

三、訓練與晉升

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(一)

目錄：建立我國公務人員訓練制度之研究

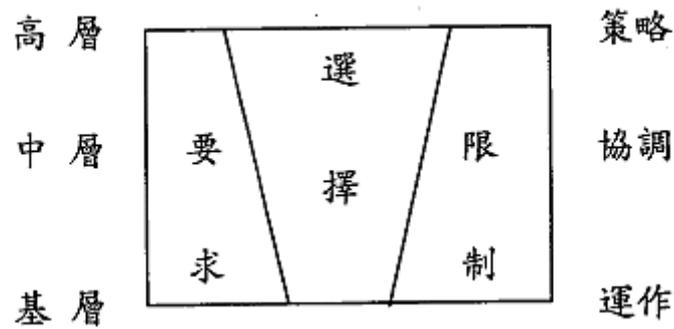
章節：三、訓練與晉升

訓練除了可配合甄選制度，使組織能延攬到勝任稱職的新進人員之外，對於組織內部的現有人員而言，訓練更負擔著人員潛能的培養與激發作用，換言之，訓練亦對組織內部人員晉升具有相當重要的影響。

在行政機關中，人員的晉升主要可分為兩類，一是官職等的晉升，另一是由非主管調升主管。在兩種不同的晉升方式中，訓練所扮演的角色為何？以下將分別說明之。

首先，就官職等的晉升而言，當機關對於層級較低人員，在具備相當年資與工作績效表現後，給予拔握晉升，固然可視為是對該員工作的優良表現，或是其長年對組織的投入所給予的肯定與獎勵，但是，對機關整體運作而言，不同階層或官職等職務，在推動工作時必需具備不同技術或知能。對於此一問題，卡斯特與羅森威（K a s t & R o s e n z w i g）兩人認為組織不同層級的人員，除了所負責的工作內容有所差異外，組織所加諸的要求、限制、以及可能的選擇等，亦各不相同，此種關係可由圖一加以表示：

從圖一中可以理解，人員若自組織基層循序晉升至高層，不僅工



圖一：不同組織層級管理者推動工作時的不同要求、選擇、與限制

資料來源：Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1985), *Organization & Management: A System and Contingency Approach*, N.Y.: McGraw-Hill Inc., p410.

工作的內容必需由以「運作」為主轉變為以「協調」或「策略」為主，工作環境中的各項條件方可能有所差別。因此，在基層所熟悉的技能或工作方式，並不一定適用於中高層職務，而根據年資或工作績效的晉升方可能造成人員的不適任（註八）。因此，不同組織層級之職務，對人員能力之要求亦各有不同，換言之，人員由低職等晉升至較高職等職務時，新職務所需要的知能將可能與其原本具備之知能產生落差，即使該員本身具有相當之聰明才智，但亦無法完全滿足新職務所需。對於此種情形，本文認為訓練的施行將可消弭此一差距，因為經由訓練過程，一方面可使機關自符合升遷資格的人員中，發掘或培養出真正適合新職務的人才；同時，人員方可藉由參訓過程，充實本身知能。故訓練的施行，將使官職等晉升制度「適才通所」的目標，以及對績優人員的獎勵，得到更密切的結合。

其次，對於由主管調升為非主管的晉升方式，訓練將可發揮管

理人才的培育功能。以日本為例，日本公務人員自事務次官（相當於我國的常務次長）以下含局長、部長、課長、係長及保員的升遷，均在本機關內由次級人員擇優選任，故人事院及各省廳之研修（訓練）機關為配合此一制度，常辦理不同層次之研修。故被選為晉升之對象，多是已被長期逐級培育訓練者（註九）。由日本的經驗可知，訓練是機關培育主管人才的良好途徑。至於其具體作法，本文認為可以用近年來逐漸受到重視的「評鑑中心法（Assessment Centers）」加以說明。

評鑑中心法是一連串過程與方法，它是在標準化的情形下，讓參與者表現其工作所需技能之多種不同的測驗技術，而其目的則在於側度與發展管理潛能，以提供人員選任與晉升的參考，並可作為訓練與發展主管管理能力的有效方法（註十）。一般而言，評鑑中心法主要具有下列七項內涵（註十一）：

