

績效導向理念應用於公務人員訓練 規劃之研究

公務人力發展中心委託研究報告

中華民國九十一年八月

績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究

計畫主持人：施能傑（政大公共行政學系教授）

共同主持人：黃一峰（玄奘人文學院行政管理學系副教授）

研究助理：陳薇如（政大公共行政學系碩士班）

中華民國九十一年八月

摘要

政府比企業更需視員工學習課題為績效管理的策略性議題。相對於非政府部門，政府部門員工的工作保障性很高，久任是普遍的特色，然而歷經二、三十年的任職，工作環境變化巨大之下，工作能力自然容易有退化與不足的困境。另一方面，工作的高度保障特性，常因之降低公務人員需有行為變革的壓力，最糟的狀況是陷入不適任人力或無效人力之列。為減少這樣惡性循環的困境，政府部門若不能推動績效裁員制度，就要依賴更多的員工終身學習計畫，積極提供員工改善工作能力、心智和服務行為態度的機會，所以公務人員訓練發展的學習工具是人力資源管理中更迫切性的一環，是績效管理過程的重要工具。

然而，員工訓練發展活動卻是昂貴的人力資源管理投資，因此，要求必須有績效導向的觀念，這是本研究的主旨所在。本研究認為，績效導向的訓練發展計畫必須掌握三大由上而下的環節，分別是策略層次、計畫層次和執行層次。首先，首重組織策略層次的績效，訓練計畫是否有績效必須首先由組織角度來評斷，符合改善和精進組織績效的訓練才是最有績效的訓練。其次，根據策略層次再進行訓練計畫層次本身的有效管理，包括從訓練需求調查、擬定訓練計畫內容到訓練效果評估等。最後，如何有效執行設定的訓練計畫。

根據各章的討論，本研究提出績效導向訓練計畫的基本結論包括：

1. 績效導向訓練發展的「整體性」規劃理念，由上而下包括三個主要概念，即：策略導向、能力本位和訓練計畫。
2. 策略導向訓練規劃是根據策略性人力資源訓練理念，結合政府、個別組織發展目標與訓練活動內容。
3. 能力基礎導向訓練規劃是確立影響工作職位或工作領域績效的關鍵行為，據以設計和評估有效的訓練活動內容。
4. 訓練計畫本身的規劃，為獲致訓練的投資報酬績效，應該遵循需求評估、計畫設計和效果評估三項程序進行規劃。
5. 訓練需求評估是訓練計畫本身規劃的最關鍵步驟，包括組織層次、工作層次和員工個人層次的需求評估，據以建立訓練計畫的具體訓練目標。
6. 訓練計畫內容規劃要包括從確立訓練目標到執行訓練活動等許多環節相扣的工作細目。
7. 訓練計畫的成效評估，由簡至難包括四個層次，即學習反應、學習結果、

行為改變和成效結果，最重要的績效面向應屬後兩者。

8. 績效導向訓練規劃的成功關鍵，深受人力資源訓練部門和專業工作者的理念轉型和能力建立，並指導業務部門共同參與。

本研究據上提出幾項重要的建議，供辦理訓練工作者瞭解如何將績效導向理念應用於員工訓練發展的計畫規劃。

1. 各機關自行根據「訓練類別」與「官等與職務」二項標準建立訓練體系，訓練需求自然清楚浮現，年度訓練計畫更可依據政策方向，區劃訓練重點。
2. 各機關自行建立訓練體系後，年度訓練計畫的規劃應該由策略導向訓練規劃開始，人力資源訓練部門一定要引導和協同業務部門，深入融入組織管理的績效問題診斷過程，並且根據重要事項檢查點，逐項檢討訓練計畫的規劃過程是否符合機關策略之需要。
3. 策略導向訓練規劃完成後，各機關務必要進行機關和個人績效管理的診斷，再據以建立能力模式，各機關可以根據職務層級等因素，分別就相關重要等面向，採用焦點團體、面談、工作分析等方式，分析爲了達成組織目標所需要的能力模型，然後設計相關的訓練計畫。
4. 建議訓練機構應該編列經費，至少應該針對最重要的年度訓練計畫服務，與各參與者的服務機關進行訓練對機關績效成效層次的評估，透過這個過程，訓練機構可以反省是否瞭解服務機關的策略層次和核心能力層次的需要，據以改善提供的訓練計畫產品內容。
5. 從事訓練規劃的部門和工作者必須能清楚地掌握組織的績效管理課題，擔任組織績效問題的顧問，特別建議人事行政局、人力發展中心和國家文官培訓所，能參酌相關能力需求，建立新的策略導向和能力基礎之訓練學習計畫，徹底讓政府人力資源訓練機構和專業工作者，面對新的環境需要，提升新能力。
6. 建議訓練機構應該提供猶如五星級飯店中的「歐式自助餐廳」加上「點菜」的服務。主菜的概念亦即「核心課程」，自由選取的餐點則如大學中的「選修課程」。點菜則是針對各機關特殊業務需要提供類似顧問公司的診斷、訓練服務。兩者比例則需視各單位需要作適當調節。
7. 人事行政局應該清楚地定位公務人力發展中心和地方行政研習中心的策略職掌，讓公務人力發展中心減少針對中低階人員的訓練服務，或

者，應該將採用遠距學習方式提供中低階人員學習的任務，轉由地方行政研習中心負責。

8. 公務人力發展中心和地方行政研習中心或同性質的訓練機構而言，應該以不以機關為服務需求的對象，而是以高階現職主管人力和主管儲備人力為對象，並以人力發展計畫為主，訓練計畫為次。高階人力發展需要的核心能力，除了可參照企業和國外政府的核心能力圖像，也要特別重視我國政府的整體發展需要。
9. 公務人員每年 20 小時的學習活動要求，應該繼續深化推展，但作法上應該要求機關和訓練部門與機構參考本研究所提出的績效導向理念，將學習護照時數與機關、部門和個別職位的核心職能充分結合。學習活動的方式應多樣化，包括自我學習、研討、閱讀（知識和經驗）分享、網路學習、課堂學習等等。只有與擬升任職務相關的學習活動時數，方得採計納入人力升遷的參考標準。

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 人力資源訓練與發展的重要性.....	1
第二節 研究目的與研究方法.....	5
第三節 績效導向訓練規劃理念的基本觀點.....	7
第二章 策略導向的訓練規劃.....	15
第一節 策略性人力資源管理.....	15
第二節 策略性人力資源訓練發展.....	19
第三章 能力基礎導向的訓練規劃.....	29
第一節 能力基礎的人力資源訓練.....	29
第二節 建立能力面向的基本方法.....	35
第三節 能力概念與人力資源發展專業工作者的訓練發展.....	38
第四章 能力基礎導向訓練在政府部門的應用.....	51
第一節 美國聯邦政府.....	51
第二節 加拿大聯邦政府與其他國家.....	64
第五章 訓練計畫的訓練需求規劃.....	73
第一節 訓練計畫的基本規劃模式.....	73
第二節 組織面的訓練需求評估.....	79
第三節 工作面的訓練需求評估.....	83
第四節 個人面的訓練需求評估.....	88
第五節 訓練需求評估的方法.....	92
第六章 訓練計畫的內容規劃與成效評估.....	97
第一節 訓練計畫的擬定與執行.....	97
第二節 訓練成效的評估.....	106
第七章 績效導向訓練規劃的案例.....	115
第一節 體驗式教學訓練方法.....	115
第二節 能力模型建立個案分析.....	118
第三節 訓練課程規劃個案分析.....	121
第四節 工作案例撰寫.....	125

第八章 訓練需求作業的案例.....	127
第一節 職位標準訓練：統一超商個案.....	127
第二節 需求量表調查法：新竹市個案分析.....	131
第三節 建立訓練規範書的建議.....	136
第九章 研究結論與建議.....	143
第一節 研究結論.....	143
第二節 研究建議.....	148
參考書目.....	159
附錄一 策略性訓練規劃與衡量成效的指南.....	165

表次

表 1-1	美國公私組織的訓練狀況.....	2
表 1-2	績效導向人力資源訓練發展的思考理念.....	11
表 2-1	Unipar 公司提出之關鍵性成功因素.....	21
表 3-1	ASTD 1989 年建議的人力資源發展專業人員應有能力.....	40
表 3-2	人力績效改善的角色與能力.....	41
表 3-3	人力資源訓練者兩種角色的對照.....	44
表 3-4	Ulrich 主張的四項人力資源管理專業工作者角色.....	46
表 3-5	33 項人力資源訓練專業人員的頂尖能力.....	47
表 3-6	美國公共行政學院對人力資源訓練專業工作者能力的建議.....	49
表 4-1	美國聯邦政府高級行政職人員應具備的核心能力.....	53
表 4-2	美國聯邦行政主管學院主管發展計畫課程範例.....	59
表 4-3	美國聯邦政府基層主管與團隊領導力中心計畫.....	63
表 4-4	加拿大聯邦政府高階行政主管的核心能力.....	65
表 4-5	加拿大政府模組及其涵蓋之核心能力.....	66
表 4-6	加拿大聯邦政府管理見習官的核心能力.....	68
表 4-7	加拿大聯邦政府公職服務委員會提出的整體觀能力圖像.....	69
表 4-8	澳洲高級行政主管職人員領導能力架構.....	70
表 4-9	英國高級文官應具備的核心能力.....	71
表 5-1	「訓練需求評估」相關文獻之說明.....	77
表 5-2	訓練需求評估層次與作法.....	80
表 5-3	組織需求分析的資料來源.....	83
表 5-4	工作需求分析的資料來源.....	88

表 5-5	人員需求分析的資料來源.....	91
表 6-1	學習動機評量表.....	102
表 6-2	「A-Z」的訓練方法.....	104
表 6-3	訓練方法策略運用的場合.....	105
表 7-1	傳統學習與體驗式學習對照表.....	117
表 7-2	中華汽車核心職能定義.....	118
表 7-3	中華汽車公司成員應具備的職能表.....	119
表 7-4	中鋼公司管理才能發展培育講習課程表.....	122
表 7-5	中鋼公司評鑑中心演練項目及管理才能項目.....	123
表 7-6	中鋼公司三級主管工作內容及所需能力對照表.....	124
表 8-1	某超商核心能力及其定義.....	128
表 8-2	某超商訓練需求提報表.....	130
表 8-3	員工訓練需求調查範本.....	134
表 8-4	中國石油化學公司各級主管訓練規範.....	137
表 8-5	中國石油化學公司儲運管理訓練規範表.....	138
表 8-6	功能、階層別訓練需求調查表範例.....	139
表 9-1	美國聯邦政府人事管理局對建立組織所需能力的操作程序建議...	150
表 9-2	受訓意願的影響因素.....	151
表 9-3	訓練課程消除學員抗拒策略分析表.....	152
表 9-4	美國聯邦政府人事管理局的策略性訓練規劃之操作指南.....	156

圖次

圖 1-1	公務人員參與訓練活動狀況.....	4
圖 1-2	有效績效工程模式.....	10
圖 2-1	人力資源架構轉成策略資產的步驟.....	17
圖 2-2	策略與人力資源發展.....	20
圖 2-3	美孚石油公司的策略圖像.....	23
圖 2-4	訓練發展和策略的連結.....	25
圖 2-5	人力資源發展與組織整合模式.....	26
圖 3-1	能力概念的轉變.....	32
圖 3-2	能力基礎的組織績效改善策略性模式.....	34
圖 3-3	工作能力評鑑過程.....	37
圖 3-4	績效關係圖像.....	45
圖 4-1	聯邦政府領導效能架構.....	52
圖 5-1	不同學者對人力資源訓練發展計畫規劃流程之建議.....	75
圖 6-1	訓練評估的四大面向.....	108
圖 6-2	訓練成效指標與訓練目的之結合.....	109
圖 6-3	整體性訓練計畫評估.....	112
圖 7-1	學習循環圖.....	116
圖 7-2	中華汽車核心職能架構圖.....	120
圖 7-3	績效(職能)導向訓練課程規劃流程.....	126
圖 8-1	統一超商教育訓練體系圖.....	129
圖 9-1	訓練需求與訓練計畫之規劃作業流程.....	155

第一章 緒論

過去十幾年來，主張人力是組織獲致競爭優勢的核心基礎資源觀點，受到更多與更積極認同和提倡，人力之重要性不亞於傳統上偏重的資金、通路或產品等資源，據此，論者、實務界和管理顧問界皆一致地呼籲要重視更多的員工訓練、發展和教育工作。本章介紹研究背景和研究旨趣，並且最後提出人力資源訓練與發展計畫規劃時所採用績效導向理念，供後續各章的進一步討論。

第一節 人力資源訓練與發展的重要性

政府機關的能力若要提昇，非得有素質優良與足以勝任的公務人員，因此，為確保組織人力資源素質優良的途徑，除了良善的甄補之外，另一途徑即為對現有人力的訓練，使員工得以為組織所用。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，更可使之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。

壹、領先企業對訓練價值的重視

人力資源訓練與發展對於組織績效表現的正面影響，不少研究文獻中均已有說明。例如，美國訓練與發展學會（ASTD）的「2001 年產業現況年報」提供了

顯著的佐證，調查報告的分析結果顯示，就整體樣本而言，平均每家組織花費 120 萬美元於員工訓練費用上，但是領先組織投入的金額更高達 3300 萬元，更細部地資料顯示於表 1-1。

美國訓練與發展學會幾年來的年度調查結果約略顯示，領先公司不斷投資於訓練和發展以改善績效，同時和一般企業相較，這些企業具有下列特性：(引自 Targa-Vision International, 1998: 17-19)

- ✓ 花更多錢於訓練（最高如 Intel 為薪俸支出的 6%）
- ✓ 更高比例的員工接受訓練
- ✓ 較低的員工與訓練師比例
- ✓ 較高的訓練支出增長比例
- ✓ 提供員工更多的技術性訓練、產品知識訓練，並在團隊環境中學習，但較少辦理管理性訓練
- ✓ 使用更多的先進科技作為訓練工具，如多媒體、網路、互動式錄影帶和電子績效支持系統等
- ✓ 充分運用已有的訓練措施和工作措施作為訓練方式
- ✓ 更願意採用創新性訓練措施，如 360 度檢視、個人發展計畫、輔導師和教練
- ✓ 更願意提供支持資源，如訓練資訊系統、訓練資源中心和訓練訓練者的課程
- ✓ 利用許多工作措施以增進員工自我能力感，如自主性團隊、員工投入參與和員工接觸關鍵性資訊
- ✓ 充分運用獎勵計畫，如利潤分享制、團隊薪資、獎金等

表 1-1 美國公私組織的訓練狀況

	全體樣本	領先組織樣本	政府部門樣本
平均每家全年投入金額	120 萬美元	3300 萬美元	3300 萬美元
平均每一員工訓練經費	677 美元	1655 美元	569 美元
平均每一員工年訓練時數	26.3 小時	62.5 小時	38.7 小時
實際受練者 / 應訓者人數	78.6%	98.4%	76.2%
訓練總支出 / 薪資總支出	1.8%	3.5%	1.4%
運用科技學習總時數的比例	8.4%	14.9%	6.7%
運用教室學習總時數的比例	79.9%	77.0%	79.8%
平均每位訓練講師負責人數	370 人	155 人	528 人

資料來源：摘自 ASTD (2001: 6).

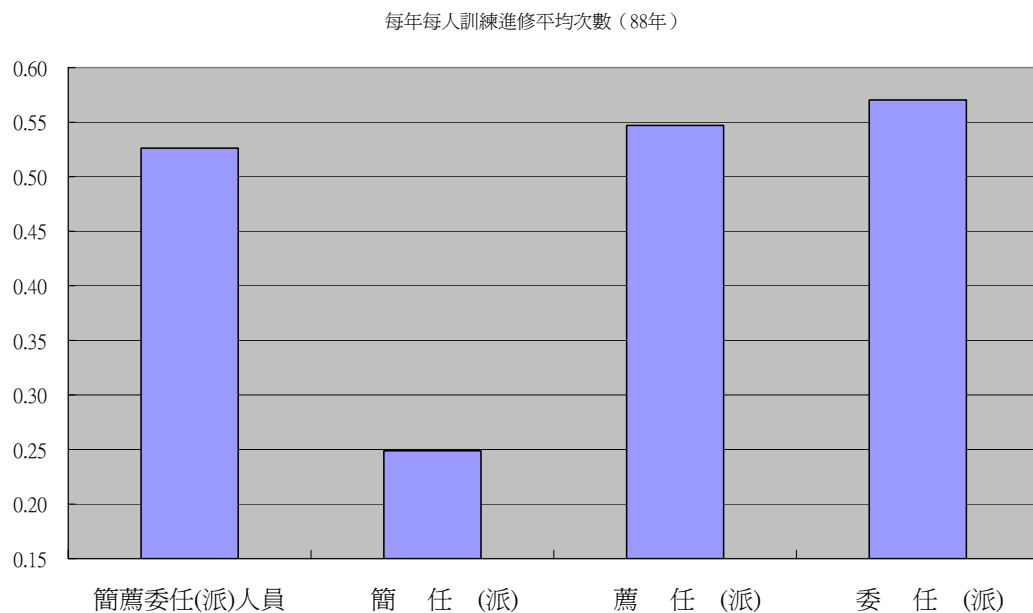
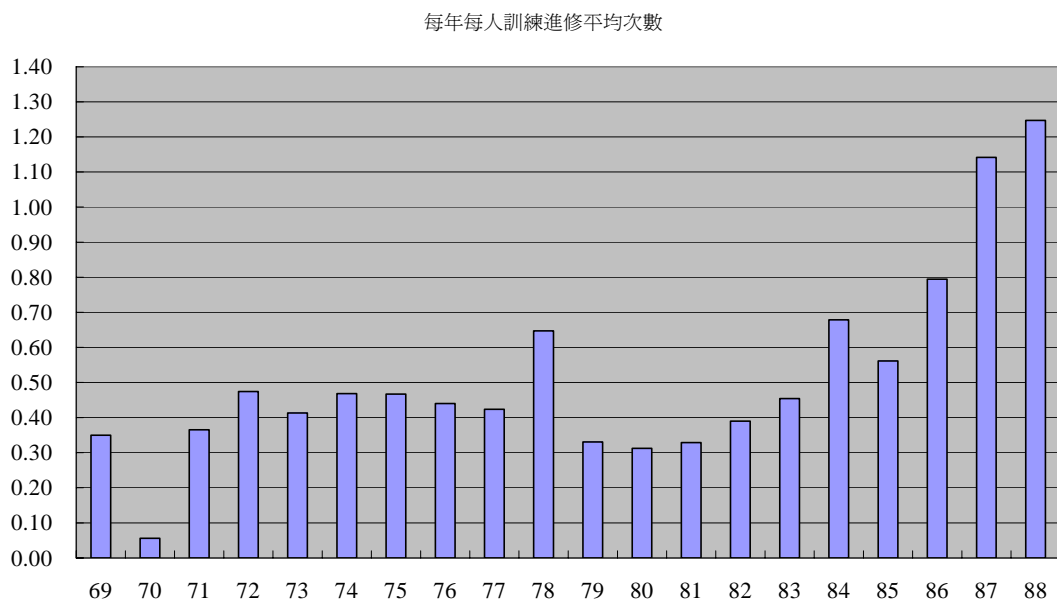
貳、政府部門更需要依賴訓練發展提高服務能力

值得提醒的是，政府比企業更需視員工學習課題為績效管理的策略性議題。相對於非政府部門，政府部門員工的工作保障性很高，久任是普遍的特色，縱使輔入公職之際乃為最優秀的一群，歷經二、三十年的任職，工作環境變化巨大之下，工作能力自然容易有退化與不足的困境。另一方面，工作的高度保障特性，常因之降低公務人員需有行為變革的壓力，最糟的狀況是陷入不適任人力、無效人力或甚至是所謂「存貨」之列。為減少這樣惡性循環的困境，政府部門若不能推動績效裁員制度，就要依賴更多的員工終身學習計畫，積極提供員工改善工作能力、心智和服務行為態度的機會，否則只是繼續加深人力的沈澱成本損失。

換言之，企業界不必然要依賴員工訓練發展來解決工作績效或服務不佳的問題，例如，企業可以免職、裁員、市場上人力購買機制，或是採取有效的業務委託方式等處理之，甚至要求人力必須自行投資改善能力以維持工作機會等 (Cappelli, 1999)。政府部門的人力資源管理環境並未提供如此寬廣和彈性空間可用，所以公務人員訓練發展的學習工具是人力資源管理中更迫切性的一環，是績效管理過程的重要工具。

參、國內近況

根據銓敘部出版的年度「銓敘統計」所列政府公務人員訓練活動之資料，分析後發現的主要現象有（見圖 1-1）：(1) 全體公務人員而言，平均每人每年參加訓練活動的次數呈現增長的趨勢，目前約是 1.25 次，(2) 但僅就警察人員以外的行政機關而言，平均次數卻僅有 0.53 次，(3) 其中，簡任官等每年平均學習次數最低，但赴國外參與訓練學習活動的方式是較多。



平均年參與訓練活動次數（88年）

	次/人	國內	國外
簡薦委任(派)	0.53	99.7	0.3
簡任	0.25	97.5	2.5
薦任	0.55	99.6	0.4
委任	0.57	99.9	0.1
雇員	0.26	100.0	0.0

圖 1-1 公務人員參與訓練活動狀況

資料來源：根據銓敘統計自行換算與繪製。

施能傑（民國 83 年）幾年前的研究顯示，國內官方、公務人員與學界所做的研究都一再地指陳出許多存在久遠的訓練問題，諸如訓練體系與組織人力未盡健全、訓練計畫規劃不周、訓練與升遷關係未配合、高級文官訓練困難、訓練成效評估未達理想等。此外，經常被提及的問題也包括有所謂機關內的受訓專家之現象，造成訓練資源未能真正和整體需要充分結合。這些個別的問題加總，無異是說政府部門的訓練計畫中許多環節都出現待改善的問題。

新舊世紀交替之際，知識經濟社會和知識管理思潮的湧現，政府部門過去幾年來也積極思考如何增進公務人員學習的活動，高倡員工訓練發展是必要的，冀以追求學習型組織、學習型員工和學習型社會的理想。民國 90 年起，行政院人事行政局規劃推動的公務人員學習護照等，就是迎合政府組織經營環境變化的配套作法。不過，初期的執行狀況仍為完全以政府組織的需要為導向，因此，員工所學習的內容與「公假」目的仍有差距。這也更凸顯負責員工訓練發展的特定主管組織或組織內專業從事者，必須有充分知能瞭解如何規劃符合組織需要的訓練發展活動之必要性，清楚地和組織員工、業務管理者和雇主溝通，使得員工訓練與發展工作最能獲致勞資雙贏的佳境。

第二節 研究目的與研究方法

訓練是改善人力資源資本的工具，提供學習機會，然而，對人力資源的投資卻常有投資報酬率較難確定的風險，因此，政府部門在更積極投入訓練活動時，必須落實績效導向的訓練規劃，並必須依賴三方面的共識與共同努力，包括各機關、訓練機構（通常也是人事機關）和員工，前兩者的作法會直接影響公務人員對訓練發展的態度與認知。

壹、研究目的

因此，本研究的主要重點是建立績效導向的訓練計畫之規劃理念。同時，透過這些理念的闡述過程，引用國外政府部門和國內、外企業實務界和的實際作法，提供經驗性的行動說明。

具體而言，本研究的最重要目的是提供績效導向訓練規劃的基本理念，根據文獻和經驗研究，分析訓練學習計畫的如何具有績效導向的要素，包括：

- 瞭解績效導向的訓練之意涵。
- 瞭解策略導向人力資源訓練發展對績效導向訓練計畫的引導角色。
- 瞭解如何運用策略導向建立核心能力，再據以引導訓練計畫內容的規劃。
- 瞭解如何做好訓練需求和訓練方案的規劃分析，提高訓練內容的訓練績效。
- 瞭解如何進行訓練計畫的評估計畫。

最後，本研究提供國內改進作法的行動建議，不僅提供公務人力發展中心實際上辦理訓練規劃單位之用，同時也可推廣做為其他訓練機構之用。

貳、研究方法

本研究主要依賴文獻方法，包括：

1. 從文獻上大量蒐集資料，整體與分析美國聯邦政府和相關訓練協會的進行方式，以及推動績效導向訓練設計的狀況。
2. 依賴美國理論性、實務性和技術性手冊等文獻，歸納建立績效導向訓練計畫的主要要素。
3. 蒐集國內相關企業如何推動績效導向訓練的經驗。

第三節 績效導向訓練規劃理念的基本觀點

本研究主旨是提供員工訓練計畫規劃時如何運用績效導向的理念，因此，有必要先在緒論一章最後，清楚地先勾勒基本的思考架構。

壹、績效管理與人力資源管理

美國國家績效評鑑中心的績效衡量研究小組 (Performance Measurement Study Team) 認為，績效管理是指「利用績效資訊協助設定同意的績效目標、進行資源配置與優先順序的排列，以告知管理者維持或改變既定的計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程」(引自丘昌泰，民 89：317)。

人力資源管理本身不是目的，而是組織管理的一項重要工具，因此，不論就人力資源管理整個體系，或是任何一個環節功能而言，其成效的主要評量標準之一，即為能否增進組織追求的目標（政府部門的目標可以簡化成，提供更好的公共服務）。這樣的理念已成為人力資源管理研究者和實務界的主流看法，換言之，績效管理理念要引導人力資源管理措施的設計。

貳、績效導向的人力資源訓練發展規劃是主流價值

員工訓練發展活動既然是昂貴的人力資源管理投資，因此，要求必須有績效導向的觀念自然得到管理階層的認同，提供訓練發展服務的部門或工作者，也逐漸地體認並支持這樣的需求。這種發展代表的是，績效管理理念在訓練發展活動上的具體應用，下面一些近日的論述，提供更具說服力的佐證。

一、訓練轉向以績效改善為焦點

Robinson 和 Robinson (1998) 編寫了一本實作教戰指南，兩位編者於該書開頭即闡論基本的理念：

對於訓練這個行業而言，結構性的改變乃是轉向以績效為焦點。許多人會質疑說，是否這只是另一個時尚罷了？難道這是完全嶄新的方向嗎？很顯然地，兩個問題的答案皆是「不是」。

以績效為焦點方向的訓練其實是源自 1950 年代即出現的人力績效技術 (human performance technology) 領域。人力績效技術是指「經由分析和設計、選擇與應用適當的干預措施，改善工作場所內人力績效的科學」。... ..

很清楚地，以績效為焦點方向的訓練並非新觀念。但因當代企業經營要求使然，該觀念中乃特別重視兩項要素，這卻是新穎的方向，即第一，訓練必須和管理結合，第二，訓練必須與組織經營需求相配合。

二、訓練計畫規劃的潮流趨勢

人力資源訓練發展研究者 Phillips (1999: 20)，在近著中提出訓練的十多項重要趨勢：

- 更有效掌握辦理訓練與發展的成本，確保資源運用的責任
- 更廣泛採用訓練與發展投資報酬的衡量
- 採取更有系統化的評估過程，衡量訓練與發展的成就
- 更重視訓練需求評估與分析的工作
- 訓練與發展專業人員和業務部門的伙伴關係，達成共同目標
- 訓練與發展和組織的策略方向，緊密結合
- 積極引進學習型組織的概念
- 訓練與發展的提供方式正在快速多元化
- 訓練主要功能轉向是協助績效改善

- 訓練與發展的技術方法正在快速發展中
- 組織內不同團體皆共同承擔訓練與發展的責任
- 更多訓練與發展工作採取外包
- 訓練與發展內容的設計，愈朝國際化
- 訓練與發展單位轉成是自負盈虧的利潤中心
- 訓練與發展經費有增加的趨向
- 企業大學仍持續受到組織的支持

三、美國訓練發展學會的呼籲

美國訓練發展學會指出，一個好的訓練發展計畫應該具備以下特點，即：

- 與組織策略結合
- 支持競爭性目標
- 對組織成長具有貢獻
- 組織高層支持和參與
- 與業務部門需求相融合
- 改善工作層次和組織層次的績效
- 具備工作相關性
- 運用適當的教學設計以增進訓練品質並控制訓練成本
- 進行衡量與評估
- 利用其他公司好的訓練計畫為標竿學習對象

該學會的 Stolovitch 和 Keeps (1993) 兩人提出的「有效的績效工程模式」，如圖 1-2，也正是強調績效導向理念的規劃模式。

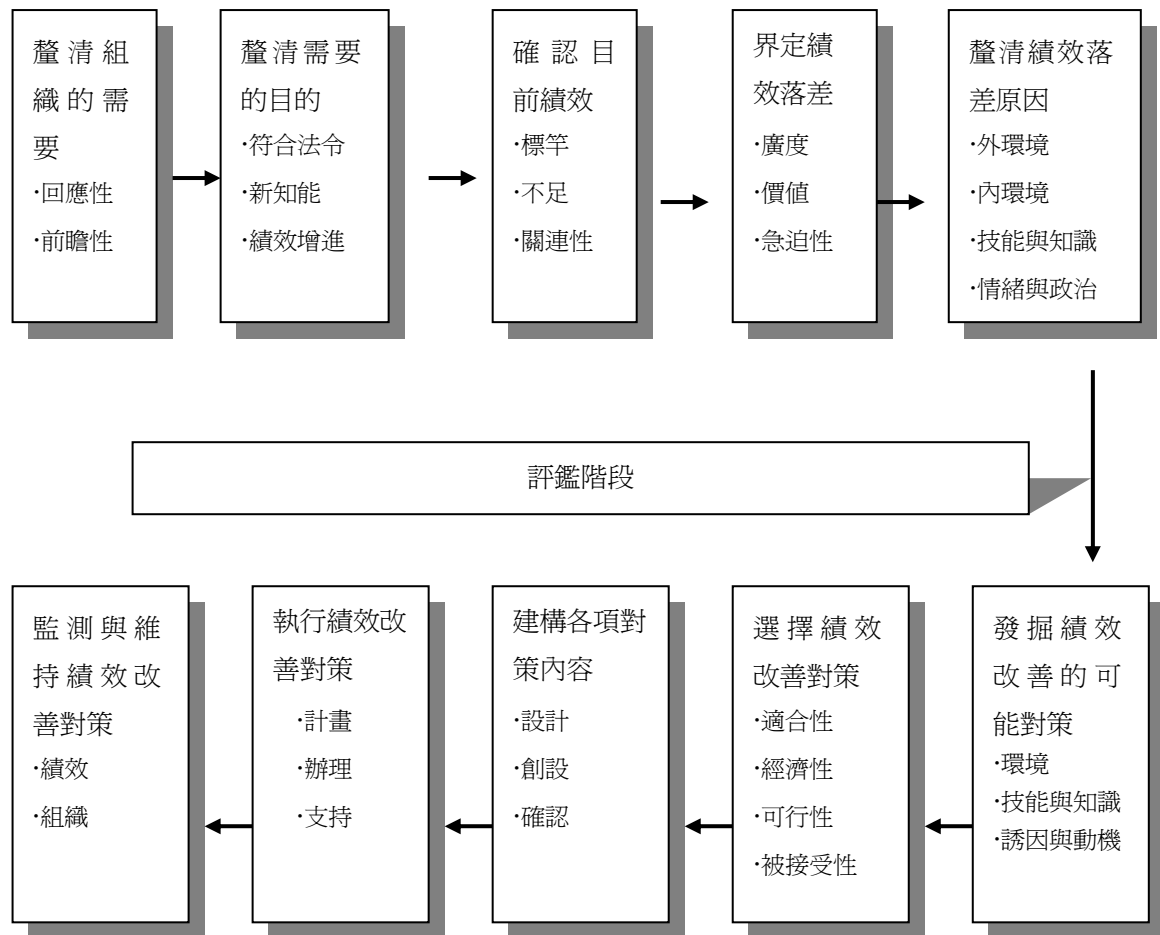


圖 1-2 有效績效工程模式

資料來源：Stolovitch & Keeps (1997: 98).

四、美國聯邦政府績效導向的訓練作法

現階段美國聯邦政府的訓練政策很清楚要求，各機關支付的訓練活動必須和機關的績效管理計畫結合。正因為訓練須運用及機關經費，所以 1958 年聯邦政府公務人員訓練法 (Government Employees Training Act) 將訓練目的僅狹窄地限於改善與個人正式職務績效有關之活動，直到 1994 年才擴大其目的，改指為能改善個人與組織績效，並協助達成機關職掌與績效目標。綜合相關訓練發展法令和人事管理局出版的「訓練政策手冊：法源與準則」，聯邦政府對於訓練的核心角色有很清楚的定位 (參見施能傑，民國 87 年)，即：

1. 將訓練發展規劃內入機關策略管理之一環，整合人力資源發展策略與機關策略計畫各項活動的方法，藉以使人力資源訓練發展的哲學、政策與目標能支持機關職掌之達成。
2. 機關辦理訓練前必須進行訓練方案與訓練需求評估等工作。
3. 發掘實現人力資源發展目標的各種現況、研究、成本效能模式、策略與活動，進而修正以符合政府機關不同職掌與複雜性的需求。
4. 鼓勵各機關、全國性專業與教育機構和其他機構間建立訓練夥伴關係，進而達成成本效益，避免重複性訓練。
5. 除非基於特殊人力的甄才與留才需要，否則原則上禁止辦理提供獲取學術性學位之訓練。

參、績效導向訓練發展的規劃理念

根據以上績效管理概念的討論，本研究提出如何績效導向訓練發展的思考架構，如表 1-2，思考架構包括兩個面向，一是訓練發展的利害相關者，一是績效導向的重要構成要素。Sims (1998) 指陳，訓練發展工作再造時應該具備四項特質，即策略取向、顧客取向、績效改善取向和品質責任取向，這些想法也有影響著本研究所提出來的架構。

表 1-2 績效導向人力資源訓練發展的思考理念

	政治領導者	派遣機關管理者	參與學習者	民眾	服務提供之組織
策略層次	✓	✓		✓	
計畫層次		✓	✓		✓
執行層次			✓		✓

說明：打 ✓ 者表示，該利害相關者可能特別重視的績效面向。

一、利害相關者的需求

績效管理理念是很容易獲得認同，但是要怎樣推動則是常有爭議，特別在政府部門更是如此。例如，嚴肅的問題是，績效管理的第一個問題是，「為誰而有績效」？政府或任何一個政府組織為誰有績效，本身就是一個策略管理的問題。

政府人力資源管理的具體措施也常陷入這樣的論爭，茲以「委任升薦任官等訓練」制度為例，參加訓練者希望能很快地取得訓練及格資格，可以晉升職等，因此，多數參訓者認為一個有績效的委升薦訓練制度就是讓他們在八週後就會「及格」的制度。參加委任升薦任官等考試及格者，或是高考（特考）三級及格者，他們的看法未必相同，會認為有績效的訓練制度是需要有「淘汰」比例的機制，方能符合公平性的價值。機關管理者的體認也許又是另一種，認為有績效的訓練制度是，讓參訓者真正學習到更好工作知能的制度。

績效導向理念必須將訓練發展利害相關者納入考量，乃是反映績效管理的多元性面向，換言之，不同利害相關者對於某項訓練發展計畫實施結果，有不同的「績效」評價，因為所持觀點不一，因此，規劃訓練發展計畫者，需要清楚地瞭解該項計畫的最主要利害相關服務對象為誰？人力訓練發展機構也同樣地要清楚地瞭解是為誰服務？

一般而言，政府人力資源訓練發展的利害相關者約有幾類：政治領導者、派遣機關管理者、參與學習者、民眾和服務提供之組織。傳統上，通常僅會注意到派遣機關管理者和參與學習者，其實，政治領導者的看法也不能忽略，例如，民選首長對於政府經營的理念，對於公務人員工作方式與工作行為態度的期許，對於公務人員與政治政策間的觀點等等，都自然應該成為某些訓練發展計畫的內涵，使得訓練發展計畫具備回應性，而提供績效。

二、績效評價的構成面向

績效導向理念訓練發展計畫的最重要內涵是其構成要素，這也是典型上的見解。本研究根據相關文獻論述，認為必須掌握三大面向要素，由上而下分別是：策略層次、計畫層次和執行層次。

績效管理與策略管理是兩個相互結合而且重要的組織管理原則，因此，人力資源發展與訓練的設計和推動，也必須要遵循績效導向和策略導向的管理理念，換言之，進行人力資源訓練與發展必須要有清楚的目標，目標的核心就是鞏固績效，包括個人、團隊、組織層次的績效，而績效方向則受策略定位指導，所以上中下游的工程是：「組織策略 → 績效方向 → 訓練與發展計畫」。

因此，訓練發展計畫的績效首重組織策略層次的績效。其次，根據策略層次再進行訓練計畫層次本身的有效管理，包括從訓練需求調查到訓練效果評估等。最後，如何執行設定的訓練計畫也是不能忽略的層面。特別要說明的是，不同利害相關者對於不同層面的重視程度會有不一，只有清楚掌握者這樣的動態性，才能從更整體觀點，追求訓練發展計畫的實際績效。

本研究所持的上述觀點，核心要旨就是強調，訓練計畫是否有績效必須首先由組織角度來評斷，符合改善和精進組織績效的訓練才是最有績效的訓練。換言之，訓練計畫本身縱使獲得所有參與者的喜愛，如果和組織策略層次需要為密切配合，訓練計畫仍難稱得上有好的績效，這也是表 1-2 的精神所在。

肆、名詞界定

本研究運用一些與人力資源訓練相關的名詞，略作說明之。

1. 訓練 (training)，通常是指現學現用的學習活動，參與者經過特定的學習活動後，可以立即瞭解是否學習到所教授的技能、法令，訓練期間一般是較短期的。

2. 發展 (development)，指的是提供未來工作職位或較為抽象性層次知識理念的學習活動，發展的學習過程需要較長的時間，也可能較需要利用多元化的學習方式。發展的意義，和國內政府實務上的「進修」或「教育」較為接近。

然而，不論是人力資源訓練或人力資源發展，都是人力資源管理的環節之一而已，而且兩者所設涉及的規劃理念並無差異，典型的討論常是通稱為「人力資源發展」。因此，本研究雖然是稱為訓練規劃，實際上，同樣用於人力資源發展的規劃上，人事行政局人力發展中心的許多訓練計畫，本質上也較近似發展計畫，自然也可運用本研究的研究結果。基於本研究的題目是以訓練為題，所以日後各章主要是以人力資源訓練發展一詞統稱之。

第二章 策略導向的訓練規劃

策略管理是企業管理理論最重視的核心概念之一，企業經營中首先要確立的策略，因為策略影響著組織資源配置和行動方向，研究文獻上更從幾種觀點論證，也得到相當的經驗支持，認為組織人力資源策略的設計和安排會影響到公司組織的績效（參見 Bamberger & Meshoulam, 2000: 166-180）。

