

二十一世紀是高度競爭、快速成長之時代，整體社會大環境急劇變遷，經濟飛速成長，國家競爭力整體提升；人民生活水準普遍提高，對政府服務品質之要求與日俱增，政府職能亦必須配合人民之需求而不斷擴張。為政在人，公務人員之素質，攸關政府施政績效之良窳，欲提升政府施政績效，必須注重公務人員之質與量；隨政府職能之擴充，對公務人力成長之需求亦日漸增加，但欲提高政府服務品質，公務人力品質之提升更重於公務人力數量之增長。如何透過有系統、有計畫之在職訓練，使公務人員能有勝任職務之知識與技能，並與公務人員升遷制度相結合，拔擢升任成績優秀者；研究人事管理制度之重要議題，就是如何增進公務人員水準及素質，進而提升政府施政品質，增加為民服務之績效。

為達到公務人員訓練與升遷結合之目標，政府制訂了公務人員升官等訓練制度，以公務人員訓練與升遷結合之方式，達成政府求才、用才、育才、留才四大目的。公務人員在職訓練之目的，在於增進及補充公務人員執行公務所需之知識與技能，並透過訓練之功效，激發其個人之潛能，使其能更有效的執行職務，增進工作品質及效率；而公務人員升遷制度，除拔擢真才外，並能激勵工作士氣，提高工作效率；藉公務人員訓練與升遷兩者結合之方式，能為國家培育與發掘更多的人才，有效運用人力，蔚為國用。

惟我國委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法，自民國八十六年五月二十一日考試院訂定發布至今已將近十年，經過近十年之實施，仍有著諸多疑慮；甚至動用了司法院大法官來加以解釋，可見我國公務人員委任升薦任官等訓練之制度，仍有加以探討研究之必要性；以下分就研究之背景與動機、問題陳述及研究目的、研究範圍、研究

架構、方法與限制等加以說明。

第一節 研究背景與動機

司法院 95 年 5 月 26 日大法官議決釋字第六一一號解釋：「憲法第十八條保障人民服公職之權利，包括公務人員任職後依法令晉敘陞遷之權。晉敘陞遷之重要內容應以法律定之。．．．八十五年十一月十四日修正公布之公務人員任用法第十七條第三項規定，委任公務人員經銓敘部審定合格實授敘委任第五職等本俸最高級，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，並經晉升薦任官等訓練合格，且具備一定資格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不須經升官等考試及格，不受同條第一項規定之限制。．．．惟立法機關為避免對文官制度造成重大衝？，阻礙考試及格任薦任官等人員日後之陞遷管道，以及影響中高級公務人員素質，故對於依該規定取得薦任第六職等任用資格者就其考績、服務年資訂有一定之條件，並於同法第十七條第四項規定，除具有同條第一項第一款、第二款、第四款所定考試及格之資格者外，考績取得薦任官等者，以擔任薦任第七職等以下職務為限，對升任薦任官等後所得擔任職務之職務列等有所限制，藉以平衡考試陞遷之比重，乃立法形成之自由。．．．所稱『薦任第七職等以下職務』，係職務之列等最高為薦任第七職等者而言。．．．該規定尚在母法合理解釋範圍之內，與任用法第十七條第四項限制考績升薦任官等人員陞遷之規定並無牴觸，亦與憲法第十八條保障人民服公職權利及第二十三條法律保留原則均無違背。」¹

升遷是公務人員任用制度之一部分，對於政府機關及公務人員都具有極重大之意義，因公務人員之各個職位皆設有固定之業務職掌及法定之職權，必須在法制基礎上建立完善之人才甄補管道及合理設計之公務人員升遷制度，方能各得其位，其升遷方能符合依

¹司法院 95 年 5 月 26 日大法官議決釋字第六一一號解釋。

法用人之精神；公務人員升遷制度，對公務人員而言，為其規劃個人生涯發展之基本憑藉，使其個人身分權益能真正受到法律之保障。²但是，我國久任委任官等之公務人員，欲升任薦任官等時，卻是難如登天，根本無法通過高考或公務人員升等考試等門檻，故大都是終身任公職最高位階至委任五等，最後黯然退休；故政府於八十五年修正公務人員任用法第十七條，規定委任公務人員經銓敘部審定合格實授，敘委任第五職等本俸最高級，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，並經晉升薦任官等訓練合格，且具備一定資格者，即可取得升任薦任第六職等之任用資格，³而不須再經公務人員升官等考試及格，從此為許許多多公務人員開了方便之門。

時隔十年，此方便之門仍有諸多爭議，甚至動用司法院大法官來加以解釋，可見我國公務人員委任升薦任官等訓練之制度，仍有加以探討研究之必要性；委任升薦任官等訓練制度對基層公務人員權益、生涯規劃具有重大之影響力，對各機關組織人力資源管理更是影響鉅大，值得深入研究。

第二節 研究問題與目的

本研究之問題，在於公務人員委任升薦任官等訓練制度與我國人事行政體系之關係，以及對政府官制、官規、機關組織之運作、組織文化、⁴人員工作士氣等政府行政及人事運作所可能產生的影響，嘗試分析公務人員委任升薦任官等訓練制度其所擁有之概念意涵；及本升官等訓練制度在施行過程中，可能遇到之障礙及對於機關人事問題所可能產生之意義與影響；拜本升官等訓練制度之賜，就其

² 考試院研究發展委員會，專題研究報告彙編(二) 公務人員訓練進修與升遷制度結合問題之研究，民 85。

³ 行政院人事行政局，《人事行政法規釋例彙編第二冊》，民 95.3，頁 1211-1222。

⁴ 組織文化即組織氣候，係成員對組織傳統、價值、習俗、行為規範之主觀知覺，其可作為員工行為之準則，藉以對員工潛移默化，使趨向良好之行為，進而提昇工作滿足感及工作績效。吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 75.9，頁 429。

正面而言，使基層公務人員個人有了不同的生涯規劃、生涯發展空間，進而產生激勵作用，提振工作士氣，提升工作效率及組織績效；但就政府掄才、用才、專才專業以及優秀人才欲進入公職體系，為政府效力，優秀現職人員更上一層樓之機會，以這三個面向而言，此公務人員委任升薦任官等訓練制度，是否也發揮了某些負面之破壞功能。公務人員陞遷法第十四條，明白規定了公務人員升任高一官等之職務，應依法經陞官等訓練，⁵更顯現了公務人員委任升薦任官等訓練制度之重要性，值得深入探討此問題。

本研究之目的，擬以與公務人員委任升薦任官等訓練制度相關學術理論之觀點，來研討公務人員訓練與升遷制度兩者間結合之意義、功能及其重要性；並經由對現行公務人員訓練與升遷之相關法規、規章、公務人員之反應意見及現況得失檢討等層面，予以完整而清晰之探討，就健全公務人員升官等訓練制度及加強現實執行面等兩大面向提出策略建議，以協助各機關能本公務人員委任升薦任官等訓練制度之立法意旨，在實際辦理遴選作業時能公平公正公開，符合相關之規定；並提出改進建議，作為政府研訂有關公務人員訓練及升遷之人事政策時參考。

第三節 研究範圍

本研究之範圍，係就公務人員委任升薦任官等訓練制度與公務人員訓練、升遷等人事制度加以通盤檢討，並就檢討結果提出公務人員訓練、升遷及相關人事制度改進措施；為便利本研究工作，擬就本研究所指之公務人員、訓練、升遷等概念，先予界定其意涵及範圍：

⁵同註3，頁1231-1234。

第一項、公務人員：

公務人員之概念可分為學理上之公務員概念及法律上之公務員概念，學理上之公務員概念為：稱公務員者，謂經國家或地方自治團體任用，並與國家或地方自治團體發生公法上職務及忠實關係之人員；⁶而現行法律上之公務員概念，尚無單一之定義，主要之公務員概念散見於刑法、公務人員任用法、公務員服務法、公教人員保險法等。⁷

依公務人員任用法之規定，公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。⁸而公務人員任用法所稱之公務人員，依公務人員任用法施行細則第二條之規定：「所稱公務人員，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。前項所稱各機關，指下列之機關、學校及機構：一、中央政府及其所屬各機關。二、地方政府及其所屬各機關。三、各級民意機關。四、各級公立學校。五、公營事業機構。六、交通事業機構。七、其他依法組織之機關。」⁹

因公務人員升遷制度係屬公務人員任用制度之一環，故本研究稱「公務人員」，係依「公務人員任用法施行細則」之規定，將政務官、民選人員及軍職人員等排除在外，專指中央及地方政府行政機關組織法規中，除政務人員及民選人員外，定有職稱及官等、職等之文職人員。¹⁰教育人員、公營事業人員、交通事業人員、警察人員等非本研究探討之範圍，茲分述如下：

⁶吳庚，《行政法之理論與實用》。台北：三民，民81，頁185。

⁷同上註，頁186-188。

⁸同註3。

⁹同註3，頁1223-1230。

¹⁰同註3，頁1223-1230。

一、公務人員之任用體制：

公務人員依官等及職等任用之，官等分委任、薦任、簡任；職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。¹¹公務人員之任用有其官制及官規，任用資格之銓審必須符合體制，公務人員送審之銓敘作業涉及下列九項：

- (一) 官等：係任命層次及所需基本資格條件範圍之區分。
- (二) 職等：係職責程度及所需資格條件之區分。
- (三) 職務：係分配同一職稱人員所擔任之工作及責任。
- (四) 職系：係包括工作性質及所需學識相似之職務。
- (五) 職組：係包括工作性質相近之職系。
- (六) 職等標準：係敘述每一職等之工作繁、簡、難、易，責任輕重及所需資格條件程度之文書。
- (七) 職務說明書：係說明每一職務之工作性質及責任之文書。
- (八) 職系說明書：係說明每一職系工作性質之文書。
- (九) 職務列等表：係將各種職務，按其職責程度依序列入適當職等之文書。¹²

二、公務人員之任用資格：

依我國憲法第八十五條（選拔公務人員之方法）：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，並應按省區分別規定名額，分區舉行考試。非經考試及格者，不得任用。」¹³，故以公開競爭之考試方式取得資格，乃擔任常業文官主要之管道。¹⁴憲法第八十六條（應經考試院依法考選銓定之資格）：「左列資格，應經考試院依

¹¹同註 3。

¹²同註 3。

¹³ 行政院人事行政局，《人事行政法規釋例彙編第一冊》，民 95.3，頁 10。

¹⁴同註 6，頁 211。

法考選銓定之：一、公務人員任用資格。二、專門職業及技術人員執業資格。」¹⁵，為實施考試用人之制度，定有公務人員考試法及相關法規。目前憲法這兩項有關我國公務人員選拔及任用之規定，即公務人員任用法所界定之狹義公務員；¹⁶而公務人員考試法第一條明定：「公務人員之任用，依本法以考試定其資格。」¹⁷，依公務人員考試法施行細則第二條之規定：「所稱以考試定其資格之人員，指下列各款人員：一、中央政府及其所屬各機關公務人員。二、地方政府及其所屬各機關公務人員。三、各級民意機關公務人員。四、各級公立學校職員。五、公營事業機構從業人員。六、交通事業機構從業人員。七、其他依法應經考試之公務人員。」¹⁸

公務人員之任用，應具有下列資格之一：

- (一) 依法考試及格：所稱依法考試及格，指依公務人員考試法規及公務人員任用法施行前考試法規，所舉辦之各類公務人員考試及格。而依法考試及格含升官等考試，所稱升官等考試及格人員，指依公務人員升官等考試法及公務人員升等考試法所舉行之考試及格人員。
- (二) 依法銓敘合格：所稱依法銓敘合格，包括在公務人員任用法施行前，依下列法規經銓敘機關審查合格，或准予登記人員具有合法任用資格者：1.依公務人員或分類職位公務人員各種任用法規及各該機關組織法所定任用資格，審查合格者。2.依聘用派用人員管理條例實施辦法第二條甲、乙兩款第一目及第三條甲、乙、丙三款第一目審定准予登記者。3.依其他法規審查合格，認為與銓敘合格有同等效力，領有銓敘部證書者。

¹⁵同註 13。

¹⁶趙其文，《人事行政》。台北：華視，民 81，頁 48。

¹⁷同註 3，頁 1107-1112。

¹⁸同註 3，頁 1113-1120。

(三) 依法升等合格：所稱依法升等合格，包括依下列法規取得升等任用資格或存記，得分別具有各該官等、職等職務之任用資格者：1.於公務人員任用法施行前，依公務人員考績法或分類職位公務人員考績法，取得升等任用資格或存記，具有簡任或薦任相當職等職務之任用資格者。2.民國八十六年六月四日公務人員考績法修正施行前，依規定取得簡任存記，或公務人員任用法修正施行前，依其第十七條第二項規定取得簡任任用資格，具有簡任第十職等職務之任用資格者。¹⁹

而特殊性質職務人員之任用，除應具有前項資格外，如法律另有其他特別遴用規定者，並應從其規定。初任各職務人員，應具有擬任職務所列職等之任用資格；未具擬任職務所列職等任用資格者，在同官等高二職等範圍之內得予權理；而權理人員得隨時調任與其所具職等資格相當、性質相近之職務。²⁰

三、公務人員之任用方式：

公務人員之任用係依法用人，而其任用方式依公務人員考試及格人員之任用規定：²¹

- (一) 高等考試之一級考試或特種考試之一等考試及格者，取得薦任第九職等任用資格。
- (二) 高等考試之二級考試或特種考試之二等考試及格者，取得薦任第七職等任用資格。
- (三) 高等考試之三級考試或特種考試之三等考試及格者，取得薦任第六職等任用資格。

¹⁹同註3，頁1223-1230。

²⁰同註3。

²¹同註3。

- (四) 普通考試或特種考試之四等考試及格者，取得委任第三職等任用資格。
- (五) 初等考試或特種考試之五等考試及格者，取得委任第一職等任用資格。

各機關擬任公務人員，得依職權規定先派代理，限於實際代理之日起三個月內送請銓敘部銓敘審定。各機關初任簡任各職等職務公務人員、初任薦任公務人員，經銓敘部銓敘審定合格，呈請總統任命；初任委任公務人員，經銓敘部銓敘審定合格後，由各主管機關任命之。²²

第二項、訓練：

一、訓練之意義：

訓練可增進、加強及提升員工工作所需之專業知能與技術，其意義，就學者與專家之定義較具代表性者加以界定，略述如次：

- (一) 張潤書教授認為，所謂訓練乃是政府對其所任用之公務人員，為了增進其工作知能，提高其工作效率，由具有實際經驗與學識之人，對工作有系統、有計畫的教導與指引，此一方式與過程可以稱之為訓練。²³
- (二) 考試院考銓制度研究發展小組培訓分組對訓練內涵之界定為：「訓練係基於組織業務目標，由機關供給特定的知識與技能。」

²⁴

²²同註3。

²³張潤書，《行政學》。台北：三民，民84，頁575。

²⁴ 考試院研究發展委員會，專題研究報告彙編(一) 建立我國公務人員訓練制度之研究，民85。

- (三) 亨曼三世和舒瓦 (Hebert G. Heneman III & Donald P. Schwab)認為員工訓練，是組織提供計畫性之學習經驗，以增加員工對組織目標貢獻的過程。²⁵
- (四) 畢奇(Dale S. Beach)主張：「訓練乃是工作人員針對某些特定目的，而學習某項知識與技能的一種有計畫的程序。」²⁶
- (五) 郭思汀(Irwin L. Goldstein)認為訓練是有系統的獲得在另一環境中增進工作績效的技巧、規則、概念與態度。²⁷

故所謂員工訓練，是指機關、組織為其現職人員工作及辦理業務所必須具有之知識、技能與態度提供學習機會，使其能在工作上獲得成效之過程。

二、公務人員在職訓練：

公務人員之訓練分為職前訓練與在職訓練兩種，前者係對考試及格而行將分發任用之人員施以若干時日的訓練，一方面使之明瞭業務，一方面使之具有公務員之修養；後者則係對在職公務人員補充其知識，增進其效率之訓練。歐美各國皆採雙重訓練，我國近年來亦非常重視公務人員的訓練；凡通過國家考試，加入政府官員之行列，成為公務人員後，為能一直保持原有之工作水準，或更增進提高其工作效率，需不斷加以在職訓練，若不予以繼續的訓練以增加新知識，累積新經驗，磨練新技術，則其結果必然演成技能落伍，不能適應環境或難以應付社會進步。²⁸考試院考銓制度研究發展小組

²⁵ Herbert G. Heneman III, and Donald P. Schwab, *Perspectives on Personnel/Human Resource Management*. Homewood, Illinois: R. D. Irwin, 1982, p. 201.

²⁶ 台灣省政府人事處，如何普及訓練機會，以提昇人力素質之研究，行政院人事行政局，研究發展得獎作品選輯第 23 輯，民 83，頁 415。

²⁷ Irwin L. Goldstein, *Training in Organization: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Monterey, CA: Brooks Cole, 1986, p. 3.

²⁸同註 23，頁 576。

培訓分組認為公務人員之訓練，應涵蓋下述內涵：

- (一) 訓練施行乃是對公務人員行為、知識、動機、態度等之增強或變革。
- (二) 上述增強或變革，必須以機關業務實際需求為基礎。
- (三) 整體訓練過程是一套有系統的過程。
- (四) 訓練之目的，不僅應滿足機關需求，亦應同時提升公務人員之觀念與能力。²⁹

人事行政之目的，不僅在對公務人員現有之技術、知識為完全的利用，尤在於對其內在之所有潛能為最大的發揮；這內在潛能的發揮與利用，須得力於訓練與教育的適當運用；³⁰公務人員在職訓練應與培育發展人才及機關業務需要配合；訓練課程內容之設計上，應採取以生活、工作、經驗為中心的設計取向，取代傳統學院式以學科主題、抽象理論為中心的設計安排。³¹以本研究之對象而論，係公務人員在職訓練與升遷之結合，以促使公務人員潛能充分發揮與利用。

公務人員在職訓練依據公務人員訓練進修法辦理，³²其權責機關及相關規定整理如下：

- (一) 權責機關：公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之。公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練，及前項所定以外之公務人員訓練及進修事項，由各中

²⁹同註 24。

³⁰同註 23，頁 576。

³¹ 鄭啟川，〈成人學習理論應用於人力資源發展教學策略之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所。民 80，頁 42-43。

³² 行政院人事行政局，《人事行政法規釋例彙編第三冊》，民 95.3，頁 2015-2020。

央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理之。為加強公務人員訓練計畫之規劃、協調與執行之成效，由行政院人事行政局與公務人員保障暨培訓委員會，會同有關機關成立協調會報，共同建立訓練資訊通報、資源共享系統；其辦法由協調會報各相關機關協商定之。其分工如下：

- 1.行政院人事行政局：負責各機關學校公務人員訓練之協調、執行規劃事項、各機關學校公務人員簡任第十職等以上及相當職務人員訓練之辦理事項，及受各機關學校委託辦理之訓練事項。
- 2.行政院所屬各主管機關：負責訂定所屬公務人員年度訓練計畫、規劃辦理所屬薦任第九職等以下及相當職務人員之訓練事項，得視業務需要，辦理所屬簡任第十職等以上職務人員之訓練事項及辦理所屬初任各官等主管人員訓練。

（二）訓練對象：公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依公務人員訓練進修法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練。各機關學校進用初任公務人員訓練，應由各主管機關於進用前或到職後四個月內實施之。各機關學校得視業務需要，優先選送下列人員參加與其職務有關之訓練：

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

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

(四) 訓練種類：分為公務人員專業訓練及一般管理訓練，得按官職等、業務需要或其工作性質分階段實施。各機關學校業務變動或組織調整時，為使現職人員取得新任工作之專長，得由各主管機關辦理專業訓練。另，公務人員升任高一官等之職務時，應經升官等訓練；初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展之訓練。茲分述如下：

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

(五) 訓練成果：各機關學校應將公務人員接受各項訓練之情形及其成績，列為考核及升遷之評量要項，依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作，發揮公務人員訓練之最大效能。³³

第三項、升遷：

一、升遷之意義：

升遷代表個人在組織內職務地位之提升、權力及薪資待遇之增加，其意義，就學者與專家之定義較具代表性者加以界定，略述如次：

³³同註 32。

- (一) 張金鑑教授主張：「升遷係指職責的加重，及地位的提高，從而在薪給上亦得以加多。」³⁴
- (二) 傅肅良教授主張：「升指升任，遷指遷調，係各機關首長為應業務、管理及個人需要，對現職人員之職務或職位，作有計畫的升任、平調或降調，以加強人力運用，增進工作效率。」³⁵
- (三) 史達爾(O. Glenr stahl)認為升遷含有增加俸給之意味，其主要特徵乃是分派員工擔任負有較重職責之新職務。³⁶
- (四) 弗南奇(Werdell L. French)認為升遷是調遣之一種，是重新分派員工到新的職位上，因而得到較高之薪給，負較重之責任，並享有特別權力，或者更大勢力，或者獲取所有上述之各項好處。³⁷
- (五) 惠特(Willian W. Waite)主張：「所謂人員升遷，是指機構內部任用員工於較高等職位，較高技術或較重的職責的一種人事措施。雖然其前途較好，但不保證待遇增加，而人員獲得升遷對其是一種榮譽，也是需求的滿足，藉此可以增進工作人員的工作意願與情緒，為該組織的經營目標而努力。」³⁸

不可諱言，薪資及待遇往往是一般人進入社會工作之出發點及目標，而其在工作職務上之升遷，正代表了個人職責之加重，及在組織及工作單位內地位之提高，從而在薪給上亦隨之加多，更可滿足員工之尊榮感及自我實現之最終目的，進而提升員工之工作績效，加強對組織之向心力。

二、公務人員之升遷制度：

³⁴ 楊秀珍，《人事行政研究發展叢書 - 改進當前行政機關升遷考核制度之研究》。台北：行政院人事行政局，民 75，頁 294。

³⁵ 傅肅良，《考銓制度》。台北：三民，民 76，頁 255-256。

³⁶ 同註 34。

³⁷ 同註 34。

³⁸ 周武雄等，《研究發展優良作品 - 台灣省民選機關公務人員升遷制度之研究》。台中：台灣省政府人事處，民 77，頁 63。

本研究係探討公務人員升遷與訓練制度結合之必要性，故本研究稱之升遷，即指公務人員工作職責之加重、公務地位之提高，並從而獲致個人待遇之增加。公務人員重視及關注之焦點，就在於是否能循公務人員升遷系統來獲致個人職位之調整，進而能滿足其個人尊榮感與自我實現之心理需求；對基層公務人員而言，公務人員委任升薦任官等訓練制度，就是其公務人員生涯發展更上一層樓之機會。

依八十九年七月制定之公務人員陞遷法，規定公務人員之升遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內升與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優升任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。³⁹其所稱公務人員之升遷，係指下列情形之一者：（一）升任較高之職務（二）非主管職務升任或遷調主管職務（三）遷調相當之職務。而所稱升任較高之職務，指依法升任高一職等、官稱官階、官等官階（即俗稱職等）以上之職務；其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者，為較高之職務；所列最高職等相同時，以所列最低職等高者，為較高之職務。所稱非主管職務升任或遷調主管職務，指非主管依法升任高一職等以上之主管職務或調任同一升遷序列之主管職務。⁴⁰

辦理公務人員之升遷，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬升任職務所需知能，就其考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績、懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，並得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分；如係主管職務，並應評核其領導能力。而依前項所評定之積

³⁹同註 5。

⁴⁰同註 5。

分，有二人以上相同時，以較高職等或訓練進修及發展潛能積分較高者，優先升任。⁴¹

政府欲提高行政效率，加強為民服務，必須保障及鼓勵優秀有才能之公務人員久任其位，藉其豐富之公務實務經驗，來為政府辦事；亦避免因公務人員人事之異動頻繁，政府行政易產生錯誤，影響行政效率。而欲達公務人員能久任其位之目的，端賴公務人員升遷制度；良好之升遷制度，能滿足大多數公務人員之需求，激勵公務人員上進，增加其對政府之向心力，並產生高昂之工作情緒，提升為民服務之品質，進而增進政府行政效率。惟政府機關之職位皆為金字塔形，上層職位可謂僧多粥少，無法滿足眾多公務人員升遷之希望，故升遷不公平時其負面影響將相當嚴重，將使公務人員士氣低落，工作效率不彰，影響機關之組織氣候，梅雅士(Masyers)言：「升遷較甄選尤為重要，因為甄選方式不良，結果僅是少數不才者之入選，影響尚小；若升遷不當，影響所及於大部分公務人員，勢必造成憤怨、懈怠之現象，致損害到全體公務人員之服務精神與道德。」⁴²故公務人員升遷更應重視工作績效與公務人員未來潛能之開發，暨組織生涯管理及所屬人員生涯規劃之共同發展，提高工作績效在公務人員升遷評比中所佔之比重，俾使工作績效與升遷產生連結，⁴³以工作績效評量結果作為未來升遷與生涯發展之主要影響要素。⁴⁴

依公務人員任用法第九條規定，公務人員之任用，應具有下列資格之一：（一）依法考試及格（二）依法銓敘合格（三）依法升

⁴¹同註5。

⁴² 高銘釜，《第二屆教育行政研究發展獎勵得獎作品選輯 - 各國升遷制度之探討》。台北：教育部，民88，頁854。

⁴³ 賴富源，公務人員陞遷制度之研究，《公務人員月刊》，第114、115期，民94，頁18-24、頁20-23。

⁴⁴ 呂育誠，公務人員績效評量結果融入陞遷制度之研究，《人事行政》，第115期，民95，頁15-19。

等合格。升官等考試及格人員之任用辦法為：雇員升委任考試及格者，取得委任第一職等任用資格；委任升薦任考試及格者，取得薦任第六職等任用資格；薦任升簡任考試及格者，取得簡任第十職等任用資格。⁴⁵依我國原有之公務人員升遷規定，許多久任委任官等之公務人員，欲藉通過公務人員升等考試或高考、特種考試等門檻，以求升任薦任官等，實非易事，大多是終身任公職最高位階至委任五等，黯然退休。故政府制訂了委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法，基層公務人員經升薦任官等訓練合格，即可取得升任薦任第六職等之任用資格，而不須再經公務人員升官等考試及格，終於為辛勞之基層公務人員開啟了一扇希望之門。

???

