

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：陳秋政博士

地方公務人員訓練進修需求之研究
-以某縣政府中階人事人員為例

碩士班研究生：李雅芬

中華民國一〇五年六月十五日

地方公務人員訓練進修需求之研究

-以某縣政府中階人事人員為例

研究生：李雅芬

指導教授：吳秋政 (簽章)
審查教授：劉志宏 (簽章)
王俊元 (簽章)
吳秋政 (簽章)
專班主任：史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 105 年 06 月 15 日

謝 誌

從事公職服務已邁入第 20 年，深感公部門服務必須斷的吸收新知，才能因應時代變遷及工作需求。感謝東海大學公共事務在職專班提供並給予我在職進修的機會，而在中年過後能返回校園進修學習，乃是人生一大樂事。就學二年之中雖然在工作、家庭、學業三方面煎熬，但一切總有上天幫忙，所幸都能安然渡過，豐盛的學習之旅，收穫滿行囊，期待能將所學、所知實際運用於工作及生活之中。

本研究論文能以順利完成，首先感謝我的指導教授陳秋政博士，從論文題目、研究方法、研究架構、理論基礎、資料分析、資料詮釋等寫作方法的指導，恩師總是不留餘力盡心指導，在此，謹向他致最誠摯的謝意。本論文審查口試委員劉志宏及王俊元教授，對於本論文內容及盲點提供具體的指導及建議，使得本論文更加嚴謹及完善，亦向他們致上最誠摯的謝意。

謝謝服務單位同仁對我進修的協助及支持，以及人事同仁協助提供資料及填寫問卷，謝謝您們。我終於畢業了，謝謝我的父母及敬愛的先生明權，沒有你們的鼓勵及支持，我不可能完成學業的，也謝謝二位可愛的女兒惟心及惟尹的加油打氣，家人的掌聲是我努力進步的動力，願將甜美的果實與你們分享。最後，謹此論文獻給所有關心與協助的人與東海公共事務在職專班的老師及同學們，謝謝您們。同時，我也獻上我最深的祝福，願你們都有幸福、美好的生活。

李雅芬 謹識於東海大學公共事務碩士專班

中華民國 105 年 6 月

摘要

本研究之目的係探討因應公務人員特性，其訓練進修需求評估制度的創新變革議題，希望透過本研究調查分析所歸納公務體系中地方公務人員的特性差異，瞭解這些差異對訓練進修需求帶來哪些影響，提出積極有效的建議，作為地方政府規劃訓練進修之參考。以某縣政府中階人事人員為研究對象，分別進行文獻分析法及德爾菲問卷調查法，共執行二回合德爾菲問卷，合計 30 份有效問卷。

二回合德爾菲問卷研究結果指出，受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求有幫助，具有中度共識的課程計有「考核(考績)獎懲相關規定」、「待遇加給獎金福利相關規定」、「差假服務及勤惰管理相關規定」、「訓練進修公務人員保障及服務相關規定」、「簡報技巧」等 5 門課程。另受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求較沒有幫具低度共識課程，計有「人事心理學」、「員工協助方案執行與應用」、「差異化管理」、「問題分析與解決」、「網路發展趨勢與人事服務」、「績效表達與溝通」等 6 門課程。

本研究提出地方公務人員訓練進修需求之短、中、長期可行作法，在短期作法建議縣政府每年度訓練規劃，可根據專業及管理核心職能設計課程，並事先徵詢各人事人員訓練需求調查，進行分析與設計，訓練後回收評量問卷檢討與進行課後績效評鑑，作為次一年度的課程規劃；在中期作法建議，有效整合訓練資源，在專業及管理核心職能課程設計上理論與實務並重，對於不同位階、不同需求，規劃不同課程及訓練方式；在長期作法建議有規劃以官等為區分的核心職能的學習地圖，讓人事人員能瞭解到本身職務應具備的核心能力及應該完成何種訓練課程，以臻更完善的訓練目標。

關鍵詞：訓練進修需求、核心能力、學習地圖

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 重要名詞解釋	6
第四節 研究方法與流程	7
第二章 文獻探討	11
第一節 現行訓練進修制度	11
第二節 相關理論探討	18
第三節 相關研究成果探討	32
第四節 研究架構建立與說明	37
第三章 地方公務人員訓練進修之分析	39
第一節 訓練進修之權責分工	39
第二節 人事人員核心能力及培訓安排分析	64
第三節 研究機關及自辦訓練之探討	76
第四章 德爾菲問卷設計、調查與分析	83
第一節 第一回合德爾菲問卷設計、調查與分析	83
第二節 第二回合德爾菲問卷設計、調查與分析	110
第三節 兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析	135
第五章 結論	157
第一節 研究發現	157
第二節 研究建議	167
參考文獻	171

附錄一、訓練進修需求之相關研究一覽表.....	177
附錄二、行政院所屬人事人員「訓練體系」一覽表.....	193
附錄三、行政院所屬人事人員應具之「核心能力」一覽表.....	195
附錄四、【地方公務人員訓練進修需求之研究-以某縣政府中階人事人員為例】（第一回 合德爾菲問卷）.....	197
附錄五、【地方公務人員訓練進修需求之研究-以某縣政府中階人事人員為例】（第二回 合德爾菲問卷）.....	209



表目次

表 3-1	我國公務人員培訓機關與權責分工一覽表.....	50
表 3-2	我國人事人員培訓機關與權責分工一覽表（依培訓對象）.....	52
表 3-3	保訓會 2014 年「新世紀公共服務創新研習班」的研習主題與時數.....	54
表 3-4	公務人力發展中 2014-2015 年度人事人員訓練班別.....	57
表 3-5	地方行政研習中心主辦之人事人員訓練班別資訊（2013-2015 年度開設）.....	73
表 3-6	某縣專任人事人員編制表.....	77
表 3-7	某縣政府人事處人事人員訓練班別（2013-2015 年度）.....	80
表 4-1	第一回合德爾菲問卷施測名單及編碼.....	84
表 4-2	第一回合問卷回收情形.....	86
表 4-3	歷年受訓課程與核心能力養成「專業或管理能力」之符合程度分析（N=16）	87
表 4-4	歷年受訓課程與個人「訓練需求」之符合程度分析（N=16）.....	90
表 4-5	歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估「教學方法」）.....	93
表 4-6	第一回合問項共識程度分析彙整表.....	94
表 4-7	個人基本資料.....	95
表 4-8	科長級人事人員研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析（N=16）.....	97
表 4-9	科長級人事人員研習班與「訓練需求」之符合程度分析（N=16）.....	98
表 4-10	人事法規案例研討班與「專業或管理能力」之符合程度分析（N=16）.....	100
表 4-11	人事法規案例研討班與「訓練需求」之符合程度分析（N=16）.....	101
表 4-12	績效管理研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析（N=16）.....	102
表 4-13	績效管理研習班與「訓練需求」之符合程度分析（N=16）.....	103

表 4-14	顧客服務研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)	105
表 4-15	顧客服務研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)	105
表 4-16	員工協助專班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)	106
表 4-17	員工協助專班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)	107
表 4-18	資訊技術研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)	108
表 4-19	資訊技術研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)	109
表 4-20	第二回合問卷回收情形	111
表 4-21	第二回合問項共識程度分析彙整表	112
表 4-22	歷年受訓課程與核心能力養成「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	113
表 4-23	歷年受訓課程與個人「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	116
表 4-24	歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估「教學方法」	119
表 4-25	科長級人事人員研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	121
表 4-26	科長級人事人員研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	122
表 4-27	人事法規案例研討班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	124
表 4-28	人事法規案例研討班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	125
表 4-29	績效管理研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	127
表 4-30	績效管理研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	128
表 4-31	顧客服務研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	129
表 4-32	顧客服務研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	130
表 4-33	員工協助專班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	131
表 4-34	員工協助專班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	132
表 4-35	資訊技術研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)	133
表 4-36	資訊技術研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)	134

表 4-37	二回合問項共識程度分析彙整表.....	139
表 4-38	歷年受訓課程與「核心能力養成」兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析	140
表 4-39	歷年受訓課程與「個人訓練需求」兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析	141
表 4-40	歷年「教育訓練方式」兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析.....	142
表 4-41	第一回合課程共識程度分析彙整表.....	144
表 4-42	第二回合課程共識程度分析彙整表.....	149
表 4-43	二回合課程共識程度分析彙整表.....	153



圖目次

圖 1-1	研究流程圖	10
圖 2-1	人力資源管理功能圖	19
圖 2-2	核心能力--樹木的譬喻.....	22
圖 2-3	能力的冰山模型	25
圖 2-4	能力的同心圓模型	26
圖 2-5	能力金字塔	27
圖 2-6	需求評估的過程	30
圖 2-7	研究架構	38
圖 3-1	國家文官學院組織圖	45
圖 3-2	行政院人事行政總處組織架構圖	47



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

20 世紀的 80 年代企業組織以追求「卓越」(in search of excellence)為努力目標，到了 90 年代，由「知識創造」(knowledge creation)取而代之。然而，轉眼間到了 21 世紀全球化已經來臨，組織的知識創造在知識經濟時代愈發突顯其重要性並持續的上升（吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2006：240）。

管理學專家杜拉克（Peter Drucker）認為，二十世紀企業最有價值的資產為生產設備，那麼新世紀企業最可貴的資產是知識。同時經濟學家梭羅（Lester Thurow）將「知識經濟」視為是第三次的工業革命。2000 年海克曼（James. Heckman）指出在新經濟時代是以人的技能為主，不像舊經濟時代會以勞動力來評估薪給。丁志達認為技能的訓練非常重要，而且在科技時代人力價值更在技術，而非勞力（丁志達，2005：9）。人力資源管理的對象主要是「人」，但其影響的層面卻是整個組織，其功能也隨組織的擴展而日顯重要。簡言之，人力資源管理的具體目標在遴選人才、培育人才、運用人才和留住人才；以提高生產力、提昇工作生活品質和符合法規要求為目的（張火燦，2010：8）。因此，組織與人力得以永續發展，其基石在於彼此正向的職能學習與提昇創造更高的需求及成長。

值此全球化及知識經濟時代，國家競爭力的強弱，取決於人力資源，唯有掌握人才培育的先機，才能在新世紀佔有利位置。文官係政府運作之重要推手與支柱，是各國政府莫不重視公務人力之甄拔、培訓與發展的重要方針之一（考試院，2012：1）。在任何人事政策的制定，必須考量政府組織行為與民眾行為的相互應對關係，以及組織本身與

組織成員之需求。為期因應此種需要，在設計方面觀察，除了重視選拔優秀人才進入政府機關服務外，對於進入政府機關的公務人員之訓練進修逐漸重視，以期提高工作績效發揮政府服務功能並能增進人民福利（蔡良文，2003：432）。

中階人事人員為組織執行政策的推手，如何管理及瞭解員工工作價值觀、角色認知，能以不同管理方式來達到自我本身效能及專業表現。其本身也會因為年齡、思想、態度及工作經驗的累積會有不同的進修訓練的需求。因此，因應時代轉變，管理者可透過有意義的訓練進修課程來增強自己的創新領導策略與溝通方式，達到與組織共享雙贏策略。

貳、研究動機

現代政府機關面對全球化、資訊化，知識經濟的時代衝擊、社會多文化的快速變遷及民主政治中政黨輪替的諸多挑戰，面對人民及民間社會組織對政府殷殷期盼不斷提升。身為國家重要人力資產的公務人員，其扮演的角色與地位，亦隨著時代的演進及變遷，直接影響到政府施政品質。因此，提升公務人員人力素質是當前政府再造刻不容緩的工作，提升公務人員人力素質的途徑，除了進用優秀人才外，在職同仁更可以透過加強「訓練、進修」的手段，達到提升專業素養與技能的目的，進而增強政府施政的競爭力，創造更多的知識經濟及提高國際的競爭優勢。

本研究以中階人事人員為立場探討公務人員的訓練進修需求。所謂的中階人事人員，根據銓敘部目前按職務性質可將人事機構職務區分為非主管一般職務與主管職務，主管職務則又可分為高階（跨列簡任第 10 職等以上主管，如主任、處長、副處長等）、中階（跨列薦任第 8 職等以上股長、組長、科長及主任等）以及基層主管（薦任第 7 職等以下之主任股長或人事管理員）（陳怡靜，2014：1）。本研究所謂的中階人事人員是係職等 8 職等至 9 職等人事人員，又本文設定的研究主體為縣市地方政府所在地，因此以 8 職等為主要研究對象。人事人員乃是公僕中的公僕，服務機關內部同仁，作最適切的人才選拔、任用、訓練、考核、待遇、退撫等人力資源的工作。使機關內部人盡其才、事竟其功，發揮最大潛能。而中階人事人員介於高階公務人員及基層公務人員之間，具

有承上啓下的重要地位，面對新世紀的變遷與挑戰，必須善用資訊科技、創新突破，強化競爭優勢，並且透過有計畫的人力資源訓練與進修、健全的培訓體系，提升公務人力素質。此為本次研究動機之一。

依據考試院於 2012 年 5 月 10 日修正通過「文官制度與興革規劃方案」第二案指出，結合培訓任用考績陞遷有效提升文官行政效能與具體建議說明，落實現職人員訓用合一特以職能是執行工作職務應具備之能力，其與工作績效間具有正向因果關係，所以有效提升行政效能，公務人員訓練內容應結合工作職場知識與技巧，依據各職務屬性規劃不同之核心職能訓練，使訓練與任用相結合。為配合人員任用進行訓練需求分析，受訓者預定調任職務之核心職能，以及受訓者本身的性向，規劃適切性之訓練課程，使通過訓練之人才，於訓練完成後即具有目標職務之一般性及共通性核心職能之基本能力，以利訓練結果符合公務人員、用人機關首長及單位之需求（考試院，2012：17）。透過訓練需求的調查，配合各個職務的核心職能，使訓練進修與需求相配合，蔚為國用。此為本次研究動機之二。

本研究以某縣政府中階人事人員的人口特性及年齡層做為分類基礎。可能導致工作的知識、技能、態度、價值觀及認知的不同，進行個別差異化的多樣管理。對於同一職位的地方公務人員因教育水準、工作年資及認知也不一樣。因此訓練進修的需求及內容也應不同，進而以達到組織培育人才的目標。遂以本研究係以某縣政府人事處人事人員開設的專業課程及一般課程進行評估，探討某縣政府對於人事人員訓練進修整體的需求，良善的提供政府未來規劃訓練進修業務之參考。此為本次研究是動機之三。

第二節 研究目的與問題

組織學習的目的在追求組織的永續存活、透過溝通凝聚共識、延續創新組織價值、累積人力資本、塑造組織形象、組織學習習慣的內化，最終「人」才是達成這些目的的

關鍵資源。因此，組織透過集體溝通和學習讓成員服膺共同願景、對願景的追求產生渴望，繼而致力學習、培養更精深的知能、累積達成願景的能量；另一方面，學習的作為和努力也有助於型塑組織優質形象，使組織有機會吸引優秀人才加入，提高顧客接納服務的意願及組織的競爭力（簡建忠，2009：106-108）。

「核心職能」的觀念產生，¹主要是因為組織要面對競爭的壓力，必須在人力資源管理上做革新，尤其透過學習，提升公務人員素質。職能可定義為使一種使人勝任工作所須具備之行爲尺度，其中包括知識、技能、態度及價值觀等構面，重要的是工作活動中所展現的成果（楊基寬，2000：4）。隨著公部門面對全球化、資訊化及知識經濟時代的快速發展，以及政經社會環境變遷的競爭日趨激烈，中階人事人員素質日益重要，而透過教育訓練、人才培育觀念，中階人事人員藉由訓練進修以增加自己核心職能。

中階人事人員於任職後，為增進工作技能，提高工作效率與服務精神，因應職務屬性與核心職能，使訓練與任用相結合。因訓練進修使知識重新灌輸，工作技能也適時補充。對於考績或考試晉升較高職位，甚致擔任主管，訓練進修所培養的領導及協調能力等更是不可或缺。公務人員在機關服務，並非單純追求經濟上的報酬，尚有自我成就感、尊榮感的追求希望吸取新知增加自己的能力，達到自我發展的要求。

公務人員是國家政府機關最重要的人力資源，政府所任用之公務人員，依各職務不同的核心職能，透過人員任用進行訓練需求分析，以有系統及有計畫的教導訓練與進修，鼓勵公務員增進其工作知能，提高工作效率與效能，減少個別化差異，以利機關用人需求。

目前地方政府機關為了適應業務培育人才需要，以公務人員考選，多根據廣泛的考試類科，而非特定的專業。因之特定機關或單位的工作，對於所屬人員運用學習心理，採用訓練、進修、考察等方式，予以有計畫增進所需學識技能，減少個別化差異，或能

¹ 核心職能(Core competency)，部分文獻翻譯成核心能力，本研究將核心職能翻譯名詞予以保留。

勝任現職工作，或為將來擔任更重要職務。對於政府機關而言，增進工作知能，可以提高工作效率與效能（蔡良文，2003：479-481）。

基於研究動機，中階人事人員介於高階及基層人員之間，具有承上啓下的角色，中階人事人員訓練進修應該有別於過去，在執行訓練需求分析時應重視其個別化評估需求。地方公務人員在公務職涯的陞遷軌道中，透過資績計分、考績升等，任用選拔及考試競爭，甚或政治協調能力達到最終目的。但其陞遷公平性而言，透過訓練進修增加或滿足陞遷過程至關重要的職能要求，讓公職生涯服務表現優良、具備行政能力的同仁得以良性陞遷機會，更是文官體系應該追求的訓用合一境界。

為瞭解地方公務人員對訓練態度價值觀及職務核心能力的要求。例如：資訊能力、文書能力。如：「科長」職務，因不同年齡、工作年資、考試及格種類的不同，也會有所不同？加強執行訓練需求評估或分析，擬訂訓練進修計畫，使公務人員經由訓練進修增進所學技能，成為人事人員重要的工作內容。依前述工作能否夠妥善被實踐，訓練進修能否妥善地執行訓練需求評估，作為主要的問題意識就可以瞭解整體的訓練進修實務及改善的重點為何。

目前公務機關的職務，均需要不同的核心能力。公務人員在公職陞遷競爭過程，為了滿足不同階段、不同職務要求，如何能透過訓練、進修的核心職能訓練，使訓練與任用相結合。依據「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」（2004年3月18日）²專業意識是不斷追求進步、提升專業能力、積極學習的態度及行為。而專業是做好工作的基礎，公務人員必須積極充實業務範圍必須具備的專業知識技能，能瞭解並巧妙的運用行政程序、設備、管制措施及相關政策工具；能有效的進用專業人員，並評估專業人力訓練及發展的需求；瞭解員工的行政能力及所交付給他的任務

² 「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」係為行政院 2004 年 3 月 18 日院授人企字第 0930061451 號函附件。

之間的關聯性。管理核心能力是擔任主管職務者，為有效達成管理目標所需具備的人格特質、領導管理觀念與技能。管理能力與核心價值之間，應具有關聯性。

本研究擬以中階人事人員為例，探討因應公務人員特性，其訓練進修需求評估制度的創新變革議題。以「某縣政府人事處中階人事人員」為例，探討公務體系中地方公務人員的特性差異，瞭解這些差異研究對訓練進修需求帶來哪些影響。其過程以文獻分析法及德爾菲問卷調查法作為科學實證，探討某縣政府人事處所屬中階人事人員共通性、專業性訓練進修需求的內容，瞭解公務人員訓練進修是否存在差異，面對這些差異應該採行哪些相應策略。希望本研究成果能提供政府未來規劃培訓體系之參考。具體而言，本文有待釐清解答的研究問題條列如下：

- 一、以中階人事人員為例，受訓人員對現行訓練規劃在踐行專業性核心職能的要求上，普遍的訓練進修需求為何？
- 二、以中階人事人員，探討為踐行管理性核心職能的要求，普遍的訓練進修需求為何？
- 三、以中階人事人員，探討對於專業性、管理性訓練需求，存在哪些差異（包括訓練方式）？
- 四、探討在重視中階人事人員訓練需求差異的前提下，地方公務人員訓練應該採取哪些實踐策略？

第三節 重要名詞解釋

為使具體操作及敘述清晰，茲將與本研究相關之重要名詞，定義如下：

壹、公務人員

依據〈公務人員任用法施行細則〉第 2 條第 1 項第 1 款規定，所稱公務人員是指各機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等、職等之人員。地方公務

人員係指地方政府及其所屬機關、學校、事業機構擔任組織法規內訂有職稱官等之人員，但不包括地方各級民選縣（市）首長、鄉（鎮、市）長及民意代表等。

貳、訓練進修

所稱訓練，以〈公務人員訓練進修法〉規定為例，意指為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關（構）學校主動提供特定知識與技能之過程。

所稱進修，以〈公務人員訓練進修法〉規定為例，是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的過程。

參、訓練需求

孫本初研究指出訓練需求的意涵對於組織而言，訓練是組織培育人力的主要方式，辦理訓練規劃時，訓練的「需求」(need)便成為重要的關鍵，換句話說，當訓練的規劃及實施與實際的需求緊密配合時，相關資源才能獲得最有效地運用，並得到最大的效能（孫本初，2000：8）

第四節 研究方法與流程

壹、研究方法

本研究採文獻分析法及德爾菲問卷調查法兩種方法，茲說明如下：

一、文獻分析法

文獻資料分析法係以系統及客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，以確定過去事件的確實性和結論。其主要目的，在於了解過去、洞察現在、預測將來。簡而言之文獻資料分析法它所研究的事件是過去的而非目前所發生的，此項科學實證的優點可以超越個人的經驗與視野，亦可以超越調查互動中的不良影響，有利於調查者全面地、客觀地了解過去的社會事實，並提供解決問題的有效方案（葉至誠、葉立誠，2006：142）。

本文利用國內臺灣碩博士論文加值系統及期刊論文等資訊，蒐集、歸納、分析整理有關「訓練」、「進修」對「地方政府中階人事人員」影響之主題相關文獻與研究理論，再依研究者之研究主題、研究方法、主要內容、結論及建議，建構本研究主題理論架構基礎，來探討地方公務人員訓練進修之需求。

二、德爾菲問卷調查法

Linstone & Turoff (1979) 對德爾菲研究法定義為「一種結構式團體溝通過程的方法，在整個溝通過程參與者對議題的討論，是限制在一定範圍內，讓成員能針對一項複雜的議題進行充分、有效的討論」。所謂結構式溝通是指來自團體個別成員的資訊或知識的回饋，亦是以評估團體評斷觀點與個人修正觀點的機會或用匿名者的方式回應等；換句話說，德爾菲研究法的資訊來源是多元的；又德爾菲法具有從眾性、現實考量、複雜性、不明確性、爭論性、等特性，遂此分析方法經常被用以探討複雜議題的解決方案。簡言之，德爾菲法是一種科技整合的研究方法，在其研究過程中，強調主題特性針對設定的議題，透過專家匿名，並以書面討論方式，誘導專家以其專業知識與技能、經驗與意見達成一致性的共識，進而解決複雜議題。至於德爾菲法整體運作初始階段要求每個成員針對討論的議題提供個人意見，這些意見經由不斷反覆的澄清、修改、整合與摘要過程，再以匿名方式回饋給參與成員，繼而進入德爾菲法的第二回合。透過第二回合的意見回應與收集過程，不斷讓回饋更具體、更聚焦，這種過程必須反覆不斷進行，直到成員之間的意見趨於一致，最終再無需要改變或修正之處為止。此種科學研究方法為有關德爾菲說明問卷調查法的分析整理歸納法（史美強、陳秋政，2012：8）

本研究以某縣中階人事人員組織編制占 8 職等為受測對象，茲因其對於人事業務的實務工作具有豐富經驗及見解，為地方政府人事行政專家，所以採用德爾菲問卷調查法詢問地方公務人員對訓練需求評估實務的看法，並根據反應進一步應用統計科學方法加以歸納分析處理，再依據資料分析結果加以探討結果，對於其共識內容提出最終妥善的相應策略。

貳、研究流程

研究係以地方公務人員訓練進修之需求為主題，依其研究動機擬定研究目的，並蒐集「訓練」、「進修」等學者及研究者之相關文獻及理論加以探討，初擬德爾菲問卷後，詢問專家學者之看法據以做出必要的修改，同時也希望藉此增加問卷的專家效度；在完成多輪的正式施測後，彙整問卷調查資料予以分析解釋，最終依據研究結果提出結論及建議，相關研究流程，如圖 1-1 所示。



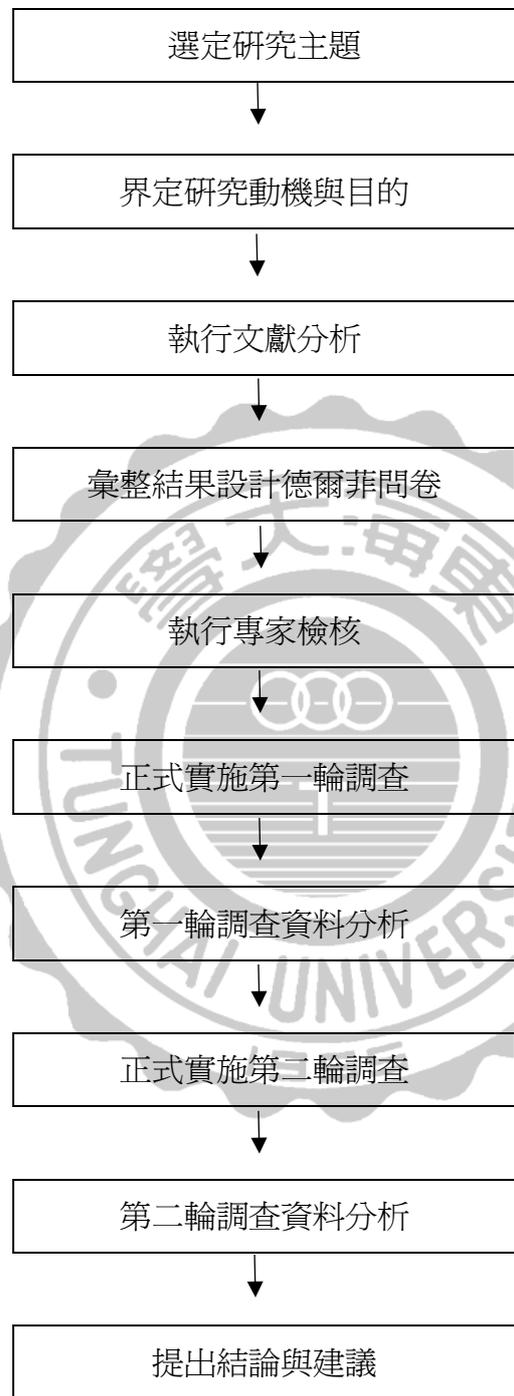


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：研究者整理。

第二章 文獻探討

第一節 現行訓練進修制度

壹、公務人員訓練制度

公務人員訓練為公務人員永業化管理(Career Service)之重要環節，所謂公務人員是指服務於公務機關之人員，所以員工訓練(employee training)，係指提供員工執行工作所需的技術、能力、知識與態度一連串的學習過程，為了增進員工的工作績效從組織的角度來看，員工訓練乃是一種組織系統化的安排，其目的在於透過許多的教學與指導活動，促使組織內成員獲得工作所需要的知識、技術與態度得到符合組織的要求並協助組織達成目標（曾光榮、魏鸞瑩、黃金印，2009：190）。簡言之公務部門主要透過教育訓練來提升組織內員工積極發揮專業職能及組織績效，蔚為國用。

我國公務人員訓練制度與訓練進修相關法規，最早可追溯至 1943 年國民政府公布之〈公務人員進修及考察選送條例〉及〈公務人員進修規則〉（已廢止）等，惟此時空環境變遷其相關內容早已不合時宜。直到考試院於 2002 年 1 月 30 日訂頒〈公務人員訓練進修法〉及同年 7 月 16 日訂頒〈公務人員訓練進修法施行細則〉才使得公務人員相關法制逐漸完備，對於考試、任用、陞遷息息相關的「訓練」、「進修」，才足以有效推行，進而達成考、訓、用合一的連貫性。以下就公務人員的訓練現況整理如下：

一、依接受訓練時機主要可分為「職前訓練」與「在職訓練」兩大類：

- （一）職前訓練：公務員考選之後未正式任職前，施予有系統、有計畫的公務業務訓練。
- （二）在職訓練：公務員於任職後，為增進工作技能、提高工作效率與服務精神之訓練。

二、依據〈公務人員考試法〉、〈公務人員訓練進修法〉及相關的規定，公務人員訓練如下列種類：

- (一) 考試錄取人員訓練：公務人員在各等級考試正額錄取者，按錄取類、科、接受訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用。
- (二) 進用初任公務人員訓練：進用或轉任，初次至各機關（構）學校任職人員所施予的訓練。
- (三) 專業訓練：擔任現職或晉升職務時所需專業知能，以利業務發展的訓練。
- (四) 一般管理訓練：強化公務人員一般領導管理、綜合規劃、管理協調及處理事務為目的的訓練。
- (五) 升官等訓練：公務人員陞任高一官等之職務，應依法陞官等的訓練。
- (六) 初任各官等主管人員訓練：各官等主管人員訓練，係指初任委任、薦任或簡任各官等主管職務之管理才能發展訓練。
- (七) 高階公務人員中長期訓練：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。
- (八) 行政中立訓練：為確保公務人員嚴守行政中立、貫徹依法行政，不介入黨派紛爭的訓練。
- (九) 政策性訓練：政策性訓練乃透過計劃性及系統性之安排，強化受訓者對國家重大政策內涵的了解，增進推展政策的各類知識與能力，以有效推動政策，達成預期目標的訓練，如環境教育（含節能減碳、永續發展及生物多樣性等課程）、性別主流化相關課程（包含性別主流化及消除對婦女一切歧視公約等課程）。

首先就公務人員規範訓練制度，隨著法制化愈臻完備，其中新進人員訓練，需要提高組織成員之工作數量或工作素質、再者需要改善成員的工作態度、工作職務調動、組織設備、技術，當程序發生變動時或行政管理與業務技術發展難配合時，皆會有訓練的計畫需求，以此逐漸形成公務人力的教、考、訓、用的培訓政策。其次自 2009 年考試

院推動〈公務人員行政中立法〉的實施，確保公務人員依法行政、執法公正、政治中立的行政中立法課程也列入事務官受行政中立的規範。最後，則為高階文官簡任公務人員（10至14職等）的發展訓練更是國家培訓人才重點之一，其地位與領導角色更具有優越性及重要性。

貳、公務人員進修制度

有關公務人員的進修依〈公務人員訓練進修法〉及其施行細則規定如下：

一、進修事項：各機關為配合組織發展或促進個人自我發展，得視需要選送或由公務人員自行申請參加學術或其他機關學習或研究，以增進學識及汲取經驗。

二、進修類別

（一）入學進修：由各機關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。

（二）選修學分：由各機關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業學習與業務有關之學科。

（三）專題研究：由各機關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。

三、擬定進修計畫：各機關應配合組織發展及促進個人自我發展等需要擬訂公務人員進修計畫，訂定進修種類、資格條件、進修內容、選送或自行申請進修程序、年度進修名額、經費補助及申請程序等事項，遵循預算程序辦理。

四、進修內容：各機關所屬公務人員進修內容，應與機關業務屬性或國家重要政策發展相聯結。進修是否與業務有關，由服務機關就修習學科、機關業務性質及擔任工作內容本於權責認定之。

五、進修方式：進修得採全時進修、部分辦公時間進修、公餘進修方式行之。正常上班時間請事、休假從事進修，非屬公餘進修。

依據公務人員訓練進修作業注意事項說明：各機關規劃辦理各項公務人員訓練、進修及終身學習活動時，除另有法令規定外，應依〈公務人員訓練進修法〉及其施行細則

與相關法令，並其人力資源發展概念必須結合機關業務需要與公務人員職涯發展，重訓練進修過程中激發公務人員熱情、活力與工作使命感，進而展現廉正、忠誠、專業、效能及關懷之國家文官五大核心價值，最終能達到增進政府行政效能及服務民眾的回應力。為因應公務人員的學習需求，以提升國家的競爭力儲備人才，各項進修計畫的擬訂、進修申請可有效提升公務人員專業能力，發揮資源整合及知識擴散的發展策略，當政府面對現今國際化多元複雜的公共服務需求，政府內部現有訓練資源下，仍可積極發展出各種不同的進修途徑，進而滿足不同訓練進修的需求結果。

叁、人事人員訓練進修制度

我國各級人事管理機構均依〈人事管理條例〉1983年7月22日公布第2條規定：「總統府、五院、各部、會、處、局、署，各省（市）政府，設人事處或人事室。」及第3條規定：「總統府所屬各機關；各部、會、處、局、署所屬各機關；各省（市）政府廳、處、局；各縣（市）政府；各鄉（鎮、市、區）公所等，設人事室或置人事管理員。」

所以人事管理機構一方面為各該機關組織內部單位之一是受機關長官之指導；另一方面在人事業務及人員的派免、遷調、考核，均由銓敘部及行政院人事行政總處依法統一辦理。相關人事人員訓練進修之規定，本文就〈行政院所屬人事人員訓練實施方案〉茲說明如下：

一、行政院所屬人事人員訓練

目前行政院人事行政總處為系統性建構行政院所屬人事人員訓練體系是作為人才培育的藍圖及行政院所屬各級人事機構訓練規劃辦理之依據，於2011年11月16日訂定有關所屬人事人員訓練實施方案中指出，視各階人事人員職務所需核心能力不同（如附錄二，行政院所屬人事人員應具之核心能力一覽表），規劃各項在職訓練，系統性區分為「專業訓練」、「管理訓練」及「領導訓練」3類，以完整架構各級人事人員於涯發展所需各式訓練（詳如附錄三，人事人員訓練體系表），以激勵工作士氣及提高能力素質，茲說明其訓練類別如下：

- (一) 專業訓練：為確保人事人員（含兼任（辦）人事人員）具備人事業務基礎知識，俾對人事體制、法令與政策具備基本知識，以訂定完善之內部管理規定，維護同仁權益，並達成機關目標。
- (二) 管理訓練：為培養人事人員具備完整職能、以傳承經驗並拔擢優秀人才，進而養成未來接班人選，而就現職人事人員所施予之相關管理才能訓練。
- (三) 領導訓練：為提升中高階人員領導能力，並瞭解國際化及前瞻性人事創新業務，以強化獨立思考、專案管理及策略思考規劃能力。
- (四) 其他訓練：
- 1.國家文官學院依〈公務人員考試錄取人員訓練辦法〉及〈公務人員任用法〉辦理之相關任用資格訓練，人事人員依規定參加。
 - 2.各主管機關自行或委託他機關依〈公務人員陞遷法〉辦理之初任各官等主管職務之管理才能發展訓練，人事人員依規定參加。
 - 3.配合總統、行政院、考試院或人事行政總處推動之重大政策，或人事業務需要，彈性按年規劃辦理之政策性訓練。

早於本世紀初，我國行政院人事行政總處（2003：3）為強化人事人員訓練效益，納入更多元之評鑑工具為達促進公部門訓練方式之創新與改變，遂陸續著手規劃相關培訓課程；2012年更規劃開設「專員及人事人員進階職能培訓專班」，試圖讓訓練成果適度結合陞遷發展，參加訓練或研習人員依業務發展需要，由主管機關人事機構遴報，必要時由行政院人事行政總處調訓，用以拔擢優秀人才提升整體人事人員素質。當公務部門日趨法制化及專業分工愈精細，其以人事人員辦理機關之人事法制及同仁的身份權及財產權益等事項，顯為專業訓練更亦形重要。

二、公務人員進修

關於各級人事機構得依業務需要，依〈行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點〉、〈公務人員出國進修研究實習要點〉等相關規定，輔導所屬人事人員參加進修。

課程重點依各階人事人員應具之管理核心能力及專業核心能力不同，規劃所需之訓練類別，並據以設計課程重點；有關各階核心能力內容說明如下（詳如附錄三，行政院所屬人事人員應具之核心能力一覽表）：

- （一）管理核心能力：依高、中、初階人事主管層級不同，區分不同之管理核心能力。
- （二）專業核心能力：依行政院人事行政局 2008 年 4 月 22 日函訂定「顧客服務、人事法規、績效管理及資訊技術」等項目設計之。
- （三）人事業務發展趨勢：因應人事業務發展趨勢配合職務所需，得彈性加入「員額評鑑」等其他課程重點。
- （四）各項班別視訓練目標不同，依各等階人事人員或人事主管所需核心能力，擇當之能力項目作為課程重點。

公務人員訓練進修培訓乃強化國家公務體系及人力素質，其中以中階人事人員為例，除了負責業務的執行，也需配合國家的政策方向及施政策略來進行機關整體的人力資源的訓練計畫。此外，中階人事主管也服務地方政府各個機關，自有其依機關屬性所需的專業法規的訓練需求，另可建立體系化模組，除了專業核心能力及管理能力課程外，更能配合在分權人及在地化的課程針對專業法規辦理訓練。

肆、中階人事人員訓練進修制度

隨著時代的推移，人力資源的角色依學者 Dave Ulrich 的分類，可分為策略夥伴、行政管理專家、員工關懷者、變革推動者 4 個面向，展現更積極的策略規劃與價值創造的功能（銓敘部人事管理司，2011：26）。

核心價值是公務人員執行職務應具備的重要觀念及精神，會影響其態度及工作倫理的公務服務。考試院於 2009 年 11 月 3 日函頒「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」5 項文官核心價值。建立全國統一、一致的行為標準，引導公務人員工作或行動朝向正確的目標前進，做為選擇與判斷正確的倫理價值。並先後訂定公務人員及人事人員服務守則，作為公務人員執行職務的一致的工作信念。

依據行政院訂定「行政院所屬機關中、高階主管職務管理核心能力評鑑量表」內文提及，「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」之「E世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫規定略以：實施核心能力評鑑機制，導引公務人員作有計畫之學習成長。公務機關應界定公務人員業務推動所具備的管理及專業核心能力，擬訂訓練計畫，規劃實施訓練，以提升機關效率。

行政院於 2004 年 2 月 25 日起推動核心能力專案，明確訂定「行政院所屬機關中高階職務管理核心能力」，其中中階職務管理核心能力如下：中階（第 9 職等）主管管理核心能力：顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承、目標設定與執行。人事行政局並針對高階（第 12 職等）及中階（第 9 職等）主管所擔負的主要職責，依其性質按前瞻規劃、人際互動與執行實踐 3 大類。其中以中階主管的工作重點除配合政策研訂具體計畫、設定工作目標外，主要在於評估並且掌握工作進度、重視同仁及顧客需求，並且能有效回應、指導同仁協助解決問題、經驗傳承及支持工作團隊的運作，以確保工作的執行，因此需要具備較高的比例執行及實踐的能力（銓敘部人事管理司，2011：26-27）。

2009 年 7 月行政院再進行修訂所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目及意涵，修訂中階主管職務管理核心能力如下：目標與績效管理、創新服務與流程管理、問題追蹤與解決能力、知識管理與經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養。

人事行政局於 2007 年研訂「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表」選定人事人員專業核心能力為：顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術。並同「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業」，由各人事機構依其業務需求，採面談或問卷調查等方式，評估受評鑑人的各項能力程度，得由各人事機構依組織文化的特性加以修正。因此，現行行政院所屬人事人員已訂有核心能力項目，是人事人員都應具備的專業能力，且訂有行為標準表，提供人事人員行為表現是否達到該項能力的參考，並據以作為施予專業訓練的準據（銓敘部人事管理司，2011：27）。