政府部門最近十幾年來所推動政府改革，不斷學習企業經營理念，關切這個議題的研究者積極論述政府必須運用策略管理（Moore, 1995; Osborne, 1997），不少國家也陸續正式推動。整體而言，政府部門瞭解到績效導向的管理必須從策略導向管理開始，否則會是沒有主要方向的績效追逐，訓練發展活動是政府人力資源管理的一環，當然也要依循策略導向的理念而行。

第一節 策略性人力資源管理

策略性人力資源管理理論的出現是策略管理理論倡導後自然的推廣。過去十多年間，人力資源管理朝向策略性人力資源管理的研究，幾乎是最重要的發展特色之一，除了不少新出版的教科書就是依此撰寫，許多廣泛被採用的舊教科書，新版本必然會強調策略性人力資源管理這樣的主軸。迄今，策略性人力資源管理概念已被廣泛地運用在人力資源管理的不同範疇，諸如策略性人力資源規劃、策略性薪資、策略性甄補、績效管理、訓練發展等。

壹、策略性人力資源管理理論

由於深受策略管理概念（相關概念可參見司徒達賢（民國 90 年），Baron & Kreps (1999), Bryson (1995), Mintzberg (1994) 等人的討論）的影響，策略性人力資源管理的意涵也同樣地強調組織導向的特性。例如，它是指「有計畫性人力資源部署與措施活動的模式，期以確保組織達成目標 (Wright & McMahan, 1992: 298)」，或是指研究人力資源功能如何將其各項措施活動融入公司策略規劃過程 (Greer, 1995)。Schuler (1992: 18) 對策略性人力資源管理的界定是：

主要是涉及整合和調適的活動。主要關切的焦點是確保：(1) 人力資源管理和公司的策略與策略性需求完全地整合在一起；(2) 人力資源各項政策在各層級和各政策領域之間具有一致性；(3) 人力資源各項實際措施被業務主管和員工們日常生活運用、接受和調整。

策略性人力資源管理研究者和實務者相信，這種觀點為基礎的人力資源管理工作，可以增進組織績效，人力資源管理對於組織運作方得發生真正的財務價值。

如何進行策略導向人力資源管理規劃的論著甚多。Becker, Huselid 和 Ulrich 等人在近著中就開宗明義地倡導，人力資源必須是組織的策略夥伴，他們提出真正的挑戰問題是：「怎樣確保人力資源是成為桌子的一部份，而不只是擺在桌上？」(2001: 37) 幾位作者提出讓人力資源扮演策略夥伴角色的七個步驟，如圖 2-1：

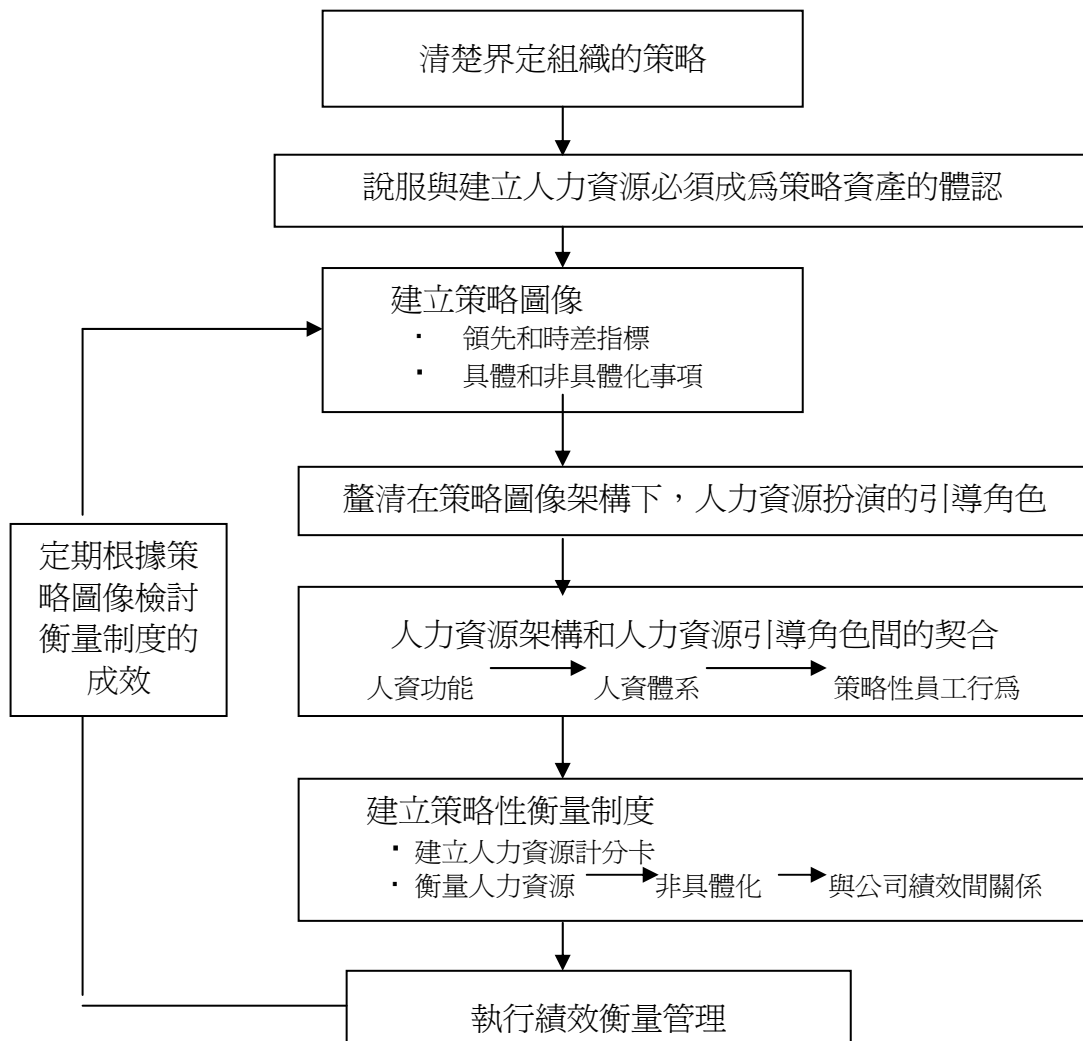


圖 2-1 人力資源架構轉成策略資產的步驟

資料來源：Becker, Huselid & Ulrich (2001:37).

政府部門向企業部門學習經營理念和作法是過去十幾年來的重大特點，其中，策略規劃和策略管理等概念是被討論和引用的重要工具。誠然，政府部門和企業部門的運作環境的確有所不一，經營目的更是有本質上的差異，例如，公部門依難以變動的組織法律運作，強調對外部政治環境的開放性，在結構設計面和行政程序面也皆有獨特之特性。再者，受制於預算、法規和政治性考量，政府部門在策略規劃時，也無法有很自由的空間選擇策略目標，目標體系的複雜性和必須為策略管理負責任等方面和私部門有很大的差異（參見 Ring & Perry, 1985;

Smith, 1994: 145-148)。因此，在運用策略管理時自有其先天的限制，然而，策略管理的精神仍是逐步地被政府部門運用。

貳、公部門的策略導向人力資源管理

由於策略管理的運用場合是私部門，直到晚近公共部門才較積極地引進此一概念，因此，策略性人力資源管理運用在公共部門也是相當晚期的發展。Klingner (1995: 633) 對政府部門策略性人力資源管理下了一個界說：

刻意經由對人力資源行政與政策議題的設計安排，用以強化公務機關達成其任務目標的能力。其必須包括應**瞭解**組織各項人力資源管理功能間的相互關係和管理功能與環境系絡間的關係，勾勒出人力資源策略重要性之**遠景**，以及民選人員、人事管理者、實務主管和員工對追求變遷的**認同**。（黑體字為原文強調）

在一片政府改革潮流中，公務人事管理政策考思考方式與作法也隨著更為創新，並且引用企業人力資源管理概念。美國聯邦政府運用一九七八年文官改革法中所賦予人事管理局有權進行人事改革實驗計畫的條款，積極推動一些任用與待遇新制度的實驗已有多時，也採行許多更具分權、彈性特色的人事制度，換言之，這些公務機關均已採行著程度不一的策略性人力資源管理概念。

美國公共行政學院也持著相同的理念，學院甫出版的報告指出，聯邦政府人力資源轉型要包括目的、人員和過程三項。「目的轉型」的最核心理念是，人力資源必須成為組織的策略夥伴，這個工作最關鍵之處是使人力資源管理和組織的策略使命任務間契合搭配。契合程度的觀察是回答下列十項自我評估的問題 (NAPA, 2000: 17-18)：

1. 業務部門管理者和人力資源管理者皆瞭解並運用相關規則，但也都明白僅依法規行事，並不是衡量管理制度有否成就的最終方式。
2. 人力資源管理者瞭解哪些人力資源活動措施，對於組織任務達成是最重要的，同時能去除哪些無附加價值的工作事項。

3. 人力資源管理者持續地思索，如何經由流程改善和運用科技，改善生產力和顧客服務。
4. 人力資源管理者會從最佳可得之管道獲致服務，包括符合策略性和成本效益性角度的外包管道。
5. 人力資源管理者具備策略思考能力，設計和推動可增強組織為符合未來需要，必須累積的人力資本之創新作法。
6. 人力資源管理者具有能力分析工作績效，並且設計和推動改善績效的變革措施。
7. 人力資源管理者因其能夠提出人力資本需要的解決方案，被接納成為組織的策略夥伴。
8. 人力資源管理者必須對能否推動增進組織任務達成的過程、政策和計畫，負起責任。
9. 人力資源管理者清楚組織任務，所需要的人力資本，以及如何創造該項人力資本。
10. 業務部門管理者透過投入時間和其他資源，瞭解和展現其認同於建立組織的人力資本。

第二節 策略性人力資源訓練發展

人力資源既然是組織競爭優勢的重要資源，人力資源則需要訓練發展活動的維護和鼓勵，因此，人力資源訓練發展的進行就必須配合強化組織競爭優勢的目標而設計。這就是策略性思考的論點。具體地說，策略性人力資源發展的意義是，組織內員工訓練發展計畫和活動的方向，應該和組織職掌所需的核心知能之間有密切配合，並依組織策略需要規劃各項職位所需的核心知能和對應的人力資源學習內容。

事實上，許多企業界的實例可以凸顯訓練發展規劃必須朝向策略導向的思考。例如，新加坡航空公司一直是全球最好的航空公司之一，尤其是其準點出發、

可靠性和安全性的紀錄。新航指出，訓練發展功能扮演著迎合公司策略目標（包括顧客服務、獲利率、可靠性和安全性）的重要連結。飛航服務人員訓練、飛行操作訓練、管理發展、商業訓練和電腦訓練等皆對重要策略目標有著重要影響。訓練活動不僅以主要策略需求為導向，同時也協助新航建立起成功形象的聲譽（引自 Phillips, 1999: 12）。

壹、相關的論點

根據組織策略導向，設計人力資源訓練發展的主張是相當普遍的說法。茲僅先扼要介紹一些較近的論點。

一、Sue Balderson 的解釋

Balderson (1999) 認為訓練發展的策略導向，就是要不斷反省，訓練計畫和活動是否對組織的整個價值鏈 (value-chain) 有所貢獻？例如以服務快速，重視品質為競爭優勢策略的企業組織，訓練發展活動是否對這些特性有所貢獻？是否經由訓練發展的投資，企業成員得以改善影響企業本身競爭優勢的關鍵因素？換言之，組織策略和訓練計畫要密切結合，如圖 2-2 所示。

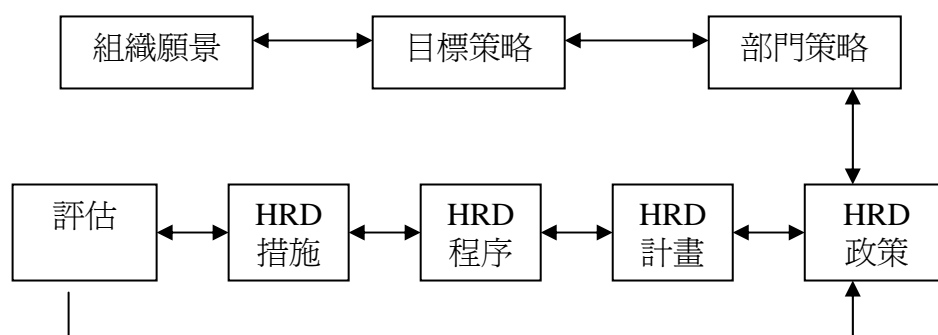


圖 2-2 策略與人力資源發展

資料來源：Balderson (1999: 34).

具體地說，整個流程就是包括幾個關鍵決策點 (Balderson, 1999: 38)：

1. 確認組織的核心業務目標
2. 每一核心目標的關鍵性成功因素 (critical success factors)
3. 每一關鍵性成功因素所需要的能力要求
4. 訓練發展需求評估
5. 擬定訓練發展計畫

Balderson 舉了一個實例，Unipart 公司是設計、製造和銷售汽車的原始零件配備，該公司集團的價值鍊如下，因此，訓練發展計畫的設計就是要以提高每一個關鍵性成功因素的競爭優勢為最高引導準則，公司策略和訓練活動就能充分結合。換言之，訓練發展計畫的成功與否，主要評量標準乃是影響每一關鍵性成功因素所需要能力是否增強？

表 2-1 Unipar 公司提出之關鍵性成功因素

關鍵性因素	核心能力	關鍵性因素	核心能力
內部後勤	原料採購與議價 建立與供應商的關係 準時進原料	行銷與銷售	與顧客建立伙伴關係 品質溝通
生產	lean 簡潔生產方法 團隊工作模式 問題解決 變革管理 準時生產	售後服務	回應性 將知識移入組織 顧問技巧
外部 logistics	Lean 倉儲與配送 回應顧客需要與期待 變革管理		

資料來源：Balderson (1999: 37).

二、平衡計分卡的運用

Kaplan 和 Norton (1996) 幾年前首先提出「平衡計分卡」的概念，主張企業應用這個概念作為組織整體績效管理的工具，這項工具稍後受到不少實務界的採用。簡單地說，他們認為企業經營中是由四個主要構面所形成的價值鏈，四個構面分別是：財務構面、顧客構面、企業內部流程構面和學習與成長構面，四者間由上而下存在著因果關係，因此，有效的績效管理，必須將四個構面一起納入，否則無法整體提升經營績效。

雖然兩位作者在平衡計分卡時，並未深入觸及其與訓練發展的關係，但是從上圖可以明顯地瞭解，組織最終績效和最終策略（財務構面），甚至是前三項構面，都要靠「學習與成長構面」支撐；換言之，學習與成長構面的具體內容設計，必須是用來支持前三項構面，否則整個組織經營價值鏈就無法形成，績效自然無從產生。要強調的是，「學習與成長構面」的主要工具就是員工訓練發展活動的規劃，由此，策略導向的理念更得到彰顯。

兩位作者剛出版的新書中，更大量舉出實例說明平衡計分卡的運用 (Kaplan & Norton, 2001)。以美孚石油公司為例，整個價值鏈的形成如圖 2-3，因此，員工訓練發展計畫的重點包括提升各種工作能力、自我成長的氣候、運用資訊技術能力等等。例如，為達成「社區好鄰居」的內部流程構面目標，員工要接受並學習工作場所的衛生與安全、防範意外事故等課程，為達成「顧客歡欣」的顧客構面目標，員工要學習如和成為親和、友善、助益的加油站服務人員，也要學習如何快速加油的技能等。

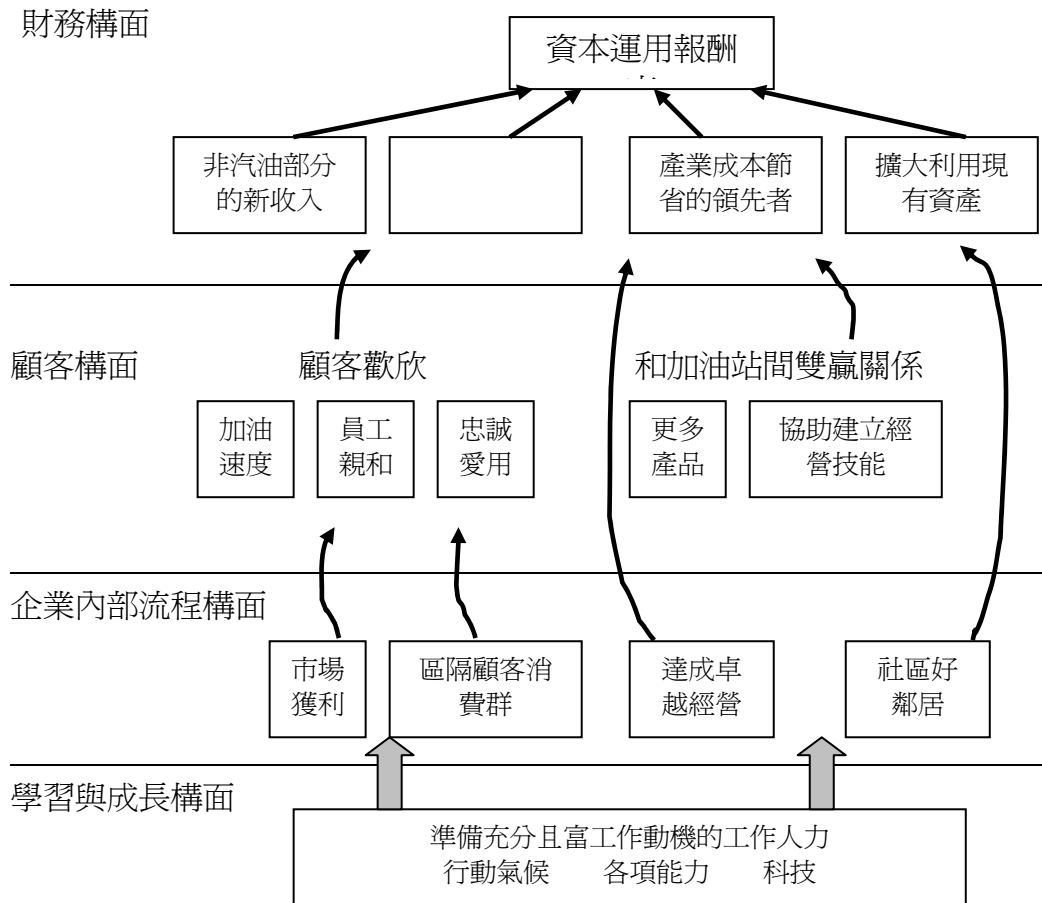


圖 2-3 美孚石油公司的策略圖像

資料來源：Kaplan & Norton (2001: 42).

三、Jack J. Phillips 的觀點

Phillips (1999)是人力資源訓練發展界的重要實務與研究者，在新著中提出十多項趨勢，第一項趨勢就是討論組織策略與訓練。他認為，人力資源發展欲建立策略性角色時，必須要評估訓練發展活動和組織環境、組織運作過程與組織成員間的關係性。Phillips (1999: 20-21) 用了一段很長的文字，敘述人力資源訓練要產品導向轉為服務導向，最後朝向策略導向的轉型，值得引用參考：

建立策略性角色，需要訓練發展的典範轉移，更關注其目的和方向。早期訓練發展部門的焦點是產品導向，提供給組織愈多的訓練產品。課程目錄用不同方式包裝，就像在銷售超市架上產品一般。但卻很少關切這些訓練產品是否需要或真正有用。訓練部門的目標是提供

愈多產品愈好，也追求愈多人使用愈好。

當焦點移轉至服務導向時，就是一種改善。此際，訓練發展強調產品和服務必須能夠滿足使用者的真正需要。訓練客戶的概念被重視了，顧客服務變得極端重要。訓練部門人員開始致力於確保，各類顧客對於所提供的產品和服務感到滿意。

目前，誠如本章所述，訓練發展的功能已變成是策略導向。關切的重心是，提供的產品和服務必須迎合組織根據策略目標所建立的需求，不再僅是顧客滿意，而是確保產品和服務緊密地和組織各項重要策略結合，並且能獲致預期的成果。這種策略性思考協助確保，訓練發展功能能提供給組織適當的價值，成為管理團隊的一項重要經營夥伴。

他進一步指出，訓練發展應該扮演幾種角色，進而建立和支援組織的策略。下列十項步驟，是教導員工訓練發展部門如何根據策略導向運作的操作化方式 (Phillips, 1999: 25)：

1. 建立訓練發展部門本身之策略計畫，計畫要和組織整體策略計畫配合。
2. 要積極主動參與組織整體策略計畫擬定之過程，扮演組織策略形成的重要參與者，並指陳訓練發展活動可以扮演的角色所在。
3. 將工作重點從訓練活動轉移至組織內重要面向的績效改善。
4. 和重要的管理者建立伙伴關係，提供其規劃和執行策略時所需要的協助。
5. 不僅是服務內部員工，也要提供與外部顧客滿意相關課題的各種訓練計畫、服務和流程。
6. 定期與組織高階領導者溝通，瞭解與確保所提供的訓練發展對組織是否產生成效，有助於策略目標之達成。
7. 隨時掌握組織內部的脈動，包括工作氣氛、工作滿足感、態度、組織認同感等，以利策略目標之實踐。
8. 訓練發展計畫要盡可能地與維持組織核心能力水準直接扣接。
9. 特別重視訓練活動產生的投資報酬、影響、員工行為改變等結果導向的

效益。

10. 每個訓練計畫規劃流程，都要與組織策略的內涵結合，如圖 2-4。

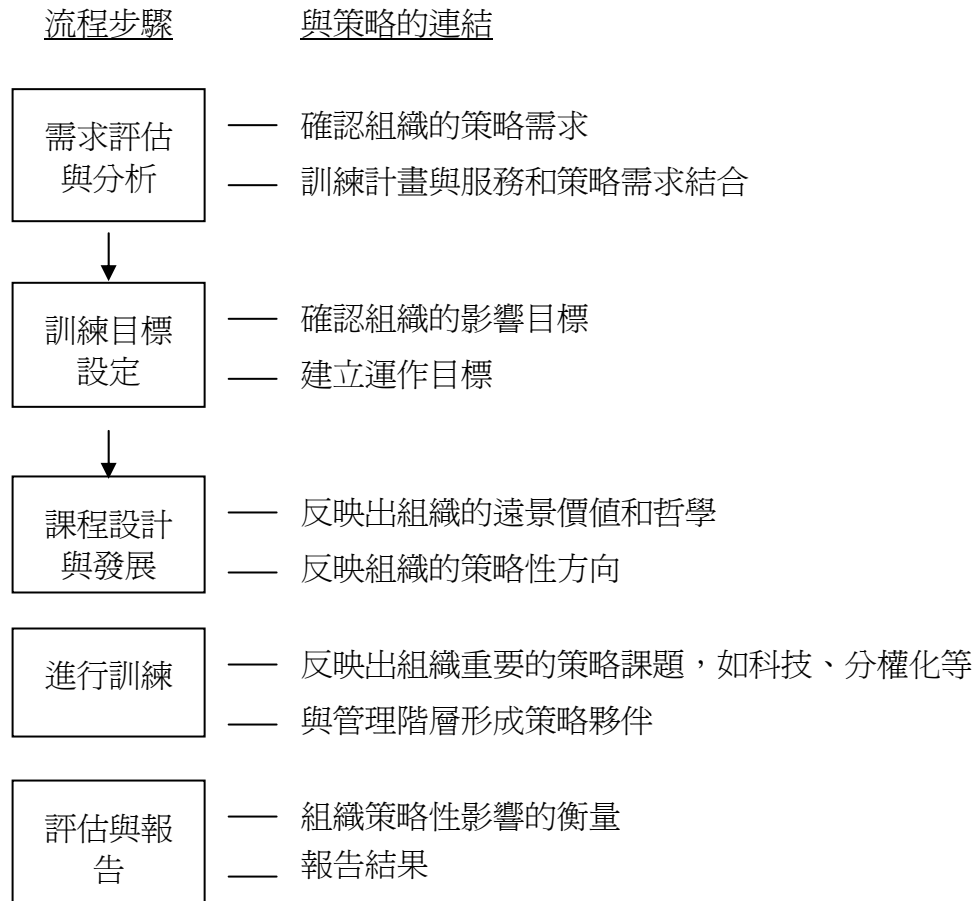


圖 2-4 訓練發展和策略的連結

資料來源：Phillips (1999: 27).

四、美國聯邦政府的觀點

稍早前，美國聯邦政府各機關相關高階人員成立了人力資源發展學會 (Human Resource Development Council)，隨後並出版一份報告稱為「透過學習獲致成果 (Getting Results Through Learning)」，報告內提出一個如何將人力資源發展和機關整體發展整合的模式如圖 2-5，可供辦理訓練活動時的參考。

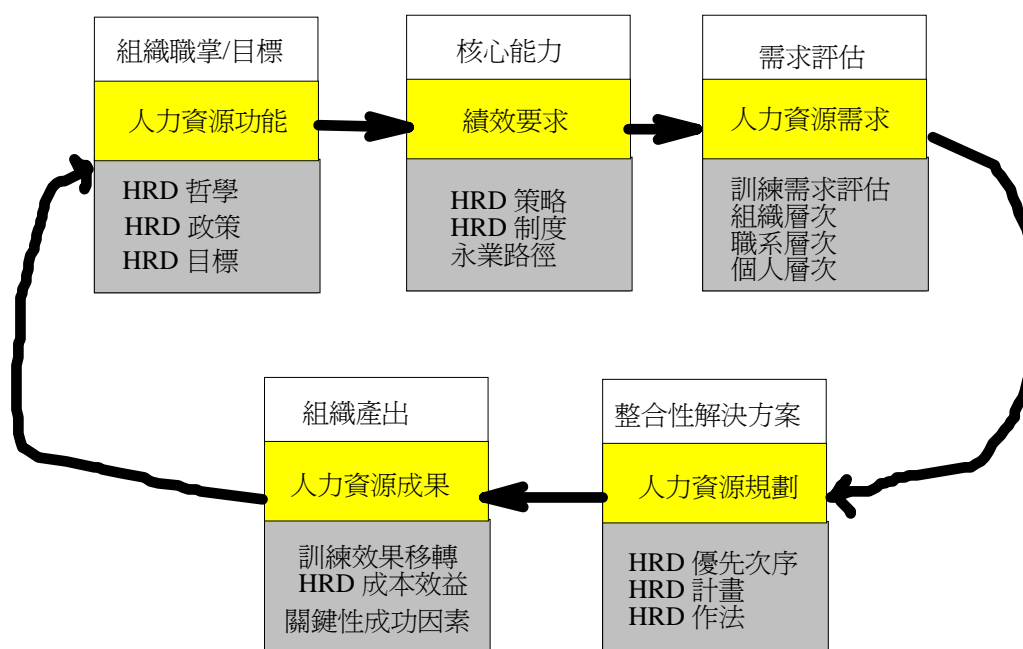


圖 2-5 人力資源發展與組織整合模型

資料來源：Human Resource Development Council (1997: Appendix A).

貳、策略性人力資源訓練發展的要素

綜合本章的論述，可以簡要地歸結出，策略導向理念的訓練發展計畫強調的有，政府人力資源訓練發展活動首要：

- 配合政府總體目標
- 配合服務部門目標
- 和其他人力資源管理政策兼有一致性和相互支援性
- 重視訓練計畫本身的一致性

後三者是比較常被提到的，但是政府整體目標對於個別部門的訓練計畫應該仍有指導的功能，特別是在民主政治下，政府執政者輪替後自然會有新政策，這些政策理念和推動所需要的變革，也當然需要反應在政府人力資源訓練發展方向上，政治首長們常會依此判斷訓練計畫的績效程度。在最近一個北區訓練業務會報場合中，新竹市長蔡仁堅先生致開幕詞時就指出，民主政治是台灣重要的發展

方向，這個價值必須被深化，因此，政府公務人員更應該有捍衛民主政治的認同等，並期許必須納入人力訓練發展的一部份（研究主持人摘述之大意）。

日本東京都政府最近修正公務人員訓練發展的基本方針和目標，為的是反應石原新知事的理念，要求更多的企業精神經營東京都政府，重新拾回因為政府醜聞案窮出而喪失日本民眾的信任感等。因此，五個新目標包括要求公務人員重建使命感、倫理觀等，要有經營意識，積極果敢迎接改革挑戰等（研究主持人民國九十年九月訪問東京都政府職員研修所）。

陳慧嬪（民國 89 年）對台北市政府公務人員訓練中心所作的個案研究，很清楚地顯示，訓練課程方向、內容和師資，在不同市長任內的確有所差異。黃大洲、陳水扁和馬英九三位市長期間，公務人員訓練總目標有所調整，例如，陳市長時代特別強調市政服務品質和變革，以及服務形象體系，訓練中心的課程和黃市長時代相較，有顯著的差別；馬市長的柔性形象下，加上訓練中心顧燕翎主任的理念下，許多提供公務人員自我發展的課程成為新加入的特色。

總之，策略導向的政府人力資源訓練發展規劃，除了重視機關組織本身的發展需要（詳下章），不能完全忽略政府的整體性目標，這一方面尤其是代表各級政府的訓練機構（如人力發展中心或保訓會）必須特別注意的。這種方向並非要將訓練活動政治化，而是在訓練總策略中適當反應政府政治首長的理念和期許。

第三章 能力基礎導向的訓練規劃

前章討論績效導向的員工訓練發展規劃，首重策略管理概念的應用，並具體指陳策略性人力資源訓練發展的精神和相關作法。本章進一步地闡述，策略導向的規劃，必須輔以能力基礎的規劃原則，人力資源訓練發展工作可以獲致最佳的效果。本章先介紹能力基礎途徑的意義，然後分別討論這個原則如何運用在人力資源發展專業工作者和政府部門，藉此也可瞭解如何將能力基礎導向的規劃原則運用於人力資源訓練發展工作。

第一節 能力基礎的人力資源訓練

能力基礎途徑研究人力資源管理的觀點是比較晚近的發展，但目前卻已獲得相當普遍的討論，國內這方面的討論也逐漸出現，特別是碩士論文中除了有屬於理論性整理討論外（陳玉山，民國 86 年），也有針對企業部門管理者管理能力（如鄧國宏，民國 86 年；吳如倩，民國 88 年；劉怡君，民國 88 年）、人力資源專業者能力（楊平遠，民國 85 年）或個案的討論（如林顯堂，民國 89 年；許總欣，民國 89 年）。本節除介紹能力基礎的概念外，也特別說明其在人力資源訓練的運用。

壹、能力的概念

能力概念受到許多國家的重視，但是其採用的定義或趨勢，都有雷同之處。

下面扼要介紹之，尤其是美國的經驗。

一、英國職場上的經驗

英國是積極將能力概念運用於工作職場的國家，特別是從 1990 年代起，英國國家職業標準委員會推動建立「國家職業標準 (National Vocational Qualifications)」，強調工商業界共同建立和發展相關產業的職業工作能力績效標準。經由各種獲得委員會認證的專業團體，評估就業者是否具備某些工作所需的能力，頒發及格證書。因此，國家職業標準就是根據能力基礎概念設計而成，而所謂能力是指，在工作環境中，有能力執行工作的要求：

在能力基礎的制度下，該項基礎必須是明示清楚的、可資衡量的績效標準，一則是結果取向，一則是反映出工作角色上實際期待的績效狀況 (Fletcher, 1997: 3)。

二、美國 Hay/McBer 顧問公司的經驗

美國研究圈對於能力概念的重視已有幾十年的發展。美國哈佛大學商學院管理心理學者 David C. McClelland 創立的 McBer 顧問公司（後來與著名的 Hay 顧問公司合併），自 1960 年代起就從事工作績效相關研究，他則在 1973 年首先為文提倡，主張人力遴選時要測驗「能力」，而非「智力」。原因在於，智力雖然經常可用學業成就和專業內容測驗、學校成績和學位證明等表達，但是，這些指標實際上無法有效地預測工作績效或生涯成就，對少數族裔等低社經地位階層者卻會造成不利影響。

這項呼籲很快地受到實務界採用，1970 年代早期起，美國國務院新進外交資訊官的遴選考試，就開始由 McBer 公司協助，運用能力概念設計測驗的主要變數，此後，能力基礎的管理理念陸續被廣泛採用。綜合這個學派多年的理論和

實務顧問經驗，「能力」大體上的界定如下：

能力是指，個人具備的深層和持久性特性，這些特性和其在某項工作或情境上的有效績效或卓越績效之指標表現，具有因果預測的相關性 (Spencer & Spencer, 1993: 9)。

工作能力 (Job competence) 指在組織內部和外部環境的限制範圍下，員工可以達到預期的生產量和品質，進而符合（甚或超越）工作要求的能力。

工作能力領域 (Job competency) 指，個人具備的深層和持久性特性（如動機、特質、自我圖像、社會角色或知識），這些特性可以導致工作的有效績效或卓越績效。

能力模型包括哪些為達令人滿意或足堪稱許工作績效所要求的能力，但是應該也考量到員工在所處組織和組織內外環境系絡中的工作角色、職責和關係（以上引自 Dubois, 1993: 9）

進一步地說，所謂深層與持久性特性，代表的是一個人不論面對哪種情境，長期間所表現出來的行為模式或思考模式。Spencer 認為有五種主要的類別，即：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識和技能。後兩者是最容易發展的特性；前三者構成一個人的核心人格特性，最困難發展，其中，動機和特質的發展難度又高於自我認知概念（包括態度、價值或自我圖象）。換成用冰山模式來表達的話，技能和知識乃是顯露於外看得見帶體積較小的冰山，另外三者是隱藏於水面下看不見但體積更大的冰山 (Spencer & Spencer, 1993: 9-11)。

三、能力定義的趨向

陳玉山（民國 86 年）的研究，相當清楚地討論能力基礎這項途徑的發展和運用。他除了臚列了美國和英國許多研究者對於能力的定義外，並整合傳統和轉變中的能力概念，提出能力的意涵已由重視投入取向轉向結果取向，如圖 3-1，

強調個人具備的知能只是能力的指標之一，但是更重要的能力是能夠在實際工作情境上「表現」於外的具體工作績效和工作行為。換言之，能力概念的轉變包括三大特色（陳玉山，民國 86 年：19-21）：

- 從外顯的知識技巧轉向後設能力
- 從一般共通性能力轉向工作獨特性能力
- 從證明文件式的合法能力轉向能執行工作的真實能力

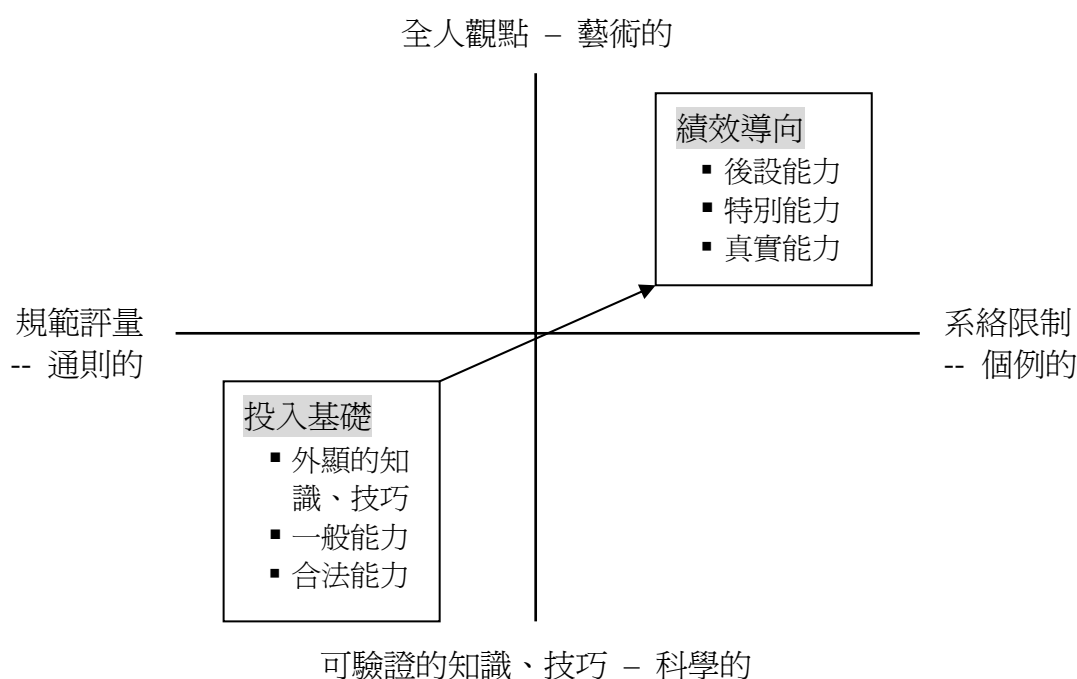


圖 3-1 能力概念的轉變

資料來源：陳玉山（民 86：18）。

貳、能力基礎的人力資源訓練

能力概念的提出，主要是爲了另闢途徑以改善員工工作績效，因此，人力資源管理研究者和實務者乃加以運用，由此產生所謂的能力基礎的人力資源管理觀點，相關研究者並且進一步地闡述能力概念要怎樣廣泛地用於人力資源管理各領域中，包括人力遴選、績效管理、人力培育規劃、人力發展和生涯規劃、薪資、

人力資源管理資訊系統、組織變革等（如 Fletcher, 1997b; Flannery, Hofrichter, Platten, 1996; Spencer & Spencer, 1993）。例如，薪資設計中的技能薪（skill-based pay）或知能薪（knowledge-based pay），或更廣義的能力薪（competency-based pay），就是能力概念的具體運用，技能薪的基本理念是依員工所具備經認證合格的工作技能數量、技能深度和技能嫻熟維持程度給薪，所以重點不是視員工擔任哪一個工作「職務」給薪，而是視其能為組織負責哪些工作給薪（可參閱的相關論著如 Thompson & Lehew, 2000; Risher, 1997）。

能力基礎的人力資源訓練發展規劃，更是最重要的應用面向，透過這種途徑，組織可以維持增進有能力的工作人力。因此，這項途徑也是績效導向人力資源訓練發展規劃的重要依據。以美國海軍領導力與管理訓練計畫為例，該項訓練計畫在兩週的課程設計下，共區分為七個模組，培養：認識自我學習風格能力、成就動機相關性能力、人際能力、影響力和權力運用能力、認知（思考與分析）能力、整合性能力、船上實務操作能力（Spencer & Spencer, 1993: 300），該計畫實施的前十幾年間，已有超過 20 萬人參與這項能力基礎的訓練計畫。

究竟如何實施能力基礎的訓練活動呢？研究者的建議諸多，但基本精神是類似的。例如，Dubois (1993) 的專書就是討論如何進行能力基礎的組織績效改善模式，從圖 3-2 可以瞭解，能力模式扮演承上啓下的中介角色，一方面將組織策略目標等需要清楚地那如能力模式中，一方面再據以設計實際的訓練發展課程。

Hay/McBer 顧問公司的則建議應循下面七個步驟建立能力基礎的訓練計畫（Spencer & Spencer, 1993: 294-298）：

1. 確定所要採用的能力模式
2. 釐清哪些能力是較具成本效益性的訓練（否則直接進用新人的成本會較低）
3. 選擇成本效益性的訓練發展方式（包括正式的訓練計畫、發展中心課程、自我發展資源的資料指引、錄影帶等互動式自我學習、工作指派、新手教導等等）

4. 建立評鑑方法和訓練課程
5. 訓練訓練員
6. 訓練參與者
7. 評估訓練成效

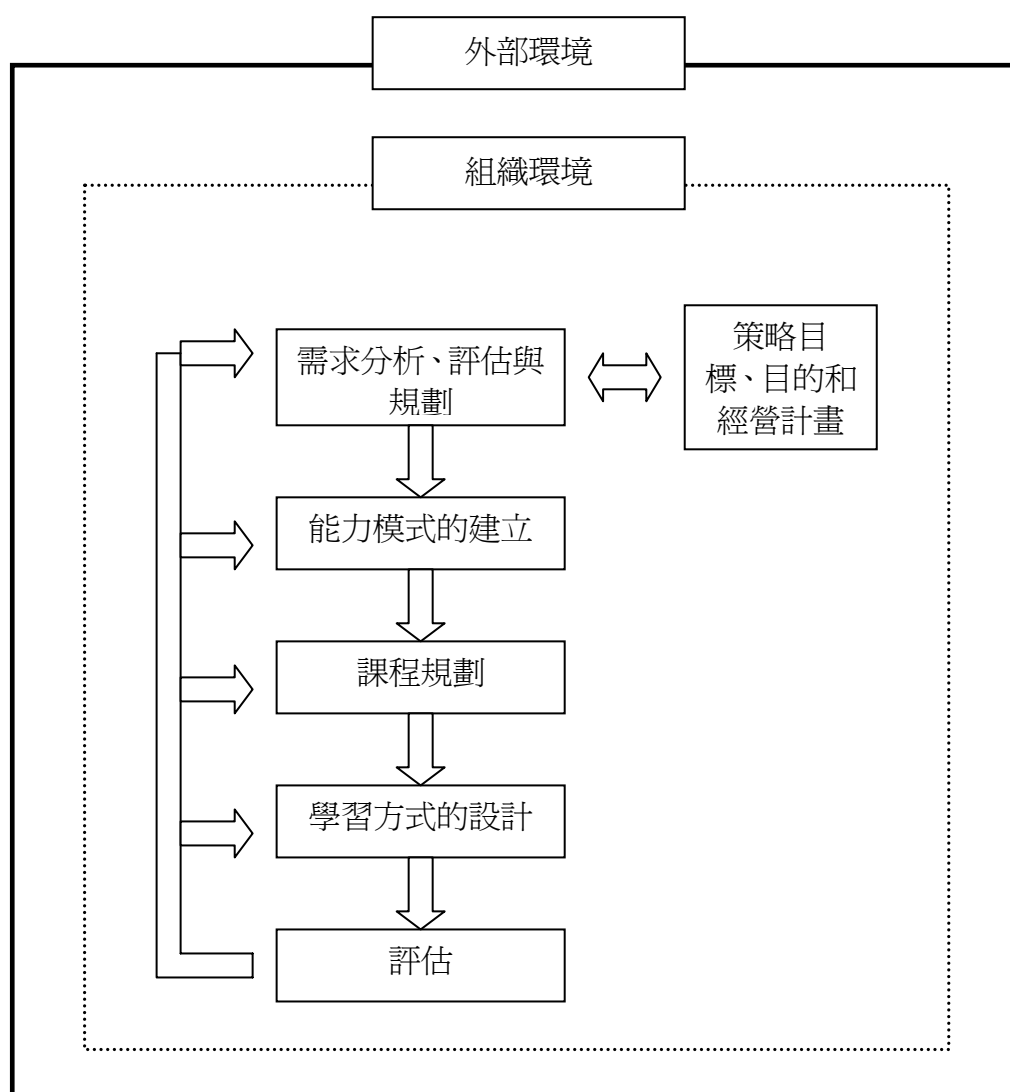


圖 3-2 能力基礎的組織績效改善策略性模式

資料來源：Dubois (1993: 24).