- （一）必需進行工作分析，以確定該職位所需特質、技能，並以之為評鑑內容。
- （二）評鑑時採用的技術（即演練），必需能讓學員表現。
- （三）必需交互運用多重評鑑技術，如晤談、模擬等。
- （四）演練必需與工作有關，並讓評鑑員在不同情況下觀察學員的行為。
- （五）每個學員至少由一個以上的評鑑員評審。
- （六）計分必需有固定格式。並保留記錄。
- （七）評鑑員必需彙整所有評分資料，並經由協商程序共同決定。

評鑑中心之訓練方式，主要即在提供組織遴選與培養主管人才的有效途徑，人員可自類似實務的演練過程中，逐步學習擔任主管人員所應具備之知能，是以該法可作為開發人員潛能、培養機關所需

人才的積極途徑。

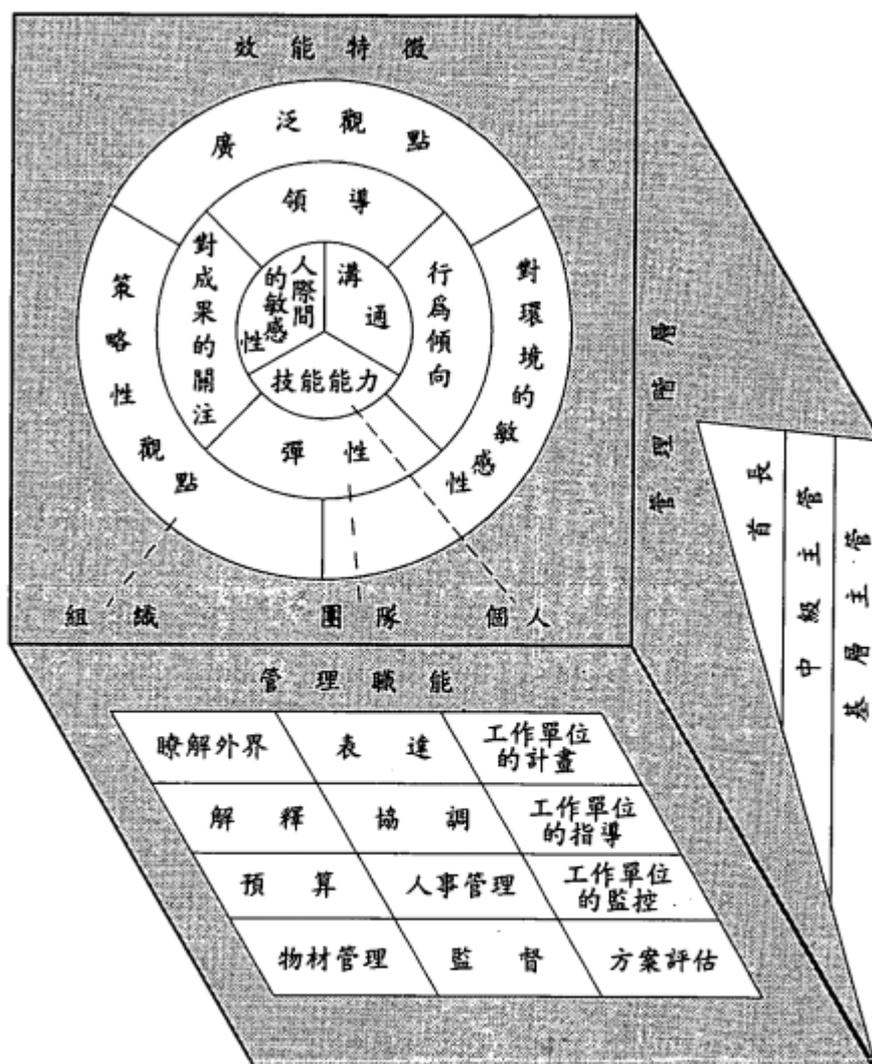
綜合上述說明可知，訓練與晉升制度的配合，不僅可使晉升官職等的人員具備新職務所需知能，同時方可提供高層管理人才培育的途徑。此外，美國聯邦人事管理局（The United States Office of Personnel Management）採行之「管理才能架構（The Management Excellence Framework，簡稱MEF）」與「管理才能量表（The Management Excellence Inventory 簡稱MEI）」，的作法亦值得參酌（註十二）。

