

一、訓練發展與公務人力資源管理

書籍目錄：研究報告彙編

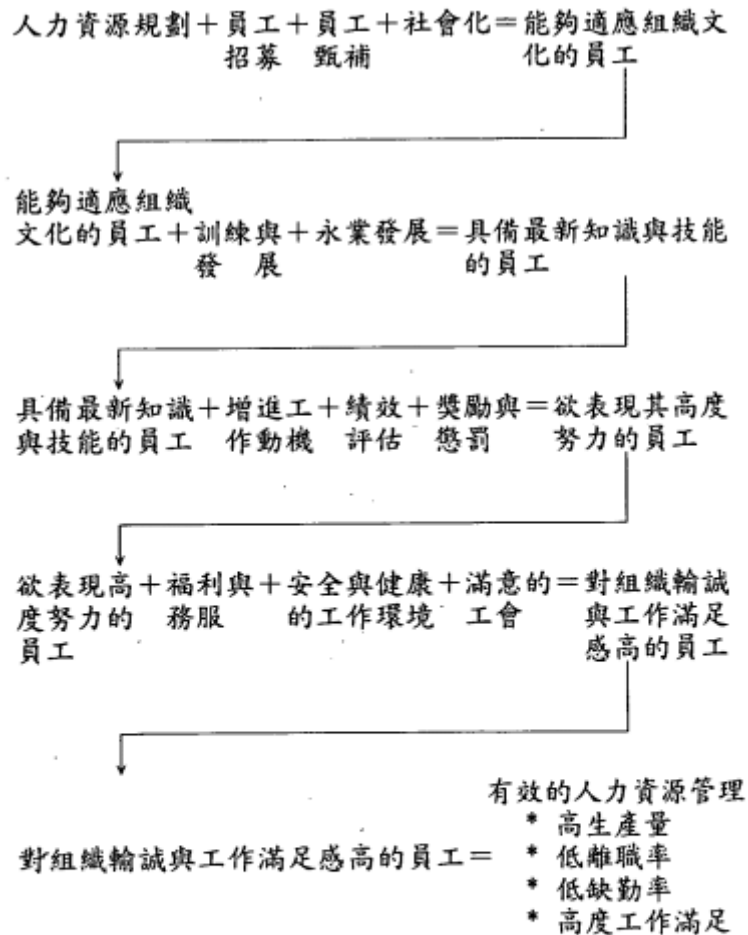
書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)

目錄：建立公務人員升任官等訓練制度之研究－委任升薦任官等訓練之規劃

章節：一、訓練發展與公務人力資源管理

每一個組織均需要有素質優良的人力去運作，以維持組織生存所必要的活動，如果組織現有成員已具有所需的能力，那麼訓練與發展就變得較不重要，但如果組織現有人力不敷所需的話，則藉由訓練與發展提昇員工的專業知識與技能的層次及多樣性，就變得非常重要了。

同樣地，政府機關的能力若要提昇，則非得有素質優良與足以勝任的公務人員，尤其是隨著員工對工作生活品質與生涯發展的重視、組織管理風格的改變（由權威走向授權）、技術與資訊的日新月異、工作力的複雜化、政府運作成本的減縮、組織變革的加速等內外環境的劇變（V a n W a r t , C a y e r , & C o o k , 1 9 9 3 : 6—1 0），政府工作的複雜性與挑戰性將迥異於以往。值此，政府機關如果要提昇決策與執行能力，並且滿足組織成員的期待，則除了透過初任甄補之外，如何透過訓練與發展制度，以使公務人員繼續地保有勝任工作所需的知能，並持續其自我成長以激勵員工遂形重要。以下，僅以圖一為架構，說明訓練發展與人力資源管理的關係。



資料來源：S. P. Robbins, Personnel: The Management of Human Resources. (Englewood Cliffs, NJ: Orentice-Hall, 1982), P.1.

圖一：訓練發展與人力資源管理系統的關係

前述提及，確保組織人力資源素質優良的途徑除了甄補之外，另一途徑即為對現有人力的訓練，而無論是甄補或是訓練，均需要透過訓練過程才可能使員工得以為組織所用：因為經由甄補進到組織的人員，未必立即可以適應組織的工作與文化，再者，目前各國公務人員的甄補管道主要仍是以考試為主，而藉由此途徑所得之人才，其所具有的專業知識和技能，可能與公務機關實際所需有所差距，其主要理由有四（許濱松，民80：二四0—二四一）：

（一）學校教育並非完全為培育公務人員而設，故以過去學校教育的學

習成就

予以評量，以推斷考生擔任公務人員之學識能力，可能有所不足，且有

可能產生錯誤。所以經由訓練階段，應可提供另一個確定考生是否確實

適任公職的評量途徑。

（二）目前考試方法固已明顯進步，但仍有部份缺失，如考試科目配置、方法

選擇等，均可能影響考試的信度與效度，故不宜完全以考試結果作為唯

一的評定方式。

（三）行政能力具有多面性傳統的考試方法，即使配合心理測驗之使用，仍可

能有其不足，所以需要經由訓練的補充。

（四）見習或實習所從事的工作，與將來所任職務相關或密切相關，據此評量，

精確性高。

而此：亦是各國公務人員的考試，均將訓練視為程序之一的主要原因。就我國而言，在公務人員考試法第二十條亦規定：公務人員各等考試正額錄取者，按錄取類、科接受訓練，訓練期滿成績及格者，始發給證書並分發任用，可見我國也是將訓練視為考試程序之一。

錄取人員經過考試及格與訓練過程，加強工作所需的專業知能與組織社會化之後，遂成為一名能夠適應組織文化的員工，但為了使公務人員的業務行為精確化，持續地符合所任職務的角色要求，並使其知識、技能與社會發展同步，組織即必須透過訓練制度以維持組織和員工能經常處於最佳狀態，並在訓練過程中發現與培養適任更高職務的人才。

當公務人員具有工作所需的專業知能之後，組織輔由諸如升遷制度、薪酬制度、獎懲制度等誘因系統，促進其工作動機，並以績效評估為機制決定員工獲得獎勵或懲處的基礎，在此情形下，公務人員除了受到誘因與獎懲制度的影響會積極表現為一名努力的員工之外，也會因為透過訓練過程中自我成長與發展的機會，而願意努力做好本職的工作。

若組織所提供的福利、服務與工作生活品質為員工所接受，則公務人員就會產生輸誠感，並具高度的工作滿足感，而此，即會產生有效的公務人力資源管理所具有的特徵：具有高生產量、低離職率、低缺勤率、高度工作滿足的公務人力。

是以，由上可知，訓練與發展實位居公務人力資源管理的樞紐；訓練與發展不僅可彌補考試選才的不足，持續維持與養成高品質的人力資源，發掘人才，使公務人員得以自我成長與發展，更可使其產生對組織

的輸誠感與滿足感，進而創造工作績效，提昇政府能力完成施政目標，其重要性已不言自明。