第四節 研究架構、方法與限制

壹、研究架構

公務人員委任升薦任官等訓練制度施行所產生之問題，乃屬高度實務性，且亦是我國政府特殊人事行政體制之產物；故欲使本研究成果具體可行，同時又能凝聚討論焦點，將思考主軸置於現行法制與實際施行問題之綜合檢討上，本研究之探討焦點可分為下列四大部分：

- 一、研究公務人員升遷之意涵，從學理與現行法制兩層面來分析公務人員委任升薦任官等訓練制度，對公務人員升遷制度之影響及其在整個人事行政體系中之地位，及藉由本升官等訓練制度施行所可能發揮之功能來加以探討。
- 二、研究公務人員委任升薦任官等訓練制度，與公務人員任用制度之關係，及這些關係所彰顯的意義所在；另從實際運作之經驗，分析其對政府培才、用才、育才、留才之影響。
- 三、研究英、美、法、加拿大中央（聯邦）公務人員的升遷制度特色，

⁴⁵同註 2。

除介紹其公務人員升遷制度外，藉由英、美、法、加拿大人事甄選及升遷之特色，來加以檢討我國現行公務人員委任升薦任官等訓練制度執行之有關問題。

四、研究公務人員委任升薦任官等訓練制度之特色及其施行問題，先由委任晉升薦任官等訓練辦法著手，探討本制度之特色；另從實際運作之經驗，分析本升官等訓練制度施行過程中可能遇到之障礙及對機關人事問題之影響，暨法制規定與實際運作間的可能落差。

經由上述意涵、制度、實作等三方面問題之綜合分析，歸納出我國公務人員現行委任升薦任官等訓練制度之問題所在，進而能本於前述研究目的，提出具體而可行之研究建議。

貳、研究方法

本研究之研究方法分為下列四部分：

- 一、文獻研究法：就相關之書籍、期刊、論文等，加以剖析、討論與研究。
- 二、法規及人事規章研究法：就我國政府訂頒之有關公務人員訓練及升遷制度之相關法規及人事規章，加以剖析、檢討與研究。
- 三、比較研究法：就國外先進國家有關公務人員訓練及升遷制度之資料，加以比較分析。
- 四、問卷調查法：就問卷調查所得之資料加以統計分析，以觀察及瞭解公務人員委任升薦任官等訓練制度之實務運作情形。

參、研究限制

本研究進行過程主要限制如下：

- 一、本研究之分析焦點在於公務人員委任升薦任官等訓練制度，主要以執行層面為主，就升薦任官等訓練制度執行過程所產生之問題進行研究，而非全面性地檢討公務人員升遷暨在職訓練制度等有關法制問題。
- 二、由於研究時程僅有半年的時間，僅能就台中縣市政府所屬人員為例，進行問卷調查，而無法進行大規模的全國公務人員問卷調查與訪談。

第2章

文獻回顧與理論探討

第一節 參考文獻

本研究主體為公務人員升遷制度之一環，係以現行公務人員委任升薦任官等訓練制度之施行問題、本升官等訓練制度與人事行政體系之關係，以及對政府人事運作可能產生之影響層面為主要範圍，故係以公務人員陞遷法及其施行細則，以及公務人員任用法、公務人員任用法施行細則、委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法、委任公務人員晉升薦任官等訓練遴選要點等各條文內容為研究對象；並將考試院、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官培訓所、行政院人事行政局等主管機關之相關公文及規定，納為研討內容，並作為與以台中縣市政府所屬人員問卷調查所得之內容相互比對印證之依據；自公務人員辦理或是本身適用委任升薦任官等訓練制度之經驗，自其中瞭解並歸納出本升官等訓練制度對機關人事管理可能產生的效益、問題，對政府官制、官規及機關組織人員進用及升遷等人事運作組織文化、人員士氣可能形成的影響。

第二節 理論基礎

公務人員委任升薦任官等訓練制度，是公務人員任用制度中極重要之一環，對於政府機關及公務人員皆具有重大之意義，經由本

升官等訓練制度，政府可訓練及培植才能優異之士，拔擢優秀人才，並進而激勵公務人員士氣，提高行政效率；對公務人員而言，升遷制度為其規劃個人生涯發展之基本憑藉，並能安於其位，增加對政府機關組織之向心力，提供及發揮所長，增進組織績效，故本研究之理論基礎含激勵理論及學習理論，茲分述如下：

壹、激勵理論：

激勵是一種力量，可刺激人們努力去做某件事，是激發個人潛能之動力，是人類工作驅動力之最大來源；⁴⁶在人力資源管理及人力運用上，激勵是非常重要之議題，經由各種方式激發部屬之工作意願，提高其工作績效，從而達成機關組織的特定目標。管理者為了有效的規範組織成員的工作行為，經常運用激勵管理，促使成員產生努力工作的行為，並使其個人的潛在能力，能在組織所安排的各種激勵方案的刺激下，自動自發地發揮出來，奉獻給組織，使組織的資源獲得有效的運用；⁴⁷激勵也代表了機關、組織對員工之重視及尊重；就專家及學者之看法，概述如下：

一、需求理論：馬斯洛(Abraham H. Maslow)所倡導之需求理論，是激勵理論中非常完整之論著，所謂需要是人類在生理上或心理上感受到了某種缺乏，進而產生欲滿足該種缺乏之願望及需求；故人類表現出之種種作為，就是在追求個人需要之滿足；而個人的需要，可分為五種不同層次，即生理的需要、安全的需要、愛及社交情感的需要、尊榮感的需要及自我實現的需要。⁴⁸其中涉及升遷者為：

(一) 尊榮感的需要：即受他人尊重之需要，對自己有極高度之評價，包括個人自尊與他人對自己的尊敬或尊重；希望獲得他人

⁴⁶楊永年，《組織行為》。桃園：中央警察大學，民87，頁130。

⁴⁷江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》。台北：國立空中大學，民84.8，頁311。

⁴⁸同註4，頁76-77。

對自己的尊重，自己有較高較好的地位與權力，是人們面對社會所產生之成就感與自信心；這種尊榮感需要的滿足帶來自信心及個人存在之價值感，感到受肯定而具有生存的價值；這種個人之所以存在之價值感，若未獲得滿足，可能會自我質疑存在之價值，甚至感覺個人未來沒有任何希望而造成沮喪；⁴⁹故升遷對組織成員有無比的吸引力，因為個人之升遷將獲得更多的肯定而擁有更高的尊榮感。就公務人員而言，能夠獲得晉升，則公務地位提高、職務權力增大、待遇亦可增加，其尊榮感、受尊重的需要可獲得充分之滿足。

(二) 自我實現的需要：在社會上或工作上之成就，使個人感覺自己更有專業能力，得到外界更多的肯定；自我實現能表現出個人的人格特質，及達到個人所欲達成之所有期望，可說自我實現是使自己的理想與抱負成為事實。組織要永續發展，就必須使組織之成員皆能夠自其工作中得到成就感及自我實現；就公務人員而言，能夠獲得晉升，獲得更高之地位、更大之權力，並充分發揮了自己的才能，獲得了更好之成就，就是達到了自我實現需要的滿足。

二、雙因子理論：亦名二元素理論或激勵保健理論，為赫茲伯格(Frederick Herzberg)所倡導，謂組織各種人事管理措施，依其作用可歸納為兩大類，即保健措施與激勵措施。

(一) 保健措施：在組織之人事管理上，保健措施是指員工的工作情緒、工作效率、工作品質等，能保持原狀而不降低之措施；其保健措施之作用，主要在消除員工不滿的心理，防止員工工作情緒低落、工作效率及工作品質下降；⁵⁰該類因子的存在可以防止員工工作不滿足，進而達到個人工作滿足感，但卻不一定能造成激勵的效果；故保健措施的作用只是消極的而非積極的，

⁴⁹同註 46，頁 133。

⁵⁰同註 2。

只有不讓工作水準降低的消極作用而已，並不能促使人員發揮潛力，為機關賣力。要這樣，必須運用具有積極作用的「激勵因素」；⁵¹。凡公司人事政策、督導、工作環境與條件、工作安全、薪資待遇與福利、人際關係等措施，多屬保健措施。⁵²

- (二) 激勵措施：即成長或激勵因子，是屬於我們人類內在或心理慾求之層面，藉由員工對工作之滿足感，進而產生個人成就感、尊榮感與責任感，可以激發人員的工作意願，產生自動自發的工作精神，⁵³所以，能激勵員工產生更高之工作情緒、更好之工作效率、品質及績效；激勵措施之作用，主要在使員工產生滿意之心理，故其作用是積極的；⁵⁴激勵因素含工作內容、為他人肯定、升職、個人成長、責任感、成就感。⁵⁵

赫茲伯格認為消除員工的不滿心理，並不等於可以相對產生員工的滿意心理，故兩項措施必須同時採取；人事管理之措施須一方面消除員工不滿的心理，另一方面產生員工滿意的心理；在工作設計上，可藉由工作之豐富化來提供組織成員心理成長之機會，⁵⁶使員工覺得其工作有意義與富有挑戰性，個人能有成就感；所以，一個機關不能僅以提供「保健因素」，維持一定的工作水準為已足，應該進一步增進「激勵因素」，使組織績效達最高境界。⁵⁷人事制度之設計上，應使員工可依循人事升遷管道獲得晉升，個人有生涯發展之機會，進而達到激勵效果。故在組織人事管理制度上，欲激勵員工，提高工作士氣，內部合理之升遷制度是所有員工之期望，亦是我們人事管理所必須建立的。

⁵¹同註 23，頁 93。

⁵²同註 46，頁 134。

⁵³同註 23，頁 93。

⁵⁴同註 2。

⁵⁵同註 46，頁 135。

⁵⁶同註 46，頁 135。

⁵⁷同註 23，頁 93。

三、存在一關係一成長理論：愛德華(Alderfer)以開放系統理論之觀點來思考人類的需求，其主張我們人類需求含滿足感與慾望；需求基本上可分為主要與次要兩種，主要需求是先天或生理因素形成，次要需求是後天學習形成；成長需求的產生係因開放系統的環境因素，使得個人與環境互動後，形成了個人的成長需求，在具挑戰性且為自主裁量之環境中，個人有愈高之成長慾望需求，則有愈高之成長滿足；因人類有需求存在，故以需求之滿足來提高個人滿足感，進而達到激勵之效果，故人事管理者必須滿足員工之需求，才能形成激勵作用，進而提升組織績效。⁵⁸

四、公平理論：係巴納德(C. Barnard)所倡導，巴納德認為員工會將他們自組織中所得之誘因，與他們對組織之付出互做比較，當組織對員工所提供之工作滿足，與員工對組織所作之貢獻能取得平衡時，組織才能生存與發展；此觀念後來為亞當斯(J. Stacy. Adams)加以擴大，提出了公平理論，此理論認為，組織成員之所以願意奉獻其心力，主要來源是經由社會比較(Social Comparison)來決定，通常可分為兩種：自我比較(self-Comparison)，係指自我判斷工作結果 (job outcomes)是否與投入(inputs)之比率平衡；再者是跨組織之同輩或同等級者之比較。此比較產生之差距可能是主觀的感覺，也可能是客觀的事實，經此比較過程，自己的知覺與動機有密切的關係，倘若個人知覺到不公平，則他的動機就會受到影響。亞當斯公平論的主要論點即在於個人會將自己的投入(inputs)與結果(outcomes)所得到的比率，再與他人做比較。⁵⁹

⁵⁸同註46，頁135-137。

⁵⁹同註47，頁331。

故公平理論所謂之不公平，是指個人知覺其自我的付出與所得結果，和其所知覺對象的付出與所得結果相比，感覺不相等，就是不公平；故只要個人認為不公平即可，而不一定與實際的公平與否相吻合；當個人已意識到不公平時，可能會在其個人心理上或實質上減低自我付出、想辦法讓自我脫離、改變不公平之結果；例如個人有所貢獻及付出，但所分配到的？勵卻過少，或認為其個人之投入與同單位同仁是相當或更多，卻出現了其所獲結果與投入不平衡之情形，則個人在工作上可能會降低對單位之努力與付出；⁶⁰故其個人之工作投入及所獲結果之相比較是不相等時，就會有不公平之感覺，將會減少其工作投入，而不公平之程度愈大，減少投入之情形則愈大；而其工作投入及所獲結果之相比較是相等時，個人會覺得公平而有滿足的感覺；所謂的工作所獲結果包含薪資、晉升、褒？、讚美、及職務地位，投入係指認真努力、工作績效、工作技能、工作品質及生產數量。⁶¹

在組織內，當個人比較人事升遷結果，感覺不公平時，就會減少其投入，進而影響組織士氣及績效，故人事管理上，員工升遷制度當以公平為其基本原則。⁶²

五、期待理論：期待理論是激勵研究的重要觀點之一，⁶³弗洛姆(Victor H. Vroom)所提出之工作激勵的過程理論，其重要要素包括期望、價值偏好、結果產出、工具媒介等。期待理論認為激勵是價值偏好與期望的乘積，若人們期望愈大，且價值偏好是正面，則激勵之作用愈大；員工對工作所獲結果滿意，對工作之

⁶⁰同註 46，頁 138。

⁶¹ John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, and Marc J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*. Ca.: Good-year, 1977.

⁶² 黃耀南，《人事法制創作徵文得獎作品第四輯 我國公務人員升遷與培育制度之研究》。台北：銓敘部，民 79，頁 138。

⁶³同註 46，頁 141。

喜好程度愈高，價值偏好之強度就愈強，個人努力之動機就可能愈高；員工之所以會喜歡在工作上有高度之表現，主要是認為其工作表現可以讓個人獲得較多之？酬，能有滿意之工作收穫，讓價值偏好與工作結果產生高度之關連性；組織中的個人因為期待可能達成某種工作表現，及因期待工作表現可能獲致之工作？勵，才能產生激勵之作用。⁶⁴故欲使員工受到高度激勵提升與加強其工作意願，應使員工對於由其個人努力工作到產生工作績效之結果，與可獲取適當酬賞之過程，能有高度預期，並對於該酬賞具有高度之價值偏好。

在機關或組織中，對於工作人員是否發生激勵作用，決定於：他有無完成任務的可能性及完成任務後所得到報酬或其它的附帶結果是否為其迫切期望的。績效與報酬能否建立起聯結性？報酬能否充分滿足個體的目標？⁶⁵員工因為期待可能達成之工作表現，及期待因其工作表現所可能獲得之工作？勵，才能產生激勵之作用；例如某員工欲獲升遷，但抱持了低期望，不相信其個人具有執行該職務之能力；或該員工抱持了高期望，認為其個人具有優秀之條件，但卻未獲升遷；這種低價值之結果，使其激勵力量降低，影響工作士氣，進而影響組織績效；故當公務人員以個人職務升遷為其重要報酬，但未獲升遷時，將影響個人士氣，其激勵作用亦將降低。

公務人員如對其個人升遷具有高價值看法，並獲得升遷，將能更加激勵其個人提高工作士氣，努力工作，而導致更佳之工作績效與工作滿足感；為達到上述目的，使公務人員有能力達到良好之工作績效及水準，在其晉升前即應加以培育，安排合宜

⁶⁴同註 46，頁 141。

⁶⁵ 同註 46，頁 327。

之工作訓練，使其能獲得應有之工作知能、工作歷練，俾能勝任新的職務及工作。

六、生涯發展系統理論：畢奇(Dale S. Beach)主張所謂生涯發展系統是指組織協助所屬員工規劃其個人生涯發展，並透過工作經驗、工作要求、教育與訓練來完成其個人生涯規劃；⁶⁶所謂生涯發展系統有兩大部分：

- (一) 個人生涯規劃：指員工對其自我評估與對機會之評估，設定個人目標，並擬定具體步驟以達成之過程；個人生涯規劃可分為兩個部分，首先是自我評估，對自我有所瞭解，包括個人興趣、個性、價值觀、工作能力、工作表現等優缺點，在工作上應扮演之角色與責任，個人生涯發展之階段及目標，與達成個人生涯目標之具體步驟；機會評估是指分析評估出個人未來生涯發展之機會，組織內各職務所需具備之資格條件，組織目標與發展計畫對其個人未來之影響，個人之發展潛能等等。
- (二) 組織生涯管理：組織生涯管理是組織為了將所屬員工其個人生涯計畫與組織之需求相結合，所設計之執行策略及人事制度，以達成這些共同之目標；在人才培育部分，共可分為四大項：

⁶⁷

1. 人力資源規劃：人力資源規劃，為組織人事管理制度之基礎，是組織生涯管理之起點；為配合組織發展之需要，對組織運作所需之人力資源及進用時機等先加以預估，並對未來人力資源之培育及獲得之管道等，作前瞻性之規劃，以期人力資源得以充分運用。
2. 員工教育訓練與發展：由組織提供所屬員工學習工作上所需之智識、技能與態度，使其個人工作有所成效，組織有可用之才；

⁶⁶ Dale S. Beach, *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan, 1980, p. 210.

⁶⁷ Leonard Nadler, *Developing Human Resources*. Houston, Texas: Gulf, 1970, p. 61.

因此，組織所提供之教育訓練與發展，將有助於員工個人生涯計畫與組織生涯管理之達成。

3. 員工潛力評估與績效評估：員工潛力評估是指評估所屬員工之發展潛能，作為組織培育人才之依據；績效評估則是指考評員工之工作績效，以決定員工教育訓練之內容，並做為員工升遷、懲、調整薪資之依據；而主管對員工績效評估之過程，可產生回饋之機制，使員工能從中瞭解自己工作表現之優缺點，與組織及個人發展之需求，並共同制訂定未來之目標。
4. 生涯發展方案：組織依據員工之工作分析、工作評價、人事異動等資料，規劃升遷方式及員工個人生涯發展方案，為具有升遷能力之員工作準備，這種生涯發展方案，對組織用人計畫和個人生涯發展，均大有助益。⁶⁸

貳、學習理論：

學習乃是一種經由練習，而使個體在行為上產生較為持久性改變之歷程。因此，強調「經驗累積」及「強化作用」之效果。⁶⁹而個人行為如邏輯觀、內在動機、情緒、習慣、心智模式與思想等⁷⁰大半經由學習而來，探討學習理論可助我們瞭解人類行為改變之原因，自內在觀點來看，只要經由認知、思考、判斷等過程，雖只獲得知識，並無行為之改變，就可算是學習；自外在觀點來看，只有顯而易見之行為改變才算是學習，而無法觀察到的知識獲取根本不能算是學習；⁷¹故個人行為特性是從知覺與學習過程而獲得的態度發展。⁷²學習理論就專家及學者之看法，概述如下：

⁶⁸同註 2。

⁶⁹同註 4，頁 161。

⁷⁰林欽榮著，《組織行為》。台北：揚智，民 91，頁 123。

⁷¹同註 46，頁 30。

⁷²劉玉琰著，《組織行為》，台北；華泰，民 75，頁 125-126。

- 1、 制約學習：對於學習論題之探討，主要起源於 19 與 20 世紀之交，蘇俄心理學家巴夫洛夫(I.Pavolov)之研究，古西雷(E. Guthrie)又加以發展，⁷³古典學習理論提出制約學習之理論，認為行為或反應係因刺激所造成，非制約反應係自然發生，而制約反應則由學習而得，係因重複學習所造成之結果，故可稱之為制約學習。⁷⁴

- 二、 操作制約：史金納(S kinner)認為行為是環境的產物，行為是起因於外在環境，而導致刺激與反應之產生；操作制約行為是經由學習而來，而非被動或反射動作出現之行為，透過外在環境適當的強化設計，可以控制或導引行為。操作制約行為是環境的產物，才是真正的學習行為，而反應的或反射的行為並不是學習行為，操作制約行為透過行為結果系統化來達到強化、維持及消除等可操控之結果，利用操作制約情境可以有更廣的人為設計空間。⁷⁵

- 三、 行為塑造：透過環境設計及強化與強化因子之運用，達成行為改變與行為塑造，而這種行為塑造，可以改善整體組織績效；運用正強化或負強化，都可以造成行為之改變，而接受行為塑造強化之當事人，可造成組織內其他同仁或周遭成員社會學習之效果；有效的行為塑造強化，必須自其工作表現之回饋中不斷調整，⁷⁶透過即時正確之回饋機制，? 勵或處罰，才能在其工作表現行為上造成適當之強化效果，進而形成所謂的行為塑造結果。而所謂之正增強，係指利用正增強物來加強某一種期欲行為出現的頻率及強度的過程，之所以能對個體的反應發生

⁷³同註 4，頁 165。

⁷⁴同註 46，頁 31。

⁷⁵同註 46，頁 33。

⁷⁶同註 46，頁 34。

增強作用，主要是它能適合或滿足個體的需要；能適合或滿足個體需要的增強物含有酬賞或獎勵的性質，故稱為正增強物。⁷⁷我們經由外在環境或誘因設計來達到行為塑造之目的，可提供我們在組織內對員工訓練課程之設計；因訓練有助於我們達到員工行為塑造之效果，故組織為了改變組織成員行為，透過員工強化訓練來加強學習，達到員工行為塑造之目的，可因此改變及提升整個組織之表現及績效。

四、學習遷移：係指某一事項之學習結果對其他事項學習所產生之影響，影響愈大則表示遷移愈大；學習之所以發生遷移，端視新舊兩種學習教材中是否具有相同之元素，或舊的學習之所習心得在新的學習中是否能加以應用，當兩者相同元素愈多或能應用之處愈多時，則學習遷移之效果愈大，否則愈小。而舊的學習中之元素或心得，在新的學習中擴大遷移效果，使其對新的學習更為容易接受，故欲擴大學習效果，則應注意性質相近之學習事項之接續學習。而員工在訓練期間所習得之知識，於回任其工作單位後，能將訓練結果遷移到工作崗位上，使工作獲得改進與發揮工作績效，也是一種遷移之效果；此種訓練遷移，在員工初回任工作崗位時較易發揮效果，但經過一段相當時間後，因受工作環境之影響，其又會逐漸恢復到未受訓前之狀態，故應經常辦理員工訓練，加強學習效果，將可持續發揮訓練遷移之功能。⁷⁸

學習是經由練習而形成行為持久性改變之歷程，可塑造個人之人格特質，左右著個人知覺、學習、態度與性格行為；⁷⁹組織經常藉由訓練、學習來增強員工之工作態度與能力，提昇生產力，主管人

⁷⁷同註 47，頁 339。

⁷⁸傅肅良，《人事行政學》。台北：三民，民 83.12，頁 416-418。

⁷⁹張潤書，《組織行為與管理》。台北：五南，民 77，頁 123-125。

員則應注意適當強化之。⁸⁰人力資源是組織最珍貴之資產，是組織成敗之關鍵，所謂國者人之積，人者心之器，就是這個道理；故在組織內，人員之進用、升遷一直是人事管理制度上非常重要之一環，所謂的識才選人、拔擢真才，人盡其才，皆足以影響組織之成敗。公務人員委任升薦任官等訓練制度，是公務人員升遷體系中極重要之一環，對於基層公務人員具有非常重大之意義，是針對個人生涯發展加以法制化之正式保障；對我國政府而言，一方面透過這種訓練及學習之效果，可大幅提升公務人員之工作績效，增進為民服務之品質，而另一方面，此項特殊之公務人員升遷機制，更是充分發揮了激勵之最大效果，提振了公務人員之工作士氣，加強了對組織之向心力；而此種公務人力在心理上、實質上之提升，將協助政府達到提振施政績效、加強為民服務之終極目標。

第三章 公務人員委任升薦任官等訓練制度概述

委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法，係民國八十六年五月二十一日由考試院訂定發布，至今已修正七次，明訂本訓練由公務人員保障暨培訓委員會及所屬國家文官培訓所辦理；必要時得委託訓練機關或公私立大學校院辦理。凡委任公務人員經銓敘部審定，

⁸⁰同註4，頁174。

合格實授敘委任第五職等本俸最高級，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，並經晉升薦任官等訓練合格，且具備一定資格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不須經升官等考試及格。

究考試院當初訂定委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法之立法意旨，已冀望避免對我國文官制度造成重大之衝？，阻礙考試及格任薦任官等人員日後之升遷管道，以及影響中高級公務人員素質，故對於依該辦法規定取得薦任第六職等任用資格者就其考績、服務年資訂有一定之條件，並於公務人員任用法第十七條第四項中規定，除具有同條第一項第一款、第二款、第四款所定考試及格之資格者外依考績取得薦任官等者，以擔任薦任第七職等以下職務為限，⁸¹對升任薦任官等後所得擔任職務之職務列等有所限制，藉以平衡政府考試用人及公務人員升遷之比重。經過本升薦任官等訓練合格之公務人員，取得薦任職務之任用資格後，雖期求能更上一層樓，？任薦任第七至八職等之職務，但經司法院大法官議決，仍以擔任薦任第七職等以下之職務為限。⁸²

由此可見，委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法其立法之初，已擔心此一特殊人事升遷體制對政府人事制度運作產生負面之影響，對人才選用有反淘汰之作用，這也是此制度大有值得深入探討之處。

第一節 委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法

壹、委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法簡介

⁸¹同註 3。

⁸²同註 1。

一、制定過程：

依我國原有之公務人員升遷規定，許多久任委任公職者，無法藉通過公務人員升等考試或高考、特種考試等門檻，以升任薦任官等，大多是原地踏步，終身任公職最高位階只至委任五等；故基層公務人員之心聲，是祈求政府人事制度能就公務人員升遷部分做大刀闊斧之改革，常利用相關會議或座談會等之機會，極力向政府建言爭取；也有不少公務人員借立法委員之力量，直接要求執政之政府必須顧慮基層公務人員之心聲，為其升遷部分打開一條生路。

故立法委員強烈建議，在朝執政之政府必須修正公務人員任用法及考績法有關公務人員升遷之規定，放寬公務人員委任升薦任之考績升官等案；而考試院針對來自立法委員之施壓，研擬了甲、乙兩案，甲案為維持現制，作為考試院與立法院協商之基本立場，乙案為對公務人員委任升薦任之規定酌予放寬，允許考績升等，作為考試院與立法院協商之底線。

（一）甲案：維持現制，委任職公務人員不宜以考績升任官等，其理由為：

- 1.可能降低中級公務人員之素質:目前擔任委任職之公務人員大部分係參加普考、丙等特考、丁等特考或委任升等考試及格者，而參加普考或丙等特考之應考資格為高中、高職畢業或普檢及格，丁等特考之應考資格為國中畢業，委任升等考試則係以雇員身分報考，而依規定雇員大多由各機關自行僱用，並非具有考試及格之資格。因此，上開人員如皆能以考績升任薦任第六職等，可能影響中級公務人員之素質。
- 2.可能造成委任職公務人員固步自封之心態:如修改公務人員任用法，使委任人員可以考績升官等，則一位普考或丙等特考及格者，自委任第三職等一級起敘的人，至九年後即可能取得薦任

第六職等任用資格（按考績連續二年甲等可晉一職等）；因此，可能影響委任職公務人員參加高考、乙等特考或升等考試，或至大專院校進修求取新知之意願，造成因循敷衍之風氣。

3. 高考及格人員之分發，將更趨困難：我國文官體系係呈金字塔形，委任基層人員為數最多，該等人員如均可以考績升官等，日積月累，可資分發高考及格人員之薦任職缺，將更為減少，形成劣幣逐良幣之反淘汰現象。

（二）乙案：按立法委員對放寬委任升薦任條件之建議，共有三個重點：1. 提高考績所占比例；2. 考試內容應配合實務；3. 可以考績升等。謹就以上三點，整理分析如次：

1. 修正升等考試總成績中考績所占比例之議，並無實質意義：雖立法委員強烈建議提高考績分數於薦任官等升等考試中所占之比例，以助委任公務人員順利通過該項升等考試，惟依公務人員升等考試法第九條規定，考績成績所占比重為百分之三十，又同法施行細則第六條規定，薦任以上升等考試之成績，普通科目占百分之三十，專業科目占百分之七十；但專業科目平均成績不滿五十分者，其考試總成績縱達六十分之及格標準仍不予及格。就考績成績而言，近年升等考試，應考人三年考績平均分數多在八十分以上，但專業科目平均成績不滿五十分者，其考試總成績縱達六十分之及格標準仍不予及格，若據以調整考績比例，顯然對應考人仍無助益。
2. 應試科目之考題內容與實務儘量配合，甚難掌握：考選部近年來積極檢討改進各種考試技術，分別從法制、典試工作、試務行政等各種角度通盤檢討，期盼能提昇考試之正確性，建立公平之考試體系。故全面擴大建立題庫，每次考試均儘量採用題庫試題，復以考試試題之命題及試卷評閱事宜，均由典試委員依典試法、命題規則及閱卷規則之規定，獨立行使職權，考選機關實難強行要求其配合以達此目的。

- 3.如政策決定委任職公務人員可採考績升等，則建議予以條件限制：如政策上決定，為鼓勵資深績優之部分委任職公務人員，可以考績升官等，則宜以嚴格條件限制，即需具備普考或丙等特考及格，並具有獨立學院或大學畢業資格，現任委任第五職等本俸最高級滿三年，最近三年考績成績，二年列甲等，一年列乙等以上者，始可取得薦任任用資格。⁸³

以上係民國八十三年考試院編製之「考試院文官制度研究發展專案小組研究報告彙編 貳、研究案研議處理情形之第五章節，關於立法委員建議修正公務人員任用法及考績法之有關規定，放寬公務人員委任升薦任之考績升官等案之研究。本專案研究之結果為：「本小組決議事項：一、採甲案維持現制。二、現行考績多流於形式，於制度上有無再予改進之處，請銓敘部檢討；公務人員升遷事宜，考選、銓敘兩部及本院保訓會研究。」而本案後續之執行情形為：「一、公務人員升等考試法修正草案業由考選部草擬中。二、有關考績制度改進正由銓敘部研議中。」⁸⁴

雖然依上述考試院文官制度研究有關立法委員建議，修正公務人員任用法及考績法有關公務人員升遷之規定，放寬公務人員委任升薦任之考績升官等，此案經專案小組決議採甲案維持現制。但民國八十六年五月二十一日，考試院訂定發布了委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法，可見基層公務人員多年祈求政府人事制度，能就升遷部分做大刀闊斧改革之心聲；常利用相關會議或座談會等之機會，極力向政府建言爭取之表態；及不少公務人員借立法委員之力量，直接要求政府必須為公務人員升遷規定作大幅之修正；這種積極爭取之動作，有志者事竟成，終於得到了甜美之收穫。

⁸³ 考試院，「考試院文官制度研究發展專案小組研究報告彙編 貳、研究案研議處理情形之第五章節」，民 83。

⁸⁴ 同上註。

但由上述甲案之內容，可看出我國政府於人事制度運用上，始終？心放寬基層公務人員委任升薦任之門檻，將降低中級公務人員之素質，並造成委任職公務人員固步自封之心態，影響其至大專院校進修求取新知之意願，形成因循敷衍之風氣，且使高考及格人員之分發，將更趨困難；因委任基層人員為數最多，該等人員如大部分以考績升薦任官等，日積月累，可資分發高考及格人員之薦任職缺將更為減少，形成劣幣逐良幣之反淘汰現象。綜合以上所述，由本委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法之立法意旨、過程及現行之施行面，來加以深入探討升薦任官等訓練制度，是否確實發揮正面之功能及產生了負面之影響。

