

東海大學公共事務碩士專班碩士論文
指導教授：紀俊臣博士

地方組織治理：彰化縣公務人才
創新育成中心個案分析

碩士班研究生：劉淑丹

中華民國一〇四年六月二十九日

地方組織治理：

彰化縣公務人才創新育成中心個案分析

研究生：劉淑丹

指導教授： 紀 俊 臣 (簽章)

審查教授： 張 淑 永 (簽章)

李 長 安 (簽章)

紀 俊 臣 (簽章)

專班主任： 史 美 玲 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 104 年 6 月 29 日

謝誌

離開校園、投身職場已數載，尤以擔任公職期間，深感自身學能不足，遂回東海大學公共事務研究所專班進修，以再學習的精神，利用公餘探討公共事務的各項理論，希冀與實務相結合，藉以提升自身公務處理能力。

由於所處公部門業務繁瑣，難有餘裕時間執筆，今此篇論文能如期完成，幸賴系主任史老師美強及陳美甜助教之適時督促及勉勵；而指導教授紀老師俊臣，從論文題目、研究方向、研究架構，乃至章節排序、內文論述，無不耐心提點並給予實質建議，實受益良多；亦感謝口試委員李教授長晏、張教授峻豪細心審閱、愷切指正，所提寶貴意見著令本論文臻於完備。諸位師長隆情厚誼，永誌難忘。

尚須感謝願意接受訪談的長官、同仁及前工作夥伴們，因為你們的不吝分享及侃侃而談，讓這篇論文內容更加充實，謝謝！最後，感謝家人的支持與朋友的鼓勵，一路走來雖然辛苦，卻也相當充實，能在最後的修業年限完成學業，內心的喜悅，難以言喻。

摘要

優質人力關係著國家整體發展及競爭力，人才是國家最重要的資產，人才與組織制度必須相輔相成，有一流的文官組織制度，也有一流的文官，就有一流的政府，一流的公共服務，環環相扣，息息相關。

成立專責訓練機關是為積極培育具有優越的創新性、策略性、溝通性特質，以及能面對新型態挑戰具應變力之公務人才，然而在政府資源有限下，編列預算投入公務人力之訓練，績效成果將面臨檢視。組織之外在因應策略及組織自身發展變革之推動，使組織持續發展及永續經營。

本研究之主要目的是希望透過組織治理的文獻探討及訪談，對彰化縣公務人才創新育成中心組織狀況整理分析，並以組織結構及功能分析組織運作，綜合分析歸納出本研究結論，再根據歸納結果提出建議。

研究發現：

- 一、彰化縣公務人才創新育成中心之組織規模影響其功能與運作
- 二、地方公務人力之培訓機制有待法制化
- 三、地方公務人力之創新育成機制欠缺地方在地化之結合
- 四、地方訓練機關組織績效檢視、組織發展及組織再設計
- 五、特定性目的之組織運作

研究建議：

- 一、強化地方訓練機關之功能
- 二、相關法規通盤檢討及整體考量
- 三、治理層級及功能的整合

關鍵詞：訓練、組織、組織治理

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	3
第三節 研究方法與架構	3
第四節 研究範圍與限制	8
第五節 重要名詞解釋	9
第二章 理論建構與文獻探討	13
第一節 理論建構	13
第二節 文獻探討	27
第三章 彰化縣公務人才創新育成中心組織生態	31
第一節 彰化縣公部門組織生態	31
第二節 彰化縣公務人才創新育成中心組織生態	35
第四章 彰化縣公務人才創新育成中心的組織治理	39
第一節 彰化縣公務人才創新育成中心組織的結構與功能	39
第二節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織作為	40
第五章 彰化縣公務人才創新育成中心組織發展	55
第一節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織績效檢視	55
第二節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織成長取向	63
第三節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織再設計	69
第六章 結論	83
第一節 研究發現	83
第二節 研究建議	84
參考文獻	87
附錄	91
附錄一 訪談紀錄	91
附錄二 彰化縣公務人才創新育成中心組織規程	105
附錄三 中心分層負責明細表	106
附錄四 委任公務人員晉升薦任官訓練辦法	110
附錄五 公務人員考試錄取人員訓練辦法	114
附錄六 公務人員訓練進修法	124
附錄七 公務人員訓練進修辦法施行細則	127
附錄八 行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法	131



表目次

表 1-1 訪談對象一覽表.....	5
表 1-2 訪談題綱一覽表.....	6
表 2-1 相關研究綜論.....	24
表 2-2 相關研究文獻彙整.....	29
表 4-1 公務人員訓練類別及作法.....	42
表 4-2 地方訓練機關.....	44
表 4-3 地方訓練機關年度訓練人次一覽表.....	47
表 4-4 核心訓練類別.....	48
表 4-5 教學法一覽表.....	49
表 4-6 彰化縣政府場地設施.....	51
表 4-7 Kirkpatrick 的四層次特性示意圖.....	54
表 5-1 合辦訓練成果.....	55
表 5-2 自辦及委辦訓練成果.....	56
表 5-3 2015 年訓練目標一覽表.....	59
表 5-4 2015 年合辦訓練一覽表.....	61
表 5-5 年度關鍵績效指標 (KPI).....	62
表 5-6 2015 年策略目標 SWOT 分析.....	64
表 5-7 關鍵績效指標 (KPI).....	67
表 5-8 行政院所屬公務人員訓練聯繫合作會報分組.....	69

圖目次

圖 1-1 研究架構	7
圖 3-1 彰化縣組織架構	33
圖 4-1 彰化公務人才創新育成中心業務職掌	40
圖 4-2 訓練需求與訓練目標	51
圖 4-3 訓練設計流程	52



第一章 緒論

所謂「為政在人」，「21 世紀什麼最重要？人才！」，人才是國家最重要的資產，無論是在政府部門或民間企業，無不以延攬人才，留住人才為要務。當然，人才與組織制度必須相輔相成，始相得益彰，有一流的文官組織制度，也有一流的文官，就有一流的政府，一流的公共服務，環環相扣，息息相關。

第一節 研究背景與動機

地方組織治理應依其組織生態以為治理模式建構的基礎。因之，本研究乃研究主題之生態說明之。

壹、研究背景

優質人力關係著國家整體發展及競爭力，培育人才已經勢在必行，新加坡前總理李光耀曾說：「賢能制度支撐著整個新加坡的政治體制；發掘人才，尊重人才，依靠人才是我們的首要任務。因為我對亞洲的發展有所認識，我得出這樣的結論：要建立好政府，非有優秀人才不可。不論政治體制有多好，差勁的領袖仍給人民帶來傷害；相反，我見過好多社會，儘管缺乏健全的政治體制，卻管理得很妥善，正因為有優秀強悍的領袖當政。治國的成功之道就是栽培優秀的人才，羅致更多的人才，以提高政府的素質和人民的生活素質」。

面對 21 世紀外在環境快速變遷及城市劇烈競爭的壓力之全球化趨勢下，各縣市政府施政方向，已由「管理」朝向「治理」的概念，這是因應時代變遷的一種必然轉變。治理是一個上下互動的管理過程，經由合作、協商及夥伴間的關係，以確立和認同彼此目標。而對公共事務的管理模式，政府部門是否具有優越的創新性、策略性、溝通性之特質，以及面對新型態挑戰的應變力，則是決定政府機關是否能展現整體競爭力的關鍵；因此政府機關培育創新思維、策略規劃及溝通談判能力之公務人才是亟待必行！是以，成立專責訓練機關是為積極培育具有優越的創新性、策略性、溝通性特質，以及能

面對新型態挑戰具應變力之公務人才，六都除了新北市政府及桃園市政府外，皆積極投入資源成立相關機關，藉以辦理相關訓練，而彰化縣公務人才創新育成中心亦是因此孕育而生。然而在政府資源有限下，編列預算投入公務人力之訓練，績效成果將面臨檢視。彰化縣公務人才創新育成中心為新成立之機關，不可諱言在各方面均有待提升，如訓練計畫尚欠缺創新性、前瞻性、開放性及策略性的整體性規劃作為，亦無 KPI 指標衡量等等缺失，誠與公務同仁之期待，顯然存有極大的落差！是以，組織之外在因應策略及組織自身發展變革之推動，已是刻不容緩，勢在必行。

貳、研究動機

彰化縣因五都磁吸效應，導致公務人才不斷流失，為留住人才、培育人才，為此彰化縣政府於 2012 年 12 月成立「彰化縣公務人才創新育成中心」(縣屬二級機關)，辦理彰化縣政府暨所屬機關學校公務人員之訓練，開設包含宏觀思維訓練、政策性訓練、中高階主管訓練、專業訓練、英語力培訓、數位學習、激勵精進方案訓練、啟發式團隊學習及短期海外研習等九類課程，期能達到求留育用之目的，然而為特定性之目的另外成立機關是否必要，在組織運作上遇到之困境及問題，如何處理或是有更好改革方式，未來該機關將面臨的組織形式調整或重組，新成立機關實屬不易，但要裁併或賦於完全獨立地位更具挑戰，希冀能提供建議。因之，本研究動機可分為：

一、彰化縣有無就公務人才創新育成中心組織規模及專業能力提升之必要性

彰化縣公務人才創新育成中心成立迄今僅有 6 名成員，且所屬成員大多未接受相關之專業訓練，對於人員辦理訓練流程未接受過正式專業訓練或參與國內外人力資源發展課程，實難確保開課之品質。

二、彰化縣有無就公務人才創新育成中心位階層級提升之積極性

彰化縣公務人才創新育成中心係為彰化縣政府所轄之二級機關，受彰化縣政府人事處長指導，目前組織成員皆為編制內人員，然而預算、資訊及經費管理等，皆依附彰化縣政府，名為機關但實務上形同科之層級，承接彰化縣政府人事處績效考核業務項目，並未發揮獨立機關應有之功能，如能朝向獨立機關組織，並以中心主任負起全責，更有利於提升組織視野，推動人員訓練發展，對於該組織之預算編列、人力資源調度等，更顯得助力，彰化縣公務人才創新育成中心組織值得進行層級提升之積極性考量。

第二節 研究目的與問題

基於上揭研究背景與動機，本研究所企圖達致目的或可能觸及問題，包括：

壹、研究目的

基於上述之研究背景與動機，本研究為彰化縣公務人才創新育成中心組織及專業能力運作之探討，冀希達成之目的如下：

- 一、由組織治理觀點以探討組織架構及功能運作模式。
- 二、探討地方訓練機關組織績效檢視、組織發展及組織再設計。
- 三、依據研究發現與建議，提供相類似機關在相關運作或業務之發展，甚至為特定性之目的組織運作提供相關之建議。

貳、研究問題

- 一、彰化縣公務人才創新育成中心組織結構的改變如何？
- 二、彰化縣公務人才創新育成中心的組織治理模式如何？
- 三、未來為特定目的發展組織是否成立新機關可能性如何？

第三節 研究方法與架構

壹、研究方法

本研究主要以文獻分析法、個案及訪談研究法完成本研究，分別說明如下：

一、文獻分析法：

不同於文獻回顧傾向於有系統地閱讀某一研究主題的相關文獻後，從而對於該文獻的特色與不足進行論證與批判，文獻分析乃是以系統而客觀的界定、評鑑並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論，並分析現階段所掌握的資料之特性。其主要目的在於了解過去、洞察現在與預測未來。

文獻分析法（literary review method）係指蒐集有關他人所做之相領域類似之研究論文、報告、專書及相關期刊文獻，分析其研究結果與建議，從中分析需要驗證之假設，

並說明這些建議性假設是否具有應用價值，經由廣泛資料的蒐集與分析，建構出本論文的理論架構基礎，並解釋說明該研究主題的相關背景，引為本研究之基礎。

二、深度訪談研究法

深度訪談研究法 (in-depth interview method) 乃是研究者「尋訪」、「訪問」和研究主題相關的被研究者，並且與其進行面對面的「交談」和「詢問」，或是透過電話等溝通工具與被研究者進行對談的一種研究方法。一般而言，深度訪談法依研究者對訪談結構的控制程度區分為「結構式訪談」、「半結構式訪談」與「無結構式訪談」三種。結構式訪談又稱「封閉式訪談」，是一種過程高度控制的訪問。訪談對象必須按照統一標準和方式選取，一般的選取方式為機率抽樣；而在過程中研究者對訪談的走向和步驟具有主導之作用，須按照事先統一設計、具有固定結構的問卷進行訪談。其次，半結構式訪談又稱「半開放式訪談」(semi-open interview)。半結構式訪談意味著訪談者對訪談結構具有一定控制作用，但同時訪者也積極參與。通常研究者事先會準備一份大綱，根據自己的研究設計對受訪者提問。但訪談大綱只有一種提示，訪談者在提問時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並根據訪談情況對訪談程序和內容進行靈活調整。最後，無結構式訪談又稱「開放性訪談」(open interview)，為一種無控制的訪談；也就是說，研究者於訪談進行的過程中，無須先設計一套標準化的訪談依據，更不必針對訪談問題排列特定順序，只有粗略的問題大綱或幾個要點作為提示，其訪談主要是隨著受訪者的談話內容進行 (林淑馨，2010:223)。

本研究採深度訪談法，以半結構性訪談 (semi-structured interview) 又稱之為「半開放性訪問」(semi-open interview)。事先備有一個粗線條的訪談提綱，但訪談提綱僅作為一種提示，這種訪問沒有使用訪問表格與事先準備好的訪談程序，對於受訪者的反應也無任何限制，因此，訪問的情境較為開放，且具有較高的彈性與自由，鼓勵受訪者提出問題或自由表達其想法，而以少許問題導引會談的方向而已，在某些情況之下，連受訪者也不知道自己正在接受訪問，自較不可能掩飾其反應。

本研究以自行設計半結構式訪談。因此，受訪者必須對組織內外環境變化、業務性質具有認識或常接觸者，才能提供適切的意見。所以，本研究訪談對象設定為長官、現任或曾任彰化縣公務人才創新育成中心人員共 8 名 (如表 1-1)。

表 1-1 訪談對象一覽表

策略階層	訪談對象代號	訪談日期
決策層	A	2015 年 5 月 28 日下午 5 點 30 分
組織管理層	B	2015 年 5 月 23 日下午 5 點 30 分
組織執行階層	C	2015 年 5 月 1 日下午 5 點 30 分
	D	2015 年 5 月 5 日下午 5 點 30 分
	E	2015 年 5 月 14 日下午 4 點 30 分
	F	2015 年 5 月 18 日下午 4 點 30 分
	G	2015 年 5 月 27 日下午 5 點 30 分
	H	2015 年 5 月 29 日下午 6 點 10 分
總計		8 人

資料來源：本研究整理

訪談的重點在於受訪者可以將內心想法表達出來，研究者可以經此獲取想要研究的資料，再加以分析。有關訪談資料彙整時，為保護受訪者以代碼代表之。本資料在整理時，為避免有所誤解受訪者的意涵及求資訊客觀性，採用談話錄音的方式，並將錄音紀錄轉化為文字稿；又為求文字通暢，本紀錄不以逐字稿為之，最後，僅以摘錄重點歸納的方式加以整理，與題意不合的敘述或口語，不列入紀錄與討論。

表 1-2 訪談題綱一覽表

項目	訪談題綱
組織面向	中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係?
	中心組織結構與功能對組織績效發展?
	您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?
人員面向	您認為訓練業務包括範圍?
	您認為組織文化或組織氣候為何?
	您認為未來是否具有陞遷發展的機會?
業務方向	現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?
	中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?
	訓練創新可否提升組織再成長?

資料來源：本研究整理

貳、研究架構

本研究在探究訓練組織各種因素，根據研究目的蒐集國內相關文獻及現行訓練體系相關資料。藉由相關文獻及現行體系之探討建立研究架構。根據研究目的決定研究範圍與對象進行資料訪談蒐集，藉由訪談分析所蒐集的資料，並歸納出結果，再根據歸納結果提出結論與相關建議。

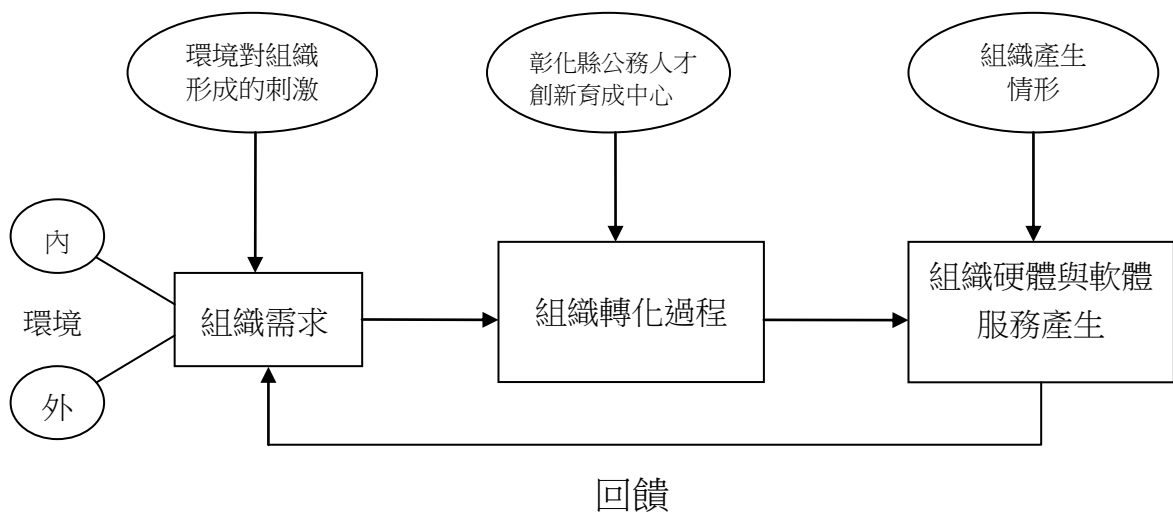


圖 1- 1 研究架構

資料來源：本研究整理

本研究架構從內外環境改變探討對其組織形成的刺激產生需求，再透過組織一連串的轉化過程，並藉由硬體設備與軟體服務的提升，進而達成組織績效，經由反饋過程，讓組織重新檢視評估是否已滿足整體需求，而有助於組織調整。中心面臨外在其他訓練機關競逐及專業服務之期待，以及本縣同仁的需求，藉由安排相關訓練課程，檢視提供優質師資及良好學習場所等，整體評估是否已達目標及績效，並將結果反饋再重新檢討，其組織領導、人員配置、規劃目標及相關措施等。

第四節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究範圍，包括：組織結構理論、組織結構功能運作，並與其他地方政府訓練機關運作模式及機制之探析，並不包括政治面向及財政問題。至於中央層級訓練機構或機關，亦不列入本研究範圍。

- 一、本研究範圍為組織的結構、功能與運作，以及如何以適當組織結構達成組織目標。
- 二、訓練組織運作模式及未來發展
- 三、由組織治理探討組織發展及組織再成長。

貳、研究限制

本研究進行過程中，固然以社會科學的研究方法進行，惟仍存有下列之研究限制：

- 一、本研究對象為彰化縣公務人才創新育成中心，係於 2012 年 12 月 18 日，新設立之機關，其正式運作迄今 2 年多，仍在發展中所承辦訓練課程相當有限，且以配合人事績效考核所設定項目為主軸，以創新為導向的訓練課程為數不多，乃本研究最大限制。
- 二、各地方訓練組織皆陸續成立運作，且大多以訓練滿意度作為依據，組織研究者少，以致相關文獻分析略為不足，僅能就現有文獻中，加以探析研究。
- 三、受限於研究經費及人力，無法實地查訪調查訓練機關（機構）實際運作，僅蒐集其訓練、編組及運作機制，以提供彰化縣公務人才創新育成中心之參考。

第五節 重要名詞解釋

壹、組織績效

任何一個組織能使用的資源是有限的，為使組織能發揮最大效用，績效評估乃成為組織管理一項重要的課題。經由對組織採取績效評估，一方面評估組織對過去資源運作的整體績效以增進對組織的瞭解。另一方面可藉由績效評估結果來指引未來經營策略及資源分配方向。因此，組織的績效評估是評估一組織功能的最終標準。組織績效意為是用以衡量管理者如何有效能與有效率地使用資源、滿足客戶需求，以達成組織目標的標準。

人力資本是組織最重要的資源，而如何運用有效評測方式進用、考核或拔擢優秀公務人才，是近年世界先進國家非常重視之議題，人力資源評估工具包括評鑑中心、職能評估、心理測驗、績效面談等方式，而如何將規劃良善之評估工具運用於組織，是組織實施人力資源評估的首要之務。如何藉由多元人才評測工具找出對的人做對的事，而針對績效不佳之員工，應如何運用績效面談找出其能力缺口予以改善，使組織內每位員工均能適才適所，有效連結組織發展與個人職涯規劃。

貳、組織重組

所謂組織重組 (reorganization)，係指政府機關的組織型態 (organizational patterns) 和程序 (procedures) 的改變。組織結構面的調整包括：機關的增設 (包括分設)、裁併 (包括合併)、改制、改隸等各種關係的調整與改變。

現代社會中的公共行政結構，不斷的在改變。大多數的政府都經歷到史無前例的急遽成長與衝擊，許多新的機關相繼成立，一些既存的機關則予以合併 (merged) 或改隸 (transferred)；權責在改變，而機關間、機關與民眾之間的關係亦改變。這些改變的發生，或由法律，或由行政許可 (executive fiat) 或由機關內部的轉化所形成。

綜合而言，組織重組指涉原有組織型態與程序的改變，而其重組理由係來自組織膨脹、組織退化、組織效率低落，與組織缺少機動與彈性。尤其為了因應外在政經社會變遷下新事務的處理，以及機關內部面臨新技術、新設備，以及專業化、經營主義的需求，舊地方政府組織實有調整與重新組合的需要。此外，亦應考量公共財政與資源有限性理論與區域互賴發展與組織精簡等理論，克服組織或制度的惰性 (institutional inertia)，才

能重新建立一個更開放性、多樣性以及更有管理效益與競爭力的地方政府組織（趙永茂，1996：199-200）。

參、組織發展

邊尼斯（W.Bennis，引自林鍾沂，2004：196）的看法，組織發展乃是對組織變遷的一種反應，是一個複雜的教育策略，其目的在改變組織的信仰、態度、價值觀念，和結構，以求適應最新的技藝及市場的挑戰，並適應本身千變萬化的高度變動率。勃克（Burke，引自孫本初，1999：5）從組織文化的觀點切入，認為組織發展是透過行為科學之技術，研究與理論的應用，以有計畫地達成組織文化變革的過程。康明斯與休斯（Cummings & Huse，引自孫本初，2001：329）兩人認為組織發展是行為科學知識有系統地應用於計劃性的發展，並強化組織的策略、結構和過程，以增進組織的效能。綜言之組織發展的目的，乃運用組織變遷機制或諮商專家以增進組織的信賴感、面對問題的能力、員工的開放性、自我和團體的責任以及創造力，亦即幫助組織成員去瞭解和改變他們對自己的角色、同仁和組織的態度。組織發展對組織而言實可稱為一門規約與診斷的組織大夫。並且，組織發展與有計畫性變革及組織變革三詞概念上是相通的。

根據亨利（N.Henry，引自林鍾沂，2004：196）的分析，組織發展的主要任務如下：改善個人和其他成員相處的能力、合理看待組織中人員的情緒、增進成員間相互瞭解、減少緊張關係、增進團隊管理及團體之間的合作、發展結構較鬆散和有機性的組織、透過非權威和互動的方法，發展出更有效的衝突的解決方法。

肆、組織策略

策略（strategy）它是來自於軍事的用語，從希臘字 *Strtegos* 延伸而來，企業界在 1960 年代開始運用策略。它在被組織或是企業引用作為達成目標時正在進行資源管理和運作的一種行動計畫或方案稱呼。策略規劃（strategy planning）是一種從企業組織的外部環境及內部資源加以檢視，進而發展出具有優勢的組織發展可行方案，再加以引導組織執行方案以獲得良好績效。所謂組織策略管理係指組織根據內、外部環境加以分析（優勢、劣勢、機會、威脅），並選擇一套具有效率的管理方式和資源投入，進而強化組織內部與外部能力，提升其競爭優勢，藉以獲取相當之利潤。然而 SWOT 分析法稱之為態勢分析法，是由舊金山大學管理學的教授在 20 世紀 80 年代初提出來的理論，其中 SWOT

四個英文字分別代表：優勢(strength)、劣勢(weakness)、機會(opportunity)、威脅(threat)。SWOT 分析，它是將其研究對象作密切相關的各種主要內部優勢、劣勢及外部機會和威脅等，一一加以分析列舉出，再用矩陣排列，最後再用系統分析，將各種影響因素相互的組合並加以分析，從而得出一系列的相應結論，結論裡通常會帶有建議性的決策。運用這種方法可以把研究對象所處的環境系絡作有系統性、全面性及準確性的研究。根據研究結果制定出相應發展策略、計畫及對策等，以提升組織功能。

SWOT 分析法內容，進行 SWOT 分析時，主要有下列幾個方面的內容：

一、分析環境因素運用各種調查研究方法，分析組織所處的各種環境因素也就是外部環境因素和內部能力的因素，外部環境因素包括了機會因素以及威脅因素，它們是外部環境對組織發展有直接影響有利或不利之因素，屬於客觀因素，一般歸屬為社會的、經濟的、人口的、政治的、產品和技術的、服務的、競爭的、市場的等不同範疇，內部環境因素則包括了優勢因素和弱點因素，它們是組織發展中自己主體存在的積極以及消極因素，屬於主動因素，一般歸類為組織的、經營的、財務的、銷售的、管理的、人力資源的等不同範疇，在做調查分析這些因素時，不僅要將組織的歷史與現狀考慮，更要將組織的未來與發展一併考慮。

二、SWOT 矩陣

將調查出來的各種因素，依據影響程度或輕重緩急等加以排序，構造 SWOT 矩陣，在進行此過程中要先將那些對組織發展重要的、直接的、急迫性、大量的久遠的影響因素排序出來，再將次要的間接的、不急的、少量的、短暫的影響因素排序在後。

三、制定行動計畫

在完成 SWOT 矩陣的構造與環境因素分析後，就能迅速明確的制定出相應的行動計畫，制定計畫的基本架構思考是發揮優勢因素並克服弱點，掌握機會、迴避威脅，立足當前考慮過去並著眼於未來，運用系統分析的綜合分析方法，排列與考慮各種環境因素加以整合，擬定一系列組織未來發展的選擇。

組織策略是一種為達成組織目標的一種手段，倘若組織的策略非常鮮明可見，讓組織成員有所依據，這個組織可以塑造一個具有向心力的團隊。要達成組織目標前，組織面臨的問題可能是錯縱複雜的，若經由分析，可清楚看見組織現有的內部優勢、機會或是外部威脅、劣勢，再依這些問題，迅速擬定一個組織欲達成目標執行策略，或是重新調整組織目標，漸進式、階段式的完成目標；尤其是組織的領導者，制定組織策略時應

該要考量下屬單位屬性的不同，不要齊頭式的要求達成組織目標，否則訂定出的組織策略如同虛設（以上引自黃敏貞，2012：38-39）。

伍、訓練

一、訓練意涵

所謂訓練，是指為增進員工個人工作知識與技能，改變工作態度與觀念，以提高工作績效學習過程。亦是針對學習者目前工作所進行的學習，目的是為了改善員工目前的工作表現，或增進即將從事工作的能力，以適應新產品、工作程序、政策、和標準等，以提高工作效率及效能，對工作的影響是立竿見影的。

學者認為訓練係組織為增進員工工作知能、提高工作效能，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，訓練是一種過程，亦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，其目的在透過許多不同的教導與指引，使成員獲得工作上所需的知識與技能、態度與觀念，以符合組織的要，達成組織的期望。

二、訓練目的及功能

- （一）訓練的目的在使工作人員獲得完成工作所必須具備的知識與技能，並能以最佳的方法完成工作；使工作人員養成正確的工作習慣，並培養良好工作態度，提高其素質，發揮其潛能；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。
- （二）訓練的功能在於灌輸人員專業知識，培養其執行職務所需的工作技能，提高人員工作能力使其工作更有效率、效能，藉由新知識及新觀念吸收以拓展其視野，進而培養具潛能的主管人才。

第二章 理論建構與文獻探討

組織（organization）是一個理性的實體，由一群人的結合，為達成某種特定目標而組成。本研究所探討的彰化縣公務人才創新育成中心組織，先以組織治理理論，探討組織之運作模式；再者，以組織結構及功能等相關文獻，分析彰化縣公務人才創新育成中心組織運作。

