

二、最近三年來人事刊物及人事法制徵文之意見

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：陸、各方對訓練進修與升遷之反應意見

有關最近三年各方對訓練進修與升遷之書面反應資料，謹就「人事行政」、「考銓季刊」、「人事法制創作徵文得獎作品輯編」等刊物，擇錄重點敘明如次：

〈一〉「人事行政」季刊

題目	作者	目前缺失	改進建議
----	----	------	------

<p>建立合理的公務人員升遷培育制度 〈註廿九〉</p>	<p>蔡業成</p>	<p>一、訓練進修部分 訓練體系有欠完整： 將公務人員在職訓練，區分為基礎訓練、專業訓練、管理訓練、領導訓練四種高低不同層次，在性質上，尚是一種橫的知能補充訓練，還欠缺縱的培育發展訓練，以交互為用。</p>	<p>一、訓練進修部分建樹訓練體系： 公務人員的在職訓練，應建立如下的縱深和橫斷的兩大體系，以予升遷培育相互配合。 〈一〉培育發展訓練：「行政院所屬各機關公務人員在職訓練作業準則」規定，將在職訓練，按職等高低，區分為基礎訓練、專業訓練、管理訓練、領導訓練四種高低不同的層次，具有分階段培育的用意，似宜將此一分階段訓練的對象，由原來的三至五職等、六至八職等九至十一職等，十二職等以上人員，分別修正為第二、第五、第八、第十一職等及其相當人員，並規定於具備一定條件〈如年資、考績〉後，得膺選參加基礎、專業、管理或領導訓練，仿英、法兩國有關人力培訓體制，專設文官學院或國家行政學院專責辦理，經考核成績合格，始取得升遷第三、第六、第九或第十二職等候用資格；未經階段訓練而先行升遷者，應於六個月內補充訓練，以建立縱深的在職訓練體系。 〈二〉知能補充訓練：除了分階段的培育發展訓練外，另尚須依業務的性質，分類辦理 1．定期輪替訓練； 2．職能擴展訓練； 3．設備更新訓練； 4．專長轉換訓練等各種訓練，以建立橫斷的知能補充的在職訓練體系。</p>
----------------------------------	------------	---	--

二、升遷部分

(一) 升遷與培育脫節：高級主管人選，甚少來自長期的歷練和培育，而多以延攬或拔擢人才的名義，由學術界或地方民選首長「直升」或「空降」而來。

(二) 上級與下級沒有貫穿：各機關現職人員的升遷，多以本機為範圍，鮮有及於所屬的下級機關，由於機關的層級愈低，較高的職位相對減少，升遷的機會也就愈顯得微乎其微。而偶有主管職位出缺，往往又為上級機關所直接委派，致人才不願下鄉

(三) 學歷與經歷未能兼顧：目前政府機關的用人，無論內升或外補幾乎部以學歷的高低為取捨的標準，但因缺乏實務歷練，每每難以肩負重責大任。

(四) 考核規定不盡落實：目前公務人員的升遷，雖訂有考核標準，主要是依據服務年資和工作成績，但資深和績優，不能保證即可勝任較高職位之工作。

(五) 評分標準尚可商榷：1．由於現代科學技術飛躍發展，新知新方法不斷產生，先前之學歷或考試知識，極易

二、升遷部分

(一) 拓展升遷管道：改目前的單線升遷方式為雙線升遷方式，即除了原有的由本機關現職人員循序升遷外，下級機關的主管職位，可由上級機關次一等級的佐理人員調升，而上級機關的佐理職位，亦可由下級機關次一等級的主管人員調升。