本研究係以服務於某縣政府暨所屬人事機構，以地方政府組織編制而言，指某縣政府人事處職務列等簡任 10 至 11 職等之處長為「高階人事人員」；職務列薦任第 9 職等之副處長、職務列薦任第 8 職等之科長、專員及所屬機關二級機關、學校職務列等列薦任第 8 職等之人事主管為本研究所稱「中階人事人員」；而所屬機關、學校、鄉鎮市公所職務列等列薦任第 7 至 8 職等以下職務稱「基層人事人員」，則不在本研究範圍之內。

本研究因人力、時間、經費的限制，僅以某縣政府人事處暨所屬人事機構編制職務列等薦任 8 職等「中階人事人員」為研究對象。並依「某縣政府人事處暨屬人事機構人事人員訓練實施計畫」訓練種類分為專業核心能力訓練、管理核心能力訓練、數位資訊訓練、團隊發展訓練。依訓練目標規劃納入多元教學方法，如講述教學法、討論教學、問題解決教學、個案研究、分組討論及實地學習等方式，授課時除單向授課及講解外，並著重個案分析及相互討論為研究資料。

第二節 相關理論探討

壹、人力資源相關理論

一、人力資源

人力資源發展(Human Resource Development, HRD)係於 1969 年奈得樂(L. Nadler)在美國邁阿密召開「美國訓練與發展協會」(American Society for Training & Development)上首度公開使用。奈得樂認為，人力資源發展是具有短程績效取向(performance-oriented)和長程策略取向(strategy-oriented)的學習活動。績效取向以員工個人和企業整體績效的提昇為重點；策略取向則是以企業長期發展為主要重心，也就是說，人力資源發展的本質就是學習，使努力學習的員工達到組織的終極目標（丁志達，2012：170）。

所謂人力資源(human resource)，係指組織內員工有關的所有資源而言，它包括員工的性別、人數、年齡、素質、知識、工作技能、動機與態度等。而人力資源管理(Human

Resource Management), 係指如何對組織中人員加以有效管理及領導, 其目的在使員工、組織及社會都能蒙受其利 (曾光榮、魏鸞瑩、黃金印, 2009: 14)。

人力資源管理包含下列五項基本的管理功能, 內容如人力資源管理功能圖所示 (詳見圖 2-1), 包括規劃、組織、用人、領導與控制。而研究指出這些基本的管理功能即代表管理程序(management process) (曾光榮、魏鸞瑩、黃金印, 2009: 14-15):

- (一) 規劃(planning), 組織決定在未來短、中、長期目標的某一段時間內, 追求那些目標, 以及欲達成這些目標, 應該實踐那些程序。
- (二) 組織(organizing), 係指設立組織架構, 使在此組織架構下的人員, 透過協調、溝通與一致的努力, 來達成組織目標。
- (三) 用人(Staffing), 指組織在設計其組織架構內各項職位後, 透過招募有潛力員工、甄選適當的員工、設立績效評估、擬定薪資與報酬、激勵員工、訓練員工與發展員工的過程。
- (四) 領導(leading), 指主管如何激勵部屬, 引導部屬執行工作, 提高士氣, 齊心達成組織目標。
- (五) 控制(controlling), 指管理者為確保部屬確實達成工作目標, 所從事管理及管制活動而言。

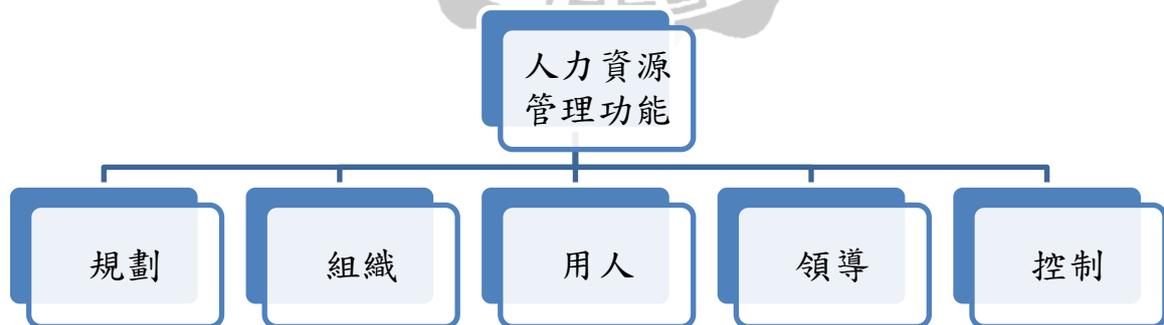


圖 2-1 人力資源管理功能圖

資料來源：研究者整理。

綜合而言，「人力資源」是指被組織僱用的人，「人力的發展」是指組織中的成員在知識、技能及能力在組織中行爲的改進，此種發展除具有提昇組織成員的智能以及協助組織成員事業生涯發展外，並可增加組織效能，有效達成組織目標。「人力資源發展」是指爲提高組織效能，有效達成組織的目標，並促進組織成員個人智能的增進及工作生涯的發展，經由組織的安排，透過有計畫的學習活動，達到組織行爲的改變。組織願景及目標須要策略及人力資源的投入才能達到成功，組織是否具備執行策略的人才，則需要透過訓練及進修培養組織人力所需的核心能力及職能。

二、組織學習

「學習」是物種生存的本能，根據學習心理學的解釋：學習是刺激與反應反覆施行多次後所產生的一種聯結的歷程（張潤書，2014：310-311）。Peter Senge 的研究「學習型組織」(learning organization)的嶄新概念。其 1990 年所著《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》(The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization)曾說：「是一種兢兢業業於創造未來的組織」，或是「一群汲汲於夢想成真的人們，他們擁有活潑奔放的巧思與遠大的雄心壯志，而最重要的是，他們知道緊密的結合在一起學習如何去學習」；至於何謂學習型組織的內涵，張潤書（2014：329-330）翻譯 Peter Senge 的主張後歸納如下：

- （一）系統思維：是塑造學習型組織五項修練爲的神髓，也是展開變革行動的哲學與理論基礎。
- （二）自持自勵、超越自我：組織可以說是個人實現自我的場所，而學習型組織就是自持自勵、超越自我、認真負責的成員爲基石，逐漸展開，培養自持自勵的天性。
- （三）改善心智模式：組織應該放棄過去以零碎片斷，數據標準爲主的績效考評辦法，改採著重整體事功表現的功績制度；而主管應該從自己做起，敞開心胸、接納異議，調整刻板的心智模式；而組織上下在開放及互相信任的環境氣氛下，即能創造出集體的智慧火花。

(四) 建立共享遠景：共同的願景的前提下，組織對自己的未來有所期許，組織共同遠景才有形成的可能。

(五) 團隊學習：工作團隊是組織學習的基本運作單位，團隊指的是跨越部門層級等職務分工，因接觸互動密切關係所自然形成的團體。聖吉認為團隊學習係指發展出某種願意戮力與共的團隊的能力，而塑造團隊的關鍵在於其所屬成員之間進行「對話」(dialogue)和「討論」的能耐(張潤書，2014：331-336)。

三、生涯發展

生涯發展係指組織員工可以設定、創造和完成兼顧個人成長與組織目標實現的工作品質計畫。也就是說，組織員工的生涯計畫，一方面要能實現個人成長的預期目標，另一方面又須融合組織的基本目標，在兩者兼顧之下，提升其工作及生活品質。一個能夠提高工作及生活品質，兼顧自我與組織互賴關係的生涯發展，應具備以下特徵(林鍾沂，2005：504-507)：

- (一) 由管理者與員工共同分享責任而設計能讓員工參與的生涯發展。
- (二) 組織必需提供所有成員參與工作生活品質良善的機會。
- (三) 個人和組織需求應加以審慎界定和完善考量。
- (四) 組織必須提供個人成長的誘因，如陞遷機會、教育補助、諮商、彈性工作時間、帶薪休假，以及工作輪調等個人生涯發展及福利制度。
- (五) 管理者應該實現員工生涯發展與升遷的潛能。

爲了實現員工生涯發展的基本需求，組織的本質其實也應有所改變與調整，未來的組織應是種「體悟生命的真義」的組織，具有新思考、新視野和新學習的精神，並將所謂的「工具性」(工作爲達到目的之手段)工作觀轉變爲「精神面」(尋求工作的內在價值)的工作觀(林鍾沂，2005：504-507)。將組織的成長視爲個人的成長，組織的進步視爲個人的進步，工作不再是工作，而是生活及生命的一部分。

貳、核心能力(Core Competency)

核心職能理論是由美國學者 C. K. Prahalad 和英國學者 G. Hamel 於 1990 年首次提出的。他們在《哈佛商業評論》所發表的「公司的核心職能」(The Core Competence of the Corporation)一文指出：對於核心能力，公司應該把他們自己想像成爲一個「能力卷宗」(a portfolio of competencies)，而非「事業卷宗」(a portfolio of businesses)。一個組織若是因爲目前的產品優勢而驕傲的話，那是不明智的。組織應該有危機意識，那就是要把眼光放在能力上。又說：能力是指在組織中的一種集體學習(Competencies are the collective learning in the organization)。能力是在當它被應用與分享的時候，則會增強它。若是死的資料庫，能力則會衰退。因此，企業本質上是一種將能力深耕與活化的集合體。(廖永靜，2010：411)。Prahalad & Hamel (1990) 則提出大樹概念來比喻何謂核心職能概念(如圖 2-2 所示)。

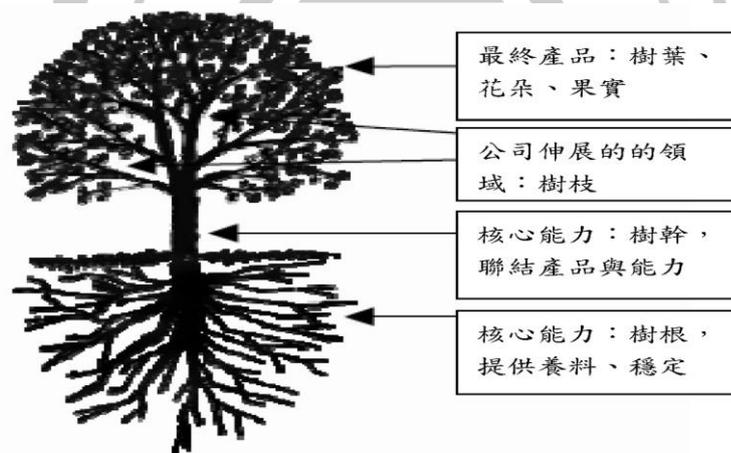


圖 2-2 核心能力-樹木的譬喻

資料來源：研習論壇精選第四輯〈論公務人員核心職能與培訓〉(Prahalad & Hamel 原著)
(頁 412)，廖永靜，2010，南投：行政院人事行政局地方研習中心。

研究指出由上可知政府組織猶如企業體，如將核心職能運用到政府機關會有下列特質(廖永靜，2010：411)：(1) 政府組織本質上是一種能力的集合體。(2) 積累、保持

和增強能力是政府組織維持長久競爭優勢的關鍵之一。(3) 持續學習是政府組織獲得核心職能的最有效途徑。江明修(2002:22)指出「能力」是個人潛在質能特徵，與達成工作績效有關，是一種有效的參照標準，是指涉思考及行為方式。所謂「核心能力」，係指完成工作必須要具備的最重要才能。以往對於人才的評估，重視擔任職務最基本的資格條件如考試、學歷、年資等，資格條件是最低的要求，與職務內涵具有間接相關性。核心能力則是「將工作做好」的必備要件，透過對職務及工作本身的客觀分析，認定做好該項工作不可或缺的技能(Spencer & Spencer,1993)。總而言之，現代核心能力的觀念，涵括人格特質、與職務內容有關、績效表現等等。施能傑則強調：「核心能力是指影響某類職務工作有優秀績效表現的關鍵能力面向，這種能力圖像能成為所有有興趣擔任該類職務者標竿學習的方向，也是組織辦理訓練發展或學習的方針」(施能傑，2000：270)。

核心能力對於人力資源發展而言，成為當前政府機關廣泛管理模式。核心能力結合工作職務內容、績效表現，不斷的透過學習培養每一職務的關鍵能力，盡心竭力把工作做好，進而提升行政的效能，讓組織維持永續的競爭優勢。

叁、職能理論

依據行政院人事行政總處 2003 年「核心能力指標建立之研究：行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析」研究報告指出，職能(Competency)一詞，最早是由美國哈佛大學教授 D. McClelland 在 1970 年代初期提出，乃是針對高等教育普遍運用智力測驗來篩選學生運作方式提出的挑戰，他認為應重視實際影響學習績效的能力(Competency)，而非智商(McClelland, 1973)。後續的研究並發展出工作能力評估法(Job Competence Assessment Method)，希望對以往重視工作分析、工作說明書的情況加以改變，試圖從主管人員及高績效的工作者身上，歸納出達成高績效能力的關鍵因素(Spencer & Spencer，1993)。再將這些高績效工作人員共同具有的能力再加以歸納分析，最後找出此項工作的職能模式(competency mode)。

另有學者指出，所謂的職能是指一個所須具備的潛在基本特質，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可用來了解並預期實際反應，並影響行為與績效的表現（Spencer & Spencer, 1993）。杜拉克也曾說過，組織所擁有的人力資產以知識及頭腦智慧為其生產工具，這種是附屬於人的、非物質性的生產工具，因此核心職能是用來執行某項特定職務工作時，應該要具備的關鍵能力（楊基寬，2011：15）。

Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 曾根據佛洛伊德的冰山原理，以「冰山模型」概念進一步說明「能力」的內涵，認為能力可區分成，動機(motives)、特質(traits)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)、技巧(skill)等 5 種型態，其中知識和技巧是顯露於外、看得見、且體積較小的冰山，其他型態的冰山則是隱藏於水面下、看不見但體積更大的冰山（魏梅金 譯，2002：17-21），如圖 2-3。

一、Spencer & Spencer（1993）提出職能冰山模型能力五種型態：

（一）內隱職能

- 1.動機(motives)：對某種事物持續渴望，進而產生付諸行動的想法。
- 2.特質(traits)：與生俱來天生的生理特性，及擁有對情境的持續看法及反應。
例如，對於外在環境即時的反應能力，或抗壓力的忍受度。
- 3.自我概念(self-concept)：對自己本身態度、價值觀的想法。例如，自信心、自卑感。

（二）外顯職能

- 1.知識(knowledge)：在特定領域的專業知識。
- 2.技巧(skill)：執行有形（可觀察的）或無形（隱藏的）任務的能力。例如，分析思考或歸納能力等。

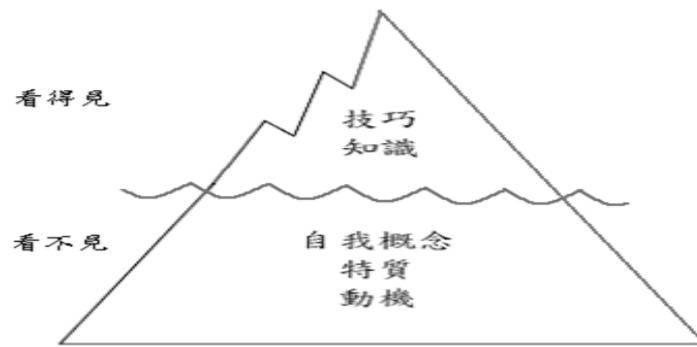


圖 2-3 能力的冰山模型

資料來源：才能評鑑法－建立卓越績效的模式（Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 原著）（頁 20），魏梅金 譯，2002，臺北市：商周。

上述 5 種類型中，知識、技巧屬於看得見、外顯的能力，較容易被看見、也較容易透過訓練和學習來增強；而動機、特質及自我概念，則是屬於較深層、內隱的能力，不易被訓練、學習（如圖 2-4）。機關內的公務人員可透過有計劃的教育訓練，提升自我的能力及工作技巧，經過不斷的練習，可以改善技巧與知識不足之處，強化職務所需的核

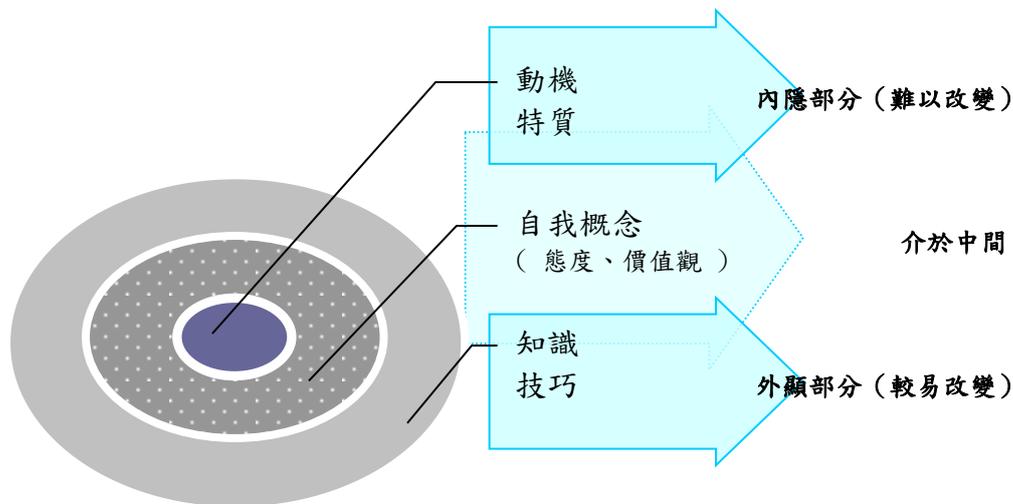


圖 2-4 能力的同心圓模型

資料來源：才能評鑑法—建立卓越績效的模式 (Superior Performance, Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 原著) (頁 20)，魏梅金 譯，2002，臺北市：商周。

在此冰山模式的概念下，能力是先天的性向與潛在的人格特質，加上後天學習而來的知識、技巧、態度。因而，能力最終必須以工作行為表現良窳來衡量，先天的性向和特質便是發揮能力的基礎。舉例來說，一個護理人員縱使接受嚴格的醫療救護專業訓練、熟知各種護理專業知識，但若無法以同理心體恤他人或於緊急危難時立即反應、正確處理護理行為，即欠缺適合的先天性向與特質，仍然是一個缺乏護理能力的人員（銓敘部人事管理司，2011：7）。

對組織而言，人力資源的發展及教育訓練，可藉由訓練課程來加強員工的知識、技巧等外顯能力；相對的自我概念、特質、動機及因為是屬於個人較深層，難以發現內隱的能力，是不容易透過訓練、學習方式獲得，故組織在甄選的過程中，如果能透過有效的能力評鑑標準，找出具備職務所需潛在特質的員工，再加以培訓工作所需的知識與技巧，是較具有成本效益的方式（銓敘部人事管理司，2011：7-8）。

因此，組織不再以傳統方式為了訓練而訓練，改正缺乏知識和技能的問題，而訓練本身並不能保證改變組織的績效或效益。為了以有效的訓練進修需求回應擔任職務本身

所需具備的能力，進而建立有效的訓練進修需求，幫助組織培訓適合的人才，即是訓練進修需求成本效益的關鍵因素。

二、核心職能的內涵

Lucia & Lepsinger (1997) 所介紹的能力金字塔，強調與生俱來的性向與人格特質，加上後天學習的技能與知識，而行為是先天的人格特質與性向及後天技能與知識的綜合產物，如圖 2-5 所示：

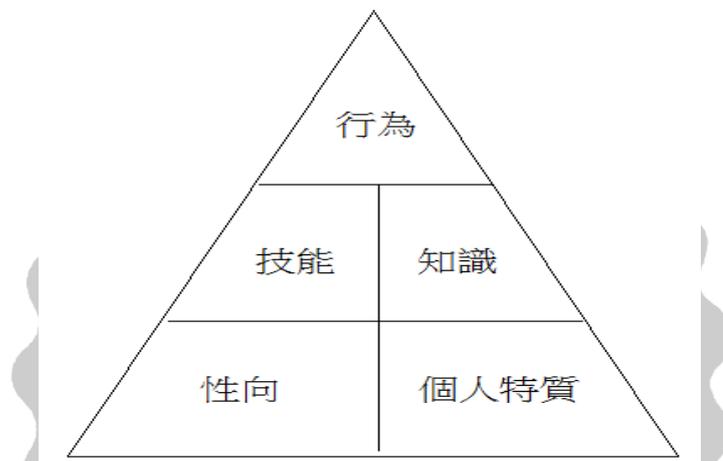


圖 2-5 能力金字塔

資料來源：公務人員保障暨培訓委員會高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析（16 頁），楊基寬，2011，公務人員保障培訓委員會委託一零四學習科技股份有限公司研究報告，未出版。

就職能模式，能力須要以行為的方式來表現，才能提供行為的典範，其如何達到有效的工作績效，完成組織願景。以個體的行為固然受到天生性向與特質的影響，然而，行為則是可以透過教育訓練達到改變。第三，職能模式的關鍵在於建立與工作績效的關連性，也就是說，職能的項目雖然包含許多的內容，但只有對成功的工作績效有所影響，才能被列為其職務的核心職能。而且，即使是職能的名稱相同，也會因為其職位不同而有所差異。

楊基寬（2011：15-16）認為 Lucia 主張透過職能模式的運用，說明除了讓組織的維持競爭力，還可以協助組織建立完整的人力資源管理系統。在此本研究主要是希望藉由職能的建立，可以應用在個人發展，也就是中階人事人員的自我發展。

肆、訓練需求分析

一、訓練需求評估

訓練需求評估(training needs assessment, TNA)是用來幫助管理者或訓練人員決定該組織訓練計畫，以有系統的方法蒐集和分析訓練需求的資料，包括組織目標、組織策略及員工的績效表現等。教育訓練應該是根據訓練需求設計，為了員工未來執行職務的角色及任務而準備。如未經組織分析，難以確保員工接受訓練的合適性。訓練需求導引訓練規劃及實施的方向，以避免訓練實施與實際用人產生脫節，形成訓練資源的浪費（公務人員保障暨培訓委員會，2014：5-6）。

二、訓練需求評估在管理上的意義

訓練是管理職能的一環，因此訓練需求評估係為組織管理的工具之一，訓練需求評估的目的即在於認定及瞭解一定期間內組織最迫切的需要，需要以訓練來解決的問題提升能力。

（一）組織本身的意義

1. 確認組織的現狀、特性與解決問題要點。
2. 瞭解組織成員的需求層次，採取正確的激勵方案。
3. 設定組織發展的願景。
4. 重新界定人力資源開發在組織管理上所代表的策略意義。
5. 經由訓練需求調查，建立組織與成員之間的網絡關係，瞭解組織成員意見及需求的重要溝通機制，並建立組織成員的歸屬感與認同感。
6. 使組織成員的生涯發展藍圖能與組織發展願景建立關聯性。

（二）訓練實施的意義

一般而言，凡是組織遇到員工工作能力態度轉變、工作輪調或晉升前、進用新員工及組織發展策略調整時皆是重要的訓練時機(張瑞濱、賀力行，2003：85)。

1. 認定訓練的目的，確立訓練規劃與實施的方向，使訓練能夠建立重點及宗旨。
2. 經由訓練需求評估的結果，使組織領導者能瞭解訓練的急迫性與必要性，建立其對訓練的承諾與支持。
3. 作為訓練績效評估的依據與基礎，作為評量訓練方案的信度、效度、訓練是否能達成預期目標、以及評量受訓者成績的要素。
4. 作為分配有限訓練資源的依據，減少資源浪費及重複投入。
5. 決定訓練實施的適當時機，達到「適時而訓，即訓即用」的效果。

三、訓練需求評估

訓練的需求評估與分析必須事前先蒐集充分的資料，作為深入的分析與解釋，當訓練之目的在於提昇組織績效時，訓練的需求就必須超越個人知識能力不足的層次，而與組織目標相結合。訓練計畫必須全面性之考慮組織整體的目標及各個層面的運作(廖晟堃，1995)。訓練需求評估通常從三方面著手，即組織分析、職務分析和個人分析，經由分析其情境系絡，提供設計訓練方案所需的資訊，如圖 2-6。

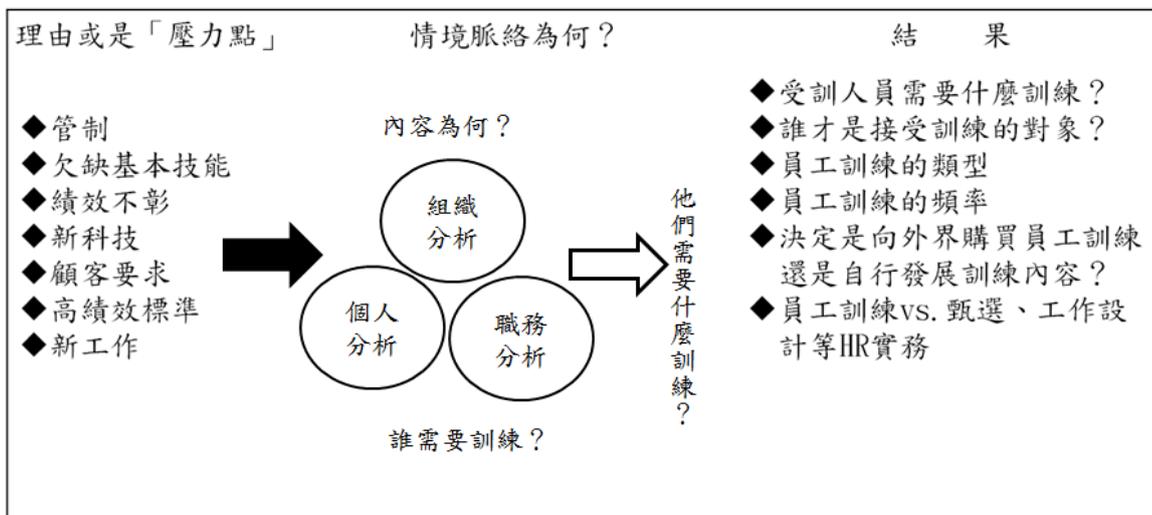


圖 2-6 需求評估的過程

資料來源：公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告（7 頁），公務人員保障暨培訓委員會，2014，未出版。

麥克傑西和謝爾（McGehee & Thayer, 1961）提出以員工績效評估與訓練需求有關的三構面（轉引自廖勇凱、楊湘怡，2004：173-175）：

（一）組織分析(Organization Analysis)：主要著重在掌握組織的願景、使命及短、中、長程目標以及年度營運目標，期藉由訓練達成組織之目標與任務。同時針對組織現有之結構及未來發展需要，規劃培育各項所需的人才，並改善組織內部氣氛，建立和諧有效率的組織文化，期能發揮組織之最大功能。在組織分析方面，可以針對組織目標、組織結構、效率指標、組織氣候做更進一步分析。組織分析也可以組織內部用人比率、用人成本、離職率、缺席率、組織績效、組織結構、組織文化、員工士氣、工作安全指標、人力資料檔案、技術檔案、員工對組織建議來分析。

（二）職務分析(Task Analysis)：又稱工作分析是指對於某項工作，藉由實地觀察，進行分析與研究，以瞭解該項工作之內容，透過工作分析可產生工作說明書和工作規範以及從事該項工作所應具備的知識、能力與技能。

(三) 個人分析(Person Analysis)：著眼於員工個人，針對不同的員工，依照其工作行為是否符合工作規範，針對工作人員進行分析，瞭解其所具備專業職能及一般能力，以作為職位安排的依據。如果員工對所安排的工作無法勝任，其主要原因在於技能不足時，即可透過訓練來提昇其職能。另對員工進行調職或升遷時，都可先進行分析，瞭解該員工是否具有應具備之職能，以作為訓練規劃之依據。

根據公務人員保障暨培訓委員會在 2014 年「公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告」研究指出：Van Wart 認為行政機關應以「策略分析」(strategy analysis)進行訓練需求評估，將評估的重點規劃組織未來運作方向，使行政部門的人事管理在面臨外在環境快速變遷下，能合理因應策略，以利人力資源的有效運用。使組織部門的訓練人員、管理人員或領導人員等共同合作進行，瞭解組織當前發展策略的方向所在，其於外在環境中所處的定位，及組織如何在環境中取得較佳競爭優勢所需的能力，將訓練變成為一種策略性規劃(strategic planning)的活動。有效的訓練需求評估有助於訓練方案的規劃、執行與評估，結合各階段的發展，以期能培訓員工應有的知識、技術與能力，並以有效提升訓練成效，促進整體組織效能(公務人員保障暨培訓委員會，2014：8)。

現代政府為因應全球的劇烈競爭滿足民眾需求、提高公共服務品質，無不透過訓練提高生產力，強化公部門的人力素質。而訓練的關鍵在於是否因應「實際需要」(丁志達，2012：144)。而任何機關的訓練發展活動循環皆涵蓋了需求分析評估、訓練目標擬定、發展訓練方案、實施教育訓練及評估訓練成果等五個階段。組織與績效的需求分析與評估是訓練發展專業人員首先必須進行的工作。需求分析評估可確認知能、績效或成果的差距，特別是標準或目標與現況之間的差異(李漢雄，2000：231)。而個人方面並得以改善其目標與現況的差距，若組織若能掌握好訓練需求，對於整個方案評估、設計、執行、與評鑑才能有效推動培訓工作，使組織及個人獲最大的學習效果。

第三節 相關研究成果探討

壹、考試院相關實務研究成果探討

檢視我國現有文獻強化文官培訓制度納入國家政策發展方案，以中央政府機關較為完備。就考試院於 2012 年 5 月 10 日修正通過「強化文官培訓功能規劃方案」中第 2 案規定，結合培訓任用考績陞遷，有效提升文官行政效能。〈公務人員任用法〉第 2 條規定，公務人員之任用應本專才、專業、適才、適所之旨。

為提升公務人員專業知能，使其具備擬任職務所需之學識涵養與能力，〈公務人員任用法〉、〈公務人員陞遷法〉以及相關人事法規對公務人員應接受何種訓練規定如下：

一、〈公務人員任用法〉第 10 條第 1 項規定，考試錄取人員應經訓練期滿，成績及格後始予以任用。

二、〈公務人員任用法〉第 17 條及〈公務人員陞遷法〉第 14 條第 1 項規定，公務人員晉升官等應經升官等訓練。

三、〈公務人員任用法〉第 18 條及〈現職公務人員調任辦法〉第 5 條第 7 款及第 8 條規定，公務人員調任時，得就其訓練認定職系專長。

四、〈公務人員陞遷法〉第 14 條第 2 項規定，初任各官等之主管職務，應由主管機關實施管理才能發展訓練。

五、〈行政中立法施行細則〉第 10 條規定，各機關及學校應加強辦理公務人員行政中立相關規定之宣導或講習。

另為鼓勵公務人員積極參與在職訓練，促進知識專業成長，加速職務晉升，〈公務人員陞遷法〉第 7 條規定，「訓練」為陞任評分標準表應明定之項目，各機關辦理人員之陞任時，得以其所受訓練資歷，配合擬陞任職務所需知能，依陞任評分標準規定酌予加分，以及〈公務人員考績法施行細則〉第 4 條第 1 項規定，參加與職務有關之終身學習課程超過 120 小時為考績得考列甲等之一般條件之一。

依現行公務人員訓練職掌及業務分工，尚有待改進的議題有：現行訓練種類多樣，部分訓練信度與效度有待提升，各種訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式尚待檢討改進，訓練單位未能依個人的優缺點或機關用人需求，提供客製化訓練課程，公務人員多元文化理念與行動能力有待強化，訓練成效評估網絡追蹤及回饋機制有待建構，公務人員初任主管管理才能發展訓練與升官等訓練，未能與任用或陞遷有效結合，高階文官培訓未能與任用陞遷有效結合，缺乏考績結果不佳者之訓練輔導機制，部分主管人員考績評核技巧不足，公務人員專業證照訓練制度有待建立等等缺失(蔡壁煌，2012：14-16)。

貳、保訓會相關實務研究成果探討

綜觀公務人員訓練進修需求的相關研究，目前尚有公務人員保障培訓委員會委託一零四學習科技股份有限公司於 2000 年完成的《試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點期末報告》、公務人力發展中心委託鄭錫鏞教授於 2002 年進行的《政策性公務人員訓練需求分析及訓練規劃之研究》、公務人力發展中心委託計惠卿教授於 2007 年進行的《公部門數位學習評量機制及訓練績效衡量之研究》、行政院人事行政局委託孫本初教授於 2009 年進行的《建立我國公務人員訓練績效評估制度之研究》、行政院人事行政局委託孫本初教授於 2010 年進行的《中高階公務人員訓練成效之評估研究》、公務人員保障培訓委員會委託楊基寬教授於 2010 年進行的《公務人員保障培訓委員會試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點期末報告》、公務人力發展中心委託黃一峰教授於 2010 年進行的《世界各國辦理中高階公務人員培育訓練之策略規劃與運作機制研究》等，茲分述相關研究成果如下。

一、在《試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點期末報告》中，以保訓會培訓評鑑處、培訓發展處、國家文官導入單位為研究對象。透過驗證 360 度職能項目行為評量指標，建立可供觀察的典範事例、排定職能項目回饋作業的優先順序，進行能力的盤點、主管人員回饋技巧、回饋結果判讀之運用訓練與實施、透過訓練課程指導受評者撰寫年度個人發展計畫並提出職能回饋系統的服務。藉以釐清相關訓練發展需求，

並導入公務人員職能系統方案的可行性，作為人力資源規劃及政策制定之參考，為提升公務人力訓練的效能，保訓會並針對各官等所需職能不同特性，導入相關測試系統，以協助評估培訓需求。

二、在《政策性公務人員訓練需求分析及訓練規劃之研究》中，以公務人力發展中心受訓之公務人員為對象，以文獻分析法、學者專家座談法、深度訪談法並結合理論與文獻整理，研究發現「界定政策性訓練之定義的重要性」、「區分政策性訓練類型之重要」、「政策性公務人員訓練規劃流程」、「政策性公務人員訓練的資源網絡」、「公務人力發展中心的定位」，提出以下建議「清晰的界定政策性訓練需求分析」、「建立完善的諮詢委員會」、「非正式溝通管道的機制」、「有效的訓練策略」、「重視受訓者的主體性、參與性和自主性」、「型塑公務人力發展中心的專業性」。

三、在《公部門數位學習評量機制及訓練績效衡量之研究》中，該研究針對公部門訓練機構，探討如何整合數位學習與傳統實體訓練的成效評量機制，並將參酌國內外公私部門辦理數位學習相關作法與成效，擬訂本土化的公部門數位學習之訓練績效方式，以期更具體呈現訓練機構的服務績效，協助公部門數位學習業務之推動。研究方法文獻探討之外，尚引用 Delphi 專家調查法、深度訪談、焦點團體座談、問卷調查等方法。該研究針對訓練之評鑑機制、數位學習人力策略、數位學習課程品質等構面，提出「立即可行建議」及「中長期建議」如：提高公部門數位學習的投入預算、搭配激勵策略以強化數位學習之推廣成效、依實際訓練供應量，配置合理之辦理數位學習業務人力、針對辦理數位學習業務之承辦或儲備人力給予專業之數位學習培訓。

四、在《建立我國公務人員訓練績效評估制度之研究》中，該研究透過文獻探討、專家訪談、問卷訪問等方式，獲得內部流程、顧客、財務、成長與學習等評鑑構面。透過信度、因素分析，除證實指標的測量穩定性，亦證實所設計指標各自於所設計的平衡計分卡構面，包含內部流程、顧客、財務、成長與學習構面。得到最有效的發揮與運用，進而引導公務人員的改造理念，提高政府高效能的管理。所設立之評估

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

五、在《中高階公務人員訓練成效之評估研究》中，以國內 2008 年至 2010 年已實施之中高階公務人員訓練為該研究範圍，藉由文獻探討、問卷量化分析、焦點群體訪談等研究方法，提出訓練方式的改進建議如：增進與民間跨業交流、延聘國外專家學者進行講座、強化未來訓練內容（含溝通表達的能力、去本位化與國際化、優雅的人文素養、訓練避免重覆）、訓練期間業務推動及代理問題等。

六、在《公務人員保障培訓委員會試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點期末報告》中，對象以保訓會及國家文官學院作為試辦導入職能回饋之人力資源盤點對象。針對導入對象，以 360 度職能回饋行為評量指標評估公務人員，研擬出導入方式及主管之盤點能力及回饋技巧等能力訓練之配套措施，完成導入對象之個人年度發展計畫建議。

七、在《世界各國辦理中高階公務人員培育訓練之策略規劃與運作機制研究》：以「中高階公務人員」（8 至 12 職等）為研究對象，該研究參考先進國家以策略性訓練規劃、運作機制之實務作法與相關評估方式，並分析國內中高階公務人員培育訓練現況，藉以釐清中高階公務人員有效率且務實之培訓方向，並提出提昇高階公務人員訓練資源投入比重、建構關鍵人力的學習地圖、建立模組化品牌課程、結合大學資源建立策略聯盟、加強國際交流引進國外師資、加強訓練從業人員培訓、提高決策機制位階，並整合訓用資源、延長訓練期程，實施關鍵人力的訓練等相關建議。

參、人事行政總處相關研究成果分析

一、在《人事主管人事訓練制度改進期末報告》：強調高階、中階與基層的人事主管在核心能力的重心不同，高階人事主管強調領導能力，中階人事主管強調管理能力，基層人事主管強調執行能力。因此，人事主管人員訓練機構對這些訓練對象理應進行區隔，提供不同的專業課程，來強化各層級人事主管人員的核心能力。該研究針

對高階、中階與基層人事主管人員訓練的未來發展，提供以下的修正重點與調整建議，以作為我國人事主管人員訓練制度興革之參考。

二、在《建立以能力為取向之人事人員陞任評分標準表個別選項之研究－能力評鑑法的運用》，在公務人力的培訓、發展、甄補與陞遷的過程中，導入核心能力的觀念，能確保進入公部門的人才擁有所需能力，對公務人力素質的提升，有直接且關鍵的影響。就技術面而言，組織需運用多種測量工具，蒐集職務應徵者相關資訊，據以評估應徵者能力、特質和組織需求間的契合程度，選拔出合適的人才。又核心能力的導入，必須先進行組織的需求評估，確認必要性後，再以能力評鑑法，建立能力標準後，據以衡量員工實際具備的能力程度，並針對能力落差，規劃相關管理措施或培訓計畫。

肆、學術研究成果分析

從國內有關公務人員訓練進修需求的相關研究，就十幾年來從附錄一發現，以對公務人員訓練進修制度檢討並提出改進意見為研究主題者居多，另對於公務人員訓練進修認知態度、公務人員核心能力、創新訓練、網路課程學習等議題，近年來逐漸受到重視的研究主題。

一、在現制檢討與改進方面：依游素貞（2008）建議宜由人事行政局編印統一完整的課程大綱或具體的教材，提供在職進修培訓機構選用開課及採認證制度，進修學分通過者發給具有該項核心能力之證書、我國各官等管理核心能力宜加強國際觀及公共精神。黃屏蘭（2008）「共通能力」公務人員擬晉升一個官等時，核心能力加入訓練課程的研究和評估，以數項必須具備的「共通能力」列於行政管理與知能中，值得深究的是課程設計對於公務人員是否確實有助益。

二、在實證調查方面：許峻嘉（2013）「彈性」、「分化」、「政府導向」與「組織的訓練需求」是我國訓練制度的主要特質，如何兼顧「穩定性」、「整合」、「民間導向」與「個人的訓練需求」，便可能是未來發展公務人員訓練應考量的課題。陳靜如（2008）