第一節 理論建構

壹、組織理論形成

一、組織意涵

組織一詞源自希臘字 ORGANON，其為手段或工具，為組織達成某種目的之工具或手段，本身絕不是目的，也不應該是目的。關於組織的說法很多：Theodore Caplow（引自趙永茂，1996：186）指出：一個組織是一個社會體系（social system），有其明顯的集體認證，正確的成員名錄，活動的計畫，以及成員的更替程序。Max Weber（引自趙永茂，1996：186）：說組織是一個理性的實體，由一群個人，當他們追求既定的目標及從事有關的活動，所產生的穩定互動模式，例如層級節制的權威體系和分工合作的工作方式所構成。Amitai Etzioni（引自趙永茂，1996：187）則認為：「組織是（由一群人）刻意的經營、建構、再建構，以尋求某種目標的社會單位。W.Richard Scott（引自趙永茂，1996：187）從下列三個面向：「理性系統」（rational systems）、「自然系統」（natural systems）及「開放系統」（open systems）來看組織。因此，在不同的面向之下，其組織的定義就有所不同：從理性系統的觀點，「組織是集合體，以追尋某種特定目標為取向，而且展現出高度形式化的社會結構。」；從自然系統的向而言，「組織是集合體。組織的參與成員並不明顯的受到正式結構或正式目標的影響。他們基於組織的存續所衍生的利益，藉由集體活動，以非正式的組合來達到組織的目標。」；從開放系統的角度而言，組織是由一些變動的利益團體聯合而成。他們的目標是經由協調和妥協而來。這些利益團體的聯合所形成的結構、進行的活動及結果都強烈的受到外在環境的影響（趙永茂，1996：187）。

對於「組織」一詞的定義，雖有不同的看法，但多數學者認為組織具有下列特質：

(1) 組織是一群人的結合；(2) 組織有一定的目標；(3) 組織有一定的結構；(4) 組織是一種過程。綜合以上說法，所謂的「組織」，係指一定範圍內的人，透過正式的權責與層級結構關係、非正式的社會心理互動，以集體的努力來達成共同目標的有機體(趙永茂，1996：187)。

二、組織理論

組織理論學者提出組織的人口生態學觀強調環境是主導的因素，認為不能忽略了環境淘汰組織的影響力量，組織的人口生態學觀在於組織像有機體需要獲得適當的資源(即利基)，以為持續生存，在資源匱乏時組織間彼此相互競爭，只有最適者才能生存。

組織生態學的基本論點則認為組織並非是單獨的個體，為生存壓力而與其他組織發生競爭的關係，組織也是生活在複雜的生活體系中，與其他組織發生共存共榮的關係，組織與環境的關係是在共創形態中發展，組織環境是含括在與其組織的互動當中，原則上，每個組織可以採取主動角色去影響其他組織，進而影響環境的本質，環境的改變有時並不來自外發的力量，而是組織間內的發展，在此情況下所謂組織世界正如同自然界一樣，既是合作又是競爭的情形。組織生態學的目的是解釋社會，經濟和政治條件影響組織的相對豐富度和多樣性，並說明其成分變化隨著時間的推移。研究組織生態學是基於三點看法，首先，組織聚集表現出多樣性。其次組織的難以制定和執行的變化足夠快，以滿足不確定性，不斷變化的環境的需求。再則，組織出現和消失不斷。考慮到這些意見，生態分析制定在群體水平上的組織變化和變異，突出差異創造新的和舊的組織和人群混合屬性的消亡。這一提法對比適應的方法，這在目前組織領導人的戰略選擇方面解釋組織的多樣性。

三、組織結構

所謂結構是指一種已經建立的關係模式，而組織結構係指機關組織各部門及各層級之間所建立的一種相互關係的模式，組織結構描述的是組織的架構，組織結構由三個成分所構成，複雜性、正式化及集權化，當三個結構要素的程度都極高，就代表一種極端的結構形式，稱為機械結構，層級(科層官僚)組織最接近機械體結構，另一方面當此種結構要素的程度都極低，就代表另一種極端的結構形式，稱為有機結構，專案組織可說是最接近有機式結構；組織結構為組織的設計結果，這些設計說明組織內各部門的指揮、隸屬關係與各部門劃分的情況，通常以組織結構圖呈現。組織設計是管理功能之一，

它說明設計組織內各部門與成員分工合作關係。

組織結構包含：任務、角色與單位，彼此之間如何協調、互動溝通的型態。然而關於角色與單位或是任務的劃分，是關係複雜性，以上的協調是整合機制的設計問題。組織成員要如何執行他們的角色、任務或是單位會受到正式化規定之影響，角色間與單位間的彼此互動關係，關係到組織職權的分配；也是受到組織集權化的影響。

以下對組織結構設計的四個構面加以分析說明（黃敏貞，2012：11）：

- （一）複雜化是指組織分化結果，分化程度越高，組織的複雜化當然就會越高。然而組織分化是組織依任務分配人力與資源，是指一種任務與職權建立關係的過程。垂直分化是指組織的層級數目越多，組織的複雜度相對提高，此時組織對控制力提高，但不利溝通。組織水平化可提高組織的運作更有效率，是依組織的分工方式，決定組織單位數目。複雜化是一種組織內部分化精細的程度，然而組織如何設計垂直分化或是水平分化使組織能確實控制自身的活動，以其達成目標，為組織一項重要挑戰。
- （二）水平化的結果是產生出很多次級單位，各單位的本位主義易造成各單位彼此間的溝通協調更加困難複雜化。整合是協調各種任務、部門和事業部的一種過程，它主要目的是期望各單位藉由整合達到同心協力、目標一致。
- （三）正式化亦稱形式化，係指組織以明文規範制度、政策或程序控制組織活動的執行，然而這些規則及程序，將會引導組織成員的行為及如何扮演自己工作上的角色，一但違反制約是需要被懲罰的。高正式化的組織裡，每一件事皆有一定標準規範，成員必須依一定規則程序執行，沒有所謂的彈性空間。反之，一個低度正式化的組織，它具有高度應變力及彈性，成員對於執行的工作具有高度的自由空間。
- （四）組織分化後，需要的明確給於各角色任務和行為要求以及決策的權限，清楚的說明那些是可以主導的，惟有明確定位後，能使角色之間的互動更為順利進行。集權化即指決策職權之位於階層之何處，有些組織的決策權是集中於高階層的中央集權。

四、組織設計

組織設計（organizational design），乃是根據行為科學的角度，提供適當組織系統的一種活動過程。它主要任務是在於處理整個決策過程中的各種判斷，不僅涉及協調形式、控制過程和激勵措施的決定問題，而且也涵蓋了整個決策的集中、分散和授權程度

的權宜問題（彭文賢，1996：13）。

所謂「組織設計」依據 J.L.Gibson（引自趙永茂，1996：187）的說法，乃是「設計一套適應內外環境的組織，在達成其目標的過程中，不但有效率（*efficiency*），也有效能（*effective*）的一門學問。」有關組織設計的原則，根據 M.A.Emmert 的研究發現，可歸納如下：

- （一）以外部的監督與責任體制為組織設計的必要前提。此即將利害關係人（*stakeholders*）納入組織體系中。
- （二）組織的範圍及結構設計應如變形蟲（*amoeba*）般的多樣化，而非嚴密的金字塔結構設計，此即組織的設計應講求彈性（*flexibility*），並同時考量到各組織間的整合（*integration*）。
- （三）組織在設計階段，應將相關人士納入決策體系，使方案的設計與運作能獲得各方的支持與信賴。
- （四）致力於問題的解決與學習，並捨棄單一解決方案的追求。組織的設計應偏重於實際問題的解決，並以問題為導向來規畫組織的人事與預算，不再依既有的方案來限制資源的運用，並透過不斷學習和修正的過程來增進組織解決問題的能力。
- （五）將策略規畫與執行過程予以整合：為了增進組織效能，應將幕僚與實作人員的規畫與執行功能整合，並透過流程重整的策略運用，打破互不相干的藩籬限制。
- （六）將策略性資訊的取得、分析及分配列為組織的首要活動，方能使得組織對外在環境的變動作最快的調適（*adaptation*）。
- （七）組織設計應以服務對象為中心（*client-centered*）。
- （八）將策略規畫與預算的過程相互連結，並根據問題解決的成效來重新分配資源。
- （九）人事制度應能回應成員和組織的需求。人事制度的設計應考慮到：升遷管道、工作時間更具彈性、多元的甄補設計等等。

綜合而言，地方政府的組織設計，宜配合各地方地理、歷史、文化、乃至政經社會與資源（*resources*）情境，因地制宜。正如 Gibson（引自趙永茂，1996：189）上述所言，應像變形蟲一樣，應多樣化、彈性化以適應各地方環境的需求。尤其在發展組織職能分工時，不能忽略整合機制的重要性。此外，亦應充分以地方民眾、團體等不同服務對象，以及不同問題、議題（*issues*）為核心，經由決策、執行與監督團隊的設計，確保能有效溝通、合作，才能充分發揮組織生產力。除此之外，猶應參酌都市化、多元社

會參與、區域化、效率化、效益化及地方政府多角色，多功能需求的發展趨勢。並多重視專業主義、經營主義、合夥經營、協議合作經營等管理學與地方發展趨勢對舊有地方組織設計與組織結構的衝擊；必要時應透過組織重組的途徑，重構原有組織設計，以求地方政府的組織能更具彈性、活力與功能，以因應未來地方社會的需求（以上引自趙永茂，1996：187-189）。

貳、治理

「治理」(governance)原為控制、引導和操縱。長期以來它與統治(government)，一詞交替使用，而且常用於與國家公共事務相關之管理及政治活動中。至90年代以來，西方政治學和經濟學家賦予governance新的定義，其涵蓋範圍遠超出傳統上的涵義，且與government有所區隔，不限於政治領域，亦廣泛應用於經濟、社會等領域。治理的概念的興起，顯示政府角色的變遷，「治理」亦被學者延伸許多不同意義，用來指涉現代政府所面臨的角色變遷情形，是以「治理」產生多重界定。

一、Rhodes (1996)認為治理意涵改變統治的含義，意味著新的統治過程的展現，不同以往有秩序統治條件，以新方式統治社會，係指權威性分配資源、控制和協調運作的架構，能涵蓋各種不同形式執行。

依據Rhodes之觀察，治理至少存在下列數種不同的界定：

- (一) 最小限度國家 (as the minimal state)：重新界定公部門的範圍與類型，引用準市場機制來傳遞公共服務，認為小而能的政府是最好的政府。
- (二) 公司治理 (as corporate governance)：利用企業或公司的引導與控制方式，達到治理目的。政府著重於執行管理的指揮監督角色，而非將精神集中於企業經營。資訊公開、廉潔和負責任之三種基本準則同樣適用於公、私部門上。公司治理關心新公共管理與善治的責任問題，以及私部門的管理經驗對公部門影響。
- (三) 新公共管理 (as the new public management)：具有兩層意涵，管理主義與新制度經濟學，前者意味著將私部門方法引用於公部門，強調專業管理、績效標準與評估、結果管理以及顧客導向；新制度經濟係引入市場競爭誘因結構至公共服務領域，強調官僚組織之解構、簽約外包、準市場機制和消費選擇權以提升競爭力。
- (四) 良好治理 (as good governance)：政府改革為世界的趨勢，依據世界銀行的定義，治理是管理國家事務的政治權力，良好治理具有下列特質：有效率的文官，獨立

司法和法律制度，以確保契約的履行；獨立的審計人員，有回應能力的立法人員；有責信的運用公共資金；各層級政府對於法律和人權的尊重；多元的制度與言論自由。

- (五) 國際的相互依賴 (as international interdependence) : 治理在國際關係和國際政治經濟的文獻逐漸的增加，在一些文獻中與公共行政有關者為國家空洞化與多層次治理兩種；國家空洞化係指國際相互依賴已經侵襲國家的權利，因此民族國家由於商品國際化、財稅交易等問題，促使治理逐漸削弱，有必要將權力向上移轉至國家層次，並將權力向下移轉於次國家機構。
- (六) 社會操控系統 (as the socio-system) : 強調中央政府行動的限制，認為社會並無單一的權威者，許多政策領域皆由各種行動者共同參與行動，這些社會、政治與行動者相互依賴，公部門、私部門及志願部門之間界線模糊，是一種多元、新型態的行動、干預與控制。簡言之，治理是一個政治、社會互動的管理型態；亦如 **Kooiman** 所指，政府的過程與治理是有區別的，政府過程是目標取向介入，治理則是社會上主要行動者互動、干預的結果。
- (七) 新政治經濟 (as the new political) : 此途徑重新檢驗國家在經濟體制的角色，以及國家、公民社會與市場經濟在界線上日趨模糊情形下的關係，治理是經濟活動者在政治與經濟過程中的協調活動，因此治理其實就是在經濟變遷下，對於政策如何調整控制權力的運作。
- (八) 自我組織的網絡 (as self-organizing networks) : 「自我組織的網絡」的治理概念可被視為「社會操控系統」治理概念的進一步延伸。**Rhodes** 認為自我組織網絡意味著網絡自主且自我治理的，亦即以網絡概念為基礎並加上社會資本的要素所形成治理結構。

二、**Gerry Stoker** 對治理概念則提出五種主要觀點。這五種觀點分別是 (張慈芳, 2013 : 8) :

- (一) 治理意味著一系列來自政府，但又不限於政府的社會公共機構和行為者。
- (二) 治理意味著為社會和經濟尋求解決方案的過程中，存在著界限和責任方面的模糊性。
- (三) 治理明確肯定涉及集體行為的各個社會公共機構間存在著權力依賴關係。
- (四) 治理意味著參與者最終將形成一個自主的網絡。

(五) 治理意味著辦好事情的能力，並不限於政府的權力；即不限於政府發號施令或運用權威。

從這五項面向可以發現，「治理」不侷限於政府部門之間的活動，而是擴展至公、私部門之間的互動以及共同負擔治理責任，且明確表達出：

1. 傳統的憲政體制和權威下的政府並非國家唯一的權力中心，各種公共和私人的機構只要其行使的權力獲得公眾的認可，就可成為在各個不同層面的權力中心。
2. 現代社會國家中，正逐漸將獨自承擔的責任轉移給公民社會，即各種私人部門和公民自願性團體，正負擔著越來越多原先國家承擔的責任，如此一來國家與社會間、公部門與私部門間界限和責任，日益變得模糊不清。
3. 集體行動的組織必須依靠其它組織，組織之間必須相互交換資源，協商共同的目標以達成目的，彼此交換的結果不僅由各參與者的資源來決定，而且也由遊戲規則以及逕行的環境所決定。
4. 此一網絡涉及到政策社群和其他組織的形式及討論研究群組的議題以在某個特定的領域中擁有發號施令的權威，顯示公部門與私部門會形成治理網絡的形式，與政府會在特定的領域中進行合作，分擔政府的行政管理責任
5. 政府置身於治理的網絡中，必須學習適宜的使用和以往不同層級節制的運作規範處理事務（以上引自孫本初、鍾京佑，2005:117-118）。

據此，「治理」不再只是侷限於政府的活動，是一種比政府範圍更廣泛的現象，包括有政府機構與非政府組織。由於「治理」不再限於政府內範圍的管理問題，反而較著眼於組織與組織間的互動關係（張慈芳，2013：9）。再從公共行政的角度看「治理」，治理是一種組織結構、一種管理方法、一種解決過程，理想的治理模式必須能夠合於時宜運作順暢，能夠有效激勵各行為者共赴事功，治理的展現最重要是能實現人民的價值偏好（李允傑，2011：11）。

治理的概念被廣泛運用於公共行政學界，它不同以往的統治概念，對傳統國家與權威提出挑戰，治理一詞的基本涵意指涉在一個既定的範圍內運用權威維持秩序，滿足公眾之需求，治理的目的係指在各種不同的制度關係中運用權力引導控制和規範公民的各種活動以最大限度地增進公共利益。從政治學角度看，治理是指政治管理過程，它包括政治權威的基處理政治事務地方式及對資源的管理涵蓋一定範圍內社會秩序維持所需

的政治權威的作用及對行政權力的應用治理。然而不僅是政府範圍的限制，每個組織都需要治理模式，企業公司需要治理，社區需要治理，國家需要治理，國際社會也需要治理（張慈芳，2013：109）。

參、治理理論建構

「治理」(governance) 意指政府與民間所組成的組織或團體協同統治或管理的一種新的過程和活動。雖然治理的形式包括官僚、市場等比較傳統的類型，但近來這個字彙備受重視，且隱含「網絡」的性質，係指政府與公民社會能夠統合成為一個具有管理功能的網絡關係結構，透過彼此分工合作，能夠有效促進法令計畫周詳規劃及政策執行的順遂。而非政府組織與公民參與，對於提升政府能力及限制政治和行政專斷，有相當重要之助益。然而正式的定義仍相當紛歧，仍試由下列理論觀點分析之：

一、多元論

多元論(pluralism) 是公共治理的主流思想之一，其主張國家應是多元政體的型態。所謂多元政體意指政治體系應能包容各種價值而這些價值可以自由地競爭，並向國家機關以公開、平等的方式提出訴求，至於國家機關的各種治理作為，就是對於各種利益訴求之回應（吳秀光、許立一，2008:5）。

多元論起源於哲學學科的理論，認同一個以上的終極價值，只要各有其理性基礎，並能適當地作為選項供個人選擇。若指提倡較大社群中不同民族、種族、宗教或社會群體的完全參與的文化運動，則用「多元文化主義」其為政治學多元論觀念之起源（張慈芳，2013：10）。

二、公共選擇理論

公共選擇理論為「理性選擇理論」的分支，其基本假定為政治市場中相關參與者（官僚、民意代表及選民）皆是理性自利個人且追求效用極大化。因此，公共選擇理論的目的是要透過政府決策行為的研究，並使國家結構的缺陷，盡可能降至最低的限度，以達到政治市場領域運轉的和諧，彌補經濟市場運轉不足之目的。

公共選擇理論(public choice theory)，或稱政治的經濟理論，是將經濟學思考方式應用於政治學之中。是一種以現代經濟學分析民主立憲政府的各種問題的學科，傳統上是屬於政治學及政治經濟學的範疇。此理論是建構在方法論的個人主義基礎上，其將有限理性和具有機會主義傾向自利行為者，作為理論分析的基礎，藉以觀察行為者在互賴

局面時做出的選擇，並著重行為者理性及策略計算的分析。因此，由於個別行為者之間的策略性因素所導致的不確定性結果，個別行為者在有限理性的決策環境中，對於事物的考量皆從是自利角度出發，仍期望能將利益極大化。其次，理性選擇制度論認為想要對社會現象予以充分的解釋，就須將「制度」納入到分析的變項中。因為所有的社會行為都發生在特定的制度背景下，因之，將「制度」變項視為個體決策時的重要變項之一（引自張慈芳，2013：13-14）。

三、社群主義論

公共治理另一個重要的理論基礎理論為「社群論」，20世紀末，社會賦予公民更多的政治參與實質機會，似乎意味著公共治理的理論與實踐正從多元論為基礎的利益政治逐步走向以社群意識為基礎的公民治理。社群論的出現，最早可追溯柏拉圖《理想國》，以及亞里斯多德對人類是社會性動物的強調。社群論重視社群及群己關係，承襲公民共和主義的傳統而來，旨在恢復社群價值的重要性，並非想取代自由主義在當今社會中的重要性，僅是希望修正自由主義對個人和社群的錯誤假設，並重申社群對個人的重要性。

社群主義認為，國家有干預和引導個人選擇的責任，而個人也有積極參與國家政治生活的義務。社群主義要求「強國家」的概念，認為一個缺少公共利益的社會即使再公正，也不是一個好的社會；而只有國家所代表的公共政治生活才能促成公共利益具體的實現，所以為國家和群體之利益，甚至個人利益可以被犧牲。是以公共價值絕對高於個人自由選擇的價值，共善政治源於社會群體成員對美好生活的價值觀。社群主義認為社群本身即有一種「內在善」，這個「善」的觀念來自於個體身處社群中的文化傳統，不但提供個人在選擇時，所需考量的參考標準，也構成個人的認同感，從而內在善衍生而成的共同價值和目標而吸引個人，對社會的運作亦具有凝聚性及連續性。

由於每個社群生活的標準不同，對善的定義亦不相同。因之，共同善只有經由在特定的社群內才能達成，需要一個共同的歷史和文化的特定社群，也需要社會制度社群成員的行為配合，一同實行具有共善標準的生活。在生活中，社群成員以「共同合作」方式促進共同的善。社群內的每個人對社群中的生活規範有共同的理解，形成相互的責任與義務，並透過表達對彼此的關懷、分享共同價值及相互瞭解，提供社群成員道德的起點，建立成員對社群的認同感及歸屬感。社群論者對於治理階級的角色賦予許多職責及道德色彩，而社群就是為了追求良善的生活。因此，社群的治理者及政府，就必須負起道德責任（張慈芳，2013：15-17）。

肆、組織治理

關於組織治理之研究，已有數十年之光景。其理論已漸臻成熟，說明如下：

不同的理論、觀點對「治理」有不同的詮釋及前提假設，唯一般而言，治理的概念可追溯自組織經濟學，特別是 TCE 之 Oliver E. Williamson 所提出之觀點。Williamson 從治理結構的兩個極端（市場與廠商）分析廠商間交易活動，以效率取向為出發點探討治理結構/機制之決策分析。除上述組織間治理的研究外，一些學者也將治理之概念運用於組織內部的治理問題，例如，與法律（legal）、制度（institutional）或誘因的安排、公司透明度、以及股權（ownership）、董事會結構等有關之公司治理（corporate governance）的議題。雖然，近年來有關治理課題的相關文獻，一直有成長的趨勢；然而，組織與策略學者對於治理的定義與意涵仍缺乏一致性共識，以至於衍生研究典範之不可共量性（incommensurable）的現象；亦即，某一篇研究所稱「治理」與另一篇研究所說的「治理」，是否具有相同的意思？其次，治理在組織與策略領域的地位與角色為何？以及組織治理研究未來之發展等，都是組織與策略學者持續關心的議題（引自莊正民、方世杰，2013：2）。

基於治理概念源由之組織經濟學二個重要理論基礎（分支），組織在設計或安排可運行的治理機構/機制時，需考慮誘因與能力的校準（“What”）。前者主要關注於誘因機制的安排，以降低個別成員的自利行為，減少彼此間的利益衝突。後者則視組織為一個彙集能力與知識的集合體，透過具足夠吸收、學習能力的治理機制，以排除知識特性所引起之障礙，俾提高知識活動之效率與效能。至於誘因與能力校準下的運作邏輯（“How”）則在強調資訊流與知識流的安排；亦即資訊與知識流向、量（質）的組織與規劃。其中，資訊流的校準（安排）決定了組織（間）溝通、協調、與問題解決（包括爭議的解決、與重要決策的制訂）之「效率」、以及最後聯合成果的分配；至於知識流的安排則旨在強調透過組織內（間）之知識移轉、分享，以提昇特定任務（價值活動）的執行「效能」（莊正民、方世杰，2013：5）。

溯及 Commons（1932）與 Williamson（2005）對「治理」的詮釋，並指出所謂「治理」的理論意涵實即為「校準」之邏輯。另一方面，組織內（間）由於生產與交換活動之組織專業分工的實務現象來說，組織治理所強調的則是，生產與交換活動過程必然涉及資訊流與知識流之可能障礙的排除；亦即，透由配適的組織內（間）結構設計，「校準」誘因機制與能力建構，有助於組織在資訊流障礙之負面影響的降低，以及強化知識

流之分享與組織學習等（引自莊正民、方世杰，2013：14）。

以下各篇文章均有其不同的研究問題，所持之理論觀點與採用的研究方法也大異其趣。基本上，這些不同研究旨趣的文章，更凸顯組織內與組織間的治理研究之廣泛性，以及未來之發展空間。以下簡要節錄的數篇論文之研究內涵，以及對於組織內/組織間治理的本質及策略意涵之貢獻，如表 2-1（莊正民、方世杰，2013：11-14）：

楊舒蜜與周家慧所著之「組織間統治之雙面兼具：價值創造與價值保護」，以認知觀點與關係基礎觀點探討組織如何設計治理機制-認知活動（先驗知識分享、共同詮釋）、相互承諾（互惠投資、聯合活動），以兼顧價值創造與價值保護的能力。從 124 家台灣高科技產業之廠商的實證結果發現，廠商透過知識交換與合併再加上知識保護所界定的組織間雙面兼具的能力，有助於增加高科技廠商與外部組織的合作績效。

嚴玉華與楊鎮維所著之「醫院治理機制與效能之研究」，根據組織治理與代理理論，主要檢視醫院董事會與營運決策者間利益與目標差異問題，而產生誘因安排或校準的需求。以 102 家法人醫院之醫院治理相關指標等次級資料，檢驗醫院治理機制（如董事會結構、資訊揭露透明與決策機制）對醫院治理效能（如財務、顧客、內部流程、學習與成長以及社會責任效能）的影響。該實證結果顯示，董事會決策機制及醫院資訊揭露愈透明，對於醫院治理效能具有正向影響。然而董事會結構、董事會規模、家族董監比率及董監事角色獨立性，與醫院治理效能無顯著影響。該研究之發現隱含指出醫院治理與一般營利機構治理在理論與實務意涵上是有差異的。在醫院治理的情境下，有關組織內治理的價值創造上，結果顯示展現組織內部的治理流程（決策與資訊透明度）相較於治理結構更顯重要。

謝存瑞、鍾憲瑞與黃佑安所發表的「董事會結構與企業國際多角化：體制力量的調節效果」，同樣探討誘因安排問題，唯值得一提的是，作者更將之延伸至組織的體制環境，進一步檢視組織是否有能力面對外部體制環境的挑戰。蒐集 2002 年至 2010 年台灣上市櫃公司資料，根據公司治理之董事功能性與體制理論探討國際多角化議題。該研究之結果也顯示了，在體制壓力下，董事規模與具有國際化經驗之董事有助於國際多角化的擴展。該文在公司治理研究文獻的發展上，延伸體制理論的觸角。

蔡旻恭、張婉菁與戴士欽所著之「知識治理研究理論之反思：活動基礎觀點」，則深入從哲學基礎的本體論與認識論，以活動為基礎的研究取向，嘗試釐清知識治理機制之內涵。作者並指出知識治理機制之哲學層次與方法論存在矛盾現象與兩難，而活動基

礎取向的觀點，適足以詮釋此一兩難困境。有別於目前有關知識治理的文獻，作者所提出的「活動基礎觀點」著重於理解「他們從事什麼」(What they do?)的活動事實及「為什麼要做」(Why they do it?)的活動意涵上，這對於組織如何達到有關創新的雙面兼具(Exploration & Exploitation)，提出了令人深思的論點。而本研究也在「微觀基礎」(micro-foundation)上，提供了有關「治理」課題研究之哲學觀。

周信輝與蔡志豪所著的「網絡組織間關係治理的搭架：行動者網絡理論的動態觀點」，以行動者網絡理論的動態與歷程觀點，探討組織間關係的發展與網絡治理關係的交互作用(interplay)。以半導體技術引進與技術發展歷程作為田野資料資料分析，研究結果發現行動者網絡治理的機制內涵(為何及如何浮現)。研究對於組織間治理課題的文獻發展，注入動態歷程的研究取向；對於組織治理的研究文獻，開啟動態演化觀點的視角。

表 2-1 相關研究綜論

作者研究	問題理論	觀點	解釋變項	被解釋變項	組織內/組織間治理之內涵	治理的策略意涵
楊舒蜜與周家慧	如何有效促進組織間治理之雙面兼具課題 (Ambidexterity)	認知觀點、關係基礎觀點	認知活動 (先驗知識分享、共同詮釋)、相互承諾 (互惠投資聯合活動)	雙面兼具 (交換與合併、知識保護)、合作績效	合作廠商之間除應試圖找出無法有效理解與學習彼此知識之原因，並設計適當的治理機制以增進知識與技術的交換與合併之效率外，亦需設計另一組組織間治理機制以抑制夥伴企圖內化與挪用廠商的核心專屬知識。	組織間關係中，廠商應同時兼顧與平衡資源交換與合併(價值創造)及保護核心專屬資源(價值保護)以達合作績效。
嚴玉華與楊鎮維	如何降低醫院內董事會的利益與目標間差異問題，以增進醫院治理效能。	代理理論	治理結構、資訊揭露透明度、決策機制	醫院治理效能 (財務、顧客、內部流程、學習與成長、社會責任)	醫院內部組織誘因安排或校準的需求，與適當治理機制的設計。	醫院治理的需求設計，有利於創造多方利害關係人的效益。對於治理機制之策略性思考有相關的