(二) 規劃職務歷練：參酌國軍經歷管理制度的精神，規劃多方面歷練途程，其方式如下：1．工作歷練：(1) 實施工作輪調；(2) 指派特殊任務；(3) 交付專案研究；(4) 落實職務代理2．職務交流：就同職稱或同職等不同職務間，實施內外或上下級機關間互調。3．職期調任：即任滿一定年限後，予以改調他處，一般係以主管職務為實施的對象，但若干與民眾接觸頻繁的職務，如稅務人員、警察人員，亦多實施職期調任，以免久任一職，易受人情包圍，或產生玩忽心理，但如以職務歷練的觀點來考量，亦含有培育更上一層樓發展的用意，所以亦不妨考慮適度擴大其範圍，以便利相機運用。(三) 改進評分標準· 1．改進學歷與考試的給分規定：學歷與考試不應列為升遷考核計分項目，但高資低就者，則酌予加分。2．簡併服務年資考核項目：宜將服務年資的給分項目，併入考績或考成的給分項目內，並修正為以現職或同職務列等範圍內最近七年的考績或考成為限。三．訓練進修與升遷結合部分

		<p>三·訓練進修與升遷結合部分（一）訓練進修與基本的任用資格無涉而與培育充任高一等級職務的能力，卻有密切的關聯，自應列為升遷考核的評分項目之一。惟現行規定：應由服務機關依規定保薦或派遣且在現職或同職務列等範圍最近五年內，並與擬升任職務性質相當者為限，限制頗多。其實是否由服務機關保薦或派遣，乃屬是否予以公費待遇或公假的問題。如與擬升任職務的性質和程度相當，由服務機關保薦或派遣的，固宜給分；非由服務機關保薦或派遣的，多為利用公餘時間及自費前往，更應給分。至於是否在現職或同職務列等範圍內，縱較現職或同職務列等範圍略低，只要其訓練進修的性質和程度，與其擬升任的職務配合，亦無不予給分的理由。</p> <p>（二）另訓練進修記分以五年為限一節，在學歷或考試部分，既無最高時間限制，則訓練進修部分，亦不宜有最高時間限制，藉以保持平衡。</p>	<p>三·訓練進修與升遷結合部分訓練與進修的給分條件，依現行規定：應由服務機關依規定保薦或派遣，且在現職或同職務列等範圍最近五年內為限，並不合理，應修正與擬升任職務的「程度」是否相當。譬如現任薦任第八職等專員，經服務機關保送或派遣至研究所碩士班修習公共行政有關學科分一年，於參加薦任第九職等人事行政科長職務升遷考核時，由於科長的職務額已超過碩士學位的程度，如予計分，似非所宜。所以宜將訓練與進修的給分條件，修正為以與擬升任職務性質和程度相當者為限，以資簡化，而臻合理。</p>
談兼顧人力	傅肅良	一·訓練進修部分	一·訓練進修部分

<p>發展與工作 績效的人事 行政設計 (註冊)</p>		<p>未針對機關特性設計所需之訓練進修類型，對所屬人員予以有計畫的增進及補充知能，以促進人力發展及增進工作績效。</p>	<p>宜針對機關特性就A B C型的訓練進修設計，選擇適當之設計類型：</p> <p>A型的訓練進修設計：兼顧人力發展與工作績效、因而：</p> <p>(一) 設計訓練進修體系時，應考慮訓練進修種類與訓練進修層次的設計，參訓人員，其職務之高低與訓練進修層次之高低，具有高度正相關。</p> <p>(二) 設計訓練進修計畫時，應根據促進人力發展，及增進工作績效之需要為主。</p> <p>(三) 設計舉辦訓練進修時，應注意訓練進修期間之輔導與考核。</p> <p>(四) 設計訓練進修的評鑑時，應注意評鑑之時間、對象及方法，與訓練進修成效之維護。</p> <p>B型的訓練進修設計：以人力發展為主，工作績效為副，除設計訓練進修體系，舉辦訓練進修，</p>
--	--	--	--

			<p>可與A型相同外，其中：</p> <p>（一）設計訓練進修計畫時：</p> <p>應特別重視人力發展方面之訓練與進修，如規劃晉升職務人員之訓練進修，以期早日儲備較高等職務所需之知能；規劃調任主管人員之訓練進修，以期充實擔任主管職務所需之知能；規劃發展潛能之訓練進修，以激勵潛能之發揮。希望透過人力發展的訓練進修的規劃與舉辦，使工作人員的潛能獲得充分的發揮，對政府及任職機關作出更大的貢獻。</p> <p>〈二〉設計訓練進修成效的評估時</p> <p>應特別重視工作人員的聰明才智是否已獲得充分的發揮，工作人員對所任職務是否均能勝任愉快，高層職務出缺是否均有適當人員可以接任而不會出現人才斷層現象等。</p> <p>C型的訓練進修設計：為配合以工作績效為主人力發展為副之需</p>
--	--	--	---