提升訓練評估面中的說服與協調能力碩士或博士高於大學或專科，大學或專科高於高中職含以下，另創新思考能力有提升其問題解決能力具有高度正相關。

三、從訓練需求方面：童金水（2012）「創新訓練」係組織領導者突破現狀，對組織提升績效最直接有效的訓練方式。現階段地方縣市政府面臨五都改制及中央組改等內外環境的挑戰與競爭，若能引進現代化企業的創新思維與創新訓練作法，不僅可以活化現行公部門的公務人力發展，也可以為地方縣市政府組織再造，奠定與時並進。陳靖綉（2008）完整的訓練有需求評估、設計與執行及績效評估等過程，有效訓練方案之實施首重訓練需求評估，可使政府部門需要與訓練需求緊密結合，以強化公務人員訓練功能。

四、從訓練進修制設計方面：王鴻濬（2012）影響中階主管人員參加職務核心能力訓練的因素，分別為機關首長支持、訓練與施政願景結合及多元觀點訓練規劃等。吳淑貞（2009）現階段環境有利於推動公務人員網路學習，公務人員參與網路學習的意願高昂，主要目的以取得學習時數、學分、學位為主，網路學習可彌補傳統進修模式之不足，而個人因素及網路學習特性，影響公務人員選擇網路在職進修的意願，列入年終成績考核可有效促使公務人員上網學習。

第四節 研究架構建立與說明

壹、研究架構建立

本研究藉由文獻探討及相關研究成果分析，並配合動機與目的，本研究採用行政院所屬最高職務列等第 8 職等以下人事人員應具備專業核心能力及管理核心能力為基礎，以某縣中階薦任第 8 職等人事人員為研究對象，研究其地方政府中階人事人員為踐行專業核心能力及管理核心能力普遍的訓練進修需求，擬定本架構，如圖 2-7：

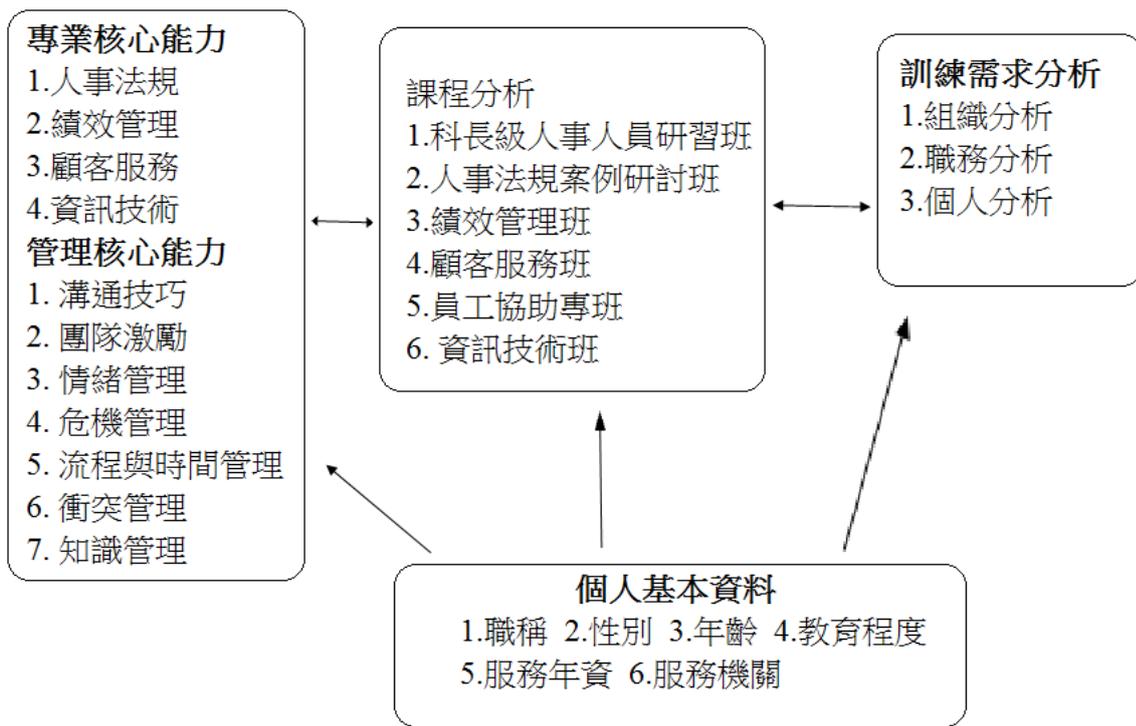


圖 2-7 研究架構

資料來源：研究者整理。

貳、研究架構說明

- 一、個人特質：包含職稱、性別、年齡、教育程度、服務年資、服務機關六項，用來瞭解中階人事人員對於專業核心能力包含人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術及管理核心能力包含溝通技巧、團隊激勵、情緒管理、危機管理、流程與時間管理、衝突管理、知識管理內涵的認知。
- 二、訓練需求評估：從組織分析、工作分析與個人分析三個需求分析層面來探討需求評估的理論內涵。

第三章 地方公務人員訓練進修之分析

第一節 訓練進修之權責分工

本研究之目的旨在了解地方中階人事人員為踐行專業核心能力及管理核心能力，普遍的訓練需求及差異情形，採用文獻分析法及德爾菲調查法兩種方法進行研究。本節分二點陳述研究：第一點闡述本研究的現行體制與規範；第二點就培訓分工與執行現況加以探討分析。

壹、現行體制與規範

一、就「組織體制」而言

我國憲政體制採行政、立法、司法、考試、監察五權分立，考試為最高人事行政機關，而訓練為人事行政重要的環節，是為考試院的職掌。然而，實務上依現行法制及分工原則，目前公務人員訓練進修業務仍屬分權狀態，分別由考試院所屬公務人員保障培訓委員會與行政院人事行政總處分別辦理。其中關於公務人員考試錄取、升任官等任用人員涉及任官制度訓練、儲備未來高階公務人員人才庫之高階公務人員中長期訓練、確保公務人員依法行政執法公正及政治中立的行政中立訓練，由公務人員保障培訓委員會辦理；另行政院人事行政總處所屬公務人力發展中心及地方行政研習中心，則辦理一般公務人員因應業務執行需要所實施的專業及管理訓練（蔡壁煌，2015：31）。關於人事人員訓練業務分工，參照 2010 年 7 月 9 日考試院召開之公務人員培訓業務分工協商會議結論，由行政院人事行政總處辦理行政院所屬機關公務人員訓練及人事人員訓練，至於保訓會則辦理行政院以外四院所屬人事人員的訓練事宜（考試院，2012：26）。

目前中央與地方政府同時有訂定多種人才培育方案，其中關鍵性人才如中階主管人員，具中承上啓下及策略規劃管理的角色，而當前各種訓練課程規劃大多以政策的需求與角度出發，未能依參訓者個人的學習需求，提供適性的訓練進修課程的規劃，以致影

響個人參訓意願，訓練需求評估效果及選訓功能有限，其中央與地方訓練資源整合有待整體性及系統性規劃，以期有限的資源發揮最大的功效。

二、「法制規範」而言

以規範地方人事人員為例，訓練進修以〈公務人員訓練進修法〉(2002年12月25日)、〈行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法〉(2003年12月25日公布)、「行政院所屬人事人員訓練實施方案」(2011年11月16日訂定)及「行政院所屬各級人事人員訓練進修方案」(2012年3月8日修正)等規定較為重要分別列舉如下：

- (一)〈公務人員訓練進修法〉第2條規定略以：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；各主管機關為執行〈公務人員訓練進修法〉規定事項，有另定辦法之必要者，由各該機關以命令定之。
- (二)〈行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法〉第3條略以：行政院人事行政總處辦理各機關學校公務人員訓練、進修之協調、執行規劃，及各機關學校人事人員訓練之事項。
- (三)「行政院所屬人事人員訓練實施方案」則依官等職等規劃行政院所屬人事人員各階職務所需核心能力的專業訓練、管理訓練及領導訓練，以成就人事人員就其公職生涯規劃在職訓練的藍圖。
- (四)「行政院所屬各級人事人員訓練進修方案」亦依官等職等規劃行政院所屬人事人員基礎訓練、專業訓練、管理訓練、領導訓練、業務研習及其他訓練。其中訓練方法以講授、研討、實務作業、線上學習、專題演講、團隊學習及觀摩等方式。並規定各級人事人員訓練除了由行政院人事行政總處依據人事政策方向，

規劃年度訓練重點及需求調查，擬定年度訓練計畫，提經總處公務人力資源發展委員會審議後，據以辦理各項訓練。

有效的訓練需求評估應該包含組織分析、工作分析、個人分析，採多項評估方式。如檢視組織目標、組織氣候、資源整合與外部環境要求；工作內容是否與所需職能達到標準；員工的工作績效與現況職能表現是否有落差，以多項評估訓練需求來決定未來的培訓方向與重點，才能在選才、遇才、用才與留才，發揮專才專用適才適所的人力資源目標。行政院並於 2016 年 1 月 13 日核定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」將公務人員應具備核心能力分為共通、管理及專業三類，其中共通及管理核心能力由行政院人事行政總建構，專業核心能力則由各主管機關規劃辦理，提供未來的訓練方向。

貳、培訓分工與執行現況

一、公務人員保障暨培訓委員會

依據〈公務人員保障暨培訓委員會組織法〉規定，主任委員由總統特任，綜理會務。設有保障處、地方公務人員保障處、培訓發展處、培訓評鑑處、秘書室、人事室、會計室、政風室等單位。此外，為應國家文官培訓之需，所屬機關國家文官培訓所於 1999 年 7 月 26 日成立，並於 2010 年 3 月 26 日改制為國家文官學院及成立中區培訓中心，並由主任委員兼任學院院長。³

(一) 職掌依組織法規定，該會法定職掌如下：

- 1.關於公務人員保障與培訓政策、法制之研擬、訂定及其執行。
- 2.關於公務人員身分、工作條件、官職等級、俸給與其他公法上財產等有關權益保障之研議及建議；保障事件之審議、查證、調處及決定；保障業務之宣導、輔導及協調聯繫等。

³ 公務人員保障暨培訓委員會掌理事項係依據〈公務人員保障暨培訓委員會組織法〉(2009 年 11 月 18 日公布)之規定內容辦理。

3.關於高階公務人員之中長期培訓；公務人員考試錄取、升任官等、行政中立、人事人員等訓練及進修之研擬規劃及委託；公務人員終身學習之推動；培訓機關之資源共享、整合之協調；訓練評鑑方法與技術之研發、各項培訓需求評析及績效評估等。

4.關於公務人員保障與培訓之國際交流合作。

（二）培訓業務⁴

1.健全培訓法制，強化培訓成效，為應訓練需要，每年均研訂（核定、審查）相關訓練辦法及計畫等約 80 種。

2.積極規劃辦理各項訓練，培育優質公務人力。

（1）辦理高階公務人員中長期發展性訓練，以職能為規劃基礎，因應個人及組織發展需要，與一般著重工作知能之專業訓練或在職訓練不同。為嚴謹選訓，採「評鑑中心法」為審慎選訓工具，輔以 360 度職能評鑑，以瞭解參訓人員職能狀況。另外建置學習地圖，並創設職務見習、安排國外研習、設計管理職能評鑑機制，以培育具有卓越管理能力、宏觀式前瞻領導及民主法制風範的高階公務人員。

（2）辦理公務人員考試錄取人員訓練，公務人員各種考試錄取人員按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格發給證書分發任用。

（3）辦理公務人員晉升官等（資位）訓練，含薦任公務人員晉升簡任官等訓練、警正警察人員晉升警監官等訓練、委任公務人員晉升薦任官等訓練、交通事業人員員級晉升高員級資位訓練。

（4）行政中立訓練及宣導，透過專班、隨班、專題演講、座談及數位學習等方式辦理訓練，並藉由各機關網頁連結、廣播電臺劇化插播、捷運燈箱

⁴公務人員保障暨培訓委員會（2016）。培訓業務，2016年3月15日，取自：<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=773&Page=9004&Index=-1>。

與公車車體廣告、捷運月臺電視和公用電視頻道播放 CF 動畫、LED 電子看板(跑馬燈及電視牆)播放圖像標語，及舉辦徵文(圖)創作比賽、發送宣導摺頁、海報、標語貼紙、告示說明等方式，進行多元化宣導。

3.推動訓練交流活動，發揮協調聯繫功能

- (1) 每年均與行政院人事行政總處共同辦理公務人員訓練進修協調會報。
- (2) 媒合機關學校與各訓練機關(構)訓練供需，有效整合訓練資源，加強與國內外機關(構)及學校合作與交流，擴大教育訓練合作平台。
- (3) 舉辦公務人力資源發展國際研討會，汲取國際培訓新知，並強化國際交流合作。

4.研究改進公務人員培訓業務，精進培訓功能

- (1) 檢討改進訓練課程架構及配課表，辦理培訓研討會、座談會、實務訓練輔導員講習及機關訪視等，並委託學者專家專題研究相關培訓議題。
- (2) 引進訓練評量方式，提升訓練測驗之信度及效度，以期通過訓練者為適任人員或具備目標職位能力人員，達到考訓用緊密配合的目標。

依 2014 年公務人員保障暨培訓委員會訓練統計資料顯示，考試錄取人員訓練分高等、普通及初等考試錄取人員與各種特種考試錄取人員訓練，2014 年度考試錄取人員完成訓練人數合計為 12,548 人，其中高等考試 3,214 人占 25.6% 為最高；女性學員比率以高考、普通及初等考試錄取人員比率為 39.1% 為最高。高考、普通及初等考試錄取人員平均年齡為 30 歲。另 2014 年公務人員參與在職訓練時數，平均每人 80.24.1 小時，其中男性平均每人 93.4 小時，女性則為 72.2 小時。按官等分，平均每人參與時數以薦任 87.3 小時最高。另發展訓練中的升官等訓練人數 3,827 人，其中以薦任公務人員晉升簡任官等訓練 1,155 人，占 30.2% ；委任公務人員晉升薦任官等訓練 1,616 人，占 42.2%

最高，其中女性學員以委任公務人員晉升薦任官等訓練占 59.8% 最高。而各項升官等訓練平均年齡以交通事業人員員級升高員級資位年齡平均為 54 歲最高。⁵

二、國家文官學院

置院長一人，由保訓會主任委員兼任，隸屬公務人員保障暨培訓委員會。國家文官學院組織圖，如 3-1 所示，掌理下列事項：⁶

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

⁵公務人員保障暨培訓委員會（2016）：公務人員 2014 年統計年報-培訓，2016 年 3 月 15 日，取自：
<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1225&Page=10841&Index=-1>。

⁶ 國家文官學院掌理事項係依據〈國家文官學院組織法〉（2009 年 11 月 18 日公布）之規定內容辦理。



圖 3-1 國家文官學院組織圖

資料來源：國家文官學院：組織架構，

http://www.nacs.gov.tw/01_about/00_about_page.asp?ID=JNPNCMHOFOI，檢

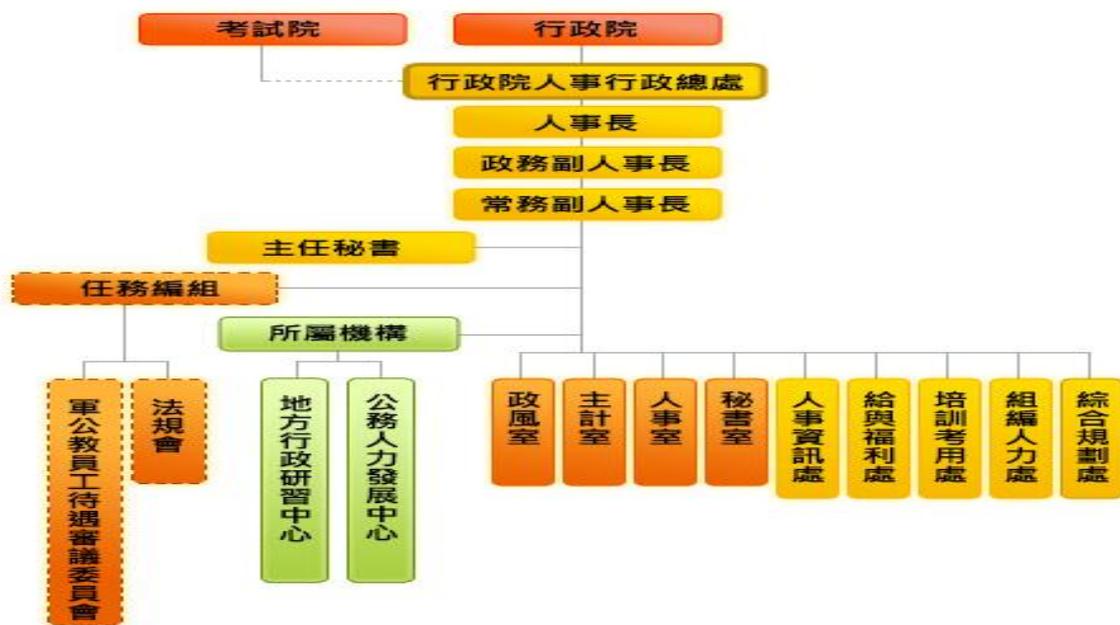
閱日期：2016 年 3 月 15 日。

三、行政院人事行政總處

行政院人事行政局於 1967 年 9 月 16 日成立，動員戡亂時期終止後，經依據中華民國憲法增修條文規定，於 1993 年 12 月 30 日完成組織法制化，成為行政院常設機關。2012 年 2 月 6 日配合行政院組織改造，改制為「行政院人事行政總處」。為行政院人事行政主管機關，負責統籌行政院所屬機關及地方機關之人事行政，在五權憲法架構下，有關考銓業務，並受考試院監督。該處掌理事項，除負責人力規劃、進用、訓練、考核、待遇、福利等，並統籌行政院所屬人事人員管理事項。另依據憲法五權（院）之分工設計，與各機關（含府、院、部、會及地方政府）積極溝通充分合作。行政院人事行政總處組織架構圖詳見圖 3-2，另總處置人事長一人，掌理下列事項：⁷

⁷ 行政院人事行政總處業務掌理事項係依據〈行政院人事行政總處組織法〉（2011 年 11 月 14 日公布）之規定內容辦理。

- (一) 人事法制之研究建議及行政院所屬機關人事行政之綜合規劃。
- (二) 行政院所屬機關及地方機關人事機構設置、人事人員管理、訓練、進修與人事資訊系統之研析、規劃及推動。
- (三) 行政院所屬機關組織結構功能與行政法人制度之研析及推動。
- (四) 機關員額管理之研析、規劃、監督、評鑑與有關法令之研擬及解釋。
- (五) 行政院所屬機關及地方機關公務人員考試分發、任免、級俸與陞遷之規劃、執行及國營事業機構負責人、經理人派免之審核。
- (六) 行政院所屬機關及地方機關公務人員訓練、進修與在職培訓發展之規劃、執行及評鑑。
- (七) 行政院所屬機關及地方機關公務人員服務、差勤之研究建議與辦公時間之規劃、擬議及考績、考核、考成與獎懲之規劃及執行。
- (八) 員工給與之規劃及擬議。
- (九) 行政院所屬機關及地方機關公務人員退休、撫卹之核轉、研究建議與保險、資遣、福利之規劃及執行。
- (十) 其他有關人事行政之政策規劃、執行及發展業務。



註：法規會係行政院人事行政總處處務規程規定設置之常設性任務編組

圖 3-2 行政院人事行政總處組織架構圖

資料來源：行政院人事行政總處：組織架構圖，

<http://www.dgpa.gov.tw/ct.asp?xItem=9120&CtNode=1274&mp=7>，檢閱日期：

2016 年 3 月 15 日。

四、公務人力發展中心

(一) 行政院人事行政總處為辦理行政院所屬機關公務人員訓練業務，特設公務人力發展中心，其法定職掌如下：⁸

1. 行政院所屬機關中高階公務人員之在職培訓。
2. 行政院重要政策、法令之講習及業務之研習。
3. 行政院所屬機關公務人員及人事人員訓練、進修之研究及執行。
4. 行政院所屬機關公務人員數位學習及終身學習之推動。

⁸ 公務人力發展中心訓練業務掌理事項係依據〈行政院人事行政總處公務人力發展中心組織法〉(2011 年 11 月 14 日公布)之規定內容辦理。

- 5.行政院所屬機關公務人員培訓技術、教材與方法之研究及推廣。
- 6.國內外訓練機構、學術機構交流合作及跨域整合訓練之執行。
- 7.行政院所屬機關公務人員訓練之輔導及諮詢。
- 8.接受委託辦理之訓練。
- 9.其他有關行政院所屬機關公務人員之訓練事項。

(二) 國家政務研究班

為培育具宏觀思維、跨域治理及前瞻性的領導能力的領導人才，並瞭解國際政經發展的趨勢的高階領導主管，公務人力發展中心於 2015 年接續辦理「國家政務研究班第 9 期」，參訓對象持院際間分工和諧、訓練資源共享及共同培訓人才之理念，含括行政院以外各主管機關及行政院所屬各機關現任職務跨列簡任第 12 職等人員，期透過跨域間的溝通與研討，分享不同專業領域的經驗與觀點，建構跨院際間高階人才的溝通平臺，提升跨域溝通與研討的效益，進而強化國際競爭力，以因應國家永續發展，合計 21 名研究員參訓，其中男性 15 名、女性 6 名。

(三) 高階領導研究班

為培育具多元觀點與政策規劃及管理能力之高階人才，推動國家高階文官培育計畫，公務人力發展中心辦理「高階領導研究班第 8 期」，參訓的對象為行政院以外各院及行政院所屬各機關現任職務跨列簡任第 11 職等主管職務人員，計有 24 名研究員參加，其中男性 15 名、女性 9 名。

(四) 中高階策勵研習班

為培養策略性思維及問題分析與解決能力的中高階人才，增進有效溝通表達與部屬培育技巧，以提升組織整體工作效能，實現打造高績效團隊之願景，年度內針對行政院所屬中央機關薦任第 9 職等主管及簡任第 10 至 11 職等非主管，規劃辦理「中高階策勵研習班」，課程採分散式研習，每期研習

期間計 4 週，以第 1、3、4 週每週 2 天、第 2 週 4 天方式實施，總計 10 天、74 小時。年度計辦理 2 期，調訓 60 人。

(五) 重新規劃中高階主管管理核心能力訓練，發展垂直性訓練課程

公務人力發展中心是負責辦理行政院暨所屬機關公務人力的培訓工作，其中規劃中高階主管管理核心能力訓練，發展垂直性訓練課程以行政院於 2014 年 9 月 29 日重新修訂中高階主管職務管理核心能力項目與意涵，配合規劃「願景型塑研習班」、「變革領導研習班」、「政策管理研習班」、「跨域協調研習班（高階人員）」、「公眾溝通研習班（高階人員）」、「風險管理研習班」、「問題分析研習班（中階主管）」、「計畫管理研習班」、「績效管理研習班（中階主管）」、「資訊管理研習班」、「溝通協調研習班（中階主管）」、「環境洞察研習班」及「團隊建立研習班（中階主管）」等 13 項具對應性訓練班別，針對上開班別邀集各該領域專家學者及學員代表召開課程規劃諮詢會議，發展課程主題與授課大綱作為授課標準，期末結合課程執行與檢討評量，計 2015 年共辦理 52 期，共 1,526 人參訓。

依 2014 年行政院人事行政總處公務人力發展中心在職訓練人數統計資料顯示 2014 年 1 月至 12 月合計 28,799 人次受訓，以服務機關區分以行政院所屬機關計 27,500 人、行政院以外中央機關計 96 人、直轄市政府暨所屬單位計 422 人、縣市政府暨所屬機關計 557 人、其他各機關計 224 人；以年齡區分平均年齡為 44.83 歲，24 歲以下 94 人、25 至 29 歲以下 1,585 人、30 至 34 歲以下 3,332 人、35 至 39 歲以下 3,800 人、40 至 44 歲以下 5,002 人、45 至 49 歲以下 5,979 人、50 歲以上 9,007 人；以性別分男性 11,593 人、女性 17,206 人；以學歷分博士 654 人、碩士 11,104 人、大學 13,129 人、軍警校 40 人、專科 3,297 人、高中職 552 人、其他 23 人。

五、地方行政研習中心

行政院人事行政總處為辦理地方政府機關公務人員訓練業務，特設地方行政研習中心置主任一人，掌理下列事項：⁹

- (一) 地方機關中高階公務人員在職培訓業務之執行。
- (二) 地方機關公務人員、人事人員訓練、進修之研究及執行。
- (三) 地方機關公務人員職能評鑑與訓練之研究及執行。
- (四) 政府重要法制及革新措施轉介地方之研習。
- (五) 地方機關數位學習及終身學習之推動。
- (六) 地方機關公務人員培訓技術、方法與教材之研究及推廣。
- (七) 地方機關公務人員訓練需求調查、訓練績效評估與在地化訓練之研究、執行及推廣。
- (八) 地方機關公務人員訓練之輔導及諮詢。
- (九) 接受委託辦理之訓練。
- (十) 其他有關地方機關公務人員之訓練事項。

公務人員培訓在現有法律規範與實務運作下，我國公務人員培訓機關其中以公務人員保障暨培訓委員會所屬的「國家文官學院」和行政院人事行政總處所轄的「公務人力發展中心」及「地方研習中心」辦理公務人員、人事人員訓練、進修之研究及執行（如表 3-1 所示）。

表 3-1 我國公務人員培訓機關與權責分工一覽表

權責機關	訓練主責機關及訓練執掌	培訓執行機關
考試院	公務人員保障暨培訓委員會： ➤ 高階公務人員中長期發展性訓練	國家文官學院

⁹ 地方行政研習中心掌理訓練事項係依據〈行政院人事行政總處地方行政研習中心組織法〉（2011 年 11 月 14 日公布）之規定內容辦理。

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 公務人員考試錄取人員基礎訓練 ➤ 升任官等訓練 ➤ 行政中立訓練 ➤ 公務倫理訓練 ➤ 人事人員訓練 	
行政院	行政院人事行政總處： <ul style="list-style-type: none"> ➤ 領導訓練 ➤ 管理訓練 ➤ 政策性訓練 ➤ 人事人員訓練 ➤ 專業訓練（含終身學習） 	公務人力發展中心 地方行政研習中心

資料來源：研究者整理。

我國人事人員訓練、進修之研擬規劃及委託事項有全國一致性質者屬公務人員保障培訓委員會掌理事項。而行政院所屬機關人事人員訓練、進修之研析、規劃及推動係屬行政院人事行政總處權責，並由公務人力發展中心及地方行政研習中心辦理執行培訓工作；行政院以外的四院的人事人員則由保訓會主辦而所屬國家文官學院承辦或授權各中央二級機關、直轄市政府縣（市）政府職進行訓練（如表 3-2）。不論是行政院或其他四院的中階人事人員訓練上，原則上是由行政院人事行政總處及保訓會來規劃所需課程，而各機關也依這些課程來選派調訓人事人員至公務人力發展中心或國家文官學院受訓。在中央與地方主管人員座談會中，即提到各機關的業務與功能取向不同，特別在機關專業法規具有特殊性如〈教育人員人事條例〉、〈警察人員人事條例〉、〈醫事人員人事條例〉等機關，因為專業領域的不同有別於一般公務人員，因此為了滿足專業需求及個別地方需求的訓練，中央政府可以指定用途補助各機關及地方政府辦理專業人事法規的訓練，以配合實際的運作（張四明，2010：90-92）。

表 3-2 我國人事人員培訓機關與權責分工一覽表（依培訓對象）

培訓對象	訓練主責機關及訓練執掌	培訓執行機關
「行政院以外 四院」人事人員	公務人員保障暨培訓委員會： ▶ 人事主管人員訓練 ▶ 非主管人事佐理人員訓練 ▶ 兼辦人事業務人員訓練	國家文官學院
「行政院所屬」 人事人員	行政院人事行政總處： ▶ 中央及地方主管機關人事處長及副處長 ▶ 中央及直轄市議會簡任十至十一職等人事室主任訓練 ▶ 中央或地方機構單列及或跨列簡任十職等人事室主任 ▶ 中央或地方機構簡任、薦任及委任主管人事人員訓練 ▶ 中央或地方機構簡任、薦任及委任佐理人事人員訓練	公務人力發展中心 地方行政研習中心

資料來源：研究者整理。

依據保障培訓委會 2014 年公務人員訓練進修資料顯示，高階公務人員中長期發展訓練分為「管理發展訓練」、「領導發展訓練」、「決策發展訓練」。目標為培育具卓越管理、前瞻領導及民主政策之高階文官，配合國家重要政策與未來發展願景，課程共 200 小時，分為國內及國外課程，並採多元教學方式，如個案教學、職務見習、教與學、政策論壇、媒體模擬演練、國會答詢演練、服務體驗、標竿學習等，部分課程兼採全程英語授課方式進行。

公務人力發展中心辦理中、高階公務人員管理發展知能訓練及人事人員專業訓練，並配合國家政策及業務需求，辦理各類訓練研習。配合國家政務研究班及高階領導研究班結合國內、外研習課程，使兩研究班之研究員瞭解政策發展最新趨勢，落實終身學習辦理「行政院高階公務人員國內外培訓班回流研習班」回流研習。「管理訓練」部分，為擴大多元教學技法之應用，同時依照行政院頒訂所屬機關中、高階主管職務管理核心能力項目，辦理「環境洞察研習班」、「願景型塑研習班」及「變革領導研習班」等班期，期使各項訓練課程設計更臻多元化，以符合國家政策目標及參訓者業務之需要。

保障暨培訓委員會和人事行政總處培訓機關都有提供人事主管及非主管人員訓練，但以人事行政總處有再區分官等簡任十職等以上管理及領導訓練、薦任人事主管訓練，以不同官等的人事主管培訓其專業能力的訓練需求。以目前法制規定雖由保障培訓委員會規畫行政院以外機關人事人員訓練並於國家文官學院施以訓練。但實務作法部分訓練係以考試院銓敘部人事管理司統籌調查及分配由行政院人事行政總處提供公務人力發展中心訓練課程名額。目前培訓重點中央與地方課程規劃並沒有太大差異，依其官等不同進行不同的課程安排及內容搭配，簡任官配合國家政策發展著重在培養前瞻決策能力，薦任官等著重在管理階層其問題分析、績效管理、溝通協調能力，委任公務人員係為操作階層其文書作業處理及顧客服務的行政能力尤為重要。培訓機關為使其受培訓人員更具有相當的專業、管理知識及領導能力，建立以公務人員核心為主軸，達到「最活化的教育訓練」。

叁、就「執行現況」而言

一、公務人員保障暨培訓委員會

考試院為培植全觀型新世紀公務人員，使其具有宏觀的視野、敏銳的觀察力、回應社會環境變遷的應變能力，以及優雅的人文素養，進而培植全體文官的職能及素質，提

升國家競爭力。於每年的施政計畫辦理人事人員的訓練課程，並以保訓會為主辦機關，國家文官學院為承辦機關。其訓練對象、訓練重點及調訓原則說明如下：¹⁰

(一) 訓練對象

1. 行政院暨所屬機關以外機關人事人員，並開放部分名額予非人事人員及行政院暨所屬機關人員參加；「策略性人力資源基礎課程及認證」及「職能發展」等研習主題以人事人員為優先。
2. 行政院暨所屬機關以外機關人員，並開放部分名額予行政院暨所屬機關人員參加；其中「政府專案管理培訓課程及認證」研習主題以中高階主管為優先。

(二) 訓練重點：協助人事人員瞭解人力資源發展新趨勢，強化及提升人事服務素質與人力資源發展等課程。

(三) 調訓原則：依 2014 年「新世紀公共服務創新研習班」實施計畫，每班 30 人為原則，採密集研習方式辦理，參加人員依個人工作或時間需要，可自行選擇報名參加不同研習主題。

保訓會在人事人員的訓練主題規劃上，依 2014 年度的實施計畫的研習分別是策略性人力資源基礎課程及認證、職能發展、政府專案管理培訓課程及認證、員工身心健康管理。由保訓會開設的主題與課程來看，主題已不限於傳統人事專業法規課程，人力資源及職能發展的課程及認證是未來培訓專業策略性人力資源管理的新趨勢（詳見表 3-3）。

表 3-3 保訓會 2014 年「新世紀公共服務創新研習班」的研習主題與時數

研習主題	課程名稱	時數	合計
人力資源發展	2014 公務人力資源發展國際研討會	8	14

¹⁰ 公務人員保障暨培訓委員會（2016）。訓練對象重點及調訓原則，2016 年 3 月 15 日，取自：

<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=804&Page=10708&Index=-1>。

	國際新趨大師講堂一	3	
	國際新趨大師講堂二	3	
策略性人力資源 基礎課程及認證	組織發展與策略人資的創新價值	3	18
	健康生產力管理實務	3	
	策略人資的選才、育才	3	
	策略人資的用才、留才	3	
	認證--筆試、口試	6	
職能發展	職能模式在績效管理與面談技巧上的運用	6	12
	如何運用職能模式突破訓練績效	6	
政府專案管理培 訓課程及認證	國際政府專案管理架構	3	18
	政府專案利害關係人分析與溝通管理	3	
	政府專案範疇、時間、成本與績效管理	3	
	政府專案品質、風險、採購與履約管理	3	
	政府專案管理能力持續改善與敏捷式組織專案管理	3	
	初級政府專案管理師認證考試（採電腦認證考試）	3	
員工身心健康管 理	以「員工身心健康管理」為主題	12	12

資料來源：研究者整理。

二、行政院人事行政總處公務人力發展中心

人事行政總處對於人事人員訓練基本上是依照官職等來區分，分別施以不同領導訓練、管理訓練及專業訓練。高階人事人員須強化管理技能，則限於簡任 10 職等以上人員參加；中階人事人員科長及專員級以上皆須接受管理訓練。¹¹

（一）領導訓練

- 1.訓練對象：最高職務列等列薦任第 8 職等以上人員。
- 2.訓練重點：為提升中高階人員領導能力，並瞭解國際化及前瞻性人事創新業務，以強化獨立思考、專案管理及策略思考規劃能力。
- 3.調訓原則：配合公務人力發展中心開設的領導訓練課程辦理。

（二）管理訓練

- 1.訓練對象：最高職務列等列薦任第 6 職等以上至最高職務列等列簡任第 10 職等或第 11 職等之人員。
- 2.訓練重點：培養人事人員具備完整職能、以傳承經驗並拔擢優秀人才，進而養成未來接班人選。
- 3.調訓原則：配合公務人力發展中心開設的管理訓練課程辦理。

由上所述公務人力發展中心在 2015 年的訓練班別上，高階人事人員訓練班別有開設處長及副處長研習班、中央機關及直轄市議會簡任第 10 職等至第 11 職等人事室主任研習班、中央機關及直轄市政府人事機構簡任佐理人員研習班、單列或跨列簡任第 10 職等人事室主任研習班；中階人事人員訓練班別有開設科長級人事人員研習班、先陞後訓職能評鑑班、專員級人事人員進階職能培訓專班。此外另有開設強化人事專業核心能力課程如人事法規案例研討專班、績效管理（含目標管理）專班、顧客服務專班、人事

¹¹ 行政院人事行政總處公務人力發展中心(2016)。訓練訓練班別及訓練內容，2016年3月15日，取自：<http://www.hrd.gov.tw/content/index01/index01.aspx>。

統計專班、員工協助方案專班等課程。公務人力發展中心 2014 至 2015 年度人事人員訓練課程（詳見表 3-4）。

表 3-4 公務人力發展中心 2014-2015 年度人事人員訓練班別

2014 年				
類別	研習班別	資格條件	研習目標	天數
領導 訓練	處長及副處長研習班	中央及地方機關人事處處長、副處長及連江縣政府人事室主任。	強化中高階人事人員領導與決策職能，提升人事主管應有的觀念與價值，並從組織面與人力面導入策略性人力資源管理工具，以期能有效推動年度重大人事政策。	3
	中央機關及直轄市議會簡任第 10 職等至第 11 職等人事室主任研習班	中央機關及直轄市議會簡任第 10 職等至第 11 職等人事室主任。	強化中高階人事人員領導與決策職能，提升人事主管應有的觀念與價值，並從組織面與人力面導入策略性人力資源管理工具，以期能有效推動年度重大人事政策。	3
	中央機關及直轄市政府人事機構簡任佐理人員研習班	中央機關及直轄市議會簡任第 10 職等至第 11 職等人事室主任。	強化中高階人事人員領導與決策職能，提升人事主管應有的觀念與價值，並從組織面與人力面導入策略性人力資源管理工具，以期能有效推動年度重大人事政策。	3
	單列或跨列簡任第 10 職等人事	薦任第 9 職等至簡任第 10 職等人事室	強化中高階人事人員領導與決策職能，提升人事主管應有的觀念與	3

	室主任研習班	主任。	價值，並從組織面與人力面導入策略性人力資源管理工具，以期能有效推動年度重大人事政策。	
	科長級人事人員研習班	1.中央機關跨列 P09 之科長級人事人員（科長、主任、組長）。 2.地方機關科長、課長（P09、P08）及 P09 主任。	強化中高階人事人員領導與決策職能，提升人事主管應有的觀念與價值，並從組織面與人力面導入策略性人力資源管理工具，以期能有效推動年度重大人事政策。	3
進階 職能 培訓	專員級人事人員 進階職能培訓專 班	中央及地方機關人事機構單列或跨列薦任第 9 職等專員層級人員。	培育未來陞任跨列薦任第 9 職等主管人員應具之基礎管理知能。	10
管理 訓練	組織管理應用專 班	薦任以上人事人員，並區分主管班（含佐理主管人員）及非主管班。	使人事人員能有效運用組織管理知能，並期協助提升組織與人員績效。	1
	人事統計應用專 班	薦任以上人事人員，並區分主管班（含佐理主管人員）及非主管班。	使人事人員能有效運用統計學知能評估人力資源管理業務之趨勢，並協助組織預為因應。	2
	心理學應用專班	薦任以上人事人員，並區分主管班	協助人事人員有效運用心理學知能及心理測驗工具推動人才甄選	2

		(含佐理主管人員)及非主管班。	與培育等人事業務。	
	面談與諮商進階專班	薦任以上主管人員，並以參加過面談與諮商課程人員為限。	協助人事人員運用面談與諮商之工具及技巧，達成組織甄選人才、強化績效評估等目標。	2
	問題分析班	薦任以上人事人員，並區分主管班(含佐理主管人員)及非主管班。	依二中心設定之訓練目標。	2
	團隊管理班	薦任以上人事人員，並區分主管班(含佐理主管人員)及非主管班。	依二中心設定之訓練目標。	2
	溝通表達班	薦任以上人事人員，並區分主管班(含佐理主管人員)及非主管班。	依二中心設定之訓練目標。	2
專業訓練(專業核心能力)	人事法規案例研討專班	薦任以上人事人員，並區分主管班(含佐理主管人員)及非主管班。	精進人事人員熟稔一般行政機關人事法規，並透過實務案例研討，瞭解法規適用可能產生疑慮，進而提升處理業務能力。	1
	績效管理(含團體績效評估)專	薦任第8職等以下主管人員(含佐理	促使人事人員能參與組織目標設定與控管，並具備績效評估能力，	2