類似地，英國職業上建立能力基礎的訓練計畫，步驟上也很類似 (Fletcher, 1997a: 4)：

1. 設定績效標準
2. 確認個人層次的訓練需求
3. 根據模組 (Modular) 基礎，建立訓練架構
4. 決定模組的結構和內容
5. 確保包括員工工作情境與狀況的陳述 (range statement)
6. 確保訓練方法和個人需求相契合
7. 建立新技術和知識運用的評鑑
8. 針對個人和組織需求，執行模組

第二節 建立能力面向的基本方法

根據能力概念規劃人力資源訓練發展的確獲得極大的支持，除了本章以上論述可為明證外，公務人力發展中心也正朝向這樣的觀念在發展中，例如，中心近年委外研究中就包括中高級公務人員領導能力（黃榮護等，民國 88 年）和公務人員資訊能力（中華民國資訊管理學會，民國 88 年）。為提供進一步的操作指引，本節再略作說明。

能力基礎的人力資源管理或訓練發展，最關鍵的步驟是如何建立能力面向模式？Dubois (1993: 71-115) 詳細介紹五種方法的進行步驟，分別是：

1. 工作能力評鑑法：透過面談卓越模範工作績效者和一般工作績效者，歸納發現哪些是主要區辨的工作能力面向。
2. 修正式工作能力評鑑方法：透過書面記錄重要行為事件的過程，歸納發現哪些是主要區辨的工作能力面向。
3. 一般模式複製方法：選定現有基於研究過程所設定的能力模式草案，再交由焦點團體找出的卓越工作績效者評估，對該模式內容提供必要調整之建議，焦點團體再確認，這樣的過程可重複，直到滿意為止。

4. 量身訂作式一般性模式方法：儘可能窮盡地蒐集各種現有一般性能力模式後，再研究從中擇取適合的能力面向另行組合成新的模式。
5. 彈性工作能力模式方法：針對工作的未來變化性，建立起適合使用的能力模式。

其中，工作能力評鑑方法運用的程序最嚴謹，主要概念是「向卓越者學習」，特別再說明如下。這種方法原則上分爲三個步驟：

1. 組成焦點團體，成員包括現職者、直接主管、其他對該工作有卓越經驗者或專家，確定卓越工作績效的具體工作內容產出，以及工作要求，並據此找出卓越工作績效者。
2. 焦點團體深入分析研究，特別是使用關鍵行為面談方法（此方法是要求受訪者儘可能詳盡地分別說明，工作結果最令自己感到愉悅滿意和挫折不滿意的情境），發現與說明卓越工作績效者的各項特質，然後據以建立工作能力模式。
3. 驗證能力模式的效度。

相關的步驟也可以用圖 3-3 表示之。

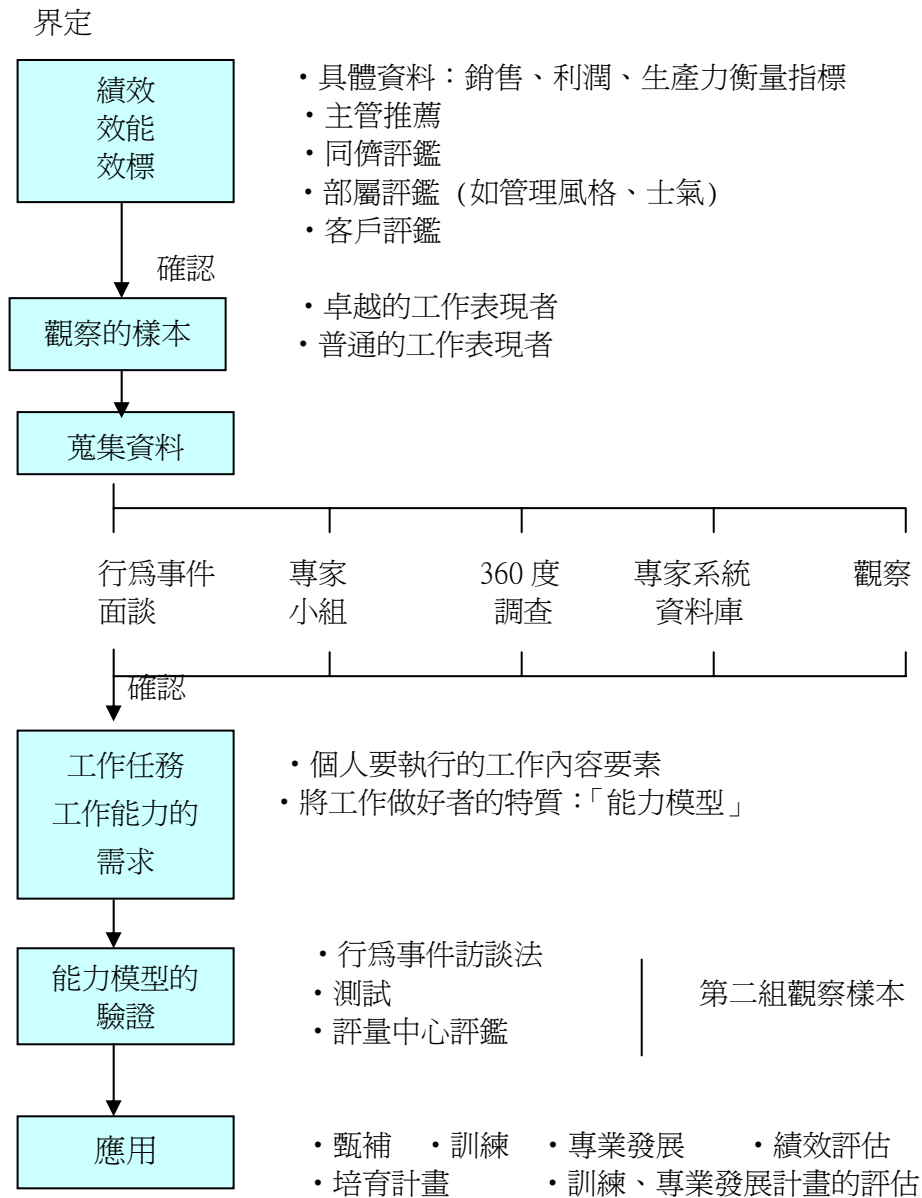


圖 3-3 工作能力評鑑過程

資料來源： Spencer & Spencer (1993: 95).

除了上述方法外，其實，最先提出的典型建構方法，是指六種蒐集資料來源和方法包括：行為事件訪談法、專家訪談法、調查法、能力模型資料庫「專家系統」、工作功能/任務分析、直接觀察 (Spencer & Spencer, 1993；整理自劉宜靜，民國 89 年)。

1. 行為事件訪談法：行為（關鍵）事件調查法乃找出在員工工作中所面對最重要的情境，瞭解他們的看法及行為結果，從而辨識做好工作所需要的技

術和能力。這種方法能根據工作現場系絡發現能力模型，適合組織獨特的歷史文化，因此也較能為組織中的成員所理解認同。

2. 專家訪談法：邀請組織內、外的專家進行模型分析，包括運用專家的知識與洞察，能力調查資料及專家系統的資訊等，以外界所發展出來的標竿，作為組織學習的參考。
3. 調查法：典型調查法將焦點放在同一時間點上所要的特別技能，尤其是關切：(1) 卓越表現者與一般表現者該項技能有多少差別？(2) 是否當員工缺少這項技能時，即可能會導致失敗？(3) 用具備這項特質與否來期待新進員工是否合理？(4) 這類技能可否被發展(訓練)？
4. 電腦基礎的專家系統：電腦基礎的專家系統根據先前研究所設定的能力，再將資訊經過管理、分析過程，自動提供一個適當且優越的工作表現所需能力的詳細描述。
5. 工作功能/任務分析法：員工或觀察者將工作者在一段特定期間中的每項任務、功能或行為活動詳細地列出來，資料則經由書面問卷、日誌、個人或團體的訪談、或者是直接的觀察蒐集而來。
6. 直接觀察：直接觀察員工因表現出來的重要工作任務，並且是以具體行為作為是能力的描述方式。

總之，一旦確認出能力面向模式和具體能力事項，訓練課程即可對應規劃。

第三節 能力概念與人力資源發展專業工作者的訓練發展

人力資源角色既然有相當的轉變，人力資源訓練發展的專業工作者也要隨之調整工作重點，研究者陸續針對人力資源發展專業人員角色的轉型提出不同建議，以下僅舉較近的一些看法，重點在於凸顯即使是人力資源訓練發展專業工作

者本身的訓練計畫規劃，也同樣地要依循能力架構，設計能力基礎的訓練發展計畫。

壹、美國訓練發展學會的建議

美國訓練發展學會 (ASTD) 是人力資源訓練的要角，過去二十多年來，不斷地根據影響人力資源發展工作的環境因素之變遷，定期陸續提出四次研究報告，並呼籲和倡導，人力資源訓練部門和專業工作者的角色必須做必要的轉型。

第三次的報告是 1989 年提出來的，主張人力資源發展專業工作者應該要扮演 11 項角色，即研究者、行銷者、組織變革催化者、訓練需求分析者、訓練計畫設計者、教材編製者、講員、個人生涯發展諮商顧問、行政人員、評估者、人力資源發展的管理者 (McLegan, 1989: 20)。為了有效扮演這些角色，則需要依賴四大能力領域的支撐，包括技術能力、經營能力、人際能力和智價能力 (intellectual competence)，每一類能力領域分別涵蓋幾項具體能力事項，共計 35 項，其中有 15 項能力事項更被主張是核心能力，如表 3-1 所示。

表 3-1 ASTD 1989 年建議的人力資源發展專業人員應有能力

能力面向	技術能力	經營能力	人際能力	智價能力
具體技能	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 瞭解成人學習* ▪ 瞭解生涯發展理論和技術 ▪ 能力建構技能* ▪ 電腦能力 ▪ 電子系統使用技能 ▪ 設施使用技能 ▪ 目標準備技能* ▪ 績效觀察技能 ▪ 瞭解特定主題 ▪ 瞭解訓練發展理論與技術 ▪ 研究技能 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 瞭解企業經營* ▪ 成本效益分析技能 ▪ 授權技能 ▪ 瞭解產業 ▪ 瞭解組織行為* ▪ 瞭解組織發展理論與技術 ▪ 瞭解組織 ▪ 專案管理技能 ▪ 檔案管理技能 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 教導技能 ▪ 回饋技能* ▪ 團體動力過程技能 ▪ 協商技能 ▪ 簡報技能* ▪ 詢問技能* ▪ 關係建立技能* ▪ 文字書寫技能* 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 資料整理化約技能 ▪ 資訊搜尋技能* ▪ 多樣化的智慧* ▪ 模式建立技能 ▪ 觀察技能* ▪ 自我知識 ▪ 建立遠景技能

說明：* 表示核心能力

資料來源：根據 McLegan (1989) 整理製作。

一、人力績效改善模式

美國訓練發展學會組成專家小組，在 1996 年提出最近的一次報告，以及日後相繼出版的其他研究，都特別凸顯強調，人力資源訓練與發展的終極目的必須重新定位為，訓練是為改善組織績效，因此，人力資源訓練專業工作者的能力也必須調整。誠如 Marc Rosenberg 所提出的反省和警語，他說：「記住，訓練不是最終最重要的，... .. 績效才是」（引自 Robinson & Robinson, 1996: 1）。

Rothwell (1996) 所提出的「ASTD 人力績效改善模式」包括六項步驟，首先是根據組織策略和目標進行績效落差的分析，第二是解釋造成落差的原因，第三是構思各種解決的干預措施，第四是執行選定的干預措施，第五是監視執行狀況並進行變革管理，最後是評估和衡量變革的成效和回饋調整。為有效勝任各項步驟，人力資源訓練專業人員就必須具備四種特別的角色，分析者角色（對應前兩

個步驟)、干預措施設計專家(對應第三個步驟)、變革管理者(對應第四和第五個步驟)和評估者(對應第六個步驟),四項角色皆各有特殊能力的要求,並期待展現賦能產出(enabling output)和最終產出(terminal output)。具體的主張如表 3-2。

表 3-2 人力績效改善的角色與能力

角色	能力	賦能產出	最終產出
分析者 -- 分析問題點,找出人力 績效落差的原因,或是 人力績效可以改善的 面向	績效分析技能 需求分析調查設計與 發展之技能 能力面向確認之技能 深入詢問問題之技能 分析綜合之技能 分析工作環境之技能	<ul style="list-style-type: none"> 設計瞭解人力績效落差問題的指引手冊 設計實施計畫,引導分析績效 影響目前或未來可能績效落差的趨勢資訊 工作事項分析 工作分析 	提交給利害關係者,關於過去、目前和未來績效落差與原因,具有說服力的報告
干預專家 -- 選擇適當的干預方 案,解決績效落差的根 本原因	解釋績效資訊之技能 選擇干預方案之技能 解釋績效變革之技能 評估干預方案間關係 之能力 確認關鍵性企業議題 之能力 目標執行之技能	<ul style="list-style-type: none"> 就績效分析或原因分析之結果,向工作者、其主管或利害相關者,提出口頭或文字簡報 由績效或原因分析過程,擷取有用的資訊 	提交給利害關係者,關於減少過去、目前和未來績效落差的適當干預方案,具有說服力的報告

角色	能力	賦能產出	最終產出
變革管理者 -- 確保干預方案依照預 期方式執行，並達成預 期結果，協助個人和團 體完成成效	變革激化之技能	<ul style="list-style-type: none"> 提出需要變革的有力說辭 尋找與獲得組織的支助 爭取變革所需資源 設計引進干預方案之計畫 向管理當局建議進行變革時，管理者的角色 向員工建議進行變革時，員工的角色 	<ul style="list-style-type: none"> 有效的績效改善干預措施，並有利害關係者的參與 干預措施利害相關者和參與者之間的有效人際互動 比較實際和理想績效，以及減少績效落差的進展之追蹤制度 多數或所有利害關係者，就干預措施的預期成效之共識 干預措施執行中和執行後，期待達成的可衡量財務性或非財務性目標
評估者 -- 評估干預方案和後續 作法等的影響性，進而 提供參與者和利害關 係者，關於干預方案被 執行狀況的資訊	瞭解溝通管道、非正式 網路和聯盟 瞭解團體動態過程 過程諮商之技能 協助催化之技能 評估績效落差之技能	<ul style="list-style-type: none"> 人力績效改善的評估目標 人力績效改善評估的設計與計畫 人力績效改善評估的工具 員工績效的前後測量 評估的發現、結論與建議 向管理當局和員工，提出人力績效改善策略的結果之報告 	<ul style="list-style-type: none"> 就某項干預措施的進展，向參與者和利害關係者提出口頭或書面報告 向組織提出關於績效的口頭或書面報告 向組織提出關於干預措施進展的口頭或書面報告 向工作團體或小組提出關於他們績效的口頭或書面報告 向工作團體或小組提出關於干預措施進展的口頭或書面報告 向管理當局提出績效的口頭或書面報告 向管理當局提出關於干預措施進展的口頭或書面報告
	評估預期成效之能力 設定衡量標準之技能 評估對文化產生影響性之能力 檢討人力績效改善干預方案之技能 回饋之技能		

說明：節引自 Rothwell (1996: 23-29)，省略原始表格內就各項能力的意義解釋，以及其所對應的「賦能產出」。

二、績效諮商顧問

同屬於美國訓練學會的 Robinson 和 Robinson 兩人，將訓練是為改善組織績效的主張更推進一步，他們強調訓練專業工作者要從傳統的訓練者角色，轉為績效諮商顧問角色。訓練部門和工作者的自我定位是，不斷提供更多的訓練服務計畫，讓更多員工有機會參與學習，不會特別關切訓練學習活動在實際工作情境中產生什麼變化？亦即很少思考提供的訓練和改善組織能力間是否有密切關聯性。套用作者的話，「這樣的傳統訓練者角色並沒有「不對」或「差勁」，而是不足以因應符合組織面對今日高度競爭、再造和顧客取向環境世界的需要」(Robinson & Robinson, 1996: 10)，因此，他們提出人力資源訓練者必須能扮演新的角色 -- 績效諮詢顧問者。傳統角色和新角色的工作焦點、工作產出、工作被課責重點、訓練需求評估重點等等的差異，如表 3-3 所列。

具體地說，稱職的績效諮詢顧問角色是指，當訓練部門或專業工作者面臨客戶或需求單位時，有能力針對該個案提出績效關係模式，作者建議的基本模式如圖 3-4。人力資源訓練專業者要運用這個思考模式於具體個案，首先是根據需求的角度（如增進顧客滿意程度），逐項釐清操作性成效和工作績效兩大部分的期待水準和現有水準，然後深入分析兩者是否有落差？造成落差的原因是內在或外在（指組織無力控制但卻具影響力的原因）？整本《績效諮詢顧客》一書 (Robinson & Robinson, 1996) 的重點，是針對如何操作這個模式的教導手冊，並舉出許多實例供參考。

表 3-3 人力資源訓練者兩種角色的對照

要素	傳統訓練者的角色	績效諮詢顧問者的角色
焦點	找出和針對員工的學習需求	找出和針對員工的績效需求
產出	提供結構式的學習經驗，例如訓練計畫、自行學習方案和電腦化訓練計畫。視訓練本身是目的，認為只要員工學習，傳統訓練者的角色就算是提供應有的產出。	提供協助改變或改善績效的服務，應該也要包括提出績效模式和指導處理工作環境面臨的阻礙等。視訓練本身是達成目的之手段，員工必須將所學移轉至工作上。只有當績效實際上朝向預期方向改變時，績效諮詢顧問者的角色才算是提供應有的產出。
責任	重視訓練活動的狀況。衡量面向包括參與者參與天數、講員講授天數和課程數量。通常的法則是認為「愈多愈佳」。	重視的是，和組織管理者與其他人員建立與維持伙伴關係。衡量的是，對於改善組織員工工作績效的助益程度。
衡量	訓練評估是重視參與者對訓練的反應和學習程度。	根據績效改變和成本效益，評估比較訓練和非訓練途徑方式的成效。
需求評量	典型上僅是瞭解員工的訓練需求。	評估績效落差狀況和原因，並指出支援改善績效所需要的工作環境之充分性。
與組織目標的關係	訓練被當成是成本，不是投資。訓練計畫和服務與組織目標間僅有有限的關聯性。	訓練功能被當成是產生可衡量的結果，例如成本節省。與組織目標間的關係非常密切。

資料來源：Robinson & Robinson (1996: 11).

值得再提的是，需求可以區分為四種，若以圓形圖表示，由外而內是，第一，組織需求，組織整體或個別單位的目標之操作性需要，如增進顧客滿意。第二，績效需求，為達成組織需求，員工必須做的具體工作或活動之需求。第三，訓練需求，員工為成功表現績效，必須要學習的需求。最後，工作環境需求，員工為成功表現績效，所處工作環境應有的流程和制度的需求 (Robinson & Robinson, 1996: 24)。績效諮詢顧問者應該由外而內的瞭解各項需求和其間的關係，方能有效地將四項需求結合；反之，所謂傳統訓練者就是只著重第三層需求的規劃，忽略和其他層次間的整合。

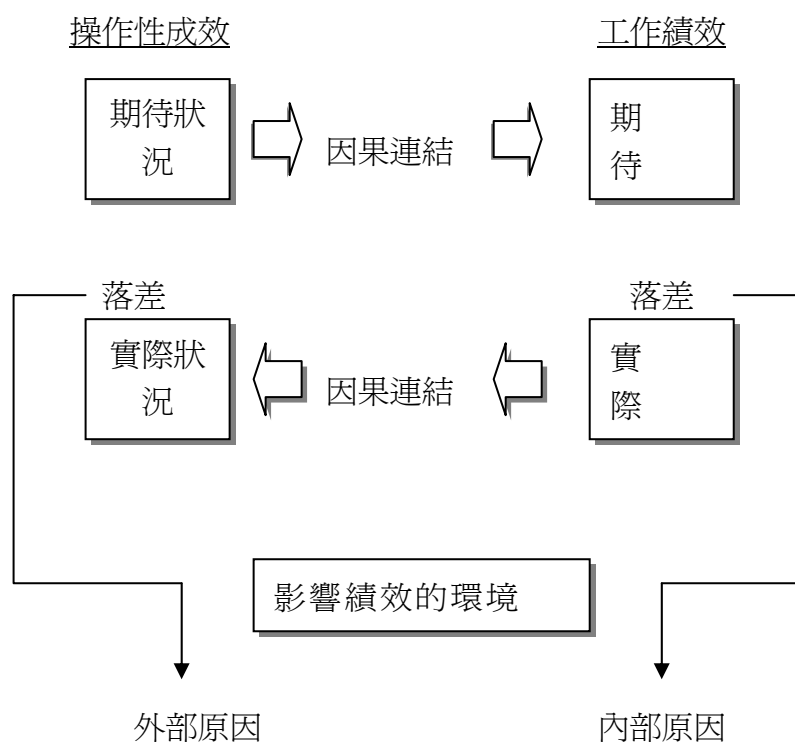


圖 3-4 績效關係圖像

資料來源：Robinson & Robinson (1996: 55).

因此，的爲了成功扮演績效諮詢顧問的角色，人力資源訓練發展專業工作者最重要知識技能領域有四大類 (Robinson & Robinson, 1996: 12-17)。

1. 組織經營方面的知識，包括：
 - 能瞭解組織的年度財務報告，
 - 能與業務單位管理者等人充分地討論組織目前所用來衡量操作性健康的狀況，
 - 能釐清組織無法控制但卻影響達成企業目標的主要影響因素，
 - 能討論競爭對手之策略與行動，以及對組織所造成之影響，
 - 能很有技巧地使用組織其他人所用的語詞。
2. 人力績效工程的知識，指「透過運用適當和多樣化的干預措施，分析、改善與管理工作績效的系統性途徑」，換言之，瞭解工作績效的影響成因是複雜多樣，而且相互關聯等特性，進而指陳出因應方法。

3. 夥伴技能，需要主動和組織管理者和其他人建立互信和合作關係，共同形成組織內的網路夥伴。
4. 諮詢顧問技能，強調採取和需求單位間的合作途徑，不是完全自行主導或完全被動的顧問方式。

貳、Dave Ulrich 的主張

Ulrich (1996) 歸納提倡人力資源專業工作者的工作內涵可分為四類：策略性人力資源管理、組織基礎建設管理、員工貢獻管理和變革與轉型管理，四類管理工作對應著四項可以扮演的角色，如表 3-4。

表 3-4 Ulrich 主張的四項人力資源管理專業工作者角色

管理角色	最終目標	隱喻角色	主要活動
策略性人力資源管理	策略執行	策略夥伴	人力資源與組織策略的整合
組織基礎建設管理	建立有效的基礎建設	行政管理專家	組織流程再造
員工貢獻管理	提升員工認同感與能力	員工需求代言人	傾聽與回應員工需求
變革與轉型管理	創造嶄新的組織	變革催化者	變革與轉型的管理

資料來源：Ulrich (1996: 25).

Ulrich 和同僚多年的研究指出，人力資源工作者工作績效主要來自於三大能力範疇，重要性依序是「變革管理（如問題解決、創新和轉型、角色影響、創造遠景分享等）」和「對組織經營的瞭解（包括如組織的財務、策略、技術和組織能力等面向）」、「對人力資源管理實務作法的瞭解」，第一項能力對於工作績效的

貢獻度達 41.2%，約是第三項的一倍 (Ulrich, 1997: 251)。Ulrich 認為除了這三項能力外，尚應該再加上「個人可信賴度」一項能力範疇，並以其為中心，構成未來人力資源工作者的四大能力範疇。所謂個人可信賴度的行為特徵是指具備以下的能力 (Ulrich, 1997: 253)：工作上正確性、一致性、準時並在經費許可內完成承諾之事、和長官、部屬與同僚間有很好的個人氣氛、願意適時、適地和適合方法表達不同意見，挑戰既有想法、行為倫理性、願意跳脫框架思考、對於所有個人資訊嚴守秘密、傾聽並且重視高階主管或組織面對的問題等。

參、Ruth L. Theobald 的主張

Theobald 提出人力資源訓練專業工作者必須具備 33 項的能力事項，分別可以歸入三大領域，即：瞭解成人學習者、教導能力和個人能力（引自 Weinstein, 2000）。Weinstein 將她的說法整理成表 3-5。

表 3-5 33 項人力資源訓練專業人員的頂尖能力

能力面向	瞭解成人學習者	教導能力	個人能力
具體技能	<ul style="list-style-type: none"> 成人要實務知識，不是理論 成人偏好聽、看、作或想的學習模式 成人背景多元且獨特 成人已具有相當的知識與經驗 成人有學習動機，且好奇 成人想要學習的是問題解決的技能 	<ul style="list-style-type: none"> 擁有解釋理論時所可使用的經驗案例 瞭解參與學習者的工作職場 仔細、有邏輯地準備教材學習內容 將觀念簡單化 建立適當的學習氣氛 使用多樣化的教學方法 培養自我的發問技能 充實自我的研究技能 改善自我的文字技能 引導參與者共同學習 改善自我的簡報技能 強化引導團體的技能 重視參與者的回饋意見 培養運用新科技的能力 扮演成功的評估者 具備彈性 	<ul style="list-style-type: none"> 本身就是熱愛學習 尊重和願意從參與學習者中學習 能激勵參與學習者 有效溝通 幽默 能成為領導者 能具問題解決的技能 培養批判性思考的技能 建立自己的人際網路 隨時自我沈思反省 自我充電

肆、美國公共行政學院建議聯邦政府人力資源專業者的能力圖像

美國公共行政學院 (NAPA) 近年的研究結果，也支持能力概念作為人力資源管理工作改造的重點工作之一，幾年前出版的系列報告稱為《新時代、新能力與新專業人力：推動執行人力資源專業人力能力模式的指南，建立高績效組織的策略》，提出聯邦政府人力資源專業人員的能力架構和如何推動的建議，誠如該書副標題所強調的意義，即能力模式的管理是建立高績效組織（當然包括人力資源管理組織）的策略。

學院的報告認為，人力資源專業人員的能力圖像要包括五大特別能力面向：組織夥伴、人力資源專家、變革催化者、領導者和倡議者，同時也要有共同性能力。表 3-6 整理該報告所提，每一能力面向的能力重點和具體能力面向，同時，這些能力圖像和人力資源管理部門的職位間應該有對照性，例如，部門主管、部門管理者、部門新進人員等應該具備的具體能力面向是應該有差別的。

表 3-6 美國公共行政學院對人力資源訓練專業工作者能力的建議

能力面向	能力重點	具體能力事項	職位 A	職位 B	職位 C	職位 D
組織夥伴	任務導向 瞭解文化 策略夥伴 制度創新者 瞭解團隊行為	價值與組織任務的結合				
		瞭解組織文化和服務對象				
		瞭解組織任務職掌				
		能夠平衡各種價值要求和確立優先次序				
		瞭解團隊行為				
		瞭解公共服務領域				
人力資源專家	瞭解人力資源原則 顧客導向 運用企業程序 資源管理 運用人力資源工具	充分激發人力潛能				
		瞭解人力資源法令與政策				
		顧客服務取向				
		瞭解企業經營流程				
		資源管理				
		運用調查與其他工具				
		提倡工作生活課題，並與結果導向的組織規劃過程整合				
變革催化者	變革管理 諮商 分析 聯盟建立技能 影響他人	分析技能				
		諮商顧問技能				
		創新性				
		引領共識建立的技能				
		影響他人行動的技能				
領導者	冒風險 服務倫理 果斷 員工發展 建立信任	指導發展員工潛能				
		建立信任關係				
		展現管理者的倫理行為				
		有能力作決定				
		要求和自我勵行廉潔、正直				
		瞭解業務和幕僚的角色				
倡議者	重視多元化 克服衝突 溝通 尊重他人	重視組織內部多元化的價值				
		有效溝通				
		爭端衝突的管理				
共同能力		組織發展原理				
		瞭解組織體系和資訊科技				
		能與團隊共事				
		具有行銷能力				

資料來源：整理自 NAPA (1997: 2-4).

伍、國內關於人力資源專業人員能力需求之研究

最後，介紹一些國內相關的研究。吳佳儒（民國 89 年）運用個案研究提出人力資源專業人員的能力需求模型，包括企業經營的知識、顧客服務取向、人際關係管理、專業的技術與知識、影響他人、團隊與合作精神、個人管理(自我學習、目標管理、主動蒐集資訊、彈性、堅決果斷、親和力)、分析推理能力、策略性思考等九項能力，尤以「顧客服務取向」、「分析推理能力」與「影響他人」最為重要。同時，結論中亦提到人力資源專業人員必須對組織的內、外部環境有一定的敏感度，才可將重要資訊傳遞給直線主管與相關人員，以提供企業必要的修正與協助。

黎守明（民國 89 年：171）也提出訓練部門的工作大致可分為課程規劃、授課及支援性的行政及事務性工作，因此，選用訓練部門的人員，除了負責行政事務的人員外，最好能同時具備規劃與授課能力。就訓練部門的專業性要求，其人員應具備下列條件：

- 1.對課程主題要具備專業的知識及實務經驗。
- 2.能熟練多種授課的技巧(角色扮演、小組討論、案例研討等等)。
- 3.帶動及激勵學習的氣氛。
- 4.具備分析及設計的邏輯能力。

黎守明進一步提到訓練規劃人員，應該具備的專業知識有把握企業訓練需求、規劃企業訓練體系、規劃年度訓練計畫、規劃訓練課程計畫、熟悉各種訓練方法、與外部講師協商的能力、訓練效果評估、人際溝通能力。

第四章 能力基礎導向訓練在政府部門的應用

前章說明能力基礎導向的人力資源管理概念，並指陳其在人力資源訓練活動上的引導角色。本章舉部分國外政府經驗，說明這個概念的重要性，也由此引導訓練績效方向。

第一節 美國聯邦政府

美國聯邦政府對於人力資源訓練發展的規劃構思，和民間企業的理念相當接近，因此，在實際作法上除了一再強調策略導向外，也很早推動能力導向的規劃。

壹、領導效能架構

聯邦政府人事管理局尤其重視各層主管人員的能力發展，經由多年經驗與研究分析，該局幾經修正後在 1990 年代初提出「領導效能架構」，規劃不同層次主管人員應具備的獨特能力與共同基本能力，該架構如圖 4-1。

共同的基本能力包括口頭溝通、書面溝通、解決問題、領導、人際關係技能、自我導向、彈性、決斷力、以及工作所需的技術能力。基層主管應該有管理多元化工作人力（例如少數民族、殘障人員）、處理衝突、促成團隊建立、發揮影響力、協商及對人力資源進行管理的能力。中階管理者應該培養創造性思考、規劃與評估能力、顧客導向、內在控制與整合的能力、以及財物與技術管理的能力。組織的高級主管更應具備宏觀的遠見、以及對內外環境的敏感度。如此，每一層

級的主管人員均以較低層次的能力作為基礎，而後再發展所任層級職務所需的能力，即可避免無法勝任新職，或是任較高層級職務但缺乏基層經驗與基本能力的困境。

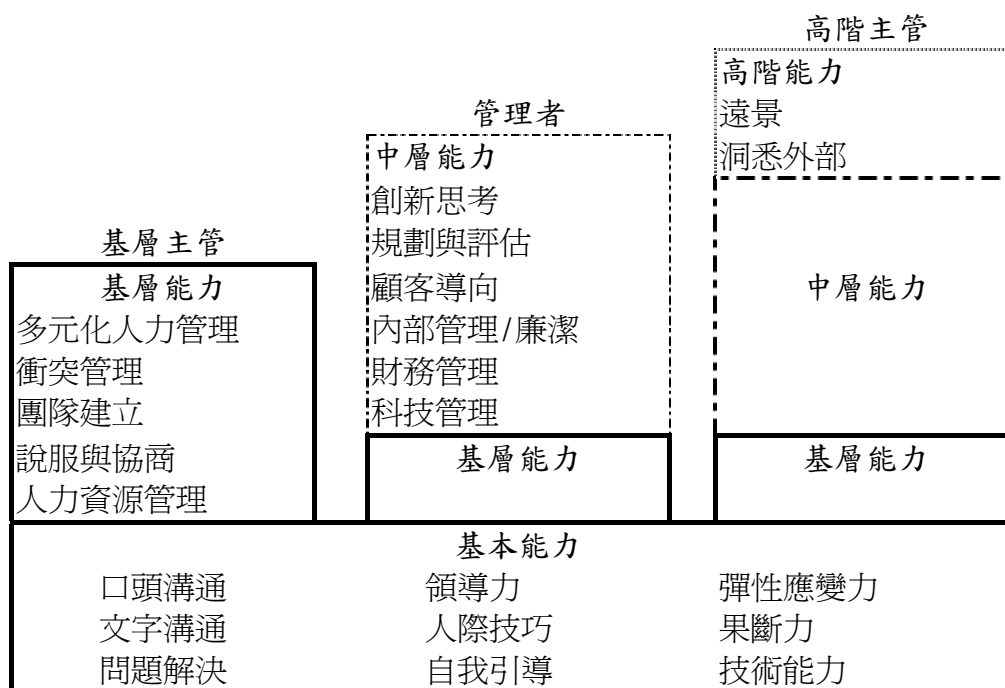


圖 4-1 聯邦政府領導效能架構

資料來源：Van Wart, Cayer & Cook (1993: 48).

