

## 謝 誌

歷經二年半漫長的歲月，論文終於順利完成，這當中要感謝的人很多，首先要感謝指導教授孫本初老師，在論文寫作期間悉心的指導，此外，本次論文口試承蒙歐信宏教授、李宗勳教授的指正與建議，提供許多寶貴的意見，使本論文內容能更臻於完備。再者，在研究所就讀的這兩年半中，感謝人事處陳副處長杉根、服務學校楊校長憲章的鼓勵與支持，讓我能堅持的走完這艱辛的求學路程；感謝曾經教導過我的史美強教授、傅恆德教授、黃啓禎教授、李惠宗教授、李允傑教授、任冀平教授、邱志淳教授，有了您們的指導，讓我獲益良多。

在東海求學期間，特別要感謝醇宏同學，兩年來風雨無阻的接送上下學，讓不會開車的我免去風吹日曬之苦；感謝詩婷同學，在論文寫作期間互相加油砥礪；感謝鴻彬同學，給予我的論文許多建議，並且特地開車載我到台北與指導教授討論論文；感謝鈴慧學姐，在論文寫作期間對我的督促與鼓勵；感謝素萍助教對我們默默的付出，在課務上給予最大的幫忙；更要感謝協助我問卷發放與回收的學校人事室主任們，感謝你們在百忙之中還抽空幫忙，要感謝的人實在太多，人生中因為有了這些貴人的幫助，使論文得以順利完成，特此致上誠摯的謝意。

最後，感謝我的父母親大人，從一開始不贊同我讀研究所，到後來的全力支持，在我寫作遇到瓶頸時，在身旁默默的支持我，讓我有繼續寫下去的動力，因此，我要將這本論文獻給我最親愛的父母親，並祝福他們身體健康，長命百歲。

楊靜娟 謹誌

2012/01

## 摘 要

人才是國家重要的資產，組織的生存與發展需仰賴素質優良的人力資本，而訓練是提昇人力資源的重要方式之一，本研究的主要目的在探討臺中市政府公務人力訓練中心 100 年度所辦理訓練課程之訓練成效，並探討公務人員在接受訓練後對訓練的滿意程度、學習成效、應用成效，以及在反應層次、學習層次、行爲層次之間的關聯性。

研究方法採用文獻分析法及問卷調查法，研究對象以臺中市所屬公立國民中學學校公務人員爲母群體，其中包括人事人員、會計人員、總務處專任組長（文書組長、事務組長、出納組長）、幹事、管理員等，並就 69 所國中採簡單隨機抽樣方式抽出 35 所國中，有效樣本數共計 271 人，有效回收率 87.14%，並運用 SPSS 軟體進行統計分析。

研究結果發現，受試人員對臺中市政府公務人力訓練中心所辦理的整體訓練成效有相當高的滿意度，在個人屬性部分，年齡、教育程度、服務年資，在訓練學習成效及訓練應用成效上達顯著水準，有顯著的差異，而訓練滿意程度（反應層次）、訓練學習成效（學習層次）、訓練應用成效（行爲層次）三者之間具有顯著相關性，並呈現正相關。最後，根據研究結果對訓練機關、受訓人員的服務學校、受訓人員本身提出相關建議，以期能有更高的訓練成效。

關鍵詞：公務人員、訓練、人力資源管理、訓練評估

# 目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究方法與流程.....	3
第三節 研究範圍與限制.....	6
第四節 重要名詞解釋.....	8
第二章 文獻回顧.....	11
第一節 人力資源管理理論.....	11
第二節 訓練評估的內涵.....	15
第三節 訓練評估的範圍與原則.....	25
第四節 訓練評估的模式與方法.....	28
第五節 訓練評估的程序與效標.....	36
第六節 訓練成效相關實證研究.....	39
第三章 我國公務人員訓練制度.....	49
第一節 我國現行訓練主管機關及職權.....	49
第二節 我國公務人員培訓相關法規.....	54
第三節 我國公務人員訓練機構現況.....	55
第四節 我國公務人員訓練現況.....	56
第五節 我國與新加坡公務人員訓練制度之比較.....	61
第六節 臺中市政府公務人力訓練中心之現況.....	67
第四章 研究設計.....	71
第一節 研究架構與研究假設.....	71
第二節 問卷設計.....	73
第三節 抽樣設計.....	75

第四節	資料分析方法.....	77
第五節	效度與信度分析.....	78
第五章	結果分析.....	81
第一節	基本資料分析.....	81
第二節	研究變項描述性分析.....	84
第三節	個人屬性與整體訓練成效之關係.....	94
第四節	整體訓練成效各構面之相關性.....	117
第五節	假設驗證結果.....	119
第六章	結論與建議.....	121
第一節	研究發現.....	121
第二節	研究建議.....	125
第三節	後續研究建議.....	129
參考文獻	.....	131
附錄	.....	137
附錄一	研究問卷（前測問卷）.....	137
附錄二	研究問卷（正式問卷）.....	140
附錄三	委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法.....	143
附錄四	薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法.....	147
附錄五	公務人員考試錄取人員訓練辦法.....	151
附錄六	公務人員訓練進修法.....	159
附錄七	公務人員訓練進修法施行細則.....	162
附錄八	行政院及所屬各機關學校公務人員訓練進修實施辦法.....	165

## 表目次

表 1-1	本研究母群體分佈情形.....	6
表 2-1	訓練方法的適用時機優缺點及建議事項.....	19
表 2-2	Kirkpatrick的四層次特性示意表 .....	30
表 2-3	Brinkerhoff六階段評估模式.....	32
表 2-4	訓練成效相關實證研究.....	40
表 3-1	我國公務人員訓練相關法規.....	54
表 3-2	我國公務人員訓練機構彙整表.....	55
表 3-3	公務人員訓練類別及作法.....	59
表 3-4	領導課程內容.....	63
表 3-5	一般訓練課程內容.....	64
表 3-6	機關服務內容.....	64
表 3-7	國際服務內容.....	65
表 3-8	臺中市政府公務人力訓練中心場地設施.....	69
表 3-9	臺中市政府 100 年度訓練計畫表.....	69
表 4-1	本研究樣本分佈情形.....	76
表 4-2	本研究量表因素分析.....	79
表 4-3	本研究量表信度分析.....	80
表 5-1	性別統計分析.....	81
表 5-2	年齡統計分析.....	81
表 5-3	教育程度統計分析.....	82
表 5-4	服務年資統計分析.....	83
表 5-5	職稱統計分析.....	83
表 5-6	官職等統計分析.....	84

表 5-7	訓練滿意程度構面各題項次數分配表 .....	85
表 5-8	訓練學習成效構面各題項分配表 .....	88
表 5-9	訓練應用成效構面各題項分配表 .....	91
表 5-10	訓練滿意程度與性別之交叉分析 .....	94
表 5-11	訓練滿意程度與年齡之交叉分析 .....	95
表 5-12	訓練滿意程度與教育程度之交叉分析 .....	96
表 5-13	訓練滿意程度與服務年資之交叉分析 .....	97
表 5-14	訓練滿意程度與職稱之交叉分析 .....	98
表 5-15	訓練滿意程度與官職等之交叉分析 .....	99
表 5-16	訓練學習成效與性別之交叉分析 .....	100
表 5-17	訓練學習成效與年齡之交叉分析 .....	101
表 5-18	訓練學習成效與教育程度之交叉分析 .....	102
表 5-19	訓練學習成效與服務年資之交叉分析 .....	103
表 5-20	訓練學習成效與職稱之交叉分析 .....	104
表 5-21	訓練學習成效與官職等之交叉分析 .....	105
表 5-22	訓練應用成效與性別之交叉分析 .....	106
表 5-23	訓練應用成效與年齡之交叉分析 .....	107
表 5-24	訓練應用成效與教育程度之交叉分析 .....	108
表 5-25	訓練應用成效與服務年資之交叉分析 .....	109
表 5-26	訓練應用成效與職稱之交叉分析 .....	110
表 5-27	訓練應用成效與官職等之交叉分析 .....	111
表 5-28	不同性別人員在整體訓練成效之t檢定分析 .....	112
表 5-29	不同年齡人員在整體訓練成效之變異數分析 .....	113
表 5-30	不同教育程度人員在整體訓練成效之變異數分析 .....	114
表 5-31	不同服務年資人員在整體訓練成效之變異數分析 .....	115

表 5-32	不同職稱人員在整體訓練成效之變異數分析.....	116
表 5-33	不同官職等人員在整體訓練成效之變異數分析.....	117
表 5-34	相關係數的強度大小與意義.....	117
表 5-35	訓練成效評估之相關性分析.....	118
表 5-36	個人屬性在整體訓練成效各構面之研究假設與驗證結果.....	119
表 5-37	訓練成效各層次之關聯性研究假設與驗證結果.....	120

## 圖目次

圖 1-1	研究流程圖 .....	5
圖 2-1	訓練成效評估流程圖 .....	37
圖 3-1	公務人員訓練體系圖 .....	53
圖 4-1	研究架構 .....	71

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 一、研究動機

二十一世紀是以知識經濟<sup>1</sup>為基礎的新時代，人力資源是組織中最重要資產，世界各國面臨國際化競爭趨勢，無不致力於人力資源的開發與管理，加以外在環境的變遷，政府部門人力資源的增值與培育，已成為各國政府提升其國家競爭力評比指標之重要方法之一（范祥偉，2009：15）。<sup>2</sup>根據瑞士洛桑國際管理學院(IMD)發布 2011 年世界競爭力排名，共有 59 個受評國家，我國整體排行第 6 名，較去(2010)年的第 8 名進步 2 名，然「政府效能」卻滑落 4 名，排行降到第 10 名（行政院全球資訊網，2011），美歐等地均認為我國公務人員訓練有待加強，顯見強化我國公務人員培訓實刻不容緩，此為筆者選擇本研究主題的動機之一。

人才是國家重要的資產，組織的生存與發展需仰賴素質優良的人力資本，而人力素質的提升除重視甄補程序外，對現有人力的訓練更為重要。以我國為例，行政院於民國 87 年提出「政府再造綱領」，其中第二項「人力及服務再造」即是人力資源發展，而訓練是提升人力資源的重要方法之一。其次以美國為例，1989 年文官改革委員會在檢討美國文官體系報告中陳述，訓練應是未來政府優先的行政改革重點，使優秀的公共管理人員

---

<sup>1</sup> 所謂「知識經濟」是指將知識系統性的應用在工作上，而知識工作者逐漸成為當今主要的勞動力，人力資源乃是組織中最重要資產，亦為競爭優勢的必要條件，其策略性的價值是提升競爭力的重要因素，如何配合國家政策及組織的目標遂成為政府發展、改變體制的核心議題（溫金豐、吳亭，2009）。

<sup>2</sup> 1990 年哈佛大學企管學院教授 Michael Porter 之「國家競爭力優勢」(The Competitive Advantage of Nations)一書問世，「國家競爭力」就成為學術界一項跨科際之研究議題，Porter 將「國家競爭力」定義為：國家替各種產業創造良好的發展成長環境，使國家的企業具備競爭優勢，產業能擁有國際競爭力能力（詹中原，2002）。

才可以得到發展（公務人員培訓機關（構）之現況調查與展望，1998a：5）。現今無論是政府部門或私人企業每年都花費為數不小的經費在員工訓練上，其目的不外是藉由訓練來提升員工的工作績效及達成組織目標。然據國外研究報告指出，預估只有訓練費用的百分之十可在工作行為上看到成果，辛苦的訓練為何達不到預期成果（陶紀貞，1999：25）？尤其是政府部門，大都以訓練人次作為訓練績效的依據，未評估訓練結果與組織績效間的關聯性，以「量」致勝，殊不知訓練的「質」更為重要，因此本研究欲探討公務人員的素質是否藉由訓練有效的提升，進而實際運用在工作上，為本研究動機之二。

臺中縣、臺中市於民國 99 年 12 月 25 日合併升格為直轄市，在未合併之前，臺中縣、市所屬機關學校公務人員之訓練業務各由其人事處考訓科負責，合併為大臺中市之後，正式成立「臺中市政府公務人力訓練中心」（以下簡稱公訓中心），辦理臺中市政府所屬機關學校公務人力培訓工作，開設專業課程（行政系列、法制系列、資訊系列等）和一般課程（語文類、管理類、衛生類等）等發展系列課程，本研究希望藉由公訓中心所舉辦之訓練課程進行評估，探討公訓中心整體訓練成效，提供該中心未來訓練業務之參考，此為本研究動機之三。

## 二、研究目的

二十一世紀是知識經濟與資訊科技蓬勃發展的時代，政府的效能要有效提昇，公務人力的素質勢必要跟著提昇，根據上述的研究動機，本研究提出「公務人員訓練成效評估之研究—以臺中市立國民中學為例」，探討公訓中心成立一年來，其所辦理的訓練課程是否能提昇公務人力之訓練成效，其主要目的如下：

- （一）探討公訓中心之整體訓練成效滿意度。
- （二）探討公務人員接受訓練後，對訓練實施反應情形。
- （三）探討公務人員接受訓練後，其學習效果情形。
- （四）探討公務人員接受訓練後，其工作行為改變情形。
- （五）公務人員接受訓練後其反應層次、學習層次與行為層次之間之關聯性。

## 第二節 研究方法與流程

### 一、研究方法

本研究採文獻分析法及問卷調查法兩種方法，茲說明如下：

#### (一) 文獻分析法

文獻分析法是指蒐集、鑑別、整理文獻，並通過對文獻的研究，形成對事實科學認識的方法。本研究擬蒐集、閱讀與本研究相關之國內外專書、學術論文、研究報告、期刊與政府出版品等相關文獻資料，作為本研究之理論基礎與建立研究架構。

#### (二) 問卷調查法

問卷調查法是屬於不與人直接接觸的調查方法，其優點為：1. 相較於其他方法，郵寄問卷成本較低；2. 因為受訪者不會被訪談人員的特質或技巧所影響，可以降低偏誤；3. 問卷對受訪者提供高度的匿名性，在牽涉到敏感議題時更為重要；4. 受訪者有充分時間思索答案。其缺點為：1. 問卷需要簡單、容易瞭解的問題與指示；2. 問卷無法提供研究者澄清答案的機會；3. 研究者無法控制是誰填了這份問卷；4. 回收率低（潘明宏、陳志瑋譯，2003：278）。

本研究依據相關文獻及研究架構來設計問卷，並針對臺中市所屬公立國民中學學校公務人員為問卷填答對象，擬將問卷郵寄至各該學校人事室，請各該學校人事人員協助將問卷轉交予填答對象，並請人事人員協助回收問卷後再寄回予研究者，擬將問卷調查所得資料分析，提供給訓練機關作為日後訓練的參考。

## 二、研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示。首先現選定本研究的主題，界定研究動機與目的，根據研究目的蒐集國內外相關文獻及現行訓練體系相關資料。藉由相關文獻與現行體系之探討建立本研究架構。根據研究目的決定研究假設並進行問卷與調查方法設計。然後根據範圍與對象進行資料蒐集，藉由統計方法分析所蒐集的資料，並歸納出結果，最後根據歸納結果提出結論與建議。

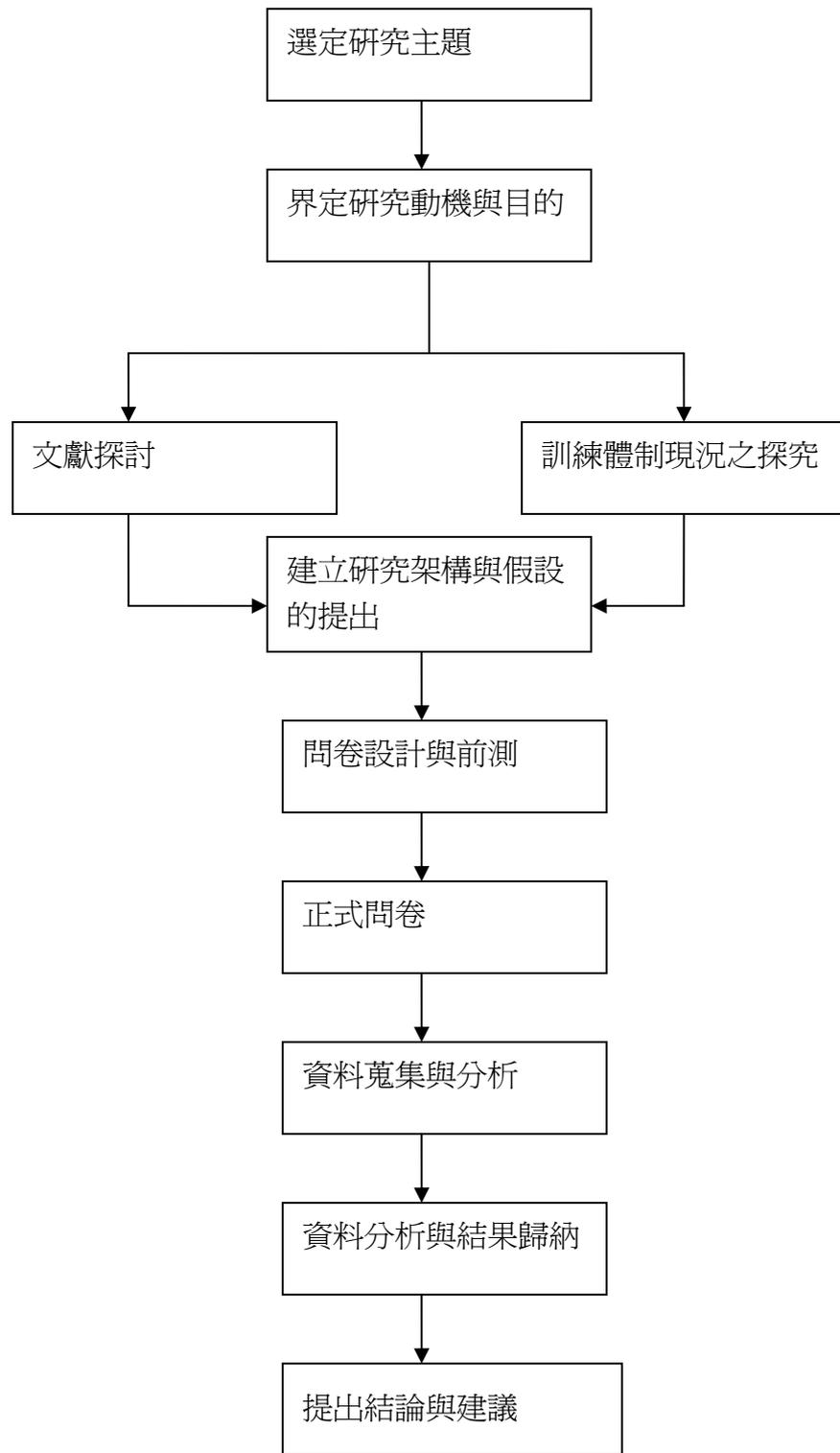


圖 1-1 研究流程圖

### 第三節 研究範圍與限制

本研究是針對臺中市所屬公立國民中學學校之公務人員為研究對象，其研究範圍界定如下：

#### 一、研究對象

本研究是以臺中市所屬公立國民中學學校公務人員，亦即所謂的職員部分為研究對象(不含完全中學、光復國中小及梨山國中小)，其中包括人事人員、會計人員、總務處專任組長（文書組長、事務組長、出納組長）、幹事、管理員等，護理師因其所受的訓練偏重醫療護理等專業訓練，且有其專門的訓練機構，因此不在本研究之範圍內。臺中市所屬公立國民中學學校數計有 69 所（原臺中市 24 所、臺中縣 45 所），母群體數共有 570 人，以簡單隨機抽樣 (simple random sampling) 方式，69 所學校都有同等的機會被選中，隨機抽出 35 所學校，並以其所屬公務人員為問卷調查樣本，茲將本研究母群體分佈情形臚列如表 1-1：

表 1-1 本研究母群體分佈情形

職稱	人數	備註
人事人員	91	主任 65 人、助理員 26 人
會計人員	110	主任 69 人、佐理員 41 人
組長	196	
幹事	173	(含管理員 6 人)
合計	570	

資料來源：臺中市 100 學年度國民中學職員員額編制

#### 二、研究內容

本研究訓練範圍之界定在公務人員之在職訓練，不包括職前訓練、國內外進修及學校的養成教育，且僅侷限於訓練結束後，受訓成員對其本身 1.反應層次(Reaction Level)：學員對訓練的滿意及喜好程度；2.學習層次(Learning Level)：學員對傳授之知識、態度

及技能方面的瞭解與吸收程度；3.行為層次(Behavior Level)：學員在訓練後將所學的知識、技能和態度應用於工作上的實際程度。至於訓練評估層次中之結果層次(Result Level)，必須對投資報酬率、獲利率或生產力等加以評估，此方面需經過長時間觀察才能取得，因此，不在本研究之範圍內。

### 三、研究時間

本研究以臺中市政府公務人力訓練中心 100 年 1 月至同年 10 月所開設之訓練課程為研究範圍，並採郵寄問卷方式進行研究。

### 四、研究限制

- (一) 本研究僅針對公訓中心 100 年度（1 月至 10 月）之訓練課程進行研究，訓練乃長遠大計，訓練成果亦非短時間可顯見，本研究對象僅限於國中之公務人員，其研究成果有其侷限性，無法推論至臺中市所屬各機關之公務人員。
- (二) 本研究係採用問卷調查法，填答情形可能會受答卷者心向或時間限制的影響，又可能因業務繁忙而答題草率，致產生偏誤。
- (三) Kirkpatrick 所提出四層次評估模式，依序為「反應層次」、「學習層次」、「行為層次」及「結果層次」，此模式屬於總結式評估 (summative evaluation) 之一種，本研究僅就「反應層次」、「學習層次」及「行為層次」等三層次進行評估研究，其第四層次「結果層次」評估較困難且易受訓練外之其他因素影響，爰未作研究。

## 第四節 重要名詞解釋

### 一、公務人員

大眾媒體與一般民眾常將「公務員」與「公務人員」混為一談，其實不管在法律之適用上或學術上之研究，均有其差異之處，茲就學理上與法律上予以敘分：

#### （一）學理上定義

稱公務員者，係指經國家或地方自治團體任用，並與國家或地方自治團體發生公法上職務及忠實關係之人（吳庚，2007：217）。因此公務員就其特徵而言具有：

1.須經任用程序；2.與國家或地方自治團體發生公法上職務關係；3.需負忠實義務。

#### （二）法律上定義

##### 1、最廣義之公務員

國家賠償法與刑法上之公務員。依國家賠償法第 2 條第 1 項之規定：「本法所稱公務員者，謂依法令從事公務之人員。」依刑法第 10 條第 2 項之規定：「稱公務員者，謂依法令從事公務之人員。」此種公務員概念適用範圍最廣，包括：各級政府機關人員、民意代表、公營事業服務人員、受委託行使公權力之人員皆屬之。

##### 2、廣義之公務員

公務員服務法上之公務員。依公務員服務法第 24 條規定：「本法於受有俸給之文武職公務員，及其他公營事業機關服務人員，均適用之。」因此政府機關、公共團體、公立學校、政務官、事務官、公營事業機關（董事、監察人、總經理與受有俸給之文武職公務員）<sup>3</sup>等有給之人員均屬之。在此概念下，行

---

<sup>3</sup>司法院大法官釋字第 24 號：公營事業機關之董事、監察人及總經理，與受有俸給之文武職公務員，均適用公務員服務法之規定，應屬於憲法第一百零三條、第七十五條所稱公職及官吏範圍之內。

政機關之聘僱人員及公立學校之教師，即非公務員，惟若教師兼任行政人員，就其所兼任職務，則仍屬公務員（李惠宗，2008：169）。

### 3、狹義之公務員

係指公務員懲戒法上之公務員，包括任文職之事務官、政務官、民選之行政首長與民意代表。

### 4、最狹義之公務員

公務人員任用法上之公務員。係各類法規中對公務人員概念最做嚴格之界定，其範圍與學理上之常業文官相當。依公務人員任用法施行細則第 2 條第 1 項規定：「本法所稱之公務人員，各機關組織法規中，除政務官及民選人員外，定有職稱及官等職等之文職人員。」

本研究稱之公務人員，係指公立國民中學學校組織編制中，依法任用，定有職稱及官等、職等之職員及教育人員任用條例公佈施行前已進用未經銓敘合格之職員，係採最狹義的公務員定義。

## 二、訓練的定義

訓練是提升人力資源質量的重要手段之一，而企業則藉由成員素質的提升，繼而強化其競爭力，改善經營績效（簡建忠，1994：3）。

Gary Dessler（1994：238）認為員工訓練係指「提供新進或現職員工執行工作所需要的技能」。由此可知，訓練的對象是指在職員工，訓練的內容主要是執行工作上所需的技能而言。

張潤書（1998：621）認為訓練係組織為了增進員工工作知能，提高工作效率，經具有實際經驗與學識之人，對其工作有系統、有計畫的教導與指引的一種方式與過程。

訓練的意義，從員工的角度看，訓練是一種學習的過程，亦即為增進個人工作知識、技能、改變工作態度、觀念，以提高工作績效的學習過程；從組織的角度看，訓練是一項系統化的安排，其目的在透過許多教學活動，使成員獲得工作上所需的知識與技能、

觀念與態度，以符合組織的要求，達成組織的期望（吳復新，2003：178）。

民國 91 年 7 月 16 日發布施行之「公務人員訓練進修法施行細則」第 3 條第 1 項，所稱訓練，指為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關（構）學校主動提供特定知識與技能之過程。

綜合上述定義，訓練可定義為：「公、私部門中，在目前或未來之工作上，為組織中新進之員工或現職員工提供一套有系統、有規劃的訓練內容，並具有實務經驗與學識之人加以教導與指引，使受訓之員工增進其工作知能、提高工作效率，以達成組織特定目標的一種動態學習過程。」

### 三、訓練評估

訓練評估(training evaluation)，或稱之為訓練評鑑。Hamblin(1974:8)認為，訓練評估是指訓練方案評估資料之過程，並分析歸納影響訓練之各種因素，並將其回饋到部門及人員，主要目的是要藉由訓練過程達成既定目標並改善訓練品質。

Goldstein(1993:147)認為，訓練評估是有系統的蒐集訓練資訊，經由對資訊的描述及判斷，作為訓練是否有效的判斷，並決定各種教學活動的選擇、採用及修改。評估是一項資訊蒐集的技術，將必要的資訊利用於修改教學方案，達到教學的目標（轉引自陳思均，2001：9）。

戴幼農（1994：16）指出教育訓練評估是在教育訓練過程中或訓練期滿，對於教學活動，按照一定標準，作有系統的調查分析檢討，以經濟效益的觀點來研判訓練的價值與組織績效的衡量程序。

綜合上述學者觀點，訓練評估可定義為：「從訓練執行至訓練結束，依照一定的標準，針對訓練的內容、受訓者的反應、學習情形加以評量，以致進一步比較是否達成訓練目標的一種過程。」

## 第二章 文獻回顧

國家進步的根源在人力資源的素質與運用，素質需要靠教育、訓練、工作經驗來提高；運用需要透過生產力的增加（高希均，1985：145）。被譽為「現代管理之父」的美國管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker），於民國八十三年十月七日訪台的演說中明白指出，人的潛力是不可思議的，台灣只要擁有創新、不斷發展的人力資源，那麼依然可已有持續發展的遠景（吳復新，2003：15）。由前述學者精闢之言論，足以說明人才即國家首要資產，而二十一世紀更是人力資源競爭的時代。然而，人力資源若要發揮其功效，則必須對其做有效的管理，因此，人力資源管理對組織而言，可視為一切管理的基礎。本章第一節先探討人力資源管理相關理論，以期瞭解訓練在人力資源管理中的重要性，第二節以後則具體探討訓練的相關理論，藉由對訓練理論的剖析，希望有助於公務機關辦理訓練時，能有效達成訓練目標與訓練成效。

### 第一節 人力資源管理理論

本節將對人力資源管理的定義、演進過程、內涵及未來發展趨勢加以闡述，藉以瞭解訓練在人力資源管理的重要性。

#### 一、人力資源管理定義

人力資源管理，簡單來說就是組織中人力資源的管理。具體來說，乃指一個組織對人力資源的獲取、維護與激勵、運用與發展之全部管理過程與活動（吳復新，2003：10）。

人力資源管理（Human Resource Management, 簡稱 HRM），指的是執行管理工作中與員工或人事有關之資源，包括工作人員的能力、知識、技術、態度、士氣等相關部份所需具備的觀念和技術。（陳光榮，2000：14）

黃英忠等(1998：5)認為人力資源管理乃管理組織中與人力資源有關的一切事務，及

透過一些活動，有效的運組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的利益或目標。

人力資源管理指的是，為執行管理工作中的人事層面需要的作法與政策，具體來說是：人員招募、訓練、評量、獎勵，及為員工提供一個安全、有道德與公平的環境（黃郁仁、周元如、李蔓瑋、張博雁譯，2010：1-4）。

綜合上述學者觀點，簡單來說人力資源管理所管理的對象是「人」，其影響的層面卻是整個「組織」，而其具體目標在遴選人才、培育人才、運用人才和留住人才，以提高生產力、提昇工作生活品質和達成組織目標。

## 二、人力資源管理的演進

任何一個專業領域的發展，除本身事務的需要外，必受其他學科和時代思潮的影響。人力資源管理在發展過程中，深受經濟學、社會學和心理學之影響，而與組織理論的發展更是密不可分，大體而言，人力資源管理觀念的演進與管理思想的演進是並行的，茲依據管理思想的演進，將人力資源管理的演進分為以下幾個階段（吳復新，2003：10-12）：

### （一）工業革命時期（十八世紀中葉至十九世紀中葉）

此時期人力資源管理的觀念將人視為「經濟人」，以金錢作為激勵員工的唯一手段，屬「僱傭管理」，主要功能是在招募和雇用勞工，完全忽視人的需求。

### （二）科學管理時期（十九世紀末至二十世紀初）

此時期人力資源管理開始有勞動定時工作制的觀念，以科學方法衡量工作成果，並以有系統的方法從事工人的訓練，依據工人的專長指派工作，並且建立起明確的層級權威觀念。

### （三）行為科學時期（約一九二〇年代至一九五〇年代）

此時期的人力資源管理開始從社會及心理層面研究組織中人的行為，將「行為科學」(behavioral science)引進人力資源管理，並且承認組織中「非正式組織」的存在，認為非正式組織同樣可以影響人的行為。

#### (四) 系統理論時期（約一九五〇年代至一九七〇年代）

此時期人力資源管理被視為組織系統的一項重要投入(input)，強調人力素質，重視人力的發展與組織發展，「人力資源管理」概念逐漸取代「人事管理」。

#### (五) 權變理論時期（約一九七〇年代迄今）

此時期人力資源管理強調策略性的人力資源管理(Strategic Human Resource Management)，重視工作人員的生涯發展與工作生活品質，並且強調生產力的提昇。

總而言之，人力資源管理的演進，在如何有效的運用人力資源上，採取科學方法管理時，容易忽略員工的需求，因而強調人際關係的改變，在重視員工需求時同樣會產生問題，因此從整體情境和組織層面來考量。人力資源管理由早期的注重「工作」效率，轉而注重「人」需求，進而能兼顧「人與組織」的需求，亦即將員工的需求和組織的目標結合，做整合性的處理。

### 三、人力資源管理的內涵

對於人力資源管理的內涵各家均有不同看法，趙其文（1999：44）認為，人力資源管理的內涵可分為(一)人力資源支援作業：人力規劃、人事業務資訊化、工作分析、工作評價，(二)人力資源獲得：羅致、遴選、任用、遷調及離職管理，(三)人力資源報酬：薪津、獎金、福利等，(四)人力資源發展：包括訓練與發展、永業規劃、績效考評，(五)人力資源維護：包括工會、勞資關係、安全及衛生，(六)人力資源激勵：包括領導、士氣、工作滿足。其中並包括：(一)人力規劃，(二)人力發展，(三)全面品質，(四)績效管理，(五)員額管理，(六)工作倫理，(七)工作滿足，(八)壓力管理；(九)人事規範，(十)公務員組織，(十一)人事資訊化等十一項課題。

人力資源標準機構（Human Resource Certification Institute ,HRCI）認為人力資源管理應包含六大領域：管理實務、人員的甄選與任用、訓練與發展、薪給與福利、員工關係、健康安全保障（許世雨譯，1997：42）。

張麗雪（1997：26）認為，人力資源的活動主要有：(一)人力資源的規劃、甄補與選擇；(二)人力資源發展；(三)待遇與福利；(四)勞資關係；(五)安全與健康；(六)人力資源研究。

綜而言之，對於人力資源管理的內涵各家學者雖有不同看法，但是大致而言都不出遴選人才、培育人才、運用人才和留住人才四大領域。包含組織所需人力的規劃、用人徵才、訓練及發展、績效與福利等，希望透過組織人力的管理，達成永續經營組織的目標，其中以員工的訓練與發展尤為重要，員工訓練的重要性隨著工作的複雜性而增加，若組織想要永續經營，唯有不斷的提昇人力素質，而人力素質的提昇則需靠訓練來達成。

#### 四、人力資源管理發展新趨勢

良好的人力資源管理是組織在環境中的競爭優勢，面對越來越複雜的且多變的環境與挑戰，人力資源管理的功能也要配合環境及組織需要作適當的轉變。茲對人力資源管理功能未來的發展趨勢簡單說明如下（孫本初、張甫任，2009：11-12）：

##### （一）勞務外包盛行

爲了提高利潤，降低成本，將組織非核心人力資源業務外包，以減少人事成本支出，已是現今許多企業人力資源政策的發展趨勢，此一趨勢不但盛行於私人企業，在講求人力精簡的公家機關更是蔚爲風潮。

##### （二）加速人力重組，使人力資源管理與知識管理緊密結合

知識管理是蒐集組織的經驗、技術及智慧，凡能動腦創新改善的事務均屬知識的範疇，而知識也成爲人力資源管理發展的核心，在知識經濟時代，如何管理知識工作者便成爲人力資源管理的重要課題。

##### （三）人力資源部門功能的轉變

因應人力資源概念的改變，人力資源部門的發展將由執行轉向創新與協調，由功能部門轉成服務中心及專家化的單位，由程序導向轉為成果導向，由行政執行為主轉向以速度與顧客為主，由低成本與低技術轉向為人力投資與資訊化科技，由被動間接轉為主動直接。

## 第二節 訓練評估的內涵

### 一、訓練的目的與功能

#### (一) 訓練的目的

郭芳煜（1986：12）認為訓練主要目的在於：

- 1、使工作人員獲得完成工作所必須的知識與技能。
- 2、使工作人員瞭解如何使用最佳的方法完成工作。
- 3、使工作人員養成正確的工作習慣，培養良好的工作態度。
- 4、使工作人員的素質提高，盡量發揮其潛能。

黃英忠等（1998：92）認為訓練對於員工個人來說，可以達到以下目的：

- 1、使員工勝任工作、訓練提供員工學習工作所需之知識、技術、能力，可以提升員工的工作表現。
- 2、訓練可以協助員工成長，並幫助員工面對新的工作挑戰或升遷。
- 3、訓練可以使員工因工作表現提升而獲得獎金、加薪、提升員工滿足感。
- 4、訓練可以提升員工工作表現、減少錯誤、提昇產品價值。
- 5、訓練可以提升員工之工作適應程度，降低流動率。

綜上所述，可知訓練的目的在於使員工獲得完成工作所需的知識與技能，以提升員工的素質，減少錯誤、提昇產品價值，並以最佳的方法完成工作。

## （二）訓練的功能

張潤書（1998：623-624）認為訓練有以下功用：

- 1、工作技能之補充：隨著時間的推移，科技的進步再加上工作忙碌等，使原本的工作技能逐漸疏漏，甚至降低工作效率，在職訓練的作用之一，即在使公務人員的工作技能得以隨時補充。
- 2、專業新知的灌輸：公務機關的業務日趨複雜與專門，時代的腳步與科學技術日益改變，如果憑藉其過去技能恐無法應付時代的需要，利用在職訓練灌輸其新知識、培養新觀念。
- 3、培養主管人才：主管職務所需具備的知能與領導、協調與溝通能力，並非職等較低者所具有，因此利用在職訓練在此方面加以訓練，藉以培養主管人才。
- 4、促進人員的自我發展：人員在機關服務，並非單純為追求物質上的報酬，尚有尊榮感、自我成就等需求，藉由訓練的機會能夠既需吸取新知，培養才能，擴大自己的生活視野。

