

四、訓練之規劃與實施方面

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：柒、綜合檢討與改進建議

(一) 現有缺失

1．訓練規劃多按訓練機構之容量訂定，與培育發展人才及業務需要不盡配合。

2．舉辦訓練時，對參加訓練之人數、參訓人員應具條件、訓練期間、訓練課程及教材、施訓方式與方法、訓練成效評鑑等，多未依據訓練目的、人才培育發展及業務需要審慎研擬，而多依慣例辦理。如在方式上多以設班訓練行之，在方法上多以單向溝通之講解行之，缺少教與學間之互動。訓練機構中雖亦有購置有關教學之科技設備者，但講座使用者甚為少見，致降低學習動機、影響教學效果。又如訓練成效之評鑑，仍以在訓期間之測驗與考核為重，參訓人員回任工作後之評鑑，殊為罕見。

3．訓練經費均由政府負擔，進修經費多由政府補助，致有些訓練機構及用人機關因經費拮据，難以擴展訓練及進修。對訓修人員之權利與義務雖大致已有規定，但稍嫌繁瑣。

4．選送進修之規劃與實施，大致而言亦有類似缺失。

5．就銓敘部統計資料顯示，全國公務人員（含政府機關、公營事業及公立學校人員）參訓人數，最近三年分別為公務人員總數之三十二%—四十三%，參加進修者為六%；其中行政機關人員參訓之比率，最近三年為二十%—四十%，參加進修者則為二%，而服務於高雄市參訓者為十七·四%—二十二·五%，參加進修者則為二·六%—三%，又比政府機關的比率為低。

(二) 改進意見

1．妥慎研擬訓練計畫：由用人機關會同訓練機構擬定訓練計畫，其主要內容包括：

(1) 根據舉辦訓練之種類與層次，擬定透過訓練應予達成之較為具體的目標。

(2) 各機關遇有下列情事之一時，應即透過訓練需求的調查，決定應否舉辦訓練、應行訓練之重要項目及參訓人員之條件與人選：

1 機關組織變更、單位職掌調整、員額編制增減時。

2 職務職責變動、工作指派調整時。

3 執行新法規、新政策、新任務時。

- 4 引進新工具、新技術、新知能時。
- 5 人員升任、遷調，或進用新人或轉任人員時。
- 6 需增進工作效率、提升工作品質、改善服務態度時。
- 7 配合公務人員生涯規劃及組織生涯管理，儲備將來需用之人才時。
- 8 其他舉辦訓練之情事時。

(3) 根據施訓之項目，設定訓練之課程及其主要內容，再依據課程遴聘講座，並請其依據該課程之主要內容編訂教材。

對施訓項目較為固定之訓練，如考試訓練、轉任訓練、升官等訓練、領導能力訓練，訓練課目與內容，較為穩定，可事先按訓練層次分別編訂課程與教材，分送有關訓練機構使用。

再對此種訓練，於必要時亦得採學分制，參訓人員於積滿有關課程之學分數時，即可認為訓練合格發給證書，如此可使公務人員自行安排時間參訓，減少因業務繁忙無法長期連續參訓之苦。

(4) 選定施訓方式與教學方法，在方式上應視訓練目的、參訓人數、課程繁簡、訓練機構之設施等，就設班訓練、集會訓練、工作上個別訓練或實習等選用或並用之；在方法上應視課程教材內容及參訓人員素質與已有之教學設備，就講解、討論、實地習作、敏感訓練、職位扮演、管理遊戲等選用或並用之。

(5) 排定訓練課程、決定訓練期間及起止日期。

2. 訓練期間應有適當輔導考核

(1) 訓練機構應會同用人機關指定專人，輔導受訓人員對課業及修為之學習，以期獲得較好的訓練效果。輔導方法可就舉行課業座談、要求寫作學習心得、觀察日常學習及修為等方法選用或並用之，當發現有學習效果及修為表現較差者，則進行個別輔導。

(2) 訓練機構應會同用人機關指定專人，考核參訓人員之學習與修為表現，以為評定訓練成績之參據，考核方法可就觀察、面談、書面測驗等方法選用或並用之。

3. 訓練成效應作評鑑：由訓練機構會同用人機關組成小組，評鑑訓練之成效，認為成效優良者今後可加強推行，認為成效甚差者今後舉辦類似訓練時應加改進。辦理成效評鑑應重視：