	班	主管人員)及專員 以上非主管人員。	以期建立績效導向之工作團隊。	
	顧客服務專班	科員以上人事人員，並區分主管班 (含佐理主管人員)及非主管班。	促使人事人員能充分瞭解同仁需要，並以主動服務及積極溝通協調精神提供有效之人事服務，以獲得機關及同仁之認同。	2
2015 年				
類別	研習班別	資格條件	研習目標	天數
高階 人事 人員	處長及副處長研習班	中央及地方主管機關人事處(含本總處)處長、副處長。	透過瞭解人力資源管理發展情勢，強化高階人事人員差異化管理技能，提升媒體及公眾溝通、決策與執行力、風險預應與危機處理、組織診斷與發展等能力，以提升對當前重大人事政策與措施之執行力。	3
	中央機關及直轄市議會簡任第 10 職等至第 11 職等人事室主任研習班	中央機關及直轄市議會簡任第 10 職等至第 11 職等人事室主任。	透過瞭解人力資源管理發展情勢，強化高階人事人員差異化管理技能，提升媒體及公眾溝通、決策與執行力、風險預應與危機處理、組織診斷與發展等能力，以提升對當前重大人事政策與措施之執行力。	3
	中央機關及直轄	中央機關及直轄市	透過瞭解人力資源管理發展情	3

	市政府人事機構 簡任佐理人員研 習班	政府人事機構簡任 佐理人員。	勢，強化高階人事人員差異化管理 技能，提升媒體及公眾溝通、決策 與執行力、風險預應與危機處理、 組織診斷與發展等能力，以提升對 當前重大人事政策與措施之執行 力。	
	單列或跨列簡任 第 10 職等人事 室主任研習班	中央及地方機關人 事機構單列或跨列 簡任第 10 職等人事 室主任。	透過瞭解人力資源管理發展情 勢，強化高階人事人員差異化管理 技能，提升媒體及公眾溝通、決策 與執行力、風險預應與危機處理、 組織診斷與發展等能力，以提升對 當前重大人事政策與措施之執行 力。	3
中階 人事 人員	科長級人事人員 研習班	1.中央及地方機關 人事機構跨列薦任 第 9 職等主任、科 長、組長。 2.地方機關人事機 構薦任第 8 職等科 長。	透過瞭解人力資源管理發展情 勢，強化科長級人事人員應具之管 理職能，包含差異化管理、變革與 創新、人事心理學、問題分析、業 務規劃、績效管理、團隊管理、溝 通表達等，以期有效推動當前重大 人事政策與措施。	3
	先陞後訓職能評 鑑班	2012.8.1 起專員班 結訓後中央及地方 機關人事機構未經 專員班評鑑即已陞	強化未經專員班評鑑即已陞任薦 任第 9 職等科長級人事人員應具 之重要管理知能，包含問題分析、 業務規劃、績效管理、團隊管理、	1

		任薦任第 9 職等科長級之人事人員 (科長、主任、組長)。	溝通表達等。	
	專員級人事人員進階職能培訓專班	中央及地方機關人事機構單列或跨列薦任第 9 職等專員層級人員。	培育具發展潛能(未來陞任單列或跨列薦任第 9 職等主管人員)之專員級人事人員重要管理職能,提升其問題分析、業務規劃、績效管理、團隊管理、溝通表達等能力。	10
選修課程	人事法規案例研討專班	薦任第 8 職等以下主管人員(含佐理主管人員)及專員層級之非主管人員。	精進人事人員熟稔人事法規,並透過實際案例研討,瞭解法規適用可能產生疑慮,進而提升處理業務能力。	半天 或 1 天
	績效管理(含目標管理)專班	科員以上、薦任第 9 職等以下人事人員,並區分主管班(含佐理主管人員)及非主管班。	使人事人員瞭解績效管理與目標管理之流程與操作,以期建立績效及目標導向之工作團隊。	1.5 天 或 2 天
	顧客服務專班	科員以上、薦任第 9 職等以下人事人員,並區分主管班(含佐理主管人員)及非主管班。	使人事人員瞭解顧客服務觀念,培養顧客服務技巧,以期提供主動積極且關懷之人事服務。	2

	人事統計專班	科員以上、薦任第 9 職等以下人事人員。又進階班以曾參加 103 年「人事統計應用專班」結訓者為限。	使人事人員瞭解統計理論基礎，熟悉分析資料方法，運用統計軟體產製相關圖表，進行資料解釋與統計分析。	1
	員工協助方案專班	科員以上、薦任第 9 職等以下承辦相關業務之人事人員，並區分主管班（含佐理主管人員）及非主管班。	使人事人員瞭解員工協助方案，熟悉操作流程，有效解決同仁在工作、生活或健康上所遭遇問題與困擾，建立溫馨工作環境。	1
備註	選修課程以服務機關位於苗栗以北（基隆、新北、臺北、桃園、新竹、苗栗）、東部（宜蘭、花蓮、臺東）及離島（澎湖、金門、連江）地區者於人力中心上課			

資料來源：行政院人事行政總處公務人力發展中心：人事人員訓練，

http://www.hrd.gov.tw/content/training/training01_01.aspx?CatType=20，

檢閱日期：2016 年 2 月 1 日。

訓練需求的評估與分析，必須充分蒐集資料，目的在提升業務績效考核，達到機關組織目標。訓練需求即瞭解作內容及績效標準，工作應具有的知識、技能及態度。檢視個人知識能力的不足，加強訓練與學習，以達到組織預期的目標。

第二節 人事人員核心能力及培訓安排分析

壹、中階人事人員核心能力

公務部門是小型社會的縮影，結合了許多不同年齡層、不同特性的人事人員，而服務於機關學校的人事人員相對也要服務機關的公務同仁。由於個人生長政治、經濟、文化、教育背景的不同，會影響到工作價值及管理方式的不一。其工作經驗的傳承、教導、協力與合作的關係，地方公務人員各由其優勢、劣勢之處，如何以增加訓練課程的需求，學習不同的工作技巧，達到協調不同技能的差異化，激勵員工、滿足需求，才能真正發揮員工的潛力，留住優良人才。

一、行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力的設定，首先依據 2004 年 3 月 18 日「行政院核定行政院所屬機關核心價值及中、高階主管職務管理核心能力」，明白指出管理核心能力是擔任主管職務者，為有效達成管理目標所需具備的人格特質、領導管理觀念與技能。管理能力與核心價值應具有關聯性。其中，經歷十年，行政院於 2014 年 9 月 29 日院授人綜字第 1030048045 號函，再檢討修訂「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目」之規定。行政院近於 2016 年 1 月 13 日核定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」，將我國公務人員核心能力分為共通、管理及專業等 3 類，其中共通與管理核心能力納入行政院 2014 年 9 月 29 日院授人綜字第 1030048045 號函修訂之「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目」；專業核心能力則由各主管機關或授權所屬機關建構，由此可知公共行政環境對於公務人員職能培養之相當重視，茲分述如下：

（一）高階主管管理核心能力

1.2004 年（12 職等）

- （1）創意型塑願景：高階主管不斷以創意追求進步改革，是公務人員應該要具備的核心價值，因此，如何開發自己及部屬的創意思考，設定具有創

見的業務發展願景，以有效的措施鼓勵創新，是每個高階主管都不可或缺的基本能力。

- (2) 策略分析：策略分析是高階主管擔負的主要職責。要規劃有效遠見的策略，要有系統性、整體性之思維能力，分析環境變化及相關的因果關係，評估策略實施可能的影響後果，這種系統分析能力，使政府的政策，能在有效達成政策目標的同時，亦能兼顧差異性、永續性及對弱勢族群的公平正義性。
- (3) 變革與危機處理：不論是組織業務的變革改造，還是危機事件的有效處理化解，高階主管人員是否由上而下帶動，並採取適當的處置，是關鍵因素。正確判斷環境的變化，帶領單位採取必要的變革調整，因應外在環境的變化；對危機的發生能有所預見，並採取有效的預防措施，危機發生時能正確應對，減少負面影響，都是劇烈變動環境下，高階主管要具備的關鍵能力。
- (4) 跨域協調：政府的組織架構，以專業分工為基本原則，但在當前公共事務牽涉面向複雜的環境下，專業部門間的合作與協調。高階主管必須要具備與其他部門溝通協調的能力，捨棄本位主義，在業務推動過程中，如有需要，能迅速獲得其他部門的支援。而跨領域的腦力激盪，在政策規劃過程中，更能兼顧多面向的觀點，減少錯誤盲點，促成不同部門之間資源的有效運用，對政策周延性、執行力及經營上的成本效益，都有幫助。
- (5) 績效管理：在業務的經營管理上，要落實講求成本效益的核心價值，最重要的就是要有績效管理的觀念，凡事講求效果，以工作的成敗確定責任，以實際的工作表現對部屬施予獎懲。就高階主管而言，績效導向成功的關鍵，就是要做到有效的授權與授能，給予部屬完成任務必要的權限及自主空間，同時注重部屬能力的提升與發展。

2.2014 年

- (1) 環境洞察：審視我國情勢，並將所觀察之事物轉化為符合國情的特殊需要。
- (2) 願景型塑：與工作同仁建立共同願景，並就目標設定進行策略分析，以確保策略、目標、行動計畫與願景一致，才能實現願景。
- (3) 變革領導：有效領導組織成員，合理的配置資源，針對業務變革採取適當處置，並達成組織目標。
- (4) 政策管理：具有邏輯性、系統性及全面性的政策規劃分析能力，促使政策有效執行。
- (5) 跨域協調：與不同領域之機關、單位或組織間建立網絡關係，幫助組織達成目標。
- (6) 公眾溝通：透過良好政策與有效溝通，贏得社會大眾的瞭解與支持。
- (7) 風險管理：有效預測及管理各項風險，以降低風險發生之可能性。

3.2016 年（簡任官等）

- (1) 願景型塑：理解未來環境發展趨勢，進而設定願景、制定發展策略，透過組織目標與執行方案研擬和實踐，逐步實現機關理想的能力。
- (2) 風險管理：事前能辨識各種危機因子與擬定應變策略，事中快速投入救援與進行決策，事後並擬定復原計畫的能力。
- (3) 變革領導：掌握組織各項內部資源，凝聚組織成員向心力，配合未來趨勢發展引導組織調整與變遷的能力。
- (4) 溝通協調：熟悉媒體資源、政策行銷資源的應用，並能有效進行跨專業、跨部門、跨單位的溝通和談判能力。

(二) 中階主管管理核心能力

1. 2004 年（9 職等）

- (1) 顧客導向服務：中階主管擔負政策執行任務，直接與服務對象接觸，因此，對顧客之偏好、需求及意見，必須能重視並有效的回應。尤其在民主時代，服務對象的滿意度，是評估政策執行力的重要指標，顧客服務的能力，是中階主管必須具備的核心能力。
- (2) 知識管理與運用：知識經濟時代，政府也必須要建構為一個注重知識的智慧型政府。要有系統的把自己及他人的工作經驗轉化為對工作有益之知識；廣泛蒐集工作相關的資料和知識，並能運用於工作上；樂於與他人分享工作心得和知識。
- (3) 流程與時間管理：政策執行注重流程和時間控管，中階主管必須在第一線以最簡化的流程完成工作，以最少的成本及最短的時間完成政策執行的任務。
- (4) 衝突折衝與溝通：中階主管直接和部屬互動，維持工作氣氛的和諧，避免不和諧與衝突對業務推動的負面影響，是中階主管必備的能力。
- (5) 指導與經驗傳承：中階主管和部屬間互動關係，相當比重建構在工作經驗的傳授、工作重點之設定、工作方向的引導之上，要做好這些工作，中階主管必須具備良好的溝通和表達能力，明確的傳達自己的意念，並以簡明的方式讓部屬瞭解。
- (6) 目標設定與執行：在未來工作的規劃上，中階主管係將機關整體之施政策略，在自己的職掌範圍內，轉化為更具體的計畫，並設定清楚的目標並確實執行。因此，在前瞻規劃方面，中階主管所要具備的，係目標設定與執行的能力。

2.2014 年

- (1) 問題分析：有效掌握及分析問題核心，並且研提因應解決方法。
- (2) 計畫管理：依照管理層次，按組織任務推展個別計畫，並有效管理計畫的規劃、管制及考核等各階段運作。

- (3) 績效管理：應配合機關的年度（中長程）目標，設定具體指標，予以有效執行，以達成績效目標。
- (4) 資訊管理：透過資訊的分享，運用及管理單位中的人力、設備等資源，以提升行政效能。
- (5) 溝通協調：能清楚表達訊息，進行有效業務溝通，即時處理業務相關爭議，共同完成任務。
- (6) 團隊建立：能組成具共同目標的團隊，透過合理的工作指派與有效指導，帶領團隊成員參與決策並解決問題，以達成目標。

3.2016 年（薦任官等）

- (1) 問題分析：辨識政策問題內涵，透過證據資料分析作為決策判斷依據的能力。
- (2) 績效管理：依據組織目標制定執行計畫與方案，按規劃進度推動，定期實施考核，並對工作成果資訊能以電子化儲存與管理的能力。
- (3) 溝通協調：運用各種談話技巧、策略，在一般情境或衝突狀態下進行折衝與溝通的能力。
- (4) 團隊建立：型塑團隊認同、激勵同仁、鼓勵知識分享，並適時協助與教導同仁的能力。

二、人事人員依據「行政院所屬人事人員訓練實施方案」（2011 年 11 月 16 日），上開附錄二「行政院所屬人事人員應具之核心能力一覽表」備註說明，中高階人事主管依官等及職等層級的不同，區分「專業訓練」、「管理訓練」及「領導訓練」。內文指明，中高階主管係依照行政院 2009 年 7 月 21 日函修訂之行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目所定，以期培訓具有核心職能之公務人力，因此在公務人員培訓的規劃及執行上，將所應具備的職能以績效為導向，落實公務人力培訓需求，才能確保訓練成果與績效有效達成以職能為目標的學習策略。

(一) 簡任人事人員管理核心能力：應包括國內外環境情勢分析、願景目標和策略性思維、領導能力和協調合作、績效管理和政策行銷、風險和危機管理、法治素養、人文素養等 7 項。

(二) 薦任第 9 職等人事人員管理核心能力：應包括目標和績效管理、創新服務和流程管理、問題追蹤和解決能力、知識管理和經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養等 8 項。

(三) 薦任第 8 職等以下人事人員管理核心能力：

1. 溝通技巧：能傾聽、包容不同想法，清楚表達人事部門之意見，具有與其他部門相互協商達成共識之能力。
2. 團隊激勵：政策推動需要團隊之力量，團隊之激勵與整合，要把背景不同、各自具有差異性的部屬凝聚成一個整體，將智慧與力量有效整合起來，發揮最大之可能性，不論在創意還是執行力方面，都會因為團隊之有效整合而提升。
3. 情緒管理：以平常心的態度來面對不順利之情境，並能有效地管理壓力，在事前可能採用特別之技巧或計畫來管理情緒，並能提供所屬同仁初步的情緒諮商。
4. 危機管理：正確判斷環境之變化，以因應外在環境之變化；或是對危機之發生有所預見，並採取有效的防範措施，危機發生時能正確應對，減少負面影響。
5. 流程與時間管理：政策執行注重流程與時間控管，中階主管必須在第一線以最簡化之流程完成工作，以最少的成本及最短的時間完成政策執行的任務。
6. 衝突管理：中階主管直接與部屬互動，維持工作氣氛的和諧，避免不和諧與衝突對業務推動的負面影響，是中階主管必須要具備的能力。
7. 知識管理：知識經濟的時代，政府也必須要建構為一個注重知識的智慧型政府。要有系統的把自己及他人的工作經驗轉化為對工作有益的知識；廣泛

蒐集工作相關之資料及知識，並運用於工作上；樂於與他人分享工作心得與知識。

（二）專業核心能力

- 1.顧客服務：充分瞭解同仁需要，本主動服務與積極溝通協調精神提供有效人事服務，以獲得機關及同仁之認同。
- 2.人事法規：充分瞭解人事政策及法制，並訂定完善的內部管理規定；運用人事法規，維護同仁權益，並達成機關目標。
- 3.績效管理：參與組織目標的設定與控管，具備評估績效及提昇工作效能的能力，以建立績效導向的團隊。
- 4.資訊技術：參與組織目標的設定與控管，具備評估績效與提昇工作效能之能力，以建立績效導向的團隊。

以上是人事人員應具有共同的核心能架構，也是建構能力導向應具備的關鍵能力，以政策導向列入以多種不同專業知識，藉由訓練進修的發展，培植訓練人事人員應有的知識(Knowledge)、能力(Ability)、技能(Skill)，以期為組織提升更大的競爭力。

人事行政因業務的不同所需要的能力也不同，如綜合企劃、任免遷調、訓練進修、待遇福利為達成機關願景與目標，中階人事人員可藉由核心能力的建立，來進行分配各項業務，規劃教育訓練的同時也可以針對比較弱勢不足部分來設計課程，而地方公務人員的協調合作也可經由教育訓練的學習與傳承，將核心職能與組織目標結合，加強與提升能力。

貳、地方行政研習中心訓練安排探討

行政院行政總處為辦理地方政府機關公務人員訓練業務，特設地方行政研習中心。辦理地方機關地方公務人員、人事人員訓練、進修之研究及執行。地方行政研習中心對於人事人員訓練，基本上是依照人事人員的官職等區分，來分別施以不同的訓練。以下依據「行政院所屬各級人事人員訓練進修方案」（2012年3月8日）規定，其內容含括

基礎、專業、管理及領導等四大類訓練，於下分就訓練對象、訓練重點與調訓原則說明各類訓練的內容；此外，亦就業務研習及其他訓練提出說明。¹²

一、基礎訓練

- (一) 訓練對象：新進人事人員。
- (二) 訓練重點：以增進本職工作能力為重點，讓其熟悉有關人事法令，瞭解人事服務觀念與本身職責，樹立人事人員專業形象。
- (三) 調訓原則：經由考試分發或首次由非人事人員轉任者，於派代後兩年內調訓完畢，訓練期程以兩週為原則。

二、專業訓練

- (一) 訓練對象：委任、薦任非主管人員。
- (二) 訓練重點：以充實人事專業知能為重點，使其增進專業知識與技術，以提昇人事服務品質，提高人事工作效益。
- (三) 調訓原則：配合當前人事政策、主要法令的推行、宣導適時辦理。訓練期程以四週為原則。

三、管理訓練

- (一) 訓練對象
 1. 薦任第 6 職等至第 8 職等或相當職務的人事主管(含委任人事管理員、股(課)長)。
 2. 薦任第 9 職等至簡任第 11 職等或相當職務的人事主管(含科(組)長)。
 3. 簡任第 10 職等以上專門委員(簡任秘書、視察)、副處長。
- (二) 訓練重點：加強現代化人力資源發展理念與實作，強化管理協調能力，增進管理新知，以發揮人事服務效能，促進機關和諧，達成機關目標。

¹² 行政院人事行政總處地方研習中心(2016)。訓練業務安排，2016年3月15日，取自 <http://www.rad.gov.tw/wSite/mp?mp=rad#gsc.tab=0>。

(三) 調訓原則：依訓練對象分為二個層級，並以初任人員列為優先調訓對象，但最近兩年內已受過初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練者除外。訓期以薦任第 6 職等至第 8 職等主管人員二週，薦任第 9 職等至簡任第 11 職等主管或相當職務人員一週為原則。不同職務人員，必要時得分班訓練。

四、領導訓練

(一) 訓練對象：簡任第 12 職等以上人事主管。

(二) 訓練重點：瞭解當前國家政策、目標、策略及國際情勢發展，並強化領導與決策能力，以提升領導統御技巧，達成施政目標和工作任務。

(三) 調訓原則：配合行政院開辦的領導訓練辦理。

五、業務研習：為加強人事專業知識，汲取人事管理新知與宣導新頒人事法規，以推動各項人事政策，依實際需要和人事業務性質，舉辦各種不同業務研習，並配合政策與民間企業人才交流。

六、其他訓練：各主管機關人事機構應依業務需要，規劃辦理法規測驗、專題演講、專書閱讀心得寫作等活動，積極參與人事服務網，舉辦研討會，並配合組織學習，以熟練人事法規，激發職務潛能。

由上所述，中階人事人員（薦任第 8 職等）應受專業訓練及管理訓練。以地方研習中心 2015 年人事人員訓練開設班別之訓練需求班別開設上，有人事法規案例研討專班（組織編制、任免遷調、考核獎懲、差假服務、保障、獎金待遇福利、退休撫卹保險）、績效管理（含目標管理）專班、顧客服務專班、資訊技術專班、員工協助方案專班、人事統計專班（初階班）及（進階班）、兼任（辦）人事人員訓練、新進人事人員研習班、資訊技術專班。人事人員訓練於行政院人事行政總處地方研習中心 2013-2015 年度開設班別，各參見表 3-5 所示：

表 3-5 地方行政研習中心主辦之人事人員訓練班別資訊（2013-2015 年度開設）

類別	2013 年班別	2014年班別	2015年班別
領導訓練	科長級人事人員研習班	n/a	n/a
管理訓練	組織改造（含變革管理、人力規劃、員工協助、協談轉介）專班	組織管理應用專班	n/a
	諮商與面談專班	人事統計應用專班	n/a
	問題追蹤與解決能力研習班	心理學應用專班	n/a
	溝通表達與情緒管理研習班	問題分析班	n/a
	n/a	團隊管理班	n/a
	n/a	溝通表達班	n/a
專業訓練	專業核心能力--人事法規：任免遷調（含人事管理、組編員額控管）	專業核心能力--人事法規 種子教師培訓班	【選修課程專業訓練】 人事法規案例研討專班 （組織編制、任免遷調、考核獎懲、差假服務、保障、獎金待遇福利、退休撫卹保險）
	專業核心能力--人事法規：差勤考核獎懲	專業核心能力--人事法規 案例研討專班	績效管理（含目標管理） 專班
	專業核心能力--績效管理（含團體績效評估）	專業核心能力--資訊技術 專班	資訊技術專班
	專業核心能力--顧客服務	兼任（辦）人事人員訓練	員工協助方案專班

	n/a	人事統計專班（主管班） （非主管班）	人事統計專班（初階班） 及（進階班）
	n/a	n/a	兼任（辦）人事人員訓練
新進人事人員	n/a	新進人事人員研習班	新進人事人員研習班
資訊技術專班	專業核心能力--資訊技術 新任人事人員資訊系統 研習班（Pemis2K 班）	新進人事人員資訊系統 研習班（eCPA 管理及人 事資料考核系統班）	新進人事人員資訊系統 研習班（eCPA 管理及人 事資料考核系統班）
	新任人事人員資訊系統 研習班（WebHR 班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 共通性 操作及系統管理班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 共通性 操作及系統管理班）
	WebHR 種籽教師認證班	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 個人基 本資料、傳輸及選員作業 班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 個人基 本資料、傳輸及選員作業 班）
	n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 組織編 制班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 組織編 制班）
	n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 任免作 業班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 任免作 業班）
	n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 考績作 業班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 考績作 業班）

n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 獎懲作 業及服務獎章系統班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 獎懲作 業及服務獎章系統班）
n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 差勤管 理班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 差勤管 理班）
n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 退休撫 卹班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 退休撫 卹班）
n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 待遇福 利、線上系統及生活津貼 系統班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 待遇福 利、線上系統及生活津貼 系統班）
n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 中等以 下學校班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 大專學 校兼免班）
n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 主管人 員班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 中等以 下學校班）
n/a	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 全系統 班）	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 主管人 員班）
n/a	WebHR 種籽教師認證班	新進人事人員資訊系統 研習班（WebHR 全系統

			班)
n/a	n/a		WebHR 種籽教師認證班

註：行政院人事行政總處地方研習中心以服務機關位於苗栗以北、東部及離島地區以外者。

資料來源：行政院人事行政總處地方研習中心：人事人員訓練班別，
https://training.rad.gov.tw/aps/plan/index?ctNode=252&idPath=235_239_252，

檢閱日期：2016 年 5 月 10 日。

第三節 研究機關及自辦訓練之探討

壹、某縣政府人事處專任人事人員編制

在臺灣，人事行政機關具有「人事一條鞭」的特色，人事人員任免權責不屬於一般行政首長，意即人事主管機關（考試院）及其所屬機關（考選部、銓敘部）、分支機構（行政院人事行政總處、各級行政機關的人事處室、人事管理員），均聯貫形成獨立於行政機關（權）自主之一條鞭系統。這樣的一條鞭管理體系，使人事機構具有超然中立性。此外，行政院所屬各級機關之人事機構均具「雙重隸屬」體系，即一方面隸屬於上級人事主管機關，它方面又隸屬於所屬行政機關，意即一方為上級人事主管機關的執行機構，他方又為所屬行政機關的人事幕僚部門（許南雄，2002：65-68）。

隨著時空環境的轉移，人力資源的角色不再只是傳統例行性工作而已，參照 Dave Ulrich 的分類，可分為策略夥伴、行政管理專家、員工關懷者、變革推動者 4 個面向，不再侷限於例行之人事管制功能，而是更積極之策略規劃與價值創造功能（銓敘部人事管理司，2011：26）。人事人員應具備專業的知識，提供機關首長及各級主管關於人事問題的適切建議與諮詢；積極變革、主動服務，對於影響機關的策略及規劃，提出主動協助員工，使其安心工作；協調溝通稽核與監督人事業務的推動，整合意見，協助機關目標的達成。

某縣政府人事處依據〈人事管理條例〉(1983年7月22日)第3條規定略以：各縣(市)政府；各鄉(鎮、市、區)公所等，設人事室或置人事管理員。另依〈行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點〉(2013年10月11日)第4點規定：各級人事機構設置標準，除法令另有規定外，應依行政院所屬各級人事機構設置標準表規定設置。依現行規定，地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數30人以上者，得設人事處(室)或人事管理員。未滿30人者得設兼任人事機構。各機關(構)學校得視業務需要合併設專任人事機構或指派人員兼任或兼辦人事業務。

我國政府機關的主管人員，按其職位高低與所負職責不同，區分為高階主管、中階主管以及基層主管。以地方縣市政府編制而言，應指縣(市)政府所屬職務列簡任第10至11職等之局、處長為「高階主管」，職務列等薦任第8職等之科長、室主任、主任及所屬機關學校、鄉鎮市公所職務列薦任第7至8職等以下職務包括課長、股長、室主任、主任、隊長、所長、管理員及組長等職務則為「基層主管」。本研究為某縣政府中階人事人員為對象，係指職務列等薦任第9職等之副處長及薦任第8職科長及所屬機關、學校職務列等薦任第8職等之主任。現以某縣政府人事處專任人事人員編制計有處長、副處長、科長、專員、科員、辦事員、書記等22人，所屬機關計有主任、人事管理員、科員、助理員等22人，鄉鎮市公所計有主任、課員助理員等50人、各級學校計有主任、組員、助理員等133人專任人事人員。如表3-6所示。

表 3-6 某縣專任人事人員編制表

機關	職稱	職務列等	人數	備註
某縣政府 (22人)	處長	P10-P11	1	
	副處長	P09	1	
	科長	P08	4	
	專員	P08	1	

	科員	P05 或 P06-P07	13	
	辦事員	P03-P05	1	
	書記	P01-P03	1	
所屬機關 (19 人)	主任	P08	6	
	人事管理員	P05-P07	2	
	科員	P05 或 P06-P07	7	
	助理員	P04-P05 或 P06	2	
	助理員	P04-P05	2	
鄉鎮公所 (50 人)	主任	P07-P08	26	
	課員	P05 或 P06-P07	22	
	助理員	P04-P05 或 P06	1	
	助理員	P04-P05	1	
學校 (133 人)	主任	P08	5	
	主任	P07-P08	2	
	主任	P07	13	
	主任	P06-P07	89	
	組員	P05 或 P06-P07	5	
	助理員	P04-P05 或 P06	11	
	助理員	P04-P05	8	

資料來源：2015 年 7 月某縣政府人事處提供。

以地方政府的人事體制來說，中階人事人員以薦任第 8 職等占缺機關為縣政府人事處企劃、人力、考訓、給予四科科長、專員，所屬機關警察局人事室主任、消防局人事室主任、衛生局人事室主任、地方稅務局人事室主任、環境保護局人事室主任、文化局

人事室主任，及縣立五所國高中中學人事室主任總計 16 位。中階人事主管為科長級人員，皆須具備專業核心能力，人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術的核心能力；另在管理核心能力必須具備溝通技巧、團隊激勵、情緒管理、危機處理、流程與時間管理、衝突管理、知識管理等核心能力。中階主管可藉由檢視及分析自己應具備的職能，再予規劃訓練需求，以達到教育訓練成功的培訓。

貳、某縣政府人事處現行人事人員訓練安排

某縣政府人事處為因應該處暨所屬人事人員職能發展需要，規劃辦理相關專業核心能力及管理訓練，以期強化人事服務品質，建立高績效人事服務團隊並同時提升人事人員服務形象訂定「某縣政府人事處暨所屬人事機構人事人員訓練實施計畫」。

一、訓練種類

- (一) 專業核心能力訓練：為確保人事人員具備人事業務專業知能，對人事體制、法令政策及人事管理措施即時掌握瞭解，具備正確知識及業務執行能力，辦理各項人事法規課程。
- (二) 管理核心能力訓練：本訓練對象為專任人事主管人員，規劃相關管理核心能力項目，以期增進各類主管人員之管理核心能力。
- (三) 數位資訊訓練：派員參加人事人員資訊系統相關研習及規劃數位科技資訊應用課程，提升同仁工作績效。
- (四) 團隊發展訓練：人事處所屬工作團隊（研發團隊、法規團隊、創意團隊、活動團隊、資訊團隊、師資團隊）規劃辦理各項內部訓練，有效落實組織學習，使團隊更為精進。

二、推動策略

- (一) 進行訓練需求調查：適切掌握訓練需求，並結合業務推動重點進行課程規劃，掌握需訓練支持人員進行調訓；妥善分配各種訓練資源。
- (二) 採取分流參訓：為提升辦理成效，各類訓練得依其機關類別（機關與學校）或職務屬性（主管與非主管）分班受訓。

(三) 推動多元訓練技法：依訓練目標規劃納入多元教學方法，如講述教學法、討論教學、問題解決教學、個案研究、分組討論及實地學習等方式。授課時除單向授課及講解外，應更著重於個案分析及相互討論。

(四) 講師培訓運用：妥於運用人事工作團隊，針對重點人才進行儲備講師訓練，並適時推薦至中央開辦之講師培訓班予以進一步培訓運用。

(五) 發展內訓教材

1.編輯並更新人事業務 SOP 手冊。

2.彙整各類人事業務案例，建立人事案例資料庫。

3.發展人事人員訓練教案。

(六) 規劃數位學習套裝課程：結合現有數位教材規劃某縣人事人員套裝課程，包含人事專業及管理相關數位課程。

某縣政府人事處在訓練的規劃上，依 2013 年至 2015 年實施計畫的主題可分為「管理」、「資訊」、「專業」等 3 大類別，包含「人事人員管理核心職能研習」、「人事資訊系統 WebHR 研習」、「兼任兼辦人事人員研習」、「新進人事人員研習」、「員工協助方案研習」、「Google 雲端應用及實用軟體資訊課程」、「企劃科業務專業核心職能研習」、「人力科業務專業核心職能研習」、「考訓科業務專業核心職能研習」、「給與科業務專業核心職能研習」、「團隊發展訓練」如表 3-7 所示。

表 3-7 某縣政府人事處人事人員訓練班別 (2013-2015 年度)

項次	2013 年班別	2014 年班別	2015 年班別
管理	人事人員管理核心職能研習	人事人員管理核心職能研習	人事人員管理核心職能研習
	員工協助方案研習	員工協助方案研習	員工協助方案研習
資訊	人事資訊系統 WebHR 研	人事資訊系統 WebHR 研	人事資訊系統 WebHR 研

	習	習	習
	雲端應用/實用資訊課程	Goole 雲端應用及實用軟體資訊課程	雲端應用及實用軟體資訊課程
專業	兼任兼辦人事人員研習	兼任兼辦人事人員研習	兼任兼辦人事人員研習
	新進人事人員研習	新進人事人員研習	新進人事人員研習
	企劃科業務專業核心職能研習	企劃科業務專業核心職能研習	企劃科業務專業核心職能研習
	人力科業務專業核心職能研習	人力科業務專業核心職能研習	人力科業務專業核心職能研習
	考訓科業務專業核心職能研習	考訓科業務專業核心職能研習	考訓科業務專業核心職能研習
	給與科業務專業核心職能研習	給與科業務專業核心職能研習	給與科業務專業核心職能研習
	團隊發展訓練	團隊發展訓練	團隊發展訓練

資料來源：研究者整理。

訓練需求評估是人力資源管理培訓項目之一項重要工作，機關必需根據組織目標訂立一套有計劃有系統之方法蒐集分析訓練需求資料，以利決定該組織的訓練計畫。依據柯夫曼(Kaufman, 1982)認為「訓練需求是一種正式的分析，用以說明現在結果與渴望與結果之差距，並將需求予以排列，做為解決需求的先後順序」(廖勇凱、楊湘怡，2004：175)。培訓之需求有來自外在環境的變遷如社會、政治、經濟、科技、法律、環境，有的則是來自組織內部的變遷如考試分發新進人員、人員轉調、升遷人員、退休人員等。在組織方面配合組織目標、績效、文化、資源及人力結構；在工作分析可參照職務說明

書需具備的能力及技術；在個人分析是否達到工作規範、符合績效標準。再根據工作所需的核心能力提升應具備的能力，提升國家競爭優勢。



第四章 德爾菲問卷設計、調查與分析

本研究德爾菲問卷在正式施測之前，參考公務人力發展中心、行政院人事行政總處地方研習中心訓練、某縣政府人事處自辦研習等課程，依據中階人事主管官職等歷年受訓經驗與核心能力養成、個人訓練需求之符合程度，歸納相關成果後提出德爾菲問卷(詳見附錄四)，隨即執行兩輪調查，茲分別說明兩輪調查設計與分析成果如下。

第一節 第一回合德爾菲問卷設計、調查與分析

壹、第一回合德爾菲問卷設計、調查

德爾菲問卷的邀請對象為某縣政府人事處及所屬一級機關、學校編制以薦任第 8 職等人事人員，進行兩回合的德爾菲問卷測驗。期能針對地方公務人員訓練進修需求，提出具體研究建議。於下首先針對第一回合德爾菲問卷之設計、調查與分析結果提出說明。

本研究執行的第一回合問卷採用修正德爾菲法，以文獻分析成果為基礎，探討地方中階人事人員為踐行專業、管理核心職能的要求，是否在訓練進修需求上存有差異？如果有，那麼地方中階人事人員，對於專業、管理核心能力訓練需求，存在哪些差異(包括訓練方式)？在差異的前提下，地方中階人事人員訓練應該採取哪些實踐策略？並以公務人力發展中心、地方研習中心、某縣政府人事處研習課程，建構出管理訓練課程、專業訓練課程核心能力及訓練需求(含教學方法)評量構面與問項指標，完整的第一回合問卷詳見附錄四。第一回合問卷於 2016 年 4 月 18 日以郵寄及電子問卷方式發送，相關受訪者皆服務於某縣政府，為應因應第二回合問卷回收時，可能無法掌握的回收狀況，避免受訪者編碼逐次更動的困擾，便將第一回合所獲的成功樣本予以編碼，相關編碼在後續研究過程中則保持不變。問卷回收後著手編碼，以“A"代表府本部，以"B"代表局處

類，以"C"代表學校類，受訪者資料、編碼及受訪代表性詳見表 4-1。第一回合問卷於 2016 年 4 月 27 日完成回收，共計發放 16 份、回收 16 份，整體回收率為 100%見表 4-2。

表 4-1 第一回合德爾菲問卷施測名單及編碼

受訪類別	機關服務、職稱	編碼	代表性
府本部 (編類:A)	縣府科長	1	負責組織編制、人事人員任免遷調業務，嫻熟組織編制、人事人員任免遷調業務。
	縣府科長	2	負責任免遷調業務，嫻熟任免遷調業務。
	縣府科長	3	負責考核獎懲、訓練進修、出國審查、差勤管理業務，嫻熟考核獎懲、訓練進修、出國審查、差勤管理業務。
	縣府科長	4	負責退休撫卹、待遇福利、文康活動等業務，嫻熟退休撫卹、待遇福利、文康活動等業務。
	縣府專員	5	負責人事人員考核及專案性綜合業務，嫻熟人事人員考核及專案性綜合業務。
局處類 (編類:B)	處局人事室主任	1	綜理任免遷調、組織編制、考試分發、獎懲考核、差勤管理、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公健保險、人事資訊管理，嫻熟各項人事業務。
	處局人事室主任	2	綜理任免遷調、組織編制、考試分發、獎懲考核、差勤管理、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公健保險、人事資訊管理，嫻熟各項人事業務。
	處局人事室主任	3	綜理任免遷調、組織編制、考試分發、獎懲考核、

	任		差勤管理、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公健保險、人事資訊管理，嫻熟各項人事業務。
	處局人事室主任	4	綜理任免遷調、組織編制、考試分發、獎懲考核、差勤管理、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公健保險、人事資訊管理，嫻熟各項人事業務。
	處局人事室主任	5	綜理任免遷調、組織編制、考試分發、獎懲考核、差勤管理、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公健保險、人事資訊管理，嫻熟各項人事業務。
	處局人事室主任	6	綜理任免遷調、組織編制、考試分發、獎懲考核、差勤管理、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公健保險、人事資訊管理，嫻熟各項人事業務。
學校類 (編類:C)	學校人事室主任	1	綜理教師員額、聘約、敘薪、兼代課鐘點費、成績考核、勤惰管理、獎懲、資深優良教師、退休、撫卹、資遣、生活津貼審核、緩召，嫻熟各項人事業務。
	學校人事室主任	2	綜理教師員額、聘約、敘薪、兼代課鐘點費、成績考核、勤惰管理、獎懲、資深優良教師、退休、撫卹、資遣、生活津貼審核、緩召，嫻熟各項人事業務。
	學校人事室主任	3	綜理教師員額、聘約、敘薪、兼代課鐘點費、成績考核、勤惰管理、獎懲、資深優良教師、退休、撫卹、資遣、生活津貼審核、緩召，嫻熟各項人

			事業務。
	學校人事室主任	4	綜理教師員額、聘約、敘薪、兼代課鐘點費、成績考核、勤惰管理、獎懲、資深優良教師、退休、撫卹、資遣、生活津貼審核、緩召，嫻熟各項人事業務。
	學校人事室主任	5	綜理教師員額、聘約、敘薪、兼代課鐘點費、成績考核、勤惰管理、獎懲、資深優良教師、退休、撫卹、資遣、生活津貼審核、緩召，嫻熟各項人事業務。

資料來源：研究者整理。

表 4-2 第一回合問卷回收情形

身分別	施測期程	編碼方式	回覆人數/發送人數	回覆比例
專任人事人員	2016年4月18日 至 2016年4月27日	A1-A5 B1-B6 C1-C5	16/16	100%

資料來源：研究者整理。

德爾菲(Delphi)方法由 Dalkey 及 Helmer 於 1960 年提出，用以有系統地表達專家群體意見，尋求共識的一種程序與方法。本研究採用「標準差」來衡量受訪者間意見紛歧之程度，當標準差在 0.6 以下，表示受訪者在該指標間的認同度為「高度共識」；標準差在 0.6 到 1 之間為「中度共識」，標準差在 1 以上為「低度共識」。平均數則用以判斷

受訪者對該指標的同意程度，分數越高代表受訪者對該項指標的同意程度越高(史美強、陳秋政，2012：57)。

本研究回收問卷採用李克特 7 等量表，問卷量表編碼「非常不符合」得 1 分、「很不符合」得 2 分、「不符合」得 3 分、「普通」得 4 分、「符合」得 5 分、「很符合」得 6 分、「非常符合」得 7 分，並依問卷填答結果給分；另在課程後加註*號，以***表示高度共識、以**表示中度共識、以*表示低度共識。

