

四、訓練機關的組織及運作分析

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(二)

目錄：國家文官訓練機構建制之研究

章節：貳、文獻探討

（一）訓練機關的組織分析：

1．組織屬性：行政組織就廣義面而言，包括了政府行政組織、企業行政組織、教會行政組織、教育行政組織等。訓練機關乃隸屬行政機關，為政府行政組織之一種，惟如前所述，訓練雖與教育有別，但其本質仍屬於教育的一部分。因此，在其組織屬性上，似可定位為「隸屬行政機關之教育組織」，是「兼具教育屬性之行政機關」。

2．組織目標：組織所期欲達成之最後結果就是組織目標；目標是組織的基本要素之一，沒有目標的組織便無存在的必要。訓練機關的目標為何如上所述，訓練機關的功能具有（1）工作技能的補充；（2）經驗的傳授；（3）組織的認識；（4）溝通觀念與作法；（5）培養主管人才等五項。因此，充分發揮訓練機關的功能，可使其組織至少可達到下列四項目標：

（1）培育人才：訓練是透過學習的過程，以傳授工作上的知能、經驗，並進而專研行政管理、領導及協調等，這些智能乃是現代公務人員成功必備的條件；這是公務機關培育人才的主要途徑，也是訓練重要目標之一。

（2）提高工作效能：訓練注重工作技能的增進、經驗的傳授及工作觀念與作法，由此公務人員技能得以與日俱進，提高公務人員素質，並增進工作協調，進而增進工作效能。

（3）增進公務人員自我發展：訓練使公務人員繼續吸收新知、培養才能擴大自己的能力，促進人員的自我發展，激發個人的潛能，進而提高人員的工作士氣。

（4）促進機關組織的安定：透過訓練使人員對組織有深切的認識，培養其合作道德與團隊精神，增進團體意識，從而增加對組織的向心力，促進組織的安定。

3．組織結構：組織結構可說是「機關組織各部門及各層級之間所建立的一種相互關係的模式」（註二十二）；析言之，組織具有縱向與橫向兩種分工體系，所謂縱向即「層級化」（Hierarchy）由此建立組織的層級體系或階梯系統；而所謂橫向即「分部化（或部門化）」

