

一、訓練方式

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(四)

目錄：文官行政中立訓練之研究

章節：陸、文官行政中立訓練之方式、方法、時機及期程

文官行政中立訓練之方式，可先從「受訓對象為新進或現職人員」、「辦理訓練之主體」、「受訓時間之集散」及「受訓地點/對象之集散」等加以分析。

(一)就受訓對象為新進或現職人員分：

1.職前訓練：指組織對遴選之新進人員所舉辦之訓練。其中向新進人員介紹組織架構、內部各單位職位、政策，以充實初任人員應具備的基本觀念品德操守、服務態度及了解本身權利、義務等內容者，為一般性職前訓練而訓練內涵除了使新進人員了解一般性職前訓練之內容外，並針對執行職務所需求之原則、技術、程序與方法予以施訓者，是為專業性職前訓練

2.在職訓練：組織成員於任職期間，參與其組織或上級組織所舉辦的學習活動。此類訓練，依訓練需求不同，種類眾多。

(二)就辦理訓練之主體分：

1.自行辦理：由保訓會或國家文官培訓所自行規劃及執行。

2.委託辦理：委託各級政府訓練機關(構)、大專院校推廣中心(學會、研究機構)、各級政府機關辦理。並可再區分為：受託者依保訓會或國家文官培訓所訂定之計畫執行訓練、由受託者規劃訓練內容及執行、保留部分訓練內容給受託者規劃三類。

3.部分自辦、部分委辦。

4.共同辦理(合辦)：指二個以上機關共同舉辦訓練，如考試院與行政院共同舉辦政務人員行政中立座談、研習或會報之類。

(三)就受訓時間之集散分：

1.集中訓練：集中一次時間完成訓練。

2.分散訓練：分成數次接續完成訓練。

(四)就受訓地點/對象之集散分：

1.工作崗位上訓練(on-job-training)：亦稱工作中訓練，即在正常工作環境

中實施訓練，受訓人員工作的場域及使用設備，即是訓練場域及設備。

2.離開工作崗位訓練(off-job-training)：亦稱工作外訓練，即在正常工作環境之外實施訓練，有特別的設備及隔離的環境。

以上 2-4 項訓練方式辦理文官行政中立訓練之優缺點/限制分析，參見下表二至四。

表二：依辦理訓練主體分之優缺點/限制分析

自辦/委辦	優點	缺點/限制
自行辦理(保訓會、培訓所辦理)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 法定職掌、編有一定額度預算。 2. 較能掌控訓練品質。 3. 可利用辦理訓練機會，逐漸發展成為行政中立諮詢、資料中心。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目前仍欠缺訓練資源，需要向其他訓練機關(構)洽借場地設備；訓練之規劃、執行，會受到該訓練機關(構)主、客觀因素之影響。 2. 無法在短期間內對所有公務人員完成一次普遍性訓練。 3. 較難收因地制宜之效。 4. 較不易培養機關自主意識及自己解決問題之能力。
委託辦理【包括委託各級政府訓練機關(構)、大專院校推廣中心(學會、研究機構)、各政府機關】	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全面委託，可於短期間內，完成一次普遍性訓練，讓公務人員具有行政中立基本知能。 2. 在預算許可範圍內，保訓會或培訓所可充分借助現有訓練機構或大專院校資源，突破欠缺資源之困境。 3. 可增進培訓所或保訓會與受委託機關(構)、學校互動之機會。 4. 減少培訓所自行執行訓練之負擔。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 倘委託事項範圍過大，培訓所比較無法掌控受委託者辦理訓練之品質。 2. 倘培訓所未能提供適當師資名單，離都會區較遠之受託者未必有適當之師資、教材。 3. 培訓所須於短期間準備大量教材、師資。 4. 訓練期程之規劃、執行及評估，會受到受託者主、客觀因素之限制。 5. 倘大幅委託地方政府辦理，培訓所僅訂定原則性或指導性之訓練計畫，則訓練內容易受地方勢力之干擾。
部分自辦、部分委辦	<ol style="list-style-type: none"> 1. 符合現階段培訓所發展狀況(兼顧法定職掌及資源缺乏之事實)。 2. 能於短期間內完成普遍性訓練，使公務人員知悉政府推動行政中立之決心。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培訓所仍須於短時間內準備教材。 2. 倘培訓所未能提供適當師資名單，離都會區較遠之受託者未必有適當之師資、教材。