			<p>求，除設計訓練進修體系舉辦訓練進修，可與A型相似，不再贅述外，其中：</p> <p>(一) 設計訓練進修計畫時：應特別重視工作績效方面之訓練與進修，如對經考核或考績認因欠缺擔任工作所需知能者，規劃補充知能訓練進修，本充實現職工作所需之知能，期能勝任現職；規劃改進工作方法之訓練進修，以期提高工作效率；對調派擔任新任務者，規劃新任務所需知能之訓練進修；對工作態度不良頻受社會批評之工作人員，規劃改善服務態度之訓練進修，以期改善服務態度。</p> <p>(二) 設計訓練進修成效的評鑑時：</p> <p>應特別重視工作人員的工作績效的評鑑，如工作效率之有無提高及提高之程度，工作品質之有無提升及提升之程度；工作人員對現職工作所需之知能有無具備及</p>
--	--	--	---

具備之程度，工作人員之工作態度有無改善及改善之程度等。

二、升遷部分

未針對機關特性選用適當之升遷設計類型。

二、升遷部分

宜針對機關特性，就A B C型的升遷設計，選擇適當之設計類型：

A型的升遷設計：同等兼顧人力發展與工作績效。

(一) 設計遷調時：

應使遷調在積極方面發揮增進經歷的效果，在消極方面發揮防止弊端的效果。如對久任一職，工作過於單調，工作與知能不能配合，工作環境不宜，人際關係不和諧之人員，予以遷調，以增進經歷，提高工作情緒，人與事更能配合，改善工作環境，促進人際關係和諧，凡此均可發揮積極的效果；再如因在同地區任職過久致在當

地受到人情困擾，致難以有效執法時，亦宜予以他調，以防止可能發生的弊端。再將各種遷調，可歸納為定期遷調與隨時遷調，前者可再接性質區分為適用於主管人員的職期調任，適用於各地區人員之地區調任，適用於不同職務間之經歷調任，及適用同一機關或單位內非主管人員之職務或工作輪換。

(二) 設計晉升程序時：

為期拔擢人才，遇有較高職務出缺，通常需從現成人員遴選優秀者予以晉升，因而在程序上需要明確的規定，如晉升者需具晉升職務之任用資格，晉升者需要在較低職務任職若干年且考績成績優良，晉升時需組設晉升甄審委員會，晉升委員會除審查參加晉升人員之任職年資，考績成績，及是否有晉升職務之任用資格外，必要時並得舉行筆試或口試，而後再由委員會選出最優秀者若干

人，報請機關首長擇人晉升。

(三) 設計任用與升遷的配合時：

宜規劃初任，遷調與晉升系統圖，使工作人員之初任職務，初任後之遷調職務範圍，及晉升職務之路線，均可在系統圖中顯示出來，使工作人員知道自己的前程所在，因而亦有了努力的方向。

B型的升遷設計：以人力發展為主，工作績效為副。

(一) 設計遷調時：

應以增進經歷培養人才為設計之目標，如按工作人員之學識才能，將之遷調至更可發揮其學能的職務，或工作人員對某方面之學識才能尚不夠水準者，將之遷調至可充實該某方面學能的職務。至遷調之方式，可大致與A型之設計同，不再多述。