Bohlander & Snell（2004：232-233）亦指出組織訓練員工的主要理由，是使他們的技能提升到一定的水準，達到令人滿意的程度，而訓練是提供他們能獲得新知識和技能的機會。因此，訓練的功能，是使員工在工作上更有效率，進而能使他們在其他領域上有更高水準的表現。

簡而言之，訓練的功能在於灌輸員工專業新知識，培養員工執行職務所需的技能，提高員工工作能力使其更有工作效率，進而培養其成為有潛力的主管人才。

## 二、訓練的方式及內容

黃英忠等（1998：93-97）將訓練分成職前訓練(orientation)、職內訓練(on-job-training)、職外訓練(off-job-training)，其常用的訓練方式說明如下：

### （一）職前訓練

職前訓練（或稱新進人員訓練）的目的在培養新進人員對公司的認同、釐清工作要求及績效期望、瞭解並接受組織的價值與目標、清除新進人員的焦慮建立新進人員自信心與歸屬感等等，因此職前訓練的內容是在提供新進人員公司歷史、經營目標和理念、工作要求、人際關係、公司規章制度等相關資訊。

## （二）職內訓練

所謂職內訓練（或稱工作中訓練）<sup>4</sup>是在工作中進行訓練，接受訓練的員工可以直接由現場主管或有經驗的員工教導之，可以讓員工從實際的工作經驗中學習所需要的技能。常見的職內訓練方法分別說明如下：

- 1、工作輪調：讓員工熟悉某工作後，再調動至另一新工作，其目的在增進其多方面的技術、知識與能力。工作輪調可以增加公司用人調度之靈活性，另一方面亦可避免員工在同一工作太久而覺得單調乏味。
- 2、學徒訓練：將員工交由技術、經驗豐富的師傅來帶領，由師傅負責教導、監督。技術性的行業最常採用此種方式。
- 3、教導：是由主管擔任訓練者的角色，按員工在工作上表現的優缺點，提供員工回饋和教導。

## （三）職外訓練

所謂職外訓練（或稱工作外訓練）係指將員工暫時調離工作崗位，以利訓練的進行，常見的訓練方式有以下幾種：

- 1、演講(Lecture)：演講法是最常見的訓練方式之一，最為方便且讓多名員工同時接受訓練，引此可降低訓練成本。

---

<sup>4</sup>依據民國 87 年我國行政院勞委會職訓局對工作中訓練(On Job Training)的定義為：「透過工作對職務上必須的知識、技能、態度，進行有計畫性、目的性、組織性、持續性的訓練，意即在分配部屬工作時給與指導。」

- 2、個案研究(Case-studies)：此種方法是講師提供學員一份有關工作問題個案的書面資料，經由小組討論的方式，讓學員分析造成問題的原因，並且依據現有情況發展出解決問題的方法。
- 3、角色扮演法(Role-playing)：此種方法最常用在提升人際關係、銷售技巧的課程，要求學員扮演情境事件中的角色，在角色扮演過程中領悟別人、自己的態度和行爲。
- 4、模擬(Simulation)：模擬是觀察設計出來的練習，其目的在複製一個訓練者可以掌握的時記工作情境，對學員的表現提供即時的回饋。
- 5、程式教學法(Programmed instruction)：利用學習理論發展出來的教學方法，將教材化成多個小單元，易於學員回答，學員每答對一個問題可立刻獲得回饋。

訓練的方法很多，可多元化選擇，因為沒有所謂「最佳的」訓練方法，訓練者都只能盡量選擇「最適當」方法，一項訓練也不侷限於一種訓練方式，各機關應視其組織型態、人員屬性、經費預算等先條件，選擇最適當的訓練方式。茲將各種訓練方法的適用時機、優點、缺點、建議事項，整理如表 2-1（簡建忠，1995：106-148）：

表 2-1 訓練方法的適用時機優缺點及建議事項

訓練方法	適用時機	優點	缺點	建議
演講 (Lectures)	<p>詳細敘述個人的經驗時。</p> <p>以邏輯程序提供資訊。</p> <p>針對爭議性題材提出不同的觀點。</p> <p>激發聽眾的注意力、興趣、討論或行動。</p>	<p>易於安排整個講述程序。</p> <p>成效比單純的閱讀為高。</p> <p>幾乎適合任何數量的聽眾。</p>	<p>學習的成效並非很高。</p> <p>聽眾處於較被動的立場。</p> <p>不易找到所謂的名嘴。</p> <p>不適當的環境易影響傾聽的成效。</p> <p>專家並不見得具備良好的表達能力。</p> <p>整個程序易流於單向溝通的方式，聽眾回饋有限。</p>	<p>可重複敘述以強調重點。</p> <p>可事先給聽眾講述大綱與結論。</p> <p>適當應用輔助媒體可加強聽眾的記憶。</p> <p>可配合故事或笑話以提振聽眾的學習成效。</p> <p>避免在太短時間內塞給聽眾太多資訊，造成接收不良。</p>
對話/演練 (Skits)	<p>凸顯特殊情況。引發討論的議題。</p> <p>自不同角度描述特殊問題。</p> <p>針對特殊議題「塑造」學員的語言模式。</p>	<p>可激發學員的熱烈參與。</p> <p>能製造學習高潮，並刺激熱烈的討論。</p> <p>使觀眾有置身其中的感覺，易於吸引觀眾投入。</p>	<p>需找到好演員。</p> <p>所傳達的訊息層面較窄。</p> <p>需花費相當的時間與心力進行籌畫與排練。</p>	<p>儘速更換場景與道具。</p> <p>演出前應先向觀眾說明主題。</p> <p>避免強迫學員演出，盡量找尋熱忱的演出者。</p>
參觀 (Field trips or visit)	<p>激發興趣與關心。</p> <p>瞭解真實世界的情況。</p> <p>聯結理論與實際的差距。</p> <p>學習某些無法或不易於課堂中講述的議題。</p>	<p>學習氣氛較為輕鬆。</p> <p>可增進學員間或與外界的關係。</p> <p>「眼見為憑」，使學員易於觸類旁通。</p>	<p>存在較多潛在的危險。</p> <p>交通食宿費用可能較高。</p> <p>學員數量與特質較難掌握。</p> <p>計畫與安排行程可能相當費時，且不見得合乎學</p>	<p>可藉此鼓勵學員開拓人際關係。</p> <p>學員應先瞭解參觀目的、學習目標、交通、食宿與其他有關安排。</p> <p>抵達下一個目</p>

表 2-1 (續)

訓練方法	適用時機	優點	缺點	建議
			習目標。 學習成效可能不高，易流於玩樂而忽略學習。	的地前，應先做好聯繫工作，避免開天窗。 避免過於繁重的行程以免造成負荷過重，或無法應付突發事件。 預先安排緊急措施，並讓所有學員知道緊急聯絡處電話與負責人。
練習 (Exercise)	測驗或增強成效。 測試學員自我學習的動力。 提供熟練與提昇技能的機會。	於訓練中提供喘息的機會。 可顯示學員自我學習的能力。 有助於激發學員的學習能力。 可促進與實際工作事物的熟悉程度。 有助於建立學員自信心與獨立性。	需經良好的策畫與試驗。 若練習過程中需要輔導或協助時，學員人數不宜過多。	練習的項目英兼顧學習與挑戰性。 對具危險性的練習，應事先評估其可能傷害。 對具危險性的練習，最好有人在旁觀察以免發生意外。 應給予學員詳細的說明、指示，與對他們的期望。
示範 (Demonstrations)	教授特殊之技能。 強調特出的重點。 介紹新的產品或服務。 介紹新的程序	「從做中學」一直是很好的學習方法。 示範的程序較具彈性，且常能重複多次。 所謂「眼見為	學員的人數不宜太多。 可能耗費較多的時間與金錢。 運輸與裝配上可能造成困難。 常需要較特殊環	階段性的進行示範，使觀眾獲得較完整的概念。 為確保示範效果，示範者應常練習或，操

表 2-1 (續)

訓練方法	適用時機	優點	缺點	建議
	或技巧。	憑」，其效果較單純的聽或讀更好。	境的配合（如場地大小、燈光）。	作所用的設備。當學員的示範達一定標準時，給予獎勵以提高學員的學習動力。學員不願意上台一起示範時，不需勉強。
座談會 (Symposium)	明確而合理的展示新資訊。提供特殊議題的觀點。釐清複雜問題與其間的關係。提供對爭議性題材公平的解析。	可提供不同的觀點。不同的言論，可涵蓋的範圍較完整。學員可發問，可從專家得到較多資訊。精簡的言論可降低離題的情形，並提高學員的興趣。	需公開進行。學員只能在最後討論階段才有機會參與。	可建議觀眾事先準備相關問題。主持人需維持會議的平順進行。討論進行前可安排各專家先見面稍做熟識。
分組討論 (Buzz session)	提供建議。策劃未來事宜。決定特殊問題或資訊。評鑑特定會議或事件。	促進全員參與。可產生許多好意見。可激勵小組間的良性競爭。提供每個人參與的機會。	人數過多時較不易實施。亟需要整合能力強的主持人。小組各成員的參與時間受限。小組間討論結果也許難以整合。	桌椅或其他設備需易於重組。事先分組並賦予各組特殊的議題或方向。若由主持人提名小組長與記錄人選，將可節省時間。若人數與場地許可，盡量將會場佈置成 U

表 2-1 (續)

訓練方法	適用時機	優點	缺點	建議
				型，使無主從之分。
研究講習會 (Workshop)	擴展專業資訊網路。 檢視、探索或解決與工作相關的問題。	能產生較多、較好的意見。 提供相當程度的良性競爭。 可借重與整合多數人的意見。 維持與提昇學員間的熱誠與交流。	需要較大的空間與較多的設備。 會員間必須能單獨作業。 安排與進行研究講習，需耗費相當時間與心力。	提早準備會議論文或資料。 研討人數可由少而多，較易掌握。 提供良性競爭但不破壞整體氣氛與作為。
角色扮演 (Roleplays)	檢視人際關係。 提供不同的待人處世觀點。 練習新習得的人際關係技巧。 尋求在情緒激盪的情況下，解決問題的可能方法。	能激發解決問題的熱烈討論。 可增加學習的多元性與趣味性。 提供他人立場，有設身處地的機會。 可以避免可能的危險與嚐試錯誤的痛苦。	觀眾數量不宜過多。 演出效果可能受限於學員過度羞怯或過深的自我意識。	鼓勵學員以輕鬆的心情演出。 若時間許可讓學員準備服裝和道具。 導演應給每一角色一定時間演出，以傳達訊息。 可由不同的組員重複演出相同的情況。 謹慎選擇演出學員與角色分配。 角色扮演若再無預警情形下開演，應事先告知演出者，讓其有心理準備。
模擬 (Simulations)	鼓勵學員互相學習。 訓練學員團隊	以團隊的方式處理問題，更接近真實情況。	模擬與真實情況仍有差距。 某些學員可能過	充分安排時間，避免衝忙進行。

表 2-1 (續)

訓練方法	適用時機	優點	缺點	建議
	合作的技能。 學習解決問題與決策判定的技能。 提供學員處理動態團對人際關係的機會。	使學習活動多元化並增進學習樂趣。	過度強調競爭而破壞學習經驗。	給予各小組自我討論和分析的機會。 提供適當的獎勵，以提高學習動機。
多媒體教學 (Multimedia package)	適合學員自我學習的情況。 幾乎可涵蓋任何主題。 滿足標準化、長距離或學習點散布的需求。	適合重複與大量使用。 不需專人在旁指導。 學習的程序與成效標準化，較易評量學習成果。 電腦可存留所有學員學習紀錄，易於分析比較。 學員能馬上知道學習成效，滿足其立即回饋的需求。 學習資訊經嚴格的選擇、設計與測試，符合大多數學習的需要。	製作成本昂貴。 有時仍缺乏彈性。 電腦與其他輔助設備價格亦不低。 製作耗費相當時間。	避免將多媒體教學流於追求時尚的形式。 強化學員心理建設與電腦知能，去除對高科技的恐懼感。

資料來源：本研究整理自簡建忠，人力資源發展，臺北市：五南，1995，頁 106-148。

上述訓練方法各有其適用的時機及優劣得失，應視各機關組織的型態及人員特性加以適當選擇。就我國公務人員的訓練方法來說，現行的方式有：課堂講授與測驗、個案研討與實例分析、數位學習、專題演講、參訪等五種。整體而言，雖已逐漸突破傳統的方法，惟仍以大班制講課為首要，且有超過六成的師資係自學術機構延聘，而學校教師

未必熟悉公部門的實務運作，授課的方向也可能較偏向理論的介紹，對於提升學員工作能力是否有明顯的助益，仍有待持續的觀察（劉坤億，2008：29）。

### 三、訓練評估的目的與功能

#### （一）訓練評估的目的

訓練評估的目的，一般而言可分為兩大類，一是作為日後訓練改善進的參考；另一是做成訓練決策的參考，亦即依據評估的結果，決定訓練課程的繼續或結束。

Phillips(1983)認為訓練評估的目的有以下六點（簡建忠，1994：174）：

- 1、判斷訓練是否達成預期目標：藉以判定當初所設定的訓練目標是否正確？是否達成預期目標？若不正確或未達成目標，其原因為何？是否應再使用其他的訓練方法？
- 2、比較訓練成本/效益之比率：因為訓練費用昂貴，除投入金錢、時間、人力等基本資本資源外，還需考量參訓者無法進行生產行為的損失，評估的目的就是以實際數值證明訓練的成效。
- 3、檢視訓練程序、優缺點及適用性：應用評估來檢視各訓練各階段流程與其成果之間是否有錯漏之處，評定各階段與整體計畫的優缺點及可行的改進措施。
- 4、判定訓練參與者受益的情形：從評估的結果可以得知受訓者吸收與應用新知識技能的情形，以此為據作為對未來的參訓者因材施教。
- 5、建立員工訓練資料庫，協助將來決策的制定：應建立完整且及時更新的人力資料庫，除能隨時瞭解成員的技能特長外，對於長遠的人力資源規劃更具有成效。
- 6、形成重視訓練成果的共識：使企業主和其成員都能體會參與訓練固然重要，但若不能發揮所學於工作崗位，致力於提升組織的績效更為重要的務實做法。

簡而言之，訓練評估的目的在於評估整個訓練活動的過程，檢視是否達成訓練預期的目標，所投入的金錢、人力、時間等是否適宜。而本研究的目的，主要在評估公訓中

心所辦理之訓練課程的整體訓練成效，及臺中市所屬公立國民中學學校公務人員在受訓後接受訓練後在反應、學習、行為等層次的情形。

## （二）訓練評估的功能

Branderburg(1982:14-19)認為訓練績效評估的功能有：1.分析活動之成本；2.改進培訓發展方案；3.提供回饋予方案設計者或管理者；4.瞭解員工的技術水準；5.發掘組織未來的領導者；6.提供資訊績效評估；7.安置員工於適當部門；8.提供回饋給參與者；9.瞭解員工的效率；10.為訓練單位建立地位或名聲（轉引自邱宏益，1996：14-16）。

郭芳煜（1984：213）認為訓練評估的功能在於：

- 1、激勵：激勵學習的動機，提高學習興趣。
- 2、評等：判斷訓練的好壞與衡量訓練成果的高低。
- 3、監督：檢視訓練得失以作為改進的依據。
- 4、改進：改進訓練缺失、提升訓練品質以符合預期的標準。
- 5、溝通：與行政人員、學生、送訓單位主管溝通以說明評估結果代表的含意及闡明多方面配合的需求。

綜上所述，訓練評估的功能是在強調訓練完成後，對訓練機關改善訓練管理制度與受訓人員改善工作行為的應用效果。

## 第三節 訓練評估的範圍與原則

### 一、訓練評估的範圍

從訓練成效評估的範圍可以看出訓練成效評估的深度及廣度，以下就學者所提出評估的範圍整理如下（黃臺生、任可怡，1995：234-236；余品嫻，1996：31-33）：

#### （一）訓練計畫的評估

- 1、訓練目標是否正確？
- 2、訓練課程是否切合工作需要？
- 3、訓練程序的安排是否恰當？
- 4、訓練期間教學時數是否適當？
- 5、訓練場所及教學設備是否完善？
- 6、訓練經費分配是否合理？
- 7、訓練對象是否針對訓練需要慎重遴選？
- 8、訓練期滿受訓人員是否擔任與訓練有關工作？

#### (二) 訓練師資的評估

- 1、訓練師資是否具有相關知識及專長經驗？
- 2、提供教材資料及列舉例證是否符合教學目標？
- 3、授課前是否有準備？
- 4、教學方法是否適合任教科目或技能教導的需要？
- 5、語言表達是否流暢？
- 6、考試給分是否公平、客觀？

#### (三) 訓練設施的評估

- 1、環境是否良好？安靜？
- 2、設備是否準備充足？
- 3、輔助器材是否運用得當？

#### (四) 訓練教材的評估

- 1、教材內容是否符合訓練標準？
- 2、題材內容是否新穎正確？
- 3、教材編排是否合乎學習心理原則，作有組織、有系統的排列？
- 4、教材篇幅是否配合教學時數，長短適度？

- 5、教材文辭是否清楚流暢，容易了解？
- 6、詮釋圖表、作業練習及參考書目是否齊全？

#### (五) 訓練成績的評估

- 1、成績的統計是否合乎常態分配？
- 2、技能檢定成績是否達到訓練設定的標準？
- 3、結訓學員參與實際工作是否可以勝任愉快？

#### (六) 訓練成效的評估

- 1、學員知識是否獲得增進？
- 2、學員技能是否獲得加強？
- 3、學員態度是否獲得改善？

## 二、訓練評估的原則

郭芳煜（1989：210-211）對訓練評估的原則提出以下看法：

- (一) 需界定組織中價值標準：由於評估涉及價值的判斷，而透過訓練所追求的價值可能很多且不一致，所以在評估執行前必須認定其所涵蓋的價值，而如何界定組織中的價值是一門很深的學問。
- (二) 避免提及未指明的目標：訓練的評估應避免使用被懷疑且無法證實的目標，否則使用不明確的目標來檢視訓練成果，難免會有以偏概全之虞。
- (三) 需與組織的目標與目的一致：一切訓練評估需以切合組織的目標與目的為前提，否則評估將失去意義，訓練也變得毫無作用。
- (四) 利用適當而客觀的測量方法：評估的方法繁多，應該慎重的選擇一個適合的評估方法，好的評估方法不僅可以評估一切達成訓練目標的因素，還可以評估該項訓練對有關人員與組織所顯現的其他影響。

## 第四節 訓練評估的模式與方法

### 一、訓練評估的模式

訓練績效評估要成功需仰賴合適的評估模式及方法，而評估的模式有很多種，各學者所提出的重點各有其精闢之處，茲臚列以下幾種較常被學術界與企業界所採用的評估模式。

#### (一) Kirkpatrick 評估模式

目前為學術界及企業界所常引用的評估模式，其導源於著名的訓練學者 Kirkpatrick 於 1959 年至 1960 年發表之《評鑑訓練方案的技術》(Techniques for Evaluating Training Program)中的四層次模式，依序為反應、學習、行為、結果等四個層次，Kirkpatrick 對於這四個層次定義，於 1990 年代所發表的著作中作修正，茲將四個層次的意涵分述如下：

##### 1、反應層次(Reaction Level)

反應層次主要是在評鑑受訓者對訓練方案的整體看法(張火燦,1998:344)，相當於學員滿意度的調查，一般而言，參訓人員的評價是管理者考量訓練方案是否繼續執行的基礎。訓練者最常以問卷調查來瞭解參訓學員的滿意程度，包含學員對訓練講師、訓練目標、訓練方案內容、訓練教材、訓練環境與設備等是否滿意。

訓練方案得到學員的反應(回應)是很重要的，尤其是得到正向的反應更為重要。一個訓練方案未來是否持續，往往取決於學員的正向反應。此外，如果受訓學員不認同訓練方案，那麼他們將沒有學習動機。正向反應也許無法確保學習成效，但是負面的反應必然減少學習的效果(Kirkpatrick,1994:22，轉引自魏惠娟、林秉議，2011:36-38)。

##### 2、學習層次(Learning Level)

學習層次是指經參訓人員參加訓練後，知識增加、技能改善、態度改變的情形。主要目的是在評鑑受訓者對知識和技能的瞭解與吸收情況。測量學習層次需要控制的干擾因素要比反應層次還多，其測量的方式很多，一般常用筆試、口試、課堂表現來檢視。測量雖繁瑣費時，然而結果卻是證明訓練效果與效率的有利證據，而再經深入分析後，除了有助於瞭解訓練本身的優、缺點之外，更有利日後訓練課程的發展、推廣與行銷（簡建忠，1994：29-30）。

### 3、行爲層次(Behavior Level)

行爲層次主要是在評估受訓者在接受訓練之後，是否能將所學到的知識、技能和態度應用於工作上，亦即再評鑑受訓者經由訓練後工作行爲上的改變。行爲層次的評估可評估訓練結果與目標行爲的關係，而學習層次的評估僅能顯示出訓練的效率與效能（邱宏益，1996：20）。因此行爲層次的評估較反應層次與學習層次的評估困難，因為行爲層次的評估所要測量的是複雜的人類行爲，可利用觀察法和訪談法深入瞭解受訓者在實際工作環境中行爲改變的情形。

### 4、結果層次(Result Level)

結果層次主要是再評估與成本或行爲有關的結果，例如：降底成本、減少離職率及缺席率、減少抱怨、提高產品的質與量，增進組織氣氛等（張火燦，1998：345）。結果層次是四層次中最為困難的評估，因為無法明確的釐清造成組織改善的因素中，哪些是由訓練所造成，而又有多少是因為非訓練因素所導致的，其中的關係為何，其間交互影響的程度又是如何。

依據 Kirkpatrick 所提出四層的特性，包含每一層次所提供的情報價值、使用頻率、估算的困難度，各組織可依其本身的需求與限制，選擇評估的標準，如表 2-2 所示：

表 2-2 Kirkpatrick 的四層次特性示意表

評估標準	情報價值	使用頻率	估算的困難度
1、反應層次	最低	相當頻繁	相當容易
2、學習層次	↓	↓	↓
3、行爲層次	↓	↓	↓
4、結果層次	最高	相當少	相當困難

資料來源：Leonard & Nadler，1990，轉引自陳明陽，〈台電公司核能在職訓練評估之研究—以林口核能訓練中心為例〉，碩士論文，交通大學經營管理研究所，2001，頁 40。

由表 2-2 觀之，在情報價值方面，層次越高則情報價值越高；在使用頻率方面，層次越高則使用頻率越少；在估算的困難度方面，層次越高則估算的困難度越高。可由表推論，反應層次因為最容易估算，因此使用頻率最高，雖然結果層次情報價值最高，然而估算的困難度極高，因此在使用頻率方面就相對少了很多。所以，一般將選用簡單而容易的層次進行評估，對於價值性高和較為困難的層次，使用率則較低。

上述推論可由學者調查結論得到驗證：(1) Meyer 和 Raich 在 1983 做了類似研究，調查美國一百多家公司的研究結果顯示：反應層次佔 75%、學習層次佔 50%、行爲層次佔 20%、結果層次佔 15%。(2) Kirkpatrick 與 Catalanello (1986) 二人以美國與加拿大 154 家各類大小不同公司為對象，研究結果顯示：反應層次佔 77%，學習層次佔 50%，行爲層次佔 54%，結果層次佔 43% (張火燦，1998：345)。

## (二) CIPP 模式

史達費等人 (D. Stufflebeam et al.) 於一九七一年在「第十一屆 Phi Delta Kappa 教育研究研討會」(Eleventh Phi Delta Kappa Symposium on Educational Research) 中發表「教育的評鑑與決策」，對 CIPP 模式有詳盡的說明。「C」代表背景評估 (context evaluation)，「I」字代表輸入評估 (input evaluation)，第一個「P」代表過程評估 (process evaluation)，第二個「P」代表成果評估 (product evaluation)。亦即在「背景—輸入—

過程—成果」的系統模式中，認為評估是描述、取得和提供有用資料，作為判斷各種變通方案的過程茲將。CIPP 四種評估略述如下（張火燦，1998，348-349）：

1、背景評估 (context evaluation)

主要是界定相關的環境，說明環境的需要與實際的狀況，指出未達成的需要與未善加利用的機會，以及診斷問題之所在，據以擬定目標。

2、輸入評估 (input evaluation)

主要是確定如何運用資源以達成目標，此項評估需瞭解有關部門的能力、達成目標的方法以及實施方法的設計。

3、過程評估 (process evaluation)

係指從訓練的實施到完成過程的評估，目的在提供定期的回饋給負責實施計畫的人，此項評估有三項主要的目標：偵測或預測實施階段中，程序設計或實施上的缺失、提供資料、協助方案作成決策、保留過程的記錄。

4、成果評估 (product evaluation)

此項評估在瞭解方案實施的結果，以決定方案的繼續、終止、或修改。亦即藉由背景→輸入→過程→成果四個過程，審慎的評估訓練方案是否繼續、終止或修改，為該評估模式的重大特色。

(三) Brinkerhoff 模式

由 Brinkerhoff(1988)所提出，主要分為六個評估階段，主張除了訓練後的成效評估外，對訓練過程應加以評估，才能使訓練評估趨於完整。其認為評估應該重視怎個方案發展過程中的每個階段，強調除瞭解各階段的工作外，尚須要注意每一個階段與其他階段的銜接與密切配合，才能構成一合乎邏輯的評估模式。茲將此六個階段簡述如表 2-3：

表 2-3 Brinkerhoff 六階段評估模式

評估階段	評估內容
(一) 目標的設定	此階段主要在於瞭解方案的需要、問題或機會的所在，亦即從事需求評估，決定方案是否需要、是否值得、是否較其他方案為佳等，基本上是一種價值判斷的過程。
(二) 方案的設計	根據前項需求，決定方案的工作內容。
(三) 方案的實施	此階段在達成方案的設計，瞭解方案的運作是否如原先所規劃的，以及是否產生預期的結果。
(四) 立即的結果	瞭解學員是否獲得預期的知識、技術及態度。
(五) 結果的應用	瞭解學員是否於受訓後將上述所學運用的情況。
(六) 衝擊和價值	瞭解學員學習後對組織的影響，其中包括方案是否值得做，是否達到組織的目標，還會產生哪些其他的價值等，以決定此方案的終止、繼續、減縮或擴大推展。

資料來源：張火燦，策略性人力資源管理，第二版，台北市：揚智，1998，頁 354。

#### (四) IPO 模式

Bushnell(1990)爲了評估 IBM 的訓練方案設計了「投入 (input)、過程 (process)、產出 (output)，簡稱 IPO 模式」，本模式將訓練分成三個階段，包括四個步驟，簡述如下 (魏惠娟、林秉議，2011：34)：

- 1、投入：什麼因素會影響訓練成果，包括訓練指標 (受訓者條件、訓練者能力、喜好、訓練教材、訓練設備、經費等)。
- 2、過程：訓練之規劃、設計、發展與實施。
- 3、產出：受訓者之反應、知識或技能之獲得、工作行爲之改善等。
- 4、結果：對組織之影響，包括利潤、生產力、消費者滿意度等。

本模式的特色是將影響訓練成果的因素導入評估之中，除了包括 Parker 模式所提參訓者個人特質 (原先具備之知識、技術、態度) 之外，對於受訓者的喜好程度也納入其中，其餘步驟則與其他模式具有相同之評估內容 (曾靜如，1999：53)。

## （五）CSE 模式

張火燦（1998：349-351）指出本模式係 Alkin 主持美國洛杉磯加州大學評估研究中心（Center for study of evaluation, 簡稱 CSE）時，依據 CIPP 模式修訂而成的評估方法。其在〈評估理論的發展〉一文中，對此模式有所說明，認為評估是確定有關決策的範圍，從事選擇、搜集、分析資料，並作成報告，以協助決策者選擇最佳的方案，由此可知，此模式主要用於決策上。此評估模式的五個階段分別為：

- 1、系統評估：其目的在於協助決策者瞭解系統的現況，決定範圍和特殊情境之目標的方法。
- 2、方案規劃：目的在提供資料予決策者作判斷，以選擇達成需要的最佳的方案。
- 3、方案實施：在確定方案的實施是否符合先前所規劃的。
- 4、方案改進：評估者需認識問題、搜集和分析有關資料，使決策者能立即修正方案的運作。
- 5、方案檢定：最後評估者需提供資料，協助決策者決定方案是否終止、修正、繼續辦理、或擴大推廣，同時應關注方案所達成的目標，以及對其他方案的影響。

此模式適用的範圍極廣，不僅適用於訓練評估，更可適用於一般決策的評估。張火燦（1998）指出：「由於此模式的評估成本較高，以及需配合的人員較多，實際推動前需有短期的研習會予以說明，才能有效的推展。」因此，其雖完備，但在被接受度及立即適用性方面為一般使用者所特別考量。

綜上所述，關於訓練評估的模式或是評估取向，其分類不同，所發展出來的模式也已經很多，其中 Kirkpatrick 的模式步驟清晰，且簡明易懂，並且屬於實務導向，因此常常被應用來評估訓練的成效，本研究亦採此模式為架構。

## 二、訓練評估的方法

訓練評估的方法種類眾多，茲就一般在執行訓練成效評估時常用的方法敘述如下（陳德望，2001：22-24）：

### （一）面談法(Intwview)

透過資料蒐集者與資料提供者的對談來蒐集資料，面談執行可以透過面對面、電話或視訊等進行。面談法的實施往往是在訓練活動結束後，直接與學員面談，過程為一面談話一面評估。面談法的成功關鍵因素有：(一)了解所欲蒐集的資料性質。(二)安排合適的人進行面談。(三)設法使被面談者打開心胸。(四)良好且不受干擾的面談氣氛。(五)設計一個好的面談大綱。此是屬於 Kirkpatrick 的學習層次。

### （二）觀察法

觀察學員在課程進行中的活動狀態對其訓練課程的理解度、上課情形及態度、各項能力的表現度等進行評估。它是藉由實際的觀察了解學員的狀況，通常是在了解任務與技巧的表現。而執行觀察法者往往是講師或訓練承辦人員。透過觀察法了解學員與講師的互動情形、學習反應與態度、學員回答問題、學員彼此之間的互動等表現來了解學習的效果。此是屬於 Kirkpatrick 的學習層次。

### （三）測驗法

從訓練課程的內容中選擇重點於課程進行前做成測驗問題，並於課程結束後測驗學員，以評估其對課程的理解能力及學習的結果是否達成課程所預定的目標。測驗法能了解學員對特定事務的了解程度以及在執行一項任務的能力。測驗可用於訓練前、中、後，訓練前的測驗可以了解學員對訓練內容的了解程度；訓練過程的測驗可以了解學員的學習進展並發掘學習所遇到的問題；訓練後的測驗可了解學員的學習成效為何。此是屬於 Kirkpatrick 的學習層次。

### （四）問卷調查法

將訓練課程評估有關的問題，以封閉式量表或開放式問題列於紙張上，交由參與訓練的人員或第三者進行回答的方法。若是在時間與資源不允許用觀察法或是面

談法時通常會採用問卷調查法，以便於在短時間內從多數人手中獲得資料。問卷調查法運用的範圍最為廣泛，包括有：課程內容是否適當、講師授課的方式是否有效、課程的計畫是否適當等都是問卷調查的項目。此是屬於 Kirkpatrick 的反應層次與學習層次。

然評估的技術種類繁多且各有優劣之處，原則上想要找到一個最佳的評估方式很難，實務上僅能使用「最適合」的評估技術加以評估，除上述四種方法外，較為實用且可行的方法尚有：

#### (五) 意見反應表

意見反應表是於訓練課程結束時，要求學員對訓練活動辦理情形作一立即性之回饋，可視訓練評估者之需要而於某一課程結束後針對受訓學員進行訓練成果之調查。設計良好之意見反應表可針對這類事件，例如特定學習方法之可行性、訓練與預期結果配合度等蒐集到合理而可靠之資料，但對於學習成就之程度卻無法提供可資信賴之資料，亦無法對學習情形應用於實際工作方面作一預期。雖然意見反應表普遍被採行，但因為大部份受訓者先前並無訓練的經驗可供比較，致使反應意見常過度一致而無法對評估調查提供關鍵性之意見，有時受訓者會將對最後一堂課的感受作為回答意見之內容，而不是以訓練的整體感受經驗來回答；有時反應表之文字用語過於模糊而無法成為有用的資料；再者，訓練課程結束時對受訓者所作之意見調查，也常因受訓者急著回家只作粗淺而敷衍性的回答(Susan Warshauer, 1988：101，轉引自王薰蓉，2006：60-61)。

#### (六) 成本/效益分析

訓練投資報酬率減去訓練之成本即可知訓練之成本效能( $Returns - costs = Cost\ effectiveness$ )。訓練成本包含分析訓練需求時間、設計訓練時間、教材成本、訓練時間及受訓者參加訓練減少生產之損失等(Schmitt & Klimoski, 1991：395)；當成本與效益都能以貨幣單位明確表達時，成本效益分析便顯得相當客觀，而評估

結果也將極具說服力，但訓練計畫執行過程中，若干成本或效益卻難以計量，使得運用此種方法來分析評估訓練成果增添了許多困難度。

在上述較傳統的方法外，下列兩種新的評估方法亦頗值得注意（黃英忠等，1998：183）：

#### （七）360 度評估方法

是指評估績效的來源不僅來自於直屬主管，也來自於同伴、部屬、顧客等，不僅收集直屬主管對部屬的觀察，同時也蒐集同伴、部屬、顧客的反應，此種強調多方面反應的評估方法有助於增進管理方法的成效。

#### （八）三個等第評估方法

傳統上，常將員工的績效歸類為優、甲、乙、丙、丁等五個等第，但在實務上，主管很難準確的認定部屬的表現係屬那個等第。三個等第評估法是將員工的績效只按優、普通、差三個等第來加以評估。

其他的評估方法尚有撰寫受訓心得報告、舉辦結業座談會、自我評鑑、筆試、模擬練習等等，各個評估方法都有其優點與限制，並無決定的好與壞，實施評估時應就特定需要而選擇評估方法與工具，儘可能使用各種方式，重覆檢核，以進行訓練績效評估的工作，截長補短，達到正確的結果。由上所述，各種訓練評估方法皆有其優缺點，使用時需視評估的面向、評估的時機來選擇評估方法，而問卷調查法、測驗、訪談、觀察、統計資料分析、模擬練習等方式為較常使用的評估方法。本研究採用的是文獻分析法及問卷調查法，並針對臺中市所屬公立國民中學學校公務人員訓練成效所做的評估。

## 第五節 訓練評估的程序與效標

### 一、訓練評估的程序

在進行訓練評估之前，必須先了解訓練評估的程序為何。由圖 2-1 可知，首先，先

決定受訓者的訓練需求，以訓練需求評估來決定那些知識、技能及行爲是必須加以訓練；其次爲決定訓練的目標爲何，訂出可衡量評估的學習目標；接著訂定衡量的指標標準；然後決定評估的策略，例如所需的專業知識、資訊傳遞的速度、接受改變的潛力及組織文化的配合等；最後要規劃及執行訓練的評估，以決定該搜集何種評估資訊，利用評估的資訊來進行訓練方案的決策。

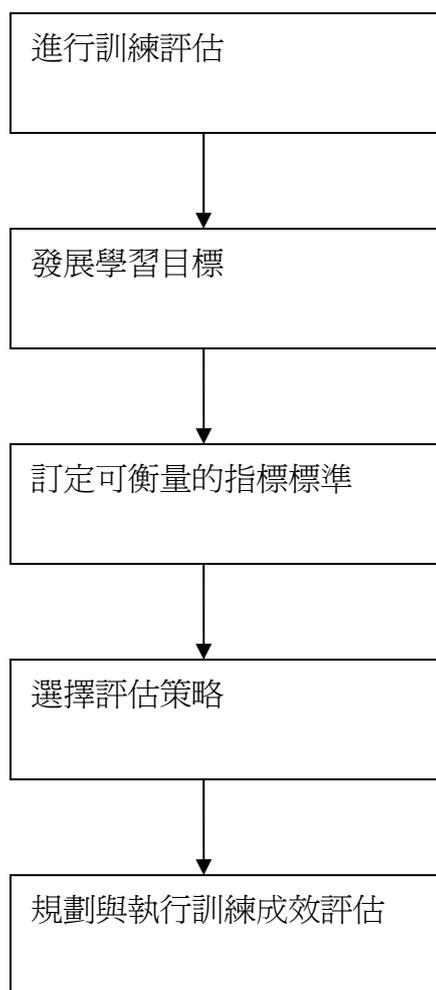


圖 2-1 訓練成效評估流程圖

資料來源：Grove & Ostroff(1991)，轉引自陳明陽，〈台電公司核能在職訓練評估之研究——以林口核能訓練中心爲例〉，碩士論文，交通大學經營管理研究所，2001，頁 33。