貳、高級行政主管職人員的核心能力

人事管理局列出擔任高級行政職職位 (Senior Executive Service) 共同必備的資格條件稱為「核心能力條件」，這些核心面向會作必要的調整。早期人事管理局要求高級行政職候選人與高級行政職現職人員應具備六項管理性核心能力，即：確認尋找與處理影響計畫事項的重要外在因素，為所負責計畫在各種組織內外場合從事溝通或代言，規劃、組織與督導計畫或方案，獲取與辦理計畫所需預算和其他資源，公正與衡平方式管理所屬人員，和監視、評估與調整計畫運作以達成目標。1994 年時列出五大面向改為：策略遠見、人力資源管理、計畫發展與評估、資源規劃管理、組織代表性與聯外部溝通聯繫。1998 年新修正的標準稱為「主管人員核心資格條件 (Executive Core Qualifications, ECQ)」，包括

變革領導、員工領導、結果導向、企業洞察力、建立結盟和溝通等五大面向，各個核心資格條件面向均有細部的特性說明和能力面向，整理如表 4-1。

表 4-1 美國聯邦政府高級行政職人員應具備的核心能力

面向	能力定義	具體的行為內涵	具體能力
變革領導 (leading change)	整合主要的國家與計畫目標、優先次序、價值和其他因素後，發展與執行組織遠景的能力。變革領導能力的核心重點是在持續與變革間取得平衡，即能致力改善對顧客的服務與計畫的績效，能創造鼓勵創造性思考的工作環境，以及在逆勢環境中仍能維持其焦點、熱誠與耐力。	<ul style="list-style-type: none"> 運用領導力和激勵中階管理人員能將遠景、策略規劃和品質管理融入於各項組織活動內；鼓勵創造性思考與創新；影響他人具有公共服務精神；設計與執行新穎與領先性的和計畫與過程。 確認影響組織的關鍵性課題，包括政治、經濟、社會、科技和行政性因素； 瞭解全國性政策決定與執行過程的各重要角色及其間關係，包括總統、總統政治任命者、國會、司法部門、州政府與地方政府、壓力團體；提出有效策略期以在推動組織工作時能平衡各項利益。 具有變革和接受新資訊的開放心態；容許不確定性；採取變通行為與工作方法以因應新資訊、環境變革或未預見的情勢；能迅速對新環境作出回應調整。 展現高度的主動性、努力和對公共服務的奉獻；前瞻性和成果導向；具備自我激勵能力；追求自我發展；尋求他人的建議回饋以及學習新知的機會。 有效因應壓力；不利情況下仍能維持集中力與耐力；從失敗中迅速恢復。 	創造力與創新力 持續學習力 掌握外界環境變化力 接受變革彈性力 服務動機力 策略思考力 遠見力 壓力克服力。
員工領導 (leading people)	極大化員工潛力和要求員工具備高度倫理標準以符合組織遠景、職掌與目標的各項策略設計與執行之能力。	<ul style="list-style-type: none"> 發揮領導力，根據組織各項策略目標設定所屬人員應有的預期績效水準；激發與指導所屬人員達成預期目標；透過權威分享活化所屬。 有效運用組織績效管理制度以提昇工作品質，包括設訂績效標準、員工績效評估、運用適當的獎金、諮商或免職工具。 重視員工間的文化多元性和其他差異性；型塑一個多元文化的工作環境，使員工可共同合作達成組織目標。 評估員工特殊的發展需要，並提供該發展機會以利充分運用員工的能力與貢獻；透過個別教導和引導者角色方式建立領導力。 型塑工作奉獻、團隊精神、信任、團體認同和榮譽感；採取必要措施以防止可能產生不愉快情形發生。 運用積極性和建設性方法解決衝突，包括勞資夥伴概念、有效處理員工關係、重視工作士氣、組織氣氛和平與就業機會課題，以及採取必要的懲處。 	衝突管理力 文化差異掌握力 廉潔與誠實力 團隊建立力

成果導向 (results driven)	作成即時和有效決定，並經由策略規劃與計畫和政策執行與評估途徑產生成果的能力。成果導向能力強調責任性與持續改善。	<ul style="list-style-type: none"> 瞭解並有效運用與專業知能相關的程序、要求、規定和政策；瞭解行政能力與任務需求間的關聯性； 透過策略性計畫規劃強調成果的重要性，包括評估計畫可行性與其短期和長期可行目標。 運用正確判斷以建立工作優先次序；平衡組織所服務的各種顧客間之利益順序；因應服務對象需要調整工作優先次序。 預測並掌握計畫執行與目標達成的相關實際或潛在問題領域；採取適當的因應方案。 制訂計畫的成就標準；自己對標準達成與否負責，同時對他人達成標準與否課以責任；有效修正標準以符合顧客需求和提高計畫與政策的品質。 發掘運用組織內外新產品與服務的機會；承擔風險追求眾所認定的效益。 	責任性 顧客服務力 果斷力 企業精神 問題解決力 技術專業力
企業敏銳 (business acumen)	以贏得大眾信任和達成組織職掌的方式，獲致與管理人力、財務、物品和資訊資源，並運用新科技強化決策的能力。	<ul style="list-style-type: none"> 根據組織目標與可用預算評估目前與未來的用人需求。運用功績原則建立、甄選和管理多元化的工作人力。 監督財務資源的分配運用；尋求成本效能途徑；建立並運用財務管理的內部控制制度。 有效管理預算過程，包括提出預算表與合理化；在法定預算下執行預算；瞭解爭取預算的行銷知識。 整合與協調後勤作業。 確保運用效率性和成本效益性方式，建立與管理資訊系統及其他科技資源，以符合組織需要；瞭解科技變革對組織之影響性。 	財產管理力 人力資源管理力 科技管理力
聯盟建立與溝通 (building coalitions / communication)	運用說服力方式解釋、倡導和表達事實與想法，和內外環境中個人與團體協商，和其他組織建立密切的專業網路，以及發掘影響組織工作的內外部政治之能力。	<ul style="list-style-type: none"> 向外界與上級（如本機關與其他首長、企業高階主管總裁、管理暨預算局人員、國會議員與助理、大眾傳媒、服務的顧客和專業性團體）行銷和代表所屬工作單位及所負責工作；具備清晰表達能力；有效傾聽和取得資訊；促進意見的開放性交換。 與機關內其他單位間建立良好工作關係；根據清晰的組織與政治現實情境處理每一問題；透過接觸以建立和強化內部支持的基礎；尋求上級的瞭解與支持。 與外界相關團體建立盟友關係；與更多相關利害者建立共識。 具備團體與團隊工作能力；主持簡報和會議；獲取他人合作以取得資訊和達成目標；促成雙贏情境。 考慮及他人的需求、感受和能力，並適當回應之；具備技巧性，並以導尊敬方式待人。 運用清晰、結構完整和具說服力的文字方式撰寫報告、公文和其他文件。 	影響說服與協商力 口頭溝通力 人際互動技巧力 夥伴建立力 文字溝通力 政治洞察力

資料來源：根據 U.S. Office of Personnel Management (1998a) 整理。

參、聯邦行政主管學院的訓練發展計畫

聯邦行政主管學院 (Federal Executive Institute) 成立以來，定位主要是提供高階主管人員的發展學習機會，希望經由聯邦行政主管學院的主管發展計畫與經驗，讓聯邦政府的高階主管人員能成為卓越領導者，能瞭解領導者如何在美國憲政架構中運作，能意識到其將是美國聯邦政府中高階領導集團 (corps) 一員，而需具備廣泛的整體觀點為美國大眾服務，並能學習強化其各項基本的領導知能，終而得以使個人發展和機關績效改善密切結合。

很顯然地，聯邦行政主管學院的發展宗旨與一般行政人員訓練宗旨強調重心相當迥異。尤其是強調在「美國憲政架構」下的高階領導主管角色，說明聯邦政府高階主管不似企業主管對政策方向有充分的自主性，但也並非想像中受到百般限制處。聯邦行政主管學院強調的是，作為聯邦政府高階行政領導者，其必須依循憲政體制內民選人員所提出的方向行動，透過有效領導力的展現，經由政策制定與執行過程，視大眾為公民，而非僅是消費者，努力提供服務。

為達成前述之核心宗旨，聯邦行政主管學院辦理的主管發展計畫稱為「民主社會的領導力 (Leadership for a Democratic Society, LDS)」計畫。該發展計畫之所以在領導力前加上「民主社會」一詞，乃用以彰顯所有聯邦政府高階行政主管肩負職責的共同點，就是如何在美國憲政架構下的民主社會中扮演有效的行政領導者，進行民主化的治理。

一、發展計畫的主軸

LDS 主管發展計畫主軸下，實際課程與活動的設計是整合成下列四項次子題：

1. 政府內的個人領導力：學習如何運用個人特質與必要的領導技能，鼓勵與激勵他人朝向共同目標努力。這個子題內的活動旨在提供高階行政主管瞭解自

己的領導能力程度，並學習組織領導層次（而非管理層次）所需的個人性、政治性和概念性技能。

2. 公共組織的改造與變革：政府各項政策計畫需賴組織過程而實踐。本項子題提供高階行政主管瞭解到，其能否預見所領導的組織必需作持續性變革方能因應職能變化之需要，如何將正確的預見轉化成實際變革方案，並總其成推動之。課程內容包括機關組織變革所涉及的廣泛課題，如組織策略、結構、工作流程、制度、顧客服務、變革管理、團隊和人力資源管理等面向，使學習者能扮演管理上的領導者。
3. 憲政架構下的公共政策：本項子題的重點是強調，政府公共政策的本質涉及許多不同的社會利益，所以高階主管在政策過程中面對的不僅是行政部門觀點而已，尚包括國會部門、司法部門與非政府部門的利益與見解。有效的高階行政主管必須瞭解到這樣的民主治理環境，才能在憲政架構中，制定與執行負責任性的政策與計劃。
4. 全球化觀點與政府施政：各國關係間密切性不斷增強的結果是，美國政府與社會的政策與計畫成效愈來愈受到國際性發展或其他地區性發展的影響，不僅是經濟事務是如此，政治、社會、環境科技等更多領域也不例外。本項子題強調高階行政主管要能瞭解到，這些全球性的變化與發展如何影響及美國政府與社會，而美國政府應如何將全球化的趨向等因素，納入政策設計與政府施政的考量，期以因應新時代的挑戰。

總之，LDS 主管發展計畫的課程與活動皆在這四項子題下規劃，形成一個有系統性與主軸性的主管發展計畫；換言之，主管發展計畫的規劃先有清楚的方向與理論架構在設計個別課程與活動，而不是許多看似新穎課程與活動的集合而已，忘卻了各項課程與活動間應有的聯結性。聯邦行政主管學院希望這樣的高階行政主管發展計畫能達成下列目標。

1. 更能完整地瞭解到美國政府治理所根據的憲政架構。
2. 強化高階主管就民主政治對公共服務所要求高標準之廉潔、奉獻與知識

的認同與努力。

3. 瞭解公共服務文化的基礎與內涵價值，並將其個人價值、組織價值與憲政價值結合，期以支持具倫理性與回應性的公共服務。
4. 瞭解到永業高階行政主管角色內容的關鍵面向，以及如何有效扮演這些角色面向的策略。
5. 增強對於環繞於現代政策課題與問題周遭的動態性之瞭解，並洞悉如何在這樣的政策環境中獲致成就。
6. 增加對於影響美國與世界各國的主要事件與趨勢之瞭解，從而強化美國政府的治理能力。
7. 根據自己的現職與未來永久發展目標，省思自我的過去、現在與未來方向。
8. 瞭解讓自己能獲致現有成就所已具備的領導技能，以及為成功因應未來工作所需要的領導技術。
9. 更嫻熟於如何建立高績效團隊與組織之知識。
10. 增強自己對於如何管理人員變革與組織變革所涉及動態性之瞭解。
11. 改善個人迎接未來任務責任的準備能力，包括自己的財務狀況、體能狀況及工作與個人生活間的平衡性。
12. 刺激其繼續終身學習的心態意願。

二、課程規劃

LDS 主管發展計畫是為期四週的主管發展計畫。四週的活動內容規劃均係依成人學習原理而設計。

第一週的活動最主要著眼於讓所有參加者創造一個積極性的共同學習氣候，即參與者間打破原有職位、職稱高低與學歷高低間的障礙，共同學習。報到後第一天參與者自行組成「領導發展團隊」，這個團隊是日後四週期間最重要的

共同學習基礎，一個領導發展團隊通常包括八位或九位參與者和一位指導員，參與者經由所屬團隊和其他團隊間互動，實踐成人學習中強調的支持、合作、關懷與信任之學習氣候。

每一個領導發展團隊均需選出代表參加「學習社群委員會」及「高階行政主管論壇委員會」。前一委員會負責參與者和聯邦行政主管學院間的溝通，以及如何安排當期的各項社交活動，選出結業式致辦代表與結業後的連繫代表等人員。後一委員會負責選擇主管發展計畫中每次高階行政主管論壇發表演說的參與者。

第一週活動中尚會利用領導發展團隊場合，根據高階行政主管個案研究課程，讓團隊中每位成員參與、分享、反省與評估自己的主管領導經驗技能與態度，由此瞭解自己的成就與未來待強化之處。再者，參與者會學習運用「Meyers-Briggs 指標」瞭解自我和與他人間的差異性。至於課程方面則著眼於討論美國憲法對行政治理的意涵，其所倡導的價值，以及如何在憲政架構下治理等基本課題，反映聯邦行政主管學院的核心宗旨。第一週最後一天會有標竿評估活動，所有參與者經由團體討論與 360 度回饋等方法，自我規劃後三週的學習方向。

第二週至第四週是學習的主軸。所有參與者，自行規劃選擇四項子題的課程參與，每一週內必須選擇三個課程參加，但未必要限定於同一子題，完全是根據自我評估後的需求決定。因此，課程大致上是小班進行，人數在 15 到 25 人間，主要的學習方式不是講授與閱讀，而是運用討論、練習、媒體教學、角色扮演、模擬、個案研究、專題報告與實際參訪機關等更為動態方式，使參與者間有更多的意見討論與分享，而且這種學習方法對於學習知識的保留率也是遠高於傳統的講授與閱讀法。

除了參與子題課程外，後三週內尚會辦理多次的高階行政主管論壇活動，論壇每次約一小時，由自願參與者就其感到興趣的課題（包括課程子題以外的題材），向其他參與者發表觀點，扮演教師的角色，促成共同學習。另外，在第四週時，每位參與者皆需在所屬領導發展團隊內，報告其「高階行政主管學習案例」，共同與其他人學習分享如何運用。學習的經驗解決個案，並由此獲致反省

的回饋。典型的四週課程與活動並非一成不變，以 1998 年 3 月底一期為例，課程包括：

表 4-2 美國聯邦行政主管學院主管發展計畫課程範例
第一週

	週日	週一	週二	週三	週四	週五	週六
7:00-8:00	報到	早餐					
8:15 — 12:00		始業式與 發展計畫 介紹 建立領導 發展團隊	價值與憲 法	Myers-Bri ggs 研 習 會	健康計畫	領導發展 團隊個案 研討	主管技能 的標竿評 估
12:00-1:30		午餐與健身活動					
1:30-3:00		自我閱讀					
3:00 — 5:30		領導發展 團隊報告	領導力與 價值	管理模擬	領導發展 團隊個案 研討		領導力挑 戰導論
5:30-6:00		社交互動					
6:00-7:00	晚餐						
7:15 -- 8:45	歡迎會	價值與憲 法	領導力與 價值 領導發展 團隊個案 研討簡介	繼續管理 模 擬 與 Myers-Bri ggs	領導發展 團隊個案 研討		

第二週

	週日	週一	週二	週三	週四	週五	週六
7:00-8:00	早餐						
8:15 — 12:00	教導性團體選課	本週研討課程	本週研討課程	本週研討課程	本週研討課程	本週研討課程	
12:00-1:30	午餐與健身活動						
1:30-3:00	自我閱讀						
3:00 — 5:30	團隊診斷	專 題 演講：主管人員的財務規劃	組織模擬	專 題 演講：美國當前的民權問題	課程演練會 (plenary fair)		
5:30-6:00	社交互動						
6:00-7:00	晚餐						
7:15 -- 8:45		主管論壇	專題演講		主管面臨的政治環境		

本週研討課程包括：The Aspen Institute Executive Seminar, 美國與全球經濟體系：體系如何運作及為何無法良好運作，俄羅斯：下一步？和建立學習性組織。

第三週

	週日	週一	週二	週三	週四	週五	週六
7:00-8:00	早餐						
8:15 — 12:00		分組 參訪不同機關	本週研討課程	本週研討課程	本週研討課程	本週研討課程	
12:00-1:30	午餐		午餐與健身活動				
1:30-3:00			自我閱讀				
3:00 — 5:30			專 題 演講：未來的五大發展	plenary fair	專 題 演講：主管人員與政治管理		
5:30-6:00			社交互動				
6:00-7:00	晚餐		晚餐				
7:15 -- 8:45			主管論壇		主管論壇		

本週研討課程包括：建立顧客導向的公共服務組織：實務技術、方法與衡量，領導力的科學與贏取跟從的藝術，正義與個人權利，主管的永業規劃：在變動時代中領導自我與部屬。

第四週

	週日	週一	週二	週三	週四	週五	週六
7:00-8:00	早餐						
8:15 — 12:00		本週研討課程	本週研討課程	本週研討課程	領導發展團隊報告	領導發展團隊報告結業	
12:00-1:30	午餐與健身活動						
1:30-3:00		自我閱讀					
3:00 — 5:30		如何面對傳播媒體	本週研討課程	專 題 演講：認識當前的中國	專 題 演講：中年的健康課題		
5:30-6:00		社交互動					
6:00-7:00		晚餐					
7:15 -- 8:45		主管論壇	專 題 演講：最高法院		結業晚宴		

本週研討課程包括：傳播媒體：公共部門的溝通，爭議解決與協商：公共組織解決爭議的技術，如何與國會互動，華府政治與政治任命者：如何在混亂中協商

說明：這是 1998 年 3/29 – 4/24 日該期的實際課程與活動表。

參、管理發展中心的訓練發展計畫

人事管理局目前尚另外維持兩個管理發展中心 (Management Development

Center)，分別位於東部的西維吉尼亞州與西部的科羅拉多州。管理發展中心提供的服務產品主要有四大類：三項管理人員發展研討會，基層主管與團隊領導力中心計畫，公共政策與當前政府面對課題研討會，以及領導與管理評鑑計畫。其中，最主要的是管理人員發展計畫，該計畫乃根據人事管理局「領導效能架構」而設計的，所以有三個循序的管理人員發展計畫，即：新任管理者研討會、管理發展研討會及高階行政主管發展研討會，這三項管理人員發展計畫為期皆是兩週。

一、新任管理者研討會

此計畫是以一般俸表第十三職等以上職等新任管理人員為對象，協助新任人員瞭解其與原任基層主管的不同所在。著重發展的能力面向有：自我瞭解、人際技能、團隊建立、協商與影響力、衝突管理、人力資源管理、適應工作壓力能力、多元化人力的管理、溝通、問題解決、領導力與果斷決定。這項計畫預期的效益是協助新任管理者：

1. 發展策略性管理思考的能力。
2. 改善處理爭議模糊性問題，多元利益衝突競爭性問題與決策價值性問題的能力。
3. 擴大對聯邦政府管理課題的觀點視野。
4. 瞭解各項政府活動與措施管理所涉及的憲法性和倫理性課題。
5. 增進如何有效從事變革之管理。
6. 強化在溝通、組織文化與變革管理、團隊建立、問題解決與決策、領導力及績效管理等面向上的技能。

二、管理發展研討會

此項發展計畫是提供給從事人力管理與計畫管理已有多年的管理人員，所以參與者的資格也是一般俸表第十三職等以上人員，但最好是也曾參加過前述新任

管理者研討會或類似發展計畫。本項計畫著重的方向是發展如何有效從事組織層次管理的技能，具體的能力發展面向有：創造性思考、顧客導向、果斷決定、財務與人力資源管理、管理控制與倫理廉潔、規劃與評估、問題解決、技術運用管理、領導力、人際技能、自我瞭解、因應工作壓力的能力、溝通。計畫預期的效益是協助有經驗的管理人員：

1. 瞭解目前政府各項新措施與作為，以及如何因應管理這些措施所生之影響。
2. 發展現有的團隊技能以達成重要的服務產出。
3. 確認與實際應用邁向 21 世紀欲有效領導政府組織所需的各項能力。
4. 探討與重新認識聯邦政府管理者的角色變化。
5. 增進各項為確保管理制度和控制的廉潔性所需之技能與策略。

三、高階行政主管發展研討會

參與者必須是已進入到高階行政主管階級，而非是管理層級，所以參加的資格必需是新任高級行政主管職人員，具備相當管理職責經驗的一般俸表第十五職等人員，或是被機關選任參加正式高階行政主管發展計畫的一般俸表第十四職等人員。

參與完成高階行政主管發展研討會者可取得高級行政主管職候選人發展計畫中所需的跨機關訓練要求之資格。因此，課程設計尤為強調高級行政主管職核心能力標準中的策略遠景與組織代表性兩項能力，主要發展的能力面向有：遠景與策略規劃、領導力、高階行政主管溝通、政治與外部環境的瞭解。計畫的預期效益是提供參與的高階行政主管：

1. 瞭解迫切的全國性課題和總統的施政重心，以及這些課題對永業高階行政主管角色的影響。
2. 認識國會與白宮對聯邦政府各項計畫和服務所為影響之正面意義。
3. 有效與媒體及各外在利害關係人的溝通。
4. 運用遠見與策略性思考於組織需求之設計。

5. 瞭解公共政策究竟如何形成及如何有效執行。
6. 學習高階行政主管領導力作法的關鍵性內容。

四、基層主管與團隊領導力中心計畫

基層主管與團隊領導力中心計畫著眼於提供給尚未擔任各層次主管職位者的某些特定專門技能，協助其日後發展之準備。目前共有六項研討會，即：領導潛力研討會、團隊建立與團隊領導力、建立高績效團隊、團隊的專案管理技能、基層主管領導研討會（行政技能）、基層主管領導研討會（人力資源技能）。除了第一項研討會為兩週外，其餘均為一週。各項研討會參與資格或有不同，但皆有其預定發展的能力面向（見下表）。

表 4-3 美國聯邦政府基層主管與團隊領導力中心計畫

研討會名稱	參加資格	預期發展的核心能力
領導潛力研討會	一般俸表第十一職等以上具擔任基層主管潛力的技術與計畫專業人員	外部環境察覺、創造性思考、顧客導向、自我瞭解、人際技能、團隊建立、協商與影響力、適應工作壓力能力、多元化人力的管理、口頭溝通、書面溝通、問題解決、領導力、規劃與評估、技術能力
團隊建立與團隊領導力	一般俸表第十一職等以上團隊領導者或基層主管等人員	自我瞭解、人際技能、團隊建立、合作、衝突管理、適應工作壓力能力、溝通、問題解決、領導力
建立高績效團隊	一般俸表第十一職等以上參與團隊等人員	自我瞭解、人際技能、團隊建立、協商與影響力、衝突管理、人力資源管理、適應工作壓力能力、問題解決、領導力
團隊的專案管理技能	一般俸表第十一職等以上管理者、團隊領導者和其他人員	管理控制與廉潔、人際技能、團隊建立、衝突管理、規劃與評估、適應工作壓力能力、溝通、問題解決、領導力
基層主管領導研討會（行政技能）	新任一般俸表第十一職等以上基層主管人員	自我瞭解、管理控制與廉潔、財務管理、人力資源管理、溝通、問題解決、技術能力
基層主管領導研討會（人力資源技能）	新任一般俸表第十一職等以上基層主管人員	管理控制與廉潔、人際技能、團隊建立、協商與影響力、衝突管理、人力資源管理、適應工作壓力能力、多元化人力的管理、溝通、問題解決、領導力與果斷決定

資料來源：引自施能傑（民國 年：）。

五、領導與管理評鑑計畫

為協助管理人員能更清楚瞭解其現有領導與管理能力的狀況，管理發展中心另外提供三項均為期一週的評鑑計畫服務，供不同層次者利用，即：領導評鑑計畫、管理評鑑計畫與高階行政主管評鑑計畫。每項計畫皆由一組很有經驗的評鑑專家負責，這些評鑑專家的專業背景包括心理學、組織發展、生涯諮商、領導力評鑑等，透過各種模擬，一對一面談、教學演練媒體工具、觀察、回饋等多元評鑑中心過程，提供參與者瞭解自己的優缺點所在，改善其未來領導力。由於各層次所著重發展的能力面向不一，所以雖然評鑑計畫所運用的動態化評鑑方式或許有相同之處，但其預期重心各有不同。

領導評鑑計畫以新任管理人員為對象，透過一週的評鑑計畫，瞭解其就人事管理局所訂領導效能架構中所列的基本能力和管理人員能力面向的程度。

管理評鑑計畫是以一般俸表第十三職等與第十四職等有經驗的管理人員為對象。這項計畫可以在每兩年或三年重新參加一次，不斷定期評鑑之。在為期一週的評鑑中，著重的能力面向有：外部環境洞悉、領導力、協商與影響力、果斷決定力、創造性思考、工作壓力、人際技能與自我認識。

高階主管評鑑計畫以一般俸表第十五職等與高級行政主管職的高階行政主管與資深管理人員為對象，為期一週，著重的能力面向有：遠景、創造性思考、人際技能、協商與影響力、領導力、高階行政主管溝通、政治與外部環境的瞭解。

第二節 加拿大聯邦政府與其他國家

加拿大聯邦政府推動能力基礎的人力資源管理相當顯著，對於一般公務人員建立全人式的能力模式，對於高階主管人力也提出核心能力模式，公務人員的訓練發展是在這個架構下進行。

壹、高階主管人員的能力

聯邦政府公職服務委員會 (Public Service Commission) 很早就針對助理部長 (Assistant Deputy Ministers, ADMs) 等政府內最高階層常任文官訂定應有的核心能力，共分為五個能力領域（智價、規劃未來、管理、關係和個人等能力面向），十四項核心能力事項，如表 4-4。特別要指出來的是，這些能力領域和核心能力，是基於加拿大各部會高階主管的核心工作職掌而設計的，不是隨意的模仿，欠缺與加拿大本土系絡的關聯性。高階主管被預期的功能角色包括：業務管理與推動、政策規劃與建議、影響內閣決策或有機會參與內閣的決策過程、管理地區性業務、負責許多幕僚性工作的管理、和部長與副部長等政治首長直接互動。

五項能力領域分別是智價、規劃未來、管理、關係和個人特質等面向，公職服務委員會將這項能力圖像公告周知，說明每項核心能力的意義和被期待表現之行爲，一方面積極鼓勵有志於擔任高階主管者要規劃自我的學習計畫外，同時也提供正式的學習計畫機會。

表 4-4 加拿大聯邦政府高階行政主管的核心能力

能力領域面向	核心能力
智價	認知能力、創造力
規劃未來	遠景規劃
管理	行動管理、瞭解組織、團隊建立、建立夥伴
關係	人際技能、溝通
個人	抗壓性、服務倫理與價值、人格、行爲可塑性、自信

說明：各項核心能力的意義可上網查詢，<http://www.ccmd-ccg.gc.ca/> (2001/10/20)

加國聯邦政府管理發展中心 (Canadian Center for Management Development, CCMD) 就是高階主管候選人發展的重要單位之一（因為整個發展培育計畫，尚包括許多其他非訓練課程的活動）。該中心目前對於高階主管和管理者提供的學習課程雖然數量不多，僅區分為關鍵課程、引領變革課程和特定策略課程三類

別，但所提供的課程計畫都是精心策劃，並且與培養前述能力領域和核心能力有緊密的結合，運用策略導向和能力導向原理，訓練和發展優秀的聯邦政府人力資源（相關資料均可直接由中心網址上網查詢，<http://www.ccmd-ccg.gc.ca/>）。

以關鍵課程類別為例，只有少數三、四門課。例如，「領導力的真相：卓越領導 (Living Leadership: The Executive Excellence Program)」這門學習計畫重點是提供瞭解加拿大高階主管當今與未來所必須面對的公共服務課題，諸如全球化、治理變革、民營化、社會變遷人力資本等數十項課題，1.5 年的學習期間，參與五次研討會和實地參訪政府與民間組織，總時間是 25 天。

再者，「領導力：反省與行動 (Leadership: Reflection and Action)」更是重要的正式學習課程，在五天的學習期間，參與者會接觸到七組學習模組，包括：學習風格、自我領導和領導他人、遠景、價值和服務倫理、終身與組織學習、邁向公民導向的治理、公共服務文化和勇於行動。該中心認為，透過這些學習活動，參與者可以有機會瞭解和深思四項領導力的要素：個人、人際、組織和環境系絡，同時，其中的五個學習模組也將十幾項核心能力的概念都涵蓋於課程之內，如下表所列示。

表 4-5 加拿大政府模組及其涵蓋之核心能力

模組名稱	自我領導和 領導他人	遠景、價值和 服務倫理	學習	邁向公民導 向的治理	公共服務文 化
涵蓋的核心 能力	認知能力、創造力、瞭解組織、團隊建立、人際技能、溝通、人格、行為可塑性、自信	認知能力、遠景規劃、服務倫理與價值	認知能力、創造力、行動管理、瞭解組織、團隊建立、建立夥伴、溝通、行為可塑性	認知能力、創造力、遠景規劃、瞭解組織、建立夥伴	瞭解組織、團隊建立、服務倫理與價值、人格

說明：根據 <http://www.ccmd-ccg.gc.ca/> 網站提供之資訊 (2001/10/20) 彙整。

貳、管理見習官訓練計畫 (Management Trainee Program)

爲了吸引甫畢業碩士高教育背景且優秀人力加入聯邦政府擔任中階管理者，1991 年起加拿大開始實施「管理見習官訓練計畫」，申請被錄用者必須參加爲期五年循序升遷的三個職位層次 (MM1 到 MM3) 之發展計畫，整個人力發展計畫中包括到加國聯邦政府管理發展中心參加總數八週的住宿型持續學習活動，這八週訓練學習活動是分散於五年間辦理。第一階段是申請經錄用後即進行一週的講習。隨後旋即被指派至機關工作，見習約六至八個月，在第二階段期間，參與者必須針對該機關的業務和組織結構進行專案研究。第三階段是見習結束後舉行兩週的研習，所有參與者提出見習的專題研究報告。第四至第六階段分別自第二年起，每年舉辦爲期一週的研習活動。最後一次也是一週的研習反省活動。

透過正式的研習活動和其他各項發展活動，公職服務委員會也是希望因之訓練這些參與者具備重要的能力領域。委員會提出七個能力面向，計有：領導力、思考技能、認識組織、判斷與人際關係技能、溝通技能、資源管理技能和瞭解政府環境的知識，同時，委員會上訂出第 1.5 年期間，第 1.5 年至第 3 年，以及第 3 年至第 5 年等三個階段，每一能力面向應該學習到的具體行爲（茲僅以前兩個能力領域爲例，如表 4-6 說明之）。

表 4-6 加拿大聯邦政府管理見習官的核心能力

能力領域	定義	第 1.5 年期間的應有表現	第 1.5 -- 3 年的應有表現	第 3 -- 5 年的應有表現
領導力	吸引和動員精力與智能，為共同目標而努力，冀求組織、組織成員和組織所服務對象的最佳利益	團隊內的積極成員 當機會來臨時，清楚展現主動積極的角色 就某項計畫有些重要的成效，發揮有限的影響力，藉以展現領導力 促成同僚建立團隊	領導一個小組 就某項計畫較重要的成效，發揮適當的影響力，藉以展現領導力 展現願意為達成目標而負責任 體認到同僚的貢獻，並表達對別人所做事物的敬意	領導一個大團隊，管理和激勵成員 就某項計畫非常重要的成效，發揮顯著的影響力，藉以展現領導力 設定具挑戰但務實性的目標和期望 鼓舞部屬願意負擔更全面性的責任 解決員工的訓練與發展需求
思考技能	運用理性和直覺過程，發現、界定和分析問題與問題情境，進而得出精確的結論，提出易見的解決方案，以及構想新的潛在解決方案	展現有概念化的能力	構思問題的解決方案，例如工作分配、人力資源課題和設定期程 協助同僚解決例行日常性問題	從不同管道彙整資訊以解決問題和發現問題 注意到問題症狀的背後，瞭解問題根本成因和預測可能會發生的問題 瞭解到組織運作所有部分間的關連性，並評估可能解決方案的影響性

說明：各項能力面向的完整資訊和說明，參見 <http://www.psc-cfp.gc.ca/mtp> (2001/10/20)

參、整體觀的能力圖像模式

聯邦政府公職服務委員會認為，為增進競爭力和生產力，人力資源管理必須強調能力基礎的途徑，經過多年研究，提出「整體觀的能力圖像 (Wholistic Competency Profile, WCP)」模式草案 (Public Service Commission of Canada, 1996)。這樣的觀點是認為，個人在工作職場上形於外的行為，乃是個人具備之能力和所處組織系絡兩者間互動的結果，因此，將這些重要概念結合，構成整個模式，希望能推廣運用於各項人力資源管理領域，包括人力訓練發展。目前為止，該圖像所建構的個人能力面向和具體評估能力事項如表 4-7。

表 4-7 加拿大聯邦政府公職服務委員會提出的整體觀能力圖像

能力領域面向	重要能力事項
性向	口語表達、數字概念、空間概念、物體概念、機械該念、美學概念、經營概念、技術概念
技術與能力	思考、溝通、人際關係、自我管理、組織、顧客服務、技術操作、經營、人力資源管理、領導
知識	一般性、專業特殊性、工作特定性、組織性
體能	體能、感官、心理
領導風格	指揮型、授權型、參與型、諮商型、協商型
被領導風格	交付型、自主型、夥伴型、參與型、意見型
人格	社交、情緒、關係、目標、體驗創造
價值信念、態度	
興趣	事物相關、事實相關、美學相關、人們相關、說服相關、書記庶務相關

資料來源：特別是 Public Service Commission of Canada (1996：Appendix 2).

伍、其他國家政府所提的核心能力模式

除了美國和加拿大以外，尚有英國、澳洲和紐西蘭也就政府高階行政主管職位，提出適合該國環境所需的高階文官核心能力（可參見 Bhatta（2001）的討論）。限於篇幅，僅以表列方式（包括一般企業界運用的能力內容介紹，如 Goleman 的工作 EQ 能力等，Spencer 和 Spencer 區分的六類能力要素（成就和行動、協助和人群服務、效果與影響管理、認知、個人的自我效能感等），均另可參考劉宜靜所撰論文（民國 89 年）。

例如，紐西蘭政府的高階行政首長（Chief Executive）必須具備八項能力，分別是：建立關係和維持關係、致力追求成就、有效溝通、誠實和正直、智識能力、人力資源管理、專業管理能力、管理政治文化的環境、策略性的領導。

表 4-8 澳洲高級行政主管職人員領導能力架構

能力面向	核心能力
成果傳送	Initiates optimal deployment of resources Manages professional expertise Steers Major change initiatives and projects Exercises management control
個人品格	Demonstrates professionalism Engages with risk and shows personal courage Commits to action Demonstrates self awareness and a commitment to personal development Displays resilience
建設性工作關係	Nurtures internal and external relationships Values individual differences and diversity Facilitates cooperation Guides and mentors performance
溝通與協商	Communicates clearly Negotiates persuasively
組織領導與個人思考	Focuses strategically Harnesses information and opportunities Applies intelligent judgement and lateral thinking Inspires an ongoing sense of purpose and direction

資料來源：<http://www.>

(2001/10/20)

表 4-9 英國高級文官應具備的核心能力

管理面向	核心技能		
指揮	領導力 <ol style="list-style-type: none"> 1.勾勒清楚的遠景並引導承諾感 2.設定策略目標並作好變革管理 3.易接觸、易見與受敬重 4.激發忠誠感 5.建立高的績效團隊 6.風險評估後果斷決策 7.為團隊表現擔負責任 8.展現高度廉潔、誠實與公平 	策略思考與規劃 <ol style="list-style-type: none"> 1.掌握未來需求、機會與限制建立策略目標 2.對部長的需求和更廣泛的政治性課題和機關課題具敏感力 3.有效地對高階管理團隊的策略思路作出貢獻 4.瞭解複雜互動因素間之關係 5.調和日常工作要求與長期目標 6.將策略目標轉化成務實與可達成的計畫 7.面臨不確定情況時，也能及時作出決策。 	傳送結果 <ol style="list-style-type: none"> 1.考量服務對象或利害相關人的需求後確立應達成的結果面向 2.有效管理與服務對象或其他利害關係人間的關係 3.確保工作過程能準時完成，不超支預算，並達到原訂品質標準 4.不斷追求績效改善，並鼓勵他人同樣努力 5.展現方案管理的高度技能 6.評估與管理風險 7.監督績效並將之納入未來計畫改善
管理與溝通	員工管理 <ol style="list-style-type: none"> 1.規劃人力以達組織需求 2.與員工溝通清楚的標準與期待 3.有效授權，洞悉何時收放 4.最佳運用團隊的資源與技能 5.定期與員工有面對面的回饋和獎勉 6.處理績效不佳問題 7.建立互任、良好士氣與團隊工作 8.回應員工所提意見 9.經由適當的員工參與確保對變遷的支持 	溝通 <ol style="list-style-type: none"> 1.有效協商並處理敵意情境 2.具說服力 3.傾聽別人話語並注意他人反應 4.具備簡報技能和媒體溝通技能 5.選擇最可能有效確保達成結果的溝通方法 6.有效地扮演機關代言人角色 7.建立、維持與運用有效的人際網路 8.發展語言技能 	財務與其他資源的管理 <ol style="list-style-type: none"> 1.確保重視納稅人繳稅的意識 2.挑戰現有作法並引進新且有效的資源運用方法 3.重新規劃資源分配以配合優先順序 4.運用管理資訊系統監督或控制資源 5.有效與資源提供者建立關係 6.展現運用資訊科技作為資源的支持心
個人貢獻	個人效能 <ol style="list-style-type: none"> 1.迅速與彈性地回應新需求與新挑戰 2.有效管理自己時間以因應不同的優先順序需求 3.遇有高度工作壓力時仍可展現沈著、可靠與耐力 4.為所當為不改立場 5.瞭解自己優缺點以及對他人產生的影響 6.對自我發展和自己事業發展懷抱堅持 7.不懼別人好惡勇於提供客觀忠告 8.全心全力追求既定策略 	思考力創造力與判斷力 <ol style="list-style-type: none"> 1.專注於關鍵性課題與原則 2.運用創造性與建設性途徑解決問題 3.提供卓見並能提出原創及真正應用 4.精確地分析複雜性資料與概念 5.對自我判斷深具信心，但也能正面地看待不同的想法 6.鼓勵他人創新與提出見解 	專業知能 <ol style="list-style-type: none"> 1.具備專業上的深度與廣度而獲得公信力與影響力 2.確保與相關技術性專家諮商後才作決定 3.瞭解政治與政府架構，並在此環境下有效運作 4.為專業工作品質負起個人責任 5.提供他人專業上的指導 6.從其他組織中蒐尋與運用最佳的作法

資料來源：Guidance on Civil Service Commissioners' Recruitment to Senior Posts.