(二) 設計晉升程序時：應以發展人力為設計之目標，如遇有較高職務出缺，應就較低職務之現

職人員中，依其通識水準之高低，發展潛力的大小，工作或學術研究方面已成就大小，由甄選委員會甄選之。

(三) 設計任用與升遷的配合時：

方可規劃初任，遷調與晉升系統圖，以為辦理升遷之依據。惟其遷調之職務範圍應予擴大，以利通才之培養；再晉升之職務範圍亦宜擴大，以利優秀人才之拔擢。

C型的升遷設計：以工作績效為主，人力發展為副。

(一) 設計遷調時：

原則上應以增進工作績效為主要目標，如因久任一職，工作過於單調，工作環境不適合等原因而影響及工作績效時，應即予以調任，以提高工作情緒，進而增進工作績效。

(二) 設計晉升程序時：應以發揮工作績效為主要著眼，如遇有較高職務出缺，應以較低職務之

			<p>現職人員中，依其工作績效及是否具備較高職務之專門知能為準，由甄審委員會甄選工作績效優異及最能具備較高職務之專門知能者，送由機關首長晉升。至較高專門知能之是否具備及具備之程度，可由甄審委員會採用適當考試方式評定之。</p> <p>(三) 設計任用與升遷的配合時：亦可規劃出初任，遷調與晉升系統圖，以為辦理升遷之依據。惟其遷調之職務範圍應予縮小，以免因遷調範圍過大，致遷調後對新任職務無法立即勝任而影響及工作績效；再晉升之範圍亦應縮小，蓋晉升之目的在增進工作效率而非在人力發展。</p>
<p>從各國文官陞遷制度看我國公務人員陞遷制度改革方向 (註卅一)</p>	<p>蕭鈺</p>	<p>升遷體系欠缺規劃：就我國公務人員陞遷體系而言，職務陞遷路線固受職務列等影響而有層次性，然而大部分職務係採彈性列等，難免有重疊交錯的現象，其層次有待進一步釐清；至於考績、培育、訓練與陞遷之間的配合，現行陞</p>	<p>(一) 各機關自訂陞遷層次表：為釐清職務陞遷之層次，並落實陞遷應與年資、考績等配合運用之規定，無論是未來制定「公務人員陞遷法」，或先行修正現行陞遷法規，均有必要規定由各機關自訂陞遷層次表，於表內列出陞遷各職務之基本條件，職務出缺時，即依層次逐級陞遷。各機關陞遷層次表於訂定後，並應報請其上級</p>

		<p>遷考核規定已將訓練、考績等列為評分要項，且對於訓練成績優良及一次記二大功辦理專案考績者，賦予優先陞遷的效果，有助於達成陞遷制度應有的拔擢人才功能，但在一方面，當前任用法規對於訓練、培育與陞遷之配合則之具體的設計，培育亦欠缺考評與遴選的具體工具，致這些措施在陞遷上所發揮的功能不免大打折扣。</p>	<p>機關核備，以有效發揮行政監督之功能。惟如確有加速培育人才的必要，則可仿英國設置行政見習官的成例，在一般陞遷路線之外，另設快速陞遷路線，以嚴密的培訓，拔擢具有發展潛力的特殊優異人才。</p> <p>(二) 建立關鍵職務培育訓練制度：針對今後公務人員經歷發展需要，在培訓制度的設計上，應明訂「第七至八職等股長」、「第九職等科長」及「第十二職等司處長」為培訓制度的關鍵職務。擔任關鍵職務者，除應具備法定向〈<u>註冊</u>二〉資格外，並以已參加陞任關鍵職務之培育發展訓練合格為原則，如無法全面先訓後陞，則規定未經培育發展訓練人員，應於晉陞後一定時間內完成補訓程序。</p> <p>(三) 研訂主管才能量表：</p> <p>美國聯邦人事管理局所發展出的「管理才能架構」及「管理才能量表」，可用以評估人員是否適合擔任管理職位 方可評估管理才能</p>
--	--	---	--

			發展需要。
韓國中央公務員訓練院簡介〈 <u>註卅二</u> 〉	游玉梅	我國人事法制，公務員較高職等任用資格之取得，須經考試及格或考績升等，尚未將訓練列為職務升遷之必備條件而訓練成績，於辦理升遷考核時，經機關甄審委員會委員視訓練與所任職務性質相關與受訓成績及訓期長短，至多加給四分，對升遷之機會影響不大因此，訓練仍難受到應有之重視以致未能經由訓練，達到計畫培育人才之作用。	爾後訓練體系一旦建立，升任主管人員均應經候補主管之訓練，使訓練與升遷相互配合；惟在訓練體系未建立前，則似可強訓練成績於升遷上所占比重，以利訓練之實施。