## 二、訓練評估的效標

效標是指評估的內容所應達到的水準，評估是一種價值判斷及做決定的過程，而選用效標的原則應隨訓練目的的不同而有所不同，而訓練績效評估的方法繁多，應依訓練課程找出一個最合適的評估方法，且無論使用何種評估方法，都需要符合以下四個標準（黃英忠等，1998：139-140）：

### （一）信度(reliability)

或稱可靠性，是指評估績效的分數一致性、穩定性的程度及利用不同評估方法、不同時間、或不同的評估只所產生的分數差異程度。信度是表是分數包涵誤差的程度，信度直在 0-1 之間，數值越大，表是信度越高。因此在進行信度測度時應注意：1. 要利用相同的評估工具；2. 利用標準差測定可靠性；3. 告知評估結果；4. 控制測試時的周圍環境；5. 事前先檢驗評估工具的效度。

### （二）效度(validity)

或稱有效性，是指績效評估結果實際反應工作表現的程度，包涵內容效度(content validity)，和建構效度(construct validity)。內容效度是指評估績效之構面和工作職責相關的程度；建構效度是指績效評估結果實際反應工作表現的程度。因此，績效評估的結果必須包含員工的工作要求和實際的工作成果。一般來說，影響評估效度的因素有（郭芳煜，1986：216-217）：

- 1、評估環境的改變：評估期間環境受到干擾，可能會影響評估效度的認定。
- 2、學員在職期間長短：一般情況下，在職期間較長的學員於接受訓練時較得心應手，反之則較難進入狀況，因此在進行訓練評估時，不可將新進人員的訓練和資深在職人員相提並論。
- 3、評估對象的心理因素：當評估訓練成果時，當學員知道自己處於測驗的情況時，往往不易維持正常表現。
- 4、評估方法的差異：訓練評估者如果以不同的方法來進行評估工作，評估結果必然有所差異。

5、抽樣對象的選擇：評估時所測驗的對象究竟是全部學員或是抽樣學員，亦考慮學員是否是自願參加，如果是抽樣參加，則需避免不實的抽樣，以免評估結果不具代表性。

### (三) 公平性(fairness)

指績效評估分數不受個人特徵，例如年齡、年資、性別等因素影響。有些主管對不同年齡、性別、年資的員工會給與差別待遇，如年紀大，年資高的員工也許會因為敬老尊賢的緣故得到較高的評估結果。

### (四) 簡便性(simplicity)

績效評估的表格內容和分數處理必須盡量簡便，且易於使用，所謂易於使用不外是易於執行、易於評分、易於瞭解，繁雜的表格和程序，往往讓主管望而生畏，以致無法準確的評估部屬的績效，較低評估的效果。

本研究是在受訓者受訓後，郵寄問卷給受訓者自行評量，並以隨機方式進行抽樣，以抽出具代表性的樣本，確保評估的有效性；且蒐集學術界有關於訓練評估的問卷內容，參酌研訂問卷調查的題目，使每位受評者填具相同的問卷，以增進研究之可靠性與公平性；再者，問卷調查的內容是以簡潔、清楚、易填為設計重點，並力求易於執行及易於瞭解的可用性原則。

## 第六節 訓練成效相關實證研究

由前面文獻探討可知，訓練不僅是人力資源發展的基礎，更可經由訓練提升人力素質，有效的達成組織目標。以下僅將國內學者有關訓練績效之相關研究，彙整如表 2-4：

表 2-4 訓練成效相關實證研究

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
洪千惠 (1993)	企業教育訓練制度與經營績效之相關研究及評估	1. 營收成長率 2. 利潤成長率	教育訓練制度與營收成長率有顯著性差異，與利潤成長率無顯著性差異。
傅永鈞 (1994)	企業教育訓練方案成效評估模式之研究—以燁隆鋼鐵公司為例	Kirkpatrick 訓練評估四水準： 1. 反應水準 2. 學習水準 3. 行為水準 4. 成果水準	訪談結果發現教育訓練成效可以改善組織氣氛(28.6%)、基層員工的工作態度(21.4%)、基層員工工作效率(35.7%)、產品目標達成(21.4%)。
許宏明 (1995)	高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究	1. 財務績效指標 (1) 營收成長率 (2) 稅前淨利成長率 2. 人力資源績效指標 (1) 員工平均產值 (2) 員工離職率 3. 研究發展績效指標 (1) 產品創新件數 (2) 產品獲得專利件數	研究發現控制變項(包含組織特性和人力資源特性)對組織績效的解釋力較佳，教育訓練制度對組織績效的解釋力較弱。
邱宏益 (1996)	員工培訓成效評估之研究	1. 評估工作 (1) 訓前規劃 (2) 評估時距 (3) 反應層次評估 (4) 學習層次評估 (5) 行為層次評估 2. 主管態度 (1) 高階主管支持度 (2) 培訓單位主管之追蹤輔導 (3) 單位主管之要求程度 3. 培訓移轉 (1) 中、高階主管 (2) 基層主管	1. 一般企業對學習層次與行為層次之評估，最感困難者皆為分析技術不足。 2. 培訓單位具獨立位階，且其主管位階愈高者，其學習層次評估工作愈完善。 3. 培訓單位主管之追蹤輔導程度愈高及單位主管之要求程度愈高，則有助於學習層次之評估工作。 4. 學習層次評估之工作愈完善，則有助於行為層次評估工作之進行。 5. 培訓單位具獨立位階，且其主管位階愈高者，其整體培訓

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
		(3)非主管人員	<p>移轉程度愈高。</p> <p>6.單位主管之要求與高階主管之支持度，能有效預測中、高階主管之培訓移轉程度。</p> <p>7.單位主管之要求度、反應層次評估與評估時距，能有效預測基層主管之培訓移轉程度。</p> <p>8.單位主管之要求度、高階主管之支持度、反應層次評估與評估時距，能有效預測非主管人員之培訓移轉程度。</p>
陳姿妤 (1997)	員工教育訓練成效評估之研究—以本國銀行業為例	<p>1.教育訓練個體成效</p> <p>(1)受訓後員工對教育訓練的滿意度</p> <p>(2)受訓後員工個人才能的增進程度，包含知識、概念與技能三方面</p> <p>(3)受訓後員工將教育訓練於工作上的應用程度，包含知識、概念與技能三方面</p> <p>2.教育訓練組織成效</p> <p>(1)員工的組織承諾(組織忠誠度)</p> <p>(2)員工的工作士氣</p> <p>(3)員工的工作滿足</p>	<p>1.目前銀行業員工教育訓練成效尚可。</p> <p>2.銀行行員的部份個人特性會影響教育訓練個體成效。</p> <p>3.銀行行員的教育訓練個體成效，會影響組織承諾、工作士氣與工作滿足等教育訓練組織成效。</p> <p>4.銀行行員不同的個人特性，不會影響其教育訓練個體成效與教育訓練組織成效的顯著性相關。</p>
程德貞 (1999)	訓練模式與其成效之關係探討—以高科技產業為例	<p>1.對教育訓練滿意度</p> <p>2.個人才能增進程度</p> <p>3.實際工作應用成效</p>	<p>1.教材的完整與否對實際工作應用成效無直接之影響。</p> <p>2.工作崗位上的訓練方法(見習或實習或師徒制)對訓練方法的滿意程度與個人才能增進程度有正向且顯著之影響。</p> <p>3.對訓練時間的滿意度愈高，則人際與心理了解能力之增進程度及應用成效愈佳。</p>

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
			4.對訓練課程編排與內容的滿意度愈高，則一般管理能力之增進程度及應用成效愈佳。
莊鴻德 (2000)	台灣國際觀光旅館教育訓練實施、員工教育訓練成效與組織績效之相關性研究	1.教育訓練滿意度 2.個人才能增進程度 3.實際工作應用程度	1.教育訓練實施需注重其完整性。 2.整體教育訓練實施對員工教育訓練成效有顯著影響。 3.整體員工教育訓練成效對組織績效有顯著影響。 4.整體教育訓練實施對組織績效有顯著影響。
許駿煒 (2000)	高科技產業員工教育訓練成效評估之個案研究	1.教育訓練滿意程度 2.個人才能增進程度 3.實際工作應用成效	1.個人特性會影響教育訓練成效。 2.訓練課程內容與員工業務性質結合度影響教育訓練成效。 3.「對教育訓練滿意度」、「個人才能增進程度」、「實際工作應用程度」三者有顯著正相關。 4.員工教育訓練能提高公司的生產力與獲利率。 5.員工教育訓練後正面的效果顯著。 6.員工教育訓練成效尚有改進空間
陳思均 (2001)	地方公務員訓練成效評估之研究	Kirkpatrick 訓練成效四層次模式： 1.反應 2.學習 3.行為 4.結果	1.在反應層次：學員在反應層次面向皆持正面看法，各項滿意度達 95%以上。 2.在學習層次：學員在學習層次面向皆持正面看法，各項滿意度達 75%以上，表是受訓能獲得知識、相關工作態度及技能。 3.在行為層次：學員在行為層次面向皆持正面看法，各項滿

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
			意度達 80%以上，表示學員受訓後將所學的知能應用在工作上的情形十分良好。
陳德望 (2001)	管理課程(MTP)訓練績效評估之研究—以科技與機械公司為例	以 Kirkpatrick 訓練成效四層次模式之反應層次為主，學習層次為次。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.管理課程實施前後績效達顯著差異，證明管理課程訓練可以提升學員的學習績效。</li> <li>2.不同公司學員進步程度無顯著差異，說明學員進步的程度不因公司別而有差異。</li> <li>3.老師教學的評價不會因公司別而有差異，代表老師教學品質的穩定性及一致性；老師的教學績效與學員進步程度達正相關。</li> <li>4.學員的進步程度與訓練前能力有顯著相關，說明訓練前能力愈低其進步程度愈明顯，想對的訓練前其能力愈高則進步愈小。</li> </ol>
朱筱麗 (2003)	行政院暨所屬中央機關公務人員訓練成效之探討	<p>Kirkpatrick 訓練成效四層次模式：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.反應</li> <li>2.學習</li> <li>3.行爲</li> <li>4.成果</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.整體訓練滿意度方面：在訓練內容方面，滿意度最好的是訓練場地的運用；在訓練單位方面，以訓練機構所舉辦的訓練滿意度較受公務人員肯定。</li> <li>2.訓練後學習增進程度方面，受測者認為以提昇實用知識的滿意度最高。</li> <li>3.訓練後行爲改變與運用程度方面，顯示對訓練成效皆感到無法將所學應用於未來一年內的工作上。</li> <li>4.在不滿意度方面，比例最高之前三名依序為工作太忙無法全程參與、課程未能配合未來工作需要、課程未能配合目</li> </ol>

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
			前工作需要。 5.在訓練需求方面，需求最殷之前三名依序為個人現任工作專業知識的增強、配合機關未來發展、個人現任工作技能的增強。
許晉斌 (2003)	教育訓練成對組織承諾與員工生產力影響之研究—以國內網路銀行為例	1.教育訓練滿意程度 2.個人才能增進程度 3.實際工作應用成效	1.對整體教育訓練成效的認知程度維持中上的態度，並無特別不滿意的部分。 2.教育訓練成效與組織承諾具有高度正相關。 3.教育訓練成效與組織承諾之構面及員工生產力均達顯著正向相關。 4.對教育訓練成效的認知程度愈高，在提高員工組織承諾與生產力方面愈有助益，研究構面中的「組織承諾」具有中介效果，即組織承諾會影響教育訓練成效對員工生產力之預測力。
劉盛光 (2004)	我國壽險業教育訓練與業務員績效關係之研究—以南山人壽保險公司中部地區為例	Kirkpatrick 評鑑理論為主要架構： 1.反應：參加訓練人員對訓練之反應。 2.學習：學習所獲得的知識、技能之增進程度。 3.行為：行為改善之程度。 4.結果：對企業組織目標之貢獻程度。	1.業務人員在最近一年教育訓練的經驗上，除在訓練成果評估上較低外，均表滿意。 2.業務人員對公司或通訊處舉辦教育訓練的成效，均能認同可以幫助業務人員提昇壽險事業的經營能力。 3.業務人員對教育訓練可以有效提昇知識、工作態度、技巧、習慣的能力均表認同。
陳嘉財 (2005)	國立高中職學校公務人員訓練滿意度之研究	1.教育訓練滿意程度 2.個人才能增進程度 3.實際工作應用成效	1.在教育訓練滿意度方面，滿意度最好的是課程安排及教材內容，研究對象對整體教育

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
			<p>訓練有相當高的滿意度。</p> <p>2.在個人才能增進方面，滿意度最好的是增進個人在業務上處理與執行能力。</p> <p>3.在實際工作運用程度方面，大部分學員都能活用所學並運用到新的工作內容。</p> <p>4.公務人員訓練阻礙因素方面，以業務繁忙、工作量負擔沈重最多，其次是家庭因素（需照顧年幼子女及年邁父母）。</p>
王薰蓉 (2006)	財稅人員在職訓練成效評估	<p>Kirkpatrick 訓練成效模式：</p> <p>1.反應</p> <p>2.學習</p> <p>3.行爲</p>	<p>1.在訓練實施反應方面，學員最滿意的是訓練課程很有價值、對訓練課程很感興趣、訓練課程在處理業務上很有幫助；而最不滿意的是訓練教材的編排方式。</p> <p>2.在學習效果方面，最滿意的為訓練時自己很努力學習、訓練課程對自己具有啓發作用，而會利用課餘時間複習講義課程的學習效果似乎不大。</p> <p>3.工作行爲改變方面，大部分之學員於訓練後，對業務都能更熟悉並且將所學應用於現職工作中。</p>
黃添進 (2007)	我國消防人員常年訓練成效評估之研究—以嘉義市消防局為例	<p>Kirkpatrick 訓練成效模式：</p> <p>1.反應</p> <p>2.學習</p> <p>3.行爲</p>	<p>1.在訓練整體滿意度面向多數持認同態度，對於「授課教材符合需求」及「訓練場所選擇十分恰當」持同意分佔 22.9% 及 24.1%，顯示在授課教材及訓練場所選擇能有進步空間。</p> <p>2.在接受長年訓練後所獲得知識、技能及態度的表現持同意</p>

表 2-4 (續)

研究者 (年代)	研究主題	訓練績效指標	研究結果
			及非常同意者佔 60%以上，整體而言，對接受常年訓練後之成效持正面評價。
吳幸珍 (2009)	中華電信員工教育訓練成效之研究—以新竹營運處為例	1.教育訓練滿意程度 2.個人才能增進程度 3.實際工作應用成效	1.員工的性別、教育程度、業務類別和教育訓練方式的交互作用對教育訓練滿意度有顯著的影響，女性對自辦訓練的訓練方式滿意程度較高、男性對訓練所的訓練方式滿意程度較高；業務單位員工對遠距教學及自辦訓練班認同度較高、工務及管理單位對訓練所的訓練方式認同度較高。 2.員工的年齡、服務年資、教育訓練方式的交互作用對個人才能增進程度有顯著的影響，以自辦訓練班對個人才能增進程度的成效最佳，年輕及年資資淺者對遠距教學的訓練方式認同度較高。 3.員工教育程度和教育訓練方式的交互作用對工作運用有顯著的影響，高中職教育程度認為訓練所的訓練方式其工作運用程度較高；研究所教育程度認為遠距教學的訓練方式其工作運用程度較高。

資料來源：本研究自行整理編製

從表 2-4 國內學者近二十年來對訓練成效相關實證研究歸納得知，多數的研究者採用 Kirkpatrick 的四層次評估模式來評估訓練成效，因此一模式步驟清晰簡明易懂，並且屬於實務導向，因此最常被用來評估訓練成效。在「反應層次」評估方面，某些受訓人

員的訓練反映和學習間呈現正相關；在「學習層次」評估方面，不同的個人因素會影響到受訓人員的學習效果，學習層次評估的工作愈完善則有助於行為層次評估工作；在「行為層次」評估方面，多數的受訓者於訓練後能將所學運用於工作中；在「結果層次」評估方面，多數的研究者對此一層次並未加以著墨，乃因無法明確的釐清組織改善的因素中，哪些是由訓練所造成的，而又有多少是非訓練因素所導致的。

綜合上述學者的研究，本研究將以個人屬性變項對訓練成效評估作進一步的探討，研究中將針對性別、年齡、教育程度、服務年資、職稱、官職等等個人屬性變項，分別探討其在整體訓練成效之關係，亦即臺中市所屬國民中學學校公務人員接受訓練後，在反應層次，即受訓者對訓練成效的滿意程度，包括課程設計、教材內容安排、訓練師資、教學設備以及受訓者所感受之訓練滿意程度；受訓者在學習層次，即訓練學習成效，能否經由訓練所學，用於增進工作專業知識、提昇工作技能、改善工作態度等；受訓者在行為層次，即訓練應用成效，能否經由訓練所學，運用於實際工作上的程度。另本研究將再進一步探討受訓者在受訓後其反應層次、學習層次與行為層次之間的關聯性為何。



## 第三章 我國公務人員訓練制度

### 第一節 我國現行訓練主管機關及職權

我國現行公務人員訓練，分由考試院設「公務人員保障暨培訓委員會」及行政院人事行政局設「公務人力發展中心」辦理，考試院負責訓練政策及法規之研擬，人事行政局負責訓練之執行事項，茲就訓練權責機關及其職權分述如下：

#### 一、公務人員保障暨培訓委員會

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）係考試院所屬主管公務人員培訓之權責機關，依保訓會處務規程第 9 條規定，設有保障處、地方公務人員保障處、培訓發展處、培訓評鑑處、秘書室等單位，其中培訓發展處為公務人員訓練的專責部門。該處務章程第 12 條規定，培訓發展處掌理事項如下：

- （一）關於公務人員培訓政策、法制之研擬規劃及宣導事項。
- （二）關於公務人員考試錄取、升任官等與其他有關訓練之研擬規劃及委託事項。
- （三）關於行政中立訓練之研擬規劃及委託事項。
- （四）關於人事人員訓練、進修之研擬規劃及委託事項。
- （五）關於公務人員終身學習之研擬規劃及協調事項。
- （六）關於培訓機關（構）之資料共享、整合之協調事項。
- （七）關於公務人員培訓之國際交流合作事項。
- （八）關於其他公務人員培訓發展事項。
- （九）關於公務人員培訓與本處其他統籌性質及綜合事項。

依保訓會組織法第 9 條規定，本會為應國家文官培訓需要，設國家文官學院；其組織另以法律定之。我國於 98 年 11 月 18 日公布「國家文官學院組織法」，並於 99 年 3

月 26 日成立「國家文官學院」，該法第 2 條規定，國家文官學院（以下簡稱本學院）隸屬公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會），掌理下列事項：

- （一）關於高階公務人員中長期培訓之研究及執行事項。
- （二）關於公務人員考試錄取、升任官等、行政中立及其他有關訓練之執行事項。
- （三）關於人事人員訓練、進修之執行事項。
- （四）關於公務人員終身學習之研究及執行事項。
- （五）關於公務人員培訓國際交流、與國內學術機構合作之執行事項。
- （六）關於受訓學員研習輔導及訓後服務事項。
- （七）關於公務人員培訓技術、方法與教材之研究發展及推廣事項。
- （八）關於公務人員數位學習與其他多元學習及圖書資訊之管理、發展事項。
- （九）關於培訓機關（構）數位學習網路平台之推動事項。
- （十）關於接受委託辦理培訓事項。
- （十一）其他有關公務人員培訓之研究發展事項。

又該組織法第 7 條規定，本學院為應各地區公務人員培訓需要，得設區域培訓中心，<sup>5</sup>負責訓練之執行事項。

由上述可知，國家文官學院具有以下功能：

- 1、為統合性培訓機關，綜理國際培訓活動：當前國際交流活動零星而重複，國家文官學院成立後，將成為國際培訓機構主要對口，有系統的辦理國際交流活動。
- 2、因應高階文官培訓需求：目前高階文官培訓分散辦理，且選、訓、用未能結合，影響培訓成效。
- 3、兼具區域教學平衡：設置中區培訓中心，使公務人員能在兼顧培訓品質下，能

---

<sup>5</sup>該中心原係國家文官培訓所中部園區，國家文官培訓所於 99 年 3 月 26 日改制成立國家文官學院，中部園區隨同法制化為考試院四級機關，掌理各項公務人員考試錄取、升任官等、行政中立及其他相關訓練之執行事項。

就近參加培訓，俾利公務人員終身學習。

- 4、兼具教育功能：國家文官學院採類似法國文官訓練體系的設計，將規劃與發展訓練、組織服務、研究、協力服務等四大任務取向，課程著重理論與實務結合，並與大學院校結合提供學位學程文憑。

## 二、行政院人事行政局

依行政院人事行政局組織條例第 1 條第 1 項規定，行政院為統籌所屬各機關之人事行政，設人事行政局；同條例第 1 條第 2 項規定，本局有關考銓業務，並受考試院之監督。準此而言，其職權性質為以行政院所屬機關之人事行政為限、需為考試院所謂掌理之人事事項。行政院人事行政局（以下簡稱人事局）依其組織條例第 2 條規定，該局設有企劃處、人力處、考訓處、給與處、地方人事行政處、資訊室、秘書室，其中考訓處為負責公務人員訓練之部門，負責公務人員訓練事項。

### （一）公務人力發展中心

依人事局組織條例第 18 條規定，設公務人力發展中心，公務人力發展中心組織條例第 3 條規定，該中心設有教務組、輔導組及研究所，掌理以下事項：

- 1、關於行政院所屬機關中高級公務人員之管理發展訓練事項。
- 2、關於行政院所屬公務人員之業務講習及研討事項。
- 3、關於行政院所屬機關人事人員之專業訓練事項。
- 4、關於訓練技術與方法之研究、評估及推廣事項。
- 5、其他有關行政院所屬公務人員之訓練事項。

### （二）地方行政研習中心

依人事局組織條例第 18 條規定，設行政院人事行政局地方行政研習中心（以下簡稱本中心），依該中心組織條例第 4 條規定，設四組掌理以下事項：

- 1、地方機關公務人員之行政管理發展訓練事項。
- 2、地方行政管理業務革新發展之研議事項。

- 3、中央與地方政府行政業務政策與執行之協調、溝通、講習、研習事項。
- 4、政府重要法制、革新措施及管理新知轉介地方之研習事項。
- 5、各縣(市)、鄉(鎮、市)公所等機關公務人員之培訓發展事項。
- 6、地方機關公務人員訓練相關圖書資訊之蒐集、分析及服務事項。
- 7、訓練技術與方法之研究、評估及推廣事項。
- 8、其他有關行政院所屬地方公務人員培訓研習等學員之服務、輔導、生活照護、行政支援及接受委託辦理訓練事項。

從上述訓練主管機關及其職權可得知，公務人員訓練主管機關分為考試院與行政院，兩院之下分別設有保訓會及人事局為專責機關。在考試院之訓練體系中，保訓會業務單位（培訓處）掌理公務人員訓練之政策與法制事項，保訓會所屬之國家文官學院負責公務人員考試錄取、升任官等、行政中立等訓練訓練之執行。在行政院之訓練體系中，人事局考訓處負責相關政策之擬定，由人事局所屬之公務人力發展中心、地方行政研習中心負責公務人員之專業及一般管理訓練。茲將我國公務人員訓練組織體系整理如圖 3-1：

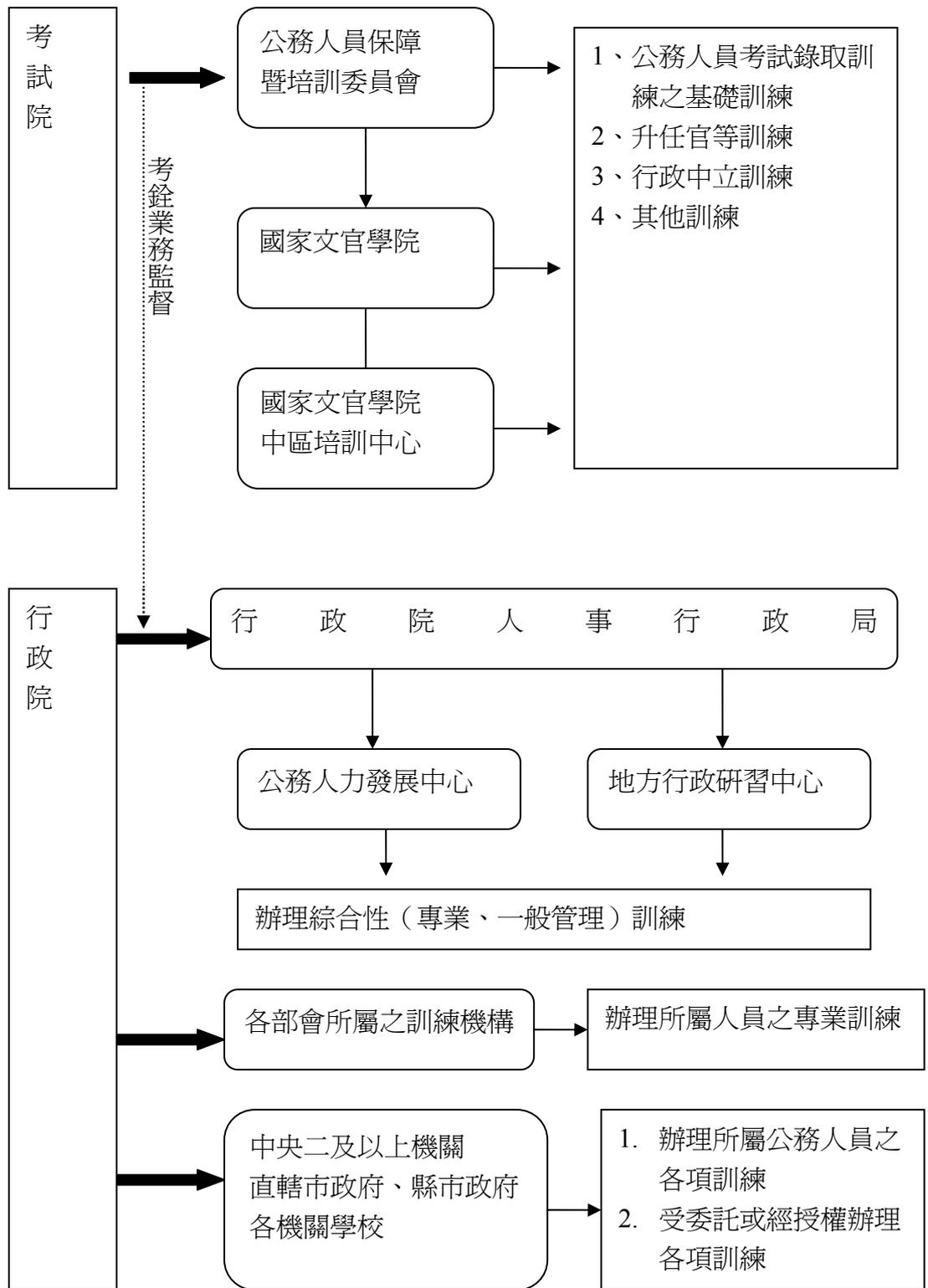


圖 3-1 公務人員訓練體系圖

資料來源：本研究自行整理繪製

## 第二節 我國公務人員培訓相關法規

我國公務人員訓練之法規，依據保訓會 2010 年 5 月編印之「公務人員培訓法規彙編」共有三十餘種之多，僅就重要且常用的法規臚列如下表：

表 3-1 我國公務人員訓練相關法規

法規名稱	備註
委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法 <sup>6</sup>	民國 86 年 5 月 21 日考試院號令訂定發布全文 17 條
公務人員考試錄取人員訓練辦法 <sup>7</sup>	民國 86 年 7 月 25 日行政院、考試院、司法院會同發布全文 18 條
行政院及所屬各機關推動公務人員終身學習實施要點 <sup>8</sup>	民國 90 年 5 月 16 日行政院函發布
行政院所屬各級人事人員訓練進修方案	民國 90 年 9 月 7 日行政院訂定全文六條
公務人員訓練進修法	民國 91 年 1 月 30 日總統令公布
終身學習法	民國 91 年 6 月 26 日總統令制定公布全文 23 條
薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法 <sup>9</sup>	民國 91 年 6 月 28 日考試院令訂定發布全文 16 條
公務人員訓練進修法施行細則	民國 91 年 7 月 16 日考試院、行政院會同訂定全文 27 條
行政院及所屬各機關學校公務人員訓練進修實施辦法 <sup>10</sup>	民國 92 年 3 月 11 日行政院發布
終身學習法施行細則	民國 92 年 11 月 14 日教育部令訂定全文 11

<sup>6</sup>該訓練辦法經多次修正，最近一次修正為民國 100 年 12 月 12 日考試院令修正發布第 9~12、15、16、17 條條文。

<sup>7</sup>該訓練辦法經多次修正，最近一次修正為民國 100 年 9 月 7 日考試院、行政院、司法院會同修正，全文共 46 條。

<sup>8</sup>民國 96 年 6 月 5 日行政院院授人考字第 0960062213 號函修正發布名稱及全文 10 點（原名稱：行政院及所屬各機關公務人員終身學習護照核發及認證作業要點）。

<sup>9</sup>嗣經 95 年、97 年修正，最近一次修正為民國 99 年 6 月 14 日考試院令修正發布第 3、15 條條文。

<sup>10</sup>民國 92 年 12 月 25 日行政院院授人考字第 0920035476 號令修正，全文 10 條。

表 3-1 (續)

法規名稱	備註
	條
行政院及所屬各機關公務人員專長轉換訓練實施計畫	民國 94 年 3 月 24 日行政院函發布全文 8 條
公務人員行政中立訓練辦法 <sup>11</sup>	民國 91 年 6 月 13 日考試院令訂定發布全文 14 條
行政院及所屬各機關公務人員數位學習推動方案	民國 95 年 5 月 24 日行政院函核定全文 8 條

資料來源：本研究自行整理自全國法規資料庫網站(<http://law.moj.gov.tw/index.aspx>, 2012 年 12 月 27 日)、全國人事法規釋例資料庫檢索系統網站(<http://weblaw.exam.gov.tw/main.asp>, 2011 年 12 月 27 日)

### 第三節 我國公務人員訓練機構現況

我國公務人員之訓練體系，除司法院司法人員訓練及監察院審計部審計人員等專業訓練外，在中央機關部分，主要可分成考試院所屬的保訓會，以及行政院人事行政局等二大系統；另外尚有直轄市或縣市政府所屬之地方訓練機構，茲將我國公務人員訓練機構整理如下表：

表 3-2 我國公務人員訓練機構彙整表

層級	機關名稱	訓練機構名稱	訓練類型
行	內政部	內政部社會福利工作人員研習中心	辦理所屬人員之專業訓練
	外交部	外交部外交領事人員講習所	
政	財政部	財政部財稅人員訓練所	
	教育部	國家教育研究院籌備處	
院	法務部	法務部司法官訓練所	

<sup>11</sup> 民國 99 年 2 月 5 日考試院令修正發布第 3、4、6、9、13、14 條條文。

表 3-2 (續)

層級	機關名稱	訓練機構名稱	訓練類型
		法務部調查局幹部訓練所	
	經濟部	經濟部專業人員研究中心	
	交通部	交通部民用航空局民航人員訓練所 交通部公路總局北、中、南部訓練所	
	行政院主計處	行政院主計處主計人員訓練中心	
	行政院環境保護署	行政院環境保護署環境保護人員訓練所	
	行政院海岸巡防署	行政院海岸巡防署教育訓練中心	
	行政院國家退除役官兵輔導委員會	行政院國家退除役官兵輔導委員會訓練中心	
	行政院青年輔導委員會	行政院青年輔導委員會青年職業訓練中心	
	行政院勞工委員會	職業訓練局泰山、桃園、北區、中區、南區及台南等職業訓練中心	
	行政院人事行政局	公務人力發展中心 人事行政局地方行政研習中心	辦理綜合性質之訓練。
考試院	公務人員保障暨培訓委員會	國家文官學院 國家文官學院中區培訓中心	公務人員考試錄取、升任官等、行政中立等訓練訓練
地方機關	臺北市府	公務人員訓練處	1.辦理所屬人員之各項訓練。 2.受委託或經授權辦理各項訓練。
	臺中市政府	公務人力訓練中心	
	高雄市政府	公務人力發展中心	
	臺南市政府	公務人力發展中心	
	嘉義縣政府	人力發展所	

資料來源：參考公務人員保障暨培訓委員會委託研究，〈建立訓練成效評估追蹤制度之研究，2010：7〉，及本研究依現況彙整編製。

#### 第四節 我國公務人員訓練現況

目前我國公務人員訓練之實務作法係依照公務人員訓練進修法及有關規定辦理，本研究茲將其訓練類別及作法敘述如下：

## 一、訓練種類：

### （一）職前訓練

為促進公務人員的工作效率，增進其服務精神，在經考選之後而未正式任用前，予以各種有系統、有計畫以實際公務業務所需的指導與訓練，即所謂的公務人員職前訓練，其目的在使人員進入機關後，對其所服務機關之相關問題及法令規章有所瞭解，藉以養成團體意識（張潤書，1998：623）

### （二）在職訓練

公務人員於任職後，為增進其工作技能，並提高工作效率與服務精神，機關對其所施以之各項訓練謂之在職訓練，在職訓練的作用有（張潤書，1998：623-624）：

- 1、工作技能之補充：因為時間的推移，生活條件及工作忙碌等，使其工作技能逐漸落伍或脫節，甚至降低工作效率，在職訓練的作用之一，就是在使公務人員的工作技能得以補充。
- 2、專業新知的灌輸：時代不斷的在改變，科學技術日新月異，公務機關的業務也日趨複雜與專門化，公務人員如仍憑藉其過去技能，必然無法應付時代的需要，所以藉著在職訓練灌輸新知識，培養新觀念。
- 3、培養主管人才：主管人員所需的知能及領導能力，溝通協調等能力，非較低層級所具有，因此需藉著在職訓練在此種方面加以訓練與培養。
- 4、促進人員的自我發展：人員在機關服務，非單純僅為追求物質生活，尚有尊榮感、自我成就等精神層面的追求，藉由在職訓練可以培養才能、吸取新知，擴大自己的視野與知能。

### （三）依公務人員訓練進修法第 2 條第 2 項及第 3 項規定：

公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由保訓會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務員訓練及進修事項，由各中央二及以上機關直轄市政府或縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）辦理或授權所屬機關辦理之。

由前述可知，訓練種類包括有：（一）考試錄取人員訓練（二）升任官等訓練（三）行政中立訓練（四）專業訓練（五）一般管理訓練（六）進用初任公務人員訓練。

## 二、現行訓練作法

公務人員訓練進修法為我國現行公務人員訓練主要適用法規，茲將現行公務人員訓練作法彙整如表 3-3：

表 3-3 公務人員訓練類別及作法

訓練類別	適用對象	實施方式	訓練重點	訓練機關
職前或在職訓練 <sup>12</sup>	考試錄取人員訓練	高等、普通、初等、特種考試錄取人員之基礎訓練，訓期高考 4 週、普考 3 週、初等考 2 週、特考依招考類別而異。	依錄取等級不同分有不同之訓練重點，大致而言有當前國家重要政策與發展、行政管理知能與實務、公務相關法律、公務環境相關議題、課務輔導與綜合活動等。	1.由考訓會辦理。 2.委託相關機關（學校）辦理。 3.授權所屬機關辦理。
	初任公務人員訓練	由各主管機關於進用前或到職後四個月內實施。	充實初任公務人員應具備之基本觀念，品德操守、服務態度、行政程序及技術有關工作所需知能。	1.中央二級以上機關辦理。 2.直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理。
	升任官等訓練	委任晉升薦任及薦任晉升簡任官等訓練，委任升薦任訓期 5 週，薦任升簡任訓期 4 週。	採密集方式辦理，以增進受訓人員晉升官等所需工作知能為目的。	1.由考訓會辦理。 2.委託相關機關（學校）辦理。 3.授權所屬機關辦理。
	初任各官等主管人員訓練	初任委任、薦任或簡任各官等主管職務	晉升各官等職務之管理才能發展訓練。	由各主管機關辦理。
行	法定機關依法任	專班訓練	開辦本課程專班。	1.由保訓會辦

