

## 二、說法部分

---

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：公務人員訓練進修與升遷制度結合問題之研究

章節：參、有關學術理論之研究

---

(一) 行政革新說：行政院為厲行行政革新，特根據當前情勢訂定行政革新方案，其總目標在建立廉能政府，其重點要求有三，即一廉潔、二效能、三便民；其中「效能」重點之實施要項中與訓練進修及升遷有關者如次：

1．健全機關組織精簡現有員額，並配合組織精簡，將所餘員額移撥（即調派）至人力不足之機關或單位，並配合辦理有關訓練，以應業務移撥及人員轉任需要。

2．加強人力培訓提振工作士氣，包括加強基層人力培訓，全面推動各級主管訓練，並有效整合訓練與遷調。

為配合上述行政革新中效能之要求，在訓練進修與升任調任及其結合之法制方面，自有加以研究改進之必要。

(二) 職務與資格相關說：職務指分配同一職稱（如處長、專員、技正、科員均為職稱）人員所擔任之工作及責任，職稱明定於組織法規，職稱亦常用職務代替。資格指擔任職務之人員所需具備之任用資格，取得任用資格之途徑，以經考試及格或考績升等為原則，依所具學經歷而取得者為例外。職務與資格之相關，有下列二種：

1．程度的相關：職務之程度依其所擔任職責之程度而定，當職務之職責程度愈高時，則所列職等亦愈高，擔任職務人員所需資格要求的程度亦愈高（本高考及格所取得之資格，其程度較普考及格所取得者為高）；當職務職責之程度愈低時，則所列職等亦愈低，擔任職務人員所需資格要求的程度方可愈低。

2．性質的相關：職務之性質依其所擔任職責（尤其是工作）的性質而定，如擔任土木工程工作之職務，則擔任職務人員亦應具有土木工程知能之資格（如經土木工程類科考試及格）。在實施簡薦委官等職等併立之現行一般政府機關，其職務之性質可依考試院所公告之職系為準區分，亦即可區分為五十五種（職系），並歸併為二十三個職組。

以上所稱程度與性質，如不相關則易生弊端，如職務之職責程度超過擔任職務人員所具有資格之程度，則顯然將無法勝任職務、影響業務推行；如職務之職責程度低於指派職務人員所具有資格之程度，則工作人員對

職務不會重視、亦將無心工作，不僅影響業務推行降低工作情緒，且亦屬人力浪費。再如職務之性質與擔任職務人員所具資格之性質不相關時，亦將發生同樣的弊端，如職責程度與性質均屬不相關時，則其弊端將更為嚴重。為期公務人員能勝任職務及各職務職責均能獲得順利推行，自應使人員所具資格與所任職務之職責間，保持密切的相關。

### （三）人盡其才、事得其人與人事配合說

1．人盡其才：亦即因材施教，係以人為出發點談用人，根據人員所具有的才能，指派其擔任正需要該種才能來處理的工作，使人員的才能在工作上可獲得充分的發揮。

國父在上李鴻章書中曾謂「人能盡其才、地能盡其利、物能盡其用、貨能暢其流，此四事者，富強之大經、治國之大本也。所謂人能盡其才者，在教養有道、鼓勵以方，任使得法也。教養有道，則天無枉生之才；鼓勵以方則野無鬱抑之士，任使得法，則朝無倖進之徒。」由此可知人盡其才之重要，而人才需經由教育訓練來培養，並多方給予鼓勵，及對其職務作有計畫的升任與遷調，始能有成。

2．事得其人：亦即為事擇人，係以工作為出發點談用人，根據所任工作的性質與職責程度，選擇最能勝任該工作的人來擔任，便能順利完成工作。現行按職缺之職責程度及性質，設定考試等別及類科，並按職缺數決定錄取名額，即屬為事擇人之運用。

3．人與事配合：亦即適才通所，係以工作與人員兩者同為出發點談用人，求職務與人員的適切配合，兼顧職務之順利遂行與人員才能之充分發揮。至配合要求之寬與嚴，則視職務之性質而定，如屬科技性職務配合之要求需極為嚴格，一般專業性職務配合之要求較為嚴格，一般行政管理性職務配合之要求可酌予放寬。如發現組織某部分業務與人員無法作適切的配合時，則宜透過訓練進修，培養部分人員的新專長，進而求人與事的配合。

（四）主管職務異於非主管職務說：主管職務係基於法定職權領導一個機關或單位所屬人員，推動本機關或單位的施政或工作計畫，並達成其目標的負責人。故擔任主管職務者，除需具有與主管業務有關之專業知能外，更需要具有領導能力，如有遠大的眼光、了解社會的脈動、制訂政策與計畫、有效運用所轄人力與財力、指揮監督所屬推行政策及執行計畫，並予適當管制，以期政策的落實與計畫的順利執行及目標之如期達成。擔任主管職務者不僅需具領導能力，且當主管職務之職責程度愈高時，則其所需領導能力的要求愈為重要，所要求領導能力的水準亦愈高。非主管人員，主要在上級主管人員指揮監督下運用專業知能完成所交辦之工作，故其職責與主管職務之職責有極大差異。

因此，當非主管人員升任主管職務時，或擔任低層次的主管職務升任高層次的主管職務時，為期能勝任職務，應經領導能力的訓練進修。

（五）久任一職影響員工心理說：久任一職自有其優點，如人員對工作之駕輕就熟勝任愉快，組織人事安定，但從員工心理觀點看則又不盡然。人通常有進取心，希望接受新的挑戰，並表現出工作績效與獲得成就感，對學識水準高能力強並肯負責任的人更屬如此。如久任一職，對其積極進取之心自會受到挫折，久而久之並會對原有工作發生厭倦，甚至進而對管理當局產生不滿。又如人員專長與現任工作不能配合、工作環境中之人際關係不夠和諧等，若未作適當調任，亦會影響及工作效能。再如久任一職，對不能廉潔自持者，難免因人地過熟而發生勾結舞弊情事；對未能忠誠執法者，難免受人情困擾而疏忽職責。故從員工心理觀點看，為激勵工作情緒與減少可能弊端，實有建立升任遷調制度的必要。