(1) 評鑑時機：有訓練開始時評鑑（相當入學測驗）、訓練期間之評鑑、訓練結束時評鑑、回任工作後評鑑等之不同，應視可花費之人力、時間、經費及評鑑對象與方法，來選用或並用。

(2) 評鑑對象：有參訓人員對訓練之滿意度、訓練期間之學習情形、回任工作後在工作上的表現等之不同，應視可花費之人力、時間、經費及評鑑時機與方法，來選用或並用。

(3) 評鑑方法：有舉行測驗、問卷調查、工作態度調查、實地觀察、徵詢參訓人員之主管或屬員意見等，應視可花費之人力、時間、經費及評鑑時

機與對象，來選用或並用。

大致而言，在訓練期間之各種評鑑，固可了解訓練之成效，但此種成效並不重要。更有意義與重要的成效，是參訓人員回任工作後在工作上所表現出的成效，此種成效才是真正的成效。因此如人力、時間與經費許可，宜盡量以參訓人員的實有工作表現為評鑑對象，選擇參訓人員回任工作後之評鑑時機，採實地觀察方法來評鑑。

4·訓練機構為發展業務及便於公務人員生涯規劃，亦得採收費方式，設計各種有關公務推行及發展潛能之單項課程，以供公務人員自行選課參加訓練。結業合格者，發給單項課程結業證明，並得抵用設班訓練之課程。

5·為期公務人員對所需知能保持常新，得規定每年參加訓練之人數（或按用人費之百分之若干編列訓練經費）。如美國規定公務人員在三年內需參訓一次（即每年應有三十三%的人參訓），韓國為每五年參訓一次（即每年應有二十%的人參訓），日本每年參訓人數高達公務人員數之七十%。將來訓練體系建立，訓練工作趨於嚴謹，如規定公務人員每三年應參訓一次（即每年參訓人數應達公務人員人數三十三%）應不為過，如進修能維持在五%應屬正常。但對科技發展快速之職務人員，其年數得予縮短。

6·訓練經費，原則上雖由政府編列預算支應，但對公務人員為配合個人生涯規劃所申請參加之領導能力訓練、充實知能訓練，必要時得規定由參訓人員自行負擔其中一部分費用。公務人員自行向訓練機構接受選課訓練者，其費用應自行負擔。自費參訓不但可節省政府開支，更可提高學習動機。

7·參加訓練人員之權利與義務

（1）參訓人員在訓期間，給公假，帶職帶薪等，可視為權利；但應如期接受訓練、認真學習、遵守訓練機構之各種規定、結訓後繼續回任服務等則可視為義務。

（2）參訓人員違反義務時，應有適當處罰之規定，如退訓、停止帶職帶薪、追繳有關訓練費用等。

8·參加進修人員之權利與義務

（1）自行進修人員之權利與義務：因使用進修時間之不同而異。1 利用公餘時間閱讀專書或入學進修者：如閱讀指定閱讀之專書，就讀空中大專學校或選修學分或攻讀學位。各機關對進修成績優良者或進修學分或就讀學科與本職或機關業務之發展與改進確有助益者，得予獎金或補助其部分費用。

2 利用部分辦公時間入學選修學分或攻讀學位者：選修之學分或攻讀之學位，確對本機關或本職業務之發展與改進有所助益，並報經機關首長核准者，進修時間每週不得超過二天，期間以二年為限，俸給照文。攻讀

學位者以碩士為限。必要時並得規定其需繼續任職之期間。

3 全時入學攻讀學位或入本究機構研究者：如攻讀之學位或研究之主題，對本職或本機關業務之發展與改進確有助益，並報經機關首長核准者，准予留職停薪，最多以二年為限。

(2) 基於業務需要選派人員進修者之權利與義務：各機關對受選派進修之人員，得從嚴規定其在學歷、經歷、績效方面應具有之條件與不得有之情事。入學進修者，期間二年為限，必要時延長一年；攻讀學位者以碩士為限。至研究機構研究者，期間以六個月為限，必要時得延長六個月。至有關機關考察者，期間為三個月，必要時得延長三個月。進修期間准予帶職帶薪，並補助所需進修費用，但延長期間者，其延長期間應予留職停薪，並停止費用之補助。進修完成應回任工作，並應規定其繼續任職之期間為進修期間之一倍至二倍。進修人員違反規定者，除予免職外，並應追繳其進修期間已領俸給及其他有關費用之全部或一部。

9 · 公務人員之訓練進修，應以參加國內訓練進修為優先，其因國內機關學校確實無法提供時，始得參加國外有關機關學校之訓練進修。