<sup>12</sup> 公務人員訓練進修法第 4 條第 1 項規定：「公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練。」

<sup>13</sup> 公務人員訓練進修法第 5 條規定：「為確保公務人員嚴守行政中立，貫徹依法行政、執法公正、不介入黨派紛爭，由公務人員保障暨培訓委員會辦理行政中立訓練及有關訓練，或於各機關學校辦理各項訓練時，列入公務人員行政中立相關課程。」

表 3-3 (續)

訓練類別	適用對象	實施方式	訓練重點	訓練機關
政 中 立 訓 練 <sup>13</sup>	用、派用之有給專任人員及公立學校依法任用之職員。	隨班訓練	於辦理各項訓練時，列入本訓練課程	理。 2.各機關學校辦理各項訓練時，列入公務人員行政中立相關課程。
		專題演講及座談	利用集會等活動，辦理本訓練課程相關演講及座談	
		數位學習	於保訓會指定之網站或媒體學習本訓相關課程。	
專 業 訓 練 及 一 般 管 理 訓 練 <sup>14</sup>	專業訓練： 1.指為提升各機關（構）公務人員擔任因現職或晉升職務時所需專業知能以利業務發展之訓練。 2.因應各機關（構）學校業務變動或組織調整，使現職人員具備適應新職所需之工作知能及取得新任工作專長所施予之訓練。	按官職等業務需要或工作性質分階段實施。	各機關學校業務變動或組織調整時為使現職人員取得新任工作之專長。	1.中央二級以上機關辦理。 2.直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理。
	一般管理訓練： 為強化各機關（構）學校公務人員一般領導管理、綜合規劃、			

<sup>14</sup>公務人員訓練進修法第 6 條規定：「公務人員專業訓練及一般管理訓練得按官職等、業務需要或工作性質分階段實施。各機關學校業務變動或組織調整時，為使現職人員取得新任工作之專長，得由各主管機關辦理專業訓練。」

表 3-3 (續)

訓練類別	適用對象	實施方式	訓練重點	訓練機關
	管理協調及處理事務之能力為目的之訓練。			

資料來源：本研究自行整理編製自公務人員訓練進修法

由表 3-3 可歸納出我國公務人員訓練現況，保訓會的訓練體系以提供公務人員考試錄取人員基礎訓練、升任官等訓練、文官中立訓練為主，至於行政院人事行政局的訓練體系，則是以提供行政院暨所屬機關公務人員的專業及一般管理訓練為主。

## 第五節 我國與新加坡公務人員訓練制度之比較

在亞洲各國中，台灣，新加坡，韓國，以及香港由於經濟表現突出，而被譽為亞洲四小龍，而台灣不論是總體經濟的表現，或是國民所得的增加率，在 2000 年以前都貴為亞洲四小龍之首，一九九七年的亞洲金融風暴亦不能撼動國內的經濟體系，其傑出之表現被譽為發展國家的「經濟發展典範」，亦是世界各國中「經濟奇蹟」的締造者。然而，在最近的幾年中，台灣在亞洲四小龍的地位每況愈下，特別是二千年以後的經濟表現更差，其排名已降為四小龍之末了。反觀新加坡，根據 2010 年瑞士洛桑國際管理學院 (IMD) 公布的世界各國競爭力排名，勇奪全球第 1 名，以新加坡這樣一個領土狹窄，沒有廣大的經濟腹地，又缺乏天然資源的國家，竟可在短期間內有著如此大的進步，應可歸功於新加坡政府「強政府」的治理模式，而其中最令人津津樂道的就是「菁英治理」、「用人唯才」、「廉潔制度」、「威權體制」、「法治許可的自由」等，新加坡政府為求經濟發展，創造國際競爭優勢，長期以來對於全國人力資源發展非常重視，投入相當多的心力於育才措施，而新加坡的成功之道，主要在於公務人員持續不斷的接受培訓，因此，本研究擬探討新加坡公務人員之培訓制度，比較兩國之訓練制度及可供我國借鏡

之處（陳清秀，2008：1）。

## 一、新加坡之用人制度

新加坡曾是英國的殖民地，因此文官制度主要沿襲英國，但在發展過程中，根據自己的國情形成自己的特色。新加坡公務人員大致可分為行政官職及一般職務二部分，不論本國人或外國人，皆得為公務人員。

### （一）行政官職

可分為獎學金制度及儲備幹部計畫，獎學金制度是針對高中畢業生選取績優者，提供獎學金，薦送至國內外大學深造後，進入政府部門服務；而儲備幹部計畫是新加坡政府最重要的菁英取才方案，網羅最優秀的大學畢業生加入公務人員行列，取才來源包括政府獎學金得主及一般大學績優畢業生。

### （二）一般職務

一般職務多係授權高級人事委員會或各部人事委員會，依據職位空缺與公務需要，擬定進用公務人員計畫，經公共服務委員會會同公共服務署審查同意後，於政府公報、報紙及政府部門的資訊網路上公告，公開招募。新加坡公務人員的遴選方式至為簡便，僅經過「資格審查」及「面試」，即決定進用人選，無須全國統一招考之筆試。

## 二、新加坡培訓制度

新加坡政府專責公務人員訓練機構為「文官學院」(Civil Service College，或稱公共服務學院，公務人員學院，簡稱 CSC)，隸屬於公共服務署(Public service Division, PSD)，PSD 為人事政策規劃單位，而文官學院為主要執行教育訓練單位。文官學院設有政策發展中心、管理與領導中心、公共行政與管理中心、CSC 顧問群、卓越服務中心及 CSC 國際部、公共經濟研究中心等 7 個業務部門，以及合作發展中心、財務、人事等 3 個幕僚單位。

## （一）訓練課程

從文官學院 2007-2008 年報，可知文官學院過去一年的訓練課程重點如下：

### 1、領導訓練

針對第一級中高階公務員所規劃的領導課程，稱為里程碑計畫，共規劃有 9 套課程，訓練對象區分為一般、高潛力(high potential)、行政官員或儲備人才等三類，並依職級再加以細分以使各類課程適用於訓練對象，此外，也針對特定主題開辦工作坊、論壇及研討會。領導課程內容如表 3-4：

表 3-4 領導課程內容

性質	內容
領導課程	政策發展研討、執行力課程、領導力基本課程、治理與領導課程、行政領導課程、高階主管課程、主管課程、策略管理課程等。
工作坊、論壇及會議	總理與首長圍爐對話、組織領導論壇、政策論壇、情境規劃工作坊、策略展望會議、公務員會議等。
演講、圓桌會議及研討會	夥伴關係、國際交流、新觀念系列、領導策略系列、經濟、管理、圓桌討論、才能發展與評估、激勵等。

資料來源：行政院人事行政局出國考察報告—新加坡人力資源管理制度（2009：9）

### 2、一般訓練

是針對所有層級公務員所提供的一般性訓練，開辦公務人員在工作生涯不同階段中，皆應具備的能力的課程，課程內容有領導、治理、公共政策、組織學習、法律、溝通……等等。一般訓練課程內容如表 3-5：

表 3-5 一般訓練課程內容

性質	內容
一般課程	領導、治理、公共政策、組織學習、組織績效、人力資源管理與發展、財務、溝通、服務品質、法律、行政管理、知識管理、創新發展、員工基本技能、個人發展、一般管理等。
其他	認證課程：變革管理學位。 工作坊、論壇及會議：人力資本會議、卓越服務會議、幕僚會議等。 專業服務：訓練需求分析、訓練課程規劃及執行、訓練師訓練。 學習設施：數位學習管理系統。

資料來源：行政院人事行政局出國考察報告—新加坡人力資源管理制度（2009：9）

### 3、機關服務

文官學院設有顧問群，為各機關提供經驗分享論壇、顧問諮詢服務等，其性質可分為經驗分享論壇及顧問諮詢服務，是協助人員評量本身工作情形及協助機關篩選適當人才，機關服務內容如表 3-6：

表 3-6 機關服務內容

性質	內容
經驗分享論壇	包含學習歷程、知識分享、最佳公共服務實作等論壇
顧問諮詢服務	顧問諮詢：標竿諮詢服務、知識管理顧問服務、卓越組織顧問服務。 組織發展：員工雇用調查。 才能評鑑：評鑑中心、心理評鑑。 選員及評鑑：建立能力檔案、設計及執行心理評鑑、設計面談機制。

資料來源：行政院人事行政局出國考察報告—新加坡人力資源管理制度（2009：9）

### 4、國際服務

文官學院國際部提供亞洲國家公務員訓練課程及公務人力發展諮詢服務，其內容如表 3-7：

表 3-7 國際服務內容

性質	內容
訓練課程 (含工作坊及參訪研究)	公共治理與行政、公部門人資管理與發展、公部門變革管理、政策發展、政府革新、品質與創造力、社會經濟發展、電子化政府、財務管理、一般管理、溝通技巧等。
諮詢服務	為公部門人力資源發展與管理建構核心能力，為公部門訓練機構建構核心能力，發展職能架構與職能課程。

資料來源：行政院人事行政局出國考察報告—新加坡人力資源管理制度（2009：10）

## （二）培訓方式

在新加坡參加訓練進修是公務人員的權利，也是義務，新加坡政府為提供一流的公共服務，規定各機關必須提供每位公務人員每年 100 小時的訓，幫助員工提升工作所需的知識與技能。其訓練方式包括：

### 1、參加一般培訓課程

公務人員可參加文官學院或各大學提供的短期培訓課程，以提升行政官職制定政策的能力，也可以申請為期 4 個月的社區實習，藉此參與社區活動，並深入了解人民需求。

### 2、參加管理培訓課程

文官學院及各大學都有領導管理課程，提供給具有潛力、優秀的中高階公務人員，以培養領導人才。譬如文官學院為高階公務人員規劃的領導課程；另李光耀公共政策學院為高階主管設計的領導課程。

### 3、申請研究所進修或企業學習

可以申請獎學金到研究所進修，取得碩士學位，例如李光耀公共政策學院的公共政策碩士、公共行政碩士、及公共管理碩士課程，主要招收對象為具有服務經驗的優秀公務人員，同時其他國家公務人員也可申請；另該國公務人員亦可申請到民間企業研究機構或大型企業實習。

### 4、申請政府提供的獎學金出國研修

新加坡公共服務委員會每年提供 60 種獎學金，供優秀公務人員出國研修。其他政府部門亦提供類似的獎學金。新加坡強調對公務員做持續的訓練，也會深入各部門調查其培訓需求，並針對部門需求開設課程，藉由持續性、系統性一系列訓練計畫課程，使學員行為確實產生影響，以期培養公務人員的核心職能，塑造效率效能的優質服務團隊。

### 三、新加坡培訓特色

- (一) 新加坡公務人員可以申請到民間大型企業、或私人企業研究機構實習、或到民間訓練機構接受訓練。
- (二) 設立文官學院專責培訓，重視實用性，俾能「學以致用」，事先做好訓練需求調查，再根據需求設計課程。訓練期間，實施學員意見反映並加以評估分析，以及學習效果評量。訓練結束，學員回到工作崗位，繼續追蹤，以了解其工作表現，評估訓練成效，作為爾後培訓工作改進之參考
- (三) 訓練具持續性、系統性、計畫性，配合公務人員生涯發展，有各種層次的訓練，有基礎訓練、成長實務訓練、領導訓練等，並強制規定公務人員每人每年受訓時數為 100 小時，用期培養公務人員的長期受雇能力，塑造效率、效能、優質的服務團隊。
- (四) 對於公務人員的訓練經費，按各機關人數分配編列於各機關專款專用，不再對訓練機構直接編列經費，以促使訓練機構，需與其他訓練機構競爭，以圖訓練機構的生存與發展。
- (五) 教學、訓練方法多元化，除講授法外，尚運用討論法、角色扮演法、個案研究法、模擬法、參觀考察等（楊文振，2009：72-73）。

#### 四、兩國訓練制度之比較

- (一) 新加坡公務人員可以申請到民間大型企業、研究機構實習，或接受訓練。我國公務人員目前尚無此機制，我國有為數不少優質廠商其企業，公務人員的在職訓練，是否也可以到績優企業接受訓練或見習，總比紙上談兵來的有用。
- (二) 新加坡設有文官學院專責公務人員訓練，我國設有國家文官學院、公務人力發展中心負責訓練業務。新加坡公務人員訓練，是配合公務人員生涯發展，實施持續性、計畫性之各種層次訓練，有基礎訓練、成長實務訓練、領導訓練等。我國國家文官學院所辦理之訓練業務，其性質為引導訓練、政策發展訓練、管理發展訓練等，公務人力發展中心所辦理的訓練業務其性質為綜合性（專業及一般管理）訓練。
- (三) 新加坡強制規定，每人每年培訓日數為 12 日半，即 100 小時，以期培育公務人員長期受雇能力。我國目前規定公務人員每人每年終身學習時數至少為 40 小時，因此建議略微提高時數，且公務人員於國內訓練影響單位人力調配，受訓者擔心常參加訓練考績可能被考列乙等，使得部分公務人員即使想參加訓練也會怯步，因此建議將訓練作為年終考核項目，以落實培訓與考績的結合。
- (四) 新加坡公務人員訓練經費，分配於各機關依人數編列，專款專用，以應市場競爭機制，促進訓練機構本身的進步。而我國公務人員考試，謹需繳交報名費與及格證書費用，基於使用者付費精神，考試錄取人員接受職前的基礎訓練也是考試程序的一環，是否也應自付受訓費用，值得探討。

### 第六節 臺中市政府公務人力訓練中心之現況

臺中市政府公務人力訓練中心（以下簡稱公訓中心）為本研究之主體，為探討自 99 年 12 月 25 日臺中縣市合併以來，公訓中心所開設班別之訓練成效。

## 一、組織沿革

人力資源為政事之基礎，建設之樞機，市政建設能否推動，繫乎是否「人盡其才」。臺中市政府為提昇市政建設品質及加強地方人力資源發展，民國 83 年 9 月，在市議會之支持下，於本市中興地政大樓 7 至 9 樓面成立「臺中市公教人員訓練中心」，民國 99 年 12 月 25 日臺中縣市合併升格為臺中市後，正式成立「臺中市政府公務人力訓練中心」，負責辦理本府所屬機關學校公務人力培訓工作。

## 二、組織職掌

依臺中市政府人事處組織規程第 7 條規定，設公務人力訓練中心（以下簡稱公訓中心），依公訓中心組織規程第 3 條規定，置主任 1 人，綜理公訓中心業務，分設兩組辦理訓練業務，第一組辦理年度培訓計畫之擬訂、班期編配與管理、班期課程規劃與執行、其他有關教務及不屬於各組之事項；第二組辦理學員與服務、學員膳食、委外履約管理、巡迴講演之策劃與實施、數位學習課程之開發與實施、培訓資料系統管理、圖書期刊資料研編與管理、其他有關研習之研究等事項。

## 三、場地設施

本中心位於中興地政大樓七至九樓，共計三樓層，樓地板面積達 564 平方公尺，訓練總容量可達 599 人。本中心設施及容納人數如表 3-8 所示：

- （一）七樓設有簡報室、視聽教室、研討室、會議室等。
- （二）八樓設有大禮堂。
- （三）九樓設有電化教學教室、電腦教室及辦公室等。

表 3-8 臺中市政府公務人力訓練中心場地設施

樓層	場地名稱	容納人數
七樓	簡報室	140 人
七樓	視聽教室	42 人
七樓	研討室	27 人
七樓	會議室	32 人
八樓	大禮堂	200 人
九樓	電化教學教室	120 人
九樓	電腦教室	40 人

資料來源：臺中市政府公務人力訓練中心網站

(<http://www.training.taichung.gov.tw/internet/main/index.aspx> ,2011年 9 月 19 日)

#### 四、訓練內容

依臺中市政府 100 年度訓練計畫規定，訓練內容分為一般研習班、專業研習班、語文研習班、電腦研習班等，其中一般研習班預計開設 32 個班別、專業研習班 42 個班別、語文研習班開設 6 個班別、電腦研習班開設 10 個班別，惟本研究是以臺中市立國民中學學校公務人員為研究對象，因此調訓人員非本研究對象之班別將予以排除，經篩選過之調訓班別及人數如表 3-9 所示：

表 3-9 臺中市政府 100 年度訓練計畫表

一般研習班						
	班別	期數	每期時數	總時數	每期人數	總人數
1	人權教育系列研習班	2	3	6	100	200
2	身心健康系列研習班	4	3	12	100	400
3	性別主流化基礎研習班	8	3	24	120	960
4	性別主流化進階研習班	4	3	12	120	480
5	公務人員權益宣導系列研習班	12	3	36	150	1800
6	全民國防系列研習班	2	3	6	100	200
7	公務倫理與法治系列研習班	4	3	12	100	400
8	天然災害通報作業講習	3	3	9	150	450

表 3-9 (續)

9	加強溝通與宣導能力系列研習班	4	3	12	150	600
10	加強應變力系列研習班	4	3	12	150	600
11	加強執行力系列研習班	4	3	12	150	600
12	行政中立系列研習班	1	3	3	150	150
13	消費者保護系列研習班	1	3	3	150	150
專業研習班						
1	文書檔案管理研習(2)	2	4	8	150	300
2	採購專業人員基礎訓練班	3	80	240	80	240
3	市有財產管理系統教育訓練	5	7	35	40	200
4	公有財產管理實務講習	5	7	35	70	350
5	Web-GIS 公有財產管理資訊系統教育訓練	5	7	35	70	350
6	消費者保護法與公平交易法講習	1	4	4	200	200
7	協辦政風人員研習會	1	4	4	220	220
語文研習班						
1	英語檢測研習 A 班	1	36	36	25	25
2	英語檢測研習 B 班	1	36	36	25	25
3	英語檢測研習 C 班	1	36	36	25	25
4	英語檢測研習 D 班	1	36	36	25	25
電腦研習班						
1	二級機關公文教育訓練	8	3	24	35	280
2	研考會電子公文交換系統(eclient)第 2 批教育訓練(原縣府各高中及國中 51 個)	6	3	18	35	210
	合計					

資料來源：整理自臺中市政府公務人力訓練中心網站

(<http://www.training.taichung.gov.tw/internet/main/index.aspx>, 2011年9月19日)

# 第四章 研究設計

## 第一節 研究架構與研究假設

### 一、研究架構

藉由第二章文獻探討與第三章現況分析，並配合研究動機與目的，本研究採用 Kirkpatrick 訓練評估模式中的反應、學習及行為等三層次為基礎，以參加受訓之國民中學學校公務人員為研究對象，研究其個人屬性是否會影響訓練成效，擬定本研究架構如圖 4-1：

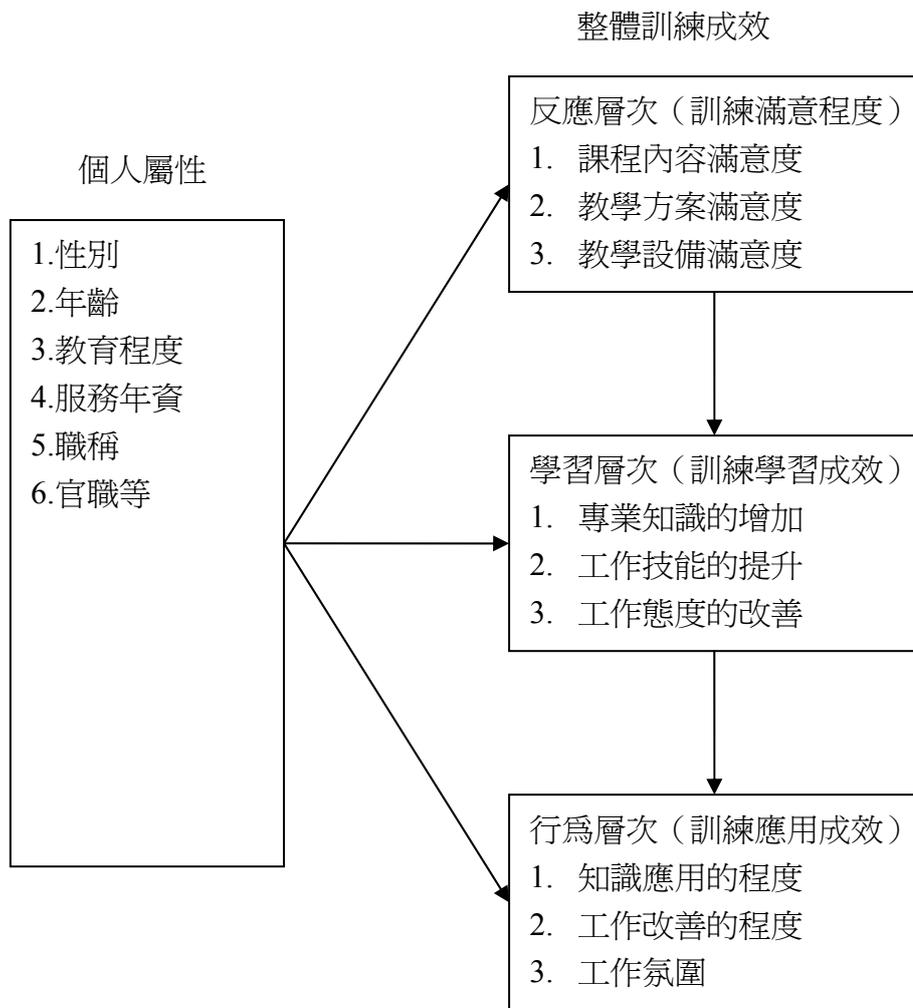


圖 4-1 研究架構

## 二、研究假設

依據研究目的及文獻探討結果，並參酌圖 4-1 研究架構，本研究以臺中市立所屬公立國民中學公務人員為研究對象，提出下列研究假設並進行實證研究：

(一) 假設一：不同屬性的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

假設 1-1：不同「性別」的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

假設 1-2：不同「年齡」的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

假設 1-3：不同「教育程度」的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

假設 1-4：不同「服務年資」的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

假設 1-5：不同「職稱」的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

假設 1-6：不同「官職等」的公務人員，在訓練滿意程度上無顯著差異。

(二) 假設二：不同屬性的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

假設 2-1：不同「性別」的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

假設 2-2：不同「年齡」的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

假設 2-3：不同「教育程度」的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

假設 2-4：不同「服務年資」的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

假設 2-5：不同「職稱」的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

假設 2-6：不同「官職等」的公務人員，在訓練學習成效上無顯著差異。

(三) 假設三：不同屬性的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

假設 3-1：不同「性別」的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

假設 3-2：不同「年齡」的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

假設 3-3：不同「教育程度」的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

假設 3-4：不同「服務年資」的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

假設 3-5：不同「職稱」的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

假設 3-6：不同「官職等」的公務人員，在訓練應用成效上無顯著差異。

(四) 受訓人員在接受訓練之後，其各層次間的相關性如何？

假設 4-1：反應層次與學習層次間無顯著相關性。

假設 4-2：反應層次與行為層次間無顯著相關性。

假設 4-3：學習層次與行為層次間無顯著相關性。

## 第二節 問卷設計

本研究以問卷為衡量工具，問卷設計係依據研究動機、研究目的，及參考相關論文、著作、專書、研究等文獻而編製，問卷經專家學者檢視及指導教授指正後修訂而成。本問卷共分為兩大部分，第一部份為整體訓練成效，包含「訓練滿意程度」、「訓練學習成效」、「訓練應用成效」；第二部分為個人基本資料，茲對各變項的操作型定義及量表設計，詳述如下。

### 一、整體訓練績效變項

#### (一) 操作型定義

本部分主要在瞭解公務人員接受訓練之後，在「訓練滿意程度」、「訓練學習成效」、「訓練應用成效」等三方面的表現程度。

- 1、訓練滿意程度方面：主要是用以測量受訓人員對課程內容、教學方案、教學設備的滿意程度，共設計 9 題問項。
- 2、訓練學習成效方面：探討在專業知識、工作技能及工作態度上的改變程度，主要是用以測量受訓人員個人才能的增進程度，共設計 9 題問項。
- 3、訓練應用成效方面：探討在知識應用、工作改善、工作氛圍的應用程度，主要用以測量訓練所學實際運用於工作上的程度，共設計 9 題問項。

#### (二) 量表設計

本研究採用 Likert 五點尺度量表為衡量標準，該五點尺度衡量標準，從「非常不滿意/非常不同意」、「不滿意/不同意」、「無意見」、「滿意/同意」到「非常滿意/非常同意」分別依序給 1、2、3、4、5 分之分數，分數愈高，則表示受訓者之訓練滿意程度、個人才能增進程度、實際工作應用程度越高。

## 二、個人屬性變項

本研究所採用的個人屬性變項，共有性別、年齡、教育程度、服務年資、職稱、官職等六項，分別說明如下：

- (一) 性別：分別為男性、女性兩類。
- (二) 年齡：分為 29 歲以下、30~39 歲、40~49 歲、50~59 歲、60 歲以上五類。
- (三) 教育程度：分為高中職（含）以下、專科、大學、碩士、博士五類。
- (四) 服務年資：分為 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26-30 年、30 年以上八類。
- (五) 職稱：分為人事人員、會計人員、文書組長、事務組長、出納組長、幹事（含管理員）六類。
- (六) 官職等：分為委任 1 至 3 職等、委任 3 至 5 職等、薦任 6 至 7 職等、薦任 8 職等（含）以上四類。

## 三、問卷前測

在問卷內容初步設計完成後，先進行預先測試，其目的在於測試問卷內容與語法是否為測試者所瞭解，因此於民國 100 年 10 月 25 至 100 年 10 月 28 日共計 4 日，經由 35 位學校公務人員作為測試，並詢問受試者的意見與建議，與教授及承辦訓練業務之主管及承辦人討論後，因學校幹事所列職等為委任第職等或薦任第 6 至第 7 職等，學校極少有委任第 3 職等以下公務人員，於是修改個人基本資料第六項「官職等」部分，將原本委任 1 至 3 職等及委任 3 至 5 職等，合併為「委任 1 至 5 職等」。

#### 四、正式問卷

本問卷共分為兩大部分，第一部份為整體訓練成效，包含「訓練滿意程度」計有 9 題問項；「訓練學習成效」計有 9 題問項；「訓練應用成效」計有 9 題問項。第二部分為個人基本資料，在官職等部分，將委任的官職等合併成委任 1 至 5 職等，由四個分類變成三個分類。

### 第三節 抽樣設計

本研究是以臺中市所屬公立國民中學學校公務人員，亦即所謂的職員部分為研究對象，目前臺中市所屬公立國民中學學校(不含完全中學、光復國中小及梨山國中小)計有 69 所，母群體數 570 人，本研究以簡單隨機抽樣 (simple random sampling) 方式，69 所學校都有同等的機會被選中，隨機抽出 35 所學校，並以其所屬公務人員為問卷調查樣本，樣本數共計 311 人。

本研究問卷自 100 年 11 月 1 日以郵寄方式寄至各該學校人事室，請共計出問卷 311 份，為提高問卷回收效果，分別商請各該學校之人事人員協助轉發與回收問卷，並請其將問卷寄回予研究者，在人事人員熱心協助之下，至 100 年 11 月 16 日止，共計回收 290 份問卷，回收率 93.25%，回收問卷中對於問題填答資料不齊全、漏答過多及對於問題均答同一選項者，則予以剔除數計有 4 份，另從未參加過公訓中心所辦理之各項研習或訓練者計有 15 人，亦予以剔除，因此總共取得有效問卷數為 271 份，有效回收率為 87.14%，茲就問卷發放及回收情形臚列如表 4-1：

表 4-1 本研究樣本分佈情形

編號	學校名稱	公務人員人數	發放數(a)	回收數(b)	回收率(b)/(a)	無效問卷(c)	未曾參加研習(d)	有效數(e) (b)-(c)-(d)	有效率(e)/((a)
1	居仁	13	13	13	100%	0	0	13	100%
2	五權	11	11	9	81.82%	0	0	9	81.82%
3	向上	11	11	11	100%	0	1	10	90.91%
4	黎明	10	10	8	80%	0	0	8	80%
5	立人	8	8	8	100%	0	0	8	100%
6	崇德	8	8	8	100%	0	0	8	100%
7	萬和	8	8	8	100%	0	0	8	100%
8	至善	6	6	6	100%	0	0	6	100%
9	崇倫	6	6	5	83.33%	0	0	5	83.33%
10	福科	6	6	6	100%	0	0	6	100%
11	中山	6	6	6	100%	0	0	6	100%
12	豐原	10	10	10	100%	0	0	10	100%
13	豐東	10	10	10	100%	1	1	8	80%
14	潭子	8	8	8	100%	0	1	7	87.50%
15	潭秀	10	10	8	80%	0	0	8	80.00%
16	大雅	10	10	10	100%	1	2	7	70.00%
17	大華	11	11	10	90.91%	0	2	8	72.73%
18	神岡	7	8	7	87.50%	0	0	7	87.50%
19	后里	9	9	9	100%	0	1	8	88.89%
20	外埔	7	7	6	85.71%	0	0	6	85.71%
21	大甲	10	10	9	90%	0	1	8	80%
22	日南	8	8	6	75.0%	1	0	5	62.50%
23	順天	9	9	7	77.78%	0	1	6	66.67%
24	清水	10	10	10	100%	0	1	9	90%
25	沙鹿	9	9	8	88.89%	0	1	7	77.78%
26	鹿寮	7	7	6	85.71%	0	0	6	85.71%
27	龍津	5	5	5	100%	0	0	5	100%
28	大道	10	10	10	100%	0	1	9	90%
29	成功	11	11	10	90.91%	0	1	9	81.82%
30	光榮	11	11	11	100%	1	0	10	90.91%
31	爽文	9	9	8	88.89%	0	0	8	88.89%
32	太平	10	10	9	90%	0	1	8	80%

表 4-1(續)

33	新光	10	10	9	90%	0	0	9	90%
34	東勢	10	10	10	100%	0	0	10	100%
35	石岡	6	6	6	100%	0	0	6	100%
總和		311	311	290	93.25%	4	15	271	87.14%

## 第四節 資料分析方法

本研究的資料處理是以 SPSS 12.0 For Window 中文版統計軟體進行統計分析。茲將所採用的統計方法說明如下：

### 一、描述性統計(descriptive statistics)

利用描述性統計分析本研究調查之間卷內容及個人屬性的次數分配及百分比並求取平均數，除可瞭解受測者對於題目回答的情形外，並藉以解釋樣本特性並瞭解受測者在訓練滿意程度、訓練學習成效、訓練應用成效之集中趨勢。

### 二、t檢定 (t-test)

t 檢定是用以檢驗不同個人屬性在各變項構面之差異性，於類別變項為兩群組時使用之。依正式問卷施測結果，將個人屬性中的「性別」，以 t 檢定比較不同屬性之受測人員，對於訓練滿意程度、訓練學習成效、訓練應用成效看法之差異性。

### 三、單因子變異數分析 (one way ANOVA)

單因子變異數分析係用以檢驗類別變項為三群組以上同組別之平均數是否達顯著差異。依正式問卷施測結果，將個人屬性中的「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「職稱」、「官職等」，以單因子變異數分析比較不同屬性之受測人員，對於訓練滿意程度、訓練學習成效、訓練應用成效看法之差異性。

### 四、相關分析(correlation analysis)

相關分析是用以測量兩個變項間的關係強度。本研究以皮爾森(Pearson)積差相關分

析，探討反應層次、學習層次、行爲層次間的相關程度及顯著水準。

## 第五節 效度與信度分析

所謂效度(validity)即測量的正確性，指測驗或其他測量工具確實能夠測得其所欲測量的概念之程度，研究的效度只有程度上的不同，是一種相對而非絕對的概念。爲考驗量表的建構效度(construct validity)，應進行因素分析。所謂建構效度係指態度量表能測量理論的概念或特質程度，因素分析目的即在找出量表潛在的結構，減少題項的數目，使之變爲一組較少且彼此相關較大的變項（吳明隆，2009：279）。

本研究在訓練滿意程度（反應層次）、訓練學習成效（學習層次）、訓練應用成效（行爲層次）等因素分析方法上，將問卷第一部份的 A1 題至 C9 題問項以主成份分析法(principal components analysis)萃取，並以變異數最大法(varimax)進行直交轉軸，以獲得旋轉後之因素負荷量矩陣，達到將變數構面縮減的目的。依據 Zaltman & Burger(1975)指出，只要萃取特徵值大於 1，各變項因素負荷量大於 0.3，且累積解釋變異量達 40% 以上即可。本研究特徵值皆大於 1，因素負荷量大於 0.5，累積解釋變異量達 50.710%，因此，首先進行球形檢定(Bartlett's test)，其檢定值爲 3611.656（自由度 351）達顯著水準，顯示母群體的相關矩陣間有共同因素存在。

另外，依 Kaiser(1974)觀點，執行因素分析時，取樣適切性數量(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy;KMO)的值大小來判別，KMO 指標值大於 0.8，表示題項變數間的關係是「良好的」，題項變數間適合進行因素分析，本研究之 KMO 指標值達 0.902，表示問卷達到「極佳的」取樣適切性。茲將因素分析結果整理如表 4-2：

表 4-2 本研究量表因素分析

因素	題項	因素負荷量	特徵值
訓練滿意程度 (反應層次)	A2 訓練教材內容的滿意程度	0.834	3.3682
	A1 訓練課程安排的滿意程度	0.828	
	A7 工作人員服務態度的滿意程度	0.818	
	A6 訓練師資的滿意程度	0.719	
	A4 訓練時段、次數安排的滿意程度	0.704	
	A3 訓練課程實用性的滿意程度	0.613	
	A5 訓練方法(例如上課方式)的滿意程度	0.595	
	A8 訓練環境、場所的滿意程度	0.590	
	A9 訓練設備的滿意程度	0.535	
訓練學習成效 (學習層次)	B1 獲得實用的專業知識	0.703	4.596
	B5 增強對工作的判斷與問題分析能力	0.697	
	B9 增進對工作的認同感更投入工作	0.668	
	B2 增進相關的專業技能	0.682	
	B8 增進團隊合作精神	0.681	
	B6 增進業務上的處理與執行能力	0.675	
	B7 增進溝通協調的能力與技巧	0.662	
	B3 增強相關的緊急應變能力	0.648	
	B4 獲得工作上的創新能力	0.643	
訓練應用成效 (行為層次)	C2 將所學專業技能應用於工作中	0.807	5.414
	C6 能運用新技能提昇工作效率與服務品質	0.769	
	C1 將所學知識整合運用導入工作中	0.768	
	C7 能將所學溝通協調能力及技巧運用於工作中	0.765	
	C8 能更融入團體並追求自我成長	0.748	
	C9 樂於將所學成果與他人分享追求共同成長	0.746	
	C3 更能獨力完成工作並願意接受新工作挑戰	0.695	
	C5 更能快速的找出解決問題的方案	0.695	
	C4 活用創新力於新的工作內容並提出建議	0.694	
累積解釋變異量		50.710%	

信度(reliability)是指測驗或量表工具所測得結果的穩定性及一致性。因素分析後，繼續要進行分析的是量表各層面與總量表的信度考驗。在態度量表法常用考驗信度的方法為 L. J. Cronbach 所創的  $\alpha$  係數。學者 DeVellis(1991)提出， $\alpha$  係數值介於 0.70 至 0.80

之間信度為「相當好」， $\alpha$  係數值介於 0.80 至 0.90 之間信度為「非常好」(吳明隆，2009：337)，本研究採用分項對總分之相關係數來檢驗各題項與整個構面之間的相關程度，如表 4-3：於訓練成效評估方面整體 Cronbach  $\alpha$  值高達 0.912，顯示本研究問卷的衡量題項具有良好的信度。