第一回合輪問卷內容分總共為三大部分，在第一部分以「課程與專業或管理核心能力的符合程度」及「課程與您的訓練需求之符合程度」分別有 38 門課程，分析後發現，在「課程與專業或管理核心能力的符合程度」達到高度共識標準的問項，總計有 0 門課程(約占全數問項的 0%)；達到中度有 29 門課程(約占全數問項的 76.3%)，達到低度共識有 9 門課程(約占全數問項的 23.7%)。

各項指標的平均數介於 4 到 6 之間，呈現普通、符合及很符合的現象，標準差在 1 以下有人力資源管理與發展等 29 門課程，是受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的課程；另標準差在 1 以上有人事心理學等 9 門課程，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是沒有幫助的，詳見表 4-3。

表 4-3 歷年受訓課程與核心能力養成「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展**	6.06	0.68	25.0	56.3	18.8	-	-	-	-
差異化管理*	5.00	1.26	6.3	31.3	37.5	12.5	6.3	6.3	-
人事心理學*	5.19	1.38	12.5	37.5	25.0	12.5	6.3	6.3	

心理測驗之基本原理施行與運用**	4.94	0.85	-	25.0	50.0	18.8	6.3	-	-
年度重大人事政策與措施**	5.81	0.91	25.0	37.5	31.3	6.3	-	-	-
問題分析與解決*	5.56	1.03	12.5	50.0	25.0	6.3	6.3	-	-
組織變革與創新**	5.44	0.89	6.3	43.8	43.8	-	6.3	-	-
網路發展趨勢與人事服務*	5.56	1.09	18.8	37.5	31.3	6.3	6.3	-	-
業務規劃**	5.56	0.89	6.3	56.3	31.3	-	6.3	-	-
團隊管理**	5.69	0.87	6.3	68.8	18.8	-	6.3	-	-
溝通表達**	5.69	0.70	6.3	62.5	25.0	6.3	-	-	-
主管情緒管理**	5.69	0.79	12.5	50.0	31.3	6.3	-	-	-
工作教導與部屬培育**	5.81	0.75	12.5	62.5	18.8	6.3	-	-	-
組織編制與人力之運用**	5.94	0.77	25.0	43.8	31.3	-	-	-	-
考試任免遷調相關規定**	6.00	0.82	31.3	37.5	31.3	-	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	5.88	0.89	25.0	43.8	25.0	6.3	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定**	5.75	0.93	25.0	31.3	37.5	6.3	-	-	-
考核(考績)獎懲相關規定**	5.88	0.81	25.0	37.5	37.5	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	5.88	0.89	31.3	25.0	43.8	-	-	-	-
退休撫卹保險相關規定**	5.81	0.98	31.3	25.0	37.5	6.3	-	-	-
績效目標與衡量指標設定**	5.31	0.70	-	43.8	43.8	12.5	-	-	-
績效檢視與回饋**	5.19	0.66	-	31.3	56.3	12.5	-	-	-
績效表達與溝通*	5.38	1.09	12.5	37.5	31.3	12.5	6.3	-	-

目標規劃**	5.50	0.73	12.5	25.0	62.5	-	-	-	-
目標執行**	5.69	0.70	12.5	43.8	43.8	-	-	-	-
目標查核**	5.19	0.83	6.3	25.0	50.0	18.8	-	-	-
運用各種管理工具協助業務 執行改善行動**	5.69	0.70	12.5	43.8	43.8	-	-	-	-
顧客需要分析及方法*	5.19	1.17	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	-	-
客訴處理與演練*	5.19	1.17	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	-	-
政府人事措施**	5.31	0.95	-	56.3	25.0	12.5	6.3	-	-
人事服務個案研討**	5.44	0.73	6.3	37.5	50.0	6.3	-	-	-
員工協助方案執行與應用*	5.69	1.01	18.8	43.8	31.3	-	6.3	-	-
員工協助方案認識與操作**	5.69	0.87	18.8	37.5	37.5	6.3	-	-	-
文書處理軟體（如：word、 Excel）的基本操作及功能**	5.31	0.79	6.3	31.3	50.0	12.5	-	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用 及操作**	5.75	0.86	18.8	43.8	31.3	6.3	-	-	-
人事統計分析及應用方法**	5.19	0.75	-	37.5	43.8	18.8	-	-	-
雲端資訊工具應用*	5.25	1.13	12.5	31.3	31.3	18.8	6.3	-	-
簡報技巧**	5.50	0.97	18.8	25.0	43.8	12.5	-	-	-

資料來源：研究者整理。

第一部分另以「課程與您的訓練需求之符合程度」分析後發現，達到高度共識標準的問項，總計有 0 門課程（約占全數問項的 0%），達到中度有 14 門課程（約占全數問項的 36.8%），達到低度共識有 24 門課程（約占全數問項的 63.2%）。

各項指標的平均數介於 4 到 5 之間，呈現普通及符合的現象，標準差在 1 以下有工作教導與部屬教育等 14 門課程，是受訪者覺得課程與訓練需求有相當幫助；另標準差在 1 以上有人力資源管理與發展等 24 門課程，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳見表 4-4。

表 4-4 歷年受訓課程與個人「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展*	5.38	1.31	12.5	43.8	31.3	-	6.3	6.3	-
差異化管理*	4.50	1.55	6.3	25.0	18.8	31.3	-	18.8	-
人事心理學*	4.88	1.50	12.5	25.0	25.0	25.0	-	12.5	-
心理測驗之基本原理施行與運用*	4.38	1.31	-	18.8	31.3	31.3	12.5	-	6.3
年度重大人事政策與措施**	5.44	0.96	12.5	37.5	31.3	18.8	-	-	-
問題分析與解決*	5.25	1.06	6.3	43.8	25.0	18.8	6.3	-	-
組織變革與創新**	5.00	0.97	6.3	18.8	50.0	18.8	6.3	-	-
網路發展趨勢與人事服務*	5.25	1.13	12.5	31.3	31.3	18.8	6.3	-	-
業務規劃*	5.06	1.00	-	43.8	25.0	25.0	6.3	-	-
團隊管理*	5.25	1.00	6.3	37.5	37.5	12.5	6.3	-	-
溝通表達**	5.50	0.89	12.5	37.5	37.5	12.5	-	-	-

主管情緒管理*	5.19	1.22	6.3	43.8	25.0	18.8	-	6.3	-
工作教導與部屬培育**	5.44	0.89	6.3	50.0	25.0	18.8	-	-	-
組織編制與人力之運用*	5.38	1.31	12.5	43.8	31.3	-	6.3	6.3	-
考試任免遷調相關規定**	5.69	0.87	18.8	37.5	37.5	6.3	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	5.44	0.89	12.5	31.3	43.8	12.5	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相規定**	5.56	0.96	12.5	43.8	37.5	-	6.3	-	-
考核(考績)獎懲相關規定**	5.56	0.81	18.8	18.8	62.5	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	5.63	0.96	25.0	18.8	50.0	6.3	-	-	-
退休撫卹保險相關規定*	5.44	1.03	18.8	18.8	56.3	-	6.3	-	-
績效目標與衡量指標設定*	4.94	1.18	-	37.5	37.5	12.5	6.3	6.3	-
績效檢視與回饋**	5.13	0.81	-	37.5	37.5	25.0	-	-	-
績效表達與溝通*	5.19	1.05	6.3	37.5	31.3	18.8	6.3	-	-
目標規劃**	5.31	0.87	6.3	31.3	56.3	-	6.3	-	-
目標執行**	5.50	0.73	6.3	43.8	43.8	6.3	-	-	-
目標查核**	4.88	0.89	-	25.0	43.8	25.0	6.3	-	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動*	5.38	1.15	6.3	50.0	31.3	6.3	-	6.3	-
顧客需要分析及方法*	5.25	1.24	12.5	31.3	37.5	12.5	-	6.3	-

客訴處理與演練*	4.94	1.48	12.5	18.8	43.8	12.5	6.3	-	6.3
政府人事措施*	4.81	1.17	-	31.3	37.5	18.8	6.3	6.3	-
人事服務個案研討*	4.94	1.24	6.3	25.0	43.8	12.5	6.3	6.3	-
員工協助方案執行與應用*	5.44	1.31	18.8	37.5	25.0	12.5	-	6.3	-
員工協助方案認識與操作*	5.50	1.37	18.8	43.8	25.0	-	6.3	6.3	-
文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能*	4.94	1.06	6.3	25.0	31.3	31.3	6.3	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作*	5.00	1.32	-	43.8	31.3	18.8	-	-	6.3
人事統計分析及應用方法*	4.63	1.41	-	31.3	31.3	18.8	12.5	-	6.3
雲端資訊工具應用*	5.13	1.02	12.5	18.8	37.5	31.3	-	-	-
簡報技巧**	5.25	0.93	12.5	18.8	50.0	18.8	-	-	-

資料來源：研究者整理。

問卷第二部分以「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」分析後發現，達到高度共識標準的問項，總計有 0 門課程（約占全數問項的 0%），達到中度有 3 門課程（約占全數問項的 50%），達到低度共識有 3 門課程（約占全數問項的 50%）。

各項指標的平均數介於 4 到 5 之間，呈現符普通及符合的現象，標準差在 1 以下有以「問題解決教學」等 3 種訓練方式，受訪者認為教學方法是有助於核心能力養成及滿

足個人的訓練需求；標準差在 1 以上，有以「講述教學法」等 3 種訓練方式，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得教學方法與核心能力養成及滿足個人的訓練需求，是沒有幫助的，詳見表 4-5。

表 4-5 歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估「教學方法」

教學方法	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
以「講述教學法」為訓練方式*	4.81	1.28	-	31.3	43.8	12.5	-	12.5	-
以「問題解決教學」為訓練方式**	5.50	0.82	12.5	31.3	50.0	6.3	-	-	-
以「討論教學」為訓練方式**	5.38	0.62	-	43.8	50.0	6.3	-	-	-
以「個案研究」為訓練方式**	5.38	0.81	6.3	37.5	43.8	12.5	-	-	-
以「分組討論」為訓練方式*	4.63	1.41	-	31.3	31.3	18.8	12.5	-	6.3
以「實地學習」為訓練方式*	5.31	1.08	12.5	31.3	37.5	12.5	6.3	-	-

資料來源：研究者整理。

第一回合問項共識程度分析彙整表，詳見表 4-6。此外針對第一回合問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。顯示本研究依據以公務人力發展中心、地方研習中心、某縣政府人事處研習課程，建構出管理訓練課程、專業訓練課程核心能力及訓練需求（含教學方法）評量構面與問項指標。基本上對於管理、專業核心能力訓練課程及訓練需求課程，有部分問題尚有爭議未達共識，本研究後續將提供個人第一回合的回覆答案及一回合問卷填答結果，再提出第二回合問卷，繼續徵詢受訪者的見解進行修正，惟必須先針對第 1 回合的調查結果進行綜合分析，以利後續問卷的修改。

表 4-6 第一回合問項共識程度分析彙整表

課程別	共識程度	高度共識程度	中度共識程度	低度共識程度
專業及管理核心能力符合程度		0%	76.3%	23.7%
訓練需求的符合程度		0%	36.8%	63.2%
教育訓練方式		0%	50.0%	50.0%

資料來源：研究者整理。

問卷第三部分為個人基本資料，含職稱、性別、年齡、教育程度、專任人事人員服務年資、目前服務機關，計有 6 個問項並未列入分析量表中。首先第 1 問項為職稱分析統計科長計有 4 人占 25%、主任 11 人占 68.75%、專員 1 人占 6.25%，編制占薦任第 8 職等以主任最多。其次第 2 問項為性別統計，男性計有 11 人占 68.75%、女性計有 31.25%。第 3 問項為年齡統計，四年級（民國 40 年次到 49 年次）3 人占 18.75%、五年級（民國 50 年次到 59 年次）6 人占 37.5%、六年級（民國 60 年次到 69 年次）4 人占 25%、七年級（民國 70 年次到 79 年次）3 人占 18.75%，中階人事人員以 5 年級人數最多。第 4 問項為教育程度統計，專科 2 人 12.5%、大學 8 人占 50%、研究所以上 6 人占 37.5%，中

階人事人員學歷以大學最多。第 5 問項統計，專任人事人員服務年資 10 年以下 3 人占 18.75%、服務年資 11 年至 20 年 5 人占 31.25%、服務年資 21 年至 30 年 7 人占 43.75%、31 年以上 1 人占 6.25%，中階人事人員服務年資以 21 年到 30 年最多。第 6 問項統計為目前服務機關，縣政府 5 人占 31.25%、縣政府所屬局處 6 人 37.5%、縣屬學校 5 人占 31.25%，以縣府所屬局處人事主管人員最多，詳見如表 4-7。

表 4-7 個人基本資料

問項	選項	人數	百分比
職稱	科長	4 人	25.00%
	主任	11 人	68.75%
	專員	1 人	6.25%
性別	男	11 人	68.75%
	女	5 人	31.25%
年齡	四年級（民國 40 年次到 49 年次）	3 人	18.75%
	五年級（民國 50 年次到 59 年次）	6 人	37.5%
	六年級（民國 60 年次到 69 年次）	4 人	25.00%
	七年級（民國 70 年次到 79 年次）	3 人	18.75%
教育程度	高中	0 人	0.00%
	專科	2 人	12.50%
	大學	8 人	50.00%
	研究所以上	6 人	37.50%
專任人事人員 服務年資	10 年以下	3 人	18.75%
	11 年-20 年	5 人	31.25%
	21 年-30 年	7 人	43.75%

	31 年以上	1 人	6.25%
目前服務機關	地方政府	5 人	31.25%
	地方政府所屬一級機關	6 人	37.50%
	縣屬學校	5 人	31.25%

資料來源：研究者整理。

貳、第一回合德爾菲問卷課程分析

第一回合問卷內容區分為三大部分，依序為「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」、「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」、「個人基本資料」。第一部分「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」下有管理訓練「科長級人事人員研習班」，專業訓練「人事法規案例研討班」、「績效管理班」、「顧客服務班」、「員工協助專班」、「資訊技術班」；第二部分「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」計有「講述教學法」、「問題解決教學」、「討論教學」、「個案研究」、「分組討論」、「實地學習」等訓練方式；第三部分「個人基本資料」係以職稱、性別、年齡、教育程度、專任人事人員服務年資、目前服務機關等 6 問項。以下問卷對第一回第一部分的答覆結果進行分析。

一、科長級人事人員研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各項指標的平均數在 4-6 之間，表示「科長級人事人員研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，呈現課程與專業或管理核心能力為普通、符合或很符合的現象。

在「科長級人事人員研習班」面向下，共計有 13 門課程，整體而言，計有人力資源管理與發展等 9 門課程呈現「中度共識」（標準差為 0.6~1 之間），受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是有幫助的；另人事

心理學等 4 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上),是受訪者意見比較分歧,離散程度較高,普遍覺得課程與專業或管理能力的養成是沒有幫助的,詳細統計數字請參閱表 4-8。

表 4-8 科長級人事人員研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與專業或管理 核心能力的符合程度	平均 數	標 準 差	百分比						
			非 常 符 合	很 符 合	符 合	普 通	不 符 合	很 不 符 合	非 常 不 符 合
人力資源管理與發展**	6.06	0.68	25.0	56.3	18.8	-	-	-	-
差異化管理*	5.00	1.26	6.3	31.3	37.5	12.5	6.3	6.3	-
人事心理學*	5.19	1.38	12.5	37.5	25.0	12.5	6.3	6.3	-
心理測驗之基本原理施 行與運用**	4.94	0.85	-	25.0	50.0	18.8	6.3	-	-
年度重大人事政策與措 施**	5.81	0.91	25.0	37.5	31.3	6.3	-	-	-
問題分析與解決*	5.56	1.03	12.5	50.0	25.0	6.3	6.3	-	-
組織變革與創新**	5.44	0.89	6.3	43.8	43.8	-	6.3	-	-
網路發展趨勢與人事服 務*	5.56	1.09	18.8	37.5	31.3	6.3	6.3	-	-
業務規劃**	5.56	0.89	6.3	56.3	31.3	-	6.3	-	-
團隊管理**	5.69	0.87	6.3	68.8	18.8	-	6.3	-	-
溝通表達**	5.69	0.70	6.3	62.5	25.0	6.3	-	-	-
主管情緒管理**	5.69	0.79	12.5	50.0	31.3	6.3	-	-	-

工作教導與部屬培育**	5.81	0.75	12.5	62.5	18.8	6.3	-	-	-
-------------	------	------	------	------	------	-----	---	---	---

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數 4-5 之間，表示「科長級人事人員研習班」面向下的課程在多數受訪者對於訓練需求呈普通或符合的現象。

在「科長級人事人員研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 13 門課程，整體而言，受訪者對於工作教導與部屬培育等 4 門課程，呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，普遍覺得課程與訓練需求有幫助；而人事心理學等 9 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-9。

表 4-9 科長級人事人員研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展*	5.38	1.31	12.5	43.8	31.3	-	6.3	6.3	-
差異化管理*	4.50	1.55	6.3	25.0	18.8	31.3	-	18.8	-
人事心理學*	4.88	1.50	12.5	25.0	25.0	25.0	-	12.5	-
心理測驗之基本原理施行與運用*	4.38	1.31	-	18.8	31.3	31.3	12.5	-	6.3
年度重大人事政策與措施**	5.44	0.96	12.5	37.5	31.3	18.8	-	-	-

問題分析與解決*	5.25	1.06	6.3	43.8	25.0	18.8	6.3	-	-
組織變革與創新**	5.00	0.97	6.3	18.8	50.0	18.8	6.3	-	-
網路發展趨勢與人事服務*	5.25	1.13	12.5	31.3	31.3	18.8	6.3	-	-
業務規劃*	5.06	1.00	-	43.8	25.0	25.0	6.3	-	-
團隊管理*	5.25	1.00	6.3	37.5	37.5	12.5	6.3	-	-
溝通表達**	5.50	0.89	12.5	37.5	37.5	12.5	-	-	-
主管情緒管理*	5.19	1.22	6.3	43.8	25.0	18.8	-	6.3	-
工作教導與部屬培育**	5.44	0.89	6.3	50.0	25.0	18.8	-	-	-

資料來源：研究者整理。

二、人事法規案例研討研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數在 5-6 之間，表示「人事法規案例研討班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈現符合或很符合的現象。

在「人事法規案例研討班」面向下，共計有組織編制與人力之運用等 7 門課程，全呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，是受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力確實有幫助的課程，詳細統計數字請參閱表 4-10。

表 4-10 人事法規案例研討班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
組織編制與人力之運用**	5.94	0.77	25.0	43.8	31.3	-	-	-	-
考試任免遷調相關規定**	6.00	0.82	31.3	37.5	31.3	-	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	5.88	0.89	25.0	43.8	25.0	6.3	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定**	5.75	0.93	25.0	31.3	37.5	6.3	-	-	-
考核(考績)獎懲相關規定**	5.88	0.81	25.0	37.5	37.5	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	5.88	0.89	31.3	25.0	43.8	-	-	-	-
退休撫卹保險相關規定**	5.81	0.98	31.3	25.0	37.5	6.3	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆達 5，表示「人事法規案例研討班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈現符合的現象。

在「人事法規案例研討班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 7 門課，整體而言，計有考試任免遷調相關規定等 5 門課程呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，是受訪者覺得課程與訓練需求有相當幫助。組織編制與人力之運用等 2 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-11。

表 4-11 人事法規案例研討班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
組織編制與人力之運用*	5.38	1.31	12.5	43.8	31.3	-	6.3	6.3	-
考試任免遷調相關規定**	5.69	0.87	18.8	37.5	37.5	6.3	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	5.44	0.89	12.5	31.3	43.8	12.5	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定**	5.56	0.96	12.5	43.8	37.5	-	6.3	-	-
考核(考績)獎懲相關規定**	5.56	0.81	18.8	18.8	62.5	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	5.63	0.96	25.0	18.8	50.0	6.3	-	-	-

退休撫卹保險相關規定*	5.44	1.03	18.8	18.8	56.3	-	6.3	-	-
-------------	------	------	------	------	------	---	-----	---	---

資料來源：研究者整理。

三、績效管理研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆達 5，表示「績效管理研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「績效管理研習班」面向下，共計有 7 課程，整體而言，受訪者間計有目標規劃等 6 門課程，達到「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的；另績效表達與溝通 1 門課程達到「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程對於專業或管理能力的養成是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-12。

表 4-12 績效管理研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
績效目標與衡量指標設定**	5.31	0.70	-	43.8	43.8	12.5	-	-	-
績效檢視與回饋**	5.19	0.66	-	31.3	56.3	12.5	-	-	-
績效表達與溝通*	5.38	1.09	12.5	37.5	31.3	12.5	6.3	-	-

目標規劃**	5.50	0.73	12.5	25.0	62.5	-	-	-	-
目標執行**	5.69	0.70	12.5	43.8	43.8	-	-	-	-
目標查核**	5.19	0.83	6.3	25.0	50.0	18.8	-	-	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動**	5.69	0.70	12.5	43.8	43.8	-	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5 之間，表示「績效管理研習班」面向下的，課程在多數受訪者對於訓練需求普通或符合的現象。

在「績效管理研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 7 門課程，整體而言，受訪者對於績效檢視與回饋等 4 門課程，呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，普遍覺得課程與訓練需求有幫助，另績效目標與衡量指標設定等 3 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程對於訓練需求是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-13

表 4-13 績效管理研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
績效目標與衡量指標設定*	4.94	1.18	-	37.5	37.5	12.5	6.3	6.3	-

績效檢視與回饋**	5.13	0.81	-	37.5	37.5	25.0	-	-	-
績效表達與溝通*	5.19	1.05	6.3	37.5	31.3	18.8	6.3	-	-
目標規劃**	5.31	0.87	6.3	31.3	56.3	-	6.3	-	-
目標執行**	5.50	0.73	6.3	43.8	43.8	6.3	-	-	-
目標查核**	4.88	0.89	-	25.0	43.8	25.0	6.3	-	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動*	5.38	1.15	6.3	50.0	31.3	6.3	-	6.3	-

資料來源：研究者整理。

四、顧客服務研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「顧客服務研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「顧客服務研習班」面向下，共計有 4 門課程，整體而言，受訪者計有政府人事措施 2 門課程，呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是有幫助的；另顧客需要分析及方法等 2 門課，達到「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程對於專業或管理能力的養成是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-14。

表 4-14 顧客服務研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
顧客需要分析及方法*	5.19	1.17	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	-	-
客訴處理與演練*	5.19	1.17	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	-	-
政府人事措施**	5.31	0.95	-	56.3	25.0	12.5	6.3	-	-
人事服務個案研討**	5.44	0.73	6.3	37.5	50.0	6.3	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5 之間，表示「顧客服務研習班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈普通或符合的現象。

在「顧客服務研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 4 門課程，整體而言，受訪者間有顧客需要分析及方法等 4 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-15。

表 4-15 顧客服務研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合

顧客需要分析及方法*	5.25	1.24	12.5	31.3	37.5	12.5	-	6.3	-
客訴處理與演練*	4.94	1.48	12.5	18.8	43.8	12.5	6.3	-	6.3
政府人事措施*	4.81	1.17	-	31.3	37.5	18.8	6.3	6.3	-
人事服務個案研討*	4.94	1.24	6.3	25.0	43.8	12.5	6.3	6.3	-

資料來源：研究者整理。

五、員工協助專班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「員工協助專班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「員工協助專班」面向下，共計有 2 門課程，整體而言，受訪者在員工協助方案認識與操作 1 門課程，達到「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是有幫助的；另員工協助方案執行與應用 1 門課程，達到「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與專業或管理能力的養成是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-16。

表 4-16 員工協助專班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
員工協助方案執行與	5.69	1.01	18.8	43.8	31.3	-	6.3	-	-

應用*									
員工協助方案認識與操作**	5.69	0.87	18.8	37.5	37.5	6.3	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「員工協助專班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈符合的現象。

在「員工協助專班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 2 門課程，整體而言，受訪者間有員工協助方案執行與應用等 2 門課程呈現為「低度共識」（標準差 1 以上），受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-17。

表 4-17 員工協助專班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

左列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
員工協助方案執行與應用*	5.44	1.31	18.8	37.5	25.0	12.5	-	6.3	-
員工協助方案認識與操作*	5.50	1.37	18.8	43.8	25.0	-	6.3	6.3	-

資料來源：研究者整理。

六、資訊技術研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆 5，表示「資訊技術研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「資訊技術研習班」面向下，共計有 5 門課程，整體而言，受訪者間有文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能等 4 門課程，呈現「中度共識」（標準差為 0.6~1 之間），受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的，而雲端資訊工具應用 1 門課程達到「低度共識」（標準差 1 以上），是受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程與專業或管理能力的養成是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-18。

表 4-18 資訊技術研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析（N=16）

左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能**	5.31	0.79	6.3	31.3	50.0	12.5	-	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作**	5.75	0.86	18.8	43.8	31.3	6.3	-	-	-
人事統計分析及應用方法**	5.19	0.75	-	37.5	43.8	18.8	-	-	-

雲端資訊工具應用*	5.25	1.13	12.5	31.3	31.3	18.8	6.3	-	-
簡報技巧**	5.50	0.97	18.8	25.0	43.8	12.5	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5 之間，表示「資訊技術研習班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈普通或符合的現象。

在「資訊技術研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 5 門課程，整體而言，課程計有簡報技巧 1 課程達到「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，是受訪者普遍覺得課程與訓練需求有相當幫助；而人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作 4 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳細統計數字請參閱表 4-19。

表 4-19 資訊技術研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=16)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
文書處理軟體 (如：word、Excel) 的基本操作及功能*	4.94	1.06	6.3	25.0	31.3	31.3	6.3	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作*	5.00	1.32	-	43.8	31.3	18.8	-	-	6.3

人事統計分析及應用方法*	4.63	1.41	-	31.3	31.3	18.8	12.5	-	6.3
雲端資訊工具應用*	5.13	1.02	12.5	18.8	37.5	31.3	-	-	-
簡報技巧**	5.25	0.93	12.5	18.8	50.0	18.8	-	-	-

資料來源：研究者整理。

第二節 第二回合德爾菲問卷設計、調查與分析

第二回合問卷施測之目的，本研究依據在於蒐集彙整某縣政府人事處及所屬一級機關、學校編制以薦任第 8 職等人事人員的意見，進行第兩回合的德爾菲問卷測驗。期能針對地方公務人員訓練進修需求，提出具體研究建議。

根據第一回合問卷分析的結果，將受訪者一致的意見再次送給受訪者評鑑，對於分歧意見，則由受訪者再次評估作答，以便讓受訪者了解彼此看法的異同之處。第二回合問卷將呈現出第一回合問卷之結果，包括全體成員的平均數與標準差，與各選項之百分比分布情形，第二回合問卷完稿如附錄五所示。

壹、第二回合問卷設計與調查

第二回合問卷填答區分為二大部分，依序為「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」及「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」。問卷於 2016 年 5 月 16 日以電子郵件及紙本方式寄出，於 2016 年 5 月 26 日完成第二回合問卷回收，共寄出 16 份問卷，回收 14 份，整體回收率達 87.5%，受訪者回覆情形如表 4-20 所示；第二回合德爾菲問卷施測名單及編碼則是續邀第一回合參與者，問卷回收後各受邀者、編碼與受邀者服務機關單位同表 4-1。

表 4-20 第二回合問卷回收情形

身分別	施測時程	編碼方式	回覆人數/發送人數	回覆比例
專任人事人員	2016 年 5 月 16 日 至 2016 年 5 月 26 日	A1-A5 B1-B6 C1-C5	14/16 (編號 A1、B1 未回 覆)	87.5%

資料來源：研究者整理。

第二回合問卷區分為三個部分，包括「第一回合問卷填答結果」、「第二回合問卷填答說明」、「開始填答第二回合問卷」。第二回合問卷對照第一回合調查結果的標準差與平均數後，問卷內容區分為二大部分「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」、「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」。

檢視第二回合問卷，發現除少數指標外，大多數指標均呈現平均數維持 4-6 之間而標準差數值上升之特徵。第二回合問卷「歷年受訓課程與核心能力養成」38 門課程問項中，有 0 門課程達到高度共識（約占全數問項的 0%），有 15 門課程達到中度共識（約占全數問項的 39.5%），低度共識共有 23 門課程（約占全數問項的 60.5%），相較第一回合低度共識上升許多。其次在「歷年受訓課程與個人的訓練需求相符」38 門課程問項中，有 0 門課程達到高度共識（約占全數問項的 0%），中度共識有 10 門課程（約占全數問項的 26.3%），低度共識有 28 門課程（約占全數問項的 73.7%），相較第一回合低度共識仍是上升。最後在「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」6 門課程問項中，有 1 門課程達到中度共識（約占全數問項的 16.7%），低度共識共有 5 門課程（約占全數問項的 83.3%），相較第一回合低度共識同樣是上升。針對本回合問卷所建構的課程面向評量、構面及問項指標，受訪者認為課程的安排對於核心能力養成、訓練需求、教育訓練方式的幫助顯然降低許多。

此外，針對第二回合問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見如「無參與專業課程或符合機關個別需求課程」、「講授銓敘部及人事總處規範中央政策，未能符合地方機關」、「各階段退休制度緣由複雜，課程上難以說明清楚」等意見。顯示本研究依據以公務人力發展中心、地方研習中心、某縣政府人事處研習課程，建構出管理及專業訓練課程核心能力及訓練需求（含教學方法）評量構面與問項指標。基本上對於管理、專業核心能力訓練課程及訓練需求課程，有大部分問題顯示未達共識。對於第二回合問卷回收後各課程的結果進行分析，其共識程度分析彙整表，詳見表 4-21。

表 4-21 第二回合問項共識程度分析彙整表

課程別	共識程度	高度共識程度	中度共識程度	低度共識程度
專業及管理核心能力符合程度		0%	39.5%	60.5%
訓練需求的符合程度		0%	26.3%	73.7%
教育訓練方式		0%	16.7%	83.3 %

資料來源：研究者整理。

貳、第二回合調查結果分析

問卷內容區分為二大部分「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」、「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」。以下分由問卷結構，依序對第二回合問卷的答覆結果進行分析。

第二回合問卷內容分總共為三大部分，在第一部分以「課程與專業或管理核心能力的符合程度」及「課程與您的訓練需求之符合程度」分別有 38 門課程問項，分析後發現，在「課程與專業或管理核心能力的符合程度」達到高度共識標準的問項，總計有 0

門課程（約占全數問項的 0%），達到中度共識有 15 門課程（約占全數問項的 39.5%），達到低度共識有 23 門課程（約占全數問項的 60.5%）。

各項指標的平均數介於 4 到 6 之間，呈現普通、符合或很符合的現象，標準差在 1 以下有心理測驗之基本原理施行與運用等 15 門課程，是受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的課程；另標準差在 1 以上有人事心理學等 23 門課程，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是沒有幫助的，詳見表 4-22。

表 4-22 歷年受訓課程與核心能力養成「專業或管理能力」之符合程度分析（N=14）

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展*	5.64	1.22	28.6	28.6	28.6	7.1	7.1	-	-
差異化管理*	5.00	1.04	7.1	21.4	42.9	21.4	7.1	-	-
人事心理學*	5.21	1.12	7.1	42.9	21.4	21.4	7.1	-	-
心理測驗之基本原理施行與運用**	4.93	0.92	-	28.6	42.9	21.4	7.1	-	-
年度重大人事政策與措施*	5.79	1.05	21.4	50.0	21.4	-	7.1	-	-
問題分析與解決*	5.64	1.15	21.4	42.9	21.4	7.1	7.1	-	-
組織變革與創新*	5.43	1.09	14.3	35.7	35.7	7.1	7.1	-	-
網路發展趨勢與人事服務*	5.50	1.29	28.6	21.4	28.6	14.3	7.1	-	-

業務規劃*	5.50	1.29	21.4	42.9	7.1	21.4	7.1	-	-
團隊管理*	5.50	1.02	7.1	57.1	21.4	7.1	7.1	-	-
溝通表達*	5.57	1.02	14.3	42.9	35.7	-	7.1	-	-
主管情緒管理*	5.43	1.02	14.3	28.6	50.0	-	7.1	-	-
工作教導與部屬培育*	5.64	1.08	21.4	35.7	35.7	-	7.1	-	-
組織編制與人力之運用**	5.86	0.95	28.6	35.7	28.6	7.1	-	-	-
考試任免遷調相關規定*	5.93	1.00	35.7	28.6	28.6	7.1	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	6.07	0.83	35.7	35.7	28.6	-	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定**	5.86	0.77	21.4	42.9	35.7	-	-	-	-
考核（考績）獎懲相關規定**	5.93	0.73	21.4	50.0	28.6	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	6.07	0.73	28.6	50.0	21.4	-	-	-	-
退休撫卹保險相關規定**	6.07	0.83	35.7	35.7	28.6	-	-	-	-
績效目標與衡量指標設定*	5.14	1.17	-	50.0	28.6	14.3	-	7.1	-
績效檢視與回饋*	5.00	1.24	7.1	28.6	35.7	21.4	-	7.1	-
績效表達與溝通*	5.21	1.31	7.1	50.0	14.3	21.4	-	7.1	-
目標規劃*	5.14	1.29	14.3	21.4	42.9	14.3	-	7.1	-
目標執行*	5.00	1.24	7.1	28.6	35.7	21.4	-	7.1	-

目標查核*	4.86	1.03	-	21.4	57.1	14.3	-	7.1	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動*	5.29	1.27	7.1	50.0	21.4	14.3	-	7.1	-
顧客需要分析及方法**	5.43	0.85	7.1	42.9	35.7	14.3	-	-	-
客訴處理與演練**	5.14	0.66	-	28.6	57.1	14.3	-	-	-
政府人事措施**	5.43	0.76	-	57.1	28.6	14.3	-	-	-
人事服務個案研討**	5.43	0.94	7.1	50.0	21.4	21.4	-	-	-
員工協助方案執行與應用*	5.29	1.38	7.1	42.9	42.9	-	-	-	7.1
員工協助方案認識與操作*	5.29	1.20	7.1	42.9	35.7	7.1	-	7.1	-
文書處理軟體(如: word、Excel)的基本操作及功能**	5.36	0.74	7.1	28.6	57.1	7.1	-	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作**	5.93	0.83	28.6	35.7	35.7	-	-	-	-
人事統計分析及應用方法*	5.00	1.18	7.1	21.4	50.0	14.3	-	7.1	-
雲端資訊工具應用**	5.50	0.76	7.1	42.9	42.9	7.1	-	-	-
簡報技巧**	5.57	0.65	7.1	42.9	50.0	-	-	-	-

資料來源：研究者整理。

第一部分另以「課程與您的訓練需求之符合程度」分析後發現，達到高度共識標準的問項，總計有 0 門課程（約占全數問項的 0%），達到中度有 10 門課程（約占全數問項的 26.3%），達到低度共識有 28 門課程（約占全數問項的 73.7%）。

平均數介於 4 到 5 之間，呈現普通及符合的現象，標準差在 1 以下有溝通表達等 10 門課程，是受訪者覺得課程與訓練需求有相當幫助；另標準差在 1 以上有人力資源管理與發展等 28 門課程，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，詳見表 4-23。

表 4-23 歷年受訓課程與個人「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展*	5.14	1.35	14.3	21.4	35.7	-	7.1	7.1	-
差異化管理*	4.64	1.34	7.1	14.3	35.7	7.1	14.3	7.1	-
人事心理學*	5.00	1.41	14.3	21.4	28.6	7.1	7.1	7.1	-
心理測驗之基本原理施行與運用*	4.64	1.69	7.1	28.6	14.3	14.3	7.1	7.1	7.1
年度重大人事政策與措施*	5.29	1.20	14.3	35.7	21.4	7.1	7.1	-	-
問題分析與解決*	5.21	1.25	14.3	28.6	21.4	7.1	14.3	-	-
組織變革與創新*	4.79	1.31	7.1	21.4	35.7	7.1	7.1	7.1	-
網路發展趨勢與人事服務*	4.86	1.17	7.1	21.4	35.7	14.3	7.1	-	-

業務規劃*	5.07	1.21	7.1	42.9	7.1	21.4	7.1	-	-
團隊管理*	5.00	1.24	7.1	35.7	21.4	7.1	14.3	-	-
溝通表達**	5.29	0.91	7.1	28.6	42.9	-	7.1	-	-
主管情緒管理*	4.93	1.44	14.3	21.4	28.6	7.1	7.1	7.1	-
工作教導與部屬培育*	5.21	1.42	28.6	7.1	35.7	7.1	7.1	-	-
組織編制與人力之運用*	5.14	1.10	-	35.7	35.7	7.1	-	7.1	-
考試任免遷調相關規定**	5.57	0.76	7.1	42.9	35.7	-	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	5.50	0.94	7.1	50.0	14.3	14.3	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定**	5.50	0.85	7.1	42.9	28.6	7.1	-	-	-
考核(考績)獎懲相關規定**	5.21	0.80	-	42.9	28.6	14.3	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	5.14	0.77	-	35.7	35.7	14.3	-	-	-
退休撫卹保險相關規定**	5.36	0.93	7.1	35.7	35.7	-	7.1	-	-
績效目標與衡量指標設定*	4.57	1.22	-	14.3	50.0	7.1	-	14.3	-
績效檢視與回饋*	4.79	1.31	7.1	21.4	28.6	21.4	-	7.1	-
績效表達與溝通*	4.64	1.34	7.1	7.1	42.9	14.3	7.1	7.1	-
目標規劃*	5.00	1.30	7.1	28.6	35.7	7.1	-	7.1	-
目標執行*	4.93	1.27	7.1	21.4	28.6	21.4	-	7.1	-

目標查核*	4.79	1.05	-	21.4	42.9	14.3	-	7.1	-
運用各種管理工具協助 業務執行改善行動*	4.93	1.49	7.1	28.6	28.6	7.1	-	14.3	-
顧客需要分析及方法*	5.07	1.21	7.1	28.6	28.6	14.3	-	7.1	-
客訴處理與演練*	4.57	1.34	-	21.4	35.7	21.4	-	-	7.1
政府人事措施*	4.86	1.23	-	35.7	28.6	14.3	-	7.1	-
人事服務個案研討*	4.86	1.41	7.1	28.6	14.3	21.4	7.1	7.1	-
員工協助方案執行與應 用*	5.00	1.62	7.1	35.7	28.6	-	-	7.1	7.1
員工協助方案認識與操 作*	4.93	1.49	7.1	35.7	21.4	7.1	-	14.3	-
文書處理軟體（如： word、Excel）的基本操 作及功能*	5.21	1.12	14.3	14.3	42.9	7.1	7.1	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作**	5.71	0.83	14.3	42.9	21.4	7.1	-	-	-
人事統計分析及應用方 法*	4.57	1.16	7.1	-	50.0	14.3	7.1	7.1	-
雲端資訊工具應用**	5.00	0.96	14.3	-	50.0	21.4	-	-	-
簡報技巧**	5.14	0.86	7.1	21.4	42.9	14.3	-	-	-

資料來源：研究者整理。

問卷第二部分以「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」分析後發現，達到高度共識標準的問項，總計有 0 門課程（約占全數問項的

0%)，達到中度有 1 門課程（約占全數問項的 16.7%），達到低度共識有 5 門課程（約占全數問項的 83.3%）。

平均數介於 4 到 5 之間，呈現符普通及符合的現象，標準差在 1 以下有講述教學法等 1 種訓練方式，受訪者認為教學方法是有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求；標準差在 1 以上，有以問題解決教學等 5 種訓練方式，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得上開教學方法與核心能力養成及滿足個人的訓練需求，是沒有幫助的，詳見表 4-24。

