

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

從世界先進國家文官改革的歷史觀之，「訓練」被視為政府優先的改革重點。以美國為例，一九七八年文官改革法(Civil Service Reform Act of 1978)即明白宣示：「所有的公務人員應接受有效的教育與訓練」。一九八九年文官改革委員會在檢討該國(美國)文官體系報告之中亦陳述，訓練應是未來政府優先的行政改革重點，使優秀的公共管理人才可以得到發展(公務人員保障暨培訓委員會，1998a：5)。由此可知，有效的訓練深深地關係著改革的成敗，公務員唯有接受優質的訓練，才能汲取專業知能，建立良好的服務模式，迅速並妥適地處理各項繁瑣的公共事務，因此作者選擇本研究主題，期能對公部門文官素質的提升有所助益。

我國政府為了因應世界潮流、提昇國家競爭力，行政院於民國八十七年一月二日第二五二〇次院會通過「政府再造綱領」，該綱領中的第二項「人力及服務再造」明白指出了我國人力資源發展政策。人力及服務再造，即人力資源的發展(Human Resource Development)¹；訓練是提昇人力資源的重要手段之一，因此如何有計畫、有系統、有效能地為公務員施訓是人力資源發展工作之要務。為了因應國家當前

¹ 人力資源發展一詞首先於 1969 年由納德勒(Leonard Nadler)在美國邁阿密的美國訓練和發展協會(American Society for Training and Development 簡稱 ASTD)全國會議中，首先介紹的，一年後他出版「發展人力資源」(1979)一書，定義人力資源發展為：在特定時間內有組織性的學習經驗，可增加改進工作績效或成長的可能性。同時他將人力資源發展分成三種活動形態：訓練(training)、教育(education)、發展(development)。由於人力資源發展的涵義及形式的展現，後來的學者或實務者大都沿用訓練與發展的名詞，參見陳金貴，人力資源發展的新趨勢 - 公務人員職能的提昇，《公務人員月刊》，第 40 期，1999，頁 7-8。

重大政策，選擇本研究方向，期能因應國家需要，提供相關研究建言，此為作者研究本文的動機之二。

在政府機構之中，對政策的產出常以輸出代替結果，誠如丘昌泰（2000）所言：現行公共服務模式的重大問題在於「只管投入，勿論產出」；換言之，政府機關只要在政策上合法、合情與合理，具備程序的正當性，對於政策績效究竟如何，大多不予過問，這實在是錯誤的觀念，尤其是政府訓練部門，大都以訓練人次作為訓練成效之依據，未評估訓練對於組織績效的影響。本研究希望藉由對人事行政局地方行政研習中心（以下簡稱：地方行政研習中心）所舉辦的訓練進行評估，並且研擬建議，以作為未來政府訓練機構業務之參考，此為作者研究動機之三。

地方公務員是政府政策的落實者，更是服務民眾的直接窗口，惟有培育優質的地方公務人才，方能有效執行政府政策，並提供高品質的服務，進而提升國家總體競爭力；而地方行政研習中心係專責全省基層公務員訓練之機構，本研究希望藉由對地方公務員訓練之代表性機構進行評估，以瞭解地方公務員訓練成效，作為主管機關研訂訓練政策之參考，此為作者研究動機之四。

訓練的本質在於提升公務員的知能，而訓練的目標在於組織成效的提高，從評估的角度審視，地方行政研習中心自民國五十四年於中興新村設置已四十餘年，是一個歷史悠久的訓練機構，培育了數十萬基層公務人才，也花費了難以計數的人力、物力。然而，幾十年來地方行政研習中心僅對於受訓一週以上的班次，在訓練結束前發放問卷，瞭解學員對於受訓期間之課程、講座、教材、住宿、伙食、生活

照顧等內容的滿意度（反應層次²的評估），未就學員是否能將受訓期間所學的知識、技術、態度運用到工作中的訓練後之評估工作（行為層次³的評估），實在非常可惜。誠如 Alliger & Janak（1989）及江琬瑜（1999）⁴的研究發現，反應層次與學習、行為層次的關係相當微弱；為了能夠瞭解訓練是否確實讓學員學習到與工作相關的知識、技術、態度以及將所學運用到工作上，且使評估工作不僅於學員的反應評估，而是更深、更廣的評估，本研究期能藉此彰顯訓練成效或瞭解訓練缺失，此為作者研究動機之五。

基於上述研究動機，本研究主要目的在於將訓練評估的理論運用於個案研究中，且希望本研究對地方行政研習中心的訓練業務有實質的幫助。根據上述研究目的，本研究之主要研究問題為：人事行政局地方行政研習中心公務員訓練成效為何？次要研究問題如下：

- 一、受訓學員在反應層次（對於：講座、課程、教材、住宿、環境清潔、服務的滿意度）的成效為何？
- 二、受訓學員在學習層次（對於訓練所學到的知識、態度、技術之程度）的成效為何？
- 三、受訓學員的反應層次與學習層次之間的關聯性為何？
- 四、受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性為何？
- 五、受訓學員在行為層次（是否將訓練所學運用於工作中，即訓練移轉）的成效為何？
- 六、受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性為何？
- 七、受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性為何？
- 八、受訓學員到地方行政研習中心受訓，機關同仁的看法為何？
- 九、受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願為何？

²係指衡量受訓者對受訓的整體感覺，包括：師資、教材、設備等的滿意度。

³受訓者受訓後回到工作崗位，將所學運用於工作上的情形之評估。

⁴參見江琬瑜，訓練成效評估之研究，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，1999，頁16及88。

第二節 研究概念界定

關於本研究（地方公務員訓練成效之評估）作者先將本文的重要名詞做一界定，包括：「公務員」、「員工訓練」、「訓練評估」。

一、公務員

所謂「公務員」，人事行政學者對其界定，大致從實質概念及形式概念界定，謹分述如下(王有仁，1991，25-26；蔡良文，1999，189-195)：

(一) 實質的概念：係指學理上的公務員⁵而言，所謂公務員，係由國家之特別選任，對國家服務，且負有忠實之義務者，其要義如后：

1. 公務員關係因國家之特別選任行為而成立。
2. 公務員對國家負有服務之義務。
3. 公務員負有忠實之義務。
4. 公務員負有服無定量勤務之義務。

(二) 形式的概念：係指法令上規定的公務員而言，以下就相關法規中之區別詳述如后：

1. 最廣義之公務員：

依刑法第十條第二項之規定：「稱公務員者，謂依法令從事於公務之人員。」因此凡是具有「依法令」及「從事

⁵行政法學界對於「公務人員」有些學者習慣稱之為「公務員」。參見蔡良文，《人事行政學 - 論現行考銓制度》。台北：五南，1999，頁 89。

於公務」二個要件者即為「公務員」。包括：文武職人員、政務官、常任非常任人員，聘派或僱用人員，受有俸給或非受有俸給、公營事業人員或教育人員，民選人員或任用而來，及民意機關代表等。

2. 廣義之公務員：

依據公務員服務法第二十四條規定：「受有俸給之文武職公務員及其他公營事業機關服務人員，均適用之。」因此，政府機關、公共團體、公立學校、公營事業機構及民意機關等有給之公職人員均屬之。

3. 狹義的公務員：

依據公務人員保險法第二條規定：「本法所稱公務人員，為法定機關編制內之有給人員。法定機關編制內有給之公職人員，準用本法之規定。」所以，政府機關文職人員（含政務官及常任文官，任用、派用、聘用、僱用人員）、學校教職員，事業機構公務員兼具勞工身分之人員皆屬之。

4. 最狹義的公務人員：

依據公務人員任用法施行細則第二條規定：「本法所稱公務人員，指各機關組織法規中，除政務官及民選人員外，定有職稱及官職等之文職人員。」是以，公務人員僅指常任事務文官。

綜觀公務員之內涵，公務員為具有任用資格，依官等、職等特別選任，服務國家，具有忠實義務之文職人員。

蔡良文（1999：195）以「公務人員基準法草案」⁷為基準定義公務員為：

- （一）於各級政府機關、公立學校、公營事業機構擔任組織法規所定編制內職務支領俸（薪）給之人員。但不包括軍職人員及公立學校教師。
- （二）公務人員分為政務人員（政治性任命之人員）；常務人員（除政務人員及司法審檢人員外，定有職稱及依法律任用、派用、聘任之人員。）；司法審檢人員（法官、檢察官、行政法院評事、公懲會委員。）；公營事業人員（指對經營政策負有主要決策責任之人員）；地方民選首長（指直轄市長、縣（市）長、鄉（鎮、市）長）等五類。

由「公務人員基準法草案」對於公務人員的定義，可以知道，公務人員係指各機關學校組織法規中定有職稱、官等、職等人員及公務人員考試錄取人員。

本研究所指的公務員係最廣義之公務員，且為地方之公務員⁸，包括：（一）省、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。

二、員工訓練

Gary Dessler（1994：238）認為員工訓練係指「提供新進或

⁷為建立公務人員培訓法制，考試院於八十六年七月五日將「公務人員訓練進修法」草案，送請立法院審議中。

⁸參見行政院人事行政局地方行政研習中心，《行政院人事行政局地方行政研習中心八十八年下半年及八十九年度訓練計畫》。南投：地方行政研習中心，1999，頁2。

者是現職員工執行工作所需要的技能」由此可知，訓練的對象是在職的員工，訓練的內容主要是執行工作上所需要的技能。

根據張潤書（1989：575）的看法，員工訓練是指「組織為達成特定目標，以有系統的方式，促使員工能獲得新知識與技能，並改善員工的行為與態度，進而提昇服務品質、工作績效與生產力之一種動態學習過程。」由此可知，員工訓練的目的是為了達成組織的特定目標，訓練的方法上必須是系統的，訓練的對象為組織中的員工，訓練的內容包括知識及技能，訓練的過程是一個動態的學習過程，衡量方式則是以行為、態度的改變，及服務品質、工作績效與生產力等加以衡量。

王有仁（1991：323）於人事行政學彙編「公務員的訓練」乙節中，更確切指出公務員訓練的意義：「係指政府機關或組織，對其所任用之人員，為增進其工作知能，培養其工作態度，提高其工作效率，對其工作做有系統、有計畫的教導與指引的一種方式與過程，謂之為訓練。」由此可知，訓練的對象為政府機關或組織中的員工，員工訓練的目的是為了增進其工作知能、培養其工作態度、提高其工作效率，訓練的過程是作有系統、有計畫的教導與指引。

基於以上定義，綜而言之，員工訓練可定義為：「公、私組織，為組織中新進或現職的員工規劃相關的訓練內容，經由有系統、有計畫的教導與指引，使受訓之員工增進其工作知能、培養其工作態度、提高其工作效率，以達成組織特定目標的動態學習過程。」其包括以下內涵：

- （一）員工訓練的對象為組織中任職的員工，包括新進或現職的員工。
- （二）員工訓練的目的是為了增進其工作知能、培養其工作態度、提

高其工作效率，進而達成組織的特定目標，所規劃相關的訓練內容。

- (三) 員工訓練的內容是以執行工作上所需要的知能，包括：知識、技術、概念、態度。
- (四) 員工訓練的方法上必須是依目的有系統的規劃後，再施予訓練。
- (五) 員工訓練的過程是一個動態的學習過程，經由有系統、有計畫的教導與指引，使受訓學員在學習的過程中，與授課者、學員及其他相關服務提供者的互動，不斷地吸收、修正相關知能，因此為動態的學習過程。
- (六) 衡量方式則是以受訓學員在行為、態度的改變，及服務品質、工作績效與生產力提昇的程度加以衡量，最重要的是與之前所設定的訓練的目的相比較，瞭解達成的程度。

三、訓練評估

Tyler (1953) Parker (1976) Birnbrauer & Tyson (1986) 等人認為訓練評估是指「將學員的表現與行為目標相比較的過程，亦即評量受訓者改變的情形。」(轉引自曾靜如，1999：13) 由此可知，訓練評估的對象是學員，訓練評估是評量受訓者在表現與行為改變的情形，評量的標準則是學員達成行為目標的程度，並強調訓練評估是一個評量比較的過程。

根據 Hamblin (1974：8) 的看法，訓練評估是指「訓練方案評估資料收集之過程，並分析歸納影響訓練之各種因素，並將其回饋到有關部門及人員，主要目的是要藉由訓練過程成功地達成其目標的發現，以改善訓練。」由此可知，訓練評估的對象是訓練方案，訓練評估的過程包括：資料收集、分析、歸納、回饋，訓練評估的目的是達成既定目標並改善訓練品質。

許明宏（1995）界定訓練評估為：「教育訓練評估是訓練執行過程中到訓練結束之後，依據一定標準，針對教育訓練的內容、學員的反應、學習情形加以評量，並更進一步比較是否達成教育訓練目標的動態過程。」（轉引自江琬瑜，1999：6）由此可知，訓練評估的期間是從訓練執行過程中到訓練結束之後，訓練評估必須依據一定的標準來進行，訓練評估的內容則包括：訓練的內容、學員的反應、學習情形及是否達成訓練目標，訓練評估的過程是強調動態的過程。

Goldstein（1993：147）界定訓練評估為：「是有系統地收集訓練資訊，經由對資訊的描述及判斷，作為訓練是否有效的判斷，並決定各種教學活動的選擇、採用及修改。評估是一項資訊收集的技術，將必要的資訊利用於修改教學方案，達到教學的目標。」由此可知，訓練評估是一個有計畫、有步驟的系統化收集訓練資訊的過程，而這資訊的收集是一種技術，所收集的資訊是作為各種教學活動的選擇、採用及修改的依據。

基於以上定義，綜而言之，訓練評估可定義為：「訓練評估是從訓練需求開始一直到訓練結束後的期間，針對訓練方案及受訓學員，依據一定的標準進行資料收集、分析、歸納、回饋等循環歷程，以評估訓練的內容、學員的反應、學習情形及是否達成訓練目標，並作為各種教學活動的選擇、採用及修改的依據。」包括以下內涵：

- （一）訓練評估的對象包括：受訓的學員、訓練方案（計畫）。
- （二）訓練評估的內容包括：訓練的內容、學員的反應、學習情形及是否達成訓練目標。
- （三）訓練評估的過程包括：資料收集、分析、歸納、回饋等循環的動態過程。
- （四）訓練評估必須制定一定的標準來進行，使評估有所依據，且便

於進行。

(五) 訓練評估的期間是從訓練需求開始一直到訓練結束後的期間，訓練評估是一個連續性的過程。

(六) 訓練評估的功能係作為各種教學活動的選擇、採用及修改的依據。

第三節 分析架構建立

本研究之分析架構係以訓練評估作為分析的主軸，謹予以分析如下。

根據戴幼農（1994：16）對訓練評估的定義：「乃是在訓練過程中或訓練期滿，對於教學活動，按照一定的標準、作有系統的調查、分析及檢討，以經濟效益的觀點，來研判訓練的價值與組織的績效之衡量程序。」可知，訓練評估是訓練機構對於成效的衡量方式，亦即訓練價值的衡量。

本研究以 Kirkpatrick 所提出之訓練評估模式⁹進行評估，其中結果層次因無法明確釐清造成組織改善的因素，究竟多少是由訓練所造成，多少是因為其他非訓練因素所造成不得而知，因此結果層次在本研究不列入研究分析，惟仍納入分析架構中，以使訓練評估模式完整呈現；謹針對受訓學員的反應、學習、行為三層次進行評估，以下將各層次的評估特點簡述如后：

⁹ 本研究以 Kirkpatrick 所提出之訓練評估模式，作為評估成效的模式，除了其自 1959 年沿用至今外，誠如 Goldstein 所言：由於大多數訓練方案和訓練成效評估是複雜的，評估標準的選擇必須要能反映目標的廣度。而 Kirkpatrick（1959）建議了一個非常有用的模式，即回應、學習、行為和結果的測量。這個特定的分析，提供了訓練成果，轉移成果及組織的目標之測量。這個標準不僅重要，而且反映方案的廣度（1993，179-180）。因此本研究以 Kirkpatrick 四層次評估模式進行評估。

（一）反應層次

「反應」係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度（包括：訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援，並對訓練課程改進之建議等）的測量。

（二）學習層次

「學習」係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識（knowledge）技能（skill）及態度（attitudes），而評估學習層次即是衡量學員在訓練結束後對上述知能之瞭解；亦即評量參訓者對特定知識及技能之吸收程度，檢測訓練成效的方式。

（三）行為層次

「行為」層次主要在評量受訓者接受訓練之後，是否將學習移轉（Transfer）到現職工作中，使其在工作行為產生改變，亦即能將訓練之效果表現在工作上的衡量。

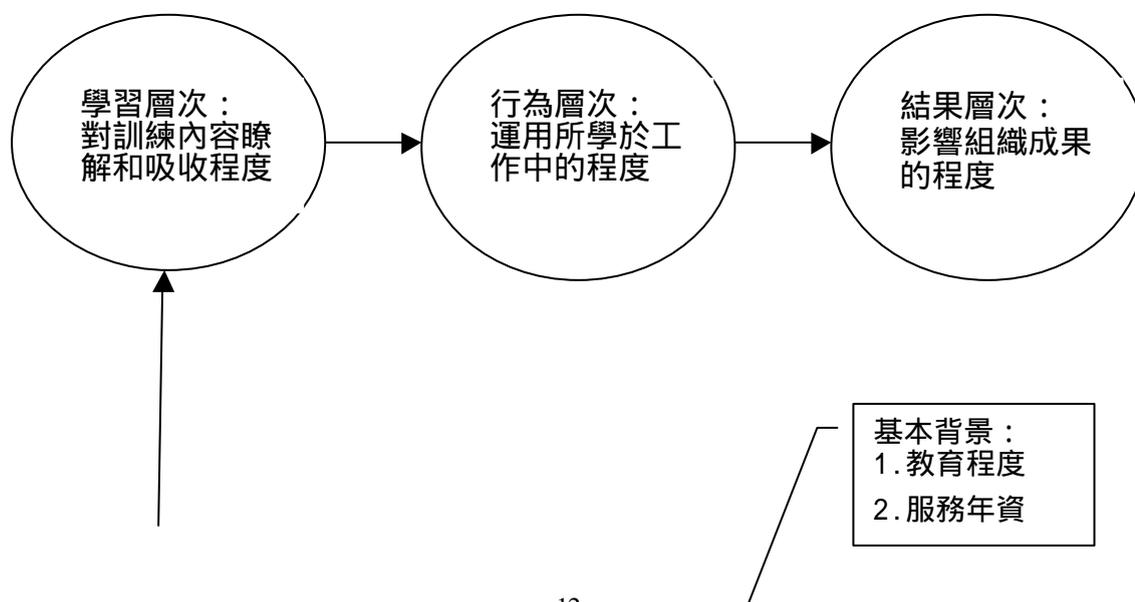
（四）結果層次

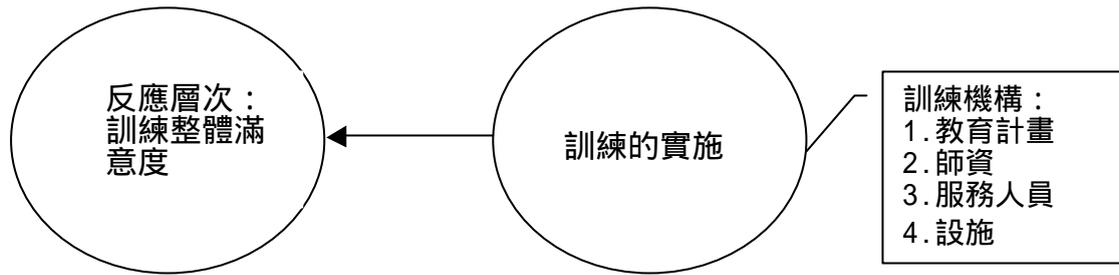
結果層次主要是評估學員經由訓練之後，對組織的具體貢獻為何，可經由比較訓練前後的具體表現而知，相關面向包括：生產力之提昇、服務品質的改善、請假或離職率的降低、顧客滿意度之提高等，因此可稱為「影響組織成果的評估」。

由上述四層次的特點可知，反應層次僅衡量受訓學員對整體訓練的感受，學習層次則是受訓學員個人實質上獲得知能的評估，行為層次則是受訓學員實際將所學運用於組織之中的評量，而結果層次則是組織績效提升與否的衡量方式。

綜觀上述，為使本研究更完整、清晰，謹將研究架構繪出如圖 1-1：

圖 1-1 本研究分析架構





本研究分析架構之建立除了依據上述評估模式而建立，並依據以下學者的研究發現而建構：

Clement (1978) 使用要徑分析 (path analysis) 發現：「受訓者的反應對學習具因果關係，而學習對行為改變則有顯著影響。」及 Noe (1986) 列舉多位學者的實證說明：「對訓練的滿意、學習和行為的改變是一齊發生 (occurs jointly)」(轉引自江琬瑜，1999：16)。因此本研究構架如圖 1-1 所示，訓練的實施為自變項，而反應層次、學習層次、行為層次及結果層次如同一個因果循環關係，訓練的實施產生學員對訓練整體的反應，而訓練整體的反應進而影響學習的效果，學習的程度又影響工作行為的改變，工作行為的改變又影響組織成效的提升。

再者，作者認為公務員的教育程度越高，對於知能理解、吸收的能力應較高；並認為公務員服務公職年資越久，越能瞭解公務的運作及作業流程；因此，作者就受訓者教育程度及任公職之年資二項受訓者之背景資料，分別與學習層次及行為層次作相關性分析，以瞭解是否有顯著差異存在。

另外，教育計畫、師資、服務人員及設施之良窳，是建構訓練實施的要素，皆會影響學員對訓練的整體滿意度，因此特別列於本研究之分析架構中，期能完整詮釋本研究分析之問題。

基於上述理念及分析主軸，本研究希望透過資料分析，驗證以下假設：

- 一、本研究假設受訓者對於受訓的整體滿意度有正向反應。
- 二、本研究假設受訓者接受訓練之後，對於受訓所學得的知識、工作態度及技能有正向看法。
- 三、本研究假設受訓者對於受訓整體滿意度越高，則受訓所學到的知識、工作態度及技能就越多。
- 四、本研究假設受訓者教育程度越高，則受訓所吸收的知能就越多。
- 五、本研究假設受訓者能將所學到的知能應用於工作上。
- 六、本研究假設受訓者所學到的知識、工作態度及技能越多，則越能將所學運用於工作中。
- 七、本研究假設受訓者任職時間越長，則將訓練所學到的知能運用於工作中的程度越高。
- 八、本研究假設學員、學員的主管、學員的同事對於學員到地方行政研習中心受訓持正面的看法。
- 九、本研究假設學員願意再次至地方行政研習中心受訓。

第四節 研究方法設計

本研究主要採取文獻分析法、郵寄問卷調查法與深度訪談法等三種，茲將其說明如下：

一、文獻分析法

本研究蒐集國內外與下列四項主題之專書、學術論文、期刊與政府出版品等文獻深入探討，期能對相關概念有所瞭解，並作分析，謹將四類分列如下：

- (一) 訓練、員工訓練、訓練評估等概念。
- (二) 訓練評估之模式、理論。

(三) 我國公務員訓練制度。

(四) 我國訓練機構訓練成效實況。

二、郵寄問卷調查法

郵寄問卷調查法是屬於不與人直接接觸的調查方法（潘明宏，1999：281），由研究者設計問題，以問卷的方式郵寄給受訪對象，詢問對於某些議題的意見，並以統計軟體處理及分析資料。

本研究針對地方行政研習中心八十八年七月至八十九年十二月自行調訓班次中（十一種課程，二十七個班次），依課程人數比例以隨機的方式選取問卷調查的樣本，調查該班學員對受訓的看法及反應、學習、行為等三層次之相關問題，將問卷調查所得資料以 Excel 軟體作進一步分析。

三、深度訪談法

深度訪談是一種面對面、人際溝通的角色情境，在這種情況下，訪談者透過精心設計的問題來詢問受訪者，以得到研究假設的答案（潘明宏，1999：298）。本研究在訪談前就把問題內容、字組與順序作好規劃，所有的受訪者都被詢問以相同次序呈現的相同基本問題，而問題則以開放式的方式設計。

為補充郵寄問卷調查法的不足，本研究針對十一種不同課程，以隨機的方式選取五種課程，以隨機方式抽取五種課程中的學員、學員之同事及上司各一人，五種課程共十五人進行訪談，期能對於地方行政研習中心訓練之看法以及受訓學員參加訓練之後對於工作上幫助之看法有更深入瞭解，俾利發現郵寄問卷所無法發現的問題。

檢視與本主題相關之研究發現，大多數的研究方法除了採用文獻分析法之外，僅以問卷調查作為實證研究之方法（包括：公務人員保障暨培訓委員會，1998a；江琬瑜，1999；余品嫻，1996；邱宏益，1996；張秋元，1997；黃臺生、任可怡，1995；曾靜如，1999），或僅採訪談的方式（陳素貞¹⁰，1999）；較為特別的是公務人員保障暨培訓委員會於1999年委託吳定等人所做的「公務人員訓練需求調查之研究」，採行了問卷調查及專家學者座談會方式進行實證研究分析，然而座談會中因為時間限制及無法就各學者所提之問題深入探討，僅能獲得簡潔之建議，非常可惜。因此，本研究結合了多元研究方法及評核者的角度，蒐集受訓者多方面的能力表現，期能提供較公正的評估結果，詳如表1-1。

表 1-1 本研究之研究方法與研究問題對照表

研究問題	研究方法
受訓學員在反應層次 - 課程面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法 深度訪談法
受訓學員在反應層次 - 教材面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在反應層次 - 教學面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在反應層次 - 教學設施面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在反應層次 - 訓練環境面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在反應層次 - 服務人員面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在學習層次 - 態度面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在學習層次 - 知識面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在學習層次 - 技能面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法

¹⁰ 該研究係以問卷先寄發受訪者填具後，再進行問卷內容之訪談。

受訓學員的反應層次與學習層次之間的關聯性為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員在行為層次 - 工作面向的成效為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法 深度訪談法
受訓學員在行為層次 - 自我面向的成效為何？	郵寄問卷調查法
受訓學員在行為層次 - 支持面向的成效為何？	深度訪談法 郵寄問卷調查法
受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法
受訓學員到地方行政研習中心受訓，機關同仁的看法為何？	深度訪談法
受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願為何？	文獻分析法 郵寄問卷調查法

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究的主題是評估地方行政研習中心訓練課程之成效，該中心訓練課程分為二類，一類為其它機關委託辦理的課程，本類課程自課程內容至講座的遴聘，皆由委託機關辦理；第二類為地方行政研習中心自行規劃的課程。

本研究僅就地方行政研習中心自行規劃的課程為範圍，並以八十八年七月至八十九年十二月底為止參與的受訓學員為研究對象，此課程之名稱、期次、每期的天數及參加的人次簡列如表 1-2：

表 1-2：地方行政研習中心自行規劃的課程一覽表

類別	課程	期數	天數	預計調訓人次	實際調訓人次
專	電腦文書處理講習班	2 期	5 天	70	81

業 訓 練 類	網際網路講習會	2 期	3 天	70	70
	長青生涯規劃講習班	3 期	5 天	135	103
	危機管理專題研習會	2 期	3 天	80	0
	現代領導專題研習會	2 期	3 天	80	41
	時間管理專題研習會	2 期	3 天	80	0
	目標管理專題研習會	2 期	3 天	80	0
	政府再造研習會	10 期	3 天	400	247
管理 訓練 類	女性主管人員研習班	2 期	10 天	80	61
	高階主管人員全面品質管理講習會	3 期	2 天	90	89
	中階主管人員全面品質管理講習會	7 期	3 天	210	212
合計		37 期	132 天	1375	904

資料來源：依據行政院人事行政局地方行政研習中心，《行政院人事行政局地方行政研習中心八十八年下半年及八十九年度訓練計畫》。南投：地方行政研習中心，1999。作者整理編製¹¹。

二、研究限制

(一) 研究範圍之限制

本研究受人力限制，無法對全國各縣市基層公務員進行問卷調查，亦將地方行政研習中心高達二十五個委訓機構委託辦理的相關班次排除在本研究範圍之外，僅就地方行政研習中心自行調訓班次為研究對象。

(二) 研究經費之限制

在有限經費欲獲得較多的回饋的情況之下，採用課程結束後針對參訓者作郵寄問卷調查，以八十八年七月至八十九年十二月底（約一年半）期間曾接受表一課程者為對象，因每期受訓期間不同且樣本數不多的情形下，將二十七期參與訓練課程之全部樣本以同一份問卷作答，嘗試以整體性的觀點探討地方行政研習中心訓練績效；而研究者所採用的問卷設計是否周延或適用本研究多項不同的訓練課程皆可能影響研究結果的精

¹¹ 在研究範圍中，危機管理專題研習會、時間管理專題研習會、目標管理專題研習會、現代領導專題研習會、女性主管人員研習班等五項課程因代訓班次過多，及其它因政策需要臨時加入許多班次，致使無法於88下半年及89年度施訓，前三項未列入抽樣範圍。而現代領導專題研習會、女性主管人員研習班已於90年2月前施訓，因此仍列入抽樣範圍。至於，因政策需要臨時增開之班次亦未列入研究範圍。

確。

(三) 研究面向及層次的限制

訓練評估是一項動態循環的過程，從政策目標、需求分析、課程規劃、訓練實施、訓練後之追蹤、成本效益之評估，每個環節皆應進行評估方能瞭解各階段之缺失並評估出成效，本研究受時間限制，僅就研究對象之橫斷面切入，進行訓練後之追蹤評估，無法作縱貫面的先後測試，亦即採受訓者施訓後的追蹤評估方式，將造成推理上的限制；另 Kirkpatrick 之「四層次評估」，其第四層次「結果層次」評估困難且易受訓練外之其他因素影響，因此本研究基於研究上的限制，僅就反應、學習、行為三層次進行評估研究。

第二章 訓練成效評估相關文獻之檢閱

文獻檢閱 (literature review) 是針對某個研究主題，就目前學術界的成果加以探究，並做有系統地呈現歸類與評估(朱宏源，1999 : 95)。因此，本章謹將訓練成效評估的相關理論與研究予以闡述，探討訓練評估的目的與功能、訓練評估的範圍與原則、訓練評估的模式、訓練評估的標準、影響訓練評估的因素、訓練評估應注意事項，並就本研究的方向予以說明。

第一節 訓練評估的目的與功能

在本研究中，訓練評估係指「從訓練需求開始一直到訓練結束後的期間，針對訓練方案及受訓學員，依據一定的標準進行資料收集、分析、歸納、回饋等循環歷程，以評估訓練的內容、學員的反應、學習情形及是否達成訓練目標，並作為各種教學活動的選擇、採用及修改的依據。」本節將從其目的與功能探討，以進一步瞭解訓練評估的內涵。

一、訓練評估的目的

一般而言，訓練評估的目的可劃分為兩大類：一類為改善訓練程序與成效，另一類係作成訓練決策（採行、中止、或結束等）

的參考。Phillips(1983)認為訓練評估的目的有下列五點(簡建忠, 1994, 3-6):

(一) 判斷訓練是否達成預期的目標:

一個成功的訓練計畫必需能達成具體的訓練目標。因此, 訓練評估的目的是要判定當初設立之目標是否正確? 是否達成預期的目標? 如果未能達成, 原因為何? 是否可採用其他的訓練方式來達成預期目標。

(二) 比較訓練成本/效益之比率(Cost/benefit ratio):

訓練的實施需要投注大量的金錢、時間、人力, 以及因參與訓練而無法進行生產的損失, 評估即是針對所花費的訓練成本及其效益之間作一分析比較, 使訓練人員了解應投資多少才符合經濟之原則。

(三) 檢視訓練程序、優缺點與適用性:

訓練計畫的完成有一定的程序, 最常用的是教學系統設計 ISD (Instructional System Design), 包括: 分析(需求) 設計 發展 實施 評估五個階段, 而評估乃是檢視各個階段流程之進行及其成果, 以便找出整個訓練計劃之優缺點及可行之改進措施, 並以系統觀的立場評定訓練計劃對組織的適用性, 作為進一步處理訓練計劃的重要依據。

(四) 判定訓練參與者受益的情形:

藉由評估結果可得知學員對訓練課程吸收程度及新知識技能應用的情形。

(五) 建立員工與訓練基本資料庫, 協助將來決策的制定

任何的組織應該有一個完整並不時更新的人力資源資料庫，除了能深入瞭解其成員知識技能的特長，且有助於發展成員潛能，對於人力資源的長期規劃更具成效。資料庫中應包含：性向測驗，專業知能，已完成訓練之名稱、日期、受訓成績、受訓後工作表現等。

趙其文（1996：448）認為訓練評估是對於訓練計畫之實施，是否有助於員工發展（employee development）及組織目標的有系統的考核（systematic investigation），因此有以下四個目的：

- （一）評估最後結果，以了解整個訓練計畫是否成功。
- （二）評估結果，以促進訓練之改進。
- （三）評估訓練方案在整個組織中所產生的影響。
- （四）評估訓練結果與訓練目標的符合程度。

從上述二位學者對訓練評估的目的觀之，訓練評估的目的主要是評估：受訓者、訓練計畫、組織等三個層面，判斷訓練是否達成各層面的預期目標，且所投注的金錢、時間、人力等資源是否合宜，以作為訓練改進的參考。

而本研究之目的，則希望藉由檢視各項訓練措施及瞭解訓練對學員受益情形，以精進地方行政研習中心訓練的施行成效。

二、訓練評估的功能

訓練評估的功能其實是源自於訓練評估的意義及目的之闡釋，謹將過去學術界對於訓練評估的功能作一整理，如表 2-1：

表 2-1 訓練評估的功能

學者	年代	評估功能
----	----	------

Brandenburg (轉引自邱宏益, 1996)	1982	活動之成本； 訓練發展方案； 回饋予方案設計者或管理者； 員工的技術水準； 組織未來的領導者； 資訊予績效評估； 安置員工於適當的部門使之能貢獻； 提供回饋予參與者； 瞭解員工的效率； 為訓練單位建立地位或名聲。
吳秉恩 (轉引自邱宏益, 1996)	1984	有助於管理決策； 利於方案之改善； 強化專業人員的才能。
康自立 (轉引自邱宏益, 1996)	1985	對方案設立決策的功能； 可以決定方案繼續存在或擴大辦理； 獲得證據以便支持現有的作法； 獲得證據以便方案的進展； 獲得證據以便停止某一方案； 增加對心理的、社會的及教育現象的瞭解。
郭芳煜	1989	激勵：激勵學習的動機、提高學習興趣。 評等：判斷訓練的好壞與衡量訓練結果的高下。 監督：檢視訓練得失以作為改進的依據。 改進：改進訓練缺失、提昇訓練品質以符合預期的標準。 溝通：與行政人員、學生、送訓單位主管溝通以說明評估結果代表的含義及闡明多方面配合的需求。
Simth (轉引自黃臺生、任可怡, 1995)	1986	證明：即經由評估顯示過程確實產生某一結果。 改善：經由評估確認不論是現行或未來訓練計畫均較現有狀況為佳。 學習：承認評估是無法脫離整個訓練過程，它是學習與發展過程本身各部分的整合。
Clegg (轉引自邱宏益, 1996)	1987	判斷訓練方案的價值 (Payoff)； 證明訓練功用的存在； 衡量訓練目標的達成情形； 幫助訓練獲得更多的利益； 找出訓練需要改善的地方； 找出訓練改善的方法； 當局 (Authority) 的要求； 評估本身是好的； 幫助訓練方案的推銷； 讓學員瞭解自己的成就； 讓學員感受到自己的重要性； 判斷訓練行政人員的成效。

Bushnell (轉引自邱宏益, 1996)	1990	決定訓練達成目標的情形； 可瞭解方案應採何種形式的改變，以改進課程的設計、內容及訓練的方式。 能告知訓練主管及學員，是否學員已學到所需的知識及技能。
Pigors and Myers (轉引自黃臺生、任可怡, 1995)	1981	施訓單位（訓練機構）方面： 可評估訓練是否達成預期目標。 可確定訓練執行的優劣處。 可瞭解訓練的「成本 效益」分析。 可供建立訓練資料系統。 施訓個人（教師）方面： 激勵教師教學的動機。 促使教師調整教學步調。 改進教學缺失，提高教學能力。 提供品質管制，維持教學品質。 受訓者方面： 提供回饋。 作為昇遷獎賞的依據。 作為個人自我評量的基礎。
Bramley (轉引自黃臺生、任可怡, 1995)	1991	回饋； 控制； 研究； 介入； 權力遊戲；
莊財安 (轉引自邱宏益, 1996)	1991	幫助講師、訓練負責人以及學員尋求最有效的學習活動與方式； 幫助學員對其學習結果作一評估，以便再加強學習與修改課程內容； 衡量有關資源是否做最有效的分配與運用； 衡量學員所學是否對公司有益。
Tesoro (轉引自邱宏益, 1996)	1991	保證訓練能達成培訓目標； 瞭解學員對講師、教材、設備及設施的反應； 發覺訓練計畫的哪一部份做的最好； 判斷學員是否有將所學的技能應用到工作中； 檢查教材的效度； 確認問題和找出可能的解決方案； 判斷方案的價值； 為了能公開訓練的效益； 做出有關計畫規劃、安排、改善或繼續的決策； 改善計畫的內容與結構。
戴幼農	1994	考察教導效果。 衡量學習成就。 比較進步實況。

	診斷訓練措施。 改進教學活動。 促使訓練發展。
--	-------------------------------

資料來源：參考邱宏益，「員工培訓成效評估之研究」，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，1996，頁 14-16；及本研究整理。

由表 2-1 可看出八 0 年代學者在論述訓練評估的功能時著重於成本分析、訓練方案的改進、強化受訓者知能、瞭解學員的反應、瞭解學員的效率等功能；到了九 0 年代除了延續八 0 年代的功能外，在深度上則有所調整，如：衡量資源的分配與運用、知曉學員是否已學到所需的知識及技能並衡量學員所學是否對組織有所助益；誠如趙其文（1996）所言，「傳統的訓練，講求的是效率（efficiency），而現代的訓練，不但講求效率，更要求效果（effectiveness）的呈現...」因此訓練評估的功能益形彰顯。

第二節 訓練評估的範圍與原則

一、訓練評估的範圍

訓練評估的範圍關係著評估的面向，可從其範圍看出評估的深度及廣度；謹就學界所提出訓練評估的範圍整理如下（黃臺生、任可怡，1995，234-236；余品嫻，1996，31-33）：

（一）訓練計畫方面：

1. 訓練目標是否正確？
2. 訓練的必要性是否充份考量？
3. 訓練時機是否適當？
4. 訓練計畫是否與訓練機構本身長期的發展相配合？
5. 訓練期間教學時數是否適當？

6. 訓練對象是否針對訓練需要慎重遴選？

(二) 訓練設施方面：

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

(三) 訓練師資方面：

1. 專業知識是否充份？
2. 語言是否清楚流暢？表達能力是否令人滿意？
3. 教材準備是否充份？其中列舉例證是否符合教學目標？
4. 教學方法是否適宜？

(四) 訓練教材方面：

1. 內容是否符合訓練目標並切合受訓者之程度？
2. 內容是否新穎正確？
3. 文辭是否清楚流暢？
4. 編排方式是否有組織、有系統，並能把握要點？
5. 詮釋圖表、作業練習及參考書目是否齊全？

(五) 訓練成績方面：

1. 成績的統計是否合乎常態分配？
2. 技能檢定成績是否達到訓練設定的標準？

(六) 訓練成效之評估：

1. 受訓者對新知識、技能及態度獲得或改善的程度如何？
2. 受訓者對訓練實施的意見反映如何？
3. 訓練之成果是否能反映於人事管理制度上（如升遷，加薪

或職務輪調等)？

由上述可知，訓練評估的範圍包括：訓練計畫、訓練設施、訓練的師資、訓練的教材、訓練的成績及訓練成果，因此，訓練評估係自研擬訓練計畫起至訓練結束後的連續性之評估過程。而訓練成效之評估範圍應包括「訓練之成果是否能反映於人事管理制度上」，由黃臺生、任可怡（1995：245）對中央政府機關訓練績效評估之調查分析之中「訓練成效」項目發現：僅有四成二的公務員認為訓練對未來的陞遷有所幫助，因此在這方面訓練主管機關應配合相關制度作調整。

本研究的主軸係進行訓練成效之評估，然而在問卷調查的設計上將涵括訓練計畫時間的安排、訓練設施、訓練的師資、訓練的教材、訓練期間的整體服務、受訓內容是否與工作相符等內容，期能提高本研究之價值。

二、訓練評估的原則

依照美國管理協會（American Management Association）所編印的「訓練發展體系評核表」（Evaluating Training and Development），訓練成效評估有以下六項原則（黃臺生、任可怡，1995，233-234）：

（一）訓練目標相符合：

訓練評估的實施，必須以訓練目標為基準。亦即，受訓者所獲得之知識、技能與態度，與訓練目標一致。並查明未能達到要求的原因為何？如何改進該項訓練措施？

（二）應與參與者協同一致：

凡是訓練過程中的一切人員，都參與其事。訓練評估

若經由多數人參與，不僅工作能夠順利發展，並且有相互教育與相互激勵的效果。

(三) 為長期持續的過程：

訓練評估，如果未長期適當的分析、催查與再評估，則是一種敷衍其事，對於訓練計畫的改進，無法建立良好的基礎。

(四) 訓練評估必需具體：

凡是與訓練實施上有關係或者是受影響的人員，應知道何者實施情況可能更好，以及如何進一步改進工作，都應予以具體化，如此方能達成預期目的。

(五) 鼓勵受訓者自我評估：

提供學習方法由受訓者作自我評估，當受訓者能對自己學習體驗出優點或缺點時，學習效果將更佳。

(六) 訓練評估方法應該一致：

評估之前，必須建立評估的標準與規範，同時在品質上或方法上，要切合實際，容易被接受，且立即適用、趨於一致。

郭芳煜（1989，210-211）亦對訓練評估實施的原則，提出以下看法：

(一) 界定組織中的價值標準：

由於評估涉及價值判斷，所以評估的執行必須先認定所涵蓋的價值，而透過訓練所追求的價值可能多而繁雜，又不一致，所以如何界定組織中的價值實為值得深思的重

要問題。

(二) 避免提及未指明的目標：

評估要發揮作用，必須以具體而能證實的目標來澄清訓練的價值，否則僅用一些不明確的理由來責難一個訓練的成果，難免會有以偏概全之虞。

(三) 評估須與組織的目標與目的一致：

訓練的緣起是配合組織的目標與目的，所以一切的訓練評估必須切合組織的目標與目的，否則評估將失去意義。

(四) 採用適當而客觀的測量方法：

評估的方法很多，因此必須審慎選擇，一個好的評估方法不僅可以評估一切有關訓練目標達成的因素，而且還可以評估該項訓練對於有關人員與組織所顯現的其他影響。

總之，訓練是為了因應組織目標的需要而規劃、執行，因此訓練評估的首要原則係以組織的目標為評估主軸；再者，訓練評估必須具體、評估方法應客觀且一致性，並經由受訓者自我評估訓練成效為佳；最後，也是最不易做到的，即長期持續的評估，以改進訓練計畫、設施、講座，甚至於評估方式。

第三節 訓練評估的模式

訓練成效評估的面向很多，學者所提出的重點各有不同，僅臚列常為學界及企業界採用之評估面向如表 2-2。

表 2-2 訓練成效評估模式

模式	評估的標準或構面
Kirkpatrick (1959) (轉引自張火燦, 1998)	反應(reaction) 學習(learning) 行為(behavior) 結果(result)
Parker (1976) (轉引自邱宏益, 1996)	參與者個人特質(participant personal characteristics) 參與者與組織表現(participant and organization performance) 訓練投資報酬(return on training investment)
CIRO (Warr et al., 1970) (轉引自邱宏益, 1996)	背景(context) 投入(input) 反應(reaction) 結果(product)
CIPP (Stufflebean, 1971) (轉引自張火燦, 1998)	背景(context) 投入(input) 過程(process) 產出(product)
Brinkerhoff (1987) (轉引自蔡錫濤, 2000)	目標設立(goal setting) 方案設計(program design) 方案實施(program implementation) 立即的結果(immediate outcome) 結果的應用(intermediate or usage outcome) 價值和衝擊(impacts and worth)
IPO(Bushnel, 1990) (轉引自曾靜如, 1999)	投入(input) 過程(process) 產出(output)
ROI (Phillip, 1997) (轉引自蔡錫濤, 2000)	反應、確認行動計畫 學習 工作中之應用 課程方案之商業結果 計算投資報酬
CSE (Alkin, 1973) (轉引自張火燦, 1998)	系統評估 方案規劃 方案實施 方案改進 方案檢定

資料來源：參考邱宏益，〈員工培訓成效評估之研究〉，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，1996，頁 16-17；及本研究綜合整理。

一、Kirkpatrick 評估模式

目前一般的評估模式係導源於柯派崔克 (D.L.Kirkpatrick)，於 1959 年至 1960 年連續發表的《評估訓練方案的技術》(Techniques for Evaluating Training Program) 中的四層次模式 (張火燦，1998：344)，謹就各層次意涵、各層次的特性、各層次評估的做法逐一詳述如后：

(一) Kirkpatrick 評估模式各層次意涵

Kirkpatrick 評估模式至今仍為學術界、企業界最常使用的評估模式 (學術界如：江琬瑜，1999；余品嫻，1996；邱宏益，1996；張秋元，1997；陳素貞，1999；企業界則有 Intel Corporation)，本模式主要是針對訓練成效所設計的評估模式，Kirkpatrick 的評估層次依序為反應、學習、行為和結果。謹將各層次意涵分述如下：

1. 反應 (reaction) 層次

「反應」係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度 (包括：訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援，並對訓練課程改進之建議等)，但是本層次並不包括學習 (知識、態度、技能) 的測量。

訓練方案得到學員的反應 (回應) 是很重要的，尤其是得到正向的反應更為重要。一個訓練方案未來是否持續，往往取決於學員的正向反應。此外，如果受訓學員不認同訓練方案，那麼他們將沒有學習動機。正向反應也許無法確保學習成效，但是負面的反應必

然減少學習的效果 (Kirkpatrick, 1994 : 22)。

反應層次一般以問卷調查、觀察法或面談的方式於訓練結束當時或結束後數週至數個月後對學員進行評估。此層次十分容易衡量，且花費不大，目前各訓練機構大都會進行此層次的評估，最常採用問卷調查的方式進行評估。

2. 學習 (learning) 層次

Kirkpatrick 將「學習」定義為：受訓練者，經由訓練課程改變其態度、進增其知識或者增加其技術」(1994 : 22)。評估學習層次即是衡量學員在訓練結束後對上述知能瞭解、吸收的程度；亦即評量參訓者對特定知識及技能之表現，瞭解訓練成效的檢測方式。

測量學習層次需要控制的干擾因素 (noisy factors) 要比反應層次還多，其測量的方式很多，一般常用筆試、口試、課堂表現來檢視。測量雖繁瑣費時，然而結果卻是證明訓練效果與效率的有利證據，而再經深入分析後，除有助於瞭解訓練本身的優缺點外，更有利於日後訓練課程的發展、推廣與行銷 (簡建忠, 1994, 29-30)。

3. 行為 (behavior) 層次

「行為」層次主要在評估受訓者接受訓練之後，是否能將學習移轉 (Transfer) 至工作執行上，使其在工作行為產生改變，亦即能將訓練之效果呈現在工作上的評估。

行為層次的評估皆於訓練結束後一段時間內對學員的工作行為進行評估，在訓練課程結束後一段時間才去測量訓練的成果，主要是讓受訓者有充分的時間將訓練所學的知能內化於工作中。

許多影響工作行為的因素都隱藏在組織之中，因此評估行為層次較評估反應及學習層次更加困難。從 T.T. Baldwin 及 J.K. Ford (1988) 提出的影響訓練移轉之架構¹²觀之，受訓者個人的人格特質 (Trainee Characteristics)、訓練設計 (Training Design) 及工作環境 (Work Environment) 都是影響訓練移轉的因素。

然而行為層次的評估可評估訓練結果與目標行為的關係，而學習層次的評估僅能顯示出訓練的效率與效能 (邱宏益, 1996: 20)，因此雖然行為層次的評估所要測量的是複雜的人類行為，然而可利用觀察法及訪談法輔以深入了解受訓者在實際的工作環境中行為改變的情形。

4. 結果 (result) 層次

結果層次主要是評估學員經由訓練之後，對組織的具體貢獻為何，可經由比較訓練前後的具體資料而知，相關資料包括：用人成本、生產力之提昇、服務品質的改善、請假或離職率的降低、顧客滿意度之提高等，因此可稱為「影響組織成果的評估」。

結果層次是四層次之中最為困難的評估，因為無法明確釐清造成組織改善的因素，多少是由訓練而造成，多少是因為其他非訓練因素所造成，其中的關係為何，其間交互影響的程度又是如何；亦即郭芳煜 (1989: 210) 所提「在比較這些成果時，必須注意所謂的『變數的分離』」。

此一層次的研究多數採成本效益的分析方法，但是成本的估算和效益的歸屬以及轉換成金錢上的困難，使得成本效益分析在方案

¹² 參見 Baldwin, T.T. and Ford, J.K., Transfer of training: A Review and Directions for Future Research,

成效評估上並不十分可行。另外，就訓練成效在結果層次的顯現常是無形的，很難以成本效益加以分析，而且在實務上容易受到其他變數的影響，使得許多成本效益項目不易估計。故此一層次實缺乏研究且其必要與可行性亦常遭人質疑（邱宏益，1996：21）。