表 4-3 本研究量表信度分析

因素	題項	Cronbach $\alpha$ 值	
訓練滿意程度 (反應層次)	A1 訓練課程安排的滿意程度	0.840	
	A2 訓練教材內容的滿意程度		
	A3 訓練課程實用性的滿意程度		
	A4 訓練時段、次數安排的滿意程度		
	A5 訓練方法(例如上課方式)的滿意程度		
	A6 訓練師資的滿意程度		
	A7 工作人員服務態度的滿意程度		
	A8 訓練環境、場所的滿意程度		
	A9 訓練設備的滿意程度		
訓練學習成效 (學習層次)	B1 獲得實用的專業知識	0.881	0.912
	B2 增進相關的專業技能		
	B3 增強相關的緊急應變能力		
	B4 獲得工作上的創新能力		
	B5 增強對工作的判斷與問題分析能力		
	B6 增進業務上的處理與執行能力		
	B7 增進溝通協調的能力與技巧		
	B8 增進團隊合作精神		
	B9 增進對工作的認同感更投入工作		
訓練應用成效 (行為層次)	C1 將所學知識整合運用導入工作中	0.914	
	C2 將所學專業技能應用於工作中		
	C3 更能獨力完成工作並願意接受新工作挑戰		
	C4 活用創新力於新的工作內容並提出建議		
	C5 更能快速的找出解決問題的方案		
	C6 能運用新技能提昇工作效率與服務品質		
	C7 能將所學溝通協調能力及技巧運用於工作中		
	C8 能更融入團體並追求自我成長		
	C9 樂於將所學成果與他人分享追求共同成長		

## 第五章 結果分析

### 第一節 基本資料分析

本節根據受測者的個人背景資料，分別就性別、年齡、教育程度、服務年資、職稱、官職等 6 項，以次數分配及百分比分析加以說明。

#### 一、性別

回收有效問卷中，男性 56 人 (20.7%)；女性 215 人 (79.3%)，顯示女性人數明顯高於男性人數。性別統計分析如表 5-1：

表 5-1 性別統計分析

性別	人數	百分比
男	56	20.7%
女	215	79.3%
總和	271	100%

#### 二、年齡

回收有效問卷中，年齡在 29 歲以下者 5 人 (1.8%)；30 歲至 39 歲者 42 人 (15.5%)；40 歲至 49 歲者 153 人 (56.5%)；50 歲至 59 歲者 71 人 (26.2%)。由年齡分析得知，年齡層在 40 歲至 49 歲者最多。年齡統計分析如表 5-2：

表 5-2 年齡統計分析

年齡	人數	百分比
29 歲以下	5	1.8%
30-39 歲	42	15.5%
40-49 歲	153	56.5%
50-59 歲	71	26.2%
60 歲以上	0	0%
總和	271	100%

### 三、教育程度

回收有效問卷中，教育程度在高中職（含）以下者有 8 人（3%）；專科程度者有 109 人（40.2%）；大學程度者有 134 人（49.4%）；碩士程度者有 19 人（7%）；博士程度者 1 人（0.4%）。由教育程度分析可知，具有大學程度者所占比率最高，而具專科以上程度者共有 263 人，占 97%，顯示臺中市所屬公立國民中學學校公務人員素質很高。教育程度統計分析如表 5-3：

表 5-3 教育程度統計分析

教育程度	人數	百分比
高中職（含以下）	8	3.0%
專科	109	40.2%
大學	134	49.4%
碩士	19	7.0%
博士	1	0.4%
總和	271	100%

### 四、服務年資

回收有效問卷中，服務年資在 5 年以下者有 13 人（4.8%）；在 6-10 年者有 31 人（11.4%）；在 11-15 年者有 43 人（15.9%）；在 16-20 年者有 92 人（34%）；在 21-25 年者有 41 人（15.1%）；在 26-30 年者有 34 人（12.5%）；在 30 年以上者有 17 人（6.3%）。由服務年資分析可知，服務年資以服務 16-20 年的人數最多。服務年資統計分析如表 5-4：

表 5-4 服務年資統計分析

服務年資	人數	百分比
5 年以下	13	4.8%
6-10 年	31	11.4%
11-15 年	43	15.9%
16-20 年	92	34.0%
21-25 年	41	15.1%
26-30 年	34	12.5%
30 年以上	17	6.3%
總和	271	100%

#### 五、職稱

回收有效問卷中，人事人員（含助理員）有 45 人（16.6%）；會計人員（含佐理員）有 54 人（19.9%）；文書組長有 26 人（9.6%）；事務組長有 30 人（11.1%）；出納組長有 31 人（11.4%）；幹事有 85 人（31.4%）。並非各校均有人事助理員之編制，需達一定之班級數始得設置人事助理員，而會計佐理員之設置條件限制低於人事助理員，此亦問卷人數會計人員多於人事人員之原因。職稱統計分析如表 5-5：

表 5-5 職稱統計分析

職稱	人數	百分比
人事人員	45	16.6%
會計人員	54	19.9%
文書組長	26	9.6%
事務組長	30	11.1%
出納組長	31	11.4%
幹事（含管理員）	85	31.4%
總和	271	100%

#### 六、官職等

回收有效問卷中，委任第一職等至第五職等有 68 人（25.1%）；薦任第六職等至第

七職等有 170 人（62.7%）；薦任第 8 職等有 33 人（12.2%）。學校幹事之職務列等為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等；組長及人事主任及會計主任之職務列等多為薦任第六職等至第七職等，僅有少數學校之人事主任及會計主任職務列等為薦任第八職等。由官職等分析可知，薦任第六職等至第七職等之人數最多有 170 人，與學校現況編制相近。官職等統計分析如表 5-6：

**表 5-6 官職等統計分析**

官職等	人數	百分比
委任 1 至 5 職等	68	25.1%
薦任 6 至 7 職等	170	62.7%
薦任 8 職等（含）以上	33	12.2%
總和	271	100%

## 第二節 研究變項描述性分析

### 一、訓練滿意程度

在訓練滿意程度部分包含 9 個問項，分別為訓練課程安排、教材內容、課程實用性、時段及次數安排、訓練方法、師資、工作人員服務態度、環境場所、訓練設備等，茲將訓練滿意程度構面各題項次數分配整理如表 5-7：

表 5-7 訓練滿意程度構面各題項次數分配表

題次	非常滿意 (5)		滿意 (4)		普通 (3)		不滿意 (2)		非常不滿意 (1)		平均數
	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
A1	19	7.0	197	72.7	52	19.2	3	1.1	0	0	3.86
A2	21	7.7	191	70.5	55	20.3	4	1.5	0	0	3.85
A3	38	14.0	156	57.6	70	25.8	7	2.6	0	0	3.83
A4	13	4.8	189	69.7	65	24.0	4	1.5	0	0	3.78
A5	20	7.4	168	62.0	76	28.0	7	2.6	0	0	3.74
A6	25	9.2	180	66.4	48	17.7	18	6.6	0	0	3.78
A7	28	10.3	163	60.1	78	28.8	2	0.7	0	0	3.80
A8	21	7.7	115	42.4	119	43.9	16	5.9	0	0	3.52
A9	12	4.4	151	55.7	100	36.9	8	3.0	1	0.4	3.62

(一) 第 1 題 (A1)：對訓練課程安排的滿意程度方面

研究對象對訓練課程安排的滿意程度方面，有 1.1%表示不滿意，有 19.2%表示普通，有 72.7%表示滿意，有 7%表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 79.7%，顯示研究對象對訓練課程安排的滿意度相當高。

(二) 第 2 題 (A2)：對於訓練教材內容的滿意程度

研究對象對訓練教材內容的滿意程度方面，有 1.5%表示不滿意，有 20.3%表示普通，有 70.5%表示滿意，有 7.7%表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 78.2%，顯示研究對象對訓練教材內容的滿意度相當高。

(三) 第 3 題 (A3)：對於訓練課程實用性的滿意程度

研究對象對訓練課程實用性的滿意程度方面，有 2.6%表示不滿意，有 25.8%表示普通，有 57.6%表示滿意，有 14.0%表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。

表示滿意及非常滿意者合計占 71.6%，顯示研究對象對訓練課程實用性的滿意度相當高。

(四) 第 4 題 (A4)：對於訓練時段、次數安排的滿意程度

研究對象對訓練時段、次數安排的滿意程度方面，有 1.5% 表示不滿意，有 24.0% 表示普通，有 69.7% 表示滿意，有 4.8% 表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 74.5%，顯示研究對象對於訓練時段、次數安排的滿意度非常高。

(五) 第 5 題 (A5)：對於訓練方法的滿意程度

研究對象對訓練方法的滿意程度方面，有 2.6% 表示不滿意，有 28.0% 表示普通，有 62.0% 表示滿意，有 7.4% 表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 69.4%，顯示研究對象對訓練方法的滿意度相當高。

(六) 第 6 題 (A6)：對於訓練師資的滿意程度

研究對象對訓練師資的滿意程度方面，有 6.6% 表示不滿意，有 17.7% 表示普通，有 66.4% 表示滿意，有 9.2% 表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 75.6%，顯示研究對象對訓練師資的滿意度相當高。

(七) 第 7 題 (A7)：對於工作人員的服務態度滿意程度

研究對象對工作人員的服務態度滿意程度方面，有 0.7% 表示不滿意，有 28.8% 表示普通，有 60.1% 表示滿意，有 10.3% 表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 70.4%，顯示研究對象對工作人員的服務態度滿意度相當高。

(八) 第 8 題 (A8)：對於訓練環境、場所的滿意程度

研究對象對訓練環境、場所的滿意程度方面，有 6.3% 表示不滿意，有 42.8% 表示普通，有 43.2% 表示滿意，有 7.7% 表示「非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 50.9%，顯示研究對象對於訓練環境、場所的滿意度僅達尚可程度。

### （九）第 9 題（A9）：對於訓練設備的滿意程度

研究對象對訓練設備的滿意程度方面，有 3.0% 表示不滿意，有 36.9% 表示普通，有 55.7% 表示滿意，有 4.4% 表示非常滿意，非常不滿意則無人填答。表示滿意及非常滿意者合計占 60.1%，顯示研究對象對訓練設備的滿意度高。

綜合上述分析，訓練滿意度最好的是「訓練課程的安排」，其次是「訓練教材內容」，再其次是「訓練課程實用性」；滿意度最低的是「訓練環境及場所」，其次是「訓練設備」。顯示出訓練機關應妥善規劃及改善訓練環境及場所，尤以公訓中心位處市中心精華地段，又無足夠空間供參訓人員免費停車，雖持參訓公文可享停車折扣，然對參訓人員而言，參加訓練需負擔停車費用，難免降低參訓意願。又研究對象對整體訓練的滿意度方面，由表 5-7 得知各題項之平均數達 3.52 以上，顯示公務人員對於訓練機關所辦理之訓練有高度的認同，滿意度高。

## 二、訓練學習成效

在訓練學習成效部分共有 9 個問項，分別為獲得實用的專業知識、增進相關的專業技能、增強相關的緊急應變能力、獲得工作上的創新能力、增強對工作的判斷與問題分析能力、增進在業務上處理與執行能力、增進溝通協調的能力及技巧、增進團隊合作精神、增進對工作的認同感等，茲將訓練學習成效構面各題項分配整理如表 5-8：

表 5-8 訓練學習成效構面各題項分配表

題次	非常同意 (5)		同意 (4)		普通 (3)		不同意 (2)		非常不同意 (1)		平均數
	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
B1	34	12.5	169	62.4	60	22.1	8	3.0	0	0	3.85
B2	39	14.4	165	60.9	60	22.1	7	2.6	0	0	3.87
B3	7	2.6	103	38.0	138	50.9	23	8.5	0	0	3.35
B4	14	5.2	96	35.4	139	51.3	22	8.1	0	0	3.38
B5	24	8.9	150	55.4	78	28.8	19	7.0	0	0	3.66
B6	30	11.1	168	62.0	66	24.4	7	2.6	0	0	3.82
B7	31	11.4	169	62.4	68	25.1	3	1.1	0	0	3.84
B8	34	12.5	150	55.4	81	29.9	6	2.2	0	0	3.78
B9	20	7.4	173	63.8	73	26.9	3	1.8	0	0	3.77

(一) 第 1 題 (B1)：從訓練中獲得實用的專業知識

研究對象對能從訓練中獲得實用的專業知識方面，有 3.0%表示不同意，有 22.1%表示普通，有 62.4%表示同意，有 12.5%表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意占 74.9%，顯示研究對象對能從訓練中獲得實用的專業知識同意度很高。

(二) 第 2 題 (B2)：從訓練中增進相關的專業技能

研究對象對能從訓練中增進相關的專業技能方面，有 2.6%表示不同意，有 22.1%表示普通，有 60.9%表示同意，有 14.4%表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意占 75.3%，顯示研究對象對能從訓練中增進相關的專業技能同意度很高。

(三) 第 3 題 (B3)：從訓練中增強相關的緊急應變能力

研究對象對能從訓練中增強相關的緊急應變能力方面，有 8.5%表示不同意，有 50.9%表示普通，有 38.0%表示同意，有 2.6%表示非常同意，表示非常不同意者

無人填答。表示同意及非常同意占 40.6%，顯示研究對象對能從訓練中增強相關的緊急應變能力同意度僅達尚可程度。

(四) 第 4 題 (B4)：從訓練中獲得工作上的創新能力

研究對象對能從訓練中獲得工作上的創新能力方面，有 8.1% 表示不同意，有 51.3% 表示普通，有 35.4% 表示同意，有 5.2% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意占 40.6%，顯示研究對象對能從訓練中獲得工作上的創新能力同意度僅達尚可程度。

(五) 第 5 題 (B5)：從訓練中增強對工作的判斷與問題分析能力

研究對象對能從訓練中增強對工作的判斷與問題分析能力方面，有 7.0% 表示不同意，有 28.8% 表示普通，有 55.4% 表示同意，有 8.9% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意占 64.3%，顯示研究對象對能從訓練中增強對工作的判斷與問題分析能力同意度高。

(六) 第 6 題 (B6)：從訓練中增進在業務上的處理與執行能力

研究對象對能從訓練中增進在業務上的處理與執行能力方面，有 2.6% 表示不同意，有 24.4% 表示普通，有 62.0% 表示同意，有 11.1% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意占 73.1%，顯示研究對象對能從訓練中增進在業務上的處理與執行能力同意度很高。

(七) 第 7 題 (B7)：從訓練中增進溝通協調的能力及技巧

研究對象對能從訓練中增進溝通協調的能力及技巧方面，有 1.1% 表示不同意，有 25.1% 表示普通，有 62.4% 表示同意，有 11.4% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意占 73.8%，顯示研究對象對能從訓練中增進溝通協調的能力及技巧同意度很高。

(八) 第 8 題 (B8)：從訓練中增進團隊合作精神

研究對象對能從訓練中增進增進團隊合作精神方面，有 2.2% 表示不同意，有 29.9% 表示普通，有 55.4% 表示同意，有 12.5% 表示非常同意，表示非常不同意者無

人填答。表示同意及非常同意占 67.9%，顯示研究對象對能從訓練中增進增進團隊合作精神同意度很高。

#### (九) 第 9 題 (B9)：從訓練中增進對工作的認同感並更投入工作

研究對象對能從訓練中增進對工作的認同感並更投入工作方面，有 1.8%表示不同意，有 26.9%表示普通，有 63.8%表示同意，有 7.4%表示非常同意。表示同意及非常同意占 71.2%，顯示研究對象對能從訓練中增進對工作的認同感並更投入工作同意度很高。

綜上分析，在訓練學習成效部分，認同度最高的是「能從訓練中增進相關的專業技能」，其次是「能從訓練中獲得實用的專業知識」，再其次是「能從訓練中增進溝通協調的能力與技巧」；認同度最低的是「能從訓練中增強相關的緊急應變能力」，其次是「能從訓練中獲得工作上的創新能力」。

從訓練學習成效分析可知，各題項之平均數均達 3.35 以上，顯示參訓人員認同能從訓練中獲得或增進相關的知識、態度及技能。尤其能從訓練中增進相關的專業技能認同度高達 75.3%，能從訓練中獲得實用的專業知識認同度達 74.9%，顯示出訓練機關如能在與公務人員本身業務工作有關之訓練加以規劃，則能收到良好的訓練成效。又在認同度較低之「能從訓練中增強相關的緊急應變能力」及「從訓練中獲得工作上的創新能力」方面，訓練乃長遠大計，並非一蹴可幾，緊急應變能力及創新能力需要靠經驗與知識的累積，並非短短的幾小時訓練就能立即達成，因此，訓練機關應該開設一系列的相關課程，佐以實地演練，累積公務人員的實務經驗。

### 三、訓練應用成效

在訓練應用成效部分共有 9 個問項，分別為能將訓練所學之知識整合運用資源導入工作中、能將訓練所學的專業技能應用於工作中、更能獨立完成工作且願意接受新的工作挑戰、能活用創新力於新的工作內容並提出建議、能更快速的找出解決問題的方案、

能運用新技能提昇工作效率與服務品質、能將所學的溝通協調能力及技巧運用在工作中、更能融入團體並追求自我成長、樂於將所學成果與他人分享並共同成長，茲將訓練應用成效構面各題項分配整理如表 5-9：

表 5-9 訓練應用成效構面各題項分配表

題次	非常同意 (5)		同意 (4)		普通 (3)		不同意 (2)		非常不同意 (1)		平均數
	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	
C1	61	22.5	117	43.2	80	29.5	13	4.8	0	0	3.83
C2	62	22.9	124	45.8	66	24.4	19	7.0	0	0	3.85
C3	6	2.2	101	37.3	116	42.8	48	17.7	0	0	3.24
C4	9	3.3	104	38.4	116	42.8	42	15.5	0	0	3.30
C5	22	8.1	129	47.6	100	36.9	20	7.4	0	0	3.56
C6	49	18.1	142	52.4	69	25.5	11	4.1	0	0	3.85
C7	44	16.2	140	51.7	77	28.4	10	3.7	0	0	3.80
C8	44	16.2	135	49.8	81	29.9	11	4.1	0	0	3.78
C9	36	13.3	158	58.3	69	25.5	8	3.0	0	0	3.82

(一) 第 1 題 (C1)：能將訓練所學之知識整合運用資源導入工作中

研究對象能將訓練所學之知識整合運用資源導入工作中方面，有 4.8%表示不同意，有 29.5%表示普通，有 43.2%表示同意，有 22.5%表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 65.7%，顯示研究對象對能將訓練所學之知識整合運用資源導入工作中同意度很高。

(二) 第 2 題 (C2)：能將訓練所學之專業技能應用於工作中

研究對象能將訓練所學之專業技能應用於工作中方面，有 7.0%表示不同意，有 24.4%表示普通，有 45.8%表示同意，有 22.9%表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 67.8%，顯示研究對象對能將訓練所學之專業技能應用於工作中同意度很高。

(三) 第 3 題 (C3)：更能獨立完成工作且願意接受新的工作挑戰

研究對象在訓練後更能獨立完成工作且願意接受新的工作挑戰方面，有 17.7% 表示不同意，有 42.8% 表示普通，有 37.3% 表示同意，有 2.2% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 39.5%，顯示研究對象在訓練後更能獨立完成工作且願意接受新的工作挑戰表示不同意。

(四) 第 4 題 (C4)：能活用創新力於新的工作內容並提出建議

研究對象在訓練後能活用創新力於新的工作內容並提出建議方面，有 15.5% 表示不同意，有 42.8% 表示普通，有 38.4% 表示同意，有 3.3% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 41.7%，顯示研究對象在訓練後能活用創新力於新的工作內容並提出建議同意度偏低。

(五) 第 5 題 (C5)：能更快速的找出解決問題的方案

研究對象在訓練後能更快速的找出解決問題的方案方面，有 7.4% 表示不同意，有 36.9% 表示普通，有 47.6% 表示同意，有 8.1% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 55.7%，顯示研究對象在訓練後能更快速的找出解決問題的方案同意度高。

(六) 第 6 題 (C6)：能運用新技能提昇工作效率與服務品質

研究對象在訓練後能運用新技能提昇工作效率與服務品質方面，有 4.1% 表示不同意，有 25.5% 表示普通，有 52.4% 表示同意，有 18.1% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 70.5%，顯示研究對象在訓練後能運用新技能提昇工作效率與服務品質同意度很高。

(七) 第 7 題 (C7)：能將所學的溝通協調能力及技巧運用在工作中

研究對象在訓練後能將所學的溝通協調能力及技巧運用在工作中方面，有 3.7% 表示不同意，有 28.4% 表示普通，有 51.7% 表示同意，有 16.2% 表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 67.9%，顯示研究對象在訓練後能將所學的溝通協調能力及技巧運用在工作中同意度很高。

(八) 第 8 題 (C8)：更能融入團體並追求自我成長

研究對象在訓練後能更能融入團體並追求自我成長方面，有 4.1%表示不同意，有 29.9%表示普通，有 49.8%表示同意，有 16.2%表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 66%，顯示研究對象在訓練後更能融入團體並追求自我成長同意度很高。

(九) 第 9 題 (C9)：樂於將所學成果與他人分享並共同成長

研究對象在訓練後能樂於將所學成果與他人分享並共同成長方面，有 3.0%表示不同意，有 25.5%表示普通，有 58.3%表示同意，有 13.3%表示非常同意，表示非常不同意者無人填答。表示同意及非常同意者合計占 71.6%，顯示研究對象在訓練後樂於將所學成果與他人分享並共同成長同意度很高。

綜上分析，在訓練應用成效部分，認同度最高的是「能運用新技能提昇工作效率與服務品質」，其次是「能將訓練所學之專業技能應用於工作中」，再其次是「樂於將所學成果與他人分享並共同成長」；認同度最低的是「訓練後能獨力完成工作並願意接受新的挑戰」，其次是「能活用創新力於新的工作內容並提出建議」。

從訓練應用成效分析可知，公務人員對於能運用新技能提昇工作效率與服務品質，以及能將訓練所學之專業技能應用於工作中認同度最高，因此訓練機關在規劃訓練課程時應強化工作技能的提昇與補充；至於認同度較低的訓練後能獨力完成工作並願意接受新的挑戰及能活用創新力於新的工作內容並提出建議方面，應鼓勵公務人員勇於承擔責任突破現況，且開設有關創意思考及潛能開發的相關課程。

### 第三節 個人屬性與整體訓練成效之關係

#### 一、個人屬性與整體訓練成效各構面間之交叉分析

##### (一) 訓練滿意程度與個人屬性之交叉分析

訓練滿意程度構面共有 9 題問項，研究對象 271 人，對於每題問項均為有效填答，因此本構面整體有效個數共計 2439 人次。

##### 1、訓練滿意程度與性別之交叉分析

男性在訓練滿意程度方面有 9.9%非常滿意，有 57.7%滿意，有 26.8%普通，有 5.6%不滿意；女性有 7.6%非常滿意，有 63%滿意，有 27.3%普通，有 2.1%不滿意。從以上數據統計非常滿意與滿意百分比，男性有 67.6%表示滿意，女性有 70.6%表示滿意，對訓練滿意程度而言，女性略高於男性，惟兩者差距不大。統計整理如表 5-10：

表 5-10 訓練滿意程度與性別之交叉分析

		男性	女性	總和	
訓練滿意程度 (九項)	非常滿意	個數	50	147	197
		性別內%	9.9	7.6	8.1
	滿意	個數	291	1219	1510
		性別內%	57.7	63.0	61.9
	普通	個數	135	528	663
		性別內%	26.8	27.3	27.2
	不滿意	個數	28	41	69
		性別內%	5.6	2.1	2.8
	非常不滿意	個數	0	0	0
		性別內%	0	0	0
	總和	個數	504	1935	2439
		直行%	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 2、訓練滿意程度與年齡之交叉分析

訓練滿意程度與年齡之交叉分析如下：29 歲以下有 8.9%非常滿意，有 42.2%滿意，有 21%普通，有 2.2%不滿意；30-39 歲有 8.2%非常滿意，有 63.5%滿意，有 27.2%普通，有 1.1%不滿意；40-49 歲有 7.3%非常滿意，有 64.3%滿意，有 25.8%普通，有 2.7%不滿意；50-59 歲有 9.7%非常滿意，有 57.3%滿意，有 28.8%普通，有 4.2%不滿意。

從以上數據分析統計非常滿意與滿意百分比，年齡對訓練滿意程度高低依序為 30-39 歲(71.7%)、40-49 歲(71.6%)、50-59 歲(67%)、29 歲以下(51.1%)。訓練滿意程度與年齡之交叉分析統計整理如表 5-11：

表 5-11 訓練滿意程度與年齡之交叉分析

		29 歲以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	總和	
訓練滿意程度 (九項)	非常滿意	個數	4	31	100	62	197
		年齡內%	8.9	8.2	7.3	9.7	8.1
	滿意	個數	19	240	885	366	1510
		年齡內%	42.2	63.5	64.3	57.3	61.9
	普通	個數	21	103	355	184	663
		年齡內%	46.7	27.2	25.8	28.8	27.2
	不滿意	個數	1	4	37	27	69
		年齡內%	2.2	1.1	2.7	4.2	2.8
	非常不滿意	個數	0	0	0	0	0
		年齡內%	0	0	0	0	0
	總和	個數	45	378	1377	639	2439
		直行%	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 3、訓練滿意程度與教育程度之交叉分析

訓練滿意程度與教育程度之交叉分析如下：高中職（含以下）有 12.7%非常滿意，有 74.6%滿意，有 11.1%普通，有 1.6%不滿意；專科有 8.8%非常滿意，有 61%滿意，有 26.7%普通，有 3.5%不滿意；大學有 7.4%非常滿意，

有 61.5%滿意，有 28.6%普通，有 2.6%不滿意；碩士有 7.6%非常滿意，有 65.5%滿意，有 25.4%普通，有 1.2%不滿意；博士有 66.7%滿意，有 33.3%普通。

從以上數據分析統計非常滿意與滿意百分比，教育程度對訓練滿意程度高低依序為高中職（含以下）(87.3%)、碩士(73.1%)、專科(69.8%)、大學(68.9%)、博士(66.7%)。訓練滿意程度與教育程度之交叉分析統計整理如表 5-12：

表 5-12 訓練滿意程度與教育程度之交叉分析

		高中職 (含以下)	專科	大學	碩士	博士	總和
訓練滿意程度 (九項)	非常滿意	個數 8	86	90	13	0	197
		教育程度內 % 12.7	8.8	7.4	7.6	0.0	8.1
	滿意	個數 47	598	747	112	6	1510
		教育程度內 % 74.6	61.0	61.5	65.5	66.7	61.9
	普通	個數 7	262	347	44	3	663
		教育程度內 % 11.1	26.7	28.6	25.7	33.3	27.2
	不滿意	個數 1	35	31	2	0	69
		教育程度內 % 1.6	3.6	2.6	1.2	0.0	2.8
	非常不滿意	個數 0	0	0	0	0	0
		教育程度內 % 0	0	0	0	0	0
	總和	個數 63	981	1215	171	9	2439
		直行% 100	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

#### 4、訓練滿意程度與服務年資之交叉分析

訓練滿意程度與服務年資之交叉分析如下：5 年以下有 16.2%非常滿意，有 50.4%滿意，有 31.6%普通，有 1.7%不滿意；6-10 年有 8.2%非常滿意，有 64.5%滿意，有 25.4%普通，有 1.8%不滿意；11-15 年有 5.7%非常滿意，有 65.6%滿意，有 26.4%普通，有 2.3%不滿意；16-20 年有 8.5%非常滿意，有 63.3%滿意，有 24.4%普通，有 3.9%不滿意；21-25 年有 8.1%非常滿意，有 58.3%滿意，有 30.9%普通，有 2.7%不滿意；26-30 年有 9.2%非常滿意，有 61.4%滿意，有 27.8%普通，有 1.6%不滿意；30 年以上有 3.3%非常滿意，有 58.8%滿意，有 34%普通，有 3.9%不滿意。

從以上數據分析統計非常滿意與滿意百分比，服務年資對訓練滿意程度高低依序為 6-10 年(72.7%)、16-20 年(71.8%)、11-15 年(71.3%)、26-30 年(70.6%)、5 年以下(66.6%)、21-25 年(66.4%)、30 年以上(62.1%)。訓練滿意程度與服務年資之交叉分析統計整理如表 5-13：

**表 5-13 訓練滿意程度與服務年資之交叉分析**

		5 年 以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21-25 年	26-30 年	30 年 以上	總和	
訓練滿意程度 (九項)	非常滿意	個數	19	23	22	70	30	28	5	197
		年資內%	16.2	8.2	5.7	8.5	8.1	9.2	3.3	8.1
	滿意	個數	59	180	254	524	215	188	90	1510
		年資內%	50.4	64.5	65.6	63.3	58.3	61.4	58.8	61.9
	普通	個數	37	71	102	202	114	85	52	663
		年資內%	31.6	25.4	26.4	24.4	30.9	27.8	34.0	27.2
	不滿意	個數	2	5	9	32	10	5	6	69
		年資內%	1.7	1.8	2.3	3.9	2.7	1.6	3.9	2.8
	非常不滿意	個數	0	0	0	0	0	0	0	0
		年資內%	0	0	0	0	0	0	0	0
	總和	個數	117	279	387	828	369	306	153	2439
		直行%	100	100	100	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 5、訓練滿意程度與職稱之交叉分析

訓練滿意程度與職稱之交叉分析如下人事人員有 10.6%非常滿意，有 54.8%滿意，有 31.9%普通，有 2.7%不滿意；會計人員有 5.1%非常滿意，有 60.1%滿意，有 32.3%普通，有 2.5%不滿意；文書組長有 5.6%非常滿意，有 65.8%滿意，有 23.1%普通，有 1.6%不滿意；事務組長有 11.1%非常滿意，有 68.9%滿意，有 19.3%普通，有 0.7%不滿意；出納組長有 7.8%非常滿意，有 65.2%滿意，有 24.7%普通，有 2.5%不滿意；幹事有 8.5%非常滿意，有 62%滿意，有 26.4%普通，有 3.1%不滿意。

從以上數據分析統計非常滿意與滿意百分比，職稱對訓練滿意程度高低依序為事務組長(80%)、出納組長(72.7%)、文書組長(71.4%)、幹事(70.5%)、人事人員(65.4%)、會計人員(65.2%)。訓練滿意程度與職稱之交叉分析統計整理如表 5-14：

表 5-14 訓練滿意程度與職稱之交叉分析

		人 事	會 計	文 書	事 務	出 納	幹 事	總 和	
		人 員	人 員	組 長	組 長	組 長			
訓練滿意程度 (九項)	非常滿意	個數	43	25	13	30	21	65	197
		職稱內%	10.6	5.1	5.6	11.1	7.5	8.5	8.1
	滿意	個數	222	292	154	186	182	474	1510
		職稱內%	54.8	60.1	65.8	68.9	65.2	62.0	61.9
	普通	個數	129	157	54	52	69	202	663
		職稱內%	31.9	32.3	23.1	19.3	24.7	26.4	27.2
	不滿意	個數	11	12	13	2	7	24	69
		職稱內%	2.7	2.5	5.6	0.7	2.5	3.1	2.8
	非常不滿意	個數	0	0	0	0	0	0	0
		職稱內%	0	0	0	0	0	0	0
	總和	個數	405	486	234	270	279	765	2439
		直行%	100	100	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 6、訓練滿意程度與官職等之交叉分析

訓練滿意程度與官職等之交叉分析如下：委任 1-5 職等有 6.5%非常滿意，有 65.4%滿意，有 25.8%普通，有 2.3%不滿意；薦任 6-7 職等有 8.2%非常滿意，有 60.8%滿意，有 27.6%普通，有 3.5%不滿意；薦任 8 職等以上有 10.8%非常滿意，有 61.3%滿意，有 27.3%普通，有 0.7%不滿意。

從以上數據分析統計非常滿意與滿意百分比，官職等對訓練滿意程度高低依序為薦任 8 職等以上(72.1%)、委任 1-5 職等(71.9%)、薦任 6-7 職(69%)。訓練滿意程度與官職等之交叉分析統計整理如表 5-15：

**表 5-15 訓練滿意程度與官職等之交叉分析**

		委任 1-5 職等	薦任 6-7 職等	薦任 8 職等 (含以上)	總和
訓練滿意程度 (九項)	非常滿意	個數 40	125	32	197
		官職等內% 6.5	8.2	10.8	8.1
	滿意	個數 400	930	182	1510
		官職等內% 65.4	60.8	61.3	61.9
	普通	個數 158	422	81	663
		官職等內% 25.8	27.6	27.3	27.2
	不滿意	個數 14	53	2	69
		官職等內% 2.3	3.5	0.7	2.8
	非常不滿意	個數 0	0	0	0
		官職等內% 0	0	0	0
	總和	個數 612	1530	297	2439
		直行% 100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## （二）訓練學習成效與個人屬性之交叉分析

訓練學習成效構面共有 9 題問項，研究對象 271 人，對於每題問項均為有效填答，因此本構面整體有效個數共計 2439 人次。

### 1、訓練學習成效與性別之交叉分析

男性在訓練學習成效方面有 12.1%非常同意，有 53.4%同意，有 27.8%普通，有 6.7%不同意；女性有 8.9%非常同意，有 55.5%同意，有 32.3%普通，有 3.4%不同意。從以上數據統計非常同意與同意百分比，男性有 65.6%表示同意，女性有 64.4%表示同意，對訓練學習成效而言，男性略高於女性，惟兩者差距不大。訓練學習成效與年齡之交叉分析整理如表 5-16：

**表 5-16 訓練學習成效與性別之交叉分析**

		男性	女性	總和	
訓練學習成效 (九項)	非常同意	個數	61	172	233
		性別內%	12.1	8.9	9.5
	同意	個數	269	1074	1343
		性別內%	53.4	55.5	55.1
	普通	個數	140	623	763
		性別內%	27.8	32.3	31.3
	不同意	個數	34	66	100
		性別內%	6.7	3.4	4.1
	非常不同意	個數	0	0	0
		性別內%	0	0	0
	總和	個數	504	1935	2439
		直行%	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 2、訓練學習成效與年齡之交叉分析

訓練學習成效與年齡之交叉分析如下：29 歲以下有 28.99%非常同意，有 55.6%同意，有 15.6%普通；30-39 歲有 15.6%非常同意，有 60.6%同意，有 21.7%普通，有 2.1%不同意；40-49 歲有 8.1%非常同意，有 54.8%同意，有 33.5%普通，有 3.7%不同意；50-59 歲有 7.8%非常同意，有 52.4%同意，有 33.3%普通，有 6.4%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，年齡對訓練學習成效高低依序為 29 歲以下 (84.5%)、30-39 歲(76.2%)、40-49 歲(62.9%)、50-59 歲(60.2%)。訓練學習成效與年齡之交叉分析統計整理如表 5-17：

表 5-17 訓練學習成效與年齡之交叉分析

		29 歲 以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	總和	
訓練 學習 成效 (九項)	非常	個數	13	59	111	50	233
	同意	年齡內%	28.9	15.6	8.1	7.8	9.5
	同意	個數	25	229	754	335	1343
		年齡內%	55.6	60.6	54.8	52.4	55.1
	普通	個數	7	82	461	213	763
		年齡內%	15.6	21.7	33.5	33.3	31.3
	不同意	個數	0	8	51	41	100
		年齡內%	0	2.1	3.7	6.4	4.1
	非常	個數	0	0	0	0	0
	不同意	年齡內%	0	0	0	0	0
	總和	個數	45	378	1377	639	2439
		直行%	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

### 3、訓練學習成效與教育程度之交叉分析

訓練學習成效與教育程度之交叉分析如下：高中職（含以下）有 33.3%同意，有 41.3%普通，有 25.4%不同意；專科有 7.1%非常同意，有 50.6%同意，有 36.6%普通，有 5.7%不同意；大學有 8.0%非常同意，有 60.8%同意，有 29%普通，有 2.2%不同意；碩士有 38.6%非常同意，有 46.2%同意，有 14.6%普通，有 0.6%不同意；博士有 88.9%同意，有 11.1%普通。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，教育程度對訓練學習成效高低依序為博士(88.9%)、碩士(84.8%)、大學(68.8%)、專科(57.7%)、高中職（含以下）(33.3%)。訓練學習成效與教育程度之交叉分析統計整理如表 5-18：

表 5-18 訓練學習成效與教育程度之交叉分析

		高中職 (含以下)	專科	大學	碩士	博士	總和
訓練學習成效 (九項)	非常同意	個數 0 教育程度內% 0	70 7.1	97 8.0	66 38.6	0 0	233 9.5
	同意	個數 21 教育程度內% 33.3	496 50.6	739 60.8	79 46.2	8 88.9	1343 55.1
	普通	個數 26 教育程度內% 41.3	359 36.6	352 29	25 14.6	1 11.1	763 31.3
	不同意	個數 16 教育程度內% 25.4	56 5.7	27 2.2	1 0.6	0 0	100 4.1
	非常不同意	個數 0 教育程度內% 0	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
	總和	個數 63 直行% 100	981 100	1215 100	171 100	9 100	2439 100