表 4-24 歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估「教學方法」

教學方法	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
以「講述教學法」為訓練方式**	5.21	0.97	7.1	28.6	50.0	7.1	7.1	-	-
以「問題解決教學」為訓練方式*	5.57	1.02	7.1	64.3	14.3	7.1	7.1	-	-
以「討論教學」為訓練方式*	5.36	1.15	14.3	35.7	28.6	14.3	7.1	-	-
以「個案研究」為訓練方式*	5.57	1.16	21.4	35.7	28.6	7.1	7.1	-	-
以「分組討論」為訓練方式*	5.54	1.20	21.4	28.6	28.6	7.1	7.1	-	-
以「實地學習」為訓練方式*	4.93	1.14	7.1	21.4	42.9	14.3	14.3	-	-

練方式*									
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

資料來源：研究者整理。

貳、第二回合德菲問卷課程分析

問卷第一部分「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」下有管理訓練「科長級人事人員研習班」1 個班別，另專業訓練有「人事法規案例研討班」、「績效管理班」、「顧客服務班」、「員工協助專班」、「資訊技術班」6 個班別；第二部分「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」計有「講述教學法」、「問題解決教學」、「討論教學」、「個案研究」、「分組討論」、「實地學習」等 6 種訓練方式，以下問卷對第二回第一部分的答覆結果進行分析。

一、科長級人事人員研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各項指標的平均數皆 4-5 之間，表示「科長級人事人員研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈普通或符合的現象。

在「科長級人事人員研習班」面向下，共計有 13 門課程問項，整體而言，受訪者間有心理測驗之基本原理施行與運用 1 門課程呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的；另差異化管理等 12 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與專業或管理能力的養成是沒有幫助的。此外，受訪者提出修正意見「無參與此專業課程」，詳細統計數字請參閱表 4-25。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「科長級人事人員研習班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 9 門

課程降低至 1 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 4 門課程增加至 12 門課程。

表 4-25 科長級人事人員研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與專業或管理 核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展*	5.64	1.22	28.6	28.6	28.6	7.1	7.1	-	-
差異化管理*	5.00	1.04	7.1	21.4	42.9	21.4	7.1	-	-
人事心理學*	5.21	1.12	7.1	42.9	21.4	21.4	7.1	-	-
心理測驗之基本原理施行與運用**	4.93	0.92	-	28.6	42.9	21.4	7.1	-	-
年度重大人事政策與措施*	5.79	1.05	21.4	50.0	21.4	-	7.1	-	-
問題分析與解決*	5.64	1.15	21.4	42.9	21.4	7.1	7.1	-	-
組織變革與創新*	5.43	1.09	14.3	35.7	35.7	7.1	7.1	-	-
網路發展趨勢與人事服務*	5.50	1.29	28.6	21.4	28.6	14.3	7.1	-	-
業務規劃*	5.50	1.29	21.4	42.9	7.1	21.4	7.1	-	-
團隊管理*	5.50	1.02	7.1	57.1	21.4	7.1	7.1	-	-
溝通表達*	5.57	1.02	14.3	42.9	35.7	-	7.1	-	-
主管情緒管理*	5.43	1.02	14.3	28.6	50.0	-	7.1	-	-
工作教導與部屬培育*	5.64	1.08	21.4	35.7	35.7	-	7.1	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數 4-5 之間，表示「科長級人事人員研習班」面向下的課程在多數受訪者對於訓練需求呈普通或符合的現象。

在「科長級人事人員研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 13 門課程，整體而言，受訪者有溝通表達 1 門課程，呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，普遍覺得課程與訓練需求有幫助；而人力資源管理與發展 12 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，此外，受訪者提出修正意見「無符合機關個別需求課程」，詳細統計數字請參閱表 4-26。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「科長級人事人員研習班」各項的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 4 門課程降低至 1 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 9 門課程增加至 12 門課程。

表 4-26 科長級人事人員研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展*	5.14	1.35	14.3	21.4	35.7	-	7.1	7.1	-
差異化管理*	4.64	1.34	7.1	14.3	35.7	7.1	14.3	7.1	-
人事心理學*	5.00	1.41	14.3	21.4	28.6	7.1	7.1	7.1	-
心理測驗之基本原理施行與運用*	4.64	1.69	7.1	28.6	14.3	14.3	7.1	7.1	7.1
年度重大人事政策與措	5.29	1.20	14.3	35.7	21.4	7.1	7.1	-	-

施*									
問題分析與解決*	5.21	1.25	14.3	28.6	21.4	7.1	14.3	-	-
組織變革與創新*	4.79	1.31	7.1	21.4	35.7	7.1	7.1	7.1	-
網路發展趨勢與人事服務*	4.86	1.17	7.1	21.4	35.7	14.3	7.1	-	-
業務規劃*	5.07	1.21	7.1	42.9	7.1	21.4	7.1	-	-
團隊管理*	5.00	1.24	7.1	35.7	21.4	7.1	14.3	-	-
溝通表達**	5.29	0.91	7.1	28.6	42.9	-	7.1	-	-
主管情緒管理*	4.93	1.44	14.3	21.4	28.6	7.1	7.1	7.1	-
工作教導與部屬培育*	5.21	1.42	28.6	7.1	35.7	7.1	7.1	-	-

資料來源：研究者整理。

二、人事法規案例研討研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 5-6 之間，表示「人事法規案例研討班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合或很符合的現象。

在「人事法規案例研討班」面向下，共計有 7 門課程問項，整體而言，受訪者間有組織編制與人力之運用等 6 門課程，呈現「中度共識」(標準差為 0.6 ~1 之間)，受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的；另有考試任免遷調相關規定 1 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與專業或管理能力的養成是沒有幫助的。此外，受訪者提出修正意見「講授銓敘部及人事總處規範中央政策，未能

符合地方機關」及「各階段退休制度緣由複雜，課程上難以說明清楚」，詳細統計數字請參閱表 4-27。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「人事法規案例研討班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 7 門課程降低至 6 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 0 門課程增加至 1 門課程。

表 4-27 人事法規案例研討班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
組織編制與人力之運用**	5.86	0.95	28.6	35.7	28.6	7.1	-	-	-
考試任免遷調相關規定*	5.93	1.00	35.7	28.6	28.6	7.1	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	6.07	0.83	35.7	35.7	28.6	-	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定**	5.86	0.77	21.4	42.9	35.7	-	-	-	-
考核(考績)獎懲相關規定**	5.93	0.73	21.4	50.0	28.6	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	6.07	0.73	28.6	50.0	21.4	-	-	-	-
退休撫卹保險相關規	6.07	0.83	35.7	35.7	28.6	-	-	-	-

定**									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「人事法規案例研討班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈符合的現象。

在「人事法規案例研討班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 7 門課程問題，整體而言，受訪者間有考試任免遷調相關規定 6 門課程問題呈現「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的；另組織編制與人力之運用 1 門課程問題為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與專業或管理能力的養成是沒有幫助的。此外，受訪者提出修正意見「講授銓敘部及人事總處規範中央政策，未能符合地方機關」及「各階段退休制度緣由複雜，課程上難以說明清楚」，詳細統計數字請參閱表 4-28。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「人事法規案例研討班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 5 門課程增加至 6 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 2 門課程降低至 1 門課程，相較於第一回合結果，第二回合訓練需求共識度顯然提高。

表 4-28 人事法規案例研討班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合

組織編制與人力之運用*	5.14	1.10	-	35.7	35.7	7.1	-	7.1	-
考試任免遷調相關規定**	5.57	0.76	7.1	42.9	35.7	-	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定**	5.50	0.94	7.1	50.0	14.3	14.3	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相規定**	5.50	0.85	7.1	42.9	28.6	7.1	-	-	-
考核（考績）獎懲相關規定**	5.21	0.80	-	42.9	28.6	14.3	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定**	5.14	0.77	-	35.7	35.7	14.3	-	-	-
退休撫卹保險相關規定**	5.36	0.93	7.1	35.7	35.7	-	7.1	-	-

資料來源：研究者整理。

三、績效管理研習班

（一）課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5 之間，表示「績效管理研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈普通或符合的現象。

在「績效管理研習班」面向下，共計有 7 門課程問項，整體而言，受訪者間有績效目標與衡量指標設定等 7 門課程，均達到「低度共識」（標準差 1 以上），是受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與專業或管理能

力的養成是沒有幫助的，此外，受訪者提出修正意見「無參與此專業課程」，詳細統計數字請參閱表 4-29。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「績效管理研習班」所轄各問項的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 6 門課程降低至 0 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 1 門課程增加至 7 門課程。

表 4-29 績效管理研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
績效目標與衡量指標設定*	5.14	1.17	-	50.0	28.6	14.3	-	7.1	-
績效檢視與回饋*	5.00	1.24	7.1	28.6	35.7	21.4	-	7.1	-
績效表達與溝通*	5.21	1.31	7.1	50.0	14.3	21.4	-	7.1	-
目標規劃*	5.14	1.29	14.3	21.4	42.9	14.3	-	7.1	-
目標執行*	5.00	1.24	7.1	28.6	35.7	21.4	-	7.1	-
目標查核*	4.86	1.03	-	21.4	57.1	14.3	-	7.1	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動*	5.29	1.27	7.1	50.0	21.4	14.3	-	7.1	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5，表示「績效管理研習班」面向下的，課程在多數受訪者對於訓練需求普通或符合的現象。

在「績效管理研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 7 門課程問項，整體而言，受訪者有績效目標與衡量指標設定 7 門課程問項均為「低度共識」(標準差 1 以上)，是受訪者意見比較分歧，離散程度比較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的，此外，受訪者提出修正意見「無符合機關個別需求課程」，詳細統計數字請參閱表 4-30。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「績效管理研習班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 4 門課程降低至 0 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 3 門課程增加至 7 門課程。

表 4-30 績效管理研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
績效目標與衡量指標設定*	4.57	1.22	-	14.3	50.0	7.1	-	14.3	-
績效檢視與回饋*	4.79	1.31	7.1	21.4	28.6	21.4	-	7.1	-
績效表達與溝通*	4.64	1.34	7.1	7.1	42.9	14.3	7.1	7.1	-
目標規劃*	5.00	1.30	7.1	28.6	35.7	7.1	-	7.1	-
目標執行*	4.93	1.27	7.1	21.4	28.6	21.4	-	7.1	-
目標查核*	4.79	1.05	-	21.4	42.9	14.3	-	7.1	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動	4.93	1.49	7.1	28.6	28.6	7.1	-	14.3	-

*									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

資料來源：研究者整理。

四、顧客服務研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「顧客服務研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「顧客服務研習班」面向下共計有 4 門課程，整體而言，受訪者間有顧客需要分析及方法等 4 門課程，均呈現「中度共識」（標準差為 0.6~1 之間），普遍覺得課程與與核心能力養成專業或管理能力有幫助。此外，受訪者提出修正意見「無參與此專業課程」，詳細統計數字請參閱表 4-31。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「顧客服務研習班」所轄課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 2 門課程增加至 4 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 2 門課程降低至 0 門課程。

表 4-31 顧客服務研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
顧客需要分析及方法 **	5.43	0.85	7.1	42.9	35.7	14.3	-	-	-
客訴處理與演練**	5.14	0.66	-	28.6	57.1	14.3	-	-	-
政府人事措施**	5.43	0.76	-	57.1	28.6	14.3	-	-	-
人事服務個案研討**	5.43	0.94	7.1	50.0	21.4	21.4	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5 之間，表示「顧客服務研習班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈普通或符合的現象。

在「顧客服務研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 4 問項，整體而言，受訪者有顧客需要分析及方法等 4 門課程皆為「低度共識」(標準差 1 以上) 表示受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的此外，受訪者提出修正意見「無符合機關個別需求課程」，詳細統計數字請參閱表 4-32。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「顧客服務研習班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 0 門課程維持 0 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 4 門課程維持 4 門課程。

表 4-32 顧客服務研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
顧客需要分析及方法*	5.07	1.21	7.1	28.6	28.6	14.3	-	7.1	-
客訴處理與演練*	4.57	1.34	-	21.4	35.7	21.4	-	-	7.1
政府人事措施*	4.86	1.23	-	35.7	28.6	14.3	-	7.1	-
人事服務個案研討*	4.86	1.41	7.1	28.6	14.3	21.4	7.1	7.1	-

資料來源：研究者整理。

五、員工協助專班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「員工協助專班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「員工協助專班」面向下，共計有 2 問項，整體而言，受訪者間有員工協助方案執行與應用 2 門課程皆達到「低度共識」(標準差 1 以上)，表示受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是沒有幫助的，此外，受訪者提出修正意見「無參與此專業課程」，詳細統計數字請參閱表 4-33。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「員工協助專班」所轄各問項的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 1 門課程降低至 0 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 1 門課程增加至 2 門課程。

表 4-33 員工協助專班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
員工協助方案執行與應用*	5.29	1.38	7.1	42.9	42.9	-	-	-	7.1
員工協助方案認識與操作*	5.29	1.20	7.1	42.9	35.7	7.1	-	7.1	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5，表示「員工協助專班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈普通或符合的現象。

在「員工協助專班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 2 問題，整體而言，受訪者間有員工協助方案執行與應用 2 門課程均呈現為「低度共識」(標準差 1 以上)，表示受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的。此外，受訪者提出修正意見「無符合機關個別需求課程」，詳細統計數字請參閱表 4-34。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「員工協助專班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 0 門課程維持 0 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 2 門課程維持至 2 門課程。

表 4-34 員工協助專班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

左列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
員工協助方案執行與應用*	5.00	1.62	7.1	35.7	28.6	-	-	7.1	7.1
員工協助方案認識與操作*	4.93	1.49	7.1	35.7	21.4	7.1	-	14.3	-

資料來源：研究者整理。

六、資訊技術研習班

(一) 課程與專業或管理核心能力之符合程度

各指標的平均數皆在 5，表示「資訊技術研習班」面向下的課程，在多數受訪者之間的意見，課程與專業或管理核心能力呈符合的現象。

在「資訊技術研習班」面向下，共計有 5 問項，整體而言，受訪者間有文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能等 4 門課程，呈現「中度共識」（標準差為 0.6~1 之間），是受訪者覺得課程與核心能力養成專業或管理能力有幫助的課程；達到「低度共識」（標準差 1 以上），有人事統計分析及應用方法 1 門課程，表示受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與核心能力養成專業或管理能力是沒有幫助的。此外，受訪者提出修正意見「無參與此專業課程」，詳細統計數字請參閱表 4-35。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「資訊技術研習班」所轄各課程的分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 4 門課程維持至 4 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 1 門課程維持至 1 門課程。

表 4-35 資訊技術研習班與「專業或管理能力」之符合程度分析 (N=14)

左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能**	5.36	0.74	7.1	28.6	57.1	7.1	-	-	-

人事系統 eCPA、 WebHR 應用及操作 **	5.93	0.83	28.6	35.7	35.7	-	-	-	-
人事統計分析及應用 方法*	5.00	1.18	7.1	21.4	50.0	14.3	-	7.1	-
雲端資訊工具應用*	5.50	0.76	7.1	42.9	42.9	7.1	-	-	-
簡報技巧*	5.57	0.65	7.1	42.9	50.0	-	-	-	-

資料來源：研究者整理。

(二) 課程與訓練需求之符合程度

各指標的平均數皆在 4-5 之間，表示「資訊技術研習班」面向下的課程，在多數受訪者對於課程的訓練需求呈普通或符合的現象。

在「資訊技術研習班」與訓練需求之符合程度面向下，共計有 5 問項，整體而言，受訪者間有人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作 3 門課程達到「中度共識」(標準差為 0.6~1 之間)，是受訪者覺得課程與訓練需求有相當幫助；另文書處理軟體(如：word、Excel)的基本操作及功能 2 門課程為「低度共識」(標準差 1 以上)，表示受訪者意見比較分歧，離散程度較高，普遍覺得課程與訓練需求是沒有幫助的。此外，受訪者提出修正意見「無符合機關個別需求課程」，詳細統計數字請參閱表 4-36。

相較於第一回合的回覆統計結果，基本上就「資訊技術研習班」所轄課程分析數據而言，整體而言達到中度共識程度的課程數目已經由 1 門課程增加至 3 門課程，達到低度共識程度的課程已經由 4 門課程降低至 2 門課程。

表 4-36 資訊技術研習班與「訓練需求」之符合程度分析 (N=14)

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能*	5.21	1.12	14.3	14.3	42.9	7.1	7.1	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作**	5.71	0.83	14.3	42.9	21.4	7.1	-	-	-
人事統計分析及應用方法*	4.57	1.16	7.1	-	50.0	14.3	7.1	7.1	-
雲端資訊工具應用**	5.00	0.96	14.3	-	50.0	21.4	-	-	-
簡報技巧**	5.14	0.86	7.1	21.4	42.9	14.3	-	-	-

資料來源：研究者整理。

第三節 兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析

在歷經兩回合德爾菲問卷調查後，受訪者的意見，大致呈現標準差普遍維持 4-6 之間、平均數介於 1 以上或 1 以下，上升或下降（視題目之題旨而定）的趨勢。以下分依整體及個別層次進行分析（詳見表 4-37、4-38、4-39、4-40）。

壹、整體面而論

一、無達高度共識標準問項數

（一）專業及管理核心能力符合程度問項數

整體而言，達到高度共識標準的問項數目從第一回合的 0 門課程，維持為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比 0%）。

（二）訓練需求的符合程度問項數

整體而言，達到高度共識標準的問項數目從第一回合的 0 門課程，維持為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比 0%）。

（三）教育訓練方式問項數

整體而言，達到高度共識標準的問項數目從第一回合的 0 門課程，維持為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比 0%）。

二、達中度共識標準問項

（一）專業及管理核心能力符合程度問項數

整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 29 門課程，降低為第二回合的 15 門課程（所占問項數目百分比則由 76.3% 降低至 39.5%）。

（二）訓練需求的符合程度問項數

整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 14 門課程，降低為第二回合的 10 門課程（所占問項數目百分比則由 36.8% 降低至 26.3%）。

（三）教育訓練方式問項數

整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 3 門課程，降低為第二回合的 1 門課程（所占問項數目百分比則由 50.0% 降低至 16.7%）。

三、達低度共識標準問項數目增加

（一）專業及管理核心能力符合程度問項數

整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 9 門課程，成長為第二回合的 23 門課程（所占問項數目百分比則由 23.7% 成長至 60.5%）。

（二）訓練需求的符合程度問項數

整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 24 門課程，成長為第二回合的 28 門課程（所占問項數目百分比則由 63.2% 成長至 73.7%）。

(三) 教育訓練方式問項數

整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 3 門課程，成長為第二回合的 5 門課程（所占問項數目百分比則由 50%成長至 83.3 %）。

貳、個體面而論

一、科長級人事人員研習班

(一) 專業及管理核心能力符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 9 門課程，降低為第二回合的 1 門課程（所占問項數目百分比則由 23.7%降低至 2.6%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 4 門課程，成長為第二回合的 12 門課程（所占問項數目百分比則由 10.5%成長至 31.6%）。

(二) 訓練需求的符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 4 門課程，降低為第二回合的 1 門課程（所占問項數目百分比則由 10.5%降低至 2.6%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 9 門課程，成長為第二回合的 12 門課程（所占問項數目百分比則由 23.7%成長至 31.6%）。

二、人事法規案例研討班

(一) 專業及管理核心能力符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 7 門課程，降低為第二回合的 6 門課程（所占問項數目百分比則由 18.4%降低至 15.8%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 0 門課程，成長為第二回合的 1 門課程（所占問項數目百分比則由 0%成長至 2.6%）。

(二) 訓練需求的符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 5 門課程，成長為第二回合的 6 門課程（所占問項數目百分比則由 13.2%成長至 15.8%）。

2.整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 2 門課程，降低為第二回合的 1 門課程（所占問項數目百分比則由 5.3%降低至 2.6%）。

三、績效管理班

（一）專業及管理核心能力符合程度問項數

1.整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 6 門課程，降低為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比則由 15.8%降低至 0%）。

2.整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 1 門課程，成長為第二回合的 7 門課程（所占問項數目百分比則由 2.6%成長至 18.4%）。

（二）訓練需求的符合程度問項數

1.整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 4 門課程，降低為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比則由 10.5%降低至 0%）。

2.整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 3 門課程，成長為第二回合的 7 門課程（所占問項數目百分比則由 7.9%成長至 18.4%）。

四、顧客服務班

（一）專業及管理核心能力符合程度問項數

1.整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 2 門課程，成長為第二回合的 4 門課程（所占問項數目百分比則由 5.3%成長至 10.5%）。

2.整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 2 門課程，降低為第二的 0 門課程（所占問項數目百分比則由 5.3%降低至 0%）。

（二）訓練需求的符合程度問項數

1.整體而言，維持中度共識標準的問項數目從第一回合的 0 門課程，維持為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比則由 0%維持至 0%）。

2.整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 4 門課程，維持為第二回合的 4 門課程（所占問項數目百分比則由 10.5%維持至 10.5%）。

五、員工協助專班

(一) 專業及管理核心能力符合程度問項數

1. 整體而言，維持中度共識標準的問項數目從第一回合的 1 門課程，降低為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比則由 2.6% 降低至 0%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 1 門課程，成長為第二回合的 2 門課程（所占問項數目百分比則由 2.6% 成長至 5.2%）。

(二) 訓練需求的符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 0 門課程，成長為第二回合的 0 門課程（所占問項數目百分比則由 0% 維持至 0%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 2 門課程，維持為第二回合的 2 門課程（所占問項數目百分比則由 5.3% 維持至 5.3%）。

六、資訊技術班

(一) 專業及管理核心能力符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數目從第一回合的 4 門課程，維持為第二回合的 4 門課程（所占問項數目百分比則由 10.5% 維持至 10.5%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數目從第一回合的 1 門課程，維持為第二回合的 1 門課程（所占問項數目百分比則由 2.6% 維持至 2.6%）。

(二) 訓練需求的符合程度問項數

1. 整體而言，達到中度共識標準的問項數從第一回合的 1 門課程，成長為第二回合的 3 門課程（所占問項數目百分比則由 2.6% 成長至 7.9%）。
2. 整體而言，達到低度共識標準的問項數從第一回合的 4 門課程，降低為第二回合的 2 門課程（所占問項數目百分比則由 10.5% 降低至 5.3%）。

表 4-37 二回合問項共識程度分析彙整表

第一回合問項共識程度分析彙整表

課程別	共識程度	高度共識程度	中度共識程度	低度共識程度	總計
專業及管理核心能力符合程度問項數	0 0%	29 76.3%	9 23.7%	38 100%	
訓練需求的符合程度問項數	0 0%	14 36.8%	24 63.2%	38 100%	
教育訓練方式問項數	0 0%	3 50.0%	3 50.0%	6 100%	

第二回合問項共識程度分析彙整表

課程別	共識程度	高度共識程度	中度共識程度	低度共識程度	總計
專業及管理核心能力符合程度問項數	0 0%	15 39.5%	23 60.5%	38 100%	
訓練需求的符合程度問項數	0 0%	10 26.3%	28 73.7%	38 100%	
教育訓練方式問項數	0 0%	1 16.7%	5 83.3%	6 100%	

資料來源：研究者整理。

表 4-38 歷年受訓課程與「核心能力養成」兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析

比較課程	科長級 人事人 員研習 班	人事法 規案例 研討班	績效管 理班	顧客服 務班	員工協 助專班	資訊技 術班	總計

第一回合	所轄問項數	13	7	7	4	2	5	38
	高度共識	0	0	0	0	0	0	0
	問項數	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	中度共識	9	7	6	2	1	4	29
	問項數	23.7%	18.4%	15.8%	5.3%	2.6%	10.5%	76.3%
	低度共識	4	0	1	2	1	1	9
問項數	10.5%	0%	2.6%	5.3%	2.6%	2.6%	23.7%	
第二回合	所轄問項數	13	7	7	4	2	5	38
	高度共識	0	0	0	0	0	0	0
	問項數	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	中度共識	1	6	0	4	0	4	15
	問項數	2.6%	15.8%	0%	10.5%	0%	10.5%	39.5%
	低度共識	12	1	7	0	2	1	23
問項數	31.6%	2.6%	18.4%	0%	5.2%	2.6%	60.5%	

資料來源：研究者整理。

表 4-39 歷年受訓課程與「個人訓練需求」兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析

比較課程		科長級 人事人 員研習 班	人事法 規案例 研討班	績效管 理班	顧客服 務	員工協 助專班	資訊技 術班	總計
第一回合	所轄問項數	13	7	7	4	2	5	38
	高度共識	0	0	0	0	0	0	0
	問項數	%	%	%	%	%	%	%

合	中度共識	4	5	4	0	0	1	14
	問項數	10.5%	13.2%	10.5%	0%	0%	2.6%	36.8%
合	低度共識	9	2	3	4	2	4	24
	問項數	23.7%	5.3%	7.9%	10.5%	5.3%	10.5%	63.2%
第二回合	所轄問項數	13	7	7	4	2	5	38
	高度共識	0	0	0	0	0	0	0
	問項數	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	中度共識	1	6	0	0	0	3	10
	問項數	2.6%	15.8%	0%	0%	0%	7.9%	26.3%
合	低度共識	12	1	7	4	2	2	28
	問項數	31.6%	2.6%	18.4%	10.5%	5.3%	5.3%	73.7%

表 4-40 歷年「教育訓練方式」兩回合德爾菲問卷填答結果之共識變化分析

教學方法		講述 教學法	問題解 決教學	討論 教學	個案 研究	分組 討論	實地 學習	總計
第一回合	所轄問項數	1	1	1	1	1	1	6
	高度共識	0	0	0	0	0	0	0
	問項數	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	中度共識	0	1	1	1	0	0	3
	問項數	0%	16.7%	16.7%	16.7%	0%	0%	50%
合	低度共識	1	0	0	0	1	1	3
	問項數	16.7%	0%	0%	0%	16.7%	16.7%	50%
第二回合	所轄問項數	1	1	1	1	1	1	6
	高度共識	0	0	0	0	0	0	0

回	問項數	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
合	中度共識	1	0	0	0	0	0	1
	問項數	16.7%	0%	0%	0%	0%	0%	16.7%
	低度共識	0	1	1	1	1	1	5
	問項數	0%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	83.3%

資料來源：研究者整理。

叁、二回合課程共識程度分析

一、第一回合課程共識程度分析（詳如表 4-41）

（一）歷年受訓課程與核心能力養成

1. 中度共識程度：績效檢視與回饋、人力資源管理與發展、溝通表達、績效目標與衡量指標設定、目標執行、運用各種管理工具協助業務執行改善行動、目標規劃、人事服務個案研討、工作教導與部屬培育、人事統計分析及應用方法、組織編制與人力之運用、主管情緒管理、文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、考核（考績）獎懲相關規定、考試任免遷調相關規定、目標查核、心理測驗之基本原理施行與運用、人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、團隊管理、員工協助方案認識與操作、組織變革與創新、業務規劃、差假服務及勤惰管理相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、年度重大人事政策與措施、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、政府人事措施、簡報技巧、退休撫卹保險相關規定等 29 門課程。

2. 低度共識程度：員工協助方案執行與應用、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務、績效表達與溝通、雲端資訊工具應用、顧客需要分析及方法、客訴處理與演練、差異化管理、人事心理學等 9 門課程。

（二）歷年受訓課程與個人訓練需求之符合程度

1. 中度共識程度：目標執行、考核（考績）獎懲相關規定、績效檢視與回饋、考試任免遷調相關規定、目標規劃、溝通表達、工作教導與部屬培育、差假服務及勤惰管理相關規定、目標查核、簡報技巧、年度重大人事政策與措施、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、組織變革與創新等 14 門課程。

2. 低度共識程度：業務規劃、團隊管理、雲端資訊工具應用、退休撫卹保險相關規定、績效表達與溝通、問題分析與解決、文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、網路發展趨勢與人事服務、運用各種管理工具協助業務執行改善行動、政府人事措施、績效目標與衡量指標設定、主管情緒管理、顧客需要分析及方法、人事服務個案研討、人力資源管理與發展、心理測驗之基本原理施行與運用、組織編制與人力之運用、員工協助方案執行與應用、人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、員工協助方案認識與操作、人事統計分析及應用方法、客訴處理與演練、人事心理學、差異化管理等 24 門課程。

（三）歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估

1. 中度共識程度：以「討論教學」為訓練方式、以「個案研究」為訓練方式以「問題解決教學」為訓練方式等 3 種方式。

2. 低度共識程度：以「實地學習」為訓練方式、以「講述教學法」為訓練方式、以「分組討論」為訓練方式等 3 種方式。

表 4-41 第一回合課程共識程度分析彙整表

共識程度 課程別	中度共識程度	低度共識程度
歷年受訓課程 與核心能力養	人力資源管理與發展 人事系統 eCPA、WebHR 應用及	人事心理學 客訴處理與演練

成	<p>操作</p> <p>人事服務個案研討</p> <p>人事統計分析及應用方法</p> <p>工作教導與部屬培育</p> <p>心理測驗之基本原理施行與運用</p> <p>文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能</p> <p>主管情緒管理</p> <p>目標查核</p> <p>目標執行</p> <p>目標規劃</p> <p>年度重大人事政策與措施</p> <p>考核（考績）獎懲相關規定</p> <p>考試任免遷調相關規定</p> <p>待遇加給獎金福利相關規定</p> <p>政府人事措施</p> <p>員工協助方案認識與操作</p> <p>差假服務及勤惰管理相關規定</p> <p>訓練進修公務人員保障及服務相關規定</p> <p>退休撫卹保險相關規定</p> <p>組織編制與人力之運用</p> <p>組織變革與創新</p> <p>業務規劃</p>	<p>員工協助方案執行與應用</p> <p>差異化管理</p> <p>問題分析與解決</p> <p>雲端資訊工具應用</p> <p>網路發展趨勢與人事服務</p> <p>績效表達與溝通</p> <p>顧客需要分析及方法</p>
---	--	---

	<p>溝通表達</p> <p>運用各種管理工具協助業務執行</p> <p>改善行動</p> <p>團隊管理</p> <p>績效目標與衡量指標設定</p> <p>績效檢視與回饋</p> <p>簡報技巧</p>	
合計	29 門課程	9 門課程
歷年受訓課程 與及個人訓練 需求之符合程 度	<p>工作教導與部屬培育</p> <p>目標查核</p> <p>目標執行</p> <p>目標規劃</p> <p>年度重大人事政策與措施</p> <p>考核（考績）獎懲相關規定</p> <p>考試任免遷調相關規定</p> <p>待遇加給獎金福利相關規定</p> <p>差假服務及勤惰管理相關規定</p> <p>訓練進修公務人員保障及服務相 規定</p> <p>組織變革與創新</p> <p>溝通表達</p> <p>績效檢視與回饋</p> <p>簡報技巧</p>	<p>人力資源管理與發展</p> <p>人事心理學</p> <p>人事系統 eCPA、WebHR 應用及操 作</p> <p>人事服務個案研討</p> <p>人事統計分析及應用方法</p> <p>心理測驗之基本原理施行與運用</p> <p>文書處理軟體（如：word、Excel） 的基本操作及功能</p> <p>主管情緒管理</p> <p>客訴處理與演練</p> <p>政府人事措施</p> <p>員工協助方案執行與應用</p> <p>員工協助方案認識與操作</p> <p>差異化管理</p> <p>退休撫卹保險相關規定</p>

		問題分析與解決 組織編制與人力之運用 雲端資訊工具應用 業務規劃 運用各種管理工具協助業務執行 改善行動 團隊管理 網路發展趨勢與人事服務 績效目標與衡量指標設定 績效表達與溝通 顧客需要分析及方法
合計	14 門課程	24 門課程
歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估	以「討論教學」為訓練方式 以「個案研究」為訓練方式 以「問題解決教學」為訓練方式	以「實地學習」為訓練方式 以「講述教學法」為訓練方式 以「分組討論」為訓練方式
合計	3 種訓練方式	3 種訓練方式

資料來源：研究者整理。

二、第二回合課程共識程度分析（詳如表 4-42）

（一）歷年受訓課程與核心能力養成

1.中度共識程度：簡報技巧、客訴處理與演練、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、政府人事措施、雲端資訊工具應用、訓練進修公務人員保障及服務相規定、差假服務及勤惰管理相關規定、退休撫卹保險相關規定、人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、顧客需要分析及方法、心理測驗之基本原理施行與運用、人事服務個案研討、組織編制與人力之運用等 15 門課程。

2.低度共識程度：考試任免遷調相關規定、團隊管理、溝通表達、主管情緒管理、目標查核、差異化管理、年度重大人事政策與措施、工作教導與部屬培育、組織變革與創新、人事心理學、問題分析與解決、績效目標與衡量指標設定、人事統計分析及應用方法、員工協助方案認識與操作、人力資源管理與發展、績效檢視與回饋、目標執行、運用各種管理工具協助業務執行改善行動、網路發展趨勢與人事服務、業務規劃、目標規劃、績效表達與溝通、員工協助方案執行與應用等 23 門課程。

（二）歷年受訓課程與個人訓練需求之符合程度

1.中度共識程度：考試任免遷調相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、考核（考績）獎懲相關規定、人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、訓練進修公務人員保障及服務相規定、簡報技巧、溝通表達、退休撫卹保險相關規定、差假服務及勤惰管理相關規定、雲端資訊工具應用等 10 門課程。

2.低度共識程度：目標查核、組織編制與人力之運用、文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、人事統計分析及應用方法、網路發展趨勢與人事服務、年度重大人事政策與措施、業務規劃、顧客需要分析及方法、績效目標與衡量指標設定、政府人事措施、團隊管理、問題分析與解決、目標執行、目標規劃、組織變革與創新、績效檢視與回饋、差異化管理、績效表達與溝通、客訴處理與演練、人力資源管理與發展、人事心理學、人事服務個案研討、工作教導與部屬培育、主管情緒管理、運用各種管理工具協助業務執行

改善行動、員工協助方案認識與操作、員工協助方案執行與應用、心理測驗之基本原理施行與運用等 28 門課程。

(三) 歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估。

1. 中度共識程度：以「講述教學法」為訓練方式等 1 種方式。

2. 低度共識程度：以「問題解決教學」為訓練方式、以「實地學習」為訓練方式、以「討論教學」為訓練方式、以「個案研究」為訓練方式、以「分組討論」為訓練方式等 5 種方式。

表 4-42 第二回合課程共識程度分析彙整表

共識程度 課程別	中度共識程度	低度共識程度
歷年受訓課程 與核心能力養成	人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作 人事服務個案研討 心理測驗之基本原理施行與運用 文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能 考核（考績）獎懲相關規定 客訴處理與演練 待遇加給獎金福利相關規定 政府人事措施 差假服務及勤惰管理相關規定 訓練進修公務人員保障及服務相	人力資源管理與發展 人事心理學 人事統計分析及應用方法 工作教導與部屬培育 主管情緒管理 目標查核 目標執行 目標規劃 年度重大人事政策與措施 考試任免遷調相關規定 員工協助方案執行與應用 員工協助方案認識與操作

	<p>規定</p> <p>退休撫卹保險相關規定</p> <p>組織編制與人力之運用</p> <p>雲端資訊工具應用</p> <p>簡報技巧</p> <p>顧客需要分析及方法</p>	<p>差異化管理</p> <p>問題分析與解決</p> <p>組織變革與創新</p> <p>業務規劃</p> <p>溝通表達</p> <p>運用各種管理工具協助業務執行</p> <p>改善行動</p> <p>團隊管理</p> <p>網路發展趨勢與人事服務</p> <p>績效目標與衡量指標設定</p> <p>績效表達與溝通</p> <p>績效檢視與回饋</p>
合計	15 門課程	23 門課程
歷年受訓課程 與及個人訓練 需求之符合程 度	<p>人事系統 eCPA、WebHR 應用及 操作</p> <p>考核（考績）獎懲相關規定</p> <p>考試任免遷調相關規定</p> <p>待遇加給獎金福利相關規定</p> <p>差假服務及勤惰管理相關規定</p> <p>訓練進修公務人員保障及服務相 規定</p> <p>退休撫卹保險相關規定</p> <p>雲端資訊工具應用</p> <p>溝通表達</p>	<p>人力資源管理與發展</p> <p>人事心理學</p> <p>人事服務個案研討</p> <p>人事統計分析及應用方法</p> <p>工作教導與部屬培育</p> <p>心理測驗之基本原理施行與運用</p> <p>文書處理軟體（如：word、Excel） 的基本操作及功能</p> <p>主管情緒管理</p> <p>目標查核</p> <p>目標執行</p>

	簡報技巧	目標規劃 年度重大人事政策與措施 客訴處理與演練 政府人事措施 員工協助方案執行與應用 員工協助方案認識與操作 差異化管理 問題分析與解決 組織編制與人力之運用 組織變革與創新 業務規劃 運用各種管理工具協助業務執行 改善行動 團隊管理 網路發展趨勢與人事服務 績效目標與衡量指標設定 績效表達與溝通 績效檢視與回饋 顧客需要分析及方法
合計	10 門課程	28 門課程
歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓	以「講述教學法」為訓練方式	以「問題解決教學」為訓練方式 以「實地學習」為訓練方式 以「討論教學」為訓練方式 以「個案研究」為訓練方式

練需求之程度 評估		以「分組討論」為訓練方式
合計	1 種訓練方式	5 種訓練方式

資料來源：研究者整理。

二、二回合課程共識程度分析（詳如表 4-43）

（一）歷年受訓課程與核心能力養成

1. 中度共識程度：人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、人事服務個案研討、心理測驗之基本原理施行與運用、文書處理軟體(如：word、Excel)的基本操作及功能、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、政府人事措施、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相規定、退休撫卹保險相關規定、組織編制與人力之運用、簡報技巧等 12 門課程是二回合中度共識相同的課程。
2. 低度共識程度：人事心理學、員工協助方案執行與應用、差異化管理、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務、績效表達與溝通等 6 門課程是二回合低度共識相同的課程。

（二）二回合歷年受訓課程與個人訓練需求之符合程度

1. 中度共識程度：考核（考績）獎懲相關規定、考試任免遷調相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相規定、溝通表達、簡報技巧等 7 門課程，是二回合中度共識相同的課程。
2. 低度共識程度：人力資源管理與發展、人事心理學、人事服務個案研討、人事統計分析及應用方法、心理測驗之基本原理施行與運用、文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、主管情緒管理、客訴處理與演練、政府人事措施、員工協助方案執行與應用、員工協助方案認識與操作、差異

化管理、問題分析與解決、組織編制與人力之運用、運用各種管理工具協助業務執行改善行動、團隊管理、網路發展趨勢與人事服務、績效目標與衡量指標設定、績效表達與溝通、顧客需要分析及方法、業務規劃等 21 門課程是二回合低度共識相同的課程。

(三) 二回合歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估。

1. 中度共識程度：二回合並無任何交集相同訓練方式達到中度共識。
2. 低度共識程度：二回合皆達低度共識的訓練方式有以「實地學習」為訓練方式及「分組討論」為訓練方式等 2 種方式。

表 4-43 二回合課程共識程度分析彙整表

共識程度 課程別	中度共識程度	低度共識程度
歷年受訓課程 與核心能力養成	人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作 人事服務個案研討 心理測驗之基本原理施行與運用 文書處理軟體(如：word、Excel)的基本操作及功能 考核(考績)獎懲相關規定 待遇加給獎金福利相關規定 政府人事措施 差假服務及勤惰管理相關規定 訓練進修公務人員保障及服務相	人事心理學 員工協助方案執行與應用 差異化管理 問題分析與解決 網路發展趨勢與人事服務 績效表達與溝通