						理論與實務意涵。
謝存瑞、鍾憲瑞與黃佑安	從公司內部董事治理的面向如何直接影響國際多角化策略，以及在體制壓力下的影響性又如何。	體制理論、公司治理之董事功能	董事要素（董事規模具國際化經驗董事、機構董事、獨立董事）、體制力道	國際多角化	國際多角化的治理能力與策略性價值創造的內涵。	董事的組成結構影響國際多角化策略。而體制理論的視角，亦呈現特殊的策略意涵。
蔡旻恭、張婉菁與戴士欽	如何以「活動基礎觀點」(Activity-based Perspective)重新建構組織知識治理機制之哲學基礎。	本體論、知識論	-	-	強調知識治理本質之可能存在的兩難困境，應透由「活動基礎觀點」以更明確地掌握建構組織知識之內涵。	「活動基礎觀點」著重於理解「他們從事什麼」(What they do)的活動事實及「為什麼要做」(Why they do it)的活動意涵上。策略意涵上，可適度地釐清有關創新的雙面兼具(Exploration & Exploitation)。
周信輝與蔡志豪	組織間關係為何浮現的歷程，及其與網絡結構的演進如何衍生其交互作用之歷程。	行動者網絡理論	關係網絡歷程、網絡結構	穩定的網絡秩序之維持	透過行動者網絡理論的動態與歷程觀點，詮釋組織間關係的發展乃是異質行動者在行動展演與轉譯下，以對問題建立共識，進行利益配置並且相互拉攏，以形成穩定的網絡秩序。	組織間網絡治理結構是行動者轉譯機制下的生態演化歷程，以逐步演化地形成網絡結構，對於各行動者創造價值之策略意涵，方有令人發省的啟示。

資料來源：引自莊正民、方世杰（2013，23：13）

上述文章凸顯了組織內與組織間的治理課題，可透過不同的理論視角，以及不同的

研究方法，以探索治理的本質（「如何」及「為何」形成什麼樣的治理機制）及其策略意涵（為何可達到價值創造與專屬的目的），組織間關係的發展與網絡治理關係的交互作用並與環境系絡下所形成動態連結（以上引自莊正民、方世杰，2013：11-14）。

當政府在尋求增強國家競爭力的同時，政府本身的改造重點有兩項，第一是政府的經濟治理能力，第二是政府要追求本身服務和管制過程的廉潔與透明。除此以外，真正的關鍵就是政府體系的公務人力資源是否具備做好這些工作所需要的態度、知識、能力與行為，並從理性選擇的角度，以清晰策略目標導向的制度誘因設計，引導公務人員表現出有助於提升政府競爭力的三大方面能力與行為，包括：具備全球化治理觀念的政策規劃能力、具備有效執行與管理政策的能力、展現高度廉潔的公共服務倫理行為。其關鍵性作法之一為：要求不斷學習以強化知識管理能力與行動技能（施能傑，2003:9）。

提供工具來提升員工能力，以達到組織目標與組織發展。組織若要持續的運作，就必須有素質良好的人力來支持組織的發展。同時，組織也必須提供人員學習與發展的機會，以維持並增進能力。換言之，公部門組織效能要能夠提升，實有賴於公務人員的政策規劃與執行能力，以有效面對全球化的挑戰，維持國家在全球的競爭力，及適應多變的政治經濟社會情勢及政府的組織變革。

一、從良好治理談起

當代政治學家與社會學家在社會資源的配置議題上發現市場失靈（market failure）與政府失靈（government failure）後，遂提出以治理代替統治；然而治理囿於欠缺政治強制力與資源配置力，致使治理本身亦有可能潛藏治理失靈（governance failure）的危機，故乃積極尋求克服治理失靈的方法，於是國際組織與學者紛紛提出良好治理或善治之概念。良好治理本身是一種過程，一種經由過程期使公共利益達到最大化的管理過程。一般而言，學者對於良好治理的定義，認為必須具有下列要素：（一）合法性（二）透明性（三）責信性（四）法治性（五）回應性（六）有效性。

二、良好治理對組織的重要性

對組織而言，良好治理則是有效配置組織之資源、提高組織運作績效，建立組織聲譽與責信的必要條件。現僅就良好治理的六要素，分別探討該六要素與組織的關係及其重要性。首先就合法性而言，組織本身具有良好治理，即具備被外界認可的組織合法性，善治程度愈高，合法性愈大，愈易取得外界的認可與支持；在透明性方面，組織內外人員皆有希望組織資訊公開透明，也都有權利取得與自以利益相關的資訊，包括組織的政

策制定、政策實施、預算經費、活動規劃及其他相關資訊，甚至參與組織決策過程，故組織透明性愈高，良好治理程度愈高。其次則是組織責信度的要求，責信一詞原指人們對其行為所應負的責任，針對組織而言，則是組織相關人員對其組織行為與發展所應肩負的責任，組織管理者與成員的責任愈大，責信度愈佳，良好治理程度愈高，愈易取得外界的信任與託付。在法治方面，鑑於法治是良好治理的基礎，與合法性互為表裡，缺一不可，倘無健全的法制或對法律不予充分的尊重，則組織秩序與倫理無從建立，亦無良好治理可言。此外，在組織回應方面，組織本身與組織成員必須對外界要求做出即時且負責的回應，甚至以積極的態度，主動且定期的向外界徵詢意見或回應問題，就組織治理而言，回應性愈大愈迅速，組織的良好治理程度愈高。最後，在有效性方面，通常針對組織設置的合理性，人員配置的妥適性及管理成本的經濟性等進行檢視，如果組織成本愈趨經濟，即意味管理有效性愈佳；相對而言，組織的良好治理程度就愈高（以上引自李志宏，2006：108-109）。



第二節 文獻探討

經檢索博碩士論文後，僅就下列相關論文加以分析：

蔡源鴻所著的「組織治理機構職能對員工工作穩定性影響之研究」，以敘述性統計、Person 積差相關性分析及迴歸分析，從組織治理機構職能之角度切入，分析董事會職能（衡量指標包括：獨立董事席次比例、董監酬勞）與員工工作穩定性之間是否具有影響關係。由實證分析結果表示，董事會成員中獨立董事席次比例與員工工作穩定性間呈現負向關係，至於是否達統計上之顯著水準，受到是否加入產業別之影響。另董監酬勞與員工工作穩定性之間無顯著關係。良好組織治理對於公部門行政組織而言相當重要，對私部門企業組織而言，亦對組織發展關係相當重大；換言之，良好組織治理係為組織資源（包括員工等）有效配置、組織績效提高及組織員工工作穩定性的關鍵。因此，研究參考相關資料，以企業董事會職能定義為組織治理機構職能，該企業亦包含國營企業而言。

林書郁所著的「宗教型非營利組織治理研究-以基督、天主、佛三大宗教型基金會

為例」，採取文獻訪談法及深度訪談法，探討宗教型非營利組織治理運作及其呈現型態，檢視宗教涉入程度對宗教型非營利組織的影響；宗教型非營利組織內部運作狀況，涵蓋決策機制、決策流程、董事會及執行長角色及治理型態等面向。研究發現，宗教涉入程度影響宗教型非營利組織內部運作及外部連結層面，內部運作中，尤其以董事遴選受到宗教影響最為明顯。宗教涉入程度高，董事遴選以相同宗教信仰者為優先，因此內部決策信仰同質性高，具高度共識性。決策流程則以由下而上形式為主。外部連結方面，宗教屬性上的差異並非為與其他行動者間合作的障礙，但宗教信仰能協助組織獲取相同宗教屬性團體的資源援助。宗教信仰拓展出的關係及資源網絡為宗教型非營利組織外部連結的最大優勢。此外，雖宗教涉入影響對於組織而言帶有正面影響，但整體而言，宗教型非營利組織治理中卻也隱含若干治理隱憂及問題，如董事專業性不足、董事自我監督及評估機制的欠缺、難以獲知關鍵資源行動者的資訊及聯繫管道與志工管理的困難等。

蘇愛軫所著的「非營利組織治理機制之研究 - 以社會福利慈善事業基金會為例」，係以非營利組織治理為依據，以國內 107 家社會福利慈善事業基金會為研究對象，探討基金會規模及基金會型態對組織的會計制度、組織運作、資訊透明度及與法令遵循之關係。研究結果發現規模較大的基金會，有較佳的會計處理、專職人力、定期公告徵信與定期存款基金額的遵循程序，但卻有書面會計制度未建立、董事會獨立性較低、未經會計師查核及社會福利支出不足等治理缺失。

馮美珠所著的「非營利社會福利資源中介組織治理問題之研究-以中華社會福利聯合勸募協會為例」，非營利組織管理與監督的治理活動，可分為自律（內部治理）與他律（外部治理）兩種層次，前者是指專業內或組織內的自行規範，後者則是透過正式法規，由政府或其他公權力來執行的監督機制；研究聯合勸募之理念及功能而進一步瞭解聯合勸募及其與捐款者、受補助單位間互動的運作情形與治理實況。

李信福所著的「基督教組織治理機制之研究-以財團法人台北市中華基督教青年會為例」之個案研究，由於基督教組織的宗教特性，依現行法令無法滿足基督教組織進行組織治理的需求，因此唯有調整治理機制才能減少爭端，避免不良的影響。

表 2-2 相關研究文獻彙整

研究者 (年代)	研究主題	研究內容	研究結果
蔡源鴻 (2014)	組織治理機構 職能對員工工 作穩定性影響 之研究	從組織治理機構職能 之角度切入，分析董事 會職能（其衡量指標包 括：獨立董事席次比 例、董監酬勞）與員工 工作穩定性之間是否 具有影響關係	良好組織治理對於公部門行政組織 而言相當重要，對私部門企業組織而 言，亦對組織發展關係相當重大；換 言之，良好組織治理為組織資源（包 括員工等）有效配置、組織績效提高 及組織員工工作穩定性之必要條件
林書郁 (2014)	宗教型非營利 組織治理研究- 以基督、天主、 佛三大宗教型 基金會為例	探討宗教型非營利組 織治理運作及其呈現 型態，檢視宗教涉入程 度對非營利組織的影 響	宗教型非營利組織治理中隱憂及問 題，如董事專業性不足、董事自我監 督及評估機制的欠缺、甚難以得知關 鍵資源行動者的資訊及聯繫管道與 志工管理的困難等
蘇愛軫 (2006)	非營利組織治 理機制之研究 —以社會福利 慈善事業基金 會為例	以國內 107 家社會福 利慈善事業基金會為 研究對象，探討基金會 規模及基金會型態對 組織的會計制度、組織 運作、資訊透明度及與 法令遵循之關係	基金會型態並未與四個治理構面（會 計制度、組織運作、資訊透明度及與 法令遵循）呈現顯著正相關，此現象 可透露出現今國內以社會大眾及政 府為主要支持者的社福基金會，其治 理機制皆不夠完善，有著潛在的舞弊 誘因
馮美珠 (2005)	非營利社會福 利資源中介組 織治理問題之 研究—以中華 社會福利聯合 勸募協會為例	非營利組織管理與監 督的治理活動，可分為 自律（內部治理）與他 律（外部治理）兩種層 次，前者是指專業內或 組織內的自行規範，後 者則是透過正式法	治理問題包含社會福利資源如何募 集、管理、分配、運用、監督等方向， 於實證的訪查與相關文獻資料的分 析中，發現聯合勸募之內部治理機制 包括責任目標的確立、治理結構及運 作、內部管理制度、會計制度、內部 控制及內部稽核制度，外部治理機制

		規，由政府或其他公權力來執行的監督機制	涵蓋相關法規及公益團體自律聯盟，期能藉由推動公益團體自律與他律（立法）的積極作為，營造良善的公益團體生存發展環境
李信福 （2004）	基督教組織治理機制之研究 —以財團法人 台北市中華基督教青年會為例	基督教組織的宗教特性，依現行法令無法滿足基督教組織進行組織治理的需求	基督教信仰是推動基督教福利組織參與社會服務工作重要因素，組織治理是現今各種組織的相當重要的議題。基督教組織的宗教性、非營利性，將促使該組織的組織治理應強化組織的監督與責信，組織的自律更重於他律。適當的組織治理機制的設計將顯得更為重要

資料來源：本研究整理

由上述組織治理包括目標的確立、治理結構及運作、內部管理制度、會計制度、內部控制及稽核制度與外部績效及課責，領導者的責任在於有效提升組織能力，完成組織使命與調適組織治理，有能力面對外在環境變化，組織間網絡治理結構的連結，並能引導組織持續發展。

第三章 彰化縣公務人才創新育成中心組織生態

第一節 彰化縣公部門組織生態

彰化縣建縣於 1950 年 11 月，係將原為省轄之彰化市及臺中縣西南部之轄區合併而成，現位於台灣中西部，北鄰台中都會區，南隔濁水溪和雲林縣相望，縣治彰化市倚八卦山為屏障，彰化縣南北縱長 40 公里，東西最大寬度約為 40 公里，海岸線長度為 60 公里，全縣總面積約 1074.4 平方公里，為台灣本島縣級面積最小的縣份，全縣的形狀頗類似一等腰三角形，地形約略可分為 2 大類，平原跟台地 2 大地形，前者為彰化平原，為台灣西部重要平原，係屬北部烏溪及南部濁水溪聯合沖積而成，佔全縣面積為 87.68%，另一地形主體—八卦台地，則在彰化縣縣境東部，在地形上北部面積較大且坡度較緩，越往南部面積縮小，地形坡度增大，縣境內最高海拔的橫山（440m）即在此區；彰化縣現今共轄 1 市 7 鎮 18 鄉，總面積為 1074 平方公里，人口約 131 萬人，也是臺灣人口第一大縣。

壹、彰化縣組織概況

依地方制度法第 62 條第 2 項規定「縣（市）政府之組織，由內政部擬訂準則，報行政院核定；各縣（市）政府應依準則擬訂組織自治條例，經縣（市）議會同意後，報內政部備查；縣（市）政府所屬機關及學校之組織規程，由縣（市）政府定之。」暨地方行政機關組織準則第 3 條第 2 項「縣（市）政府應依本準則擬訂組織自治條例，經各該縣（市）議會通過後，報內政部備查；縣（市）政府應依本準則及各該組織自治條例，訂定所屬機關組織規程。」彰化縣政府依法辦理自治事項，執行中央機關委辦事項，並監督鄉（鎮、市）自治；置縣長 1 人，綜理縣政，指揮、監督所屬員工及機關，設置副縣長 2 人，襄助縣長處理縣政，置秘書長 1 人，為幕僚長，承縣長之命處理縣政，置秘書 14 人掌理機要、動員、協調、核稿等事項，並設置消費者保護官 1 人掌理消費者保護等事項，均受秘書長之指揮、監督，並設置參議 6 人，承縣長之命，辦理縣政設計、法案審核、協調各處局業務，並備諮詢有關縣政等事項。

彰化縣政府內部設 15 處，分別為民政處、財政處、建設處、教育處、工務處、水利資源處、城市暨觀光發展處、農業處、社會處、勞工處、地政處、新聞處、行政處、計畫處及法制處；另設置 6 個所屬一級機關，分別為警察局、消防局、衛生局、環境保護局、文化局、地方稅務局，以及設置 65 個二級機關；其中，包含：8 個地政事務所、26 個戶政事務所、27 個衛生所、動物防疫所、家庭教育中心、公務人才創新育成中心、消費者服務中心。其彰化縣行政區劃分為 1 市、7 鎮、18 鄉，共計 26 鄉（鎮、市）。此外縣立高中、國中、國小計 215 所，全縣行政機關數總計 312 個，全縣除警察、消防機關外員額總數最高為 2173 人，法定員額總數 6981 人。就上述彰化縣之組織架構圖及行政區劃圖如 3-1 圖所示。



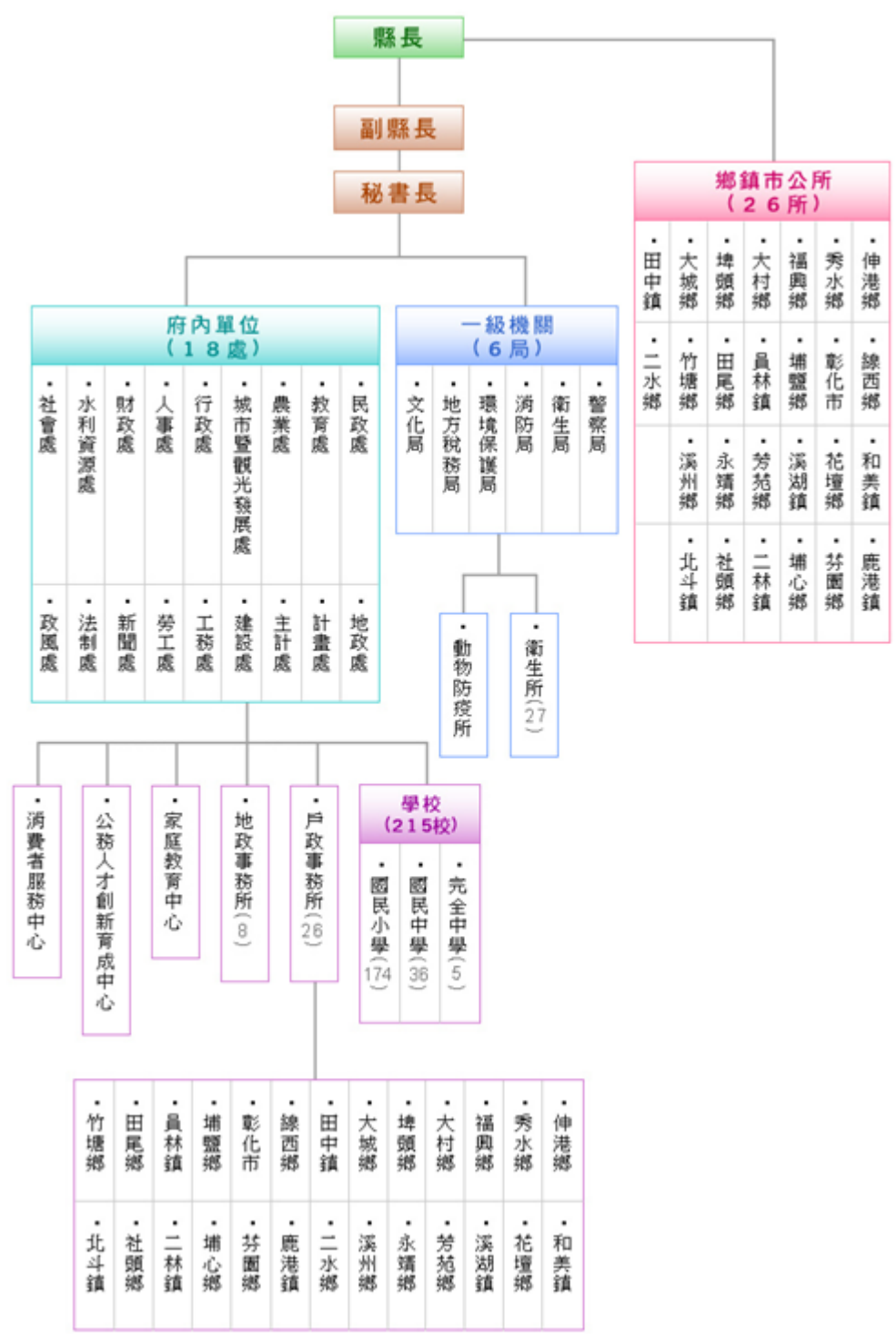


圖 3-1 彰化縣組織架構

資料來源：彰化縣政府網站 (2015 年 3 月 31 日下載)

貳、彰化縣組織生態

一、2013 年底彰化縣公教人員計 15,681 人，其中男性 7,471 人、女性 8,210 人。各機關中以國民小學（不含幼兒園）5,380 人占 34.31% 最多，其次為國民中學 2,799 人占 17.85%，再其次為警察局 2,701 人占 17.22%。

（一）按學歷別分

以大學畢業者（含軍警校有學位者）6,558 人占 41.82% 最多，其次為研究所畢業 4,981 人占 31.76%，再其次為專科畢業者 2,786 人占 17.77%。

（二）按職等別分

2013 年底各職等別以校長及教師 7,954 人占公教總人數 50.72% 最多，其次依序分別為簡薦委任（派）人員 4,255 人占 27.13%；警察人員 3,079 人占 19.64%；醫事人員 393 人占 2.51%。

（三）按年齡別分

彰化縣公教人員 2013 年底平均年齡為 41.70 歲，各年齡別中以 40-44 歲 3,798 人占 24.22% 最多，其次為 45-49 歲 3,354 人占 21.39%。

二、2014 年彰化縣公教人員計 15,561 人，其中男性 8,894 人、女性 9,074 人，各機關中以國民小學（不含幼兒園）5,590 人占 35.92% 最多，其次為國民中學 2,857 人占 18.36%，再其次為警察局 2,676 人占 17.20%。

（一）按學歷別分

以大學畢業者（含軍警校有學位者）6,311 人占 40.56% 最多，其次為研究所畢業 5,449 人占 35.02%，再其次為專科畢業者 2,679 人占 17.22%。

（二）按職等別分

2014 年底各職等別以校長及教師 7,919 人占公教總人數 50.89% 最多，其次依序分別為簡薦委任（派）人員 4,125 人占 26.51%；警察人員 3,096 人占 19.89%；醫事人員 366 人占 2.35%。

（三）按年齡別分

彰化縣公教人員 2014 年底平均年齡為 41.87 歲，各年齡別中以 45-49 歲 3,550 人占 22.81% 最多，其次為 40-44 歲 3,526 人占 22.66%。

第二節 彰化縣公務人才創新育成中心組織生態

壹、組織生態

中心的成員男性 4 人及女性 2 人合計共 6 人，40 歲以上 2 人、30 歲以上 2 人及 20 歲以上 2 人，大學學歷 4 人及研究所在學中 2 人，委任二職等 1 人（辦事員）、委任五職等 1 人（組員）、薦任 7 職等 3 人（組員）及薦任 8 職等 1 人（中心主任）。

雪恩（E. H. Schein）認為組織文化是由特定的組織團體所發明或發展出來的一種行為基本假設，用來適應外在的環境變動以及解決內部組織結構的整合協調問題。由於這套基本假設能有效運作，因此得以在組織內不斷傳承下去，作為組織成員遭逢問題時如何進行認知思考及感覺的正確方式。依抽象程度，將組織文化分成三個層次，分別為「器物與創造物」、「價值觀」及「基本假設」。基本假設是組織文化的內在精髓，器物與創造物以及價值觀是基本假設呈現在外在的方式。另外一個高績效團隊具有目標與價值、授權、彈性、肯定與讚賞、關係與溝通及士氣等七大特質，團隊應懷抱革新熱忱和高度的自我期許，時時學習充電，才能為組織的續航，不斷注入源頭活水。彰化縣公務人才創新育成中心是一個辦理公務人員培訓機關，一個編制 6 人的團隊，二年來一起挑戰了許多專案，面對許多的培訓案，從規劃到執行，皆以團隊合作的方式來進行；就以大型的專題演講為例，每一場次由中心同仁輪流主辦，並由其他同仁投入協助，除按照事前分工進行外，每遇有突發狀況，尚能相互協助及彼此支援。

貳、組織模式

一、明茲伯格對組織模式配置分類

明茲伯格（H.Mintzberg）認為組成結構配置的屬性，主要有組織中的各個部分及人員、協調機制、設計參數及情境因素，屬性間相互呼應，並加諸在組織中形成拉力，視各種拉力強弱的表現情形，將組織配置模式主要分為七種：創業型組織、機械型組織、多角化組織、專業型組織、創新型組織、使命型組織、政治型組織（邱意婷，2007：27-36）。

（一）創業型組織（entrepreneurial organization）

當組織對策略願景有急迫需要時，策略層峰直接坐在作業核心上面，透過直接監督達成協調，是一種集權化的結構配備。

(二) 機械型組織 (machine organization)

組織對例行性效率有迫切需求時，便有精密的中線與幕僚性結構，專門用來控制及保護作業核心。技術官僚施展合理化的拉力，使工作程序標準化，只鼓勵限制性水平分權的作法。

(三) 多角化組織 (diversified organization)

當組織為能有效率服務不同的市場時，通常會分成數個明確的單位，而這些單位的績效控制亦多半是透過產出的標準化達成。當中線經理人尋求自治權時，便會有一股割據結構的拉力，透過限制性垂直分權，將權力集中至自己所屬單位。

(四) 專業型組織 (professional organization)

當組織對完善的專業計畫有殷切需求時，作業核心的成員施展出專業化的拉力，儘量降低其他人對其工作的干預。權力被完全的水平分權到作業核心上，協調達成大多是透過知識與技術的標準化而來。

(五) 創新型組織 (innovation organization)

當組織對高度精密的創新發明有迫切需求時，支援幕僚即施展合作拉力，使自己參與組織的活動中心，於是幕僚與中線會相互連結，甚至結合作業人員，形成專家小組，其中成員皆是學有專精。透過彼此的調適達成協調，形成一個選擇的垂直性和水平分權的單一系統。

(六) 使命型組織 (missionary organization)

當標準化規範成為組織中的主要協調機制時，意識型態便容易主導一切，出現一股凝聚力將成員拉在一起，於是組織即呈現使命型的結構配置，採用最單純的分權形式，組織信賴成員的決策和行動，絕對會為整個組織設想。

(七) 政治型組織 (political organization)

當組織裡存在政治權謀，衝突會把成員拉開，特別是組織中沒有任何協調機制可以主宰全局時，政治權謀也會產生主導力量。這種政治型的結構配置，並沒有集權或分權的穩定形式。

二、專業官僚組織的發展取向

專業型組織的組織結構是官僚化且分權的；透過專業化的訓練和對主要操作規範的接受，而不是由主管直接控制，來達成組織標準化和整合的要求。由於專業官僚模式其專業化呈現高社會性、法制化低、集權化也低，在面對複雜而穩定的環境，常是依據既

有的行為規範，而呈現機械式的組織結構。就公共組織發展而言，專業官僚組織的發展，不但是必然，而且是常態。

(一) 專業化是專業官僚組織發展的思維前提

專業官僚組織內工作具備相當複雜性，需要高度的專業知識和技巧始能完成，學有專精的專業人員始能完成，因此專業官僚組織擁有越多的高度專業領域人員，其組織發展空間則越大。

(二) 分權化是專業官僚組織發展的架構設計

專業官僚組織仰賴受過訓練專業人員，達成其組織目標，組織必須給予相當的授權。因而，專業官僚組織會呈現高度的分散權力分配。

(三) 官僚化是專業官僚組織發展的人力運作

專業官僚組織環境是穩定而複雜的，錯綜複雜的作業內需要受過高度訓練、並且能夠提供標準化技巧和擁有相當自主權的人。而專業人士擁有自主權，則是受過嚴格的訓練，足以確保其所做之決定可被同業接納，該自主權仍是在專家的控制與監督之內。因之，專業化官僚組織所運用之人力，亦需有其一套高度規則性與複雜性之機制可供依循，從而形成官僚式之組織體系（林鍾沂，2004，138-139）。

基於此種組織發展思維，行政體系應在政府改造時，多以如何建構專業組織並以維持服務品質的前提，進行公共組織的創造和調適，從而形成有能的行政組織體系。

該中心面對的環境雖然相對穩定，但任務性質越來越複雜，訓練管理資訊化、系統化，各項標準作業程序（Standard Operation Procedure，簡稱為 SOP）程序的建置，以簡化行政流程，人員的「專業訓練」是兼顧「通才」與「專才」之培訓，「專業訓練」包括專才專職、專業發展、專業技術與專業倫理訓練業務，組織應提供標準化技巧和授予人員相當自主權，未來逐步朝向專業官僚組織發展，維持訓練課程品質及人員具有專業性，自是亟待努力之目標。



第四章 彰化縣公務人才創新育成中心的組織治理

第一節 彰化縣公務人才創新育成中心組織的結構與功能

關於 2012 年 12 月始由彰化縣政府人事處分出訓練業務另成立之彰化縣公務人才創新育成中心專責訓練機關，其現行組織結構與功能如下：

壹、組織運作概況

中心分層負責明細表（府稿）分為訓練業務、事務管理、財務收支及經費管理四大類，中心稿分層負責明細表則分為訓練業務、人事管理、文書管理及財務管理四大類，由此可知現行組織運作會計與預算仍依附彰化縣政府未完全獨立，已核定之訓練項目、人事管理及收發文等，已能自行運作。中心職務說明書明定職務編號、職稱、官等職等、職系、工作項目、工作權責及所需知能，雖有職務說明書但實務並非依循規定執行，人員業務分工亦是參考性質，原因不外是原有業務未簡化、又有不斷新增業務項目再加上人員異動頻繁等，造成人員在業務上負擔越來越重。

良好組織治理係為組織資源（包括員工等）有效配置、組織績效提高及組織人員工作穩定性的關鍵條件，顯然彰化縣公務人才創新育成中心在此部分呈現不足，組織面臨轉型及考驗，是以，如何呈現內部的良好治理，以展現組織的透明性，績效的有效性及對外的責信度，讓組織永續經營下去，是相當重要的課題。