（二）Kirkpatrick 四層次的特性

依據 Kirkpatrick 四層次的特性，各組織可依本身的需求與限制，選擇評估的標準。表 2-3 就 Kirkpatrick 提出的四層次評估標準的特性（包括每一層次所提供的情報價值、使用頻率及估算的困難度等三種特性），以表示各項特性之高低、頻率及難易度。

表 2-3 Kirkpatrick 的四層次特性示意表

評估標準	情報價值	使用頻率	估算的困難度
反應層次(Reaction)	最低	相當頻繁	相當容易
學習層次(Learning)	↓	↓	↓
行為層次(Behavior)	↓	↓	↓
結果層次(Result)	最高	相當少	相當困難

資料來源：江琬瑜，訓練成效評估之研究，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，1999，頁 18。

由表 2-3 觀之，在情報價值方面，最低者為反應層次，其特性為：層次越高則情報價值越高；在使用頻率方面，最頻繁者為反應層次，其特性為：層次越高則使用頻率越少；在估算的困難度方面，最容易者為反應層次，其特性為：層次越高則估算的困難度越高。

可由表 2-3 推論，反應層次因為最容易估算，因此使用頻率最高；雖然結果層次情報價值最高，然而估算的困難度極高，因此在

使用頻率方面就相對少了很多；所以，一般將選用簡單而容易的層次進行評估，對於價值性高和較為困難的層次，使用率則較低。

上述推論可由 Kirkpatrick 與 Catalanello (1986) 調查此四層次被採用的情況得以印證。二人以美國與加拿大一百五十四家各類大小不同公司為對象，研究結果顯示：反應層次佔 77 %，學習層次佔 50 %，行為層次佔 54 %，結果層次佔 43 %。Meyer 和 Raich 在 1983 做了類似的研究，調查美國一百多家公司的研究結果顯示：反應層次佔 75 %，學習層次佔 50 %，行為層次佔 20 %，結果層次佔 15 % (轉引自張火燦：1998：345)。

因此，誠如 Kirkpatrick 所言：四個層次的評估是評價訓練方案的一系列方法；每一層次的評估都很重要，從一個層次到下一個層次的評估，都會變得更加困難和消耗時間；但是，更深層的評估卻提供了更有價值的資訊 (1994：21)。所以，不應該因為深層的評估困難度高而不去進行。同時 Kirkpatrick 也提醒我們，四個層次評估是一個序列的評估過程，不應只為了要得到第三、四層次的結果而跳過第一、二層次的評估 (1994：26)，這是一個嚴重的錯誤。假設跳過第一、二層次的評估而沒有發現行為層次的變化，這顯示訓練方案可能是無效的，應該中止；然而，這個結論可能正確，也可能不確實。因為，學員反應也許是正向的，且已經完成學習目標，只是未達第三或第四層次的效果而已 (1994：23)。他特別強調反應層次雖然很容易進行，但是對每個訓練方案而言都是必需的。

二、Parker 模式

Parker (1976) 所提出之職業訓練方案評估模型中，認為訓練評估的核心，在於評量受訓者改變的情形。其評估的構面包括：(一) 參與者個人特質：一般來說，這是指訓練在某一方面的影響；如，

受訓者的知識、態度與技能。(二)參與者與組織表現：評量個人、小的工作團體，甚至大型組織的工作表現。(三)訓練投資報酬：受訓後的工作表現，以金錢的成本效益方法表現出來（轉引自邱宏益，1996：22）。

本模式透過良好的實驗設計、詳細的資料蒐集、以及統計分析的技術，可完成上述三構面的評估。值得注意的是，訓練投資報酬在部分機構較難計算出來，尤其是在公部門之中，無法如產業界般可以將訓練成果以金錢的成本效益方式呈現。

三、CIPP 模式

史達費等人（D. Stufflebeam et al.）於一九七一年在「第十一屆 Phi Delta Kappa 教育研究研討會」（Eleventh Phi Delta Kappa Symposium on Educational Research）中發表「教育的評鑑與決策」，對 CIPP 模式有詳盡的說明。「C」代表背景評估（context evaluation），「I」字代表輸入評估（input evaluation），第一個「P」代表過程評估（process evaluation），第二個「P」代表成果評估（product evaluation）。亦即在「背景 輸入 過程 成果」的系統模式中，認為評估是描述、取得和提供有用資料，作為判斷各種變通方案的過程（張火燦，1998，347-348）。

在 CIPP 模式中，背景、輸入、過程、成果四種評估，略述如下（余品嫻，1996，106-108；張火燦，1998，348-349）：

（一）背景評估：

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

（二）輸入評估：

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

（三）過程評估：

目的在提供定期的回饋給負責實施計畫的人，此項評估有三項主要的目標：

1. 偵測或預測實施階段中，程序設計或實施上的缺失。
2. 提供資料，協助方案作成決策。
3. 保留過程的記錄。

（四）成果評估：

此項評估可提供資料以決定方案的繼續、終止、或修改。此為一個由「評估」二字串聯成的循環模式，藉由四個歷程（背景、輸入、過程、成果）審慎評估的過程決定訓練方案是否的繼續、終止、或修改，為其一大特色。

四、CIRO 模式

CIRO 模式則由 P. Warr, M. Bird, & N. Rackham 等人於 1970 年提出，此模式著重於以下四個步驟，包括：背景（Context）、投入（Input）、反應（Reaction）、結果（Outcome）。上述 CIPP 與 CIRO 模式之內涵十分相似，無太大的不同，唯一不同處在於 CIRO 模式較 CIPP 模式重「反應」，即強調受訓者的反應是改善訓練計畫的重要來源（邱宏益，1996：23；曾靜如，1999：52）。

五、Brinkerhoff 模式

Brinkerhoff（1987）認為所有人力資源的訓練課程必須要能以有效率的方式產生學習上的變化，並為組織帶來實際的效益（轉

引自蔡錫濤，2000：7)。此模式區分為六個階段，強調除了需要瞭解各階段的工作外，尚需注意每一階段與其他階段的銜接與配合，方能構成一合乎邏輯的評估模式，茲簡述如下(張火燦，1998，353-354)：

(一) 目標設立：

此階段主要在於瞭解方案的需要、問題或機會的所在，亦即從事需求評估，決定方案是否需要、是否值得、是否較其他方案為佳等，基本上是一種價值判斷的過程。

(二) 方案設計：

根據前項需求，決定方案的工作內容。

(三) 方案實施：

此階段在達成方案的設計，瞭解方案的運作是否如原先所規劃的，以及是否產生預期的結果。

(四) 立即的結果：

瞭解學員是否獲得預期的知識、技術、態度。

(五) 結果的應用：

瞭解學員是否於受訓後將上述所學應用的情況。

(六) 衝擊和價值：

瞭解學員學習後對組織的影響，其中包括方案是否值得做，是否達到組織的目標，還會產生哪些其他的價值等，以決定此方案的終止、繼續、減縮、或擴大推展。

Brinkerhoff 建議了各階段的評估重點，俾利進行評估時有所依據，詳如表 2-4 所列。

表 2-4 Brinkerhoff 評估模式各階段評估重點

評估階段	評估重點
1. 目標設立 (需求為何?)	需求、問題或機會有多大? 對 HRD 解決答案有意義嗎? HRD 差異值得被執行嗎? HRD 的工作有效益嗎? 有可以用來判斷效益的標準嗎? HRD 比其他替代方案好嗎?
2. 方案設計 (什麼樣的方案可行?)	哪一種 HRD 方案最佳? A 設計比 B 設計好嗎? 設計 C 問題出在哪裡? 選擇的設計值得執行嗎?
3. 方案實施 (可行嗎?)	是否如預期般的被建立? 依時間表執行嗎? 有哪些問題產生? 真正發生的為何? 訓練者喜歡嗎? 成本多少?
4. 立即的結果 (他們學到了嗎?)	受訓者學到了嗎? 他們學得如何? 他們學到了什麼?
5. 結果的應用 (他們能保有或使用嗎?)	受訓者如何使用? 他們使用的如何? 他們使用哪一部份?
6. 衝擊和價值 (能造成有效差異嗎?)	所造成的差異為何? 需求被是否滿足? 這樣值得嗎?

資料來源：蔡錫濤，訓練評鑑的焦點與模式，《人力資源發展月刊》，2000，頁 9。

六、Phillips ROI 模式

Phillips (1997) 以 Kirkpatrick 四層次評估為基本架構，加入財務分析部分，形成五層次的投資報酬 (Return on Investment, ROI) 模式。五層次的內涵分別為 (蔡錫濤，2000，

10-11):

層級一：評量反應和確認行動計劃

層級二：評量學習

層級三：評估在工作中應用的情況

層級四：確認課程方案的商業結果

層級五：計算投資報酬

一至四個層次之意涵已於本節之始解釋得十分清楚，在此不予贅述，而第五層次計算投資報酬，是以可衡量且有形的貨幣方式，評斷訓練計畫的有形價值；本模式有部份學者質疑其可行性，然而一般學者與企業界相信，其可提升人力資源單位（包括訓練部門）在組織內的地位（邱宏益，1996：21）。

七、IPO 評估模式

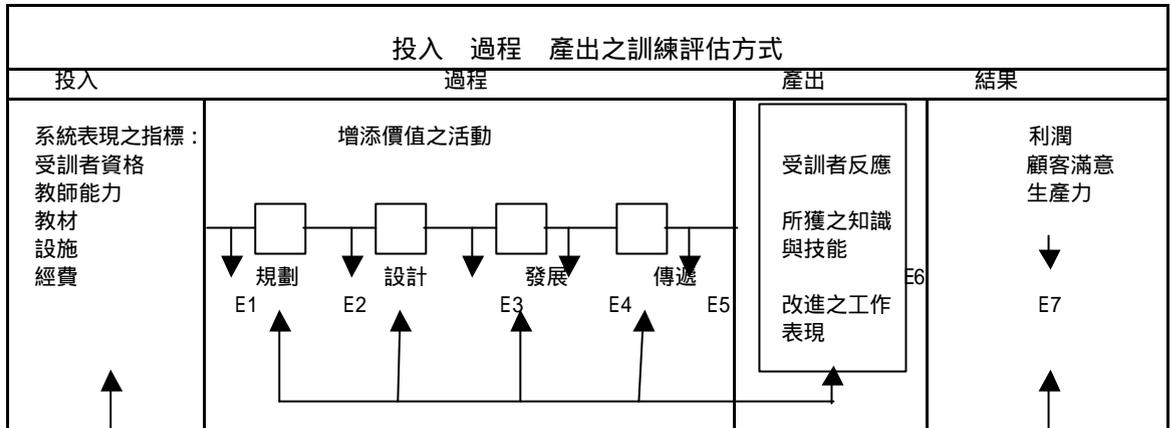
Bushnell(1990)為了評估 IBM 的訓練方案設計了「投入（input）過程（process）產出（output）」，簡稱 IPO 模式，本模式將訓練分成三個階段，如圖 2-2 所示，該模式包括四個步驟，簡述如后（曾靜如，1999：53）：

- （一）投入：什麼因素會影響訓練成果，包括訓練指標（受訓者條件、訓練者能力、喜好等）。
- （二）過程：訓練之規劃、設計、發展與實施。
- （三）產出：受訓者之反應、知識或技能之獲得、工作行為之改善等。
- （四）結果：對組織之影響，包括利潤、生產力、消費者滿意度等。

本模式的特色是將影響訓練成果的因素導入評估之中，除了包括 Parker 模式所提參訓者個人特質（原先具備之知識、技術、態度）之外，對於受訓者的喜好程度也納入其中；其餘步驟則與

其他模式具有相同之評估內容。

圖 2-1 IPO 評估模式



註：“E”表示評估。

資料來源：曾靜如，中華電信國際分公司訓練評估之研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所，1999，頁 53。

八、CSE 模式

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

(一) 系統評估：

在於協助決策者瞭解系統的現況，決定範圍和特殊情境之目標的方法。

(二) 方案規劃：

目的在提供資料予決策者作判斷，以選擇達成需要的最有效的方案。

(三) 方案實施：

此乃在確定方案的實施是否符合先前所規劃的。

(四) 方案改進：

評估者擔任的是裁定者 (interventionist) 的角色，因此評估者需認識問題、搜集和分析有關資料，使決策者能立即修正方案的運作。

(五) 方案檢定：

最後評估者需提供資料，協助決策者決定方案是否終止、修正、繼續辦理、或擴大推廣，同時應關注方案所達成的目標，以及對其他方案的影響。

可看出此模式適用的範圍極廣，不僅適用於訓練評估，更可適用於一般決策的評估，誠如張火燦 (1998：351) 所言：「由於此模式的評估成本較高，以及需配合的人員較多，實際推動前需有短期的研習會予以說明，才能有效的推展。」因此，其雖完備，但在被接受度及立即適用性方面為一般使用者所特別考量。

訓練成效評估的模式除上述八類外，仍有許多其它模式未被本研究納入；Harris 等人 (1994) 認為雖模式眾多，但精神或內容上多與 Kirkpatrick 所提之四層次評估模式雷同，尤其是 CIPP 與 CIRO 模式，雖然在內容上不盡相同，但其目的與方法卻相去不遠，因此以 Kirkpatrick 之四層次較為被廣泛接受使用，而 Phillips (1991) 曾提出五項理由說明此模式受到普遍接受的原因 (轉引自邱宏益，1996，25-26)：

(一) 是最早採用四種不同層次進行評估的模式。

- (二) 簡單、容易瞭解且迅速為人力資源發展(HRD)環境所接納認同。
- (三) 不論在硬性(如成本、產量)或軟性(如組織氣候)資料型態下都可以使用。
- (四) 經由 Kirkpatrick 的推廣和其他組織的使用以及公開發表, 此模式也因而強化。
- (五) 許多知名的大型組織也採用類似 Kirkpatrick 模式, 如 IBM、Motorola、Polaroid、XEROX 及 AT&T 等。

Kirkpatrick 四層次評估除了受推崇使用外, 有研究顯示: 反應層次與學習層次沒有明顯相關, 僅學習層次和行為層次呈現正向相關¹³。亦有人對其提出批評, 如 Paul Bernthal (1999) 認為 Kirkpatrick 的經典評估模式已式微, 但卻還限制著想從事訓練績效評估者的思考方式, 而掩飾了可能採用更有意義評估的能力(轉引自陳素貞, 1999, 9-10)。但是自 1950 年代至今, 仍無其它模式可以取代, 畢竟它具有訓練評估者所期待的特質, 包括: 清晰、簡單、完整、易執行等特色。因此本研究以此架構為主。

第四節 訓練評估的方法

訓練評估的方法有很多種, 主要的目的是蒐集關於訓練的軟硬體資料, 作為評估的內容。當蒐集的資料愈多元、愈豐富、愈確實, 那麼評估的結果就愈準確, 愈能發揮評估的功能。

¹³ 參見同註 4, 頁 88。

趙其文（1996）歸納訓練評估有以下十項方法¹⁴，包括：面談、觀察、座談、有關組織內的文件、績效考核、參與的契約、績效測驗、問卷、自我評鑑、筆試。

Beardwell¹⁵於國際培訓總會第二十九屆年會（2000年）中亦提出了三十項¹⁶的訓練評估方法供與會人員參考，包括：工作方案、統計分析各類紀錄表、鑑定檢核、案例研究、成本及效益分析、成本分析、特殊事件分析、訓練進度日誌、課後意見調查或回饋表、錄影及錄音、結訓方式、私下或非正式的討論、面談、技能測量、特定指標測量、隱性測試或扮裝評估、簡單觀察、正式觀察、同仁間之互評、重複測試、口頭報告、職能或任務整合、計畫制定、問卷調查、投資回收、角色演練、自我評估、模擬工作學習、軟硬體評估設備、施訓人員回饋報告。

另外，在美國人力資源研究領域常用的一本手冊中（Handbook of training evaluation and measurement methods）將當前常用於Kirkpatrick四層次評估的方法，分析其優點及限制供訓練評估之執行者參考，詳如表2-5。

表 2-5 常見之評估方法的優點及限制對照表

方 法	評估層級				優 點	限 制
	反 應	學 習	行 為	結 果		
問卷					1. 低成本 2. 真實性較高 3. 匿名性	1. 無法收集精確的資訊 2. 在工作的反應隨填答者回答 3. 回覆的比率不易控制

¹⁴ 參見趙其文，《人事行政學 - 兼論現行考銓制度》，台北：華泰，1996，頁450-451。

¹⁵ Beardwell 是2000年國際培訓總會主辦單位IPD（Institute of Personnel and Development）人力發展學院副院長。

¹⁶ 參見張克難編譯，《如何實施訓練評估》，收入於公務人員保障培訓委員會、中華民國訓練協會編印《參加國際培訓總會第廿九屆年會報告》，2000，頁43-46。

				4. 填答者隨自己速度回答 5. 不同種類的選擇	
態度測量				1. 標準化的可能性 2. 測量過程較快速 3. 容易實施	1. 二選一的決定 2. 信賴的規範可能受個人的成效可能扭曲 3. 沒有反應個人真實的感覺
筆試				1. 較少的花費 2. 容易評分 3. 容易實施 4. 樣本寬廣	1. 對參與者有威脅 2. 與工作成效關聯性低 3. 信賴的規範可能受個人的成效扭曲 4. 文化偏差
成果測試				1. 可靠度 2. 可模擬 3. 有客觀的基礎	1. 耗費時間 2. 模擬常發生困難 3. 高成本
訪談				1. 有彈性 2. 有機會澄清 3. 深度的 4. 個人的接觸	1. 高的反應 2. 高的成本 3. 面對面的威脅 4. 耗費勞力 5. 訪談者的訓練
觀察				1. 對於參與者沒有威脅 2. 很好的測量行為改變之方法	1. 可能被識破 2. 反效果 3. 不可靠 4. 觀察者的訓練
成果記錄				1. 可靠度 2. 客觀 3. 工作基礎 4. 容易檢視 5. 最少的反效果	1. 需要具備描述記錄的知識 2. 資訊的不一致 3. 間接性的資料 4. 有用資料的換算 5. 花費很多時間去收集

資料來源：Phillips, Handbook of training evaluation and measurement methods, 1990, p92。

江琬瑜亦對於 Kirkpatrick 評估模式各層次的評估方法，提出以下看法，謹摘述如下（1999，19-23）：

（一）反應層次（Reaction）方面：

問卷調查、面談、觀察法、綜合座談。

（二）學習層次（Learning）方面：

後測法¹⁷、學前測驗、學後測驗比較法、問卷調查、模擬練習、座談會、實驗比較法、自我評等法、觀察法等。

(三) 行為層次方面：

問卷調查(問卷調查的對象可為學員本身、學員之主管、同事及部屬)，個人與組織之績效、成本、目標達成率相較，實驗比較法，觀察法。

(四) 結果層次(Result)方面：

前後比較法¹⁸、實驗比較法、預測與實際比較法、平均比較法¹⁹、觀察法、問卷調查。

戴幼農(1994)針對上述各層次的評估時機與評估方法區分為在訓期間、訓練期滿或結訓後某一適當時間內舉行，謹就各期評估方法分述如下(1994:22)：

(一) 訓練期間的評估

可採測驗、實作考驗、個別談話(訪談)、問卷調查等方式，了解訓練期間，預期的行為改變是否發生，作為訓練工作檢討與改進之參考。

(二) 訓練期滿的評估

可採測驗、技能檢定、模擬練習、角色扮演、問卷調查及座談會等方式，以了解學員學習情況，評估達成訓練目標實際產生的成效。

¹⁷後測法可分為「技能測驗」和「筆試法」。參見同註4，頁19。

¹⁸參見同上註，頁22。

(三) 工作表現的評核

運用問卷調查、訪問會談等方式，取得結業學員及其主管有關資料與意見，加以整理、分析研究、評量，作為下次舉辦訓練、改進之實施依據。

由以上各學者所提出的方法觀之，訓練評估方法的使用需視評估的面向、評估的時機選擇評估方法，各種方法有其優缺點，而問卷調查法、測驗、訪談、觀察、統計資料分析、模擬練習等方法，為較常使用的評估方法。

再則，依據陳素貞（1999）對企業訓練績效評估研究中，對國內外標竿企業採行訓練成效評估的方法進行比較發現：國內在反應評估所使用的評估方法以課後問卷調查為主，國外除了問卷之外，還包括面談、焦點團體等，較為多樣化。學習評估方面，國內外普遍使用測驗來衡量，國外除了測驗之外，還有實作模擬和問卷追蹤工具。行為層次方面國內外在方法上則呈現多變化及多樣性的特色。至於結果層次，不論國內或國外企業，施行比率極低。因此，國外在評估方法上較國內多元而積極，且善用資訊科技（1999，95-96）。

本研究係屬結訓後一段時間所施行的評估，所採行的方式包括以下二種：

(一) 問卷調查 (questionnaire):

問卷調查係先擬定結構性問卷，內容以文字敘述的方式，隨機選取受調查者，以附回郵信封方式寄出，受調查者亦以勾選或文字敘述的方式回寄；經由分析回寄之意見，作

¹⁹參見同上註，頁 23。

為反應層次、學習層次及行為層次的評估。

本研究採用此方法進行評估，係因可同時對多數人同時進行調查，節省時間；再則因具有匿名性，可獲得真實的資料；且大多以勾選之簡單方式填答，回覆率將會提高。

(二) 面訪 (interview):

面訪對象區分為受訓者、受訓者之主管與受訓者之同事三方向之面訪。透過此三種組合之面訪，運用經過設計的非結構性問題，以獲得不同層次、不同角度的資訊。

採取面訪能直接從受訪者口中獲得一手資料，且經由面訪可得到比問卷調查更深入、更隱藏性的珍貴資料，是極佳的評估方法。

第五節 訓練評估的標準

訓練成效的評估方式很多，實在很難找到一個「最佳」的評估方法，因為「最佳」的方法必須配合主、客觀條件而定。但是，無論如何，仍可依照訓練單位（組織）或訓練課程找出一個最適合的評估方法，而任何的評估均需符合下列三項標準（郭芳煜，1989：216-221）：

(一) 有效性 (Validity)

有效性係是指原因與效果之間的關係而言；亦即不單指訓練到底造成學員行為上多少的改變，而是進一步指出這些改變對訓練規劃本身及其他相關因素能有多少貢獻（如組織運作等）。影響訓練評估有效性的因素大致有以下五點：

1. 評估環境的改變：

評估期間環境受到干擾，可能影響評估有效性的認定。

2. 學員在職期間的長短：

在正常情況下，在職期間較長之學員於接受訓練時較易得心應手。

3. 評估對象的心理狀況：

當學員知道自己處於被評估的情況時(尤其採用是觀察法)，往往不易維持正常的表現，因此無法顯示其有效性。

4. 評估方法的差異：

評估者若以不同的心境、方法進行評估，則結果必然有所差異。

5. 抽樣對象的選擇：

評估的對象若全部都是學員，則需考慮學員是否為自願參加，若是強迫參加者，心態上均帶有抗拒性，真象可能有所差距；評估的對象若是抽樣選出的學員，則須避免不當的抽樣，否則評估結果將不具代表性。

上述不利之影響因素，可從下列方式著手，予以消弭：

1. 利用控制組加以比較，避免其他變數可能發生影響。
2. 去除假象的訓練效果：可採取對若干未參加受訓之人員告知訓練課程之大概內容，使這些人員表面上似已接受相同訓練，觀察這組人在接受這些描述後所產生的變化，也就是所謂的「假象的訓練效果」，以祛除不利有效性之干擾。
3. 適當的隨機抽樣，抽出具代表性的樣本。

(二) 可靠性 (Reliability)

所謂可靠性，即評估工具所衡量出訓練成果的正確程度。要測度出評估的可靠性，必須注意下列事項：

1. 利用相同的評估工具。
2. 利用標準差測定可靠性，若差異在標準差以上，則可靠性不高。
3. 告知受評者評估的方式，則可減少測試時所發生的錯誤。
4. 控制所有測試其周環環境因素。
5. 檢驗評估工具的效度。

(三) 可用性 (Usability)

即力求評估方法或模式是易於使用的，而所謂的「易於使用」不外乎易於執行、易於評分及易於瞭解，茲簡述如下：

1. 易於執行：

指評估所需耗用之時間、金錢、設備均不宜過鉅，面談不宜冗長，問卷不宜繁雜，進行評估之工具和方式應力求明白清晰且易於完成。

2. 易於評分：

即問題應盡量具體清楚，所蒐集之資料應能加以量化，以助於評分。

3. 易於瞭解：

評估所使用的方法、工具宜普及化，使一般人能夠瞭解，否則如果只有專家能夠明白，就無法發揮評估效果。

以上，郭芳煜提及可靠性是評估工具所衡量出訓練成果的正确程度；而Nagle (1953)提出五項影響衡量可靠性的因素 (Goldstein , 1993 : 158) 供參：

1. 評估之樣本大小
2. 接受評估者之中他們能力的範圍？
3. 教學的明確性，是否模稜兩可？
4. 測量期間情境的變化
5. 接受評估者之中，是否有其它的工具協助他完成測量？

上述五項影響測量的可靠性因素，可謂包含了受評者、教師、情境及其它因素，然而第五項因素對學習層次的評估影響最大，尤其是進行筆試測驗、或操作評量時尤須注意。

而本研究係以學員受訓後一段時間，郵寄問卷給學員自行評量，並以隨機方式進行抽樣，以抽出具代表性的樣本，確保評估的有效性；且蒐集學術界有關於訓練評估的問卷內容，參酌研訂問卷調查的題目，使每位受評者填具相同的問卷，以增進研究之可靠性；再則，問卷調查的內容是以簡潔、清楚、易填為設計重點，並力求易於執行及易於瞭解的可用性原則。

另面訪時研究者將徵詢受訪者是否接受錄音，對於未拒絕之受訪者將採全程錄音方式進行訪談，並將當時受訪者之訪談情境及表情作記錄，以避免研究者記憶之遺漏或作不適當之情緒詞句之描述，維持本研究之客觀、有效性。

第六節 影響訓練評估的因素

影響訓練評估的因素可從二方面來探究，其一為訓練評估執行的障礙，其二為訓練評估結果闡釋的陷阱；以下謹就相關文獻資料對此之看法作為本節之論據。

一、訓練評估執行的障礙

訓練評估從組織層面觀之，近年來在公私部門多已執行反應層次的評估，然而在學習、行為及結果三個層級推動的並不多；從學術層面觀之，一般學者對於訓練之議題，多著重於訓練技術的運用，或是訓練方案的規劃；較少將焦點觀注於訓練評估之研究，究其原因，是訓練評估存在著執行上的困難與障礙，謹將相關因素臚列如后（曾靜如，1999，44-46；簡建忠，1994，7-9）：

（一）決策者沒有要求做訓練評估：

有二種原因，第一種是其沒有相關的專業知識，不知道要做評估；第二種是決策當局常抱著「多做多錯，不做不錯」的消極心態，來規避責任。

（二）專業訓練人員認為無須再證明本身的能力。

（三）訓練人員認為無法測量訓練的成果，且誤解訓練評估結果是不易量化且難以測量的。

（四）訓練人員缺乏訓練評估的實際知識與技術。

（五）認為有太多變數影響訓練評估的準確度，其主要因素大致可分為以下三點：

1. 訓練與評估參與者的動機：

若能從評估的結果獲得好處，某些人將竭盡所能推動；反之，評估結果所顯示的缺失，將造成某些人的利益受損，必定進而阻礙或破壞評估的進行。

2. 訓練與工作績效的關係：

訓練的目的在於提昇工作績效，惟與工作績效有關之因素，包括：整體經濟、產業、政治等諸多因素，若要設定或證明訓練與工作績效的關係非常不易，更遑論欲深入探討訓練與提昇工作績效的相關性，因此造成許多訓練專業人士視為畏途。

3. 訓練和評估參與者的工作環境：

訓練和評估都需要仰賴來自不同階層背景、工作環境、文化的工作人員參與，其中任何人對訓練和評估的任何因素，均可能造成訓練成效的影響，以及對於訓練評估信度、效度的正確性有所影響。

因此，要完全掌握影響訓練評估成效之因素實不可能，但是仍可在容許的狀況下，將部分因素保持常態，以逐步實施之。

(六) 訓練評估將招致更多不必要的批評：

評估的結果難免有好壞，因而將遭訓練相關人員的批評或責難。

再從 1996 年邱宏益對國內人力資源主管或進行訓練之相關人員實證研究發現(1996:90): 一般企業在施行學習層次與行為層次評估時，最感困難的是「分析技術不足」，顯見專業知識對於訓練評估施行的重要。

就上述觀之，影響訓練評估的困難與障礙主要因素為決策者的認知不足及訓練評估知能不足，另外，訓練評估在執行上仍有不易掌控的因素。然而，訓練評估是引導訓練計畫精進的重要工作，訓練評估

結果更是評量訓練機構成效，以及是否存在的重要指標；因此，上述因素應盡力予以克服，致力於訓練評估的施行，使訓練工作落實於實質的績效層面，而非流於訓練人數的計算。

二、訓練評估結果闡釋的陷阱

訓練評估資料（包括：質性與量化資料）的闡釋是非常重要的，在闡釋資料時若未作科學的解釋²⁰，則所蒐集到資訊的價值將受到折損甚至於完全喪失，更嚴重的是受到曲解；因此對於任何評估結果都應審慎加以闡釋，才是有意義的資訊。

當進行訓練評估結果資料闡釋時，常會面臨以下的陷阱（余品嫻，1996，92-95；張火燦，1998，203-204）：

- （一）只對一種受訓團體加以評估，或只由一位觀察者做觀察或判斷，如此獲得之結論往往是不夠精確或是無效的。
- （二）對於問卷中有涉及價值之自由回答問題給予評論或註解，而不去考慮不同語言或語義上之差異。
- （三）無法顧及個人所提供資料的用意。
- （四）對於研究發現過度通則化（Over-generalization）。
- （五）對評估結果作不適當的運用：

有時對於評估結果之運用，與最初設定之評估目的不同，形成主要之偏差，其他尚有：

1. 採用某一部份訓練方案資料，作為整個訓練方案之決策基礎。
2. 使用其它未被支持或證實的資料，作為導致所要評估之訓練方案或訓練體系有意義改變的基礎。

- （六）評估的偏差（Evaluation errors）：

評估人員未接受評估之訓練所致，產生評估之偏差，如

²⁰ 參見潘明宏譯，《社會科學研究方法》上冊，1999，頁 11-12。

績效標準不明確、以偏蓋全 (Halo) 等。

(七)「價值中立」不易：

在績效評估的過程中，常涉及價值的判斷，且易受少數人的主導，如評估效標或標準的決定。

Goldstein (1993 : 179) 亦認同訓練評估標準建立的重要性，他指出：「應將重心放在建立客觀的行為目標的測量上，其次，應精確地建構所有應評估的項目，並且排除不公平的訓練機會及受訓學員先前已學會了訓練相關的知識等二種影響因素，才是有意義的評估」。

再從許多學術研究中可以發現，研究的對象皆以單一課程之個案研究 (如：江琬瑜，1999；余品嫻，1996)，其研究結果產生無法通則化的情形，在應用於其它訓練課程時，解釋力將明顯不足。

因此，訓練人員應該了解評估上可能發生之錯誤或陷阱，在規劃訓練評估時應切記七個常見的步驟，以避免或減少其發生 (張克難，2000 : 43-46)：

- (一) 決定為何要進行評估，確認訓練的目的。
- (二) 確定需要蒐集何種及多少數據資料以為評估。
- (三) 找出要進行訓練工作時所需要的資源與受到的限制。
- (四) 研擬已確定之評估數據資料，應用何種方式予以蒐集。
- (五) 評估數據資料的正式蒐集工作。
- (六) 應配合原先蒐集資料時的方法、期程、以及來源，分析所蒐集到的資料，方能正確顯現數據資料的含義。
- (七) 報告呈現評估結果時，應以客觀呈現，以及如何分別針對訓練方式及已訓學員提出改進或補救措施。

本研究為了避免訓練評估結果資料闡釋時可能發生上述錯誤或陷阱，採取以下方式，以求獲得有意義的評估結果：

- (一) 不只對一種受訓學員進行評估，而是針對十一種不同課程的學員加以評估訓練成效，以期獲得精確而有效的結論。
- (二) 對於學員的問卷及訪談內容以真實直接的方式加以紀錄，並且將學員反映之事實作百分比統計。
- (三) 作者以學術界相關的問卷資料作為本研究問卷題目之研擬指標，以確立本研究的有效性。
- (四) 本研究在 95 % 的信心水準，5 % 的抽樣誤差的標準下，作為問卷調查的抽樣數，俾利確保研究之代表性。

第七節 訓練評估的時機與應注意事項

一、訓練評估的時機

許多人對訓練評估有所誤解，以為評估是在訓練結束後實施，其實不然，就訓練評估的時機而言，從訓練需求分析到訓練結束後的整個過程皆可對訓練進行評估；大致而言，評估的時機可分為訓練前、訓練中、結訓時、訓練後四個階段。

Dixon (1990) 就訓練成效評估之時間架構依適用時期、回答問題及目的作詳細說明，詳如表 2-6。由訓練成效評估的時間架構可知，每一階段的評估目的各不相同，從「事前的評估」決定訓練方案、「訓練中的評估」瞭解知能吸收狀況、「訓練結束的評估」核定訓練成績、「訓練後的一段時間」則是評估將所學運用於工作中展現的情形；因此，訓練成效的評估是一個連續性、系統性的過程，前一時期的評估皆有助於後一時期訓練工作的推展及修正。

表 2-6 訓練成效評估的時間架構

評估	適用時期	回答問題	目的
評估先決條件	訓練前	受訓者是否有足夠之背景、知識用以學習？	1.建立均一素質。 2.引導學習之設計重點。
事前評估	訓練前	受訓者是否事前即知道訓練計畫？	1.以決定受訓者是否須要特殊訓練。 2.塑造一特定的受訓群體。 3.核計受訓前後之研習所得。 4.激勵受訓者學習。
隱藏式評估	訓練中	受訓者是否獲得部分之知識？	1.決定受訓者是否已具備更進一步學習所須之概念。 2.用於精確評估受訓者參與某一部分訓練之訓練成果。
事後評估	訓練結束時	受訓者是否獲得全部之知識？	1.核計測驗前後之訓練成果。 2.決定那位受訓者須要協助以符合最低標準。 3.建立與維持一個精確的技巧與知識之組織記錄。 4.使員工符合規定。
評估的方法	訓練後	受訓者將獲得之知識，有多少用於工作中？	1.藉由下列方法以提昇使用程度： - 評定使用之限制處。 - 評定改善訓練計畫之方法。 2.提供組織內有關訓練決策之資料。
延續性的評估	訓練後	受訓者需多少時間，才能將其學習成果展現？	1.改善訓練計畫。 2.決定重新訓練之界定點。

資料來源：Dixon,valuation-a tool for improving HRD quality,1990,p40-41；徐秀燕譯，〈企業訓練的實施及其評估技巧〉，《就業與訓練》，1994，頁 15²¹。

二、訓練評估應注意事項

²¹ 本表內容大部分轉自徐秀燕譯，〈企業訓練的實施及其評估技巧〉，《就業與訓練》，1994，頁 15；惟在評估方法項目的「目的」之內容編排，研究者依Dixon, Evaluation-a tool for improving HRD quality, 1990, p41 作調整。

在進行訓練評估時，除了須注意評估的原則、有效性、可靠性、可用性及執行障礙以及闡釋的陷阱之外，應就下列事項多加注意，以求得最佳的評估成果。

郭芳煜（1989，221-224）特別提及在實施訓練評估時應注意的五項事情，謹簡述如后：

（一）要有良好的評估工具

實施訓練評估時，首要的條件是具備良好的評估工具。評估工具的好壞，端視是否有令人滿意的信度（Reliability）與效度（Validity）而定。信度高的工具評估的內涵具有穩定性；而效度好的工具評估，則可反應評估內容的特質。

（二）建立正確的評估觀念

訓練評估的實施若無正確的觀念，將會降低功效，造成浪費人力、物力、財力。下列分別就行政人員、教師、學員說明評估應有的正確觀念：

1. 行政人員：

評估雖然能提供行政決策的參考，然而最主要的功能是激勵教師努力教學，協助教師改善教學，以增進訓練效果。不可視評估為增加行政控制的手段，要積極發揮「服務」的功能。

2. 教師：

評估教師的教學就如同評估學員的學習一樣理所當然，因此，將學生評估教師教學的事實予以具體化、正式化，是順理成章之事；教師應以積極的態度來參與評估，不可以評

估破壞「尊師重道」的理由，來藐視評估作業。

3. 學員：

訓練評估對學員而言受益最大，因為教師可由評估的結果中改進或增強教學的能力與方式，而學員必能從教學中獲得更多的知能與態度。因此學員應以認真的心態去參與評估作業，同時也應建立評估是幫助教師了解教學得失，幫助學員自己表達意見的觀念。

（三）要有適切的應變程序

1. 詳細說明評估的目的與作答方式：

評估應讓施測者與學員充分瞭解評估的目的，並詳細說明作答方式，以免產生錯誤的評等。

2. 適當的評估時間：

評估的實施應選擇適當時間，最好不要在訓練最後一堂課實施，以免學員無心參與。此外，實施時間以十分鐘左右最適當。

3. 在良好的氣氛下進行：

評估應在良好的氣氛下進行，不要選擇忙碌、緊張的時刻，尤其不可由教師自行實施，因為學員將在壓力的狀態下來實施評估，可能影響評估結果的真實性。

（四）要有完整的回饋系統：

訓練評估的實施並不是只將結果提呈主管人員而已，最重要的是主動協助或要求教師能改善缺失、發展自我能力，

而對於教授績優者更應予以適當的鼓勵；因此完整的回饋系統之建立有其必要性。

(五) 評估應是連續的、長期的歷程：

評估的實施應是長期的、連續的才能真正發揮功能，教師、訓練單位、甚至學員，才能知曉評估所產生的效益。

訓練評估施行時除了應注意高信度高效度的評估工具、建立正確的觀念、說明評估的目的與作答方式、控制評估的時間及長期進行回饋性的評估之外；在評估工具的內容設計亦極為重要，因為問卷設計的用詞一旦使用引導性的語句，將喪失評估結果的真實性，所以需用公正、客觀、簡潔的詞句設計問題，選項亦應注意其週延性及互斥性。

第八節 本章小結

綜觀訓練成效評估相關理論，大都不離訓練評估的目的與功能、訓練評估的範圍與原則、訓練評估的模式、訓練評估的方法、訓練評估的標準、影響訓練評估的因素、訓練評估應注意事項等內容作探討，謹將上述各項摘要如后：

(一) 訓練評估的目的與功能方面：

訓練評估的目的主要是評估受訓者、訓練方案、組織等三個層面，判斷訓練是否達成各層面的預期目標，且所投注的金錢、時間、人力等資源是否合宜，以作為訓練改進的參考。而訓練評估的功能則是改進訓練方案、強化受訓者知能、瞭解學員的反應、知曉學員是否已學到所需的知識及技能並衡量學員所學是否對組織有所助益。

（二）訓練評估的範圍與原則：

訓練評估的範圍包括：訓練計畫、訓練設施、訓練的師資、訓練的教材、訓練的成果；因此，訓練評估的範圍涵括研擬訓練計畫至訓練結束後的連續性之評估過程。訓練評估的原則是以組織的目標為評估重心；再者，訓練評估必須具體、評估方法應客觀且一致性；它是一個長期持續的評估歷程，不斷改進訓練計畫、設施、講座，甚至於評估方式。

（三）訓練評估的模式：

訓練成效評估的模式眾多，但內容上多與 Kirkpatrick 所提出之四層次評估模式雷同，目前以 Kirkpatrick 之四層次較為被廣泛接受使用。然而訓練成效評估並不限定使用何種模式，需視各組織的型態及需要選擇適合的評估模式。

（四）訓練評估的方法：

訓練評估的方法有很多，主要是為了蒐集有關訓練的軟硬體資料，作為評估的內容。因此，當蒐集的資料愈多元、愈豐富、愈確實，那麼評估的結果就愈準確，愈能發揮評估的功能。並且可針對各階段的評估時間採行不同的評估方法，以獲得最有效的評估成果。

（五）訓練評估的標準：

任何的評估均需符合有效性、可靠性、可用性等三項標準，上述標準之達成可從下列方式著手：

1. 出具代表性的樣本。
2. 用相同的評估工具。

3. 檢驗評估工具的效度。
4. 用易於執行、評分、瞭解的評估工具。

(六) 影響訓練評估的因素：

影響訓練評估的因素有二方面，包括：訓練評估執行的障礙及訓練評估結果闡釋的陷阱。影響訓練評估執行的障礙包括：決策者的認知不足、訓練評估知能不足等因素。影響訓練評估結果（包括：質性與量化資料）闡釋的陷阱很多，在闡釋資料時應作科學的解釋，否則所蒐集到資訊的價值將受到折損或曲解；因此，對於任何評估結果都應審慎加以闡釋，才是有意義的資訊。

(七) 訓練評估應注意事項：

在進行訓練評估時應依各階段的評估時機作不同的評估內容，並且在訓練評估時應注意以下事項，包括：要有良好的評估工具、建立正確的評估觀念、詳細說明評估的目的與作答方式、適當的評估時間、在良好的氣氛下進行、要有完整的回饋系統、作連續的、長期的評估等事項。

再則，從訓練成效評估相關之文獻中，可以幫助我們瞭解如何建構研究問題之問卷題目及訪談的問題，並且對研究問題建立假設，謹將文獻分析給本研究的啟示分述如后：

(一) 受訓學員在反應層次的成效方面：

從訓練成效評估之文獻分析中，反應層次的評估範圍應包括：訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援，並對訓練課程改進之建議等。學員的反應（回應）是很重要的，尤其是得到正向的反應更為重要。一個訓練方案未來是否持續，

往往取決於學員的正向反應。反應層次之評估，一般都以問卷調查、觀察法或面談的方式在訓練結束當時或結束後數週至數個月後對學員進行評估。

（二）受訓學員在學習層次的成效方面：

從訓練成效評估之文獻分析中，學習層次的評估範圍應包括：受訓者在訓練結束後，對知識、態度、技能之瞭解及吸收的程度；評估學習層次需要控制的干擾因素（noisy factors）雖然要比反應層次多，但是其結果卻是證明訓練效果與效率的有利證據，在評估結果之價值上更勝於反應層次。

評估的方式有很多，可採後測法、學前測驗、學後測驗比較法、問卷調查、模擬練習、座談會、實驗比較法、自我評等法、觀察法等方式，評估的時間可在訓練結束當時或結束後數週至數個月後對學員進行評估。

（三）受訓學員在行為層次的成效方面：

從訓練成效評估之文獻分析中，行為層次應評估：受訓者接受訓練之後，是否將學習移轉（Transfer）至工作執行上，使其工作行為產生改變。評估行為層次較評估反應及學習層次更加困難；然而，Kirkpatrick 認為在行為層次的評估卻提供了較前二個層次更有價值的資訊。

評估的方式，包括：問卷調查，個人與組織之績效、成本、目標達成率相較，實驗比較法，觀察法，訪談法等方式；評估的時間必須在訓練結束後一段時間才對學員的工作行為進行評估，是為了讓受訓者有充分的時間把訓練所學內化於工作中。

(四) 受訓學員的反應層次與學習層次之間的關聯性為何：

從訓練成效評估之文獻分析發現，Clement (1978) 使用要徑分析 (path analysis) 發現：「受訓者的反應對學習具因果關係 . . .」及 Noe (1986) 列舉多位學者的實證說明：「對訓練的滿意、學習和行為的改變是一齊發生 (occurs jointly)」²²。因此本研究假設受訓者對於受訓整體滿意度越高，則受訓所學到的知識、工作態度及技能就越多。

(五) 受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性為何：

從訓練成效評估之文獻分析發現，Clement (1978) 使用要徑分析 (path analysis) 發現：「. . . 受訓者的學習對行為改變則有顯著影響。」及 Noe (1986) 列舉多位學者的實證說明：「對訓練的滿意、學習和行為的改變是一齊發生 (occurs jointly)」²³。因此，本研究假設受訓者所學到的知識、工作態度及技能越多，則越能將所學運用於工作中。

(六) 受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性：

從訓練成效評估之文獻分析發現，在正常的情況下，在職期間較長之學員，於受訓時較為適應，且一般訓練內容大都與本職工作相關；因此，本研究假設受訓者任職時間越長，則將訓練所學到的知能運用於工作中的程度越高。

(七) 受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性：

從訓練成效評估之文獻分析發現，在訓練前應先建立「均一素質」的受訓團體，才能依受訓者之基本背景設計課程用以學習；因此，本研究假設受訓者教育程度越高，則受訓所吸收

²² 同註 4，頁 16。

的知能就越多。

(八) 受訓學員到地方行政研習中心受訓，機關同仁的看法：

從訓練成效評估之文獻分析發現，評估的對象可不限於學員本身，還可將學員之主管、同事及部屬納入評估的對象；而且許多影響工作行為的因素都隱藏在組織之中，因此，將受訓者的工作伙伴納入評估的對象，使評估的層面更深且更廣。

(九) 受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願，及不願再次至地方行政研習中心受訓的原因：

從訓練成效評估之文獻分析發現，如果受訓學員不認同訓練方案，那麼他們將沒有學習動機，學習成效勢必打折。因此，本研究期藉由本項研究問題發現地方行政研習中心的缺失，甚至於其它問題。

本研究除訓練成效評估之調查外，希望能探究我國訓練機構現況，以作為輔助成效評估結論與建議的依據，因此在第三章之中將就現行公務員訓練權責機關、訓練機構、訓練現況及成效作一探討。

²³同上註。

第三章 我國公務員訓練

第一節 我國公務員訓練權責機關

公務人員的訓練，我國由考試院及行政院（人事行政局）職掌，然而公務人員訓練之歸屬，係依考試院及行政院八十二年六月及八十四年一月協商確認，由考試院掌理訓練之政策及法制事項、公務人員考試筆試錄取人員訓練、文官中立訓練及其他有關訓練；而行政院人事行政局掌理所屬公務人員之專業訓練、一般管理訓練及其他有關訓練²⁴。

以下謹就訓練權責機關之組織源起及負責之職掌分述如后：

一、公務人員保障暨培訓委員會

依民國八十五年一月二十六日公布之公務人員保障暨培訓委員會組織法²⁵規定可知，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱：保訓會）係考試院所屬主管公務人員培訓的權責機關，負責掌理保障案件及訓練政策、法規的審議。依保訓會組織法第二條規定，

²⁴若是依照憲法第八十三條，公務人員之訓練權責似應屬考試院所轄。但是民國五十六年政府為了配合動員戡亂的需要，依據臨時條款成立行政人事局，賦予該局統籌規劃、擬議各機關公務人員訓練與進修的權責。此一因應措施，使得公務人員訓練進修的重心，由考試院轉移到行政院。民國八十年五月一日憲法第一次增修條文，第九條規定行政院得設人事行政局。民國八十一年五月二十八日憲法第二次增修條文，第十四條規定，考試院為國家最高考試機關，明確其掌理事項，不受憲法第八十三條之規定。經此兩階段的修憲之後，憲法架構一方面保持五權分立制度；另一方面賦予人事行政局法制化之法源，但卻使得原於憲法條文中未明定之訓練進修事項，其權責歸屬更形模糊。為釐清權責，考試院與行政院進行協商，經兩院副院長率員分別於八十二年六月及八十四年一月，兩度對憲法未明定之人事剩餘權協調磋商，並獲得共識，確認未來兩院對於訓練進修職權的劃分。參見蔡祈賢，《終身學習與公務人力發展》，台北：商鼎，2000，頁192-193。

²⁵公務人員保障暨培訓委員會組織法於民國85年1月26日總統華總字第八五000二0八八0號令制定公布，共十六條。參見保訓會，《公務人員保障暨培訓法規彙編》，台北：保訓會，1998b，頁1-4。

設保障處、培訓處及秘書室，其中培訓處為公務人員訓練的專責部門。

依據保訓會處務規程²⁶第九條規定，培訓處又分設二科辦理上述事宜，其中第一科辦理訓練事宜，包括：(一)公務人員訓練政策之研擬規劃事項，(二)公務人員訓練法規之研擬、解釋與宣導事項，(三)公務人員考試筆試錄取人員、升任官等、行政中立及其他有關訓練之研擬規劃、執行及委託事項，(四)人事人員訓練之研擬規劃及委託事項，(五)公務人員訓練之協調事項，(六)公務人員訓練制度之研究事項等六項。

二、國家文官培訓所

保訓會組織法第十三條規定，為應國家文官培訓需要，得設訓練機關，其組織另以法律定之。由國家文官培訓所組織條例²⁷第三條規定，設有教務組、學員服務組及圖書資訊組，並掌理下列事項：

- (一)公務人員考試錄取人員訓練事項。
- (二)公務人員升任官等訓練事項。
- (三)公務人員政治中立訓練事項。
- (四)公務人員訓練之國際交流事項。
- (五)公務人員訓練相關圖書資訊之蒐集、分析及服務事項。
- (六)接受委託辦理訓練事項。

由上述可知，考試院所轄主管公務人員訓練的機關有二個；

²⁶公務人員保障暨培訓委員會處務規程於民國85年8月27日考試院(八五)考臺組參一字第0五二七三號令訂定發布，共二十五條。參見同上註，頁9-18。

²⁷國家文官培訓所組織條例於民國87年11月11日總統華總(一)義字第八七00二二九九九0號令訂定發布，共十二條。參見行政院人事行政局：<http://www.cpa.gov.tw/>。