二、 委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法介紹：

委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法依據公務人員任用法第十七條第七項規定，民國八十六年五月二十一日由考試院訂定發布，至今已修正七次，以九十五年三月修正之現行辦法內容整理介紹如下：

- (一) 立法意旨：兼顧政府考試用人之規定，解決資深績優委任人員晉升薦任官等，且不降低中級以上公務人員素質；使資深績優之委任官等人員可經由升官等訓練，取得薦任資格，破除委任升薦任需經考試之門檻，為現代政府迎合時代潮流，多元提升基層公務人員職等，往下紮根，加強為民服務，為我國人事制度上之新思維政策。
- (二) 辦理單位：由公務人員保障暨培訓委員會及所屬國家文官培訓所辦理，必要時得委託訓練機關（構）或公私立大學校院辦理。

- (三) 參訓方式：總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及其所屬一級機關、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣(市)政府、縣(市)議會等遴選機關，應於每年四月三十日前，提供符合參訓資格條件之人員名冊，函送公務人員保障暨培訓委員會。
- (四) 參訓對象及資格：公務人員具有下列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任委任第五職等職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘委任第五職等本俸最高級者，得參加本訓練：
1. 經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於公務人員任用法施行前經分類職位第三職等至第五職等考試及格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。
 2. 高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年者，或大學以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。
- 前項所定最近三年年終考績，係以各遴選機關提供符合參訓資格條件人員名冊之時間為準，計算最近三年年終考績。
- (五) 參訓名額：保訓會得依據當年度預定之訓練人數及各遴選機關所提供符合參訓資格人數，按調訓比例分配受訓名額，不足一人部分，得於每年度以累計方式計算分配受訓名額。各遴選機關應按保訓會依年度調訓比例分配之受訓名額來遴選受訓人員，並加列百分之十之備選人員，造冊函送保訓會據以調訓。備選人員，於各遴選機關原提送之當年度受訓人員因故無法受訓時依序遞補之；其於當年度內未遞補受訓者，由各遴選機關依本訓練辦法規定重新遴選。
- (六) 遴選標準：應就擬參訓人員其考試與學歷、訓練進修、

年資、考績、？懲及綜合考評等項目加以評定，積分高者優先遴選受訓。

- (七) 遴選程序：各服務機關、學校及各遴選機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之資格條件及各項評分詳加審核，並排定受訓序列。如發生資格不符情事，由各服務機關、學校及各遴選機關依法懲處相關人員。各遴選機關因特殊情形，而未設置甄審委員會者，應組成臨時性之審查委員會，辦理前項所定事項。
- (八) 參訓費用：本訓練所需經費，除由培訓所編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關、學校收取必要之基本費用。

貳、委任公務人員晉升薦任官等訓練事項規定

委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法之規定整理分述如下：

- 一、訓練方式：採密集訓練方式辦理，訓期為五週。
- 二、訓練目標：為培育晉升薦任官等職務公務人員所需之工作知能及儲備中層公務人力之訓練，其目標如下：
 - (一) 瞭解國家重要政策與未來發展趨勢，以培養晉升薦任官等職務人員之宏觀視野。
 - (二) 學習現代化行政管理知能，以提昇晉升薦任官等職務人員之工作效能與服務品質。
 - (三) 充實公務所需相關法規與實務知能，以利業務推展。
 - (四) 增進自我發展相關理念，以激發其潛能。
- 三、課程內容：訓練之課程，以增進受訓公務人員晉升薦任官等所需之工作知能為目的，並由公務人員保障暨培訓委員會另定之。依九十五年度委任公務人員晉升薦任官等訓練課程配當表之規定，本項訓練之課程包括「當前國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「公務相關法規與實務」、「自我發展」、

「課務輔導與綜合活動」五項單元。各單元科目名稱及時數詳如後：

- (一) 總時數：上課 5 週，共計 150 小時。
- (二) 單元時數：「當前國家重要政策與發展」6 小時、「行政管理知能與實務」49 小時、「公務相關法規與實務」27 小時、「自我發展」33 小時、「課務輔導與綜合活動」35 小時，合計為 150 小時。茲表列如下：

表 3-1：九十五年度委任公務人員晉升薦任官等訓練課程配當表

課程單元	共通能力別 / 科目名稱		時數	備註
【一】 當前國家重要政策與發展 (6 小時)	國家安全政策		2	
	兩岸情勢分析		2	
	政府組織改造 (含憲政改造)		2	
【二】 行政管理知能與實務 (49 小時)	創新思考	個人的創新 (含個案分析與技法應用)	6	
		組織的創新 (含個案分析與技法應用)	6	
	方案設計	方案設計與管理	6	

		方案設計習作	4	
	說服與協調	說服與協調理論及實務	6	
		簡報技巧與演練	4	
	多元管理	危機預防與處理（含個案研討）	6	
		品質管理	3	
		知識管理	2	
	問題解決	問題分析與解決（含實例分析）	6	
【三】 公務相關 法規與實 務（27小 時）	法律 知能	依法行政與案例解析	4	
		地方自治與地方制度法	4	
		行政程序法與案例解析	6	
		政府資訊公開法	3	
		行政罰法	4	
		刑法瀆職罪與貪污治罪條例及案例解析	3	

	保障制度與實務	3	
【四】 自我發展 (33小 時)	終身學習之理念與實踐	3	
	情緒與壓力管理	3	
	人際關係之培養	3	
	環境倫理與永續發展	3	
	性別主流化	3	
	志工社會	3	由傑出資深志工擔任講座。
	健康與生活	3	
	專題演講	12	一、安排6場。 二、以科技與生活、生物多樣性、人文關懷、理財規劃、台灣史地、全民國防教育等議題，邀請相關部會人員、企業人士、專家學者或社會菁英主講

			(每次2小時)。
【五】 課務輔導 與綜合活 動(35小 時)	開訓及班務介紹	2	
	課程重點及相關規定介紹	2	
	工作經驗分享(含自我介紹)	6	
	體能與文康活動	7	
	班務活動與自習	8	
	參觀活動	6	含藝術欣賞等活動
	測驗	2	
	結訓座談	2	

資料來源：公務人員訓練進修法規及釋例彙編。台北：公務人員保障暨培訓委員會，民95。

以上課程配當表第1單元至第4單元與科目，除講授講義內容

外，應著重個案研討或分析實際案例，提供學員交換心得，以活絡教學。

四、受訓規定：受訓人員於訓練期間，應遵守有關訓練規定，有下列情事之一，由訓練機關（構）、學校函請保訓會廢止其當年度受訓資格：

- （一）未於規定之時間內報到或申請中途離訓經核准者。
- （二）除因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由外，請假合計超過四日者，或請假缺課時數合計超過二十四小時者。
- （三）中途放棄參訓者。
- （四）曠課者。
- （五）冒名頂替者。
- （六）對講座、輔導員或訓練機關（構）、學校員工施以強暴脅迫，有確實證據者。
- （七）其他具體事實足以認為品德操守不良，情節嚴重，有確實證據者。

受訓人員於訓練期間，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練。

五、延訓規定：受訓人員，除因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由，檢具相關證明文件向保訓會申請延訓，並經同意者外，不得延訓。

六、訓練成績：受訓人員生活管理、團體紀律、活動表現成績、課程成績之評量規定，由保訓會另定之。本訓練成績計算，生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十，課程成績占訓練成績總分之百分之九十。前項成績之分數各為一百分，按比例合計後之成績總分達六十分為及格。受訓人員訓練成績經評定不及格者，於次年度起，得由各遴選機關重新依規定函送保訓會參加本訓練。

七、訓練成績評量：包括生活管理、團體紀律與活動表現成績及課程成績，並依下列規定評定訓練總成績：

(一) 生活管理、團體紀律及活動表現成績：占訓練總成績百分之十；其評分之內涵如下：

- 1.生活管理：包括規律、精神、整潔、儀表、談吐及待人等。
- 2.團體紀律：包括出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等。
- 3.活動表現：包括參與各項活動、課業研討及擔任自治幹部等表現。

(二) 課程成績：占訓練總成績百分之九十，以測驗方式為之。前項第一款成績，由各訓練機關（構）、學校根據受訓人員受訓期間之表現情形，本客觀態度、冷靜觀察、詳實登記，予以考核評定。

參、權責機關

公務人員訓練法制之研擬，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。而公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。依本委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法第三條明文規定，升官等訓練由公務人員保障暨培訓委員會及所屬國家文官培訓所辦理，必要時得委託訓練機關（構）或公私立大學校院辦理。

為加強公務人員訓練計畫之規劃、協調與執行成效，由行政院人事行政局與公務人員保障暨培訓委員會，會同有關機關成立協調

會報，建立訓練資訊通報、資源共享系統；其辦法由協調會報各相關機關協商定之。

第二節 與我國人事行政體系之關係

隨著整體社會大環境之變遷，政府必須講求行政革新、增進行政效能；而欲加強為民服務、增進行政效能，在公務人力方面必須有效考選人員。當一般民眾披荊斬棘通過國家公職人員初任考試，進入公職體系時，其個人資格應與職務相當、務求人與事之適切配合；而公務人員在職後應隨其公務職位、所任職務職責之變動，並配合其個人生涯規劃與生涯發展，辦理所需之訓練，增進及提升公務人員之知能，再加以公務人員升遷制度等激勵措施之配合，以滿足公務人員個人尊榮心、自我實現與成就感，進而提升公務人員工作效率與服務品質，加強為民服務、增進行政效能，並可達到為國培育人才。

所謂人事行政制度，是指政府用人必須一方面選拔有才能之士來政府機關工作，為民服務，另一方面更要保障及鼓勵優秀有才能之公務人員久任其位，避免因公務人員人事之異動頻繁，政府行政易產生錯誤，影響行政效率。在人才運用上，國父主張：「人能盡其才、地能盡其利、物能盡其用、貨能暢其流，此四事者，富強之大經、治國之大本也。所謂人能盡其才者，在教養有道、鼓勵以方，任使得法也。教養有道，則天無枉生之才；鼓勵以方，則野無鬱抑之士，任使得法，則朝無倖進之徒。」故政府用人應能做到人盡其才、事得其人，且達到人與事之適切配合；首先經由學校教育來加以培養公務人才，再設計完整之人事升任與遷調計畫，達激勵公務人員之目的。

進用公務人員應本為事擇人之先決條件，先行按職缺之職責程度及工作性質，設定公職用人考試之類別及等級，並按職缺數決定錄取名額，達到為事擇人之先決目標；再配合工作需要，根據職務之性質與職責程度，選擇最合條件者來擔任，以便能順利完成工作；並求人與事之適切配合，適才適所，要求人員與工作適切配合，兼顧職務之推行與人員才能之充分發揮，達到人盡其才之目標。⁸⁵政府人事制度應有完善之設計，如考試、任用、待遇、考績、懲、升遷、保障、訓練、退休、養老、撫卹等各項公務人員人事制度，皆應規劃妥當；而祈公務人員能久任其位，勿生惰怠之心，輕易離職，端賴公務人員升遷制度；良好之升遷制度，能滿足大多數公務人員之需求，激勵公務人員上進，增加其對政府之向心力，並產生高昂之工作情緒，能充分貢獻其心力，發揮其潛能，提升為民服務之品質，進而增進政府行政效率。

依我國公務人員考試法第二十二條規定：「公務人員之晉升官等，除法律另有規定外，應經升官等考試及格。公務人員升官等考試法另定之。」，⁸⁶上述公務人員晉升官等應經升官等考試及格之規定，使許多久任委任官等之公務人員灰心喪志，因其長任公職，早已離開學校教育及書本太久，或年齡一把、記憶力早已衰退，或工作繁忙疲累、已無精神及體力來準備公務人員升等考試；簡言之，久任委任文官者，欲藉通過公務人員升等考試或高考、特種考試等門檻，以求升任薦任官等，可能難如登天，故大多是原地踏步，終身任公職最高位階至委任五等。所幸政府於八十五年修正公務人員任用法第十七條，⁸⁷並制訂委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法；本升官等訓練制度，於公務人員官制、官規而言，為我國公務人員人事制度特有之特色，並達到我國政府求才、用才、育才、留才之目

⁸⁵同註 2。

⁸⁶同註 3，頁 1107-1112。

⁸⁷同註 3。

標。

惟公務人員之升遷含內升及外補，服公職是人民權利，故政府職務出缺時，除了要讓下層人員有升遷機會外，也常依法或基於社會壓力，必須開放外界人員有參與之機會，亦即政府職務出缺常會面臨「內選」與「外補」的抉擇。⁸⁸如完全採用內升制，將阻止有才能與朝氣之新血輪加入，機關暮氣沉沉，因循敷衍，難期有新計劃或新改革之產生，且低職等職務人員並不一定可勝任高職等職務，以內升方法來升補高職務，可能會發生小才大用之情形，不符合適才適所之旨；普遍實施內升制，升遷範圍有限，難依廣收慎選之原則來選拔所需人才，將會錯過選用才能優異之士。⁸⁹近年來，政府機關所面對的整體社會大環境持續快速變遷，政府必須在財力緊縮、資源有限之狀況下，保持一定之效能與效率，才能繼續維持民眾之信賴與支持。因此，如何經由健全之人事制度之規劃與執行，以培養優秀之公務人員，進而達成政府施政目標，是人事行政理論與實務上之重要課題。

第3節 對政府人事運作及人才選用之影響

近來國家競爭力之提昇已是全球國家追求之目標，在國家競爭力整體提昇之前提下，文官制度是否良好，勢將牽動政府施政效能及國家競爭力，⁹⁰在高度競爭的二十一世紀中，政府公務人員之素質決定能否提昇國家競爭力，因此如何培養公務人力，使行政機關

⁸⁸ 陳金貴， 政府應視公務人員為重要的人力資本 ，《公務人員月刊》，第99期，民93，頁2-4。

⁸⁹同註2。

⁹⁰ 朱武獻， 我國公務人員人事制度回顧與展望 ，《公務人員月刊》，第101期，民93，頁5-18。

發揮人力潛能，是目前最重要的課題。⁹¹究考試院當初訂定委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法之立法意旨，已冀望避免對我國文官制度造成重大之衝？，阻礙考試及格任薦任官等人員日後之升遷管道，以及影響中高級公務人員素質，故對升任薦任官等後所得擔任職務之職務列等有所限制，擬藉以平衡政府考試用人及公務人員升遷之比重。由此可見，委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法其立法之初，已擔心此一新人事制度對政府行政及人事運作產生負面之影響，對人才選用有反淘汰之作用。

就公務人員委任升薦任官等訓練制度對政府人事運作及人才選用之影響，分正面及負面析述之：

壹、正面之影響：

綜合上述委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法規定之各個面相加以整理、分析，本升官等訓練制度之優點可歸納為以下五點：

- 1? 對公務人員有激勵作用，公務人員能安於其位：就激勵之期待理論而言，公務人員如對其個人升遷具有高價值、高期望之看法，並進而獲得升遷，將能更加激勵其提高工作士氣，努力工作，導致更多之工作滿足感與更佳之工作績效；公務人員因為期待其工作表現所可能獲得之工作？勵（升遷），故產生激勵之作用；本升薦任官等訓練制度對資深之委任公務人員而言，是非常重要的升遷管道，如預期其個人可通過本升官等訓練之遴選作業而獲得升任薦任官職等之機會，遂產生了期待理論之激勵作用；本升薦任官等訓練制度另有鼓勵公務人員久任職位之優點，公務人員能安於其位，不輕易離職，對承辦業務駕輕

⁹¹ 孫本初，論策略性人力資源管理模式及其在政府機關之應用-以美國 IRS 為例，《公務人員月刊》，第 245 期，民 95，頁 38- 46。

就熟，勝任愉快，不致多所更張，可保持機關業務穩定，對組織產生人事安定之力量，並於實務業務上經驗傳承，進而提升整體工作績效；公務人員個人更能產生尊榮心與成就感，滿足其自我成就，進而增加對組織、對政府之向心力。故升薦任官等訓練制度確具激勵基層公務人員士氣之作用，而其工作表現將有形無形的影響到組織，⁹²其激勵作用對組織氣候有正面之幫助，能提升組織效能，有助政策目標之達成。⁹³

- 二、可培植及拔擢優秀之公務人才：對績效優異、有發展潛能之公務人員，可透過本升薦任官等訓練制度來加以培植與拔擢，使其能增進知能及發揮個人潛力，並在公務人員個人心理上獲得高度的成就感與滿足感，以愉快之心情努力服務，引發其自動自發之責任心、榮譽感及積極奮發之服務精神，俾能成功有效的達成機關使命與任務，⁹⁴對機關作出最大之貢獻，成為國家之良才。
- 三、吸引優秀人才到政府單位工作：公職能吸引民間或企業界優秀人才之處，除其本人有報效國家之心外；較普遍之原因，即在於公務人員職位有異於私人工作之所在，主要誘因在於公務人員之永業保障制度，公職生涯若未犯重大過錯，將可於晚年安享退休金；但再加上前述一、二項之優點，更是強而有力之誘因，可真正吸引優秀人才到政府單位工作，為國效力。
- 四、公務人員訓練與升遷結合：公務人員之訓練與升遷制度，雖同為培育及發展公務人才之重要人事措施，但兩者如無適當之結合，則所能個別發揮之效果甚為有限；如兩者間適度結合，透過相互激盪，密切配合，相輔相成，可發揮加倍之效果。訓練之目的，在於增進及補充公務人員工作所需之知識與技能，增進工作效率，且可為國培育人才；而升遷之目的，在於選拔人

⁹²談地洲，《MBA 教程之組織行為學》。台北：世界商業文庫，民 94，頁 23。

⁹³詹中原，「新人力資源管理之功績陞遷制」，《公務人員月刊》，第 114 期，民 94，頁 2- 4。

⁹⁴張金鑑，《行政學新論》。台北：三民，民 84。

才，運用人才；故兩者之結合，可訓練人才、發掘人才、拔擢人才，達成政府人事制度求才、用才、育才、留才之四大目的；以本升薦任官等訓練制度而言，公務人員之在職訓練係與升遷結合，實為公務人員潛能之充分發揮與利用。

五、可增加基層公務人員之工作力：學習理論之正增強可形成所謂的行為塑造結果，在個體工作表現行為上造成適當之強化效果，而所謂之正增強之所以能對個體的反應發生增強作用，主要是含有酬賞或？勵之性質，能適合或滿足個體的需要；透過本升官等訓練之強化訓練來加強學習，本訓練學習之結果能得到升遷之？勵，故可達到基層公務人員行為塑造之目的；而公務人員在訓練期間所習得之知識，於回任其工作單位後，將訓練結果遷移到工作崗位上，使工作獲得改進與發揮工作績效，達到學習遷移之效果；另依原升遷規定，基層公務人員必須利用上班時間或公餘時間，日夜苦讀，以求通過高考、相當之特種考試或公務人員升等考試，此輩子方能有升遷薦任官等之可能；但本升官等訓練制度之設計，讓基層公務人員不必再辛辛苦苦的參加此類考試，而可安心將所有心力皆貢獻於公務上；上班時間可專心上班，下班時間可放心休息，心無負擔，儲備精力，專心迎接明日之工作；這樣全心全力專注公務，再加以本升官等訓練制度對其所產生之正增強，在其工作表現行為上造成適當之強化，再加上學習遷移之效果，自然提高了公務人員之工作力，進而改變及提升整個組織之表現及績效。

貳、負面之影響：

綜合上述委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法規定之各個面相加以整理、分析，本升官等訓練制度之負面影響可歸納為以下五點：

- 一、人與事未能適切配合，或產生人、事不相稱，出現低資高用之情形：公務人員各個職務所需之程度，依其所擔任職位及職責之程度而定，當職務之職責程度要求愈高時，則所列職等亦是愈高，而擔任該職務人員所需之資格條件程度亦是愈高；個人具備之資格條件與其所任職務之程度與性質如不相關，會產生人事不相稱之弊端；如職務之職責程度，超過擔任該職務之公務人員所具有之資格條件與程度，則此公務人員將無法勝任該職務，進而影響該機關業務之推行；而公務人員個人所具資格條件，與其職務之職責程度與性質皆不相關時，則其公務根本無法推行。為期公務人員能勝任其所任之職務，工作能順利推行，公務人員個人所具之資格條件，與其所任之職務應保持密切之相關。惟經委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法，取得薦任官等資格以獲得升遷者，或會產生上述職務之職責程度超過其所具有之資格條件程度，其將無法勝任該職務，進而影響公務之推行；這種情形正如彼德原理所言：升遷會產生某些人員晉升之後，無法勝任其工作之弊病。⁹⁵
- 二、可能無法勝任主管職務：公務人員之在職訓練除補充工作技能，灌輸專業新知，及促進人員的自我發展外，並包含主管人才之培養；⁹⁶主管職務係基於政府所賦予之法定職權，領導所屬人員，共同推動政府之施政政策或所屬單位之工作計畫，並達成目標。故擔任主管職務者需具有所掌管業務之專業知能，更需具有領導之能力，有先見之眼光、洞悉社會之脈動、妥善制訂工作計畫、有效指揮監督所屬人員能確實推行，以期政策落實，計畫能順利執行，且如期達成所訂目標；當主管職務之職責程度愈高時，其所具領導能力之程度亦必須愈高。一般承辦人員之職責程度與主管職務所需之職責程度有極大之差異，彼德原

⁹⁵ 所謂彼德原理，係指個人能力在升遷至某一階段時，即有不勝任情事發生，也就是產生不能稱職的現象。故須透過有效的訓練進修制度，以提升人員知能，始能克服彼德原理的現象。轉引自考試院研究發展委員會，專題研究報告彙編(二)公務人員訓練進修與升遷制度結合問題之研究，民85。

⁹⁶同註23，頁577-578。

理所言：升遷會產生某些人員晉升之後，無法勝任其工作之弊病，⁹⁷於升任主管職務或將更形嚴重；辦理公務人員之升遷，如係主管職務，應評核其領導能力，惟經本升薦任官等訓練制度取得薦任官等資格者，將有升任主管之機會，或會產生上述主管職務之職責程度超過其所具有之資格條件程度，其將無法勝任主管職務、影響業務之推行。

- 三、形成人才反淘汰作用：各公務機關之內部升遷，固可收培植與拔擢人才及提高士氣之效果，但人才亦需從民間或企業界不斷的引進，注入新血輪，始能一直保持公務人力之青春與活力。因此各機關之職缺除由內部升遷遞補外，亦應重視外補；凡職務所需之學識，技能屬快速發展者，特別重視新科技、新智能之職務，其職缺宜以外補為主，以追上時代之潮流，而所擔任職務為一般行政管理屬穩定型者，則以內升為主。惟公務人員委任升薦任官等訓練制度，使基層公務人員經由本制度而獲得升遷，占用了高階人才進用之名額，阻礙了高階人才之外補機會。
- 四、公務人員就地升等，缺乏變化，不易達到行政革新之效：政府欲提高行政效率，加強為民服務，必須保障及鼓勵優秀有才能之公務人員久任其位，藉其豐富之公務經驗，來為政府辦事；亦避免因公務人員人事之異動頻繁，政府行政易產生錯誤，影響行政效率。惟上述之久任其位係指勿輕言離開公職，轉投入民間之企業公司效力，而非指長久戀棧其位；因經公務人員委任升薦任官等訓練制度取得薦任資格者，大多都是就地升薦任官等，根本無需調換職位及職務；故此類人員安於現狀，不願工作調整或調動，結果是暮氣沉沉，缺乏變化，達不到行政革新之效果，無法提高政府行政效率。
- 五、出現基層現職人員不思上進之情形，易造成委任職公務人員固步自封之心態：普考或丙等特考及格進入公職者，自委任第三

⁹⁷同註 95。

職等一級起敘的人，至九年後即可能取得薦任第六職等任用資格，委任公務人員將不思上進，不必再研修苦讀參加高考、乙等特考或升等考試，也不再有意願進修求取新知之意願，造成因循敷衍之風氣。

上述升官等訓練制度正面及負面之影響，可由訓練後對訓練成效之追蹤、評核及績效檢討等方式來加以探討；升官等訓練制度應設績效評核辦法，對訓練成效加以評鑑，正面者加強推行，負面者應加以改進。評鑑可採問卷調查、工作態度調查、實地觀察之方式，內容則可包括自我評估、同儕評估、下屬評估、部門單位主管評估、多元評估等。⁹⁸（多元評估又稱為360度績效評估）⁹⁹本研究並對台中縣市政府所屬人員施以問卷調查，由地方政府公務人員對於升薦任官等訓練制度之評估結果，與上述升官等訓練制度正面及負面之影響互為比對印証。

第4節 英、美、法、加拿大 人事制度特色簡述

當前歐美先進國家皆將績效觀念落實在人事管理制度上，而績效管理之措施於公務人力資源管理方面，就是要實現功績制，¹⁰⁰茲就英、美、法、加拿大人事制度特色簡述如下。

英國對公務人員訓練，除著重專業品質，更重視發展可轉換的管理技術與能力，以因應組織變革並進行組織學習，公務人員訓練

⁹⁸ Dennis M. Daley, Designing Effective Performance Appraisal System. In Stephen E. Condry, ed., *Handbook of Human Resource Management I Government*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998, pp. 372-374.