	<p>3. 累積訓練經驗，以為日後辦理更精緻、有效訓練之基礎。</p> <p>4. 培訓所得依訓練性質，決定自辦或委辦，以收最大訓練效果；並可適度減輕培訓所辦理訓練之負荷量。</p>	<p>3. 受委託訓練機關(構)之步調可能不甚一致。</p> <p>4. 相對於培訓所辦理訓練，受訓學員可能有較不受重視之感覺。</p>
--	---	--

* 委託辦理：指保訓會或培訓所訂定訓練計畫，受委託機關(構)依據計畫執行，訓練經費由培訓所負擔，如現行公務人員高普考試錄取人員訓練。

表二～一：依委託誰辦理訓練分(受託者依保訓會或培訓所計畫執行訓練)之優缺點/限制分析

委託對象	優點	缺點/限制
各級政府訓練機關(構)	<p>1. 訓練設備較齊全，適於辦理集中人員、時間之訓練；訓練超過一天者，可採駐班方式辦理。</p> <p>2. 倘比照高普考試錄取人員訓練模式辦理，部分訓練機關(構)已有受委託經驗。</p> <p>3. 委託不同地區訓練機關(構)辦理，可就近安排公務人員受訓。</p>	<p>1. 須考量該訓練機構之意願。</p> <p>2. 須利用該訓練機構之空檔期間。</p>
大專院校推廣中心(學會、研究機構)	<p>1. 適於辦理集中人員、時間之訓練。</p> <p>2. 部分院校已有接受培訓所委託辦理訓練之經驗。</p> <p>3. 委託不同地區大專院校，可就近安排公務人員受訓。</p> <p>4. 可借助大專院校現有師資。</p>	<p>1. 訓練超過一天者，無法駐班。</p> <p>2. 須利用夜間、假日或學校放寒暑假期間上課。</p>
各政府機關(培訓所提供師資、教材)	<p>1. 可利用上班時間辦理訓練。</p> <p>2. 公務人員可就地接受訓練。</p> <p>3. 時間可彈性調整，分梯次進行。</p> <p>4. 培訓所或保訓會可減少行政</p>	<p>1. 各政府機關欠缺辦理訓練之資源。</p> <p>2. 公務人員較易受工作干擾，不能全心上課。</p> <p>3. 按培訓所所定計畫執行，較難培養機關之</p>

	成本(如場地費之支出), 行政機關可減少差旅費之支出。	自主性。
--	-----------------------------	------

* 由培訓所訂定訓練計畫, 受託者按計畫執行, 培訓所能控制訓練方向及內容。

表二~二：依委託誰辦理訓練分(受託者規劃訓練內容並執行訓練)之優缺點/限制分析

委託對象	優點	缺點/限制
各級政府訓練機關(構)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能依據設備容量, 規劃訓練方式、時間、人數。 2. 因規劃者不同, 可能會有創新的訓練內容及方式。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非本身業務職掌, 要其規劃訓練計畫, 恐會降低接受委託之意願。 2. 欠缺相關專業能力, 未必能掌握訓練重點及機關之實務問題。
大專院校推廣中心(學會、研究機構)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能依據設備容量, 規劃訓練方式、時間、人數。 2. 能配合學校師資專長設計課程內容及方式。 3. 比委託各級政府訓練機關(構)訓練, 更可能有創新的訓練內容及方式。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可能偏重學術理論, 而無法掌握機關實務問題及訓練重點。 2. 可能會有迎合受訓人員意見之取向。
各政府機關	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能培養機關自主性。 2. 能針對機關個別需要, 能因地制宜。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練內容容易受行政首長操控。 2. 各機關可能應付而使訓練流於形式。 3. 各政府機關欠缺辦理訓練之資源。