其一為保訓會，係訓練政策與法規研擬及訓練制度之研究構關；其二為國家文官培訓所，則為實際執行相關訓練事宜之機關。

三、行政院人事行政局

行政院人事行政局（以下簡稱：人事局）負責統籌行政院所屬各機關之人事行政，依其組織條例²⁸第一條規定，有關考銓業務，受考試院之監督（行政院研考會，2000：134）。依其組織條例第二條規定，該局設企劃處、人力處、考訓處、給與處、資訊室、秘書室等六部門，其中考訓處為負責公務人員訓練的部門。考訓處分設四科，其中第二科掌理公務人員訓練事宜。

四、公務人力發展中心

依人事局組織條例第十八條的規定，設公務人力發展中心，該中心組織條例²⁹第三條及第二條規定，該中心設有教務組、輔導組及研究組等三組，並分別掌理行政院所屬機關中高級公務人員之管理發展訓練事項、行政院所屬公務人員之業務講習及研討事項、行政院所屬人事人員專業訓練事項、關於訓練技術與方法之研究評估及推廣事項、其他有關行政院所屬公務人員之訓練事項等五項工作。

五、地方行政研習中心

地方行政研習中心於八十八年七月一日配合「臺灣省政府功能業務與組織調整暫行條例」，改隸「行政院人事行政局」。依據地方行政研習中心暫行組織規程³⁰第三條及第二條規定，設四科

²⁸ 行政院人事行政局組織條例於民國 82 年 12 月 30 日總統華總（一）義字第七 0 九六號令訂定發布，共二十條。參見同上註。

²⁹ 公務人力發展中心組織條例於民國 85 年 1 月 3 日總統華總（一）義字第八五 00 九 000 二 0 號令訂定發布，共十二條。參見同上註。

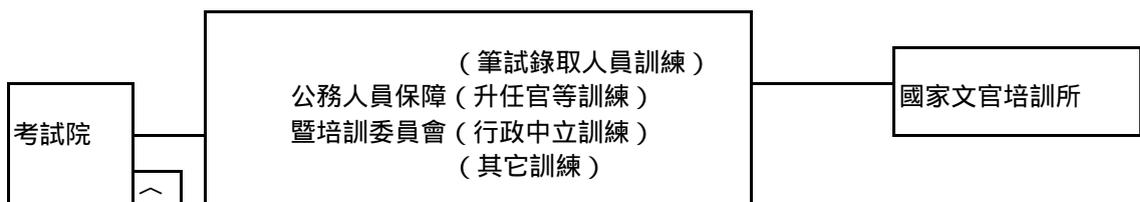
³⁰ 地方行政研習中心暫行組織規程於民國 88 年 6 月 29 日行政院人事行政局八十八局企字第一八 0 六 0 二號令訂定發布，共十三條。參見同上註。

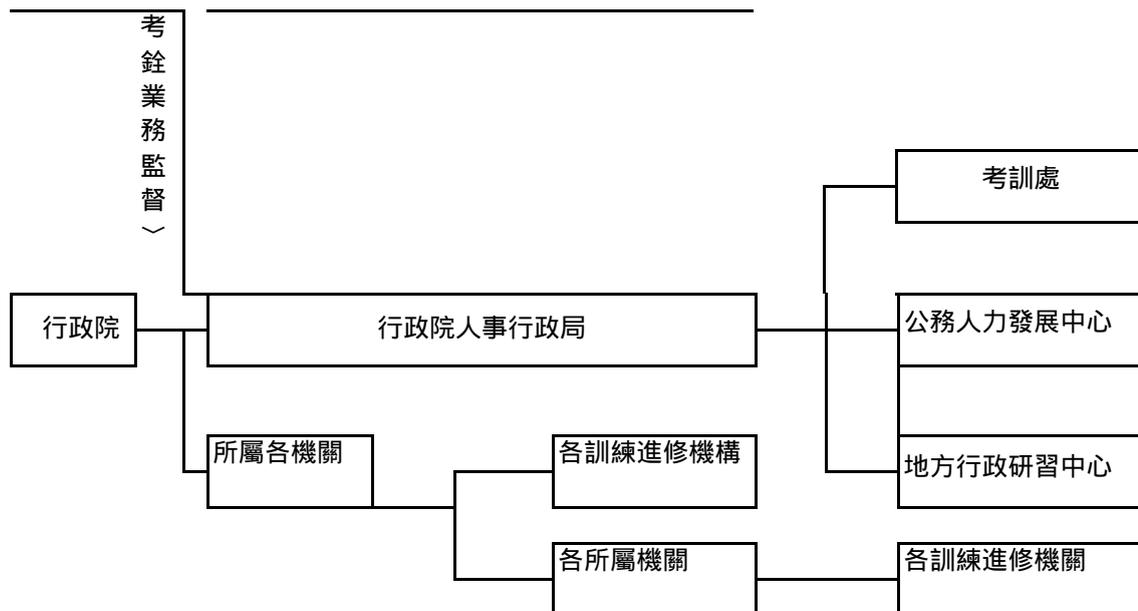
掌理下列事項：

1. 地方機關公務人員之行政管理發展訓練事項。
2. 地方行政管理業務革新發展之研討事項。
3. 地方自治訓練事項。
4. 地方機關專長轉換訓練事項。
5. 中央與地方政府行政業務政策與執行之協調溝通講習及研討事項。
6. 政府重要法制、革新措施及管理新知轉介地方之研習事項。
7. 各縣（市）、鄉（鎮、市）公所等機關公務人員之訓練發展事項。
8. 其他有關行政院所屬地方公務人員之培訓研習事項。

謹將現行訓練權責機關組織體系與關係圖示，如圖 3-1。

圖 3-1 現行公務人員訓練權責機關組織體系關係圖





資料來源：參考蔡良文，《人事行政學 - 論現行考銓制度》，台北：五南，1999，頁 508；並依據現況調整繪製。

由現行公務人員訓練權責機關組織體系關係可看出，我國公務員訓練缺乏一個統一指揮、協調各訓練機關之最高權責機關，因此宜盡早成立，俾利有效建立完整的訓練體系。

再從機關與職掌分析可知，我國公務員訓練業務分為法制、政策及執行二個層面；公務人員訓練主管機關，為考試院與行政院，二院之下分別設置保訓會與人事局為專責機關。在訓練業務方面，保訓會為政策與法制之研擬機關，人事局則為政策執行規劃機關；在訓練類別方面，保訓會負責考試訓練、晉升官等訓練、行政中立訓練，人事局負責行政院所屬公務人員專業訓練、管理訓練。保訓會之下又設國家文官培訓所，人事局之下亦有考訓處、公務人力發展中心、地方行政研習中心負責訓練之執行。

第二節 我國公務員訓練機構現況

現今我國已成立之公務人員訓練進修機構總計六十所，分屬不同機關，除前（第一節）所述考試院所屬訓練機構外，行政院其他各機關亦成立訓練的專責機構，訓練所屬公務人員，合計五十八所之多，詳如表 3-1 所列：

表 3-1 行政院所屬訓練機構現況一覽表

隸屬層級	隸屬單位	訓練機構名稱	場地面積 (平方公尺)	住宿容量 (人)	上課容量 (人)
中央	內政部	中央警察大學推廣教育訓練中心	6050.0	280	550
		台灣警察專科學校	130594.0	500	500
		內政部社會福利工作人員研習中心	24205.5	200	300
中央	外交部	外交領事人員講習所	1289.0		120
中央	財政部	財稅人員訓練所	3400.3	136	370
		台灣銀行行員訓練所	1815.0	85	140
		台灣省合作金庫員工訓練所	2150.0	4	4
		台灣土地銀行行員訓練中心	2467.0	120	300
		台灣省菸酒公賣局員工訓練所	4000.0	200	600
中央	法務部	司法官訓練所	13230.0	200	300
		法務部矯正人員訓練所	20034.0	165	250
		調查局幹部訓練所	6835.0	41	450
中央	經濟部	經濟部專業人員研究中心	21877.0	200	200
		經濟部經建行政人員訓練班	450.0	0	342
		中國石油公司人事處訓練所	115.0	300	600
		台灣電力公司訓練所	278136.0	800	1100
		台灣電力公司林口核能訓練中心	97615.0	145	145
		台灣電力公司訓練所高雄訓練中心	85303.0	317	400
		台灣電力公司大林發電廠火力發電訓練中心	2500.0	20	20
		台灣電力公司第一核能發電廠訓練中心			
		台灣電力公司第三核能發電廠訓練中心	3200.0	20	200
		台灣糖業公司訓練中心	3700.0	10	264
		中船公司高雄總廠訓練中心	34308.0	280	280
		國營事業委員會人力發展訓練班	1278.0	180	250
		台灣省自來水公司員工訓練所		0	70
經濟部水利處員工訓練中心	3423.0	110	80		
		1600.0	45	81	
中央	交通部	郵政訓練所	9917.0	120	120
		中華電信公司電信訓練所	45269.0	750	1000
		中華電信公司電信訓練所台中分所	23020.0	320	560
		中華電信公司電信訓練所高雄分所	37833.0	300	560

		交通部民航局技術人員訓練所		60	150
		台灣省鐵路局員工訓練中心	11200.0	300	300
		基隆港務局員工訓練所	2445.0	0	100
		高雄港務局員工訓練所	500.0	0	120
		公路局北部汽車技術訓練中心	54534.0	200	1500
		公路局中部汽車技術訓練中心	84585.0	267	376
		公路局南部汽車技術訓練中心	32800.0	240	500
中央	教育部	政治大學附設公務人員教育中心		0	4500
		台灣省國民學校教師研習會		308	308
		台灣省中等學校教師研習會	40000.0	450	600
中央	行政院國軍退除役官兵輔導委員會	行政院國軍退除役官兵輔導委員會訓練中心			
		榮工處員工訓練中心	20500.0	0	180
中央	行政院人事行政局	公務人力發展中心	1806.0	45	80
		地方行政研習中心	90430.0	740	900
中央	行政院主計處	行政院主計處主計人員訓練班		56	56
中央	行政院環保署	環境保護人員訓練所	3459.0	0	150
中央	行政院衛生署	疾病管制局流行病學專業人員訓練班	82.5	0	20
		公共衛生研究所	1500.0	72	100
		慢性病防治局衛生教育組	50.0	0	40
		衛生人員訓練中心	2477.0	57	50
中央	行政院農業委員會	遠洋漁業開發中心	10000.0	300	400
地方	台北市政府	台北市政府公務人員訓練中心	49468.0	381	600
		台北市公共汽車管理處職工訓練班	120.0	0	250
		台北銀行行員訓練委員會		0	260
		台北市自來水事業處職工訓練中心	647	0	70
		台北市教師研習中心		80	220
地方	高雄市政府	高雄市政府公教人力資源發展中心	23432.6	3 30	842
地方	台北縣政府	台北縣政府公務人員訓練班	641	4 0	40
合計			1400835	10047	22783

資料來源：參考公務人員保障暨培訓委員會委託研究，「公務人員培訓機關（構）之現況調查與展望」，1998，頁 109，及「公務人員訓練需求調查之研究」，1999，頁 33-37；蔡祈賢，《終身學習與公務人力發展》，台北：商鼎，2000，頁 206-208，及作者依現況綜合整理編製。

依據表 3-1 觀之，我國訓練機構，可依隸屬關係、組織型態及訓

練功能分為下列不同組織型態³¹，加以說明：

一、隸屬關係

(一) 屬中央之機構：

分別隸屬於內政部、外交部、財政部、法務部、經濟部、交通部、教育部、行政院國軍退除役官兵輔導委員會及行政院人事行政局、行政院主計處、行政院環保署、行政院衛生署、行政院農業委員會，共計 51 所。

(二) 屬地方之機構：

分別隸屬於台北市政府、高雄市政府及台北縣政府，計 7 所。

二、組織型態

(一) 獨立機構：

根據組織法規設置，有獨立之經費預算，專任之員額，如法務部司法官訓練所、國家文官培訓所。

(二) 內部單位：

未訂單位組織法規，係屬機關內部建制單位之一，設有專任人員，無獨立經費預算，如中國石油公司人事處訓練所。

(三) 任務編組

無組織法規，亦非機關內部建制單位，係由機關臨時任務編組方式所組成，未置專任人員，而以其他單位人員臨時調兼之，如台北縣政府公務人員訓練班、台北市公車處職工

³¹ 依據蔡良文，《人事行政學 - 論現行考銓制度》，1999，頁 509-510 及蔡祈賢，《終身學習與公務人力發展》，台北：五南，2000，頁 208；作者並依組織調整現狀修正後綜合整理。

訓練中心等。

三、訓練功能

(一) 綜合性訓練機構

以一般行政人員為主要訓練對象，並兼辦其他專業人員訓練訓練，其訓練進修目的在於提高行政管理能力、溝通觀念與改善服務效能為主，現有綜合訓練機構計 6 所。(包括：政治大學附設公務人員教育中心、人事行政局公務人力發展中心、人事行政局地方行政研習中心、台北市政府公務人員訓練中心、高雄市政府公教人力資源發展中心、台北縣政府公務人員訓練班)。

(二) 專業性訓練機構

以專業人員為訓練進修對象，研習專業知識、技術為訓練進修重點，如教育、金融、交通等機關之專業技術人員，其訓練進修目的在增進專業知能，改善技術品質，以提高效率，增加產值為主，現有專業性訓練機構計 52 所。

上述各訓練機構皆依各機關業務需要而成立，彼此無隸屬關係。為了強化各機關間之訓練協調事宜，行政院特於 82 年訂頒行政院所屬訓練機構聯繫會報實施計畫（蔡祈賢，2000：208），統由行政院人事行政局協調定期舉行「行政院所屬訓練機構聯繫會報」，藉由會報中各機構之交流，可避免重複辦理相同的訓練，浪費寶貴的訓練資源。

然而，訓練機構仍有許多問題存在，值得訓練權責機關檢討改進，如保訓會（1998）委託世新大學公共管理顧問中心針對我國公務人員訓練機關之現況調查結果顯示以下問題（71-74）：

(一) 行政人員之訓練機關(構)有限：

在五十八所訓練機構中，屬性為教育、金融、交通等專業訓練機構佔多數，綜合性以及供專業行政人員受訓的機構僅二十六所，由此可知，在所有的公務人力訓練機構中，實際上作為訓練行政人員之機構實在有限。

(二) 訓練機關之規模差異極大：

就訓練場地而言，有大型訓練機構有十萬平方公尺以上的場地面積，然而卻有七所機關的訓練場地面積少於六百五十平方公尺；就訓練容量而言，上課或住宿人數的最高容量，機構之間有千人以上的差別；另就編制而言，大型訓練機構有百人以上工作人員，而有六所機構無任何編制之工作人員；各機構間在經費的情況亦然，機構間的差異甚至於達上億元。

(三) 訓練容量不敷所需：

五十八所訓練機構住宿總容量雖有一萬餘人，上課容量亦達二萬餘人，然依據八十五年度銓敘統計中所載全國之公務人力總數(828,807人)與現存之訓練機構所能提供之最大上課容量推估，在所有公務人力訓練機構之充分協調與事權統一的情況下，平均每人每年只有七日的受訓機會。近年來以訓練代替考試升等的趨勢下，必然使得訓練容量不足的情形更為嚴重。

再則，張秋元(1997)針對我國人事人員訓練體系進行研究分析發現：「我國並未有效建立完備的訓練體系，亦未透過職務等級的劃分將組織成員區分等級，進行能力分析的技术，界定每一層級人員應具

備的知能，作為訓練方案規劃的依據。..僅每年循例分配調訓名額，未能依據公務人員所需知能及需求辦理訓練」(135-136)。此研究顯示，訓練機構為訓練而訓練的消極心態，如此，如何培育國家及人民需求的公務人才呢？值得所有訓練機構深思，更值得主管機關有效規劃、統整各訓練資源。

第三節 我國公務員訓練相關法規

我國關於公務員訓練之法規，依據保訓會（1998b）編印之「公務人員保障暨培訓法規彙編」共二十三種，僅分別依訓練權責機關（考試院及行政院）臚列重要且常用之法規如表 3-2。

表 3-2 我國公務員訓練相關法規

制定機關	法規名稱	日期
考試院	(1) 公務人員進修及考察選送條例	民國 32 年 6 月 10 日
	(2) 公務人員進修及考察選送條例施行細則	民國 32 年 11 月 10 日
	(3) 公務人員進修規則	民國 32 年 12 月 22 日
	(4) 加強公務人員進修業務要點	民國 70 年 3 月 19 日
	(5) 公務人員保障暨培訓委員會組織法第四條	民國 85 年 1 月 26 日
	(6) 公務人員訓練進修法(草案)	
	(7) 委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法	民國 86 年 5 月 21 日
	(8) 公務人員考試錄取人員訓練辦法	民國 86 年 7 月 25 日
行政院	(1) 行政院暨所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點	民國 75 年 9 月 11 日
	(2) 行政院暨所屬各機關公務人員專長轉換訓練實施要點	民國 76 年 5 月 14 日
	(3) 行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點	民國 77 年 8 月 3 日

(4) 行政院人事行政局組織條例第五條第二款規定	民國 82 年 12 月 30 日
(5) 行政院暨所屬各機關及省(市)政府人才儲備作業要點	民國 86 年 3 月 6 日

資料來源：參考蔡良文，《人事行政學 - 論現行考銓制度》，台北：五南，1999，頁 507-508；及作者綜合整理編製。

上列部分法規年代久遠，已不符合現況，且部分已不適用，謹擇要依制定機關分別敘述：

一、考試院制定部份

(一) 加強公務人員進修業務要點³²

本要點主要是為了增進公務人員知能，提高公務人力素質，與訓練相關內容如下：

1. 各機關設班訓練，並辦理專書閱讀、在職進修、觀摩及考察等（第二點、第三點）。
2. 各機關編列年度預算，應增列進修及訓練經費（第八點）。
3. 公務人員參加進修，其成績列為考績之參考（第十點）。

(二) 公務人員考試錄取人員訓練辦法³³

本辦法所指的訓練分為基礎訓練與實務訓練，基礎訓練以充實初任公務人員應具備之觀念、品德操守、服務態度及行政程序為重點，實務訓練則在增進初任公務人員工作所需知能，因此本法旨在加強考訓用之配合。本法第四條、第八條界定訓練權責機關，基礎訓練由保訓會辦理，實務訓練則委託各用人機關指派專人辦理；另第十條規定受訓人員依規

³²加強公務人員進修業務要點於民國 70 年 3 月 19 日銓敘部七十台楷典三字第一一三一五號函發布，共十二點。參見同註 24，頁 172-173。

³³公務人員考試錄取人員訓練辦法於民國 86 年 7 月 25 日考試院八六考台組參一字第 0 四七一一號函發布，共十八條。參見同上註，頁 107-112。

定發給津貼；且第十六條規定受訓人員訓練期滿並經核定成績及格者，才完成考試程序，之後方能分發任用。

本辦法除了界定訓練權責機關之外，對於訓練期間、津貼發放標準、考試、成績計算、請假規定等均作詳細說明，仍沿用至今。

（三）委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法³⁴

本辦法係依公務人員任用法第十七條第五項³⁵規定訂定，主要係使委任職之公務人員不須參加其它國家考試，亦可經由訓練取得晉升薦任官等的資格。

主要內容為：採密集訓練方式辦理，訓練課程係為增進受訓人員所需工作知能加以設計，其訓期為六週。訓練對象為現職公務人員，並由各機關依遴選要點及保訓會分配之名額，加列 5% 之備選人員送保訓審核。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，即完成委任晉升薦任官等之程序；訓練所需經費全由國家文官培訓所編列預算支應。

（四）公務人員訓練進修法草案³⁶

為了統整訓練進修之法制，考試院於 86 年 7 月 3 日經院會通過公務人員訓練進修法草案，並送請立法院審議。本法目前尚未完成立法程序，綜觀本草案，十分完整，主要內容

³⁴委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法於民國 86 年 5 月 21 日考試院訂定發布，共十七條；另於民國 90 年 3 月 9 日修正發布第 3、4、9、13、14、15、16 條條文。參見同註 26。

³⁵公務人員任用法第十七條第五項規定晉升薦任官等訓練辦法，由考試院定之。參見同註 24，頁 89。

³⁶參見同上註，頁 205-220。

如后：

1. 界定訓練進修之定義及種類（第三、四條）。
2. 明定訓練進修主管機關之權責分際（第五條）。
3. 成立協調會報，負責協調各訓練機關，辦理各項訓練業務（第六條）。
4. 明訂訓練內容及目的（第七條、第十條、第十一條）。
5. 明定公務人員初任各官等主管職務應接受管理才能發展訓練（第九條）。
6. 明定訓練辦法、計劃之訂定機關及訓練之期間、實施方式、受訓人員及其生活輔導等有關事項，應依各該訓練法規定辦理。（第十二條）
7. 強調訓練進修之主管機關，應主動提供各項訓練進修管道，鼓勵公務人員終身學習（第二十七條）。
8. 確定公務人員訓練及進修經費之來源（第二十九條）。
9. 明定訓練進修之情形及成績，作為考核與升遷之評量項目（第三十條）。

目前關於公務員訓練的法規十分零散，本法之制定，對於公務員訓練進修法制之統合，具有重要的意義。

二、行政院制定部份

（一）行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點³⁷

本要點主要規範行政院暨所屬機關及公營事業機構人員國內訓練、進修（包括研究與實習）事宜。關於訓練部分主要係明訂行政院人事行政局、各部會局處署及省（市）政府辦理公務人員訓練進修之權責及分工事項；並就訓練之職

³⁷行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點於民國 77 年 8 月 3 日七十七臺政參字第二八二二三號函發布；於民國 87 年 3 月 12 日第二次修正。參見同上註，頁 155-161。

前訓練、在職訓練及其他訓練之實施對象明列；本要點是目前規範訓練的重要法規之一。

（二）行政院暨所屬各機關及省（市）政府人才儲備作業要點³⁸

早於民國 70 年行政院即發布「行政院暨所屬各機關加強人才儲備作業要點」，旨在儲備公務人才，為配合本要點，民國七十年行政院頒訂「加強行政機關人才延覽培育與運用方案」由行政院人事行政局負責統籌策劃人才儲備業務及高級人才之儲備，除從現職公務人員中，發掘具有潛力者，再施予培訓，逐次擢升重要職務，或從學術、企業發現人才，加強培訓，期能有效運用人力，強化公務體系（李寶釋、湯博宏，1999，9-10）。

為因應國家發展需要，民國 86 年特訂定本要點，儲備以下各類人才，包括：高級主管人才、旅居國外人才、科技人才以及中、初級人才等四類，除了明定人才儲備權責單位外，並就各人才之界定、施訓方式、訓用配合方式皆作詳細規定。本要點開啟了我國各類人才培育的法制規定。

（三）行政院暨所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點³⁹

本要點係因應時代環境迅速變遷之需所制定，主要在傳授業務有關之新學識、新技術或新觀念，以促進業務革新、進步，分為專業性、業務性、一般性三類訓練，訓練權責係由各機關依需求規劃辦理。

³⁸行政院暨所屬各機關及省（市）政府人才儲備作業要點於民國 86 年 3 月 6 日八十六行政院臺人政力字第 0 六一八一號函發布，共十五點。參見同註 26。

³⁹行政院暨所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點於民國 75 年 9 月 11 日七十五行政院臺人參字第三 0 七八六號函發布，共八點。參見同註 24，頁 163-166。

(四) 行政院暨所屬各機關公務人員專長轉換訓練實施要點⁴⁰

本要點主要係因應業務變遷，培訓公務人員現職以外之工作之專長，使其能取得第二專長，轉任新職，並將原有人力得以有效移撥運用。其訓練方式可依轉換之專長，採取集中住班訓練、派赴轉任之機關實習或薦送進修等方式實施；其中就新專長取得之認定、訓練後工作之指派均有規定，對於政府組織調整後人力的有效運用以及公務員工作權的保障均有實質的功能。

審視上述法規，從適用性觀之，考試院是我國考銓業務之最高主管機關，所訂頒的法令，應適用於全國各機關（構）；而行政院所頒行的考銓執行規章，雖係規範其所屬單位，然而從行政院所屬機關占全國政府機關總數的 99.2%，以及公務人員數占全國的 98.1%而言，實質上已涵蓋大多數的單位與人員。又在實際的運作上，我國總統府、國民大會、五院中行政院以外的其他院部會，仍參照行政院所訂頒的法令辦理，因此行政院所制頒之法令規章，仍然及於全國各機關（蔡祈賢，2000：185）。因此上述考試院及行政院訂頒之法規，可謂適用全國各行政機構。

另從採用情形觀之，目前各機關適用最多的是「公務人員考試錄取人員訓練辦法」、「委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法」、「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」三種，亦為各機構選送人員參加訓練的重要依據。

⁴⁰行政院暨所屬各機關公務人員專長轉換訓練實施要點於民國 76 年 5 月 14 日七十六行政院臺人政參字第一三四五 0 號函發布，共九點。參見同上註，頁 167-169。

再從法規位階觀之，目前考試院並未制定以訓練為主之專門法律，因此公務員訓練僅散見於上述考試院與行政院所訂頒之行政命令之中，法規位階偏低（黃臺生、任可怡，1995，139-240）。因此，深切期待考試院於 86 年 7 月 3 日經院會通過之公務人員訓練進修法草案，立法院能盡早審議，並完成立法程序，以統整訓練進修之法制。

第四節 我國公務員訓練概況

一、我國現行公務員訓練的種類

我國公務員的訓練，依現行的法規而言，可分為職前訓練及在職訓練二類，謹分述如后：

（一）職前訓練

依據公務人員考試法第二十條⁴¹、公務人員考試法施行細則第十八條⁴²及公務人員考試錄取人員訓練辦法的規定，公務人員考試錄取者須接受訓練，訓練期滿及格者，發給證書，分發任用。

又依「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」第八點規定：「職前訓練，除完成考試程序者，應依各該考試之規定辦理外，其他新進人員，應於進用前或於到職後三個月內實施之。使瞭解應具備之基本觀念、品德、操守、服務態度及處理公務之一般知識」，目前是由各主管機關規劃辦理。

⁴¹ 參見同上註，頁 72。

因此對於考試錄取之公務員除了需至訓練機構接受職前訓練外，各機關應自行依業務性質辦理新進人員相關訓練，使新進人員熟悉公務環境，增進行政經驗，以有效執行公務。

（二）在職訓練

公務員之在職訓練，依行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點第九條規定，按職務等級，分下列四個階段實施：

1. 基礎訓練：

以委任第五職等以下及相當職務人員為對象，使其熟悉工作技術和方法、公務人員應具有之品德操守及法治觀念為施訓重點。

2. 專業訓練：

以荐任第六至第八職等及相當職務人員為對象，使其熟悉專業及一般管理知能，以奠立發展業務之基礎為施訓重點。

3. 管理訓練：

以荐任第九職等至簡任第十一職等及相當職務人員為對象，以強化其綜合規劃、管理協調及處理事務之能力為目的。

4. 領導訓練：

以簡任第十二職等以上人員為對象，以提升其領導統御及決策能力為目的。

⁴²參見同上註，頁 82。

上述四階段之訓練，旨在使各級公務人員依所擔任職務之需要，接受各階段的訓練。目前領導訓練部份係由中央統籌規劃辦理；管理訓練、專業訓練與基礎訓練部份則由各主管機關自行規劃辦理。

除上述四階段訓練外，在職訓練尚有以下重點訓練之施行(李寶釋、湯博宏，1999，12-13)：

1. 培育發展訓練：

是為了加強訓練與人才培育之配合，協助各機關遴選現職薦任第七職等或相當官職之優秀人員及現職荐任第八職等或相當官職優秀人員，施以訓練，以儲備荐任第八、第九職等主管候用人員。因此，是以中、高級主管之培育候用人選為對象，提升其領導、管理及處事能力。

2. 知能補充訓練：

為充實公務人員新知，依行政院訂頒「行政院暨所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點」規定規劃辦理。是為增進新知識、新技術或利於新法令規章之推行或應時代環境變遷之需要，增進其學能、觀念、作風等所實施之訓練。

3. 專長轉換訓練：

為配合業務需要，有效運用人力，依行政院訂頒「行政院暨所屬各機關專長轉換訓練實施要點」規定規劃辦理，以因應機關組織調整或業務變遷，使原有人力得以有效移撥運用。大多為機關業務發生變動或組織調整時所辦理之訓練。使現職人員取得新任工作之專長與技術。

4. 委任公務人員晉升薦任官等訓練：

為使久任委任職之公務人員，能有機會晉升薦任官等，由保訓會，依據「委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法」辦理。

由上述重點訓練可知，培育訓練是培育候用中、高級主管人員之人選，訓練的目的在於提升其領導、管理及處事的能力，作為未來升任之準備。知能補充訓練是為了因應社會環境快速變遷之需要，增進公務人員新知能、或利於新法令規章之推行之訓練。專長轉換訓練大多為機關業務變動或組織調整時所舉辦的訓練，為了讓現職公務人員取得新任工作之專業知能。委任公務人員晉升薦任官等訓練是為了要激勵久任委任職而未完成升等考試之優秀公務人員，能有機會晉升薦任官等，並藉由訓練提高其學養、職能。

上述公務人員訓練現況，蔡祈賢（2000）依訓練類別、對象、目的、權責及法規依據做以下整理，詳如表 3-3。

表 3-3 公務人員訓練分析表

類別	訓練類別	訓練對象	訓練目的	訓練權責	法規依據
職前訓練	考試錄取人員訓練	公務人員各等級考試錄取人員	充實基本觀念、品德、操守、服務態度、行政程序與技術	保訓會 各用人機關	公務人員考試錄取人員訓練辦法第三條
	新進人員訓練	各機關新進人員	瞭解基本觀念、品德、操守、服務態度、一般公務知識	各機關	公務人員國內訓練進修要點第八點
在職訓	依層級	基礎訓練	委任五職等以下及相當職務人員	熟悉工作技術方法、品德、法治	人事行政局辦理十職等以上人員訓練。 公務人員國內訓練進修要點第三、九點。

訓練	級分	專業訓練	薦任六至八職等及相當職務人員	熟知專業及一般管理知能	各部、會及直轄市政府辦理九職等以下人員訓練，如因業務需要亦得辦理十職等以上人員訓練。	
		管理訓練	薦任九職等至簡任十一職等及相當職務人員	強化綜合規劃、管理協調、處理事務之能力	保訓會辦理其他四院所屬人員訓練。	
		領導訓練	簡任十二職等以上及相當職務人員	提昇領導統御及決策能力		
	其他	培育發展訓練	中、高級主管培育候選人選	提昇領導、管理及處事能力	人事行政局各主管機關	公務人員國內訓練進修要點第十點
		專長轉換訓練	業務變更、組織變遷等人員	使現代人員取得新工作之專長	人事行政局各主管機關	公務人員國內訓練進修要點及專長轉換訓練要點
		知能補充訓練	各機關全體人員	傳授新學識、新技術、新觀念	各機關	公務人員知能補充訓練要點
		升官等訓練	公務人員任用法第十七條第三項資格條件人員	培養具備薦任官等職務之知能	保訓會	委任升薦任官等訓練辦法

資料來源：蔡祈賢，《終身學習與公務人力發展》。台北：商鼎，2000，頁221-221。

第五節 我國公務員訓練成效

我國公務員訓練成效，本節將從參與訓練人數、訓練機構對訓練成效之評估及公務員對訓練的成效之回應三方面探討，謹分述如下：

一、參與訓練人數逐年成長

依據考試院統計⁴³，民國七十九年全國接受訓練公務員共 182,594 人次，占當年公務員總數之 32.0%；至民國八十八年，參與訓練人次已達 746,980 人次，為歷年來最多，較上年 687,786 人次增加 59,194 人次，占當年公務員總數之 124.6%。也就是說，民國七十九年每三位公務員每年僅有一人有機會參加訓練，到了民國八十八年，每位公務員有 1.26 次受訓機會。由此可知，十年來我國公務員參與訓人數穩定成長，除了民國八十年略為下降之外，其餘皆逐年增加，十年來已成長三倍。我國公務人員近十年以來參加訓練的情形，可從表 3-4 得知。

表 3-4 十年來全國公務人員訓練統計表

年	公務員總數	接受訓練公務員人次	接受訓練公務員人次百分比
79	569768	182594	32.0 %
80	574658	179435	31.2 %
81	592976	194814	32.8 %
82	607457	236956	39.0 %
83	612514	278125	45.4 %
84	618170	419638	67.9 %
85	622699	349542	56.1 %
86	625753	497109	79.4 %
87	602396	687786	114.2 %
88	599134	746980	124.6 %

資料來源：作者依據考試院：<http://www.exam.gov.tw/>銓敘資料整理統計編製。

二、訓練機構對訓練成效評估實施情形

保訓會於 1999 年委託吳定就公務員訓練需求調查之研究中，在「訓練機構對於訓練結果評估的情形」一項之調查發現：目前訓練機構之受訓成效評估方式多以「測驗」、「意見反意調查」為

⁴³參見考試院 (<http://www.exam.gov.tw/>) 銓敘資料。

主，且有四成的受訪機構並未做相關的追蹤評估（詳如表 3-5，3-6），所以訓練成效將無法精確予以估計，也因此無法修正訓練計畫，對於訓練之推動將可能造成負面的影響（保訓會，1999，81-82）。

表 3-5 訓練機構如何評估訓練成效

方法	數量	回答百分比
測驗	19	28.4
晤談	7	10.4
觀察	8	11.9
意見反應調查	23	34.3
成本效益分析	2	3
無	1	1.5
其他	7	10.4
小計	67	100

資料來源：公務人員保障暨培訓委員會委託研究，《公務人員培訓機關（構）之現況調查與展望》。台北：公務人員保障暨培訓委員會，1998a，頁 41。

表 3-6 訓練機構有無相關訓練成效追蹤計畫

回答	數量	百分比
是	13	56.5
否	10	43.4
小計	23	100

資料來源：公務人員保障暨培訓委員會委託研究，《公務人員培訓機關（構）之現況調查與展望》。台北：公務人員保障暨培訓委員會，1998a，頁 42。

三、公務員對訓練的成效之回應

根據保訓會（1999）上項委託研究中，對全國公務人員訓練需求調查發現公務人員對於政府機關辦理訓練的成效回應如后（吳定，1999，82-83）：

（一）訓練對於工作能力之提升方面：

有 60.7%的受訪者認為訓練有助於提升工作能力，但仍有 17.4%的比例持負面評價，21.9 % 無意見。

（二）訓練對於信心之提升方面：

有 64.1%受訪者認為受訓有助於提升信心，但亦有 15.2%受訪者持反對立場，20.7 % 無意見。

（三）訓練對於專業能力之提升方面：

有 55.9%受訪者認為訓練有所助益，然而有 19.4%受訪者未能同意，24.7 % 無意見。

（四）訓練對於工作士氣之提振方面：

有 46.1%受訪者持肯定態度，卻有 27%受訪者反對，26.8 % 無意見；因此有 53.8 % 受訪者對於受訓能否提升工作士氣，持較負面的態度。

（五）對於訓練實施情形的滿意度方面：

有 60.8 % 受訪者不滿意，其主要的問題在於訓練缺乏針對個人公務生涯發展的整體考量、訓練課目不符所需、訓期太短等因素。

（六）對訓練課程滿意度方面：

高達 55.8 % 不滿意，其主要的原因為課程未能滿足實際的工作需要、內容不夠深入、課程缺乏關聯性等，顯示訓練課程與實務脫節。

再由黃臺生、任可怡（1995）對中央三級以上一般行政機關適用官等職等併立制之現職經銓敘有案人員的研究發現上述人員對於政府機關辦理訓練的成效回應如后（1995：245）：「有 80 % 以上公務員認為訓練對於提升工作能力有幫助，73 % 的公務員認為訓練對未來生涯發展有幫助，42 % 的公務員認為訓練對未來陞遷有幫助。」。

從我國公務員訓練成效之文獻資料顯示，公務員參與訓練的機會已逐年增加，且受訓人數近十年來已大幅成長。然而訓練機關對於訓練成效之評估及追蹤工作仍未落實，尤其是成效評估方面僅做淺層的測驗及意見反應調查，未作更深層次的觀察及訪談；再則，訓練的目的是希望學員能將所學運用於實際工作中，依據調查結果，僅 56.5 % 的機關進行相關追蹤評估；如此，將無法落實訓練成效之評估，據以修正訓練方案，影響公務員對訓練成效之回應。

第六節 地方行政研習中心

地方行政研習中心為本研究之主體，為深入介紹研究個案，擬就其組織沿革、在國家訓練體制中的定位與角色、及四十餘年來的訓練成效等三個方向作為本節之內容，謹詳述如后：

一、組織沿革

民國三十四年十月臺灣省行政長官公署為培養地方行政幹部，成立「臺灣省地方行政幹部訓練團」，辦理幹部職前訓練及在

職訓練，民國三十五年八月改名為「臺灣省訓練團」，迄至民國三十八年結束。

民國四十五年七月臺灣省政府為使全省訓練工作一元化，恢復成立「臺灣省訓練團」。五十四年五月遷至中興新村現址；八十三年十二月更名為「臺灣省政府訓練團」，為省府一級機關；八十六年五月配合省府組織調適，改制為「臺灣省政府公務人力培訓處」；嗣於八十八年七月一日配合「臺灣省政府功能業務與組織調整暫行條例」，改隸「行政院人事行政局」並定名為「地方行政研習中心」。

二、在國家訓練體制中的定位與角色

（一）從組織規程而言：

依據地方行政研習中心暫行組織規程第二條規定，其掌理：地方機關公務人員之行政管理發展訓練，地方行政管理業務革新發展之研討，地方自治訓練，地方機關專長轉換訓練，中央與地方政府行政業務政策與執行之協調溝通講習及研討、政府重要法制，革新措施及管理新知轉介地方之研習事項，各縣（市）鄉（鎮、市）公所等機關公務人員之訓練，其他有關行政院所屬地方公務人員之培訓研習；因此從組織規程而言，地方行政研習中心肩負著全省各縣市政府、鄉鎮市公所等二十餘萬基層公務人力的培育的角色。

（二）從組織型態而言：

從組織型態觀之，地方行政研習中心的定位十分清楚，其係我國公務人員訓練之主管機關⁴⁴所屬之重要執行機關之

⁴⁴ 我國公務人員訓練之主管機關已於第一節陳述，分別為考試院及行政院，地方行政研習中心隸屬於

一，隸屬於中央之機構，為一個獨立機構，有獨立之經費預算⁴⁵及專任員額（九十六人）。再則，其為一個專責之訓練機構，腹地約十公頃，每次最高容訓量為九百位學員，是公務員綜合性訓練機構中最大的培訓環境。

三、訓練內容

地方行政研習中心對地方公務員之訓練，採多元化、多管道之方式施行，大致採下列方式實施：開班調訓學員、與國外大學合作辦理教育訓練及辦理國際研討會、辦理全省巡迴教育課程、辦理員工推廣進修班、發行「研習論壇」等方式，謹將各項分述如下：

（一）開設班次調訓學員

研習中心的訓練結構分為職前訓練及在職訓練二類，在職訓練又細分為專業訓練、管理訓練及發展訓練二種，謹依研習中心訓練計畫（1999：3）內容分述如下：

1. 在職訓練

（1）專業訓練：

以貫徹年度施政綱要，充實專業及一般管理知能，積極推動地方基層建設為目標，八十八年下半年及八十九年度共調訓一百九十一班。

（2）管理訓練：

以革新服務觀念，加強綜合規劃及管理之能力，以發

行政院人事行政局。

⁴⁵各班次（代訓班次除外）之訓練經費，在地方行政研習中心年度預算內支應。臨時增加（或代訓）班次之訓練費用，由調訓單位依地方行政研習中心「代訓班次經費計費標準表」自行籌撥。

揮整體功能，達成行政效率提昇為目標，八十八年下半年及八十九年度共調訓二十六班。

(3) 發展訓練：

以儲備優良主管人員，充實行政管理知能與培養領導能力，使訓練與升遷相互配合，八十八年下半年及八十九年度共調訓九班。

2. 職前訓練

以奠定公務人員基本觀念，增進品德、操守、服務態度及處理公務之一般知識以及瞭解機關組織任務為目標，八十八年下半年及八十九年度共調訓十四班。

再者，調訓班次依訓練目的，分別訂為二天至四週不等時間之班次，並區分其名稱如下（研習中心，1999，3-4）：

1. 講習班：

以講授現職工作所必需之法令規章及專業知能為主，訓練期限為一至三週。

2. 訓練班：

以增進現代行政管理知能，熟悉有關法令規章與實務作業為主，訓練期限為四週以上。

3. 研習班：

以加強七職等以上人員領導才能及研究管理新知與專業

方案為主，研習期限為一至三週。

4. 研究班：

以培養七職等以上人員領導能力，精研行政管理新知與方法為主，訓練期限為四週以上。

5. 講習會：

以溝通工作觀念，研討專題，熟習工作方法為主，訓練期限為三天以內。

在各種訓練之中，最重要的是訓練方案的規劃，地方行政研習中心在方案內容方面有以下重點工作：

1. 課程設計

對於委訓班次的專業課程方面，多由各調訓單位針對各班次調訓對象與工作需要設計課程，包括課目、內容及時數；一般性及輔導性課程，則由地方行政研習中心規劃設計。

對於自辦班次的專業課程、一般性課程及輔導性課程，全由地方行政研習中心針對調訓對象、調訓目的與工作需要設計課程；在課程安排上，理論課程在先，實務演練在後。

2. 講座遴聘

對於委訓班次之專業課程，由各調訓單位依課程需要遴聘講座，一般性及輔導性課程，則由地方行政研習中心選聘。

自辦班次的專業課程、一般性課程及輔導性課程，全由地方行政研習中心依課程內容聘請專家學者，並遴選學有專長且表達能力佳、教學經驗豐富的業務主管擔任；唯各班次

任課講座，若為多數學員多次反應不佳者，則不予續聘，以確保教學品質。

3. 輔導及服務

除了在課程設計上規劃輔導課程外，每個班次皆配置一名輔導員全責班上各種生活輔導事宜；另於各學員寢室亦配置一名寢室服務人員，提供各種學員日常生活必須品及清潔工作；並設有警衛室，二十四小時有正式警員為學員巡邏園區安全；及設有醫務室，為學員提供緊急之護理。

4. 軟硬體教學設施

為增強教學效果，地方行政研習中心備有電教器材，包括：投影機、幻燈機、錄放影機、手提式電腦、單槍投影機；另依課程性質購置影片、影帶、DVD、幻燈片等輔教資料。

再從各訓練班次及人數觀之，四十餘年來共開設九百二十個不同班次，共四千三百四十三期，三十七萬餘人次，可說是基層人力的培育中心。茲將地方行政研習中心自民國四十五年至八十九年施訓班次及人數統計（如表 3-7）及歷年施訓人數（如表 3-8）表列如后。

表 3-7 民國四十五年至八十九年施訓班次及人數統計表

班別	班次	期別數	人數
研究（習）班	34 班	427 期	32741
訓練班	156 班	969 期	67721
講習班	584 班	2,639 期	184081
講習會	87 班	306 期	88900
研討會	1 班	2 期	393
總計	920 班	4,343 期	373836

資料來源：依據地方行政研習中心，《臺灣省政府公務人力培訓處歷年調訓班期人

數統計表》，1997；及該中心民國 87、88、89 年公務統計報表，作者綜合整理。

註：民國 87、88、89 年僅將人數納入表 3-7，未獲得班次及期別次資料納入。

表 3-8 歷年施訓人數統計表

年度	施訓人數	年度	施訓人數	年度	施訓人數
45	2389	60	6254	75	8956
46	2884	61	6560	76	9065
47	4568	62	7135	77	8227
48、49	4382	63	12652	78	8887
50	4186	64	8156	79	9977
51	4403	65	8352	80	10355
52	4385	66	8252	81	10078
53	4955	67	8506	82	9829
54	5040	68	8728	83	11401
55	6402	69	7826	84	13380
56	8109	70	7956	85	15784
57	6688	71	8268	86	17533
58	5961	72	9519	87	17756
58	5961	73	8518	88	10092
59	6057	74	8758	89	16655
				合計	373836

資料來源：依據地方行政研習中心，《臺灣省政府公務人力培訓處歷年調訓班期人數統計表》，1997；及該中心民國 87、88、89 年公務統計報表，作者綜合整理編製。

(二) 與國外大學合作辦理教育訓練及辦理國際研討會

為培育公務同仁國際宏觀視野、擷取國外先進國家之工

作智能，自民國八十三年起辦理國際研討會、八十六年起與國外大學教育訓練合作，合作對象包括美國南加州大學、長堤加州大學、俄亥俄州立大學、杜克大學、澳大利亞南澳大學及其他國外教育訓練機構等，透過研習與參訪活動，提昇公務同仁素質，對政府再造發揮先導的功能；歷年辦理情形如表 3-9 及 3-10。

表 3-9 歷年與國外大學合作辦理教育訓練計畫成果表

執行年度	國家或合作大學	學員人數	計畫主題
八十三	美國南加大	100 人	行政管理 環保及衛生 社會福利及勞工 交通及都市建設
八十四	美國加州長堤大學 英國紐卡索大學 法國 德國 荷蘭 澳洲	120 人	行政管理 職業訓練 土地管理 都市更新及下水道工程 鄉村規劃 水資源開發 文化藝術
八十五	業務移由台灣省政府人事處辦理		
八十六	日本	20 人	公務人力資源開發
八十七	美國加州長堤大學 美國喬治梅森大學 澳洲南澳大學	87 人	公共事務 公務人力培訓 都市景觀與交通建設 土地利用 農漁畜產品產銷 公共事務管理
八十八年 下半年及 八十九年	澳洲南澳大學	25 人	觀光資源

資料來源：研習中心，地方行政研習中心業務簡報，2000，附件三。

表 3-10 歷年辦理國際研討會成果表

執行年度	主題名稱	參加學者背景	參加人數
86	企業化行政管理	美國卡內基美侖大學 德州大學 杜克大學	110
87	預約新世紀 建構安全生活環境	美國馬里蘭大學 紐澤西州立大學 英國內政部犯罪研究中心 加拿大國際犯罪預防中心 我國中央警官學校	120
88	公務人力培訓	加拿大公務員委員會 英國內閣國際公共服務處 美國麻州人力資源處 日本東京都職員研修所	300

資料來源：地方行政研習中心，地方行政研習中心業務簡報，2000，附件四。

（三）辦理全省巡迴教育

基於「持續服務」、「服務到家」之理念，每年辦理「巡迴教育」，以服務到家的方式巡迴全省二十一縣市實施，藉以宣導現代化政府施政理念並蒐集基層之興革意見。「巡迴教育」自七十三至八十九年度合計已辦理一百九十三場次，參加人數計有三萬七千餘人，透過雙向溝通與經驗交流的方

式，與產、官、學界人士共同研討，使基層公務員能獲得多方領域的新知與觀念，有助於工作與生活的精進與開展；歷年辦理場次及人數如表 3-11。

表 3-11 歷年巡迴教育辦理成果表

執行年度	辦理場次	調訓人數
七十二至八十二年度	84 場	12741 人
八十三年度	7 場	3500 人
八十四年度	7 場	3600 人
八十五年度	20 場	3852 人
八十六年度	20 場	3881 人
八十七年度	20 場	4284 人
八十八年度	18 場	3342 人
八十八年度下半年及八十九年度	17 場	2708 人
合計	193 場	37908 人

資料來源：地方行政研習中心，地方行政研習中心業務簡報，2000，附件二。

(四) 辦理員工推廣進修班

為落實公務人員終身習理念，研習中心改制前自民國六十七年開始，與東海大學合作，辦理員工進修班，每學年度開設大學一般課程及才藝課程，以充實公務員本職學養，修養心靈，提供中部地區公務同仁及眷屬夜間多元化進修管道。從八十八學年度下學期起，增設碩士學分班，八十九年度起開設碩士學程學分班，以提高學員課程的層級，對於公

務同仁落實終身學習，增進工作知能，有所助益；近年辦理成果如表 3-12。

表 3-12 近年辦理員工推廣進修班成果表

學年度	開設類科	進修學員數
82	30	1094
83	30	1176
84	30	1184
85	30	1219
86	30	1228
87	24	994
88 下半年	25	1007
89		
合計	199	7902

資料來源：地方行政研習中心，地方行政研習中心業務簡報，2000，附件五。

（五）發行「研習論壇」及訓練叢書

1. 發行「研習論壇」月刊

為促進結業學員聯繫，並增進其公務新知，每月定期出版「研習論壇」，截至八十九年十二月份止，已發行八十三期，每期發行量一萬冊，月刊內容並已同步上網，藉資訊電子化擴大服務層面和效果，提供公務同仁「進修」、「研究」、「溝通」的服務，以延伸教育訓練效果，亦為公務同仁交換工作經驗與增加新知的園地。

2. 編選訓練叢書

編印或選購優良叢書致贈學員，藉以提供專業新知及增進人生修養，截至八十九年十二月份止，已編選一百五十五種訓練叢書，總計受惠人數已達九萬人次。

除了上述以訓練方式、人數描述研習中心成效外，研習中心尚以下列方式評估其訓練成效，包括採取問卷調查、專業研討、課程測驗等方式，各項施行方式分述如后：

(一) 問卷調查

對於受訓一週以上的班次，在訓練結束前發放問卷，瞭解學員對於受訓期間之課程、講座、教材、住宿、伙食、生活照顧等內容的滿意度。調查結果，學員對地方行政研習中心滿意度高達百分之八十以上，並有分之九十五以上的學員願意再次至該中心受訓。

(二) 專業研討

各調訓單位視實際需要親自主持該班次之「專業研討」（綜合座談），研討範圍以與調訓目的有關之重要業務為主，研討題綱由調訓單位擬訂，並請有關業務主管列席，以聽取學員意見，瞭解基層狀況，溝通上下意見，並解決實際問題（研習中心，1999：7）。