貳、組織結構及功能分析

中心組織架構為扁平式，不分組直接由主任指揮監督。另依彰化縣政府組織自治條例第 12 條規定訂定，置主任，承縣長之命，受彰化縣政府人事處處長之指導，綜理中心業務，並指揮監督所屬員工，置組員 4 人、辦事員 1 人，編制員額總數為 6 人，辦理訓練之專職人員，每年定期規劃辦理各類教育訓練課程，訓練承辦人員應具備執行訓練行政與專業訓練職能，並有工作職掌表及職能要求標準。另依彰化縣公務人才創新育成中心組織規程第 3 條規定，中心掌理擬訂年度培訓計畫事項、班期課程規劃與執行事項、

接受各機關或團體委託辦理各項教育訓練等相關事項、數位學習課程之開發與實施事項、培訓資料系統管理事項、與研習相關之研究發展事項及其他有關公務人才培育事項，其人員業務分工如圖 4-1。

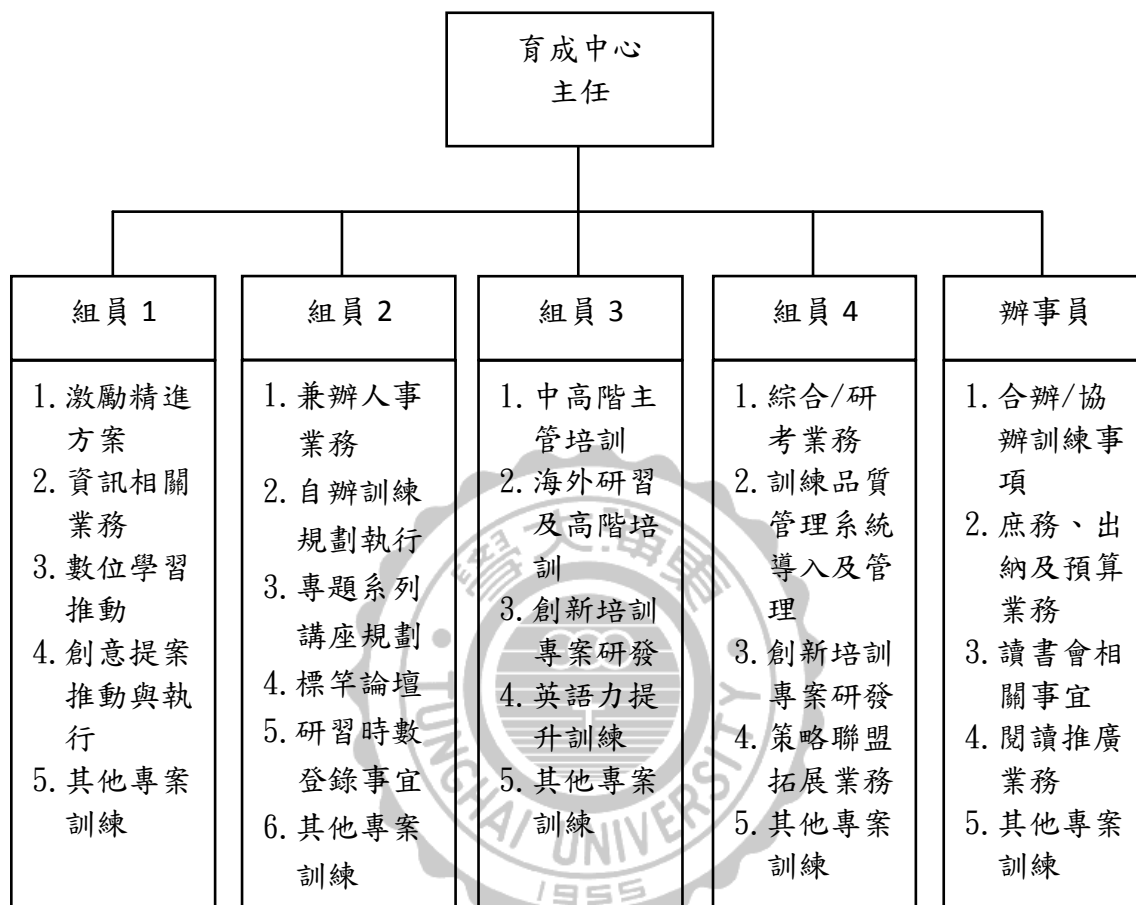


圖 4-1 彰化公務人才創新育成中心業務職掌

資料來源：彰化縣公務人才創新育成中心訓練品質管理手冊（2014：頁 5）

第二節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織作為

壹、公務人員訓練現況

目前公務人員訓練之實務作法係依公務人員訓練進修法及有關規定辦理，其訓練類別及作法說明如下：

一、訓練種類：

（一）職前訓練

為提升公務人員之工作效能，增進其服務精神，於考選之後而未正式任用前，有系統性有計畫性以實際業務所需的指導與訓練，即為公務人員職前訓練，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，其目的在使人員進入機關後，對其服務機關法令規章及相關問題有所瞭解，藉以培養團體意識。

（二）在職訓練

公務人員於任職後，為增進本身工作技能，並提高工作效能與培養服務熱忱，機關對其施以各項訓練謂之在職訓練，在職訓練之作用有：

1. 工作技能的補充:公務人員在機關服務因時間推移、生活條件及工作忙碌等，致使工作技能逐漸消失與落伍，工作效率也因此下降。在職訓練的作用之一，在促使人員工作技能得以補充，以發揮工作效能。
2. 專業新知的灌輸:時代不停的在改變，科學技術日新月異，公務機關的業務日趨複雜及專業化，觀念和作法必須與時俱進，若僅憑過去的知能，必然不能符合時代的需求，所以必須藉由在職訓練灌輸新知識，培養創新想法及觀念。
3. 培養主管人才：主管人員所需的知能與領導、溝通協調等能力，並非低階層人員所具有，需藉由在職訓練加以培養訓練。
4. 促進人員訓練發展：人員在機關服務並非單純追求物質生活，尚有尊榮感及自我成就感等精神層面的追求，藉由在職訓練繼續吸收新知、培養才能，擴展視野及增加知能，以達到自我發展。

（三）依公務人員訓練進修法第 2 條第 2 項及第 3 項之規定：

公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之。公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練及行政中立訓練，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在職訓練與進修事項，由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理之。由上述可知，訓練種類包括有考試錄取人員訓練、升任官等訓練、行政中立訓練、專業訓練、一般管理訓練及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主要適用之法令，現行公務人員訓練作法彙整如表 4-1：

表 4-1 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	考試錄取人員訓練	高等、普通、初等、特種考試錄取之基礎訓練	依錄取等級不同分不同之訓練，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、課務市輔導與綜合活動等	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、行政程序及技術暨有關工作所需知能	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，前者訓期為五週，訓期為四週	密集訓練方式辦理，以增進受訓人員晉升薦任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
行政中立訓練	法定機關依法任用、派用知有給專任人員及公立學校依法任用	專班訓練	開辦行政中立課程專班	1. 由保訓會辦理 2. 各機關學校辦理各項訓練時一
		隨班訓練	於辦理各項訓練列	

	之職員		入行政中立課程	併列入行政中立 相關課程
		專題演講及座談	利用集會等活動辦理相關演講及座談	
		數位學習	於保訓會指定網站或媒體學習本訓練相關課程	
專業訓練 及一般管理訓練	<p>專業訓練：</p> <p>1. 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</p> <p>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</p> <p>一般管理訓練：</p> <p>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</p>	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	<p>1. 中央二級以上機關辦理</p> <p>2. 直轄市政府或（縣）市政府辦理或授權所屬機關辦理</p>

資料來源：引自楊靜娟（2012：59-61）

貳、各地方政府訓練機關

現今各地方政府成立訓練機關六都中有臺北市、臺中市、臺南市及高雄市 4 個直轄市，縣市僅有嘉義縣及彰化縣，4 個直轄市及 1 個縣市原本就有獨立的訓練單位存在，歷經過一段時間之後改制為機關，惟有彰化縣是直接新成立的訓練機關如表 4-2，地方

訓練機關彼此在組織架構及編列的員額亦不盡相同，相同的是皆受所屬直轄市或縣市人事主管之指導。

表 4-2 地方訓練機關

縣市	人口數	現有員額	訓練機構名稱	成立	編制	TTQS 認證
臺北市	2,700,091	47,400	臺北市政府公務人員訓練處	2007 年 (改制)	47 人	
臺中市	2,716,497	33,671	臺中市政府公務人力訓練中心	2000 年 (改制)	8 人	有
臺南市	1,883,844	22,295	臺南市政府公務人力發展中心	2000 年 (改制)	11 人	有
高雄市	2,778,155	38,419	高雄市政府公務人力發展中心	1990 年 (改制)	28 人	有
彰化縣	1,292,226	15,662	彰化縣公務人才創新育成中心	2012 年 新成立	6 人	有
嘉義縣	525,579	7,782	嘉義縣人力發展所	2003 年 (改制)	8 人	

資料來源：本研究整理

一、地方公務人員訓練制度與實務

全國一致規範統一規劃訓練課程，既符合經濟規模又具有效率，應該符合國家整體利益才對，但事實上卻已產生其它的問題，最明顯的例子就是，近年來每年設定國家發展目標，必須全面舉辦訓練以快速轉介國家重點發展政策，例如知識經濟、永續發展、國際人權、性別主流化、公務倫理、行政中立等，中央訓練機構規劃及辦理相關訓練，並要求各機關也配合辦理，但問題是各機關卻認為該訓練不是最必要的，但又必須接受，而基層需要專業訓練，卻往往又訓練機會不足，無法讓需要訓練的人適時得到訓練，顯然中央與基層對訓練需求有不同的認知。在中央舉辦的公務人員訓練進修協調會報上，各地方機關屢次提到相關問題並希望得到好的解決方案，惟相關的訓練仍須配合中

央政策執行。

就公務人員訓練進修法來看，除了與考試、任用、升遷有關之訓練由保訓會主辦外，其他各項公務人員在職訓練由各機關依職能需要規劃辦理，目前的地方公務員訓練，中央業務主管機關、中央訓練機構、地方政府都各依權責規劃辦理，換言之，現行的地方公務員訓練呈現多頭馬車的現象，分權與集權兼有之，訓練的分工與權責劃分不明。而政府資源有限，中央訓練機構在立法院審查每年度預算的同時，除了質疑上開訓練辦理成效外，並逐年檢討對於訓練資源的投入，因此，中央訓練機關應更積極透過資源整合的觀點，檢視與各地方政府訓練機關間之夥伴關係，重新定位組織角色，避免資源重複投入，以朝向訓練資源最有效運用的方向邁進。

二、公務人員訓練制度之困境

政府資源相當有限，在辦理公務人員訓練時，各訓練機關通常會站在推動政策與執行的角度決定應該提供何種的訓練與課程、調訓哪一類型的人員，由於訓練資源集中在專設的訓練機關，訓練機關通常都以宏觀的角度規劃課程並以訓練供給者的角色將調訓名額分配給各地方政府，再由各地方政府決定誰該參加訓練，並未有精確的訓練需求評估、供給機關與需求機關也未有充分的雙向溝通與了解，至於所提供課程功能與需求者之間可能存有落差，造成過度訓練、訓練不足、或錯失能力發展等問題（以上引自廖鎮文，2014：15-16）。

訓練機構運作模式依年度訓練需求調查訂定訓練計畫的傳統作法，缺乏專業分工、訓練資源欠整合，各界對於訓練機構林立，多有資源浪費、疊床架屋等批評聲浪。訓練機構面臨以下問題（陳國輝，2006，117-138）：

（一）公務人力訓練機構分佈不均

訓練機構分佈地區有地域差異之問題，多數訓練機構集中於北部，呈現南北差異的情況，而受訓人員長途至北部受訓亦花費更多時間，使主管在人力運用方面呈現難題而不願積極配合；另外，目前除行政院人事行政總處所屬公務人力發展中心與地方研習中心，為綜合性訓練機構外，其餘由各機關依業務屬性成立，彼此互不隸屬，呈現各自為政現象，未能相互支援、交流與整合，導致訓練資源浪費等問題。

（二）訓練機構欠缺整體性及前瞻性之訓練計畫

目前各訓練機構均以前一年之訓練計畫，調查各機關之訓練需求，據以調查訂定

當年之訓練計畫，訓練計畫欠缺整體性、前瞻性，亦未與國家政策或願景連結，部分訓練機構甚至未能切實執行年度訓練計畫，且有恣意變更情事，或年度訓練計畫執行率未達標準，顯見年度訓練規畫因欠缺整體性及前瞻性之規劃，以致於流於形式，計畫所欲達成之特定目的或欲實現之計畫構想，將無法達成，訓練成效大打折扣，甚至導致資源浪費。

（三）部分訓練機構之年度容訓率、預算執行率偏低

公務人員訓練進修法施行前，各公務人員訓練機構相互間之聯繫合作，有賴行政院所屬訓練機構首長聯繫會報、全國訓練機構聯繫會報及公民營訓練機構交流訪問等，除此之外，尚無法統籌各訓練機關及訓練資源，以增進訓練效益之機制，至各訓練機構彼此間聯繫甚少，各公務人員訓練機構以公務資源提供之語言、電腦等訓練多與民間訓練機構或大專院校重複，造成資源大量浪費的現象。

（四）訓練機構整併涉及組織改造因而提高整併困難度高

目前行政院組織改造作業大致以完成各機關組織法審議，惟改造之原訂目標除了要將各部會業務職能予以調整外，亦希望能達成善用國家資源之目標。而觀察各機關所屬訓練機構之整合，因牽涉現職人員的工作權益、機關之間本位主義作祟、不同訓練機關專業領域結合及立法機關與利益團體政治力等因素，組織改造後並未如原先預期調整，將訓練機構大幅整併。

三、各政府訓練機構運作之現況

在訓練資源的投入方面，除是否成立正式專責組織及人員配置外，亦必須從資源投入情形觀察，一般而言，可從訓練機關的年度預算進行分析，惟搜尋各地方訓練機關網站，僅臺北市政府公務人員訓練處單獨列出年度預算外，其餘地方訓練機關，均連結至地方政府的年度預算總表，較難觀察出實際投入訓練機構之資源。因此，由年度訓練人次來做為比較基礎，如以年度預算仍須包含人事費、設備費、業務費及委辦經費等相關費用，涉及範圍更寬廣變數更多，因此，以人次計算訓練成本，亦為較為準確的方式之一。

表 4-3 地方訓練機關年度訓練人次一覽表

地方訓練機關	2012 年	2013 年	2014 年	備註
台北市政府公務人員訓練處	44,923	41,186	38,915	專屬訓練場地
台中市政府公務人力訓練中心	22,357	21,923	20,460	專屬訓練場地
台南市政府公務人力發展中心	7,540	4,540	-	專屬訓練場地
高雄市政府公務人力發展中心	30,000	43,000	-	專屬訓練場地
彰化縣公務人才創新育成中心	--	5,994	5,905	無
嘉義縣人力發展所	-	-	-	專屬訓練場地

資料來源：本研究整理

又訓練資源投入的另一趨勢，則是數位學習的資源投入情形，由於台中市及台南市的訓練機構為新改制成立，因此在數位學習資源投入上面較少，實際上，由於網路不受限於地理區域之限制，是否有需要重複投入資源建置數位學習網站，值得深思。惟就數位課程建置情形，台北市政府公訓處建置臺北 e 大，數位課程約 700 門，並將課程連結至 e 學中心資源共享。高雄市政府公務人力中心則建置港都 e 學苑，數位課程約 600 門。

在綜合上述組織建置及運作等條件分析下，臺北市與高雄市的訓練資源投入情形，已具備完全獨立的訓練機構規模，因此，地方訓練機關在與地方研習中心訓練議題合作上，採以議題形式的夥伴關係。現行運作已經無法從單一模式建構與各地方政府間的合作關係，而須從資源整合的觀點來觀察，地方政府是否還需要中央機關資源的投入，回到組織改革的四化的精神；其中地方化係指，地方政府能做的、中央政府不投入資源去做，以達資源整合的目標（以上引自廖鎮文，2014：17-23）。

參、彰化縣公務人力訓練發展

一、訓練政策

為廣續培育「策略創新力」、「跨域應變力」、「溝通談判力」、「涉外語文力」之四力人才，開發符合縣政推動所需之核心職能訓練及任務性訓練，配合中央年度政策訓練辦理相關課程，與培訓機關（單位）、學校策略合作，拓展多元課程，並配合委託單位辦理相關專業性訓練及政策性訓練，以彰化縣政府暨所屬各機關、學校公務人員（含約聘

僱人員)為對象,更以促進組織學習為訓練規劃執行之策略考量。

二、核心訓練類別

以「策略創新力」、「跨域應變力」、「溝通談判力」、「涉外語文力」等四力之訓練訂為核心訓練類別,其訓練職能涵蓋如表 4-4。

表 4-4 核心訓練類別

核心訓練類別	訓練職能類別
策略創新力	策略規劃、專業執行、創新思維
跨域應變力	跨域管理、團隊經營、危機管理
溝通談判力	溝通技巧、政策行銷、談判策略
涉外語文力	一般性能力、專業性能力、涉外能力

資料來源：彰化縣公務人才創新育成中心訓練品質管理手冊（2014：頁 3）

三、訓練項目

- (一) 核心職能訓練：通常以公務人員核心能力（如策略、創新、應變、溝通…）「思維建立」及「能力提升」為效益目標來規劃設計。
- (二) 政策性訓練：通常以政策性的「思維建立」及政策操作上的「能力提升」為效益目標來規劃設計。
- (三) 專業性訓練：通常以專業工作領域之「能力提升」為效益目標來規劃設計。
- (四) 任務性訓練：通常以協助組織「機制建立」、促進「績效產出」或「複合型」為效益目標之規劃設計。

肆、彰化縣公務人力訓練規劃

一、教學方法

訓練教學的方法很多,可多元選擇或者並用,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的方法為之,一項訓練也不侷限一種教學方法,應視其組織型態、人員屬性、預算經費等先決條件,選擇最適切的方式。以下就中心臚列於訓練品質管理手冊教學方法的種類、適用的優點及限制如表 4-5。

表 4-5 教學法一覽表

種類	定義	優點	限制
演講 (Lecture)	講員面對所有學員講述資料	<ul style="list-style-type: none"> · 自由發揮 · 人數不限 · 易於記錄 · 場地不拘 	<ul style="list-style-type: none"> · 有效性弱 · 單向溝通 · 難以持久 · 差異難顧
問答 (Q&A)	講員提出問題刺激學員回應	<ul style="list-style-type: none"> · 增加對學員的瞭解 · 激勵學員集中注意力 · 拉近彼此距離 	<ul style="list-style-type: none"> · 講師臨場機智受考驗 · 場面不易控制
團體討論 (Group Discussion)	學員相互交換知識、經驗、意見以達成一致之看法或有更深層之瞭解	<ul style="list-style-type: none"> · 引起學員興趣 · 有益思考、表達、評論 · 增進對學員的瞭解 	<ul style="list-style-type: none"> · 人多嘴雜 · 講師主持能力受考驗 · 易偏離主題
示範 (Demonstration)	講員在學員面前展示工作之過程	<ul style="list-style-type: none"> · 提供第一手觀察 · 學員參與程度高 · 容易吸收 	<ul style="list-style-type: none"> · 準備工作繁重 · 觀察的角度與位置難以顧全 · 講師的角色吃重
研習會 (Work Shop)	利用集合方式 共同研習某種方法或技術，偏重實際運作	<ul style="list-style-type: none"> · 與行動聯結 · 更深一層的吸收 · 強化小組的團隊合作 · 提高訓練的即席效果 	<ul style="list-style-type: none"> · 費時 · 學員程度影響分組效果 · 督導不周容易使訓練結構鬆散
分組討論 (Buzz Group)	將全體學員分為五至十人之小組，針對某一特定主題討論，隨後向全體報告討論之結果	<ul style="list-style-type: none"> · 學員壓力較小 · 激發競爭性 	<ul style="list-style-type: none"> · 分組技術的講求 · 時常需要協助引導 · 需要較多空間
角色扮演 (Role Playing)	學員團體中選定代表就人際關係或特殊案例中之某些角色予以自然表演，隨後作分析與評估	<ul style="list-style-type: none"> · 有效指引學員在認知或身體動作方面之學習 · 提高學員參與感 · 體會真實情境 · 提高趣味性 	<ul style="list-style-type: none"> · 準備工作多 · 容易有遊戲心理 · 個性內向者不易融入
活動教學	透過活動，以協助或達成教育訓練的目標及目的	<ul style="list-style-type: none"> · 藉由活動的趣味性，可改善氣氛 · 引發學員學習興趣 · 提高學員參與感 	<ul style="list-style-type: none"> · 設計困難 · 流於純活動，無法與訓練目的、目標配合

個案研討 (Case Study)	以書面或影片 描述某一真實或模擬之情況，再由學員加以分析或解決該案例之某些問題	<ul style="list-style-type: none"> · 激發學員的思辨分析能力 · 舉一反三 · 整合性之思考 · 團隊合作 · 深淺正反能有多種層次與角度的彈性 	<ul style="list-style-type: none"> · 局限於理念與分析性的教學訓練 · 適合較高層教育背景的學員 · 講師的主持討論角色吃重 · 閱讀費時 · 資料蒐集不易
敏感性訓練 (Sensitivity Training)	通常是採一週 左右的團體住宿訓練方式以十至十五人為一組，每一組有一至二名指導員。它是體驗式學習中最具代表的技法，其訓練目標是提高學員對人際關係及社會的感受性	<ul style="list-style-type: none"> · 以實際體驗學習自己與團體的相互作用 · 體會與人溝通的方式 · 發揮新的創造性與建設性行動 	<ul style="list-style-type: none"> · 成本高 · 費時 · 指導員必須有專業的訓練
腦力激盪 (Brain Storming)	讓所有學員在愉快的氣氛中排除固有觀念，自由交換想法或點子，並藉此激發創意及聯想產生更多的靈感及點子	<ul style="list-style-type: none"> · 短期內就可以得到很多創意 · 激發學員的參與感 	<ul style="list-style-type: none"> · 講師主持能力受考驗 · 準備工作多（事前課題的選擇及評估實施計畫的訂定） · 如氣氛過度愉快將無法產生具體結論
視聽教學	是透過視覺與聽覺的相互配合，讓各自接受到的資訊緊密結合在一起	<ul style="list-style-type: none"> · 講師、學員輕鬆 · 易標準化 · 動態畫面能激發學習興趣 · 有助於個人自習或團體學習 	<ul style="list-style-type: none"> · 時間拉長則效果將會遞減 · 成本高（設備必須齊全）

資料來源：彰化縣公務人才創新育成中心訓練品質管理手冊（2014：頁 55）

二、場地設施

彰化縣公務人才創新育成中心現位於彰化縣政府四樓內，未有獨立的空間包括辦公廳舍及訓練場地，訓練場所皆借用縣府會議室作為訓練場地，可借用之設施及容納人數如表 4-6 所示：

表 4-6 彰化縣政府場地設施

樓層	場地名稱	容納人數	備註
一樓	彰化演藝廳	780 人	200 人以上場次使用
一樓	視聽簡報室	54 人	
一樓	第一會議室	87 人	
三樓	簡報室	36 人	
三樓	第二會議室	29 人	
九樓	二辦九樓會議室	184 人	第二行政大樓

資料來源:本研究整理

三、訓練需求

2015 年訓練需求，乃根據 2014 年度國家文官學院彰化縣政府學習能力檢測分析報告、行政院地方行政研習中心訓練需求調查及彰化縣政府激勵精進訓練需求調查等三方面，作為訓練整體培訓方向如圖 4-2，另中心訓練設計流程如圖 4-3。

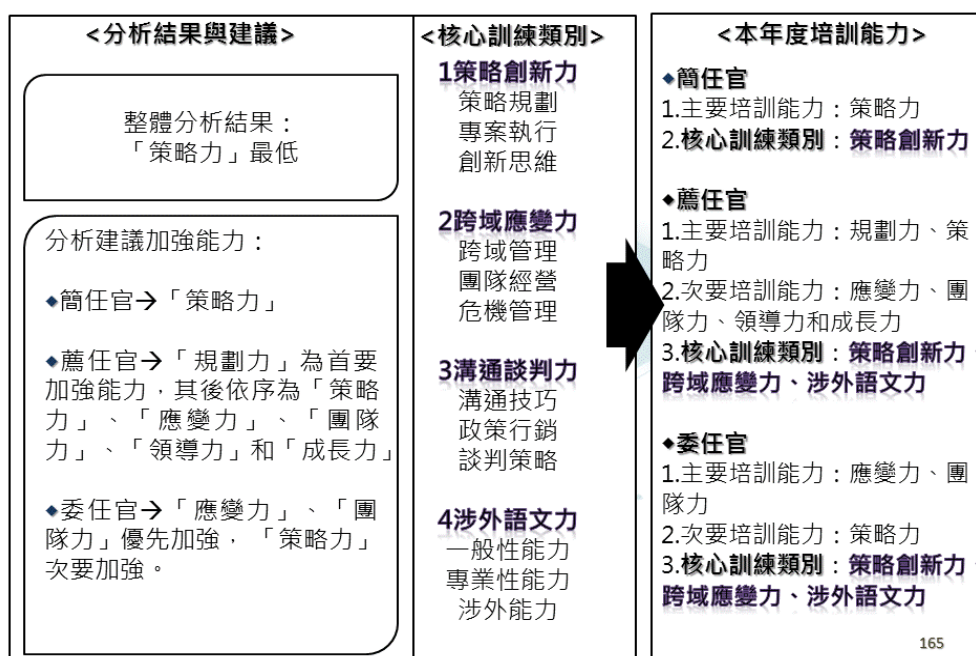


圖 4-2 訓練需求與訓練目標

資料來源：彰化縣公務人才創新育成中心

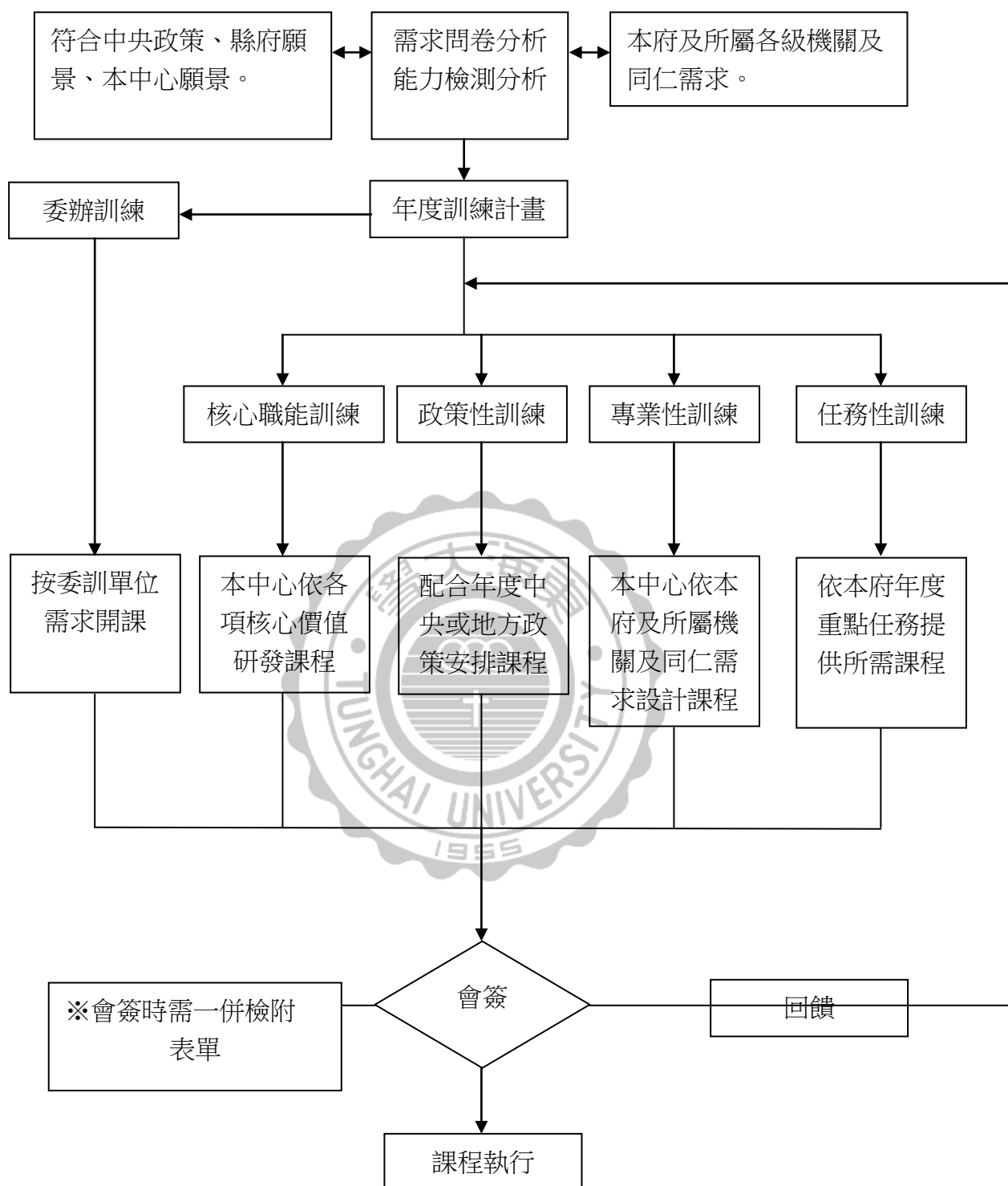


圖 4-3 訓練設計流程

資料來源：彰化縣公務人才創新育成中心訓練品質管理手冊（2014：頁 32）

四、訓練成果評核方式

訓練評估乃是在訓練過程中或訓練期滿後，對於教學按照一定的標準，作有系統的調查、分析及檢討，以經濟效益的觀點來研究並判定訓練的價值與組織的績效之衡量程序。其訓練評估之目的有四：評估最後結果，以了解整個訓練計畫是否成功。其次評估果，以促進訓練之改進。再者評估訓練方案在整個組織中所產生的影響。最後評估訓練結果與訓練目標的符合程度。亦即是用以評估「受訓者」、「訓練計畫」及「組織」等三個層面，藉以判斷訓練是否能夠達成預期目標、評估訓練所投入的時間、金錢、人力等資源是否適當，並作為以後辦理訓練時改進的參考。