第五章 訓練計畫的訓練需求規劃

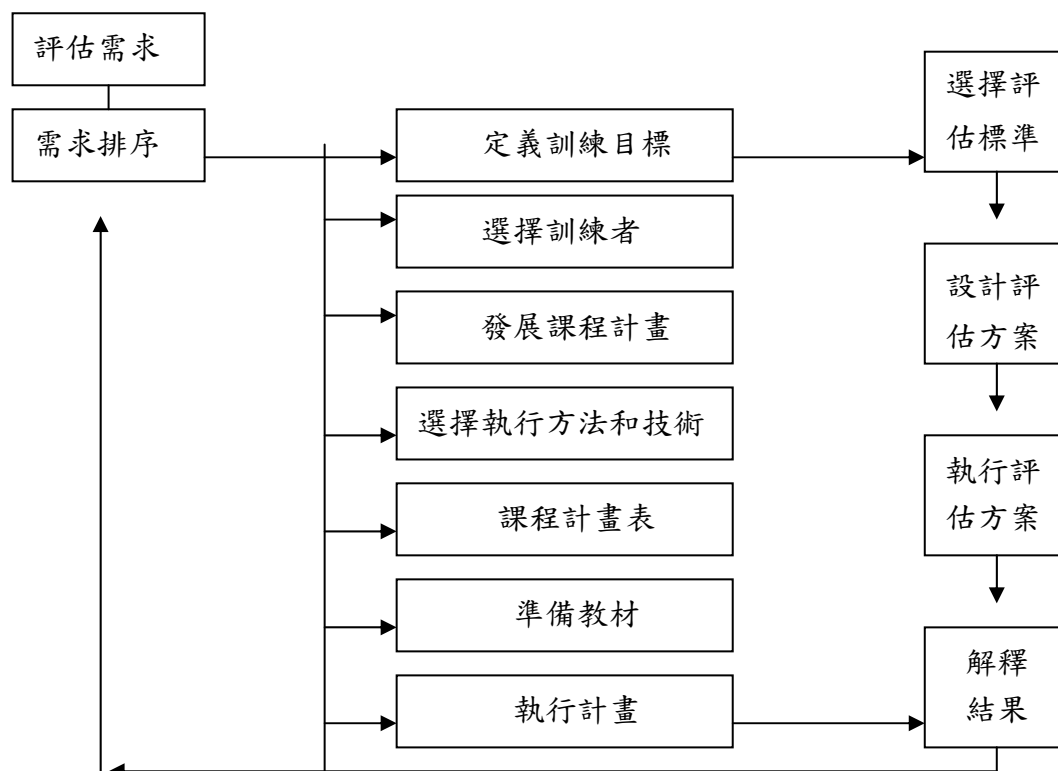
第一章提出績效導向理念的規劃思考架構中，指出構成訓練發展績效的第二個重要面向是計畫層次本身，本章是接續前兩章討論策略層次後，針對如何進行人力資源訓練發展計畫本身的規劃，期能承接策略和指引實際執行的重要介面。

第一節 訓練計畫的基本規劃模式

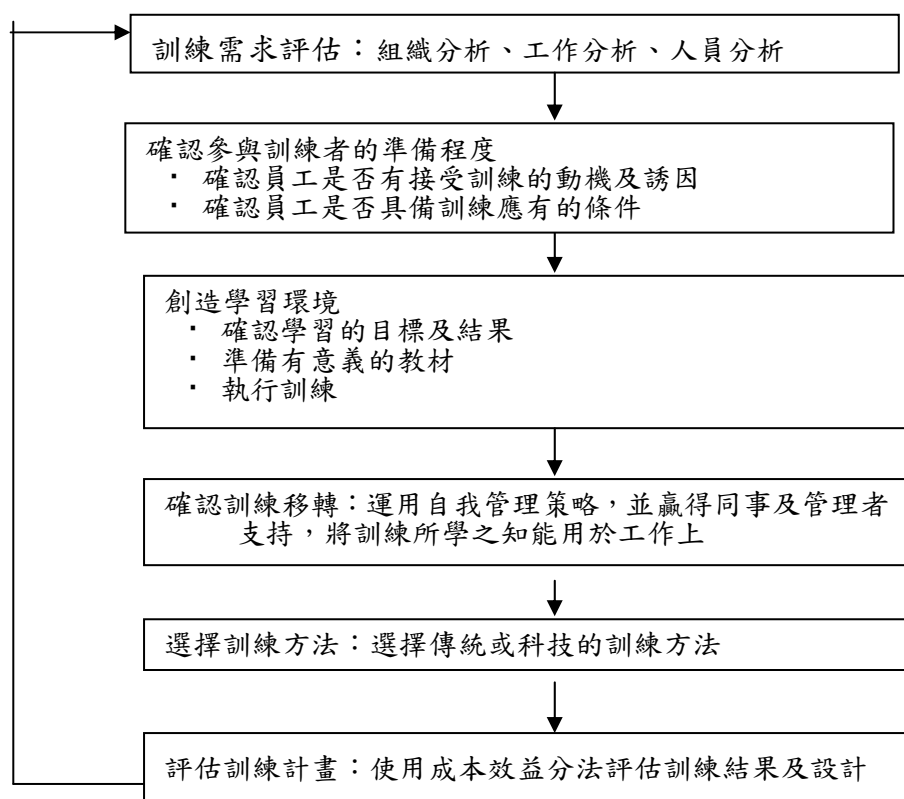
組織中的人力資源，需要透過訓練來提昇其素質，以達成個人、組織的成長與發展。大體而言，人力資源訓練發展計畫的過程，包含一連串相互關聯的活動，圖 5-1 包括常被引用說明的研究圖示，大體上約可分成訓練需求評估，訓練計畫設計與執行，以及訓練績效評估等三個階段。

壹、人力資源訓練計畫規劃的基本架構

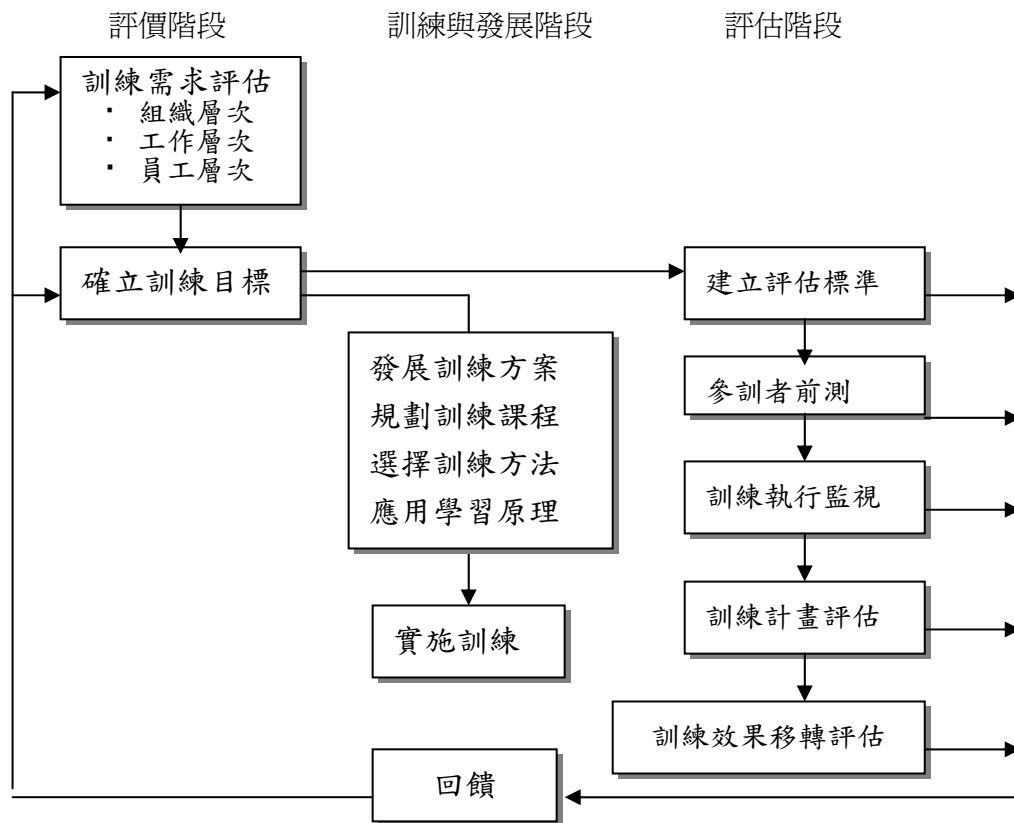
不論是 DeSimone 和 Harris (1998) 或是 Goldstein (1993) 的論點，績效導向理念在訓練計畫層次上的意義是，規劃訓練發展計畫者必須遵循如圖 5-1 所指出的基本模式，逐步操作化，確保計畫本身的有效性。由上可知，訓練計畫必須由訓練需求的規劃為起點，並以訓練結果是否達成訓練目標的評估為結束，其間則涉及執行層面的課題。



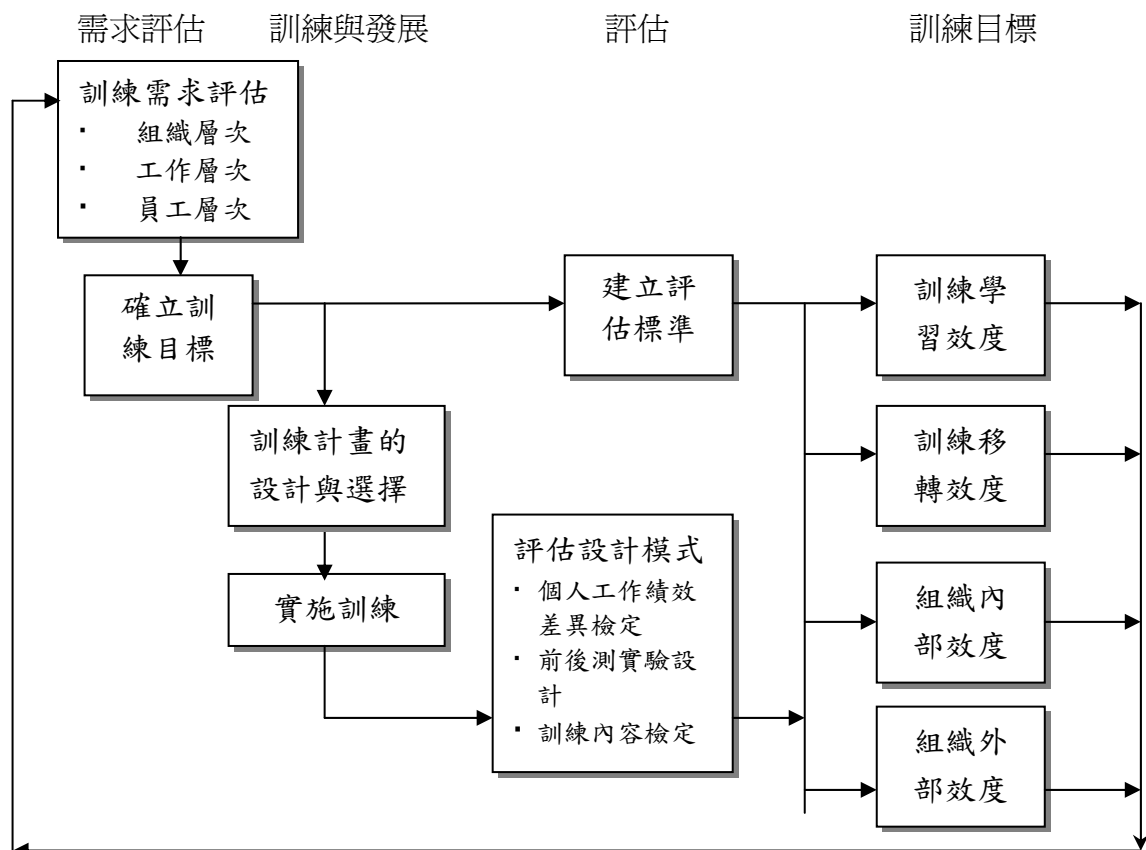
資料來源：DeSimone & Harris (1998: 19).



資料來源：Noe (1998: 5).



資料來源：Goldstein (1986: 21).



資料來源：Goldstein (1993: 21).

圖 5-1 不同學者對人力資源訓練發展計畫規劃流程之建議

貳、訓練需求評估的意義

文獻上對「訓練需求分析」有很多界說，Van Wart, Cayer & Cook (1993:67) 指出訓練需求分析致力於確認預期績效標準與實際績效表現之間的差距，是人力資源發展的基礎，為訓練實施的預備動作，並有助於訓練計畫的順利實施。DeSimone 和 Harris (1998: 97) 進一步地認為，透過訓練需求評估，可以清楚說明：組織目標和達成目標的效能，員工實際所具備的技能和有效能的工作績效所需具備的技能之差異，現有的技能和能夠在未來使工作獲致良好績效所需的技能之差別，以及需要人力資源發展活動的情況。

換言之，訓練需求分析可以幫助組織更清楚地瞭解，究竟為了減少績效落差（可能源自於組織、工作或個人層次），組織是否要依賴訓練途徑作為干預方案？或應採行非訓練途徑解決績效落差問題？(Blanchard & Thacker, 1999: 129) 這樣的思考模式，將可以及早減少錯誤，即用正確途徑解決錯誤的問題。

然而，在有些例外情形下，可能就不用進行訓練需求評估，例如：當組織想要引進新的觀念或改變組織文化時（如宣導防止性騷擾），而有需要對全體的員工進行教育訓練；當建立一個新團隊，即使團隊中有人已具備許多團隊知能，所有的團隊成員為了整體的合作與效能，仍有必要一起接受再訓練。總之，對大部分的訓練而言，詳盡的訓練需求評估是有其必要，因為它有助於增加訓練的合宜性與有效性。

參、國內關於訓練需求評估之研究

國內有關於訓練方面的研究文獻頗多，但針對訓練需求評估方面的研究相較於訓練移轉、訓練成效評估等方面的研究比例上明顯較少。本文將訓練需求評估為主要研究內容之論文或研究案，整理如表 5-1 所示：

表 5-1 「訓練需求評估」相關文獻之說明

研究者	題目	出處	實證研究法	研究摘要
李俊穎 (民國 90)	汽車修理業教育訓練需求之研究	彰化師範大學工業教育學系碩士論文	專家訪談法 問卷調查法	研究目的在瞭解汽車修理業教育訓練概況，並探討汽車修理業從業人員對教育訓練需求情形之看法，以研提汽車修理業辦理教育訓練及課程安排之相關建議。
孫本初等 (民國 89)	公務人員訓練需求評估之研究	行政院人事行政局公務人力發展中心委託之研究案	問卷調查法	藉由問卷調查瞭解公務人員的訓練需求概況，再進一步分析會影響訓練需求之變項與相關程度。問卷調查對象為九職等以上之人員與人事人員，採取隨機抽樣調查。
李豐光 (民國 89)	我國政府採購人員教育訓練需求評估及實證調查之研究	東吳大學企管系碩士論文	問卷調查法	此研究主要的目的在瞭解各類政府採購人員之教育訓練需求差異，並藉由實證調查瞭解各機關教育訓練現況與差異。
曾靜如 (民國 88)	中國電信國際分公司訓練評估之研究	政治大學公共行政學系碩士論文	問卷調查法	此研究主要是針對中華電信國際分公司的學員進行訓練滿意度調查，進而發掘訓練需求。
鄭吉泉 (民國 88)	高級工業職業學校專業科目教師學校本位在職進修需求之研究	國立師範大學工業教育研究所碩士論文	問卷調查法	此研究針對高級工業職業學校專業科目教師對學校本位在職進修內容、方式之需求作一探討，以作為教育行政單位擬定教師進修政策之參考。
葉惠蘭 (民國 88)	淡江大學教師教育專業成長之需求評估研究	淡江大學教育資料科學系碩士論文	問卷調查法 訪談法	從書面資料的文獻分析瞭解淡江大學領導階層對教師教育專業成長之看法，透過對學生的問卷與訪談瞭解學生對於教師教學知能之需求，透過對教師的問卷與訪談了解教師對各項專業知能之需求。

吳 定等 (民國 88)	公務人員訓練需求調查之研究	考試院公務人員保訓會委託之研究案	問卷調查法 訪談法 晤談法 學者專家座談	此研究案的目的在瞭解公務人員訓練制度整體的實施現況，並進行公務人員的訓練需求調查。此採取分層隨機抽樣的方式針對全國銓敘有案之公務人員進行問卷調查。
方淑娟 (民國 86)	訓練需求評估與組織績效之關係－以人力培訓績優廠商為例	義守大學科學管理研究所碩士論文	問卷調查法	針對獲得「人力培訓績優」榮銜的廠商，探討其訓練需求評估中之組織分析、工作分析和人員分析三者之間的關係，辦理人力培訓績優廠商所做的訓練需求評估與教育訓練績效及組織績效三者之關係。
林盈助 (民國 86)	企業教育訓練人員發展基本專業能力之需求評估研究	淡江大學教育資料科學研究所碩士論文	問卷調查法	此研究透過對教育訓練人員之問卷調查，目的在瞭解教育訓練人員基本的專業能力需求為何，以融合學術理論之探討與實務問題之發現。
劉賢靜 (民國 85)	台灣一千家大企業辦理訓練之影響因素及訓練需求之研究	中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文	問卷調查法	探討國內一千家大型企業辦理訓練之影響因素、目前的訓練狀況及未來之訓練需求，以期作為國內訓練發展之記錄，並提供成人學習機構於辦理企業訓練時之參考。
朱靜郁 (民國 84)	訓練需求評估之研究	政治大學公共行政研究所碩士論文	問卷調查法	以中央銀行暨所屬中央印製廠與中央造幣廠為調查對象，探討人口統計變項、訓練需求評估分析因素與組織組織效能之間的關係。

檢閱國內有關於訓練需求評估的研究，發現幾乎是針對某一特定群體，如汽車修理業、印刷人員、觀光從業人員等的訓練需求，依據作者為文之意向，運用較偏於量化方式的問卷調查，最後提出訓練需求的統計分析結果，這些研究在分析方式上可資參考，但研究結果與本研究的關係較為薄弱，故於此不贅言。

值得一提的是，過去有關於公部門之訓練需求評估的研究中，在碩士論文方面有朱靜郁於民國 84 年所撰「訓練需求評估之研究」，此篇論文主要在於研究

「訓練需求評估」與「組織效能」間的關係，並以中央銀行暨所屬機構為實證調查的對象，此篇論文在實證研究的方法上以量化為主，雖與本研究所欲探討的方式與對象皆異，惟其在訓練需求評估之理論介紹部分，頗具參考性。在研究案方面，吳定（民國 88 年）進行的「公務人員訓練需求調查之研究」，結論中提到，國內的訓練機構之訓練需求評估普遍來說是以「召開會議討論」、「寄發需求調查表」較傳統的方式進行，且針對全國公務人員抽樣調查的結果發現，各機關對於訓練實施前的需求評估並未作好，因此使得訓練流於形式化及例行化。孫本初（民國 89 年）進行的「公務人員訓練需求評估之研究」，結論部分則提到公部門必須以有限的經費、人力及時間來測量訓練需求的全貌，實面臨效率與效能必須同時兼顧的難題，本文亦對於目前公務人員訓練課程主題上的需求進行研究與提出建議。從這兩篇研究案的研究結果中，直接說明了我國訓練機構在辦理訓練需求評估上的問題，並提出許多改進方向，極具參考價值，可作為重要的參考依據。

綜上所述可見，大部份的訓練需求之研究在於運用量化的方式從研究對象的問卷調查中分析出影響其訓練需求的變項與關係，亦即類似於為個案單位進行需求的調查，進而向個案單位提出訓練需求調查時應該重視的分析因素為何。本研究之主旨與方向，則明顯與國內相關研究有不同之處。

第二節 組織面的訓練需求評估

實務上和研究理論上，通常將訓練需求歸納成來自三方面：人、工作和組織。Van Wart 等人（1993）提供如何從事訓練需求評估（如表 5-1），以及美國聯邦政府人事管理局人力資源管理處在 1994 年出版的訓練需求評估手冊（OPM, 1994），都顯示這樣的說法。

表5-2 訓練需求評估層次與作法

層次	負責單位層級	分析工具	
個人	訓練部門	績效檢冊、評量中心、參與強制性訓練的紀錄	
	直接主管	績效評估、員工發展計畫書、員工跨職能訓練計畫	
	員工	強制性訓練、自我改善、證照、員工發展計畫	
組織	訓練部門為主 有時和相關業務部門協調	廣博性途徑	<ul style="list-style-type: none"> • 準備階段（如成立諮詢小組） • 解釋階段（檢視工作說明書等資料） • 制訂所需工作/技能階段 • 分析時有工作/技能階段 • 設計訓練計畫 • 執行訓練計畫
		績效落差途徑	<ul style="list-style-type: none"> • 察覺問題階段 • 分析問題階段 • 資料收集階段 • 需求分析階段 • 需求評估結果
策略	訓練部門和組織 領導層次幕僚或品質改進 部門共同合作	<ul style="list-style-type: none"> • 改變組織職能順序 • 人力供需預估 • 評估員工對工作等面向的態度 	

資料來源：Van Wart, Cayer & Cook (1993: 73).

三項層面中出現問題，才會有訓練需求的產生。只要機關能夠詳細具體訂定訓練需求計畫，並充分與機關策略和績效目標相結合，不論訓練是自行辦理或委由訓練機構或其他機構辦理，需求就不會遭到扭曲，也必然可以為訓練績效奠立好的基礎。因此，以下分節針對這三個需求分析階段作進一步的說明。

壹、組織需求分析的要素

組織面的需求分析事實上和第二章論及的策略導向是關係密切的，Goldstein (1993) 認為組織分析係指分析組織整體的系統性要素，除了要檢視組織目標與組織資源外，組織的訓練氣氛和組織內外的環境限制等皆有必要加以分析。通常，組織分析的實際內容則要看要進行何種類型的訓練與組織的特色而定，而分析的範圍廣度則視分析的變項多寡而調整，包括誰要受訓練、要推動何種訓練類型、組織的規模等等。Tannenbaum 和 Yukl (1992) 認為組織分析進行的過程，須視察組織結構、政策程序、工作設計與流程、以及其他因素，凡是會

影響到員工的工作能力與工作績效之變項都應納入組織分析的範圍。

根據 Goldstein (1993) 的看法，進行組織分析時必須確認下列幾點，以求人力資源發展計畫之周詳可行：

1. 組織策略與目標：組織目標和策略為評量組織效能的標準。因此，進行訓練需求評估前，必須先對組織的策略性目標能有相當的了解，如此訓練有了方向，而當訓練成果有效發揮時，組織的目標與策略才能實現。當然有時候，組織要達成目標不必透過訓練的方式，但是對於組織的整體情況仍應加以檢視，進行需求評估，以確保未來組織有改善的機會，並且能提早發現潛在的問題。
2. 組織的資源：檢視組織資源對建立訓練需求上尤其有用，組織的資源包括金錢、知識、設備、物資和專家。可運用的資源量可以決定訓練方案的設計與執行，也能影響到訓練需求的排序。
3. 組織的氣氛：組織內的氣氛亦為影響訓練成功與否的一個重要因素。如果組織氣氛無益於訓練發展，那麼訓練在設計和執行上就會顯得困難重重。倘若主管和部屬之間無法互信，員工可能就不會全心地或無負擔地參加訓練計畫，即使受訓完成，訓練成果也可能無法有效地展現。
4. 外在環境的限制：組織所面臨的外在環境包括在法律、社會、政治、以及經濟性的議題。對於特定類型的人力資源發展計畫之需求，都會受到這些外在環境限制的影響。例如法律規定要保障弱勢族群的工作權時，組織就必須針對弱勢族群的員工實施必要的訓練，以利於其個人之發展。同樣地，在經濟上強化競爭力的要求，也可能對人力資源發展造成影響，因為組織若因此必須裁減員工以節省成本，組織就可能有需要訓練其他未被裁減掉的員工，去執行那些離職員工先前的工作，即應付組織突然地人力減少而可能帶來的問題。

上述四點需求評估要素，是在進行組織分析時不可或缺的參考點，當然，除此之外，對於整體的組織結構或重要的工作流程等資料也都是有助於組織之需求

分析。總之，進行組織需求分析時，要特別注意的是整體觀、系統性，始能利於發展出策略性的訓練方案。

貳、組織需求分析的資料來源

Moore 和 Dutton (1978) 曾檢閱過去有關於需求分析的文獻，並整理出在確認組織需求時各種可資運用的方法，表 5-2 即說明各種蒐集組織需求資料的來源與其在訓練需求方面之意涵。

從表 5-2 了解到組織可以透過多元化的方法蒐集到需求評估所需的參考資料。上述有些資料來源，在組織中被視為一般例行性的控制活動，其資料是立即可得的，例如效率指標；其他資料來源，可能需要進行調查，例如組織氣氛，至於調查的方式可以是組織自行設計或由組織外購買取得。

表 5-3 組織需求分析的資料來源

組織需求分析的資料來源	在訓練需求上之意涵
1.組織目標、目的和預算	訓練應該強調的重點，提供了訓練的方向和預期影響，以便評估目標和實際績效的落差。
2.人力檢核	因調職、退休等因素而產生的人力資源變動，可透過訓練加以補足。此方法提供了重要的人力資料庫以評估訓練之需求。
3.技能檢核	包括每一技能領域的員工數量、知識和技能分級、每一工作應有的受訓時間等等。這提供了對特殊的訓練需求在數量上之預估分析。有助於訓練計畫的成本效益分析。
4.組織氣氛的指標 不滿的聲音、出席率、生產力、意外發生率、觀察員工行為、態度調查、顧客抱怨、員工調動率、員工提出建議的情形、勞動管理的相關資料(罷工、停工等等)	這些是關於「工作生活品質」的指標，不但有助於辨別員工的工作參與度和生產力，也有助於幫助管理者分析實際工作績效和標準工作績效之間的落差，而後設計出所需的訓練方案，以如何影響員工的工作態度與行為模式。
5.效率的分析指標 勞動力成本、物資成本、產出水準、設備使用率、分配成本、停工期、浪費損失、遲滯的情形、維修成本	為成本計算的概念，牽涉到實際績效和所期望的或標準的績效之間的比率。
6.系統的改變	設備更新或改變都可能產生訓練需求。
7.管理上的要求和質疑	這是察見訓練需求的一個重要常見來源。
8.離職面談	針對組織的問題點、高層主管的訓練需求尤其有用，為彌補其他方法無法蒐集需求評估之資料的一個常見的措施。
9.目標管理或工作規劃與檢視系統	提供績效檢視、潛力檢視和長期的發展目標。以不斷循環發展的觀點了解實際的工作績效，確認分析績效問題，並謀求改善之。

資料來源：引自 Blanchard & Thacker (1999: 138-139)。

第三節 工作面的訓練需求評估

進行組織需求分析以確定組織的目標，而工作需求分析被用來確定與某項特別的活動或工作相關的訓練目標。

壹、工作需求分析的涵義

顧名思義，工作需求分析不是對「工作者」的描述，而是對「工作」的描述。當組織中出現了工作績效不彰的情形時，即需要針對該工作領域進行需求分析，易言之，工作需求分析意指有系統地蒐集關於特定工作或一組工作之內容資訊，以利於教導員工工作，達成最佳的工作績效。

工作分析除了需要檢視何種工作需要被執行，以執行及此工作所需的知識、技能與能力 (Knowledge, Skill & Ability, 通稱 KSAs) 和其他因素，仍需分析影響員工工作效能的障礙 (Blanchard & Thacker, 1999: 136-137)。「知識」是指瞭解與特定領域主題相關的原理原則或因素，「技能」是指正確和輕鬆履行職務的能力，「能力」是指負擔某項體力性或智力性功能的力量。因此，工作分析的結果通常會顯示出用以衡量工作之績效標準、符合這些標準所應採行的工作方法與 KSAs，和其他必須符合之條件特性。

貳、工作需求分析的過程

大致說來，工作需求分析可用下列五個步驟來說明 (DeSimone & Harris, 1998: 108-115)：

步驟一：全面性的職務描述

職務描述係指陳述履行職務時所需涵蓋的主要活動與情境。人力資源發展專業人員應該取得和檢視職務描述，以利於發展訓練計畫。如果沒有準確的職務描述存在的話，那麼就有必要進行職務分析。

職務（工作）分析則為對職務的系統性研究，以確定職務的主要構成要素，其過程包含有：觀察職務的進行；詢問擔任該職務者及其主管關於職務、工作、

工作情境的問題，以及其所需的 KSAs；檢視職務的成果；以及瀏覽關於職務的相關文獻。即使已經有職務描述可資利用，但是能去觀察職務履行的情況仍有其價值，如此可以讓人力資源發展專業人員更清楚工作任務與員工所面臨的情況。

步驟二：職務明確化

職務明確化將焦點置於執行工作的行為，其內容包含：工作中的主要任務，每一任務如何執行（執行標準），績效的變化性（每日執行工作的實際成效）。執行標準和績效變化性對一個有效的需求分析來說皆具關鍵性；執行標準旨在說明何者應該被完成，而有關績效變化性的資料則說明何者已經完成。這對人力資源發展專業人員來說，有助於確認和修正訓練方案。

有五種明確化工作主要任務之方法：

1. 刺激 → 反應 → 反饋：職務可區分為三個部分，第一為刺激，意指使員工知道何時該執行工作之因素；其次為反應，意指員工所採取的反應或工作行為；第三則為反饋，意即員工獲悉關於工作成果之資訊。
2. 時間抽樣：由訓練有素的觀察者，觀察並指出員工所從事之活動的性質和頻率，經過一段時間隨機等距的觀察，便能瞭解和記錄清楚的工作內容。
3. 重大事件技術：此方法係指記錄某一段期間內（如一年內），員工從事工作時所發生之有效能及缺乏效能的事件。
4. 職務評價：以問卷詢問熟悉該職務的員工和主管，讓其指陳該職務之重要性以及履行工作所花的時間。
5. 確認職務—職責—工作的方法：將職務分割為幾個次部分，包括確認職務名稱、職務責任與內容，以及執行各部分所需的知識、能力或技術。

步驟三：確認履行職務所需具備的要件

有效的工作績效需要員工擁有執行職務所需的 KSAs，人力資源發展專業人員必須確定 KSAs，因為這些能力為員工在訓練過程中必須發展或習得的。人力資源發展專業人員可以向主管、工作者、其他專家詢問或者檢閱相關的文獻資料來確認工作所需的 KSAs。

關於 KSAs 的描述必須清楚明確，並且依照對工作績效的重要性、學習困難度加以說明，同時要說明除了訓練之外，其他可以獲得 KSAs 的管道。確認這些與職務相關的 KSAs 條件，對設計出發展人員工作能力的訓練方案而言，實有其價值的。

步驟四：確認能夠因訓練或人力資源發展而產生效益的面向

此一步驟重點在於決定人力資源發展計畫中應包含哪些工作和能力，以作為訓練發展的內容。此一階段，須考慮到下列幾個面向並加以評定等級：如工作的重要性、時間成本、工作所需之 KSAs 被習得的難易度與重要程度、學習的困難度、和從工作中學得 KSAs 的機會如何等等。

當這些因素都納入考慮，若工作和 KSAs 都列為最重要的評等時，自然成為訓練方案的內容了。依據各面向的等級評定結果擇定訓練內容時，必須注意各項目之間的平衡，例如，某工作的時間成本低和學習容易度高，可能表示應該被納入訓練方案中，但是在達成工作績效上則列為重要性低時，就應該考慮到是不是值得花費心力去訓練培養。於此，必須了解的是，不是所有的問題都適合用訓練的方式去解決，有時候其他的人力資源管理方式可能更合於某些特別的議題與情況 (DeSimone & Harris, 1998: 112)。

步驟五：訓練需求之排序

此步驟就是將上一步驟所提出應發展和訓練的工作和能力，按其重要性加

以排出優先順序。除此之外，由於資源有限，必須加以考慮需要用於訓練過程中的各項資源，包括設備、物資、訓練有素的專家、顧問費用等等，如此依照訓練需求之排序設計出的訓練方案才具有可行性。

參、工作需求分析的資料來源

Moore 和 Dutton (1978) 曾檢閱過去有關於需求分析的文獻，並整理出在確認工作訓練需求時各種可資運用的方法，表 5-3 即說明各種蒐集工作分析資料的來源與其在訓練需求方面之意涵。

透過表 5-3 所列舉出的方式，可以蒐集到利於工作需求分析的資料，而對某項工作進行工作分析的結果，將會對完成該項工作所需的任務內容與 KSAs 有更為清楚的了解，而這些與工作相關的資訊正好有助於確認工作者所被期望的行為模式，發展切合實際的訓練方案，以及設計出繼訓練之後的成果評估標準。

表 5-4 工作需求分析的資料來源

工作分析的資料來源	在訓練需求上之意涵
1.工作描述	描繪出此工作典型的職責，但不是全面性的說明，有助於定義績效標準。
2.工作說明書或任務分析	列舉出此工作的特定任務，比工作描述更為明確，可以延伸至判斷工作者所需的 KSAs。
3.績效標準	工作任務的目標，同時此也包含最基本的資訊。
4.執行工作	確定工作績效的一個更好的方式，通常層級越高的工作，其實際績效和績效標準落差越大。
5.觀察工作---工作抽樣	
6.檢閱工作相關文獻 a.其他企業的研究 b.專業性期刊 c.文件 d.政府資料 e.博士論文	可能有助於比較工作結構的分析，但是很可能和實際的、特定組織環境或績效標準有無法比較的情形。
7.向人詢問和工作有關的問題 a.工作者 b.主管人員 c.高層管理者	
8.訓練委員會或討論會議	可以提供一些關於訓練需求的看法與要求。
9.分析工作中的問題 a.停工報告 b.浪費耗損 c.維修 d.延遲交貨 e.品質控制	顯示出工作的阻礙和環境等等因素。
10.卡片重要性整理 (Card Sort)	使用於訓練討論會中，開頭是「如何去..？」之敘述，並依重要性加以排列。

資料來源：引自 Blanchard & Thacker (1999: 135)。

第四節 個人面的訓練需求評估

確認訓練需求的最後一個步驟就是要將重點置於分析個別員工是否需要訓練和需要何種訓練。在此一階段，需求評估已經完成了組織分析與工作分析，透過工作分析中的 KSAs 分析，間接提供人員分析可以利用的資訊。

壹、個人需求分析的重點

在人員需求分析中，重點不是在確定需要何種 KSAs，而是在評估人員執行工作所需的 KSAs 的程度如何，亦即個人工作表現優良與否。因此，人員分析關心兩個問題：組織中的誰需要訓練，以及他們需要何種訓練 (Goldstein, 1992: 9-70)。人員分析的目的在決定個別員工的訓練需求，其焦點置於各員工如何能將主要工作任務執行好。

McGehee 和 Thayer (1961) 很早即曾提出個人需求分析是包括以下兩個部份，第一是總結式的人員分析，此乃屬於全面性分析評估個別員工的績效，並將員工分成績效良好與績效不彰兩類。第二是診斷式的人員分析，用以確認導致員工行為的因素，了解員工的 KSAs 和環境因素等因素如何結合而影響到工作績效。DeSimone 和 Harris (1998:117) 認為若能將總結式和診斷式分析結合起來，就可以評定個別員工中誰績效良好或不彰，並說明個人績效為何良好或不彰，這就是所謂的人員需求分析。

貳、員工需求分析過程中的績效評估

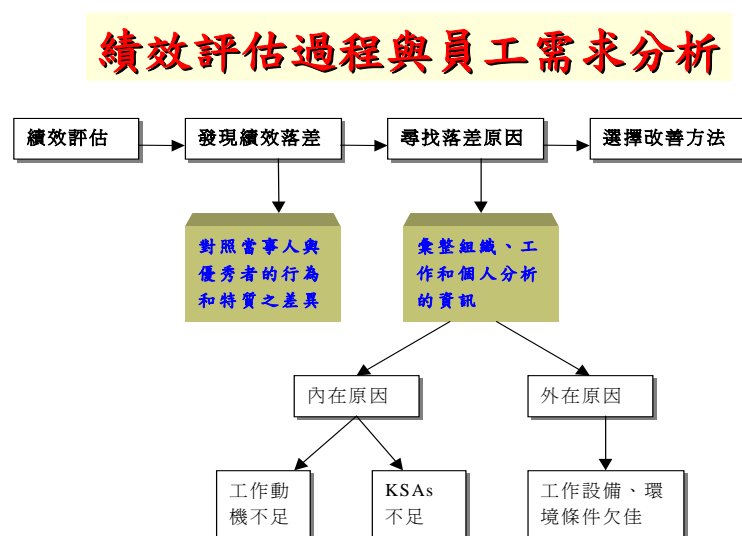
員工需求分析中最核心的工作就是對於員工進行績效評鑑，提供管理者多元資訊，並做成許多複雜的決策。因此，人員分析最好由有機會定期觀察員工績效的人來進行，而且通常員工及其直屬上司皆會參與其中，幾乎和個人相關的所有人士，同事、顧客和部屬，都可以成為個人層次需求分析的資訊提供者。

人力資源訓練發展的文獻指出，人員需求分析過程中之績效評鑑模式，應該依照下列步驟做為起點：

1. 執行或能夠接近完整的、正確的績效評鑑。
2. 確認員工行為、特質與良好績效標準之間的差距。
3. 確認差距來源。關於此點，可能需要牽涉到整合組織分析、工作分析和個人的技術或能力檢驗之資料。

4. 選定適當的干預技術解決差距問題。

總之，績效評鑑模式有其一定的用途，但仍須注意的是對於績效評鑑的結果不可太有信心，因為有的時候績效評鑑的方法使用錯誤或產生誤差時，績效評鑑結果就非完全正確，因此對於績效評鑑的方法需要不斷地研究改進。此外，必須了解的是績效不彰可能受到很多因素的影響，或許是員工本身的問題（如缺乏動機或態度問題等），或許是環境因素（如缺少支持力量、工作設備老舊、工作規範造成的阻礙等），如下圖簡單的列示。因此，確認員工的績效問題來源，很可能牽涉到整個組織分析、工作分析和個人的技術能力測驗，簡言之，績效評鑑必須作綜合性考量（DeSimone & Harris,1998:118）。



G.R. Herbert and D. Doverspike. "Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process," Public Personnel Management, 1990, 19(3), p. 254.