(三) 課程測驗

三週（含）以上班次為求訓練效果安排測驗，二週以下班次則視需要排定。課程測驗以使用「是非題」、「選擇題」為原則，必要時得以申論、問答、演習或作業等方式行之（研習中心，1999：7）。測驗結果，作為證書發放之標準；若不及六十分，則不予發放證書。

綜而觀之，地方行政研習中心對於地方公務員在訓練實施上採各種不同的方式，包括：實際調訓各類人員至研習中心施訓、以月刊書面傳授公務同仁相關知能、辦理國際研討會拓展公務員視野、至全省各縣市巡迴教育延伸教育功能、辦理公務員公餘進修、與國外大學合作辦理教育訓練提升公務員國際專業知能，可謂投注無數心力。再從其評估訓練成效的方式審視，則略顯不足，僅就一週（含）以上班次學員反應層次進行問卷調查，或依班次需要增設專業研討課程，或對於三週（含）以上班次進行學習層次之課程測驗，未就訓練是否能對工作的實質助益進行評估，在評估之深度上稍嫌不足。

第七節 本章小節

在本章之中，研究者對於我國公務員訓練的介紹，以我國公務員訓練權責機關、我國公務員訓練機構現況、我國公務員訓練相關法規、我國公務員訓練概況、我國公務員訓練成效以及本研究之個案 - 地方行政研習中心之訓練成效等六個面向作描述，期能有助於讀者對於我國公務員訓練有所瞭解，更有助於本研究結論與建議的依據，以下將簡述各面向的內容如后：

（一）我國公務員訓練權責機關方面：

我國公務員訓練主管機關，為考試院與行政院，二院之下分別設置保訓會與人事局為專責機關；在訓練業務方面，保訓會為政策與法制之研擬機關；人事局則為政策執行規劃機關；在訓練類別方面，保訓會負責考試訓練、晉升官等訓練、行政中立訓練；人事局負責行政院所屬公務人員專業訓練、管理訓練。保訓會之下又設國家文官培訓所，人事局之下亦有考訓

處、公務人力發展中心、地方行政研習中心負責訓練之執行。

由現行公務人員訓練權責機關組織體系關係可知，我國公務員訓練缺乏統一指揮、協調各訓練機關之最高權責機關。

（二）我國公務員訓練機構現況方面：

現今我國已成立之公務人員訓練進修機構總計六十所，分屬不同機關，各訓練機構皆依各機關業務需要而成立，彼此無隸屬關係。雖然行政院為了強化各機關間之訓練協調事宜，定期舉行「行政院所屬訓練機構聯繫會報」，以統整訓練資源。然而，訓練機構仍有許多問題存在，值得訓練權責機關檢討改進，包括：行政人員之訓練機關不足、訓練機關之規模差異極大、訓練容量不敷所需等問題。

（三）我國公務員訓練相關法規方面：

我國公務員訓練相關法規，考試院及行政院訂頒之法規，適用全國各行政機構。目前各機關適用最多的公務員訓練相關法規包括「公務人員考試錄取人員訓練辦法」、「委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法」、「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」等三種，亦為各機構選送人員參加訓練的重要依據。

從法規位階審視，目前考試院並未制定以訓練為主之專門法律，因此公務員訓練僅散見於上述考試院與行政院所訂頒之行政命令之中，法規位階偏低；因此，考試院於86年7月3日經院會通過之公務人員訓練進修法草案，立法院應盡早審議，並完成立法程序，以統整訓練進修之法制。

（四）我國公務員訓練概況方面：

我國公務員的訓練，依現行的法規而言，可分為職前訓練及在職訓練二類，以及培育訓練、知能補充訓練、專長轉換訓練、委任公務人員晉升荐任官等四項重點訓練。

職前訓練是對於考試錄取之公務員辦理之訓練，使新進人員熟悉公務環境，增進行政經驗，以有效執行公務；在職訓練是為了使各級公務人員依所擔任職務之需要，接受各階段的訓練。

培育訓練是培育候用中、高級主管人員之人選，訓練的目的在於提升其領導、管理及處事的能力。知能補充訓練是為了因應社會環境快速變遷之需要，增進公務人員新知能、或利於新法令規章之推行之訓練。專長轉換訓練大多為機關業務變動或組織調整時所舉辦的訓練。委任公務人員晉升薦任官等訓練是為了要激勵久任委任職而未完成升等考試之優秀公務人員，能有機會晉升薦任官等，並藉由訓練提高其學養、職能。

（五）我國公務員訓練成效方面：

我國公務員參與訓練的機會已逐年增加，且受訓人數近十年來已大幅成長。然而訓練機關對於訓練成效之評估及追蹤工作仍未落實，尤其是成效評估方面僅做淺層的測驗及意見反應調查，未作更深層次的觀察及訪談；另外，訓練的目的是希望學員能將所學運用於實際工作中，依據調查結果，僅 56.5 % 的機關進行相關追蹤評估，如此，將無法落實訓練成效之評估，據以修正訓練方案，影響公務員對訓練成效之回應。

(六) 地方行政研習中心方面：

地方行政研習中心對地方公務員之訓練，採多元化、多管道之方式施行，包括：開班調訓學員、與國外大學合作辦理教育訓練及辦理國際研討會、辦理全省巡迴教育課程、辦理員工推廣進修班、發行「研習論壇」等方式，可謂投注相當之心力。再從其評估訓練成效的方式審視，則略顯不足，僅就一週（含）以上班次學員反應層次進行問卷調查，或依班次需要增設專業研討課程，或對於三週（含）以上班次進行學習層次之課程測驗，未就訓練是否能對工作的實質助益進行評估，較為可惜。

從以上我國公務員訓練的現況可知，除現行組織體制及法規有待統整外，對於訓練成效的評估仍屬淺層之反應層次居多；本研究希望透過實證研究，瞭解基層公務員對訓練的滿意度、吸收知能的程度及所學運用在工作的情形，期能藉此彰顯地方行政研習中心之訓練成效或瞭解訓練缺失，相關之研究結果將分述於第四、第五、第六章。

第四章 問卷調查過程與敘述統計分析

本研究採取文獻分析法、郵寄問卷調查法、深度訪談法三種研究

方法進行，文獻分析部分所做系統性分析結果已呈現在第二章；為有效評估地方行政研習中心之訓練成效，並突破該中心之淺層評估方式，本章的內容在於敘述郵寄問卷之抽樣設計、預試、回收過程以及對訓練的滿意度、吸收知能的程度及所學運用在工作情形之敘述統計分析，期能經由實證結果之分析，有效評估訓練成效。

第一節 抽樣設計

本研究係針對地方行政研習中心八十八年七月至八十九年十二月自行調訓十一種課程二十七個班次中，以隨機的方式自每一班次中選取問卷調查的樣本，將問卷調查所得資料以 Excel 軟體作進一步分析。

一、調查對象

本研究在 95% 以上的信心水準，5% 的抽樣誤差的標準下，調查對象為參加「地方行政研習中心八十八年七月至八十九年十二月自行調訓十一種課程二十七個班次」⁴⁶ 九百零四位學員中的三百位學員。

研究母體為不同班次的學員，為了確保各種課程族群有適當的代表性，故採比例分層樣本，也就是先作分層抽樣人數計算，再就各層名單作簡單隨機抽樣。

二、問卷的設計

本研究採取混合式的問題⁴⁷。研究者事前就把問題內容、字組

⁴⁶請參考「表 1-2：地方行政研習中心自行規劃的課程一覽表」。

⁴⁷ 本研究的問卷題目，不僅只有一種型式的類型，問題的类型包括：封閉式及填空式的問題，混合使用

與順序作好規劃，在預試修正後，印製成書面資料；而問題的設計以封閉式為主、填空式為輔，此方式的特點：封閉式的問題，學員可以容易且快速回答；輔以開放式的自由填充，可使學員表達出問卷未盡事宜，使所得的資料更完整，而不受限。

本問卷係依據 Kirkpatrick 評估模式為主軸，並依據文獻資料所提具之內涵所建構，且參考現行地方行政研習中心日間受訓公務員的「地方行政研習中心學員意見調查問卷」及「中華電信分公司訓練評估之研究正式問卷」(曾靜如，1999)以及各相關學術研究之問卷內容所擬訂，再由指導教授修正後印製。因此，每項研究問題又細分為許多次要研究問題，以期在反應、學習及行為三層次能作完整之評估(詳如表 4-1)，所以本份問卷係具備表面效度之意見表。且調查對象皆以填具相同的問卷，不因班別差異而不同，並採預試的方式先行施測，因此本份問卷具有信度(問卷內容詳如附錄一)。

三、有效樣本

有效樣本的界定為：除了第一部分的第二、五、八、十、十二題可自由填答外，其餘問卷的所有題目必須全部填答⁴⁸。

表 4-1 主次要研究問題、重要的概念、其概念型定義與操作型定義

主要研究問題	次要研究問題	概念 - 概念型定義	概念 - 操作型定義
人事行	受訓學員在反應層次 - 課程面向的成效為	受訓學員：指至地方行政研習中心接受訓練	(一)以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：

於問卷之中。

⁴⁸填答第四部分第二題時若勾選願意再次至地方行政研習中心受訓者，不需填答第四部分第三題「不願意再次至地方行政研習中心受訓理由」；若勾選「願意」，卻仍填答「不願意再次至地方行政研習中心受訓理由」，則該問卷第四部分第三題不予統計。

<p>政局地方行政研習中心公務員訓練成效為何？</p>	<p>何？</p>	<p>之地方公務員。 地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：(一)省、縣(市)政府、鄉(鎮、市)公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，(二)公營事業機構工作人員，(三)其他經核准(備)之代訓人員。 反應層次：係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度(包括：方案內容、講師、設備、教材、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等)。</p>	<p>1.課程設計十分適當 很同意 同意 不同意 很不同意 2.課程設計應改進的是 課程缺乏關聯性 課程內容重複 專業程時數不足 其它____ 以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 課程面向的成效。 (二)並以訪談八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問題加以深入訪談： 「您到地方行政研習中心受訓對訓練課程的看法如何？」 就訪談內容加以整理歸納並分析。</p>
	<p>受訓學員在反應層次 - 教學內容面向的成效為何？</p>	<p>受訓學員：指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。 地方公務員：係依地方行政研</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化： 1.教學內容應加強改進的是 未與實務結合 內容淺顯 太過艱深 其它____ 2.課程內容符合我的需要 很同意 同意 不同意 很不同意</p>

		<p>習中心所界定之對象，包括：(一)省、縣(市)政府、鄉(鎮、市)公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，(二)公營事業機構工作人員，(三)其他經核准(備)之代訓人員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度(包括：訓練方案內容、講師、設備、教材、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等)。</p>	<p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 教學內容面向的成效。</p>
<p>受訓學員在反應層次 - 教材面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員：指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：(一)省、縣(市)政府、鄉(鎮、市)</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化： 授課所使用的教材，符合學習需求 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 教材面向的成效。</p>

		<p>公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，(二)公營事業機構工作人員，(三)其他經核准(備)之代訓人員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度(包括：方案內容、講師、設備、教材、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等)。</p>	
<p>受訓學員在反應層次 - 授課表達面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員：指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：(一)省、縣(市)政府、鄉(鎮、市)</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 講座授課層次分明,表達清晰 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 授課表達面向的成效。</p>

		<p>公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，(二)公營事業機構工作人員，(三)其他經核准(備)之代訓人員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度(包括：方案內容、講師、設備、教材、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等)。</p>	
<p>受訓學員在反應層次 - 教學設施面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員： 指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員： 係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：(一)省、縣(市)政</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 教學設施能符合學習需要 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2. 教學設施應加強改進的是 照明 空調 電化教學設備 其它____</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 教學設施面向的成效。</p>

		<p>府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度（包括：方案內容、講師、設備、教材、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等）。</p>	
	<p>受訓學員在反應層次 - 訓練環境面向的成效為何？</p>	<p>受訓學員：指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：（一）省、縣（市）政</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 訓練環境清潔舒適 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2. 訓練環境應加強改進的是 寢室清潔 教室清潔 餐廳清潔 其它__</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 訓練環境面向的成效。</p>

		<p>府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度（包括：方案內容、講師、設備、教材、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等）。</p>	
<p>受訓學員在反應層次 - 服務人員面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員： 指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員： 係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：（一）省、縣（市）政</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 服務人員態度親切 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2. 服務人員應加強改進的是 服務態度 反映事件處理 其它___</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定反應層次 - 服務人員面向的成效。</p>

		<p>府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度（包括：方案內容、講師、設備、教材、服務、行政支援等，並對訓練課程改進之建議等）。</p>	
<p>受訓學員在學習層次 - 態度面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員：指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：（一）省、縣（市）政</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 受訓能激發學習興趣，增加學習成效 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2. 訓練所學，可激發工作意願 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定學習層次的成效。</p>

		<p>府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。</p> <p>學習層次： 係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識、技能、態度的程度。</p>	
<p>受訓學員在學習層次 - 知識面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員： 係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：（一）</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 受訓時所傳授的知能，我能悉數吸收 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2. 能就訓練所學，提出工作上改進建議 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定學習層次的成效。</p>

		<p>省、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。</p> <p>學習層次： 係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識、技能、態度的程度。</p>	
<p>受訓學員在學習層次 - 技能面向的成效為何？</p>		<p>受訓學員：係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>地方公務員：係依地方行政研習中心所界定之對象，包括：（一）</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1. 訓練所學，可提升工作技能 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2. 訓練所學，可增進工作表現 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定學習層次的成效。</p>

		<p>省、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所暨所屬各機關公務人員及考試及格分發任用人員，（二）公營事業機構工作人員，（三）其他經核准（備）之代訓人員。</p> <p>學習層次： 係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識、技能、態度的程度。</p>	
<p>受訓學員的反應層次與學習層次之間的關聯性為何？</p>		<p>受訓學員： 係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>反應層次： 係指受訓者對整個訓練方案的看法，亦即對於訓</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，將反應層次和學習層次聯結，以分析地方行政研習中心受訓學員反應層次和學習層次之間的關聯性。</p>

		<p>練實施之整體滿意程度（包括：訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援，並對訓練課程改進之建議等）。</p> <p>學習層次： 係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識、技能、態度的程度。</p>	
	<p>受訓學員的教育程度與其在學習層次的成效？</p>	<p>受訓學員： 係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>教育程度： 係指至目前為止所受之最高教育而言。</p>	<p>教育程度：以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化： 「最高教育程度 碩士以上 大學畢 大專畢 高中職畢 其它」 以受訪者的填答決定其教育程度。 再以受訓學員的教育程度和學習層次作相關性分析，以決定地方行政研習中心受訓學員教育程度是否影響學習層次的成效。</p>

		<p>學習層次： 係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識、技能、態度的程度。</p>	
<p>受訓學員在行為層次 - 工作面向的成效為何？</p>	<p>受訓學員： 係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>行為層次： 評量受訓者接受訓練之後，將學習移轉至工作執</p>	<p>（一）以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <p>1.能應用所學於現職工作中 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>2.能應用所學應付不同的工作 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>3.能應用所學提高工作效能 很同意 同意 不同意 很不同意</p> <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百</p>	

		<p>行上，使其在工作行為產生改變的情形。</p>	<p>分比，以決定行為層次的成效。</p> <p>(二) 以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員、受訓學員之主管、受訓學員之同事為訪談對象，且以下列問題加以深入訪談：</p> <p>學員方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您到地方行政研習中心受訓，訓練所學是否符合您工作上的需要？ 2. 您是否將訓練所學的知能運用於實際的工作之中？ 3. 當您將訓練所學運用於實際的工作之中時，遭遇到什麼困難？ <p>受訓者主管方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為 000 受訓後，對於工作上所需的知能增加的程度為何？ 2. 您認為 000 受訓後，增加工作的效能程度為何？ <p>受訓者同事方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為 000 受訓後，在工作上態度有何改變？ 2. 您認為 000 受訓後，在工作上知能上有何改變？ <p>就訪談內容加以整理歸納並分析。</p>
<p>受訓學員在行為層次 - 自我面向的成效為何？</p>	<p>受訓學員：係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>行為層次：評量受訓者接受訓練之後，將學習移轉至工作執</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能應用所學發展自我潛能 很同意 同意 不同意 很不同意 2. 能應用所學獲得工作滿足感 很同意 同意 不同意 很不同意 3. 您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中（可複選）？ 自我工作滿足感 主管的支持 對升遷有 	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能應用所學發展自我潛能 很同意 同意 不同意 很不同意 2. 能應用所學獲得工作滿足感 很同意 同意 不同意 很不同意 3. 您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中（可複選）？ 自我工作滿足感 主管的支持 對升遷有

		行上，使其在工作行為產生改變的情形。	所助益 可以增加職務輪調的機會 其它____ 以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定行為層次的成效。
受訓學員在行為層次 - 支持面向的成效為何？	受訓學員： 係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。 行為層次： 評量受訓者接受訓練之後，將學習移轉至工作執行上，使其在工作行為產生改變的情形。	以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化： 能應用所學獲得主管的支持 很同意 同意 不同意 很不同意 以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以決定行為層次的成效。	
受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性為何？	受訓學員： 係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。 學習層次： 係指受訓者自該訓練課程中，學習到的知識、技	以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，將學習層次和行為層次聯結，以分析地方行政研習中心受訓學員學習層次和行為層次之間的關聯性。	

		<p>能、態度的程度。</p> <p>行為層次： 評量受訓者接受訓練之後，將學習移轉至工作執行上，使其在工作行為產生改變的情形。</p>	
	<p>受訓學員的服務年資與其在行為層次之間的關聯性為何？</p>	<p>受訓學員：係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>公務員服務年資：係指自任公職日起至填答問卷日</p>	<p>公務員服務年資：以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，以下列問卷加以操作化： 「公務員服務年資 5 年以下 6-10 年 11-15 年 16-20 年 21 年以上」 以受訪者的填答決定其公務員服務年資。 再以受訓學員的公務員服務年資和行為層次之問卷調查資料作相關性分析，以分析地方行政研習中心受訓學員公務員服務年資是否影響行為層次的成效。</p>

		<p>止，所服務的期間。</p> <p>行為層次： 評量受訓者接受訓練之後，將學習移轉至工作執行上，使其在工作行為產生改變的情形。</p>	
<p>受訓學員到地方行政研習中心受訓，機關同仁的看法為何？</p>	<p>受訓學員：係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>機關同仁：係指受訓學員任職機關中的主管、同事。</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員、受訓學員之主管、受訓學員之同事為訪談對象，且以下列問題加以深入訪談：</p> <p>學員方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您參加本次訓練是自動爭取或是被指派參加？ 2. 您參加本次訓練主管的支持程度為何？ 3. 當您運用所於實際的工作之中時，主管的反應為何？ 	

			<p>受訓者主管方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為訓練對所屬工作上是否有實質上的助益？ 2. 所屬同仁受訓時，您如何調配工作，使業務有效的運作？其中遭遇到什麼困難？ 3. 您所屬同仁將訓練所學運用於實際的工作之中時，您的反應為何？ <p>受訓者同事方面</p> <p>同仁的受訓對您所造成的影響為何？</p>
	<p>受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願為何？</p>	<p>受訓學員：係指至地方行政研習中心接受訓練之地方公務員。</p> <p>再次：係指下次或今後有任何機會。</p>	<p>以八十八年七月至八十九年十二月至地方行政研習中心受訓學員為研究對象，且以下列問卷加以操作化：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 若有機會您願意再來地方行政研習中心受訓嗎？ 願意 不願意 2. 您不願意再來地方行政研習中心受訓的理由是（可複選）： 訓練無法獲得專業知能 教學設施不足 服務人員態度不佳 現職工作上不需再受訓 工作繁重，代理制度並未落實 主管不支持 受訓無助於升遷 受訓與調職並無相關 個人因素 其他_____ <p>以受訪者的回答加以彙整並統計各項答案的百分比，以瞭解受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願及不願意的因素為何。</p>

第二節 預試及回收過程

一、預試時間與經過

研究者將問卷之書面初稿於五月三十日，傳真給曾受訓之四位公務同仁填寫，並請其將需要改進之處告知研究者，其中建議將「不願意再次至地方行政研習中心受訓的理由」增加「個人因素」之選項，另外將「受訓無助於工作升遷及輪調」分開為二個

選項：「受訓無助於工作升遷」及「受訓與職務輪調並無相關」；上述建議已於正式施測前加以修正。

二、施測時間與經過

問卷內容依預試結果修正，並經指導教授確認後，於九十年六月二日寄發三百份問卷予各受訓學員，由於初期（九十年六月十三日前）回收率不高，僅回收一百四十七份，經與指導教授討論後，就未寄回之問卷再發第二次，共發了一百五十三份，以期提高回收率，至六月二十四日截止回收問卷，結果共回收二百一十八份，總回收率為 72.66 %。經過濾篩選，剔除無效問卷 5 份，實得有效問卷 213 份，佔全部發出問卷數之 71 %。

三、資料處理方式

研究者先編寫「編碼簿」作為未來資料登錄的依據，待問卷回收後將之逐一編號，並依據上述有效問卷的界定進行資料過濾；之後，直接將資料登錄於 Excel 中，並以隨機抽驗方式檢查資料有無誤植的情形。

第三節 調查結果之敘述統計分析

本問卷調查之敘述統計分析係以次數與百分比檢定來瞭解個人基本資料、反應層次、學習層次、行為層次及再次至地方行政研習中心受訓意願等各變項之分佈狀況及比例。

一、基本背景

對於曾參加「地方行政研習中心八十八年七月至八十九年十二月自行調訓班次」之樣本的個人基本資料分佈情況，描述如下：

(一) 性別

本研究母體總數為 904 位，男性受訓公務員為 561 位，佔母體總數的 62.1 %；女性受訓公務員為 343 位，佔母體總數的 37.9 %；而在 213 份有效問卷中，男性受訓公務員為 114 位，佔全部有效問卷調查的 53.5 %，女性受訓公務員為 99 位，佔全部有效問卷調查的 46.5 %；在顯著水準設定為 .01 的情況下，臨界卡方值為 6.6，將樣本與母體作比較進行卡方檢定得卡方值 6.3，顯著水準為 0.12，表示母體與樣本之性別比例無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

從母體及樣本之性別分析中可以發現，男性受訓公務員較女性受訓公務員人數略高。詳細人數及比例，分別如下表及下圖（表 4-2、圖 4-1 及表 4-3、圖 4-2）所示：

表 4-2 母體性別統計表

性別	人數	百分比
男	561	62.1%
女	343	37.9%
總計	904	100.0%

圖 4-1 母體性別統計圖

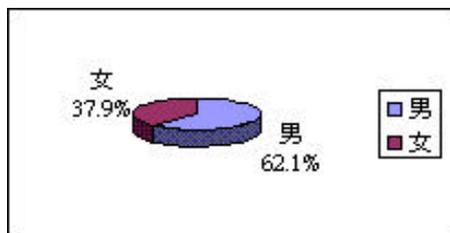


表 4-3 樣本性別統計表

性別	人數	百分比
男	114	53.5%
女	99	46.5%
總計	213	100.0%

圖 4-2 樣本性別統計圖



(二) 年齡

本研究母體總數為 904 位，40-49 歲居多計 344 位，佔母體

總數的 38.1%；其次是 30-39 歲有 289 位，佔母體總數的 32%；再次是 50-59 歲有 172 位，佔母體總數的 19%；而 20-29 歲及 60 歲以上者則很少，合計約佔 10.9%。而在 213 份有效問卷中，40-49 歲居多計 91 位，佔全部有效問卷調查的 42.7%；其次是 30-39 歲有 71 位，佔全部有效問卷調查的 33.3%；再次是 50-59 歲有 38 位，佔全部有效問卷調查的 17.8%；而 20-29 歲及 60 歲以上者則很少，合計約佔 6.2%。在顯著水準設定為 .01 的情況下，臨界卡方值為 13.3，將樣本與母體之年齡作比較進行卡方檢定得卡方值 5.9，顯著水準為 0.2，表示母體與樣本之年齡層無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

從母體及樣本之年齡層分析中可以發現，受訓公務員中年齡集中於 30-49 歲之中壯年。詳細人數及比例，分別如下表及下圖（表 4-4、圖 4-3 及表 4-5、圖 4-4）所示：

表 4-4 母體年齡統計表

年 齡	人 數	百 分 比
20-29 歲	27	3.0%
30-39 歲	289	32.0%
40-49 歲	344	38.1%
50-59 歲	172	19.0%
60 歲以上	72	7.9%
總計	904	100.0%

圖 4-3 母體年齡分佈圖

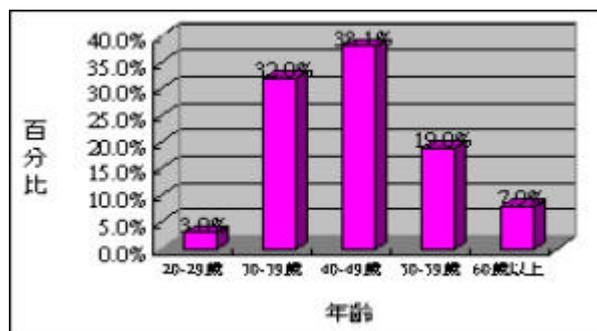
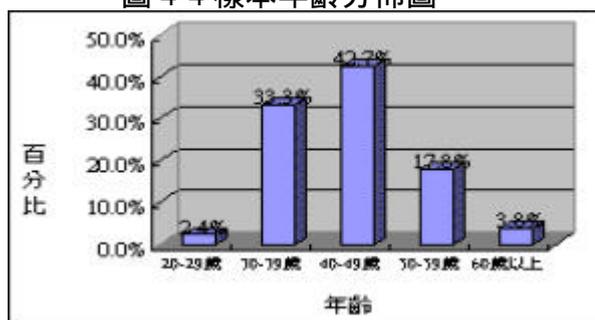


表 4-5 樣本年齡統計表

年 齡	人 數	百 分 比
20-29 歲	5	2.4%
30-39 歲	71	33.3%
40-49 歲	91	42.7%
50-59 歲	38	17.8%

圖 4-4 樣本年齡分佈圖



60 歲以上	8	3.8%
總計	213	100.0%

(三) 最高教育程度

本研究母體總數為 904 位，大專及大學學歷各佔母體總數的 47 % 及 38 %，高中學歷佔母體總數 9 %，碩士以上學歷者不多僅佔 5.4 %，高中以下學歷者則很少僅佔 0.6 %。而在 213 份有效問卷中，大專及大學學歷各佔全部有效問卷調查的 46 % 及 36.2 %，碩士以上學歷者不多僅佔 4.7 %，高中以下學歷者則很少僅佔 0.9 %；在顯著水準設定為 .01 的情況下，臨界卡方值為 13.3，將樣本與母體之年齡層作比較進行卡方檢定得卡方值 4.9，顯著水準為 0.3，表示母體與樣本之教育程度無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

從母體及樣本之教育程度分析中可以發現，受訓公務員中以大專及大學的學歷佔多數。詳細人數及比例，分別如下表及下圖（表 4-6、圖 4-5 及表 4-7、圖 4-6）所示：

表 4-6 母體教育程度統計表

教育程度	人數	百分比
碩士以上	49	5.4%
大學	425	47.0%
大專	344	38.0%
高中	81	9.0%
其它	5	0.6%
總計	904	100.0%

圖 4-5 母體教育程度統計圖

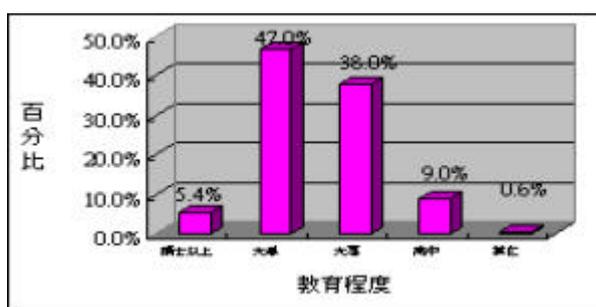
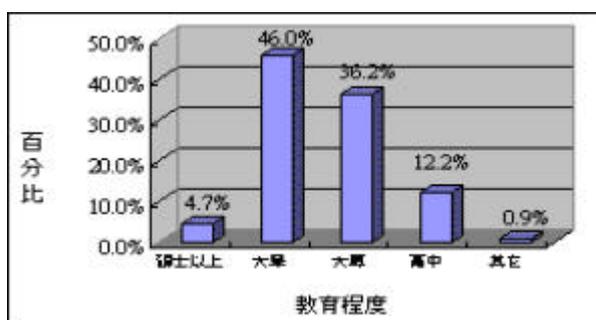


表 4-7 樣本教育程度統計表

教育程度	人數	百分比
碩士以上	10	4.7%
大學	98	46.0%
大專	77	36.2%
高中		
其它		
總計	213	100.0%

圖 4-6 樣本教育程度統計圖



高中	26	12.2%
其它	2	0.9%
總計	213	100.0%

(四) 官等

本研究母體總數為 904 位，官等以薦任居多有 524 位，佔母體總數的 58 %；其次為委任有 349 位，佔母體總數的 39 %；簡任人數有 39 位，佔母體總數的 3 %。而在 213 份有效問卷中，官等以薦任居多有 145 位，佔全部有效問卷調查的 68.1 %；其次為委任有 63 位，佔全部有效問卷調查的 29.6 %；簡任人數僅 5 位，佔全部有效問卷調查的 2.3 %。在顯著水準設定為 .01 的情況下，臨界卡方值為 9.2，將樣本與母體之官等作比較進行卡方檢定得卡方值 8.4，顯著水準為 0.02，表示母體與樣本之官等無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

從母體及樣本之官等分析中可以發現，受訓公務員中以薦任及委任為主。詳細人數及比例，分別如下表及下圖（表 4-8、圖 4-7 及表 4-9、圖 4-8）所示：

表 4-8 母體官等統計表

官等	人數	百分比
簡任	39	3.0%
薦任	524	58.0%
委任	349	39.0%
總計	904	100.0%

圖 4-7 母體官等統計圖

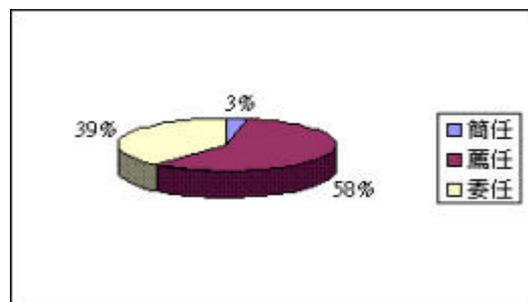
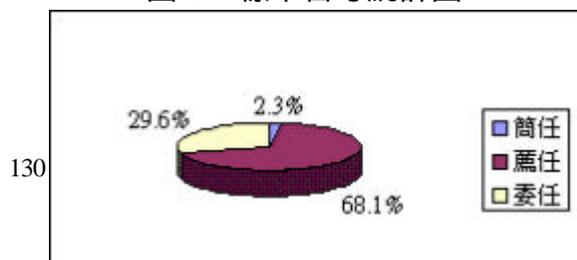


表 4-9 樣本官等統計表

官等	人數	百分比
簡任	5	2.3%
薦任	145	68.1%
委任	63	29.6%
總計	213	100.0%

圖 4-8 樣本官等統計圖



簡任	5	2.3%
薦任	145	68.1%
委任	63	29.6%
總計	213	100.0%

(五) 職位

本研究母體總數為 904 位，公務員職位別以非主管佔多數有 489 位，佔母體總數的 55 %；主管有 415 位，佔母體總數的 45 %。而在 213 份有效問卷中，公務員職位別，非主管佔多數有 126 位，佔全部有效問卷調查的 59.2 %；而主管有 87 位，佔全部有效問卷調查的 40.8 %。在顯著水準設定為 .01 的情況下，臨界卡方值為 6.6，將樣本與母體之職位作比較進行卡方檢定得卡方值 1.8，顯著水準為 0.18，表示母體與樣本之職位別無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

從母體及樣本之職位別分析可以發現，雖然非主管所佔人數較多，然而依一般行政機關主管及非主管比例而言，受訪者中以主管人員的比例偏高。。詳細人數及比例，分別如下表及下圖（表 4-10、圖 4-9 及表 4-11、圖 4-10）所示：

表 4-10 母體職位別統計表

職位別	人數	百分比
主管	415	45.0%
非主管	489	55.0%
總計	904	100.0%

圖 4-9 母體職位別統計圖

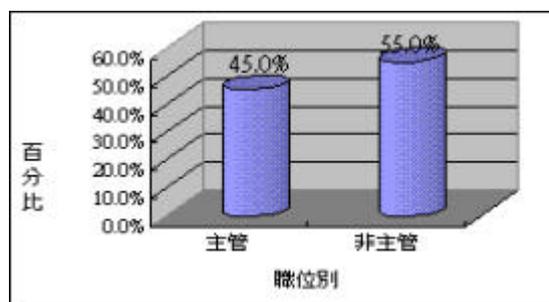
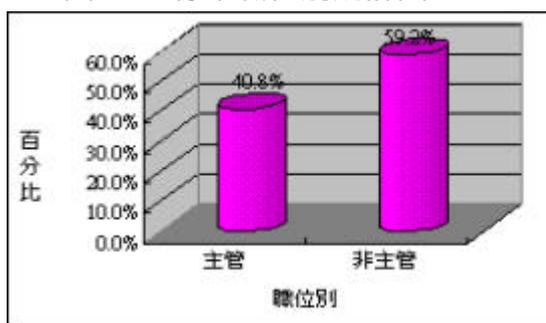


表 4-11 樣本職位別統計表

職位別	人數	百分比
主管	87	40.8%
非主管	126	59.2%
總計	213	100.0%

圖 4-10 樣本職位別統計圖



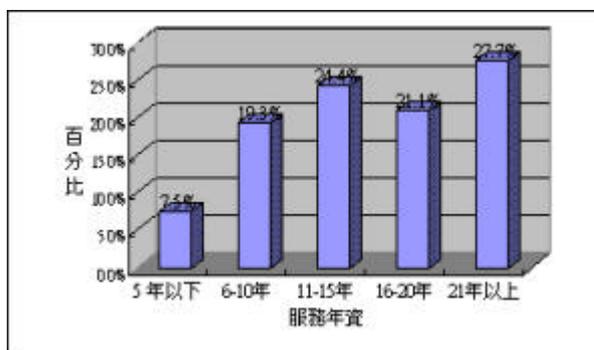
(六) 公務員服務年資

從問卷調查得知，213 位受訪者中的服務年資，以 20 年以上較多計 59 位，佔全部有效問卷調查的 27.7 %；其次是 11-15 年有 52 位，佔全部有效問卷調查的 24.4 %；再次是 16-20 年有 45 位，佔全部有效問卷調查的 21.1 %；而 6-10 年有 41 位，佔全部有效問卷調查的 19.3 %；5 年以下則僅 16 位，約佔 7.5 %；可見受訪者中目前在各階段的服務年資中參訓比例尚屬合宜，僅服務年資在 5 年以下者，佔較低的比例。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-12 及圖 4-11）所示：

表 4-12 公務員服務年資統計表

服務年資	人數	百分比
5 年以下	16	7.5%
6-10 年	41	19.3%
11-15 年	52	24.4%
16-20 年	45	21.1%
21 年以上	59	27.7%
總計	213	100.0%

圖 4-11 公務員服務年資統計圖



本研究母體總數為 904 位，有效樣本數為 213 份；在顯著水準設定為 .01 的情況下，將樣本與母體之性別、年齡、教育程度、官等、職位等基本資料作比較進行卡方檢定，顯示母體與樣本之各面向無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

由 213 份有效問卷樣本基本特質分析得知：性別以男性較多佔 53.5 %；年齡以 30-49 歲之中壯年最多佔 76.1 %；學歷以大專及大學的學歷較多佔 82.2 %；官等以薦任（通過高考、基層乙等特考、升等考試或通過委任晉升薦任官等訓練）居多佔 68.1 %；職位則以非主管佔多數有 59.2 %；服務年資以 20 年以上較多佔 27.7 %，各階段的服務年資中參訓比例皆在 20 % 左右。

綜合上述統計結果可知：受訪者中，在 6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年以上等四階段之服務年資比例相當，且以 30-49 歲之中壯年最多，顯示地方行政研習中心對於服公職一段時間後的地方公務同仁提供了較多的訓練機會，以充實其專業知能；再則，從學歷及官等的分佈來看，地方公務員素質已達相當之水準。

二、反應層次（受訓整體）的滿意度

在問卷的設計之中，關於反應層次（受訓整體）滿意度的看法共計十二題，包括：課程設計、課程內容、授課教材、講座的表達、教學設施、訓練環境、服務人員等七個面向，謹將各題的分析結果描述如下：

（一）課程設計

1. 在課程設計是否適當部分

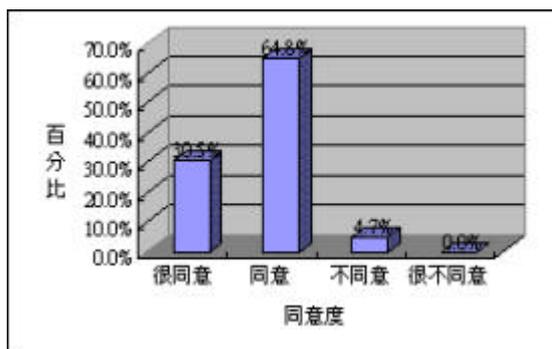
從回收的 213 份有效問卷中，認為訓練之課程設計十分適當者，表示很同意及同意者佔多數，各為 30.5 % 及 64.8 %，合

計為 95.3 % ；不同意者僅佔 4.7 % 。可見受訪者中認為訓練之課程設計十分適當者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-13 及圖 4-12）所示：

表 4-13 課程設計適當同意度統計表

課程設計適當	人數	百分比
很同意	65	30.5%
同意	138	64.8%
不同意	10	4.7%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-12 課程設計適當同意度統計圖



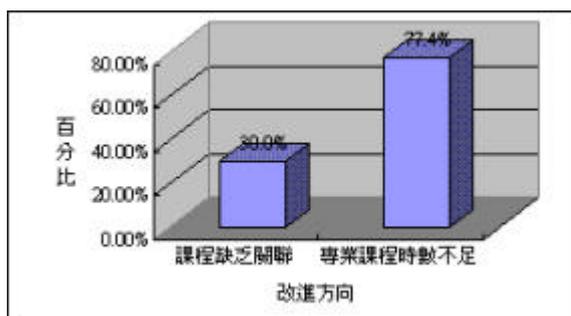
2. 在課程設計應改進的方向部分

在回收的 213 份有效問卷資料中，對於訓練課程設計應改進的方向上（本題為可複選題）有 93 人表示意見，佔 43.7 % ；其中「應加強課程之關聯性」之勾選次數為 28，佔表示意見人數 30 % ，「應增加專業課程時數」之勾選次數為 72，佔表示意見人數 77.4 % 。可見受訪者中認為訓練之課程設計仍有改進的空間。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-14 及圖 4-13）所示：

表 4-14 課程設計應改進的方向意見統計表

方 向	勾選次數	佔表示意見人數 (93 人) 百分比
課程缺乏關聯	28	30.0%
專業課程時數不足	72	77.4%
總計	93	

圖 4-13 課程設計應改進的方向意見統計圖



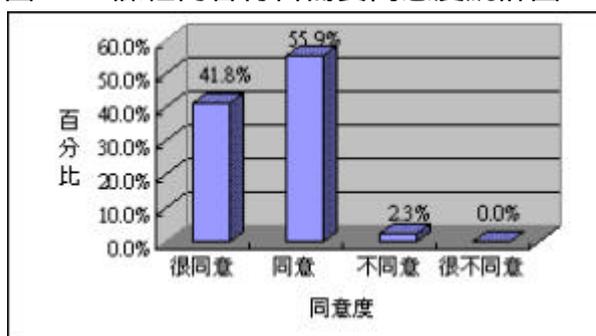
(二) 教學內容

1. 在教學內容是否符合需要部分

所有 213 份有效的回收問卷中，認為教學內容符合需要，表示很同意及同意者佔多數，各為 41.8 % 及 55.9 %，合計為 97.7 %；不同意者僅佔 2.3 %。可見受訪者中認為訓練之教學內容符合需要者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-15 及圖 4-14）所示：

表 4-15 課程內容符合需要同意度統計表 圖 4-14 課程內容符合需要同意度統計圖

課程內容符合需要	人數	百分比
很同意	89	41.8%
同意	119	55.9%
不同意	5	2.3%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%



2. 在課程內容應加強改進的方向部分

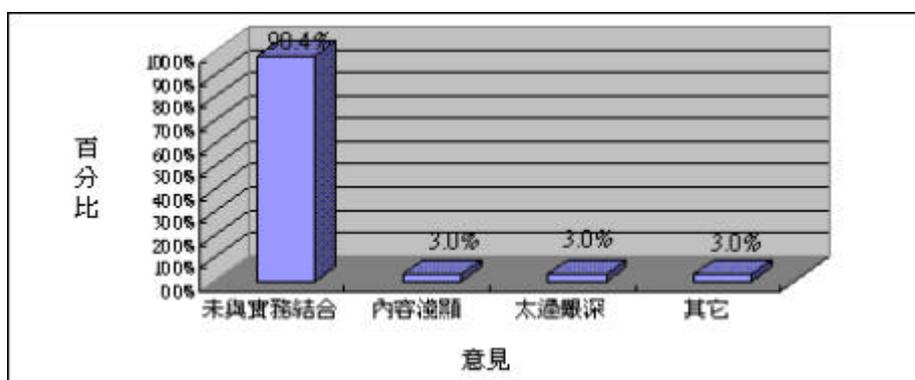
就回收的 213 份有效問卷資料中，對於課程內容應改進的方向上（本題為可複選題）有 64 人表示意見，佔 30 %；其中「課程內容未與實務結合」之勾選次數為 63，佔表示意見人數 98.4 %；「內容淺顯」之勾選次數為 2，佔表示意見人數 3 %；「太過艱深」之勾選次數為 2，佔表示意見人數 3 %；「其它」之勾選次數為 2，佔表示意見人數 3 %（學員填具：應加強實務課程、應聘請專家授課以充實內容），可見受訪者中認為訓練之課程內容最需要改進之處為加強與實務工作之結合。詳細人數及比

例，如下表及下圖（表 4-16 及圖 4-15）所示：

表 4-16 教學內容應加強改進的方向意見統計表

方向	勾選次數	佔表示意見人數（64 人）百分比
未與實務結合	63	98.4%
內容淺顯	2	3.0%
太過艱深	2	3.0%
其它	2	3.0%
總計	64	107.4%

圖 4-15 教學內容應加強改進的方向意見統計圖

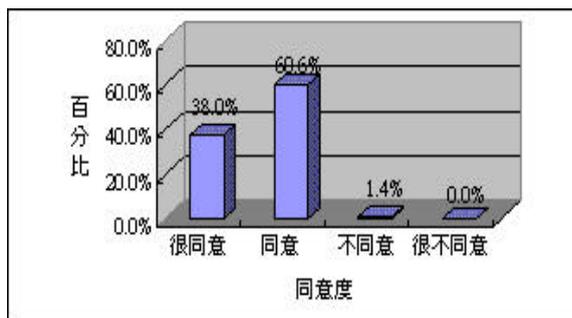


（三）授課教材是否符合學習需求

所有回收的 231 份有效問卷中，認為訓練之教材符合學習需要，表示很同意及同意者佔多數，各為 38 % 及 60.6 %，合計為 98.6 %；不同意者僅佔 1.4 %。可見受訪者中認為訓練之教材符合學習需要者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-17 及圖 4-16）所示：

表 4-17 教材符合學習需求同意度統計表 圖 4-16 教材符合學習需求同意度統計圖

教材符合需求	人數	百分比
很同意	81	38.0%
同意	129	60.6%
不同意	3	1.4%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%



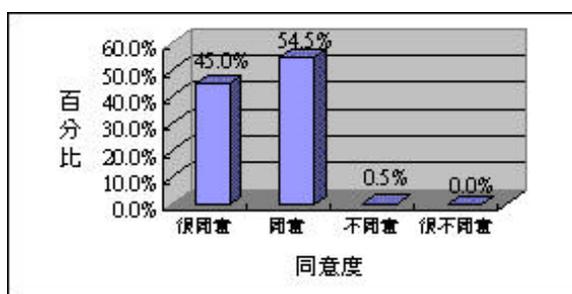
(四) 講座授課表達清晰

就回收的 213 份有效問卷中，認為講座授課表達清晰，表示很同意及同意者佔多數，各為 45.1% 及 54.4%，合計為 99.5%；不同意者僅佔 0.5%。可見受訪者中認為講座授課表達清晰者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-18 及圖 4-17）所示：

表 4-18 講座授課表達清晰同意度統計表

講座授課表達清晰	人數	百分比
很同意	96	45.0%
同意	116	54.5%
不同意	1	0.5%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-17 講座授課表達清晰同意度統計圖



(五) 教學設施

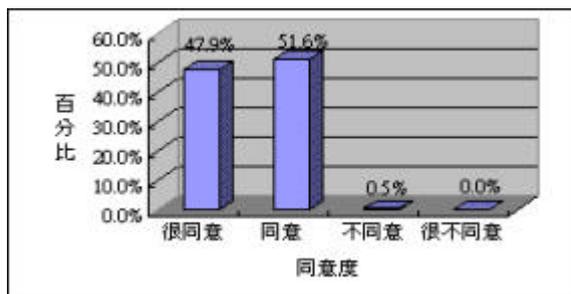
1. 在教學設施是否符合學習需要部分

就回收的 213 份有效問卷中，認為教學設施符合學習需要，表示很同意及同意者佔多數，各為 47.9% 及 51.6%，合計為 99.5%；不同意者僅佔 0.5%。可見受訪者中認為教學設施符合學習需要者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-19 及圖 4-18）所示：

表 4-19 教學設施符合學習需要同意度統計表

教學設施符合需要	人數	百分比
很同意	102	47.9%
同意	110	51.6%
不同意	1	0.5%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-18 教學設施符合學習需要同意度統計圖



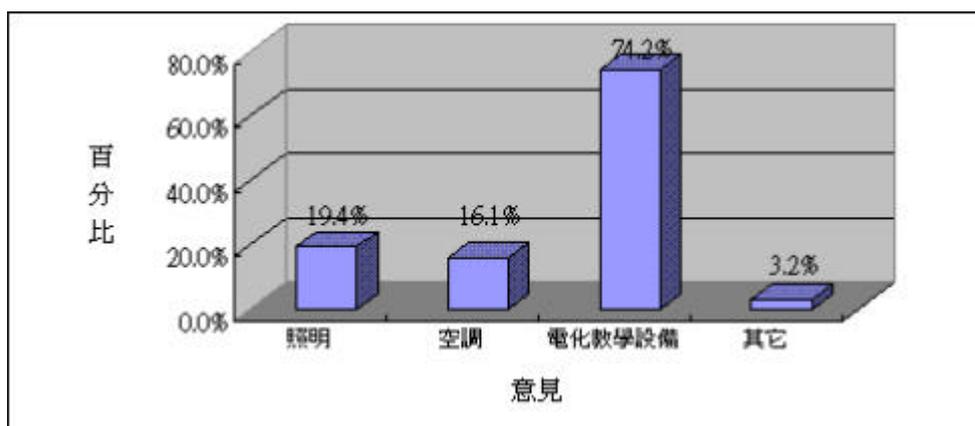
2. 在教學設施應改進的方向部分

就回收的 213 份有效問卷中，對於教學設施應改進的方向上（本題為可複選題）有 31 人表示意見，佔 14.5%；其中「電化教學設備」之勾選次數為 23，佔表示意見人數 74.2%；「空調」之勾選次數為 5，佔表示意見人數 16.1%；「照明」之勾選次數為 6，佔表示意見人數 19.4%；「其它」之勾選次數為 1，佔表示意見人數 3.2%（學員填具：需改進座椅的舒適度）。可見受訪者中認為訓練之教學設施最需要改進之處為電化教學設備。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-20 及圖 4-19）所示：

表 4-20 教學設施應加強改進的方向意見統計表

教學設施應改進	勾選次數	佔表示意見人數（31 人）百分比
照明	6	19.4%
空調	5	16.1%
電化教學設備	23	74.2%
其它	1	3.2%
總計	35	112.9%

圖 4-19 教學設施應加強改進的方向意見統計圖



(六) 訓練環境

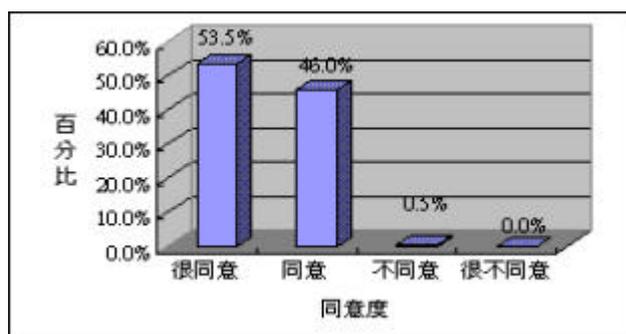
1. 在訓練環境是否清潔舒適部分

從 213 份有效問卷中，認為訓練環境清潔舒適，表示很同意及同意者佔多數，各為 53.5 % 及 46.0 %，合計為 99.5 %；不同意者僅佔 0.5 %。可見受訪者中認為訓練環境清潔舒適者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-21 及圖 4-20）所示：

表 4-21 環境清潔舒適的同意度統計表

訓練環境清潔舒適	人數	百分比
很同意	114	53.5%
同意	98	46.0%
不同意	1	0.5%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-20 環境清潔舒適的同意度統計圖