⁹⁹ 在多元回饋過程的評估機制中，能讓公務人員瞭解個人的優缺點及如何有效地發展自我，且能夠滿足機關組織發展之需要，並也是組織變遷的利器，可促使個人所預期的績效與組織價值趨於一致。孫本初，《公共管理》。台北：智勝文化，民94，頁190-194。

¹⁰⁰ 丘昌泰，《建立績效導向的公務員俸給政策：公共管理的觀點》。文官制度與國家發展研討會，民87，頁21。

與升遷著重在有效結合，以達成人盡其才，適才適所之目的。¹⁰¹ 地方政府致力於員工技能的改善，藉由工作改造和改革，打破過去職務調派的障礙；為了提昇績效，地方政府正著重於人力資源的開發和技能的有效編組；藉由組織重組剖析員工在技能上的不足，以規劃員工教育訓練的需求。規模較大的地方政府本身有自屬的訓練部門或訓練專業人員，較小的地方政府則較仰賴外界的訓練專家或地方上的學院、大學；公務員本身的能力是進用、發展、懲、績效評估的重要參據，初期英國文官學院只注重高級文官的訓練，現在已擴展到各層級的公務員培訓，英國國家職業品管協會將各層級的工作類型所需的能力架構，已妥加分類，以符合各層級工作型態的需求。公務人員進用則採行公開多樣化的徵募選才，這些改變更加傾向私人公司的作法，採彈性用人制，使公務人員的進用來源更加寬廣有彈性，公開對外的徵募，也積極鼓勵企業高級主管提出申請加入公部門，故公部門的高級文官，係由公開徵募以及從私部門的競爭對手中交流而產生的途徑，高級文官職務藉由公開遴選方式進用，政府機關首長的選任是基於高素質和管理能力，而非傳統一般的政府制式化智能和長期任職而能逐級晉陞，¹⁰² 英國對於公務人員之升遷是將其納入人員「招募」之中，英國文官委員會於一九九六年針對公務人員招募問題制定單一典則，作為中央各機關進行人員招募（包括升遷）的基本依據，並宣示：「公務人員任命應基於以公平與開放競爭為基礎的功績原則來推行」，任何職務出缺之招募均要排除「恩寵」關係的考量，強調公務人員的政治中立地位，職位出缺均應本於個人功績表現來招募最佳人員，¹⁰³ 使人力管理更具彈性化。

美國聯邦公務人員之升遷，亦屬於政府人員招募作業之一環，

¹⁰¹ 許濱松，《各國人事制度》。台北：華視，民 82，頁 135-168。

¹⁰² 許芳雄譯，Sylvia Horton 原者，英國公部門人力資源彈性化管理，《公務人員月刊》，第 100、101 期，民 93，頁 49-58、頁 40-47。

¹⁰³ 陳金貴、呂育誠，公務人員陞遷制度的施行問題與展望，《公務人員月刊》，第 225 期，民 93，頁 9-22。

對於招募之基本原則規定為：招募工作必須是從適當的人才資源中，也就是從社會各階層的工作人力中，選拔適任的人員；同時此選拔與晉升作業只能基於能力、知識與技術的基礎來進行，且整個過程都要符合公正、公開競爭，以及機會均等的原則；升遷概念與前述招募原則相結合後，便形成了「功績陞遷」的作業規範，亦即各機關辦理人員升遷時，應將功績制的理念融合其中。各機關之升遷作業主要分為二類：一是「生涯階梯陞遷」，指？任某職位之低層人員，由於符合特定條件，或是績效表現合乎預期，而提升其地位與待遇。此類升遷最大特色是人員僅須努力達成預設標準即可獲得升遷，而毋須與他人競爭；二是「基於職責增加的陞遷」，指人員升遷後將適用較高的職務類別或職務等級，同時職責內容也會隨之增加。由於此類升遷涉及人員權益與各機關職務的重新配置，故除了法定條件外，均應採行開放競爭。各機關均應依聯邦人事法令規定，設置專責機制辦理升遷業務，並擬定該機關「功績陞遷計畫」，來確保各類職務招募均能符合功績陞遷原則。當機關採行競爭原則辦理公務人員之升遷作業時，可以自內部競爭，外部競爭二類途徑中擇一適用，此項作業與我國公務人員升遷之現行作法是一致的。¹⁰⁴美國人力資源管理，是植基於科學管理，並使用系統的方式來改進工作績效，組織的需求和目標是最重要的；¹⁰⁵自2001年以來，美國開始採用人力資本策略，透過策略性人力規劃和彈性工具的使用，去進用、獎賞公務人員，以發展一種高績效的人力，¹⁰⁶透過績效管理與獎酬機制的聯結，將人力資本管理與組織目標相互聯結。¹⁰⁷

法國公務人員訓練制度非常有名，其注重理論與實際，並與升遷相互密切配合，發揮應有的功能；法國公務人員之升遷，採用考

¹⁰⁴同上註。

¹⁰⁵ 孫本初、許耿銘，從跨文化的觀點比較中美文化人力資源管理之思維，〈《公務人員月刊》，第227期，民93，頁7-16。〉

¹⁰⁶ 同註88。

¹⁰⁷ 周威廷，人力資本與社會資本概念對人事管理策略的影響，〈《公務人員月刊》，第235期，民94，頁6-15。〉

試之方式已逐漸稀少，其理由不外是考試過於注重形勢，已成為例行公式，無實際價值，及任職年資較長之公務人員，已過心理考試年齡，不適宜考試。其訓練之成績乃公務人員升遷重要依據，因此，受訓人員均努力於受訓期間不斷吸收新知，俾能實際有助益於業務推展並能有優良之受訓成績，以利於升遷。¹⁰⁸

加拿大政府將公共政策議題與績效、高級文官的績效考評、績效考評結果、以及升遷發展做了非常緊密的結合，以達成政府總體績效目標為最重要的思考主軸；為了能使政府總體績效目標的達成與人力資源配置作適切地結合，整個績效管理方案亦與高級文官的甄補任用和升遷發展加以結合，以績效導向和策略性人力資本管理為主的設計，在架構、配套措施及策略性考量上都相當的周延。加拿大政府藉由績效評估，推荐具潛力者參加各項高級文官任用與學習發展方案，以擴大其工作經驗和訓練，並從中遴選適合者做為預備人才。此一績效管理方案，基本上即是以政府總體施政議程為最上層的目標，並確保所期待的績效能確實展現。¹⁰⁹

我國公務人員委任升薦任官等訓練制度涵蓋了訓練與升遷之結合，故本升官等訓練更應與升遷相互密切配合；惟上述負面之影響，對照英、美、法、加拿大等國公務人員訓練與升遷用人互相搭配之人事制度；英國對公務人員訓練，除著重專業品質，更重視發展可轉換的管理技術與能力，以因應組織變革並進行組織學習，職位出缺均以個人功績表現來招募最佳人員；美國公務人員人事制度以「功績陞遷」為規範，各機關辦理人員升遷時，應將功績制之理念融合其中，擬定該機關「功績陞遷計畫」，來確保各類職務招募均能符合功績陞遷原則；法國極重視公務人員訓練制度，其注重理論與實際，

¹⁰⁸同註 42，頁 866-867。

¹⁰⁹ 蔡秀涓，〈公務人力資本之理論與政策原則：兼論加拿大政府高級公務人力資本作法〉，《人事月刊》，第 38 卷，第 1 期，民 93，頁 13- 24。

並與升遷相互密切配合，發揮應有的功能；而加拿大政府績效管理方案與高級文官的甄補任用和升遷發展加以結合，以績效導向和策略性人力資本管理為主。

而我國為久任無法升遷之委任公務人員開創了新的契機，公務人員委任升薦任官等訓練制度成為我國特有之人事升遷制度，但其可能帶來之負面影響，使本升官等訓練未能與公務人員之升遷密切配合，更無法與英、美、法、加拿大等國之功績用人制度相提並論；本升薦任官等訓練制度可達激勵公務人員工作士氣及提升組織績效之功效，但負面之影響對我國人事制度亦造成了破壞作用，值得深思及檢討。

第四章 公務人員委任升薦任官等 訓練制度施行問題

公務人員委任升薦任官等訓練制度於實際施行時，尚有許多實務面上的問題，故就委任公務人員晉升薦任官等訓練遴選作業與本制度施行時，所遇到之障礙及對機關人事問題之影響等層面一一探討之。

第一節 委任公務人員晉升薦任官等 訓練遴選作業

委任公務人員晉升薦任官等訓練遴選要點依委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法第八條第二項規定訂定，於八十七年五月六日由公務人員保障暨培訓會委員會議審議通過，並經多次修正，九十五年八月修正後之現行重點整理如下：

- 一、遴選名額：各遴選機關應依公務人員保障暨培訓委員會按年度調訓比例分配之受訓名額，遴選符合訓練辦法第六條第一項參訓資格人員參加晉升薦任官等訓練。
- 二、遴選標準：各服務機關、學校及各遴選機關遴選受訓人員時，應依考試與學歷、訓練進修、年資、考績、懲及綜合考評等項所定標準加以評定，積分高者優先遴選受訓。遴選評分標準表如下：

表 4-1 委任公務人員晉升薦任官等訓練遴選評分標準表

項目	本項最高分數	評 比 項 目	評 分 準 標	說 明
考試與學歷	21	高中（職）畢業	10	<p>一、考試與學歷均以最高考試或學歷擇一核計。</p> <p>二、學歷之認定，以教育部學制為準。專科以上學校之學歷凡經教育部立案或認可者，不分國內外，計分相同。</p> <p>三、八十五年一月十七日公務人員考試法修正公布前舉辦之丙等特考及格，相當於四等特考及格。</p> <p>四、原分類職位各職等考試比照計分標準如次： 第三職等考試：一五分。 第五職等考試：一七分。</p>
		二年制或五年制專科學校畢業	13	
		三年制或六年制專科學校畢業	15	
		普考或四等特考及格或相當委任第三職等以上之銓定資格考試及格	15	
		大學或獨立學院畢業	18	
		具碩士以上學位	21	

訓練 進修	7	入學進修或 選修學分	專 科 或 大 學 每 一 學 分	0.07	<p>一、訓練或進修須由服務機關選送，或自行申請經服務機關認定與業務有關並同意者（依公務人員訓練進修法及其施行細則規定），或由機關自行辦理與業務有關之訓練。且在最近五年內領有證明文件（含學分證明或經登錄於公務人員終身學習護照認證之時數），始予計分。登錄於公務人員終身學習護照時數不得與學分證明或其他證明文件重複計算。</p> <p>二、攻讀大專以上學位者，倘以本項學分採計，不得再與「考試與學歷」重複計算，（如以學歷計分其取得學位之學分即不得再予採計）。</p> <p>三、證明文件若同時登載天數及時數，應以時數採計。一天以六小時計，一週以五天計。</p>
			碩 士 或 相 當 碩 士 程 度 每 一 學 分	0.08	
		訓練或其他進修期 間每一小時	0.02		

年資	25	非主管職務年資每滿一年 ₂	2.5	<p>一、服務年資以任經銓敘合格實授敘委任第五職等職務之年資為限。</p> <p>二、主管職務指擔任主管職務或兼任與本職相當之主管職務，或代理主管職務，並依待遇支給規定得支領主管職務加給之年資。</p> <p>三、非主管職務與主管職務之年資分別計算，未滿一年者，尾數以月計，未滿一個月者以一個月計。每一個月任非主管職務年資為0.一七分，任主管職務年資為0.二一分，同一個月內擔任非主管職務與主管職務者，以其當月擔任主管或非主管職務時間較長者計分。</p>
		主管職務年資每滿一年		
考績	25	乙等	3.5	<p>一、考績（成）之計算，係以各遴選機關提供符合參訓資格人員名冊之時間為準，以最近五年之年終考績（成）及另予考</p>

		甲等	5	<p>績（成）為限。</p> <p>二、考列丙等者，不予計分。</p> <p>三、另予考績（成）者，照上列標準按在職月數比例計分，在職時間未滿一個月者以一個月計。分數計算至小數點第二位，小數點第三位採四捨五入方式計算。</p>
? 懲	12	嘉? (申誠)一次	±0.2	<p>一、平時? 懲以最近五年內已核定發布者為限。</p> <p>二、最近五年內曾受懲戒處分者，「申誠」比照記過減分。「記過」比照記大過減分。減俸減總分二分，降級減總分二．二分，休職減總分二．四分。</p> <p>三、專業? 章（不含依服務年資頒給之服務? 章）、功績? 章、楷模? 章或勳章係以依「? 章條例」、「? 章條例施行細則」、「勳章條例」規定頒給者為限，並以在擔任公務人員期間獲頒者始予計分。</p>
		記功(過)一次	±0.6	
		一次記大功(過)	±1.8	
		曾獲專案考績一次 記兩大功或獲選為 模範公務人員者	9	
		曾獲頒專業? 章者	10	
		曾獲頒功績? 章或 楷模? 章者	11	

		曾獲頒勳章者	12	四、按上列標準增減分數，其結果產生負分時，應倒扣其總分。
綜合考評	10	由服務機關、學校首長就符合參訓資格條件者之服務情形、專長才能、發展潛力、領導統御、外語能力等因素作綜合考評。	5-10	一、本項評分最低為五分，在六分以下或九分以上者，應由服務機關、學校首長加註具體事實說明。 二、綜合考評應由服務機關、學校首長先行評核後，併同前五項積分計算總分，提報甄審委員會或臨時性之審查委員會審核，排定受訓序列，列冊由首長核定。

資料來源：公務人員訓練進修法規及釋例彙編。台北：公務人員保障暨培訓委員會，民95。

三、遴選順序：遴選評分之積分相同時，其遴選之優先順序如下：

- (一) 以經銓敘合格實授敘委任第五職等本俸五級以上之年資積分較高者為優先。
- (二) 前款之年資積分相同時，以經銓敘合格實授委任第五職等本俸五級後之考績積分較高者為優先。
- (三) 前款之考績積分相同時，以實際擔任主管職務或兼任與本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給者為優先。

- (四) 均為擔任主管職務或兼任與本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給者，以擔任或兼任主管職務及支領主管職務加給之時間長者為優先。
- (五) 擔任或兼任前款主管職務及支領主管職務加給之時間相同時，以已占職務列等為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等者為優先。
- (六) 均為占前款跨列不同官等之職務時，以時間較長者為優先。
- (七) 前款之時間仍相同時，由各服務機關、學校及各遴選機關甄審委員會或臨時性審查委員會依決議排定之。

四、作業程序：各服務機關、學校及各遴選機關辦理本訓練之遴選時應由承辦單位詳實審查各項原始證件，依規定予以評分，並經甄審委員會審核後，按積分高低排定受訓序列，造冊由機關、學校首長核定後，函送各遴選機關彙整。各遴選機關應就彙整之受訓人員名冊，召開甄審委員會或臨時性之審查委員會，就其資格條件、各項評分及積分詳加審核，依分配之名額及備選人員依序造冊，連同被遴選受訓人員填具之同意書，隨函附送保訓會。獲遴選受訓人員如自願放棄受訓時，遴選機關應以備選人員名冊中依序遞補。¹¹⁰

第二節 公務人員委任升薦任官等訓練制度施行之障礙及對機關人事問題之影響

壹、公務人員委任升薦任官等訓練制度施行之障礙

公務人員委任升薦任官等訓練制度施行之障礙，含遴選作業之公平性問題及簡薦委任官職等員額配置之設限問題，整理分述如下：

¹¹⁰公務人員訓練進修法規及釋例彙編。台北：公務人員保障暨培訓委員會，民95。

一、遴選作業之公平性問題：

各服務機關、學校及各遴選機關辦理本訓練之遴選時，應由承辦單位詳實審查各項原始證件，依規定予以評分，並經甄審委員會審核後，按積分高低排定受訓序列，造冊由機關、學校首長核定後，函送各遴選機關彙整。此作業過程之公平性問題，整理分析如下：

（一）考績作業之公平性問題：

公務機關每年年終均辦理公務人員考績，但考績常發生三種誤差狀況，一為有些考核者對某些受考者的各個績效層面，均給予比其他的考核者較高或較低的考績評定；二為有些考核者對某些績效層面均給予比其他考核者較高或較低的評定；三為有些考核者不計及受考者是誰，績效層面為何，均給予較高或較低的評定。¹¹¹而考績或因私心作祟或因觀察不夠深入，亦可能形成考績的謬誤，¹¹²考績謬誤仔細區分結果有：過寬或過嚴的謬誤、趨中的謬誤、以偏概全的謬誤、比較謬誤、初期印象或近期印象的謬誤、好同惡異的謬誤、邏輯謬誤、臨近謬誤、服務年資所引發的謬誤、考核者具有競爭好強特性而引發的謬誤。¹¹³由上述之種種考績謬誤，可見以考績之結果作為人才提拔之重要依據，將無法使資績優良者擔任重責，也可能導致庸才倖進的情勢。

114

本升官等訓練之遴選評分，考績占百分之二十五，甲等一年五分，乙等一年三．五分；現行公務人員考績規定為考列甲等之名額不得超過受考人數之百分之七十五，並非人人可考列甲等；

¹¹¹林水波，《考績制度：理論研析與經驗證》。台北：五南，民78，頁41。

¹¹²江元秋，〈我國國立大學職員考績制度改進之研究—績效導向的觀點〉，碩士論文，玄奘大學公共事務研究所。民94，頁18-20。

¹¹³Jeffrey S. Kane, "Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment and Determinants," In B. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*. V. I. Greenwich, CT: JAP Press, 1979. pp. 425-478.

¹¹⁴同註111，頁47。

於理論上、專家學者之學理上皆認為考績就是綜覈名實、信賞必罰且客觀公正，¹¹⁵針對公務人員一年之工作辛勞及優良表現？優汰劣；但實務上，考績作業之執行仍流於形式、人情壓力；¹¹⁶以學生從事人事行政工作長達二十九年，曾服務數所大專院校，擔任人事主管，有關公務人員考績是否公平公正之調查問卷，學生一定填列非完全公平公正，常受到人為因素之影響；考績可以？優汰劣，強化主管領導權，並激勵士氣、增進工作效能，但實務上，由於我國傳統行政文化注重人情及形式主義，常未能覈實考評。¹¹⁷據施金山先生之研究調查發現，公務人員認為現行考績制度無法達到考績應有的？優汰劣之目的者占問卷調查對象之百分之六十二，又未能正確考核工作績效者占問卷調查對象之百分之六十四；就考績於本升官等訓練所扮演之角色而言，公務人員期望考績考評後，能作為訓練進修之參據者占問卷調查對象之百分之四十五，欲藉訓練進修以提昇個人工作力。¹¹⁸而本升官等訓練之遴選評分，考績占百分之二十五之比重，應訓練考核者體認考績之原則及可能之謬誤，以培養考核者正確考評之能力，¹¹⁹方不辜負公務人員之期望。

（二）首長考評核分之公平性問題：

各機關、學校及各遴選機關辦理本升官等訓練之遴選時，服務機關、學校首長握有百分之十之考核分數，由於能達到參訓條件者其任職年資大多是相差無幾，在年資之評分上皆接近滿分，彼此年資分數相差甚微，故首長之考評核分可說是具有決定性之關鍵因素；在首長之評分部份，常常會受到所謂同學、同鄉、

¹¹⁵蔡良文，《人事行政學》。台北：五南，民88，頁417-418。

¹¹⁶吳泰成，「公務人員考績制度改進芻議」，《考銓季刊》，第5期，頁9-17。

¹¹⁷施金山，「我國公務人員考績制度之研究 - 兼論行政機關績效？金制度」，碩士論文，東海大學公共行政研究所。民92.6，頁2。

¹¹⁸同上註，頁208。

¹¹⁹ DeCottis, T and A. Petit. The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 1, 1978, pp. 635-646.

同好、同事等所謂六同關係之影響，而受到人情之包圍，或出現所謂之刻板印象¹²⁰或月暈效應¹²¹，皆對遴選評分造成有所偏袒之現象，而失卻公平公正。

人事制度雖一再改革，力求規劃完善，卻常常無法公正公平之徹底執行，許多人事問題及弊病皆因人為因素、執行偏頗所致；故遴選作業實際執行之各個層面務求公平公開公正，符合正義原則。應對考核者施以妥適之訓練，免除其認知之偏失，增加考核之正確性，¹²²以秉持客觀公正公平之正確觀念及態度來提拔優秀人員。

（三）甄審委員會作業之公平性問題：

現行公務人員委任升薦任官等訓練制度規定各服務機關、學校及各遴選機關辦理本訓練之遴選時，應由承辦單位詳實審查各項原始證件，依規定予以評分，並經甄審委員會審核後，按積分高低排定受訓序列，造冊由機關、學校首長核定，故機關、學校之甄審委員會負有審核、排定受訓序列之權責；若甄審委員們如同上述之服務機關、學校首長，受到所謂六同關係之影響，有人情包袱，或出現所謂之刻板印象或月暈效應，或對報名參訓者有以偏概全、好同惡異、初期印象或近期印象的謬誤，而對遴選之審核、排序有所循私及偏袒之現象，失卻公平公正。故欲本升官等訓練制度能更趨完善，宜加強甄審委員們客觀、公正之觀念，建立完整且合理之升官等訓練制度。

二、簡薦委任官職等員額配置之設限問題：

¹²⁰刻板印象係指個人將他人以類似的特徵歸納成不同類型或群體的方法，陳靜怡譯，Schermerhorn & Hunt & Osborn 著，《組織行為學》，第八版。台北：台灣西書，民92，頁96。

¹²¹當一個人或一種情境的某種特性，被發展成個人或情境的整體印象時，就是所謂的月暈效應，同上註，頁97。

¹²² Landy, Frank J. and James L. Farr. *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*. New York: Academic Press, 1983.

依公務人員任用法第六條規定：「各機關組織除以法律定之者外，應依其業務性質就其適用之職務列等表選置職稱，並妥適配置各官等、職等職務，訂定編制表，函送考試院核備。．．．前項職稱及官等、職等員額配置準則，由考試院會同行政院定之。」¹²³其立法目的在於統一規範各機關職稱、官等、職等及員額比例訂定等事項俾使各機關訂定或修正組織法規時，有明確標準可資依循，並符合法制；且齊一機關組織結構及職稱、官等職等、名額等組織編制相關事宜，以減少機關組織編制之分歧現象，並期達到機關組織結構及其職稱選置之合理化。

各機關職稱及官等職等員額配置準則係民國九十一年八月七由行政院及考試院會銜訂定發布，其規定各機關及公立學校之組織，除以法律定之者外，其有關職稱設置及各官等職等員額配置比例之事項，均依本準則之規定。¹²⁴各機關各官等員額之配置比例，依各機關組織編制之官等員額配置比例一覽表規定。其委任員額比例，不得低於一覽表所列委任比例；簡任員額比例，不得高於一覽表所列簡任比例。但駐外機關及編制員額不滿十二人者之機關不適用一覽表比例規定。各官等員額之配置比例，以編制表內定有官等職等之員額總數計算。¹²⁵

依上述員額配置準則規定，各機關編制表內跨列官等之職稱，其各官等員額之計算方式如下：

- (一) 列委(薦)任至薦(簡)任者，以薦(簡)任員額計之。
- (二) 列委任，部分員額得列薦任者，依其編制員額數二分之一，分別以委任、薦任員額計之；列薦任，部分員額得列簡任者，按其機關層級，分別依其編制員額數二分之一或三分

¹²³同註 3。

¹²⁴行政院人事行政局，行政院組織員額規劃參考手冊，民 94.9，頁 220-224。

¹²⁵同上註。

之一，以簡任計之。

- (三) 列委(薦)任或薦(簡)任者，依其編制員額數三分之一、三分之二，分別以委(薦)任、薦(簡)任員額計之。
- (四) 職稱之編制員額僅一人或依前二款規定之比例計算後，尚有尾數，得以薦任員額計之。

而各機關定有官等職等之員額總數達二十人以上者，應置委任第一職等至第三職等之職稱，其配置員額最低標準為：員額總數未滿三十人者，一人；員額總數滿三十人，未滿五十人者，二人；員額總數滿五十人者，三人；每增加五十人增置一人。但員額總數滿二百人以上者，六人；各機關委任官等員額應置委任第三職等至第五職等之職稱，其配置員額比例不得低於委任官等員額比例百分之二十。各機關列委任第四職等至第五職等，部分員額得列薦任第六職等職稱之員額數，不得低於列委任第五職等或薦任第六職等至第七職等職稱員額數之六分之一。¹²⁶

如上述員額配置準則之規定，各行政機關公務人員職位之簡薦委任官等編制皆有設限，因其職位列等之設限，將產生升遷瓶頸；雖有公務人員委任升薦任官等訓練制度之良法美意，但因為薦任官等職位之設限，基層公務人員雖獲遴選及通過升薦任官等訓練，取得薦任職務之任用資格，卻苦於無薦任職缺可供其立即升遷，將會引起此等人員之反感，影響其工作士氣；應設計健全合理之組織員額架構，以打通基層公務人員升遷之瓶頸。

貳、遴選作業對機關人事問題之影響

公務人員委任升薦任官等訓練制度涉及公務人員之升遷，其升遷意義含薪資之提高及職務地位之提升，更是個人成就感、尊榮

¹²⁶同註 124。

感之自我成就之實現；就需求理論之角度而言，升遷幾乎是人人所欲人人所愛；而本升官等訓練制度是資深委任公務人員之升遷機會，其對遴選作業自是極為重視，若遴選作業非真正公平公正，而有人為之空間，則將造成同僚之間就考績、首長關愛、甄審委員會排序等問題，產生爭取及排擠等小動作，同仁間為爭取訓練名額而勾心鬥角、爭功諉過或爭權奪利，¹²⁷結果將是大傷和氣，在組織、單位內形成不良之風氣，對組織氣候產生不良效益。

於激勵之期待理論運用上，公務人員因為期望其工作表現所可能獲得之工作？勵，才能產生激勵之作用；若公務人員抱持了高期望，以個人職務升遷為其重要報酬，認為其個人具有優秀之條件，但卻未獲升遷，將使激勵力量降低，影響其工作士氣；公務人員委任升薦任官等訓練制度對資深之委任公務人員而言，是個人生涯發展之升遷管道，如預期其個人可通過本訓練之遴選作業，獲得升遷薦任之資格及機會，卻未能如個人期望通過遴選作業，這種失望及落空將使其激勵力量降低，影響工作士氣，進而影響機關及組織績效。

於激勵之公平理論運用上，所謂之不公平，是指個人知覺其自我的付出與所得結果，和其所知覺對象的付出與所得結果相比，感覺不相稱，就是不公平；當個人意識到不公平時，會在其個人心理上或實質上減低自我付出，在工作上會降低對單位之努力與付出；而不公平之程度愈大，減少投入之情形則愈大，且產生不滿足的感覺；所謂的工作所獲結果包含薪資、晉升、褒？、讚美、及職務地位，如前所分析，公務人員之升遷結果含薪資之提高及職務地位之提升，所占比例及比重甚大；因公務人員委任升薦任官等訓練制度對資深之委任公務人員而言，是非常重要的升遷管道，藉通過本升官等訓練之遴選作業，獲得升遷薦任之資格及機會，結果卻未獲遴選；比

¹²⁷戴國良，《組織行為學 - 從企業觀點出發》。台北：五南，民 93，頁 423。

較此遴選作業之結果，感覺不公平時，就會減少其投入，進而影響組織士氣及績效，故本升官等訓練制度之遴選作業當以公平為其基本原則。

我國傳統習慣，中央機關公務人員之編制員額皆較多及較高階，基層機關公務人員之編制員額則過少及較低階，考試院復於九十一年訂定各機關職稱及官等職等員額配置準則，對公務人員簡薦委任官職等員額配置加以設限，各機關各官等員額之配置比例，必須依各機關組織編制之官等員額配置比例一覽表規定，其委任員額比例，不得低於一覽表所列委任比例，而簡任員額比例，又不得高於一覽表所列簡任比例，¹²⁸故各機關之薦任員額比例介於委任及簡任之間其薦任官等職位及員額是設限的；公務人員縱使擁有薦任之任用資格，其所服務單位無薦任空缺時，其升遷根本是不可能的，故當一名資深之委任公務人員，通過公務人員委任升薦任官等訓練，其所服務之單位卻無薦任職缺可供其內部升遷(就地升遷)時，本升官等訓練制度對基層公務人員之激勵作用將大幅降低；究其升官等訓練制度之設計原意，為提振基層公務人員工作士氣，產生激勵作用，但配套措施未能完全配合，也將使良法美意大打折扣。

現代社會是急遽快速變遷中，科技之發展突飛猛進，在人力資源管理上，更是百分之百要求專才專業，原有之傳統組織型態已無法適應整體社會環境變動之需要，傳統行政機關金字塔型之組織型態勢必重新架構、有所更張；政府行政機關為趕上時代之潮流，應建構組織及員工生涯規劃及發展之遠景，組織應協助所屬員工規劃其個人之生涯發展，並透過工作經驗、工作要求、教育與訓練來完成其生涯規劃；就人力資源之角度，依據公務人員之工作分析及評價、人事異動等資料，審慎規劃公務人員升遷方式，為具有升遷能力之公務人員作準備，對行政機關育才培才用才和公務人員個人之生涯發展，是相輔相成，均大有助益；為提升拔擢優秀之公務人員，對

¹²⁸同註 124。

基層機關員額編制低之問題及增加基層人員之升遷機會應審慎處理；就現實面而言，委任升薦任官等訓練制度廣續推動宜再加強規劃，審慎預估可供升遷之薦任官等職缺數，遴選作業及後續升遷之配套措施，皆應研究改良，遴選作業應符合公平公正公開之正義原則，機關組織之整體結構及公務人員職位列等之規定應使其更合理化，勿使基層人員之期望落空或有不公平之感覺，方不辜負本升薦任官等訓練制度設計之良法美意。

第五章 研究分析

本章共分為三節，第一節建立研究假設；第二節說明研究對象與抽樣方法；第三節為問卷調查結果分析。各節分述如下：

第一節 研究假設

本研究綜合國內相關文獻，探討關於公務人員對「委任升薦任官等訓練制度」的認同與激勵效應；本研究擬定五個研究主題，各主題之研究假設如下：

一、主題一：探討公務人員對「委任升薦任官等訓練制度」認知情形

- H 1：個人背景因素會影響對該制度之知曉程度
- H 2：個人背景因素會影響對該制度辦法內容之了解程度
- H 3：個人背景因素會影響對該制度之參與程度

二、主題二：探討公務人員對「委任升薦任官等訓練制度」內容的認同情形

- H 4：個人因素會影響對該訓練制度評選項目構面之認同度
- H 5：個人因素會影響對該訓練制度課程內容構面之認同度
- H 6：個人因素會影響對該訓練制度遴選方式構面之認同度
- H 7：個人因素會影響對該訓練制度參訓成績構面之認同度

三、主題三：探討「委任升薦任官等訓練制度」之各構面認同度對組織效益是否具正向影響

- H 8：各構面之認同度會影響「培植及拔擢優秀之公務人員」的認知
- H 9：各構面之認同度會影響「激發績優同仁」的認知
- H 10：各構面之認同度會影響「提升工作士氣」的認知
- H 11：各構面之認同度會影響「吸引優秀人才至政府單位工作的認知
- H 12：各構面之認同度會影響「提昇同仁行政效能」的認知

四、主題四：探討「委任升薦任官等訓練制度」各構面認同度是否提升「個人工作」的能力

- H 13：各構面之認同度會影響「勝任薦任職務」能力的認知
- H 14：各構面之認同度會影響「勝任主管職務」能力的認知
- H 15：各構面之認同度會影響「工作力」能力的認知

五、主題五：探討「委任升薦任官等訓練制度」的各構面認同度對政

府及公務人員是否具負向影響

- H 16：各構面之認同度會影響「就地升遷無法提升公務人員的工作表現」的認知
- H 17：各構面之認同度會影響「降低基層公務人員進修意願」的認知
- H 18：各構面之認同度會影響「阻礙高考及格的新進人員之進用」的認知
- H 19：各構面之認同度會影響「降低中高級公務人員素質」的認知
- H 20：各構面之認同度會影響「阻擋以考試及格任薦任官等者之升遷管道」的認知