〈二〉考銓季刊

題目	作者	目前缺失	改進建議
經濟部所屬事業人員培訓工作之檢討與展望〈 <u>註卅三</u> 〉	鄭勝龍	<p>(一) 員工訓練資歷與其升遷發展無關。</p> <p>(二) 訓練成效評估，作得不夠理想。</p> <p>(三) 個別員工該受那些訓練，未能有效規劃。</p> <p>(四) 訓練需求評估，不夠切實，未能科學化與系統化。</p>	<p>(一) 建立組織的訓練文化</p> <p>所謂「訓練文化」，是指組織中的每一個人對於訓練的必要性，可行性及其價值有共通的、正面的認知與行動標準。</p> <p>其重點在於下列二者：</p> <p>1．喚起從業人員自我發展之動機。</p>

2· 促使主管人員體認部屬之培訓與發展係其基本職責。

(二) 落實「選、訓、用」合一精神就組織觀點而言，訓練需求之評估及訓練計畫之釐定既不能為訓練而訓練，人員派訓亦不能隨機、隨興式派遣；就個人觀點而言，訓練應與從業人員升遷發展密切關連，亦即適質、適量之訓練應為升遷發展之必要條件。

(三) 推動實施「證照制」訓練即對若干職位之擔任人，限制其必須通過各該職位之培育訓練，取得證書方可升遷。

(四) 推動實施「學分制」訓練即規定從業人員須依該職位之「訓練規範」，接受足夠之訓

			<p>練（以時數為準），才得調升至上一階段之職位或職等。</p>
我國考試任用與陞遷制度之回顧與展望〈註卅四〉	關中	<p>（一）我國目前公務人員的升遷制度，尚無統一適用的法律可資遵循。即使目前已有以行政命令訂立的升遷作業規定，其實升遷的標準並無明確的原則，致最後決定升遷與否的標準，則在於機關首長主觀的認定。</p> <p>（二）目前各機關辦理升遷考核時，因囿於本位主義而常各自為政，遂造成下級機關優秀人員少有升遷至上級機關之機會。</p> <p>（三）以往高、普考試及格人員之分發多以進入中央機關為主，而由於中央機關之職務列等普遍較高，致分發至中央機關者，自不願將來再「屈就」於地方機關，而分發至地方機關者，</p>	<p>（一）在公務人員的升遷制度方面，無論是採「內升」或「外補」的甄補方式，只要建立一個公平公開的甄選遴用制度，擴大人才公平爽審遴用範圍，基本上都是一個可行的制度。</p> <p>（二）人員之訓練與進修，應與擬升任職務密切配合。</p> <p>（三）某一層次人員受過何種訓練進修，才得升任某類職務等之配合，應訂立規劃出明確的標準。</p> <p>（四）為使下級機關人才得以向上級機關晉升，以能夠在工作歷練中培育及甄選人才，除應檢討改善考績考核流於形式之弊端外，亦應於擬議中的「公務人員陞遷</p>

	<p>又苦無「向上」升遷之機會，於是造成基層人員升遷困難而影響工作士氣。</p> <p>（四）中央與地方基層公務人員因缺乏交流，致造成對問題的看法迥異，影響了政策或法規的可行性。</p> <p>（五）現行對升遷之考核項目，並不重視所受訓練及進修，且對擬升任人員必須經何項訓練及職務經歷，亦無明確之規定，致造成升任人員未必能發揮所長，甚至有無法勝任之可能。</p> <p>（六）一般公務人員對於自己未來的升遷路徑，並無明確的藍圖可資預期，故即使政府目前提供了多元化的訓練進修機會，但由於訓練進修</p>	<p>法」中，對於高普考試及格人員，先分發到地方基層機關服務，從而貫徹「由下而上」的逐級升遷制度。</p>
--	--	---