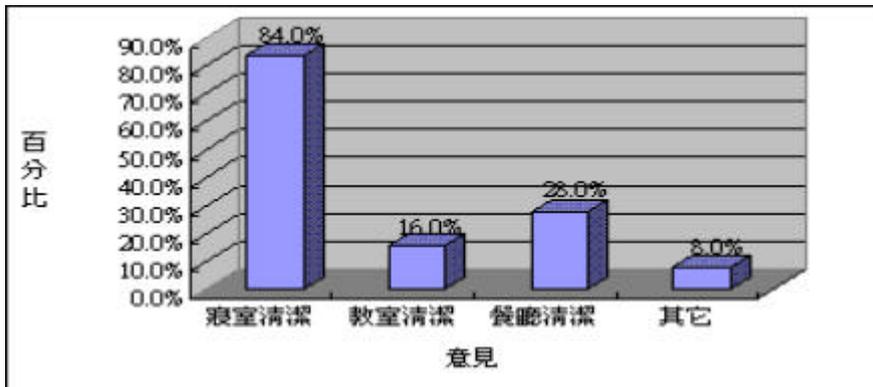
2. 在訓練環境應改進的方向部分

就回收的 213 份有效問卷中，對於訓練環境應改進的方向上（本題為可複選題）有 25 人表示意見，佔 11.7 %；其中「寢室清潔」之勾選次數為 21，佔表示意見人數 84 %；「教室清潔」之勾選次數為 4，佔表示意見人數 16 %；「餐廳清潔」之勾選次數為 7，佔表示意見人數 28 %；「其它」之勾選次數為 2，佔表示意見人數 8 %（學員填具：需加強停車場規劃、蚊蟲的撲殺）。可見受訪者中認為訓練環境最需要改進之處為寢室清潔。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-22 及圖 4-21）所示：

表 4-22 訓練環境應改進的方向意見統計表

訓練環境應改進方向	勾選次數	佔表示意見人數 (25 人) 百分比
寢室清潔	21	84.0%
教室清潔	4	16.0%
餐廳清潔	7	28.0%
其它	2	8.0%
總計	34	136.0%

圖 4-21 訓練環境應改進的方向意見統計圖



(七) 服務人員態度

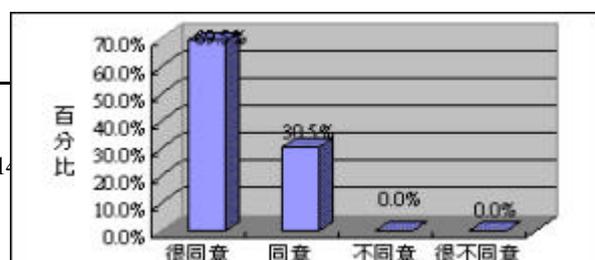
1. 在服務人員態度是否親切部分

從 213 份有效問卷資料中，認為服務人員態度親切，表示很同意及同意者佔多數，各為 69.5 % 及 30.5 %，合計為 100 %。可見受訪者全數認為服務人員態度親切。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-23 及圖 4-22）所示：

表 4-23 服務人員態度親切同意度統計表

服務人員態度親切	人數	百分比
很同意	148	69.5%

圖 4-22 服務人員態度親切同意度統計圖



同意	65	30.5%
不同意	0	0.0%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

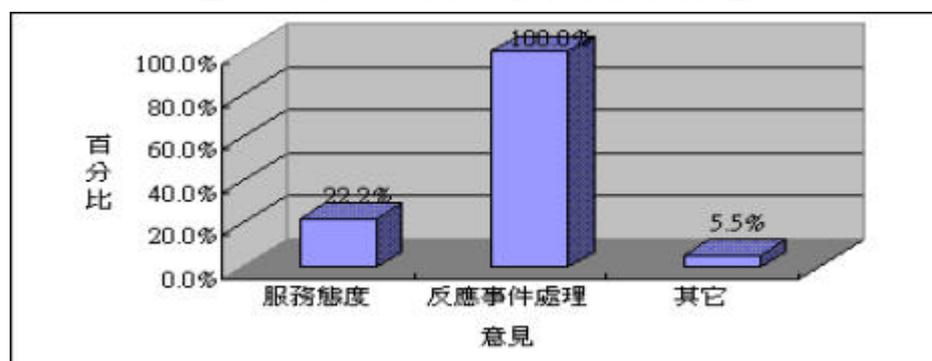
2. 在服務人員應改進的方向部分

就回收的 213 份有效問卷資料中，對於服務人員應改進的方向上（本題為可複選題）有 18 人表示意見，佔 8.5%；其中「反應事件處理」之勾選次數為 18，佔表示意見人數 100%；「服務態度」之勾選次數為 4，佔表示意見人數 22.2%；「其它」之勾選次數為 1，佔表示意見人數 5.5%（學員填具：加強與學員之間的交流），可見受訪者中認為服務人員最需要改進之處是加強反映事件之處理。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-24 及圖 4-23）所示：

表 4-24 服務人員應改進方向意見統計表

服務人員改進方向	勾選次數	佔表示意見人數（18 人）百分比	百分比
服務態度	4		22.2%
反應事件處理	18		100.0%
其它	1		5.5%
總計	23		127.7%

圖 4-23 服務人員應改進方向意見統計圖



依據回收的 231 份回收問卷分析得知，受訪者到地方行政研習中心所受訓練反應層次（整體滿意度）的看法為：大部份受訓學員認為課程設計十分適當佔 95.3 %；教學內容符合需要佔 97.7 %；教材符合學習需要佔 98.6 %；講座授課表達清晰佔 99.5 %；教學設施符合學習需要佔 99.5 %；訓練環境清潔舒適佔 99.5 %；服務人員態度親切則達 100 %。

雖然受訪者對於反應層次的看法都持正向看法，然而受訓學員亦提出應改進之處，包括：有 44 %（93 位）受訪者認為在課程設計方面應加強改進，其中表示「應加強課程之關聯性」者，佔表示意見人數 30 %，表示「應增加專業課程時數」者，佔表示意見人數 77.4 %。有 30 %（64 位）受訪者認為在課程內容方面應加強改進，其中表示「課程內容未與實務結合」者，佔表示意見人數 98.4 %。有 15 %（31 位）受訪者認為教學設施方面應加強改進，其中表示「電化教學設備」者，佔表示意見人數 74.2 %；表示「空調」者，佔表示意見人數 16.1 %；表示「照明」者，佔表示意見人數 19.4 %。有 12 %（25 位）受訪者認為訓練環境方面應加強改進，其中表示「寢室清潔」者，佔表示意見人數 84 %；表示「教室清潔」者，佔表示意見人數 16 %；表示「餐廳清潔」者，佔表示意見人數 28 %。有 8 %（18 位）受訪者認為服務人員方面應加強改進，其中表示「反映事件處理」者，佔表示意見人數 100 %；表示「服務態度」者，佔表示意見人數 22.2 %。

因此，雖然到地方行政研習中心受訓之受訪者在反應層次（訓練整體）的滿意度極高，每項滿意度皆達 95 % 以上，仍有需要加強改進的地方。

三、受訓後對學習層次（所獲得的知識、工作態度及技能）的看法

在問卷設計之中，關於學習層次的看法共計六題，其面向包括知識、態度及技能三個面向，謹將各題的分析描述如下：

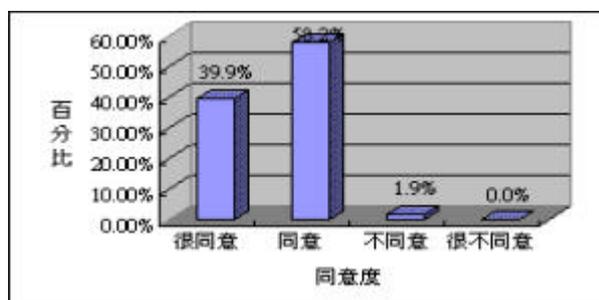
(一) 受訓能激發學習興趣，增加學習成效

從 213 份問卷資料分析可知，受訪者中認為受訓能激發學習興趣增加學習成效，表示很同意及同意者佔多數，各為 39.9 % 及 58.2 %，合計為 98.1 %；不同意者僅佔 1.9 %。可見受訪者中認為受訓能激發學習興趣增加學習成效者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-25 及圖 4-24）所示：

表 4-25 受訓能激發學習興趣的同意度統計表

激發學習興趣	人數	百分比
很同意	85	39.9%
同意	124	58.2%
不同意	4	1.9%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-24 受訓能激發學習興趣的同意度統計圖



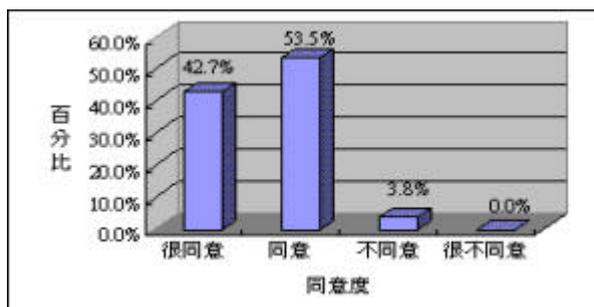
(二) 受訓時所傳授的知能可悉數吸收

就 213 份回收的有效問卷分析得知，受訪者中認為受訓時所傳授的知能可悉數吸收，表示很同意及同意者佔多數，各為 42.7 % 及 53.5 %，合計為 96.2 %；不同意者佔 3.8 %。可見受訪者中認為受訓時所傳授的知能其能悉數吸收者佔絕大多數。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-26 及圖 4-25）所示：

表 4-26 傳授的知能可悉數吸收的同意度統計表

圖 4-25 傳授的知能可悉數吸收的同意度統計圖

吸收受訓知能	人數	百分比
很同意	91	42.7%
同意	114	53.5%
不同意	8	3.8%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%



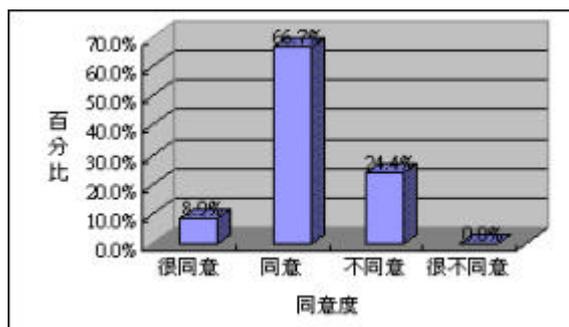
(三) 能就訓練所學提出工作上改進建議

從 213 份回收的有效問卷分析得知，受訪者中認為能就訓練所學提出工作上改進建議，表示很同意及同意者佔多數，各為 8.9 % 及 66.7 %，合計為 75.6 %；不同意者佔 24.4 %。可見受訪者中多數認為能就訓練所學提出工作上改進建議，然而值得注意的是：有四分之一（24.4 %）的受訪者表示不能就訓練所學提出工作上改進建議。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-27 及圖 4-26）所示：

表 4-27 能就訓練所學提出工作上改進建議的同意度統計表

提出改進建議	人數	百分比
很同意	19	8.9%
同意	142	66.7%
不同意	52	24.4%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-26 能就訓練所學提出工作上改進建議的同意度統計圖



(四) 訓練所學可激發工作意願

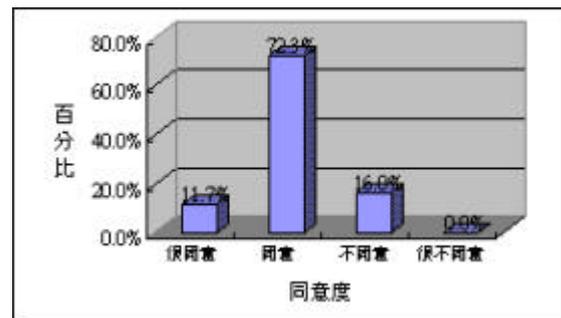
從回收的 213 份有效問卷分析得知，受訪者中認為訓練所學可激發工作意願，表示很同意及同意者佔多數，各為 11.7 % 及 72.3 %，合計為 84 %；不同意者佔 16 %。可見受訪者中大

多數認為訓練所學可激發工作意願，值得注意的是，有六分之一（16%）之受訪者並不認為訓練所學可激發工作意願。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-28 及圖 4-27）所示：

表 4-28 所學可激發工作意願的同意度統計表

激發工作意願	小計	小計
很同意	25	11.7%
同意	154	72.3%
不同意	34	16.0%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-27 所學可激發工作意願的同意度統計圖



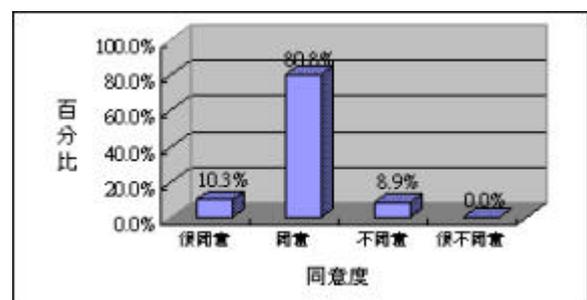
（五）訓練所學可提升工作技能

從回收的 231 份有效問卷分析可知，受訪者中認為訓練所學可提升工作技能，表示很同意及同意者佔多數，各為 10.3% 及 80.8%，合計為 91.1%；不同意者佔 8.9%。可見受訪者中大多數認為訓練所學可提升工作技能。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-29 及圖 4-28）所示：

表 4-29 所學能提升工作技能的同意度統計表

提升工作技能	人數	百分比
很同意	22	10.3%
同意	172	80.8%
不同意	19	8.9%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-28 所學能提升工作技能的同意度統計圖



（六）訓練所學可增進工作表現

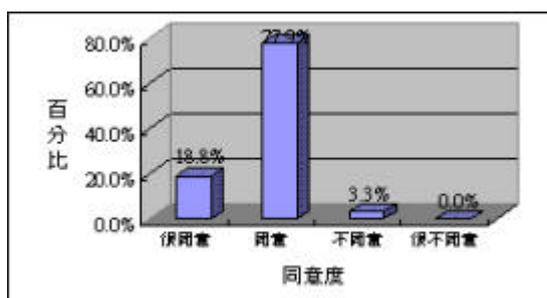
從回收的 213 份有效問卷分析可知，受訪者中認為訓練所

學可增進工作表現，表示很同意及同意者佔多數，各為 18.8 % 及 77.9 %，合計為 96.7 %；不同意者佔 3.3 %。可見受訪者中絕大多數認為訓練所學可增進工作表現。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-30 及圖 4-29）所示：

表 4-30 所學可增進工作表現的同意度統計表

增進工作表現	人數	百分比
很同意	40	18.8%
同意	166	77.9%
不同意	7	3.3%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-29 所學可增進工作表現的同意度統計圖



由回收的有效問卷資料分析得知，受訪者到地方行政研習中心訓練在學習層次（所獲得的知識、工作態度及技能）方面的看法為：大部份受訓學員認為受訓能激發學習興趣增加學習成效佔 98.1 %；認為受訓時所傳授的知能其能悉數吸收佔 96.2 %；認為能就訓練所學提出工作上改進建議佔 75.6 %；認為訓練所學可激發工作意願佔 84 %；認為訓練所學可提升工作技能佔 91.1 %；認為訓練所學可增進工作表現佔 96.7 %。

在各項學習層次的看法之中，雖然大都表示受訓能獲得相關的知識、態度及技能，然而值得注意的是：對於訓練所學可激發工作意願一項有 16 % 的比例表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知

能，在工作意願的動力仍顯不足；因此，在課程安排上宜加強人文精神相關課程，以提升訓練成效。再則，對於能就訓練所學提出工作上改進建議的項目有 24.4% 的比例表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知能，卻不能內化成為自己的想法，進而提出工作上改進建議；因此，訓練機構在課程安排上宜增加實務模擬的機會，以啟發受訓者的思維。

四、受訓後行為層次（將所學到的知能應用在工作上）的情形

在問卷設計之中，關於行為層次的看法共計七題，包括：工作、自我、支持三個面向，謹將各題的分析描述如下：

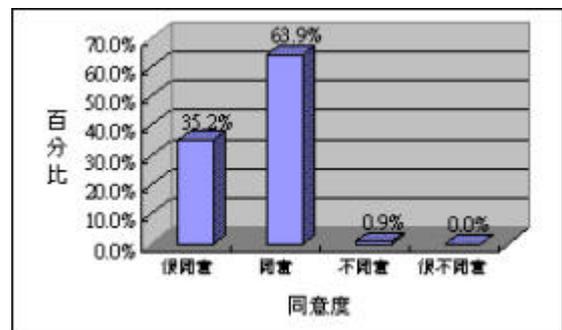
（一）能應用所學於現職工作中

從回收的 213 份有效問卷分析可知，受訪者中認為能應用所學於現職工作，表示很同意及同意者佔多數，各為 35.2% 及 63.9%，合計為 99.1%；不同意者佔 0.9%。可見受訪者中大多數認為能應用所學於現職工作中。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-31 圖 4-30）所示：

表 4-31 應用所學於現職工作同意度統計表

能應用所學於現職	人 數	百分比
很同意	75	35.2%
同意	136	63.9%
不同意	2	0.9%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-30 能應用所學於現職工作同意度統計圖



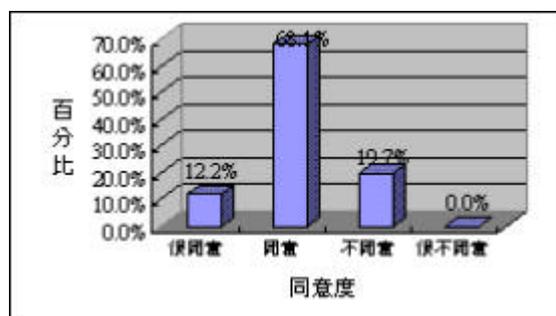
（二）能應用所學於不同的工作

從回收的 213 份有效問卷分析可知，受訪者中認為能應用所學於不同的工作，表示很同意及同意者佔多數，各為 12.2% 及 68.1%，合計為 80.3%；不同意者佔 19.7%。可見受訪者中多數認為能應用所學於不同的工作，值得注意的是，近五分之一（19.7%）的受訪者認為不能應用所學於不同的工作。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-32 圖 4-31）所示：

表 4-32 能應用所學於不同工作同意度統計表

能應用所學於不同工作	人數	百分比
很同意	26	12.2%
同意	145	68.1%
不同意	42	19.7%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-31 能應用所學於不同工作同意度統計圖



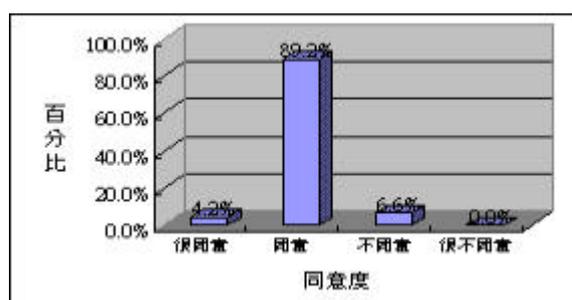
（三）能應用所學提高工作效能

從回收的 213 份有效問卷分析可知，受訪者中認為能應用所學提高工作效能，表示很同意及同意者佔多數，各為 4.2% 及 89.2%，合計為 93.4%；不同意者佔 6.6%。可見受訪者中大多數認為能應用所學提高工作效能。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-33 圖 4-32）所示：

表 4-33 能應用所學提高工作效能同意度統計表

能提高工作效能	人數	百分比
很同意	9	4.2%
同意	190	89.2%
不同意	14	6.6%
很不同意	0	0.0%

圖 4-32 能應用所學提高工作效能同意度統計圖



總計	213	100.0%
----	-----	--------

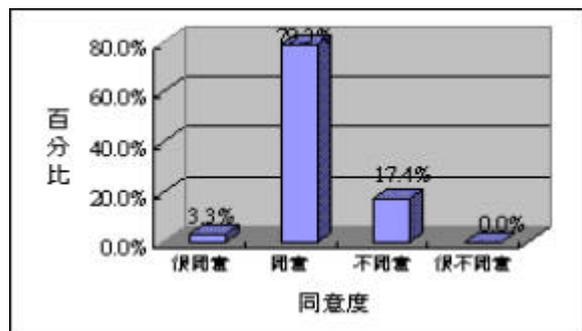
(四) 能應用所學發展自我潛能

從回收的 213 份有效問卷資料分析可知，受訪者中認為能應用所學發展自我潛能，表示很同意及同意者佔多數，各為 3.3% 及 79.3%，合計為 82.6%；不同意者佔 17.4%。可見受訪者中大多數認為能應用所學發展自我潛能，值得注意的是，有六分之一（17.4%）的受訪者認為不能應用所學發展自我潛能。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-34 及圖 4-33）所示：

表 4-34 能應用所學發展潛能同意度統計表

能發展自我潛能	人數	百分比
很同意	7	3.3%
同意	169	79.3%
不同意	37	17.4%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-33 能應用所學發展潛能同意度統計圖



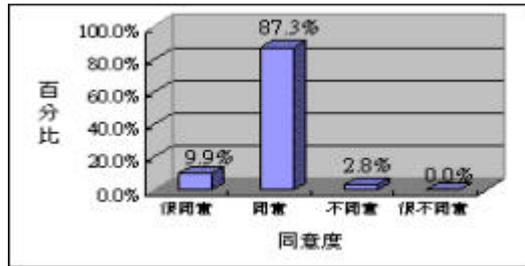
(五) 能應用所學獲得工作滿足感

從回收的 213 份有效問卷分析可知，受訪者中認為能應用所學獲得工作滿足感，表示很同意及同意者佔多數，各為 9.9% 及 87.3%，合計為 97.2%；不同意者佔 2.8%。可見受訪者中絕大多數認為能應用所學獲得工作滿足感。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-35 及圖 4-34）：

表 4-35 能應用所學獲得工作滿足感
同意度統計表

能獲得工作滿足感	人數	百分比
很同意	21	9.9%
同意	186	87.3%
不同意	6	2.8%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-34 能應用所學獲得工作滿足感
同意度統計圖



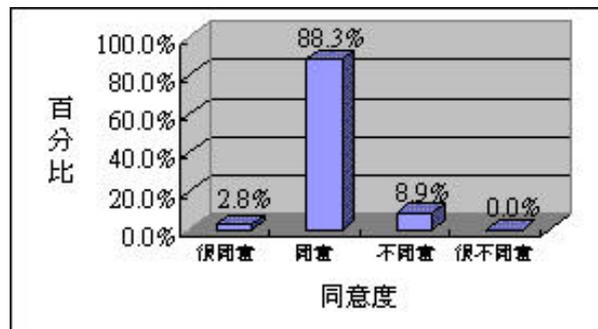
(六) 能應用所學獲得主管支持

從回收的 213 份有效問卷分析可知，受訪者中認為能應用所學獲得主管支持，表示很同意及同意者佔多數，各為 2.8% 及 88.3%，合計為 91.1%；不同意者佔 8.9%。可見受訪者中大多數認為能應用所學獲得主管支持。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-36 及圖 4-35）：

表 4-36 能應用所學獲得主管支持
同意度統計表

能獲得主管支持	人數	百分比
很同意	6	2.8%
同意	188	88.3%
不同意	19	8.9%
很不同意	0	0.0%
總計	213	100.0%

圖 4-35 能應用所學獲得主管支持
同意度統計圖



(七) 促使運用所學於工作中的因素

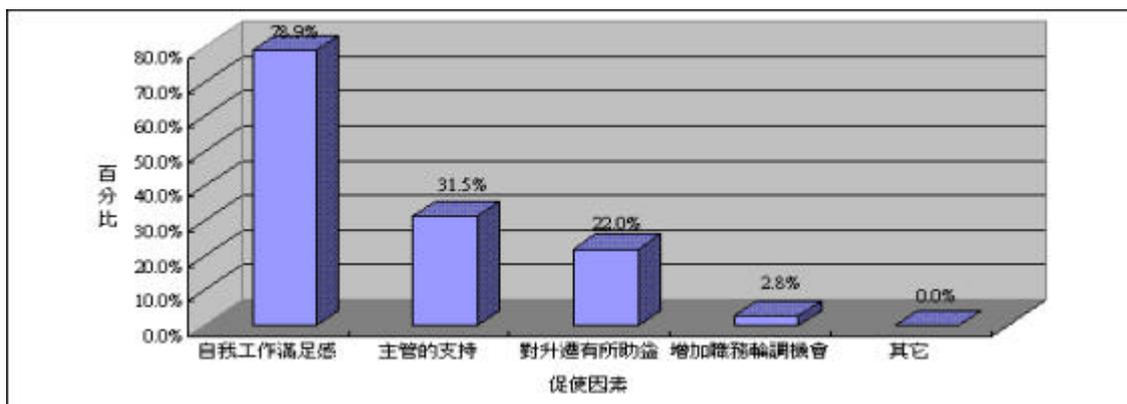
就回收的 213 份有效問卷中，受訪者對於促使運用所學於

工作中的因素上（本題為可複選題）有 213 人表示意見，佔 100 %；其中「自我工作滿足感」之勾選次數為 168，佔表示意見人數 78.9 %；「主管的支持」之勾選次數為 67，佔表示意見人數 31.5 %；「對升遷有所助益」之勾選次數為 47，佔表示意見人數 22 %；「增加職務輪調機會」之勾選次數為 6，佔表示意見人數 2.8 %。可見受訪者中認為促使運用所學於工作中的因素主要是自我工作滿足感，其次為主管的支持，再次為對升遷有所助益，少數則認為是增加職務輪調機會。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-37 及圖 4-36）所示：

表 4-37 促使運用所學於現職工作因素之意見統計表

促使運用所學因素	勾選次數	佔表示意見人數（213 人）百分比
自我工作滿足感	168	78.9%
主管的支持	67	31.5%
對升遷有所助益	47	22.0%
增加職務輪調的機會	6	2.8%
其它	0	0.0%
總計	288	

圖 4-36 促使運用所學於現職工作因素之意見統計圖



由回收的有效問卷資料分析得知，受訪者到地方行政研習中心接

受訓練後行為層次（將所學到的知能應用在工作上）的情形為：大部份受訓學員認為能應用所學於現職工作中佔 99.1 % ；能應用所學應付不同的工作佔 80.3 % ；能應用所學提高工作效能佔 93.4 % ；能應用所學發展自我潛能佔 82.6 % ；能應用所學獲得工作滿足感佔 97.2 % ；能應用所學獲得主管支持佔 91.1 % 。

可知，學員在受訓後將所學到的知能應用在工作上的情形十分良好，然而對於應用所學至不同的工作中及應用所學發展自我潛能分別有 19.7 %、17.4 % 的比例表示「不同意」，顯示學員對於所吸收的知能無法靈活運用；因此，在教學內容上宜加強與實務結合，也是呼應在反應層次中「教學內容」應改進的方向上學員所建議的：宜加強與實務結合（佔建議人數 98.4 % ），以提高所學知能應用的廣度。

從促使運用所學於工作中的因素統計結果得知：促使運用所學於工作中的因素主要是自我工作滿足感，其次為主管的支持，再次為對升遷有所助益，少數則認為是增加職務輪調機會；與能應用所學獲得工作滿足感（佔 97.2 % ）之統計結果相符，因此促使運用所學於工作中的動力在於「獲得工作滿足感」，可見，工作的滿足感在我國地方公務員的心中佔有極高的動力。

五、其它部分

在問卷的設計之中，關於其它部分的看法共計三題，謹將各題的分析描述如下：

（一）受訓後對公務生涯的幫助為何

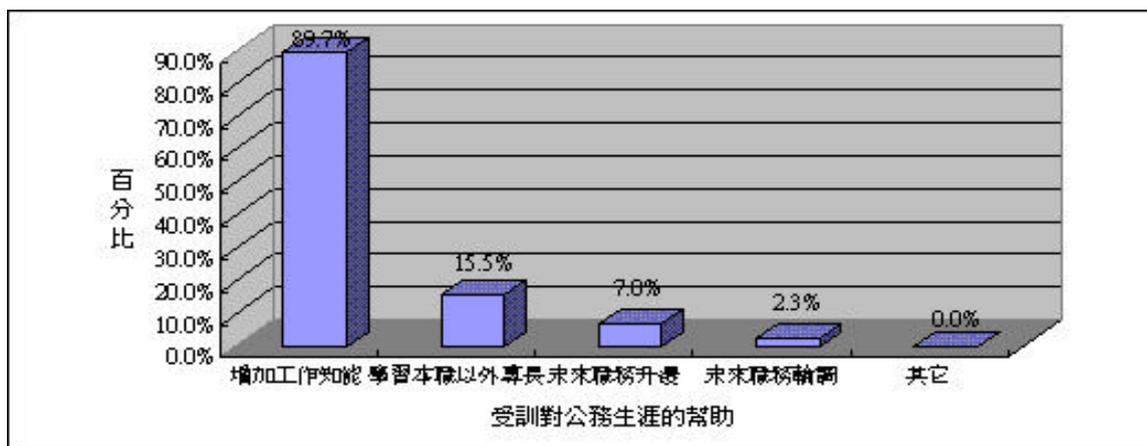
就回收的 213 份有效問卷資料中，受訪者對於受訓後對公務生涯的幫助上（本題為可複選題）有 213 人表示意見，佔 100 % ；其中「增加工作知能」之勾選次數為 191，佔表示意見人

數 89.7%；「學習本職以外專長」之勾選次數為 33，佔表示意見人數 15.5%；「未來職務升遷」之勾選次數為 15，佔表示意見人數 7%；「未來職務輪調」之勾選次數為 6，佔表示意見人數 2.3%。可見受訪者中認為受訓後對公務生涯的幫助主要是增加工作知能，其次為學習本職以外專長，再次為未來職務升遷，少數則認為是增加未來職務輪調機會。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-38 及圖 4-37）所示：

表 4-38 受訓後對公務生涯幫助之意見統計表

受訓對公務生涯的幫助	勾選次數	佔表示意見人數（213 人）百分比
增加工作知能	191	89.7%
學習本職以外專長	33	15.5%
未來職務升遷	15	7.0%
未來職務輪調	5	2.3%
其它	0	0.0%
總計	244	

圖 4-37 受訓後對公務生涯幫助之意見統計圖



（二）再次至地方行政研習中心受訓意願

從回收的 213 份有效問卷資料分析可知，受訪者中對於再次至地方行政研習中心受訓意願，表示願意者有 198 人，佔 93 %；不願意者有 15 人，佔 7 %。可見受訪者中大多數願意再次至地方行政研習中心受訓。詳細人數及比例，如下表及下圖(表 4-39 及圖 4-38) 所示：

表 4-39 再至研習中心受訓之意願統計表 圖 4-38 再至研習中心受訓之意願統計圖

再次受訓意願	人 數	百 分 比
願意	198	93.0%
不願意	15	7.0%
總計	213	100.0%



(三) 不願意再至地方行政研習中心受訓的理由

就回收的 213 份有效問卷資料中，受訪者中表示不願意再至地方行政研習中心受訓的理由（本題為可複選題）有 22 人表示意見⁴⁹，佔 10.3 %；其中「工作繁重代理制度並未落實」之勾選次數為 11，佔表示意見人數 73.3 %；「個人因素」之勾選次數為 5，佔表示意見人數 33.3 %；「主管不支持」之勾選次數為 3，佔表示意見人數 20 %；「受訓無助於升遷」之勾選次數為 3，佔表示意見人數 20 %；「練無法獲得專業知」之勾選次數為 2，佔表示意見人數 13 %；「受訓與職務輪調並無相關」之勾選次數為 1，佔表示意見人數 6 %。可見受訪者不願意再至地方行政研習中心受訓的理由主要是工作繁重代理制度並未落實，其次為個人因素，再次為主管不支持、受訓無助於升遷，少數則認為是訓練無法獲得專業知能、受訓與職務輪調並無相關等因

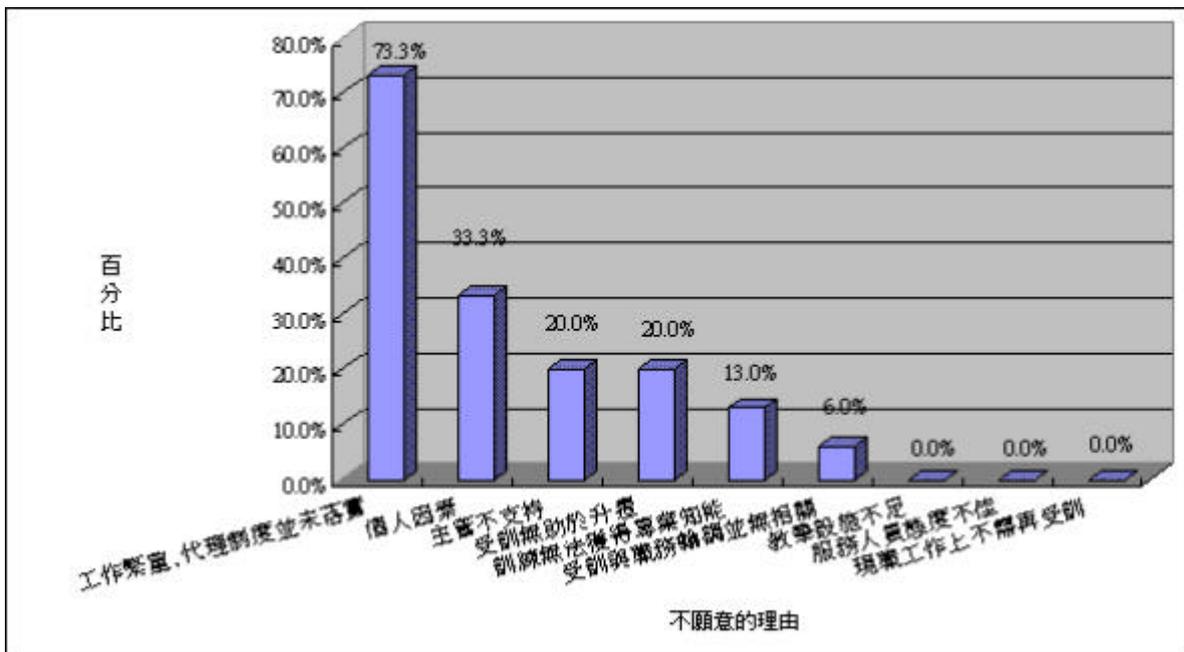
⁴⁹依據有效問卷之界定，填答第四部分第二題時若勾選願意再次至地方行政研習中心受訓者，不需填答第四部分第三題「不願意再次至地方行政研習中心受訓理由」；若勾選「願意」，卻仍填答「不願意再次至地方行政研習中心受訓理由」，則該問卷第四部分第三題不予統計。本題共 22 人表示意見，其中 15 人表示不願意再至地方行政研習中心受訓，7 人表示願意再至地方行政研習中心受訓，因此表示願意再至地方行政研習中心受訓之 7 份問卷部分本題不予統計。

素。詳細人數及比例，如下表及下圖（表 4-40 及圖 4-39）所示：

表 4-40 不願意再至研習中心受訓的理由統計表

不願意的理由	勾選次數	佔表示意見人數（15 人）百分比
工作繁重,代理制度並未落實	11	73.3%
個人因素	5	33.3%
主管不支持	3	20.0%
受訓無助於升遷	3	20.0%
訓練無法獲得專業知能	2	13.0%
受訓與職務輪調並無相關	1	6.0%
教學設施不足	0	0.0%
服務人員態度不佳	0	0.0%
現職工作上不需再受訓	0	0.0%
總計	25	165.6%

圖 4-39 不願意再至研習中心受訓的理由統計圖



由回收的有效問卷資料分析得知，受訪者到地方行政研習中心受訓後對公務生涯的助益、研習意願等的情形為：大部份受訓學員認為

受訓後對公務生涯的幫助主要是增加工作知能，其次為學習本職以外專長，再次為未來職務升遷有所助益，少數則認為是有助於未來職務輪調；對於再次至地方行政研習中心受訓意願，表示願意者高達 93 %；不願意再至地方行政研習中心受訓的理由主要是工作繁重代理制度並未落實，其次為個人因素，再次為受訓無助於升遷及主管的不支持，少數則認為是訓練無法獲得專業知能、受訓與職務輪調並無相關。

綜合上述分析可知，大多數受訪者願意再至地方行政研習中心受訓，因為受訓後能增加工作知能，對公務生涯有所助益。然而從不願意再至地方行政研習中心受訓的理由分析顯示：地方公務員之工作十分繁重，且代理制度並未落實，僅作象徵性代理，受訓期間的工作仍需由受訓者自行承擔，致使部分地方公務員不願意再至地方行政研習中心受訓，值得各公務機關檢討，避免「人在受訓，心繫工作」，而使訓練成效折損。

第四節 本章小結

本節主要針對問卷調查結果作敘述統計分析，以瞭解樣本之代表性、個人基本資料的特質、反應層次、學習層次、行為層次及再次至地方行政研習中心受訓意願等各變項之分佈及比例狀況，謹摘述如下：

一、樣本之代表性

本研究母體總數為 904 位，有效樣本數為 213 份；在顯著水準設定為 .01 的情況下，將樣本與母體之性別、年齡、教育程度、官等、職位等基本資料作比較進行卡方檢定，顯示母體與樣本各面向無顯著差異，樣本為具有代表性之樣本。

二、基本特質分析

基本特質分析方面：性別以男性較多佔 53.5 %；年齡以 30-49 歲之中壯年最多佔 76.1 %；學歷以大專及大學的學歷佔多數佔 82.2 %；官等以薦任居多佔 68.1 %；職位則以非主管佔多數有 59.2 %；服務年資以 20 年以上較多佔 27.7 %，各階段的服務年資中參訓比例皆在 20 % 左右。顯示地方行政研習中心對於服公職一段時間後的地方公務同仁提供了較多的訓練機會，以充實其專業知能；再則，從學歷及官等的分佈來看，地方公務員素質已達相當之水準。

三、反應層次（整體滿意度）的看法

反應層次（整體滿意度）的看法方面：大部份受訓學員認為課程設計十分適當佔 95.3 %；教學內容符合需要佔 97.7 %；教材符合學習需要佔 98.6 %；講座授課表達清晰佔 99.5 %；教學設施符合學習需要佔 99.5 %；訓練環境清潔舒適佔 99.5 %；服務人員態度親切則達 100 %。

然而受訓學員亦提出應改進之處，包括：課程設計方面應增加專業課程時數(佔表示意見人數 77.4 %) 加強課程之關聯性(佔表示意見人數 30 %)；課程內容方面應加強與實務結合(佔表示意見人數 98.4 %) 避免內容過於淺顯或艱深(各佔表示意見人數 3 %) 並認為應加強實務課程、應聘請專家授課以充實內容(佔表示意見人數 3 %)；教學設施方面應改進電化教學設備(佔表示意見人數 74.2 %) 空調(佔表示意見人數 16.1 %) 照明(佔表示意見人數 19.4 %) 並認為應改進座椅的舒適度(佔表示意見人數 3.2 %)；訓練環境方面應加強寢室清潔(佔表示意見人數 84 %) 教室清潔(佔表示意見人數 16 %) 餐廳清潔(佔表示意見人數 28 %) 並認為應加強停車場規劃及蚊蟲的撲殺(佔表示意見人數 8

%) ; 服務人員方面應加強反映事件處理 (佔表示意見人數 100 %) 服務態度 (佔表示意見人數 22.2 %) 並認為應加強與學員之間的交流 (佔表示意見人數 5.5 %) 。

因此，雖然到地方行政研習中心受訓之受訪者在反應層次 (訓練整體) 的滿意度極高，每項滿意度皆達 95 % 以上，然而仍有許多需要加強及改進之處。

四、學習層次的看法

在學習層次 (所獲得的知識、工作態度及技能) 方面的看法為：大部份受訓學員認為受訓能激發學習興趣增加學習成效佔 98.1 % ；認為受訓時所傳授的知能其能悉數吸收佔 96.2 % ；認為能就訓練所學提出工作上改進建議佔 75.6 % ；認為訓練所學可激發工作意願佔 84 % ；認為訓練所學可提升工作技能佔 91.1 % ；認為訓練所學可增進工作表現佔 96.7 % 。因此，在各項學習層次的看法之中，大都表示受訓能獲得知識、工作態度及技能。

然而值得注意的是：對於訓練所學可激發工作意願一項有 16 % 的比例表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知能，在工作意願的動力仍顯不足；因此，在課程安排上宜加強人文精神相關之課程，以提升訓練成效。再則，對於能就訓練所學提出工作上改進建議的項目有 24.4 % 的比例表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知能，卻不能內化成為自己的想法，進而提出工作上改進建議；因此，訓練機構在課程安排上宜增加實務模擬的機會，以啟發受訓者的思維。

五、行為層次的情形

行為層次 (將所學到的知能應用在工作上) 的情形為：大部

份受訓學員認為能應用所學於現職工作中佔 99.1 % ；能應用所學應付不同的工作佔 80.3 % ；能應用所學提高工作效能佔 93.4 % ；能應用所學發展自我潛能佔 82.6 % ；能應用所學獲得工作滿足感佔 97.2 % ；能應用所學獲得主管支持佔 91.1 % 。可知，學員在受訓後將所學到的知能應用在工作上的情形十分良好。

然而對於應用所學至不同的工作中及應用所學發展自我潛能分別有 19.7 %、17.4 % 的比例表示「不同意」，顯示學員對於所吸收的知能無法靈活運用；因此，在教學內容上宜加強與實務結合，以提高所學知能應用的廣度。

再從促使運用所學於工作中的因素觀之，自我工作滿足感是主要的因素，其次為為主管的支持，再次為對升遷有所助益，少數則認為是增加職務輪調機會；且本項統計結果與「能應用所學獲得工作滿足感」的同意度（佔 97.2 % ）之統計結果相符，因此促使運用所學於工作中的動力在於「獲得工作滿足感」，可見，工作的滿足感在我國地方公務員的心中佔有極高的動力。

六、其它部分

本部分主要是瞭解受訪者到地方行政研習中心接受訓練後對公務生涯的助益、研習意願等的情形，統計分析結果如后：

大部份受訪者認為受訓後對公務生涯的幫助主要是增加工作知能，其次為學習本職以外專長，再次為未來職務升遷有所助益，少數則認為是有助於未來職務輪調。對於再次至地方行政研習中心受訓意願，表示願意者高達 93 % ；不願意再至地方行政研習中心受訓的理由主要是工作繁重代理制度並未落實，其次為個人因素，再次為受訓無助於升遷及主管的不支持，少數則認為是訓練

無法獲得專業知能、受訓與職務輪調並無相關。

可知，大多數受訪者願意再至地方行政研習中心受訓，因為受訓後能增加工作知能，對公務生涯有所助益。然而從不願意再至地方行政研習中心受訓的理由分析顯示：地方公務員之工作十分繁重，且代理制度並未落實，僅作象徵性代理，受訓期間的工作仍需由受訓者自行承擔，致使部分地方公務員不願意再至地方行政研習中心受訓佔多數，值得各公務機關確實檢討，避免使訓練成效受到折損。

再則，經檢視研究問題及分析研究結果，各研究假設驗證結果如后：

一、受訓學員在反應層次的成效為何？

經分析研究結果顯示，受訓學員對訓練的整體滿意度，皆持正面的看法，各項滿意度皆達 95 % 以上，包括：課程設計（95.3 %）、教學內容（97.7 %）、教材（98.6 %）、講座授課表達（99.5 %）、教學設施（99.5 %）、訓練環境（99.5 %）、服務人員（100 %）等七個面向。

因此，符合本研究假設：受訓學員對於訓練的整體滿意度有正向反應。

二、受訓學員在學習層次的成效為何？

經分析研究結果顯示，受訓學員對學習層次的看法，持正向的看法，表示受訓能獲得知識、工作態度及技能，各項同意度皆達 75 % 以上：

- （一）知識面向方面：認為受訓時所傳授的知能其能悉數吸收（96.2 %）、認為能就訓練所學提出工作上改進建議（75.6 %）。

(二) 態度面向方面：認為受訓能激發學習興趣增加學習成效 (98.1 %) 認為訓練所學可激發工作意願 (84 %) 。

(三) 技能面向方面：認為訓練所學可提升工作技能 (91.1 %) 認為訓練所學可增進工作表現 (96.7 %) 。

因此，符合本研究假設：受訓者接受訓練之後，對於受訓所學得的知識、工作態度及技能有正向看法。

三、受訓學員在行為層次的成效為何？

經分析研究結果顯示，受訓學員對行為層次的看法，持正向的看法，表示學員受訓後將所學到的知能應用在工作上的情形十分良好，在工作、自我、支持各面向上各項同意度皆達 80 % 以上：

(一) 工作面向方面：認為能應用所學於現職工作中 (99.1 %) 認為能應用所學應付不同的工作 (80.3 %) 認為能應用所學提高工作效能 (93.4 %) 。

(二) 自我面向方面：認為能應用所學獲得工作滿足感 (97.2 %) 認為能應用所學發展自我潛能 (82.6 %) 。

(三) 支持面向方面：認為能應用所學獲得主管支持 (91.1 %) 。

因此，符合本研究假設：受訓者能將所學到的知能應用於工作上。

四、受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願為何？

經分析研究結果顯示，大多數受訪者表示願意再至地方行政研習中心受訓 (佔 93 %) 因此，符合本研究假設：學員願意再次至地方行政研習中心受訓。

第五章 問卷調查結果之相關性分析

問卷調查之敘述統計分析結果，已呈現在第四章；本章的內容在於敘述相關性統計分析之結果，期能經由卡方分析檢視二個變項有無達到顯著關聯⁵⁰，以更完整地評估訓練成效。

本研究在進行卡方分析時，先將各變項之同意度層級合併⁵¹，因此各變項間之關聯呈現二乘二的列聯表；且將顯著水準設定為 0.01，檢

⁵⁰ 本研究以 Cramer's V 計算關聯強度。

⁵¹ 將很同意、同意、很不同意、不同意等四個層次，作有意義的合併為：同意、不同意之 2*2 的表，進行卡方分析。

視二個變項有無達到顯著關聯。本章將在各節分述反應層次各變項與學習層次之關聯、教程度與學習層次之關聯、學習層次各變項與行為層次之關聯、服務年資與行為層次之關聯，並就研究結果與研究問題作一檢討。

第一節 反應層次各變項與學習層次之關聯

反應層次包括：課程設計、課程內容、授課教材、講座授課的表達、教學設施、訓練環境、服務人員等七個面向；學習層次的看法共計六題，其面向包括知識、態度及技能三個面向。其中反應層次服務人員部分並無不同意的反應，無法進行同意度之相關性分析，其餘各變項與學習層次之關聯分述如后：

一、反應層次-課程設計與學習層次卡方分析

反應層次中，課程設計與「激發學習興趣增加學習成效」及「增進工作表現」二項不符卡方分析的原則⁵²，在此不作分析闡述。

以課程設計與「吸收受訓知能」進行卡方檢定可得卡方值 1.13（表 5-1），顯著水準 0.29，表示課程設計是否得當與吸收受訓知能上並無顯著相關。

課程設計與「提出工作上改進建議」進行卡方檢定可得卡方值 11.82，顯著水準 0.0006，表示課程設計是否得當與能提出工作上改進建議有顯著相關；認為課程設計得當之中有 78 % 認為能

⁵² 當有一個(含)以上的觀察次數為 0，即不符卡方分析的原則。

提出工作上改進建議，相對而言認為課程設計不得當之中有 30 % 認為能提出工作上改進建議，因此認為課程設計得當者比較傾向於能提出工作上改進建議；經計算關聯強度為 0.24，因此課程設計與提出工作上改進建議二者之間的關聯性屬於弱關聯。

課程設計與「激發工作意願」進行卡方檢定可得卡方值 23.08，顯著水準 1.76E-06，表示課程設計是否得當與激發工作意願有顯著相關；認為課程設計得當之中有 87 % 認為能激發工作意願，相對而言認為課程設計不得當之中有 30 % 認為能激發工作意願；因此認為課程設計得當者比較傾向於能激發工作意願；經計算關聯強度為 0.33，因此課程設計與激發工作意願二者之間的關聯性屬於弱關聯。

課程設計與「提升工作技能」進行卡方檢定可得卡方值 65.32，顯著水準 3.88E-12，表示課程設計是否得當對受訪者提升工作技能有顯著相關；認為課程設計得當之中有 94 % 認為能提升工作技能，相對而言認為課程設計不得當之中有 30 % 認為能提升工作技能，因此認為課程設計得當者比較傾向於能提升工作技能；經計算關聯強度為 0.51，因此課程設計與提升工作技能二者之間的關聯性屬於中度關聯。

表 5-1 反應層次-課程設計與學習層次卡分析表

學習層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ($\alpha=0.01$)	備註
激發學習興趣, 增加學習成效	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以上的觀察次數為 0, 本項不宜做分析
吸收受訓知能	1.13	1	6.635	0.29	N/A	不顯著	
提出工作上 改進建議	11.82	1	6.635	0.0006	0.24	顯著	

激發工作意願	23.08	1	6.635	1.76E-06	0.33	顯著	
提升工作技能	65.32	1	6.635	3.88E-12	0.51	顯著	
增進工作表現	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以上的觀察次數為 0, 本項不宜做分析

上述研究結果可以得知，受訪者認為課程設計適當對於提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能有顯著相關；而課程設計適當與否對於「吸收受訓知能」乙項並無顯著相關。

地方行政研習中心所設計的課程係針對各班次調訓對象與工作需要進行設計⁵³，因此每位受訓之公務員皆能吸收受訓知能，因此課程設計適當與否並無顯著相關。然而，若課程設計能規劃適當比例之時數，且課程能與實務工作結合，則能有效提升工作技能，進而提出工作上改進建議甚至於激發其工作意願。

二、反應層次-課程內容與學習層次卡方分析

反應層次中，課程內容與「提升工作技能」乙項不符卡方分析的原則⁵⁴，在此不作分析闡述。

以課程內容與「激發學習興趣增加學習成效」進行卡方檢定可得卡方值 9.13，顯著水準 0.003 (表 5-2)，因預期次數小於 5 的總格數超過 25%，以 Yates's correction (Hamburg, 1987, 327-328) 修正計算結果卡方值為 1.98，表示課程內容是否適當與激發學習興趣增加學習成效上，二者並無顯著相關。