註：9×271=2439（整體有效個數）

#### 4、訓練學習成效與服務年資之交叉分析

訓練學習成效與服務年資之交叉分析如下：5 年以下有 18.8%非常同意，有 53%同意，有 27.4%普通，有 0.9%不同意；6-10 年有 13.6%非常同意，有 63.1%同意，有 22.9%普通，有 0.4%不同意；11-15 年有 10.1%非常同意，有 57.1%同意，有 27.1%普通，有 5.7%不同意；16-20 年有 9.75%非常同意，有 54.13%同意，有 33%普通，有 3.3%不同意；21-25 年有 5.7%非常同意，有 53.9%同意，有 35.8%普通，有 4.6%不同意；26-30 年有 9.5%非常同意，

有 52%同意，有 32.4%普通，有 6.2%不同意；30 年以上有 2.6%非常同意，有 51%同意，有 37.9%普通，有 8.5%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，服務年資對訓練學習成效高低依序為 5 年以下年(71.8%)、6-10 年(76.7%)、11-15 年(67.2%)、16-20 年(63.8%)、26-30 年(61.5%)、21-25 年(59.6%)、30 年以上(53.6%)。訓練學習成效與服務年資之交叉分析統計整理如表 5-19：

**表 5-19 訓練學習成效與服務年資之交叉分析**

		5 年 以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21-25 年	26-30 年	30 年 以上	總和
訓練 學習 成效 (九項)	非常 同意	個數 22	38	39	80	21	29	4	233
		年資內 % 18.8	13.6	10.1	9.7	5.7	9.5	2.6	9.5
	同意	個數 62	176	221	448	199	159	78	1343
		年資內 % 53	63.1	57.1	54.1	53.9	52.0	51.0	55.1
	普通	個數 32	64	105	273	132	99	58	763
		年資內 % 27.4	22.9	27.1	33	35.8	32.4	37.9	31.3
	不同意	個數 1	1	22	27	17	19	13	100
		年資內 % 0.9	0.4	5.7	3.3	4.6	6.2	8.5	4.1
	非常 不同意	個數 0	0	0	0	0	0	0	0
	年資內 % 0	0	0	0	0	0	0	0	
總和	個數 117	279	387	828	369	306	153	2439	
	直行% 100	100	100	100	100	100	100	100	

註：9x271=2439（整體有效個數）

## 5、訓練學習成效與職稱之交叉分析

訓練學習成效與職稱之交叉分析如下人事人員有 13.6%非常同意，有 54.3%同意，有 28.9%普通，有 3.2%不同意；會計人員有 4.1%非常同意，有 59.1%同意，有 34.2%普通，有 2.7%不同意；文書組長有 3.4%非常同意，有 55.1%同意，有 33.8%普通，有 7.7%不同意；事務組長有 15.9%非常同意，有 56.7%同意，有 25.9%普通，有 1.5%不同意；出納組長有 9.7%非常同意，有 48%同意，有 36.2%普通，有 6.1%不同意；幹事有 10.5%非常同意，有 54.9%同意，有 30.1%普通，有 4.6%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，職稱對訓練學習成效高低依序為事務組長(72.6%)、人事人員(67.9%)、幹事(65.4%)、會計人員(63.2%)、文書組長(58.5%)、出納組長(57.7%)。訓練學習成效與職稱之交叉分析統計整理如表 5-20：

表 5-20 訓練學習成效與職稱之交叉分析

		人 事 人 員	會 計 人 員	文 書 組 長	事 務 組 長	出 納 組 長	幹 事	總 和	
訓練 學習 成效 (九 項)	非常 同意	個數	55	20	8	43	27	80	233
		職稱內%	13.6	4.1	3.4	15.9	9.7	10.5	9.5
	同意	個數	220	287	129	153	134	420	1343
		職稱內%	54.3	59.1	55.1	56.7	48	54.9	55.1
	普通	個數	117	166	79	70	101	230	763
		職稱內%	28.9	34.2	33.8	25.9	36.2	30.1	31.3
	不同意	個數	13	13	18	4	17	35	100
		職稱內%	3.2	2.7	7.7	1.5	6.1	4.6	4.1
	非常 不同意	個數	0	0	0	0	0	0	0
		職稱內%	0	0	0	0	0	0	0
	總和	個數	405	486	234	270	279	765	2439
		直行%	100	100	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 6、訓練學習成效與官職等之交叉分析

訓練學習成效與官職等之交叉分析如下：委任 1-5 職等有 8.8%非常同意，有 57.2%同意，有 29.9%普通，有 4.1%不同意；薦任 6-7 職等有 8.8%非常同意，有 53.7%同意，有 32.7%普通，有 4.8%不同意；薦任 8 職等以上有 14.8%非常同意，有 57.9%同意，有 26.6%普通，有 0.7%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，官職等對訓練學習成效高低依序為薦任 8 職等以上(72.7%)、委任 1-5 職等(66%)、薦任 6-7 職(62.5%)。訓練學習成效與官職等之交叉分析統計整理如表 5-21：

**表 5-21 訓練學習成效與官職等之交叉分析**

		委任 1-5 職等	薦任 6-7 職等	薦任 8 職等 (含以上)	總和
訓練學習成效 (九項)	非常同意	個數 54	135	44	233
		官職等內% 8.8	8.8	14.8	9.5
	同意	個數 350	821	172	1343
		官職等內% 57.2	53.7	57.9	55.1
	普通	個數 183	501	79	763
		官職等內% 29.9	32.7	26.6	31.3
	不同意	個數 25	73	2	100
		官職等內% 4.1	4.8	0.7	4.1
	非常不同意	個數 0	0	0	0
		官職等內% 0	0	0	0
	總和	個數 612	1530	297	2439
		直行% 100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

### （三）訓練應用成效與個人屬性之交叉分析

訓練應用成效構面共有 9 題問項，研究對象 271 人，對於每題問項均為有效填答，因此本構面整體有效個數共計 2439 人次。

#### 1、訓練應用成效與性別之交叉分析

男性在訓練應用成效方面有 19.4%非常同意，有 42.3%同意，有 29.8%普通，有 8.5%不同意；女性有 12.1%非常同意，有 48.4%同意，有 32.2%普通，有 7.2%不同意。從以上數據統計非常同意與同意百分比，男性有 61.7%表示同意，女性有 60.5%表示同意，對訓練應用成效而言，男性略高於女性，惟兩者差距不大。訓練應用成效與性別之交叉分析統計整理如表 5-22：

表 5-22 訓練應用成效與性別之交叉分析

		男性	女性	總和	
訓練應用成效 (九項)	非常同意	個數	98	235	333
		性別內%	19.4	12.1	13.7
	同意	個數	213	937	1150
		性別內%	42.3	48.4	47.1
	普通	個數	150	624	774
		性別內%	29.8	32.2	31.7
	不同意	個數	43	139	182
		性別內%	8.5	7.2	7.5
	非常不同意	個數	0	0	0
		性別內%	0	0	0
	總和	個數	504	1935	2439
		直行%	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 2、訓練應用成效與年齡之交叉分析

訓練應用成效與年齡之交叉分析如下：29 歲以下有 42.2%非常同意，有 37.8%同意，有 20%普通；30-39 歲有 14%非常同意，有 57.4%同意，有 32.1%普通，有 7.4%不同意；40-49 歲有 13%非常同意，有 47.5%同意，有 32.1%普通，有 7.4%不同意；50-59 歲有 12.8%非常同意，有 41%同意，有 35.7%普通，有 10.5%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，年齡對訓練應用成效高低依序為 29 歲以下 (80.%)、30-39 歲(71.4%)、40-49 歲(60.5%)、50-59 歲(53.8%)。

訓練應用成效與年齡之交叉分析統計整理如表 5-23：

表 5-23 訓練應用成效與年齡之交叉分析

		29 歲 以下	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	總和	
訓練 應用 成效 (九項)	非常	個數	19	53	179	82	333
	同意	年齡內%	42.2	14.0	13.0	12.8	13.7
	同意	個數	17	217	654	262	1150
		年齡內%	37.8	57.4	47.5	41.0	47.1
	普通	個數	9	95	442	228	774
		年齡內%	20.0	25.1	32.1	35.7	31.7
	不同意	個數	0	13	102	67	182
		年齡內%	0	3.4	7.4	10.5	7.5
	非常 不同意	個數	0	0	0	0	0
		年齡內%	0	0	0	0	0
	總和	個數	45	378	1377	639	2439
		直行%	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

### 3、訓練應用成效與教育程度之交叉分析

訓練應用成效與教育程度之交叉分析如下：高中職（含以下）有 49.2%普通，有 50.8%不同意；專科有 4.8%非常同意，有 37.9%同意，有 44.5%普通，有 12.7%不同意；大學有 16.4%非常同意，有 57.1%同意，有 24.4%普通，有 2.1%不同意；碩士有 50.3%非常同意，有 45%同意，有 4.7%普通；博士有 11.19%非常同意，有 77.8%同意。有 11.1%普通。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，教育程度對訓練應用成效高低依序為碩士(90.8%)、博士(88.9%)、大學(73.5%)、專科(42.7%)、高中職（含以下）(0%)。訓練應用成效與教育程度之交叉分析統計整理如表 5-24：

表 5-24 訓練應用成效與教育程度之交叉分析

		高中職 (含以下)	專科	大學	碩士	博士	總和	
訓練應用成效 (九項)	非常同意	個數	0	47	199	86	1	333
		教育程度內%	0	4.8	16.4	50.3	11.1	13.7
	同意	個數	0	372	694	77	7	1150
		教育程度內%	0	37.9	57.1	45	77.8	47.1
	普通	個數	31	437	297	8	1	774
		教育程度內%	49.2	44.5	24.4	4.7	11.1	31.7
	不同意	個數	32	125	25	0	0	182
		教育程度內%	50.8	12.7	2.1	0	0	7.5
	非常不同意	個數	0	0	0	0	0	0
		教育程度內%	0	0	0	0	0	0
	總和	個數	63	981	1215	171	9	2439
		直行%	100	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

#### 4、訓練應用成效與服務年資之交叉分析

訓練應用成效與服務年資之交叉分析如下：5 年以下有 19.7%非常同意，有 51.3%同意，有 26.5%普通，有 2.6%不同意；6-10 年有 14.3%非常同意，有 59.9%同意，有 23.3%普通，有 2.5%不同意；11-15 年有 17.6%非常同意，有 44.4%同意，有 28.9%普通，有 9%不同意；16-20 年有 14.1%非常同意，有 47.7%同意，有 31%普通，有 7.1%不同意；21-25 年有 8.4%非常同意，有 48.5%同意，有 37.4%普通，有 5.7%不同意；26-30 年有 16.7%非常同意，有 39.2%同意，有 34.6%普通，有 9.5%不同意；30 年以上有 2%非常同意，有 37.3%同意，有 42.5%普通，有 18.3%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，服務年資對訓練應用成效高低依序為 6-10 年(74.2%)、5 年以下年(71%)、11-15 年(62%)、16-20 年(61.8%)、

21-25 年(56.9%)、26-30 年(55.9%)、30 年以上(39.3%)。訓練應用成效與服務年資之交叉分析統計整理如表 5-25：

表 5-25 訓練應用成效與服務年資之交叉分析

		5 年 以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21-25 年	26-30 年	30 年 以上	總和
訓練 應用 成效 (九 項)	非常 同意	個數 23	40	68	117	31	51	3	333
		年資內% 19.7	14.3	17.6	14.1	8.4	16.7	2.0	13.7
	同意	個數 60	167	172	395	179	120	57	1150
		年資內% 51.3	59.9	44.4	47.7	48.5	39.2	37.3	47.1
	普通	個數 31	65	112	257	138	106	65	774
		年資內% 26.5	23.3	28.9	31.0	37.4	34.6	42.5	31.7
	不同意	個數 3	7	35	59	21	29	28	182
		年資內% 2.6	2.5	9.0	7.1	5.7	9.5	18.3	7.5
	非常 不同意	個數 0	0	0	0	0	0	0	0
		年資內% 0	0	0	0	0	0	0	0
	總和	個數 117	279	387	828	369	306	153	2439
		直行% 100	100	100	100	100	100	100	100

註：9x271=2439（整體有效個數）

#### 5、訓練應用成效與職稱之交叉分析

訓練應用成效與職稱之交叉分析如下人事人員有 15.6%非常同意，有 48.1%同意，有 29.9%普通，有 6.4%不同意；會計人員有 11.3%非常同意，有 44.7%同意，有 37.9%普通，有 6.2%不同意；文書組長有 6.8%非常同意，有 45.3%同意，有 36.3%普通，有 11.5%不同意；事務組長有 24.1%非常同意，有 47.8%同意，有 24.8%普通，有 3.3%不同意；出納組長有 12.2%非常同意，有 49.1%同意，有 31.2%普通，有 7.5%不同意；幹事有 13.1%非常同意，有 47.8%同意，有 30.1%普通，有 9.0%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，職稱對訓練應用成效高低依序為事務組長(71.9%)、人事人員(63.7%)、出納組長(61.3%)、幹事(60.9%)、

會計人員(56%)、文書組長(52.1%)。訓練應用成效與職稱之交叉分析統計整理  
如表 5-26：

表 5-26 訓練應用成效與職稱之交叉分析

		人事 人員	會計 人員	文書 組長	事務 組長	出納 組長	幹事	總和
練 訓 練 應 用 成 效 ( 九 項 )	非常 同意	個數 63	55	16	65	34	100	333
		職稱內% 15.6	11.3	6.8	24.1	12.2	13.1	13.7
	同意	個數 195	217	106	129	137	366	1150
		職稱內% 48.1	44.7	45.3	47.8	49.1	47.8	47.1
	普通	個數 121	184	85	67	87	230	774
		職稱內% 29.9	37.9	36.3	24.8	31.2	30.1	31.7
	不同意	個數 26	30	27	9	21	69	182
		職稱內% 6.4	6.2	11.5	3.3	7.5	9.0	7.5
	非常 不同意	個數 0	0	0	0	0	0	0
		職稱內% 0	0	0	0	0	0	0
	總和	個數 405	486	234	270	279	765	2439
		直行% 100	100	100	100	100	100	100

註：9×271=2439（整體有效個數）

#### 6、訓練應用成效與官職等之交叉分析

訓練應用成效與官職等之交叉分析如下：委任 1-5 職等有 11.3%非常同意，有 49.2%同意，有 31%普通，有 8.5%不同意；薦任 6-7 職等有 13.7%非常同意，有 47.3%同意，有 31.6%普通，有 7.5%不同意；薦任 8 職等以上有 18.5%非常同意，有 42.4%同意，有 34%普通，有 5.1%不同意。

從以上數據分析統計非常同意與同意百分比，官職等對訓練應用成效高低依序為薦任 6-7 職(61%)、薦任 8 職等以上(60.9%)、委任 1-5 職等(60.5%)。訓練應用成效與官職等之交叉分析統計整理如表 5-27：

表 5-27 訓練應用成效與官職等之交叉分析

		委任 1-5 職等	薦任 6-7 職等	薦任 8 職等 (含以上)	總和
訓練應用成效 (九項)	非常同意	個數 69	209	55	333
		官職等內% 11.3	13.7	18.5	13.7
	同意	個數 301	723	126	1150
		官職等內% 49.2	47.3	42.4	47.1
	普通	個數 190	483	101	774
		官職等內% 31.0	31.6	34.0	31.7
	不同意	個數 52	115	15	182
		官職等內% 8.5	7.5	5.1	7.5
	非常不同意	個數 0	0	0	0
	官職等內% 0	0	0	0	
總和	個數 612	1530	297	2439	
	直行% 100	100	100	100	

註：9×271=2439（整體有效個數）

## 二、個人屬性與整體訓練成效各構面之差異情形

### （一）不同性別在整體訓練成效的差異情形

1、研究假設：不同「性別」的公務人員，在整體訓練成效各構面上無顯著差異。

2、研究結果：依據表 5-28 所顯示 t 檢定結果分析：

從表 5-28 得知，公務人員之「性別」變項，在整體訓練成效方面：

(1)在「訓練滿意程度」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同性別的公務人員在教育滿意程度，無顯著差異存在。

(2)在「訓練學習成效」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同性別的公務人員在訓練學習成效，無顯著差異存在。

(3)在「訓練應用成效」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同性別的公務人員在訓練應用成效，無顯著差異存在。

表 5-28 不同性別人員在整體訓練成效之 t 檢定分析

	性別	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
訓練滿意	男	56	33.4821	4.66706	-0.648	0.518
程度	女	215	33.8465	3.47483		
訓練學習	男	56	33.3750	5.22777	0.134	0.894
成效	女	215	33.2884	4.05921		
訓練應用	男	56	33.5357	6.07817	0.797	0.426
成效	女	215	32.8977	5.13088		

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

(二) 不同年齡在整體訓練成效的差異情形

1、研究假設：不同「年齡」的公務人員，在整體訓練成效各構面上無顯著差異。

2、研究結果：單因子變異數分析(one way ANOVA)檢定結果分析：

從表 5-29 得知，公務人員之「年齡」變項，在整體訓練成效方面：

- (1)在「訓練滿意程度」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同年齡的公務人員在教育滿意程度，無顯著差異存在。
- (2)在「訓練學習成效」方面，p 值小於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故拒絕虛無假設，即不同年齡的公務人員在訓練學習成效，有顯著差異存在。
- (3)在「訓練應用成效」方面，p 值小於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故拒絕虛無假設，即不同年齡的公務人員在訓練應用成效，有顯著差異存在。

表 5-29 不同年齡人員在整體訓練成效之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性 (p 值)
訓練滿意 程度	組間	22.136	3	7.379	.523	.667
	組內	3765.680	267	14.104		
	總和	3787.815	270			
訓練學習 成效	組間	257.736	3	85.912	4.807	<b>.003**</b>
	組內	4771.843	267	17.872		
	總和	5029.579	270			
訓練應用 成效	組間	268.503	3	89.501	3.223	<b>.023*</b>
	組內	7415.261	267	27.773		
	總和	7683.764	270			

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

(三)不同教育程度在整體訓練成效的差異情形

- 1、假設研究：不同「教育程度」的公務人員，在整體訓練成效各構面上無顯著差異。
- 2、研究結果：單因子變異數分析(one way ANOVA)檢定結果分析：  
 從表 5-30 得知，公務人員之「教育程度」變項，在整體訓練成效方面：
  - (1)在「訓練滿意程度」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同教育程度的公務人員在教育滿意程度，無顯著差異存在。
  - (2)在「訓練學習成效」方面，p 值小於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故拒絕虛無假設，即不同教育程度的公務人員在訓練學習成效，有顯著差異存在。
  - (3)在「訓練應用成效」方面，p 值小於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故拒絕虛無假設，即不同教育程度的公務人員在訓練應用成效，有顯著差異存在。

表 5-30 不同教育程度人員在整體訓練成效之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性 (p 值)
訓練滿意 程度	組間	36.410	4	9.102	.645	.631
	組內	3751.406	266	14.103		
	總和	3787.815	270			
訓練學習 成效	組間	777.709	4	194.427	12.163	.000***
	組內	4251.871	266	15.984		
	總和	5029.579	270			
訓練應用 成效	組間	3138.310	4	784.578	45.913	.000***
	組內	4545.454	266	17.088		
	總和	7683.764	270			

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

(四) 不同服務年資在整體訓練成效的差異情形

1、假設研究：不同「服務年資」的公務人員，在整體訓練成效各構面上無顯著差異。

2、研究結果：單因子變異數分析(one way ANOVA)檢定結果分析：

從表 5-31 得知，公務人員之「服務年資」變項，在整體訓練成效方面：

(1)在「訓練滿意程度」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同服務年資的公務人員在教育滿意程度，無顯著差異存在。

(2)在「訓練學習成效」方面，p 值小於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故拒絕虛無假設，即不同服務年資的公務人員在訓練學習成效，有顯著差異存在。

(3)在「訓練應用成效」方面，p 值小於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故拒絕虛無假設，即不同服務年資的公務人員在訓練應用成效，有顯著差異存在。

表 5-31 不同服務年資人員在整體訓練成效之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性 (p 值)
訓練滿意 程度	組間	41.075	6	6.846	.482	.821
	組內	3746.740	264	14.192		
	總和	3787.815	270			
訓練學習 成效	組間	246.818	6	41.136	2.271	<b>.037*</b>
	組內	4782.762	264	18.117		
	總和	5029.579	270			
訓練應用 成效	組間	434.765	6	72.461	2.639	<b>.017*</b>
	組內	7248.999	264	27.458		
	總和	7683.764	270			

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

(五) 不同職稱在整體訓練成效的差異情形

1、假設研究：不同「職稱」的公務人員，在整體訓練成效各構面上無顯著差異。

2、研究結果：單因子變異數分析(one way ANOVA)檢定結果分析：

從表 5-32 得知，公務人員之「職稱」變項，在整體訓練成效方面：

(1)在「訓練滿意程度」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同職稱的公務人員在教育滿意程度，無顯著差異存在。

(2)在「訓練學習成效」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同職稱的公務人員在訓練學習成效，無顯著差異存在。

(3)在「訓練應用成效」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同職稱的公務人員在訓練應用成效，無顯著差異存在。

表 5-32 不同職稱人員在整體訓練成效之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性 (p 值)
訓練滿意 程度	組間	85.516	5	17.103	1.224	.298
	組內	3702.299	265	13.971		
	總和	3787.815	270			
訓練學習 成效	組間	180.369	5	36.074	1.971	.083
	組內	4849.210	265	18.299		
	總和	5029.579	270			
訓練應用 成效	組間	270.488	5	54.098	1.934	.089
	組內	7413.276	265	27.975		
	總和	7683.764	270			

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

(六) 不同官職等在整體訓練成效的差異情形

1、假設研究：不同「官職等」的公務人員，在整體訓練成效各構面上無顯著差異。

2、研究結果：單因子變異數分析(one way ANOVA)檢定結果分析：

從表 5-33 得知，公務人員之「官職等」變項，在整體訓練成效方面：

(1)在「訓練滿意程度」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同官職等的公務人員在教育滿意程度，無顯著差異存在。

(2)在「訓練學習成效」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同官職等的公務人員在訓練學習成效，無顯著差異存在。

(3)在「訓練應用成效」方面，p 值大於  $\alpha$  ( $\alpha = .05$ )，故接受虛無假設，即不同官職等的公務人員在訓練應用成效，無顯著差異存在。

表 5-33 不同官職等人員在整體訓練成效之變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性 (p 值)
訓練滿意 程度	組間	17.260	2	8.630	.613	.542
	組內	3770.555	268	14.069		
	總和	3787.815	270			
訓練學習 成效	組間	92.885	2	46.442	2.521	.082
	組內	4936.694	268	18.421		
	總和	5029.579	270			
訓練應用 成效	組間	22.491	2	11.246	.393	.675
	組內	7661.273	268	28.587		
	總和	7683.764	270			

註：\*p<.05，\*\*p<.01，\*\*\*p<.001

#### 第四節 整體訓練成效各構面之相關性

為瞭解整體訓練成效各構面之關係，並檢驗其關聯強度強度，採用皮爾森(Pearson)積差相關分析，相關係數數值介於+1 和-1 之間。相關係數值月接近正負 1 時，表示變項的關聯情形越明顯。在推論統計中，二個變項的相關是否達顯著，不能單從積差相關係數絕對值判定，若是機率性顯著值  $p<.05$ ，表示兩個變項的相關達顯著，當兩個變項間的相關係數達顯著時，可再從相關係數絕對值大小來判別二個變項關聯程度，一般的判別如表 5-34（吳明隆，2009：466）。

表 5-34 相關係數的強度大小與意義

相關係數絕對值	關聯程度
$r < 0.40$	低度相關
$0.40 \leq r \leq 0.70$	中度相關
$r > 0.70$	高度相關

資料來源：吳明隆，SPSS 操作與應用問卷統計分析實務，台北：五南，2009，頁 466。

本節採用皮爾森(Pearson)積差分析，對各層次進行相關分析，茲將分析結果整理如表 5-35：

### 一、反應層次與學習層次之相關性

反應層次與學習層次呈現顯著的正相關，相關係數為 0.379（顯著性 0.000），並達極為顯著水準，因此拒絕虛無假設，反應層次與學習層次間具有相關性。

### 二、反應層次與行為層次之相關性

反應層次與行為層次呈現顯著的正相關，相關係數為 0.222（顯著性 0.000），並達極為顯著水準，因此拒絕虛無假設，反應層次與行為層次間具有相關性。

### 三、學習層次與行為層次之相關性

學習層次與行為層次呈現顯著的正相關，相關係數為 0.514（顯著性 0.000），並達極為顯著水準，因此拒絕虛無假設，學習層次與行為層次間具有相關性。

表 5-35 訓練成效評估之相關性分析

訓練成效評估		訓練滿意程度 (反應層次)	訓練學習成效 (學習層次)	訓練應用成效 (行為層次)
訓練滿意程度 (反應層次)	Pearson 相關 顯著性 (雙尾)	1	.379(**)	.222(**)
	個數	271	271	271
訓練學習成效 (學習層次)	Pearson 相關 顯著性 (雙尾)	.379(**)	1	.514(**)
	個數	271	271	271
訓練應用成效 (行為層次)	Pearson 相關 顯著性 (雙尾)	.222(**)	.514(**)	1
	個數	271	271	271

註：\*\* 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

## 第五節 假設驗證結果

### 一、個人屬性在整體訓練成效假設與驗證結果

本研究旨在探討公務人員個人屬性與整體訓練成效各構面之間關係，綜合前述實證資料分析結果，將研究假設結果歸納整理如表 5-36：

表 5-36 個人屬性在整體訓練成效各構面之研究假設與驗證結果

屬性 變項	研究假設內容	驗證結果	
		成立	不成立
性別	不同性別的公務人員在訓練滿意程度上無顯著差異	✓	
	不同性別的公務人員在訓練學習成效上無顯著差異	✓	
	不同性別的公務人員在訓練應用成效上無顯著差異	✓	
年齡	不同年齡的公務人員在訓練滿意程度上無顯著差異	✓	
	不同年齡的公務人員在訓練學習成效上無顯著差異		✓
	不同年齡的公務人員在訓練應用成效上無顯著差異		✓
教育 程度	不同教育程度的公務人員在訓練滿意程度上無顯著差異	✓	
	不同教育程度的公務人員在訓練學習成效上無顯著差異		✓
	不同教育程度的公務人員在訓練應用成效上無顯著差異		✓
服務 年資	不同服務年資的公務人員在訓練滿意程度上無顯著差異	✓	
	不同服務年資的公務人員在訓練學習成效上無顯著差異		✓
	不同服務年資的公務人員在訓練應用成效上無顯著差異		✓
職稱	不同職稱的公務人員在訓練滿意程度上無顯著差異	✓	
	不同職稱的公務人員在訓練學習成效上無顯著差異	✓	
	不同職稱的公務人員在訓練應用成效上無顯著差異	✓	
官 職 等	不同官職等的公務人員在訓練滿意程度上無顯著差異	✓	
	不同官職等的公務人員在訓練學習成效上無顯著差異	✓	
	不同官職等的公務人員在訓練應用成效上無顯著差異	✓	

註：表中打✓表示本研究對虛無假設(H<sub>0</sub>)接受與拒絕之情形

## 二、整體訓練成效各層次間的關聯性驗證結果

整體訓練成效各層次間之關聯性驗證結果顯示，各層次之間具有顯著相關性，並呈現低度至中度正相關。其研究假設與驗證結果如表 5-37：

**表 5-37 訓練成效各層次之關聯性研究假設與驗證結果**

研究假設內容	驗證結果	
	成立	不成立
反應層次與學習層次間無顯著相關性		✓
反應層次與行為層次間無顯著相關性		✓
學習層次與行為層次間無顯著相關性		✓

註：表中打✓表示本研究對虛無假設(Ho)接受與拒絕之情形

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究發現

#### 一、研究對象之個人屬性資料

本研究對象係臺中市所屬公立國民中學學校公務人員，在有效回收問卷個人屬性資料方面，研究發現如下：

- (一) 在性別方面：女性 215 人（佔有效樣本的 79.3%）多於男性 56 人（佔有效樣本的 20.7%）。
- (二) 在年齡方面：以 40-49 歲 153 人為最多，佔有效樣本的 56.5%。
- (三) 在教育程度方面：以大學程度 134 人為對多，佔有效樣本的 49.4%。
- (四) 在服務年資方面：以服務 16-20 年 92 人為最多，佔有效樣本的 33.9%。
- (五) 在職稱方面：以幹事 85 人為最多，佔有效樣本的 31.4%。
- (六) 在官職等方面：以薦任 6-7 職等 170 人為最多，佔有效樣本的 62.7%。

#### 二、研究對象對整體訓練成效之分析發現

##### (一) 在訓練滿意程度（反應層次）方面

在「訓練滿意程度」各題項中平均數均在 3.52 以上，顯示對整體訓練滿意度有高度認同。其中「A1 對於訓練課程安排的滿意程度」平均數最高為 3.86；「A8 對於訓練環境、場所的滿意程度」平均數為最低 3.52。顯示出訓練機關應妥善規劃及改善訓練環境及場所，尤以公訓中心位處市中心精華地段，又無足夠空間供參訓人員免費停車，雖持參訓公文可享停車折扣，然對參訓人員而言，參加訓練需負擔停車費用，難免降低參訓意願。

##### (二) 在訓練學習成效（學習層次）方面

在「訓練學習成效」各題項中平均數均在 3.35 以上，其中「B2 我能從訓練中增進相關的專業技能」平均數最高為 3.87；「B3 我能從訓練中增強相關的緊急應變能力」及「B4 我能從訓練中獲得工作上的創新能力」平均數為最低，分別為 3.35 及 3.38。顯示出訓練機關如能在與公務人員本身業務工作有關之訓練加以規劃，則能收到良好的訓練成效。又在認同度較低之能從訓練中增強相關的緊急應變能力及從訓練中獲得工作上的創新能力方面，訓練乃長遠大計，並非一蹴可幾，緊急應變能力及創新能力需要靠經驗與知識的累積，要短短的幾小時訓練就能立即達成，因此，訓練機關應該開設一系列的相關課程，佐以實地演練，累積公務人員的實務經驗。

### （三）在訓練應用成效（行為層次）方面

在「訓練應用成效」各題項中平均數均在 3.24 以上，其中「C2 我能將訓練所學之專業技能應用於工作中」及「C6 訓練後我能運用心的技能提昇工作效率與服務品質」平均數最高為，同為 3.85；「C3 訓練後我更能獨立完成工作且願意接受新的工作挑戰」平均數為最低為 3.24。顯示出訓練機關在規劃訓練課程時應強化工作技能的提昇與補充，加強與實務的結合；至於認同度較低的訓練後能獨立完成工作並願意接受新的挑戰及能活用創新力於新的工作內容並提出建議方面，應鼓勵公務人員勇於承擔責任突破現況，且開設有關創意思考及潛能開發的相關課程。

## 三、研究對象在整體訓練成效各構面之交叉分析發現

### （一）在教育訓練滿意度方面

- 1、在性別方面：女性滿意度 70.6%略高於男性的 67.6%，惟兩者差別並不大。
- 2、在年齡方面：滿意度以 30-39 歲為最高，其他依序為 40-49 歲、50-59 歲、29 歲以下。

- 3、在教育程度方面：滿意度以高中職為最高，其他依序為碩士、專科、大學、博士。
- 4、在服務年資方面：滿意度以服務 6-10 年為最高，其他依序為 16-20 年、11-15 年、26-30 年、5 年以下、21-25 年、30 年以上。
- 5、在職稱方面：滿意度以事務組長為最高，其次依序為出納組長、文書組長、幹事、人事人員、會計人員。
- 6、在官職等方面：滿意度以薦任第 8 職等以上為最高，其次依序為委任 1-5 職等、薦任 6-7 職等。

## （二）在訓練學習成效方面

- 1、在性別方面：男性認同度 65.6%略高於女性的 64.4%，惟兩者差別並不大。
- 2、在年齡方面：認同度以 29 歲為最高，其他依序為 30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲。
- 3、在教育程度方面：認同度以博士最高，其他依序為碩士、大學、專科、高中職（含以下）。
- 4、在服務年資方面：認同度 5 年以下為最高，其他依序為 6-10 年、11-15 年、16-20 年、26-30 年、21-25 年、30 年以上。
- 5、在職稱方面：認同度以事務組長為最高，其次依序為人事人員、幹事、會計人員、文書組長、出納組長。
- 6、在官職等方面：認同度以薦任第 8 職等以上為最高，其次依序為委任 1-5 職等、薦任 6-7 職等。

## （三）在訓練應用成效方面

- 1、在性別方面：男性認同度 61.7%略高於女性的 60.5%，惟兩者差別並不大。
- 2、在年齡方面：認同度以 29 歲為最高，其他依序為 30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲。

- 3、在教育程度方面：認同度以碩士最高，其他依序為博士、大學、專科、高中職（含以下）。
- 4、在服務年資方面：認同度以 6-10 年為最高，其他依序為 5 年以下、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26-30 年、30 年以上。
- 5、在職稱方面：認同度以事務組長為最高，其次依序為人事人員、出納組長、幹事、會計人員、文書組長。
- 6、在官職等方面：認同度以薦任 6-7 職等為最高，其次依序為薦任 8 職等以上、委任 1-5 職等。

#### 四、研究對象在整體訓練成效各構面之差異分析發現

- （一）在性別方面：經 t 檢定結果不同性別人員在訓練滿意程度、訓練學習成效、訓練應用成效均未達顯著水準。
- （二）在年齡方面：經變異數分析，不同年齡人員在訓練滿意程度未達顯著水準，在訓練學習成效及訓練應用成效方面均達顯著水準。
- （三）在教育程度方面：經變異數分析，不同教育程度人員在訓練滿意程度未達顯著水準，在訓練學習成效及訓練應用成效方面均達顯著水準。
- （四）在服務年資方面：經變異數分析，不同服務年資人員在訓練滿意程度未達顯著水準，在訓練學習成效及訓練應用成效方面均達顯著水準。
- （五）在職稱方面：經變異數分析，不同職稱人員在訓練滿意程度、訓練學習成效、訓練應用成效方面均未達顯著水準。
- （六）在官職等方面：經變異數分析，不同官職等人員在訓練滿意程度、訓練學習成效、訓練應用成效方面均未達顯著水準。

#### 五、整體訓練程效各構面之相關分析發現

經實證結果分析發現，整體訓練成效各構面之間呈現正相關，訓練滿意程度（反應

層次)與訓練學習成效(學習層次)及訓練應用成效(行爲層次)達低度正相關;訓練學習成效(學習層次)與訓練應用成效(行爲層次)達中度正相關,換言之,訓練成效評估各構面(層次)之間均有正向的關聯性。

## 六、小結

綜合上述受訓人員對公訓中心辦理的整體訓練成效滿意分析發現,學員在訓練滿意程度(反應層次)、訓練學習成效(學習層次)、訓練應用成效(行爲層次)各方面皆持正面看法,除少數問項滿意度較低外,滿意度(認同度)均達70%以上,且各層次之間均有顯著之相關性,因此訓練機構在爾後的訓練計畫中應針對滿意度較低之問項加以改進,在安排訓練課程時亦應注意各層次之間的相關連結,俾能提高訓練成效。

## 第二節 研究建議

辦理公務人員的在職訓練,其目的是爲了增進其工作所需技能及知能,提高工作效率,進而達成組織目標。而訓練評估的主要目的並非爲了事後責任歸屬,而是爲了讓爾後的訓練計畫更臻於完美,讓訓練機構不斷的改進與進步,提高訓練成效。臺中縣市合併改制後,爲了提昇所屬公務人員的素質與行政效率,成立「臺中市政府公務人力訓練中心」,專責所屬公務人員之訓練,經由本研究發現,擬對訓練機構、受訓人員所屬學校、受訓人員本身提出研究建議。

### 一、對訓練機構的建議

茲就訓練實施滿意程度、訓練學習成效及訓練應用成效等三方面對訓練機構(公訓中心),提出以下建議:

#### (一) 訓練滿意程度方面

- 1、訓練滿意度最好的是「訓練課程的安排」，其次是「訓練教材內容」，再其次是「訓練課程實用性」，受訓人員滿意度最高之前三項均與訓練課程內容有關，顯示訓練機構所安排之課程內容有其實用性，授課內容充實。
- 2、滿意度最低的是「訓練環境及場所」，其次是「訓練設備」，公訓中心初為成立，應逐年編列預算，增置有關訓練設備及器材，改善設備不足之處，另交通問題亦是影響公務人員參訓意願的重要因素，公訓中心位處市中心精華地段，無足夠空間供參訓人員免費停車，雖持參訓公文可享停車折扣，然對參訓人員而言，參加訓練需負擔停車費用，難免降低參訓意願，因此，建議訓練機構應簽有特約停車場，供受訓人員免費停車。