評估的模式中以Kirkpatrick（1998）的論點最為人知，他認為訓練方案應該分別從參訓者的反應（reaction）、學習結果（learning）、行為改變程度（behavior）、以及產生的結果（results）等四個層次進行評估，而此四個層次的評量困難度、所需時間以及資訊深度則是與評估層次成正比。其評估模式至今仍為學術界、企業界所常引用，其四層次依次序為「反應層次」、「學習層次」、「行為層次」及「結果層次」。

- （一）反應層次係主要是在評鑑受訓者對於整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度，包括：訓練方案內容、講師、訓練設備、教材、行政支援與服務、訓練課程需要改善的建議等項，而反應層次常用的評估方式包含有問卷調查、面談、觀察法及綜合座談。
- （二）學習層次是指受訓者經由訓練課程後改變其態度、增進其知識或者增加其技術，此一層次主要衡量學員在訓練結束後對於訓練課程瞭解的程度、知識吸收的程度，亦即評量受訓學員能夠從訓練課程中所能學習到的專業知識及技能的程度，並能提升自我信心、改善工作的態度，以瞭解訓練成效的檢測方式，測量學習層次的方式一般常用的有後測法（分為“技能測驗”與“筆試法”）、學前測驗、學後測驗比較法、問卷調查、模擬練習、座談會、實驗比較法、自我評等法及觀察法等，測量的結果可以顯現訓練的效果。
- （三）行為層次在於評估受訓者在接受訓練之後，能否將學習成果移轉到工作上，而且訓練對其行為產生改變，亦即對於受訓者在訓練後其工作態度、工作行為的改變的評估，常用的評估方式有問卷調查（其對象為學員本身、學員之主管、同事及部屬）、個人與組織之績效、成本、目標達成率的比較、實驗比較法及觀察法。
- （四）結果層次是在評估學員經過訓練後對組織所能提供的具體貢獻，藉以探討訓練對

組織績效的影響效果，其評估方式可以由比較訓練前後的相關資料而得知，例如：生產力的提升、用人費用的降低、服務品質的改善、客訴案件發生率的降低、請假或離職率的降低、顧客滿意度的提升等，其常用的評估方式如前後比較法、實驗比較法、預測與實際比較法、平均比較法觀察法及問卷調查。在各層次中，以結果層次的評估困難度最高；其原因是由於影響組織效能的因素非常多，因此無法明確地分辨出造成組織效能改善的因素有多少是肇因於訓練的成效、多少是由於其他因素所造成，其中的關係為何、其間交互影響的程度如何，實在很難加以明確地分辨與釐清。

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 4-7 所示：

表 4-7 Kirkpatrick 的四層次特性示意圖

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

資料來源：引自陳思均（2001：34）

依表 4-4 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越高。由表推論反應層次因為易於估算及呈現。因此，使用頻率高，雖然結果層次其情報價值最高，然而估算的困難度極高，因此使用頻率相對較少（楊靜娟，2012：30）。

彰化縣公務人才創新育成中心為確認訓練品質有成效，每堂課程依不同性質與條件，做不同的訓練評估方式。評估方式共分為「反應評估」、「學習評估」、「行為評估」、「成果評估」四種，其方法如下：(1) 反應評估：滿意度調查（參訓人數 80 人以內，以發放紙本方式調查；超過 80 人者，以線上問卷方式進行）。(2) 學習評估：考試、實作評量或心得報告等。(3) 行為評估：課後行動計畫表、證照考取等。(4) 成果評估：成果展、證照考取率、參與國家或具公信力之機構辦理之組織績效相關評鑑（選）成績等。

第五章 彰化縣公務人才創新育成中心組織發展

第一節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織績效檢視

行政管理的基本目標在追求機關組織的全面績效表現，所以在衡量績效時，應同時考量是否以適當的「量」滿足需求和提供服務的「質」，如何有效能與有效率地使用資源、滿足需求，以達成組織目標的標準。以下就中心所呈現訓練的績效成果、規劃及衡量績效指標說明

壹、訓練成果

2013 年訓練場次共 27 場 5994 人次，2014 年訓練場次共 29 場 5909 人次，並於 2014 年 5 月 20 日導入台灣訓練品質系統 (Taiwan Train Quali System，簡稱 TTQS)，以確保訓練品質。

一、合辦訓練課程滿意度

表 5-1 合辦訓練成果

班期別	起迄日期	天數	人數	滿意度 (%)			
				整體活動	研習課程	有益公務	講座授課
性別主流化主管研習班 (彰化縣場次) 第 0020 期	2014.03.14-03.14	1	140	97.35	99.11	92.92	98.25
地方機關科長班－在地化班次 (彰化縣場次) 第 0020 期	2014.03.27-03.28	2	48	91.66	94.28	91.67	96.29
消除對婦女一切形式歧視公約 (CEDAW) 施行法研習班 (彰化縣場次) 第 0070 期	2014.07.04-07.04	1	163	94.17	93.21	81.55	98.55
地方決策研究班 (彰化縣場次) 第 0220 期	2014.08.14-08.14	1	23	100.00	100.00	100.00	100.00
環境教育全球議題研習班 (彰化縣場次) 第 0120 期	2014.08.22-08.22	1	137	87.91	90.00	74.45	91.65

資料來源：本研究整理

二、自辦及委辦訓練課程滿意度

表 5-2 自辦及委辦訓練成果

班期別	日期	時數	人數	滿意度 (%)		
				講師表現	學習效果	環境服務
新進人員教育訓練	2014.05.07	6	61	80.11	80.52	81.67
跨域團隊創新競賽	2014.05.15	3	40	88.37	87.42	86.94
上半年環境教育訓練	2014.05.21	4	808	84.73	84.73	85.04
專題演講-紓壓瑜珈與呼吸法	2014.05.26	2	325	81.59	79.33	77.59
專題演講-創意與行銷策略	2014.05.29	2	287	84.87	82.59	83.74
2014 年每月一書導讀會	2014.06.13	2	127	99.62	99.23	97.43
彰化 TSI 企劃培訓專班	2014.06.24	6	17	87.92	88.06	86.46
性別主流化訓練	2014.06.25	3	368	80.00	80.59	80.48
專題演講-讓你和別人不一樣	2014.07.15	2	330	79.69	77.76	78.94
大陸事務研習	2014.07.31	6	166	83.72	81.52	83.21
下半年環境教育	2014.10.08	4	598	82.41	82.33	80.48
彰化 TSI 講堂	2014.10.22	2	247	84.12	82.26	82.79

資料來源：本研究整理

2012 年只針對特定及委外課程於課後做滿意度調查，2013 年度自辦與地方研習中心合辦的教育訓練部分場次實施滿意度調查為反應評估，並由上面資料得知中心於 2014 年度 17 場次（3885 人次）訓練課程評估亦偏向以反應評估為主，對於其它評估方式較少涉及，整體而言很難說明訓練後受訓者改變為何，及證明訓練後對組織績效的影響效果為何。

貳、歷年辦理業務重要績效

一、激勵精進方案

為激勵彰化縣政府暨所屬一級機關員工及團隊勇於創新變革，在應變力、溝通力及執行力更加精進，提升為民服務品質與效能，每季遴選「當月賞、精進賞」，及「最佳六大團隊及個人」給予獎勵。辦理情形：2013 年辦理 3 次，2014 年辦理 3 次。

二、創意提案

為激勵員工勇於對縣政有關之專案、計畫或業務及一般行政作業、為民服務等相關事項提出創新意見，營造創意分享、腦力激盪之環境，有效增強本府競爭力，並頒發「最多可行創意獎勵品」及「最佳創意提案獎勵品」。辦理情形：2013 年辦理 3 次，2014 年以「跨域團隊創新競賽」代替。

三、專題演講

以每 1~2 月辦理 1 場次為原則，邀請國內外極具專業、權威的專家學者或人士分別就國際視野、經濟、環境、教育、兩岸互動、綜合發展策略、團隊領導等層面之議題專題演講。辦理情形：2013 年自辦 8 場、2014 年自辦 5 場。

四、政策性訓練

配合政府政策訓練之要求，並依行政院人事行政總處函文辦理各項政策性訓練課程，例如：性別主流化、環境教育、廉政倫理等。辦理情形：2013 年自辦 12 場、2014 年自辦 14 場。

五、策略管理

以「培養專業策略人才」及「學習策略管理運作機制」為目標，建立中高階主管基本策略管理能力（觀念、理論及操作流程）。辦理情形：2013 年委辦 1 場（策略管理菁英培訓）、2014 年委辦 1 場（彰化縣政府策略管理進階實作班）。

六、海外研習

遴選彰化縣政府各單位表現優秀並具發展潛力及外語能力之人員，以自行或與其他訓練機關策略合作方式，辦理短期海外研習，提升公務人才國際視野及跨域學習成效。辦理情形：2013 年自辦 1 場（新加坡）、2014 年辦理 1 場（印尼）。

七、跨域團隊創新競賽

「跨部門 跨層級 主動組隊」、「導師引領學習」及「高獎勵 高發展」為訓練特色，以跨部門組隊，提出具體可行之企劃案參與競賽，並導入教師輔導訓練機制，以提升企劃案之品質與可行性。辦理情形：2014 年自辦 1 場（共導入 10 次輔導課程）。

八、彰化 TSI 講堂

TSI（Thinking Story Idea，想法、故事、創意），遴選與活動主題相符之演講者，每場活動皆由「公務人員」、「各界人士」及「英語演講者」，進行 30 分鐘之「接力式演說」，期以個人經驗或動人故事，啟發同仁積極服務、勇於任事之觀點。辦理情形：2014

年自辦 1 場次。

九、TTQS 導入

TTQS (Taiwan TrainQuali System, 台灣訓練品質系統), 由行政院勞工委員會職業訓練局參酌「ISO10015」及英國「IIP」(Investors in People, 人力資本投資) 制度, 制訂訓練品質評核系統。辦理情形: 2014 年接受勞動力發展署 TTQS (訓練機構版) 評核, 獲得銅牌認證。

參、彰化縣公務人才創新育成中心訓練計畫

2015 年訓練包含核心職能訓練、政策性訓練、專業性訓練、任務性訓練、數位學習及短期海外研習等 6 大類, 其自辦訓練課程如表 5-3 及合辦訓練課程如表 5-4, 相關說明如下:

一、核心職能訓練

核心職能訓練係以提升公務人員應具備之核心能力為目標, 以專題演講、專家論壇、個案研討及分享講堂等方式辦理。

二、政策性訓練

配合政府政策訓練之要求, 依行政院人事行政總處 2015 年政策性訓練課程一覽表所列: 環境教育、性別主流化、廉政倫理、個人資料保護、國際人權公約、生命教育、機關內部控制、消費者保護、兩岸交流、家庭教育、多元族群文化及全民國防教育等議題 (其中環境教育、性別主流化、廉政倫理、個人資料保護、國際人權公約為年度必須辦理之課程), 聘請各該領域之專家學者以演講或研討方式辦理研習課程。另訂定「性別主流化、性騷擾防治及家庭暴力防治教育訓練計畫」, 以作為落實各該議題之近中程學習推動依據。

三、專業性訓練

以提升各專業工作領域之技術職能為目標, 規劃辦理實務性、操作性之課程。

四、任務性訓練

以訓練模式之導入, 協助彰化縣政府或各業務單位具體任務目標之達成, 例如策略規劃、專案管理、認證取得或作業流程操作等課程。

五、數位學習

依據「行政院及所屬各機關公務人員數位學習推動方案」, 訂定彰化縣政府數位學

習獎勵措施，並配合中央訓練機關數位學習推廣活動或計畫，激勵公務同仁利用多元數位管道參與數位學習，培養自主學習態度。

六、短期海外研習

遴選彰化縣政府各單位表現優秀並具發展潛力及外語能力之人員，就縣政發展重要議題及人才培育方向，以自行或與其他訓練機關策略合作方式，辦理短期海外研習，提升公務人才國際視野及跨域學習成效，開拓海外培訓平台。

表 5-3 2015 年訓練目標一覽表

類別	班別	訓練目標	場次	時數	人次
政策性	環境教育	促進公務人員瞭解個人及社會與環境的相互依存關係，增進環境倫理與責任，對於維護環境生態平衡、尊重生命、環境永續發展等議題建立積極正確的認知與態度。	2	4	650
政策性	性別主流化進階課程-性別影響評估	協助主管人員於性別主流化之理念、目標與操作架構與政策規劃相結合。	1	2	400
政策性	性別主流化進階課程-性別主流化工具與實例運用	協助性別業務相關人員於性別主流化之理念、目標與操作架構與業務工作相結合。	2	6	170
政策性	性騷擾防治基礎課程-性騷擾基本概念與防治	為使本府暨所屬機關人員了解工作場域性騷擾防治之相關概念。	1	2	400
政策性	家庭暴力防治-家庭暴力防治法及家事事件法	保障人民身心安全的共同認知與決心，建立對家庭暴力防治之正確法令素養。	1	2	400
政策性	國際人權公約	協助公務同仁對於國際人權公約（含人權教育、人權影響評估）之時代背景、精神、趨勢發展及實務等，建立正確認知與積極態度。	1	2	400
政策性	全民國防教育	推動全民國防教育，以增進公務同仁全民之國防知識及全民防衛國家意識。	1	3	150

核心職能	專題演講	提升公務同仁全球化、跨域治理、創新、策略、團隊、環境永續、文創、經營管理等議題之宏觀視野與實務經驗。	9	2	400
核心職能	彰化 TSI 講堂	實際案例與創新思維之分享，拓展公務思維模式，激勵同仁勇於任事之態度。	1	2	300
核心職能	多益英語初級班	協助公務同仁提升英語能力，並通過多益初階等級之檢定。	7	30	25
核心職能	多益英語中級班	協助公務同仁提升英語能力，並通過多益中階等級之檢定。	3	32	25
任務性	高階主管共識營	建立「施政理念及方向」「願景及策略規劃」「危機管理機制」「網路行銷策略」「跨領域合作及創新」五大共識，提升組織管理及行政效能，落實縣長施政目標。	1	14	30
任務性	客製化策略管理培訓專班	針對業務單位具體施政目標導入「客製化策略管理專班」以協助業務單位實作熟悉策略規劃的系統性技術，進一步形成未來趨勢圖及各階段的執行策略。	2	30	50
專業性	專業英語班	協助各機關（單位）培養具備會議英語、英文簡報技巧、英文報告撰寫、國際溝通技巧、政策行銷、社交禮儀與跨文化等聽力及口說訓練、公務考察旅遊英文等能力之人員，俾利相關業務之發展。	3	32	25
專業性	新進人員訓練	協助本府新進公務同仁熟悉實務上公文製作、行政資訊系統、權利義務、經費合動支核銷之操作流程，並對於公務廉政倫理規範及機密維護建立正確的態度、認知。	1	6	70

資料來源：彰化縣政府 2015 年訓練實施計畫

表 5-4 2015 年合辦訓練一覽表

類別	班別	研習期程	時數 (h)	人次/場	合辦單位
政策性	環境教育全球議題研習班	104/3/13	4	150	地方行政研習中心
政策性	性別主流化推動人員研習班-基礎班	104/4/17	3	150	地方行政研習中心
政策性	政策轉介與推廣巡迴研習	104/5/6	6	250	地方行政研習中心
政策性	性別主流化推動人員研習班-進階班	104/5/22	3	150	地方行政研習中心
核心職能	每月一書導讀會	104/6/4	2	150	國家文官學院
核心職能	多元族群文化研習班	104/6/18	3	150	地方行政研習中心
政策性	大陸事務研習	104/7/2	6	160	大陸政策委員會
政策性	廉政倫理研習班(含公務倫理與紀律)	104/7/24	3	150	地方行政研習中心
核心職能	終身學習講堂-全球視野/全球化與多元文化	104/8/13	3	150	地方行政研習中心
核心職能	終身學習講堂-財經知識/財經政策與發展	104/9/17	3	150	地方行政研習中心

資料來源：彰化縣政府 2015 年訓練實施計畫

肆、年度施政重點

- 一、依據年度訓練目標及訓練需求，規劃年度訓練課程，以建構學習型組織環境。
- 二、訂定並持續檢討修正訓練業務處理程序，提供工作輔導與職能訓練，確保訓練成效。
- 三、建立跨域學習平台，研發創新思維訓練。
- 四、建構良好英語學習機制，形塑優質英語學習環境。
- 五、持續推動年度海外研習計畫，提供同仁多元學習機會與學習環境。

六、鼓勵彰化縣政府暨所屬機關同仁參與數位學習，並視需要修訂獎勵措施。

表 5-5 年度關鍵績效指標 (KPI)

關鍵策略目標	關鍵績效指標				
	關鍵績效指標	評估 體制	評估 方式	衡量標準	年度目標值
一 規劃年度訓練班次	1 依據「訓練需求調查表」統計分析結果，及業務績效考核項目，訂定年度訓練計畫	1	統計數據	於每年1月底前訂定訓練課程，並發布年度訓練計畫總表	30場
二 建立跨域學習平台，研發創新思維訓練	1 規劃辦理跨域創新課程	1	統計數據	每年至少1場次	1場次
三 建構良好英語學習機制，形塑優質英語學習環境	1 規劃英語學習課程或英語學習社團	1	統計數據	每年至少1場次	1場次
四 持續推動年度海外研習計畫	1 推動本府優秀同仁或中高階主管參與海外研習培訓課程	1	統計數據	每年至少1次	1次
五 訂定並持續檢討修正訓練業務處理程序	1 舉辦中心會議訂定並持續檢討修正訓練業務處理程序	1	統計數據	每年6月及12月各辦理1次	2次
六 訓練需求調查分析	1 針對本府同仁發放「訓練需求調查表」，作為研發自辦課程之依據	1	統計數據	每年第3季填寫激勵激進評核表時，併同發放次年度之訓練需求調查表	1次
	2 配合行政院地方行政研習中心辦理「預定開設訓練班期需求人數調查」	1	統計數據	每年10月或11月辦理調查	1次
七 訂定數位學習獎勵措施，鼓勵同仁參與數位學習	1 每年研訂同仁線上數位學習時數	1	統計數據	每年至少1次	1次
	2 鼓勵同仁參與數位學習時數，達成目標時數者核予獎勵	1	統計數據	每人每年數位學習時數	5小時
八 提供工作輔導與職能訓練	1 定期舉辦中心業務會議辦理工作輔導或內部人員訓練	1	統計數據	每月至少1次	12次

資料來源：彰化縣施政計畫

伍、組織檢視

一、系統流程面

(一) 導入 TTQS 訓練機構版

參考台南市公務人力發展中心及臺中市政府公務人力訓練中心，建立各種制度，並且要與其他地方訓練中心競逐，更為艱鉅挑戰。

(二) 現有設備不足，難以建置系統化資料庫

系統化資料庫是訓練品質管理最快速的工具，然在現有硬體、軟體不足的狀況下難以建置。

二、學習成長面-辦訓人員人力及職能不足

中心人員至今年始陸續補齊，且未有執行 TTQS 或訓練之相關經驗，對於運用 TTQS 的培訓觀念亦需重新建立及培養。

三、財務面

(一) 成立專責訓練機構，所費不貲

地方行政研習中心曾進行評估報告，初估欲成立一所訓練機構至少需 15-20 億元，其後每年需再投入為數可觀之營運與維持費用，以彰化縣財政狀況，絕非短期內即可達成。

(二) 財政困窘，自有培訓資源不足

培訓資源有限，即使設計出良好的課程方案，若未能確實執行也是枉然。以提昇同仁日常英語對話能力，若僅採用一般課授法，依據學習金字塔理論，以講授法進行課程教學，學習保留率僅有 5%，效果有限。

四、顧客面-單位主管的支持度及同仁參訓意願

各機關（單位）業務繁重，致單位主管對於核派人員參訓意願低落或推動能量不足夠，或是同仁對於學習的主動性皆不足，均影響培訓的成敗。

第二節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織成長取向

壹、組織SWOT分析

S (Strength) 優勢: 是組織目前執行良好之處，或是可以運用的資源。W (Weakness):

是劣勢為組織目前有待改進之處，或是缺乏的資源。這兩項是屬於組織內部環境分析，也是主觀條件的評估，是組織可以改變的環境O（Opportunity）機會：正面外部的資源，可促成組織目標地達成。T（Threat）威脅：負面的外部環境因素，阻礙組織目標地達成，此兩項是屬於組織外在環境的分析，也是一種客觀條件的評估，是組織必須加以因應且管理的環境條件（孫本初，2011：587），表 5-6 為中心SWOT分析。

表 5-6 2015 年策略目標 SWOT 分析

	（Helpful）對達成願景有益的	（Harmful）對達成願景有害的
	（Strengths）優勢	（Weaknesses）劣勢
內部組織 （Internal）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人事處及人事團隊的支持與協助 2. 策略管理培訓 3. 同仁合作默契佳 4. 主管有參加策略訓練 5. 有創新專案的經驗 6. 人員執行力佳 7. 參與訓練機會多 8. 有參與海外學習的機會 9. 已制定中心之訓練品質管理手冊 10. 建置中 TTQS 訓練品質管理線上系統及激勵精進訓練需求調查功能 11. 願景與目標明確，逐漸摸索開創自有品牌訓練課程 12. 著手規劃學習地圖（Learning maps） 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練人員專業度不足 2. 各單位對人員訓練支持度不佳 3. 語文學習畏懼 4. 未建立有效職能分析機制 5. 訓練成效事前預估、事後蒐集皆不容易 6. 欠缺具代表性之校友或「認證」 7. 尚未將「四力」培訓內容系統化 8. 「尚未訂立 KPI 績效指標」 9. 跨域合作橫向聯繫不足 10. 各業務無明確 SOP 11. 無英語力高階能力之人員 12. 人員異動率高 13. 缺乏專屬教學環境與設備 14. 「頂尖團隊」定義不明 15. 中心成員僅 2 成員取得採購證照 16. 中心官方網站未發揮應有功能，缺乏訓練資訊、學習交流的平台

	(Opportunities) 機會	(Threats) 威脅
外部環境 (External)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公務機關訓練品質意識抬頭，訓練專責部門漸受重視 2. 考試院強化文官培訓功能方案 3. 地研中心容訓量降低，近年大力拓展與各縣市政府合作業務 4. 積極加入國內外訓練協會，透過各項訓練資源的拓展與國際接軌，回饋富具發展潛質的人才 5. 城市競爭面對挑戰度不斷升高，公部門對四力人才的需求愈見顯著 6. 公務培訓策略聯盟備忘錄簽署完成，資源共享、效益共創 7. 企業界培訓單位發展成熟，可作為公部門參考 8. 行政院人事行政總處欲研商成立「行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報，中央及地方所屬訓練機構合作機會大增」 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 法規限制多，辦訓講師遴選對象受限 2. 中央、六都升遷機會高、職等高，人才易外流 3. 各地方政府逐漸會有自己的培訓單位，團隊如何突顯自己的專業度及差異性，將面臨嚴峻的挑戰

資料來源：本研究整理

貳、彰化縣公務人才創新育成中心策略目標

一、近程策略目標

- (一) 年度設計規劃與地方研習中心合作專案。
- (二) 提供海外學習機會，重點培育人才，並提高人才向心力。
- (三) 規劃辦理跨域團隊創新競賽計畫，發掘各單位具潛力之人才，並加強掌握。
- (四) 強將精兵特訓營與地研中心現有班次配合調訓，相關訓練配合地方研習中心的年度課程規劃，減低重複性課程的辦理。
- (五) 訂定具體人才培育策略並簽陳長官支持，掌握人才動向，並將人才培育目標設定於中階主管（科長以下）及優秀承辦人員。

- (六) 利用考試院推動「強化文官培訓方案」契機，洽商合作方式，爭取優先辦理的訓練資源。
- (七) 依計畫與台中市簽定公務培訓策略聯盟備忘錄，並利用考試院推動「強化文官培訓方案」，訂定職能分析的標準，必要時與考試院國家文官學院合作，取得協助。
- (八) 年度簽訂策略合作備忘錄，並預定 2015 年合作辦理的場次，納入預算編列額度。
- (九) 將中程及遠程的機會與趨勢，分析編寫成未來培訓趨勢報告，陳首長核閱，爭取支持。
- (十) 請縣長或處長主管會報呼籲、鼓勵各單位堅持一貫原則，落實培才育才的原則目標透過激勵精進方案進行人員績效盤點，鼓勵人員積極展現績效，建立人才資料庫。

二、中程策略目標（2014～2015 年）

- (一) 透過公務培訓策略聯盟，設計強將精兵特訓營業務觀摩學習。
- (二) 人事處的支持，加入中華訓練總會，及國外訓練協會，拓展海外研習的管道。
- (三) 建議地研中心規劃職能分析的課程，選派中心同仁參加並取得認證；建議地方研習中心辦理英語力課程，派中心同仁參加英語密集課程。
- (四) 建議地方研習中心辦理TTQS相關課程，選派中心同仁參加並取得認證。
- (五) 藉由策略聯盟跨域合作的方式，提升團隊訓練專業能力（加強團隊成員間的交流互動）。
- (六) 配合「強化文官培訓方案」推動中心訓練政策，並簽辦縣長支持。
- (七) 海外學習的辦理可與地研中心策略合作，並依三大合作原則發展合作平台。
- (八) 落實激勵精進方案，完善人才拔擢及重點培訓機制。
- (九) 透過強將精兵特訓營，掌握重點人才，建立人才間互動交流及支援的平台
- (十) 透過中區策略聯盟的運作，共同分享培訓資源，改善場地不足問題。

三、遠程策略目標（2014～2016 年）

- (一) 透過公務培訓策略聯盟，延續「策略管理培訓」實作課程，可設計聯合兵推訓練。
- (二) 透過中區策略聯盟的運作，提供主管人員的觀摩互動，以提高主管對培訓的支持。
- (三) 透過中區策略聯盟的運作，建立跨域合作的平台。

四、中長程施政計畫

施政計畫依據平衡計分卡精神之「業務成果」、「行政效率」、「服務效能」及「組織

學習」四大面向，訂定關鍵策略目標，其說明如表 5-7：

表 5-7 關鍵績效指標 (KPI)

序號	關鍵策略目標	編號	關鍵績效指標	評估體制	評估方式	衡量標準	年度績效目標值			
							104	105	106	107
1	規劃年度訓練班次 (業務成果)	1	依據「訓練需求調查表」統計分析結果，及業務績效考核項目，訂定年度訓練計畫	1	統計數據	於每年 1 月底前訂定訓練課程，並發布年度訓練計畫總表	30 場	30 場	30 場	30 場
2	建立跨域學習平台，研發創新思維訓練 (業務成果)	1	規劃辦理跨域創新課程	1	統計數據	每年至少 1 場次	1 場次	1 場次	1 場次	1 場次
3	建構良好英語學習機制，形塑優質英語學習環境 (業務成果)	1	規劃英語學習課程或英語學習社團	1	統計數據	每年至少 1 場次	1 場次	1 場次	1 場次	1 場次
4	持續推動年度海外研習計畫 (業務成果)	1	推動本府優秀同仁或中高階主管參與海外研習培訓課程	1	統計數據	每年至少 1 次	1 次	1 次	1 次	1 次
5	訂定並持續檢討修正訓練業務處理程序 (行政效率)	1	舉辦中心會議訂定並持續檢討修正訓練業務處理程序	1	統計數據	每年 6 月及 12 月各辦理 1 次	2 次	2 次	2 次	2 次
6	訓練需求調查分析 (服務效能)	1	針對本府同仁發放「訓練需求調查表」，作為研發自辦課程之依據	1	統計數據	每年第 3 季填寫激勵激進評核表時，併同發放次年度之訓練需求調查表	1 次	1 次	1 次	1 次
		2	配合行政院地	1	統計	每年 10 月或 11	1 次	1 次	1 次	1 次