⁵³同註 8，頁 6。

⁵⁴同註 52。

以課程內容與「吸收受訓知能」進行卡方檢定可得卡方值 0.56，顯著水準 0.053，表示課程內容是否適當與吸收受訓知能上並無顯著相關。

課程內容與「提出工作上改進建議」進行卡方檢定可得卡方值 8.57，顯著水準 0.003，表示課程內容是否適當與能提出工作上改進建議有顯著相關；認為課程內容適當之中有 77 % 認為能提出工作上改進建議，相對而言認為課程內容不適當之中有 30 % 認為能提出工作上改進建議；因此，認為課程內容適當者比較傾向於能提出工作上改進建議；經計算關聯強度為 0.16，因此課程設計與提出工作上改進建議二者之間的關聯性屬於弱關聯。

課程內容與「激發工作意願」進行卡方檢定可得卡方值 11.1，顯著水準 $7.61E-05$ ，表示課程內容是否適當與能激發工作意願有顯著相關；認為課程內容適當之中有 86 % 認為能激發工作意願，相對而言認為課程內容不適當之中有 20 % 認為能激發工作意願；因此，認為課程內容適當者比較傾向於能激發工作意願；經計算關聯強度為 0.23，因此課程內容適當與激發工作意願二者之間的關聯性屬於弱關聯。

課程內容與「增進工作表現」進行卡方檢定可得卡方值 73.75，顯著水準 $2.1E-22$ ，表示課程內容是否適當與能增進工作表現有顯著相關；認為課程內容適當之中有 98.5 % 認為能增進工作表現，相對而言認為課程內容不適當之中有 20 % 認為能增進工作表現；因此，認為課程內容適當者比較傾向於能增進工作表現；經計算關聯強度為 0.59，因此課程內容適當與增進工作表現二者之間的關聯性屬於中度關聯。

表 5-2 反應層次-課程內容與學習層次卡分析表

學習層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ($\alpha=0.01$)	備註
激發學習 興趣,增加 學習成效	1.98	1	6.635	0.003	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 % ,以 Yates's correction 修正 計算
吸收受訓 知能	0.56	1	6.635	0.053	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 % ,以 Yates's correction 修正 計算
提出工作 上改進建 議	8.57	1	6.635	0.003	0.16	顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 % ,以 Yates's correction 修正 計算
激發工作 意願	11.1	1	6.635	7.61E-05	0.23	顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 % ,以 Yates's correction 修正 計算
提升工作 技能	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以 上的觀察次數為 0,本項不宜做分

							析
增進工作表現	73.75	1	6.635	2.1E-22	0.59	顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 % ,以 Yates's correction 修正計算

上述研究結果可以得知，受訪者認為課程內容適當對於提出工作上改進建議、激發工作意願、增進工作表現有顯著相關；而課程內容適當與否對於「激發學習興趣增加學習成效」、「吸收受訓知能」二項並無顯著相關。因此課程內容上應從學員需求予以加強，依前節敘述統計結果可以發現：受訪者認為課程內容應與實務工作結合，以課程內容以實務為主，並多舉案例，則依關聯分析結果推論，必能激發其工作意願，將受訓所學提出工作上改進建議，進而增進其在組織團隊上的工作表現。

三、反應層次-授課教材與學習層次卡方分析

反應層次中，課程內容與「吸收受訓知能」、「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「提升工作技能」、「增進工作表現」等項不符卡方分析的原則⁵⁵，在此不作分析闡述。

授課教材與「激發學習興趣增加學習成效」進行卡方檢定可得卡方值 35.74，顯著水準 8.39E-17（表 5-3）表示授課教材的良窳與能激發學習興趣增加學習成效上有顯著相關；認為授課教材佳之中有 99 % 認為能激發學習興趣增加學習成效，相對而言認為授課教材不佳之中有 33.3 % 認為能激發學習興趣增加學習成效；因此，認為授課教材佳者比較傾向於能激發學習興趣增加學習成效；經計算關聯強度為 0.41，因此授課教材與激發學習興趣增加學習成效二者之間的關聯性屬於近中度之關聯。

⁵⁵同上註。

表 5-3 反應層次-授課教材與學習層次卡分析表

學習層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 () =0.01	備註
激發學習興趣, 增加學習成效	35.74	1	6.635	8.39E-17	0.41	顯著	預期次數小於 5 的 總格數超過 25 % ,以 Yates's correction 修正計算
吸收受訓知能	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以上的 觀察次數為 0,本項 不宜做分析
提出工作上改 進建議	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	同上
激發工作意願	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	同上
提升工作技能	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	同上
增進工作表現	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	同上

上述研究結果可以得知，受訪者認為授課教材的良窳對於「激發學習興趣增加學習成效」有顯著相關；因為教材版面的配置、字體的大小、內容的編排，攸關受訓者是否有興趣去閱讀之關鍵；因此本研究分析結果呈現授課教材的良窳對於「激發學習興趣增加學習成效」有顯著相關。而授課教材的良窳對於吸收受訓知能、提出工作上改進建議、激發工作意願、增進工作表現並無顯著相關。

四、反應層次- 講座授課的表達與學習層次卡方分析

反應層次中「講座授課的表達」與學習層次中「激發學習興趣增加學習成效」、「吸收受訓知能」、「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「提升工作技能」、「增進工作表現」等六項皆不符卡方分析的原則⁵⁶，在此不作分析闡述。

五、反應層次- 教學設施與學習層次卡方分析

反應層次中「教學設施」與學習層次中「激發學習興趣增加學習成效」、「吸收受訓知能」、「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「提升工作技能」、「增進工作表現」等六項皆不符卡方分析的原則⁵⁷，在此不作分析闡述。

六、反應層次- 訓練環境與學習層次卡方分析

反應層次中「訓練環境」與學習層次中「激發學習興趣增加學習成效」、「吸收受訓知能」、「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「提升工作技能」、「增進工作表現」等六項皆不符卡方分析的原則⁵⁸，在此不作分析闡述。

第二節 教育程度與學習層次之關聯

在問卷設計之中，有關學習層次的看法共計六題（面向包括：知識、態度、技能三個面向），謹將教育程度與學習層次之關聯分述如后：

⁵⁶同上註

⁵⁷同上註

⁵⁸同上註

教育程度與「激發學習興趣增加學習成效」及「吸收受訓知能」、「增進工作表現」三項不符卡方分析的原則⁵⁹，在此不作分析闡述。

以教育程度與「提出工作上改進建議」進行卡方檢定可得卡方值 0.11 (表 5-4)，顯著水準 0.99，表示教育程度與能否在受訓後提出工作上改進建議並無顯著相關。

以教育程度與「激發工作意願」進行卡方檢定可得卡方值 1.14，顯著水準 0.77，表示教育程度與受訪者在受訓後能否激發其工作意願並無顯著相關。

以教育程度與「提升工作技能」進行卡方檢定可得卡方值 0.44，顯著水準 0.93，表示教育程度與受訪者在受訓後能否提升工作技能並無顯著相關。

表 5-4 教育程度與學習層次卡分析表

學習層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ()=0.01	備註
激發學習興趣, 增加學習成效	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以上的觀察次數為 0,本項不宜做分析
吸收受訓知能	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以上的觀察次數為 0,本項不宜做分析
提出工作上改 進建議	0.11	3	11.341	0.99	N/A	不顯著	
激發工作意願	1.14	3	11.341	0.77	N/A	不顯著	
提升工作技能	0.44	3	11.341	0.93	N/A	不顯著	
增進工作表現							有一個(含)以

⁵⁹同上註。

							上的觀察次數為 0,本項不宜做分析
--	--	--	--	--	--	--	-------------------

上述研究結果可以得知，教育程度與提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能無顯著相關。

所以，除了因為地方行政研習中心所設計的課程係針對各班次調訓對象與工作需要所設計之外，最重要的是來自地方之公務員皆通過國家考試嚴格考驗，在素質上有一定的水準，因此公務員之教育程度對於學習層次上並無顯著相關。

第三節 學習層次各變項與行為層次之關聯

學習層次的看法共計六題，其面向包括知識、態度及技能三個面向；行為層次的看法共計七題，其面向包括工作、自我及支持三個面向；其中行為層次之「促使運用所學於現職工作因素」乙項，為混合式的問題⁶⁰，不符關聯分析之原則，在此不作分析闡述。

一、學習層次層次- 激發學習興趣增加學習成效與行為層次卡方分析

學習層次中「激發學習興趣增加學習成效」與行為層次中「能應用所學於現職工作中」及「能應用所學於其它工作」二項不符卡方分析的原則⁶¹，在此不作分析闡述。

以「激發學習興趣增加學習成效」與「能應用所學提升效能」進行卡方檢定可得卡方值 12.52，顯著水準 0.0004 (表 5-5)，表

⁶⁰問題的型式不僅只有一種型式，包括：封閉式及填空式的問題，混合使用於問卷之中。

示受訓能激發學習興趣增加學習成效與能應用所學提升效能有顯著相關；然而由於本項分析預期次數小於 5 的總格數超過 25 %，以 Yates's correction 修正計算進行卡方檢定可得卡方值 6.38，結果顯示二者並無顯著相關。

以「激發學習興趣增加學習成效」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 1.16，顯著水準 0.082，表示受訓能激發學習興趣增加學習成效與能應用所學發展潛能並無顯著相關。

以「激發學習興趣增加學習成效」與「能應用所學獲得滿足感」進行卡方檢定可得卡方值 17.98，顯著水準 8.52E-09，表示受訓能激發學習興趣增加學習成效與能應用所學獲得滿足感有顯著相關；認為受訓能激發學習興趣增加學習成效之中有 98 % 認為能應用所學獲得滿足感，相對而言認為受訓不能激發學習興趣增加學習成效之中有 50 % 認為能應用所學獲得滿足感；因此認為受訓能激發學習興趣增加學習成效者比較傾向於能應用所學獲得滿足感；經計算關聯強度為 0.29，因此「受訓能激發學習興趣增加學習成效」與「能應用所學獲得滿足感」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「激發學習興趣增加學習成效」與「能應用所學獲得主管支持」進行卡方檢定可得卡方值 0.06，顯著水準 0.25，表示受訓能激發學習興趣增加學習成效與能應用所學獲得主管支持並無顯著相關。

⁶¹同註 52。

表 5-5 學習層次--激發學習興趣增加學習成效與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 () =0.01	備註
能應用所學 於現職工作 中	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個（含）以上的觀 察次數為 0,本項不宜做 分析
能應用所學 於其它工作	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	同上
能應用所學 提升效能	6.38	1	6.635	0.0004	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總格 數超過 25 % ,以 Yates' s correction 修正計算
能應用所學 發展潛能	1.16	1	6.635	0.082	N/A	不顯著	同上
能應用所學 獲得滿足感	17.98	1	6.635	8.52E- 09	0.29	顯著	同上
能應用所學 獲得主管的 支持	0.06	1	6.635	0.25	N/A	不顯著	同上

上述研究結果可以得知，受訪者認為受訓能激發學習興趣與能應用所學獲得滿足感有顯著相關；當受訓者被激發起學習興趣時，較能將所學運用，所獲得的成果對於工作的成就滿足感相對增加，這是一種良性循環；藉由此不斷自我激勵，可有效展延訓練成效。而受訓能否激發學習興趣對於應用所學提升效能、應用所學發展潛能、應用所學獲得主管支持並無顯著相關。

二、學習層次- 吸收受訓知能與行為層次卡方分析

以「吸收受訓知能」與「能應用所學於現職工作中」進行卡方檢定可得卡方值 11.94，顯著水準 0.0005（表 5-6），表示受訪者能吸收受訓知能與能應用所學於現職工作中有顯著相關，然而由於本項分析預期次數小於 5 的總格數超過 25%，以 Yates's correction 修正計算進行卡方檢定可得卡方值 2.46，二者並無顯著相關。

以「吸收受訓知能」與「能應用所學於其它工作」進行卡方檢定可得卡方值 9.61，顯著水準 0.002，表示能吸收受訓知能與能應用所學於其它工作有顯著相關；認為能吸收受訓知能之中有 82% 認為能應用所學於其它工作，相對而言認為不能吸收受訓知能之中有 37.5% 認為能應用所學於其它工作；因此認為能吸收受訓知能者比較傾向於能應用所學於其它工作；經計算關聯強度為 0.21，因此「能吸收受訓知能」與「能應用所學於其它工作」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「吸收受訓知能」與「能應用所學提升效能」進行卡方檢定可得卡方值 4.59，顯著水準 0.03，表示吸收受訓知能與能應用所學提升效能，二者之間並無顯著相關。

以「吸收受訓知能」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 2.35，顯著水準 0.126，表示吸收受訓知能與能應用所學發展潛能，二者並無顯著相關。

以「吸收受訓知能」與「能應用所學獲得滿足感」進行卡方檢定可得卡方值 14.95，顯著水準 0.0001，表示吸收受訓知能與能應用所學獲得滿足感有顯著相關；認為能吸收受訓知能之中有

98 % 認為能應用所學獲得滿足感，相對而言認為不能吸收受訓知能之中有 75 % 認為能應用所學獲得滿足感；因此認為能吸收受訓知能者比較傾向於能應用所學獲得滿足感；經計算關聯強度為 0.27，因此「能吸收受訓知能」與「能應用所學獲得滿足感」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「吸收受訓知能」與「能應用所學獲得主管支持」進行卡方檢定可得卡方值 2.6，顯著水準 0.1，表示吸收受訓知能與能應用所學獲得主管支持，二者並無顯著相關。

表 5-6 學習層次-吸收受訓知能與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ()=0.01	備註
能應用所學 於現職工作 中	2.46	1	6.635	0.0005	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總 格數超過 25 %，以 Yates's correction 修 正計算
能應用所學 於其它工作	9.61	1	6.635	0.002	0.21	顯著	
能應用所學 提升效能	4.59	1	6.635	0.03	N/A	不顯著	
能應用所學 發展潛能	2.35	1	6.635	0.126	N/A	不顯著	
能應用所學 獲得滿足感	14.95	1	6.635	0.0001	0.27	顯著	
能應用所學 獲得主管的 支持	2.6	1	6.635	0.1	N/A	不顯著	

上述研究結果可以得知，受訪者認為能吸收受訓知能對於能應用所學於其它工作中、能應用所學獲得滿足感有顯著相關；當受訓者能有效吸收知能時，較能融會貫通，將所學運用於其它工作中上；相對而言，內心的滿足感即不斷增加，這是訓練目標所

期待的。而受訓能否吸收知能對於能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得主管支持並無顯著相關。

三、學習層次層次- 提出工作上改進建議與行為層次卡方分析

學習層次中「提出工作上改進建議」與行為層次中「能應用所學獲得工作滿足感」乙項不符卡方分析的原則⁶²，在此不作分析闡述。

以「提出工作上改進建議」與「能應用所學於現職工作中」進行卡方檢定可得卡方值 0.0003 (表 5-7)，顯著水準 0.397，表示受訪者能提出工作上改進建議與能應用所學於現職工作中二者並無顯著相關。

以「提出工作上改進建議」與「能應用所學於其它工作」進行卡方檢定可得卡方值 62.69，顯著水準 2.45E-15，表示受訪者能提出工作上改進建議與能應用所學於其它工作有顯著相關；認為能提出工作上改進建議之中有 93 % 認為能應用所學於其它工作，相對而言認為無法提出工作上改進建議之中有 42.3 % 認為能應用所學於其它工作；因此認為能提出工作上改進建議者比較傾向於能應用所學於其它工作；經計算關聯強度為 0.54，因此「提出工作上改進建議」與「能應用所學於其它工作」二者之間的關聯性屬於中度關聯。

以「提出工作上改進建議」與「能應用所學提升效能」進行

⁶²同上註。

卡方檢定可得卡方值 161.1，顯著水準 $6.93E-10$ ，表示能提出工作上改進建議與能應用所學提升效能有顯著相關；認為能提出工作上改進建議之中有 99.4 % 認為能應用所學提升效能，相對而言認為無法提出工作上改進建議之中有 75 % 認為能應用所學提升效能；因此認為能提出工作上改進建議者比較傾向於能應用所學提升效能；經計算關聯強度為 0.87，因此「提出工作上改進建議」與「能應用所學提升效能」二者之間的關聯性屬於強關聯。

以「提出工作上改進建議」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 21.36，顯著水準 $3.89E-06$ ，表示能提出工作上改進建議與能應用所學發展潛能有顯著相關；認為能提出工作上改進建議之中有 89.4 % 認為能應用所學發展潛能，相對而言認為無法提出工作上改進建議之中有 61.5 % 認為能應用所學發展潛能；因此認為能提出工作上改進建議者比較傾向於能應用所學發展潛能；經計算關聯強度為 0.37，因此「提出工作上改進建議」與「能應用所學發展潛能」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「提出工作上改進建議」與「能應用所學獲得主管的支持」進行卡方檢定可得卡方值 3.54，顯著水準 0.059，表示受訪者能提出工作上改進建議與能應用所學獲得主管的支持，二者並無顯著相關。

表 5-7 學習層次-提出工作上改進建議與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ()=0.01	備 註
能應用所學於現職工作中	0.0003	1	6.635	0.397	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 % ,以 Yates' s correction修正計算
能應用所學於其它工作中	62.69	1	6.635	2.45E-15	0.54	顯著	
能應用所學提升效能	161.6	1	6.635	6.93E-10	0.87	顯著	
能應用所學發展潛能	21.36	1	6.635	3.89E-06	0.37	顯著	
能應用所學獲得滿足感	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個 (含) 以上的觀察次數為 0,本項不宜做分析
能應用所學獲得主管的支持	3.54	1	6.635	0.059	N/A	不顯著	

上述研究結果可以得知，受訪者認為提出工作上改進建議與能應用所學於其它工作中上、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能有顯著相關；在學習層次中，「提出工作上改進建議」乙項係屬在吸收知能後能積極反應在學習層次的表現；因此，與行為層次中應用所學於其它工作中上、應用所學提升效能、應用所學發展潛能等各項呈現關聯，尤其是與應用所學提升效能方面呈現強關聯最為顯著。而受訓能否提出工作上改進建議對於應用所學獲得主管支持並無顯著相關。

四、學習層次層次- 激發工作意願與行為層次卡方分析

學習層次中，「激發工作意願」與行為層次中「能應用所學於現職工作中」乙項不符卡方分析的原則⁶³，在此不作分析闡述。

以「激發工作意願」與「能應用所學於其它工作」進行卡方檢定可得卡方值 28.2 (表 5-8)，顯著水準 1.09E-07，表示能激發工作意願與能應用所學於其它工作有顯著相關；認為能激發工作意願之中有 86.6 % 認為能應用所學於其它工作，相對而言認為無法激發工作意願之中有 47.1 % 認為能應用所學於其它工作；因此認為能激發工作意願者比較傾向於能應用所學於其它工作；經計算關聯強度為 0.36，因此「激發工作意願」與「能應用所學於其它工作」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「激發工作意願」與「能應用所學提升效能」進行卡方檢定可得卡方值 34.4，顯著水準 4.57E-09，表示能激發工作意願與能應用所學提升效能有顯著相關；認為能激發工作意願之中有 97.7 % 認為能應用所學提升效能，相對而言認為無法激發工作意願之中有 70.6 % 認為能應用所學提升效能；因此認為能激發工作意願者比較傾向於能應用所學提升效能；經計算關聯強度為 0.4，因此「激發工作意願」與「能應用所學提升效能」二者之間的關聯性屬於弱中度的關聯。

以「激發工作意願」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 48.4，顯著水準 3.44E-12，表示能激發工作意願與能應用所學發展潛能有顯著相關；認為能激發工作意願之中有 90.5 % 認為能應用所學發展潛能，相對而言認為無法激發工作意願之中有 41.2 % 認為能應用所學發展潛能；因此認為能激發工作

⁶³同上註。

意願者比較傾向於認為能應用所學發展潛能；經計算關聯強度為 0.48，因此「激發工作意願」與「能應用所學發展潛能」二者之間的關聯性屬於近中度的關聯。

以「激發工作意願」與「能應用所學獲得滿足感」進行卡方檢定可得卡方值 5.33，顯著水準 0.02，表示能激發工作意願與能應用所學獲得工作滿足感，二者並無顯著相關。

以「激發工作意願」與「能應用所學獲得主管的支持」進行卡方檢定可得卡方值 0.0005，顯著水準 0.98，表示能激發工作意願與能應用所學獲得主管的支持，二者並無顯著相關。

表 5-8 學習層次-激發工作意願與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ()=0.01	備註
能應用所學於 現職工作中	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個（含）以上的觀察次數為 0,本項不宜做分析
能應用所學於 其它工作	28.2	1	6.635	1.09E-07	0.36	顯著	
能應用所學提 升效能	34.4	1	6.635	4.57E-09	0.4	顯著	
能應用所學發 展潛能	48.4	1	6.635	3.44E-12	0.48	顯著	
能應用所學獲 得滿足感	5.33	1	6.635	0.02	N/A	不顯著	
能應用所學獲 得主管的支持	0.0005	1	6.635	0.98	N/A	不顯著	

上述研究結果可以得知，受訪者認為受訓所激發之工作意願對於應用所學於其它工作中上、應用所學提升效能、應用所學發展潛能有顯著相關；在學習層次中「激發工作意願」乙項，係屬

內在動力受到驅策，此一動力驅使受訓學員將所學應用提升現職效能並應用於其它工作中，且經由工作意願的驅使發展潛能。而受訓能否激發其工作意願與能應用所學獲得工作滿足感、應用所學獲得主管支持並無顯著相關。

五、學習層次層次-提升工作技能與行為層次卡方分析

以「提升工作技能」與「能應用所學於現職工作中」進行卡方檢定可得卡方值 0.64，顯著水準 0.04，表示提升工作技能與能應用所學於現職工作中，二者並無顯著相關。

以「提升工作技能」與「能應用所學於其它工作」進行卡方檢定可得卡方值 14.27 (表 5-9)，顯著水準 0.0002，表示提升工作技能與能應用所學於其它工作有顯著相關；認為能提升工作技能之中有 83.5 % 認為能應用所學於其它工作，相對而言認為無法提升工作技能之中有 47.4 % 認為能應用所學於其它工作；因此認為能提升工作技能者比較傾向於認為能應用所學於其它工作；經計算關聯強度為 0.26，因此「提升工作技能」與「能應用所學於其它工作」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「提升工作技能」與「能應用所學提升效能」進行卡方檢定可得卡方值 89.5，顯著水準 3.1E-21，表示受訪者能提升工作技能與能應用所學提升效能有顯著相關；認為能提升工作技能之中有 98.5 % 認為能應用所學提升效能，相對而言認為無法提升工作技能之中有 42.1 % 認為能應用所學提升效能；因此，認為能提升工作技能者比較傾向於認為能應用所學提升效能；經計算關聯強度為 0.65，因此「提升工作技能」與「能應用所學提升效能」二者之間的關聯性屬於中強度的關聯。

以「提升工作技能」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 30.5，顯著水準 3.39E-08，表示受訪者能提升工作技能與能應用所學發展潛能有顯著相關；認為能提升工作技能之中有 87.1 % 認為能應用所學發展潛能，相對而言認為無法提升工作技能之中有 36.8 % 認為能應用所學發展潛能；因此，認為能提升工作技能者比較傾向於認為能應用所學發展潛能；經計算關聯強度為 0.38，所以「提升工作技能」與「能應用所學發展潛能」二者之間的關聯性屬於弱的關聯。

以「提升工作技能」與「能應用所學獲得工作滿足感」進行卡方檢定可得卡方值 25.33，顯著水準 4.81E-07，表示受訪者能提升工作技能與能應用所學獲得工作滿足感有顯著相關；認為能提升工作技能之中有 99 % 認為能應用所學獲得工作滿足感，相對而言認為無法提升工作技能之中有 78.9 % 認為能應用所學獲得工作滿足感；因此，認為能提升工作技能者比較傾向於認為能應用所學獲得工作滿足感；經計算關聯強度為 0.35，因此「提升工作技能」與「能應用所學獲得工作滿足感」二者之間的關聯性屬於弱的關聯。

以「提升工作技能」與「能應用所學獲得主管的支持」進行卡方檢定可得卡方值 8.86，顯著水準 0.003，表示受訪者能提升工作技能與能應用所學獲得主管的支持有顯著相關；認為能提升工作技能之中有 93.8 % 認為能應用所學獲得主管的支持，相對而言認為無法提升工作技能之中有 73.7 % 認為能應用所學獲得主管的支持；因此，認為能提升工作技能者比較傾向於認為能應用所學獲得主管的支持；經計算關聯強度為 0.2，所以「提升工作技能」與「能應用所學獲得主管的支持」二者之間的關聯性屬於微弱的關聯。

表 5-9 學習層次-提升工作技能與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ()=0.01	備註
能應用所學 於現職工作 中	0.64	1	6.635	0.04	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總 格數超過 25 % ,以 Yates' s correction 修 正計算
能應用所學 於其它工作	14.27	1	6.635	0.0002	0.26	顯著	
能應用所學 提升效能	89.5	1	6.635	3.1E-21	0.65	顯著	
能應用所學 發展潛能	30.5	1	6.635	3.39E-08	0.38	顯著	
能應用所學 獲得滿足感	25.33	1	6.635	4.81E-07	0.35	顯著	
能應用所學 獲得主管的 支持	8.86	1	6.635	0.003	0.2	顯著	

上述研究結果可以得知，受訪者認為受訓所提升之工作技能對於應用所學於其它工作中、應用所學提升效能、應用所學發展潛能、應用所學獲得工作滿足感、應用所學獲得主管支持有顯著相關；在學習層次中「提升工作技能」乙項，係屬受訓後知能吸收的實質表現的看法，此一工作技能的提升看法不僅促使受訓者應用所學提高工作效能，且可加強其工作中的自我滿足感，進而發展潛能並運用所學於其它工作中，因此能獲得主管的支持。而受訓能否提升工作技能與能應用所學於工作中並無顯著相關。

六、學習層次層次-激發工作表現與行為層次卡方分析

以學習層次層中「激發工作表現」與行為層次中「能應用所學於現職工作中」進行卡方檢定可得卡方值 13.86，顯著水準 0.0002 (表 5-10)，表示能激發受訪者工作表現與能應用所學於現職工作中，有顯著相關，然而本項預期次數小於 5 的總格數超

過 25 %，以 Yates's correction 修正計算得卡方值 2.94，二者並無顯著相關。

以「激發工作表現」與「能應用所學於其它工作」進行卡方檢定可得卡方值 12.23，顯著水準 0.0005，表示能激發受訪者工作表現與能應用所學於其它工作有顯著相關；認為能激發工作表現之中有 82 % 認為能應用所學於其它工作，相對而言認為無法激發工作表現之中有 28.6 % 認為能應用所學於其它工作，因此認為能激發工作表現者比較傾向於認為能應用所學於其它工作；經計算關聯強度為 0.24，因此「激發工作表現」與「能應用所學於其它工作」二者之間的關聯性屬於弱關聯。

以「激發工作表現」與「能應用所學提升效能」進行卡方檢定可得卡方值 49.6，顯著水準 1.91E-12，表示能激發受訪者工作表現與能應用所學提升效能有顯著相關；認為能激發工作表現之中有 95.6 % 認為能應用所學提升效能，相對而言認為無法激發工作表現之中有 28.6 % 認為能應用所學提升效能；因此認為能激發工作表現者比較傾向於認為能應用所學提升效能；經計算關聯強度為 0.48，因此「激發工作表現」與「能應用所學提升效能」二者之間的關聯性屬於近中度的關聯。

以「激發工作表現」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 14.73，顯著水準 0.0001，表示能激發受訪者工作表現與能應用所學發展潛能有顯著相關；認為能激發工作表現之中有 84.5 % 認為能應用所學發展潛能，相對而言認為無法激發工作表現之中有 28.6 % 認為能應用所學發展潛能；因此，認為能激發工作表現者比較傾向於認為能應用所學發展潛能；經計算關聯強度為 0.26，因此「激發工作表現」與「能應用所學發展潛能」

二者之間的關聯性屬於弱的關聯。

以「激發工作表現」與「能應用所學獲得工作滿足感」進行卡方檢定可得卡方值 77.9，顯著水準 $1.01E-18$ ，表示能激發受訪者工作表現與能應用所學獲得工作滿足感有顯著相關；認為能激發工作表現之中有 99.1 % 認為能應用所學獲得工作滿足感，相對而言認為無法激發工作表現之中有 38.9 % 認為能應用所學獲得工作滿足感；因此認為能激發工作表現者比較傾向於認為能應用所學獲得工作滿足感；經計算關聯強度為 0.6，所以「激發工作表現」與「能應用所學獲得工作滿足感」二者之間的關聯性屬於中度的關聯。

以「激發工作表現」與「能應用所學獲得主管的支持」進行卡方檢定可得卡方值 8.86，顯著水準 0.003，表示能激發受訪者工作表現與能應用所學獲得主管的支持有顯著相關；認為能激發工作表現之中有 92.7 % 認為能應用所學獲得主管的支持，相對而言認為無法激發工作表現之中有 42.9 % 認為能應用所學獲得主管的支持，因此認為能激發工作表現者比較傾向於認為能應用所學獲得主管的支持；經計算關聯強度為 0.31，所以「激發工作表現」與「能應用所學獲得主管的支持」二者之間的關聯性屬於弱的關聯。

表 5-10 學習層次-激發工作表現與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由 度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 ()=0.01	備註
能應用所學 於現職工作 中	2.94	1	6.635	0.0002	N/A	不顯著	預期次數超過 25 % 格 數小於 5, 以 Yates's correction 修正計算
能應用所學 於其它工作	12.23	1	6.635	0.0005	0.24	顯著	
能應用所學 提升效能	49.6	1	6.635	1.91E-12	0.48	顯著	
能應用所學 發展潛能	14.73	1	6.635	0.0001	0.26	顯著	
能應用所學 獲得滿足感	77.9	1	6.635	1.01E-18	0.6	顯著	
能應用所學 獲得主管的 支持	20.68	1	6.635	5.33E-06	0.31	顯著	

上述研究結果可以得知，受訪者認為受訓所激發之工作表現對於能應用所學於其它工作中、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得工作滿足感、能應用所學獲得主管支持有顯著相關；在學習層次中「激發工作表現」乙項，使受訓者勇於呈現學習成果，因此在行為上則表現在應用所學於其它工作中、應用所學提升效能、應用所學發展潛能等各面向，在發展各面向時可達到自我滿足，且直屬長官亦能感受到工作上的精進，所以也獲得了主管的支持。而受訓能否激發工作表現對於能應用所學於工作中並無顯著相關。

第四節 服務年資與行為層次之關聯

在問卷設計之中，有關行為層次的看法共計七題，其面向包括工作、自我及支持三個面向；其中行為層次之「促使運用所學於現職工

作因素」乙項，為混合式的問題⁶⁴，不符關聯分析之原則，在此不作分析闡述。謹將服務年資與行為層次之關聯分述如后：

「服務年資」與「能應用所學於工作中」乙項不符卡方分析的原則⁶⁵，在此不作分析闡述。

以「服務年資」與「能應用所學於其它工作中」進行卡方檢定可得卡方值 1.4 (表 5-11)，顯著水準 0.84，表示服務年資與能應用所學於其它工作中並無顯著相關。

以「服務年資」與「能應用所學提升效能」進行卡方檢定可得卡方值 3.11，顯著水準 0.54，表示服務年資與能應用所學提升效能並無顯著相關。

以「服務年資」與「能應用所學發展潛能」進行卡方檢定可得卡方值 2.09，顯著水準 0.72，表示服務年資與能應用所學發展潛能並無顯著相關。

以「服務年資」與「能應用所學獲得工作滿足感」進行卡方檢定可得卡方值 2.67，顯著水準 0.2，表示服務年資與能應用所學獲得工作滿足感並無顯著相關。

以「服務年資」與「能應用所學獲得主管的支持」進行卡方檢定可得卡方值 2.18，顯著水準 0.46，表示服務年資與能應用所學獲得主管的支持並無顯著相關。

⁶⁴不僅只有一種型式的類型，問題的形式包括：封閉式及填空式的問題，混合使用於問卷之中。

表 5-11 服務年資與行為層次卡分析表

行為層次	卡方值	自由度	臨 界 卡方值	P-值	關聯 強度	顯著與否 () =0.01	備註
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	有一個(含)以上的觀察次數為 0,本項不宜做分析
能應用所學於其它工作	1.40	4	13.277	0.84	N/A	不顯著	
能應用所學提升效能	3.11	4	13.277	0.54	N/A	不顯著	
能應用所學發展潛能	2.09	4	13.277	0.72	N/A	不顯著	
能應用所學獲得滿足感	2.67	4	13.277	0.2	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 %,以 Yates' s correction 修正計算
能應用所學獲得主管的支持	2.18	4	13.277	0.46	N/A	不顯著	預期次數小於 5 的總格數超過 25 %,以 Yates' s correction 修正計算

上述研究結果可以得知，受訪者的服務年資對於能應用所學於其它工作中、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得工作滿足感、能應用所學獲得主管支持無顯著相關。因此，地方行政研習中心所設計的課程及內容係針對各班次調訓對象與工作需要所設計，不因服務年資的差異，而影響受訪者將訓練所學運用於工作上。

第五節 本章小結

本節以卡方分析反應層次各變項與學習層次之關聯、教育程度與學習層次之關聯、學習層次各變項與行為層次之關聯、服務年資與行

⁶⁵同註 52。

為層次之關聯，謹將分析結果摘錄於表 5-12，並分述如下：

表 5-12 各變項間關聯性達顯著水準之卡方分析表

反應層次與學習層次之間的關聯 (反應層次-課程設計與學習層次卡分析)		
學習層次	關聯強度	顯著與否 ($\alpha=0.01$)
提出工作上改進建議	0.24	顯著
激發工作意願	0.33	顯著
提升工作技能	0.51	顯著
激發學習興趣，增加學習成效	N/A	N/A
吸收受訓知能	N/A	N/A
增進工作表現	N/A	N/A
(反應層次-課程內容與學習層次卡分析)		
學習層次	關聯強度	顯著與否 ($\alpha=0.01$)
提出工作上改進建議	0.16	顯著
激發工作意願	0.23	顯著
增進工作表現	0.59	顯著
提升工作技能	N/A	N/A
激發學習興趣，增加學習成效	N/A	N/A
吸收受訓知能	N/A	N/A
(反應層次-授課教材與學習層次卡分析)		
學習層次	關聯強度	顯著與否 ($\alpha=0.01$)
激發學習興趣，增加學習成效	0.41	顯著
提出工作上改進建議	N/A	N/A
激發工作意願	N/A	N/A
增進工作表現	N/A	N/A
提升工作技能	N/A	N/A
吸收受訓知能	N/A	N/A
學習層次與行為層次之間的關聯 (學習層次-激發學習興趣增加學習成效與行為層次卡分析)		
行為層次	關聯強度	顯著與否 ($\alpha=0.01$)
能應用所學獲得滿足感	0.29	顯著
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A
能應用所學於其它工作	N/A	N/A
能應用所學提升效能	N/A	N/A
能應用所學發展潛能	N/A	N/A
能應用所學獲得主管的支持	N/A	N/A

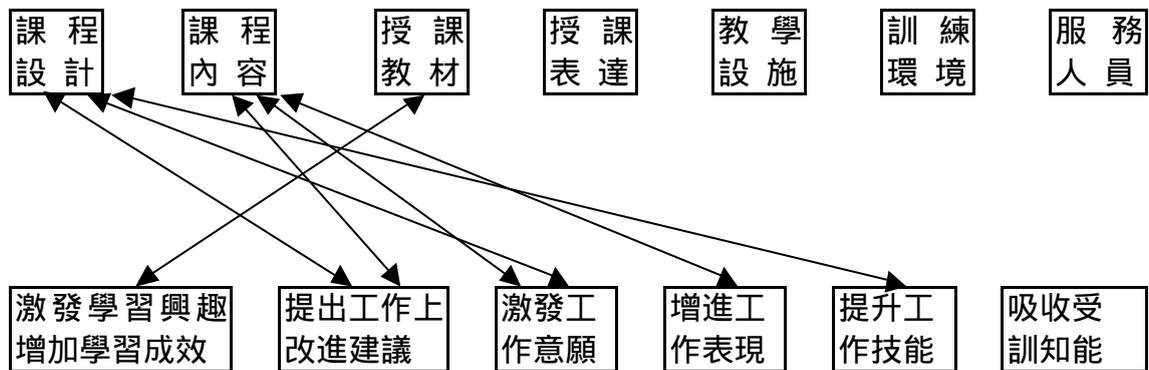
(學習層次-吸收受訓知能與行為層次卡分析)		
行為層次	關聯強度	顯著與否 () =0.01
能應用所學於其它工作	0.21	顯著
能應用所學獲得滿足感	0.27	顯著
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A
能應用所學提升效能	N/A	N/A
能應用所學發展潛能	N/A	N/A
能應用所學獲得主管的支持	N/A	N/A
(學習層次-提出工作上改進建議與行為層次卡分析)		
行為層次	關聯強度	顯著與否 () =0.01
能應用所學於其它工作	0.54	顯著
能應用所學提升效能	0.87	顯著
能應用所學發展潛能	0.37	顯著
能應用所學獲得滿足感	N/A	N/A
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A
能應用所學獲得主管的支持	N/A	N/A
(學習層次-激發工作意願與行為層次卡分析)		
行為層次	關聯強度	顯著與否 () =0.01
能應用所學於其它工作	0.36	顯著
能應用所學提升效能	0.4	顯著
能應用所學發展潛能	0.48	顯著
能應用所學獲得滿足感	N/A	N/A
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A
能應用所學獲得主管的支持	N/A	N/A
(學習層次-提升工作技能與行為層次卡分析)		
行為層次	關聯強度	顯著與否 () =0.01
能應用所學於其它工作	0.26	顯著
能應用所學提升效能	0.65	顯著
能應用所學發展潛能	0.38	顯著
能應用所學獲得滿足感	0.35	顯著
能應用所學獲得主管的支持	0.2	顯著
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A
(學習層次-激發工作表現與行為層次卡分析)		
行為層次	關聯強度	顯著與否 () =0.01
能應用所學於其它工作	0.24	顯著
能應用所學提升效能	0.48	顯著

能應用所學發展潛能	0.26	顯著
能應用所學獲得滿足感	0.6	顯著
能應用所學獲得主管的支持	0.31	顯著
能應用所學於現職工作中	N/A	N/A

一、反應層次各變項與學習層次之關聯

反應層次各變項與學習層次之關聯，詳如圖 5-1，並將各變項之關聯以文字詳述如后：

圖 5-1 反應層次各變項與學習層次之關聯圖



註：↔ 表示變項間具有關聯性

在反應層次-課程設計與學習層次卡方分析結果顯示：認為課程設計適當者對於學習層次之中「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「提升工作技能」等三項有顯著相關；也就是，認為課程設計適當者比較傾向於能提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能。

在反應層次-課程內容與學習層次卡方分析結果顯示：認為課程內容適當者對於學習層次之中「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「增進工作表現」等三項有顯著相關；也就是，認為

課程內容適當者比較傾向於能提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能。

在反應層次-授課教材與學習層次卡方分析結果顯示：認為授課教材佳者對於學習層次之中「激發學習興趣增加學習成效」乙項有顯著相關；也就是，認為授課教材佳者比較傾向於能激發學習興趣增加學習成效。

在反應層次之中「講座授課的表達」、「教學設施」、「訓練環境」與學習層次進行卡方分析，皆不符卡方分析的原則，無法統計其相關性。

因此,反應層次各變項與學習層次之關聯僅在「課程設計」、「課程內容」、「授課教材」等部分項目上呈現弱至中度的關聯。

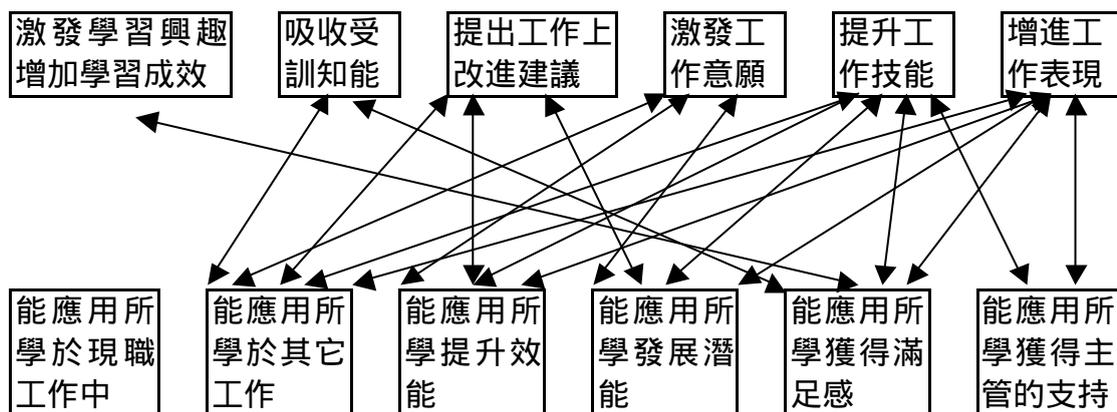
二、教育程度與其在學習層次之關聯

在教育程度與學習層次卡方分析結果顯示：教育程度與「激發學習興趣增加學習成效」、「吸收受訓知能」、「增進工作表現」進行卡方分析，皆不符卡方分析的原則，無法統計其相關性。而教育程度對於提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能無顯著相關；因此，可以推論教育程度與學習層次並無相關。

三、學習層次各變項與行為層次之關聯

學習層次各變項與行為層次之關聯，詳如圖 5-2，並將各變項之關聯以文字詳述如后：

圖 5-2 學習層次各變項與行為層次之關聯圖



註：↔ 表示變項間具有關聯性

在學習層次-激發學習興趣增加學習成效與學習層次卡方分析結果顯示：認為能激發學習興趣增加學習成效者對於學習層次之中「能應用所學獲得工作滿足感」乙項有顯著相關；也就是，認為能激發學習興趣增加學習成效者比較傾向於能應用所學獲得工作滿足感。

在學習層次-吸收受訓知能與行為層次卡方分析結果顯示：認為能吸收受訓知能者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學獲得工作滿足感」等二項有顯著相關；也就是，認為能吸收受訓知能者比較傾向於能應用所學於其它工作、能應用所學獲得工作滿足感。

在學習層次-提出工作上改進建議與行為層次卡方分析結果顯示：認為能提出工作上改進建議者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」等三項有顯著相關；也就是，認為能提出工作上改進建議者比較傾向於能應用所學於其它工作、能應用所學提升

效能、能應用所學發展潛能。

在學習層次-激發工作意願與行為層次卡方分析結果顯示：認為能激發工作意願者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」等三項有顯著相關；也就是，認為能激發工作意願者比較傾向於能應用所學於其它工作、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能。

在學習層次-提升工作技能與行為層次卡方分析結果顯示：認為能提升工作技能者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」、「能應用所學獲得工作滿足感」、「能應用所學獲得主管的支持」等五項有顯著相關；也就是，認為能提升工作技能者比較傾向於能應用所學於其它工作、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得工作滿足感、能應用所學獲得主管的支持。

在學習層次-激發工作表現與行為層次卡方分析結果顯示：認為能激發工作表現者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」、「能應用所學獲得工作滿足感」、「能應用所學獲得主管的支持」等五項有顯著相關；也就是，認為能激發工作表現者比較傾向於能應用所學於其它工作、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得工作滿足感、能應用所學獲得主管的支持。

因此，學習層次各變項與行為層次項目具關聯性，分別呈

現弱至中強度的關聯。

四、服務年資與其在行為層次之關聯性

在服務年資與行為層次卡方分析結果顯示：服務年資與「應用所學於工作中」進行卡方分析，不符卡方分析的原則，無法統計其相關性。而服務年資與行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」、「能應用所學獲得工作滿足感」、「能應用所學獲得主管的支持」等項目無顯著相關；因此，可以推論服務年資與行為層次並無相關。

再則，經檢視研究問題及分析研究結果，各研究假設驗證結果如后：

一、受訓學員的反應層次與學習層次之間的關聯性為何

經分析研究結果顯示，反應層次各變項與學習層次之關聯僅在「課程設計」、「課程內容」、「授課教材」等部分項目上呈現弱至中度的關聯。因此，大致不符合本研究假設：受訓者對於受訓整體滿意度越高，則受訓所學到的知識、工作態度及技能就越多。

二、受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性

經分析研究結果顯示，教育程度與學習層次並無相關。因此，不符合本研究假設：受訓者教育程度越高，則受訓所吸收的知能就越多。

三、受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性為何

經分析研究結果顯示，學習層次各變項與行為層次具關聯性，分別呈現弱至中強度的關聯。因此，大致符合本研究假設：受訓者所學到的知識、工作態度及技能越多，則越能將所學運用

於工作中。

四、受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性

經分析研究結果顯示，服務年資與行為層次並無關聯。因此，不符合本研究假設：受訓者任職時間越長，則將訓練所學到的知能運用於工作中的程度越高。

從上述各研究假設驗證結果可知，有些假設成立，而有些假設卻不成立，僅將原因分析詳述於后：

一、反應層次各變項與學習層次之關聯方面

反應層次之中僅課程設計、課程內容、授課教材是影響學習層次之主要因素，係因課程設計是針對學員特質而加以規劃，包括：課程項目、時數比例、是否增列實務實習課程等，完整而周延之課程設計，將有助於增加工作知能的提升，進而提出工作上改進建議甚至於激發其工作意願；而課程內容若能與實務工作結合，並多舉案例，則必能對其工作思維有所啟迪，且能將所學提出工作改進建議，進而激發其工作意願、增進其在組織團隊上的工作表現；再則，品質良好之授課教材，在版面的配置、字體的大小、內容的編排，必定十分適合閱讀，賞心悅目，因此將有助於激發學習興趣進而增加學習成效。

而在授課表達、教學設施、訓練環境、服務人員等四方面卻與學習層次呈現無關聯，係因：地方行政研習中心在講座遴聘方面，多依課程內容聘請專家學者，並遴選學有專長且表達能力佳、教學經驗豐富的業務主管擔任；且各班次任課講座，若為多數學員多次反應不佳者，則不予續聘；因此各班講座表達能力皆在一定水準之上，所以學員在受訓後對於各講座表達能力未有強烈落

差之感受，在問卷填寫時大多認同其表達能力（高達 99.5 % 的滿意度），因此在分析上與學習層次無顯著關聯。

再從教學設施方面檢視，地方行政研習中心為增強教學效果，備有電教器材，包括：投影機、幻燈機、錄放影機、手提式電腦、單槍投影機；另依課程性質購置影片、影帶、DVD、幻燈片等輔教資料，學員在上各項課程時並未有教學設施不足之感受；且在問卷填寫時大多認同教學設施之完整性（高達 99.5 % 的滿意度），亦未提及其它會影響學習之事項，所以在分析上與學習層次無顯著關聯。

而從訓練環境作瞭解，可發現在近十公頃的訓練園區之中，除住宿之建築物較為老舊之外，園區遍植花木，十分清潔，而各班之輔導員在生活講解時皆將園區之各項無法突破之困境向學員解說（包括：建築物老舊），因此學員多能諒解，在問卷填寫時大多對訓練環境感到滿意（高達 99.5 % 的滿意度）；再則，學員在問卷資料中亦未提及其它會影響學習之事項，所以在分析上與學習層次無顯著關聯。

另從服務人員的服務態度及服務內容作深入瞭解後，發現除了每個班次皆配置一名輔導員全責班上各種生活輔導事宜；另於各學員寢室亦配置一名寢室服務人員，提供各種學員日常生活必須品及清潔工作；並設有警衛室，二十四小時有正式警員為學員巡邏園區安全；及設有醫務室，為學員提供緊急之護理。因此學員在問卷填寫時全數對訓練環境感到滿意（高達 100 % 的滿意度），亦未提及其它會影響學習之事項，所以在分析上與學習層次無顯著關聯。

由上述分析可知反應層次各變項與學習層次之關聯僅在「課程設計」、「課程內容」、「授課教材」等部分項目上呈現關聯；因此，大致不符合本研究假設：受訓者對於受訓整體滿意度越高，則受訓所學到的知識、工作態度及技能就越多。

二、受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性

研究假設驗證結果，受訓學員的教育程度與學習層次並無關聯。係因地方行政研習中心所設計的課程是針對各班次調訓對象與工作需要所設計，且來自地方之公務員皆通過國家考試嚴格考驗，在素質上有一定的水準，因此學歷對於學習層次上並無顯著相關。

由上述分析可知，教育程度與學習層次並無相關；因此，不符合本研究假設：受訓者教育程度越高，則受訓所吸收的知能就越多。

三、受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性方面

研究假設驗證結果，學習層次各變項（激發學習興趣、吸收受訓知能、提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能、增進工作表現）皆為影響學習層次之因素，謹逐項分析描述如下：

（一）受訓能激發學習興趣

當受訓者被激發起學習興趣時，不僅能主動尋求相關資訊，獲得更多之知能；而且較能運用所學，因此所獲得的成效對於工作的成就滿足感相對增加，藉此良性循環，不斷自我激勵，可有效展延訓練成效。

（二）吸收受訓知能

受訓後能夠吸收訓練所學之知能是最基本的要求，若無法有效吸收，則本項訓練方案可謂失敗。因此，能吸收受訓知能，除了能將所學運用於工作中外，在適當的機會或特別任務中，較易運用於其它工作中，並適時發展個人潛能。