## （二）訓練學習成效方面

- 1、在訓練學習成效部分，認同度最高的是「能從訓練中增進相關的專業技能」，其次是「能從訓練中獲得實用的專業知識」，再其次是「能從訓練中增進溝通協調的能力與技巧」，顯示出多數受訓人員認為受訓時所傳授的知識技能能悉數吸收，且能習得溝通協調的技巧，因此訓練機關如能針對與公務人員本身業務工作有關之訓練加以規劃，則能收到良好的訓練成效。
- 2、認同度較低的「能從訓練中增強相關的緊急應變能力」及「從訓練中獲得工作上的創新能力」方面，訓練乃長遠大計，並非一蹴可幾，緊急應變能力及創新能力需要靠經驗與知識的累積，並非短短的幾小時訓練就能立即達成，因此，訓練機關應該開設一系列的相關課程，佐以實地演練，累積公務人員的實務經驗。
- 3、經由差異分析發現，年齡的高低、教育程度高低、服務年資長短，在訓練學習成效上有顯著差異，因此訓練機構在安排訓練課程時應避免內容過於淺顯或艱深，取其適中。

## （三）訓練應用成效方面

- 1、在訓練應用成效部分，認同度最高的是「能運用新技能提昇工作效率與服務品質」，其次是「能將訓練所學之專業技能應用於工作中」，再其次是「樂於將所學成果與他人分享並共同成長」，顯示出多數受訓人員認為能應用所學於現職工作中，且能應用所學提高工作效率，因此訓練機關在規劃訓練課程時，應強化工作技能的提昇與補充，加強與實務的結合。
- 2、認同度最低的是「訓練後能獨力完成工作並願意接受新的挑戰」，其次是「能活用創新力於新的工作內容並提出建議」，建議訓練機構應開設有關創意思考及潛能開發的相關課程，並鼓勵公務人員勇於承擔責任突破現況。
- 3、經由差異分析發現，年齡的高低、教育程度高低、服務年資長短，在訓練應用成效上有顯著差異，而訓練學習成效與訓練應用成效之間，有顯著的相關性，亦即受訓人員對知識的傳授、態度及技能的瞭解與吸收程度，深深影響受訓人員轉移到業務執行上的應用情形，因此在訓練課程的安排上應更為嚴謹審慎。

## 二、對服務學校之建議

根據實務上觀察，服務機關對所屬人員參加訓練的重視與支持，對訓練成效亦有很大影響，因此，學校雖以教師及學生為主體，公務人員為少數，然相關行政工作仍有賴公務人員予以完成，因此公務人員素質的提昇有助於業務的快速完成，服務單位應重視公務人員的訓練，本研究建議如下：

### （一）機關首長或單位主管應重視訓練

訓練能提昇公務人力素質，對於同仁的終身學習及自我成長有正面幫助，因此機關首長或單位主管應予以重視及支持，多鼓勵所屬多參與相關訓練，此種正向激勵有助於提升組織的學習文化，更有助於組織的永續發展。

### （二）訓練應與考績、陞遷制度結合

研究對象對於訓練應用成效構面，認同度較低的是能活用創新力於新的工作及能獨力完成工作且願意接受新的挑戰，若能對於工作業務提出創新思維，經採用有具體成效者，或者對於能夠勇於任事承擔重任者，應依考績法予以獎勵，或依陞遷法擇優陞任或遷調，此種鼓勵措施除可啟發公務人員創新思考及潛在能力外，還可以培育及拔擢優秀人才。

### （三）人事單位應積極提供各種訓練資訊與管道

人事單位為訓練的負責窗口，對於訓練資訊可獲得第一手訊息，同仁應業務繁忙時有疏於訓練訊息，因此人事單位應主動提供相關資訊及廣為宣導，遇有訓練機會時，應依照訓練課程性質主動薦送相關人員參加訓練，甚者更應積極統籌規劃機關內部的訓練計畫，安排相關的訓練課程。

## 三、對受訓人員的建議

### （一）把握訓練機會、珍惜國家資源

訓練是爲了使公務人員在有限的資源下獲得無限的知識知能，因此理應珍惜每次受訓的機會，在受訓前對訓練課程應事先詳加瞭解，訓練後能將所學應用於工作業務上，並樂於與同仁分享共同成長，切莫流於受訓形式浪費國家資源。

### （二）主動積極參與訓練、建立終身學習觀念

吾生有涯而學無涯，在日新月異資訊科技發達的今日，應隨時汲取新知擴展自身領域，抱持著不前進即被淘汰戰戰兢兢的學習態度，不因年齡或年資資深而倚老賣老，拒絕學習參訓，更應抱持虛懷若谷的學習的心態，透過有系統的訓練，充實自我，提昇專業知識、增強工作技能及改善工作態度，建立終身學習的觀念。

### 第三節 後續研究建議

#### 一、在研究範圍上

本研究之研究範圍，僅針對公訓中心某一段期間所辦理的訓練課程，而研究對象亦僅針對學校公務人員，在涵蓋的範圍上仍屬有限，後續研究可以擴大其研究範圍及研究對象，畢竟學校業務性質與行政機關有別，如能針對行政機關之公務人員訓練成效進行差異比較，更有助於瞭解公務人員訓練之成效及訓練課程之安排。

#### 二、在研究方法上

本研究以問卷調查法為研究方法，並進行量化分析，如能配合個案訪談方式，佐以質性研究，對資料的蒐集及研究結論，必能更客觀周延，另本研究未探討整體訓練成效之預測力，建議後續研究可將該部分納入研究。

#### 三、在評估層次上

本研究僅針對公務人員訓練成效的「反應層次」、「學習層次」及「行為層次」三方面，以問卷調查方式進行評估，至於「結果層次」的評估則礙於經費、時間及人力等條件，未能加以評估，建議後續研究可將該部分納入進行研究。



## 參考文獻

### 壹、中文部分

#### 一、專書

- 吳庚 (2007)。行政法之理論與實用（增訂十版）。台北：新學林出版社。
- 吳明隆 (2009)。SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務。台北：五南。
- 吳復新 (2003)。人力資源管理：理論分析與實務應用。台北：華泰。
- 李惠宗 (2008)。行政法要義。台北：元照。
- 邱皓政 (2006)。量化研究與統計分析—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析。台北：五南。
- 孫本初、張甫任 (2009)。策略性人力資源管理與實務。台北：鼎茂。
- 張火燦 (1998)。策略性人力資源管理。台北：揚智。
- 張潤書 (1998)。行政學。台北：三民。
- 郭芳煜 (1986)。怎樣做好員工訓練。台北：現代管理月刊。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞著 (1998)。人力資源管理。台北：華泰。
- 簡建忠 (1994)。訓練評鑑。台北：五南。
- 簡建忠 (1995)。人力資源管理。台北：五南。

#### 二、期刊論文

- 范祥偉 (2009)。行政院中高階公務人員培訓之業務現狀與未來展望。人事月刊，**49**(4)：15。
- 高希均 (1985)。國家進步的根源：人力資源。天下雜誌，**46**，145。
- 張麗雪 (1997)。全面品質管理運動中之人力資源管理。人力發展月刊，**41**，22-28。
- 陳光榮、陳文蓉 (2000)。21 世紀人力資源管理新挑戰。人力發展月刊，**74**，14-22。
- 陶紀貞 (1999)。組織因素對訓練轉移成效之影響。人事月刊，**29**(2)，25。

黃臺生、任可怡 (1995)。中央政府機關訓練績效評估之調查分析。空大行政學報，(3)，227-251。

溫金豐、吳亭 (2009)。策略性公務人力資源發展：從國家競爭力談起。人事月刊，49(4)，24。

趙其文 (1999)。綜論現代人力資源管理。人事月刊，29(1)，43-57。

戴幼農 (1994)。訓練評核的原則與方法。就業與訓練，12(4)，16。

魏惠娟、林秉議 (2011)。「系統的」訓練與評量：模式、個案經驗與啓示。研習論壇月刊，128，36-38。

### 三、研究計畫與考察報告

公務人員培訓機關（構）之現況調查與展望 (1998a)。公務人員保障暨培訓委員會委託研究計畫。台北：保訓會。

陳清秀 (2008)。新加坡政府人力資源管理制度考察報告。台北：行政院人事行政局。

楊文振 (2009)。精進我國文官制度之取才、育才、用才、留才，提升國家競爭力—從新加坡談起。考銓研究報告。台北：考試院。

劉坤億 (2008)。英、美公務人員培訓制度變革對我國公務人員培訓制度改進之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究計畫。台北：保訓會。

劉念琪 (2010)。建立訓練成效評估追蹤制度之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究計畫。台北：保訓會。

### 四、學位論文

王薰蓉 (2006)。財稅人員在職教育訓練成效評估。玄奘大學公共事務管理學系碩士

- 在職專班碩士論文。未出版，新竹市。
- 朱筱麗 (2003)。行政院暨所屬中央機關公務人員訓練成效之探討。台東師範學院教育研究所碩士論文。未出版，台東市。
- 余品嫻 (1996)。行政院人事行政局公務人員訓練班薦任人事人員專業訓練課程績效評估之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 吳幸珍 (2009)。中華電信員工教育訓練成效之研究—以新竹營運處為例。中華大學經營管理研究所碩士論文。未出版，新竹市。
- 邱宏益 (1996)。員工培訓成效評估之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。未出版，桃園縣。
- 洪千惠 (1993)。企業教育訓練制度與經營績效之相關研究及評估。淡江大學管理科學研究所碩士論文。未出版，台北縣。
- 莊鴻德 (2000)。台灣國際觀光旅館教育訓練實施、員工教育訓練成效與組織績效之相關性研究。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。未出版，嘉義縣。
- 許宏明 (1995)。高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。未出版，桃園縣。
- 許駿煒 (2000)。高科技產業員工教育訓練成效評估之個案研究。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。未出版，台北市。
- 許晉斌 (2003)。教育信練成效對組織承諾與員工生產力影響之研究—以國內網路銀行為例。長榮大學經營管理研究所碩士論文。未出版，台南縣。
- 陳明陽 (2001)。台電公司核能在職訓練評估之研究—以林口核能訓練中心為例。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 陳姿妤 (1997)。員工教育訓練成效評估之研究—以本國銀行業為例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。未出版，台中市。
- 陳思均(2001)。地方公務員訓練成效評估之研究。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，台中市。

- 陳嘉財 (2005)。國立高中職學校公務人員訓練滿意度之研究。健康管理學院經營管理研究所。未出版，台中市。
- 陳德望 (2001)。管理課程(MTP)訓練績效評估之研究—以科技與機械公司為例。靜宜大學企業管理研究所碩士論文。未出版，台中市。
- 傅永鈞 (1994)。企業教育訓練方案成效評估模式之研究—以燁隆鋼鐵公司為例。義守大學管理科學研究所碩士論文。未出版，高雄縣。
- 曾靜如(1999)。中華電信國際分公司訓練評估之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。未出版，台北市。
- 程德貞 (1999)。訓練模式與其成效之關係探討—以高科技產業為例。實踐大學企業管理研究所碩士論文。未出版，台北市。
- 黃添進 (2007)。我國消防人員常年訓練成效評估之研究—以嘉義市消防局為例。國立中正大學政治學系暨研究所碩士論文。未出版，嘉義縣。
- 劉盛光 (2004)。我國壽險業教育訓練與業務員績效關係之研究—以南山人壽保險公司中部地區為例。逢甲大學保險所碩士論文。未出版，臺中市。

## 五、譯著

- 許世雨（譯） (1997)。人力資源管理 (David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins 著)。台北：五南。
- 黃郁仁、周元如、李蔓瑋、張博雁（譯） (2010)。人力資源管理第五版 (Gary Dessler Ph.D 原著)。台北：東華。
- 潘明宏、陳志瑋（譯） (2003)。最新社會科學研究方法 (C.Frankfort-Nachmias & David Nachmias 原著)。台北：韋伯。

## 六、網路等電子化資料

全國法規資料庫網站。網址：<http://law.moj.gov.tw/index.aspx>。

行政院全球資訊網。2011 世界競爭力評比我國政府效能為近十年次佳名次，2011

年 5 月 20 日，取自：<http://www.ey.gov.tw/ct.asp?xItem=80118&ctNode=1435&mp=1>

全國人事法規釋例資料庫檢索系統網站。網址：<http://weblaw.exam.gov.tw/main.asp>。

公務人員保障暨培訓委員會網站。網址：<http://www.csptc.gov.tw/>。

詹中原 (2002)。國家競爭力之 Who, What and How ? 2002 年 3 月 7 日，

取自：<http://old.npf.org.tw/publication/cl/091/cl-c-091-093.htm>。

臺中市政府公務人力訓練中心網站。

網址：<http://www.training.taichung.gov.tw/internet/main/index.aspx>。

## 貳、西文部分

Bohlander,G & Snell,S.(2004). *Managing Human Resources*. International Student Edition, U.S.A:Thomson south-Western Corp.

Brandenburg, D.C.(1982). Training Evaluation:What's the Current Status? *Training and Development Journal*, 36(8):14-19.

Brinkerhoff ,R.O.(1988). An Intergrated Evaluation Model for HRD. *Journal of Training & Development*, 42(2):66-68.

Dessler,G. (1994). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, N.J:Prentice Hall Inc.

Goldstein, Irwin L.(1993). *Training in Organization: Needs Development and Evaluation*. Pacific Galif,Galif: Brooks/Cole Pub.Co.

Grove,D.A.&Ostroff,C.(1991).”ProgramEvaluation”.InK.N.Wexley(Ed.).*Developing Human Resources*. Washington, D.C:Bureau of National Affairs.

- Hamblin, A.C.(1974). *Evaluation and Control of Training*. London:McGraw-Hill.
- Kirkpatrick,D.L.(1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. CA:  
Publilisher Group West.
- Leonard, & Nadler ,Z.(1990). *The Handbook of Human Resource Development*. New  
York: John Wiley & Sons.
- Phillips,J.J.(1983). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*.  
Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Schmitt,N.W. & Kimoski, R.J.(1991). *Research Methods in Human Resources  
Management*. South-Western Publishing Co.
- Zaltman,G. & Burger,P.C.,(1975). *Marketing Research: Fundamentals & Dynamics*.  
Dryden Press, Hisndale, Illinois.

# 附錄

## 附錄一 研究問卷（前測問卷）

### 公務人員訓練成效評估之研究—以臺中市立國民中學為例調查問卷

親愛的公務先進您好：

這是一份訓練成效問卷，旨在瞭解最近一年內（100年1月至10月）您參加臺中市政府公務人力訓練中心所開設訓練課程之訓練滿意度、訓練對您個人才能增進程度及應用於工作上之程度，這是一份學術性研究問卷，研究結果將可提供訓練機關作為未來規劃訓練課程參考，此份問卷採無記名方式，您所提供的資料純為統計分析之用，所有內容絕對保密，不對外公開，請您安心填寫，問卷填完後於100年10月28日前請交由貴校人事同仁統一寄回。最後，再次衷心感謝您的協助與支持。

敬祝

平安喜樂 順心如意

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：孫本初 教授

研究生：楊靜娟 敬啟

中華民國 100 年 10 月

此份問卷分為兩大部分，第一部份為訓練成效評估，請在每一題的□中，勾選出您的看法；第二部分為個人基本資料。

您本年度（100年1月至10月）曾參加過臺中市政府公務人力訓練中心所舉辦的任何訓練（研習）課程嗎？

(1)是（請續答問卷第一部份及第二部份的各項問題）

(2)否，請說明原因：（如個人或其他因素）\_\_\_\_\_

（請跳答問卷第二部份）

#### 【第一部份】訓練成效評估

本部分主要是在瞭解您接受訓練之後，在以下三方面的表現程度：

A：訓練滿意程度：對訓練實施各方面的滿意程度。

B：訓練學習成效：在專業知識、工作技能、工作態度的吸收與增進程度。

C：訓練應用成效：將訓練所學運用於工作的實際程度。

(A) 訓練滿意程度	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意
------------	------	----	-----	-----	-------

A1	您對於訓練課程安排的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A2	您對於訓練教材內容的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A3	您對於訓練課程實用性的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A4	您對於訓練時段、次數安排的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A5	您對於訓練方法（例如上課方式）的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A6	您對於訓練師資的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A7	您對於工作人員服務態度的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A8	您對於訓練環境、場所的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A9	您對於訓練設備的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
(B) 訓練學習成效		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
B1	我能從訓練中獲得實用的專業知識	<input type="checkbox"/>				
B2	我能從訓練中增進相關的專業技能	<input type="checkbox"/>				
B3	我能從訓練中增強相關的緊急應變能力	<input type="checkbox"/>				
B4	我能從訓練中獲得工作上的創新能力	<input type="checkbox"/>				
B5	我能從訓練中增強對工作的判斷與問題分析	<input type="checkbox"/>				
B6	我能從訓練中增進在業務上的處理與執行能	<input type="checkbox"/>				
B7	我能從訓練中增進溝通協調的能力及技巧	<input type="checkbox"/>				
B8	我能從訓練中增進團隊合作精神	<input type="checkbox"/>				
B9	我能從訓練中增進對工作的認同感更投入工	<input type="checkbox"/>				
(C) 訓練應用成效		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
C1	我能將訓練所學之知識整合運用導入工作中	<input type="checkbox"/>				
C2	我能將訓練所學之專業技能應用於工作中	<input type="checkbox"/>				
C3	訓練後我更能獨力完成工作且願意接受新的	<input type="checkbox"/>				
C4	我能活用創新力於新的工作內容並提出建議	<input type="checkbox"/>				
C5	訓練後我能更快速的找出解決問題的方案	<input type="checkbox"/>				
C6	訓練後我能運用新技能提昇工作效率與服務	<input type="checkbox"/>				
C7	我能將所學的溝通協調能力及技巧運用在工	<input type="checkbox"/>				
C8	訓練後幫助我更能融入團體並追求自我成長	<input type="checkbox"/>				
C9	訓練後我樂於將所學成果與他人分享共同成	<input type="checkbox"/>				

**【第二部分】基本資料**

01. 性 別：男性 女性
02. 年 齡：29歲以下 30~39歲 40~49歲 50~59歲 60歲以上
03. 教育程度：高中職（含）以下 專科 大學 碩士 博士
04. 服務年資：5年以下 6-10年 11-15年 16-20年 21-25年  
26-30年 30年以上
05. 職 稱：人事人員 會計人員 文書組長 事務組長 出納組長  
幹事（含管理員）
06. 官職等：委任1至3職等 委任4至5職等 薦任6至7職等  
薦任8職等（含）以上

建議事項：\_\_\_\_\_

~~ 問卷到此結束，請您檢查是否有遺漏未填之處，非常感謝您的協助！~~

## 附錄二 研究問卷（正式問卷）

### 公務人員訓練成效評估之研究—以臺中市立國民中學為例調查問卷

親愛的公務先進您好：

這是一份訓練成效問卷，旨在瞭解最近一年內（100年1月至10月）您參加臺中市政府公務人力訓練中心所開設訓練課程之訓練滿意度、訓練對您個人才能增進程度及應用於工作上之程度，這是一份學術性研究問卷，研究結果將可提供訓練機關作為未來規劃訓練課程參考，此份問卷採無記名方式，您所提供的資料純為統計分析之用，所有內容絕對保密，不對外公開，請您安心填寫，問卷填完後於100年11月14日前請交由貴校人事同仁統一寄回。最後，再次衷心感謝您的協助與支持。

敬祝

平安喜樂 順心如意

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：孫本初 教授

研究生：楊靜娟 敬啟

中華民國 100 年 11 月

此份問卷分為兩大部分，第一部份為訓練成效評估，請在每一題的□中，勾選出您的看法；第二部分為個人基本資料。

您本年度（100年1月至10月）曾參加過臺中市政府公務人力訓練中心所舉辦的任何訓練（研習）課程嗎？

(1)是（請續答問卷第一部份及第二部份的各項問題）

(2)否，請說明原因：（如個人或其他因素）\_\_\_\_\_

（請跳答問卷第二部份）

#### 【第一部份】訓練成效評估

本部分主要是在瞭解您接受訓練之後，在以下三方面的表現程度：

A：訓練滿意程度：對訓練實施各方面的滿意程度。

B：訓練學習成效：在專業知識、工作技能、工作態度的吸收與增進程度。

C：訓練應用成效：將訓練所學運用於工作的實際程度。

	非常滿意	滿意	無意見	不滿意	非常不滿意	
(A) 訓練滿意程度						
A1	您對於訓練課程安排的滿意程度	<input type="checkbox"/>				

A2	您對於訓練教材內容的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A3	您對於訓練課程實用性的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A4	您對於訓練時段、次數安排的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A5	您對於訓練方法（例如上課方式）的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A6	您對於訓練師資的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A7	您對於工作人員服務態度的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A8	您對於訓練環境、場所的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
A9	您對於訓練設備的滿意程度	<input type="checkbox"/>				
(B) 訓練學習成效		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
B1	我能從訓練中獲得實用的專業知識	<input type="checkbox"/>				
B2	我能從訓練中增進相關的專業技能	<input type="checkbox"/>				
B3	我能從訓練中增強相關的緊急應變能力	<input type="checkbox"/>				
B4	我能從訓練中獲得工作上的創新能力	<input type="checkbox"/>				
B5	我能從訓練中增強對工作的判斷與問題分析	<input type="checkbox"/>				
B6	我能從訓練中增進在業務上的處理與執行能	<input type="checkbox"/>				
B7	我能從訓練中增進溝通協調的能力及技巧	<input type="checkbox"/>				
B8	我能從訓練中增進團隊合作精神	<input type="checkbox"/>				
B9	我能從訓練中增進對工作的認同感更投入工	<input type="checkbox"/>				
(C) 訓練應用成效		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
C1	我能將訓練所學之知識整合運用導入工作中	<input type="checkbox"/>				
C2	我能將訓練所學之專業技能應用於工作中	<input type="checkbox"/>				
C3	訓練後我更能獨力完成工作且願意接受新的	<input type="checkbox"/>				
C4	我能活用創新力於新的工作內容並提出建議	<input type="checkbox"/>				
C5	訓練後我能更快速的找出解決問題的方案	<input type="checkbox"/>				
C6	訓練後我能運用新技能提昇工作效率與服務	<input type="checkbox"/>				
C7	我能將所學的溝通協調能力及技巧運用在工	<input type="checkbox"/>				
C8	訓練後幫助我更能融入團體並追求自我成長	<input type="checkbox"/>				
C9	訓練後我樂於將所學成果與他人分享共同成	<input type="checkbox"/>				

## 【第二部分】基本資料

01. 性別：男性 女性
02. 年齡：29歲以下 30~39歲 40~49歲 50~59歲 60歲以上
03. 教育程度：高中職（含）以下 專科 大學 碩士 博士
04. 服務年資：5年以下 6-10年 11-15年 16-20年 21-25年  
26-30年 30年以上
05. 職稱：人事人員 會計人員 文書組長 事務組長 出納組長  
幹事（含管理員）
06. 官職等：委任1至5職等 薦任6至7職等 薦任8職等（含）以上

～～問卷到此結束，請您檢查是否有遺漏未填之處，非常感謝您的協助！～～

## 附錄三 委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法

修正日期 民國 100 年 12 月 12 日

- 第 1 條 本辦法依公務人員任用法第十七條第九項規定訂定之。
- 第 2 條 委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱本訓練）依本辦法行之。本辦法未規定者，適用其他有關法令之規定。
- 第 3 條 本訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）辦理。必要時得委託訓練機關（構）或公私立大學校院辦理。
- 第 4 條 本訓練採密集訓練方式辦理。  
本訓練之訓期為五週。  
本訓練之課程，以增進受訓人員晉升薦任官等所需工作知能為目的，並由保訓會另定之。
- 第 5 條 總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及其所屬一級機關、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會（以下簡稱各遴選機關），應於每年四月三十日前，提供符合參訓資格條件人員名冊，函送保訓會。
- 第 6 條 經銓敘部銓敘審定合格實授現任委任第五職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至委任第五職等本俸最高級，得參加本訓練：  
一、經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於公務人員任用法施行前經分類職位第三職等至第五職等考試及格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。  
二、經高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年者，或大學、獨立學院以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。  
前項所定最近三年年終考績，係以各遴選機關提供符合參訓資格條件人員名冊之時間為準，計算最近三年年終考績。  
依公務人員考績法相關法規規定不得作為晉升職等及在同官等內調任低職等職務仍以原職等任用之考績、年資，均不得作為第一項規定之考績、年資。
- 第 7 條 保訓會得依據當年度預定之訓練人數及各遴選機關所提供符合參訓資格人數，按調訓比例分配受訓名額，不足一人部分，得於每年度以累計方式計算分配受訓名額。

- 第 8 條 各遴選機關應按保訓會依年度調訓比例分配之受訓名額遴選受訓人員，並加列百分之十之備選人員，造冊函送保訓會據以調訓。  
前項遴選應就考試與學歷、訓練進修、年資、考績、獎懲及綜合考評項目加以評定，積分高者優先遴選受訓；其遴選規定，由保訓會另定之。  
第一項之備選人員，於各遴選機關原提送之當年度受訓人員因故無法受訓時依序遞補之；其於當年度內未遞補受訓者，由各遴選機關依本辦法重新遴選。
- 第 9 條 各服務機關、學校及各遴選機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之資格條件及各項評分詳加審核，並排定受訓序列。如有資格不符而參加訓練情事，由各服務機關、學校及各遴選機關依法懲處相關人員。各遴選機關因情形特殊，未設甄審委員會者，應組成臨時性之審查委員會，辦理前項所定事項。
- 第 10 條 符合第六條參訓資格條件人員，經發現其遴選之評定項目漏未評分或各項評分及積分計算錯誤者，致應列入而未列入當年度受訓時，除有可歸責其本人之事由者外，得經各服務機關、學校及各遴選機關召開甄審委員會審核後，由各遴選機關函經保訓會同意於次年度直接調訓。但其名額應計入各遴選機關次年度分配受訓之名額，並由各服務機關、學校及各遴選機關依法懲處相關人員。
- 第 11 條 訓人員應於規定時間內向訓練機關（構）、學校報到接受訓練。但因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由，經檢具相關證明文件由服務機關、學校函經各遴選機關向保訓會申請延後訓練並經同意者，不在此限。
- 第 12 條 受訓人員於訓練期間，應遵守有關訓練規定，有下列情事之一，由訓練機關（構）、學校函請保訓會廢止其當年度受訓資格：
- 一、未於規定之時間內報到或申請中途離訓經核准者。
  - 二、請假缺課時數合計超過課程時數百分之二十者。
  - 三、中途放棄參訓者。
  - 四、曠課者。
  - 五、冒名頂替者。
  - 六、對講座、輔導員或訓練機關（構）、學校員工施以強暴脅迫，有確實證據者。
  - 七、參加本訓練課程測驗，違反升任官等（資位）訓練測驗試務規定，經扣考處分者。
  - 八、其他具體事實足以認為品德操守不良，情節嚴重，有確實證據者。
- 受訓人員於訓練期間，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由，致請假缺課時數超過課程時數百分之二十者，應予停止訓練。  
訓練機關（構）、學校應於訓期結束後將前二項有關資料，函送受訓人員服務機關、學校。

- 第 13 條 受訓人員生活管理、團體紀律、活動表現成績及課程成績之評量規定，由保訓會另定之。
- 第 14 條 本訓練成績之計算，生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十，課程成績占訓練成績總分之百分之九十。  
前項成績之分數各為一百分，按比例合計後之成績總分達六十分為及格。
- 第 15 條 受訓人員有下列情事之一，得保留受訓資格：  
一、有第十一條但書所定情事，致無法報到受訓，依規定檢具相關證明文件向保訓會申請延後訓練，並經同意者。  
二、有第十二條第二項情事，經停止訓練者。  
受訓人員於訓練前經核准延後訓練或於訓練期間經核准停止訓練者，應於原因消滅後三個月內，檢具相關證明文件，由服務機關、學校函經各遴選機關向保訓會申請補訓，並由保訓會視年度辦理時程，於當年度或次年度調訓，逾期未提出申請者，視同放棄補訓及依前項保留之受訓資格。經核准延後訓練或停止訓練者，其所遺當年度缺額未經遞補者，不計入核准補訓年度各遴選機關分配受訓之名額。
- 第 16 條 受訓人員訓練成績經評定不及格者，於次年度起，得由各遴選機關重新依規定函送保訓會參加本訓練。  
受訓人員經依第十二條第一項各款廢止當年度受訓資格者，應間隔下列年度後，始得由各遴選機關重新依規定函送保訓會參加本訓練：  
一、第一款或第二款：一年度。  
二、第三款或第四款：三年度。  
三、第五款、第六款、第七款或第八款：五年度。  
依前二項規定重新參加本訓練者，應全額自費受訓。
- 第 16-1 條 (刪除)
- 第 17 條 受訓人員訓練期滿並經核定成績及格者，由保訓會報請考試院發給訓練合格證書，並函知各遴選機關及銓敘部。  
受訓人員於訓練期間發現有受訓資格不符情事者，由保訓會予以退訓；其涉及行政或刑事責任者，依法處理。  
前項退訓人員，於次年度起符合受訓資格時，由各遴選機關依規定重新遴選後，函送保訓會參加本訓練；其退訓可歸責於受訓人員者，應全額自費受訓。  
受訓人員訓練期滿經核定成績及格後，發現有受訓資格不符情事者，由保訓會撤銷訓練及格資格並報請考試院註銷訓練合格證書；其涉及行政或刑事責任者，依法處理。  
訓練及格資格經撤銷者，於保訓會撤銷函送達之次日起，符合受訓資格時，由各遴選機關依規定重新遴選後，函送保訓會參加本訓練。但其撤銷有可歸責於受訓人員之事由者，應全額自費受訓。

訓練及格資格經撤銷，而其撤銷因不可歸責於受訓人員之事由者，於保訓會撤銷函送達之次日起三年內，符合受訓資格時，由各遴選機關依規定重新遴選後，填具免訓申請書（如附表），函送保訓會，經核准後，視同訓練合格，由保訓會於同一年度統一報請考試院發給訓練合格證書。

第 18 條 本訓練所需經費，除由文官學院編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關、學校收取必要之基本費用。

第 19 條 本辦法自發布日施行。

## 附錄四 薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法

修正日期 民國 100 年 12 月 12 日

第 1 條 本辦法依公務人員任用法第十七條第九項規定訂定之。

第 2 條 薦任公務人員晉升簡任官等訓練（以下簡稱本訓練）依本辦法行之。本辦法未規定者，適用其他有關法令之規定。

第 3 條 本訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）辦理。必要時得委託訓練機關（構）或公私立大學校院辦理。

第 4 條 本訓練採密集訓練方式辦理。

本訓練之訓期為四週。

本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能為目的，並由保訓會另定之。

第 5 條 經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級，得參加本訓練：

一、經高等考試、相當高等考試之特種考試或公務人員薦任升官等考試、薦任升等考試或於公務人員任用法施行前經分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。

二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。

前項所定最近三年年終考績，係以各主管機關提供符合參訓資格條件人員名冊之時間為準，計算最近三年年終考績。

依公務人員考績法相關法規規定不得作為晉升職等及在同官等內調任低職等職務仍以原職等任用之考績、年資，均不得作為第一項規定之考績、年資。

第 6 條 總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及其所屬一級機關、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會（以下簡稱各主管機關），應於每年三月三十一日前，提供符合前條參訓資格條件人員名冊，函送保訓會。

依公務人員任用法第十七條第三項規定以特殊情形或派駐國外之先予調派簡任職務人員，各主管機關應將其核派情形，函知保訓會，據以安排補訓。

前項派駐國外之先予調派簡任職務人員，各主管機關應將其回國服務時間，先行函知保訓會，據以安排補訓。

- 第 7 條 各服務機關、學校及各主管機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之條件詳加審核並嚴守相關規定，排定受訓序列。如有資格不符而參加訓練情事，或有符合受訓資格人員應列入而未列入當年度受訓之情事，由各服務機關、學校及各主管機關依法懲處相關人員。
- 前項符合受訓資格人員應列入而未列入當年度受訓時，除有可歸責其本人之事由者外，得經各服務機關、學校及各主管機關召開甄審委員會審核後，由各主管機關函經保訓會同意於次年度直接調訓。
- 保訓會應依據當年度各主管機關所提供符合參加本訓練資格條件之人員名冊，辦理調訓。
- 各主管機關因情形特殊，未設甄審委員會者，應組成臨時性之審查委員會，辦理第一項所定事項。
- 第 8 條 受訓人員應於規定時間內向訓練機關（構）、學校報到接受訓練。但因婚、喪、分娩、流產、重病、派駐國外服務或其他重大事由，經檢具相關證明文件由服務機關、學校函經各主管機關向保訓會申請延後訓練並經同意者，不在此限。
- 第 9 條 受訓人員於訓練期間，應遵守有關訓練規定，有下列情事之一，由訓練機關（構）、學校函送保訓會廢止其當年度受訓資格：
- 一、未於規定之時間內報到或申請中途離訓經核准者。
  - 二、請假缺課時數合計超過課程時數百分之二十者。
  - 三、中途放棄參訓者。
  - 四、曠課者。
  - 五、冒名頂替者。
  - 六、對講座、輔導員或訓練機關（構）、學校員工施以強暴脅迫，有確實證據者。
  - 七、參加本訓練課程測驗，違反升任官等（資位）訓練測驗試務規定，經扣考處分者。
  - 八、其他具體事實足以認為品德操守不良，情節嚴重，有確實證據者。
- 受訓人員於訓練期間，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由，致請假缺課時數超過課程時數百分之二十者，應予停止訓練。
- 訓練機關（構）、學校應於訓期結束後將前二項有關資料，函送受訓人員服務機關、學校。
- 第 10 條 受訓人員生活管理、團體紀律、活動表現成績及課程成績之評量規定，由保訓會另定之。
- 第 11 條 本訓練成績之計算，生活管理、團體紀律、活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十，課程成績占訓練成績總分之百分之九十。
- 前項成績之分數各為一百分，按比例合計後之成績總分達七十分為及格。
- 第 12 條 受訓人員有下列情事之一，得保留受訓資格：

一、有第八條但書所定情事致無法報到受訓，依規定檢具相關證明文件向保訓會申請延後訓練，並經同意者。

二、有第九條第二項情事，經停止訓練者。

受訓人員於訓練前經核准延後訓練或於訓練期間經核准停止訓練者，應於原因消滅後三個月內，檢具相關證明文件，由服務機關、學校函經各主管機關向保訓會申請補訓，並由保訓會視年度辦理時程，於當年度或次年度調訓，逾期末提出申請者，視同放棄補訓及依前項保留之受訓資格。

第 13 條 受訓人員訓練成績經評定不及格者，於次年度起，得由各主管機關重新依規定函送保訓會參加本訓練。

受訓人員經依第九條第一項各款廢止當年度受訓資格者，應間隔下列年度後，始得由各主管機關重新依規定函送保訓會參加本訓練：

一、第一款或第二款：一年度。

二、第三款或第四款：三年度。

三、第五款、第六款、第七款或第八款：五年度。

依前二項規定重新參加本訓練者，應全額自費受訓。

第 14 條 受訓人員訓練期滿並經核定成績及格者，由保訓會報請考試院發給訓練合格證書，並函知各主管機關及銓敘部。

受訓人員於訓練期間發現有受訓資格不符情事者，由保訓會予以退訓；其涉及行政或刑事責任者，依法處理。

前項退訓人員，於次年度起符合受訓資格時，由各主管機關重新依規定函送保訓會參加本訓練；其退訓可歸責於受訓人員者，應全額自費受訓。

受訓人員訓練期滿經核定成績及格後，發現有受訓資格不符情事者，由保訓會撤銷訓練及格資格並報請考試院註銷訓練合格證書；其涉及行政或刑事責任者，依法處理。

訓練及格資格經撤銷者，於保訓會撤銷函送達之次日起，符合受訓資格時，由各主管機關重新依規定函送保訓會參加本訓練。但其撤銷有可歸責於受訓人員之事由者，應全額自費受訓。