第二節 研究對象與抽樣方法

本研究之問卷題項的設計係根據多位學者研究所採之問項而來，採五點李克特尺度，從「非常同意」到「非常不同意」，共有五點尺度，計分從 1 分到 5 分；本研究以台中市政府及台中縣政府所屬公務人員為問卷調查之發放對象。

本研究在實施正式問卷調查之前，為了要檢測問卷命題之陳述方式適宜度以及信度篩選，並了解受測者是否清楚知道問卷的內容，因此對問卷施以前測，來作為問卷調查時之參考。前測問卷，共發放 50 份問卷。首先進行信度分析，本研究共包含：官等訓練制度之認知程度、官等訓練制度之實施內容認同構面及激勵因素構面三項變項。各項變項的 Cronbach'a 係數均大於 0.7（如表 5-1），表 5-1 之因素分析，檢測各構面是否正確，

顯示量表之信度良好。

認同量表之信度及構面分述如下：第一部分評選項目的認同構面 a 值為 0.8828，第二部分課程內容的認同構面 a 值為 0.8234，第三部分遴選方式的認同構面 a 值為 0.8379，第四部分參訓成績的認同構面 a 值為 0.7157，顯示前測的信度良好。

表 5-1

KMO 與 Bartlett 檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		0.93
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	6501.70
	自由度	231.00
	顯著性	0.00

轉軸後的成份矩陣

評選項目的認同構面	3-5.? 懲最高占 12 分的認同度	0.75
	3-4.考績最高占 25 分的認同度	0.73
	3-1.考試與學歷最高占 21 分的認同度	0.70

	3-2.訓練進修最高 占 7 分的認同 度	0.69	Alpha = . 8828 (信度)
	3-3.年資最高占 25 分的認同度	0.66	
	3-6.綜合考評最高 占 10 分的認 同度	0.64	
課程內容的認同構面	10-4.自我發展 33 小時的認同度	0.75	Alpha = . 8234 (信度)
	10-5.課務輔導與綜 合活動 35 小 時的認同度	0.75	
	10-2.行政管理知能 與實務 49 小 時的認同度	0.73	
	10-1.當前國家重要 政策與發展 6 小時的 認同度	0.58	
	10-3.公務相關法規 與實務 27 小 時的認同度	0.57	

	9.訓練所需費用完全由政府支付的認同度	0.52
遴選方式的認同構面	12.遴選經由機關首長考評核分的認同度	0.75
	11.遴選經由甄審委員會遴選作業的認同度	0.65
	4.參訓人員之遴選評分積分相同時，其遴選之優先順序的認同度	0.58
	6.申請延訓規定的認同度	0.57
	5.遴選之備選人員規定的認同度	0.50

Alpha = .8379

參訓成績的認同構面	8-2.課程成績占訓練成績總分之百分之九十的認同度	0.80	Alpha = . 7157
	8-1.生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十的認同度	0.78	
	7.重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練的認同度	0.41	

研究針對前測結果進行信度分析 (reliability analysis) , Cronbach' a 值如表 5-2 , 激勵量表之信度及構面：正向激勵構面 a 值為 0.9341 , 負向激勵構面 a 值為 0 .8659 , 顯示前測的信度良好。

表 5-2

KMO 與 Bartlett 檢定		
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		0.91
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	5349.83
	自由度	105.00
	顯著性	0.00

轉軸後的成份矩陣

正向激勵構面：

- 0.83 7.本升官等訓練制度能有效提昇同仁行政效能
- 0.82 3.通過升官等訓練升遷者，可勝任薦任職務
- 0.80 a
 2 本升官等訓練制度可培植及拔擢優秀之公務人員
- 0.78 4.通過升官等訓練升遷者，可勝任主管職務
- 0.77 6.本升官等訓練制度可吸引優秀人才至政府單位
- 0.77 8.本升官等訓練制度可助基層公務人員提高工作力
- 0.73 5.本升官等訓練制度可激勵公務人員之工作士氣
- 0.70 1.工作績優之同仁能獲選參加委任升薦任官等訓練

Alphaa = .9341

負向激勵構面：

； 13. 官等訓練制度將會影響（降低）中高級公務人員素質 0.73

0.73 12. 升官等訓練制度將會阻礙新血輪進用，造成人才之反淘汰作用

0.71 11. 升官等訓練制度將會阻礙高考及格等新進人員之進用

0.70 14. 升官等訓練制度將會阻礙考試及格者日後之升遷管道

0.58 15. 升官等訓練之機會，將會造成同仁勾心鬥角

0.58 9. 升官等訓練制度將會降低基層公務人員之進修意願

0.56 10. 升官等訓練者形成就地

升遷，工作表現並無改
變

Alpha a= .8659

第三節 問卷調查結果分析

研究現行公務人員委任升薦任官等訓練制度施行問題，因本訓練制度對資深之委任公務人員而言，是重要之升遷管道，通過本訓練可獲得升遷薦任職務之資格及機會，故本訓練制度必須符合激勵理論之期望理論及公平理論，方能達到設計本制度以激勵提振

基層公務人員工作士氣之目的及美意。

擬就台中縣市政府所屬人員問卷調查之實務面，來對現行公務人員委任升薦任官等訓練制度有所認識及了解，並對現行委任升薦任官等訓練制度施行問題加以分析。首先發送問卷共計：台中市政府所屬公務人員 513 人，台中縣政府所屬公務人員 526 人，合計 1039 人，問卷回收共計 533 人，回收率為百分之 51.3。本章依據研究調查問卷所蒐集到的資料，進行調查結果的分析與討論。首先描述受測者樣本基本特性分析及敘述受測者對現行公務人員委任升薦任官等訓練制度與遴選作業的認知分佈情形，之後依據五個研究主題進行統計結果之資料分析與討論。

壹、受測者之認知分析

一、受測者對公務人員委任升薦任官等訓練制度之認知分析

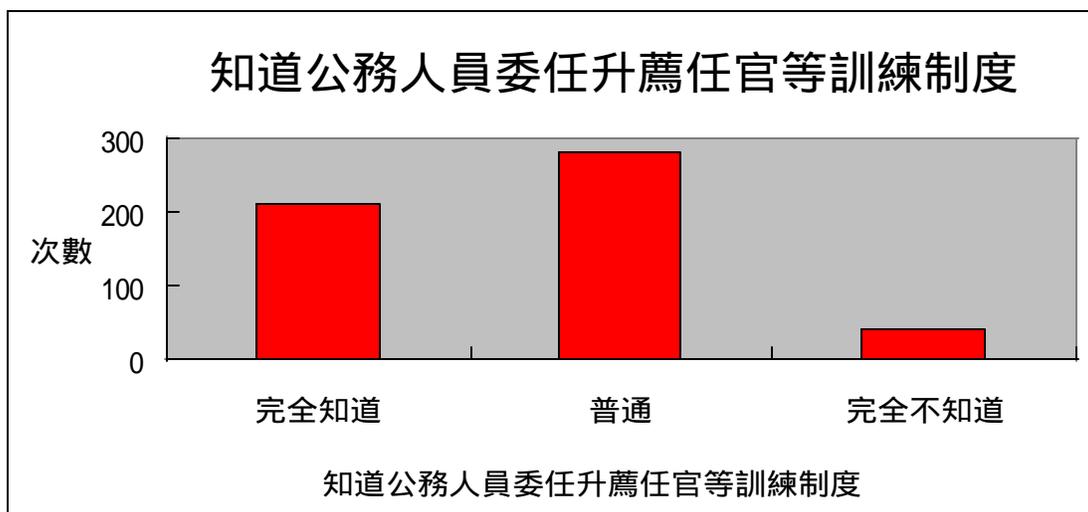
本次受測者共 533 人（如表 5-3），其中性別分布情形為男性 266 人，女性 267 人，在兩性比例分配上極為平均；而受測者對公務人員委任升薦任官等訓練制度完全知道者為 211 人，占受測者之百分之 39.59，普通知道者為 282 人，占受測者之百分之 52.91，完全不知道者為 40 人，占受測者之百分之 7.50；由完全不知道者占受測者比例之低，可見公務人員對升薦任官等訓練制度有所了解。

表 5-3

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度		
	次數	百分比

完全知道	211	39.59
普通	282	52.91
完全不知道	40	7.50
總和	533	100.00

圖 5-1



本次受測採卡方檢定，結果分析如表 5-4，性別會影響公務人員是否對委任升薦任官等訓練制度有所了解，其中男性完全知道者較女性多出 25 人，就比率上而言，男性占完全知道者之比率為百分之 56，女性占完全知道者之比率為百分之 44，男性較女性多出百分之 12，這項受測統計結果，頗符合我國傳統社會習慣，即職場上男性比女性較注重職務之升遷。

表 5-4

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
性別	男性	118	127	21	266
	女性	93	155	19	267
	總和	211	282	40	533

$p < 0.05$ *性別會影響知道公務人員委任升薦任官等訓練制度

本次受測者平均年齡以 30-59 歲者居大多數（如表 5-5），29 歲以下者共計 46 人，僅占受測者之百分之 8.60；30-59 歲者共計 482 人，占受測者之百分之 90 以上，可見公務人員確有久任其位之現象，於壯年代卡位之情況下，年青人尚不得其門而入；而 60 歲以上者僅有 5 人，可看出公務人員之退休年齡有提早之現象；依本次受測結果分析，29 歲以下之公務人員對升薦任官等訓練制度完全不知道者，占 29 歲以下受測者之百分之 20，為所有受測者中比例最高者，可見年青人尚無參與本訓練之機會，故對本制度較不關心；30-39 歲之公務人員對升薦任官等訓練制度完全不知道者，占 30-39 歲受測者之百分之 9.20；而 40-49 歲之公務人員對升薦任官等訓練制度完全不知道者，僅占 40-49 歲受測者之百分之 4.80，隨完全不知道比例之降低，及 40-49 歲受測者完全知道及普通知道者數值之接近，可見 40-49 歲之公務人員對參與本升官等訓練有最大之興趣，依此受測結果之分析，頗符合本官等訓練之參訓年齡層；50-59 歲之公務人員或已經過本訓練或？任主管，須辦理所屬人員之參訓事宜，故知道之比例也非常高；60 歲以上之公務人員已無參訓之必要，故對本制度已不甚關心；由本次受測結果，可見公務人員年齡層會

影響對公務人員委任升薦任官等訓練制度之了解程度。

表 5-5

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
年齡	29 歲以下	10	27	9	46
	30-39 歲	71	126	20	217
	40-49 歲	79	98	9	186
	50-59 歲	48	30	1	79
	60 歲以上	3	1	1	5
總和		211	282	40	533

$p < 0.05^*$ 年齡會影響知道公務人員委任升薦任官等訓練制度而由表 5-6，教育程度受測結果分析，可確知公務人員個人之教育程度不會影響其對公務人員委任升薦任官等訓練制度之了解程度。

表 5-6

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	

教育程度	高中以下	3	10	2	15
	專科	56	61	8	125
	大學	114	158	17	289
	碩士	38	52	13	103
	博士		1		1
總和		211	282	40	533

$p > 0.05^*$ 教育程度不會影響知道公務人員委任升薦任官等訓練制度

公務人員公職年資對升薦任官等訓練制度之了解程度之受測結果分析（如表 5-7），5 年以下完全不知道者占 5 年以下受測者百分之 18.64，6-10 年完全不知道者占 6-10 年受測者百分之 7.04，至 21 年以上占 21 年以上受測者百分之 3.26，完全不知道之比例隨公務人員年資之提升而大幅降低；在完全知道之比例中，5 年以下完全知道者占 5 年以下受測者百分之 23.96，6-10 年完全知道者占 6-10 年受測者百分之 37.12，11-15 年完全知道者占 11-15 年受測者百分之 39.80，16-20 年完全知道者占 16-20 年受測者百分之 56.41，21 年以上占 21 年以上受測者百分之 62.92，完全知道者之比例隨公務人員服務年資之增加而大幅提升；可見年資較淺者尚無法參加本升官等訓練，而比較不知道；年資愈高者，將參加本訓練或已參加本訓練或？任主管，須辦理所屬人員之參訓事宜，故對本升官等訓練制度之了解程度甚高。

表 5-7

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
任公職年資	5 年以下	23	73	22	118
	6-10 年	49	83	10	142
	11-15 年	39	59	3	101
	16-20 年	44	34	2	80
	21 年以上	56	33	3	92
總和		211	282	40	533

$p < 0.05$ * 年資會影響知道公務人員委任升薦任官等訓練制度

本官職等對公務人員委任升薦任官等訓練制度之了解程度之受測結果分析（如表 5-8），公務人員 3 職等以下知道者占 3 職等以下受測者百分之 90.56，4 職等-5 職等知道者占 4-5 職等受測者百分之 91.78，6 職等-9 職等知道者占 6-9 職等受測者百分之 93.03，10 職等以上知道者百分之百，知道比例隨公務人員官職等職務之提升而增加；在完全知道之比例中，公務人員 3 職等以下完全知道者占 3 職等以下受測者百分之 25，4 職等-5 職等完全知道者占 4-5 職等受測者百分之 27.61，6 職等-9 職等完全知道者占 6-9 職等受測者百分之 51.79，其完全知道之比例亦是隨公務人員官職等職務之提升而大幅增加，尤其公務人員 6-9 職等完全知道者占 6-9 職等受測者之比例極高，可見 6 職等以上之公務人員或曾參加本升官等訓練或任主管，須辦理所屬人員之參訓事宜，故對本升薦任官等訓練制度之了解程度甚高。

表 5-8

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
官職等	3 職等以下	12	36	5	53
	4-5 職等	37	97	12	146
	6-9 職等	159	148	23	330
	10 職等以上	3	1		4
總和		211	282	40	533

$p < 0.05^*$ 官職等會影響知道委任升薦任官等訓練制度

由表 5-9 之受測結果分析，主管人員知道者占受測主管之百分之 98.73，非主管人員知道者占受測非主管之百分之 91.41；主管人員完全知道者占受測主管之百分之 60.76，非主管人員完全知道者僅占受測非主管之百分之 35.90，可見職務確會影響對公務人員委任升薦任官等訓練制度之了解程度。而由表 5-10 之受測結果分析，工作性質不會影響對升薦任官等訓練制度之了解。

表 5-9

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度				總和
職務	完全知道	普通	完全不知道	
主管人員	48	30	1	79
非主管人員	163	252	39	454
總和	211	282	40	533

$p < 0.05$ * 職務會影響知道公務人員委任升薦任官等訓練制度

表 5-10

知道公務人員委任升薦任官等訓練制度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
工作性質	一般行政職務	160	197	27	384
	技術職務	51	85	13	149
總和		211	282	40	533

$p > 0.05$ * 工作性質不會影響知道公務人員委任升薦任官等訓練制度

二、受測者對公務人員委任升薦任官等訓練制度內容之認同分析

由表 5- 11 公務人員對「委任升薦任官等訓練制度」內容之認同分析，就本次問卷調查結果統計，可看出受測者對升薦任官等訓練制度內容認同分析之平均數皆非常接近，可見公務人員對本制度認同程度皆相當；惟數據顯示平均數皆低於中間值，可看出公務人員對本制度之認同度普遍不高，表示本制度尚有極大之改良空間。

表 5-11
公務人員對「委任升薦任官等訓練制度」內容之認同分析

委任升薦任官等訓練內容	人數	平均數	標準差
1. 公務人員委任升薦任官等訓練之訓練期五週	533	2.59	0.88
2. 公務人員委任升薦任官等訓練，依調訓比例分配受訓名額	533	2.77	0.94
3. 考試與學歷最高占 21 分，您覺得是合理的	533	2.58	0.90
訓練進修最高占 7 分，您覺得是合理的	533	2.69	0.88
年資最高占 25 分，您覺得是合理的	533	2.67	0.93
考績最高占 25 分，您覺得是合理的	533	2.71	0.91
? 懲最高占 12 分，您覺得是合理的	533	2.69	0.84
綜合考評最高占 10 分，您覺得是合理的	533	2.68	0.85
4. 公務人員委任升薦任官等訓練參訓人員之遴選評分積分相同時，其遴選之優先順序	533	2.70	0.81

5.公務人員委任升薦任官等訓練遴選之備選人員規定	533	2.66	0.82
6.公務人員委任升薦任官等訓練之申請延訓規定	533	2.65	0.84
7.受訓人員於訓練期間，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練	533	2.86	1.01
8.生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十	533	2.53	0.81
課程成績占訓練成績總分之百分之九十	533	2.48	0.86
9.現行公務人員委任升薦任官等訓練所需費用完全由政府支付	533	2.48	1.00
10.當前國家重要政策與發展 6 小時	533	2.64	0.82
行政管理知能與實務 49 小時	533	2.50	0.77
公務相關法規與實務 27 小時	533	2.75	2.74
自我發展 33 小時	533	2.69	0.79
課務輔導與綜合活動 35 小時	533	2.70	0.81
11.公務人員委任升薦任官等訓練之遴選經由甄審委員會遴選作業	533	2.69	0.87
12.公務人員委任升薦任官等訓練之遴選經由機關首長考評核分	533	2.77	0.87

三、受測者對公務人員委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度認知分析

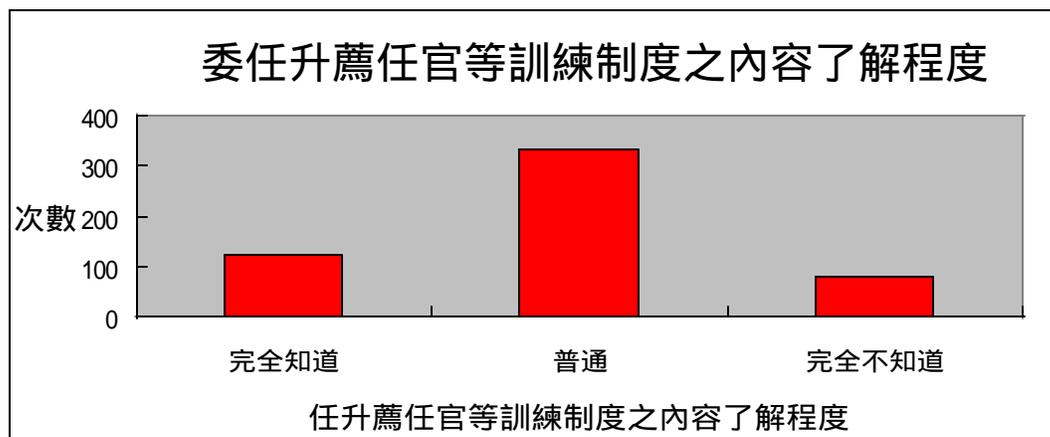
於本研究之問卷調查中，附節錄委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法第四條、第六 - 九條、第十一、十二條及第十四條之重要條文，並針對受測者對公務人員委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度作問卷調查研究設計內容，並就問卷調查結果作受測者了解程度之認知分析。

受測者對公務人員委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度認知分析結果為完全知道者 122 人，占受測者之百分之 22.89；普通知道者 332 人，占受測者之百分之 62.29；完全不知道者 79 人，占受測者之百分之 14.82；受測者知道之比例非常高，可見公務人員對本升官等訓練制度及其訓練辦法皆有所了解。

表 5-12

對公務人員委任晉升薦任官等 訓練辦法內容之了解程度		
	次數	百分比
完全知道	122	22.89
普通	332	62.29
完全不知道	79	14.82
總和	533	100.00

圖 5-2



依本項受測結果分析，性別會影響公務人員是否對委任升薦任官等訓練辦法之內容有所了解，其中男性完全知道者較女性多出 26 人，就比率上而言，男性占完全知道者之比率為百分之 60.66，女性占完全知道者之比率為百分之 39.34，男性較女性多出百分之 21.32，這項受測統計結果，頗符合我國傳統社會習慣，即職場上男性比女性較關心及注重職務之升遷。

表 5-13

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
性別	男性	74	160	32	266
	女性	48	172	47	267
	總和	122	332	79	533

$p < 0.05$ * 性別會影響委任升薦任官等訓練辦法內容之

了解程度

依本項受測結果分析（如表 5-14），29 歲以下之公務人員對委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度完全不知道者，占 29 歲以下受測者之百分之 30.44，為所有受測者中比例最高者，可見年青人尚無參與本訓練之機會，故對本訓練辦法較不關心；30-39 歲之公務人員對升薦任官等訓練辦法完全不知道者，占 30-39 歲受測者之百分之 18.43；40-49 歲之公務人員對升薦任官等訓練辦法完全不知道者，占 40-49 歲受測者之百分之 11.29；50-59 歲之公務人員對升薦任官等訓練辦法完全不知道者，占 50-59 歲受測者之百分之 3.80；受測者完全不知道之比例隨公務人員年齡層之增長而逐漸下降，及 50-59 歲受測者完全知道及普通知道者數值之接近，可見年齡愈大之公務人員對參與本升官等訓練之興趣愈高；而 60 歲以上之公務人員已無參訓之必要，故對本辦法已不甚關心；由本次受測結果，可見公務人員年齡層會影響對公務人員委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度。

表 5-14

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
年齡	29 歲以下	3	29	14	46
	30-39 歲	38	139	40	217
	40-49 歲	44	121	21	186
	50-59 歲	36	40	3	79
	60 歲以上	1	3	1	5
總和		122	332	79	533

$p < 0.05^*$ 年齡會影響升薦任官等訓練辦法內容之了解程度
 而由表 5-15，就公務人員教育程度受測結果分析，可確知公務人員個人之教育程度不會影響其對公務人員委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度。

表 5-15

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
教育程度	高中以下	1	12	2	15
	專科	35	72	18	125
	大學	68	181	40	289
	碩士	18	66	19	103
	博士		1		1
總和		122	332	79	533

$p > 0.05^*$ 教育程度不會影響委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度

公務人員公職年資對升薦任官等訓練辦法內容之了解程度之受測結果分析，5 年以下完全不知道者占 5 年以下受測者百分之 32.20，6-10 年完全不知道者占 6-10 年受測者百分之 12.68，至 21 年以上占 21 年以上受測者百分之 3.26，完全不知道之比例隨公務人員年資之提升而大幅降低；在完全知道之比例中，5 年以下完全知道者占 5 年以下受測者百分之 8.48，6-10 年完全知道者占 6-10 年受測者百分之 14.79，11-15 年完全知道者占 11-15 年受測者百分之 23.76，16-20 年完全知道者占 16-20 年受測者百分之 31.25，21 年以上占 21 年以上受測者百分之 45.65，完全知道者之比例隨公務人員服務年資之增加而大幅提升；可見年資較淺者尚無法參加本升官等訓練，而比較不知道；年資愈高者，將參加本訓練或已參加本訓練或？任主管，須辦理所屬人員之參訓事宜，故對本升薦任官等訓練辦法內容之了解程度甚高。

表 5-16

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
公職年資	5 年以下	10	70	38	118
	6-10 年	21	103	18	142
	11-15 年	24	63	14	101
	16-20 年	25	49	6	80
	21 年以上	42	47	3	92
總和		122	332	79	533

$p < 0.05^*$ 任公職年資會影響委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度

官職等對公務人員委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度之受測結果分析，公務人員 3 職等以下知道者占 3 職等以下受測者百分之 75.47，4 職等-5 職等知道者占 4-5 職等受測者百分之 84.25，6 職等-9 職等知道者占 6-9 職等受測者百分之 86.97，10 職等以上知道者百分之百，知道比例隨公務人員官職等職務之提升而增加；在完全知道之比例中，公務人員 3 職等以下完全知道者占 3 職等以下受測者百分之 9.43，4 職等-5 職等完全知道者占 4-5 職等受測者百分之 10.96，6 職等-9 職等完全知道者占 6-9 職等受測者百分之 29.70，其完全知道之比例亦是隨公務人員官職等職務之提升而大幅增加，尤其公務人員 6-10 職等完全知道者占 6-10 職等受測者之比例極高，可見 6 職等以上之公務人員或曾參加本升官等訓練或？任主管，須辦理所屬人員之參訓事宜，故對本升薦任官等訓練辦法內容之了解程度甚高。

表 5-17

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
官職等	3 職等以下	5	35	13	53
	4-5 職等	16	107	23	146
	6-9 職等	98	189	43	330
	10 職等以上	3	1		4
總和		122	332	79	533

$p < 0.05$ * 官職等會影響升官等訓練辦法內容之了解程度

由表 5-18 之受測結果分析，主管人員知道者占受測主管之百分之 98.73，非主管人員知道者占受測非主管之百分之 82.82；主管人員完全知道者占受測主管之百分之 44.30，非主管人員完全知道者僅占受測非主管之百分之 19.16，可見職務確會影響對本升官等訓練辦法內容之了解程度。而由表 5-19 之受測結果分析，一般行政職務完全知道者占其百分之 25.52，技術職務者僅占其百分之 16.11，可見工作性質亦會影響對本訓練辦法之了解。

表 5-18

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度				總和
職務	完全知道	普通	完全不知道	
主管人員	35	43	1	79
非主管人員	87	289	78	454
總和	122	332	79	533

$p < 0.05$ * 職務會影響升薦任官等訓練辦法內容之了解程度

表 5-19

委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度					總和
		完全知道	普通	完全不知道	
工作性質	一般行政職務	98	227	59	384
	技術職務	24	105	20	149
總和		122	332	79	533

$p < 0.05$ * 工作性質會影響委任升薦任官等訓練辦法內容之了解程度

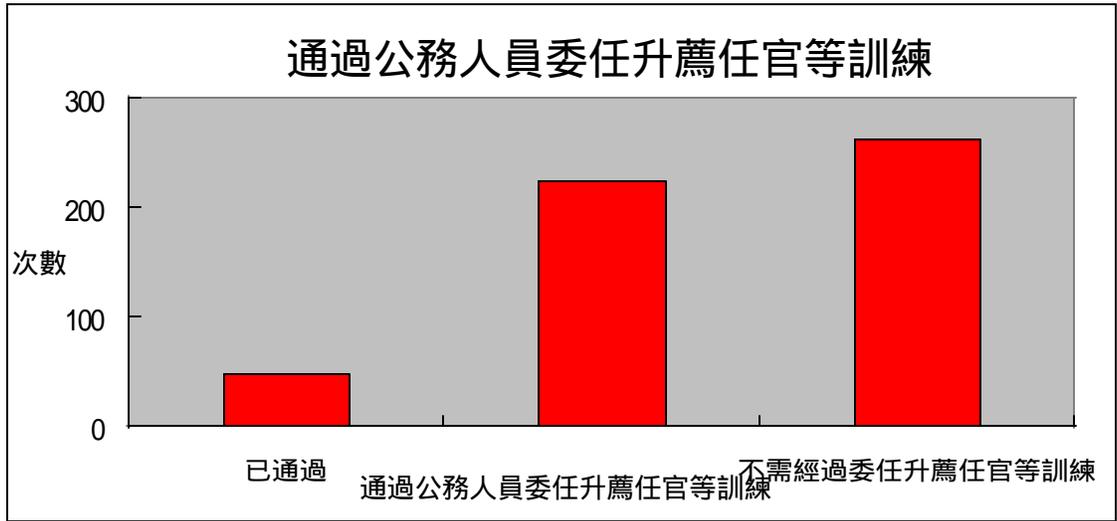
四、受測者對參加公務人員委任升薦任官等訓練影響之分析

受測者通過公務人員委任升薦任官等訓練之分析結果為已通過者 48 人，占受測者之百分之 9.01；尚未參加者 223 人，占受測者之百分之 41.84；不需經過委任升薦任官等訓練者 262 人，占受測者之百分之 49.16；已通過之比例非常低，可見本升官等訓練制度實施至今，參訓並通過者占公務人員之比例並不高。依保訓會就八十七年至九十四年公務人員參加委任升薦任官等訓練之統計數字顯示，參加本升薦任官等訓練者平均年齡為 45 歲，而通過比率為參訓者之百分之 97.26；參訓人數為 87 年 2800 人，88 年 4970 人，89 年 3315 人，90 年 1868 人，91 年 1748 人，92 年 1827 人，93 年 1599 人，94 年 1663 人，；由上述統計數字可看出參訓人數下降中，但仍有許多公務人員等待參訓，可見本訓練名額需配合薦任職位之配置。

表 5-20

通過公務人員委任 晉升薦任官等訓練		
	次數	百分比
已通過	48	9.01
尚未參加	223	41.84
不需經過委任升薦 任官等訓練	262	49.16
總和	533	100.00