（三）提出工作上改進建議

在受訓之後而能提出工作上改進建議，除了是因為能有效吸收知能外，而且是一種能積極表現之反應；因此，能提出工作上改進建議者，則較能主動應用所學於其它工作上、並能應用所學來提升效能、且能應用所學來發展潛能。

（四）激發工作意願

當學員內在動力受到訓練（課程內容或講座之鼓舞）的驅策，激發其工作意願，則學員必能將所學應用於現職工作中以提升工作效能，並能依工作之更動而主動運用所學於其它的工作，且進而經由工作意願的驅使發展其潛能。所以，此一內在動力是一重要的內藏之訓練成效，不僅對公務員工作效能有所助益，更重要的是其自我生涯發展意願之啟發。

（五）提升工作技能

當受訓之後工作技能方面能有效提升，不僅提高了工作效能，且從其實質之表現獲得主管的支持及認同；如此可增加其工作滿足感，進而驅使其發展潛能並運用所學於其它工作中。因此，工作技能的提升在工作、自我發展、主管支持等三個面向都有很好的反應。

（六）增進工作表現

學員在受訓後，能吸收知能者，不見得能將所學表現於工

作中；因此，在行為上能表現於工作中，則較能應用所學於其它工作中、應用所學來提升工作效能、應用所學發展自我潛能，且在發展各面向時可達到自我滿足；而直屬長官亦能真實感受到其工作的精進，所以也獲得了主管的支持。

由上述分析可知，學習層次各項大致符合本研究假設，即受訓者所學到的知識、工作態度及技能越多，則越能將所學運用於工作中。

四、受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性

研究假設驗證結果，受訓學員的服務年資與行為層次並無關聯。係因地方行政研習中心針對調訓對象、調訓目的與工作需要設計課程；在課程安排上，理論課程在先，實務演練在後；因此，使得運用所學於工作上的情形不受到服務年資的影響。

由上述分析可知，服務年資與行為層次並無關聯；因此，不符合本研究假設。

第六章 訪談內容分析

為了更瞭解地方行政研習中心公務員訓練成效，並得到深入的資料，本章將依訪談所得資料進行組織，使各面向的問題得以清楚呈現，並進一步分析各問題的看法，以輔助郵寄問卷無法發現的實況及問題。

第一節 訪談的實施過程

一、訪談的方式

本章所採用的方法為質性訪談。質性訪談有三種方法：(一)非正式的會話訪談(二)一般性訪談導引(三)標準化開放式訪談。本研究採取「標準化開放式訪談」。研究者在事前就把問題內容、字組與順序規劃完成，所有的受訪者都被詢問以相同次序的相同問題。而問題則以開放式的方式設計，此方式的特點在於：每一位受訪者在訪談所陳述的主題資料是完整而不受限制，而且可促進資料的組織及分析(陳宇嘉，1999：2)。

二、問題設定

本研究問題設定是延續第一章所述之研究問題並配合郵寄問

卷調查的內容所研擬，初始研究者將擬研究的問題與指導教授進行初步的討論，發現問題過於冗長之缺點，經過調整後仍維持三個面向的受訪者，而問題則精簡為受訓學員三大項及若干小題、受訓者之主管二大項及若干小題、受訓者之同事二大項及若干小題，形成初步之訪談問卷，後經指導教授修正，形成最後問卷內容（詳如附錄二訪談問卷）。

三、樣本選取

本研究針對不同課程中，以隨機的方式選取五種課程，再以隨機方式抽取五種課程中的學員、學員之同事及上司各一人，五種課程共十四人進行訪談⁶⁶，期能對於受訓學員參加受訓的看法及受訓後對於工作上幫助之看法有深入瞭解。

四、受訪者基本資料

本研究受訪者之代表性，以隨機選取，選出下列名單，總計受訪之受訓學員 5 人、受訓學員之主管 5 人、受訓學員之同事四人⁶⁷，共計十四位受訪。為使本研究內容更清楚展現訪談資料，且能維護個人隱私，將受訪者以符號代表，詳如表 6-1。

⁶⁶政府再造講習會所抽樣之學員，該單位僅其一位執行全鄉人事工作，並無其它同事，因此本項課程無法訪談受訓學員之同事。再則，訪談內容涉及政治話題，且全鄉僅其一人承辦該業務，受訪者要求機關名稱保密。

⁶⁷ 同上註。

表 6-1 受訪資料一覽表

編號	受訪類別	受訓課程	地區/機構	性別	官等	任本工作年資	負責業務	結果 ⁶⁸
S1	受訓學員	網際網路講習會	南部某縣(市)政府	女	薦任	2.5年	人事工作	完訪
S2	受訓學員之主管		南部某縣(市)政府	男	薦任	10年	人事工作	三訪
S3	受訓學員之同事		南部某縣(市)政府	女	委任	3年	人事工作	二訪
S4	受訓學員	電腦文書處理講習班	中部某中央附屬機構	女	薦任	2年	推廣進修	完訪
S5	受訓學員之主管		中部某中央附屬機構	男	薦任	2.5年	推廣進修	二訪
S6	受訓學員之同事		中部某中央附屬機構	男	薦任	2.5年	推廣進修	二訪
S7	受訓學員	中階主管人員全面品質管理講習會	臺灣省政府	男	薦任	1.5年	綜理文書工作	完訪
S8	受訓學員之主管		臺灣省政府	男	簡任	1.5年	綜理行政工作	完訪
S9	受訓學員之同事		臺灣省政府	女	薦任	1.5年	計畫專案	完訪
S10	受訓學員	政府再造講習會	北部某鄉公所	男	薦任	3年	人事工作	完訪
S11	受訓學員之主管		北部某鄉公所	男	薦任	7年	綜理鄉務	完訪
S12	受訓學員	女性主管人員研習班	某中央機構中部辦公室	女	薦任	2年	醫療衛生	完訪
S13	受訓學員之主管		某中央機構中部辦公室	男	薦任	2年	醫療衛生	二訪
S14	受訓學員之同事		某中央機構中部辦公室	男	薦任	2年	醫療衛生	二訪

⁶⁸ 本「結果」欄位係指：研究者訪談受訪者完成之結果；若於約定時間完成訪談，即稱為「完訪」，若在第二次約定時間才完成訪談，即稱為「二訪」，若在第三次約定時間才完成訪談，即稱為「三訪」。

五、訪談程序

訪談自九十年七月十七日至七月三十日之間，由研究者至所抽取之受訓學員服務機構進行訪談，本研究之訪談程序可分為下列三步驟：

- (一) 以電話與隨機抽取受訪之學員聯繫，取得訪談同意。
- (二) 再以電話與同意受訪對象約談時間，告知訪談目的及訪談時間。
- (三) 徵求受訪者的同意於訪談時進行內容錄音⁶⁹，錄音的目的乃在增加研究之效度。
- (四) 訪談前，由受訪者決定適當的地點以利訪談之不受干擾，並於訪談時一邊摘要地記錄受訪者的言談，一邊進行錄音，以作為日後內容整理之參考⁷⁰。

六、資料處理

研究者依下列步驟將訪談資料進行處理，詳細步驟如后：

- (一) 先將全部錄音整體聽完一遍，並著手謄寫逐字摘要稿。
- (二) 逐字摘要稿由研究者閱讀後，確定初步編碼架構。
- (三) 進行開放式編碼過程，將各逐字摘要稿予以編碼並放入適當的編碼系統。
- (四) 編碼重整，將已完成之開放式編碼系統與尚未編碼之資料予以合併或創造新的編碼類別。
- (五) 針對完成之編碼系統修訂編碼歸類。
- (六) 撰寫編碼後的意義詮釋與解釋。
- (七) 初稿完成後，與受訪者以電話再度討論。
- (八) 討論後，進行研究內容的再度詮釋。

⁶⁹ 若受訪者不同意錄音，研究者則以速記方式紀錄。

⁷⁰ 台北縣及高雄縣之受訪者礙於基層工作繁瑣，無法約定特定時間進行訪談，經徵詢受訪者同意，以電話訪談替代面訪。

第二節 受訓學員之訪談

訓練最重要的目的，是希望受訓者能將所學運用於工作之中，以有效提升工作效能，進而增加組織的生產力；而受訓者主管的反應會影響受訓者對訓練的重視。因此，本節將藉由受訓學員對下列問題的看法，探討其對於地方行政研習中心訓練的看法、將所學運用於工作之中的情形及主管對其受訓的看法。

一、到地方行政研習中心受訓的看法

1.1 地方行政研習中心規劃的課程，您認為如何？

本研究共訪談了五位受訓學員，總結其對到地方行政研習中心受訓的看法，得到結論如表 6-2 所列。茲分述如下：

表 6-2 受訪者對到地方行政研習中心受訓的看法

結論
1. 電腦硬體教學設備穩定度不足，影響上課的學習。
2. 電腦操作課程之教材，宜詳細列述。
3. 課程內容應與實務工作結合。
4. 授課講座無法上課時，應改聘有專業知能及充分準備的代課講座，才不致影響訓練成效。
5. 訓練的安排，宜依學員及講座的現況安排，以減少路途奔波；且可採巡迴全省方式施行，增加中央與地方的溝通。
6. 宜聘請知名專家、學者授課。
7. 所安排的課程皆為工作所需之內容。

1. 電腦硬體教學設備穩定度不足，影響上課的學習。

參加電腦課程之受訪者認為雖然地方行政研習中心的工作人員已於上課之前作好測試工作，但是電腦設備仍會出狀

況，進而影響上課的學習。

例如，編號 S1 受訪者表示：

「雖然中心的工作人員事先將電腦設備預作測試，但是課上到一半，就出問題．．．」

2. 電腦操作課程之教材，宜詳細列述。

參加電腦課程之受訪者認為腦操作之類的課程，所製作的教材應將操作步驟詳細列出，回到工作崗位可便於複習。

例如，編號 S1 受訪者表示：「教材的資料應詳細一點，如此即使回到工作崗位遺忘時，也可以自行翻閱練習，尤其是電腦操作之類的課．．．」

又，編號 S4 受訪者表示：「所發的教材，實際用起來有距離，應該詳細一些．．．」

3. 課程內容應與實務工作結合。

受訪者指出授課講座大都未配合現行工作現況講授，使課程內容無法與實務工作結合。

例如，編號 S1 受訪者表示：「除了上網際網路的課外，我最近也去研習中心上人事人員的課，老師上課時沒有配合現行工作現況講授．．．」

又，編號 S4 受訪者表示：「上課時應該要配合實務來講課．．．」

又，編號 S7 受訪者表示：「．．．，但是沒有配合實務授課，．．．」

4. 授課講座無法上課時，應改聘有專業知能及充分準備的代課講座，才不致影響訓練成效。

受訪者指出原排定之講座臨時無法至研習中心上課時，改聘的講座應遴選具有相關知能及充分準備者，才不會影響本項訓練課程的成效。

例如，編號 S7 受訪者表示：「有的課程，老師臨時有事，改由其他的老師來上課，但是代課老師準備不足，所以上起來效果並不好，是不是在請代課老師時能聘請具有專長且準備充分的．．．，這樣訓練效果才不會打折．．．」

5. 訓練的安排，宜依學員及講座的現況安排，以減少路途奔波；且可採巡迴全省方式施行，增加中央與地方的溝通。

受訪者指出，為避免學員及講座長途奔波，應依學員的服務機關之遠近調訓，及遴聘鄰近地區的學者擔任講座；並且採取巡迴全省方式施訓，以增加中央與地方的溝通。

例如，編號 S7 受訪者表示：「部分課程的老師會抱怨路途遙遠．．．，應該請鄰近地區的學者擔任講座；建議中心可以用巡迴列車的方式施訓，如此一來，不僅可以增加中央與地方溝通，而且可以節省公務員長途奔波的時間．．．」

又，編號 S10 受訪者表示：「研習中心已經歸中央了，應

該依學員的服務機關遠近，分區調訓 . . . 」

6. 宜聘請知名專家、學者授課，以增加訓練成效。

受訪者認為地方行政研習中心應遴聘與課程有關之知名專家學者授課，可增加訓練成效。

例如，編號 S1 受訪者表示：「應聘請和課程相關的專家學者來講課 . . . 」

又，編號 S10 受訪者表示：「講座方面，應該請一些知名的教授，效果會更好 . . . 」

7. 所安排的課程皆為工作所需之內容。

各受訪者普遍認為所安排的課程皆為工作上應具備之知能，適合各受訪者的需要。

例如，編號 S1 受訪者表示：「課排得很好，工作上用得到 . . . 」

又，編號 S4 受訪者表示：「這次訓練的課程，是業務上一定要用的 . . . 」

又，編號 S7 受訪者表示：「課程很好，也很適用於公務工作中 . . . 」

又，編號 S10 受訪者表示：「課程內容是我本職工作應該要知道的， . . . 」

又，編號 S12 受訪者表示：「課程規劃得很好，符合工作上所應具備的．．．」

整體而言，受訪者對於到地方行政研習中心受訓有許多看法，參加電腦課程之受訪者認為電腦硬體教學設備穩定度不足，影響上課的學習；另建議課程之教材，宜詳細列述。一般課程之受訪者則建議課程內容應與實務工作結合、代課講座應遴聘有專業知能及充分準備者、聘請知名專家學者授課、採巡迴全省方式施訓等。然而，普遍認為地方行政研習中心所安排的課程皆為工作應具備之知能，符合他們的需求。

二、訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

- 2.1 訓練所學是否符合您工作上的需要？
- 2.2 您是否將訓練所學的知能運用於實際的工作之中？
- 2.3 當您將訓練所學運用於實際的工作之中時，遭遇到什麼困難？

總結受訪者訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形，得到結論如表 6-3 所述。茲分述如下：

表 6-3 訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

結論
1. 訓練所學符合工作上的需要。 2. 能將訓練所學運用於實際工作中。 3. 電腦課程之技能，回到工作崗位後會忘了如何操作。 4. 要將所學運用於工作時，機關內部並未作好配合工作。 5. 運用所學於工作時，常受政治考量而作罷。

1. 訓練所學符合工作上的需要。

受訪者普遍表示訓練所安排的課程，皆符合其工作上的需

要。

例如，編號 S1 受訪者表示：「當然是符合我工作的需要...」

又，編號 S4 受訪者表示：「公文傳遞必須用到筆硯文書系統，這項課程十分符合我個人的需求...」

又，編號 S7 受訪者表示：「訓練所學到的概念、知識都符合現在工作上的需要...」

又，編號 S10 受訪者表示：「對於現職而言，十分有用...」

2. 能將訓練所學運用於實際工作中。

無論是上電腦課程或一般課程的受訪者，皆認為其能將訓練所學的知能運用在實際的工作中，包括：E-mail 傳送、公文傳輸、專業知能、一般理念、整理的功夫、邏輯思考、部屬相處等。

例如，編號 S1 受訪者表示：「會用老師所教的 E-mail 傳送公文，很快又方便...」

又，編號 S4 受訪者表示：「現在都用電子化公文傳輸，所以必需使用上課所教的筆硯文書系統，我經常使用...」

又，編號 S7 受訪者表示：「像講座所教授的理念、整理的功夫、邏輯思考、部屬相處等，我都逐步運用於工作中...」

又，編號 S10 受訪者表示：「像人事管理的專業知能，我

會用在實際的工作中，甚至於提出一些建議．．．」

又，編號 S12 受訪者表示：「會用在工作中．．．」

3. 電腦課程之技能，回到工作崗位後會忘了如何操作。

參加電腦課程之受訪者認為，受訓時能跟隨講座操作，但是時間一久，則容易遺忘。

例如，編號 S1 受訪者表示：「上課的時候可以隨老師的進度操作，但是回到工作崗位之後，會忘了．．．」

又，編號 S4 受訪者表示：「受訓一段時間才使用的話，會忘了操作步驟．．．」

4. 要將所學運用於工作時，機關內部並未作好配合工作。

受訪者認為要將訓練所學的技能、所灌輸的理念，用於工作時，機關內部的軟硬體、相關作業流程並未作好配合工作。

例如，編號 S1 受訪者表示：「通知我們必須使用新的系統，但是相關作業流程都沒準備好．．．」

又，編號 S7 受訪者表示：「有時候要把訓練所灌輸的理念運用於實務工作上，但是機關內部的軟硬體不一定已準備就緒．．．」

5. 運用所學於工作時，常受政治考量而作罷。

受訪者認為運用訓練所學，例如：政府再造、民營化等理

念於工作中的時候，常常會受政治因素的考量而無法落實。

例如，編號 S10 受訪者表示：「在運用訓練所傳授的理念在工作上的時候，像政府再造、民營化．．．，常常會受政治因素的考量而作罷．．．，像是選舉，會有無力感．．．」

綜觀受訪者訓練結束後，回到工作崗位上皆能將訓練所學運用於實際工作中，且一致認為訓練所學符合工作上的需要；然而卻提出了三個面向的問題，包括：(一) 電腦課程之技能，回到工作崗位後會忘了如何操作；(二) 要將所學運用於工作時，機關內部並未作好配合工作；(三) 運用所學於工作時，常受政治考量而作罷。因此，訓練機構、行政機關、機關首長需審視上列問題，以期有效提升訓練成效。

三、主管對於您（受訪者）受訓的看法

- 3.1 您參加本次訓練是自動爭取或是被指派參加？
- 3.2 您參加本次訓練主管的支持程度為何？
- 3.3 當您運用所學於實際的工作之中時，主管的反應為何？

總結受訪者認為主管對於其參加訓練的看法，得到結論如表 6-4 所述。茲分述如下：

表 6-4 受訪者的主管對於受訪者參加訓練的看法

結論
1. 參加訓練大都係被派參加，部分因名額太少學員才會主動爭取受訓機會。
2. 主管都支持所屬參加訓練。
3. 當運用訓練所學於工作中時，主管不會特別留意，但是工作表現良好時會以口頭讚美。

1. 參加訓練大都係被派參加，部分因名額有限學員才會主動爭取受訓機會。

大部分受訪者表示，受訓是由長官指派參加；有受訪者表示受訓的名額有限，他才主動爭取受訓機會。

例如，編號 S1 受訪者表示：「我們單位參加訓練大部分是指派的啦！．．．」

又，編號 S4 受訪者表示：「規定要學會這個系統，我被分派在第二梯次．．．」

又，編號 S7 受訪者表示：「這次是因為受訓的名額太少了，我才會主動爭取．．．」

又，編號 S10 受訪者表示：「被指派的．．．」

又，編號 S12 受訪者表示：「由長官指派」

2. 主管都支持所屬參加訓練。

各受訪者普遍認為主管支持同仁參加訓練，且有受訪者指出主管支持所屬參加訓練的理由為：受訓是權利、希望同仁學習新知。

例如，編號 S1 受訪者表示：「主管很支持我們參加受訓，認為受訓是我們的權利．．．」

又，編號 S4 受訪者表示：「十分支持同仁受訓．．．」

又，編號 S7 受訪者表示：「希望我們多學習新知，所以支持．．．」

又，編號 S10 受訪者表示：「相當支持，而且．．．」

又，編號 S12 受訪者表示：「很支持．．．」

3. 當運用訓練所學於工作中時，主管不會特別留意，但是工作表現良好時會以口頭讚美。

各受訪者普遍認為主管不會注意到是不是將所學運用在工作中，但是處理公事時效率增加、工作處理得快又好的時候，主管大部分會以口頭讚美；一般在工作之中，與主管溝通一些訓練時所學到的觀念，主管亦能接受。

例如，編號 S1 受訪者表示：「主管那麼忙，不會注意到我們是不是將所學到的用在工作中，但是我用 E-mail 處理公事，效率增加了，主管是很高興的．．．」

又，編號 S4 受訪者表示：「主管不會注意到，只要工作做得出來就好了，但是做得對又快的時候會誇獎一下．．．」

又，編號 S7 受訪者表示：「大概不會注意到吧！但是與主管溝通一些訓練時所學到的觀念，他都會接受．．．」

又，編號 S10 受訪者表示：「會以言語讚美．．．」

又，編號 S12 受訪者表示：「會說很好．．．」

整體而言，受訪者參加訓練大都是由長官指派參加，僅名額有限的情況下，才主動爭取受訓機會；顯示地方公務員對於訓練機會都聽從主管的安排。從主管對參加訓練的支持度觀之，受訪者表示主管都十分支持所屬參加訓練；至於受訪者將所學運用於工作中時，一般而言，主管不會特別留意，但是工作表現良好時會以口頭讚美。

第三節 受訓者主管之訪談

為了能從多面向瞭解訓練成效，因此，訪談對象除了受訓學員外，還包括受訓者的主管；本節將藉由受訓者的主管對下列問題的看法，探討其所屬訓練結束後回到工作崗位上將所學運用的情形、其對於所屬受訓的看法。

一、所屬訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

1.1 您認為 000 受訓後，對於工作上所需的知能增加的程度為何？

1.2 您認為 000 受訓後，增加工作的效能程度為何？

本研究共訪談了五位受訓學員的主管，總結其對所屬到地方行政研習中心訓練結束後回到工作崗位上將所學運用的情形，得到結論如表 6-5 所述。茲分述如下：

表 6-5 受訓者的主管對於所屬訓練結束後回到工作崗位上將所學運用的情形的看法

結論

1. 電腦課程的訓練，相關專業知能增加的程度較明顯，其它概念方面的知能需長時間才能顯現。
2. 在工作上會主動運用訓練所學知能。
3. 運用訓練所學的知能，工作效率會增加。

1. 電腦課程的訓練，相關專業知能增加的程度較明顯，其它概念方面的知能需長時間才能顯現。

受訓者的主管認為訓練課程中，電腦課程可明顯感受到技能的增加及熟練度，但是其它概念的知識都無法明顯的感受，需要更長的時間才能在工作中顯現出來。

例如，編號 S2 受訪者表示：「在電腦技能方面，增長很多 . . . 」

又，編號 S5 受訪者表示：「筆硯文書系統方面，她已經能操作得很好了 . . . 」

又，編號 S8 受訪者表示：「訓練課程中，除了技能的之外，其它概念的知識都無法明顯的感受，需要比較長的時間才能逐漸用在平常工作中 . . . 」

2. 在工作上會主動運用訓練所學知能。

受訓者的主管認為所屬受訓返回工作崗位後，會主動運用訓練所學知能在工作中，電腦課程方面例如：E-mail 傳輸、使

用筆硯文書系統等，一般課程方面也會提出業務相關的建議；另外有一位受訓者的主管表示，所屬在工作態度上也更為積極。

例如，編號 S2 受訪者表示：「回來之後，會主動用 E-mail 傳輸資料．．．」

又，編號 S5 受訪者表示：「要發文的時候，會配合中心的規定，主動用筆硯系統打公文．．．」

又，編號 S11 受訪者表示：「對於人事業務，會主動提出相關的建議，很不錯．．．」

又，編號 S13 受訪者表示：「會運用．．．，態度上也更積極．．．」

3. 運用訓練所學的知能，工作效率會增加。

受訓者的主管認為所屬運用訓練所學的知能，包括：E-mail 傳送資料、筆硯公文系統等，可以有效地掌握時效，增進工作效率。

例如，編號 S2 受訪者表示：「運用 E-mail 之後，工作的效率比以前高．．．」

又，編號 S5 受訪者表示：「她很快就能用筆硯系統，公文不會耽誤，時效可以有效地掌握」

又，編號 S13 受訪者表示：「．．．，使工作效率增加很

多 . . . 」

綜而觀之，受訓者的主管認為訓練的課程中，電腦課程是屬於較可以明顯感受到技能的增長，其它概念的知識無法明顯的感受，需要更長的時間才能在工作中顯現出來。再則，所屬參加訓練之後，在工作上會主動運用訓練所學的知能，進而增加工作效率；因此，受訪者的主管對於訓練成效大都持正面的看法。

二、您對於所屬受訓的看法

- 2.1 您認為訓練對所屬工作上是否有實質上的助益？
- 2.2 所屬同仁受訓時，您如何調配工作，使業務有效的運作？其中遭遇到什麼困難？
- 2.3 您所屬同仁將訓練所學運用於實際的工作之中時，您的反應為何？

本研究共訪談了五位受訓學員的主管，總結其對於所屬受訓的看法，得到結論如表 6-6 所述。茲分述如下：

表 6-6 受訓者的主管對於所屬所屬受訓的看法

結論
1. 在電腦技能方面有明顯助益。 2. 課程多為理念、知能的灌輸，即使現今看不到立即的效果，相信有助於行政工作的執行。 3. 受訓同仁的工作會有職務代理人分擔，應不致於影響工作的運作，但是遇緊急狀況仍需立即返回處理。 4. 樂見同仁將所學運用於工作中，並會給予口頭上的讚美。

1. 在電腦技能方面有明顯助益。

部分受訓者的主管認為在電腦技能方面，如：E-mail 的收發、資料的搜索、文書系統的操作等，對工作上有所助益。

例如，編號 S2 受訪者表示：「像 E-mail 的收發、資料的搜索方面，有很大的助益．．．」

又，編號 S5 受訪者表示：「筆硯文書系統是中心每位同仁都必需使用的文書技能，所以，這個訓練課程是很有幫助的．．．」

2. 課程多為理念、知能的灌輸，即使現今看不到立即的效果，相信有助於行政工作的執行。

受訓者的主管表示，訓練的課程多為理念、知能的灌輸，雖然效果不是立竿見影，但是對一般行政人員應有的概念、新知都融入課程之中，在工作的執行上是有幫助的。

例如，編號 S5 受訪者表示：「其實受訓，即使不是上電腦課程，其它課程也會有所幫助，因為會灌輸一般行政人員應有的概念、新知．．．」

又，編號 S8 受訪者表示：「受訓能培養公務員應有的觀念，增加智能，雖然效果不是立竿見影，但是對工作上是有幫助的．．．」

又，編號 S11 受訪者表示：「對人事業務上的推動是有幫助的．．．」

3. 受訓同仁的工作會有職務代理人分擔，應不致於影響工作的運作，但是遇緊急狀況仍需立即返回處理。

受訓者的主管一致表示，受訓同仁的工作會有職務代理人分擔，同事之間會相互代理工作，不致於影響業務的正常的運作；但是遇緊急狀況受訓者需立即返回工作崗位處理。

例如，編號 S2 受訪者表示：「一般工作會有同事代理．．．」

又，編號 S5 受訪者表示：「同事間會相互代理，反正有緊急的事，她可立即回來處理，不會有太大的影響．．．」

又，編號 S11 受訪者表示：「會有人代理她的工作，但是有重要活動就必須放棄訓練．．．」

又，編號 S13 受訪者表示：「請代理人幫忙．．．」

4. 樂見同仁將所學運用於工作中，並會給予口頭上的讚美。

受訪者的主管對於所屬同仁將所學運用於工作中的表現皆表示贊同，大多給予口頭上的讚美；其中一位受訪者的主管表示，會將此表現列為年終考績的評量。

例如，編號 S2 受訪者表示：「實質上的物品比較不可能，但是會用口頭鼓勵．．．」

又，編號 S5 受訪者表示：「當然會誇她，同時會列為年終考績的評量．．．」

又，編號 S11 受訪者表示：「會鼓勵他，且贊同他的作法．．．」

整體而言，受訓者的主管認為所屬受訓課程之中，多為理念、

知能性課程，雖不見立即的效果，仍認為有助於行政工作的執行；並認為若為電腦課程，則電腦技能方面有明顯的助益。受訓者的主管表示，在所屬受訓期間，工作會有職務代理人分擔，不會影響業務的正常的運作；但遇有緊急狀況所屬仍需立即返回工作崗位處理。再則，受訓者的主管一般都樂見所屬將訓練所學運用在工作之中，並給予口頭上的讚美與鼓勵。

第四節 受訓者同事之訪談

本研究除了訪談受訓者、受訓者的主管外，還包括受訓者的同事；經由同一位階的旁觀者瞭解受訓者的訓練成效，以及受訓者受訓時對其所造成的影響。謹就以下問題訪談：

一、訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

- 1.1 您認為 000 受訓後，在工作上態度有何改變？
- 1.2 您認為 000 受訓後，在工作上知能上有何改變？

本研究共訪談了四位受訓學員的同事，總結其對同事受訓後回到工作崗位上將所學運用的情形之看法，得到結論如表 6-7 所述。茲分述如下：

表 6-7 受訓學員的同事對其受訓後回到工作崗位上將所學運用的情形之看法

結論
1. 會主動將訓練所學運用於工作上。
2. 主動與同事討論上課的內容。
3. 會依訓練所學，就業務加以檢討、創新。

1. 會主動將訓練所學運用於工作上。

受訓學員的同事指出，受訓者會主動將訓練所學運用在工作之中，像是資料傳送之電腦技能、發文必須使用之筆硯系統等，甚至於講座所灌輸的理念。

例如，編號 S3 受訪者表示：「她會用所學到的電腦知識用在工作上，像是資料傳送．．．」

又，編號 S6 受訪者表示：「需要發文時，她都會用筆硯系統．．．」

又，編號 S9 受訪者表示：「一些理念上的東西，會用在工作執行上．．．」

2. 主動與同事討論上課的內容，若遇不懂之處也會主動詢問專業人員。

受訓學員的同事表示，受訓者受訓後返回工作崗位，會主動與同事討論上課的內容；不會的地方也會主動詢問專業人員。

例如，編號 S3 受訪者表示：「像電腦方面，她上課回來，會和我們互相討論．．．」

又，編號 S6 受訪者表示：「她不會的地方，會問資訊人員．．．」

又，編號 S9 受訪者表示：「上課回來以後，回到辦公室，還會想著上課的內容而且和我討論．．．」

3. 會依訓練所學，就業務加以檢討、創新。

受訓學員的同事表示，受訓者會就訓練所學，就業務現況加以檢討，提出一些意見或創新的作法。

例如，編號 S3 受訪者表示：「筆硯系統剛開始使用時，在行政流程上並沒有準備的很好，所以會和我們討論，並給主辦科室一些意見．．．」

又，編號 S14 受訪者表示：「回來後會主動將業務現況檢視，提出一些創新的作法．．．」

綜合上述，受訓學員的同事認為其受訓後回到工作崗位時，會主動將訓練所學運用在工作中，例如：以電腦傳送資料、使用公文系統及訓練所灌輸的理念等；而且會主動與同事討論訓練的內容，有疑問之處也會主動詢問專業人員。再則，部分受訓學員甚至於能就業務現況加以檢討，提出一些意見或創新的作法。

二、您對於同仁受訓的看法

2.1 同仁的受訓對您所造成的影響為何？

本研究共訪談了四位受訓學員的同事，總結其對同事受訓的看法，得到結論如表 6-8 所述。茲分述如下：

表 6-8 受訓學員的同事對其受訓的看法

結論
1. 很贊成同仁去受訓，因為大家都需要學習。
2. 受訓時間不長，對其不會有太大的影響。

3. 同事之間會互相代理工作，但是有些工作仍不熟悉，無法代為處理所有的工作。

1. 很贊成同仁去受訓，因為大家都需要學習。

大部分受訓學員的同事都很贊成同仁去受訓，認為公務員應不斷充電、學習新知，才能運用於公務執行中。

例如，編號 S3 受訪者表示：「我們都應該去受訓，學習新的東西．．．」

又，編號 S6 受訪者表示：「大家都應去受訓，回來才會使用．．．」

又，編號 S9 受訪者表示：「受訓是好事，公務員應不斷充電．．．」

2. 受訓時間不長，對其不會有太大的影響。

受訓學員的同事表示，參加訓練的時間不長，不致於有太大的影響。

例如，編號 S3 受訪者表示：「受訓的時間短，不會有影響．．．」

又，編號 S6 受訪者表示：「受訓的時間才三天，不致於有太大的影響．．．」

又，編號 S14 受訪者表示：「不會影響．．．」

3. 同事之間會互相代理工作，但是有些工作仍不熟悉，無法代

為處理所有的工作。

部分受訓學員的同事表示，同事受訓期間會互相代理工作，但是有些工作仍不熟悉，無法處理，無法確實代理所有的工作。

例如，編號 S6 受訪者表示：「會彼此幫忙代理工作，但是有些事沒辦法做．．．」

又，編號 S9 受訪者表示：「會幫忙，但有一些工作實在沒辦法．．．，實在無法確實代理」

綜觀受訓學員的同事認為公務員應不斷充電、學習新知，才能運用於公務執行中；因此，贊成同仁去受訓。對於受訓時間不長的訓練課程，表示不會對其有太大的影響；但是部分受訓學員的同事表示，有些工作仍不熟悉，無法處理，無法確實代理所有的工作。

第五節 本章小結

為了更瞭解地方行政研習中心公務員訓練成效，本研究延續第一章所述之研究問題並配合郵寄問卷調查的內容研擬訪談問題；為了得到深入的資料，使各面向的問題得以清楚呈現，對受訓學員、受訓者之主管、受訓者之同事三面向的人員進行標準化開放式訪談，期能對於受訓學員參加受訓的看法及受訓後對於工作上幫助之看法有深入瞭解。謹將訪談結論彙整於下：

表 6-9 訪談結果表

研究主題	結論
受 訓 學 員 部 分	
<p>一、受訓學員到地方行政研習中心受訓的看法</p> <p>1.1 地方行政研習中心規劃的課程，您認為如何？</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 電腦硬體教學設備穩定度不足，影響上課的學習。 2. 電腦操作課程之教材，宜詳細列述。 3. 課程內容應與實務工作結合。 4. 授課講座無法上課時，應改聘有專業知能及充分準備的代課講座，才不致影響訓練成效。 5. 訓練的安排，宜依學員及講座的現況安排，以減少路途奔波；且可採巡迴全省方式施行，增加中央與地方的溝通。 6. 宜聘請知名專家、學者授課。 7. 所安排的課程皆為工作所需之內容。
<p>二、受訓學員於訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形</p> <p>2.1 訓練所學是否符合您工作上的需要？</p> <p>2.2 您是否將訓練所學的知能運用於實際的工作之中？</p> <p>2.3 當您將訓練所學運用於實際的工作之中時，遭遇到什麼困難？</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練所學符合工作上的需要。 2. 能將所訓練學運用於實際工作中。 3. 電腦課程之技能，回到工作崗位後會忘了如何操作。 4. 要將所學運用於工作時，機關內部並未作好配合工作。 5. 運用所學於工作時，常受政治考量而作罷。
<p>三、主管對於您（受訪者）受訓的看法</p> <p>3.1 您參加本次訓練是自動爭取或是被指派參加？</p> <p>3.2 您參加本次訓練主管的支持程度為何？</p> <p>3.3 當您運用所學於實際的工作之中時，主管的反</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參加訓練大都係被派參加，部分因名額太少學員才會主動爭取受訓機會。 2. 主管都支持所屬參加訓練。 3. 當運用訓練所學於工作中時，主管不會特別留意，但是工作表現良好時會以口頭讚美。

應為何？	
受訓者主管的部分	
<p>一、所屬訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形</p> <p>1.1 您認為 000 受訓後，對於工作上所需的知能增加的程度為何？</p> <p>1.2 您認為 000 受訓後，增加工作的效能程度為何？</p>	<p>1. 電腦課程的訓練，相關專業知能增加的程度較明顯，其它概念方面的知能需長時間才能顯現。</p> <p>2. 在工作上會主動運用訓練所學知能。</p> <p>3. 運用訓練所學的知能，工作效率會增加。</p>
<p>二、您對於所屬受訓的看法</p> <p>2.1 您認為訓練對所屬工作上是否有實質上的助益？</p> <p>2.2 所屬同仁受訓時，您如何調配工作，使業務有效的運作？其中遭遇到什麼困難？</p> <p>2.3 您所屬同仁將訓練所學運用於實際的工作之中時，您的反應為何？</p>	<p>1. 在電腦技能方面有明顯助益。</p> <p>2. 課程多為理念的灌輸，即使現今看不到立即的效果，相信有助於行政工作的執行。</p> <p>3. 受訓同仁的工作會有職務代理人分擔，應不致於影響工作的運作，但是遇緊急狀況仍需立即返回處理。</p> <p>4. 樂見同仁將所學運用於工作中，並會給予口頭上的讚美。</p>
受訓者同事部分	
<p>一、訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形</p> <p>1.1 您認為 000 受訓後，在工作上態度有何改變？</p> <p>1.2 您認為 000 受訓後，在工作知能上有何改變？</p>	<p>1. 會主動將訓練所學運用於工作上。</p> <p>2. 主動與同事討論上課的內容。</p> <p>3. 會依訓練所學，就業務加以檢討、創新。</p>
<p>二、您對於同仁受訓的看法</p> <p>2.1 同仁的受訓對您所造成的影響為何？</p>	<p>1. 很贊成同仁去受訓，因為大家都需要學習。</p> <p>2. 受訓時間不長，對其不會有太大的影</p>

	<p>響。</p> <p>3.同事之間會互相代理工作，但是有些工作仍不熟悉，無法代為處理所有的工作。</p>
--	--

由上表可歸納以下結論：

- 一、受訓學員認為地方行政研習中心所安排的課程皆為工作所需之內容。但是受訓學員提出了一些缺點及改進的方向，包括：參加電腦課程之受訪者認為電腦硬體教學設備穩定度不足，影響上課的學習之缺點，建議課程之教材，宜詳細列述；一般課程則建議課程內容應與實務工作結合、代課講座應遴聘有專業知能及充分準備者、聘請知名專家學者授課、採巡迴全省方式施訓等。
- 二、受訓學員一致認為訓練所學符合工作上的需要；並提出若干將所學運用於工作中的問題，包括：(一)電腦課程之技能，回到工作崗位後會忘了如何操作；(二)要將所學運用於工作時，機關內部並未作好配合工作；(三)運用所學於工作時，常受政治考量而作罷。因此，提醒訓練機構應對操作性課程提供詳細教材，俾利學員回到工作崗位後隨時翻閱；且點出了行政機關未依社會現況及時改進內部的流程及設施；另顯現施政理念受政治因素所牽制的現況。
- 三、受訓學員一致表示，訓練機會決定權大都在主管手中；再則，主管對參加訓練的支持度極高；至於受訓學員將所學運用於工作中時，主管不會特別留意，但工作表現良好時會以口頭讚美。
- 四、受訓者的主管對於訓練成效大都持正面的看法，受訓者的主管指出，所屬參加訓練之後，在工作上會主動運用訓練所學進而增加

工作效率；並認為訓練的課程中，電腦課程是屬於較可以明顯感受到技能的增長，其它概念的知識無法明顯的感受，需要更長的時間才能在工作中顯現出來。

五、受訓者的主管認為，所屬受訓期間，其工作會有職務代理人分擔，不會影響業務的正常的運作；但遇有緊急狀況所屬仍需立即返回工作崗位處理。

六、受訓學員的同事一致贊成同仁去受訓，對於受訓時間不長的訓練課程，表示不會對其有太大的影響；但是有些不熟悉的工作，無法處理，因此無法確實代理所有的工作。

七、受訓學員的同事認為受訓學員回到工作崗位後，會主動將訓練所學運用在工作中，而且會主動與同事討論訓練的內容，有疑問之處也會主動詢問專業人員。再則，部分受訓學員甚至於能就業務現況加以檢討，提出一些意見或創新的作法。

八、受訓學員、受訓者之主管、受訓者之同事三面向的人員皆認為受訓學員訓練結束後回到工作崗位後，會主動將訓練所學運用於工作上；因此，受訓學員在地方研習中心所上的訓練課程，經評估結果，已達行為層次的成效。

再則，經檢視研究問題及分析研究結果，各研究假設驗證結果如后：

一、受訓學員在反應層次的成效為何

經分析研究結果顯示，受訓學員在反應層次方面，大都認為地方行政研習中心所安排的課程皆為工作所需之內容。因此，符合本研究假設：受訓學員對於反應層次中課程安排，呈現正向的

反應。

二、受訓學員在行為層次的成效為何

經分析研究結果顯示，受訓學員大都認為訓練所學符合工作上的需要，且能將所訓練學運用於實際工作中。因此，符合本研究假設：受訓者能將所學到的知能應用於工作上。

三、受訓學員到地方行政研習中心受訓，機關同仁的看法為何？

經分析研究結果顯示，受訓學員的主管及同事大都表示受訓者訓練結束後回到工作崗位後，會主動將訓練所學運用於工作上。因此，符合本研究假設：受訓者能將所學到的知能應用於工作上。

第七章 結論與建議

在政府財政拮据、公務人力不斷精簡的現況下，訓練機構不能再停留在「為訓練而訓練」的消耗預算時代，而應規劃符合受訓者以及送訓單位組織目標的方案課程，使有限的訓練資源發揮最大的效能；為確實瞭解訓練成效，訓練評估則是唯一的作法。

而本文以地方行政研習中心之訓練成效進行研究，主要是因為該中心為政府訓練機構中訓練基層公務人力的主要機構，且為了因應政府大力推動「人力及服務再造」的政策，故而對該中心的訓練成效進行評估，期瞭解受訓者對訓練的反應以及將所學運用在工作上的情形，並對政府訓練機構提供建議，作為日後相關主管機關之參考。

第一節 結論

本研究所謂訓練成效之評估包括：

- 一、受訓學員在反應層次（對於：講座、課程、教材、住宿、環境清潔、服務的滿意度）的成效。
- 二、受訓學員在學習層次（對於訓練所學到的知識、態度、技術之程度）的成效。
- 三、受訓學員在行為層次（是否將訓練所學運用於工作中，即訓練移轉）的成效。
- 四、受訓學員在反應層次與學習層次之間的關聯性。
- 五、受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性。
- 六、受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性。
- 七、受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性。
- 八、受訓學員到地方行政研習中心受訓，機關同仁的看法。
- 九、受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願。

本研究希望對於地方公務員訓練成效作一深入評估，並期研究結果能對訓練機構之業務運作，有所助益。在問卷調查及深度訪談後，經由分析整理，對於本研究主題得到以下發現，謹分述如下：

一、受訓學員在反應層次的成效

針對受訓學員對訓練的整體滿意度進行分析時發現，學員在反應層次各面向皆持正面的看法，各項滿意度皆達 95 % 以上，絕大多數學員認為課程設計十分適當、教學內容符合需要、教材符合學習需要、講座授課表達清晰、教學設施符合學習需要、訓練環境清潔舒適、服務人員態度親切。

其中受訓學員對於地方行政研習中心提出了一些未來改進的方向，謹依各面向逐項列述：

- (一) 課程設計方面建議：應增加專業課程時數、加強課程之關聯性。
- (二) 課程內容方面建議：應加強與實務結合、避免內容過於淺顯或艱深、加強實務課程、應聘請專家授課以充實內容、若不得已必須請代課講座授課，應遴聘有專業知能及充分準備者。
- (三) 教材內容方面建議：應詳細列述相關教學內容，尤其是電腦操作方面之教材。
- (四) 教學設施方面建議：應改進電化教學設備（例如：電腦硬體教學設備穩定度不足，影響上課的學習）空調、照明及座椅的舒適度。
- (五) 訓練環境方面建議：應加強寢室清潔、教室清潔、餐廳清潔、停車場規劃及蚊虫的撲殺。
- (六) 服務人員方面建議：加強反映事件處理、服務態度及加強與學員之間的交流。

(七) 其它方面建議：採巡迴全省方式施訓，以節省受訓學員路途奔波。

二、受訓學員在學習層次的成效

針對受訓學員對學習層次的看法進行分析時發現，學習層次各面向皆持正面的看法，各項同意度皆達 75 % 以上，表示受訓能獲得知識、相關的工作態度及技能，謹依各面向逐項列述：

- (一) 知識面向方面：絕大多數學員認為受訓時所傳授的知能其能悉數吸收 多數學員認為能就訓練所學提出工作上改進建議
- (二) 態度面向方面：絕大多數學員認為受訓能激發學習興趣增加學習成效、大多數學員認為訓練所學可激發工作意願。
- (三) 技能面向方面：絕大多數學員認為訓練所學可提升工作技能、認為訓練所學可增進工作表現。

而受訓學員在問卷調查中的填答，提醒了我們一些值得注意的地方，謹依各面向逐項列述：

- (一) 知識面向方面：對於能就訓練所學提出工作上改進建議的項目有四分之一的學員表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知能，卻不能內化成為自己的想法，進而提出工作上改進建議；因此，訓練機構在課程安排上宜增加實務模擬的機會，以啟發受訓者的思維。
- (二) 態度面向方面：對於訓練所學可激發工作意願一項有六分之一的學員表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知

能，在工作意願的動力仍顯不足；因此，在課程安排上宜加強人文精神相關之課程，以激發其個人自我期許、自我實現之動力，進而積極投入工作。

三、受訓學員在行為層次的成效

針對受訓學員對行為層次的看法進行分析時發現，學員在行為層次各面向皆持正面的看法，在工作、自我、支持各面向上各項同意度皆達 80 % 以上，表示學員受訓後將所學到的知能應用在工作上的情形十分良好，謹依各面向逐項列述：

- (一) 工作面向方面：絕大多數學員認為能應用所學於現職工作中，認為能應用所學提高工作效能，大多數學員認為能應用所學應付不同的工作。
- (二) 自我面向方面：絕大多數學員認為能應用所學獲得工作滿足感，大多數學員認為能應用所學發展自我潛能。
- (三) 支持面向方面：絕大多數學員認為能應用所學獲得主管支持。

而受訓學員在問卷調查中的填答，提醒了我們一些值得注意的地方，謹依各面向逐項列述：

- (一) 工作面向方面：對於能應用所學至不同的工作中有五分之一學員表示「不同意」，顯示學員對於所吸收的知能無法靈活運用；因此，在教學內容上宜加強與實務結合，以提高所學知能應用的廣度。
- (二) 自我面向方面：對於能應用所學發展自我潛能有六分之一的

學員表示「不同意」，顯示學員對於所吸收的知能只固著於講座所教授之內容，無法舉一反三；因此，在教學內容上宜加強案例解說，在課程安排上宜加強專題研討之課程，以啟發學員的思維，發展其自我潛能。

從受訓學員深度訪談中，提出了若干將所學運用於工作中的問題，謹分述如下：

- (一) 電腦課程之技能，回到工作崗位後會忘了如何操作。
- (二) 要將所學運用於工作時，機關內部並未作好配合工作。
- (三) 運用所學於工作時，常受政治考量而作罷。

因此，提醒訓練機構應對操作性課程提供詳細教材，俾利學員回到工作崗位後隨時翻閱；亦點出了行政機關未依社會現況及時改進內部的流程及設施之缺點；更顯現施政理念受政治因素所牽制的現況。

再從促使運用所學於工作中的因素觀之，自我工作滿足感是主要的因素，其次為為主管的支持，再次為對升遷有所助益，少數則認為是增加職務輪調機會；因此，促使運用所學於工作中的動力在於「獲得工作滿足感」，如何有效促進公務同仁工作滿足感是當前各訓練機構及各政府機關應加以重視的。

四、受訓學員的反應層次與學習層次之間的關聯性

針對受訓學員問卷調查資料進行分析時發現，反應層次之中僅課程設計、課程內容、授課教材是影響學習層次之主要因素，而授課表達、教學設施、訓練環境、服務人員等四方面卻與學習層次呈現無關聯；謹就反應層次各變項與學習層次之間的關聯逐項列述：

- (一) 在反應層次-課程設計與學習層次卡方分析結果顯示：認為課程設計適當者對於學習層次之中「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「提升工作技能」等三項有顯著相關；也就是，認為課程設計適當者比較傾向於能提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能。
- (二) 在反應層次-課程內容與學習層次卡方分析結果顯示：認為課程內容適當者對於學習層次之中「提出工作上改進建議」、「激發工作意願」、「增進工作表現」等三項有顯著相關；也就是，認為課程內容適當者比較傾向於能提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能。
- (三) 在反應層次-授課教材與學習層次卡方分析結果顯示：認為授課教材佳者對於學習層次之中「激發學習興趣增加學習成效」乙項有顯著相關；也就是，認為授課教材佳者比較傾向於能激發學習興趣增加學習成效。
- (四) 其它：在反應層次之中「講座授課的表達」、「教學設施」、「訓練環境」與學習層次進行卡方分析，皆不符卡方分析的原則，無法統計其相關性。

因此，反應層次與學習層次之間的關聯未如文獻中所述：「受訓者的反應對學習具因果關係」及「學員對訓練的滿意、學習和行為的改變是一齊發生的」；所以，大致不符合本研究假設：受訓者對於受訓整體滿意度越高，則受訓所學到的知識、工作態度及技能就越多。

五、受訓學員在學習層次與行為層次之間的關聯性

針對受訓學員問卷調查資料進行分析時發現，學習層次各變項與行為層次具關聯性；謹就學習層次各變項與行為層次之間的關聯逐項列述：

- (一) 在學習層次-激發學習興趣增加學習成效與行為層次卡方分析結果顯示：認為能激發學習興趣增加學習成效者對於行為層次之中「能應用所學獲得工作滿足感」乙項有顯著相關；也就是，認為能激發學習興趣增加學習成效者比較傾向於能應用所學獲得工作滿足感。
- (二) 在學習層次-吸收受訓知能與行為層次卡方分析結果顯示：認為能吸收受訓知能者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學獲得工作滿足感」等二項有顯著相關；也就是，認為能吸收受訓知能者比較傾向於能應用所學於其它工作之中、能應用所學獲得工作滿足感。
- (三) 在學習層次-提出工作上改進建議與行為層次卡方分析結果顯示：認為能提出工作上改進建議者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」等三項有顯著相關；也就是，認為能提出工作上改進建議者比較傾向於能應用所學於其它工作之中、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能。
- (四) 在學習層次-激發工作意願與行為層次卡方分析結果顯示：認為能激發工作意願者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」等

三項有顯著相關；也就是，認為能激發工作意願者比較傾向於能應用所學於其它工作之中、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能。