訓練及格資格經撤銷，而其撤銷因不可歸責於受訓人員之事由者，於保訓會撤銷函送達之次日起三年內，符合受訓資格時，依下列規定填具免訓申請書（如附表），由服務機關、學校審核後函報各主管機關轉送保訓會，經核准後，視同訓練合格，由保訓會報請考試院發給訓練合格證書：

一、於受訓當年度經撤銷訓練及格資格者，其免訓得於次年度起，由服務機關、學校併同提報該年度參訓人員名冊時辦理，並以提報梯次之結訓日為訓練合格生效日。

二、於受訓當年度後經撤銷訓練及格資格者，其免訓得於保訓會撤銷函送達之次日起，由服務機關、學校辦理，並以保訓會核定之日為訓練合格生效日。

但申請免訓人員之訓練合格生效日，不得早於其依第五條及第六條規定參加訓練時之結訓日。

第 15 條 本訓練所需經費，除由文官學院編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關、學校收取必要之基本費用。

第 16 條 本辦法自發布日施行。

## 附錄五 公務人員考試錄取人員訓練辦法

修正日期 民國 100 年 09 月 07 日

### 第一章 總則

- 第 1 條 本辦法依公務人員考試法第二十條第二項規定訂定之。
- 第 2 條 公務人員考試錄取人員之訓練（以下簡稱本訓練），依本辦法行之。
- 第 3 條 本訓練分為基礎訓練與實務訓練。但性質特殊之高等及普通考試類科或特種考試錄取人員訓練（以下簡稱性質特殊訓練），得於訓練計畫另定其他訓練。
- 第 4 條 本訓練得以受訓人員經分配各用人機關（構）學校占編制職缺訓練（以下簡稱占缺訓練），或未占編制職缺訓練（以下簡稱未占缺訓練）方式行之。
- 第 5 條 基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。
- 第 6 條 基礎訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）辦理或委託訓練機關（構）學校辦理。  
實務訓練由保訓會委託各用人機關（構）學校辦理。  
性質特殊訓練得由保訓會委託申請舉辦考試機關辦理。  
前三項訓練得按錄取等級、類科或考試錄取分發區集中或分別辦理。
- 第 7 條 基礎訓練所需經費，由文官學院編列預算支應。  
實務訓練所需經費，由各用人機關（構）學校編列預算支應。  
性質特殊訓練，如屬另定其他訓練者，其所需經費，由申請舉辦考試機關或訓練機關（構）學校編列預算支應。
- 第 8 條 考選部應於公務人員考試公告後，將考試公告及應考須知函送保訓會據以擬定訓練計畫。並應於榜示後將榜單及考試錄取人員履歷清冊等相關資料函送保訓會及申請舉辦考試機關辦理本訓練。
- 第 9 條 委託申請舉辦考試機關辦理本訓練時，應由該機關擬定訓練計畫，函送保訓會核定實施。但公務人員特種考試司法人員考試司法官考試錄取人員訓練計畫，由司法官訓練委員會議定後，交由法務部司法官訓練所函送保訓會備查。
- 第 10 條 訓練計畫應明定訓練類別、訓練重點、訓期、訓練課程、實施方式、訓練機關（構）學校、調訓程序、保留受訓資格、補訓或重新訓練、免除或縮短訓練、停止訓練、訓練經費、津貼支給標準及福利、生活管理、輔導、請假、獎懲、成績考核、廢止受訓資格及請領考試及格證書等有關事項。
- 第 11 條 本訓練之基礎訓練課程，由保訓會訂定之。  
性質特殊訓練如另定其他訓練，其課程由保訓會協調有關機關訂定之。

## 第二章 調訓及訓期

第 12 條 公務人員考試錄取人員，應於規定時間內向各用人機關（構）學校或訓練機關（構）學校報到接受本訓練。

前項人員報到事項，應依保訓會核定或備查之訓練計畫辦理。

第 13 條 本訓練之期間為四個月至一年。但性質特殊，其期間逾一年者，得於訓練計畫另定之。

第 14 條 受訓人員應同一種考試不同等級、同等級不同類科同時錄取或復應其他公務人員考試錄取，如訓期重疊，應選擇一種考試之等級或類科接受訓練。

第 15 條 正額錄取人員因服兵役，進修碩士、博士，或疾病、懷孕、生產、父母病危及其他不可歸責事由，致無法立即接受分發者，得依下列規定期限，檢具足資證明之文件向保訓會申請保留受訓資格，逾期不予受理：

一、榜示時有無法立即接受分發事由者，應於榜示後十日內提出申請。

二、榜示後至分配訓練期滿成績及格之分發任用前，有無法立即接受分發事由者，應於事由發生後十日內提出申請。

前項無法立即接受分發事由，知悉在後者，其申請保留受訓資格之期間自知悉時起算。

第 16 條 正額錄取人員於訓練前經核准保留受訓資格者，應於原因消滅後三個月內，檢具足資證明之文件向保訓會申請補訓，並由保訓會通知分發機關或申請舉辦考試機關遇缺調訓。逾期末提出申請者，視同放棄補訓。

受訓人員於訓練期間經核准保留受訓資格者，其申請重新訓練，應依前項規定期限及程序辦理。逾期末提出申請者，視同放棄訓練。因服兵役保留底缺申請重新訓練者，仍留原分配機關（構）學校接受訓練。

補訓或重新訓練人員，除訓練計畫另有規定者外，應依參加訓練當年度訓練計畫辦理。重新訓練人員之訓期應重新起算。

第 17 條 應於規定時間內接受基礎訓練人員，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由未能如期參訓，經實務訓練機關（構）學校核轉文官學院核准變更其調訓梯次者，應另依文官學院或訓練機關（構）學校規定之訓練日期前往報到受訓。

第 18 條 受訓人員具有下列情形之一，應由實務訓練機關（構）學校於其報到後十日內，依報到時所填載之資料，函送保訓會核准免除基礎訓練：

一、經公務人員考試錄取，最近四年內曾受同等級以上考試錄取人員基礎訓練成績及格者。

二、經公務人員考試錄取，最近四年內曾受次一等級以下且訓練期間相同或訓練課程相當之考試錄取人員基礎訓練成績及格者。

第 18-1 條 受訓人員最近四年內曾受次一等級以下公務人員考試錄取人員基礎訓練成績及格，除應依第十八條第二款及第十九條第二款規定辦理者外，應由實務訓練機關（構）學校於其報到後十日內，依報到時所填載之資料，函送

保訓會核准免除部分基礎訓練。但訓練計畫另定須參加全部基礎訓練者，從其規定。

第 19 條 受訓人員具有下列情形之一，得於分配機關（構）學校報到後十日內，檢具相關證明文件，向實務訓練機關（構）學校提出申請轉送保訓會核准免除基礎訓練：

- 一、經公務人員考試錄取，曾受同等級以上考試錄取人員基礎訓練成績及格逾四年，且為現任或最近四年內曾任公務人員者。
- 二、本辦法中華民國九十九年七月十六日修正發布施行前，經初等考試或相當等級之考試錄取人員基礎訓練成績及格，於最近四年內復應普通考試或相當等級之考試錄取，且為現任或曾任公務人員者。

第 19-1 條 第十八條、第十八條之一及前條所定應予免除全部或部分基礎訓練，及得予免除基礎訓練，其資格條件，由保訓會認定之。

第 20 條 現任或曾任公務人員，具有與考試錄取類科同職組各職系之資格，並有與擬任職務工作性質相同或相近之下列情形之一，其期間四個月以上者，得於分配機關（構）學校報到後一個月內，檢具相關證明文件，向實務訓練機關（構）學校提出申請轉送保訓會核准縮短實務訓練，逾期不予受理：

- 一、低一職等以上之資格及工作經驗。
- 二、與低一職等職責程度相當以上之資格及工作經驗。
- 三、擔任高於或同於擬任職務列等之職務。

前項縮短實務訓練後之訓練期間，應於訓練計畫訂定之。但不得少於一個月。

第 21 條 前條所稱工作性質相同或相近，依下列規定認定：

- 一、曾任職務經銓敘部銓敘審定之職系與擬任職務職系，依職組暨職系名稱一覽表規定為同一職組或得單向調任或得相互調任者。
- 二、曾任職務並無職系之規定，由原機關出具工作內容證明，就其工作內容對照職系說明書或職務說明書認定其適當職系後，依前款認定之。

第 22 條 第二十條第一項第一款所稱低一職等以上，指下列各款情形：

- 一、高等考試一級考試或特種考試一等考試：具有薦任第八職等以上資格者，或占所具任用資格低一職等職缺訓練，具有薦任第七職等以上資格者。
- 二、高等考試二級考試或特種考試二等考試：具有薦任第六職等以上資格者，或占所具任用資格低一職等職缺訓練，具有委任第五職等以上資格者。
- 三、高等考試三級考試或特種考試三等考試：具有委任第五職等以上資格者，或占委任職缺訓練，具有委任第四職等以上資格者。
- 四、普通考試或特種考試四等考試：具有委任第二職等以上資格者。
- 五、初等考試或特種考試五等考試：具有委任第一職等以上資格者。

第 23 條 第二十條第一項第二款所稱職責程度相當，依公務人員曾任公務年資採計提敘俸級認定辦法附表之各類人員與行政機關公務人員職等相當年資採計提敘俸級對照表認定。

第 24 條 曾任聘用、僱用及聘任人員，最近五年內具有下列二款工作經驗八個月以上，且服務成績優良，得準用第二十條規定，申請縮短實務訓練：

- 一、具有與擬任職務性質相近之工作經驗。
- 二、具有低一職等職責程度相當以上之工作經驗。

曾任雇員，最近五年內具有與擬任職務性質相近之工作經驗八個月以上，且核敘雇員年功薪點以上者，視同具有委任第一職等之低一職等職責程度相當之工作經驗，得準用第二十條規定，申請縮短實務訓練。

第一項所稱聘用、僱用及聘任人員，指依聘用人員聘用條例、行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法、教育人員任用條例進用，或比照上開法規自行訂定並報經上級機關核准之單行規章之聘用、僱用及聘任人員。第二項所稱雇員，指依中華民國八十七年一月一日廢止前之雇員管理規則進用之人員。

第 25 條 本訓練訓期之計算，以考試錄取人員向各用人機關（構）學校或訓練機關（構）學校報到之日起算至訓練屆滿之日止。

參加基礎訓練人員，依第十七條規定變更調訓梯次或因訓練機關（構）學校調訓需要，致本訓練原定訓期屆滿後始結訓者，其訓練期滿日，應追溯自原訓期屆滿日生效。

依第三十八條規定自費重新參加基礎訓練者，應自原訓期屆滿日之翌日起，加計該重新訓練訓期，為其重新訓期屆滿日。如有前項事由，致本訓練重新訓期屆滿後始結訓者，其訓練期滿日，應追溯自重新訓期屆滿日生效。

經核准免除基礎訓練時，該免除之訓期不得併入本訓練期間計算訓練期滿日。

### 第 三 章 受訓人員權益

第 26 條 占缺訓練人員，由各職缺所在之用人機關（構）學校依下列標準發給津貼：

- 一、高等考試一級考試或特種考試一等考試錄取者比照薦任第八職等本俸四級俸給。
- 二、高等考試二級考試或特種考試二等考試錄取者比照薦任第六職等本俸三級俸給。
- 三、高等考試三級考試或特種考試三等考試錄取者比照委任第五職等本俸五級俸給。
- 四、普通考試或特種考試四等考試錄取者比照委任第三職等本俸一級俸給。
- 五、初等考試或特種考試五等考試錄取者比照委任第一職等本俸一級俸給。

分配在公營事業機構者，從其規定比照相當等級發給津貼。

第 27 條 占缺訓練人員訓練期間，得依規定支給婚、喪、生育及子女教育補助、參加公教人員保險、全民健康保險，及比照用人機關（構）學校現職人員撫卹相關規定之標準支給遺族撫慰金。

第 28 條 未占缺訓練人員，其有關受訓期間津貼、福利及遺族撫慰等事項，得由訓練機關（構）學校或申請舉辦考試機關比照第二十六條及前條規定，於訓練計畫訂定之。

第 29 條 現職人員參加考試錄取，具所占職缺之法定任用資格，經銓敘部銓敘審定者，其占缺訓練期間之權益依下列標準辦理：

一、津貼：分配至納入銓敘之機關（構）學校訓練，其原敘級俸高於考試取得資格之級俸時：

（一）級俸：仍准支原敘級俸。

（二）加給：如原敘職等在所占職務列等範圍內，仍依原敘職等標準支給；如原敘職等高於所占職務最高職等時，按該所占職務之最高職等標準支給；如原敘職等低於所占職務最低職等時，按所占職務最低職等標準支給。

二、休假及其他權益：

（一）如與原任職年資銜接者，得繼續併計其年資給予休假。

（二）其基於現職公務人員身分應享有之各項權益，依現職公務人員有關法令辦理。

現職人員參加考試錄取，具所占職缺之法定任用資格，經分配至公營事業機構或未納入銓敘之機關者，其占缺訓練期間之權益，依各該機關（構）適用之人事法規辦理。

#### 第四章 訓練管理

第 30 條 受訓人員在基礎訓練期間，得請公假、事假、喪假、娩假、產前假、陪產假、流產假及病假。請假缺課時數不得超過課程時數百分之二十。

前項公假限參加國家考試、後備軍人及補充兵之召集、參加政府依法主辦之各項投票、基於法定義務出席作證、答辯，及因公受傷，經訓練機關（構）學校核准者。

基礎訓練人員於正課時段請假，應由基礎訓練機關（構）學校函送受訓人員實務訓練機關（構）學校併入實務訓練請假紀錄。

第 31 條 受訓人員在實務訓練期間之請假，比照公務人員請假規則辦理。分配在公營事業機構實施實務訓練者，從其規定。

事假、病假（含延長病假）、婚假、喪假、娩假、流產假及休假日數應按實務訓練月數占全年比例計算，比例計算後未滿半日者以半日計，超過半日未滿一日者，以一日計。超過之日數仍應相對延長其實務訓練期間。在訓練期間，原核准延長病假經銷假繼續訓練者，應相對延長其實務訓練期間。

前項假期結束日逾原定實務訓練期滿日者，應自受訓人員銷假日起，就原定實務訓練期間內請假超過之日數，相對延長其實務訓練期間。

第 32 條 受訓人員於實務訓練期間，各用人機關（構）學校，應指派專人輔導之。

實務訓練分實習及試辦二階段實施，自向實務訓練機關（構）學校報到接受訓練日起一個月為實習階段，其餘時間為試辦階段。但實習階段時間不含基礎訓練。

實習階段，實務訓練機關（構）學校應安排受訓人員以不具名方式協助辦理所指派之工作。試辦階段，受訓人員應在輔導員輔導下具名試辦所指派之工作。依第二十條或第二十四條規定縮短實務訓練人員，或具所占職缺法定任用資格，經銓敘部銓敘審定者，免經實習階段直接進入試辦階段。

第 33 條 訓練機關（構）學校或各用人機關（構）學校於訓練期間，得考核受訓人員訓練表現辦理獎懲。

前項之獎勵，分嘉獎、記功、記大功；懲處分申誡、記過、記大過。

第 34 條 受訓人員於基礎訓練期間，因公假、喪假、分娩、流產或重大傷病等事由，致超過規定缺課時數者，得檢具證明向保訓會申請停止訓練。

前項人員得於停止訓練原因消滅之次日起十五日內向保訓會申請重新訓練。

第 35 條 受訓人員有下列情形之一者，除依第四十四條第一項第九款予以廢止受訓資格者外，應予停止訓練：

一、經有期徒刑、拘役以上刑之執行、易服勞役或易服社會勞動者。但宣告緩刑或執行易科罰金者，不在此限。

二、依毒品危害防制條例施予觀察、勒戒、強制戒治者。

三、經司法機關執行拘留、拘提、羈押、留置或管收者。

前項人員得於停止訓練原因消滅之次日起十五日內向保訓會申請恢復訓練或重新訓練。

## 第五章 訓練成績

第 36 條 基礎訓練受訓人員成績，按其本質特性及學業成績二項評分。其中本質特性占百分之二十五，學業成績占百分之七十五。

實務訓練受訓人員成績，按其本質特性及服務成績二項評分。其中本質特性占百分之四十五，服務成績占百分之五十五。

前二項所稱本質特性，指考評受訓人員之品德、才能及生活表現；所稱服務成績，指考評受訓人員之學習態度及工作績效。

第 37 條 基礎訓練與實務訓練成績之計算，各以一百分為滿分，六十分為及格。

受訓人員於基礎訓練或實務訓練期間所受獎懲，應於訓練期滿時分別併計該訓練成績加減總分。嘉獎一次加 0.5 分，記功一次加 1.5 分，記大功一次加 4.5 分；申誡一次扣 0.5 分，記過一次扣 1.5 分，記大過一次扣 4.5 分。

前項獎懲功過得互相抵銷，但紀錄不得註銷。

各受委託辦理訓練機關（構）學校，應於辦理訓練完畢後，將受訓人員成績列冊函送保訓會核定。

第 38 條 受訓人員之基礎訓練成績經保訓會核定為不及格者，仍留原分配機關（構）學校接受實務訓練，並得於一個月內向保訓會申請自費重新訓練一次。

- 第 39 條 受訓人員實務訓練成績經單位主管初核為不及格者，應先交付實務訓練機關（構）學校考績委員會審議，審議時應給予受訓人員陳述意見之機會，並作成紀錄，再送實務訓練機關（構）學校首長評定。
- 前項經實務訓練機關（構）學校評定為實務訓練成績不及格者，由實務訓練機關（構）學校函送保訓會，由保訓會依下列方式處理：
- 一、核定為成績不及格。
  - 二、成績評定如有違反訓練法令或不當之情事，得敘明理由退還原訓練機關（構）學校重新評定、准予延長實務訓練期間或逕予核定為成績及格。
- 依前項規定於保訓會核定實務訓練成績前，實務訓練人員仍留原訓練機關（構）學校訓練。
- 第 40 條 保訓會依前條第二項規定處理前，應派員前往實務訓練機關（構）學校調閱相關文件與訪談相關人員，實務訓練機關（構）學校與受訪談人員應予必要之協助。
- 第 41 條 依第三十九條第二項第二款退還重新評定實務訓練成績者，原訓練機關（構）學校，應於文到十五日內，依退還意旨重新評定成績。未依限或未依退還意旨重新評定時，保訓會得逕予核定為成績及格。
- 第 42 條 依第三十九條第二項第二款准予延長實務訓練期間者，由保訓會視事實狀況酌予延長，其期間自文到次日起算，不得逾原訓練期間，並以一次為限。延長訓練期滿成績仍評定為不及格者，如有第三十九條第二項第二款規定之情事，保訓會得退還原實務訓練機關（構）學校重新評定或逕予核定為成績及格。
- 第 43 條 受訓人員訓練期滿並經核定成績及格者，始完成考試程序，由各用人機關（構）學校或訓練機關（構）學校函送保訓會轉請考試院發給考試及格證書，並函請分發機關或申辦考試機關分發任用。

#### 第 六 章 廢止受訓資格

- 第 44 條 受訓人員有下列情形之一，由各用人機關（構）學校或訓練機關（構）學校函送保訓會廢止受訓資格：
- 一、自願放棄受訓資格、未於規定之時間內報到接受訓練或於訓練期間中途離訓者。
  - 二、基礎訓練成績不及格人員經核准重新訓練，成績仍不及格者。
  - 三、基礎訓練期間除因公假、喪假、分娩、流產或重大傷病等事由外，請假缺課時數超過課程時數百分之二十者。
  - 四、基礎訓練期間曠課時數累計達課程時數百分之五，或實務訓練期間曠職累計達三日者。
  - 五、實務訓練成績不及格者。
  - 六、實務訓練期間經核准延長病假期滿，仍不能銷假繼續訓練者。
  - 七、訓練期間對訓練機關（構）學校講座、長官或員工施以強暴脅迫者。
  - 八、訓練期間依規定應體格複檢，經檢查不合格，或逾期不繳交體格檢查表者。

九、其他具體事實足以認為品德操守不良，情節嚴重者。

公務人員考試錄取人員於分配訓練前放棄受訓資格者，由分發機關函送保訓會廢止受訓資格。

保訓會依第一項第一款規定處理前，得為必要之查處。

第 45 條 公務人員考試錄取人員有下列情形之一，由保訓會逕予廢止受訓資格：

一、保留受訓資格人員逾期未提出補訓或重新訓練申請者。

二、基礎訓練成績不及格人員未依規定提出重新訓練申請，或申請未獲核准者。

三、停止訓練原因消滅後，未於規定期限申請恢復訓練或重新訓練，或申請未經核准者。

#### 第七章 附則

第 46 條 本辦法自發布日施行。

## 附錄六 公務人員訓練進修法

公布日期 民國 91 年 01 月 30 日

第 1 條 公務人員之訓練及進修，依本法行之。但其他法律另有規定者，從其規定。

第 2 條 公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之。

公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。

公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員訓練及進修事項，由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）辦理或授權所屬機關辦理之。

各主管機關為執行本法規定事項，有另定辦法之必要者，由各該機關以命令定之。

第 3 條 為加強公務人員訓練進修計畫之規劃、協調與執行成效，應由行政院人事行政局與公務人員保障暨培訓委員會會同有關機關成立協調會報，建立訓練資訊通報、資源共享系統；其辦法由協調會報各相關機關協商定之。

第 4 條 公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練。

各機關學校進用初任公務人員訓練，應由各主管機關於進用前或到職後四個月內實施之。

前項訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作所需知能為重點。

第 5 條 為確保公務人員嚴守行政中立，貫徹依法行政、執法公正、不介入黨派紛爭，由公務人員保障暨培訓委員會辦理行政中立訓練及有關訓練，或於各機關學校辦理各項訓練時，列入公務人員行政中立相關課程；其訓練辦法，由考試院定之。

第 6 條 公務人員專業訓練及一般管理訓練得按官職等、業務需要或工作性質分階段實施。各機關學校業務變動或組織調整時，為使現職人員取得新任工作之專長，得由各主管機關辦理專業訓練。

第 7 條 公務人員各種訓練之訓練期間、實施方式及受訓人員之生活輔導、請假、獎懲、成績考核、退訓、停訓、重訓、註銷受訓資格、津貼支給標準、請領證書費用等有關事項，應依各該訓練辦法或計畫規定辦理。

公務人員各種訓練之訓練計畫，由各主管機關定之。

第 8 條 公務人員進修分為入學進修、選修學分及專題研究，其方式如下：

- 一、國內外專科以上學校入學進修或選修學分。
- 二、國內外機關學校專題研究。
- 三、國內外其他機關 (構) 進修。

前項進修得以公餘、部分辦公時間或全時進修行之。

第 9 條 各機關學校選送進修之公務人員，應具有下列基本條件：

- 一、服務成績優良，具有發展潛力者。
- 二、具有外語能力者。但國內進修及經各主管機關核准之團體專題研究者，不在此限。

前項選送進修須經服務機關甄審委員會審議通過，並經機關首長核定。

第 10 條 各機關學校選送國外進修之公務人員，其進修期間如下：

- 一、入學進修或選修學分期間為一年以內。但經各主管機關核准延長者，延長期間最長為一年。
- 二、專題研究期間為六個月以內。必要時，得依規定申請延長，延長期間最長為三個月。

經中央一級機關專案核定國外進修人員，其進修期限最長為四年，不受前項第一款之限制。

第 11 條 各機關學校選送國內全時進修之公務人員，其進修期間為二年以內。但經各主管機關核准延長者，延長期間最長為一年。

前項全時進修之公務人員於寒暑假期間，應返回機關上班。但因進修研究需要，經各主管機關核准者，不在此限。

第 12 條 各機關學校選送或自行申請進修之核定與補助規定如下：

- 一、選送全時進修之公務人員，於核定進修期間，准予帶職帶薪並得給予相關補助。
- 二、選送公餘或部分辦公時間進修之公務人員，於核定進修期間得給予相關補助。
- 三、自行申請全時進修之公務人員，其進修項目經服務機關學校認定與業務有關，並同意其前往進修者，得准予留職停薪，其期間為一年以內。但經各主管機關核准延長者，延長時間最長為一年；其進修成績優良者，並得給予部分費用補助。
- 四、自行申請以公餘時間或部分辦公時間參加進修之公務人員，經服務機關學校認定與業務有關，並同意其前往進修且成績優良者，得給予部分費用補助。

前項第一款或第三款受補助之全時進修人員，應依規定向服務機關學校提出報告。

第 13 條 各機關學校應視業務需要擬定公務人員進修計畫，循預算程序辦理。

各機關學校選送進修之公務人員，應確實按核定之進修計畫執行，未報經各主管機關核准，不得變更。

- 第 14 條 各機關學校選送或自行申請全時進修之公務人員於進修期滿，或期滿前已依計畫完成進修，或因故無法完成者，應立即返回服務機關學校服務。
- 第 15 條 公務人員帶職帶薪全時進修期滿，其回原服務機關學校繼續服務之期間，應為進修期間之二倍；留職停薪全時進修期滿者，其應繼續服務期間與留職停薪期間相同。  
前項進修人員經各主管機關依法同意商調他機關服務者，其應繼續服務期間得合併計算。
- 第 16 條 各機關學校選送或自行申請全時進修之公務人員，有下列情形之一者，除由服務機關學校依有關規定懲處外，並依下列規定辦理：  
一、違反第十二條第二項或第十三條第二項規定者，應賠償其進修所領補助。  
二、違反第十四條規定者，應賠償進修期間所領俸（薪）給及補助。  
三、違反第十五條規定者，應按未履行義務之期間比例，賠償進修期間所領俸（薪）給及補助。  
前項違反之事由因不可歸責於進修人員者，免除其賠償責任。  
進修人員依第一項所應負賠償責任，經通知限期繳納應賠償金額，逾期不繳納者，依法移送強制執行。
- 第 17 條 各主管機關得視業務實際需要協調國內外學術或其他機構，提供公務人員終身學習之機會。
- 第 18 條 各項訓練及進修所需經費除編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關學校收取費用。  
前項收費標準，由各主管機關定之。
- 第 19 條 各機關學校應將公務人員接受各項訓練與進修之情形及其成績，列為考核及陞遷之評量要項，依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作，發揮公務人員訓練及進修最大效能。
- 第 20 條 本法施行細則，由考試院會同行政院定之。
- 第 21 條 本法自公布日施行。

## 附錄七 公務人員訓練進修法施行細則

發布日期 民國 91 年 07 月 16 日

第 1 條 本細則依公務人員訓練進修法 (以下簡稱本法) 第二十條規定訂定之。

第 2 條 本法適用對象如下：

- 一、各機關 (構) 學校組織編制中依法任用、派用之有給專任人員。
- 二、各機關 (構) 學校除教師外依法聘任、僱用人員。
- 三、公務人員考試錄取人員。

第 3 條 本法所稱訓練，指為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關 (構) 學校主動提供特定知識與技能之過程。

本法所稱進修，指為配合組織發展或促進個人自我發展，由各機關 (構) 學校選送或由公務人員自行申請參加學術或其他機關 (構) 學校學習或研究，以增進學識及汲取經驗之過程。

第 4 條 本法第二條第三項之各項訓練定義如下：

- 一、專業訓練：指為提升各機關 (構) 學校公務人員擔任現職或晉升職務時所需專業知能，以利業務發展之訓練，或為因應各機關 (構) 學校業務變動或組織調整，使現職人員具備適應新職所需之工作知能及取得新任工作專長，所施予之訓練。
- 二、一般管理訓練：指為強化各機關 (構) 學校公務人員一般領導管理、綜合規劃、管理協調及處理事務之能力為目的之訓練。
- 三、進用初任公務人員訓練：指對依公務人員任用有關法律規定進用或轉任，初次至各機關 (構) 學校任職人員所施予之訓練。

第 5 條 本法第三條所稱協調會報辦法，指協調會報之辦理方式、時間、研討主題、分工及程序等事項，由協調會報之各相關機關協商定之。

第 6 條 本法第四條所稱初任各官等主管人員訓練，指依公務人員陞遷法第十四條第二項規定辦理之初任委任、薦任或簡任各官等主管職務之管理才能發展訓練。

第 7 條 本法所稱選送，指各機關 (構) 學校基於業務需要，主動推薦或指派公務人員參加與職務有關之訓練或進修。

本法所稱自行申請，指公務人員主動向服務機關 (構) 學校申請參加與職務有關之訓練或進修。

第 8 條 本法所稱入學進修，指由各機關 (構) 學校選送或公務人員自行申請至國內外政府立案之專科以上學校攻讀與業務有關之學位。

本法所稱選修學分，指由各機關 (構) 學校選送或公務人員自行申請至國內外政府立案之專科以上學校修習與業務有關之學科。

本法所稱專題研究，指由各機關（構）學校選送或公務人員自行申請至國內外機關或政府立案之機構、學校從事與業務有關之研究或實習。

第 9 條 本法所稱公餘進修，指公務人員利用非上班時間進修。

本法所稱部分辦公時間進修，指公務人員利用一部分之上班時間進修。

本法所稱全時進修，指公務人員利用全部之上班時間進修。

第 10 條 依本法選送或自行申請全時進修及部分辦公時間參加國內外進修者，當年度選送及自行申請進修總人數以不超過各機關（構）學校編制內預算員額之十分之一為限。但人數不足一人時，以一人計。

第 11 條 依本法選送國內外全時進修者，應於進修期間給予公假。

依本法選送或自行申請部分辦公時間進修經同意者，每人每週公假時數，最高以八小時為限。

第 12 條 依本法選送國內外全時進修期滿，經各主管機關核准延長者，延長期間應予留職停薪。

第 13 條 本法第九條第一項第一款所稱服務成績優良，具有發展潛力者，指具備下列各款資格人員：

一、最近二年年終考績（成）一年列甲等、一年列乙等以上，並未受刑事處罰、懲戒處分或平時考核記過以上懲處者。

二、在任職期間工作績效優良，有具體事蹟者。

第 14 條 本法第九條第一項第二款所稱具有外語能力者，指出國進修人員，必須符合擬進修之學校、機構所定語文能力條件；未定有語文能力條件時，由公務人員保障暨培訓委員會會同行政院人事行政局指定測驗機構，並訂定測驗合格標準，經測驗合格者。

第 15 條 本法第九條第二項所稱甄審委員會，指各機關（構）學校，為辦理公務人員進修相關事項，應組織進修甄審委員會。其組成、開會方式等，比照公務人員陞遷法所定之甄審委員會，必要時得合併之。

第 16 條 曾依本法選送國外進修人員，於依本法第十五條第一項前段規定，返回原服務機關（構）學校繼續服務期間，不得再選送出國進修。但基於業務需要，須再選送出國進修，期間在三個月以內，經各主管機關核准者，不在此限。

第 17 條 本法第十條第二項所稱中央一級機關為總統府、國民大會、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院。

第 18 條 各機關（構）學校核准出國進修人員出國時，應函送外交部轉知擬前往國家或地區之我國駐外單位。

依本法出國進修人員於抵達國外後，應即告知指定之駐外單位。各駐外單位並應給予必要之協助。

第 19 條 本法第十二條所稱各項費用補助範圍如下：

一、學費、學分費或雜費。

二、出國期間之生活費、交通費及保險費。

三、其他必要費用。

前項費用得由各機關(構)學校視預算經費狀況酌予補助。

第 20 條 本法第十二條第一項第三款、第四款所稱進修成績優良，指進修之成績各科均及格且平均達七十分以上或相當之等級。無進修成績評定者，應提出進修報告，經服務機關(構)學校認定具有相當參考價值。

進修人員應於收到學校成績通知書後二個月內，檢附該通知書及繳費收據申請補助進修費用。無進修成績評定者，應於進修結束後二個月內，檢附前項進修報告及繳費收據申請補助進修費用。

第 21 條 各機關(構)學校選送或自行申請國內外全時進修之公務人員，其受有補助者，應於進修結束後三個月內向各機關(構)學校提出進修報告。

前項出國進修人員，應定期每三個月向各機關(構)學校提出進修研習進度說明。

第 22 條 各機關(構)學校應約定前條全時進修人員報告之著作財產權，歸屬於各機關(構)學校隸屬之公法人，並以各機關(構)學校為管理機關。

第 23 條 選送進修計畫，應包括各機關(構)學校名稱、進修主題、進修內容、進修期程、進修處所、所需預算經費、進修人數及選送進修人員所需之相關資格條件等。

第 24 條 本法第十七條所稱提供公務人員終身學習之機會，指各主管機關得主動或協調國內外學術或其他機構，提供以下終身學習措施：

- 一、建立學習型組織。
- 二、塑造組織終身學習文化。
- 三、結合公私部門辦理有關終身學習活動。
- 四、建立與充實終身學習資源網路。
- 五、其他有關終身學習活動。

第 25 條 公務人員考試錄取人員於訓練期間，不適用本法有關進修之規定。

第 26 條 各機關(構)學校依法聘用人員，於必要時，由各主管機關商得公務人員保障暨培訓委員會同意後，得準用本法之規定。

第 27 條 本細則自發布日施行。

## 附錄八 行政院及所屬各機關學校公務人員訓練進修實施辦法

民國 92 年 12 月 25 日行政院院授人考字第 0920035476 號令修正。

第 1 條 本辦法依公務人員訓練進修法 (以下簡稱本法) 第二條第四項規定訂定之。

第 2 條 本辦法之適用對象為行政院及所屬機關學校 (以下簡稱各機關學校) 公務人員。

第 3 條 行政院人事行政局與行政院其他主管機關公務人員訓練、進修之辦理權責如下：

一 行政院人事行政局：

- (一) 各機關學校公務人員訓練、進修之協調、執行規劃事項。
- (二) 各機關學校公務人員簡任第十職等以上及相當職務人員訓練、進修之理事項。
- (三) 各機關學校人事人員訓練之辦理事項。
- (四) 受各機關學校委託辦理之訓練事項。

二 行政院所屬各主管機關：

- (一) 訂定所屬公務人員年度訓練計畫。
- (二) 訂定所屬公務人員年度進修計畫。
- (三) 規劃辦理所屬薦任第九職等以下及相當職務人員之訓練、進修事項。
- (四) 得視業務需要，辦理所屬簡任第十職等以上及相當職務人員之訓練、進修事項。
- (五) 辦理所屬初任各官等主管人員訓練。

第 4 條 各機關學校得視業務需要，優先選送下列人員參加與其職務有關之訓練：

- 一 新進人員。
- 二 擬調任不同性質工作或擔負新增任務之人員。
- 三 服務成績優良，具有發展潛力，可為培育之人員。
- 四 所任工作與所具專長不合之人員。
- 五 最近五年內未曾接受與職務有關訓練之人員。
- 六 其他有需要參加訓練之人員。

第 5 條 選送國外進修人員於進修期間，應依核定之計畫執行。如有必要中途轉校、更換研究機構、變更進修或研究學門、提前終止進修或研究，或其他無法按原計畫執行時，應於取得進修或研究學校、機構之證明，轉請主管機關核准後，變更之。

選送國外進修人員於進修期間，得參加與原核定計畫內容有關之短期研討會及觀摩。但需前往其他地區學校、機構觀摩時，應取得進修或研究學校、機構出具之證明，轉請主管機關核准後辦理。

第 6 條 依本法第十條第一項規定，申請延長國外進修期間者，應列舉不能依核定計畫完成進修之事實及理由，並取得進修或研究學校、機構之證明，轉請主管機關核准。

依本法第十條第二項規定辦理選送國外進修之機關、學校，應於選送進修前擬訂選送進修計畫，專案報經行政院核定後，循預算程序辦理。

第 7 條 選送國外進修人員，必須符合擬進修之學校、機構所定語文能力條件；未定有語文能力條件時，須經財團法人語言訓練測驗中心辦理之外語能力測驗 (FLPT) 合格，始准出國。

前項所稱測驗合格標準，指筆試 (即聽力、用法、字彙及閱讀測驗) 之平均成績達六十分，口式成績達 S - 2 + 。

第 8 條 選送國外全時進修之公務人員，於核定進修期間，其進修費用，依中央各機關 (含事業機構) 派赴國外進修、研究、實習人員補助項目及數額表規定，予以補助。

公餘進修之公務人員，於核定進修期間，其進修費用，每學期每人最高補助新臺幣二萬元。各機關學校並得視預算經費狀況，從嚴規定。但中華民國九十二年一月三十一日 (含當日) 以前，業經補助有案者，仍得依原規定辦理。

第 9 條 省 (市) 、縣 (市) 政府及公營事業機構，得準用本辦法之規定。

第 10 條 本辦法自發布日施行。