		與升遷發展之規劃未盡配合，遂使之功能未能發揮激勵之效果，與減弱公務人員自我成長之成就動機。	
公務人員 高考及格 人員陞遷 情形之研 究〈 <u>註卅 五</u> 〉	李光 雄	<p>(一) 升遷體制尚不完備公務人員升遷制度在考試院、行政院、台灣省政府及其所屬機關，雖均已訂有相關的辦法或要點，但一來因其法律位階較低缺乏強制力，二來各機關仍可自行訂定相關補充規定報核實施，且決定權最後仍取決於機關首長，受考評人幾皆為被動的角色，自難保障其應有的權益。</p> <p>(二) 考核評分標準尚大合理現行各升遷考核要點之評分標準主要係包括資、績及綜合考核三部分。資的部分以學歷考試和訓練為主，僅代表受評者合於任用或升遷的基本要件，所占比例超過百分之五十，似嫌偏高，致公務人員常</p>	<p>(一) 研訂公務人員陞遷法公務人員之升遷攸關各級公務人員的權，宜以立法保障。目前由各機關訂定之要點或辦法因法律位階較低，缺乏強制約束力，致各機關間執行上頗有差異。建立健全客觀合理的升遷制度，以獎勵優秀人員，便能循序漸進、逐級升遷，不但可發展個人潛能，亦能提高機關效率。</p> <p>(二) 培育訓練與升遷配合培育訓練的目標近在引進新知識、新技能以使公務員可隨時保持最好的服務品質，同時也為成員來日有機會升任新職務預做準備，因此培育訓練立與升遷結合，俾使前去受訓者可兼顧個人意願及機關</p>

	<p>有不得不追逐更高學歷或再參加高一等級考試之壓力和需求，而續的一部分則是受評者之考績研究發展、獎懲等，這一部分所占比例立略為提高，以鼓勵組織成員對目前職位積極表現，並對所轄業務思考改進研究發展以提出具體可行方案，如獲採行，對機關業務自有一定的貢獻，故宜加重其獎勵比例。</p> <p>（三）綜合考評缺乏客觀標準綜合考評完全由各首長憑其主觀認定為之，缺乏客觀標準，易成酬庸分數，或為使特定對象獲得升遷，將其評分極大化，亦值商榷。</p>	<p>業務的需要。欲解決目前訓練與升遷結合的問題，宜以法律規定擬升任人員應具備一定的訓練，並建立各種不同層次之訓練體系，如職前訓練、基礎訓練、專業訓練、管理訓練、領導訓練及發展培育訓練，就其職務與擬升任職務給予不同目標的訓練經歷，以促使訓練與升遷之密切配合，降低彼得原理所謂升遷至不適任職務之可能。</p> <p>（三）評審項目宜更合理目前考試院、行政院、台灣省政府及各主管機關所訂定升遷辦法或要點中，有關升遷之評審標準，大致分為資、績及綜合考評三大類，惟各機關所列各項標準所占比重不一，有重考試</p>
--	---	--

			與學歷，有重績之表現，有重基本條件與擬任職務性質之相近程度，此雖係因應各機關業務之特性所不得不然，但各項評審項目亦有再重新斟酌之必要，如資、績之外的綜合或品德考評，在績的項中，考績一項亦已包含品德操行，如再另列品德考核似有重複評分之嫌。
--	--	--	--

(三) 人事法制創作徵文得獎作品輯編

我國公務人員訓練進修制度之研究 〈 <u>註冊六</u> 〉	韓開明	<p>(一) 訓練計畫與訓練需求未能完全配合。</p> <p>(二) 職前訓練仍待落實執行。</p> <p>(三) 訓練方式未能靈活運用。</p> <p>(四) 高階公務人員之施訓，尚有困難。</p> <p>(五) 訓練與升遷未能適切配合。</p>	<p>(一) 詳實規劃訓練業務</p> <p>1. 經常性訓練</p> <p>(1) 加強培育發展訓練。</p> <p>(2) 改進知能補充訓練。</p> <p>(3) 加強專長轉換訓練。</p>
-----------------------------------	-----	--	--