(五) 在學習層次-提升工作技能與行為層次卡方分析結果顯示：認為能提升工作技能者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」、「能應用所學獲得工作滿足感」、「能應用所學獲得主管的支持」等五項有顯著相關；也就是，認為能提升工作技能者比較傾向於能應用所學於其它工作之中、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得工作滿足感、能應用所學獲得主管的支持。

(六) 在學習層次-激發工作表現與行為層次卡方分析結果顯示：認為能激發工作表現者對於行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」、「能應用所學獲得工作滿足感」、「能應用所學獲得主管的支持」等五項有顯著相關；也就是，認為能激發工作表現者比較傾向於能應用所學於其它工作之中、能應用所學提升效能、能應用所學發展潛能、能應用所學獲得工作滿足感、能應用所學獲得主管的支持。

因此，學習層次與行為層次之間的關聯如文獻中所述：「受訓者的學習對行為改變則有顯著影響。」及「學員對訓練的滿意、學習和行為的改變是一齊發生的」；所以，大致符合本研究假設：受訓者所學到的知識、工作態度及技能越多，則越能將所學運用於工作中；亦即受訓者學習的程度影響了工作行為的改變。

六、本研究分析架構之驗證

從上述研究問題的分析結果來驗證本研究分析架構，可發現：受訓者所學到的知能越多，則越能將所學運用於工作中；亦即受訓者學習的程度影響了其工作行為改變的程度。因此，驗證了學習層次與行為層次的正向關係，即學習層次訓練成效越好，其行為層次的訓練成效也越佳。

然而，上述研究問題的分析結果卻呈現：反應層次之中僅課程設計、課程內容、授課教材是影響學習層次之主要因素，而授課表達、教學設施、訓練環境、服務人員等四方面卻與學習層次呈現無關聯。因此，反應層次與學習層次之間的關聯未如 Kirkpatrick 所提：受訓者的反應層次會影響學習層次，反應層次僅部分因素影響學習層次之訓練成效。

以上驗證結果，呼應了 Alliger & Janak(1989)及江琬瑜(1999)⁷¹在其對於訓練成效相關研究之分析發現，反應層次與學習層次之間的關係微弱，而學習層次、行為層次之間呈現較強的關係。

七、受訓學員的教育程度與其在學習層次的關聯性

針對受訓學員問卷調查資料進行分析時發現，教育程度與學習層次不具關聯性；在卡方分析結果顯示：教育程度與「激發學習興趣增加學習成效」、「吸收受訓知能」、「增進工作表現」進行卡方分析，皆不符卡方分析的原則，無法統計其相關性。而教育程度對於提出工作上改進建議、激發工作意願、提升工作技能無顯著相關。

⁷¹ 參見同註 4，頁 88。

經文獻分析及與地方行政研習中心計畫股同仁訪談結果得知：課程是針對各班次調訓對象與工作需要所設計，且來自地方之公務員皆通過國家考試嚴格考驗，在素質上有一定的水準。因此，學歷對於學習層次上並無顯著相關，不符合本研究假設：受訓者教育程度越高，則受訓所吸收的知能就越多。

八、受訓學員的服務年資與其在行為層次的關聯性

針對受訓學員問卷調查資料進行分析時發現，服務年資與學習層次不具關聯性；在卡方分析結果顯示：服務年資與「應用所學於工作中」進行卡方分析，不符卡方分析的原則，無法統計其相關性。而服務年資與行為層次之中「能應用所學於其它工作」、「能應用所學提升效能」、「能應用所學發展潛能」、「能應用所學獲得工作滿足感」、「能應用所學獲得主管的支持」等項目無顯著相關。

經文獻分析及與地方行政研習中心計畫股同仁訪談結果得知：地方行政研習中心係針對調訓對象、調訓目的與工作需要設計課程；在課程安排上，理論課程在先，實務演練在後。因此，學員不僅具備理論基礎，而且在實務工作方面經演練後有深刻的瞭解，所以所學運用於工作上時將不會受到服務年資的影響。因此，不符合本研究假設：受訓者任職時間越長，則將訓練所學到的知能運用於工作中的程度越高。

九、受訓學員到地方行政研習中心受訓，受訓學員、學員的主管、學員的同事之看法

從與受訓學員、學員之主管、學員之同事深度訪談中，綜合了受訓學員到地方行政研習中心受訓之看法，謹分述如下：

(一) 受訓學員方面：

1. 訓練機會決定權：受訓學員一致表示，訓練機會決定權大都在主管手中。
2. 主管支持度：對於其參加訓練的支持度極高。
3. 所屬將所學運用於工作中時，主管的反應：主管不會特別留意所屬是否將所學運用於工作中，但工作表現良好時會以口頭讚美。

(二) 受訓學員的主管方面：

1. 對訓練成效的看法：對訓練成效全部都持正面的看法，認為所屬回到工作崗位後，會主動將訓練所學運用於工作上；且進而增加工作效率。
2. 所屬受訓期間對業務的影響：認為會有職務代理人分擔，不會影響業務的正常的運作；但遇有緊急狀況所屬仍需立即返回工作崗位處理。
3. 其它：訓練的課程中，電腦課程是屬於較可以明顯感受到技能的增長的課程，其它概念的知識無法明顯的感受，需要更長的時間才能在工作中顯現出來。

(三) 受訓學員的同事方面：

1. 同仁受訓之支持度：一致贊成同仁去受訓，對於受訓時間不長的訓練課程，表示不會對其有太大的影響；但是有些不熟悉的工作，無法處理，因此無法確實代理所有的工作。
2. 同仁回到工作崗位後，將訓練所學運用在工作中的情形：認為同仁會主動運用所學在工作中，而且會主動與同事討論

訓練的內容，有疑問之處也會主動詢問專業人員。另外，部分同仁甚至於能就業務現況加以檢討，提出一些建議或創新的作法。

十、受訓學員再次至地方行政研習中心受訓的意願

針對受訓學員問卷調查資料進行分析時發現，大部份受訪者認為受訓後對公務生涯的幫助主要是增加工作知能，其次為學習本職以外專長；對於再次至地方行政研習中心受訓意願，絕大多數學員表示願意。至於不願意再至地方行政研習中心受訓的理由主要是工作繁重代理制度並未落實，其次為個人因素。

由此可知，大多數學員願意再至地方行政研習中心受訓，因為受訓後能增加工作知能，對公務生涯有所助益。然而從不願意再至地方行政研習中心受訓的理由分析顯示：地方公務員之工作十分繁重，且代理制度並未落實，僅作象徵性代理，受訓期間的工作仍需由受訓者自行承擔，致使部分地方公務員不願意再至地方行政研習中心受訓佔多數。

經由各研究問題的分析結果可以看出，基層公務同仁到地方行政研習中心受訓之後，確實能夠學習到工作知能，並將訓練所學運用於工作中；因此，我們可以得到以下結論：地方行政研習中心所提供之訓練的確能傳授基層公務同仁工作所需之知能並有效運用於工作之訓練成效。

第二節 建議

本研究經由文獻分析與實證研究分析結果，針對政府訓練機構業務，提出以下幾項建議，期能對公務員訓練成效有實質之助益。

一、訓練執行運作方面

（一）應於訓練實施前進行需求評估工作，以提高訓練成效

根據文獻分析發現，地方行政研習中心各班次之訓練計畫，無論是委訓班次或是自辦班次，在課程設計時各調訓單位或地方行政研習中心多依各班次調訓對象與工作需要設計課程，未進行細部之訓練需求評估，無法全面考量到公務員個人需求、工作需要、組織目標等各面向的需求。

再從實證研究分析結果發現，受訓者對於課程設計之課程時數、課程關聯性、課程與實務結合性、聘請專家學者授課等有所建議；且對於問卷調查之中「能就訓練所學提出工作上改進建議」乙項有四分之一的學員表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知能，卻不能內化成為自己的想法，進而提出工作上改進建議；另對於「訓練所學可激發工作意願」乙項有六分之一的學員表示「不同意」，顯示即使受訓學員能吸收各項知能，在工作意願的動力仍顯不足。

因此，訓練機構在課程規劃前應先進行訓練評估工作，針對受訓者的需求加以規劃課程內容、時數、方式，期使學員能在課堂中與講座有效互動，提出工作上所遭遇的困境，俾利提升其工作方法、解決難題，進而促使其積極投入工作；因此，惟有加強評估訓練需求的工作，方能有效設計學習重點，提高訓練成效。

謹提供以下各面向之評估重點，作為各訓練機構之參考：

1. 組織目標評估方面：

訓練機構首先應有效掌握調訓班次所屬機構對本次訓練所設定之組織目標，以確定訓練需要，包括：生產力、成本效益、訓練技能達成之程度等，才能進一步規劃訓練計畫。

2. 工作需要評估方面：

無論是委訓班次或是自辦班次，訓練機構應深入瞭解該班次之工作特性、工作困境及特殊需求，以有效規劃課程項目、分配時數、研擬實務課程之內容，期使訓練計畫能涵括職務工作所需之知能。

3. 個人需求評估方面：

為建立受訓者均一素質，應就公務員個人之教育程度、能力、專長、技術等進行評估，以確定受訓者是否有足夠的背景、知識來學習；另應評估其興趣及生涯規劃，與訓練結合，則將獲致最佳之訓練成效。

(二) 教學內容應與實務工作結合，以啟迪學員思維，運用所學

從問卷調查之中，發現對於「能應用所學至不同的工作中」乙項有五分之一的學員表示「不同意」，顯示學員對於所吸收的知能無法靈活運用；另對於「能應用所學發展自我潛能」乙項有六分之一的學員表示「不同意」，顯示學員對於所吸收的知能只固著於講座所教授之內容，無法舉一反三。

再則，依實證研究分析結果得知：課程內容適當對於提出工作上改進建議、激發工作意願、增進工作表現有顯著相關；因此，在教學內容上宜加強與實務結合，以提高所學知能應用的廣度，並加強案例之舉例及解說；且經由安排課堂討論之過程，啟發學員的思維，以期返回工作崗位後能有效運用所學於不同的工作中；如此，必能激發其工作意願，隨時提出工作上改進建議，進而增進其在組織團隊上的工作表現，不斷發展其自我潛能。

（三）電腦技能課程之教材應發給詳細操作步驟，俾利學員返回工作崗位後能隨時翻閱，以延伸訓練效果

從深度訪談中得知，受訓學員對於電腦課程等技能類課程多有教材方面之建議，認為在訓練期間可依講座授課進度操作，然而回到工作崗位之後，便會忘了如何操作，教材內容上有不夠詳細之缺點。

依現行公務機關電腦使用率為百分之百的情形而言，電腦課程之教材益形重要，不僅關係著一般資料繕打，更涉及公文資料傳輸；因此，對於一般理念性課程，教材內容可以大綱為主，學員可藉由上課的時候自行補充；而電腦類課程，因上課時需依授課進度操作，無暇抄寫操作步驟，則需提供詳細教材，供學員回到工作崗位後隨時翻閱，以期將所學能藉由輔助之教材運用於工作中。

因此，訓練機構應視課程需要，主動與授課講座溝通，請其提供適切的教材；尤其是電腦類之教材內容，應提供詳細之操作步驟，俾利學員回到工作崗位後依工作需要可隨時依教材操作，以延續訓練效果，落實於工作中。

(四) 加強教學設施之維護與更新，以維學員之學習情緒及掌控學習進度

從實證研究分析結果，受訓者對於電腦教學之改進建議較多，認為雖然地方行政研習中心的工作人員已於上課之前作好測試工作，但是電腦設備仍會出狀況，進而影響上課的學習。

學習效果必須結合多方之配合才能有效展現，在師資、工作人員的努力下，若設施穩定度不足，則學習情緒勢必受到影響；經文獻分析中發現地方行政研習中心備有之電教器材十分完備及先進（包括：投影機、幻燈機、錄放影機、手提式電腦、單槍投影機），然而應加強設備之維護及更新，方能使學習情緒及學習進度掌控在訓練計畫之中。

(五) 針對委訓機關需求，規劃多元化訓練方式

從文獻分析中發現，地方行政研習中心對地方公務員之訓練，係採多元化、多管道之方式施行，如：開班調訓學員、與國外大學合作辦理教育訓練及辦理國際研討會、辦理全省巡迴教育課程、辦理員工推廣進修班、發行「研習論壇」等方式；然而，從深度訪談之中，受訓學員仍建議依課程性質之不同，採巡迴全省方式施訓，以節省路途奔波。

雖然本項建議，在訓練機關人力、財力有限的現況下不易施行，若能評估各縣市需要，協商訓練經費由縣市自行支付，以縮減至訓練機構路途往返之時間及旅費，進而增加員工之工作時間，應是可行之策略。

另可因應 e 化時代的來臨，以線上教學之方式施訓，並

廣為宣導，亦為省時、省力、省錢之策略。

(六) 落實訓練成效評估工作，並建立完整的回饋系統，俾利不斷改進各個訓練計畫及相關人員的缺失

從文獻分析中發現，目前訓練機構對於訓練成效之評估及追蹤工作仍未落實，尤其是成效評估方面僅做淺層的測驗及意見反應調查，未作更深層次的觀察及訪談；另外，訓練的目的是希望學員能將所學運用於實際工作中，依據調查結果，有四成的受訪機構共未做相關的追蹤評估，所以訓練成效將無法精確予以估計。

訓練成效評估之目的主要是評估受訓者、訓練方案、組織等三個層面，判斷訓練是否達成各層面的預期目標，且所投注的金錢、時間、人力等資源是否合宜，以作為訓練改進的參考。若未對訓練計畫進行追蹤評估，就無法修正訓練計畫，對於訓練工作之執行將無法精進。

再則，訓練評估的實施，最重要的是主動協助或要求計畫規劃人員、講座、服務人員、受訓者能改善缺失並發展自我能力；因此訓練成效評估完成後並非訓練計畫的結束，而應建立完整的回饋系統，進行方案內容、師資、服務等之改進工作，俾利下一個訓練計畫能更完美；所以評估的實施是長期的、連續的循環過程。

二、訓練政策方面

(一) 應建立一個訓練最高權責機關，以有效整合訓練資源

由現行公務人員訓練權責機關組織體系可知，我國公務員訓練主管機關，為考試院與行政院，二院之下分別設置保

訓會與人事局為專責機關。

然而，我國已成立之公務人員訓練進修機構總計六十所，各訓練機構皆依各機關業務需要而成立，彼此無隸屬關係；人事局雖然為了強化各機關間之訓練協調事宜，協調定期舉行「行政院所屬訓練機構聯繫會報」，希望藉由會報中各機構之交流，避免重複辦理相同的訓練，浪費寶貴的訓練資源。但是，從文獻分析中發現，訓練機構仍有許多問題存在，包括：行政人員之訓練機關（構）有限、訓練機關之規模差異極大、訓練容量不敷所需等問題。

因此，政府機關應以全國人力資源發展為考量，建立一個能統一指揮、協調各訓練機關之最高權責機關，以有效整合訓練資源。

（二）應建立一套完整之訓練評估制度，由各訓練機關確實執行

訓練機構是國家人力資源培育的搖籃，為建立訓練之績效管理制度，主管機關應建立一套完整之訓練評估制度，由各訓練機關確實執行。

訓練評估係自研擬訓練計畫起至訓練結束後的連續性之評估過程。訓練評估必須以具體、客觀、簡單、一致的方法進行方能符合績效管理之需要，它是一個長期持續的評估歷程，經由評估不斷改進訓練計畫、設施、講座，甚至於評估方式。

本研究依訓練機構現況，建議從以下方式著手：

1. 建立訓練評估的理念

從文獻分析中得知，訓練評估存在著一項重要的執行障礙，即：決策者沒有要求做訓練評估，可能是因為其沒有相關的專業知識，不知道要做評估；亦可能是抱著「多做多錯，不做不錯」的消極心態，來規避責任。

一個訓練機構之領導者兼負著機構的走向，一個組織的領導者是否支持及具備績效評估的觀念十分重要，因為關係著部屬的執行及績效評估的成效；若領導者支持並堅持進行評估的工作，那麼部屬必然用心配合並執行；相反地，若領導者只是敷衍了事，部屬的眼睛是雪亮的，相信就不會將評估當一回事了。

因此，主管機關可透過各種會議甚至可開辦績效管理之相關研習，將訓練評估之作法及理念深植於領導決策者心中，相信訓練評估工作之推動與執行必然十分順利。

2. 建立一套各訓練計畫可使用之評估架構及範本供訓練機構使用參考

從文獻分析中得知，訓練評估存在著另一種評估的困難，係因訓練機構人員缺乏訓練評估的知識與技術來進行評估。因此，亟待建立一套各訓練計畫可使用之評估架構及範本供訓練機構使用參考。

訓練成效評估的模式很多，目前以 Kirkpatrick 之四層次評估較為被廣泛使用，建議採用 Kirkpatrick 所提之反應、學習、行為、結果四層進行訓練評估之建構。但需依訓練計畫性質區分評估方法，若為一般性訓練計畫，可採

量化（問卷調查）之方法進行評估；若為技術性訓練計畫（如電腦類課程），則需視課程內容施行評估（可採：問卷調查、筆試或實務操作）；若為高階之理念性訓練計畫，則採質化方式評估。

雖需視訓練計畫之內涵而採不同之評估方式，然而主管機關仍可依評估架構建立一套各訓練課程可使用之訓練評估表，供各訓練機關視訓練計畫之不同採用；如此，方能有效建立全國人力資源培育成效之評估工作。

（三）界定每一層級公務員應具備之知能，作為訓練規劃的依據，俾利公務員重視訓練，視訓練為進階的必備條件

從文獻分析中發現，中央政府機關只有四成二的公務員認為訓練對未來的陞遷有所幫助，而本研究調查亦發現地方公務員僅有百分之七認為訓練對未來的陞遷有所幫助；因此，應透過官等的劃分界定每一官等人員應具備之基本知能，作為訓練方案規劃的參考，俾利公務員能重視訓練，視訓練為進階的必備條件，以提升訓練成效。

（四）應儘速制定以訓練為主之專門法律，以統整訓練進修之法制

從文獻分析中發現，目前考試院並未制定以訓練為主之專門法律，僅散見於前述考試院與行政院所訂頒之行政命令之中，法規位階偏低；因此，期待立法院盡早審議「公務人員訓練進修法草案」，並完成立法程序，以統整訓練進修之法制。

（五）落實職務代理制度，使參訓者心無旁務，以提升訓練成效

從實證研究分析結果發現，學員不願意再受訓的理由主要是工作繁重代理制度並未落實；且所屬主管表示：遇有緊急狀況學員仍需立即返回工作崗位處理；而其同事亦表示：有些不熟悉的工作，無法處理，因此無法確實代理所有的工作。顯示地方公務員之工作十分繁重，且代理制度並未落實，僅作象徵性代理，受訓期間的工作仍需由受訓者自行承擔，致使部分地方公務員不願意再受訓。

因此，各公務機關應確實執行職務輪調，使同仁熟悉單位工作，以落實職務代理制度，俾使參訓者能心無旁務，提升訓練成效。

第三節 未來研究方向

本研究限於經費、時間及能力，將研究個案限於地方行政研習中心，研究方法僅採文獻分析、問卷調查及深度訪談三種方法，Kirkpatrick 之「四層次評估」僅就反應、學習、行為三層次進行評估研究；使得研究結果仍不夠完善，僅提出以下研究方向供後續研究者參考：

- 一、本研究雖以訓練基層公務人力最具規模之地方行政研習中心為個案，然而未針對全國基層公務人員進行大規模調查，因而研究結果之代表性將受限制。為了彌補上述研究範圍之缺憾，筆者建議後續之研究可參考本研究結果，另外進行大樣本之調查研究，並將蒐集到的資料藉由其它研究方法予以分析，以瞭解各研究變項之間的關係及內涵。
- 二、訓練評估是一項動態循環的過程，從需求分析、規劃、訓練實施、

訓練追蹤評估，每個環節皆應進行評估，本研究僅就研究對象之橫斷面切入，未作縱貫面的先後測試，亦即僅採受訓者施訓後的追蹤評估，將造成推理上的限制，此研究之限制有如前述；本研究建議，今後不妨採時間序列的追蹤方式進行研究，也就是在施訓前進行問卷調查或訪談，以瞭解對訓練相關課程之瞭解程度，並在訓練期間進行參與觀察，以瞭解學員對訓練方法、講座、設備、服務之反應；訓練結束後再進行調查及訪談，以瞭解訓練成效。

三、另 Kirkpatrick 之「四層次評估」，其第四層次「結果層次」評估困難且易受訓練外之其他因素影響，本研究僅就反應、學習、行為三層次進行評估研究，此研究之限制有如前述；建議後續研究若進行訓練成效評估之研究，可以針對其第四層次作完整的評估及驗證。

此外，本研究所提出之反應層次與學習層次之關聯，之中僅反應層次之課程設計、課程內容、授課教材是影響學習層次的主要因素，而授課表達、教學設施、訓練環境、服務人員等四方面卻與學習次呈現無關聯；未如 Kirkpatrick 所提：受訓者的反應層次會影響學習層次，反應層次僅部分因素影響學習層次之訓練成效。另，教育程度對於學習層次的影響、服務年資對於行為層次的影響，在本研究中其影響皆不顯著，後續之研究可就前述問題繼續加以探討。

附錄一 問卷調查表

地方公務員訓練成效之評估調查問卷表

敬愛的朋友：您好！

為了對位於中興新村的地方行政研習中心（原省訓團）的訓練成效有所瞭解，我們以隨機抽樣的方式選取問卷調查者，您即為其中之一，為了瞭解您最近一次在該中心參加的訓練課程，對於您日後在工作上的助益，特以問卷的方式評估訓練的效果，此問卷將作為提供該中心業務改進的重要參考，所有答案均僅用於統計上的整體分析，不會有個別的引述，當然您也不用具名，敬請放心填答。

以下問卷共分為四部分，請您依題目所提示的四個等級進行勾選。估計回答本問卷時間僅需十五分鐘，對於您的協助，在此誠摯地向您表示感謝。

東海大學公共事務碩士專班

指導教授：項靖 博士

研究生：陳思均

（地方行政研習中心輔導員）

基本資料：

- 1.性別 女 男
- 2.年齡 20-29 歲 30-39 歲 40-49 歲 50-59 歲 60 歲以上
- 3.最高教育程度 碩士以上 大學畢 大專畢 1 高中畢 其他
- 4.您的官等 簡任 薦任 委任
- 5.職位別 主管 非主管
- 6.公務員服務年資 5 年以下 6-10 年 11-15 年 16-20 年 21 年以上

意見調查內容

第一部分：您最近一次在地方行政研習中心（位於中興新村）所受訓練整體滿意度看法

- | | | | | |
|-------------------------|----------|------|---------|------|
| 1.課程設計十分適當 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |
| 2.課程設計應改進的是
(可複選) | 課程缺乏關聯性 | | 課程內容重複 | |
| | 專業課程時數不足 | | 其他_____ | |
| 3.課程內容符合我的需要 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |
| 4.授課所使用的教材,符合學習需求 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |
| 5.教學內容應加強改進的是
(可複選) | 未與實務結合 | 內容淺顯 | 太過艱深 | |
| | 其他_____ | | | |
| 6.講座授課層次分明,表達清晰 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |
| 7.教學設施能符合學習需要 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |
| 8.教學設施應加強改進的是 | 照明 | 空調 | 電化教學設備 | 其他__ |
| 9.訓練環境清潔舒適 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |
| 10.訓練環境應加強改進的是
(可複選) | 寢室清潔 | 教室清潔 | 餐廳清潔 | |
| | 其他_____ | | | |
| 11.服務人員態度親切 | 很同意 | 同意 | 不同意 | 很不同意 |

12.服務人員應加強改進的是 服務態度 反映事件處理 其他____
 (可複選)

第二部分：對於受訓後，您所獲得的知識、工作態度及技能的看法

1.受訓能激發學習興趣， 很同意 同意 不同意 很不同意
 增加學習成效

2.受訓時所傳授的知能， 很同意 同意 不同意 很不同意
 我能悉數吸收

3.能就訓練所學， 很同意 同意 不同意 很不同意
 提出工作上改進建議

4.訓練所學， 很同意 同意 不同意 很不同意
 可激發工作意願

5.訓練所學， 很同意 同意 不同意 很不同意
 可提升工作技能

6.訓練所學， 很同意 同意 不同意 很不同意
 可增進工作表現

第三部分：您受訓練後，將所學到的知能應用在工作上的情形

1.能應用所學於現職工作中 很同意 同意 不同意 很不同意

2.能應用所學應付不同的工作 很同意 同意 不同意 很不同意

3.能應用所學提高工作效能 很同意 同意 不同意 很不同意

4.能應用所學發展自我潛能 很同意 同意 不同意 很不同意

5.能應用所學獲得工作滿足感 很同意 同意 不同意 很不同意

6.能應用所學獲得主管的支援 很同意 同意 不同意 很不同意

7.您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中（可複選）？

自我工作滿足感 主管的支援 對升遷有所助益 可以增加職務輪調的機會 其他_____

第四部分：其他

1. 您認為接受訓練之後，對於公務生涯的幫助為何（可複選）？

增加工作知能 學習本職以外專長 未來職務升遷 未來職務輪調
其他_____

2. 若有機會您願意再來地方行政研習中心受訓嗎？ 願意 不願意

3. 您不願意再來地方行政研習中心受訓的理由是（可複選）：

訓練無法獲得專業知能 教學設施不足 服務人員態度不佳
現職工作上不需再受訓 工作繁重，代理制度並未落實 主管不支援
受訓無助於工作升遷 受訓與職務輪調並無相關 個人因素 其他__

非常感謝您對本研究的支援與協助，請將完成的問卷放入附上的回郵信封之中並寄回

：(510) 彰化縣員林鎮中山路二段 131 巷 6 弄 2 號 8 樓 陳思均 收。

附錄二 訪談問卷

壹、受訓學員訪談問卷

一、受訓學員到地方行政研習中心受訓的看法

1.1 地方行政研習中心規劃的課程，您認為如何？

二、訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

2.1 訓練所學是否符合您工作上的需要？

2.2 您是否將訓練所學的知能運用於實際的工作之中？

2.3 當您將訓練所學運用於實際的工作之中時，遭遇到什麼困難？

三、主管對於您受訓的看法

3.1 您參加本次訓練是自動爭取或是被指派參加？

3.2 您參加本次訓練主管的支持程度為何？

3.3 當您運用所於實際的工作之中時，主管的反應為何？

貳、受訓者主管的訪談問卷

一、訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

1.1 您認為 000 受訓後，對於工作上所需的知能增加的程度為何？

1.2 您認為 000 受訓後，增加工作的效能程度為何？

二、您對於所屬受訓的看法

2.1 您認為訓練對所屬工作上是否有實質上的助益？

2.2 所屬同仁受訓時，您如何調配工作，使業務有效的運作？其中遭遇到什麼困難？

2.3 您所屬同仁將訓練所學運用於實際的工作之中時，您的反應為何？

參、受訓者同事的訪談問卷

一、訓練結束後，回到工作崗位上將所學運用的情形

1.1 您認為 000 受訓後，在工作上態度有何改變？

1.2 您認為 000 受訓後，在工作上知能上有何改變？

二、您對於同仁受訓的看法

2.1 同仁的受訓對您所造成的影響為何？

附錄三 編碼簿

編碼簿

變項名稱	說明	題號
V1：性別	1:女 2:男	基本資料 1
V2：年齡	1:20-29 歲 2:30-39 歲 3:40-49 歲 4:50-59 歲 5:60 歲以上	基本資料 2
V3：最高教育程度	1:碩士以上 2:大學畢 3:大專畢 4:高中畢 5:其它	基本資料 3
V4：您的官等	1:簡任 2:薦任 3:委任	基本資料 4
V5：職位別	1:主管 2:非主管	基本資料 5
V6：公務員服務年資	1:5 年以下 2:6-10 年 3:11-15 年 4:16-20 年 5:21 年以上	基本資料 6
V7：課程設計十分適當	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第一部分 1
V8：課程設計應改進的是： 課程缺乏關聯性	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 2
V9：課程設計應改進的是： 課程內容重複	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 2
V10：課程設計應改進的是： 專業課程時數不足	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 2
V11：課程內容符合我的需要	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第一部分 3
V12：授課所使用的教材，符 合學習需求	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第一部分 4
V13：教學內容應加強改進的 是：未與實務結合	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 5
V14：教學內容應加強改進的	1: 勾選	第一部分 5

是：內容淺顯	0: 未勾選	
V15：教學內容應加強改進的是：太過艱深	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 5
V16：講座授課層次分明,表達清晰	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第一部分 6
V17：教學設施能符合學習需要	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第一部分 7
V18：教學設施應加強改進的是：照明	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 8
V19：教學設施應加強改進的是：空調	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 8
V20：教學設施應加強改進的是：電化教學設備	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 8
V21：訓練環境清潔舒適	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第一部分 9
V22：訓練環境應加強改進的是：寢室清潔	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 10
V23：訓練環境應加強改進的是：教室清潔	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 10
V24：訓練環境應加強改進的是：餐廳清潔	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 10
V25：服務人員態度親切	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第一部分 11
V26：服務人員應加強改進的是：服務態度	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 12
V27：服務人員應加強改進的是：反映事件處理	1: 勾選 0: 未勾選	第一部分 12
V28：受訓能激發學習興趣,增加學習成效	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第二部分 1
V29：受訓時所傳授的知能,我能悉數吸收	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第二部分 2
V30：能就訓練所學,提出工作上改進建議	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第二部分 3
V31：訓練所學,可激發工作意願	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第二部分 4
V32：訓練所學,可提升工作技能	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第二部分 5
V33：訓練所學,可增進工作表現	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第二部分 6
V34：能應用所學於現職工作中	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第三部分 1
V35：能應用所學應付不同的工作	1: 很同意 2: 同意 3: 不同意 4: 很不同意	第三部分 2

V36：能應用所學提高工作效能	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第三部分 3
V37：能應用所學發展自我潛能	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第三部分 4
V38：能應用所學獲得工作滿足感	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第三部分 5
V39：能應用所學獲得主管的支持	1:很同意 2:同意 3:不同意 4:很不同意	第三部分 6
V40：您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中：自我工作滿足感	1: 勾選 0: 未勾選	第三部分 7
V41：您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中：主管的支持	1: 勾選 0: 未勾選	第三部分 7
V42：您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中：對升遷有所助益	1: 勾選 0: 未勾選	第三部分 7
V43：您認為什麼因素可以促使您運用於所學於現職工作中：可以增加職務輪調的機會	1: 勾選 0: 未勾選	第三部分 7
V44：您認為接受訓練之後，對於公務生涯的幫助為何：增加工作知能	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 1
V45：您認為接受訓練之後，對於公務生涯的幫助為何：學習本職以外專長	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 1
V46：您認為接受訓練之後，對於公務生涯的幫助為何：未來職務升遷	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 1
V47：您認為接受訓練之後，對於公務生涯的幫助為何：未來職務輪調	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 1
V48：若有機會您願意再來地方行政研習中心受訓嗎	1:願意 2:不願意	第四部分 2
V49：您不願意再來受訓的理由是：訓練無法獲得專業知能	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 3
V50：您不願意再來受訓的理由是：教學設施不足	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 3
V51：您不願意再來受訓的理由是：服務人員態度不	1: 勾選 0: 未勾選	第四部分 3

佳		
V52：您不願意再來受訓的理由是：現職工作上不需再受訓	1：勾選 0：未勾選	第四部分 3
V53：您不願意再來受訓的理由是：工作繁重，代理制度並未落實	1：勾選 0：未勾選	第四部分 3
V54：您不願意再來受訓的理由是：主管不支持	1：勾選 0：未勾選	第四部分 3
V55：您不願意再來受訓的理由是：受訓無助於工作升遷	1：勾選 0：未勾選	第四部分 3
V56：您不願意再來受訓的理由是：受訓與職務輪調並無相關	1：勾選 0：未勾選	第四部分 3
V57：您不願意再來受訓的理由是：個人因素	1：勾選 0：未勾選	第四部分 3

附錄四 訪談紀錄

受訓學員之訪談紀錄

編號 1 (S1):

研習中心的課程排得很好，但是教材的資料應詳細一點，因為上課的時候可以隨著老師的進度操作，但是回到工作崗位之後，會忘了如何操作，如果教材詳細一點，那麼即使回到工作崗位遺忘時，也可以自行翻閱練習，尤其是電腦操作之類的課程；還有一點要說的，雖然中心的工作人員事先將電腦設備預作測試，但是課上到一半就出問題，會中斷學習，影響上課的情緒及效果。

除了上網際網路的課外，我最近也去研習中心上人事人員的課，老師上課時沒有配合現行工作現況講授課程，與實務工作無法結合；而且應該要聘請和課程相關的專家學者來講課。

訓練的課程當然是符合我工作的需要，因為工作上用得到，像我會用老師所教的 E-mail 先傳送急的公文，很快又方便。

我們單位參加訓練大部分是指派的啦！不過主管很支持我們參加受訓，認為受訓是我們的權利；至於運用訓練所學在工作上的時候，

因為主管那麼忙，不會注意到我們是不是將所學到的用在工作中，但是我用 E-mail 處理公事，效率增加了，主管是很高興的。

編號 4 (S4):

上課時應該要配合實務來講課，而所發的教材，實際用起來有距離，應該詳細一些；如果受訓一段時間才使用的話，會忘了操作步驟。這次訓練的課程，是業務上一定要用的，公文傳遞必須用到筆硯文書系統，這項課程十分符合我個人的需求；現在都用電子化公文傳輸，所以必需使用上課所教的筆硯文書系統，在這方面我經常使用；但是運用在工作上的時候仍然有困難，像是通知我們必須使用新的系統，但是相關作業流程都沒準備好。

單位規定要學會這個系統，我被分派在第二梯次，長官十分支持同仁去受訓，但是你提到運用所學主管反應的問題，一般主管不會注意到，只要工作做得出來就好了，但是做得對又快的時候會誇獎一下。

編號 7 (S7):

課程還不錯，但是沒有配合實務授課；要特別告訴你，有的課程，老師臨時有事，改由其他的老師來上課，但是代課老師準備不足，所以上起來效果並不好，是不是在請代課老師時能聘請具有專長且準備充分的老師，這樣訓練效果才不會打折。

另外，部分課程的老師會抱怨路途遙遠交通不便，應該請鄰近地區的學者擔任講座；建議中心可以用巡迴列車的方式施訓，如此一來，不僅可以增加中央與地方溝通，而且可以節省公務員長途奔波的時間不是很好嗎？

訓練所學到的概念、知識都符合現在工作上的需要，像講座所教

授的理念、整理的功夫、邏輯思考、部屬相處等，我都逐步運用於工作中；課程很好啦，也很適用於公務工作中；但是有時候要把訓練所灌輸的理念運用於實務工作上時，機關內部的軟硬體不一定已準備就緒。

訓練的參加上，這次是因為受訓的名額太少了，我才會主動爭取，以往都是指派的。主管希望我們多學習新知，所以支持我參加。

運用訓練所得到的啟發，主管大概不會注意到吧！但是與主管溝通一些訓練時所學到的觀念，他都會接受。

編號 1 0 (S10):

研習中心已經歸中央了，應該依學員的服務機關遠近，分區調訓；講座方面，應該請一些知名的教授，效果會更好。

對於現職而言，訓練的課程十分有用，像人事管理的專業知能，我會用在實際的工作中，甚至於提出一些建議；課程內容是我本職工作應該要知道的，但是我在運用訓練所傳授的理念在工作上的時候，像政府再造、民營化等理念，常常會受政治因素的考量而作罷，我就建議清潔隊外包，但是地方首長不同意，因為要考慮很多因素，像是選舉，因此會有無力感。

這次受訓是被指派的，主管相當支持，而且如果運用在實務工作中會以言語讚美。

編號 1 2 (S12):

中心的課程規劃得很好，符合工作上所應具備的；我也會將上課所教的用在工作中；這次訓練是由長官指派，他很支持的受訓，如果運用所學表現好的時候，會說很好。

受訓者主管之訪談紀錄

編號 2 (S2):

她受訓回來之後，會主動用 E-mail 傳輸資料，在電腦技能方面，增長很多，像 E-mail 的收發、資料的搜索方面，有很大的助益，工作的效率比以前高。

如果單位中有人去受訓，一般工作會有同事代理，不會有問題。至於她運用訓練所學時的鼓勵，實質上的物品比較不可能，但是會用口頭鼓勵。

編號 5 (S5):

筆硯文書系統是中心每位同仁都必需使用的文書技能，所以，這個訓練課程是很有幫助的。她上完課之後，像要發文的時候，會配合中心的規定，主動用筆硯系統打公文；而她很快就能用筆硯系統，公文不會耽誤，時效可以有效地掌握；所以可以說在筆硯文書系統方面，她已經能操作得很好了。

其實受訓，即使不是上電腦課程，其它課程也會有所幫助，因為會灌輸一般行政人員應有的概念、新知；而同事間會相互代理，反正有緊急的事，她可立即回來處理，不會有太大的影響。

當她受訓回來後，主動用筆硯系統打公文當然會誇她，同時會列為年終考績的評量。

編號 8 (S8):

訓練課程中，除了技能類之外，其它概念的知識都無法明顯的感受，需要比較長的時間才能逐漸用在平常工作中；但是受訓能培養公務員應有的觀念，增加智能，雖然效果不是立竿見影，但是對工作上是有幫助的。

編號 1 1 (S11):

對於人事業務，他會主動提出相關的建議，很不錯；受訓對人事業務上的推動是有幫助的；當他運用訓練所學的理念，我會鼓勵他，並且贊同他的作法。

當然他去受訓的時候，會有人代理他的工作，但是有重要活動就必須放棄訓練，儘快回來處理。

編號 1 3 (S13):

她受訓回來後會把所學運用在工作上，態度上也更積極了，所以也使工作效率增加很多；她受訓期間，她的工作可以請代理人幫忙，沒問題，不會影響部門的運作。

受訓者同事之訪談紀錄

編號 3 (S3):

她受訓回來，會和我們互相討論，會將所學到的電腦知識用在工作上，像是資料傳送作法等等；其實像電腦方面，我們都應該去受訓，學習新的東西，才會跟得上時代的潮流。

至於同事去受訓對我的影響上嘛，其實這次去受訓的時間短，不會對我有影響的。

編號 6 (S6):

上課後，只要需要發文時，她都會用筆硯系統，她不會的地方，會問資訊人員；其實系統剛開始使用時，在行政流程上並沒有準備的很好，所以會和我們討論，並給主辦科室一些意見，很主動的一個態度。

我認為大家都應去受訓，回來才會使用，而且受訓的時間才三天，對工作上，不致於有太大的影響；我們股裏會彼此幫忙代理工作，但是有些事沒辦法做，會叫她回來。

編號 9 (S9):

科長一些理念上的東西，會用在工作執行上，而且上課回來以後，回到辦公室，還會想著上課的內容而且和我討論。

我認為受訓是好事，公務員應不斷充電；他去受訓時，工作上我會幫忙，但有一些工作實在沒辦法做，實在無法確實代理。

編號 1 4 (S14):

股長回來後會主動將業務現況檢視，提出一些創新的作法；她去受訓不會影響到我，非常贊成其他同事也去受訓。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

- 王有仁，《人事行政學彙編》，台北：高點，1991。
- 王德馨，《現代人事管理》，台北：三民，1982。
- 丘昌泰，《公共政策-基礎篇》，台北：巨流，2000。
- 朱宏源，《撰寫博碩士論文實戰手冊》，台北：正中，1999。
- 吳定，《公共政策辭典》，台北：五南，1997。
- 吳復新，《人力資源管理》，台北：空中大學，1996。
- 林紀東，《行政法》，台北：三民，1980。
- 邱華君，《人事行政詞彙》，台北：五南，1989。
- 保成編輯委員會，《現行考銓制度 - 相關法規》，台北：保成，1997。
- 張火燦，《策略性人力資源管理》，台北：揚智，1996。
- 張潤書，《行政學》，台北：三民，1989。
- 張緯良，《人力資源管理》，台北：華泰，1996。
- 郭芳煜，《員工訓練的理論與實務》，現代管理，1986，頁 197-247。
- _____，《怎樣做好員工培訓》，台北：管拓，1989。
- 趙其文，《人事行政學 - 兼論現行考銓制度》，台北：華泰，1996。

齊德彰，《人力資源管理 - 理論與實務》，台北：三民，1999。
潘明宏譯，《社會科學研究方法》(上、下冊)，台北：韋伯，1999。
蔡良文，《人事行政學 - 論現行考銓制度》，台北：五南，1999。
蔡祈賢，《終身學習與公務人力發展》，台北：商鼎，2000。
簡建忠，《訓練評鑑》，台北：五南，1994。

二、期刊

仇桂美，中華民國公務人員培訓制度之研究 - 以公務人員保障暨培訓委員會為例，《中國行政評論》，第9卷，第3期，2000，頁1-22。
任可怡，新加坡公務員訓練制度初探，《公務人員月刊》，第21期，1998，頁45-49。
余品嫻，政府部門中訓練評估之研究，《研考雙月刊》，第21卷，第1期，1997，頁84-92。
吳嘉陵，績效導向的培訓，《公教資訊》，第3卷，第3期，1999，頁1-6。
吳瓊恩、魏秋宜，公務人力訓練的新趨勢 - 論創造力的開發與運用，《人事月刊》，第27卷，第5期，1998，頁42-48。
李允傑，公部門之績效評估，《人事月刊》，第29卷，第4期，1999，頁4-14。
李宜珍，訓練評鑑的設計及運用，《教學科技與媒體》，第15期，1994，頁3-7。
李隆盛，克伯屈評鑑模式，《人力培訓專刊》，89年2月號，2000，頁7-8。
孟偉銘、高熏芳，國民小學教師在職進修成效之評鑑研究 - 以台北市為例，《視聽教育雙月刊》，第41卷，第5期，2000，頁1-12。
林秋靜，開創政府再造的優勢 - 談「薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度」，《公務人員月刊》，第45期，2000，頁33-43。
初炳瑞，如何實施有效的教育訓練，《人力培訓專刊》，5月號，1999，頁2-6。

- 施能傑， 績效導向的訓練 ，《公務人員月刊》，第 45 期，2000，頁 16-25。
- 徐秀燕譯， 企業訓練的實施及其評估技巧 ，《就業與訓練》，83 年 7 月 1 日，1994，頁 10-15。
- 張克難編譯， 如何實施訓練評估 ，收入於公務人員保障培訓委員會、中華民國訓練協會編印《參加國際培訓總會第廿九屆年會報告》，2000，頁 42-46。
- 張秋元， 因應變遷開創新局 - 為公務人力資源發展奠基 ，《人事月刊》，第 30 卷，第 4 期，2000，頁 51-55。
- 張博堯， 世紀人力資源發展新趨勢 ，《公訓報導》，999 年 8 月，2000，頁 23-25。
- _____， 台灣人力資源與國際化路線的前瞻性 ，《中衛簡訊》，第 141 期，1999，頁 12-17。
- 張惠雅， 訓練四層次評鑑模式之內涵與評論 ，《人力資源發展月刊》，第 160 會訊，2000，頁 7-13。
- 張潤書， 我國公務人員培訓現況剖析 ，《人事行政》，第 97 期，1991，頁 49-63。
- _____， 訓練評鑑的意義與基本途徑 ，《人事月刊》，第十二卷，第五期，1991，頁 48-51。
- 許秀春， 形塑服務品質的推手 - 淺談澳洲文官培訓制度 ，《公訓報導》，1999 年 8 月，頁 16-18。
- 連宏華， 從「人力與組織再造」重建我國公務人力培訓體系的省思 ，《考銓季刊》，第 22 期，2000，頁 109-127。
- 陳明忠， 全方位公務人力培訓策略 ，《人事月刊》，第 27 卷，第 5 期，1998，頁 49-53。
- 陳金貴， 人力資源發展的新趨勢 - 公務人員職能的提昇 ，《公務人員月刊》，第 40 期，1999，頁 6-14。
- 陳慶安， 績效評估發展趨勢 ，《人力發展月刊》，第 82 期，2000，頁

21-25。

游玉梅，二十一世紀人力資源發展的新策略(上)，《公務人員月刊》，第40期，1999，頁24-30。

_____，訓練部門的再造工程，《人事月刊》，第26卷，第6期，1997，頁33-54。

_____，訓練機構的重塑 - 邁向高績效團隊的初探，《人事月刊》，第30卷，第6期，2000，頁34-45。

_____，新世紀政府高階主管領導能力的需求與培訓，《人事月刊》，第28卷，第1期，1999，頁51-57。

游育蓁，用教育訓練開創全錄影印新天地，《管理雜誌》，第300期，1999，頁118-119。

_____，教育訓練是至伸永遠的承諾，《管理雜誌》，第300期，1999，頁114-115。

黃臺生、任可怡，中央政府機關訓練績效評估之調查分析，《空大行政學報》，第3期，1995年5月，頁227-251。

趙其文，綜論現代人力資源管理，《人事月刊》，第29卷，第1期，1999，頁43-57。

劉昊洲，論人力及服務再造，《公務人員月刊》，第40期，1999，頁15-23。

劉初枝，日本首都東京的公務員教育訓練，《公訓報導》，1999年8月，頁10-12。

蔡錫濤，訓練評鑑的焦點與模式，《人力資源發展月刊》，第156期，2000，頁1-12。

鄭吉男，企業人力資源發展策略 - 對公務人力培訓之啟示(上)，《公務人員月刊》，第45期，2000，頁26-32。

蕭鈺編譯，英國人事與發展學會2000年訓練調查報告，收入於公務人員保障培訓委員會、中華民國訓練協會編印《參加國際培訓總會第廿九屆年會報告》，2000，頁25-33。

賴世培，問卷設計中常見錯誤及其辨正之探討，《空大行政學報》，第8期，1998，頁169-188。

魏淑美等，務實、靈活、與時俱變的香港公務員培訓制度，《公訓報導》，1999年8月，頁19-22。

魏達峰，介紹新加坡公務員培訓制度，《公訓報導》，1999年8月，頁13-15。

羅業勤，企業訓練績效評估，《勞工行政》，第136期，1999，頁11-16。

顧燕翎，品質、彈性、高企圖心 - 馬來西亞的國家行政學院，《公訓報導》，1999年8月，頁6-9。

三、論文

江琬瑜，訓練成效評估之研究，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，1999。

余品嫻，行政院人事行政局公務人員訓練班薦任人事人員專業訓練課程績效評估之研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所，1996。

林奕如，「變革管理課程」訓練成效之評估及影響訓練成效因素之探討，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，2000。

林麗如，成人參與在職進修訓練自評成效及其相關因素之研究 - 以職訓局所屬職業訓練中心學員為例，碩士論文，中正大學成人及繼續教育研究所，2000。

邱宏益，員工培訓成效評估之研究，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，1996。

張秋元，我國人事人員訓練體系之研究：一個發展的觀點，碩士論文，中國文化大學政治學研究所，1997。

陳姿妤，員工教育訓練成效評估之研究 - 以本國銀行業為例，碩士論文，中興大學企管所，1997。

陳素貞，企業訓練績效評估研究 - 國內外標竿企業之比較，碩士論

文，中興大學企管所，1999。

曾靜如，中華電信國際分公司訓練評估之研究，碩士論文，政治大學公共行政研究所，1999。

謝依殷，公務人員終身學習體制之探討 - 以北高兩市政府為例，碩士論文，東海大學公共行政研究所，2000。

謝忠武，公務人員生涯發展、工作滿意與學習需求之關係研究，碩士論文，高雄師範大學成心教育研究所，1997。

四、政府出版品、出國報告書及委託研究計畫

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

公務人員保障暨培訓委員會委託研究計畫，《公務人員訓練需求調查之研究》，台北：保訓會，1999。

公務人員保障暨培訓委員，《公務人員保障暨培訓法規彙編》，台北：保訓會，1998b。

行政院人事行政局地方行政研習中心，《臺灣省政府公務人力培訓處歷調訓班期人數統計表》，南投：地方行政研習中心，1997。

行政院人事行政局地方行政研習中心，《行政院人事行政局地方行政研習中心八十八年下半年及八十九年度訓練計畫》，南投：地方行政研習中心，1999。

行政院人事行政局地方行政研習中心，《地方行政研習中心業務簡》，南投，地方行政研習中心，2000。

行政院研究發展委員會，《中華民國政府組織與工作》，台北：作者自印，2000。

李寶釋、湯博宏，臺灣省政府八十八年度公務人員研習發展計畫：公務人力培訓與資源開發類組出國報告書 收入《臺灣省政府所屬各機關因公出國人員出國報告書》，1999。

陳宇嘉，《台中市立老人醫療保健醫院現況、問題、困境與未來開展之

研究》，東海大學社工系、台中市立老人醫療保健醫院，1999。

五、網站

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

地方行政研習中心：<http://www.rad.gov.tw/>

考試院：<http://www.exam.gov.tw/>

行政院人事行政局：<http://www.cpa.gov.tw/>

國家文官培訓所：<http://www.ncsi.gov.tw/>

貳、西文部分

Books

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

Hamblin, A.C., *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw-Hill, 1974.

Dixon, N.M., *Evaluation—a tool for improving HRD quality*. San Diego, Calif : University Associates , 1990.

Baldwin, T.T. ,and J.K. Ford, “Transfer of training : A Review and Directions for Future Research,” in Peter Cappelli, ed., *Training and Development in Public and Private Policy*. England Brookfield, VT : Dartmouth, 1994, pp.63-105.

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

Kirkpatrick, Donald L., *Evaluating training programs—the four levels*. Emeryville, CA : Publishers Group West, 1994.

Phillips, Jack J, *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London : Kogan page,1990.

Hamburg, Morris, *Statistical Analysis for Decision Making*, Orlando, FL :
HBJ, 1987.