（Departmentalization），由此分部化建立組織各部門或各單位。

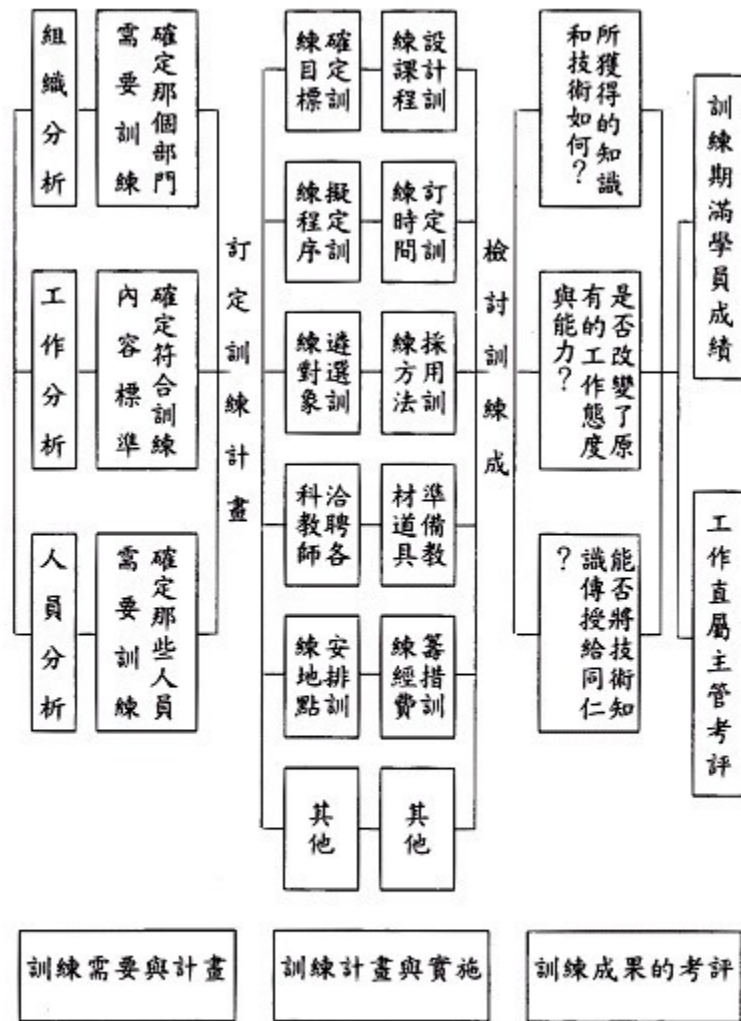
在層級化過程中，產生了各級機關間之關係，此通常可分上下級機

關及不相隸屬機關兩類。有隸屬關係之上下級機關間權責運作，由於有管轄、監督關係，較不致發生爭議；但不相隸屬關係之機關，若無法規明確規範，極易產生爭執，使運作發生困難。在我國通常發生在不相隸屬間機關權限爭議，係由其共同上級機關裁決，若無共同上級機關者，則透過院間協調溝通，如仍無法解決，則由總統召集相關院協調解決。惟此種解決方式，並不能適應機關動態上的需要，爰有「任務編組」的出現，此編組係以各機關組織編制內的人員為基礎，依特定目的，隨時成立彈性及有適應性的組織。就目前訓練機關而言，行政院所屬訓練機關間，並不互相隸屬，而其餘各院與行政院平行，所屬訓練機關當亦無隸屬關係可言。因此，在訓練機關層級關係上如何設置，以獲得最佳運作狀態，乃是一個重要課題。

在分部化方面，依其功能通常可區分為目的（Line）及輔佐（Staff）兩種單位；前者又稱「業務」或「行政」單位，乃機關中實際執行及推動工作之單位；後者又稱「幕僚」單位，係輔佐機關首長及支援目的單位者，其工作是對內的，與機關目標不發生直接的執行關係。由於訓練工作主要在於支援訓練機關業務人員所需專長及培育人才，是秉持機關首長之命辦理，與機關目標之達成僅具間接關係；所以訓練機關，係屬幕僚機關之一。幕僚機關只是輔助機關而非權力機關，亦非業務機關；因此，需要謹守幕僚機關的原則，不能優越其他機關的權限，而要以專業技術，與其他機關密切協調配合，訓練培育其所迫切需要的人才。

（二）訓練機關的運作分析

從行政的角度而言，運作是指行政的實施過程；行政的實施過程是連貫的，並不能截然劃分，所以運作也是有連貫性。行政運作主要包含計畫、執行、考核等三個階段。詳言之，就是事前要有科學化的周密設計及審慎細密的計畫；在事中，要不折不扣的貫徹執行；在事後，尤其要有標準化實事求是的考核，就原定計畫與執行結果作確實的檢視與比較，分析其得失、評其優劣，而為獎懲和改進的依據。



圖六 公務人員整體訓練運作體系圖

資料來源：轉引自謝安田，民國80年10月，頁441，並酌加修正

訓練機關的主要任務就是作好訓練工作；依據研究，完整的訓練運作體系，如圖六所示。

從圖六可看出一個有系統的訓練運作方案，包括了1 訓練需要與計畫、2 訓練計畫與實施、3 訓練成果的考評。析言之，第一階段主要係依據組織分析、工作分析及人員分析以確定那些部門、工作及人員需要訓練並訂定訓練計畫；第二階段，則係依據訓練計畫目標，擬訂訓練程序、課程、方法、時間等事項，並付之實施；第三階段則為考評檢討，依據訓練

成果考評訓練方案績效及優缺點，以作為下次訓練的參考。

由以上運作分析，除可瞭解訓練機關運作的狀況，方可知道訓練機關需要設置之單位及所需之專業人員具備之知能。