圖 5-3



依表 5-21 受測結果分析，性別會影響公務人員參加委任升薦任官等訓練，其中男性已通過者較女性多出 12 人，就比率上而言，男性占已通過者之比率為百分之 62.50，女性占已通過者之比率為百分之 37.50，男性較女性多出百分之 25，這項受測統計結果，頗符合我國傳統社會習慣，即職場上男性比女性更注重職務之升遷。

表 5-21

參加公務人員委任升薦任官等訓練					總和
		已通過	尚未參加	不需經過本升官等訓練	
性別	男性	30	91	145	266
	女性	18	132	117	267
總和		48	223	262	533

$p < 0.05$ *性別會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

依表 5-22 受測結果分析，29 歲以下之公務人員尚無通過本升

薦任官等訓練者，因年齡涉及工作年資，故年輕人尚無法參加本訓練；30至59歲之受測者通過本升官等訓練者之數字是大幅提升，可見工作年資之增加使參訓機會大增；而尚未參加者，29歲以下人員占29歲以下受測者之百分之63.04；30-39歲人員占30-39歲受測者之百分之46.54；40-49歲人員占40-49歲受測者之百分之37.63；50-59歲人員占50-59歲受測者之百分之24.05；受測者尚未參加本升官等訓練之比例隨公務人員年齡層之增長而逐漸下降，可見本升官等訓練與年齡（代表工作年資）有極大之相關因素，年齡愈大之公務人員（代表工作年資愈久）參與本升官等訓練之機率愈高；而60歲以上之公務人員尚未參加者占60歲以上受測者之百分之80，是否因已近退休年齡，已無參訓之必要；而不需經過本升官等訓練之人數也頗多，應是已具有薦任資格。由本次受測結果，可見年齡層會影響參加升薦任官等訓練。

表 5-22

通過公務人員委任升薦任官等訓練					總和
		已通過	尚未參加	不需經過本升官等訓練	
年齡	29歲以下		29	17	46
	30-39歲	8	101	108	217
	40-49歲	17	70	99	186
	50-59歲	23	19	37	79
	60歲以上		4	1	5
總和		48	223	262	533

$p < 0.05^*$ 年齡會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

而由表 5-23，就公務人員教育程度受測結果分析，高中以下之公務人員尚無通過本升薦任官等訓練者，而尚未參加本升官等訓練

者占其受測者之百分之百；專科畢業尚未參加本升官等訓練者占專科畢業受測者之百分之 50.40，大學畢業尚未參加本升官訓練者占大學畢業受測者之百分之 41.18，碩士畢業尚未參加本升官等訓練者占碩士畢業受測者之百分之 25.24；不需經過本升官等訓練者，高中以下者 0 人，專科畢業者占專科畢業受測者之百分之 29.60，大學畢業者占大學畢業受測者之百分之 51.90，碩士畢業者占碩士畢業受測者之百分之 71.85，博士占其受測者之百分之百。受測者尚未參加本升官等訓練之比例隨教育程度之增加而逐漸下降，不需經過本升官等訓練者之比例隨教育程度之增加而逐漸提升，可見教育程度與參加本升官等訓練有極大之相關因素。

表 5-23

通過公務人員委任升薦任官等訓練					總和
		已通過	尚未參加	不需經過本升官等訓練	
教育程度	高中以下		15		15
	專科	25	63	37	125
	大學	20	119	150	289
	碩士	3	26	74	103
	博士			1	1
總和		48	223	262	533

$p < 0.05^*$ 教育程度會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

公務人員任公職年資對參加委任升薦任官等訓練之受測結果分析，已通過升薦任官等訓練者，5 年以下者占 5 年以下受測者百分之 1.70，6-10 年者占 6-10 年受測者百分之 2.82，11-15 年者占 11-15 年受測者百分之 3.96，16-20 年者占 16-20 年受測者百分之 11.25，21 年以上者占 21 年以上受測者百分之 31.52。由參加本升薦任官等訓練之比例隨公務人員年資之增加而大幅提升，可見年資較淺者尚無法參加本升官等訓練，年資愈高者，參加本升官等訓練之機會愈高，故任公職年資會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練。

表 5-24

通過公務人員委任升薦任官等訓練					總和
		已通過	尚未參加	不需經過本訓練	
任公職年資	5 年以下	2	68	48	118
	6-10 年	4	71	67	142
	11-15 年	4	38	59	101
	16-20 年	9	29	42	80
	21 年以上	29	17	46	92
總和		48	223	262	533

$p < 0.05^*$ 任公職年資會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

官職等對通過公務人員委任升薦任官等訓練之受測結果分析，公務人員 3 職等以下通過者占 3 職等以下受測者百分之 1.89，4 職等-5 職等通過者占 4-5 職等受測者百分之 2.74，6 職等-9 職等通過者占 6-9 職等受測者百分之 13.03，10 職等以上者不需參加本訓練。由通過本升薦任官等訓練比例隨公務人員官職等職務之提升而大幅增加；尤其公務人員 6-9 職等通過本升薦任官等訓練之比例極高，可見 6 職等以上之公務人員受本委任升薦任官等訓練制度之助益甚大；本項受測結果也確定官職等會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練。

表 5-25

通過公務人員委任升薦任官等訓練					總和
官職等		已通過	尚未參加	不需經過本升官等訓練	
3 職等以下		1	50	2	53
4-5 職等		4	133	9	146
6-9 職等		43	40	247	330
10 職等以上				4	4
總和		48	223	262	533

$p < 0.05^*$ 官職等會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

由表 5-26 受測結果分析，主管人員已通過者占受測主管之百

分之 10.13，非主管人員已通過者占受測非主管之百分之 8.81；而由主管人員已通過者比例，可見主管受本委任升薦任官等訓練制度之助益甚大；職務確會影響參加本委任升薦任官等訓練。而由表 5-27 之受測結果分析，工作性質不會影響參加本升官等訓練。

表 5-26

通過公務人員委任升薦任官等訓練				總和
職務	已通過	尚未參加	不需經過本升官等訓練	
主管人員	8	4	67	79
非主管人員	40	219	195	454
總和	48	223	262	533

$p < 0.05$ * 職務會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

表 5-27

通過公務人員委任升薦任官等訓練					總和
工作性質		已通過	尚未參加	不需經過本升官等訓練	
	工作性質	一般行政職務	31	158	195
技術職務		17	65	67	149
總和		48	223	262	533

$p > 0.05$ * 工作性質不會影響參加公務人員委任升薦任官等訓練

貳、受測者對委任升薦任官等訓練制度之認同度分析

由以下各表變異數分析來解析公務人員因職等、職務、工作性質

身份之不同，對升官等訓練制度之認同度是否亦有所不同；受測者不同職等、不同職務、不同工作性質對於升官等訓練之評選項目、課程內容、遴選方式及參訓成績評定之認同構面， $p < 0.05$ 者，皆顯示有顯著差異。

一、不同職等之認同度分析：

表 5-28 變異數分析

	F 檢定	顯著性
1.職等對訓期五週的認同度	0.40	0.75
2.職等對依調訓比例分配受訓名額的認同度	1.01	0.39
3.職等對考試與學歷最高占 21 分的認同度	0.35	0.79
3-1.職等對訓練進修最高占 7 分的認同度	1.92	0.13
3-2.職等對年資最高占 25 分的認同度	1.28	0.28
3-3.職等對考績最高占 25 分的認同度	0.37	0.78
3-4.職等對? 懲最高占 12 分的認同度	2.42	0.06
3-5.職等對綜合考評最高占 10 分的認同度	1.38	0.25
4.職等對參訓人員之遴選評分積分相同時，其遴選之優先順序的認同度	0.87	0.46
5.職等對遴選之備選人員規定的認同度	2.34	0.07

6.職等對申請延訓規定的認同度	1.79	0.15
7.職等對重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練的認同度	1.74	0.16
8-1.職等對生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十的認同度	0.57	0.64
8-2.職等對課程成績占訓練成績總分之百分之九十的認同度	1.03	0.38
9.職等對本訓練所需費用完全由政府支付的認同度	0.22	0.88
10-1.職等對當前國家重要政策與發展 6 小時的認同度	0.23	0.87
10-2.職等對行政管理知能與實務 49 小時的認同度	0.68	0.56
10-3.職等對公務相關法規與實務 27 小時的認同度	0.41	0.74
10-4.職等對自我發展 33 小時的認同度	1.81	0.14
10-5.職等對課務輔導與綜合活動 35 小時的認同度	1.32	0.27
11.職等對遴選經由甄審委員會遴選作業的認同度	1.47	0.21
12.職等對遴選經由機關首長考評核分的認同度	2.18	0.07

p<0.05* 有顯著差異

變異數分析

	F 檢定	顯著性
評選項目的認同構面	1.52	0.21
課程內容的認同構面	0.23	0.88
遴選方式的認同構面	2.34	0.07
參訓成績的認同構面	2.64	0.05

$p < 0.05$ * 有顯著差異

二、不同職務之認同度分析：

表 5-29 變異數分析

	F 檢定	顯著性
1.職務對訓期五週的認同度	0.40	0.53
2.職務對依調訓比例分配受訓名額的認同度	0.06	0.80
3.職務對考試與學歷最高占 21 分的認同度	5.35	0.02
3-1.職務對訓練進修最高占 7 分的認同度	2.16	0.14
3-2.職務對年資最高占 25 分的認同度	3.48	0.06
3-3.職務對考績最高占 25 分的認同度	8.46	0.00
3-4.職務對? 懲最高占 12 分的認同度	3.93	0.05
3-5.職務對綜合考評最高占 10 分的認同度	7.28	0.01
4.職務對參訓人員之遴選評分積分相同時，優先順序的認同度	2.48	0.12

5.職務對遴選之備選人員規定的認同度	2.35	0.13
6.職務對申請延訓規定的認同度	2.55	0.11
7.職務對重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練的認同度	5.86	0.02
8-1.職務對生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十的認同度	4.41	0.04
8-2.職務對課程成績占訓練成績總分之百分之九十的認同度	4.73	0.03
9.職務對本訓練所需費用完全由政府支付的認同度	1.13	0.29
10-1.職務對當前國家重要政策與發展 6 小時的認同度	1.90	0.17
10-2.職務對行政管理知能與實務 49 小時的認同度	0.05	0.82
10-3.職務對公務相關法規與實務 27 小時的認同度	0.13	0.72
10-4.職務對自我發展 33 小時的認同度	0.01	0.93
10-5.職務對課務輔導與綜合活動 35 小時的認同度	0.04	0.85
11.職務對遴選經由甄審委員會遴選作業的認同度	5.95	0.02
12.職務對遴選經由機關首長考評核分的認同度	4.43	0.04

p<0.05* 有顯著差異

變異數分析		
	F 檢定	顯著性

評選項目的認同構面	7.74	0.01
課程內容的認同構面	0.09	0.77
遴選方式的認同構面	5.71	0.02
參訓成績的認同構面	7.87	0.01

p<0.05* 有顯著差異

三、不同工作性質之認同度分析：

表 5-30 變異數分析

	F 檢定	顯著性
1.工作性質對訓期五週的認同度	1.97	0.16
2.工作性質對依調訓比例分配受訓名額的認同度	0.66	0.42
3.工作性質對考試與學歷最高占 21 分的認同度	0.06	0.80
3-1.工作性質對訓練進修最高占 7 分的認同度	0.62	0.43
3-2.工作性質對年資最高占 25 分的認同度	0.07	0.78
3-3.工作性質對考績最高占 25 分的認同度	2.40	0.12
3-4.工作性質對? 懲最高占 12 分的認同度	0.00	0.99
3-5.工作性質對綜合考評最高占 10 分的認同度	4.32	0.04
4.工作性質對參訓人員之遴選評分積分相同時，其遴選之優先順序的認同度	0.00	0.95
5.工作性質對遴選之備選人員規定的認同度	0.01	0.94

6.工作性質對申請延訓規定的認同度	0.23	0.63
7.工作性質對重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練的認同度	2.98	0.08
8-1.工作性質對生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十的認同度	8.88	0.00
8-2.工作性質對課程成績占訓練成績總分之百分之九十的認同度	6.70	0.01
9.工作性質對本訓練所需費用完全由政府支付的認同度	10.30	0.00
10-1.工作性質對當前國家重要政策與發展 6 小時的認同度	2.83	0.09
10-2.工作性質對行政管理知能與實務 49 小時的認同度	0.01	0.94
10-3.工作性質對公務相關法規與實務 27 小時的認同度	3.61	0.06
10-4.工作性質對自我發展 33 小時的認同度	0.97	0.32
10-5.工作性質對課務輔導與綜合活動 35 小時的認同度	0.26	0.61
11.工作性質對遴選經由甄審委員會遴選作業的認同度	0.23	0.63
12.工作性質對遴選經由機關首長考評核分的認同度	4.45	0.04

$p < 0.05$ * 有顯著差異

變異數分析		
	F 檢 定	顯 著 性

評選項目的認同構面	0.23	0.63
課程內容的認同構面	0.61	0.43
遴選方式的認同構面	0.71	0.40
參訓成績的認同構面	8.87	0.00

p<0.05* 有顯著差異

參、受測者對升薦任官等訓練制度各構面之認同度分析

由以下各表變異數分析來解析因果模式是否合理，顯著性結果為<0.05者（p<0.05），皆顯示合理。而以下各表迴歸模式分析，顯著性結果為<0.05者（p<0.05），皆顯示確有影響。

一、探討「委任升薦任官等訓練制度」的各構面認同度對組織效益是否具正向影響

表 5-31 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	123.30	4.00	30.83	49.36	0.00
殘差	329.77	528.00	0.62		
總和	453.07	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：工作績優之同仁能獲選參加委任升薦任官等訓練者

R²=0.522

迴歸模式分析

	未標準化	標準化係	t	顯著性
--	------	------	---	-----

	係數 B 之估計 值	標準誤	數 Beta 分 配		
(常數)	0.81	0.16		5.07	0.00
評選項目的 認同構面	0.01	0.01	0.02	0.44	0.66
課程內容 的認同構面	0.03	0.01	0.13	2.94	0.00
遴選方式 的認同構面	0.12	0.02	0.44	7.85	0.00
參訓成績 的認同構面	-0.01	0.02	-0.02	-0.45	0.65

依變數\：工作績優之同仁能獲選參加委任升薦任官等訓練者

- 結論：1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.522，表示此模式具解釋能力。
- 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其課程內容構面、遴選方式構面，會正向影響「工作績優之同仁能獲選參加委任升薦任官等訓練者」。
- 3.接受 H 8 的假設。

表 5-32 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方 和	F 檢定	顯著性
--	-----	-----	-----------	------	-----

迴歸	129.83	4.00	32.46	51.86	0.00
殘差	330.45	528.00	0.63		
總和	460.27	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：訓練制度可培植及拔擢優秀之公務人員

$$R^2=0.53$$

迴歸模式分析

	未標準化 係數 B 之估 計值	標準誤	標準化係 數 Beta 分 配	t	顯著性
(常數)	0.76	0.16		4.75	0.00
評選項目 認同構面	0.01	0.01	0.07	1.23	0.22
課程內容 認同構面	0.03	0.01	0.16	3.61	0.00
遴選方式 認同構面	0.12	0.02	0.42	7.59	0.00
參訓成績 認同構面	-0.03	0.02	-0.07	-1.35	0.18

依變數：訓練制度可培植及拔擢優秀之公務人員

- 結論：
- 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.53，表示此模式具解釋能力。
 - 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在

公務員的認知中，其課程內容構面、參訓成績構面，會正向影響「培植及拔擢優秀之公務人員」。

3.接受 H 9 的假設。

表 5-33 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	158.16	4.00	39.54	67.64	0.00
殘差	308.64	528.00	0.58		
總和	466.80	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數\：訓練制度可激勵公務人員之工作士氣

$$R^2 = 0.582$$

迴歸模式分析

	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性

	B 之估計 值	標準誤	Beta 分 配		
(常數)	0.17	0.15		1.07	0.28
評選項目的 認同構面	0.02	0.01	0.08	1.45	0.15
課程內容的 認同構面	0.05	0.01	0.23	5.46	0.00
遴選方式的 認同構面	0.11	0.02	0.39	7.34	0.00
參訓成績的 認同構面	-0.02	0.02	-0.04	-0.76	0.45

依變數：訓練制度可激勵公務人員之工作士氣

- 結論：
- 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.582，表示此模式具解釋能力。
 - 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其課程內容構面、遴選方式構面，會正向影響「訓練制度可激勵公務人員之工作士氣」。
 - 3.接受H 10的假設。

表 5-34 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方 和	F 檢定	顯著性
--	-----	-----	-----------	------	-----

迴歸	145.99	4.00	36.50	50.18	0.00
殘差	384.03	528.00	0.73		
總和	530.02	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數\：訓練制度可吸引優秀人才至政府單位

$$R^2 = 0.525$$

迴歸模式分析

	未標準化 係數 B 之估計 值	標準誤	標準化係 數 Beta 分 配	t	顯著性
(常數)	0.60	0.17		3.47	0.00
評選項目的 認同構面	0.01	0.01	0.04	0.67	0.50
課程內容的 認同構面	0.04	0.01	0.19	4.31	0.00
遴選方式的 認同構面	0.11	0.02	0.37	6.69	0.00
參訓成績的 認同構面	0.00	0.02	0.00	-0.04	0.97

依變數：訓練制度可吸引優秀人才至政府單位

- 結論：
- 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.525，表示此模式具解釋能力。
 - 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其課程內容構面、遴選方式構面，會正

向影響「訓練制度可吸引優秀人才至政府單位」。

3.接受H 11 的假設。

表 5-35 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	136.11	4.00	34.03	49.54	0.00
殘差	362.69	528.00	0.69		
總和	498.80	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：訓練制度有效提昇同仁行政效能

$$R^2 = 0.522$$

迴歸模式分析

	未標準化係數 B 之估計值	標準誤	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
(常數)	0.57	0.17		3.39	0.00
評選項目 認同構面	0.03	0.01	0.14	2.51	0.01
課程內容 認同構面	0.04	0.01	0.19	4.28	0.00
遴選方式 認同構面	0.10	0.02	0.32	5.78	0.00
參訓成績 認同構面	-0.03	0.02	-0.06	-1.21	0.23

依變數：訓練制度有效提昇同仁行政效能

結論： 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.522，表示此模式具解釋能力。

2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其評選項目的認同構面、課程內容構面、遴選方式構面，會正向影響「訓練制度有效提昇同仁行政效能」。

3.接受 H 12 的假設。

二、探討「委任升薦任官等訓練制度」各構面認同度是否提升「個人工作」的能力

表 5-36 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	109.58	4.00	27.40	45.24	0.00
殘差	319.72	528.00	0.61		
總和	429.30	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：通過官等訓練升遷者，可勝任薦任職務

$R^2=0.505$

迴歸模式分析

	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性

	B 之估計 值	標準誤	Beta 分 配		
(常數)	0.84	0.16		5.32	0.00
評選項目的 認同構面	0.01	0.01	0.05	0.81	0.42
課程內容的 認同構面	0.04	0.01	0.19	4.22	0.00
遴選方式的 認同構面	0.11	0.02	0.39	6.99	0.00
參訓成績 的認同構面	-0.03	0.02	-0.08	-1.60	0.11

依變數\：通過官等訓練升遷者，可勝任薦任職務

- 結論：
- 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.505，表示此模式具解釋能力。
 - 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其課程內容構面、遴選方式構面，會正向影響「通過官等訓練升遷者，可勝任薦任職務」的認知
 - 3.接受 H 13 的假設。

表 5-37 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方 和	F 檢定	顯著性
迴歸	97.34	4.00	24.33	38.23	0.00
殘差	336.05	528.00	0.64		

總和	433.38	532.00			
----	--------	--------	--	--	--

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：通過官等訓練升遷者，可勝任主管職務

$$R^2=0.574$$

迴歸模式分析

	未標準化 係數 B 之估計 值	標準誤	標準化係 數 Beta 分 配	t	顯著性
(常數)	1.02	0.16		6.33	0.00
評選項目 認同構面	0.02	0.01	0.09	1.63	0.10
課程內容 認同構面	0.04	0.01	0.21	4.62	0.00
遴選方式 認同構面	0.08	0.02	0.29	5.04	0.00
參訓成績 認同構面	-0.03	0.02	-0.06	-1.18	0.24

依變數：通過官等訓練升遷者，可勝任主管職務

- 結論：1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.574，表示此模式具解釋能力。
- 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其評選項目構面、課程內容構面、遴選方式構面，會正向影響「通過官等訓練升遷者，可勝任主管職務」的認知。
- 3.接受 H 14 的假設。

表 5-38 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	130.31	4.00	32.58	51.38	0.00
殘差	334.77	528.00	0.63		
總和	465.08	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：訓練制度可助基層公務人員，提高工作力

$$R^2 = 0.529$$

迴歸模式分析

	未標準化係數 B 之估計值	標準誤	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
(常數)	0.59	0.16		3.64	0.00
評選項目 認同構面	0.03	0.01	0.15	2.70	0.01
課程內容 認同構面	0.03	0.01	0.18	4.06	0.00
遴選方式 認同構面	0.10	0.02	0.34	6.13	0.00
參訓成績 認同構面	-0.03	0.02	-0.08	-1.55	0.12

依變數：訓練制度可助基層公務人員，提高工作力

- 結論：
- 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.529，表示此模式具解釋能力。
 - 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其評選項目構面、課程內容構面、遴選方式構面，會正向影響「訓練制度可助基層公務人

員，提高工作力」的認知。

3.接受H 15的假設。

三、探討「委任升薦任官等訓練制度」的各構面認同度對政府及公務人員是否具負向影響

表 5-39 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	16.50	4.00	4.12	5.70	0.00
殘差	381.93	528.00	0.72		
總和	398.43	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面
 依變數\：官等訓練者形成就地升遷，工作表現並無改變
 $R^2=0.442$

迴歸模式分析

	未標準化係數 B 之估計值	標準誤	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
(常數)	2.03	0.17		11.83	0.00

評選項目的認同構面	-0.01	0.01	-0.07	-1.11	0.27
課程內容的認同構面	0.01	0.01	0.08	1.47	0.14
遴選方式的認同構面	0.03	0.02	0.13	2.02	0.04
參訓成績的認同構面	0.04	0.02	0.10	1.67	0.09

依變數：官等訓練者形成就地升遷，工作表現並無改變

- 結論：
- 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.442，表示此模式具解釋能力。
 - 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其遴選方式構面，會負向影響「官等訓練者形成就地升遷，工作表現並無改變」的認知。
 - 3.接受 H 16 的假設。

表 5-40 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	17.72	4.00	4.43	5.82	0.00
殘差	401.91	528.00	0.76		
總和	419.63	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：訓練制度將會降低基層公務人員之進修意願

$$R^2=0.435$$

迴歸模式分析

	未標準化 係數 B 之估計 值	標準誤	標準化係 數 Beta 分 配	t	顯著性
(常數)	2.25	0.18		12.78	0.00
評選項目 認同構面	0.01	0.01	0.06	0.88	0.38
課程內容 認同構面	-0.01	0.01	-0.04	-0.76	0.45
遴選方式 認同構面	0.04	0.02	0.14	2.25	0.02
參訓成績 認同構面	0.02	0.02	0.05	0.91	0.36

依變數：訓練制度將會降低基層公務人員之進修意願

- 結論： 1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.435，表示此模式具解釋能力。
- 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其遴選方式構面，會負向影響「訓練制度將會降低基層公務人員之進修意願」的認知。
- 3.接受 H₁₇ 的假設。

表 5-41 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方 和	F 檢定	顯著性
迴歸	22.15	4.00	5.54	5.98	0.00
殘差	488.85	528.00	0.93		
總和	511.00	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：官等訓練制度將會阻礙高考及格等新進人員之進用
 $R^2 = 0.401$

迴歸模式分析

	未標準化 係數 B 之估計 值	標準誤	標準化係 數 Beta 分 配	t	顯著性
(常數)	2.53	0.19		0.83	0.58
評選項目 認同構面	0.01	0.01	0.04	13.56	0.00
課程內容 認同構面	-0.03	0.01	-0.14	-2.72	0.01
遴選方式 認同構面	-0.01	0.02	-0.02	-0.31	0.75
參訓成績 認同構面	0.10	0.03	0.22	3.84	0.00

依變數：官等訓練制度將會阻礙高考及格等新進人員之進用

結論：1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.401，表示此模式具解釋能力。

2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其評選項目構面、課程內容構面、參訓成績構面，會負向影響「官等訓練制度將會阻礙高考及格等新進人員之進用」的認知。

3.接受 H 18 的假設。

表 5-42 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	16.86	4.00	4.21	4.71	0.00
殘差	472.14	528.00	0.89		
總和	489.00	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：官等訓練制度將會阻礙新血輪進用，造成人才之反淘汰作用

$$R^2 = 0.386$$

迴歸模式分析

	未標準化係數 B 之估計值	標準誤	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
(常數)	2.58	0.19		13.52	0.00
評選項目的認同構面	0.00	0.01	0.00	0.01	0.99
遴選方式的認同構	0.00	0.02	-0.02	-0.26	0.79

面					
課程內容的認同構面	-0.02	0.01	-0.11	-2.10	0.04
參訓成績的認同構面	0.09	0.03	0.21	3.69	0.00

依變數：官等訓練制度將會阻礙新血輪進用，造成人才之反淘汰作用

- 結論：1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.386，表示此模式具解釋能力。
- 2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其課程內容構面、參訓成績構面，會負向影響「官等訓練制度將會阻礙新血輪進用，造成人才之反淘汰作用」的認知。
- 3.接受 H 19 的假設。

表 5-43 變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	18.40	4.00	4.60	5.03	0.00
殘差	482.45	528.00	0.91		
總和	500.85	532.00			

預測變數：參訓成績的認同構面，課程內容的認同構面，評選項目的認同構面，遴選方式的認同構面

依變數：官等訓練制度將會阻礙考試及格者日後之升遷管道

$$R^2 = 0.392$$

迴歸模式分析

	未標準化 係數 B 之估計 值	標準誤	標準化係 數 Beta 分 配	t	顯著性
(常數)	2.83	0.19		14.65	0.00
評選項目 認同構面	0.01	0.01	0.04	0.67	0.51
課程內容 認同構面	-0.03	0.01	-0.13	-2.57	0.01
遴選方式 認同構面	-0.03	0.02	-0.09	-1.33	0.19
參訓成績 認同構面	0.10	0.03	0.21	3.70	0.00

依變數：官等訓練制度將會阻礙考試及格者日後之升遷管道

結論：1.由變異數分析得知，此迴歸模式的適合度具顯著性，且模式的判定係數為 0.401，表示此模式具解釋能力。

2.由迴歸模式分析得知：「委任升薦任官等訓練制度」，在公務員的認知中，其課程內容構面、參訓成績構面，會負向影響「官等訓練制度將會阻礙考試及格者日後之升遷管道」的認知。

3.接受 H 20 的假設。

肆、小結

經上述資料統計結果，本文研究假設之驗證，接受 H 8、H 9、H 10、H 11、H 12、H 13、H 14、H 15、H 16、H 17、H 18、H 19、H 20。公務人員委任升薦任官等訓練制度是否確實可行，依表 5-44 之分析，仍以同意者居多；至於通過升薦任官等訓練取得薦任資格

者，所得擔任之薦任職務是否設限最高以七職等為限，依表 5-45 之分析(如下)，同意設限七職等以下者居大多數；另，提高至八職等，必須具碩士學位及擔任薦任第七職等職務年終考績四年列甲等之限制條件，亦以同意者居多（如表 5-46 及 5-47），可見受測者多數之看法，公務人員委任升薦任官等訓練制度雖為我國特殊之人事體制，但仍應加以適當之限制。

表 5-44

委任升薦任官等訓練制度確實可行		
	次數	百分比
非常同意	40	7.50
同意	180	33.77
普通	238	44.65
不同意	56	10.51
非常不同意	19	3.56
總和	533	100.00

圖 5-4

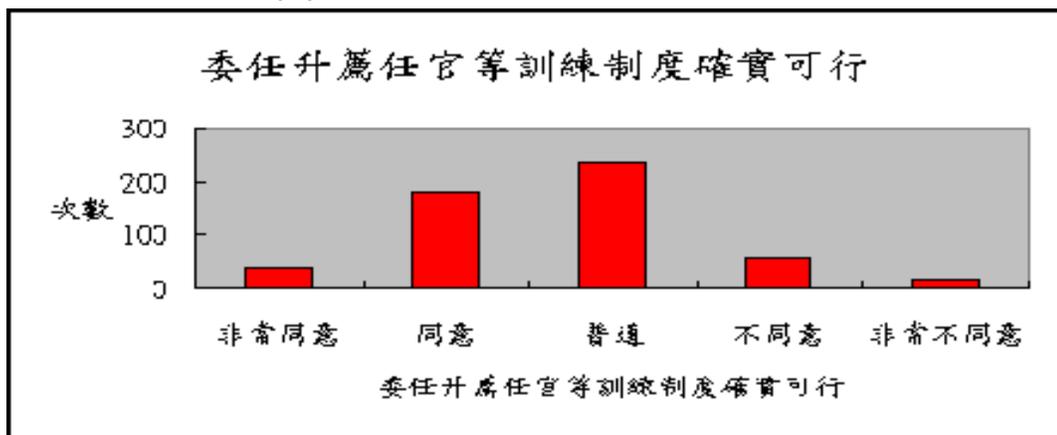


表 5-45

限擔任薦任第七職等以下職務		
	次數	百分比
非常同意	46	8.63
同意	198	37.15
普通	198	37.15
不同意	65	12.20
非常不同意	26	4.88
總和	533	100.00