	<p>規定</p> <p>退休撫卹保險相關規定</p> <p>組織編制與人力之運用</p> <p>簡報技巧</p>	
合計	12 門課程	6 門課程
歷年受訓課程 與及個人訓練 需求之符合程 度	<p>考核（考績）獎懲相關規定</p> <p>考試任免遷調相關規定</p> <p>待遇加給獎金福利相關規定</p> <p>差假服務及勤惰管理相關規定</p> <p>訓練進修公務人員保障及服務相 規定</p> <p>溝通表達</p> <p>簡報技巧</p>	<p>人力資源管理與發展</p> <p>人事心理學</p> <p>人事服務個案研討</p> <p>人事統計分析及應用方法</p> <p>心理測驗之基本原理施行與運用</p> <p>文書處理軟體（如：word、Excel） 的基本操作及功能</p> <p>主管情緒管理</p> <p>客訴處理與演練</p> <p>政府人事措施</p> <p>員工協助方案執行與應用</p> <p>員工協助方案認識與操作</p> <p>差異化管理</p> <p>問題分析與解決</p> <p>組織編制與人力之運用</p> <p>業務規劃</p> <p>運用各種管理工具協助業務執行</p> <p>改善行動</p> <p>團隊管理</p>

		網路發展趨勢與人事服務 績效目標與衡量指標設定 績效表達與溝通 顧客需要分析及方法
合計	7 門課程	21 門課程
歷年教育訓練 方式有助於核 心能力養成及 滿足個人的訓 練需求之程度 評估	無	以「實地學習」為訓練方式 以「分組討論」為訓練方式
合計	0 種訓練方式	2 種訓練方式

資料來源：研究者整理。





第五章 結論

本研究目的以某縣政府中階人事人員為例，探討因應不同公務人員特性差異，瞭解這些差異對訓練進修需求帶來哪些影響？其訓練進修需求評估制度的創新變革議題。本研究歷經文獻分析法及德爾菲問卷調查法運用及探討後，以某縣政府人事處所屬中階人事人員在訓練進修需求的專業、管理核心能力，普遍的訓練進修需求為何？地方政府中階人事人員，對於專業、管理核心能力訓練需求，存在哪些差異（包括訓練方式）？在差異的前提下，中階人事人員訓練應該採取哪些實踐策略？瞭解中階人事人員是否存在訓練需求差異，面對這些差異應該採行哪些相應策略。透過實證研究得到本研究提出之研究問題的結論歸納與建議。

第一節 研究發現

本研究依據公務人力發展中心、地方研習中心、某縣政府人事處研習課程，建構出管理訓練課程、專業訓練課程核心能力及訓練需求(含教學方法)評量構面與問項指標，由「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」、「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」等層面，依序對「課程與專業或管理核心能力的符合程度」及「課程與的訓練需求之符合程度」，以受訪者意見存在哪些差異（包括訓練方式）等研究問題提出分析與建議。

壹、人事人員應具備管理核心職能及專業核心職能普遍的訓練需求

一、二回合德爾菲問卷研究發現班別差異

(一) 受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求

- 1.科長級人事人員研習班：計有人力資源管理與發展、差異化管理、人事心理學、心理測驗之基本原理施行與運用、年度重大人事政策與措施、問題分析

與解決、組織變革與創新、網路發展趨勢與人事服務、業務規劃、團隊管理、溝通表達、主管情緒管理、工作教導與部屬培育等 13 門課程。

(1) 核心能力：

- a.二回合皆達中度共識課程：心理測驗之基本原理施行與運用計 1 門課程。
- b.二回合皆達低度共識課程：人事心理學、差異化管理、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務等 4 門課程。
- c.普遍認為課程與核心能力養成共識程度由中度轉向低度。

(2) 訓練需求：

- a.二回合皆達中度共識課程：溝通表達 1 門課程。
- b.二回合皆達低度共識課程：人力資源管理與發展、差異化管理、人事心理學、心理測驗之基本原理施行與運用、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務、業務規劃、團隊管理、主管情緒管理等 9 門課程。
- c.普遍認為課程與個人訓練需求共識程度由中度轉向低度。

2.人事法規案例研討班：計有組織編制與人力之運用、考試任免遷調相關規定、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、退休撫卹保險相關規定等 7 門課程。

(1) 核心能力：

- a.二回合皆達中度共識課程：組織編制與人力之運用、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、退休撫卹保險相關規定等 6 門課程。
- b.二回合皆達低度共識課程：計 0 門課程。

c.普遍認為課程與核心能力養成中度共識程度居多。

(2) 訓練需求：

a.二回合皆達中度共識課程：考試任免遷調相關規定、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定等 5 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：組織編制與人力之運用計 1 門課程。

c.普遍認為課程與個人訓練需求中度共識程度居多。

3.績效管理班：計有績效目標與衡量指標設定、績效檢視與回饋、績效表達與溝通、目標規劃、目標執行、目標查核、運用各種管理工具協助業務執行改善行動等 7 門課程。

(1) 核心能力：

a.二回合皆達中度共識課程：計 0 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：績效表達與溝通計 1 門課程。

c.普遍認為課程與核心能力養成共識程度由中度轉低度居多。

(2) 訓練需求：

a.二回合皆達中度共識課程：計 0 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：績效目標與衡量指標設定、績效表達與溝通、運用各種管理工具協助業務執行改善行動。

c.普遍認為課程與個人訓練需求共識程度由中度轉低度居多。

4.顧客服務班：計有顧客需要分析及方法、客訴處理與演練、政府人事措施、人事服務個案研討等 4 門課程。

(1) 核心能力：

a.二回合皆達中度共識課程：政府人事措施、人事服務個案研討等 2 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：計 0 門課程。

c.普遍認為課程與核心能力養成共識程度中度居多。

(2) 訓練需求：

a.二回合皆達中度共識課程：計 0 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：計有顧客需要分析及方法、客訴處理與演練、政府人事措施、人事服務個案研討等 4 門課程。

c.普遍認為課程與個人訓練需求共識程度低度居多。

5.員工協助專班：計有員工協助方案執行與應用、員工協助方案認識與操作等 2 門課程。

(1) 核心能力：

a.二回合皆達中度共識課程：計 0 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：員工協助方案執行與應用計 1 門課程。

c.普遍認為課程與核心能力養成共識程度低度居多。

(2) 訓練需求：

a.二回合皆達中度共識課程：計 0 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：員工協助方案執行與應用、員工協助方案認識與操作等 2 門課程。

c.普遍認為課程與個人訓練需求共識程度低度居多。

6.資訊技術班：計有文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、人事統計分析及應用方法、雲端資訊工具應用、簡報技巧等 5 門課程。

(1) 核心能力：

a.二回合皆達中度共識課程：文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、簡報技巧等 3 門課程。

b.二回合皆達低度共識課程：計 0 門課程。

c.普遍認為課程與核心能力養成共識程度中度居多。

(2) 訓練需求：

a.中度共識課程：簡報技巧等 1 門課程。

b.低度共識課程：文書處理軟體(如：word、Excel)的基本操作及功能、
人事統計分析及應用方法等 2 門課程。

c.普遍認為課程與個人訓練需求共識程度低度居多。

(二) 二回合德爾菲問卷研究發現各班別共識程度差異

1.科長級人事人員研習班：

(1) 核心能力：

中度共識課程占本班別 38.5%，低度共識課程占本班別 61.5%。

(2) 訓練需求：

中度共識課程占本班別 19.2%，低度共識課程占本班別 80.8%。

2.人事法規案例研討班：

(1) 核心能力：

中度共識課程占本班別 92.9%，低度共識課程占本班別 7.1%。

(2) 訓練需求：

中度共識課程占本班別 78.6%，低度共識課程占本班別 21.4%。

3. 績效管理班：

(1) 核心能力：

中度共識課程占本班別 42.9%，低度共識課程占本班別 7.1%。

(2) 訓練需求：

中度共識課程占本班別 28.6%，低度共識課程占本班別 71.4%。

4. 顧客服務班：

(1) 核心能力：

中度共識課程占本班別 75%，低度共識課程占本班別 25%。

(2) 訓練需求：

中度共識課程占本班別 0%，低度共識課程占本班別 100%。

5. 員工協助專班：

(1) 核心能力：

中度共識課程占本班別 25%，低度共識課程占本班別 75%。

(2) 訓練需求：

中度共識課程占本班別 0%，低度共識課程占本班別 100%。

6. 資訊技術班：

(1) 核心能力：

中度共識課程占本班別 80%，低度共識課程占本班別 20%。

(2) 訓練需求：

中度共識課程占本班別 40%，低度共識課程占本班別 60%。

(三) 研究發現

1. 二回合德爾菲問卷研究發現，歷年受訓課程與核心能力養成（專業或管理能力）達中度共識程度依序排列如下：人事法規案例研討班、資訊技術班、顧客服務班、績效管理班、科長級人事人員研習班、員工協助專班。
2. 二回合德爾菲問卷研究發現，歷年受訓課程與個人訓練需求達中度共識程度依序排列如下：人事法規案例研討班、資訊技術班、績效管理班、科長級人事人員研習班、顧客服務班、員工協助專班。
3. 二回合德爾菲問卷研究發現，歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求達中度共識程度，計有講述教學法（1次）、問題解決教學（1次）、討論教學法（1次）、個案研究訓練方式（1次）；達低度共識程度，計有分組討論（2次）及實地學習（2次）訓練方式。

二、二回合德爾菲問卷研究發現課程差異

(一) 受訓課程與核心能力養成

1.二回合中度共識相同課程：計有人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作、人事服務個案研討、心理測驗之基本原理施行與運用、文書處理軟體(如：word、Excel)的基本操作及功能、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、政府人事措施、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相規定、退休撫卹保險相關規定、組織編制與人力之運用、簡報技巧等 12 門課程。

2.二回合低度共識相同課程：計有人事心理學、員工協助方案執行與應用、差異化管理、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務、績效表達與溝通等 6 門課程。

（二）受訓課程與訓練需求

1.二回合中度共識相同課程：考核（考績）獎懲相關規定、考試任免遷調相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相規定、溝通表達、簡報技巧等 7 門課程。

2.二回合低度共識相同課程：人力資源管理與發展、人事心理學、人事服務個案研討、人事統計分析及應用方法、心理測驗之基本原理施行與運用、文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能、主管情緒管理、客訴處理與演練、政府人事措施、員工協助方案執行與應用、員工協助方案認識與操作、差異化管理、問題分析與解決、組織編制與人力之運用、業務規劃、運用各種管理工具協助業務執行改善行動、團隊管理、網路發展趨勢與人事服務、績效目標與衡量指標設定、績效表達與溝通、顧客需要分析及方法等 21 門課程。

（三）研究發現

1.二回合德爾菲問卷研究發現課程差異二回合德爾菲問卷研究發現，受訓課程與核心能力養成又符合個人訓練需求，具有中度共識的課程計有人事系統考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、差假服務及勤惰管理相

關規定、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、簡報技巧等 5 門課程，是受訪者認為對於核心能力及滿足訓練需求都有幫助的課程。

2.二回合受訓課程受訪者認為對於核心能力養成及滿足個人訓練需求，比較沒有幫助且具低度共識課程計有，人事心理學、員工協助方案執行與應用、差異化管理、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務、績效表達與溝通等 6 門課程。

3.二回合歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估，曾有 1 次達中度共識程度，計有講述教學法、問題解決教學、討論教學法、個案研究訓練方式，是受訪者認為較有助益的教學方式；曾 2 次有達低度共識程度，計有分組討論及實地學習訓練方式，是受訪者認為較沒有助益的教學方式。

貳、基本資料分析

組織編制占薦任第 8 職等中階人事人員以男性居多接近 7 成，顯示女性升任中階人事人員的比例較。年齡統計以五年級占 3 成 7、六年級 2 成 5、四年級占 1 成 8、七年級占 1 成 8，顯示中階人事人員以 5 年級人數占的比例較高。教育程度統計以大學占 5 成比例最多。服務年資以 21 年至 30 年占 4 成多比例最高，顯見一般人事人員循陞遷管道陞遷占缺，大部分已有相當工作經驗及職務歷練的累積占大部分。另組織編制 8 職等主管人數以縣政府所屬局處占 3 成 7 主管職務最多。

叁、受訪者回饋意見與回應

一、組織編制與人力之運用課程，修正意見建議「講授銓敘部及人事總處規範中央政策，未能符合地方機關」。

二、「退休撫卹保險相關規定」課程，修正意見建議「各階段退休制度緣由複雜，課程上難以說明清楚」。

三、部分受訪者修正意見表示「無參與此專業課程」，或「無符合機關個別需求課程」。

肆、二回合德爾菲問卷未能凝聚共識原因

- 一、二回合德爾菲問卷未能凝聚共識原因之一，可能是研究者未能向受訪者一一解說填寫問卷內容如「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」及「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」等，以致於受訪者不易瞭解問卷題意或因不熟悉德爾菲問卷的答項要領。
- 二、以「組織分析」角度，部分課程設計以核心業務規劃政策性訓練課程，未必符合地方機關人事制度因地制宜人才需儲備的需求；未能針對個別組織功能，來達成人事制度的求才、遇才、用才、留才的策略目標。
- 三、以「職務分析」角度，在職訓練班次或因訓練時間極短，難以反映課程設計核心能力訓練目標、訓練需求；或因職務調訓需求未能考量其受訓者的對於訓練課程需求的主體性及自主性；或因缺乏工作職務明確的必備所需知識、技能及行爲，並決定核心能力績效指標，是應加強的訓練重點。
- 四、以「個人分析」角度，部分課程受訪者未曾參加此課程，難以衡量訓練課程是否符合核心能力（專業或管理能力）養成及滿足個人訓練進修需求；另對於訓練中提供的課程知識觀念的理解程度及訓練後行爲及觀念的移轉稍微不足；另因未能實際瞭解那些中階人員需要接受訓練，及那種教育訓練的課程應優先排列。
- 五、培訓課程未能針對機關的組織文化、工作職務的重要性及訓練的需求，瞭解員工及組織、工作的職能缺口，針對不足之處加強課程設計。

伍、研究的特色與貢獻

一、本研究的特色

針對公務人力發展中心、地方研習中心、某縣政府人事處研習課程建構「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」得知受訪者的同意程度。及針對「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」得知受訪者的同意程度。

二、研究成果歸納

（一）二回合訓練班別

- 1.二回合歷年受訓課程與核心能力養成（專業或管理能力）達中度共識程度前 3 個班別分別是，人事法規案例研討班、資訊技術班、顧客服務班，是受訪者認為對於核心能力養成最有幫助的訓練班別。
- 2.二回合歷年受訓課程與個人訓練需求達中度共識程度前 3 個班別分別是，人事法規案例研討班、資訊技術班、績效管理班，是受訪者認為對於滿足訓練需求最有幫助的訓練班別。
- 3.二回合德爾菲問卷研究發現，歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求各有 1 次達中度共識程度，計有講述教學法、問題解決教學、討論教學法、個案研究等 4 種訓練方式，是受訪者認為有幫助的教育訓練方式。

（二）二回合訓練班別

- 1.二回合德爾菲問卷認為有幫助核心能力養成又符合個人訓練需求，具有中度共識的課程有人事系統考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、差假服務及勤惰管理相關規定、訓練進修公務人員保障及服務相關規定、簡報技巧等 5 門課程。
- 2.二回合德爾菲問卷受訪者認為暨沒有有助於核心能力養成又沒有滿足個人訓練需求，具低度共識課程有，人事心理學、員工協助方案執行與應用、差異化管理、問題分析與解決、網路發展趨勢與人事服務、績效表達與溝通等 6 門課程。
- 3.二回合歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估，曾有 1 次達中度共識程度，計有講述教學法、問題解決教學、討論教學法、個案研究等 4 種訓練方式，是受訪者認為較有助益的教學方式；曾 2 次有達低度共識程度，計有分組討論及實地學習訓練方式，是受訪者認為較沒有助益的教學方式。

第二節 研究建議

在前述研究發現的歸納之下，本研究對於地方公務人員訓練進修需求之研究，深感在邁入 21 世紀的今日，公共部門面臨全球高度競爭白熱化、科技日新月異資訊化及人民自由意識主權化，中階人事人員負有承上啓下的責任，在面對上級交辦事項應迅速、良善的完成人力資源管理，對於下級部屬應負培育教導、績效考核、人力規劃、問題解決、溝通協調等能力的建構。同時，對於外在環境應注意全球化、國際化及在地化的差異。加以培養廣博前瞻的視野，拓展個人經驗、工作技能及團隊領導力，以蔚為國用。本研究後續提出地方公務人員訓練進修需求之短、中、長期可行性作法、策略與政策建議。

壹、短期作法、策略與政策建議

- 一、縣政府每年度訓練規劃，公務人力發展中心、行政院地方研習中心、縣政府人事處可根據專業及管理核心職能設計課程，並事先徵詢各人事人員訓練需求調查，進行分析與設計，訓練後回收評量問卷檢討與進行課後績效評鑑，作為次一年度的課程規劃。
- 二、健全專業及管理核心職能的培育項目，結合甄拔指標，透過人事人員訓練進修與陞遷方案，使專業訓練與業務性質結合，達到訓、用合一的目標。
- 三、教學方法多元化，公部門培訓教學方法主要仍以課程講授為主，部分可採用個案教學、分組討論及參訪體驗等等，可加強採用行動學習法、角色扮演、情境模擬及輔導教練等方式，此外見習職務進行實際學習值得參考。

貳、中期作法、策略與政策建議

- 一、培訓資源分工與整合，建議行政院公務人力發展中心、行政院地方研習中心、某縣政府人事處針對中階人事人員的培訓課程架構、時數分配及教材內容等方面，進行

通盤審視與檢討，以求課程的規劃更臻完備。對於大學院校、企業組織、民間團體、及其他政府訓練機構尋求合作的機會，以公私協力方式俾使資源利用最大化。

二、有效整合訓練資源，在專業及管理核心職能課程設計上有全盤的思惟，理論與實務並重，因應公務體系下的大環境改變，能對不同位階，不同需求，規劃不同課程及訓練方式。

三、尋求跨機關的職務歷練，人事主管輪調制度下，以不同職務、不同機關的輪調下，增加不同的工作背景經驗，在不同的工作鍊中瞭解如何與人溝通合作，藉由職務歷練增加應變能力及統合能力。

叁、長期作法、策略與政策建議

一、以核心能力作為人力考選與培訓的基礎，建立以能力為導向的陞任標準，須具備某職務核心能力的人才能擔任此職務，達適才適所活化政府組織。

二、建立以專業及管理核心職能為基礎的訓練體系，規劃「某縣政府人事員的職能模型架構」進行課程規劃，建構完整的訓練體系。

三、研訂核心職能之學習地圖，規劃以官等為區分的核心職能之學習地圖，讓人事人員能瞭解到本身職務應具備的核心能力及應完成何種課程。

「中興以人才為本」，人才培育是政府機關最重要的使命及任務。公務部門應致力於中階人事人員人才的培育及具備完整職能，以機關和民眾為主體，重視組織學習風氣與傳承經驗及拔擢優秀人才，進而培養未來的接班人。在專業及管理能力的職能架構下，確保政府的競爭力的提升與國家的進步。

肆、研究限制

一、研究區域範圍的限制：本研究範圍僅限於某縣，若推論到其他縣市，則必須有所斟酌。

二、研究對象的範圍與限制：本研究對象以某縣政府中階人事人員為範圍，該研究結果在解釋此一群體，若推論到其他群體，則必須有所斟酌。

三、研究變項的範圍與限制:本研究以中階人事人員為踐行專業核心能力及管理核心能力普遍的訓練進修需求，因此無法兼顧文獻所提到其他層面。

四、研究法的範圍與限制:為完成研究目的，應儘量採三角交叉印證，才能客觀的論證。本研究限於人力與經費限制僅採德爾菲法及文獻分析法 2 種研究方法。

伍、後續研究建議

訓練需求評估與核心職能結合的的運用，是未來發展的趨勢，透過麥克傑西和謝爾（McGehee & Thayer, 1961）提出以員工績效評估與訓練需求三構面，即組織分析、職務分析和個人分析，配合實務上需求評估隨環境制度的變革，要隨時調整授課的課程及內容，以符合地方公務人員核心能力養成及滿足訓練進修的需求。

公務人員是否確實學習到課程傳授核心能力的知識、技能，並能運用於工作上的觀念的改變及行為的行動準則？而授課內容（含教學方法）是否能夠反映受訓者職務的工作分析或本身與工作能力差距評估的訓練需求？課程是否符合預設政策的訓練目標？及未來面臨時空轉動變革為何？訓練需求評估又如何落實在每一公務部門？仍有相當大的努力及檢討空間，限於作者的時間及能力在此研究的不足之處，給予後進一些參考，期盼日後能有更完善的研究成果。



參考文獻

壹、中文部分

一、專書

- 丁志達 (2005)。人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 丁志達 (2012)。人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 吳瓊恩、李允傑、陳銘薰 (2006)。公共管理。臺北市：智勝文化。
- 李漢雄 (2000)。人力資源策略管理。臺北市：揚智文化。
- 林鍾沂 (2005)。行政學。臺北市：三民書局。
- 張火燦 (2010)。策略性人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 張潤書 (2014)。行政學。臺北市：三民書局。
- 許南雄 (2002)。人事行政學。臺北市：商鼎文化。
- 曾光榮、魏鸞瑩、黃金印 (2009)。人力資源管理:新時代的角色與挑戰。臺北縣：前程文化。
- 葉至誠、葉立誠 (2001)。研究方法與論文寫作。臺北市：商鼎文化。
- 廖勇凱、楊湘怡 (2004)。人力資源管理理論與應用。臺北市：智高文化。
- 蔡良文 (2003)。人事行政學：論現行考銓制度。臺北市：五南書局。
- 簡建忠 (2009)。人力資源發展:從粉筆到數位滑鼠。臺北縣：前程文化。

二、期刊論文

- 施能傑 (2000)。考選效度優先的變革。考銓季刊，21，270。
- 張瑞濱、賀力行 (2003)。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略。人力資源管理學報，3 (1)，85。
- 廖永靜 (2010)。論公務人員核心職能與培訓。研習論壇精選，4，412。
- 廖晟堃 (1995)。以工作分析為本位的訓練需求評估。T&D 飛訊，30，6。

蔡壁煌(2015)。我國公務人員發展性訓練概念分析-兼論考試、行政兩院訓練權責分際。

人事行政，192，31。

三、研究計畫

公務人員保障暨培訓委員會(2014)。公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告。公務人員保障暨培訓委員會研究報告，未出版。

史美強、陳秋政(2012)。公務人員考試錄取人員不占缺訓練制度之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會委託研究報告。

計惠卿、吳斯茜、曾乙嵐，(2007)。公部門數位學習評量機制及訓練績效衡量之研究。公務人力發展中心 96 年委託研究報告，未出版。

孫本初，(2000)。公務人員特種考試錄取人員訓練之改進。考試院委託研究計畫，未出版。

孫本初，(2010)。中高階公務人員訓練成效之評估研究。行政院人事行政局 2010 年度委託研究報告(編號：PG9907-0110)，未出版。

孫本初、劉祥得、蔡志恆、張甫任，(2009)。建立我國公務人員訓練績效評估制度之研究。行政院人事行政局 2008 年度委託研究報告，未出版。

陳怡靜，(2014)。簡任第 10 職等人事主管核心職能量表之研究。行政院人事行政總處委託研究報告，未出版。

黃一峰、邱志淳、江盈儀、邱麗玉，(2010)。世界各國辦理中高階公務人員培育訓練之策略規劃與運作機制研究，公務人力發展中心 2010 年度委託研究計畫，未出版。

楊基寬，(2000)。試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點期末報告，公務人員保障培訓委員會委託一零四學習科技股份有限公司計畫，未出版。

楊基寬，(2010)。公務人員保障培訓委員會試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點期末報告。公務人員保障培訓委員會委託委託一零四學習科技股份有限公司研究報告，未出版。

楊基寬，(2011)。公務人員保障暨培訓委員會高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析。

公務人員保障培訓委員會委託一零四學習科技股份有限公司研究報告，未出版。

銓敘部人事管理司(2011)。建立以能力為取向之人事人員陞任評分標準表個別選項之

研究—能力評鑑表的運用。銓敘部人事制度改進專案小組研究專題報告，未出版。

蔡良文召集，(2012)。考試院文官制度興革規劃方案。考試院研究報告，未出版。

蔡壁煌召集，(2012)。強化文官培訓功能規劃方案。考試院研究報告，未出版。

鄭錫鍇、陳定銘、牛萱萍，(2002)。政策性公務人員訓練需求分析及訓練規劃之研究，

公務人力發展中心研究報告(編號: RPPG91090274)，未出版。

四、學位論文

吳志忠(2012)地方政府中階主管職務核心能力與訓練策略整合之研究—以宜蘭縣政府為例。國立東華大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，花蓮。

吳孟寧(2007)公務人員在職進修動機、學習行為表現與職能發展關係之研究—以台北市四所大學在職專班為例。國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，臺北。

吳淑貞(2009)公務人員網路在職進修之現況、需求與態度調查研究。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班碩士學位論文，未出版，新竹。

洪賢瑜(2010)行政機關新進人員訓練認知、態度與訓練成效研究。中興大學國家政策與公共事務研究所碩士學位論文，未出版，臺中。

孫逸婷(2006)組織文化與訓練成效相關性之研究。東吳大學政治學系碩士學位論文，未出版，臺北。

張秋霞(2007)人事人員教育訓練需求之研究-以臺東縣為例。國立台東大學教育行政研究所碩士學位論文，未出版，臺東。

張麗娟(2003)臺北市政府人事人員核心能力探討之研究。碩士學位論文，未出版，臺北。

- 許峻嘉（2013）人事行政體系中訓練定位與功能轉變之研究—歷史制度主義的觀點。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文，未出版，臺北。
- 許瑛峰（2002）公務人員在職進修動機取向及其經濟效益之研究—以南部區域縣市政府為例。國立中山大學公共事務管理研究所士學位論文，未出版，高雄。
- 陳志宏（2004）學習型組織導入之訓練、學習與改變間的關係。國立雲林科技大學企業管理系碩士學位論文，未出版，雲林。
- 陳思均（2011）地方公務人員訓練成效評估之研究。東海大學公共行政事務在職專班研究所碩士學位論文，未出版，臺中。
- 陳靖綉（2009）從人事人員觀點來探討我國公務人員訓練需求評估—以臺北市政府為個案研究。國立政治大學行政管理碩士學程碩士學位論文，未出版，臺北。
- 陳靜如（2008）公務人員訓練規劃成效分析之研究。輔仁大學應用統計學研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
- 陳薇如（2002）訓練需求評估理論與應用之研究：公務人力發展中心之個案分析。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，臺北。
- 游素真（2008）公務人員進修與核心能力之研究-公共行政碩士在職專班的課程分析。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士學位論文，未出版，臺中。
- 童金水（2012）地方公務人員創新訓練之研究-以某縣政府為例。國立彰化師範大學公共事務與公民教育學系碩士學位論文，未出版，彰化。
- 黃屏蘭（2008）核心能力概念在我國公部門人力資源發展的實際應用—以公務人員委升薦任官等訓練為例。國立政治大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，臺北。
- 劉阿琴（2006）從府際治理探討地方公務人員訓練策略之研究-以地方行政研習中心為例。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士在職專班碩士學位論文，未出版，南投。

五、網絡等電子化資料

行政院人事行政總處(2016)。行政院人事行政總處中程施政計畫(2013至2016年度)，

2016年1月9日，取自：

<http://www.dgpa.gov.tw/lp.asp?ctNode=1332&CtUnit=124&BaseDSD=7&mp=7>。

行政院(2016)。核心能力指標建立之研究：行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析(2003年)，2016年3月28日，取自：

http://www.dgpa.gov.tw/lp.asp?CtNode=1334&CtUnit=128&BaseDSD=7&mp=7&xq_xCat=E。

六、譯著

魏梅金(譯)(2002)。才能評鑑法—建立卓越績效的模式(Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer 1993 原著)，臺北市：商周出版社。

貳、西文部分

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 379-387.

Van Wart, M., Cayer, N. J., & Cook, S. (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector* (1st Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.



附錄一、訓練進修需求之相關研究一覽表

學者 (年代)	篇名	內容	研究啓發
許瑛峰 (2002)	公務人員在職進修動機取向及其經濟效益之研究-以南部區域縣市政府為例	公務人員終身學習在職進修，以南部區域縣市政府參與碩士專班與碩士學分之公務人員為研究對象，歸納動機理論、成人學習理論及進修阻礙理論之要素，以作為問卷設計的基礎，採用「假設市場評估法」來評估進修者之可能付費意願，藉以提醒長期仰賴機關補助與給假之公務人員與政府機關，進修碩士專班與碩士學分班學程應付出代價。並歸納影響目前公務人員進修之相關因素，亦瞭解進修者個人與機關對於進修相關問題所存在之歧見。	公務進修需時間需要時間及成本，本調查研究顯示「公務人員在職進修付費意願的高低，發現組織傾向補助越少越好，而進修個人則存在『若能有高額補助很好，但是要由參與者付費亦能接受』的兩極情況」。可見由組織補助，相對於公部門要花費成本栽培公務人員，而公務人員是否能以回饋的心，將所知所學盡心盡力付出在工作上？還是為了個人陞遷考績發展？若以個人意願進修動機很強烈，由進修同仁自費學習，大部仍願意接受。
陳薇如 (2002)	訓練需求評估理論與應用之	本研究以參與公務人力發展中心受訓之學員，運用了文獻分析法、深度訪談法、問卷調查法。發現，參訓者訓練需求的	訓練需求評估調查，以特定的個人、群體、整個組織（部門）為訓練對象，以需求發生的原因如下：

	研究:公務人力發展中心之個案分析	產生，多半是因為充實工作中所需的知識、能力，或是為了解決工作中所遭遇的問題而來，其次則是希望能開發個人的潛能。若以能力需求來看，公務人員在衝突管理、人際關係處理能力、資訊科技運用能力、創新能力等方面，有較高的需求。對於公務人力發展中心的建議有關於整體訓練制度方面、蒐集訓練需求資料來源方面、組織內部與外界環境的互動網路方面、訓練需求調查表方面、訓練需求矩陣表等。	<p>1.組織因素：如政策、法令、管理型態、系統制度改變等。</p> <p>2.工作因素：新任人員、工作輪調、升遷等。</p> <p>3.人員因素：工作態度不佳、缺乏應有知識與能力等。</p> <p>一年開多少班次？開那些課程？誰需要訓練？訓練機構若能經由訓練需求評估制度詳加評估，那麼不僅可以減少資源浪費，也可以針對需要及想要上的課程能理想的學習。</p>
張麗娟 (2003)	臺北市 政府人 事人員 核心能 力探討 之研究	從臺北市政府人事人員核心能力進行探討，希望找出人事人員應扮演的角色與關鍵核心能力，作為機關任用、陞遷、考績、薪酬、培訓等之參考，並藉以提升人事人員執行職務的品質與效能。採文獻之檢視、問卷及深度訪談的研究方法。研究發現臺北市政府高階、中階、基層人事人員所應扮演的	人事人員是公僕中的公僕，一般公務人員服務人民，而人事人員服務的對象是機關學校內的公教人員。一面接受上級機關人事處的指揮監督，一面又接受服務機關首長的指揮監督。雙重隸屬的角色必須依據政府的施政綱領、年度的工作計畫，推動執行政府相關法令及政策，另一方面在組織裡又像媒姆一樣，要照顧每一

		<p>角色與應具備的核心能力各有不同。提出以下建議作為提升核心能力之參考：</p> <p>1.對人事人員</p> <p>(1) 確認應扮演的角色與應具備之核心能力。</p> <p>(2) 人事人員應積極改變思維、蛻變角色、提升核心能力。</p> <p>2.對人事部門之建議</p> <p>(1) 將研究結果作為甄選與培訓員工之參考。</p> <p>(2) 應建立核心能力觀念，具體擬定組織及員工的核心能力。</p> <p>(3) 參考國外經驗作為我國發展核心能力之參考。</p> <p>(4) 應強化人事人員規劃培訓計畫的能力。</p> <p>(5) 應重視高階主管人員之培訓。</p> <p>(6) 應建立以核心能力為基礎的訓練發展。</p> <p>3.對中央主管機關的建議：鬆綁</p>	<p>個同仁的權利、義務。從任免、遷調、考核、訓練、待遇福利、退休撫卹。從一個新進入機關內的人事資料建檔，到結婚（結婚補助費）、出生（生育補助費）、教育（子女教育補助費）最後功成身退的辦理退休，無一不與人事承辦業務有關。</p> <p>可見，人事人員在組織內部是不可或缺的小螺絲釘。其所要具備的專業核心能力，必須積極建構，如有不足必須靠教育訓練來彌平不足，才能以更優質的人力，提供更優質的人事服務，打造行政效能的永續力。</p>
--	--	---	--

		人事政策法規。	
陳志宏 (2004)	學習型 組織導 入之訓 練、學習 與改變 間的關 係	研究選取的研究個案是參與醫療品質促進委員會「學習型組織」專案的醫療院估為研究的對象。研究方法採用質性研究的扎根理論與量化研究的方法，研究歸納出導入學習型組織影響訓練、學習轉變與改變的因素如顧問與輔導團隊的幫助、培育內部講師來設計課程、營造適合的教育訓練空間、高階領導者的支持、將有學過的學員穿插在各團隊中、八大促動元件的影響、建立一個回饋的機制。	研究發現，學員在工作與生活上的學習與改變是最大的，其次是單位互動與組織成效，另要想在推動學習型組織時，產生訓練、學習與改變的循環，必須經過各個階段的支持因素，共同去產生成效，而非單一因素成功就可以形成。 「思想產生信仰，信仰產生力量」，學習型組織可以藉由訓練影響個人工作生活上思想上的改變，產生行為間接影響組織上的文化，環環相扣、相互配合，才能型塑良好的學習型組織。
林美妘 (2006)	訓練需 求評 估、訓練 成效與 組織效 能關係 之研究	以某縣公務人員為研究對象，探討基層公務人員訓練需求評估及訓練成效的現況，以及訓練需求評估、訓練成效與組織效能三者的關聯性。積極規劃訓練需求評估作業，有效轉移訓練成效至工作上，及提升組織的效能。	公務人員其訓練需求評估、訓練成效與組織效能關係具有正相關，尤其以「行為」與目標達成，不僅可以提升個人的專業知識及技能外，必須有助於達成組織目標及組織願景，才能相得益彰。
劉阿琴	從府際	從府際治理角度探討地方公務	本研究稱之「訓練」專指：

<p>(2006)</p>	<p>治理探討地方公務人員訓練策略之研究-以地方行政研習中心為例</p>	<p>人員訓練策略的選擇，探討地方公務員訓練現況、最適訓練機制、及符合地方行政研習中心組織利益的最佳訓練策略等目的，以地方行政研習中心為觀察對象，採文獻分析、參與觀察、深度訪談及問卷調查等方式。研究發現：最適公務員訓練機制包括：建立各類地方公務員核心能力圖像、整合資源與行動將訓練作最適分工、強調互利並明列權利與義務、建立常態訓練溝通協調機制、善用公務人員訓練機構資源、開闢多元訓練途徑及學習資源等、研習中心面臨轉型危機，但仍是各界所期待的地方公務員專業訓練機構。在政策建議方面包括：對訓練法制之建議、對訓練執行之建議、對研習中心之建議。</p>	<p>1.專業訓練：為增強職務核心能力之訓、練。 2.管理訓練：一般領導管理、綜合規劃、管理協調及處理事務能力之訓練 3.政策性訓練：具通識性、政策性、或宣導性之講習或會議。 行政機關猶如金字塔般層級節制，每一職務都有其主要任務，亦有其主要功能，而國家能一步一步擬訂政策及國家方針需要政策性的宣導，以利上情下達。上層領導、中層管理、下層執行，層級節制形成了組織網絡，而公務人員為國家政策執行者，透過訓練進修潛移默化融入職務中執行政策。</p>
<p>孫逸婷 (2006)</p>	<p>組織文化與訓練成效</p>	<p>以本土飲料股份有限公司為研究對象，以組織文化和訓練成效為研究變數，探討組織文化</p>	<p>具研究顯示，研究對象偏內控人格特質，員工們多數相信無論是升遷或工作績效，都需要靠自己</p>

	<p>相關性之研究</p>	<p>和訓練成效的相關性。研究方法主要以問卷調查法，發現，學習型組織文化與訓練成效有明顯的相關，而個人屬性也是影響訓練成效的重要因素之一。對實務界提出如，組織文化與訓練成效方面、個人屬性與訓練成效方面、訓練成效評估方面、組織應加強訓練成效的行為層次和結果層次的評估、內（外）控人格特質也是重要影響因素。</p>	<p>努力，不能單憑運氣，失敗或成功也非命運所操控。</p> <p>人格特質是攸關一個人的行為態度，組織是由人組成，組織文化也是組織中所有成員集體創造出來的信念和價值觀。</p> <p>就上，公私部門的核心目標並未一樣，私部門以營利為目的，而公部門以公共利益為優先。但在求才、遇才、用才、留才有異渠同工之妙。尤其在組織在選才時，應考量符合組織價值人格特質的人，具備積極、創造，相信凡事操之在己，願意接受新挑戰及參與訓練學習。組織也可以設計許多鼓勵方式，激發員工的學習意願。</p>
<p>游素真 (2007)</p>	<p>公務人員進修與核心能力之研究-公共行政碩士在</p>	<p>探討國內公共行政相關科系碩士在職專班之課程與我國各官等管理核心能力之關聯性程度如何？是否反應目前公共行政研究的焦點議題？以文獻檢閱的方式，蒐集其教育課程，教育發展與現狀，進行文獻檢視</p>	<p>行政院人事行政總處建構公務人員核心能力，藉以提升公務人員素質，提高國家整體競爭力。公務人員進修公共行政相關學系，如能隨政府政策、環境變遷，與時俱進，課程規劃與實務工作能相互配合，將理論運用工作上，</p>

	職專班的課程分析	與統計分析，並就所開設課程資料以比較分析法進行比較研究，以瞭解其反映公務人員核心能力之程度。最後依據研究結果提出建議，以作為課程規劃及核心能力賡續推動之參考。	可增進人事資源個人的專業能力，結合生涯發展，國家公共行政體系也可以得到正面的提升。
羅世維 (2007)	公務人員在職進修意願之探討—以新竹市政府為例	探討公務人員在職進修影響參與意願因素，採文獻分析及調查法進行，以新竹市政府公務人員為研究對象，並以自編「公務人員在職進修影響參與意願因素」調查問卷，為研究工具進行調查。是以，公務人員參與進修與否的主要關鍵，仍繫於來自其個人內在需求的主觀意向所決定。	公務人員進修意願對於個人及政府皆有正面的影響，但礙於進修時間及精力的相對付出及進修後對於陞遷及加薪方面並沒有直接的關聯。進修研究所需要長官及家人的支持，及自己的堅持，研究發現參加進修增進職能，仍以自己內在需求意向決定。
吳孟寧 (2007)	公務人員在職進修動機、學習行為表現與職能發展	研究目的在於了解公務人員參與進修的動機和效用，意即公務人員參與進修對於其職能發展是否有實質幫助。利用問卷調查法蒐集第一手資料，以因素分析萃取出公務人員參與在職專班的進修動機，並以工作	公務人員勇於任事、積極學習，期符工作職能能有更優質的發展。本研究發現，公務人員已體會到終身學習重要，積極參與學習進修對於工作專業職能、思考能力、社交關係、生涯發展皆有良有的整體職能發展。