2001/9/24

版權所有 施能傑

圖 5-2 績效評估過程與員工需求分析

參、人員需求分析的資料來源

為獲得分析個別員工之訓練需求所需的資料，可以從下表 5-4 列出的資料蒐集方式中尋求。

表 5-5 人員需求分析的資料來源

人員分析的資料來源	訓練需求上的意涵
1.績效資料或評鑑指標 生產力、缺席或遲到、重大意外事件 短期疾病、抱怨不滿、折舊 交貨遲滯、產品品質、停機時間 維修、設備的使用、顧客的抱怨	包括說明了優點、缺點或需要改進的地方，易於分析和以量化的方式表達訓練的目的和所需的訓練類型。這些資料可以被用來確認績效缺失。
2.觀察—工作抽樣	較為主觀的方式，但可以提供員工行為和行為結果上的資料。
3.面談	因為自己本身可能是唯一知道自己需要學習什麼的人。藉由面談的方法讓員工參與需求評估亦可激勵員工努力學習。
4.問卷調查	相當於面談，此方法容易獲得組織的某種特質。由於問卷結構的不同可能會產生成見。
5.測驗 工作知識、技術、成就	標準化的方式，為了仔細測量與工作相關的品質。
6.態度調查	有益於確定員工的士氣、動機與滿意度。
7.檢查表或訓練進程表	記載著員工的技能，並指出每個工作未來訓練的要件。
8.評等量表	注意要確保有關的、可信的和客觀的員工評價。
9.重大關鍵性事件	觀察影響工作績效成功或失敗的案例。
10.日誌	個別員工記錄的工作細節。
11.情境設計 角色扮演、個案研究、會議領導，訓練會議、商業遊戲、籃中法	透過此方法可以顯現員工個人的知識、技能和態度。
12.診斷量表	檢核診斷性量表進行因素分析。
13.評鑑中心	結合了上述幾項方法而為一個較透徹精深的評估方式。
14.督導教示	類似於面談，一對一的教示。
15.目標管理或工作規劃和檢查系統	在循環性的基礎上提供與組織的(包括個人和團體的)標準相關的實際工作績效資料，以便於確定評量的基本標準和改進不良績效。這些績效檢視和組織的整體目標極具相關性的。

資料來源：引自 Blanchard & Thacker (1999: 154-156)。

第五節 訓練需求評估的方法

本節即擬蒐集文獻曾提及的訓練需求評估各種進行方式，加以整理，了解各種方法的適用情形，幫助進行訓練需求評估者勾勒出最適合的評估方式（特別是參考 Goldstein, 1993: 47-50）。

壹、訓練需求評估方法

前述各節中皆有提出瞭解需求的來源管道，進一步地說，比較有系統進行訓練需求評估的方法包括行為觀察、績效評量、面談法、問卷調查、技術測驗等等。下面分別略述其意義和優缺點。

觀察法是以旁觀的角度，視察人員的工作行為，以及會議進行中，與會者的互動和溝通情形。一般可用來區分出工作行為是否具有效能、以及組織結構或(和)工作流程中的問題。優點：此方式可以使對他人的干擾減至最低，和實際情境有高度關聯性。缺點：需要具備高度熟練的觀察技巧，只能在觀察到的工作環境中蒐集資料，而觀察行為可能被認為像是「間諜」，而影響到工作者的心情與行為模式。

問卷法是運用不同的抽樣方式選擇對象回答調查的問題，問卷的形式有開放式、封閉式、等級量表等等，而可用郵寄、電話訪問、親自面訪或由員工自我評量的方式完成問卷填寫。優點：可以在短期內向大量的人員進行調查，成本較不昂貴，可以讓受訪者表達自我意見時感覺較自在無懼或不難為情。缺點：多少限制了受訪者的表達意見自由，需要充分的時間和技巧以發展有效的問卷，對於調查出來的問題之發生原因和可能的解決方案亦無法在問卷中呈現出來，同時也可能面臨回收率低(尤其是郵寄的方式)、不實的回答、非預期的或不適當的受訪者

等問題。

諮詢法是藉由詢問某特定而具有重要身份的人們來取得關於訓練需求的資訊，例如向委員會主席、相關的服務提供者、專業協會的成員和接受服務的顧客。所要諮詢的對象一經確定，則可用問卷、面談、團體討論之方式蒐集資料。優點：簡單省錢，可以建立和增強參與者的溝通管道。缺點：取得的訓練需求資料可能僅具有片面的代表性，代表那些重要個人或團體之需求，而無法推論其他的需求。

訪談法可以是結構性或無結構性的、正式的或非正式的對某特定團體或個人進行對話。優點：有利於察覺當事人的感受、問題的癥結和解決方式，尤其是以開放、非指導性的方式訪談。缺點：通常較費時，不易以量化分析結果。

團體討論法類似面對面訪談，可用於工作分析、團體問題分析、團體目標設定或其他關於團體的任務與主題，例如：委員會的領導訓練需求。優點：可以當場立即綜合不同的意見，討論後的最後決定較能獲得支持的力量，建立分享機制，幫助參與者培養分析問題的能力與成為更好的聽眾。缺點：過程較為費時，可能產生無法整合意見的結果與量化分析。亦可能發生若問題存在係因團體中某人而造成，其他成員礙於情面而不敢坦白提出討論，導致討論成效不彰（朱靜郁，民國 84 年: 59）。

測驗法類似觀察法極具有功能傾向，可以測驗員工的工作精熟度，了解員工學習的成果或不足之處，無論有無助理都可實施此種方法。優點：結果容易被量化分析與進行比較，特別有助於確認問題的發生原因是因為知識或技能。缺點：此法獲得的結果可能只適用於說明測驗所測到的知能，但是無法展現在實際的工作表現與行為態度。

記錄、報告法可由組織的圖表、規劃文件、政策手冊、帳冊和預算報告、員工工作記錄、各類會議記錄、服務記錄、各項評估研究中了解訓練需求。優點：提供有力客觀的證據了解問題點，因為這些資料早已存在，所以不用再花費更多的心力去收集，亦可減少對工作者的干擾。缺點：對於問題癥結和可能的解決方法通常不會呈現出來，而現存的資料多半是過去的情形而非現況，需要訓練有素

分析者從這些未經處理過的資料加以研究分析出訓練需求。

書面資料研究法是以分析資料的方式檢視相關文獻，包括專業性期刊、立法新聞、組織的正式性或非正式性刊物等。優點：提供了當下現行的重要資訊，並且使的規範性的、基本的需求可以一目瞭然。缺點：要將此方法獲得的資訊，去蕪存菁，轉變成有系統的分析訓練需求，可能會較不容易做好。

上述的評估方法各有其優缺點，並非每一種方法在進行需求評估時都一定要採用，也非只選用一種方法評估需求即可，而是需要考量組織的人力、財力、時間等資源，在可能的範圍內，選擇合宜可行的需求評估方法類型，藉由多管道的需求評估，以達到評估的有效性。

貳、選擇訓練需求評估方法的考量因素

由於訓練需求評估，可以分成組織分析、工作分析與人員分析三個分析層次，依據不同的層次，適合運用的需求評估方法就會所有差異，所以訓練計畫的設計者在決定需求評估時，必須先了解各種方法基本的優點與限制。總之，運用評估方法所取得的資料質量與評估人員分析資料意涵的能力，皆會影響需求評估的良莠。因此在選擇需求評估方法時，必須考慮下列因素（鄭焜中，民 75: 54；朱靜郁，民 84: 61）：

1. 選擇評估方法前，應先設定一套選擇指標，並仔細評估各種方法的優劣，再予以選定。
2. 沒有最佳的分析方法存在，不同的方法各有不同的適用情境。
3. 分析者可依需求對組織的重要性，而給予不同的權衡。
4. 可同時運用數個不同的方法，以平衡其間的優點與限制。

最後，需求評估者必須要注意的是，無論是要採取何種評估方法，都需要獲得組織的支持與人員的配合，如此才能確保需求評估進行順利。而近來逐漸受到重視的「員工自我評估」方法，即是希望藉由員工進行自我分析與了解的過程

中，增加其對訓練需求的認同感，並激勵其參與將來的訓練計畫。

參、訓練需求評估的應用上的可能障礙

訓練需求評估不但可以找出訓練需求所在，爭取管理者的支持，還可以提供過程評量的相關資料。而訓練需求評估所花費的成本可經由訓練績效成果看到回收，因此可知訓練需求評估是決定有效訓練方案的重要步驟。然而，許多組織並未經常性地或徹底地進行需求分析，原因如下：

1. 需求評估可能是不易進行且相當耗時。
2. 管理者通常會將有限的資源用於建立、取得，以及傳輸人力資源發展的計畫，而不是將之用於進行如需求評估之基礎性研究工作。
3. 他們會做出錯誤的結論，認為需求評估是不需要的，因為現存可用的資訊已經明確說明了組織的需求(例如，仿效其他成功組織的人力資源發展計畫)，而忽略了本身組織可能有異於其他組織的需求。
4. 組織中欠缺對需求評估的支持力量。

總之，不同的組織對訓練需求評估的應用情況不同，其考量之處也不盡相同，本段即在蒐集既有文獻中呈現出的訓練需求評估應用情形，以瞭解需求評估實際運用時有哪些優、缺點，作為往後對照公務人員訓練需求評估之用。

第六章 訓練計畫的內容規劃與成效評估

績效導向的人力資源訓練，就訓練計畫層次而言，除了最應該重視訓練需求規劃外，訓練計畫內容本身，以及如何進行訓練評估，也同樣有著關鍵性的角色，本章針對後兩個課題深入說明之。

第一節 訓練計畫的擬定與執行

訓練計畫的擬定是將訓練需求轉化成實際行動的具體階段，因此就影響著訓練能否實際產生成效，這是績效導向訓練發展工作的重要一環。國內以往實務上多將此一階段工作完全委由訓練服務提供機構擬定，訓練需求機關反而扮演著不重要的角色，這當然不是好的模式，但也由此可知，訓練服務提供機構就是藉由此階段深深影響著訓練績效的產生。

研究文獻和實務上，已經就有效的訓練計畫訂定和實施，提出諸多建議，例如，吳復新（民國 85 年：166）很細膩地指出訓練計畫擬定的十個重要環節，分別是：確定訓練目標，擬定訓練程序，遴選訓練對象，洽聘各科講師，安排訓練地點，設計訓練課程，訂定訓練時間，採用訓練方法，準備教材教具，以及籌措訓練經費。Gilley 和 England (1989)建議設計訓練計畫時要注意八個 W 的問題：為何（Why，訓練目標是什麼？為什麼要訓練？），給什麼（What，訓練的內容，要訓練些什麼課程？），如何（How，訓練的方法，針對不同的對象，可用不同的方法），誰提供（Who，誰來負責調訓，主辦機關是誰？），誰參加（To Whom，訓練對象是那些人？），何地（Where，在那裏實施，訓練場所在那裏？），何

時 (When, 辦理的時機, 何時調訓?), 效果 (With what effects, 達到什麼效果? 是否已達到預期目標?)。

DeSimone 與 Harris (1998) 歸類成：(1) 確立訓練計畫目標，(2) 選定負責訓練者，(3) 擬定學習課程計畫，(4) 選擇訓練方法與技術，(5) 準備教材，(6) 擬定訓練時間表，和 (7) 實施訓練計畫。以下綜合相關文獻的論述，逐項說明計畫訂定的各項細節。

壹、確立訓練計畫目標

訓練計畫必須確立訓練目標，訓練目標除了供作據以規劃訓練內容等外，更是訓練成效評估的主要依據。目標是指描述計畫主要意圖的文字或圖像，目標要能溝通意圖，包括績效、條件和標準，因此，必須針對每項預期的重要意圖，儘可能地將想傳遞溝通的內容，分別撰寫目標的三個主要層面，即：

1. 描述參訓者應該能夠做到的成果績效
2. 描述參訓者在什麼狀況下必須做到
3. 描述用來判斷參訓者是否做到的標準

莊財安（民國80年）曾提出說，好的訓練目標應具備 SMART 的特性：明確 (Specific)、可衡量 (Measurable)、可達成 (Attainable)、務實 (Realistic)、恰當的時間 (Time)。最重要的是，訓練目標的描述要儘可能地行為化，例如，七分鐘內跑完一英哩或是正確地複誦公司的反歧視政策內容等。

貳、選定負責訓練者

訓練需求組織要決定是自行提供或外包採購訓練服務，外包採購對象包括政府機構和民間機構。是否將訓練外包當然應該有評估的過程，Mary F. Cook (1999) 建議九個評估的階段，依序是：決定訓練是否外包，決定訓練外包的項目，草擬訓練外包計畫，選擇訓練外包提供者，評估訓練外包計畫，決定訓練外包廠商，討論、協商及簽定訓練外包合約，與組織內部溝通訓練外包的決策和監督管理訓練外包的品質。

游慶生（民國90年）輔完成的論文，詳列出可能外包的十一項訓練項目，包括：代辦訓練工作、訓練需求調查、訓練課程設計規劃、訓練教材編撰與提供、訓練講座之聘任、訓練場地及設備之提供、進行訓練效果評估、訓練行政工作、訓練資訊系統工作、訓練訓練師、其他有關訓練工作（如學員輔導追蹤）。實務上，Derose (1999) 則整理出三種美國企業將訓練外包的型態。第一種是全面性外包，所有訓練過程涉及的工作皆外包，包括訓練設計、訓練執行和訓練評估等，組織僅保有掌握訓練的方向。第二種是任務式外包，這是一種有限而控制式的外包模式，其範圍可能僅限特定範圍或一項課程。第三種是選擇式外包，介於上述兩者間的作法，組織將多項教育訓練功能外包。

Cook (1999: 122) 提出選擇外包廠商的八項標準：業界內的聲譽，財務穩定，經驗，相關專業證書及績效證明文件，訓練人員的甄補及培訓能力，瞭解組織的價值與文化，專業與實務經驗之相關資料和及時與熱忱。DeSimone 和 Harris (1998) 也有類似的建議，包括要考量：費用成本（相對於產品）、經驗專業度及相關證明、公司規模、規劃的產品內容、預計訓練人數、採用的訓練方法與技術、訓練題材的敏感性等。

林惠霞(民 84)以美國聯邦管理才能架構為基礎，應用於我國台北市政府主管人員管理才能發展需求評估之研究，於其研究結論中提出對訓練課程規劃實務上

的建議，一為台北市政府的業務單位(即各局處)應於年度開始前二個月將擬送訓名單彙送台北市政府公訓人員訓練中心，由公訓中心按個人屬性、工作性質、工作經驗分班，並就不同班別設計合適的課程；另一為每班先行設計必修課程及選修課程，讓學員衡量狀況而自行選擇所需補充之管理知能（引自林惠霞，民 84：154-155）。

參、選擇參與訓練者

訓練發展計畫的績效受到參與訓練發展者特性的影響，這個觀點經常到忽視。事實上，研究指出成人學習未必是愉快的經驗，常有障礙而導致學習動機降低，常見的原因可能是：害怕未知情境，害怕無能力學習，害怕喪失報酬，害怕喪失影響力，害怕過去投資變成無用等。因此，如果參與訓練計畫者本身並不認同訓練等負面特性，設計再優越的訓練計畫也難以產生績效，這是訓練派遣機關或訓練服務提供單位應該重視的問題。

Lengnick-Hall (1991) 稍早就注意到這個問題，並提出「權變式途徑」設計訓練計畫，亦即認為參與訓練的成人們在許多特質面向上必然不同，訓練計畫就應該依循特質作必要調整。兩位作者提供評估參與訓練者特質的建議，分別是評量參與者對以下十個面向的感受：

1. 工具性（對於訓練所學可立即應用性程度）
2. 懷疑主義（參與者展現抱持懷疑態度的程度）
3. 抗拒變革（參與者害怕需朝向未知狀況過程的程度）
4. 注意力（參與者能專注的時間長短）
5. 期待水準（參與者對於訓練內容和訓練過程的期待）
6. 主要需求（引導參與者目前的內在與外在需求）
7. 吸收程度（參與者預期和能接受新資訊的速度）

8. 興趣主題（參與者對於工作相關主題會感到興趣的程度）
9. 自信（參與者能自主地和正面地看待自我的程度，以及因之需要回饋、強化和成功經驗的水準）
10. 控制焦點（參與者感覺到訓練結束返回工作崗位後，不論有無組織之支持，能夠成功運用訓練所學程度）

此外，尚有許多值得採用的評估文獻，例如，洪榮昭（民國 85 年：15）建議遴選參訓人員應考慮的因素有六項，即：心智敏銳度（如有能力去學）、曾受過的訓練、經驗、工作表現、成就、態度（如人格特質）。Keller 也提出簡化的四項學習動機面向之評量（引自 Clardy, 1997: 96），包括：參與者對教授內容和過程的興趣，參與者對訓練計畫內容與目標相關性的察覺，參與者認為能成功達成訓練目標的預期，參與者對於實際參與計畫的經驗。前三者需在訓練計畫實施前詢問參與者，可用的問法包括：「我很高興發現到這個題材有這樣的訓練計畫？」（回答方式從很同意到很不同意）或是「你對這個訓練計畫感到興趣嗎？」（1 至 5 的回答尺度）。最後，Sanders 和 Yanouzas 很早前提出一個量表指數如下（引自 Clardy, 1997: 97），預定參與學習計畫者均先回答所有問題後，即可判斷其學習動機的強弱。

表 6-1 學習動機評量表

身為班上的學生，我的角色是	SD	D	MD	N	MA	A	SA
盡責參與學習經驗和活動							
願意積極地參與課堂上的學習活動分析							
接受情感上認同學習乃是學習的一項重要來源							
體認到整合認知學習和情感學習的重要性							
願意參與自我評估							
願意向同學學習							
願意將課堂上經驗與認知性內容間連結							
願意學習觀察自己和他人的行為							
相信所學資訊未來終將有用							
接受講師經營班級的權責							
上課前完成指定作業和指定閱讀							
維持正式的師生關係							
願意準時上課							
必要時願意多付出							
接受講師關於選定課程內容和指定要求的權責							
願意貢獻營造出一個結構性課堂氣氛							
相信準備好指定要求是重要的							
願意和別人分享個人的優缺點							

說明：SD (極端不同意)，D (不同意)，MD (略微不同意)，N (無意見)，MA (略微同意)，A (同意)，SA (極端同意)。

資料來源：Clardy(1997：97)

肆、課程內容規劃

訓練計畫的另一項關鍵是課程內容的規劃。人力資源訓練的對象是成人，不是學生，因此，課程規劃的基礎理論必須是更依賴成人學習原理，如成人學習理論、記憶曲線理論、學習曲線理論、訓練層次理論、訓練移轉理論、認知激勵理論等。譬如說，成人要實務知識而非理論，成人偏好聽、看、作或想的學習模式，成人背景多元且獨特，成人已具有相當的知識與經驗，成人有學習動機且好奇，

成人想要學習的是問題解決的技能等 (引自 Weinstein, 2000)。具體地說，學習課程內容的規劃應該清楚地規劃：

1. 學習內容、課程或單元
2. 各項單元的順序
3. 訓練方法或技術的設定
4. 選定供作練習的內容
5. 每項單元所需的時間
6. 擇定教學方法
7. 評量題目的數量與類型

值得再說明的是，訓練計畫目標既然被要求要具體清楚，並且儘可能地行為化，課程內容的規劃也應該完全配合。譬如說，每一個課程整體和個別單元，都應該有清楚的學習目標，透過學習目標的撰寫課程內容，參與者和講授者皆可以掌握訓練學習方向，不會產生講授者完全依自己的偏好，提供學習內容。再者，又如訓練實施時間可以從少於一小時到好幾個星期之久，課程內容、成本、以及在有限條件下，應該能使受訓者獲得最好之訓練效益為主要考量點，來安排訓練的時程。必須注意的是受訓者對於一個主題的學習，若持續 3-4 小時後，學習持續力容易有下降的傾向；若針對某主題需要深度的學習，則可安排定期性、持續性的訓練課程，不斷地複習與加強課程內容。

另外，訓練講師的選擇也是要一併慎重考量的。優秀的訓練講師需具備設計及執行訓練方案所需的知識及各種技能，包括人力資源發展的相關知識，使用各種訓練工具技術、良好人際關係及能夠激勵他人學習的能力。訓練講師可以訓練服務提供機構內部人員專責擔任，也可聘自外界學者專家或具有專業領域人士兼任之，不過，訓練機構必須根據訓練目標和訓練課程內容特點，選擇適當的外聘講師，避免以理論或思考性見長的講師，擔任實務導向的課程。

伍、選擇訓練方法

訓練方法種類非常多樣化，特別是隨著科技更新，訓練方法更是包羅萬象。決策選擇上的第一項工作是，究竟要採取工作場所內訓練或是工作場所外（教室）訓練。一般而言，選擇的考量因素，首重訓練計畫目標，然後尚考慮可用經費與時間，其他資源（如設施、訓練講師）的具備程度，以及參訓者的特性（教育程度等）與學習風格偏好等。例如，自己組織內部缺乏充分訓練資源，所要學習的又是較偏向思考理念性質的知識時，工作場所外的方式可能是相對較適宜的方法。

有些研究文獻區隔了工作場所內訓練和工作場所外訓練的可用方法，例如強調工作場所內訓練通常是採非正式進行，包括一對一的指導，工作教導、工作輪調、講演、錄影帶等動態媒體、視聽法、工作教育訓練、工作演練、書刊媒體、小組討論、內部網路或電信設備等。至於工作場所外訓練比較可以採用商業遊戲、角色扮演、個案研究、行為模式、電腦協助教學、電腦化訓練等等。McPherson 和 Beard (1999: 319) 更列出「A to Z」的訓練方法(如表 6-2 所示)，由此可見目前訓練方法的眾多。

表 6-2 「A-Z」的訓練方法

<ul style="list-style-type: none">• Action Learning• Sets Action Maze• Brainstorming Business• Game Simulation• Buzz Groups• Case Study• CD ROM• Computer-Based Training• Computer Conferencing• Discovering Learning	<ul style="list-style-type: none">• Discussion• Exercise• Experiential Exercises• Films and Videos• Fish Bowl Exercises• Instruction In-tray• Methods• Language Laboratory• Lecture• Multimedia and Video Conferencing• Open Forum.• Outdoor Development Programs	<ul style="list-style-type: none">• Project Prompt• List Radio and TV Broadcast• Role-play• Role-reversal• Self-managed Learning/Reading Simulations• Study Groups• Syndicates• T-Group Training• Virtual Reality Training• Web-based Learning
--	--	---

資料來源：McPherson & Beard (1999：319)。

因此，訓練方法並不匱乏，而是如何選擇適當的訓練方法。一般的建議包括要根據組織環境、計畫目標、預期學習需求和結果、參與者狀況等，選擇適合的訓練方法，例如，管理人員和一般員工的訓練方法可以不一，技術性和管理性或思考性的訓練也應採不同方法，Goldstein (1993) 除了將訓練方法區分為幾種類別外，並深入討論各自的優缺點，就是可供進一步參考的資料。

Davis 和 Davis(1998)提供更普遍性的建議，作者將各種訓練方法歸入七種的學習策略，全書討論七種學習策略的意涵，並最後提供七種策略的比較（如表 6-3），包括最適合運用的場合、參與者和教導者在訓練學習過程的角色等。

表 6-3 訓練方法策略運用的場合

策略	最佳運用場合	理論基礎	參與者	訓練講員引導者
行為的	初階或進階的技能發展	<ul style="list-style-type: none"> 行為心理學 古典制約 	<ul style="list-style-type: none"> 積極參與 依回饋調整 	<ul style="list-style-type: none"> 設定目標 確認目前績效水準 進行工作分析 提供學員回饋
認知的	報告與解釋	認知心理學	接觸、處理和記憶資訊	選定、排序和呈現資訊
探索的	批判性、創異性和對話性思考	批判性思考和創造力的哲學與心理學研究	<ul style="list-style-type: none"> 回應問題 分析論點 提出創意觀點 瞭解反方意見 	<ul style="list-style-type: none"> 建立情境氣氛 發問 探究相關假定 分析相關主張 要求證據 尋找新觀點
心智模式	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決 決策 	<ul style="list-style-type: none"> 基本的問題解決模式 預期效用理論 	各適當的心智模式	<ul style="list-style-type: none"> 提供關於問題解決和決策技術的資訊 引導個案進展的討論
團體動力	<ul style="list-style-type: none"> 意見、態度和信念的分析 團隊工作和合作 	團體溝通理論	陳述和積極傾聽的過程，以及工作行為的團隊	<ul style="list-style-type: none"> 組成團隊 發展和運用相關工具 督導團隊 引導深層的溝通
虛擬現實	在模擬環境中發展能力和信心	<ul style="list-style-type: none"> 心理戲劇 社會戲劇 賽局與模擬理論 	透過角色扮演等方法，模擬實作真實生活的角色	<ul style="list-style-type: none"> 編劇 設計腳本和情節 適時指導干預 debriefing
全觀的	經由經驗的自我學習和自我發現	<ul style="list-style-type: none"> 全觀式學習 建構學派的哲學和心理學 大腦研究 	<ul style="list-style-type: none"> 同時多管道的經驗處理 反省 	<ul style="list-style-type: none"> 找到經驗 參與者的經驗配對 提供有用的反省方法 扮演諮商者或指導者等，提供熟練的協助

資料來源：Davis & Davis (1998: 404).

陸、準備訓練教材

準備教材的工作包括訓練通告、課程表、大綱、手冊、教科書等。組織如自行設計、執行訓練，則須自行準備教材；如果訓練方案係向外購買，則訓練教材、講義及錄影帶等可由訓練包商提供。

柒、實施訓練計畫

訓練計畫一切規劃完成後，最後的步驟是實際執行。執行過程除了涉及講師部分外，訓練服務提供機構更必須負責許多繁雜瑣碎的的工作，例如，事前寄送資料給參與者、協助參與者報名、講師接送、訓練器材準備、食宿安排、準備講義、場地佈置等。

簡言之，訓練服務提供單位要能營造一個快樂的學習氣氛，除了剛開始要安排讓學員相互認識的機會，更要重視訓練場地的舒適、場地噪音、光線等硬體設施，此外，尤其不能忽略的是訓練服務機構所有人員的專業主義，讓參與者在訓練期間得到專業、親切的協助，也就是實踐顧客滿意。這些工作雖然不是學習內容，但卻也影響參與者和外聘講師的感受，進而影響他們對於訓練績效的評價。

第二節 訓練成效的評估

瞭解訓練實施後的效果是規劃訓練發展計畫的最後步驟，但卻是績效導向理念式訓練發展的關鍵步驟，只有透過評估訓練方案成效，辦理訓練發展的相關單位方能獲致下面三項重要的資訊（Kirkpatrick, 1998: 16）：

1. 藉由訓練方案成效對於組織目標的貢獻以合理化訓練部門存在的必要性。
2. 決定訓練方案是否應繼續存在或是終止。

3. 獲得訓練方案未來改進的基礎資訊。

壹、Kirkpatrick 之評估訓練方案理論

由於訓練方案評估對於組織目標與人力資源管理及發展深具重要性，因此引起諸多論者的研究，但由於不同論者對此議題的研究焦點不一因此相關理論頗多。訓練方案評估最為實務界與學術界常用也最具代表性的理論，首推四十年前 Donald L. Kirkpatrick 即提出的四項評估訓練成效的指標以及相關概念（參見許多相關的論著，如 Parry, 1997; Phillips, 1997; Noe, 1998），以下即分別介紹其評估訓練方案理論的大致內容。

一、訓練方案成功要素

Kirkpatrick (1998: 3) 指出一項訓練方案如果要是有所成效則在規劃與執行階段，就應注意以下十個因素：訓練需求的決定，訓練目標設定，研擬訓練目標之具體面向，參訓者之遴選，決定最好的課程期程，選擇適當的學習設施及場地，遴選適當的講師，選擇與準備輔助教具，整合訓練方案，評估方案。

以上十項因素基本上是屬於訓練方案規劃、執行與評估三個基本面向，同時亦可作為訓練方案評估的指標。第一項至第九項主要即涉及執行過程評估面向，其主要在瞭解訓練方案在規劃與執行階段是否具有成效，主要評估對象則是以訓練方案的規劃與執行機構及行政人員為主體。第十項因素則是強調訓練方案評估的重要性，評估的具體內容則涵蓋了所有可能產生的影響，因此，係屬於政策評估的影響（總結）評估部分。

二、評估訓練方案的四項面向

Kirkpatrick（1998）最為人知的論點，即是提出訓練方案應該分別從參訓者的學習反應、學習結果、行為改變程度、以及成效結果等四個層次進行評估（圖 6-1），四個層次的評量困難度、所需時間以及資訊深度是與評估層次成正比。



圖 6-1 訓練評估的四大面向

資料來源：Parry (1997: 5)。

第一，受訓者對訓練計畫與辦理的意見或態度反應，也就是對受訓者之消費者滿足程度進行衡量。諸如課程講義教材的品質和相關性、輔助教材的品質、設備的充分性、課程時數的充足性、課程目標的關連性、講座對課程的知識、講授技巧的效能性、講座台風技巧的效能性，以及測驗工具的充分性。

必須對受訓者的反應此面向進行衡量，主要是基於以下幾項重要的理由：（1）評估所得的反饋資訊不僅有助於方案的評估，更有助於未來方案改進的參考；（2）透過評估可以讓受訓者瞭解，訓練者願意協助受訓者使其更具工作能力，而此有多大效果即有賴受訓者的反饋；（3）受訓者的反應資訊可以提供管理者對此訓練方案的瞭解；（4）受訓者對訓練方案的反應可以提供訓練者建立未來方案評估的標準。

第二，受訓者在訓練結束後的學習程度，也就是受訓者在態度、知識與技能等方面的改變程度。之所以必須對此面向進行評估就在於唯有瞭解受訓者在以上三方面的學習程度，才能瞭解訓練的學習目標達成程度為何。

第三，受訓者將訓練所學知能實際運用於正式工作場所的行為。必須對此面向進行評估的理由就在於，唯有瞭解受訓者參訓之後的相關行為改變程度，才能

真正測知訓練方案是否有效。

最後，受訓者參訓之後所發生的結果，也就是參與者的實際工作績效之改善程度，及組織訓練目標的達成度，例如訓練對改善工作、品質、提高生產力、節省時間、提高士氣、改善服務和提高能力等的助益程度。此一面向的評估最為不易，但是由於此一面向的評估資訊才能真正有助於瞭解訓練方案的成效與組織目標達成之關係，因此，此一層次的評估更是不可輕忽。Targa-Vision International 公司 (1998: 5) 將四個指標與訓練目的之結合繪製成圖如下。

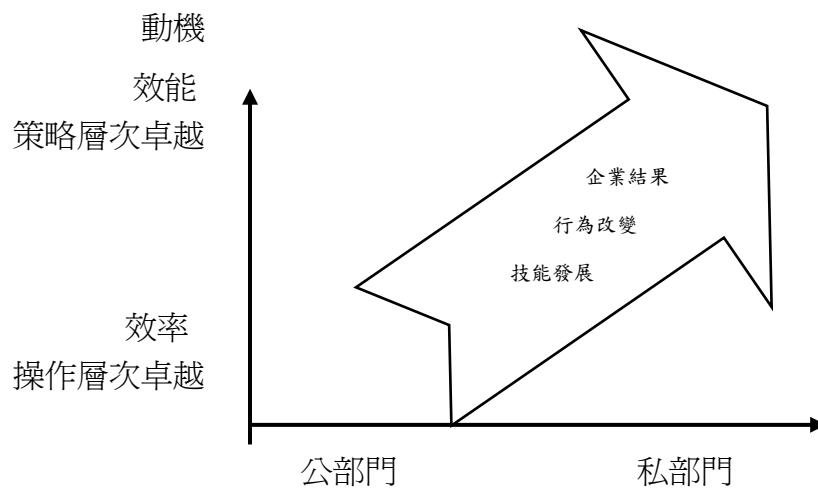


圖6-2 訓練成效指標與訓練目的之結合

另外，O'Connor 等人 (1996: 61-72) 除了提供如何將上述四方面操作化的指南外，尚加上第五項指標，即訓練機構對自訓練需求評估至辦理等各個訓練過程環節的自我評估。

三、ROI 的訓練成效評估

績效導向訓練的核心是訓練活動能否具備效率性、效能性和經濟性（即生產力）改善績效？因此，除了前述四項常用的訓練評估面向外，運用成本效益精神評估訓練成效也是常被建議的作法，具體的方式稱為訓練計畫的投資報酬率 (Return of Investment, ROI)，其計算公式如下 Phillips (1997: 257)：

$$\text{ROI (\%)} = \text{訓練計畫淨效益} / \text{訓練計畫總成本} \times 100$$

其中，訓練計畫淨效益是訓練計畫總效益扣除訓練計畫總成本。換言之，200% 的投資報酬率就是指，每一元訓練發展計畫的投資，可以回收兩元的效益。

訓練計畫總效益雖然可以選擇四個面向之一，但最重要的應該是指訓練計畫的結果面向，然後再將結果設法以金錢方式衡量之。訓練計畫成本的計算相當多面向，Goldstein (1993: 168) 區分為三大類，包括參加訓練者、訓練計畫本身和訓練場地設施。參加訓練者的成本包括薪資福利、差旅生活費、材料書籍費等，這部份是由機關負擔，訓練計畫的成本包括專兼任講師、生活費 ... 等，而訓練場地設施與維護則尚涉及資本支出等成本，這是訓練機構必須攤列入總訓練成本中的。另外的分類有：(1) 直接成本（教具設備採購或租用、教材印製、講師薪資與福利、膳食...），(2) 間接成本（支持訓練機關運作，但難以攤入個別訓練計畫的費用。機關人事費、廣告...），(3) 教材等編製成本錄影帶、電腦教學等製作費、講師培育場地維護等管理成本，和 (4) 參訓者的補助成本。另外，Phillips (1999: 195-207) 的成本分類方式也可供參考，例如，訓練評估成本也應該計入。

參、整體性的評估模型

前章如圖 5-3，由 Goldstein (1986) 所提出的訓練發展模型，原先係作為人力資源訓練與發展方案規劃之重要參考，但是，由於其共包括了訓練方案之事前評價、訓練方案發展、以及事後評估等三個相當完整的階段，因此，遂也成為諸多論者探討訓練方案評估時的重要模型。

根據他所提的模型圖可知，一項訓練方案的評估應考慮以下幾點，其中第一至第六項係屬規劃與執行評估的部分，而第七與第八項則屬於影響評估的部分：

1. 評估訓練需要：此一面向的主要目的在於確定當前組織、人員或者工作，是否需要經由訓練進行修正或補充，及其修正與補充的程度。
2. 設定訓練目標：根據前項的訓練需求，設定具體的訓練目標，明確描述人員接受訓練後，其工作行為與態度應產生的改變。
3. 詳細說明訓練目標：將預期結果與績效加以具體化，使成為明確
4. 可遵循的方針與作法。
5. 發展訓練方案：將各項方針、作法進行整體的結合。主要的工作包括課程規劃、訓練媒體的選用、以及增進參訓人員學習的方法之運用。
6. 發展標準：界定整體訓練施行過程與結果的績效評量標準。
7. 訓練的監視：透過一定的制度設計，確保訓練計畫的施行。
8. 評估訓練效果：根據先前建立的標準，評估訓練是否達預期效果。
9. 回饋：將訓練各階段之資訊加以綜合分析，以作為下一個訓練循環的基礎。

換言之，可以將訓練發展評估約略轉換成不同部分的評估，有如圖 6-3。

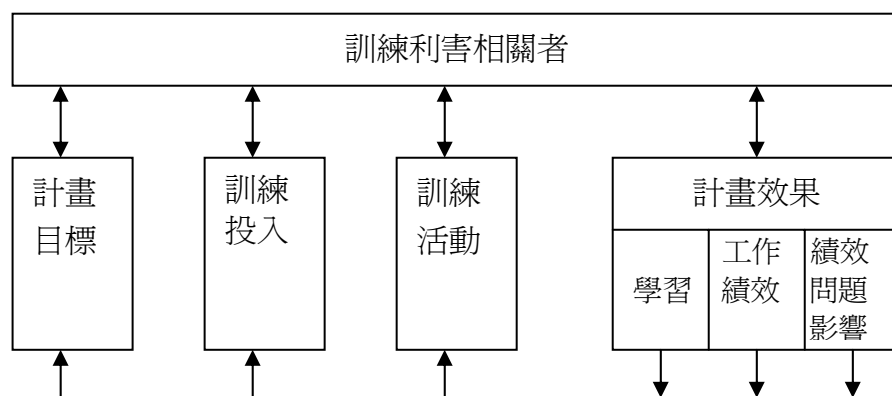


圖 6-3 整體性訓練計畫評估

資料來源：引自 Clardy (1997: 114).