		<p>(六) 訓練成績之評定，考核未盡嚴謹。</p> <p>(七) 訓練成效之評鑑，尚待加強。</p>	<p>(4) 強化職務工作訓練。</p> <p>2·重點訓練</p> <p>(1) 加強新任務之訓練。</p> <p>(2) 加強職務前之訓練。</p> <p>(3) 規劃辦理晉升主管人員之訓練。</p> <p>(二) 目改進訓練業務</p> <p>1·研訂公務人員訓練法，以為規劃訓練計畫及其各個相關業務之法令依據。</p> <p>2·應用心理學的理論於訓練實務上，以增進訓練效果。</p> <p>3·加強訓練成效評鑑與運用並建立評鑑標準</p> <p>由前述的專責訓練師組</p>
--	--	---	--

			<p>織系統與專責訓練評鑑組織系統，對於辦理訓練過程中之課程安排、師資遴聘、訓練方式等是否具有實效加以評鑑。另再對訓練的成果、學習之最大效果加以評鑑，並建立一客觀、公正的評鑑標準。</p> <p>4·各個機關之訓練進修業務應與其人事甄選、異動的制度密切配合適用，並落實「選、訓、用合一」之精神，以發揮訓練成效。</p>
因應環境變遷改進人才儲備及培育制度之研究〈 <u>註卅七</u> 〉	廖正村	<p>(一) 人才培育的工作尚未落實。</p> <p>(二) 中級主管人員培育未受重視。</p> <p>(三) 現職人員缺乏再教育機會。</p> <p>(四) 培育歷練制度尚未成為定制。</p>	<p>(一) 人員升遷與培育應予密切配合。</p> <p>(二) 中、高級主管人員，宜列入培育計畫。</p> <p>(三) 訂定主管職務候選標準，建立候選培育制度。</p> <p>(四) 建立人才儲備候</p>

		<p>(五) 人事升遷發展與訓練進修未盡配合。</p>	<p>選培育名冊。</p> <p>(五) 加強訓練、進修及職務歷練，落實培育發展。</p> <p>1. 選送訓練進修。</p> <p>2. 實施職務歷練。</p> <p>(六) 實施考核，以有效運用人才。</p>
<p>金融國際化潮流下公營銀行應如何培訓業務專業人才之研究〈註卅八〉</p>	<p>李青燧</p>	<p>(一) 現行訓練進修法規未參酌現況適時修正。</p> <p>(二) 人員選派不能配合訓練需求。</p> <p>(三) 訓用未能合一。</p> <p>(四) 單位本位主義盛行，不重視培訓。</p> <p>(五) 培訓成果未作成績效評估。</p> <p>(六) 訓練未與人員儲備、升遷確實配合，偶有人才外流情事，殊為</p>	<p>(一) 首先要爭取機關首長對專業人才培訓工作之支持。</p> <p>(二) 配合人力資源規劃，妥善擬定各類專業人才之培訓計畫。並建立「儲」、「訓」、「用」三者合一之培育歷練體系。</p> <p>(三) 慎選具有發展潛力之行員，進行階段性、有系統的培訓。</p> <p>(四) 加強訓練考核及成績運作。</p>

		可惜。	
我國現行人事人員在職訓練之檢討與改進〈註卅九〉	廖美娥	<p>(一) 訓練需求調查與鑑定未確實，致訓練未能配合業務發展需要。</p> <p>(二) 受訓人員遴選不當，致調非其人，訓非其事。</p> <p>(三) 訓練專業人才尚未有效培育，辦理訓練未具專業性。</p> <p>(四) 訓練種類班次有待檢討，以切合實際業務需要。</p> <p>(五) 訓練與升遷未能確實結合，影響人員參訓意願及績效。</p> <p>(六) 訓練績效評鑑工作不健全，仍待加強。</p>	<p>〈一〉加強訓練需求之調查鑑定，以配合業務發展需要。</p> <p>〈二〉依據訓練需求，慎選參訓人員。</p> <p>〈三〉加強訓練專業人才培育，建立訓練專業權威。</p> <p>〈四〉檢討訓練種類班次切合實際需要。</p> <p>〈五〉貫徹「訓」、「用」合一，發揮人才培育功能。</p> <p>〈六〉加強訓練績效評鑑有效改進訓練制度。</p>