	<p>關係之研究—以台北市四所大學在職專班為例</p>	<p>專業成長和生涯週期理論歸納出進修後的職能發展情況；再進一步探討公務人員的進修動機、進修期間的學習行為表現和進修後的職能發展面向之間的關係，共包含三個面向：「思考能力」、「專業職能」和「生涯發展」，以及「整體職能發展」為依變項進行迴歸分析。</p>	
<p>張秋霞 (2007)</p>	<p>人事人員教育訓練需求之研究-以臺東縣為例</p>	<p>以臺東縣人事人員為研究對象，來探討個人與任職機關屬性不同對參與教育訓練動機、教育訓練方式與內容之相關情形，研究方法採問卷調查法收集資料。以研究結論計有：人事人員基本資料分析、教育訓練構面敘述性統計分析、人事人員個人屬性不同對參與教育訓練動機差異性分析、人事人員個人屬性不同對教育訓練方式認同度分析、人事人員參與教育訓練動機與教育訓練方式認同度之影響，並提出對政府機關或教育訓練機構之建議</p>	<p>本研究發現人事人員參與教育訓練動機會因學歷不同而有所影響、對於教育訓練超過 41 小時以上，對職外訓練認同度高，女性及考績績甲等對教育訓練的內容之溝通協調層面需求程度高。人事人員參與教育訓練動機愈高，對於職內、外訓練也就愈高。公務員普遍具有高度榮譽心，如果訓練能與考績、陞遷配合，除了能學習到知識及技能外，更有利於生涯規劃的發展。</p>

		有：職內與職外訓練均衡並重、針對人事主管人員，加強領導管理及人力規劃方面訓練課程、加強溝通協調等有關人際關係方面之訓練課程、積極推動電腦輔助教學之訓練方式，並加強網路 e 化學習課程之多樣性及完整性、設立人事訓練專責機構及人員。	
黃屏蘭 (2008)	核心能力概念 在我國公部門人力資源發展的實際應用—以公務人員委任薦任官等訓練為例	人力資源的概念除了有別於傳統人事管理外，隨著時代的演進也不斷擴大充實其內容，而「核心能力」的運用也正能和人力資源概念相輔相成。核心能力和人力資源的結合運用可謂相得益彰，也值得去探討研究更進一步如何結合理論和實務，才能真正提升人力資源的品質，而此不啻是學界和實務界必須共同努力的方向。	核心價值的內涵，必須與當前及未來的政府政策方針緊密結合，委任公務人員晉升薦任公務人員，以核心價值規劃人事資源的訓練與進修計畫之依據。建立真正核心能力導向的公務人力資源管理。
陳靜如 (2008)	公務人員訓練	探討委任公務人員晉升薦任官等訓練制度之現況，並剖析不	委任晉升薦任官等受訓，代表為晉升中階公務人員，除了久任的

	規劃成效分析之研究	同個人背景變項之受訓公務人員在訓練需求、訓練計劃與實施、訓練效果評估面上之差異情形，並依研究發現提出建議以供未來相關研究或實務訓練之參考。	實務經驗外，另需補足政策、法制、行政、領導、溝通、危機處理等重要課程，藉由訓練及考試，增進專業知識。
陳靖綉 (2009)	從人事人員觀點來探討我國公務人員訓練需求評估—以臺北市政府為個案研究	完整的訓練有需求評估、設計與執行及績效評估等過程，由此可知，有效訓練方案之實施首重訓練需求評估，可使政府部門需要與訓練需求緊密結合，以強化公務人員訓練功能。採取個案研究途徑，藉由人力資源發展理論及組織分析、工作分析、個人分析之三層次訓練需求評估理論，並輔以中外文獻檢視，探討臺北市政府公務人員訓練需求評估之個案。	有效的訓練進修，可增進組織的生產力，提升服務的品質，增進人力的自我滿足及實現感。透過強化公務人員訓練帶動組織發展，結合適合的工作職位找到適合的人力資本。
吳淑貞 (2009)	公務人員網路在職進修之現況、需求與態度	現階段環境有利於推動公務人員網路學習，公務人員參與網路學習主要目的以取得學習時數、學分、學位為主，網路學習可彌補傳統進修模式之不足，而個人因素及網路學習特	大時代的環境變遷，資訊傳播的取得，不受因時因地的限制，公務人員參與網路學習汲取新知，縮短了城鄉的差距。法規與制度因應了立法的變革，公務人員必須先澈底的融會貫通，網路學習

	調查研究	性，影響公務人員選擇網路在職進修的意願，列入年終成績考核可有效促使公務人員上網學習，公務人員進行網路學習時，主要的課程需求為公務相關法規與實務。公務人員之性別、婚姻狀況、是否經國家考試及格任用及擔任職務不同，網路在職進修的態度有顯著差異。	實施起來，才能運用自如。忙碌的時代人，如能善用資訊的便捷，隨時利用網路學習，可彌補傳統實體進修的不足。
洪賢瑜 (2010)	行政機關新進人員訓練認知、態度與訓練成效研究	探討行政機關新進人員對基礎訓練的認知、態度及訓練成效之情況。主要研究目的為下列幾項： 1.就行政機關新進人員對基礎訓練的認知及態度現況調查。 2.探討考試錄取人員基礎訓練成效。 3.探討基礎訓練過程中，各參與受訓人員的訓練認知、態度及對訓練成效的影響。	組織吸引好的人才進入，必須加以培養，運用人力和創造良好的有利於人才成就組織目標的條件，才能留住真正的人才和發揮人盡其用的巨大作用。
陳思均 (2011)	地方公務人員	藉由對地方公務員訓練之代表性機構進行評估，以瞭解地方	公務人員透過訓練研究指出其訓練成效無論在反應、學習及其個

<p>訓練成效評估之研究</p>	<p>公務人員訓練成效，作為主管機關研訂訓練政策之參考。</p> <p>研究方法設計採文獻分析法、郵寄問卷調查法、深度訪談法。</p> <p>結論得知受訓學員在反應層次的成效各項滿意皆達 95%，在學習層次各面向如受訓能獲得知識、相關工作的態度及技能皆持 75% 正面，學員在行為層次，在工作、自我、支持各面向同意皆達 80%。依據其實證研究分析結果得知：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 應於訓練實施前進行需求評估工作，以提高訓練成效。 2. 教學內容應與實務結合，以啓迪學員思維，運用所學。 3. 電腦技能課程之教材應發給詳細操作步驟，俾利學員返回工作崗位後能隨時翻閱，以延伸訓練效果。 4. 加強教學設施之維護與更新，以維學員之學習情緒及掌控學習進度。 5. 針對委訓機關需求，規劃多元 	<p>人行爲，均有其正面的評價，可見訓練是國家投入培訓人才必要的投資，而受訓學員也應珍惜每一次學習機會，把握學習時光，認真投入，也將所學運用工作之上，才不致浪費時間及成本。</p>
------------------	---	--

		<p>訓練方式。</p> <p>6.落實訓練成效評估工作，並建立完整的回饋系統，俾利不斷改進各個訓練計畫及相關人員的缺失。</p> <p>7.應建立一個訓練最高權責機關，以利有效整合訓練資源。</p> <p>8.應建立一套完整的訓練評估制度，由各訓練機關確實執行。</p> <p>9.界定每一層級公務員應具備之知能，作為訓練規劃的依據，俾利公務員重視訓練，視訓練為進階的必備條件。</p> <p>10.應儘速制定以訓練為主的專門法律，以統整訓練進修之法制。</p> <p>11.落實職務代理制度，使參訓者心無旁騖，以提升訓練成效。</p>	
吳志忠 (2012)	地方政 府中階 主管職	探討宜蘭縣政府中階主管人員職務核心能力與訓練策略整合之現況，並分析中階主管人員	中階主管人員無論在品德忠誠、考識學歷、年資經驗、領導能力、職責程度等。均有一定的水準程

	務核心能力與訓練策略整合之研究—以宜蘭縣政府為例	對核心能力重要程度之認知，及核心能力與訓練策略整合對地方人力素質、治理效能之關聯性。最後根據研究結果，提出結論與建議，以提供地方政府規劃中階主管人員人力資源管理與發展策略及後續研究之參考。	度，如何將核心能力與訓練結合？朝著組織的目標進行規劃。中階主管人員核心能力建構目標的設定與執行，必須配合政府的施政重點及工作目標來進行。
童金水 (2012)	地方公務人員創新訓練之研究-以某縣政府為例	「創新訓練」係組織領導者突破現狀，對組織提升績效最直接有效的訓練方式。綜合歸納創新訓練之理論框架，就創新訓練在私部門與公部門之間的差異進行分析，再就中央機關與地方機關在實作與認知，進行現況分析，作為縣政業務未來新方向，提出可行建議。	「創新訓練」的發展與成長需要廣納多元的意見及不同的看法。跳脫舊有的框架模式，積極的發揮創意，如腦力激盪訓練、創造力思考訓練、人際關係訓練、領導統御訓練，為組織帶來為之一亮的新策略。
許峻嘉 (2013)	人事行政體系中訓練定位與功能轉變之研究—歷	我國人事行政體系中，公務人員訓練事項是由行政與考試兩院的所屬機關分工執行。「雙軌制」的訓練體系、以及現有訓練事項的「業務功能」未來仍會持續存在，並維持穩定不變，故應在此基礎上尋求雙軌	整合以「民間組織的角色」將外圍的訓練業務計劃性地委託予民間組織，是未來革新的重點。為組織注入及活化新的氛圍，以「企業型政府」的國際觀及公共服務的精神。實施產、官、學的互動式參與公共服務合作，活化組織

	史制度主義的觀點	<p>雙贏共存的利基、以及密切業務協調的聯繫交流關係。至於各訓練組織間的「政府間關係」、以及「民間組織的角色」，是未來較為值得加以革新的重點，故應嘗試整合訓練組織間的業務與資源、並將外圍的訓練業務計劃性地委託予民間組織。</p>	<p>的文化，與國際公共事務接軌，強化國際的相對競爭力及優勢。</p>
黃淑梅 (2013)	地方公務員參與培訓影響因素之研究-以行政院人事行政總處地方行政研習中心為例	<p>探討地方公務員參與培訓之影響因素，主要研究目的有三：了解地方公務員參與地方行政研習中心培訓意願、了解地方公務員參與地方行政研習中心培訓之影響因素、探討地方公務員選擇於地方行政研習中心研習及在地化訓練不同地點之影響因素。研究方法採用問卷調查法，研究發現：地方公務員參與培訓仍以機關統籌派訓為主、女性地方公務員參與培訓之比率較男性高、影響地方公務員參與培訓的內部因素，以「個人學習意願」為最重要</p>	<p>公務人員如久任公職後，相關技能及思考路徑，可能會與時代潮流有段落差。為彌平落差必須靠終生學習及在職訓練，訓練機關提供良好服務品質及高學識涵養的講座，肯定會提高公務人員的學習意願，公共事務的推動有賴於公務人員，公務人員如能隨時汲取新知、與時俱進，才是人民之福、國家之福。</p>

		<p>因素、影響地方公務員參與培訓的外部因素以「講座專業素養」為最重要因素等。並依據上述研究結論，對地方行政研習中心、各縣市政府、地方公務員及未來研究者提出建議，以供參考。</p>	
--	--	--	--

資料來源：研究者整理。



附錄二、行政院所屬人事人員「訓練體系」一覽表

參訓對象 職務結構		訓練類別	專業訓練		管理訓練	領導訓練
			新進人事人員專班	人事人員專業核心能力專班		
簡任	最高職務列等列簡任第 12 職等以上人員					
	最高職務列等列簡任第 10 職等或第 11 職等人員					
薦任	最高職務列等列薦任第 9 職等人員					
	最高職務列等列薦任第 8 職等人員					
	最高職務列等列薦任第 6 職等或第 7 職等人員					
委任	委任人員（含兼任（辦）人事人員）					

備註：本表底色為灰色者，表示該職務層級應受之訓練類別。

資料來源：「行政院所屬人事人員訓練實施方案」附表一（2011 年 11 月 16 日）



附錄三、行政院所屬人事人員應具之「核心能力」一覽表

能力 項目 職務 層級	能力類別	專業核心能力	管理核心能力
簡任人事人員		人事法規、績效管理、 顧客服務、資訊技術	國內外環境情勢分析、願景目標與 策略性思維、領導能力與協調合 作、績效管理與政策行銷、風險與 危機管理、法治素養、人文素養
最高職務列等列 薦任第9職等人事 人員		人事法規、績效管理、 顧客服務、資訊技術	目標與績效管理、創新服務與流程 管理、問題追蹤與解決能力、知識 管理與經驗傳承、溝通表達能力、 情緒管理、法治素養、人文素養
最高職務列等列 薦任第8職等以下 人事人員		人事法規、績效管理、 顧客服務、資訊技術	溝通技巧、團隊激勵、情緒管理、 危機管理、流程與時間管理、衝突 管理、知識管理
<p>備註：1、各項人事人員訓練班別視訓練目標不同，擇適當之核心能力作為課程重點，並應人事業務發展趨勢及配合職務所需，彈性加入其他能力項目。</p> <p>2、表列專業核心能力係依本局 97 年 4 月 22 日函訂定。</p> <p>3、表列中、高階管理核心能力係依行政院 98 年 7 月 21 日函修訂之項目訂定，至初階管理核心能力係參酌各機關 94 年所訂項目訂定之。</p>			

資料來源：「行政院所屬人事人員訓練實施方案」附表二（2011 年 11 月 16 日）



附錄四、【地方公務人員訓練進修需求之研究-以某縣政府 中階人事人員為例】（第一回合德爾菲問卷）

各位敬愛的人事界先進 您好：

本研究擬以中階人事人員為例，探討因應公務人員特性，其訓練進修需求評估制度的創新變革議題。以「某縣政府中階人事人員」為例，探討公務體系中地方公務人員的特性差異為何？瞭解這些差異對訓練進修需求帶來哪些影響。本研究以文獻分析法及德爾菲問卷調查法，探求某縣政府人事處所屬中階人事人員在訓練進修需求的共通性、專業性，瞭解是否存在訓練需求差異，面對這些差異應該採行哪些相應策略。

本文有待釐清解答的研究問題如下：中階人事人員，為踐行專業、管理核心職能的要求，普遍的訓練進修需求為何？中階人事人員，對於專業、管理核心能力訓練需求（詳見附件一），存在哪些差異（包括訓練方式）？在差異的前提下，地方公務人員訓練應該採取哪些實踐策略？

素仰先進您在對於人事行政的實務工作經驗具有豐富的見解，本研究誠摯的邀請您接受匿名、二回合的問卷調查。您的協助對於本研究的進行具有相當關鍵的影響。同時，本研究問卷僅提供學術研究之用，對於受訪者所填寫的內容將予以嚴格保密，感謝您的支持與合作，在此衷心感謝。敬祝

身體健康！萬事如意！

東海大學公共事務在職專班

指導教授：陳秋政 副教授

研究生：李雅芬 上

o47242058@yahoo.com.tw

0928-*****

2016年4月18日

【問卷填答說明】

- 1.請您依序閱讀各題項後，依 您個人的看法，就符合程度勾選 您的判斷。
- 2.若你有任何補充建議，請 您填入補充意見欄。
- 3.您所填寫的答案與基本資料，僅供學術研究使用，請 您放心填寫。

【問卷填答】

壹、歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度

下列表格所列訓練班別及課程主題，係本研究依據中階人事主管官職等的受訓經驗歸納所得，請 您在適當的□內勾選。

訓練 班 別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度							左列課程與您的訓練需求之符合程度						
		非 常 符 合	普 通	非 常 不 符 合	非 常 符 合	普 通	非 常 不 符 合	非 常 符 合	普 通	非 常 不 符 合					
		7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
管 理 訓 練	人力資源管理與發展	<input type="checkbox"/>													
	差異化管理	<input type="checkbox"/>													
	人事心理學	<input type="checkbox"/>													
	心理測驗之基本原理施行與運用	<input type="checkbox"/>													

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非常符合 7 6 5 4 3 2 1	非常符合 7 6 5 4 3 2 1
管理訓練	科長級人事人員研習班	年度重大人事政策與措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		問題分析與解決	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		組織變革與創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		網路發展趨勢與人事服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		業務規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		團隊管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		溝通表達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		主管情緒管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		工作教導與部屬培育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
訓練別	班別	課程主題	非常符合 7 6 5 4 3 2 1 非常不符合	非常符合 7 6 5 4 3 2 1 非常不符合
專業訓練	人事法規案例研討	組織編制與人力之運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		考試任免遷調相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		差假服務及勤惰管理相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		訓練進修公務人員保障及服務相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		考核(考績)獎懲相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		待遇加給獎金福利相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		退休撫卹保險相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度							左列課程與您的訓練需求之符合程度									
			非常符合	7	6	5	普通	4	3	2	1	非常符合	7	6	5	普通	4	3	2
專業訓練	績效管理	績效目標與衡量指標設定	<input type="checkbox"/>																
		績效檢視與回饋	<input type="checkbox"/>																
		績效表達與溝通	<input type="checkbox"/>																
		目標規劃	<input type="checkbox"/>																
		目標執行	<input type="checkbox"/>																
		目標查核	<input type="checkbox"/>																
		運用各種管理工具協助業務執行改善行動	<input type="checkbox"/>																
	顧客服務	顧客需要分析及方法	<input type="checkbox"/>																
		客訴處理與演練	<input type="checkbox"/>																
		政府人事措施	<input type="checkbox"/>																

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
訓練別	班別	課程主題	非常符合 7 6 5 4 3 2 1 非常不符合	非常符合 7 6 5 4 3 2 1 非常不符合
		人事服務個案研討	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
員工協助專班	員工協助	員工協助方案執行與應用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	專班	員工協助方案認識與操作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
資訊技術		文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	人事統計分析及 應用方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	雲端資訊工具應 用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	簡報技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

補充意見（若您發現任何本研究未盡之處，或任何具體建議，請書寫於此）



貳、歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估

下列表格所列教學方法，係本研究依據「某縣政府人事處暨所屬人事機構人事人員訓練實施計畫」第陸點第三項推動多元訓練技法歸納所得，請在適當的□內勾選。

教學方法	非 常 符 合	7	6	5	4	3	2	1	非 常 不 符 合
以「講述教學法」為訓練方式		<input type="checkbox"/>							
以「問題解決教學」為訓練方式		<input type="checkbox"/>							
以「討論教學」為訓練方式		<input type="checkbox"/>							
以「個案研究」為訓練方式		<input type="checkbox"/>							
以「分組討論」為訓練方式		<input type="checkbox"/>							
以「實地學習」為訓練方式		<input type="checkbox"/>							
補充意見（若您發現任何本研究未盡之處，或任何具體建議，請書寫於此）									

參、個人基本資料

一、職稱：科長 主任 專員

二、性別：男性 女性

三、年齡：四年級（民國 40 年次到 49 年次）

五年級（民國 50 年 次到 59 年次）

六年級（民國 60 年次到 69 年次）

七年級（民國 70 年次到 79 年次）

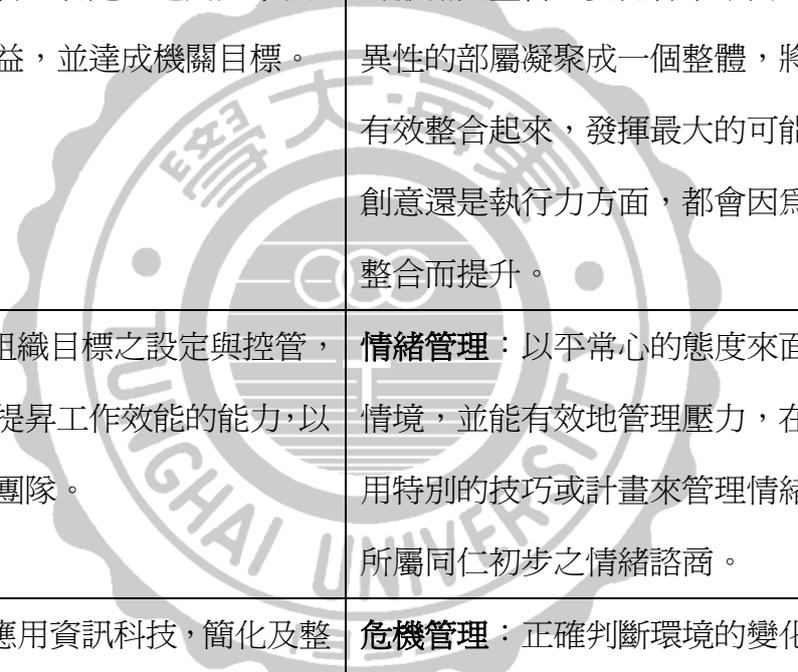
四、教育程度：高中 專科 大學 研究所以上

五、專任人事人員服務年資：____年

六、目前服務機關：地方政府 地方政府所屬一級機關 縣屬學校



附件一：行政院所屬人事人員（最高職務列等列薦任第 8 職等以下）應具備之核心能力
一覽表

專業核心能力	管理核心能力
<p>顧客服務：充分瞭解同仁需要，本主動服務及積極溝通協調精神提供有效人事服務，以獲得機關及同仁的認同。</p>	<p>溝通技巧：能傾聽、包容不同想法，並清楚表達人事部門的意見，具有與其他部門相互協商達成共識的能力。</p>
<p>人事法規：充分瞭解人事政策及法制，並訂定完善之內部管理規定；運用人事法規，維護同仁權益，並達成機關目標。</p>	<p>團隊激勵：政策推動需要團隊的力量，團隊的激勵與整合，要把背景不同、各自具有差異性的部屬凝聚成一個整體，將智慧與力量有效整合起來，發揮最大的可能性，不論在創意還是執行力方面，都會因為團隊的有效整合而提升。</p>
<p>績效管理：參與組織目標之設定與控管，具備評估績效及提昇工作效能的能力，以建立績效導向的團隊。</p>	<p>情緒管理：以平常心的態度來面對不順利的情境，並能有效地管理壓力，在事前可能採用特別的技巧或計畫來管理情緒，並能提供所屬同仁初步之情緒諮商。</p>
<p>資訊技術：有效應用資訊科技，簡化及整合各項人事業務，並能配合維護相關人事資料之正確性，以提升行政效能。</p>	<p>危機管理：正確判斷環境的變化，以因應外在環境的變化；或是對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施，危機發生時能正確應對，減少負面影響。</p>
	<p>流程與時間管理：政策執行注重流程與時間控管，中階主管必須在第一線以最簡化的流程完成工作，以最少的成本及最短的時間完成政策執行的任務。</p>

	<p>衝突管理：中階主管直接與部屬互動，維持工作氣氛的和諧，避免不和諧與衝突對業務推動的負面影響，是中階主管必須要具備的能力。</p>
	<p>知識管理：知識經濟時代，政府也必須要建構為一個注重知識的智慧型政府。要有系統的把自己及他人的工作經驗轉化為對工作有益的知識；廣泛蒐集工作相關的資料及知識，並運用於工作上；樂於與他人分享工作心得與知識。</p>





附錄五、【地方公務人員訓練進修需求之研究-以某縣政府 中階人事人員為例】（第二回合德爾菲問卷）

各位敬愛的人事界先進 您好：

您好！再次感謝您於百忙中撥冗參與本研究，本研究第一回合的問卷調查已在您的協助下順利完成。研究彙整後，已完成第二回合德爾菲問卷設計，茲敬呈第二回合問卷如後，敦請您再次鼎力相助。

本次問卷包含三個部分：「壹、第一回合問卷填答結果」；「貳、第二回合問卷填答說明」；「參、開始填答第二回合問卷」。

本研究耗費您諸多時間填答，心中有著萬分感激。為增加填答效率，建議您填答時可先將「壹、第一回合問卷填答結果」、「貳、第二回合問卷填答說明」，以及「您個人的第一回合填答記錄」列印後對照填答。

此外，礙於研究論文執行期限逼近，也在此冒昧地懇請您得否將填答完畢之問卷於2016年05月20日（星期五）前寄回。前述失禮請託，實因考量研究時間緊迫所為，懇請鈞座見諒。如您對本問卷尚有其他疑問或須進一步說明，煩請與聯絡人聯繫。再次謝謝您不吝賜教，恭候您的回覆。謹此

敬祝 鈞安

東海大學公共事務在職專班

指導教授：陳秋政 副教授

研究生：李雅芬 謹邀

o4724****@yahoo.com.tw

0928-*****

2016年5月16日

壹、第一回合問卷填答結果

下述表格所含統計資料之意義說明如後，建請您在填答第二回合問卷時，如對題目感到疑慮時，可以參考第一回合問卷填答之統計分析結果（相關資料如下所列；另有關您個人第一回合的回覆答案，則隨信以個別檔案提供給您，作為填答參考）：

一、「標準差」代表的是資料的分散程度，標準差越大代表在該問項下受訪者的意見越分歧。

二、「平均數」代表的是該問項受訪者的平均給分，「非常不符合」得 1 分，「非常符合」得 7 分。

三、「百分比」代表的是受訪者選擇各尺度答案的填答比例（例如：「符合」欄位下 28.6 代表有 28.6% 的受訪者對該題表示「符合」）；各問項百分比之總和，由於存在「漏答題目」，所以加總後未達 100%。

第一部分：歷年受訓課程與核心能力養成（專業或管理能力）之符合程度分析

下列課程與專業或管理核心能力的符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展	6.06	0.68	25.0	56.3	18.8	-	-	-	-
差異化管理	5.00	1.26	6.3	31.3	37.5	12.5	6.3	6.3	-
人事心理學	5.19	1.38	12.5	37.5	25.0	12.5	6.3	6.3	
心理測驗之基本原理施行與運用	4.94	0.85	-	25.0	50.0	18.8	6.3	-	-
年度重大人事政策與措施	5.81	0.91	25.0	37.5	31.3	6.3	-	-	-
問題分析與解決	5.56	1.03	12.5	50.0	25.0	6.3	6.3	-	-

組織變革與創新	5.44	0.89	6.3	43.8	43.8	-	6.3	-	-
網路發展趨勢與人事服務	5.56	1.09	18.8	37.5	31.3	6.3	6.3	-	-
業務規劃	5.56	0.89	6.3	56.3	31.3	-	6.3	-	-
團隊管理	5.69	0.87	6.3	68.8	18.8	-	6.3	-	-
溝通表達	5.69	0.70	6.3	62.5	25.0	6.3	-	-	-
主管情緒管理	5.69	0.79	12.5	50.0	31.3	6.3	-	-	-
工作教導與部屬培育	5.81	0.75	12.5	62.5	18.8	6.3	-	-	-
組織編制與人力之運用	5.94	0.77	25.0	43.8	31.3	-	-	-	-
考試任免遷調相關規定	6.00	0.82	31.3	37.5	31.3	-	-	-	-
差假服務及勤惰管理相關規定	5.88	0.89	25.0	43.8	25.0	6.3	-	-	-
訓練進修公務人員保障及服務相關規定	5.75	0.93	25.0	31.3	37.5	6.3	-	-	-
考核(考績)獎懲相關規定	5.88	0.81	25.0	37.5	37.5	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相關規定	5.88	0.89	31.3	25.0	43.8	-	-	-	-
退休撫卹保險相關規定	5.81	0.98	31.3	25.0	37.5	6.3	-	-	-
績效目標與衡量指標設定	5.31	0.70	-	43.8	43.8	12.5	-	-	-

績效檢視與回饋	5.19	0.66	-	31.3	56.3	12.5	-	-	-
績效表達與溝通	5.38	1.09	12.5	37.5	31.3	12.5	6.3	-	-
目標規劃	5.50	0.73	12.5	25.0	62.5	-	-	-	-
目標執行	5.69	0.70	12.5	43.8	43.8	-	-	-	-
目標查核	5.19	0.83	6.3	25.0	50.0	18.8	-	-	-
運用各種管理工具協助業務執行改善行動	5.69	0.70	12.5	43.8	43.8	-	-	-	-
顧客需要分析及方法	5.19	1.17	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	-	-
客訴處理與演練	5.19	1.17	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	-	-
政府人事措施	5.31	0.95	-	56.3	25.0	12.5	6.3	-	-
人事服務個案研討	5.44	0.73	6.3	37.5	50.0	6.3	-	-	-
員工協助方案執行與應用	5.69	1.01	18.8	43.8	31.3	-	6.3	-	-
員工協助方案認識與操作	5.69	0.87	18.8	37.5	37.5	6.3	-	-	-
文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能	5.31	0.79	6.3	31.3	50.0	12.5	-	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作	5.75	0.86	18.8	43.8	31.3	6.3	-	-	-
人事統計分析及應用方法	5.19	0.75	-	37.5	43.8	18.8	-	-	-
雲端資訊工具應用	5.25	1.13	12.5	31.3	31.3	18.8	6.3	-	-
簡報技巧	5.50	0.97	18.8	25.0	43.8	12.5	-	-	-

第二部分：歷年受訓課程與個人訓練需求之符合程度分析

下列課程與您的訓練需求之符合程度	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
人力資源管理與發展	5.38	1.31	12.5	43.8	31.3	-	6.3	6.3	-
差異化管理	4.50	1.55	6.3	25.0	18.8	31.3	-	18.8	-
人事心理學	4.88	1.50	12.5	25.0	25.0	25.0	-	12.5	-
心理測驗之基本原理 施行與運用	4.38	1.31	-	18.8	31.3	31.3	12.5	-	6.3
年度重大人事政策與 措施	5.44	0.96	12.5	37.5	31.3	18.8	-	-	-
問題分析與解決	5.25	1.06	6.3	43.8	25.0	18.8	6.3	-	-
組織變革與創新	5.00	0.97	6.3	18.8	50.0	18.8	6.3	-	-
網路發展趨勢與人事 服務	5.25	1.13	12.5	31.3	31.3	18.8	6.3	-	-
業務規劃	5.06	1.00	-	43.8	25.0	25.0	6.3	-	-
團隊管理	5.25	1.00	6.3	37.5	37.5	12.5	6.3	-	-
溝通表達	5.50	0.89	12.5	37.5	37.5	12.5	-	-	-
主管情緒管理	5.19	1.22	6.3	43.8	25.0	18.8	-	6.3	-
工作教導與部屬培育	5.44	0.89	6.3	50.0	25.0	18.8	-	-	-
組織編制與人力之運 用	5.38	1.31	12.5	43.8	31.3	-	6.3	6.3	-
考試任免遷調相關規	5.69	0.87	18.8	37.5	37.5	6.3	-	-	-

定									
差假服務及勤惰管理 相關規定	5.44	0.89	12.5	31.3	43.8	12.5	-	-	-
訓練進修公務人員保 障及服務相規定	5.56	0.96	12.5	43.8	37.5	-	6.3	-	-
考核（考績）獎懲相 關規定	5.56	0.81	18.8	18.8	62.5	-	-	-	-
待遇加給獎金福利相 關規定	5.63	0.96	25.0	18.8	50.0	6.3	-	-	-
退休撫卹保險相關規 定	5.44	1.03	18.8	18.8	56.3	-	6.3	-	-
績效目標與衡量指標 設定	4.94	1.18	-	37.5	37.5	12.5	6.3	6.3	-
績效檢視與回饋	5.13	0.81	-	37.5	37.5	25.0	-	-	-
績效表達與溝通	5.19	1.05	6.3	37.5	31.3	18.8	6.3	-	-
目標規劃	5.31	0.87	6.3	31.3	56.3	-	6.3	-	-
目標執行	5.50	0.73	6.3	43.8	43.8	6.3	-	-	-
目標查核	4.88	0.89	-	25.0	43.8	25.0	6.3	-	-
運用各種管理工具協 助業務執行改善行動	5.38	1.15	6.3	50.0	31.3	6.3	-	6.3	-
顧客需要分析及方法	5.25	1.24	12.5	31.3	37.5	12.5	-	6.3	-
客訴處理與演練	4.94	1.48	12.5	18.8	43.8	12.5	6.3	-	6.3
政府人事措施	4.81	1.17	-	31.3	37.5	18.8	6.3	6.3	-
人事服務個案研討	4.94	1.24	6.3	25.0	43.8	12.5	6.3	6.3	-

員工協助方案執行與應用	5.44	1.31	18.8	37.5	25.0	12.5	-	6.3	-
員工協助方案認識與操作	5.50	1.37	18.8	43.8	25.0	-	6.3	6.3	-
文書處理軟體（如：word、Excel）的基本操作及功能	4.94	1.06	6.3	25.0	31.3	31.3	6.3	-	-
人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作	5.00	1.32	-	43.8	31.3	18.8	-	-	6.3
人事統計分析及應用方法	4.63	1.41	-	31.3	31.3	18.8	12.5	-	6.3
雲端資訊工具應用	5.13	1.02	12.5	18.8	37.5	31.3	-	-	-
簡報技巧	5.25	0.93	12.5	18.8	50.0	18.8	-	-	-

第三部分：歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求程度之評估結

果

教學方法	平均數	標準差	百分比						
			非常符合	很符合	符合	普通	不符合	很不符合	非常不符合
以「講述教學法」為訓練方式	4.81	1.28	-	31.3	43.8	12.5	-	12.5	-
以「問題解決教學」為訓練方式	5.50	0.82	12.5	31.3	50.0	6.3	-	-	-
以「討論教學」為訓練方式	5.38	0.62	-	43.8	50.0	6.3	-	-	-
以「個案研究」為訓練方式	5.38	0.81	6.3	37.5	43.8	12.5	-	-	-
以「分組討論」為訓練方式	4.63	1.41	-	31.3	31.3	18.8	12.5	-	6.3
以「實地學習」為訓練方式	5.31	1.08	12.5	31.3	37.5	12.5	6.3	-	-

貳、第二回合問卷填答說明

一、研究目的

本研究擬以某縣政府人事處中階人事人員為例，探討因應公務人員特性，其訓練進修需求評估制度的創新變革議題。本文執行德爾菲問卷調查法，試圖歸納人事專家共識，為前述研究主題提出可行之政策建議。請您再次針對每一個指標的題目，以“V”勾選「非常符合」、「很符合」、「符合」、「普通」、「不符合」、「很不符合」、「非常不符合」其中一項，如勾選「不符合」、「很不符合」或「非常不符合」，建請於「修正意見欄」說明您的看法，好讓第二回合問卷的研擬臻至完善。

二、問卷內容

本問卷內容分成三部分：

- (一) 第一部分：請您針對「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」表示意見。就問卷所列之課程與專業或管理核心能力的符合程度及課程與您的訓練需求符合程度，表示您的同意程度。
- (二) 第二部分：請您針對「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」表示意見。就問卷所列，表示您的符合程度。

三、填答方式

填答過程，若您對於本研究所擬訓練課程及其教學方法內容不足(或不宜列入討論)，認為應增加、刪減或有其他意見，請填寫於「修正意見欄」及「補充意見欄」。

參、開始填答「第二回合問卷」

為探討某縣政府人事處所屬中階人事人員在訓練進修需求的共通性、專業性，瞭解是否存在訓練需求差異，面對這些差異應該採行哪些相應策略。本研究歸納從「歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度」及「歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估」設計德爾菲問卷，用以瞭解受訪者對於訓練進修課程支持程度。於下請依填答說明開始提供寶貴意見。

【問卷填答】

壹、歷年受訓課程與核心能力養成及個人訓練需求之符合程度

下列表格所列訓練班別及課程主題，係本研究依據中階人事主管官職等的受訓經驗歸納所得，請您在適當的□內勾選。

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非常符合 ←————→ 非常符合 7 6 5 4 3 2 1	非常符合 ←————→ 非常符合 7 6 5 4 3 2 1
管理訓練班	科長級人事人員研習班	人力資源管理與發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		差異化管理	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		人事心理學	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		心理測驗之基本原理施行與運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		年度重大人事政策與措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非常符合 ←————→ 非常不符合 7 6 5 4 3 2 1	非常符合 ←————→ 非常不符合 7 6 5 4 3 2 1
管理訓練班	科長級人事人員研習班	《修正意見》：		
		問題分析與解決	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		組織變革與創新	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		網路發展趨勢與人事服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		業務規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		團隊管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		溝通表達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		主管情緒管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非常符合 7 6 5 4 3 2 1 非常不符合	非常符合 7 6 5 4 3 2 1 非常不符合
專業訓練	人事法規案例研討	工作教導與部屬培育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		組織編制與人力之運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		考試任免遷調相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		差假服務及勤惰管理相關規定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：				
訓練進修公務人員保障及服務相關規定			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：				

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非常符合 ←————→ 非常不符合 7 6 5 4 3 2 1	非常符合 ←————→ 非常不符合 7 6 5 4 3 2 1
專業訓練	考核(考績)獎懲相關規定		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	《修正意見》：			
	待遇加給獎金福利相關規定		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	《修正意見》：			
	退休撫卹保險相關規定		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	《修正意見》：			
	績效目標與衡量指標設定		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	《修正意見》：			
	績效檢視與回饋		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	《修正意見》：			
績效表達與溝通		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
《修正意見》：				

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非 常 符 合 7 6 5 4 3 2 1 ←————→ 非 常 不 符 合 7 6 5 4 3 2 1	非 常 符 合 7 6 5 4 3 2 1 ←————→ 非 常 不 符 合 7 6 5 4 3 2 1
專業訓練	績效管理	目標規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		目標執行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		目標查核	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		運用各種管理工具協助業務執行改善行動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
	顧客服務	顧客需要分析及方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		客訴處理與演練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		

訓練類別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度	
			非常符合 ←————→ 非常不符合 7 6 5 4 3 2 1	非常符合 ←————→ 非常不符合 7 6 5 4 3 2 1	
專業訓練	顧客服務	政府人事措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		《修正意見》：			
	員工協助專班	人事服務個案研討	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		《修正意見》：			
	員工協助專班	員工協助方案執行與應用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		《修正意見》：			
	資訊專班	員工協助方案認識與操作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		《修正意見》：			
			文書處理軟體 (如：Word、Excel) 的基本操作及功能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

訓練別	班別	課程主題	左列課程與專業或管理核心能力的符合程度	左列課程與您的訓練需求之符合程度
			非 常 符 合 7 6 5 4 3 2 1	非 常 不 符 合 7 6 5 4 3 2 1
專業訓練	資訊專班	《修正意見》：		
		人事系統 eCPA、WebHR 應用及操作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		人事統計分析及應用方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		雲端資訊工具應用	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		《修正意見》：		
		簡報技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：				
補充意見（若您發現任何本研究未盡之處，或任何具體建議，請書寫於此）				

貳、歷年教育訓練方式有助於核心能力養成及滿足個人的訓練需求之程度評估

下列表格所列教學方法，係本研究依據「某縣政府人事處暨所屬人事機構人事人員訓練實施計畫」第陸點第三項推動多元訓練技法歸納所得，請在適當的□內勾選。

教學方法	非 常 符 合 7 ←————→ 非 常 不 符 合 6 5 4 3 2 1
以「講述教學法」為訓練方式	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
《修正意見》：	
以「問題解決教學」為訓練方式	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：	
以「討論教學」為訓練方式	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
《修正意見》：	
以「個案研究」為訓練方式	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：	
以「分組討論」為訓練方式	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：	
以「實地學習」為訓練方式	<input type="checkbox"/>
《修正意見》：	
補充意見（若您發現任何本研究未盡之處，或任何具體建議，請書寫於此）	

