

一、理論部分

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) 環境系統理論與組織系統理論

1·環境系統理論：系統指具有規律化的交互作用或相互依賴關係的若干事物（稱為部分或因素），為達成共同目標所構成的整體。每個部分，本身又構成一個系統，由若干更小的部分所組成，故系統之上有超級系統，系統之下又有次級系統。組織界限之外的各種事物即屬組織的環境。組織的環境系統，赫爾（Ricard H. Hall）認為可分為一般環境系統與特定環境系統兩種。一般環境系統包括文化、工藝技術、教育、政治、法制、自然環境、人口、社會、經濟等部分，這些一般環境對社會中所有組織均會發生影響力；特定環境系統包括顧客、供應者、競爭者、社會與政治、技術等部分，這些特定環境系統只對特定組織會發生影響力，但其影響力極大。

2·組織系統理論：（1）柏森斯（T. Parsons）認為組織係由三個次級系統所組成，即策略層次—如機關首長，處於組織前瞻地位，與客觀社會環境發生直接關係，主要任務是制訂決策；管理層次—如組織中層主管，主要任務在協調內部單位推動政策，同時也負責維持組織與社會團體的接觸；技術層次—如基層經辦業務人員，主要任務為運用知能從事所交辦工作，與社會環境不發生直接關係。（2）卡斯特與羅森威格

（Kastand Rosenzweig）認為組織係由五個次級系統所組成，即結構次級系統、技能次級系統、社會心理次級系統、目標與價值次級系統、管理次級系統。又認為就開放的組織言，組織與外界的界限不是剛性的，是可以滲

透的，它的功能只是過濾，組織自社會輸入它所需要的，而排除它不需要的；組織對輸入的事物經轉化後，又透過界限輸出於社會，再由社會回饋於組織系統，使保持組織與社會間的平衡。

由上可知，組織是經常受著外界社會環境影響的，由於社會會不斷的進步，社會環境亦在不斷的改變，且改變的幅度與速度，越到近來越大越快。組織為適應社會環境的變動，保持組織與社會間的平衡，不得不經常考量組織與職權的調整，各單位職掌的變更，各經辦人員工作指派的調整，新業務的增加與過時業務的廢止，新知能新技術的引進與過時知能技術的更新。

（二）考選理論

從心理學上看，考選理論主要包括 1．二人具有人格、能力（含智力、性向、學驗）、及體能的特性；2．人的特性具有個別差異；3．個別差異可以測量出來；4．對人的特性測量需具有信度與效度；5．人的特性能否與職務配合，會影響及職務的成敗；6．應試科目是否完整、試題是否根據抽樣原理命題，試題難度是否適中，考試方式是否切合應試科目內容之需求等，均會影響及考試的信度與效度；7．信度與效度低的考試，並不能真正的測量出人的特性。

依現行各等別類科初任考試之應考資格與應試科目，多以各級學校學歷及其相關院系科主要專業課程為依據；應試科目為數甚少；試題多採自由命題且為數有限；考試方式仍以筆試為主；試題之信度與效度極少研究。復由於學校所傳授之知能與擔任公務人員職務所需知能之間尚存有差距，在考試之信度與效度要求尚未正式建立前，為期筆試及格之初任人員，能勝任職務，自有舉辦訓練以彌補筆試不足之需要。至晉升官等，雖可經由考試或考績晉升「因官等係基本資格條件範圍之區分，必須慎重，

其晉升除筆試或考績外，亦有舉辦訓練以補不足之需要。又考試及任用資格之取得，係由考試院主管，故其訓練亦應由考試院主管。

（三）學習心理與訓練進修成效有關的理論：

學習心理，主要包括下列四部分：

1．成人學習理論：指對有關學習活動的設計，係著重於學習者的需求與興趣，去創造機會促使學習者分析自己的經驗，並應用在自己的工作與生活情況；教學者的角色在於支援學習者的調查、分析、決策之過程，而非在傳授知識。在成人學習的實務架構中，學習者享有較大的自主權來配合個人喜好的學習方式，以追求個人特定的學習目標；並且強調培養個人的洞察力、發覺問題能力、問題分析能力、以及決策制定能力的方法或學習途徑，來吸收新知或發展新的技能；另外在課程內容的設計上，也採取以生活、工作、經驗為中心的設計取向，取代傳統學院式以學科主題、抽象理論為中心的設計安排（註廿二）。

2．增進記憶與減少遺忘：

（1）增進記憶：記憶指過去經驗的復生，包括記住、保存、回憶與辨認四種功能。欲增進學習記憶，需 1 學習教材應使學習者感到有意義；2 教材份量要適當、難度要適中；3 教材先後安排要有序（包括學習時間、學習段落、學習次數等的安排）；4 學習人員之知能水準、年齡，需與教材相當；5 以獎勵提高學習動機。

（2）減少遺忘：遺忘指過去經驗之不能持續。對經學習事項欲減少遺忘需 1 提高學習興趣；2 對學習事項應求真正了解，不想強記；3 將學習事項內容作合乎邏輯的安排；4 對重要的學習事項作過度的學習；5 學習時使眼、腦、口、手並用；6 利用週期性的複習。