圖 5-5

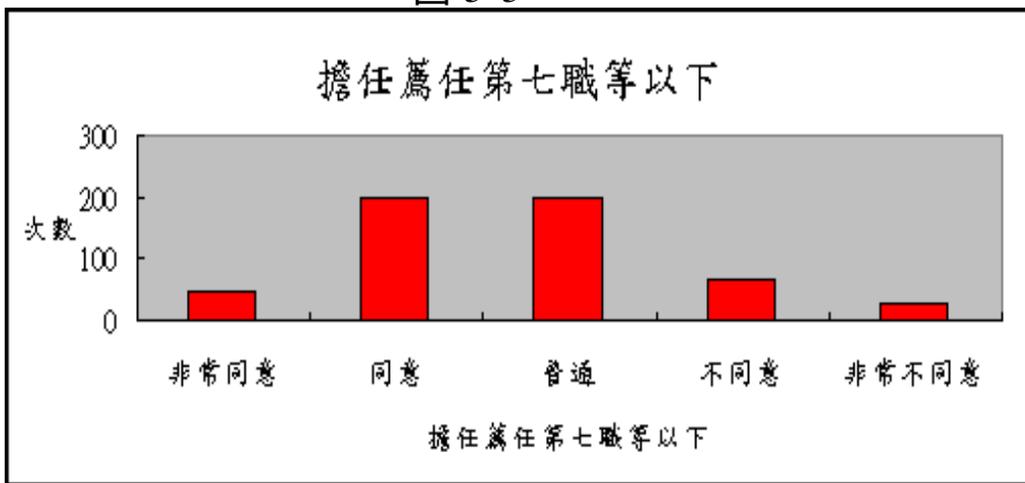


表 5-46

具碩士學位之意見		
	次數	百分比
非常同意	32	6.00
同意	153	28.71
普通	185	34.71
不同意	123	23.08
非常不同意	40	7.50
總和	533	100.00

圖 5-6

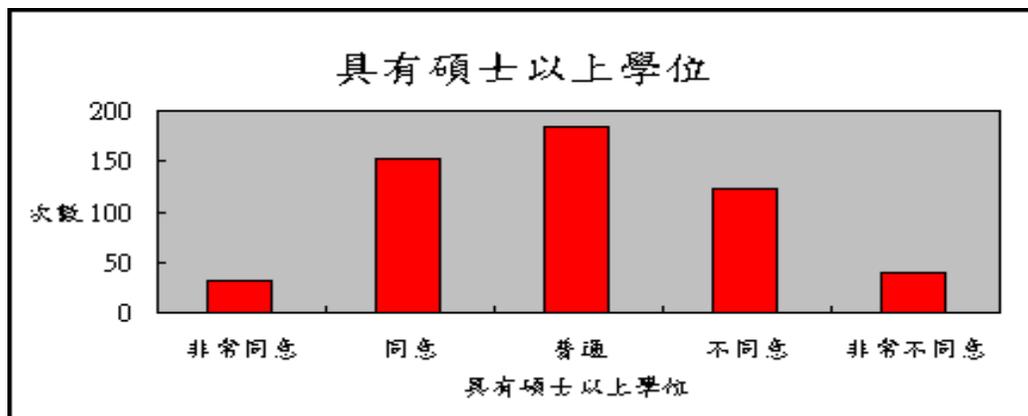
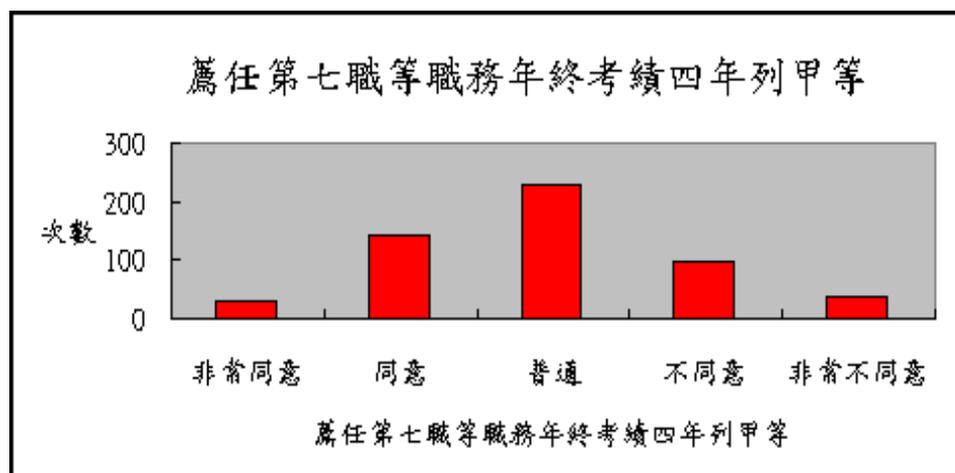


表 5-47

擔任薦任第七職等職務年終考績四年列甲等		
	次數	百分比
非常同意	29	5.44
同意	142	26.64
普通	228	42.78
不同意	97	18.20
非常不同意	37	6.94
總和	533	100.00

圖 5-7



第六章 結論與建議

第1節 研究結論

普洛克特(Procter)對公務人員升遷制度之意義及重要性，有精闢之見解：「升遷對公務人員所給與的引誘和鼓勵，實對全部服務效率有直接影響。其升遷體系的建立，將促使公務人員安心、久任、穩定及勤勉。而升遷希望或機會亦具有同樣效果，均足以使公務人員鼓舞踴躍及熱心服務。」¹²⁹升遷含有心理、精神及實質之報償，且是工作職責及法律地位之改變。

¹²⁹ 同註 46，頁 854-855。

公務人員升遷制度在人事行政上有其重要地位，其重要性整理歸納如下：

- 一、良好的升遷制度，可提供公務人員公務生涯規劃之願景，能激勵及發揮公務人員潛能，創造工作績效，同時對組織而言，亦能提升效能，進而有助政策目標之達成。
- 2、升遷制度使公務人員能循序晉升，發揮才能，貢獻其技能與智慧，並增加對政府機關之向心力，進而提高工作效率；促進公務人員永業化，使公務人員能對機關作更大的貢獻。
- 三、升遷使公務人員獲得其渴望之聲望、權勢和社會地位，增加其榮譽感，使其受尊重和自我實現之需求獲得滿足。
- 四、升遷之激勵作用，使公務人員工作士氣提高，並能進而激發、鼓勵公務人員之上進心。
- 五、良好之公務人員升遷制度，除鼓舞了公務人員之工作士氣，並產生一種誘因，可吸引優秀人才投身公職，至政府部門任職。

自激勵理論而言，使工作人員以愉快之心情努力服務，引發其自動自發之責任心、榮譽感及積極奮發之服務精神，俾能成功有效的達成機關使命與任務。而各項人事制度中，以職務升遷對公務人員士氣及工作情緒最具激勵效果，公務人員升遷制度之良窳，影響整個國家政務之推行；惟由本升官等訓練制度負面影響之分析，可看出並非一味以升遷來激勵公務人員士氣，就能提高工作效率；通過本訓練制度而獲得升遷者，其人、事是否相稱，是否能勝任主管職務，這些因素都影響了升遷者之工作表現及行政效率；本升薦任官等訓練制度，雖經過課程之精心設計及妥適之配當，惟是否確實達到學習遷移及訓練遷移之效果，參訓者於升官等訓練之所習心得，是否確實帶回到工作崗位上，應用到所辦業務；對所升任之職務是否有所回饋，此回饋含工作能力之提升、工作態度之更優、服務精神之更佳，甚至包含未來可能升任主管職務之領導能力。

我國公務人員委任升薦任官等訓練制度涵蓋訓練與升遷之結合，故本升官等訓練之受訓結果更應與升遷相互密切配合，發揮學習遷移、訓練遷移及回饋機制之功能，參訓者應將升官等訓練之所習所學結果遷移、回饋至工作上；惟經本研究問卷調查資料統計結果，本文研究假設之驗證，經過各表變異數分析及迴歸模式分析，受測者對升薦任官等訓練制度各構面之認同度分析結果整理歸納為以下兩大類：

- 一、接受 H 8、H 9、H 10、H 11、H 12、H 13、H 14、H 15，證實公務人員委任升薦任官等訓練制度對機關組織之效益是確具正向影響，其激勵作用，可培植及拔擢優秀之公務人員，可激發績優同仁，可提升工作士氣，增加工作能力，可吸引優秀人才至政府單位工作，進而提升公務人員行政效能，達成政策目標。
- 二、惟上述資料統計結果，本文研究假設之驗證，亦接受 H 16、H 17、H 18、H 19、H 20，證實公務人員委任升薦任官等訓練制度對機關組織之效益確具有負向之影響，經過本升薦任官等訓練通過者大多是就地升遷，無法提升公務人員之工作表現；可能無法勝任薦任官等職務或無法更上一層樓，勝任薦任主管職務；因大多是依年資參訓，輕易取得薦任官等職務之任用資格，會降低基層公務人員之進修意願；會阻礙高考及格的新進人員之進用，會阻礙以考試及格任薦任官等者之升遷管道；最終會降低中高級公務人員之素質，則政府求才、用才、育才、留才之人事目的將大打折扣。

上述負面之影響，對照英、美、法、加拿大等國公務人員訓練與升遷用人互相搭配之人事制度；英國公務人員注重訓練與升遷有效結合，以達成人盡其才，適才適所之目的，故公務人員訓練，除著重專業品質，更重視發展可轉換的管理技術與能力，以因應組

織變革並進行組織學習，公務人員任命以公平與開放競爭之功績原則來推行，任何職務出缺之招募均要排除「恩寵」關係的考量，職位出缺均應本於個人功績表現來招募最佳人員；美國人力資源管理，是植基於科學管理，並使用系統的方式來改進工作績效，組織的需求和目標是最重要的，自 2001 年以來，美國開始採用人力資本策略，透過策略性人力規劃和彈性工具的使用，去進用、獎賞公務人員，以發展一種高績效的人力，透過績效管理與獎酬機制的聯結，將人力資本管理與組織目標相互聯結，公務人員人事制度以「功績陞遷」為規範，各機關辦理人員升遷時，應將功績制之理念融合其中，擬定該機關「功績陞遷計畫」，來確保各類職務招募均能符合功績陞遷原則；法國極重視公務人員訓練制度，其注重理論與實際，並與升遷相互密切配合，發揮應有的功能；而加拿大之績效管理方案則與高級文官的甄補任用和升遷發展加以結合，以績效導向和策略性人力資本管理為主。

當前歐美先進國家皆將績效觀念落實在人事管理制度上，而績效管理之措施於公務人力資源管理方面，就是要實現功績制，我國為久任無法升遷之委任公務人員開創了新的契機，公務人員委任升薦任官等訓練制度成為我國特有之人事升遷制度，卻帶有極為濃厚之「恩寵」意味，而不符合功績制之精神；由保訓會就八十七年至九十四年公務人員參加委任升薦任官等訓練之統計數字顯示，參加本升薦任官等訓練者平均年齡為 45 歲，而通過比率為參訓者之百分之 97.26；其中 45 歲 - 60 歲以上之公務人員占參訓人數之比例最高；而 45 歲 - 60 歲以上之公務人員占參訓人數之比例，自本升薦任官等訓練開辦以來至九十四年，呈現大幅降低，表示中老年齡資深公務人員大概皆已蒙政府照顧且升遷完畢，意味純恩寵之升遷用人制。

所謂數字會說話，由表 6-1 之統計數字可看出委任升薦任官等

訓練制度有照顧中老年齡資深公務人員之涵意，帶有極為濃厚之「恩寵」意味；本研究問卷調查之實證結果，本升薦任官等訓練制度確實帶有負面之影響，更是無法與英、美、法、加拿大等國之功績用人制度相提並論；本升薦任官等訓練制度的確可達到激勵公務人員工作士氣及提升組織績效之功效，但負面之影響對我國人事制度亦造成了破壞作用，值得深思及檢討；公務人員委任升薦任官等訓練制度或為良法美意，但徒法不足以自行，本升官等訓練制度除照顧基層公務人員外，更應避開負面之影響，充分發揮正面之功能，為達學習遷移、訓練遷移及回饋之目的，本升官等訓練制度應設績效評核辦法，確實做到追蹤、評核及績效檢討。

表 6-1

	45-49 歲	50-54 歲	55-59 歲	60 歲以上
87 年 2800 人	1022 人	498 人	336 人	185 人
	36.50%	17.79%	12%	6.61%
92 年 1827 人	456 人	272 人	60 人	17 人
	24.96%	14.89%	3.28%	0.93%
94 年 1663 人	493 人	205 人	45 人	14 人
	29.65%	12.33%	2.71%	0.84%

資料來源：保訓會 87 至 94 年公務人員委任升薦任官等訓練統計表

第二節 研究建議

現行公務人員委任升薦任官等訓練制度，具激勵基層公務人員士氣之作用，對組織氣候有正面之幫助；經過妥善規劃之公務人員訓練制度，可補充公務人員之工作智能，提高工作效率；良好之升遷制度，可提供公務人員未來之生涯規劃，激勵公務人員發揮潛能，提升其工作績效，進而提升組織效能，達成目標。惟政府公務人員職務出缺時，如完全採用內升制，將阻止有才能與服務熱忱之優秀人士加入，少了新血輪，機關將暮氣沉沉，難有新氣象、新計劃、新改革或新局面之產生；近年來，政府機關所面對的整體社會大環境持續快速變遷，政府必須在財力緊縮、資源有限之狀況下，保持高效能與高效率，才能繼續維持政務之推行並獲得民眾之信賴與支持。因此，如何經由健全之人事制度之規劃與執行，以培養優秀之公務人員，進而達成政府施政目標，是人事行政理論與實務上之重要課題。

本次對我國公務人員委任升薦任官等訓練制度之研究，由地方政府公務人員對於本升官等訓練制度之評估，其對公務人員升遷制度之影響，是否符合政府實際人事運作需要或公務人員之實際需求，及對人事行政體制運作之影響等等；擇優汰劣，期能就現行公務人員委任升薦任官等訓練之制度，有可行性之建議，兼顧機關職缺之補充及組織暨公務人員生涯規劃之願景，以雙方需求之平衡為升薦任官等訓練制度需調整之方向與目標。綜合本研究暨問卷調查之分析結果及參考考試院研究發展委員會對公務人員訓練進修與升遷制度之專題研究，擬對公務人員委任升薦任官等訓練制度提出改進建議如下：

- 一、公務人員之任用應內升與外補並重，部分職位應以公開競爭之方式外補人員，以暢通用人管道，並兼顧人民服公職之權利，使外界人士亦有參與服公職之機會。

- 二、升官等訓練制度應去除「恩寵」之精神，不宜僅重視強調資深績優之個人條件，更應重視工作績效與公務人員未來潛能之開發，暨組織生涯管理及所屬人員生涯規劃之共同發展，提高工作績效在公務人員升遷評比中所佔之比重，俾使工作績效與升遷產生連結，以工作績效評量結果作為未來升遷與生涯發展之主要影響要素。
- 三、遴選作業之評分就主管及考績所占比例宜再詳加設計，以免同仁間為爭取訓練名額而勾心鬥角、爭功諉過或爭權奪利；遴選作業實際執行之各個層面務求公平公開公正，符合正義原則。
- 四、升官等訓練制度之訓練內容應配合新知能、新技術之引進與發展法制規章之變革，與培育發展人才及機關業務需要配合；課程內容採取以生活、工作、經驗為中心的設計取向，取代傳統學院式以學科主題、抽象理論為中心的設計安排。
- 五、訓練課程內容及施訓方式仍有改良、加強之空間，應發揮學習遷移、訓練遷移之功能，將訓練所學所習之結果回饋至工作上。
- 六、訓練後對訓練成效應作評鑑，尤其參訓人員回任工作後之評鑑，確實做到追蹤、評核及績效檢討。
- 七、就新知能、新技術之引進部分，可與民間企業合辦相關之訓練。

委任升薦任官等訓練制度含公務人員訓練與升遷之結合，應發揮學習遷移、訓練遷移及回饋機制之功能，與升遷相互密切配合，參訓者能將受訓所習所學結果回饋至工作上；為達此學習遷移、訓練遷移及回饋之目的，本升薦任官等訓練制度應設績效評核辦法，對升官等訓練成效加以評鑑，確實做到追蹤、評核及績效檢討。評鑑方式可由訓練機構會同服務機關共同組成評鑑小組，負責評鑑本升薦任官等訓練之成效，視訓練成效擬訂方針，優者加強推行，成效不佳者應加以改進。辦理本升官等訓練成效評鑑之方式有多種，參考考試院研究發展委員會對公務人員訓練進修與升遷制度之專題研

究，及本升薦任官等訓練制度之研究心得暨問卷調查之研究分析結果，整理並提出建議如下：

- 一、評鑑時程：於升官等訓練開始時先做評鑑、還有升官等訓練期間之評鑑、升官等訓練結束時之評鑑及返回工作崗位後之評鑑等。
- 二、評鑑內容：參訓人員對升官等訓練課程內容及施訓方式之滿意度及改進意見、升官等訓練期間之學習情形、返回工作崗位後之工作表現及受訓所習所學結果回饋至工作上之表現等。
- 3、評鑑之方式：可採問卷調查、工作態度調查、實地觀察之方式，內容則可包括自我評估、同儕評估、下屬評估、部門單位主管評估、多元評估（360度績效評估）等。

結語：文官制度之良窳，牽動政府施政效能及國家競爭力，依本研究之評估結果，建議我國政府用人之升遷制度設計應去除恩寵制之精神，改採功績制，由保訓會就八十七年至九十四年公務人員參加委任升薦任官等訓練之統計數字顯示，參加本升薦任官等訓練者其平均年齡為45歲，而通過比率為參訓者之百分之97.26；其中55歲-60歲以上之公務人員占參訓人數之比例最大，可見本制度之受惠者為年齡較大，工作年資較久之人員，並非理論上、學理上所謂的資深績優人員，本制度實有照顧中老年齡資深公務人員之涵意；而自本升薦任官等訓練開辦以來至九十四年，45歲-60歲以上公務人員之參訓人數已大幅降低，表示中老年齡資深公務人員大概皆已蒙政府照顧且升遷完畢；這種純恩寵之升遷用人制，已趕不上時代之脈動，更非現代人力資源管理之合理模式；而本研究之施測結果，受測者亦認同本升薦任官等訓練制度之負面不良影響，不僅使原有之效益及影響大打折扣，更是破壞了我國政府之文官制度；應衡量升薦任官等訓練制度實施至今之利弊得失，加以大幅改革，採以其他之替代方案，以去除其所帶來之負面不良影響。

在高度競爭之二十一世紀中，政府公務人員之素質影響國家整體競爭力之提升，培養公務人力，發揮人力潛能，應是目前最重要之課題。若政府之人事制度仍存照顧資深人員之心態，亦可考慮重新架構我國人事體制，於簡薦委任 1~14 職等之結構設計，可考慮設定為委任 1~7 職等，薦任 8~10 職等，簡任 11~14 職等，既可照顧資深公務人員，又可確實執行政府培才、育才、用才、留才之人事目的。

附錄

委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法

中華民國八十六年五月二十一日考試院訂定發布

中華民國八十七年六月十五日考試院八七考台組一字第 0 三七三四號令修正發布第五條、第六條、第九條、第十四條、第十五條條文

中華民國八十九年二月二十九日考試院八九考台組參一字第 0 - 0 七二號令修正發布第五條條文

中華民國八十九年七月十七日考試院八九考台組參一字第 0 六 - 六 三號令修正發布第六條條文

中華民國九十年三月九日考試院九十考台組參一字第 0 0 六五五號令修正發布第三條、第四條、第九條、第十三條、第十四條、第十五條、第十六條條文

中華民國九十一年十二月二日考試院考台組參一字第 0 九 - 0 0 0 八五八一號令修正發布全文

中華民國九十二年四月八日考試院考台組參一字第 0 九 二 0 0 0 二二五五 - 一號令增訂發布第十六條之一條文

中華民國九十五年三月六日考試院考台組參一字第 0 九五 0 0 0 - 一八七二 - 一號令修正第五條、第八條、第十二條、第十五條至第十八條、刪除第十六條之一

第一條 本辦法依公務人員任用法第十七條第七項規定訂定之。

第二條 委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱本訓練）依本辦法行之。本辦法未規定者，適用其他有關法令之規定。

第三條 本訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及所屬國家文官培訓所（以下簡稱培訓所）辦理。必要時得委託訓練機關（構）或公私立大學校院辦理。

第四條 本訓練採密集訓練方式辦理。本訓練之訓期為五週。本訓練之課程，以增進受訓人員晉升薦任官等所需工作知識為目的，並由保訓會另定之。

第五條 總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及其所屬一級機關、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會（以下簡稱各遴選機關），應於每年四月三十日前，提供符合參訓資格條件人員名冊，函送保訓會。

第六條 公務人員具有下列資格之一，並經銓敘部銓敘審定合格實授現任委任第五職等職務，最近三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘委任第五職等本俸最高級者，得參加本訓練：

一、經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於公務人員任用法施行前經分類職位第三職等至第五職等考試及格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。

二、高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年者，或大學以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。

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

第七條 保訓會得依據當年度預定之訓練人數及各遴選機關所提供符合參訓資格人數，按調訓比例分配受訓名額，不足一人部分，得於每年度以累計方式計算分配受訓名額。

第八條 各遴選機關應按保訓會依年度調訓比例分配之受訓名額遴選受訓人員，並加列百分之十之備選人員，造冊函送保訓會據以調訓。

前項遴選應就考試與學歷、訓練進修、年資、考績、懲及綜合考評項目加以評定，積分高者優先遴選受訓；

其遴選規定，由保訓會另定之。

第一項之備選人員，於各遴選機關原提送之當年度受訓人員因故無法受訓時依序遞補之；其於當年度內未遞補受訓者，由各遴選機關依本辦法重新遴選。

第九條 各服務機關、學校及各遴選機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之資格條件及各項評分詳加審核，並排定受訓序列。如發生資格不符情事，由各服務機關、學校及各遴選機關依法懲處相關人員。

各遴選機關因特殊情形，未設置甄審委員會者，應組成臨時性之審查委員會，辦理前項所定事項。

第十條 符合第六條參訓資格條件人員，經發現其遴選之評定項目漏未評分或各項評分及積分計算錯誤者，致應列入而不及列入當年度受訓時，除有可歸責事由者外，得經各服務機關、學校及各遴選機關召開甄審委員會審核後，由各遴選機關函經保訓會同意於次年度直接調訓。但其名額占各遴選機關次年度分配受訓之名額。

第十一條 受訓人員應於規定時間內向訓練機關（構）、學校報到接受訓練。

前項受訓人員，除因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由，檢具相關證明文件向保訓會申請延訓，並經同意者外，不得延訓。

第十二條 受訓人員於訓練期間，應遵守有關訓練規定，有下列情事之一，由訓練機關（構）、學校函請保訓會廢止其當年度受訓資格：

- 一、未於規定之時間內報到或申請中途離訓經核准者。
- 二、除因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由外，請假合計超過四日者，或請假缺課時數合計超過二十四小時者。
- 三、中途放棄參訓者。

四、曠課者。

五、冒名頂替者。

六、對講座、輔導員或訓練機關（構）、學校員工施以強暴脅迫，有確實證據者。

七、其他具體事實足以認為品德操守不良，情節嚴重，有確實證據者。

受訓人員於訓練期間，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓練。

訓練機關（構）、學校應於訓期結束後將前二項有關資料，函送受訓人員服務機關、學校。

第十三條 受訓人員生活管理、團體紀律、活動表現成績及課程成績之評量規定，由保訓會另定之。

第十四條 本訓練成績之計算，生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十，課程成績占訓練成績總分之百分之九十。

前項成績之分數各為一百分，按比例合計後之成績總分達六十分為及格。

第十五條 受訓人員有下列情事之一，得保留受訓資格，並經服務機關、學校函報各遴選機關後，函送保訓會於次年度直接調訓：

一、有第十一條第二項情事，致無法報到受訓，依規定檢具相關證明文件向保訓會申請延訓，並經同意者。

二、有第十二條第二項情事，經停止訓練者。

有前項情形於次年度直接調訓，其所遺當年度缺額未經遞補者，不占各遴選機關次年度分配受訓之名額。

第十六條 受訓人員訓練成績經評定不及格者，於次年度起，得由各遴選機關重新依規定函送保訓會參加本訓練。

受訓人員經依第十二條第一項各款廢止當年度受訓資

格者，應間隔下列年度後，始得由各遴選機關重新依規定函送保訓會參加本訓練：

- 一、第一款或第二款：一年度。
- 二、第三款或第四款：三年度。
- 三、第五款、第六款或第七款：五年度。

依前二項規定重新參加本訓練者，應全額自費受訓。

第十七條 受訓人員訓練期滿並經核定成績及格者，由保訓會報請考試院發給訓練合格證書，並函知各遴選機關及銓敘部。

受訓人員於訓練期間或訓練期滿經核定成績及格後，發現有受訓資格不符情事者，應由保訓會予以退訓，或撤銷其訓練及格資格並報請考試院註銷其訓練合格證書。其涉及行政或刑事責任者，依法處理。

前項因受訓資格不符致退訓或撤銷其訓練及格資格者，於次年度起，得由各遴選機關重新依規定函送保訓會參加本訓練；其情事可歸責於受訓人員者，應全額自費受訓。

經撤銷其訓練及格資格者，於保訓會撤銷函文送達之次日起三年內，或經註銷訓練合格證書者，於考試院公告註銷之次日起三年內，再由各服務機關、學校及遴選機關重新遴選取得受訓資格時，均得向保訓會申請免訓，經核准後，由保訓會於同一年度統一報請考試院發給訓練合格證書。

依前項規定申請免訓人員，應填具免訓申請書（如附件），由各服務機關、學校函報各遴選機關後，函送保訓會辦理。

第十八條 本訓練所需經費，除由培訓所編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關、學校收取必要之基本費用。

第十九條 本辦法自發布日施行。

委任公務人員晉升薦任官等訓練遴選要點

八十七年五月六日保訓會委員會會議審議通過
八十九年一月二十五日保訓會委員會會議審議通過修正第二點條文
八十九年二月二十九日保訓會委員會會議審議通過修正第八點條文
中華民國九十年四月三日保訓會公訓字第九00一八一二號函修正名稱及全文

中華民國九十一年十二月三十日保訓會公訓字第九一〇七七—三號函修正名稱及全文

一、本要點依委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法（以下簡稱訓練辦法）第八條第二項規定訂定之。

二、各遴選機關應依公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）按年度調訓比例分配之受訓名額，遴選符合訓練辦法第六條第一項參訓資格人員參加晉升薦任官等訓練（以下簡稱本訓練）。

三、各服務機關、學校及各遴選機關遴選受訓人員時，應依考試與學歷、訓練進修、年資、考績、懲及綜合考評等項所定標準加以評定，積分高者優先遴選受訓，其遴選評分標準如附表。評分之積分相同時，其遴選之優先順序如下：

（一）以經銓敘合格實授敘委任第五職等本俸五級以上之年資積分較高者為優先。

（二）前款之年資積分相同時，以經銓敘合格實授委任第五職等本俸五級後之考績積分較高者為優先。

（三）前款之考績積分相同時，以實際擔任主管職務或兼任與本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給者為優先。

（四）均為擔任主管職務或兼任與本職相當之主管職務，並依待遇支給規定，得支領主管職務加給者，以擔任或兼任主管職務及支領主管職務加給之時間長者為優先。

（五）擔任或兼任前款主管職務及支領主管職務加給之時間相同時，以已占職務列等為委任第五職等或薦任第六職等至第七職等者為優先。

（六）均為占前款跨列不同官等之職務時，以時間較長者為優先。

（七）前款之時間仍相同時，由各服務機關、學校及各遴選機關甄審委員會或臨時性審查委員會依決議排定之。

四、各服務機關、學校及各遴選機關辦理本訓練之遴選時，應由承辦單位詳實審查各項原始證件，依附表規定予以評分，並經甄審委員會審核後，按積分高低排定受訓序列，造冊由機關、學校首長核定後，函送各遴選機關彙整。