肆、公務人員委任升薦任官等訓練的訓練成效成估

施能傑和蔡秀涓（民國 89 年）曾運用本節所討論的訓練成效評估概念，針對公務人員委任升薦任官等訓練的訓練成效成估進行研究，該項研究分就「委任公務人員晉升薦任官等訓練」之規劃內容、執行過程、以及所產生的影響等三個部份評估規劃評估，如圖 6-4。

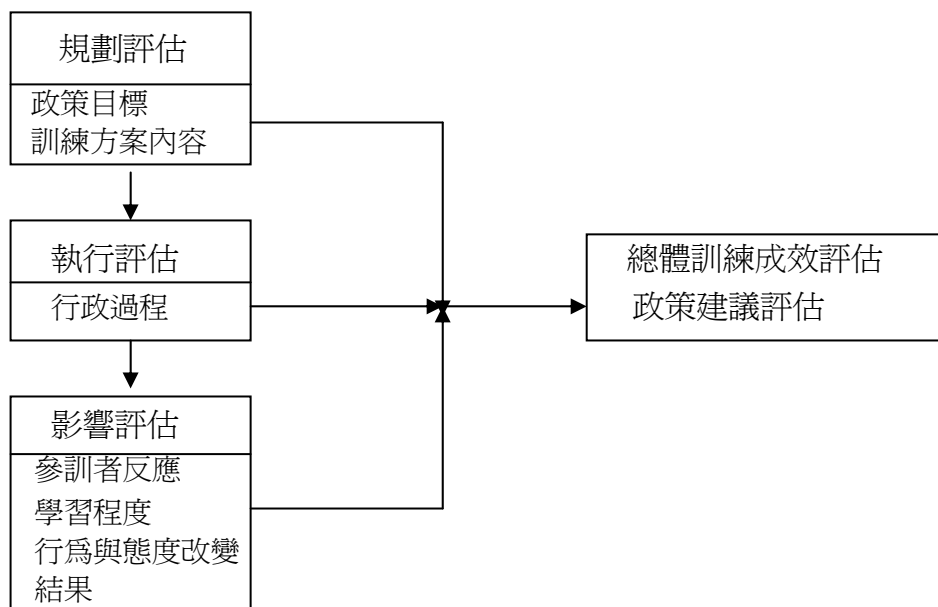


圖 6-4 委任公務人員晉升薦任官等訓練的評估架構案例

規劃評估面向主要在瞭解訓練方案的規劃內容是否妥適，主要的評估指標如下：

1. 現行訓練目標是否適當？
2. 規劃單位是否有建立訓練需求評估以確定訓練目標？
3. 訓練課程設計是否有助於受訓者於知識、技能與能力方面的提昇？
4. 講座能否有效傳遞相關的課程內容？
5. 訓練教材能否幫助受訓者學習？
6. 學習場地是否舒適？受訓時間適當否？
7. 學習成績評量能否有效測出受訓者的學習成果？
8. 受訓者資格與遴選方法適當否？

執行過程評估主要在探討主辦單位與執行訓練機構在方案執行的相關議題成效為何，主要的評估指標如下：

1. 主辦單位、訓練機構與受訓者之間的溝通是否順暢？
2. 訓練方案在經費編列、支出與運用方面的情形如何？
3. 主辦單位與訓練機構在方案執行的資源整合能力如何？
4. 主辦單位與訓練機構在方案執行的分工協調能力如何？
5. 此方案總體執行力如何？

影響評估主要評估受訓者對訓練方案的反應、學習程度、行為改變程度與總體結果等，具體的評估指標如下：

1. 受訓者對訓練方案的總體反應如何？例如，對講師、教學、場地等。
2. 受訓者的學習成效如何？A. 是否學習到全面性的相關知識，例如實務與理論方面；B. 與工作相關的態度是否有所學習，例如價值觀，對工作的認知；C. 學習到與工作相關技能與有信心與使用的程度。
3. 受訓者能否將訓練所學移轉與應用到實際的工作場所，以助於工作績效的提昇？例如工作負荷量能否增加？工作品質是否有增加？以及總體工作能力是否有提昇？
4. 總體訓練目標的結果與影響為何？例如，委升薦訓練計畫實施後對受訓者所屬機關的影響，以及對我國文官體系總體影響而言。

有關影響評估該部分，第一和第二個層次的評估可以在訓練學習場所中，

使用適當的工具評量之，包括問卷、測驗和實地演練等。後兩個層次則必須在訓練事後在工作職場中觀察或評量之。不過，該研究無法採用最理想的方法，因此，完全只能採用多元對象的問卷調查和訪談方法，蒐集相關資料，再據以做成綜合性判斷。研究的評估面向、評估指標與評估方法如下。

至於具體的研究發現和建議，有興趣者可自行參閱公務人員保障暨培訓委員會委託的該項專題研究報告。

評估面向	評估指標	評估方法
方案規劃內容	訓練目標、訓練需求評估、課程設計、講座、教材、受訓場地與時間、評鑑方法、受訓資格	受訓者及其長官意見調查、專家學者座談
執行過程評估	主辦單位與受訓機構之溝通、經費運用、資源整合能力、總體執行力	主辦單位與受訓機構之訪談、專家學者評估
影響評估	受訓者的反應、學習成果、行為改變程度、總體結果	受訓者長官之意見調查、專家學者座談、重要人事訪談

第七章 績效導向訓練規劃的案例

本章針對第三章以下各章的理念，舉國內實際案例說明，藉以闡述績效導向訓練規劃的操作方式。

第一節 體驗式教學訓練方法

近年來，公共行政的教學大多仍著重在規範理論的知識引介，教學方法則以講授為主；此種「知識本位」的教學導向，固然有助於觀念建立，然而對解決實際問題所需的行動技巧則仍須由受訓者自行體會運用。

根據對美國威斯康辛州政府主管人員的一項調查發現（Conant，1996: 23-37），只有三成的主管認為「課堂上的訓練」非常重要，顯示多數主管仍將「經驗」視為最重要的訓練內涵，重視解決實際問題、案例的能力，而對課堂所傳授的管理知識，則不感興趣。

因此，依據成人學習特性而採取「能力本位」的教學方法，方能提昇實際解決問題的能力。根據教育學者的看法，成人學習應重視下列原則：

1. 重視動機，亦即提高學習之自由意願。
2. 生活接近原則。其希望學習的內容是與工作生活直接有關，且立即可用者。
3. 夥伴原則，意指多數人之共同學習效果優於個人獨習，乃因成人具有獨特之經驗，其所組成之學習團體較具異質性，可以相互學習而獲得成長。

Kolb (1984) 將學習內容分為具體與抽象，將學習態度分為主動與反射式，

進而組合成四種學習風格，亦即行動者、反思者、理論者與務實者，此四種學習風格並可成爲一個「學習循環」。對在職人員而言，每天面對大小不同的工作事例，學習具體的經驗，從中可以獲得反省思考的機會，並進而抽離爲抽象的概念，尋求主動實驗，以解決問題。

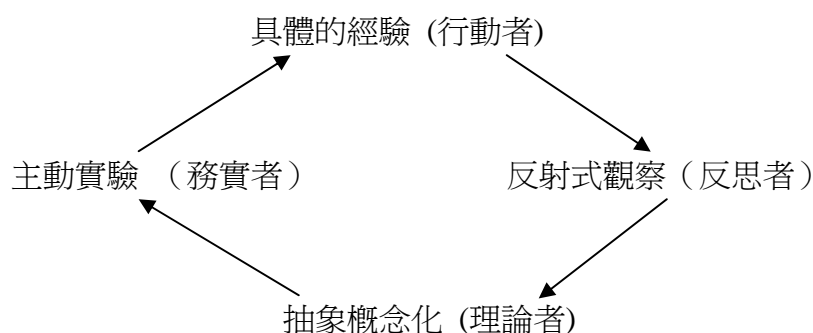


圖 7-1 學習循環圖

資料來源：Kolb (1984)。

綜合上述說明，在職人員訓練方法之採用當考慮：

1. 經驗原則：由於學員係應用導向，學習方法宜採體驗途徑 (experiential approach)，透過情境模擬的方式，呈現與實際工作情況接近的學習環境。
2. 小團體原則：採取以「學員爲中心」的小組方式，針對情境中的問題，共同尋求解決方案，達到自我指導效果。

因此，教學內容應針對受訓者未來將擔任的職務內容，使其習得實際解決問題的能力，而教學方式則以互動、參與程度較高之團體過程，讓參與者的經驗得以相互交流。此種「體驗式學習」方法，與目前盛行的傳統教學方法有相當大的差異，Eitington 將二者的差異對照如表 7-1。

表 7-1 傳統學習與體驗式學習對照表

項 目	傳統學習	體驗式學習
學習單元	個人	團體與個人
學習重點	內容	內容與過程
學習者投入之本質	認知(知性)	認知與情意
參與者的角色	傾聽、記憶、通過考試、相對較被動	投入、參與、互動、高度主動
課程指導者的角色	教學者、講授者、發表者、評估者	資源(料)提供者、催化者、訓練者、有時亦為參與者
課程指導者的職責	提供單向溝通的器材(講授、影片、旁白、討論等)	為參與者創造習得經驗所需的環境
學習氣氛	正式、禁制、強調身分	非正式、輕鬆、鼓勵淡化身分
課程指導者關心的重點	提出"較佳"的問題向學員發問	尋找較佳的方式引發學員深入思考問題，並透過較佳的途徑尋求解答
學習責任	教學者/講授者(學生是否有收穫是教師的責任)	參與者必須為其行為及學習負責
得到最大滿足者	講授者	參與者
學習經驗轉移至工作的可能性	低或不確定	大多數參與者有中至高度之可能性

資料來源：Eitington (1989：121-138)。

兩種訓練途徑的差異，源自教學者與學習者關係之改變，由傳統「教師權威」轉向「以學生為中心」的學生自主，此即所謂的「教室中的民主」。由於成人的教學課程中，「經驗」是體驗式學習法的核心；又可依其來源分為二種型態，其一是來自學員本身所提供的經驗，以討論與分享的方式進行課程，如敏感性訓練、管理格道、團隊建立、價值澄清法等；其次則由教學者提供(或整理)的經驗，透過分析、試作及模擬等方式進行訓練，例如解謎、經營競賽、演練、角色扮演等。而二種途徑的共同點則在於培養學員的行為。

第二節 能力模型建立個案分析

能力模型為績效導向訓練的基礎。職能為各職務所需具備之必要能力，並可作為訓練的主要目標。本節簡介中華汽車如何訂定職能體系，從而瞭解職能建立的過程與方法。

中華汽車將核心職能定義為「對於能成功地擔任某個職位所需具備的能力及行為的通稱；例如：計劃與組織能力、團隊能力、及溝通能力等」，並以問卷及訪談方式整理成適用全公司的共通架構，包括持續改善、創新能力等七項核心能力，其定義如表 7-2 所列。

表 7-2 中華汽車核心職能定義

持續改善	針對目前的工作流程或表現，運用適當的方法來找出改善的機會；發展行動方案來改善現況及流程並評量其成效；擷取別人(或別的企業)值得學習之處，用在自己的工作領域或企業中。
百折不撓	在遇到沮喪或挫折的時候，仍能維持工作效率堅持到底；能承受並妥善處理壓力，維持穩定的表現。
分析能力	能夠針對所面對的問題或機會，搜集相關的資料，並從不同的資料中分析出其因果關係。
創新能力	針對不同的工作狀況發展具有創意且可行的解決方法；嘗試不同或特別的方式來處理工作問題或機會。
積極主動	能自動自發採取行動來完成任務；超越工作既定的要求，以達成更高的目標。
團隊合作	積極的參與團隊的任務；發展並運用和諧的人際關係來促進團隊目標的達成；願意配合團隊共識來改變自己的行為，以扮演好團隊成員的角色。
建立夥伴關係	尋求機會與顧客發展互助的合作關係(包括公司內外部、跨部門、上下游間的夥伴關係)。有效的符合顧客的期望，對顧客的滿意度負責。

資料來源：林維林與 DDI 專案顧問（民 89）。

其次，中華汽車並分別就不同職務，建立階層別的能力模式。此一職能架構之訂定主要由人事部門與外聘管理顧問公司合作，透過會議、訪談、問卷調查等方法進行工作分析；其作業流程如下：

第一階段：資料蒐集。

由現有資料找出完成該任務所需具體之能力及表現之行爲

第二階段：領導團隊會議

人事部門協助安排管理顧問分別與高階主管會談，討論目前與未來公司同仁所應具備的職能。

表 7-3 中華汽車公司成員應具備的職能表

資深主管	一般主管	所有人員
<ul style="list-style-type: none"> • 宏觀的視野 • 國際觀及市場知識 • 企業家精神 • 冒險家作為 • 市場敏銳度 • 願景領導 • 變革領導 	<ul style="list-style-type: none"> • 輔導 • 建立楷模 • 授權 • 解決問題 • 分析決策 • 個人影響力 • 勇於面對問題 • 包容部屬犯錯 • 策略決策力 • 機動處理 • 提昇績效 • 建立良性工作關係 	<ul style="list-style-type: none"> • 創新 • 嘗試新事務 • 自動自發 • 負責任 • 持續學習 • 廣泛收集資料 • 資訊整合 • 建立夥伴關係 • 了解自己的角色及價值 • 鍥而不捨 • 溝通協調 • 跨部門溝通 • 流程改善 • 提出建設性的意見 • 建立深厚人群關係 • 勇於說「不」 • 說明事實 • 解決問題

第四階段：問卷調查

針對全體同仁作抽樣調查，以篩選職能。(詳細問卷內容請見附錄二)。

第五階段：提出職能建議

由管理顧問彙整前述各階段資料後，提出職能架構建議。

第六階段：小組討論

人事部門協助安排管理顧問分別與各部門同仁代表會談，針對職能架構初稿提出修正意見，建立「職能字典」。

圖 7-2 中華汽車核心職能架構圖



各項核心能力除定義之外，中華汽車在調查過程中同時整理「主要行為」與「重要行為」事例，作為未來訓練教材的內容。以「持續改善」為例，其主要行為共分六項，分別是：

1. 建立回饋系統或方法以發掘別人或別的企業中，可供學習的資源及經驗。
2. 找出公司現有的流程中，造成工作效率降低的阻礙。
3. 針對工作現況及期望目標的差距，深入了解以找出無法達到期望目標的原因。
4. 提出解決方法，來改善工作績效不佳的問題，以達到更好的表現。
5. 分析不同解決方案的利弊，進而選擇最好的方案。
6. 執行改善計劃並根據成效及他人的回饋進行修正。（林維林與 DDI 專案顧問，民 89）

持續改善的「行為事例」，舉例如下：

事例：造型工作推展及能力的提昇。

行為：歐美及日本先進公司造型設計方式之調查，並了解採取之方式為油土造型及 CAS，故針對此一需求，進行相關人才引進，及 CAS 設備的導入。

第三節 訓練課程規劃個案分析

本節以中鋼公司案例說明訓練課程規劃過程中，如何將職能與訓練內容、訓練方法結合。

中鋼公司的基層主管（課長）培訓制度在國內頗負盛名，風評甚佳。該公司於民國七十一自美國引進教材，歷經研究、設計及實驗階段，而於民國七十四年正式實施（莊財安，民國 80 年）。以「三級主管培訓作業要點」規範基層主管的訓練，內容分為訓練與評鑑二個階段，第一階段訓練課程為期一週，其課程表如表所示，主要內容涵蓋一般管理理論與概念，與傳統的「知識本位」訓練相同。

表 7-4 中鋼公司管理才能發展培育講習課程表

		週一	週二	週三	週四	週五	週六
上午	8：00-9：00	始業式	工作方法的改進	命令	培育部屬	培養良好的態度	管理才能評測中心作業程序
	9：10-10：00	管理的基本概念					
	10：10-11：00	組織的原則	發揮創造力	控制	培養個人能力	人事問題處理	綜合座談
	11：10-12：00						
中午		午 休					
下午	13：10-14：00	組織的檢討與再設計	工作基本標準	協調	培養組織能力	工作崗位中的士氣	
	14：10-15：00						
	15：10-16：00	工作架構的改善	計劃	主持會議	瞭解部屬行為	領導	
	16：10-17：00						
晚上							

資料來源：中鋼公司人事處人力發展組。

第二階段內容則讓學員模擬基層主管的實際工作內容，以各種主管日常經常運用的工作方式，包括公文處理練習、約談練習、問題分析練習、工作排程練習及小組討論等作為訓練方法，如表 7-5。

學員以六人為一組，並有三位評審在旁觀察，以收集學員反應資料，據以評分。評量向度包括分析研判力、決斷力、追蹤管制力、指導統率力、計劃組織力及溝通表達力。而這些評量向度亦即訓練的行為目標。

表 7-5 中鋼公司評鑑中心演練項目及管理才能項目

演練名稱 管理 才能項目	教育訓 練委員 會議	公 文 處 理	診 斷 與 建 議	諮 商 輔 導	工 作 排 程
分析研判力	○	○	○	○	○
決斷力	○	○	○	✓	✓
計劃組織力	✓	○	✓	✓	○
追蹤管制力	✓	○		○	○
統率力	○	○	✓	○	✓
口頭溝通表達力	○	○	○	○	○
書面溝通表達力		○	✓		○
○：表示該練習必須表現出來的能力。 ✓：表示可能於該練習出現之能力					

資料來源：中鋼公司人事處人力發展組。

中鋼在民國八十年對此一制度進行檢討，著手進行三級主管的工分析，經人事人員與現場主管訪談後，整理為卅一項工作項目，其後再經問卷(詳細問卷內容請見附錄三)調查、座談，而擬訂了工作內容及所需能力對照表，如表 7-6 所示，人力發展組並著手建立測驗題庫，以更新模擬演練之教材。

表 7-6 中鋼公司三級主管工作內容及所需能力對照表

所需能力 工作內容	計劃 組織力	分析 研判力	決斷力	追蹤 管制力	指導 統率力	溝通 表達力
公文處理						
一般性簽辦公文		*	*	*		*
查簽電腦報表		*				
技術討論						
修護案之討論		*		*		*
操作(品管)技術討論		*				*
溝通協調						
例外性之人員管理		*	*	*	*	*
工作績效與考評面談		*	*	*		*
和其他單位協調			*			*
參加會議		*				*
巡視現場						
巡視現場生產狀況		*		*	*	
討論臨時事件		*	*			*
處理一般突發急迫事件		*	*		*	
影響生產之重大問題		*	*		*	
計劃組織						
工作計劃擬定及執行	*					
工作分派	*		*	*	*	
人力規劃(人力合理化)	*	*	*	*		

* 係代表各項工作內容所對應須具備之能力。

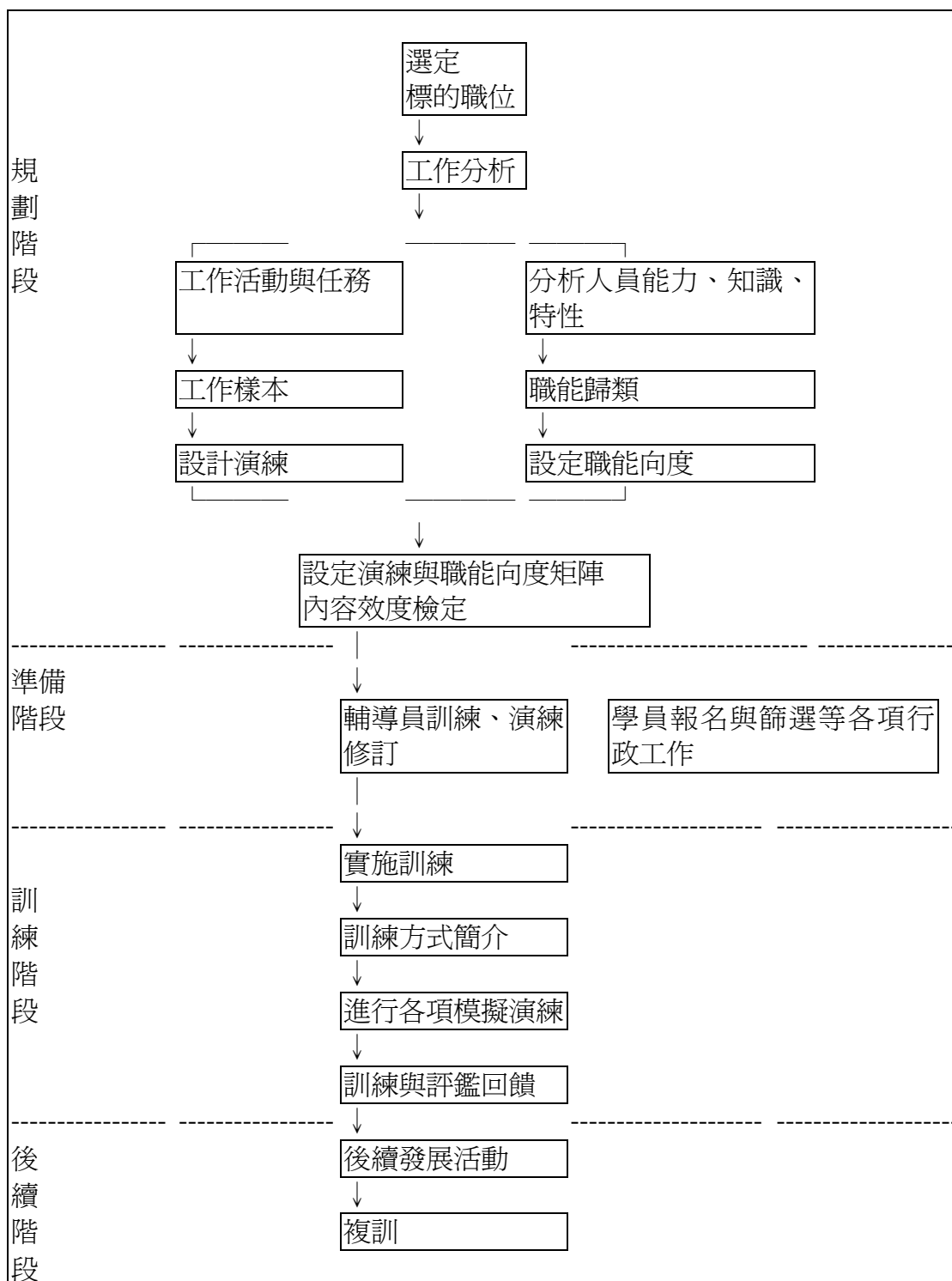
資料來源：中鋼公司人事處人力發展組。

第四節 工作案例撰寫

前文分別討論訓練方法、職能建立與訓練課程規劃。績效導向訓練的概念就訓練方法而言，可以視為能力本位的訓練；是以成人繼續教育之體驗式教學為主，提供受訓學員分享工作經驗的環境。因此，此一途徑的訓練課程中，教師的角色並非唯一的知能提供來源；相對的，訓練機構的重要職責在於組合學員（包含結訓學員）的經驗，累積處理工作案例的成功（或較佳）方法，而達到成長的目的。中鋼的案例可以發現，傳統「知識本位」課程仍然保留，但教學重點則已移轉至中鋼內部的管理經驗；第二階段的評測活動則以體驗式學習為重心，強調透過模擬演練培養學員的實際行為。中鋼之基層主管培訓運用了「評鑑中心」的精神，將訓練方法與核心職能整合，亦即特定的訓練方法適合於培養特定的核心職能，此一結合方式對訓練規劃有重要意義。

茲根據上述討論，將訓練課程的規劃流程整合圖示入下。再者，體驗式學習的內容在於「經驗案例」，研究小組設計了「工作案例撰寫格式」，並將範本列舉於後（請見圖 7-3）。

圖 7-3 績效（職能）導向訓練課程規劃流程



第八章 訓練需求作業的案例

爲提供人力資源訓練工作者或人力資源訓練單位進行訓練需求的操作化指引，本章認爲實務上可以掌握三個步驟，包括：職位標準訓練、需求調查和訓練規範，並且運用國內實際案例作爲說明之案例。

第一節 職位標準訓練：統一超商個案

統一超商是國內知名的流通服產業，其經營技術包括品牌、作業流程、人員訓練等，早期是由美國南方公司引進。近年來統一超商致力於建立本土化的管理模式，累積管理經驗，尤其在教育訓練方面具有相當的成果。因此，超商進一步成立轉投資的顧問公司，除了對內部員工提供訓練外，並試圖對連鎖店業者推廣超商經驗。超商訂定的核心能力包括顧客滿意、工作效率、創新精進、主動領導、有效溝通及啓發潛能等六項，對工作同仁則再進一步訂定操作定義，例如顧客滿意可再分爲誠信可靠、顧客服務導向及團隊意識等。核心能力主要是作爲考選員工的標準，並以之訓練員工，另亦編訂作業手冊，提供工作同仁具體的行爲範例，如表 8-1。

表 8-1 統一超商核心能力及其定義

FOR	組織	工作者
職能項目	I. 顧客滿意 (Customer satisfaction)	1.1 誠信可靠 1.2 顧客服務導向 1.3 團隊意識
	II. 工作效率 (Efficiency)	2.1 經營敏銳度 2.2 問題解決能力 2.3 語文運用能力 2.4 電腦技術應用
	III. 創新精進 (Innovation)	3.1 創新與實踐
	IV. 主動領導 (Leadership)	4.1 團隊領導力 4.2 領導魄力 4.3 成就動機
	V. 有效溝通 (Communication)	5.1 方針管理 5.2 組織認同 5.3 專家精神
	VI. 啟發潛能 (Inspiration)	6.1 部屬培育

資料來源：統一超商網站 (<http://www.7-11.com.tw>)。

在訓練方面，超商先透過「整體績效管理制度」(TOPS)的建立，擬訂全公司每個職位的職務說明書，進而訂定全公司的訓練體系，如圖 8-1，作為辦理訓練的指導架構。

其次針對不同職位有其不同的訓練需求，超商採取「職位訓練」作法，將每個職位依任職時間自新進至滿三年，分為六個階段，分別設定各階段所應接受的訓練內容。以公關經理為例，其應接受之訓練從第一階段的公關實務概說至第四階段的談判技巧政府關係等，根據受訓者任職年資，決定其應定期受訓的內容與受訓的方式。訓練中心可要求各單位根據「職位訓練說明書」所提報的需求，彙全公司年度訓練計畫。

	OJT	OFF J		T				S D			
		階層別訓練		職能別訓練				自我發展			
群級主管	O J T 制 度			高階 主管 特訓		出國 考察		學位 學讀			
等部級主管 十、十一職											
管TEAM級主 八、九職等		企業 菁英班		中階 主管 特訓		部門 特訓		學分 選讀	派外 訓練	自我 研修	
區顧問 六、七職等			儲備 Team Leader								派遣 海外人 材
店經理 五職等				店經 理特 訓	專業 訓練						
職員											
新進人員											

圖 8-1 統一超商教育訓練體系圖

資料來源：統一超商人力資源部門

建立職位說明書的過程需時約二個月，主要經由各部門主管填報擔任人應接受的訓練內容，再由訓練中心召集會議討論、修正後定案，依組織功能劃分，共分為一般管理、人力資源、總務、財務、行銷、營業、發展、法律、系統、稽核、公關、工程、採購及其他等十四類課程。填報內容格式如下表所列：

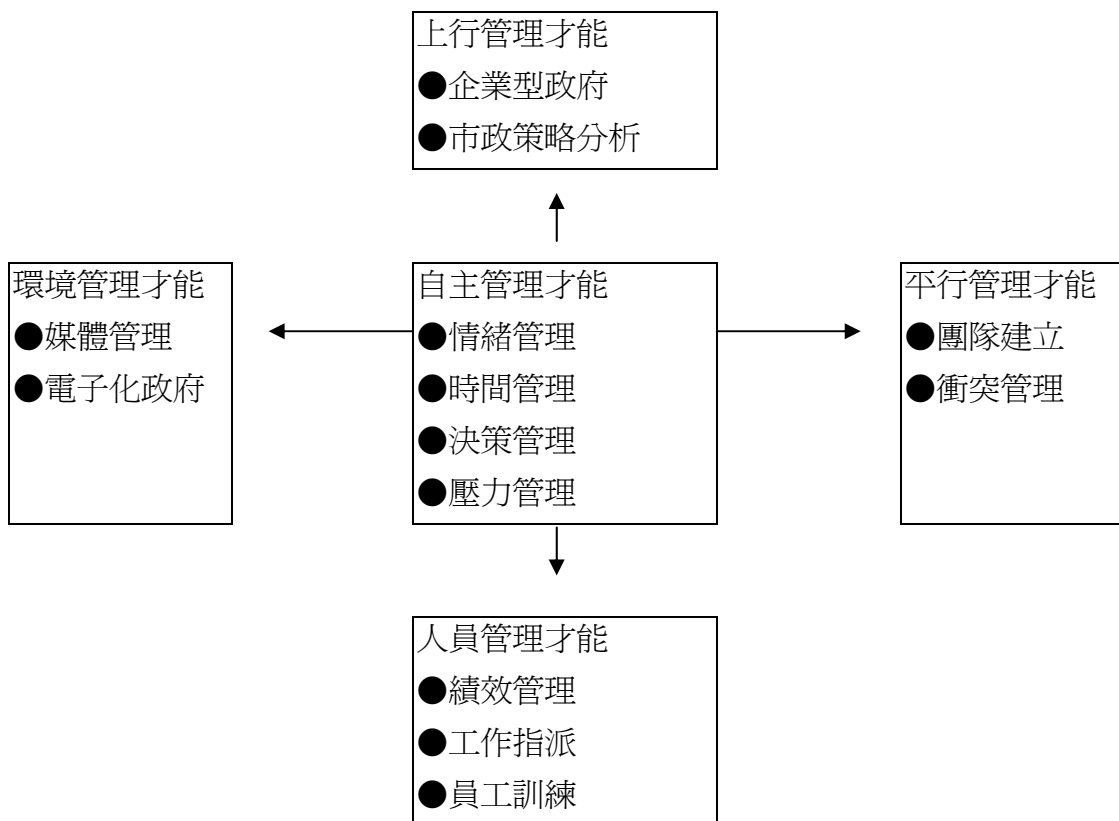
表 8-2 某超商公司員工訓練需求提報表

訓練階段	訓練期間	訓練目標	訓練課程名稱	時數	訓練類別 (請打 v)				訓練方式 (請打 v, 可複選)			
					專業訓練	管理訓練	自我發展	支援技能	內訓	派外	OJT	自我研修
第六階段												

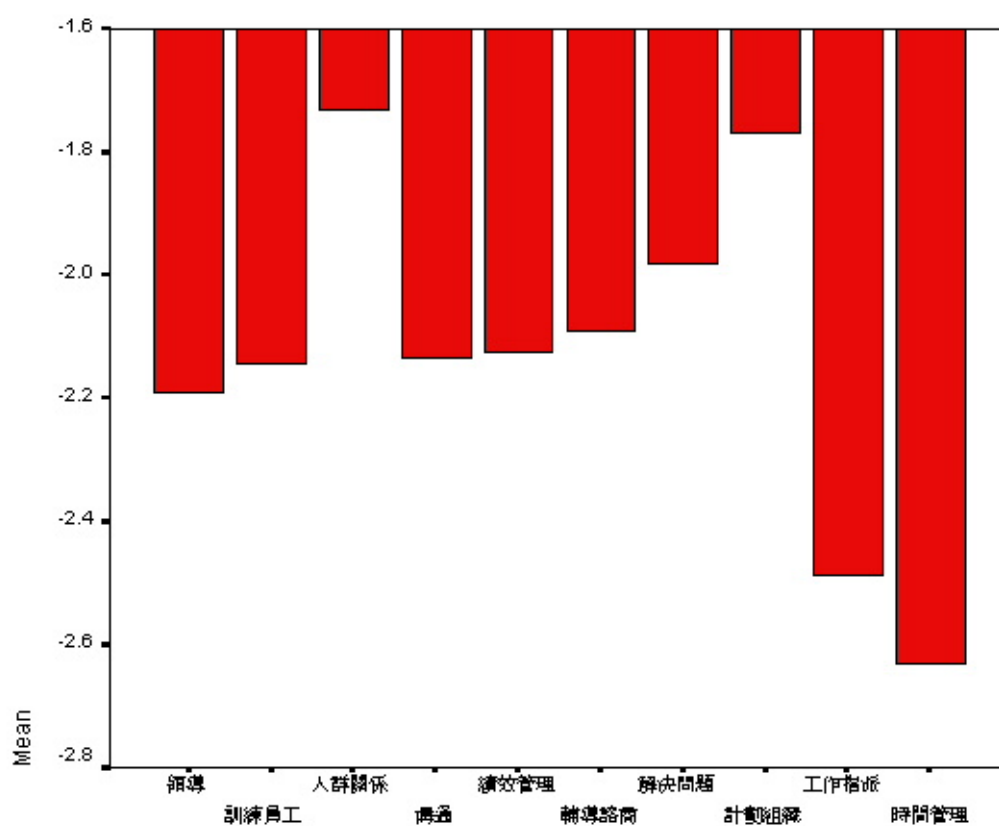
第二節 需求量表調查法：新竹市個案分析

本節以本研究協同主持人協助新竹市政府「中階主管管理才能研習營」之規劃，說明如何運用量表作訓練需求的分析。由於此一層級主管擔負重要職責，除參與決策、研訂執行方案，協調平行單位、採取配合措施，並須領導所屬同仁貫徹執行。因此課程設計構想包括考量下列因素：(1) 理論與實務結合：以實際業務為教材。(2) 運用成人學習原理：採用多元化教學方法，引進體驗式學習。(3) 能力本位訓練。

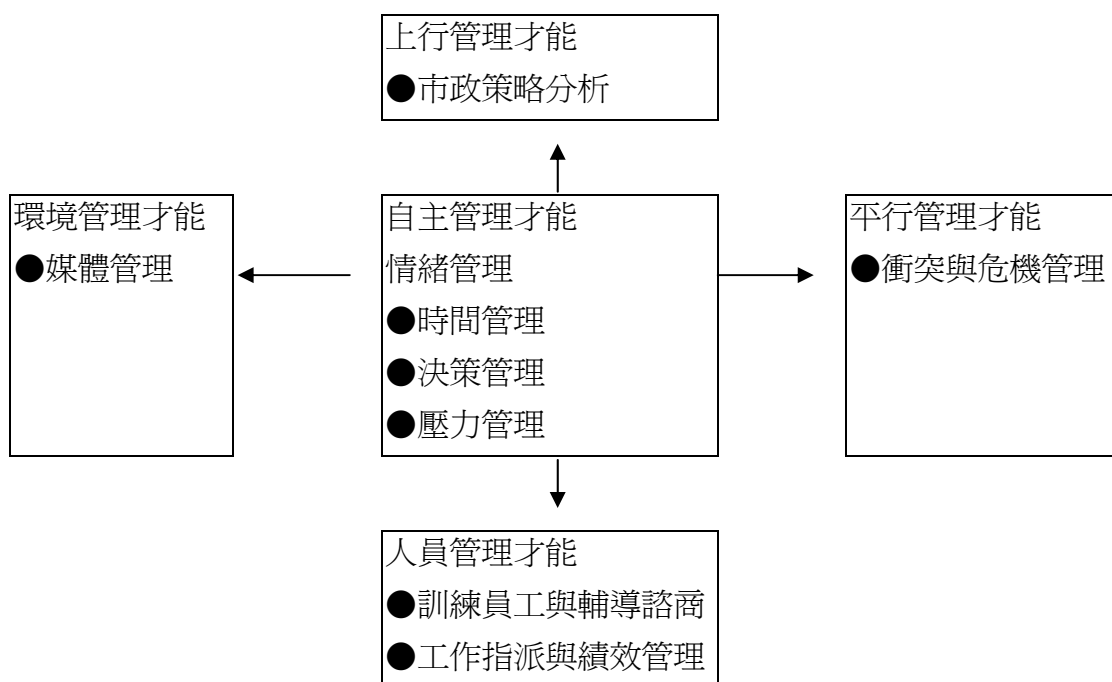
需求規劃的過程是，首先，根據中階主管「承上啓下」的角色特性，將課程架構預擬區分為上行管理、平行管理、自主管理及下行管理等四個群組。



第二個步驟是學員訓練需求的確認，根據 Louis E. Tagliaferri 編訂的「管理訓練需求分析」問卷（請見表 8-3），針對市府中階主管進行調查。根據問卷所得資料，原設計為四十八題分屬十二項管理才能（包括領導、訓練員工、人群關係、激勵、溝通、紀律與控制、績效管理、輔導諮商、解決問題、計劃組織、工作指派和時間管理），其中二項管理才能（激勵和紀律與控制）信度不佳予以刪除。而訓練需求則是受測者對各項管理才能所作「重要程度」與「滿意程度」評分的差距，統計結果如下所示：



最後的步驟是，再經與市府主管訪談後，修訂課程架構及課程配當表如下：



時間	第一天課程	第二天課程	第三天課程
0900—0930	開訓	當日課程導覽	當日課程導覽
0930-1000	演練 觀念介紹 媒體管理	演練 觀念介紹 通 領導與溝	演練 觀念介紹 理 與決策管 時間管理
1000-1100			
1100-1200			
1200-1400	午餐與休息		
1400-1500	個案分析探討 管理 衝突	個案分析討論 理 員工訓練與績效管	市政策略 SWOT 分析
1500-1600			分組報告與市長時間
1600-1700			
1700-1800	晚餐與休息		賦歸
1800-1900	驗分享 錄影檢討與經	壓力管理	
1900-2000			

表 8-3 員工訓練需求調查範本

新竹市政府中階主管人員管理訓練需求調查問卷

敬愛的市府同仁：

這份問卷的目的在於瞭解市府中階主管的看法，作為人事室規劃訓練課程的依據。下列每項問題均係主管人員所須具備的管理能力與技巧，請針對「對目前職務的重要程度」與「對目前表現的滿意程度」，勾選適當的數字。感謝您的協助！！

對目前職務的重要程度		對目前表現的滿意程度	
您的意見	請填	您的意見	請填
=====	=====	=====	=====
非常重要	1	非常滿意	1
重要	2	滿意	2
無意見	3	滿意	3
不重要	4	不滿意	4
完全不重要	5	非常不滿意	5

1. 與同仁維繫良好的人際關係。
2. 引導同仁達成單位的共同目標。
3. 針對不同的同仁適時變換領導方式。
4. 根據情況需要，調整領導風格。
5. 教導新進人員。
6. 訓練同仁，使其獲得新的工作技能。
7. 追蹤同仁的工作進度。
8. 熟悉並運用有效的訓練方法與技術。
9. 以公平、一致的態度處理同仁的問題。
10. 掌握同仁的情緒、態度、信念。
11. 能與不喜歡的人相處融洽。

12. 讓同仁參與決策。
13. 讓同仁了解誰的工作表現最好。
14. 讓單位同仁的工作士氣高昂。
15. 熟練激勵員工的方法。
16. 豐富化員工的工作生活品質。
17. 以誠實與開放的態度與員工進行溝通。
18. 鼓勵員工直言不諱。
19. 隨時掌握與工作相關的狀況與訊息。
20. 能作跨部門的協調與合作。
21. 對本府的人事政策與措施有全盤了解。
22. 能要求同仁積極遵守紀律。
23. 必要時，對同仁採取懲處。
24. 以公平、一致的態度要求紀律。
25. 協助員工了解高階長官對工作所要求的標準與期望。
26. 針對員工的工作績效，提供員工及時且正確的資訊。
27. 能改進同仁的工作表現。
28. 有效控制成本與品質。
29. 聆聽員工的抱怨與問題。
30. 針對員工所遭遇的工作問題或是抱怨，進行諮商輔導。
31. 以同理心瞭解員工的需求與期望。
32. 追蹤與管制員工抱怨的處理情形。
33. 確認問題的重點所在。
34. 發掘問題之根源所在。
35. 運用有效的解決問題方法。
36. 熟悉團體決策的技術。
37. 為同仁設定量化、具體的目標。
38. 擬訂達成目標所需計畫或策略。
39. 整合人員、設備及各種資源。
40. 能釐清權責關係。
41. 能清楚、明確地指派工作。
42. 當情境需要時，能授權給同仁處理。

43. 能讓每位同仁都能發揮所長。
 44. 對交辦工作進行追蹤考核，以確實掌握進度。
 45. 協助同仁規劃工作進度。
 46. 有效管理本身的工作進度。
 47. 能對各項工作，區分輕重緩急。
 48. 能準時完成工作。
-

第三節 建立訓練規範書的建議

前述兩節首先介紹統一超商以職位為基準，設定各該職位所需之受訓內涵，則各單位主管可據以安排所屬人員，定期接受訓練；訓練機構則依各單位的派訓需求擬訂訓練計畫，按期實施。其次介紹管理才能量表如何運用在新竹市政府的研習營明確分析受訓人員的需求，而協助修正課程內容。

二個個案代表了二種鑑識訓練需求的基本途徑。前者屬於以訓練機構主導，著眼於「任職者」績效要求，訂定應接受的訓練內容，一旦「職位訓練基準」建立之後，任職者即瞭解其需求，從而便於主管、訓練機構的合作，安排人員受訓以提昇個人及單位之績效。若延伸此一途徑應用於建立需求分析作業，亦即建立組織的「訓練規範」。量表分析則代表第二種途徑，屬於顧客導向式、自下而上的作業方式；此一途徑以契合受訓者需求為首要目標，訓練機構原則上事先不決定訓練內容，而根據調查結果再作修正。以下試就訓練規範、需求量表進一步說明，再提出整合的建議。