3．學習遷移與擴大學習效果：

（1）學習遷移：指某一事項的學習對其他事項學習的影響，影響愈大

表示遷移愈大。學習之所以發生遷移，其理論有同元素論與共原則論，即視舊新兩種學習教材中是否具有相同元素，或舊學習中所得原則在新學習中能否應用而定，當相同元素愈多或能應用之處愈多，則遷移效果愈大，否則愈小。

（2）擴大學習效果：指從舊學習中之元素或原則，在新學習中擴大其遷移效果，使對新學習更為容易，欲擴大學習效果，則應注意 1 性質相似（即同元素多）之若干學習事項可接續的學習；2 對若干前後有關聯（即舊學習事項中之原則多可在新學習事項中應用）之學習事項可連接學習；3 舊新學習事項之間隔時間不宜過長；4 注意學習方法，如由淺入深、由簡到繁、運用邏輯思考等。

4·訓練遷移：指在訓練期間所學得的知識，於回任工作後，能遷移到工作崗位上，使工作獲得改進與發揮績效。訓練遷移，在回任工作初期較易發揮效果，但經相當期間後，曾參訓者因受工作環境的影響，又會逐漸恢復到未參訓前之原有狀態。此時，如有其他曾參訓者及訓練機構有關人員之從旁協助與鼓勵，則訓練遷移的功能，將可持續的發揮。

訓練進修亦屬學習，為期發揮效果，有關學習心理上之若干發現，在規劃及實施訓練進修時，應可參考。

（四）激勵理論

1·需要層次理論：為馬斯洛（Abraham Maslow）所倡導，大意謂需要是人在生理或心理上感到某種缺乏，因而產生滿足該種缺乏的願望。馬氏認為人之所以表現出作為，是在追求需要的滿足，各人的需要雖具有差異性，但大致而言，均有五種不同層次的需要，即生理的需要、安定的需要、社交情感的需要、受尊重的需要、及自我實現的需要。其中與訓練進修及升遷較有關係者為：

（1）受尊重的需要：指希望獲得他人對自己的尊重，自己有較高的地位

與權力。就公務人員言，如能夠獲得晉升，則地位提高、權力增大、俸給增加，正可表示受尊重的需要獲得滿足。

(2) 自我實現的需要:自我實現是最能表現出個人的特質，及達成個人所能達成的一切的期望，方可說自我實現是使自己的理想與抱負成為事實。就公務人員言，如獲得極高的地位、極大的權力，並充分發揮了自己的才能，獲得極大的成就，可謂已滿足了自我實現需要的滿足。

2·二元因素理論：為赫茲伯格（Frederick Herzberg）倡導，大意謂組織中的各種管理措施，依其作用大致可歸納為兩大類，即保健措施與激勵措施。

(1) 保健措施：保健屬醫學上名詞，使身體保持應有的健康，不便衰病。在管理上保健措施是使員工的工作情緒、工作效率、工作品質等，能保持原狀而不降低的措施。赫氏認為保健措施的作用，主要在消除員工不滿的心理，如防止工作情緒之低落、工作效率工作品質的下降，故保健措施的作用只是消極的而非積極的。如有關工作環境與條件、待遇與福利、人際關係等措施，多屬保健措施。

(2) 激勵措施：指能激勵員工產生比以前更高工作情緒、更好工作效率與工作品質及工作績效的措施。赫氏認為激勵措施的作用，主要在使員工產生滿意的心理，故激勵措施的作用是積極的。赫氏並認為消除員工不滿心理並不等於產生員工滿意心理，故兩類措施必須同時採取，一方面消除員工不滿的心理，二方面產生員工滿意的心理。如使員工感到有成就，工作有意義與挑戰性，使員工獲得晉升與發展機會等措施，多屬激勵措施。

由上觀之，不論從管理者或員工而言，建立升任制度是管理上所需要的，亦是員工所期望的。

3·公平理論（Equity Theory）

公平理論 (Equity Theory) 的產生，係以巴納德 (C. Barnard) 的「組織平衡論」為濫觴，巴納德認為員工常將他們從組織所得到的「誘因」

(incentives)，與他們對組織的「付出」做比較，只有組織所提供的「滿足」與員工對組織的「貢獻」取得平衡時，組織才能生存並發展。這個觀念後來為亞當斯 (J. S. Adams) 予以擴大，並在一九六三年提出了公平理論 (Equity Theory)。

亞當斯認為員工會將自己對組織的努力和從組織得到的報酬與其他相當地位的人做比較。當個人覺得其工作結果 (Job outcomes) 及工作投入 (Job inputs) 的比率，與參考指標 (referent) — 第三人，組織或自己，其工作結果及工作投入的比率比較而相等時，會覺得公平而感到滿足；若不相等時，就會有不公平的感覺，將會減少投入，不公平之程度愈大，減少投入情形愈大。不公平為個人知覺，方可為客觀的真實。所謂工作結果係包含薪資、晉升、褒獎 (賞識)、讚美、地位；結果即從任務完成所獲得那些獎酬；投入係指努力、績效、技能、生產數量及品質 (註廿三)。雖然公平理論的大多數研究努力均以薪資水準作基本結果，而以努力或績效水準作主要投入因素為焦點 (註廿四)。惟在以晉升被當作最主要工作結果時，當本人比較結果，自己不公平時，當減少其投入，影響組織士氣及績效。故升遷制度當有以公平為其基本原則 (註廿五)。