五、各遴選機關應就彙整之受訓人員名冊，召開甄審委員會或臨時性之審查委員會，就其資格條件、各項評分及積分詳加審核，依分配之名額及備選人員依序造冊，連同被遴選受訓人員填具之同意書（如附件）隨函附送保訓會。獲遴選受訓人員如自願放棄受訓時，遴選機關應以備選人員名冊中依序遞補。

六、符合訓練辦法第十條及第十五條規定得於次年度直接調訓者，其名額占各遴選機關次年度分配受訓之名額。但依訓練辦法第十五條規定不及遞補調訓者，不占各遴選機關次年度分配受訓之名額。前項直接調訓人員名冊應併同當年度受訓人員名冊，經各遴選機關彙整後，函送保訓會辦理調訓。

七、各服務機關、學校及各遴選機關辦理本訓練之遴選或審核時，應嚴守相關規定，並負實際審核之責，不得有徇私舞弊及遺漏錯誤情事。如未確實審核致受訓人員於訓練合格派任薦任官等送審未能符合規定時，依訓練辦法第九條第一項及第十七條第二項規定辦理。有前項情形時，保訓會應函請遴選機關陳報處理情形。

公務人員陞遷法

中華民國八十九年七月六日制(訂)定

第一條 公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定。

第二條 公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採

公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。

第三條 本法以各級政府機關及公立學校（以下簡稱各機關）組織法規中，除政務人員及機要人員外，定有職稱及依法律任用、派用之人員為適用對象。

第四條 本法所稱公務人員之陞遷，係指下列情形之一者：

- 一、陞任較高之職務。
- 二、非主管職務陞任或遷調主管職務。
- 三、遷調相當之職務。

第五條 各機關職務出缺時，除依法申請分發考試及格或依本法得免經甄審之職缺外，應就本機關或他機關具有該職務任用資格之人員，本功績原則評定陞遷。

各機關職缺如由本機關人員陞遷時，應辦理甄審。如由他機關人員陞遷時，應公開甄選。

第六條 各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表。

各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。

第七條 各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數，並得視職缺之職責程度及業務性質，對具有基層服務年資或持有職業證照者酌予加分。必要時，得舉行面試或測驗。如係主管職務，並應評核其領導能力。擬由他機關人員陞任時，得參酌本項規定辦理之。

依前項所評定之積分有二人以上相同時，以較高職等（官稱官階、官等官階）或訓練進修及發展潛能積分較高者，優先陞任。

第一項標準，由各主管院訂定。但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之。

各機關辦理公務人員之遷調，得參酌第一項規定，自行訂定資格條件之審查項目。

第八條 各機關辦理公務人員之陞遷，應組織甄審委員會，辦理甄審相關事宜。但本機關人員之遷調，得視業務實際需要，免經甄審程序。

編制員額較少或業務性質特殊之機關，經主管機關核准者，其人員之陞任甄審得由上級機關統籌辦理，不受前項之限制。

第九條 各機關辦理公務人員之陞遷，應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，並檢同有關資料，報請本機關首長交付甄審委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈定陞補之；如陞遷二人以上時，就陞遷人數之二倍中圈定陞補之。機關首長對前項甄審委員會報請圈定陞遷之人選有不同意見時，得退回重行依本法相關規定改依其他甄選方式辦理陞遷事宜。

第十條 各機關下列職務，得免經甄審，由本機關或其上級機關首長核定逕行陞遷，並不受第十二條第六款至第八款之限制：

- 一、機關首長、副首長。
- 二、幕僚長、副幕僚長。
- 三、機關內部一級單位主管以上之人員。

第十一條 各機關下列人員無第十二條各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得免經甄審優先陞任：

- 一、最近三年內曾獲頒勳章、功績？章、楷模？章或專業？章者。
- 二、最近三年內經一次記二大功辦理專案考績（成）有案者。
- 三、最近三年內曾當選模範公務人員者。

四、曾獲頒公務人員傑出貢獻者。

五、經考試及格分發，先以較所具資格為低之職務任用者。

合於前項得優先陞任條件有二人以上時，如有第五款情形應優先陞任，餘依陞任標準評定積分後，擇優陞任；其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同。
第一項第一款之專業？章不含依服務年資頒給者。

第十二條 各機關下列人員不得辦理陞任：

一、最近三年內曾受有期徒刑之判決確定者。

二、最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者。

三、最近二年內曾依公務人員考績法受免職之處分者。

四、最近一年內曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者。

五、最近一年考績（成）列丙等者，或依公務人員考績法曾受累積達一大過以上之處分者。

六、陞任現職或任同序列職務合計不滿一年者。但本機關次一序列職務之人員均未滿一年者，不在此限。

七、經機關核准帶職帶薪進修或研究六個月以上，於進修或研究期間者。

八、經機關核准留職停薪，於留職停薪期間者。

第十三條 各機關對職務列等（稱階、等階）及職務相當之所屬人員應配合職務性質及業務需要，實施下列各種遷調：

一、本機關內部單位主管之遷調。

二、本機關非主管人員間之遷調。

三、本機關主管人員與所屬機關首長或主管人員間之遷調。

四、所屬機關首長或主管人員間之遷調。

前項各種遷調規定，由各主管機關定之。

第十四條 公務人員陞任高一官等之職務，應依法經陞官等訓練。

初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練。

第十五條 公務人員對本機關辦理之陞遷，如認有違法致損害其權益者，得依公務人員保障法提起救濟。

第十六條 各機關辦理陞遷業務人員，不得徇私舞弊、遺漏舛誤或洩漏秘密；其涉及本身、配偶及三親等以內血親、姻親之甄審案應行迴避。如有違反，視情節予以懲處。

第十七條 教育人員、交通事業人員及公營事業人員之陞遷，得準用本法之規定。

第十八條 本法施行細則，由考試院定之。

第十九條 本法施行日期，由考試院以命令定之。

公務人員陞遷法施行細則

中華民國九十一年五月二十八日修正

第一條 本細則依公務人員陞遷法（以下簡稱本法）第十八條規定訂定之。

第二條 本法第四條第一款所稱陞任較高之職務，指依法陞任高一職等、官稱官階、官等官階（以下簡稱職等）以上之職務。其職務如跨列二個以上職等時，以所列最高職等高者，為較高之職務；所列最高職等相同時，以所列最低職等高者，為較高之職務。

本法第四條第二款所稱非主管職務陞任或遷調主管職務，

指非主管依法陞任高一職等以上之主管職務或調任同一陞遷序列之主管職務。本法第四條第三款所稱遷調相當之職務，指依公務人員任用法律調任相當列等之職務。

第三條 本法第五條第二項所稱各機關職缺如由本機關人員陞遷時應辦理甄審。如由他機關人員陞遷時，應公開甄選，指各機關人事單位於辦理陞遷前，應依本法第二條之原則，簽報機關首長決定職缺擬辦內陞或外補後再行辦理。如擬外補應將職缺之機關名稱、職稱、職系、職等、辦公地點及報名規定等資料於報刊或網路公告。

各機關辦理公開甄選，除正取名額外，得增列候補名額，其名額不得逾職缺數，並以依序遞補原公開甄選職缺或職務列等相同、性質相近之職缺為限，候補期間為三個月，自甄選結果確定之翌日起算。

前項候補之名額及期間，應同時於第一項公告內載明。

第四條 各機關依本法第六條第一項訂定陞遷序列表時，其職務列等（稱階、等階）相同者，應列為同一序列。跨列二個以上職等之職務，其所列最高職等相同最低職等不同者，或實施國內外駐區互調之相當職務，得視業務需要列為同一序列。但職務列等相同之主管與非主管職務或具職務歷練先後順序職務，得列為不同序列。

各機關應於本法施行二個月內，訂定發布陞遷序列表。

依本法第八條第二項統籌辦理下級機關人員陞任甄審之機關其陞遷序列表應包含該下級機關職務。

第五條 本法第七條第三項所稱標準由各主管院訂定，指由行政院、立法院、司法院、考試院及監察院分別訂定。

總統府、國民大會及國家安全會議準用前項之規定。

訂定第一項標準時，應依機關業務性質、職務特性或任用層級，就各項目分別訂定評定因素、評分標準及最高分數，並以一百分為滿分。

第六條 本法所稱主管機關為總統府、國民大會、國家安全會議、五院、各部（會、處、局、署與同層級之機關）、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會。

第七條 本法第八條第一項但書所稱本機關人員之遷調，得視業務實際需要，免經甄審程序，指在本機關陞遷序列表中同一序列各職務間之調任，機關首長得逕予核定，毋須辦理甄審。

第八條 各機關依本法第八條規定組織甄審委員會，應置委員五人至二十一人，由機關首長就本機關人員中指定之，並指定一人為主席，人事主管人員為當然委員。但委員每滿三人應有一人由本機關人員票選產生之。委員之任期一年，期滿得連任。

甄審委員會須有應出席人過半數之出席，始得開會，其決議以出席人過半數之同意為之；可否同數時取決於主席。

甄審委員會必要時得與考績委員會合併之。

第九條 甄審委員會辦理下列事項：

- 一、陞任候選人員資績評分之審查。
- 二、遷調候選人員資格條件之審查。
- 三、面試及測驗方式之決定。
- 四、陞任候選人員名次之排定。
- 五、遷調候選人員遴用順序之排定。
- 六、機關首長交議事項之研議。
- 七、其他有關陞遷甄審事項。

第十條 本法第九條第一項所稱應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列

名冊，指各機關辦理公務人員陞遷，人事單位應依下列情形造列名冊：

- 一、辦理本機關人員陞任時，就具有任用資格人員，依本法第七條所定標準，核計分數後，依積分高低造列。
- 二、辦理本機關以外人員公開甄選時，依符合公開甄選人員所具資格條件高低造列。
- 三、辦理本機關人員遷調時，依本法相關規定，核計分數或依其所具資格條件高低造列。

前項名冊由人事單位報請機關首長交付甄審委員會評審；甄審委員會評審後，提出陞任候選人員名次或遷調候選人員遴用順序，報請機關首長圈定之。

本法第九條第二項所稱改依其他甄選方式辦理陞遷事宜，指如由本機關人員陞遷與由他機關人員陞遷之改變，或增列舉行面試或測驗方式等依本法規定辦理之事項。

第十一條 本法第十一條第一項第一款所稱勳章，依勳章條例之規定。

本法第十一條第二項所稱陞任標準，指依本法第七條訂定之標準。所稱其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具兩款以上者亦同，指所具本法第十一條第一項各款情事，經獲得優先陞任或擇優陞任後，該各款情事不論所具款項多寡，於下次陞遷時，均不再使用。

第十二條 本法第十四條第一項所稱依法經陞官等訓練，指依公務人員任用法律之規定；第二項所稱主管職務，指依各機關組織法規所定之主管職務。

應參加主管機關實施管理才能發展訓練之人數較少時，該項訓練得由其上級機關統籌辦理。

第十三條 本法第十六條所稱各機關辦理陞遷業務人員，包括甄審委員會委員、與會人員及其他有關工作人員。

第十四條 各機關依本法第七條訂定之標準、第十三條訂定之各種遷調規定及第十七條訂定之準用規定，於訂定發布時，應函送銓敘部備查。

第十五條 各機關依本法辦理人員陞遷後，應於該員銓審案中，敘明「經 機關甄審委員會第 0 次會議評審。」；若未經甄審委員會評審者，應敘明其理由及所據法規條款。

第十六條 本細則自本法施行之日施行。
本細則修正條文，自發布日施行。

我國地方政府公務人員對於委任升薦任官等訓練制度之評估 以台中縣市政府所屬人員為例

調查問卷

尊敬的受訪者您好：

這是一份碩士論文的問卷，主要為評估我國公務人員委任升薦任官等訓練制度；委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法係民國八十六年五月二十一日由考試院訂定發布，自此委任公務人員可免經升官等考試，直接透過升薦任官等訓練制度取得薦任資格，可謂我國特殊之人事行政體制。您的填答對於本研究之進行助益良多，請逐一閱讀問卷內所列之各項題目後惠予填答。問卷中的答案無所謂的對與錯，只是代表您對該問題的看法，本問卷不須具名，請安心填答；感謝您的支持與協助！

敬祝

身體健康

萬事如意

東海大學公共事務研究所

指導教授：黃啟禎博士

研究生：王家? 敬上

電話：22195022

E-mail: chia@ntit.edu.tw

九十五年十一月三十日

說明：

八十五年十一月修正公布之公務人員任用法第十七條規定，經公務人員委任升薦任官等訓練取得薦任官等者，以擔任薦任第七職等以下職務為限，針對此項限制，司法院大法官曾加以解釋；根據95年5月26日大法官議決釋字第六一一號解釋，此項限制並未違憲，其意旨簡述如下：

- 一、此項限制，係立法機關為避免對文官制度造成重大衝?，阻礙考試及格任薦任官等人員日後之陞遷管道，以及影響中高級公務人員素質，故對於依委任升薦任官等訓練取得薦任官等者，以擔任薦任第七職等以下職務為限，對升任薦任官等後所得擔任職務之職務列等有所限制，藉以平衡考試陞遷之比重，故此項限制並未違憲。

二、所稱「薦任第七職等以下職務」，係職務之列等最高為薦任第七職等，此項規定尚在母法合理解釋範圍之內。

委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法自八十六年五月實施至今已近十年，與基層公務人員權益息息相關，擬就本制度加以評估，期研究結果能對我國人事制度有所貢獻。

第一部分 問卷內容

一、下列各題，請在適當 中打「✓」（單一勾選）

1. 您知道公務人員委任升薦任官等訓練制度？

(1) 完全知道 (2) 普通 (3) 完全不知道

2. 您對公務人員委任升薦任官等訓練制度之內容了解程度。

(1) 完全知道 (2) 普通 (3) 完全不知道

3. 您是否曾通過公務人員委任升薦任官等訓練？

(1) 已通過 (2) 尚未參加 (3) 已具簡薦任官等資格，不需經過委任升薦任官等訓練

二、下列各題主要針對現行公務人員委任升薦任官等訓練制度之探討，請在適當 中打「✓」（單一勾選）

				非
				常
非				
常	無	不	不	
同	同	意	同	同
意	意	見	意	意

1. 公務人員委任升薦任官等訓練之訓期五週，您覺得是適當的。-----
2. 公務人員委任升薦任官等訓練，依調訓比例分配受訓名額，您覺得是適當的。-----
3. 公務人員委任升薦任官等訓練參訓人員之遴選以考試與學歷、訓練進修、年資、考績、獎懲及綜合考評項目加以評定，積分高者優先遴選受訓，總分100分：
 - (1) 考試與學歷最高占21分，您覺得是合理的。-----
 - (2) 訓練進修最高占7分，您覺得是合理的。-----
 - (3) 年資最高占25分，您覺得是合理的。-----
 - (4) 考績最高占25分，您覺得是合理的。-----
 - (5) 獎懲最高占12分，您覺得是合理的。-----
 - (6) 綜合考評最高占10分，您覺得是合理的。-----
4. 公務人員委任升薦任官等訓練參訓人員之遴選評分積分相同時，其遴選之優先順序，您覺得是適當的。
。-----
5. 公務人員委任升薦任官等訓練遴選之備選人員規定，您覺得是適當的。-----
6. 公務人員委任升薦任官等訓練之申請延訓規定，您覺得是適當的。-----
7. 受訓人員於訓練期間，因婚、喪、分娩、流產、重病或其他重大事由致請假超過四日者，應予停止訓

練，您覺得是適當的。-----

8. 公務人員委任升薦任官等訓練成績之計算如下：

(1) 生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練
成績總分之百分之十，您覺得是合理的。-----

(2) 課程成績占訓練成績總分之百分之九十，您覺
得是合理的。-----

9. 現行公務人員委任升薦任官等訓練所需費用完全由
政府支付，您覺得是適當的。-----

10. 公務人員委任升薦任官等訓練總時數共計 150 小時。

(1) 當前國家重要政策與發展 6 小時，是適當的。-----

(2) 行政管理知能與實務 49 小時，是適當的。-----

(3) 公務相關法規與實務 27 小時，是適當的。-----

(4) 自我發展 33 小時，是適當的。-----

(5) 課務輔導與綜合活動 35 小時，是適當的。-----

11. 公務人員委任升薦任官等訓練之遴選經由甄審委
員會作業，您覺得是公平適當的。-----

12. 公務人員委任升薦任官等訓練之遴選經由機關首
長考評核分，您覺得是公平適當的。-----

13. 能獲選參加委任升薦任官等訓練者確實為本單位
工作績優之同仁，您的看法是：-----

14. 如上題，本官等訓練制度可培植及拔擢優秀之公
務人員，您的看法是：-----

15. 通過委任升薦任官等訓練升遷至薦任職務者，可
勝任該職務，您的看法是：-----
16. 通過委任升薦任官等訓練升遷至薦任主管職務者
，可勝任該主管職務，您的看法是：-----
17. 公務人員委任升薦任官等訓練制度可激勵公務人
員之工作士氣，您的看法是：-----
18. 公務人員委任升薦任官等訓練制度可吸引優秀人
才至政府單位工作，您的看法是：-----
19. 公務人員委任升薦任官等訓練制度確實有效提昇
同仁行政效能，您的看法是：-----
20. 公務人員委任升薦任官等訓練制度可助基層公務
人員心無旁騖專心工作，提高工作力，您的看法是---
21. 公務人員委任升薦任官等訓練制度將會降低基層
公務人員之進修意願，您的看法是：-----
22. 通過委任升薦任官等訓練者，就地升遷，工作表
現並無改變，您的看法是：-----
23. 公務人員委任升薦任官等訓練制度將會阻礙高考
及格等新進人員之進用，您的看法是：-----
24. 如上題，公務人員委任升薦任官等訓練制度將會
阻礙新血輪進用，造成人才之反淘汰作用，您的看

法是：-----

25. 公務人員委任升薦任官等訓練制度將會影響（降低）中高級公務人員素質，您的看法是：-----

26. 公務人員委任升薦任官等訓練制度將會阻礙考試及格任薦任官等者日後之升遷管道，您的看法是：-----

27. 機關人員為爭取委任升薦任官等訓練之機會，將會造成同仁勾心鬥角，您的看法是：-----

28. 機關員額必須遵照簡薦委任官職等員額配置之規定，您覺得是適當的。-----

29. 經公務人員委任升薦任官等訓練取得薦任官等者，以擔任薦任第七職等以下職務為限，您的看法是-----

30. 如上題，經委任升薦任官等訓練取得薦任官等者，依94年11月公務人員任用法第十七條修正規定，同時具備以下兩項資格者，得擔任薦任第八職等以下職務：

(1) 具有碩士以上學位，您覺得是適當的。-----

(2) 最近五年薦任第七職等職務年終考績四年列甲等、一年列乙等以上，您覺得是適當的。-----

31. 公務人員委任升薦任官等訓練制度確實可行，您的看法是：-----

第二部分 個人基本資料

- 一、性別： 1. 男性 2. 女性
- 二、年齡： 1. 29歲以下 2. 30-39歲 3. 40-49歲
4. 50-59歲 5. 60歲以上
- 三、教育程度： 1. 高中以下 2. 專科 3. 大學
4. 碩士 5. 博士
- 四、任公職年資： 1. 5年以下 2. 6-10年 3. 11-15年
4. 16-20年 5. 21年以上
- 五、官職等： 1. 3職等以下 2. 4職等-5職等
3. 6職等-9職等 4. 10職等以上
- 六、您的職務是： 1. 主管人員 2. 非主管人員
- 七、您的工作性質是： 1. 一般行政職務 2. 技術職務

本問卷到此結束，再次感謝您的協助

參考書目

1? ?? 捷? :

一、書籍

- 江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》。台北：空中大學，民 84。
- 江秀貞，《公務人員升遷制度之研究》。行政院人事行政局，民 85。
- 朱柔若譯，W. Lawrence Neuman 著，《社會研究方法 - 質化與量化取向》。台北：揚智，民 91。
- 吳庚，《行政法之理論與實用》。台北：三民，民 81。
- 吳定、張潤書與陳德禹，《行政學》。台北：空中大學，民 79。
- 吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 75。
- 林水波，《考績制度;理論研析與經驗證》。台北：五南，民 78。
- 林欽榮，《組織行為》。台北：揚智，民 91。
- 林瑞唐譯，William D. Hitt 著，《Z 型高效率管理》。台北：遠流，民 82。
- 周武雄等，《研究發展優良作品 台灣省民選機關公務人員升遷制度之研究》。台灣省政府人事處，民 77
- 邱皓政，《社會與行為科學的量化研究與統計分析》。台北：五南，民 89。
- 洪榮昭，《人力資源管理》。台北：哈佛企管，民 84。
- 胡龍?、黃瑋瑩與潘中道譯，Ranjit Kumar 著，《研究方法》。台北：學富文化、民 89。
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝文化，民 94。
- 高銘釜，《第二屆教育行政研究發展? 勵得? 作品選輯 - 各國升遷制度之探討》。教育部，民 88。
- 許濱松，《論激勵管理與人力資源的有效運用》。台北：七友，民 70。
- 《各國人事制度》。台北：華視，民 82。
- 陳順宇，《迴歸分析》，台北：華泰，民 86。
- 陳靜怡譯，Schermerhorn、Hunt and Osborn 著，《組織行為學》。台北：台灣西書，民 92。
- 陳義勝，《組織行為》。台北：華泰，民 73。

- 黃耀南，《人事法制創作徵文得獎作品第四輯 我國公務人員升遷與培育制度之研究》。銓敘部，民79。
- 張金鑑，《行政學新論》。台北：三民，民84。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民84。
- 張潤書譯，John. M. Ivancevich, Andrew. D. Szilagyi, and Marc J. Wallace 原著《組織行為與管理》。台北：五南，民77。
- 趙其文，《人事行政》。台北：華視，民81。
- 楊永年，《組織行為》。桃園：中央警察大學，民87。
- 楊永年、徐仁輝，《公共組織行為》。台北：智勝文化，民93。
- 楊秀珍，《人事行政研究發展叢書 - 改進當前行政機關升遷考核制度之研究》。行政院人事行政局，民75。
- 傅肅良，《人事行政學》。台北：三民，民83。《考銓制度》。台北：三民，民76。
- 鄭惟厚譯，David S. Moore 著，《統計，讓數字說話》。台北：天下遠見，民94。
- 談地洲，《MBA 教程之組織行為學》。台北：世界商業文庫，民94。
- 蔡良文，《人事行政學》。台北：五南，民88。
- 劉玉琰，《組織行為》。台北：華泰，民75。
- 賴鐵軍、郭祝武，《應用統計學》。台北：全華科技，民92。
- 簡明輝，《組織行為》。台北：新文京，民93。
- 戴國良，《組織行為學 - 從企業觀點出發》。台北：五南，民93。
- 羅清俊、石計生、曾淑芬、邱曉婷與黃慧琦，《社會科學研究與 SPSS 資料分析》。台北：雙葉，民92。
- 蘭采風、廖榮利，《組織行為學》。台北：三民，民87。
- 公務人員訓練進修法規及釋例彙編。公務人員保障暨培訓委員會，民95。

2、 期刊

- 王景槐， 建立合理的升遷法制以激勵士氣增進行政效率之研究 ，
《人事行政》，第 133 期，民 89，頁 22- 39。
- 朱武獻， 我國公務人員人事制度回顧與展望 ，《公務人員月刊》，
第 101 期，民 93，頁 5-18。
- 呂育誠， 公務人員績效評量結果融入陞遷制度之研究 ，《人事行
政》，第 115 期，民 95，頁 15-19。
- 邱華君， 公務人員升遷意義與依據 ，《公務人員月刊》，第 2 期，
民 85，頁 56-58。
- 吳泰成， 公務人員考績制度改進芻議 ，《考銓季刊》，第 5 期，頁
9-17。
- 周威廷， 人力資本與社會資本概念對人事管理策略的影響 ，《公
務人員月刊》，第 235 期，民 94，頁 6-15。
- 孫本初， 論策略性人力資源管理模式及其在政府機關之應用-以美
國 IRS 為例 ，《公務人員月刊》，第 245 期，民 95，頁 38- 46
。
- 孫本初、許耿銘， 從跨文化的觀點比較中美文化人力資源管理之思
維 ，《公務人員月刊》，第 227 期，民 93，頁 7- 16。
- 陳金貴， 員工升遷制度在人力資源管理中的考量 ，《公務人員月
刊》，第 1 期，民 85，頁 46- 49。
- 陳金貴， 政府應視公務人員為重要的人力資本 ，《公務人員月刊》，
第 99 期，民 93，頁 2- 4。
- 陳金貴、呂育誠， 公務人員陞遷制度的施行問題與展望 ，《公務人
員月刊》，第 225 期，民 93，頁 9- 22。
- 詹中原， 新人力資源管理之功績陞遷制 ，《公務人員月刊》，第
114 期，民 94，頁 2- 4。
- 賴富源， 公務人員陞遷制度之研究 ，《公務人員月刊》，第 114、
115 期，民 94，頁 18- 24、頁 20-23。

蔡秀涓、施能傑， 政府部分升遷政策設計之思考架構:公平性與策略性觀點之整合 ，《公務人員月刊》，第 1 期，民 85，頁 36- 45。

蔡秀涓， 公務人力資本之理論與政策原則:兼論加拿大政府高級公務人力資本作法 ，《人事月刊》，第 38 卷，第 1 期，民 93，頁 13- 24。

許芳雄譯，Sylvia Horton 原者， 英國公部門人力資源彈性化管理 ，《公務人員月刊》，第 100、101 期，民 93，頁 49-58、頁 40-47。

3、 學術論文

丘昌泰， 建立績效導向的公務員俸給政策：公共管理的觀點 ，文官制度與國家發展研討會，民 87。

江元秋，我國國立大學職員考績制度改進之研究—績效導向的觀點 ，碩士論文，玄奘大學公共事務研究所，民 94。

施金山， 我國公務人員考績制度之研究 - 兼論行政機關績效？金制度 ，碩士論文，東海大學公共行政研究所，民 92。

鄭啟川， 成人學習理論應用於人力資源發展教學策略之研究 ，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 80。

4、 文件

台灣省政府人事處， 貫徹由下而上升遷制度疏通人事管道之檢討與改進 ，行政院人事行政局，研究發展得？作品選輯第 15 輯，民 75。

台灣省政府人事處， 如何普及訓練機會，以提昇人力素質之研究 行政院人事行政局，研究發展得？作品選輯第 23 輯，民 83。

行政院人事行政局， 改進公務人員升遷考核制度之研究 ，民 78。

行政院人事行政局公務人員訓練班， 人事業務專題講義彙編 ，民 82。

- 行政院人事行政局， 行政院組織員額規劃參考手冊 ， 民 94。
- 行政院人事行政局， 人事行政法規釋例彙編第一冊 ， 民 95。
- 行政院人事行政局， 人事行政法規釋例彙編第二冊 ， 民 95。
- 行政院人事行政局， 人事行政法規釋例彙編第三冊 ， 民 95。
- 考試院， 考試院文 官制度研究發展專案小組研究報告彙編 ， 民 83。
- 考試院研究發展委員會， 專題研究報告彙編(一) 建立我國公務人員訓練制度之研究 ， 民 85。
- 考試院研究發展委員會， 專題研究報告彙編(二) 公務人員訓練進修與升遷制度結合問題之研究 ， 民 85。
- 銓敘部， 公務人員陞遷法暨其施行細則講習會參考資料 ， 民 89。

?? 導? 捷??

- Beach, Dale S., *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan, 1980.
- Daley, Dennis M., "Designing Effective Performance Appraisal System," in Stephen E. Condry, ed., *Handbook of Human Resource Management I Government*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998, pp. 372-374.
- DeCottis, T., and A. Petit., "The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions," *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 1, 1978, pp. 635-646.
- Goldstein, Irwin L., *Training in Organization: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1986.
- Heneman, Herbert G., and Donald P. Schwab, *Perspectives on Personnel/Human Resource Management*. Homewood, Illinois: R. D. Irwin, 1982.
- Ivancevich, John M., Andrew D. Szilagyi, and Marc J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*. Ca.: Good-year, 1977.
- Kane, Jeffrey S., "Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment and Determinants," In B. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*. V. I. Geenwich, CT: JAI Press, 1979, pp. 425-478.

Landy, Frank J., and James L. Farr., *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications*. New York: Academic Press, 1983.
Nadler, Leonard, *Developing Human Resources*. Houston, Texas: Gulf, 1970.