序 號	關鍵策略目標	編 號	關鍵績效指標	評估 體制	評估 方式	衡量標準	年度績效目標值			
							104	105	106	107
			方行政研習中心辦理「預定開設訓練班期需求人數調查」		數據	月辦理調查				
7	訂定數位學習獎勵措施，鼓勵同仁參與數位學習（服務效能）	1	每年研訂同仁線上數位學習時數	1	統計數據	每年至少1次	1次	1次	1次	1次
		2	鼓勵同仁參與數位學習時數，達成目標時數者核予獎勵	1	統計數據	每人每年數位學習時數	5小時	5小時	5小時	5小時
8	提供工作輔導與職能訓練（組織學習）	1	定期舉辦中心業務會議辦理工作輔導或內部人員訓練	1	統計數據	每月至少1次	12次	12次	12次	12次

資料來源：彰化縣施政計畫

參、關於彰化縣公務人才創新育成中心組織之建議

一、應強化現行組織訓練功能

- (一) 充實組織基層人力
- (二) 強化專業能力培訓
- (三) 活絡人事陞遷制度
- (四) 發揮整體團隊力量

二、未來朝向獨立機關發展

- (一) 修訂訓練機關組織職掌及調整組織員額或增加其他人力支援
- (二) 調整預算編列方式
- (三) 運用大學城計畫打造專屬培訓機構

第三節 彰化縣公務人才創新育成中心的組織再設計

為組織能持續及長久發展，組織需重新再設計，並積極向外尋求更多資源，跨機關跨部門整合，依公務人員訓練進修法第 3 條規定「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總處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」。中央為協調統合行政院所屬公務人員及國營事業機構人員訓練機構之訓練事宜，設置訓練機構聯繫合作會報，訂定「行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報設置及實施要點」，依分組由各訓練機關（機構）召集會議，運用群體現有之資源，期能達到資源共享及經驗傳承，共創雙贏，其合作會報分組如表 5-8。

表 5-8 行政院所屬公務人員訓練聯繫合作會報分組

組別	訓練機構名稱	備註
中央機關 訓練機構 第 1 組	1. 外交部外交及國際事務學院 2. 財政部財政人員訓練所 3. 法務部調查幹部訓練所 4. 法務部司法官學院 5. 交通部民用航空局民航人員訓練所 6. 行政院人事行政總處公務人力發展中心 7. 行政院環境保護署環境保護人員訓練所	隸屬於中央機關，且組織型態為機構
中央機關 訓練機構 第 2 組	1. 內政部消防署訓練中心 2. 中央警察大學推廣教育訓練中心 3. 法務部廉政廉政研習中心 4. 法務部矯正署附設矯正人員訓練中心 5. 經濟部專業人員研究中心 6. 衛生福利部衛生福利人員訓練中心 7. 行政院主計總處主計人員訓練中心 8. 行政院海岸巡防署海案總局人員研習中心 9. 行政院海案巡防署海洋總局人員研習中心	隸屬於中央機關，且組織型態為派出單位、內部單位及任務編組

地方行政 訓練機構 組	1. 行政院人事行政總處地方行政研習中心 2. 臺北市政府公務人員訓練處 3. 臺中市政府公務人力訓練中心 4. 臺南市政府公務人力發展中心 5. 高雄市政府公務人力發展中心 6. 嘉義縣人力發展所 7. 彰化縣公務人才創新育成中心	主要以地方機 關公務人員為 訓練對象
國營事業 訓練機構 組	1. 臺灣銀行人力資源處行員訓練所 2. 臺灣土地銀行人力資源 3. 臺灣電力股份有限公司訓練所 4. 臺灣中油股份有限公司人力資源處訓練所 5. 臺灣自來水股份有限公司人力資源處訓練所 6. 臺灣糖業股份有限公司人力資源處訓練中心 7. 交通部臺灣鐵路管理局員工訓練中心 8. 中華郵政股份有限公司人力資源處郵政訓練所	隸屬於國營事 業

資料來源：本研究整理

壹、資源整合策略與因應之道

希克斯認為全觀型政府應該透過資訊科技而建立單一窗口（one-stop）的服務機制，而這些單一窗口的設置是以人民的「生活事件」作為思考的起點。也就是政府業務的分工應該從民眾的生活事件角度來加重組。如何使政府的功能加以進行整合的工作，而提供民眾整合型的服務，而不是奔波於各個部會、單位，就是全觀型政府追求的目標。基此，公務人員訓練機構亦然，以下便以受訓者為服務對象，提出改善訓練機制缺失的因應之道（廖鎮文，2014：25-29）。

一、整合資源，共創公務人員培訓新天地

整合資源，首先，需檢視區域治理資源配置、制度創新經驗等，可供參考之要點包括：

- （一）重新檢視地方政府對於公務人力訓練資源的投入情形從所蒐集的資訊顯示，地方政府所屬公務人力訓練機構的配置情形，因 2000 年開始推動直轄市改制有了大

幅度的變化，為了加強彼此間的合作夥伴關係，中央機關已無法如過去，全面採取從上而下的指揮監督模式。而必須配合地方制度法、各地方政府投入的資源進行檢視，並原來由下而上的方式，採納或研議各地方政府的訓練需求及建議，逐漸轉型成為輔佐地方公務人員訓練之機關。

（二）配合資源投入情形建構不同的合作夥伴關係

新北市政府及桃園縣政府尚未成立訓練機構，則可採行中央機關主導的夥伴關係，並由中央機關投入較多的資源。而已成立地方獨立訓練機構，其運作尚未建置完整，建議採行由地方政府主導的夥伴關係，中央訓練機構則需視各地方機關投入訓練資源之狀況，決定補助或投入資源的多寡。臺北市及高雄市政府所屬訓練機構，已運作一段時日，並建置數位學習網站等機制，需要中央訓練機關投入資源的情形並非常態性，因此建議採行議題方式的夥伴關係，配合中高階訓練及中央需配合的政策特殊議題時，加強與其合作之夥伴關係。

（三）建置及運用跨域治理機制

中央政府若能制定出深具制度性誘因的法律或計畫，將引導地方政府間自發性地進行合作關係的建立。如地方研習中心可推動在地化訓練，至各地方政府開辦課程，提供便捷且切合實際需要之在職訓練，以節省受訓人員時間與差旅費之成本。

（四）強化與私部門資源的結合

合作夥伴關係的關鍵因素，仍在於資金的取得、財務分擔的合理性、講座師資來源等。根據各國經驗的觀察，區域治理的資金來源趨於多元，不限於由上位機關提供補助金或是地方政府各自編列經費，也可能是透過民間或是非營利組織取得資金，其往往可扮演極為重要的「觸媒」角色，這種合作方式以英國及歐陸國家最為普遍，值得引為借鏡；在財務分擔的合理性方面，有賴於中央政府扮演仲裁者的角色。而公務人員之各項訓練活動時，亦需積極創新與民間企業團體、學術機構合作，辦理多場活動、研習及進修課程，匯集社會資源，提供更多元的服務，擴展公務人員宏觀視野。

（五）逐漸轉向議題方式夥伴關係

從各國發展地方政府間夥伴關係過程的觀察當中可發現，政策議題確實是引導合作關係。根據各國經驗的觀察，多數國家是以綜合性政策議題為主，為瞭解國內公私部門相關訓練機關之訓練發展特色及經營理念，辦理標竿學習、研討會或意

見交流等，做為辦理培訓業務發展之參考。

其次，就政府組織的架構與型態來觀察，治理所牽涉的整合，也包含三種面向：

- (一) 治理層級之整合：如全球與國家層級的整合（例如 WTO 規範的制定與執行）、中央與地方機關的整合、全球層級內環保與資訊保護組織的整合等。而這裡所指的是在中央訓練機構間的組織整合，以目前考試院與行政院訓練體系的分工來看，主要會受到影響的在於中高階文官培訓的情形，雖然區分成發展性訓練及在職訓練等，但還是會影響議題方式夥伴關係對於「議題」的設定，如中高階訓練在行政院體系不具拘束力，而考試院所屬訓練機構所推動的發展性訓練主導了中高階文官訓後考核、升遷等機制時，議題方式夥伴關係的存續將面臨重大考驗。
- (二) 治理功能之整合：主要係指訓練機構彼此間之功能整合，如行政院之各主管機關所屬訓練機構，或行政院人事行政總處所屬訓練機構，與各地方政府間建立合作之夥伴關係，具體連結中央與地方政策網絡，賡續辦理專業性及一般性訓練等，以提升地方公務人員本職學能。
- (三) 公私部門之整合：公部門業務採取委外、民營化、去任務化、行政法人化等做法，運用更多非營利組織與私部門接軌，而使公私合夥關係產生漸層合作的關係。其中與民間、團體或其他機關合作辦理宣導活動、服務事項，例如，委外民間語文機構開辦「公務英語會話班線上學習課程及實體課程；並運用企業、團體服務據點，協助提供機關服務事項，如地方行政研習中心已與國立暨南國際大學、國立臺南大學、國立臺北教育大學等締結策略聯盟，期待雙方藉由資源分享，學術與行政實務結合，共同增進教育訓練品質和學術研究成果。惟仍須關注策略聯盟所帶來的實質效益為何？以及策略聯盟生命循環週期可能帶來的影響。

二、訓練計畫採多樣化及自主性方式辦理

人才管理與能力評鑑是人力資源發展的核心要素，在能力評鑑方面，必須建立能力之基本架構，並得透過遴選及培訓機制，建立整體人才庫。目前公務人員之任免遷調，仍受限於各該人事法令，因此在人才庫之建置方面，尚無法完全以核心能力評鑑機制選才，但在培訓機制及能力改善部分，則可運用核心能力評鑑及能力落差評估，透過評核過程，提供受評者改進績效及補足能力落差之機會，即訓練課程之規劃、訓練對象之選擇及訓練成效之追蹤，應與核心能力評鑑及績效管理制度密切結合，經過定期績效評核及能力落差改善（包括專長轉換、職務輪調等），仍無法符合職位所需核心職能者，則

必須透過淘汰機制予以解決。另因各機關業務職掌及核心能力有別，未來如各機關之專業核心能力發展成熟，並能與現職公務人員調任辦法等，公務人員之職組職系調任規定相契合，藉由考選任訓合一之設計，未來可朝向專業核心能力認證機制進一步研議規劃。

三、從培訓轉化為自我學習

管理學家彼得·杜拉克（Peter Drucker）認為在知識社會，知識是最關鍵的資源，知識工作者（knowledge worker）將是職場的主導者。組織學習對於組織學習能力提高，組織變革與創新，組織團隊精神誘發、提升組織人文素養甚有助益，其影響既深且遠。

四、網路學習機制之運用

為建立數位學習交流聯繫及資源共享機制，並與現行人力培訓制度結合，以達深化人力資源發展工作之目的，行政院於 2006 年 5 月 24 日核定「行政院及所屬各機關公務人員數位學習推動方案」，通函各機關實施，並於 2015 年著手調查修正之建議。數位科技的興起，改變了傳統訓練機構的施訓模式，學習資源之整合運用，不再受限於時空環境限制，應建立數位學習資源共享機制。參考英國國家行政學院（National School of Government）之轉型經驗，培訓經費編列於各政府部門，訓練機構之角色不再是傳統的訓練課程提供者，而是結合政策制定部門「管理暨政策研究中心」（Centre for Management and Policy Studies, CMPS），轉型為政府各部門之人力資源發展策略規劃者及學習資源溝通媒介者，並確保人力資源發展策略與施政方針密切結合。透過數位科技，將更有利於學習資源整合，訓練機關自負盈虧，學習資源透過市場機制充分交流之結果，訓練機構將不再四處林立，學習課程亦將更豐富、多元化，呈現開放競爭、公私協力之良性循環，可避免訓練機構疊床架屋、學習資源重複浪費等情事發生（以上引自廖鎮文，2014：23-31）。

貳、訪談結果分析與討論

組織良窳影響機關目標執行的成敗，因組織是行政過程中最重要的一環，而組織員額分配關係著工作績效的呈現，以下針對受訪者對於彰化縣公務人才創新育成中心組織意見彙整如下：

一、中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係

中心法制上隸屬於彰化縣政府，雖有獨立機關之名，但現行運作卻掣肘縣府人事處，並與考訓科業務上重疊，致權責不明，逕渭難分，致使組織定位不明，再者業務推

動上以人事處長為督導，要清楚劃分與界定上仍有其困難性。

…但其主任仍應受人事處處長於法定職權及所掌事務範圍內為之。其兩者之關係雖無實質的隸屬關係，但就業務來看，又有督考關係（A）

…非與人事處有直接上下隸屬的關係，然而業務推動上卻仍以人事處長為上級長官的方式運作…（B）

…訓練業務本屬人事處考訓科業務管轄，必要性訓練與中心訓練推動業務上重疊，致人事處與中心業務權屬的異同難分的局面（C）

…與人事處暨是上下隸屬關係，卻又是獨立於彰化縣政府以外的機關（E）

…考訓科只考不訓（即：僅辦考核業務而未辦理訓練業務），而全歸由中心辦理此項業務，似有越權之虞，較為不妥，易形成權責不清，不論對中心或考訓科都是相當不利組織發展（H）

二、中心組織結構與功能對組織績效發展

扁平型的組織及創新設計多元課程有助於績效展現，然而這些績效必須能證明組織存在的價值，對整體而言是不可或缺的。

…中心組織結構與功能來看，其對組織績效發展，不在於其規模的大小與人力的多寡，應該在乎的是能否有績效，能否得到民選縣長的信任與支持（A）

…「訓練」是組織發展不可或缺的項目，是否要有專責單位，我認為不一定，這要視組織對於「訓練」這個工作的定位與期望而定…（B）

…創新設計課程將對組織績效發展更有多元之變化（C）

…組織結構囿於人數，屬於扁平型的組織，因此業務溝通較容易，工作績效易於展現…（D）

…一方面是人力不足的問題，另一方面並非完全獨立，許多部分仍受制於府內單位，要展現組織績效相對比較困難（E）

…育成中心的組織結構與功能，建立在培訓公務人才的基礎上，規劃各類課程並著重實體培訓…從質性與量化雙方面落實訓練，對中心的組織績效有具體客觀的成效與助益（G）

…爭取臺灣訓練品質評核系統（TTQS）評核及國際獎項亦為績效與外界肯定的展現方式，可尋求外力資源協助（如中央或中華民國訓練協會等），多參與國外相關人力培訓競賽或活動，獲得代表性國際獎項，藉以肯定中心存在價值，亦為中心績效的展現（H）

三、中心未來的發展方向，擴編、精簡、重組或裁撤

決策者及管理者傾向中心組織編制維持現狀，重要的是組織定位及發展方向，執行階層人員傾向擴編，配置合理員額朝完整獨立機關運作模式。惟已成立之機關應重新評估其業務發展性，是否尋求經費挹注並予以擴編，都應有明確依據或準則，不論訓練機關未來朝向多元化包括對象、功能及業務等，或發展方向逐步規劃辦理獨特、優質、具口碑之量少質精的訓練課程及優勢策略；另外將左右行政機關存續最重要的因素為政治面向，當下政治氛圍、首長、議員及利害關係人等是否支持都是相當重要。

- …短期內若能維持中心組織目前的規模，精進業務績效，並獲得新任縣長的信託與支持，組織方能延續與發展，屆時必定能開創新局（A）
- …中心未來的發展可以蓬勃擴編也可以消極甚至裁撤，端看主政者（首長）的思維與作法…展現育成中心的功能性與專業度…中心能像嘉義縣的訓練中心一樣，發展轉型成…協助地方產業的功能…（B）
- …僅辦理例行性訓練，應精簡；如能確實達培育優秀人才之宗旨，應擴編（C）
- …中心發展方向應逐漸將服務客群由公務人員轉向一般民眾，辦理獨特、優質、具口碑之訓練課程，逐漸朝向量少質精的訓練業務模式運作…（D）
- …中心未來的發展方向可在存續的前提下辦理許多具記憶點的活動或研習，目標在精不在多（E）
- 囿於經費、人力、場域限制，中心無法大力推展業務，應尋求經費挹注並予以擴編…（F）
- …朝專業化訓練發展則有必要擴編中心的人力，內部組織至少可規劃為：政策訓練組、專業訓練組、研究發展組等三個組別，方能予以推動各項不同性質與對象的訓練（G）
- …尋覓特定的培訓場域…不再到處借用縣府既定會議場地做訓練；有屬於育成

中心自己固定的培訓場所之後，隨著中心人力擴編，發展更多元化的訓練課程(G) ……併入考訓科無疑是走回頭路，總處相當重視人力培訓，況且人力培訓需長期發展，將來再重新成立訓練機關勢必面臨更大挑戰，先前投入資源形同浪費，反倒不如現階段尋找利基點，班次提升及業務創新，並向其它訓練機關學習（如：參訪），尋找明確的定位（H）

四、訓練業務包括範圍：

訓練業務對象為彰化縣政府暨所屬機關之人員，內容包括政策性訓練、任務性訓練及創新性訓練等等，訓練目的在提升公務同仁的核心職能及創新能力；訓練計畫應與縣政目標相結合，培育優秀人才，並建立人才資料庫，發展策略性人力資源。

…彰化縣公務人力創新育成中心辦理的訓練業務應是由彰化縣政府授權辦理的訓練業務，舉凡公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及初任各官等主管人員訓練，均包括在內（A）

…「政策性訓練」就是配合國家政策宣導或法令推動的訓練；「任務性訓練」就是針對組織重要任務的需求來設計的訓練，例如政府機關要進行對嚴重傳染病擴散危機之處理演練，則需進行各單位相關人員應變流程操作的訓練；「職能訓練」針對公務同仁基本應具備的職能提升所進行的訓練，也包含各專業領域的訓練…（B）

…例行性的訓練業務外（政策性訓練），另自訂規劃、辦理具創新性、實驗性的訓練課程（D）

分析各單位業務屬性及其欲達成之願景、提供訓練計畫、培育優秀人才、建立人才資料庫（F）

…訓練業務可包含研究發展，例如：可針對特定對象做團隊訓練或跨域訓練等，研發非制式訓練的課程（G）

五、中心組織文化或組織氣候

外在環境急遽變動不利組織生存，未來將面臨更嚴峻的考驗，人員自難安心，易存有五日京兆之心，見異思遷。要建立或維持一個讓成員樂於工作的環境，不僅人員配置

要合理化，並確實評估工作量，建制一套獎優懲劣標準，鼓勵團隊合作，提升工作士氣。

…無獨立的房舍及訓練場館，自從成立以來已經搬家三次，再加上地方制度法對縣市總員額管制，縣府總員額用罄，中心的存廢又被提起，中心變成一個「流浪的訓練機構」，在此種大環境不利的氛圍下，中心的組織氣候必定受到嚴重打擊（A）

…中心的組織文化比較活潑且比較有團隊合作的默契，不過人員異動較頻繁，成員往外發展的情形…鼓勵同仁有機會得向外尋找表現的舞台（B）

組織文化(氣候)相較之下組織管理會較開放，惟業務流程規劃逐步朝標準化(D)

六、未來的陞遷發展

中心員額編制較少無法組成考績及甄審會並與縣府視為同一機關，中心人員陞遷依縣府相關規定辦理，惟培訓與其它業務性質上相異，中心人員陞遷勢必向外發展。

…培訓業務乃為人事業務的一環，但其在組織上又不是人事處的所屬人事機構，未來中心人員，如果要繼續從事與培訓業務相關的陞遷發展，除了全國各訓練機構外，亦可發展至全國各人事機構（A）

…如以人事行政為未來目標，應有不少陞遷發展（E）

…中心人員的職系為人事行政及一般行政，若中心編制擴編始能有升遷發展機會（G）

沒有陞遷發展，內部無比較高的職等或職位可調整，也非人事人員，如以直轄市的升遷管道而言，有多種發展性，內部陞遷有專員、股長、科長及副處長職等；另一方面，以人事人員一條鞭的體制來看，向外則可遷調至其他機關或學校擔任人事主任（H）

七、現行訓練對同仁業務助益

訓練對部分同仁有些助益，然而資源多寡左右訓練的質與量，訓練的時程、師資及環境設備等，都需要經費的挹注；另外訓練與升遷制度需相結合，並創造需求及誘因，將有助於同仁主動或樂於學習。

…學員對公務的助益程度，總比不上中央機關所提供的訓練，能夠有較高的助益，這是不爭的事實…惟實際上對於公務人員專業能力、工作技能、工作效率與服務品質相信有一定的提升…（A）

…配合中央政策必需辦理的「低效能訓練」，助益不多…「策略管理培訓」，針對「策略規劃」「危機管理」「談判策略」及「情報管理」四個策略主軸進行理論與操作流程的課程…對於各單位在縣政推動及危機管理上有很大的助益（B）

…訓練並未與個人績效或升遷制度結合…訓練在公部門普遍不受單位主管重視，參訓人員不一定是業務相關人員…（D）

…建議向嘉義人發所或台南公務人力發展中心實地參訪學習，獲得訊息及感受將更為直接，所謂他山之石可以攻錯（H）

八、中心課程規劃與人員發展

中心訓練方式較多元，部分課程訓練與公務人員生涯發展有相關性，惟經費有限，未來規劃需朝向專業性並與實務相結合，以提升核心職能及創新為優先，至於政策性訓練建議由人員自行透過「網路學習」(e-learning) 或配合中央辦理即可，讓同仁有更充裕時間參與對本身成長有益的實體課程。

…量的方面是較少，但訓練的方式較多元，比如這幾年來增加了激勵精進方案訓練、創新經驗與心得講座、「賽創意快來」創意提案、專書閱讀等等相關的訓練…訓練實施計畫所規劃的課程來看，核心職能訓練、專業性訓練及短期海外研習等課程與公務人員生涯發展稱得上較有相關…所編的訓練經費，侷限於一般性管理訓練所需（A）

…課程的規劃也逐漸會排除低效能的場次，辦理與實務面高度結合的訓練，儘量規劃能產出具體成效的訓練，更重要的是發展出很難被取代的優勢訓練…（B）

…公務同仁常因業務繁忙為由，填寫需求或報名後卻不參加訓練課程，導致訓練資源浪費情形嚴重（D）

以部分政策性或例行性訓練而言，實質效果可能有限，若能為各單位同仁量身打造專業性訓練課程，或許會更有幫助（E）

…發展不同屬性的培訓課程，將刻板的訓練單位轉型為具特色的質性訓練機構
(G)

九、訓練創新與組織成長

師法企業或參考相關同業訓練創新，引為借鏡以有效發展職能訓練地圖同時運用創新的訓練課程，培養員工能力，訓練得宜能幫助組織持續成長，另外環境變遷或功能結構亦會影響著組織，此時領導者領航的角色，必須有效化解組織危機，甚至為組織找到新的契機；策略上要能界定結構處境與發展定位，並尋求適當學習標的。

…師法私人企業或其他同業相關的訓練創新，「只要找到路，就不怕路有多遠」，要永續經營，必須以共同願景「營造優質工作環境，建構卓越公務人力」來凝聚員工的共識與團結，建置「志同道合」的團隊，組織的再成長將指日可期 (A)

…透過訓練達成組織成長，例如效能提升或服務品質提升等目標，不管創不創新都是一個成功的訓練…組織有時難免會陷入停滯空轉的情形，這與大環境或管理結構有關…如何透過巧妙且關鍵性的訓練導入，讓組織開始活絡起來 (B)
未來課程規劃必須朝向與職能相結合… (C)

訓練課程的創新規劃，可活化組織成員的成長，但重點在於組織成員要能「配合」訓練、「參加」訓練…缺乏組織成員的共同參與，要讓組織再成長無異是緣木求魚… (E)

…跳脫流於形式的訓練及創新，訓練創新為組織再成長之關鍵。故課程之安排與設計主導權應在於中心專責訓練業務之人員… (F)

可找顧問公司或 TTQS 輔導人員，檢視並給予最適切的建議… (H)

參、綜合分析

一、組織面向

(一) 機關首長或主管應支持及重視訓練

任何管理制度的引進或改變必須先獲得首長或主管的承諾與支持，要變革或創新性的方式訓練亦先獲得上級的支持不管是經費或是其它的奧援，方能全力衝刺。欲取得其支持，必須說服使其深信訓練成效確能有助於提升工作潛能與創意，進

而提升工作熱忱與效率。

(二) 組織必須將培養專業人才團隊的使命當成重要目標，才能持續發展

組織應善用每一位員工的才能，才能在競爭激烈的環境中生存，留住重要的人才。如何留住人才？除了加強人員對於組織向心力外，是否透過良好的生涯發展計畫，使員工對於未來的目標有較清晰的瞭解，減低人員的不安定感。管理者要重視的是經由適當的激勵制度改善福利，或是補強人員在生涯規劃的發展需求，期滿足人員的需求，進而提升組織承諾；人員能得到自我實現的成就感，才能吸引優秀人才，留住現有人才，降低人員流動率，提升競爭力。

(三) 績效評鑑

任何組織每年投注相當經費在教育訓練上，主要係認為訓練可提升人員之職務績效，進而達成組織目標。完整的訓練規劃應包含：培訓需求評析、方案規劃、培訓執行及培訓評鑑等環節，而訓練能確實對組織績效有所貢獻，始不致流於形式、浪費資源，建議透過評鑑來證實訓練對組織經營之貢獻。

(四) 增加員額編制

中心依現行編制有一半人員必須處理一般行政事務，且須藉由其它的部門支援會計、財務等方面始能運作，若將所有事務回歸於機關運作，勢必增加人員在業務上過重負擔，甚至排擠到原有訓練業務的推動，為能朝向獨立機關運作，增加編制將有利組織整體性發展。

二、人員面向

(一) 訓練應與考績、陞遷制度相結合

訓練如獲得首長支持，可將訓練與陞遷結合，並將相關專業訓練列為陞遷職位必要條件之一，或加重訓練時數比例計分，甚至可與獎懲及考績相結合，可增強公務人員參與訓練的動力。從組織的觀點來看，內部人員的異動或遷調可分為向上移動、向下移動、橫向移動與向外移動，即所謂的升遷 (promotion)、降調

(demotion)、調動 (transfer) 與離職 (resignations)，其中，升遷本身較具有正面的積極激勵效果。從政府機關的角度而言，為求行政革新，增進行政效能，以積極培育人才、有效器使人才為要務。從公務人員本身觀點，均希望自己的學識經驗技能可持續精進，對職務能有所晉升，對員工個人而言，升遷除有助個人成長的需求外，更可以激發內在的工作熱忱及成就感，升遷制度在人力資源管理的

功能中扮演著相當重要的角色，它不但能發掘也能激發組織內員工的潛能，並能使組織最有效的運用這些人力資源。公務人員培訓的主要目的在增進工作人員之工作知能，陞任遷調，主要在器使人才，如只有培育人才，而無器使人才，則屬人才浪費。訓練進修與陞任遷調二者，不僅需兼顧，更需作適當的相結合。

(二) 負責層級不同的訓練，應培養具備相對應的專業或資格

訓練主辦人員必須掌握學習技術產業的最新趨勢，適時引進訓練所需的技術，並具備足夠的經營知識，瞭解產品、客戶、市場、競爭對手、競爭優勢等，透過訓練去維持並且擴大競爭優勢，從而達成組織經營目標。課程之安排與設計主導權應於中心專責訓練業務之人員，由具備相關之專業能力人員，有系統有計畫朝向量身設置的課程與服務，不斷更新課程內容，以滿足培訓需求與要求。

(三) 訓練機關的人力運用

組織在人力、財力均不足的情況下，為適應環境的變化，應秉持企業界高生產力公司「以少做多」的共有鐵律，走出一條屬於自己的路，運用大學城計畫打造專屬培訓機構，持續運用 TTQS 穩定培訓基模，以有目的、有系統和有組織的學習，有效提升公務人員職能，使公務人力持續優質化，提升政府效能增進國家競爭力。