4 · 期望理論 (Expectancy Theory)

期望理論 (Expectancy Theory) 乃弗洛姆 (Victor Vroom) 所提出一種工作激勵的過程理論，其重要變數包括期望 (expectancy)、價值 (Value) 或謂偏好、結果或謂產出 (Outcome)、工具或謂媒介

(instrumentality)、選擇 (Choice)。期望理論認為激勵 (Motivation) 是價值偏好與期望的乘積 ($M = V \times E$)，若期望愈大，且價值偏好是正面，則激勵的作用愈大 (註廿六)。而欲使當事人受到高度激勵，具有高

度工作意願，應使當事人對於由努力工作到產生工作績效的結果，與獲取酬賞的過程，能有高度的預期，並對於該酬賞具有高度的價值偏好。就以晉升而言；如一個公務人員欲獲升遷（高價值），但不相信他具有執行任務的能力（低期望）；或如該公務人員認為他能有良好績效（高期望），但未獲主管之升遷結果（低價值）則其激勵力量低，影響士氣，甚而影響組織績效，故當公務人員以職務升遷為其重要報酬（高價值），且未獲升遷時，將影響士氣，其激勵作用亦將降低。故如公務人員對於第二層結果——升遷具有高價值，並能使其得到升遷，將能更加激勵公務人員，自會努力工作，而可能導致更佳的績效與工作滿足感，另為使其有能力達到良好績效水準，在其晉升前即應培育之，安排其訓練、進修，使其能獲得應有的工作知能、歷練，俾能勝任新職務工作。

（五）生涯發展系統理論

生涯發展系統（Career Development System），是一九七〇年以後產生的，畢奇（Dale S. Beach）認為，生涯發展系統係指組織協助員工規劃個人的生涯發展，並透過組織內的工作經驗、工作要求、教育與訓練來完成個人的生涯規劃（註廿七）。生涯發展系統包括左列兩大部分：

1．個人的生涯規劃

生涯規劃係指個人根據對自我的評估與對機會的評估，而設定目標並擬定具體達成步驟之過程。是以，個人的生涯規劃之內涵，可分為兩個主要面向來說明：

（1）自我評估

首先要對自我有所瞭解，包括個人的興趣、能力、價值觀、個性、工作表現之優缺點；在工作上應扮演的角色與責任；以及個人所處的生涯發展階段，生涯目標，與達成生涯小標的具體步驟等。

（2）機會評估

機會評估意指個人對於所處的組織有所瞭解，並據以分析評估個人未來生涯發展的機會。其中包括對組織各種職位空缺及所需具備的資格條件，生涯發展途徑（Career Path），組織目標與發展計畫對個人影響，組織提供那些機會供個人發展潛能，以及非正式系統的運作等。

2·組織的生涯管理

生涯管理係指組織為了結合個人生涯計畫與組織需求，而設計、執行達成這些共同目標的策略、方案與制度，可將之區分為九個面向（註廿八），其中有關人才培育部分，計有四個面向，分述如次：

（1）訓練、教育與發展

訓練意指政府機關提供現職人員學習所必要的知識、技能與態度，使其現任或未來在工作上獲得成效的過程。教育意指為了協助員工發展個人潛能所安排的學習活動。發展則指關係著組織與個人的未來，為了增加組織未來有一可用並具彈性的人力所設計的活動。因此，組織所提供的訓練教育、與發展，將有助於個人生涯計畫與組織生涯管理的達成。

（2）潛力評估與績效評估

潛力評估意指評估員工在未來發展的潛能，以作為培育人才的依據；績效評估的意義有二：一是行政管理的功能，係指主管考評員工的工作績效，以作為決定訓練需求，人員異動選擇適當升遷人選，以及調整薪資獎懲的依據；一是個人成長發展的功能，亦即主管透過員工績效評估的過程，給予回饋，使員工瞭解自己工作表現的優缺點，以及訓練和發展的需求；並經由共同討論，訂定未來的工作目標。

（3）生涯發展路徑方案（Career Path Program）

意指組織依據工作分析、工作評價、獎酬制度、員工的各種異動資料等，設計職位遞補圖，以供具有升遷能力的員工作為準備。其對組織的繼任計畫和個人的生涯計劃均有所助益。

（4）人力資源規劃

生涯管理的起點乃是組織的人力規劃，亦為組織人事制度的基礎。首先需預測未來的人力供需，將組織的人力供需與未來的人力供需作差異分析，以決定未來人力需求的質與量，並據以決定外補與內升的比率，確認內升的職位空缺及所需具備的資格條件，擬定繼任計畫與人員遞補圖（**Replacement Chart**），以培育未來人才，提供各種有關的發展活動。