一九八四年，美國聯邦人事管理局為評估聯邦公務員之管理能力以及發展管理才能需求，進行了下列兩項研究：

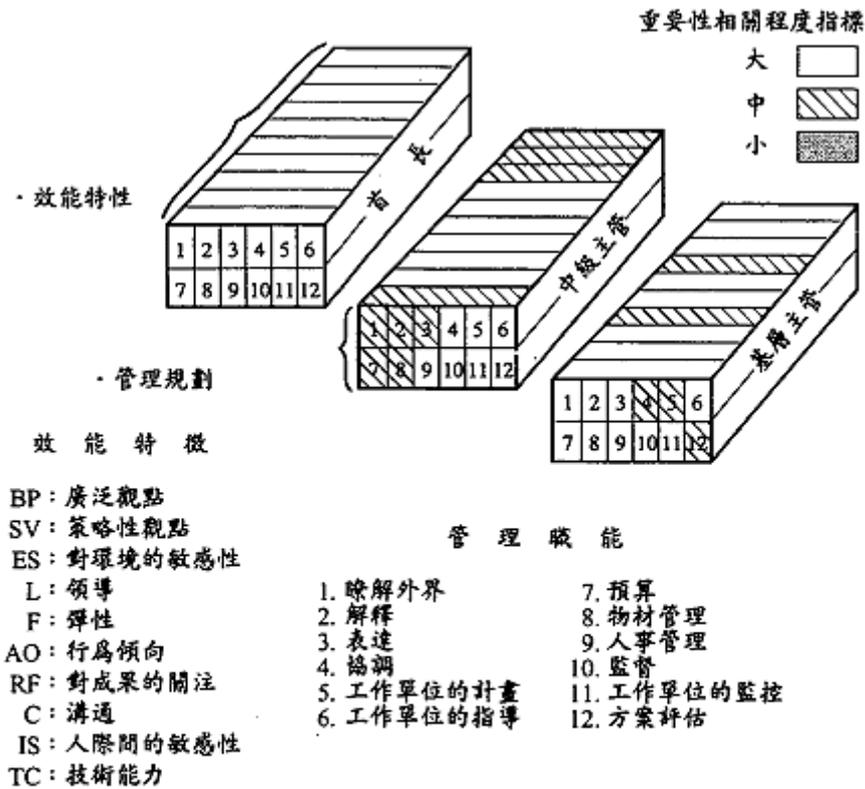
（一）管理才能架構：

管理才能架構係針對聯邦政府之管理職位予以描述，亦即對於擔任主管之人員，在管理行動的採行上，以及在聯邦政府政策與方案的處理及執行上，如欲獲得成功：約克主管人員應具備哪些管理才能方有可能予以描述、說明。因此在管理才能架構中，將管理職位分為三個層級，即首長、中級主管、基層主管，三個階層的主管，均應發揮十二項管理職能，如表達、協調、監督等，惟因層級高低不同十二項管理職能所應具備之程度亦因而有差異。同理，不同階層管理職位，任職人員所應具備的效能特徵，亦即管理才能，也應有所不

同。整體間各面向之關係可由圖二表示之：



圖二之一：管理才能架構



圖二之二：管理職能與效能特徵

(二) 管理才能量表：

管理才能量表之建立，其主要用以評估不同組織，不同階層管理職位與永業發展階段，所應具備之管理才能，據此可評估出管理才能發展需要。

藉由ME I 或ME F 的施行，機關一方面可以確知擔任某一主管職位者可能需要的知能，另一方面方可藉此評量特定人員是否真正具備執行主管職務的能力。評估出管理才能發展需求之後，再配合EMS 之訓練制度予以培育發展。