三、業務方向：

(一) 以學習者需求為中心的課程與教學設計：

建立「以學習者為中心」的訓練模式，將訓練需求分析與課程設計，於課程規劃初始即提出討論，並由參訓者的需求為出發點，設計並發展合適的課程主題與教學方式，並非「單向」設定訓練目標及課程內容，朝向多面向整體規劃。

(二) 引進多元教學方法

採多元化教學方法、引進新教具並加以運用，如：主題式影帶、體驗式教學、即時回饋系統等，透過多元化教學方法，與即時回饋系統等新教具，使得課程更豐富、更具互動性，更能引起參與者學習興趣，強化學習效果。

(三) 建立雙贏策略

訓練與發展應互為運用，以未來工作任務準備及改善績效為前提之學習，目的在獲致員工與組織的雙贏。如何建立培訓雙贏，是透過培訓者和管理者更強的夥伴關係而建立，訓練的內容必須符合受訓者與管理者之意圖，以產生更深化的學習，建構敏銳性和判斷力，建立連結與對課程的喜愛，創造彼此新的對話，使培

訓的效益達到雙贏。



第六章 結論

本研究探討地方訓練機關面臨服務轉型的挑戰，其因應之道企圖運用組織治理的觀點，尋找新的契機，學習企業的經營精神及創新的能力，落實訓練效益，藉以提升行政效能，將中央與地方政府、學校及產業形成人才投資金字塔，人才競爭力成為國家競爭力基石，一同勾勒出未來人才發展之藍圖。

第一節 研究發現

壹、彰化縣公務人才創新育成中心之組織規模影響其功能與運作

良好組織治理係為組織資源（包括員工等）有效配置、組織運作績效提高及組織人員工作穩定性之關鍵條件；中心組織員額編制受限於法令及大環境，加上內部無明確晉陞管道，人員異動也較頻繁，氣氛難免受影響，組織運作更顯得困難，其功能也未能完全發揮應有的效用，惟有強化組織的領導及重視人員培訓，發展功能多元性，才能使組織永續經營。

貳、地方公務人力之培訓機制有待法制化

從法規位階審視，目前並未制定以地方訓練為主之專門法律，而該中心僅以組織規程為依據辦理相關訓練業務，顯然不足，為整體之發展，應將地方公務人力之培訓機制予以明確法制化，讓各地方訓練機關於規劃與執行上能有所本。

參、地方公務人力之創新育成機制欠缺地方在地化之結合

彰化發展歷史甚早亦為農業之大縣，具有特殊生態及人文景觀，然而對於這些能發展在地化之客製化課程，卻付之闕如，具有農業之優勢更應朝向多培養農業人才，輔導縣民發展精緻農業或休閒旅遊。再者，鹿港發展歷史甚早，市區留有不少古蹟，形成重要觀光資源，應善用在地化特色發展觀光人才，有效連結政府、學術及產業等，共同發展相關課程以突顯在地化之特色。

肆、有關地方訓練機關組織績效檢視、組織發展及組織再設計

公務人員在職訓練，其目的是增進其工作技能、提高工作效率及效能，進而達成組織目標。而訓練評估並非事後究責，而是為將來訓練計劃更符合實際需求，讓訓練機關不斷的改進與進步，提高訓練成效，評估應朝向多元性，並能具體呈現在組織績效上。地方訓練機關績效關乎著組織發展，透過評鑑證實訓練對組織經營之貢獻，將有助於組織永續發展。

伍、特定性目的之組織運作

檢視該中心目前運作所遭遇到困難與障礙，發現組織未達一定的經濟規模，成立機關將不利於組織整體運作，尤其在公部門更為明顯，除了對外績效呈現及公開透明外，在預算、檔案、組織等法令皆必須遵守，有關人員保障權益及義務也須一一恪遵法規之限制，編制過少且單一業務並不適宜成立獨立機關，如家庭、食安、教育資訊及消費保護業務等事項，或許特定業務可成立專責部門，讓所屬成員專職負責相關業務事宜，其它行政事務如人事、主計、政風、財政及文書等由內部幕僚單位辦理，各司其職，將更有利於組織績效整體呈現。

第二節 研究建議

本研究透過文獻探討以及訪談曾實際參與或現任人員的意見，再綜合研究者實際參與工作觀察結果，就彰化縣公務人才創新育成中心組織治理經驗，提出以下建議，作為地方訓練機關之參考。

壹、地方訓練機關建議

一、創造需求

人員有訓練的需求，訓練組織才有存在的價值，如何創造不可替代性或獨特性，並營造有利組織的環境，為組織發展的重要目標，以確保組織存續及發展。

二、硬體相關設施建置

優質環境將有助學習，應朝向設置專屬訓練教室並提供完整教學設備，以利各項課

程安排及教學環境的提供。

三、評估測試及職能發展

設計可評估人員各個面向指標包括品德，針對未達標準值則給予必要的訓練，對於評估具備可發展的人員，可給予不同訓練，培養人才；建立一套完整職能培訓藍圖，60%的培訓必須與工作有直接相關，其餘 40%的培訓則可以是一般課程，但必須與有助於改進工作效率及深化行政倫理。

四、推行訓練獎金制度

建議成立訓練獎金制度，在人員接受訓練且經考核評估程序後，確定具備某種工作專長技能（如採購專業證照），則可發給員工定額津貼，提供適當的誘因，有助於鼓勵人員主動學習新的工作技能或第二專長。

五、績效指標

訓練目標的適切 KPI 績效指標，隨時進行檢視，提升數據管理效能；並將年度綜合分析報告，就水平與垂直資料進行比較分析，提升年度訓練業務報告價值。

六、強化組織的願景

為組織學習提供焦點與能量，系統思考及團隊學習對組織績效改善、作業流程簡化及學習成效提升有加乘效果，為落實願景管理，確實將組織學習與業務結合，規劃將組織學習與績效管理結合，依其願景設定策略，並運用績效管理方法設定策略性議題、策略性目標及績效衡量指標，在人力面向方面，透過策略性議題之設定，將有助於培訓規劃與機關策略之切合，績效衡量指標之訂定，亦將有利於人員績效之評核及能力落差之改善，並配合施政方針重新檢視或深化機關願景，賡續推動組織學習，邀集產官學界組成核心工作圈，規劃透過考評及輔導等機制，落實組織學習與業務、生活相結合，以促進組織永續發展。

貳、建議相關法規通盤檢討及整體考量

公務人員訓練進修法第十九條雖規定「各機關學校應將公務人員接受各項訓練與進修之情形及其成績，列為考核及陞遷之評量要項，依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切分派職務及工作，發揮公務人員訓練及進修最大效能。」但訓練進修與職務之陞遷調問體系及架構尚欠明確，實有全盤檢討並加整建之必要。陞遷制度中多數僅涵蓋年資、考績及證照等所謂的資績評分因素，若能依據工作內容及職責，再加上訓練課程

考核紀錄結果，則將更能突顯學習意願及加乘的學習效果。

叁、治理層級及功能的整合

跨域整合讓各地方訓練機關間建立合作之夥伴關係，並具體連結中央與地方政策網絡，相互交流、資源分享及彼此支援，未來更應放眼世界，朝向與國際培訓機構接軌，吸收更多相關訓練資訊及技巧。

肆、研究相關建議

本研究受限於時間、經費及人力等條件，建議後續研究可將訪談對象擴大到各地方及中央訓練機關人員，不同角度及層級訪談，以搜集更多對訓練組織結構、功能與未來發展想法及意見，將可對此類組織研究提出更多不同思維及方向。



參考文獻

一、書籍

- 江岷欽、林鍾沂（民 88）。**公共組織理論**。台北：空大。
- 吳秀光、許立一（2008）。**公共治理**。台北：空大。
- 林淑馨（2010）。**質性研究理論與實務**。高雄市：巨流圖書公司。
- 林鍾沂（2004）。**行政學**。台北市：三民。
- 林建煌（2003）。**策略管理**。台北市：智勝。
- 孫本初（2009）。**組織發展**。台北市：空大。
- 孫本初（2001）。**新公共管理**（四版）。台北市：一品。
- 彭文賢（1996）。**組織結構**。台北市：三民。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**（初版）。台北：五南。

二、期刊論文

- 李允傑（2011）。政策管理與執行力：跨越治理觀點，**T&D 飛訊**，第 111 期，頁 11。
- 李志宏（2006）。從組織治理談非政府組織的責信度，**非政府組織學刊**（創刊號），頁 103：126。
- 紀俊臣（2002）。地方政府組織結構與功能之研究，臺北：內政部委託研究報告。
- 施能傑（2003）。文官體制改造與政府競爭力，台灣智庫主辦，**台灣經濟戰略研討會論文**，頁 9。
- 孫本初、鍾京佑（2005）。治理理論之初探-政府、市場與社會治理架構。**公共行政學報**第 16 期，頁 107：135。
- 陳國輝（2006）。我國公務人才訓練機構轉型規劃之展望-以英國政府國家學院調整變革經驗為例。**國家菁英**，頁 117：138。
- 趙永茂（1997a）。地方政府組織設計與組織重組問題之探討。**政治科學論叢**，第 8 期，頁 187-189。
- 趙永茂（1997b）。縣市政府的組織定位與組織調整。**理論與政策**，第 11 卷，第 3 期，頁 30-42。
- 趙永茂（1997d）。地方政府層級簡化及其組織型態之研究。台北：內政部委託研究計畫。
- 莊正民、方世杰（2013）。「組織內與組織間治理」的本質與策略意涵。**臺大管理論叢**第

23 卷，第 S1 期：頁 2-14。

廖鎮文（2014）。我國訓練機構資源整合之研究：以地方行政研習中心與各直轄市政府間關係為例。**地方治理研究中心專題報告**。

三、學位論文

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學位論文，未出版，台東市。

林書郁（2014）。**宗教型非營利組織治理研究-以基督、天主、佛三大宗教型基金會為例**。國立臺北大學公共行政暨政策學系，未出版，台北市。

李信福（2004）。**基督教組織治理機制之研究—以財團法人台北市中華基督教青年會為例**。真理大學宗教學系碩士班，未出版，台北市。

邱意婷（2007）。**專業警察組織結構與功能之研究-以內政部警政署保安警察第四總隊為例**。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。

張慈芳（2013）。「治理」研究的過去與未來-臺灣治理文獻之內容分析。銘傳大學公共事務學系碩士學位論文，未出版，台北市。

馮美珠（2005）。**非營利社會福利資源中介組織治理問題之研究—以中華社會福利聯合勸募協會為例**。中原大學會計研究所，未出版，台北市。

蔡源鴻（2014）。**組織治理機構職能對員工工作穩定性影響之研究**。國立屏東科技大學高階經營管理碩士在職專班，未出版，屏東縣。

蘇愛軫（2006）。**非營利組織治理機制之研究—以社會福利慈善事業基金會為例**。國立中興大學會計學研究所，未出版，台北市。

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。

楊靜娟（2012）。**公務人員訓練成效評估之研究-以臺中市立國民中學為例**。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。

四、網路

彰化縣公務人才創新育成中心：

http://www2.chcg.gov.tw/main/main_act/main.asp?act_id=53

彰化縣政府全球資訊網：<http://www.chcg.gov.tw/>

台中市政府公訓中心：<http://www.training.taichung.gov.tw/>

臺北市政府公務人員訓練處：<http://dcsd.gov.taipei/>

臺南市政府公務人力發展中心：<http://csditn.tainan.gov.tw/web/>

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

地方行政研習中心：<http://www.rad.gov.tw/wSite/mp?mp=rad>

考試院：<http://www.moex.gov.tw/>

行政院人事行政總處：<http://www.dgpa.gov.tw/mp7.html>

國家文官學院：<http://www.nacs.gov.tw/>

文官資訊服務網：

http://csinfo.exam.gov.tw/lp.asp?CtNode=1025&CtUnit=334&BaseDSD=7&mp=11&xq_xCat=D

法務部全國法規網 <http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?pcode=S0050004>





附錄

附錄一 訪談紀錄

受訪者代碼：A

訪談日期：2015年5月28日下午5點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係？

答：依彰化縣政府組織自治條例第12條及彰化縣公務人力創新育成中心組織規程第1、2條規定，該中心係彰化縣政府所屬二級機關，其機關首長（主任）並受該府人事處處長之指導。是以，該中心雖直接隸屬於彰化縣政府，但其主任仍應受人事處處長於法定職權及所掌事務範圍內為之。其兩者之關係雖無實質的隸屬關係，但就業務來看，又有督考關係。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展？

答：彰化縣公務人力創新育成中心中心是目前地方政府除六都之外，惟二設立訓練機構的兩縣市，其設立的目的，於該中心組織規程總說明，開宗明義提到彰化縣政府為激發同仁學習潛能，培育優質人才，提升彰化縣競爭力，藉以深化、擴大公務人才教育訓練之功能。由此可見，中心是為培育縣屬公務人力為目的，與嘉義縣政府所屬嘉義縣人力發展所，其經營理念，是公教人員與縣民學習、訓練及潛能開發的平台。兩者成立的目的有顯著的不同。另外由中心的組織規程得知，其掌理擬訂年度培訓計畫、班期課程規劃與執行事項……及其他有關公務人才培育事項。至組織結構，我們從其編製表來看，置主任1人、組員4人、辦事員1人，合計6人。與嘉義縣人力發展所編制置所長與教學組與行政組。乍看之下，似乎有所不足，但與直轄市之台中市政府公務人力訓練中心置主任1人、組長2人、組員3人、助理員1人、管理師1人、約僱人員1人合計9人相比，似乎又顯得不算少。是以，從中心組織結構與功能來看，其對組織績效發展，不在於其規模的大小與人力的多寡，應該在乎的是能否有績效，能否得到民選縣長的信任與支持，如此組織的發展才能永續。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何？擴編、精簡、重組或裁撤？

答：政府在 21 世紀面臨的挑戰，在高度的財政緊縮和科技不斷創新下，必須將功能不彰、效率不佳的政府組織重新改造，使其符合心時代高效能的要求。行政院組織改造，雖已將原 37 個部會重新改造成為 29 個部會，確實是要符合「小而美」的政府，但反觀地方政府，尤其是非六都的地方政府，自從實施地方制度法以來，歷經精省，除接收原省府的業務外，還有陸續由中央政府下授的業務，有增無減。尤其每逢災變發生，中央更本位主義的主導地方政府要增加員額，殊不知地方政府長期以來受到地方制度法總員額限制，無法請增員額，更何況財政亦無法負擔，尤其非五都的縣市政府長期以來職務列等偏低，無法留住人，大量優秀人才流向六都及中央，真的是要人沒人，要錢沒錢。在種種對於縣市政府不利的情況下，有關人才培育的工作，顯得更加重要。短期內若能維持中心組織目前的規模，精進業務績效，並獲得新任縣長的信任與支持，組織方能延續與發展，屆時必定能開創新局。

二、對中心人員方面

（一）您認為訓練業務包括範圍？

答：依據公務人員訓練進修法第 2 條之規定，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公務人員保障及培訓委員會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）政府辦理或授權所屬機關辦理之。由此觀之，彰化縣公務人力創新育成中心辦理的訓練業務應是由彰化縣政府授權辦理的訓練業務，舉凡公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及初任各官等主管人員訓練，均包括在內。

（二）您認為中心組織文化或組織氣候為何？

答：彰化縣政府為因應地方縣政業務的需要規劃培訓所屬公務人員，尤其人力資源是組織發展最重要的資產，為激發同仁學習潛能，培育優質人才，提升彰化縣競爭力，爰於 2012 年 8 月成立「彰化縣公務人才創新育成中心」，藉以深化、擴大公務人才教育訓練之功能。中心自成立以來，雖然尚無自己的訓練場館，但這幾年來，所辦理的相關訓練，成就斐然、有目共睹，尤其在整個繁忙的公務體系，各單位本位主義盛行，中心雖然是縣府的二級機關，本身無獨立的房舍及訓練場館，自從成立以來已經搬家三次，再加上地方制度法對縣市總員額管制，縣府總員額用罄，中心的存廢又被提起，中心變成一個「流浪的訓練機構」，在此種大環境不利的氛圍下，中心的組織氣候必定受到嚴重打擊。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會?

答：依彰化縣政府組織自治條例第 12 條及彰化縣公務人力創新育成中心組織規程第 1、2 條規定，該中心係彰化縣政府所屬二級機關，另依其組織規程所掌理的事項來看，包含年度培訓計畫、數位學習課程之開發與實施事項、與研習相關之研究發展事項及其他有關公務人才培育事項等，以人才培訓為主要功能導向，所以其整個業務，在彰化縣政府及其所屬機關尚無與其有關聯，惟一較有關係者為該府人事處與所屬人事機構，畢竟培訓業務乃為人事業務的一環，但其在組織上又不是人事處的所屬人事機構，未來中心人員，如果要繼續從事與培訓業務相關的陞遷發展，除了全國各訓練機構外，亦可發展至全國各人事機構。

三、對訓練方面

(一) 您認為現行訓練對同仁業務實質上助益為何?

答：地方公務人員訓練，一般認為地方資源不足、經費人力不夠，雖然每年均訂有訓練計畫、編列訓練經費，但相關學員對公務的助益程度，總比不上中央機關所提供的訓練，能夠有較高的助益，這是不爭的事實（但缺乏相關的滿意度及助益程度調查佐證），惟實際上對於公務人員專業能力、工作技能、工作效率與服務品質相信有一定的提升。另外以彰化縣政府 101 年的訓練經費得知，比前一年增加 11 倍多（辦理中高階短期出國研習），可見與縣市長對訓練業務的支持與否有很大的關係。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：1. 中心規劃的課程係依據彰化縣政府 104 年訓練實施計畫辦理，包含核心職能訓練、政策性訓練、專業性訓練、任務性訓練、數位學習及短期海外研習等 6 大類別課程，與掌理地方機關事務的地方行政研習中心年度訓練課程來比較，量的方面是較少，但訓練的方式較多元，比如這幾年來增加了激勵精進方案訓練、創新經驗與心得講座、「賽創意快來」創意提案、專書閱讀等等相關的訓練。

2. 由彰化縣政府 104 年訓練實施計畫所規劃的課程來看，核心職能訓練、專業性訓練及短期海外研習等課程與公務人員生涯發展稱得上較有相關，大部分訓練途徑主要是參加中央訓練機構的訓練或利用現有集會場所辦理訓練（中心至目前為止還沒有自己的訓練場館），所編的訓練經費，侷限於一般性管理訓練所需。

(三) 您認為訓練創新提升如何使組織再成長?

答：我國的公務人力培訓，訓練的典章制度由考試院主導，但是考試院僅辦法令規定

的部分訓練，大部分的訓練工作由行政院負責，行政院人事行政總處掌握大部分訓練業務規劃及執行權責，上下層級政府各自規劃本身訓練計畫，並各自推動；訓練機構多由中央機關設立，地方政府除六都之外僅彰化縣公務人力創新育成中心與嘉義縣人力發展所之設立，且不同訓練機構間關係薄弱。尤其彰化縣緊鄰台中市，面臨人才流失的考驗，縣長十分關注人才議題，除積極吸引人才、留住人才外，更透過鼓勵公務創新，加強創新訓練，讓縣府團隊具有不斷成長前進的動能，為縣民創造更多福祉，這當中彰化縣公務人力創新育成中心肩負了相當程度的使命，這幾年也確實展現相當的成果。至訓練創新提升如何使組織再成長？除了延續過往好的政策與計畫之外，也應該師法私人企業或其他同業相關的訓練創新，「只要找到路，就不怕路有多遠」，要永續經營，必須以共同願景「營造優質工作環境，建構卓越公務人力」來凝聚員工的共識與團結，建置「志同道合」的團隊，組織的再成長將指日可期。

受訪者代碼：B

訪談日期：2015年5月23日下午5點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係？

答：育成中心成立後，人事處即將考訓科的訓練業務移出給育成中心負責，尤其是每一年人事績效考核的相關訓練項目，更是育成中心年度工作重點；比較特殊的是原本應該由一級機關（人事處）主導訓練政策層面，例如每年度的「教育訓練計畫」，也一併移給育成中心規劃訂定，也就是說育成中心不僅是負責訓練案的規劃執行，更負責訓練政策及發展的層面。

育成中心雖是縣屬二級機關，非與人事處有直接上下隸屬的關係，然而業務推動上卻仍以人事處長為上級長官的方式運作，畢竟人事處是縣市政府負責人力資源管理的主管單位。也因如此，育成中心的訓練績效，很直接的就會成為人事處的績效。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展？

答：地方政府是否有設立專責訓練單位？目前六都中，桃園與新北市沒有這樣的單位，其訓練業務仍由人事處負責，非都縣市中只有嘉義縣與彰化縣有成立訓練機關，嘉義更是營運逾十年以上，規模跟業務範圍更廣，包含許多對民眾的課程，其定位與

育成中心不同。「訓練」是組織發展不可或缺的項目，是否要有專責單位，我認為不一定，這要視組織對於「訓練」這個工作的定位與期望而定，簡單而言，以彰化縣政府為例，如果首長希望這個組織不論是在內部管理或為民服務成效上的提升，都需要持續的精進的話，一定會涉及員工的職能、專業度等問題，就需要「訓練」資源的導入，此時專責訓練機構就有其發揮與存在的空間；換句話說，如果主政者並不意識到內部管理或為民服務成效上的提升與訓練有關連或認為只要維持基本的例行訓練即可，如此我覺得專責訓練機構即使成立也不會有展現的舞台。回到本中心而言，育成中心絕對有協助組織成長的功能性，可是卻不是維持政府機關基本業務運作的必要單位。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?

答：就如之前的問題，育成中心未來的發展可以蓬勃擴編也可以消極甚至裁撤，端看主政者(首長)的思維與作法，我們雖然一直努力在展現育成中心的功能性與專業度，然而育成中心裁撤與否的議題，我認為一直都存在著，除非育成中心能像嘉義縣的訓練中心一樣，發展轉型成提供對民眾課程的單位，甚至能如「育成中心」名符其實的發展成協助地方產業的功能，如此就可能獲得穩固的認同，也才有永續發展的前景。

二、對人員方面

(一) 您認為訓練業務包括範圍?

答：本中心的訓練業務可以大致分類為「政策性訓練」就是配合國家政策宣導或法令推動的訓練；「任務性訓練」就是針對組織重要任務的需求來設計的訓練，例如政府機關要進行對嚴重傳染病擴散危機之處理演練，則需進行各單位相關人員應變流程操作的訓練；「職能訓練」針對公務同仁基本應具備的職能提升所進行的訓練，也包含各專業領域的訓練等。

(二) 您認為組織文化或組織氣候為何?

答：育成中心編組人數共 6 人，雖然不是大單位，可是如果跟縣政府內部科的人數來比較，也不算少；中心成立以來，績效展現不錯，有很多亮眼創新的案子，也都受到中央機關的肯定，我們有自己比較優勢的訓練發展項目，以作為與如地方研習中心這樣的中央訓練單位有一個區別，我們更著力在實務層面，也更希望與縣政府重要施政方向契合。育成中心的組織文化比較活潑且比較有團隊合作的默契，不過人員

異動較頻繁，成員往外發展的情形我並不認為對中心有不良影響，相對的我也鼓勵同仁有機會得向外尋找表現的舞台，我希望這的單位是活潑開放且具有創新的動力。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會?

答：未來是否有陞遷機會這要看中心同仁自己如何下功夫，育成中心有很多展現的機會，不管是在眾人面前發言、與各單位互動、專案計畫的撰寫，甚至是跟高階主管互動等的機會都有，端看同仁願不願意用心。

三、對訓練方面

(一) 現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?

答：育成中心現行訓練中，我認為有不少是配合中央政策必需辦理的「低效能訓練」，助益不多；不過育成中心有一項很特別的訓練，就是「策略管理培訓」，針對「策略規劃」「危機管理」「談判策略」及「情報管理」四個策略主軸進行理論與操作流程的課程，甚至也對於實際案例進行「兵棋推演」，有系統的在推展這個訓練，目前在這個議題上，我認為國內政府機關訓練機構中，應屬本中心做的最徹底且實用性最好。這對於各單位在縣政推動及危機管理上有很大的助益。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：育成中心逐漸要往獨立運作的方向發展，就如前面所說的，功能性的提升直至穩固的地位這是我們最重要的目標，課程的規劃也逐漸會排除低效能的場次，辦理與實務面高度結合的訓練，儘量規劃能產出具體成效的訓練，更重要的是發展出很難被取代的優勢訓練，例如前所說的策略培訓。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長?

答：這是一個很大的問題，組織成長也是一個很概念的用語，我沒有辦法直接去論述，不過創新絕對不是獨立存在的概念，任何訓練規劃一定要有其目標，訓練創新也只是就目標的達成提出與以往不同的規劃罷了，只要能夠透過訓練達成組織成長，例如效能提升或服務品質提升等目標，不管創不創新都是一個成功的訓練；我認為組織有時難免會陷入停滯空轉的情形，這與大環境或管理結構有關，然而如何透過巧妙且關鍵性的訓練導入，讓組織開始活絡起來，這絕對是對於一個訓練單位跟訓練主管，最有意義的挑戰，也應以此方向努力不懈。

受訪者代碼：C

訪談日期：2015年5月1日下午5點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係?

答：有點關係又沒關係，訓練業務本屬人事處考訓科業務管轄，必要性訓練與中心訓練推動業務上重疊，致人事處與中心業務權屬的異同難分的局面。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展?

答：專責辦理本縣公務人員培訓，並創新設計課程將對組織績效發展更有多元之變化。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?

答：應視中心業務範疇決定—如僅辦理例行性訓練，應精簡；如能確實達培育優秀人才之宗旨，應擴編。

二、對人員方面

(一) 您認為訓練業務包括範圍?

答：自辦合辦及政策性訓練。

(二) 您認為組織文化或組織氣候為何?

答：希望能成為頂尖的四力團隊。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會?

答：或許有，但中心內部最高8職等，陞遷須往縣府職位上異動。

三、對訓練方面

(一) 現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?

答：是可以，惟未來課程規劃必須朝向與職能相結合。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：是相關，但侷限少數特定人之訓練。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長?

答：將創新創意融入組織文化，且此項創新必須是受到認同並能協助專業職能的提升，方能使組織成長。

受訪者代碼：D

訪談日期：2015年5月5日下午5點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係?

答：因目前中心業務多來自人事處考訓科的訓練業務工作，且公文（府函）、同仁的休假等皆須經由人事處處長決行，感覺中心定位像是人事處內的單位，但育成中心組織章程又敘明中心為縣府的二級機關，因此組織定位不明。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展?

答：中心組織結構囿於人數，屬於扁平型的組織，因此業務溝通較容易，工作績效易於展現，惟員工人數不足，辦理大場次之訓練活動時，工作人力常捉襟見肘。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?

答：中心發展方向應逐漸將服務客群由公務人員轉向一般民眾，辦理獨特、優質、具口碑之訓練課程，逐漸朝向量少質精的訓練業務模式運作，如可達成財源自主，將更有助於中心的生存與發展。如以目前業務狀況，個人比較傾向擴編，待組織業務轉型後可進行重組，但不建議裁撤，因為以人事業務績效考核的工作內容（中心負責的部分）考量，如將中心裁撤、業務回歸考訓科，對於考訓科將是沉重的負擔。

二、對人員方面

(一) 您認為訓練業務包括範圍?

答：本中心除辦理例行性的訓練業務外（政策性訓練），另自訂規劃、辦理具創新性、實驗性的訓練課程，個人認為訓練業務廣泛來說，應該還包含機關內部之庶務、行政業務等。

(二) 您認為組織文化或組織氣候為何?

答：因本中心工作性質與縣府其他業務單位有別，服務客戶以公務人員為主、而非一般民眾，因此組織文化（氣候）相較之下組織管理會較開放，惟業務流程規劃逐步朝標準化，在業務執行上會越加嚴謹。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會?

答：如果表現良好，或許吧！不過機會應該不多，畢竟公部門升遷不僅看能力，還要看機運及人脈。

三、對訓練方面

(一) 現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?

答：因為現在的訓練並未與個人績效或升遷制度結合，訓練課程或許規劃符合業務需

求，但教育訓練在公部門普遍不受單位主管重視，參訓人員不一定是業務相關人員，因此現行訓練對同仁業務實質上助益十分有限。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：本中心規劃課程品質並不差，且訓練課程均能扣合人員發展，但公務同仁常因業務繁忙為由，填寫需求或報名後卻不參加訓練課程，導致訓練資源浪費情形嚴重。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長?

答：訓練課程的創新規劃，可活化組織成員的成長，但重點在於組織成員要能「配合」訓練、「參加」訓練。因為即便課程規劃得十分優質、完善，但缺乏組織成員的共同參與，要讓組織再成長無異是緣木求魚。

受訪者代碼：E

訪談日期：2015年5月14日下午4點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係?