* 由受委託者自行規劃並執行訓練, 培訓所仍能控制訓練方向, 但學習內容如何則較難控制, 除非訓練計畫事先經培訓所核備。

表二～三：依委託誰辦理訓練分(訓練內容部分由保訓會或培訓所規劃，部分由受託者規劃)之優缺點/限制分析

委託對象	優點	缺點/限制
各級政府訓練機關(構)	能兼顧主管機關政策及受託者專長、創意之發揮。	非本身業務職掌，要其規劃訓練計畫，恐會降低接受委託之意願；另欠缺相關專業能力，未必能掌握訓練重點及機關之實務問題。
大專院校推廣中心(學會、研究機構)	能兼顧主管機關之政策及受託者專長、創意之發揮。	委託規劃部分，可能偏重於學術理論，而無法掌握機關實務問題。
各政府機關	<ol style="list-style-type: none"> 1. 課程內容能兼顧通則與個案需要。 2. 能適度培養各機關之自主性 3. 可配合本機關業務狀況，設計實務案例教材。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練內容易受行政首長操控。 2. 各機關可能應付了事而流於形式。 3. 機關間可能相互比照辦理，而喪失保留部分內容由受委託者規劃之原始立意。

表三：依受訓時間集散分之優缺點/限制分析

時間之集散	優點	缺點/限制
集中一次時間完成訓練	<ol style="list-style-type: none"> 1. 時間安排適當，可給予公務人員完整的學習內容。 2. 對培訓所及公務人員而言，均具有省事之效果。 3. 倘委託各機關辦理，受委託機關較易展現出執行成效。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 時間若太短，僅能學習概念性基礎性知識。 2. 要求受訓人員在一定時間內記得所學內容可能較為困難。 3. 結訓可能即代表學習之結束。

分成數次接續訓練	<ol style="list-style-type: none"> 1. 受訓人員可以由淺而深，進行有次序的學習。 2. 受訓人員有複習的機會，吸收情況會較好。 3. 可迫使受訓人員持續的學習。 4. 倘委託各機關辦理，該機關可配合實務業務情況，彈性安排時間，以免影響本機關業務之推動。 5. 適用於業務繁忙之公務人員。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分次間隔若太長，受訓學習可能忘記前次上課內容。 2. 無論自辦或委託，會相對增加辦理機關(構)及受訓人員之負擔。 3. 訓練成本較高。 4. 受訓學員可能因工作等因素中斷學習。 5. 倘訓練時間至多三天，並無分成數次接續訓練之必要。
----------	--	---

表四：依受訓地點/對象集散分之優缺點/限制分析

受訓地點/對象之集散	優點	缺點/限制
工作崗位上訓練 (on-job-training)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對公務人員個人遇到之問題，學習到處理所需之觀念、知識、態度，較沒有學習轉移的問題。 2. 對工作之影響，較離開工作崗位訓練(off-job-training)為小。 3. 有利於公務人員個人在特定機關環境中生存。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教導者可能不是好老師(缺乏時間、不具相關之知識、概念)，受訓者可能學到不正確之知識、概念或態度。 2. 機關不重視，欠缺支持環境。
離開工作崗位訓練 (off-job-training)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 離開工作崗位，較能專心學習。 2. 集中坐息，訓練效果較佳。 3. 辦理之訓練機關(構)能控制受訓者之學習內容。 4. 具有經驗交流、腦力激盪之效果。 5. 可學習到訓練者心中理想、正確的觀念、知識及態度。 6. 將同機關之人員集中訓練， 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調訓大批公務人員，影響機關業務推動。 2. 需要大型訓練場地，行政成本(含機會成本)較工作崗位上訓練為高。 3. 訓練內容偏向共通性，較不能關注到個別機關或個人之問題。 4. 訓練歸訓練、工作歸工作，會有訓練轉移之問題。

	可以形成同儕壓力，發生互相協助及監督之效。	
--	-----------------------	--