答：就我的認知而言，中心的業務性質就是將人事處考訓科的訓練部分拆出來辦理，再加上一些創新性的專案或系統組成的架構，與人事處暨是上下隸屬關係，卻又是獨立於彰化縣政府以外的機關。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展?

答：中心目前的組織結構，一方面是人力不足的問題，另一方面並非完全獨立，許多部分仍受制於府內單位，要展現組織績效相對比較困難。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?

答：許多縣市政府為了對優秀人才進行培育，紛紛成立公務人力發展中心等專門機關辦理訓練業務，中心未來的發展方向可在存續的前提下辦理許多具記憶點的活動或研習，目標在精不在多。

二、對人員方面

(一) 您認為訓練業務包括範圍?

答：自辦合辦政策性訓練、中高階研習(含海外)、專業性訓練及提升同仁各式學習力的計畫(如：英語力)或研習活動。

(二) 您認為組織文化或組織氣候為何?

答：因中心人力不足，辦理各種研習活動時常需全體動員、互相協助，形成具團隊力的組織文化。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會?

答：因中心屬彰化縣政府人事處下的機關，如以人事行政為未來目標，應有不少陞遷發展的機會和選擇。

三、對訓練方面

(一) 現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?

答：以部分政策性或例行性訓練而言，實質效果可能有限，若能為各單位同仁量身打造專業性訓練課程，或許會更有幫助。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：目前的課程應屬穩定中求創新變化的規劃方式。中心訓練在基礎知能方面對人員發展應有些許幫助。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長?

答：訓練創新如能發展出具不可取代性的課程計畫或者是建立類似品牌聯想力的精彩活動，相信能幫助組織提升到另一個層次。

受訪者代碼：F

訪談日期：2015年5月18日下午4點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係?

答：中心實為一專業之公務人員培訓單位，雖為原縣府人事處考訓業務分流，但現為專責之培訓單位，應為一獨立之公務機構。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展?

答：培訓業務為公私部門培育人才不可獲缺之環節，對組織績效發展影響甚鉅。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?

答：囿於經費、人力、場域限制，中心無法大力推展業務，應尋求經費挹注並予以擴編，方能真正落實培訓發展業務。

二、對人員方面

(一) 您認為訓練業務包括範圍?

答：分析各單位業務屬性及欲達成之願景、提供訓練計畫、培育優秀人才、建立人才資料庫。

(二) 您認為組織文化或組織氣候為何?

答：敦厚寬容，積極學習。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會?

有陞遷發展。

三、對訓練方面

(一) 現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?

答：部分是，部分否。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：有實質助益之課程，對人員發展絕對有正面助益。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長?

答：若能跳脫流於形式的訓練及創新，訓練創新為組織再成長之關鍵。故課程之安排與設計主導權應在於中心專責訓練業務之人員，而非由非專業之高層長官安排。

受訪者代碼：G

訪談日期：2015年5月27日下午5點30分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係?

答：育成中心公務人才訓練的業務，本屬於人事處考訓科的訓練業務，本質而言是考訓科業務的延伸與深化，業務性質與現在的考訓科業務已有明確的劃分，無業務重疊之虞。

(二) 中心組織結構與功能對組織績效發展?

答：育成中心的組織結構與功能，建立在培訓公務人才的基礎上，規劃各類課程並著重實體培訓，藉由課後問卷實施以瞭解學員對課程的吸收程度與各項滿意度，從質性與量化雙方面落實訓練，對中心的組織績效有具體客觀的成效與助益。

(三) 您認為中心未來的發展方向為何?擴編、精簡、重組或裁撤?

答：育成中心成立的初衷在於培訓優質的公務人才，未來可朝向專業且具深度的訓練發展，就培訓對象設計專屬議題排定課程，不在辦理場次多寡而在於求質求精。一般

政策性訓練也是育成中心最基本的業務，若要朝專業化訓練發展則有必要擴編中心的人力，內部組織至少可規劃為：政策訓練組、專業訓練組、研究發展組等三個組別，方能予以推動各項不同性質與對象的訓練。

二、對中心人員方面

(一) 您認為訓練業務包括範圍？

答：除政策訓練與專業訓練之外，訓練業務可包含研究發展，例如：可針對特定對象做團隊訓練或跨域訓練等，研發非制式訓練的課程。

(二) 您認為中心組織文化或組織氣候為何？

答：育成中心的成員為精英之選，各有專責業務，其共享共榮的組織文化，讓該中心成員堅實團結，人數雖精少但依循一定的標準作業流程執行各項訓練，充分發揮每位成員的專業。

(三) 您認為未來是否具有陞遷發展的機會？

答：中心人員的職系為人事行政及一般行政，若中心編制擴編始能有升遷發展機會。

三、對訓練方面

(一) 您認為現行訓練對同仁業務實質上助益為何？

答：有助於訓練本質課程的瞭解及相關業務上的推動。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何？中心訓練與人員發展是否相關？

答：育成中心除目前規劃的課程之外，如前述可再針對不同的訓練對象研發新的課程類型；在以往制式的訓練課程中，發展不同屬性的培訓課程，將刻板的訓練單位轉型為具特色的質性訓練機構，相對的中心人員才有發展的空間。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長？

答：建議可尋覓特定的培訓場域，例如閒置的辦公廳舍或學校教室予以裝修，不再到處借用縣府既定會議場地做訓練；有屬於育成中心自己固定的培訓場所之後，隨著中心人力擴編，發展更多元化的訓練課程，將令人拭目以待！

受訪者代碼：H

訪談日期：2015年5月29日下午6點10分

一、對組織方面

(一) 中心業務性質及與彰化縣政府人事處之間關係？

答：考核與訓練密不可分，擇優發展及不足者再訓練，都應依考核或評比之結果，高階文官薦送中央訓練及配合地研中心調訓應屬縣府人事處（考訓科）業務範圍，惟現行考訓科只考不訓（即：僅辦考核業務而未辦理訓練業務），而全歸由中心辦理此項業務，似有越權之虞，較為不妥，易形成權責不清，不論對中心或考訓科都是相當不利組織發展。

（二）中心組織結構與功能對組織績效發展？

答：組織編制及獨立訓練場地都會影響績效，訓練班次的數量為一般訓練機構績效呈現的方式，另外爭取臺灣訓練品質評核系統（TTQS）評核及國際獎項亦為績效與外界肯定的展現方式，可尋求外力資源協助（如中央或中華民國訓練協會等），多參與國外相關人力培訓競賽或活動，獲得代表性國際獎項，藉以肯定中心存在價值，亦為中心績效的展現。

（三）您認為中心未來的發展方向為何？擴編、精簡、重組或裁撤？

答：現行中心人員為最適分配，若併入考訓科無疑是走回頭路，總處相當重視人力培訓，況且人力培訓需長期發展，將來再重新成立訓練機關勢必面臨更大挑戰，先前投入資源形同浪費，反倒不如現階段尋找利基點，班次提升及業務創新，並向其它訓練機關學習（如：參訪），尋找明確的定位，未來可朝向擴編的方向發展，讓中心有更多的可能性。

二、對人員方面

（一）您認為訓練業務包括範圍？

答：中心訓練業務範圍主要方向為通識課程，專業課程（如採購法課程）應由需具備專業知能的單位（如：本府行政處）辦理較為妥適；另外領導者（如：人事處處長、中心主任）的引導亦扮演重要角色，因為領導者掌握著中心推動訓練政策的主軸，因此訓練業務範圍亦由其決定。

（二）您認為組織文化或組織氣候為何？

答：管理者重視團隊合作，能適時調整人員業務量，並能讓中心氣氛愉悅。

（三）您認為未來是否具有陞遷發展的機會？

答：沒有陞遷發展，內部無比較高的職等或職位可調整，也非人事人員，如以直轄市的升遷管道而言，有多種發展性，內部陞遷有專員、股長（職等、科長及副處長等；另一方面，以人事人員一條鞭的體制來看，向外則可遷調至其他機關或學校擔任人

事主任。

三、對訓練方面

(一) 現行訓練對同仁業務是否有實質上助益?

答：個人學習態度會影響，一般訓練事務差異不大，建議向嘉義人發所或台南公務人力發展中心實地參訪學習，獲得訊息及感受將更為直接，所謂他山之石可以攻錯。

(二) 中心規劃的課程，您認為如何?中心訓練與人員發展是否相關?

答：原則規劃課程以績效考核內容為依據，亦可先針對人員做核心職能調查，再行規劃相關課程以符合需求。

(三) 訓練創新可否提升組織再成長?

答：可找顧問公司或 TTQS 輔導人員，檢視並給予最適切的建議，另外創新讓人員有不同思維，亦是能讓組織再成長方式之一。



附錄二 彰化縣公務人才創新育成中心組織規程

中華民國 101 年 8 月 27 日
府人企字第 1010237548 號令發布

- 第一條 本規程依彰化縣政府（以下簡稱本府）組織自治條例第十二條規定訂定之。
- 第二條 彰化縣公務人才創新育成中心（以下簡稱本中心）置主任，承縣長之命，受本府人事處處長之指導，綜理本中心業務，並指揮監督所屬員工。
- 第三條 本中心掌理下列事項：
一 擬訂年度培訓計畫事項。
二 班期課程規劃與執行事項。
三 接受各機關、團體委託辦理各項教育訓練等相關事項。
四 數位學習課程之開發與實施事項。
五 培訓資料系統管理事項。
六 與研習相關之研究發展事項。
七 其他有關公務人才培育事項。
- 第四條 本中心置組員、辦事員。
- 第五條 本中心人事及會計業務，由本府派員兼辦。
- 第六條 本規程所列各職稱之官等職等及員額，另以編制表定之。
各職稱之官等職等，依職務列等表之規定。
- 第七條 主任請假或因故不能執行職務時，本府得指派適當人員代理。
- 第八條 本中心分層負責明細表由本中心擬訂，報請本府核定。
- 第九條 本規程自中華民國一百零一年八月一日施行。

附錄三 中心分層負責明細表

彰化縣公務人才創新育成中心分層負責明細表（府稿）

公 務 項 目		權 責 劃 分				備 註
		第 四 層	第 三 層	第 二 層	第 一 層	
項	目	承 辦	主 任	處 長	縣 長	
一、 訓練 業務	(一) 年度教育訓練計畫之擬定。	擬 辦	審 核	審 核	核 定	
	(二) 已核定年度訓練計畫之公告事項。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(三) 依已核定之年度訓練計畫內容辦理相關訓練案之規劃。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(四) 辦理彰化縣政府暨所屬一級機關高階人員訓練之規劃。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(五) 辦理已核定彰化縣政府暨所屬一級機關高階人員訓練之執行。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(六) 遴選(薦派)彰化縣政府暨所屬一級機關高階主管參加各種訓練。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(七) 遴選(薦派)彰化縣政府暨所屬機關中階主管或二級以下機關首長人員參加各種訓練。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(八) 配合中央訓練機關辦理訓練需求調查結果。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(九) 彰化縣政府專題演講之規劃。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(十) 已核定彰化縣政府專題演講場次之籌辦及調訓。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(十一) 彰化縣政府公務人員終身學習時數核給。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	
	(十二) 辦理年度訓練計畫以外之自辦訓練專案。	擬 辦	審 核	核 定	核 定	

	(十三) 訓練品質管理手冊之訂定、修正及發行。	擬	辦	審	核	核	定		
	(十四) 半年及年度教育訓練執行報告	擬	辦	審	核	核	定		
	(十五) 數位學習課程之開發與實施。	擬	辦	審	核	核	定		
	(十六) 接受彰化縣政府各單位或所屬機關委託辦理之訓練。	擬	辦	審	核	核	定		
	(十七) 與其他機關合辦訓練案件之規劃。	擬	辦	審	核	核	定		
二、 事務 管理	(一) 金額逾三萬元之請購。	擬	辦	審	核	審	核	核	定
	(二) 金額三萬元以下之請購。	擬	辦	審	核	核	定		
	(三) 廳舍及經管場地之使用規定。	擬	辦	審	核	核	定	核	定
	(四) 廳舍及經管場地之管理。	擬	辦	審	核	核	定		
三、 財務 收支	(一) 三萬元以上各項財務收支案件之核定。	擬	辦	審	核	審	核	核	定
	(二) 未達三萬元各項財務收支案件之核定。	擬	辦	審	核	核	定		
	(三) 採購物品。	擬	辦	審	核	核	定		
	(四) 財務報表。	擬	辦	審	核	核	定		
	(五) 現金出納及保管。	擬	辦	審	核	核	定		
四、 經費 管理	(一) 經費收支及憑證之核章。	擬	辦	審	核	審	核	核	定
	(二) 薪津及各項補助費清冊繕造及領發。	擬	辦	審	核	核	定		
	(三) 互助福利金、保險費、所得稅扣繳清冊之繕造與扣繳。	擬	辦	審	核	核	定		

彰化縣公務人才創新育成中心分層負責明細表（中心稿）

公 務 項 目		權 責 劃 分		備 註
		第 二 層	第 一 層	
項	目	承 辦	主 任	
一、訓練業務	(一) 依已核定之「訓練計畫」或「需求調查結果」辦理彰化縣政府暨所屬機關學校人員參加中央訓練機關訓練課程之調訓及通知作業。	擬 辦	核 定	
	(二) 已核定彰化縣政府公務人員終身學習時數核給案件之時數登錄與維護。	擬 辦	核 定	
	(三) 訓練品質管理系統設計及依已核定之訓練品質管理手冊辦理相關流程作業。	擬 辦	核 定	
	(四) 年度策略目標報告書之編定。			
	(五) 其他機關訓練資源之轉知。	擬 辦	核 定	
	(六) 已核准與其他機關合辦訓練案之調訓及成效追蹤、報告等工作。	擬 辦	核 定	
二、人事管理	(一) 員工任免遷調、獎懲、福利等案件之擬議轉報。	擬 辦	核 定	
	(二) 動態、送審案件之陳報及轉定。	擬 辦	核 定	
	(三) 考績（成）之核定陳報。	擬 辦	核 定	
	(四) 考績（成）通知書之製發。	擬 辦	核 定	
	(五) 擬定業務職掌工作分配。	擬 辦	核 定	
	(六) 職名章之製發。	擬 辦	核 定	
	(七) 員工差勤及加班之管理。	擬 辦	核 定	
	(八) 請假： 員工請假、休假及出差之核定。 主任各項請假之核轉。	擬 辦	核 定	
	(九) 簽到（退）之管理。	擬 辦	核 定	
	(十) 勤惰紀錄統計。	擬 辦	核 定	

	(十一) 退休資遣撫卹之轉報。	擬	辦	核	定
	(十二) 公保、勞保、健保業務之辦理及健保卡之管理。	擬	辦	核	定
	(十三) 員工出境之報核。	擬	辦	核	定
	(十四) 人事資料調查登記及統計。	擬	辦	核	定
	(十五) 員工在(離)職證明書之核發。	擬	辦	核	定
	(十六) 員工申請更正人事資料之核轉。	擬	辦	核	定
	(十七) 分層負責明細表之擬訂與修正。	擬	辦	核	定
	(十八) 員工識別證之製發。	擬	辦	核	定
	(十九) 員工獎懲(已授權獎懲額度以內案件)及考核作業。	擬	辦	核	定
	(二十) 主任獎懲建議及考核表件之陳報。	擬	辦	核	定
三、文書管理	(一) 公文收發登記分辦繕校。	執	行		
	(二) 公文檢核。	擬	辦	核	定
	(三) 印信典守。	擬	辦	核	定
	(四) 檔案管理。	執	行		
	(五) 內部行政工作、計畫與報告之彙編。	擬	辦	核	定
	(六) 中心會議紀錄	擬	辦	核	定
四、財務管理	(一) 文具、紙張、物品之保管及核發。	擬	辦	核	定
	(二) 物品管理相關報表。	執	行		

附錄四 委任公務人員晉升薦任官訓練辦法

發布日期民國 86 年 05 月 21 日 修正日期民國 102 年 11 月 25 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（以下簡稱各主管機關），應於每年四月三十日前，提供符合受訓資格條件人員名冊，函送保訓會，逾期不予受理。
- 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者，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。
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，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年，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。
前項所定資格條件均採計至當年度四月三十日止。
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主管機關所提供符合受訓資格人數，按調訓比例分配受訓名額及加列百分之十之備選名額。分配之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 各主管機關應按保訓會分配之受訓名額及備選名額遴選受訓人員及備選人員，造冊函送保訓會據以調訓。
前項遴選應就遴選評分標準表（如附件一）所定考試與學歷、訓練進修、年資、

考績、獎懲及綜合考評項目加以評定，各項評分採計至前一年度十二月三十一日止，積分高者優先遴選受訓。

第一項之備選人員，於各主管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，於次年度起符合受訓資格時，由各主管機關依本辦法重新遴選。

- 第 9 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資格條件及各項評分詳加審核，並排定受訓序列。各主管機關應請受訓人員確認受訓資格並填具資格確認暨同意書（如附件二），留存各主管機關備查。如有資格條件不符而參加訓練情事，由各服務機關、學校及各主管機關依法議處相關人員。
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，辦理前項所定事項。
- 第 10 條 符合第六條受訓資格條件人員，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、學校及各主管機關依前條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。但其名額應計入各主管機關次年度分配受訓之名額。
- 第 11 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、懷孕、分娩、流產、重病、駐外服務或其他重大事由，得於開訓前，檢具相關證明文件，由服務機關、學校函報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 12 條 受訓人員於訓練期間，因婚、喪、懷孕、分娩、流產、重病或其他重大事由，致無法繼續訓練者，得於事由發生後三日內，檢具相關證明文件，經由訓練機關（構）、學校向保訓會申請停止訓練。但因該等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。
- 第 13 條 受訓人員於訓練期間，應遵守有關訓練規定，有下列情事之一者，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經核准中途離訓。
 - 二、除前條事由外，請假缺課時數合計超過課程時數百分之二十。
 - 三、未經核准中途離訓。
 - 四、曠課。
 - 五、冒名頂替。
 - 六、對訓練機關（構）、學校講座、長官或其他人員施以強暴脅迫，有確實證據。
 - 七、參加本訓練課程測驗，違反保訓會及所屬機關辦理各項訓練測驗試務

規定，經扣考處分。

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。

第 14 條 訓練機關（構）、學校應於訓期結束後，將前二條有關請假缺課等資料，函送受訓人員服務機關、學校。

第 15 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。課程成績之評分項目及配分比例如下：

一、選擇題：占百分之四十。

二、實務寫作題：占百分之六十。

訓練成績之計算，均計算至小數點第二位，小數點第三位採四捨五入方式計算。

第 16 條 受訓人員申請成績複查，應於接到成績單之次日起十五日內，向保訓會提出，逾期不予受理，並以一次為限。保訓會於收到複查成績之申請後，應於十五日內查復之。但有特殊原因得酌予延長十日，並通知受訓人員。

本訓練各項成績登記或核算錯誤，經重新計算後成績達及格標準者，由保訓會補行及格。

第 17 條 訓練期間辦理成績考核相關人員，於其本人、配偶、前配偶、三親等內之血親、姻親參加訓練之評量時，應自行迴避。

第 18 條 受訓人員有下列情事之一者，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。

二、有第十二條事由，經停止訓練。

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主管機關分配受訓之名額。

第 19 條 受訓人員訓練成績經評定不及格者，於次年度起符合受訓資格時，得由各主管機關重新依規定遴選後，函送保訓會參加本訓練。

受訓人員經依第十三條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遴選後，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 20 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，由各主管機關依規定重新遴選後，函送保訓會參加本訓練；其退訓有可歸責於受訓人員之事由者，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，由各主管機關依規定重新遴選後，填具免訓申請書（如附件三），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 21 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 22 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

發布日期民國 86 年 07 月 25 日 修正日期民國 103 年 07 月 10 日

第一章 總則

- 第 1 條 本辦法依公務人員考試法第二十一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。但實務訓練期間，得實施集中訓練，並由保訓會委託相關機關辦理。
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，應由該機關擬訂訓練計畫，函送保訓會核定實施。但公務人員特種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，交由法務部司法官學院函送保訓會備查。
- 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、子女重症、養育三足歲以下子女或其他不可歸責事由，致無法立即接受分配訓練者，得於榜示後完成分配訓練作業前，檢具證明文件向保訓會申請保留受訓資格，逾期不予受理。
前項養育三足歲以下子女之事由，如其配偶為公務人員，且依法已申請育嬰留職停薪者，不得申請保留受訓資格。
- 第 16 條 正額錄取人員於分配訓練前經核准保留受訓資格者，應於保留期限屆滿後三個月內，向保訓會申請補訓。但保留期限屆滿前，保留原因消滅者，應於保留原因消滅後三個月內，檢具證明文件申請補訓。
補訓人員由保訓會通知分發機關或申請舉辦考試機關遇缺調訓。補訓時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。
- 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 26-1 條 受訓人員於訓練期間曠課、曠職或請事假超過規定日數時，應按日扣除其曠課、曠職或事假超過規定日數之津貼。
前項曠課、曠職或請事假，均以時計算，累積滿八小時以一日計。
- 第 27 條 占缺訓練人員訓練期間，得比照用人機關（構）學校現職人員支給婚、喪、生育、子女教育補助，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，並參加全民健康保險、一般保險。
前項一般保險之給付項目及支給標準，由保訓會會商相關機關定之。所需經費由各用人機關（構）學校編列預算支應。
前二項修正條文，自中華民國一百零三年一月一日以後之考試錄取人員適用之。但一百零二年十二月三十一日以前之考試錄取人員，仍適用原條文。
- 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、第二十六條之一及前條規定，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，得請事假、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，未滿半日者以半日計，超過半日未滿一日者，以一日計。請假超過之日數仍應相對延長其實務訓練期間。延長病假不得超過實務訓練期間二分之一。經銷假繼續訓練者，應相對延長其實務訓練期間。

捐贈骨髓或器官者，依實際需要給假。其期間超過十四日者，應相對延長其實務訓練期間。

前三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。

其餘實務訓練期間之請假規定，比照公務人員請假規則辦理。但分配公營事業機構實施實務訓練者，從其規定。

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。獎懲得互相抵銷，但紀錄不得註銷。

第 34 條

受訓人員於基礎訓練期間，因喪假、分娩、流產、重大傷病或其他不可歸責事由，致無法繼續訓練者，得於事由發生後三日內，檢具證明文件向保訓會申請停止訓練。

因前項事由或公假致請假超過規定缺課時數者，應予停止訓練。

第 34-1 條

受訓人員於分配訓練期滿成績及格分發任用前，因服義務役、替代役，或比照公務人員請假規則第四條第五款請公假，致無法繼續接受訓練者，得於事由發生後十日內檢具證明文件，經各用人機關（構）學校、訓練機關（構）學校或申請舉辦考試機關轉送保訓會核准停止訓練。

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十三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。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、勒戒或強制戒治。
- 三、經司法機關執行拘留、拘提、羈押、留置或管收。

第 35-1 條 依第三十四條、第三十四條之一及前條規定核准停止訓練人員，得於停止訓練原因消滅後十五日內向保訓會申請重新訓練。

前項經核准重新訓練人員，仍留原分配機關（構）學校接受訓練，訓練期間應重新起算。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。

第五章 成績考核

第 36 條 基礎訓練受訓人員成績，按其本質特性及課程成績二項評分。其所占百分比如下：

- 一、本質特性：百分之二十五。其中品德占百分之十，才能占百分之八，生活表現占百分之七。
- 二、課程成績：百分之七十五。
 - （一）高等考試三級考試及特種考試三等考試以上之考試：專題研討成績占百分之三十；測驗成績占百分之四十五。
 - （二）普通考試及特種考試四等考試以下之考試：測驗成績占百分之七十五。
 - （三）高等考試三級考試及特種考試三等考試以上之考試免除部分基礎訓練：測驗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。其所占百分比如下：

- 一、本質特性：百分之四十五。其中品德占百分之二十，才能占百分之十五，生活表現占百分之十。
- 二、服務成績：百分之五十五。其中學習態度占百分之三十，工作績效占百分之二十五。

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○·五分，記功一次加一·五分，記大功一次加四·五分；申誡一次扣○·五分，記過一次扣一·五分，記大過一次扣四·五分。

基礎訓練各項成績計算至小數點第二位，小數點第三位採四捨五入方式計算。基礎訓練受訓人員申請成績複查，應於接到成績單之次日起十五日內，以書面向保訓會提出，逾期不予受理，並以一次為限。保訓會於收到複查成績之

申請後，應於十五日內查復之。遇有特殊原因不能如期查復時，得予延長十日，並通知受訓人員。

基礎訓練各項成績登記或核算錯誤，經重新計算後成績達及格標準者，由保訓會補行及格。

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。實務訓練機關（構）學校首長如對考績委員會審議結果有意見時，應退回考績委員會復議，對復議結果仍不同意時，得加註理由後變更之。

受訓人員實務訓練成績經單位主管初核為及格，送實務訓練機關（構）學校首長評定對初核結果有意見時，應交付實務訓練機關（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。實務訓練機關（構）學校首長如對考績委員會審議結果仍不同意時，得加註理由後變更之。

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 保訓會依前條第三項規定處理前，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）學校與受訪人員應予必要之協助。

第 41 條 依第三十九條第三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 依第三十九條第三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，如有第三十九條第三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 42-1 條 訓練期間辦理成績考核相關人員，於其本人、配偶、前配偶、三親等內之血親、姻親參加訓練之評量時，應自行迴避。

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者，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。

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。

三、基礎訓練期間除因公假、喪假、分娩、流產、重大傷病或其他不可歸責事由外，請假缺課時數超過課程時數百分之二十。

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。

五、訓練期間經發現冒名頂替、持用偽造或變造之證件。

六、基礎訓練測驗時，以詐術或其他不正當方法發生舞弊情事，情節嚴重，有具體事證。

七、實務訓練成績不及格。

八、實務訓練期間經核准延長病假期滿，仍不能銷假繼續訓練。

九、實務訓練期間除因娩假、流產假、骨髓捐贈或器官捐贈假外，請假日數累積超過訓練期間二分之一。但延長病假請假日數不與其他假別合併計算。

十、訓練期間獎懲相互抵銷後，累積已達一大過。

十一、訓練期間對訓練機關(構)學校講座、長官或其他人員施以強暴脅迫，有具體事證。

十二、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。

十三、其他足認為品德操守不良，情節嚴重，有具體事證。

公務人員考試錄取人員於分配訓練前放棄受訓資格者，由分發機關或申請舉辦考試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者，視同放棄補訓或重新訓練，由保訓會廢止其受訓資格：

- 一、保留受訓資格人員未於第十六條第一項所定期限內申請補訓。
- 二、基礎訓練成績不及格人員未於第三十八條所定期限內申請重新訓練。
- 三、停止訓練原因消滅後，未於第三十五條之一第一項所定期限內申請重新訓練。

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

公布民國 91 年 01 月 30 日 修正日期民國 102 年 12 月 11 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、高階公務人員中長期發展性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在職訓練與進修事項，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總處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。
高階公務人員接受中長期發展性訓練評鑑合格者，納入人才資料庫，提供機關用人之查詢。
各機關學校進用初任公務人員訓練，應由各主管機關於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（構）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結束，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，但不得少於六個月；留職停薪全時進修結束，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 公務人員訓練進修辦法施行細則

發布日期民國 91 年 07 月 16 日 修正日期民國 103 年 05 月 20 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）學校提供現職或未來職務所需知識與技能之過程。
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 本法第二條第二項之各項訓練定義如下：
一、公務人員考試錄取人員訓練：指依公務人員考試法第二十一條規定辦理之訓練。
二、升任官等訓練：指依公務人員任用有關法律辦理，以增進公務人員具備晉升官等所需工作知能之訓練。
三、高階公務人員中長期發展性訓練：指為增進簡任第十職等或相當職務以上公務人員未來職務發展所需知能之訓練。
四、行政中立訓練：指依本法第五條規定辦理之訓練。
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，初次至公務機關（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 本法第四條第一項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。
本法第四條第二項所稱訓練評鑑合格者，指依高階公務人員中長期發展性訓練辦法規定成績評定合格者。

本法第四條第二項所稱人才資料庫，指高階公務人員參加中長期發展性訓練經評鑑合格者，由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）依工作性質或所具學鑑專長建置分類之資料檔案。

本法第四條第二項所稱提供機關用人之查詢，指各機關如有簡任第十職等或相當職務以上用人需求時，得向保訓會提出申請，查詢前項人才資料庫之相關資料。

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，由保訓會會同行政院人事行政總處指定測驗機構，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本國駐外單位或其他主管機關。
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，由各主管機關商得保訓會同意後，得準用本法之規定。

第 27 條 本細則自發布日施行。



附錄八 行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法

發布日期民國 92 年 03 月 11 日 修正日期民國 92 年 12 月 25 日

- 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、進修之辦理事項。
（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。