訓練規範的概念來自職業、技術訓練。技職訓練中由於涉及機器設備之操作，受訓者必須瞭解各象機具設施的技術規範，引申此一概念在訓練上，主要是界定任職者在工作上必須接受的訓練內容。經濟部國營會曾推廣此一觀念，應用在國營事業的教育訓練，依據組織各個不同的功能予以區分，分別訂定管理、行

銷、生產、會計等不同專業的人員必須接受訓練的內容與時數，予以明確表列。

以下是中國石油化學公司主管人員、儲運人員的訓練規範：

表 8-4 中國石油化學公司各級主管訓練規範

課程 名稱	時數 配當	主管 層級	一級主管	二級主管	三級主管
領導統御			2	3	3
意見溝通			2	3	3
人群關係			2	2	3
工業安全與衛生			3	3	3
品質管制			2	3	3
當前經濟政策與國際經濟現況			3	3	3
企業經營策略			3		
企業經營分析			3		
管理會計			2		
目標管理			2	2	2
問題分析與決策			3	3	3
財務報表分析			2		
電腦在管理上的運用			2	3	3
公司經營理念與展望			2	2	2
時間管理			2	2	2
主持會議技巧			2	2	2
計劃與控制				3	
預算與成本				3	3
組織與人力				3	
工作簡化				2	2
工作教導					2
晤談技巧				3	3
商業研究					6
總 計 時 數			37	42	45

表 8-5 中國石油化學公司儲運管理訓練規範表

部門別： 管理(儲運)		物料 管理 員	物料 管理 師	倉儲 管理 員	倉儲 管理 師	產品 管理 員	產品 管理 師	運輸 管理 員	運輸 管理 師
類別	課程名稱								
A	物料管理	6	6	6	6	6	6	6	6
	工作簡化	2	2	2	2	2	2	2	2
	人群關係	2	2	2	2	2	2	2	2
	意見溝通	2	2	2	2	2	2	2	2
	電腦基本概念	6	6	6	6	6	6	6	6
	公文寫作及書信	2	2	2	2	2	2	2	2
	簡易統計	2	2	2	2	2	2	2	2
	安全辨識與火災預防	3	3	3	3	3	3	3	3
	機械與工具安全	2	2	2	2	2	2	2	2
B	物、材料存量控制	6	6						
	原、物料成本分析	3	3						
	原物料及產品進出庫作業			6	6	6	6		
	稱重作業			3		3			
	MRP 管理系統		6		6		6		6
	運輸法規及管理							3	3
	公路及監理法規							3	3
	海運法規							3	3
	海空及貨櫃運輸							3	3
	租船實務							3	3
	關稅及關務認識							3	3
	商業談判		3		3		3		3

說明：A 類指共同性課程，B 類指專業性課程。

量表分析以往在學術單位的應用較為普遍，晚近因統計軟體與視窗系統結合加上網路運用快速成長，訓練需求若能採用網路調查，當有助於作業效率大幅提

昇。量表分析的調查問卷主體有二部份，其一為問項內容，係工作所需之任務（task）、行為或能力；其次則是評量尺度，常用的尺度如重要程度、運用頻率、表現程度、滿意程度等。其中以重要程度與表現程度二者差距（表現程度低於重要程度，表示該項能力有所不足，代表訓練需求）最為常用，其次重要程度與滿意程度的乘積，亦可鑑定訓練需求（滿意度為負向計分，重要程度愈高、滿意度愈低，則訓練需求愈高）。以下的範例是根據職訓局主編「企業訓練專業人員工作手冊」的製造業案例，結合量表尺度的概念編定而成：

表 8-6 功能、階層別訓練需求調查表範例

以下各題，是描述各管理階層所需具備之能力，請就各種能力對工作**重要程度**予以評分；其次，請就您目前您在該項能力的**表現程度**，予以評分。二項評分均請在適當數目直接勾選。9 代表非常重要或非常好，依序遞減，0 代表不重要或非常不好。

一、一般管理部門

	重要程度	表現程度
1.行政規章（如人事規章）	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2.法律命令（勞工、稅務等法令）	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
3.領導能力	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
4.會計作業流程	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
5.電腦運用（如文書處理）	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
6.人際關係	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
7.物料管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
8.其他_____	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

二、生產課主管（請生產課課長或副課長及其以上相關主管填寫）

	重要程度	表現程度
1.專業技術	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2.工安管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
3.品管能力	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
4.領導能力	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
5.法令常識（如勞工法令）	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
6.人際關係	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
7.成本效率管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
8.其他_____	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

三、廠長、主任級（請廠長、主任或廠長及其以上相關主管填寫）

	重要程度	表現程度
1.領導能力	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2.人際關係	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
3.時間管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
4.成本效率管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
5.勞動法規	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
6.工安管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
7.生產管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
8.專業技術	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
9.公關技巧	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
10.其他_____	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

四、經理、副理級（請經理、副理及其以上相關主管填寫）

	重要程度	表現程度
1.專業知識技術（執行業務所需之相關能力）	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2.領導能力	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
3.人際溝通	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
4.時間管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
5.成本效率管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
6.電腦運用（如文書處理）	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
7.其他_____	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

五、協理級（請協理及其以上相關主管填寫）

	重要程度	表現程度
1.領導能力	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2.人際溝通	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
3.時間管理	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
4.經營策略規劃	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
5.專業知識	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
6.公關技巧	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
7.其他_____	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

基本資料

- 1.單位 _____ 2.職稱 _____
- 3.性別 ☐女 ☐男 4.任現職年資 _____
- 5.年齡 ☐30-39 ☐40-49 ☐50-59 ☐60 以上
- 6.學歷 ☐高中及以下 ☐專科 ☐大學 ☐碩士以上

第九章 研究結論與建議

根據前述各章的討論，本章先整理出績效導向訓練計畫的基本結論，然後提出執行的相關建議。

第一節 研究結論

人事經費資源有限下，訓練必須講究績效，本研究採取整體的角度，分析影響訓練績效的重要面向。下列僅將主要的研究觀點，分幾點提出總結。

壹、政府部門比企業部門更需要依賴訓練發展提高公務人力資源服務能力

政府部門員工工作保障性很高，久任是普遍的特色，工作能力自然容易有退化與不足的困境。另一方面，政府部門又較難以裁員等方式解決這方面問題，因此，就要依賴更多的員工終身學習計畫，積極提供員工改善工作能力、心智和服務行為態度的機會，否則只是繼續加深許多無效人力的沈澱成本損失。

貳、績效導向的人力資源訓練發展規劃是主流價值

企業實務界和人力資源訓練專業學會組織，過去不斷強調訓練要向績效轉向，美國聯邦政府的訓練政策更是清楚要求，訓練目的要能改善個人與組織績效，並協助達成機關職掌與績效目標。

參、績效導向訓練發展的「整體性」規劃理念，由上而下包括三個主要概念，即：策略導向、能力本位和訓練計畫。

本研究根據相關文獻論述，進行人力資源訓練與發展必須要有清楚的目標，目標的核心就是鞏固績效，所以上中下游的工程是：「組織策略 → 績效方向 → 訓練與發展計畫」。因此，訓練發展計畫的績效首重策略層次的績效。其次，根據策略層次再進行訓練計畫層次本身的有效管理，包括從訓練需求調查到訓練效果評估等。最後，如何執行設定的訓練計畫也是不能忽略的層面。特別要說明的是，訓練的不同利害相關者，包括政治領導者、派遣機關管理者、參與學習者、民眾和服務提供之組織，對於不同層面的重視程度會有不一，只有清楚掌握者這樣的動態性，才能從更整體觀點，追求訓練發展計畫的實際績效。

肆、策略導向訓練規劃是根據策略性人力資源訓練理念，結合政府、個別組織發展目標與訓練活動內容。

策略性人力資源訓練發展的典範，從最早期的產品導向，移轉至服務導向，最後變成強調策略導向。因此，訓練發展這項服務產品必須迎合組織根據策略目標所建立的需求，僅是顧客滿意是不夠的，要能確保其與組織各項重要策略緊密結合，並且能獲致預期的成果。策略性訓練發展方能提供給組織適當的價值，成為管理團隊的一項重要經營夥伴。具體地說，整個流程包括幾個關鍵點：確認組織的核心業務目標，每一核心目標的關鍵性成功因素，每一關鍵性成功因素所需要的能力要求，訓練發展需求評估，最後擬定訓練發展計畫。

綜論之，政府部門策略導向理念的訓練發展計畫，強調政府人力資源訓練發展活動，首要能配合政府總體目標，配合服務部門目標，和其他人力資源管理政策兼有一致性和相互支援性，以及重視訓練計畫本身的一致性。後三者是比較常被提到的，但是政府整體目標對於個別部門的訓練計畫應該仍有指導的功能，政

府執政者輪替後自然會有新政策，這些廣泛適用於政府整體的經營理念和推動所需要的變革，當然需要反應在政府人力資源訓練發展方向上，政治首長們常會依此判斷訓練計畫的績效程度，這種方向並非要將訓練活動政治化，而是在訓練總策略中適當反應政府政治首長的理念和期許。

伍、能力基礎導向訓練規劃是確立影響工作職位或工作領域績效的關鍵行為，據以設計和評估有效的訓練活動內容。

能力基礎途徑的人力資源管理觀點雖是較晚近的發展，但目前卻已獲得相當普遍的重視，尤其是大量運用在人力資源訓練發展上。能力是指個人具備的深層和持久性特性，這些特性和其在某項工作或情境上的有效績效或卓越績效之指標表現，具有因果預測的相關性。如何建立工作能力模型已有許多操作性程序和方法的指導，本研究第七章也有案例說明，一旦確認出能力面向模式和具體能力事項，訓練課程即可對應規劃。

能力基礎途徑已受到美國、英國、加拿大、紐西蘭、澳洲等許多國家的採用，尤其是高階主管人力資源部分，本研究第四章中有詳細說明。例如，美國聯邦政府人事管理局經由多年經驗與研究分析，提出「領導效能架構，規劃不同層次主管人員應具備的獨特能力與共同基本能力，針對高級行政職職位也訂定共同必備的資格條件，稱為「核心能力條件」，新修正的「主管人員核心資格條件」，包括變革領導、員工領導、結果導向、企業洞察力、建立結盟和溝通等五大面向，聯邦行政主管學院和相關訓練機構再據以設計各類型學習活動，培養人力資源。

同樣地，能力模型也廣泛地用於人力資源訓練專業工作者，實務界和研究界已提出許多一位稱職的人力資源訓練工作者必須具備的能力面向，這也是負責人力資源訓練部門和工作者可以自我學習的內容，本研究第三章有論述。

陸、訓練計畫本身的規劃，為獲致訓練的投資報酬績效，應該遵循需求評估、計畫設計和效果評估三項程序進行規劃。

幾乎所有的研究者都指出，績效導向理念在訓練計畫層次上的意義是，規劃訓練發展計畫者必須遵循「基本模式」，模式的起點是訓練需求的規劃，並以訓練結果是否達成訓練目標的評估為結束，其間則涉及執行層面的課題。循此程序，可以幫助組織更清楚地瞭解，究竟為了減少形於外的績效落差，是否要依賴訓練途徑作為干預方案，或應採行非訓練途徑解決績效落差問題。這樣的思考模式，將可以及早減少錯誤，避免將人力資源訓練當成是解決所有問題的萬靈丹。此外，循此程序，更可以確保訓練活動內容和訓練期待目標間的契合。

柒、訓練需求評估是訓練計畫本身規劃的最關鍵步驟，包括組織層次、工作層次和員工個人層次的需求評估，據以建立訓練計畫的具體訓練目標。

透過訓練需求評估，可以清楚說明組織目標和達成目標的效能，員工實際所具備的技能和有效能的工作績效所需具備的技能之差異，現有的技能和能夠在未來使工作獲致良好績效所需的技能之差別，以及需要人力資源發展活動的情況。換言之，績效落差可能源自於組織層面、工作層面和員工層面的需要而來。

組織需求分析是要瞭解組織策略發展方向，以決定需要進行哪些訓練發展，以及如何進行的情境。工作需求分析是有系統地瞭解某項工作內涵，以決定要教員工什麼，方能獲致最佳工作績效。員工需求分析是要瞭解特定員工就主要工作面向的績效。關於如何進行需求分析的具體方法，本研究第五章有說明，第七章和第八章分別提供實際案例說明。

捌、訓練計畫內容規劃要包括從確立訓練目標到執行訓練活動等許多環節相扣的工作細目。

訓練計畫設計包括許多重要環節，常被歸類成幾項：(1) 確立訓練計畫目標，(2) 選定負責訓練者，(3) 選定參與訓練活動者，(4) 擬定學習課程計畫，(5) 選擇訓練方法與技術，(6) 準備教材，(7) 擬定訓練時間表，和 (8) 實施訓練計畫等。

以上各項活動步驟都涉及細膩的操作化指引，本研究第六章中有詳細說明。國內最忽略的是，如何以較為行為化和具體化的方式，確定訓練目標，因此影響到所有後續步驟的有效性，包括選擇適合的訓練方法或技術，教材準備等。

玖、訓練計畫的成效評估，由簡至難包括四個層次，即學習反應、學習結果、行為改變和成效結果，最重要的績效面向應屬後兩者。

要瞭解訓練計畫是否產生績效，最低層級的評估面向是參與者的滿意度，包括諸如課程講義教材的品質和相關性、輔助教材的品質、設備的充分性、課程時數的充足性、課程目標的關連性、講座對課程的知識、講授技巧的效能性、講座台風技巧的效能性，以及測驗工具的充分性等。第二個評估層次是參與者在訓練結束後的立即學習程度，也就是在態度、知識與技能等方面的改變程度，以瞭解訓練的學習目標達成程度為何。第三，要瞭解的是參與者能否將訓練活動所學知能實際運用於正式工作場所的行為。最後的層次是，參與者實際工作績效之改善程度，及組織訓練目標的達成度，例如訓練對改善工作、品質、提高生產力、節省時間、提高士氣、改善服務和提高能力等的助益程度，由此更可以運用成本效益精神評估訓練成效，即訓練計畫的投資報酬率。

拾、績效導向訓練規劃的成功關鍵，深受人力資源訓練部門和專業工作者的理念轉型和能力建立，並指導業務部門共同參與。

績效導向的訓練，核心價值是將人力資源訓練發展目標，重新定位成是協助組織和員工改善績效，因此，人力資源訓練部門和專業工作者必須以績效顧問

自居，有能力協助組織與員工診斷績效問題，規劃適當的學習計畫，不是僅僅是傳統「辦理」或「執行」訓練服務活動而已。這種方向需要人力資源訓練變成是專業，緊密與人力資源管理部門結合，改變自我的能力需求，然後引導和參與業務部門進行訓練計畫的規劃。

第二節 研究建議

本研究提出以下各項建議。這些建議事實上是根據本研究各章的研究結果所做出的具體建議，雖然並非採取編訂條列式的自我檢查操作手冊，但是也實際上針對如何分別從策略導向、能力導向、計畫內容層次和執行層次，提供系統性的行動方向之建議，可以讓辦理訓練工作者瞭解如何將績效導向理念應用於員工訓練發展的計畫規劃。

壹、各機關自行建立訓練體系的建議

建議根據「訓練類別」與「官等與職務」二項標準，將課程予以區隔如下圖所示，並進一步依職務區分課程內容（例如「第八職等人事主任」，將受訓對象明確化）。一旦訓練體系建立，自然有助於將受訓對象與內容明確化，訓練需求自然清楚浮現，年度訓練計劃更可依據政策方向，區劃訓練重點。

特別重要的是，在這個體系下，個別機關或至少是專業領域組織，應該嘗試建立能力基礎的訓練概念，發展出不同不同職務等別主要需要的訓練類別為何？每一訓練類別中主要的核心能力為何？根據這樣的架構，設計係部的學習課程，以及學習活動的序列。

	管理訓練	專業發展	啓發訓練	新進訓練
簡任				
薦任				
委任				

貳、策略導向訓練規劃的建議

各機關自行建立訓練體系後，年度訓練計畫的規劃應該由策略導向訓練規劃開始。當進行策略導向訓練規劃時，人力資源訓練部門一定要引導和協同業務部門，深入融入組織管理的績效問題診斷過程，並且根據下列的重要事項檢查點，逐項檢討訓練計畫的規劃過程。

11. 是否建立訓練發展部門本身之策略計畫，並和組織整體策略計畫配合。
12. 是否積極主動參與組織整體策略計畫擬定之過程，扮演組織策略形成的重要參與者，並指陳訓練發展活動可以扮演的角色所在。
13. 是否將工作重點從訓練活動轉移至組織內重要面向的績效改善。
14. 是否和重要管理者建立伙伴關係，提供其規劃和執行策略時所需之協助。
15. 是否也要提供與外部顧客滿意相關課題的各種訓練計畫、服務和流程。
16. 是否定期與組織高階領導者溝通，瞭解與確保所提供的訓練發展對組織是否產生成效，有助於策略目標之達成。
17. 是否隨時掌握組織內部的脈動，包括工作氣氛、工作滿足感、態度、組織認同感等，以利策略目標之實踐。
18. 是否訓練發展計畫要盡可能地與維持組織核心能力水準直接扣接。
19. 是否特別重視訓練活動產生的投資報酬、影響、員工行為改變等結果導向的效益。
20. 是否每個訓練計畫規劃流程，都要與組織策略的內涵結合。

參、機關能力模式訓練規劃的建議

策略導向訓練規劃完成後，各機關務必要進行績效管理的診斷，包括：瞭解影響機關績效的重要要素，達成這些重要要素或績效目標（或產出）的重要能力領域為何，分析目前現有工作人力的能力落差狀況，以及落差原因的分析。這個過程的產品是建立能力模式，即第三、四兩章討論的理念和操作技術。

美國聯邦政府人事管理局提供一些有用但扼要的指引 (OPM, 2000)，如表 9-1。各機關可以根據職務層級等因素，分別就領導力、溝通、工作程序、專業知能、問題解決分析、決策和科技等面向，採用焦點團體、面談、工作分析等方式，分析為了達成組織目標所需要的能力模型。

表 9-1 美國聯邦政府人事管理局對建立組織所需能力的操作程序建議

能力面向	探索之問題
領導力	領導者與管理者短期和長期內需要什麼新技能？
溝通	需要哪些溝通能力（人際、書面、口頭）方能在組織內有效工作，以及符合外部利害關係人之需？
工作流程	若組織需採行新的工作流程才能達成目標，有哪些能力是支持新工作方式所需要的？
專業知能	哪些特別的知識或技術必須具備？
問題解決	若組織目標的達成需要面臨解決新問題的挑戰，有哪些能力是新需要的？
決策	有法令要求必須採取新的決策途徑嗎？
技術	哪些類型的科技能力是需要具備的？

資料來源：U.S. OPM (2000: 13).

肆、學員需求與課程規劃的建議

根據研究小組的訪談，各機關派訓作業，大多在收到調訓公文後，採取二種方式。若時間充裕，則以傳閱、會辦方式，徵詢各單位派訓人選；若時間急迫，

則逕由人事單位簽擬人選，由首長核定。影響受訓意願的因素可歸納如下表，表中的因素可歸類為組織因素、課程因素、與學員因素（態度與能力）。組織因素與訓練體系、訓練規範及其他制度因素有關，此處先就課程設計與學員需求，討論解決方法。

表 9-2 受訓意願的影響因素

影響因素	說明
主管支持	首長是否鼓勵同仁受訓，影響同仁意願
差旅等費用考量	訓練頻繁、差旅費增加造成成本增加
開課資訊不足	缺乏對課程內容、效果的瞭解
開課內容不符業務需求	專業性與深度不足
單位業務忙錄	人手不足或忙不過來，無法派人
個人興趣	同仁是否有興趣
課程吸引人	課程內容新奇或趕上潮流
課程實用性	對工作有明顯的助益
受訓地點	受訓地點太遠造成加庭生活不便
經驗與能力	以往受訓遇到不愉快經驗產生偏見； 部份人員係法令規定不得不參加

當學員報名意願受到機關業務、個人意願影響，以致報名人數不足時，訓練機構往往因成本考量而停止開班，其解決之道或可朝下列方向思考：

1. 採取「小班教學」，運用體驗式教學以經驗交流為培養行為的主要方式，
2. 以催化、輔導者的角色取代講授者的角色，不受講師時間、人選能否配合等因素影響，
3. 建立模組化教材，根據知識管理的精神，累積經驗資料庫，編訂訓練機構自有版權的教材。

基於上述論點，則受訓學員僅需達到一個小組（六至八人）的規模，足以形成討論的過程（亦即團體過程）即可進行訓練活動。

另一方面，學員經驗與能力不盡相同，訓練需求難免有所差距，未必需要對所有課程照單全收，因此，能力檢定的作法或有必要。換言之，學員報後、開

訓前施予測驗，而將學員區分程度。通過測驗的課程，毋需再修習。進一步來說，若課程結構分為「核心必修」與「進階選修」，則前者可應學員要求，給予檢定，決定是否需要修習。

再者，訓練地點亦影響訓練需求。對台北縣市以外地區學員而言，赴台北市受訓，勢必產生對交通、家庭的影響，若能考慮與其他訓練機構策略聯盟，在訓練工作上作上、下游的垂直分工，亦即委託單位仍負責規劃，包括課程設計、師資延聘、及教材製作等，而將課程之實施、學員服務等行政事宜，委由地區之訓練機構代為執行。

伍、參與學習活動成員的建議

為了避免常聽到的參與「訓練專家」現象，使得訓練能減少組織與員工的績效落差，應該推動個人學習帳戶和學習時數制度，給予每一位員工每年可運用的學習經費，並要求一定學習時數，但讓員工有更大彈性決定如何參與改善、增進績效的學習活動。

此外，對於非屬強迫性學習的內容（例如，因工作績效不佳而必須參加學習），訓練機構或服務單位可以針對報名參與者進行參與動機評量（操作化可參見第六章），減少意願較低落等人選參與，影響訓練績效。同時，研究小組建議也可以參考下列「策略分析表」，研擬對策，以消除受訓學員的抗拒。

表 9-3 訓練課程消除學員抗拒策略分析表

消除策略		擬採對應措施	備註
I. 心理建設			
認知 經驗	宣導作業		
	輔導面談		
實證 經驗	間接方式		
	直接方式		
II. 教學對應策略			
III. 獎懲策略			

再者，針對部份學員僅係奉派受訓，內心可能存有抗拒，目前已採行的康輔設施與團康活動，均有其必要，亦可加強規劃過程中的準備工作，予以制度化。

陸、訓練計畫整體成效評估的建議

績效導向的訓練計畫需要進行評估，方能確認其成效，具體的操作建議可參考第六章第二節的最後個案之詳細說明。此處再說明的是，訓練計畫的評估雖有四個層次，評估技術是以第一層次的學習反應評估最容易，這也是目前訓練機構都已採用的評估面向，不過，真正最重要的是第四個層次（結果），由此方能瞭解訓練計畫內容的執行效果，是否真正讓參與者在工作職場上改變行為而增進工作績效。

建議訓練機構應該編列經費，至少應該針對最重要的年度訓練計畫服務，與各參與者的服務機關進行第四個層次的評估，方法上可以用電訪、問卷或訪談，初期可以採取委外方式（但訓練機構成員應該積極參與，學習相關技術後自行辦理）。透過這個過程，訓練機構可以反省是否瞭解服務機關的策略層次和核心能力層次的需要，據以改善提供的訓練計畫產品內容。

柒、訓練部門與訓練專業工作者的能力模式之建議

本研究主張的績效導向理念訓練規劃，主要核心是強調訓練必須為組織增進績效，因此，從事訓練規劃的部門和工作者必須能清楚地掌握組織的績效管理課題，擔任組織績效問題的顧問，並有能力和組織領導者、業務部門管理者與組織成員，形成績效管理問題解決的夥伴，最後才決定是否要採取訓練途徑改善組織績效。

對於國內的訓練部門，不論是機關人事部門負責訓練業務單位，或是獨立成立的人力資源訓練機構，上述績效導向理念並不是常規。因此，對於訓練部門和工作

者自己而言，更是需要一套新的策略導向和能力基礎之訓練學習計畫，特別建議人事行政局、人力發展中心和國家文官培訓所，能參酌第三章的相關能力需求，以及本研究各章的理念，徹底讓政府人力資源訓練機構和專業工作者，面對新的環境需要，提升新能力。面對著要求裁撤或外包人力資源訓練機構或業務的呼聲不斷，若能有效落實本項建議，訓練機構自可證明對政府經營管理具有附加價值。

捌、機關內（或機關外）訓練機構角色的建議

訓練機構旨在提供發展與成長機會，扮演學習資源中心的績效顧問角色，應該在扮演「廚師」與「醫師」角色間取得平衡。廚師的職責在於滿足顧客的飲食需求，表現廚藝，提供色香味俱全的菜色；醫師的職責在診斷病情而開出處方，提供醫療協助，以治療為主要考慮，患者的偏好僅作為參考。

建議訓練機構朝向折衷的角色發展，猶如五星級飯店中的「歐式自助餐廳」加上「點菜」的服務。其營運情形可比喻如下：每天自助餐廳考量顧客消費情形、市場原料價格等因素，根據營養師所調配的食譜，備妥超過一百道餐點，供應顧客需要。然而為確保「基本消費量」，亦可再進一步作二種搭配組合：

1. 首先是主菜組合。凡用餐顧客，均須點購主餐，其餘食物可自由取用。
2. 其次則是和菜。針對少數顧客的特定需求，仍可提供點菜服務，屬於「量身訂做」的產品。

主菜的概念亦即「核心課程」；自由選取的餐點則如大學中的「選修課程」；點菜則是針對各機關特殊業務需要提供類似顧問公司的診斷、訓練服務。其比例則需視各單位需要作適當調節。

當然，訓練體系中宜增加「講師訓練」，自公務系統現職人員中，遴選適當人選，培訓為講師，以補充外聘教師實務經驗之不足。

最後，配合第八章提及的「訓練規範」與「需求量表」兩個概念，研究小組建議訓練單位能訂定各機關之訓練規範，作為人員訓練基準。並於年度結束

前，以規範之內容為基礎編訂需求量表，對各機關實施調查。同時為避免調查對象過於廣泛，資料蒐集不易，建議各機關參照「人事評議會」之型態，設立「人力發展委員會」，於考績審議作業之後，併同評估訓練需求。就此而言，英國考績制度要求主管必須評估屬員是否應接受訓練，於考評結果中敘明，或可作為參考；行政院人事行政局刻正推行平時考核制度，若能一併評估同仁之訓練需求，亦可減輕訓練機構工作負荷。茲將訓練需求與訓練計畫之規劃作業流程圖示如下。

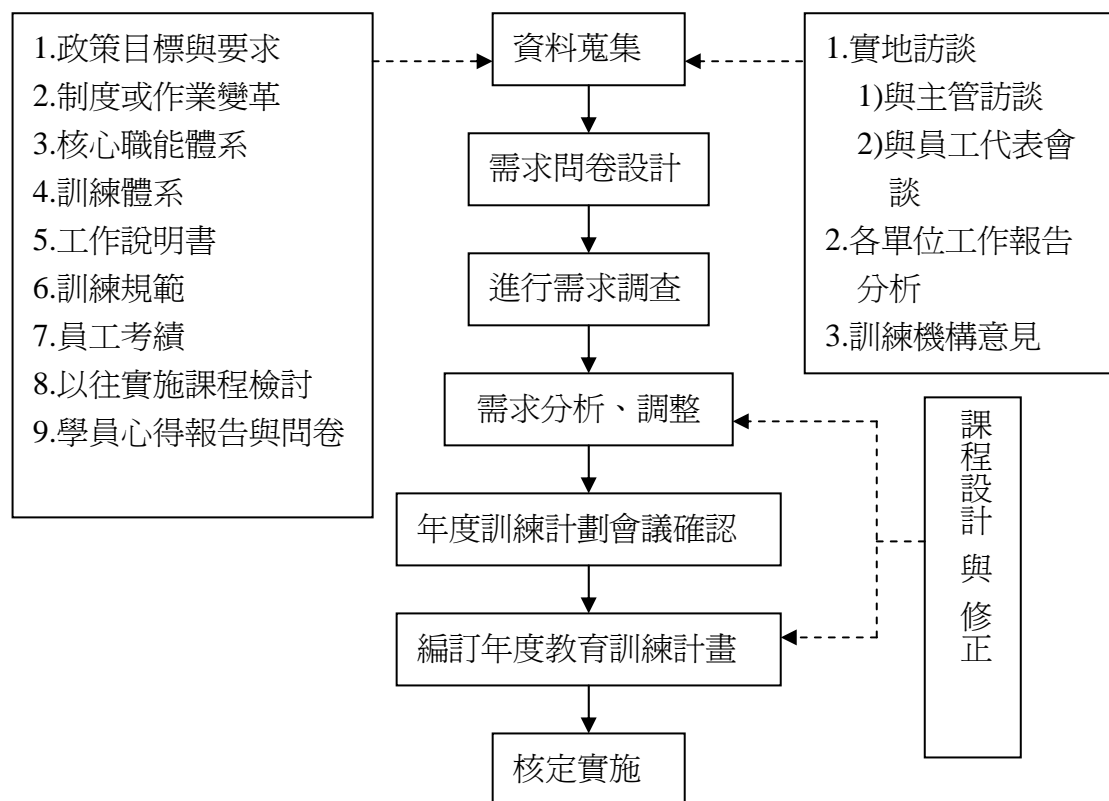


圖 9-1 訓練需求與訓練計畫之規劃作業流程

玖、美國聯邦政府人事管理局的建議範例

為更進一步提供本研究具有可行性，特別引述美國聯邦政府人事管理局最近的一份操作指南，該報告針對如何進行策略性訓練規劃，提供有用的操作指

引，建議各機關要將人力資源訓練納入機關整體策略管理的一環，遵循四個循環性的步驟，每一步驟中皆另有辦理的細部程序 (OPM, 2000)。

表 9-4 美國聯邦政府人事管理局的策略性訓練規劃之操作指南

步驟一：根據組織機關的策略性和績效性計畫，釐定訓練需求

- 1-1 訂定組織機關的策略性和績效性目標
- 1-2 確認達成上述目標所需要的組織整體性能力需求
- 1-3 分析現有工作人力的能力（績效）落差，以及落差的原因

步驟二：建立達成訓練需求目標的訓練策略

- 2-1 研擬縮小能力績效落差的幾種訓練策略方案
- 2-2 評估各項方案所需的成本和效益
- 2-3 提出建議選取方案的有力論據理由

步驟三：將訓練計畫納入機關策略性計畫內

- 3-1 設定訓練目標
- 3-2 設定訓練績效衡量指標
- 3-3 研擬訓練計畫內容的行動細節

步驟四：評估訓練目標達成狀況

- 4-1 釐清投入訓練活動的經費
- 4-2 計算訓練活動的值得程度
- 4-3 比較訓練的成本與效益
- 4-4 判斷訓練成效的程度

該報告就各細部程序均有詳細說明，並就重要事項提供範例，茲摘譯為附錄一。

拾、公務人力發展中心的訓練功能定位之建議

本研究的內容和建議，事實上是針對所有的政府訓練機構，以及人事部門內的訓練工作者，這些建議對於有明確服務對象的訓練機構實用性更大，因為訓練

部門可以藉由第七點建議的過程改善自我知能，掌握服務機關的策略和能力需要。

對於公務人力發展中心和地方行政研習中心或同性質的訓練機構而言，比較需要更清楚定位的是，應該以誰作為是訓練服務的需求者？服務需求者的關鍵課題不清楚，自然無法瞭解策略和能力需要，也難以進行有意義的訓練發展需求調查和訓練計畫內容之規劃。面對著政府員工訓練服務工作的市場化潮流和必要性，本研究第四章也凸顯國外政府的方向，根據這些分析，本研究的具體建議是：

1. 公務人力發展中心不以機關為服務需求的對象，而是以高階現職主管人力和主管儲備人力為對象，工作內容上是以人力發展計畫為主，訓練為次（請參見第一章第四節對發展和訓練的不同界定）。同樣地，地方行政研習中心應該協助縣市政府高階行政主管人力的發展。
2. 高階人力發展需要哪些核心能力，除了可參照企業和國外政府的核心能力圖像（本研究第四章）外，也要特別重視我國政府的整體發展需要，譬如說國際政治經濟對國內公共政策衝擊的瞭解，全球化的意涵，民主社會對行政治理與領導的衝擊與因應，政府卓越績效管理的策略 ... 等等。重要的是，兩個中心的工作同仁必須要能夠掌握這些核心知能的需求規劃能力，再適時地運用外界專家和各部會業務主管們，定期檢討需求內容。
3. 公務人力發展中心本身的人力訓練發展規劃，就應當依循第二點的中心策略角色定位，設計提升自我核心能力的知能學習活動，並透過針對就中心所提供服務訓練計畫之第四個層次的評估，瞭解中心人員核心能力的具備程度，不斷改善中心人力的學習計畫內容。
4. 人事行政局應該清楚地定位兩個中心的策略職掌，讓公務人力發展中心減少針對中低階人員的訓練服務。或者，應該將採用遠距學習方式提供中低階人員學習的任務，轉由地方行政研習中心負責，後者再選定和空大類型或社區大學合作，在台灣各地區提供更方便的學習機會這樣的分

工就如同美國聯邦政府人事管理局維聯邦行政主管學院和兩個管理發展中心的作法（參見第四章）。

拾壹、學習護照時數與核心職能應該充分結合

人事行政局推動公務人員每年 20 小時的學習活動要求，應該繼續深化推展。不過，各機關和訓練部門與機構在推動的作法上，務必要參考本研究所提出的績效導向理念，包括：

1. 每一機關人事部門要能夠清楚地提出機關整體的共同性學習方向和策略計畫。
2. 每機關人事部門要協助各部門建立部門的核心能力圖像，進而提供部門內員工的學習規劃指引。
3. 學習護照的時數應該完全與工作核心職能相關的學習活動，學習活動的方式應多樣化，包括自我學習、研討、閱讀（知識和經驗）分享、網路學習、課堂學習等等。
4. 也只有與擬升任職務相關的學習活動時數，方得採計納入人力升遷的參考標準。

參考書目

- 中華民國資訊管理學會（民國 88 年）。公務人員資訊能力培育課程規劃研究。台北：公務人力發展中心。
- 丘昌泰（民國 89 年）。公共管理：理論與實務手冊。台北：元照。
- 司徒達賢（民國 90 年）。策略管理新論：觀念架構與分析方法。台北：智勝。
- 朱靜郁（民國 84 年）。訓練需求評估之研究。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 吳如倩（民國 88 年）。能力模式法於管理才能發展需求研究之應用。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳佳儒（民國 89 年）。HR 專業人員才能需求模型之建立：以個案公司為例。
- 吳復新（民國 85 年）。人力資源管理。台北：空大。
- 李漢雄等（民國 88 年）。建立企業優勢：談人才培訓體制與績效評估。台北：財團法人中華民國職業訓練研究發展中心。
- 林惠霞（民國 84 年）。台北市政府主管人員管理才能發展需求評估之研究：美國聯邦管理才能架構應用於我國之分析。中興大學法商學院公共政策研究所。
- 林維林與 DDI 專案顧問（民國 89 年）。「職能專案報導：建立核心競爭力之職能體系」。中華汽車月刊。204 期。
- 林顯堂（民國 89 年）。IC 封裝業核心能力建構模式：以日月光公司為例。中山大學高階經營碩士班論文。
- 施能傑（民國 83 年）。「公務人力資源的激勵與發展：政策、問題與對策」。載於蕭全政等。重建文官體制。台北：業強。
- 施能傑（民國 87 年）。「策略管理與美國聯邦政府的改革」。人事月刊。26 卷 4 期。頁 28-43。
- 施能傑與蔡秀涓（民國 89 年）。委任公務人員晉升薦任官等訓練成效之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究報告。
- 洪榮昭（民國 85 年）。人力資源發展---企業教育訓練完全手冊。台北：師大書苑。
- 商業週刊譯（民國 87 年）。教育訓練手冊。台北：商業週刊。
- 莊財安（民國 80 年）。企業人力發展實務。台北：管拓。
- 許濱松（民國 80 年）。人事行政(全)。台北：華視。
- 許聰欣（民國 89 年）。國內資訊電子廠商核心能力、成長策略與經營績效之研究。

- 中國文化大學政治所碩士論文。
- 陳玉山（民國 86 年）。能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究：個人、工作、及環境之整合。政治大學公共行政學系碩士論文。
- 陳慧嬪（民國 89 年）。台北市政府公務人員訓練中心訓練課程之研究：一個比較之觀點。政治大學公共行政學系碩士論文。
- 游慶生（民國 90 年）。公務人員訓練委外可行性之研究：策略規劃的觀點。東海大學公共行政學系碩士論文。
- 黃榮護等（民國 88 年）。中高級公務人員領導管理能力之需求與培訓策略之研究。台北：公務人力發展中心。
- 楊平遠（民國 85 年）。組織與人力資源管理核心特質及人力資源專業人員核心能力之研究。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 劉宜靜（民國 89 年）。高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗與啓示。政治大學公共行政學系碩士論文。
- 劉怡君（民國 88 年）。製藥業中高階管理者管理才能評鑑量表之建立。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鄭焜中（民國 75 年）。在台外資企業訓練發展制度之研究。政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄧國宏（民國 86 年）。主管管理才能評鑑量表之建立與信度、效度分析：以某商銀為例。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黎守明（民國 89 年）。訓練經理 **MANUAL** 及訓練管理規程。台北：蓋登氏管理顧問有限公司。
- American Society for Training and Development. 2001. *State of the Industry: Report 2001*. New York: McGraw-Hill.
- Balderson, Sue. 1999. Strategy and Training and Development. In John P. Wilson (ed.), *Human Resource Management* (pp. 27-42). London: Kogan Page.
- Bamberger, Peter and Ilan Meshoulam. 2000. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. In Peter Bamberger(ed.), *Advanced Topics in Organizational Behavior*. Thousand Oaks, Calif.: Sage .
- Barksdale, Susan and Teri Lund. 2001. *Rapid Need Analysis*. Alexandria, VA: ASTD.
- Baron, James N. and David M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Becker, Brain E., Mark A. Huselid, and Dave Ulrich. 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business Press.
- Bhatta, Gambhir. 2001. Enabling the Cream to Rise to the Top: A Cross-Jurisdictional Comparison of Competencies for Senior Managers in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25, 194-207.

- Blanchard, P. Nick and James W. Thacker. 1999. *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. rev. ed.. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clardy, Alan. 1997. *Studying Your Workforce: Applied Research Methods and Tools for the Training and Development Practitioner*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Conant, James K. 1996. "The Managers' View of Management Education and Training," *Review of Public Personnel Administration*, 16(4).
- Davis, James R. and Adelaide B. Davis. 1998. *Effective Training Strategies*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Derosé, Gary J. 1999. *Outsourcing Training and Evaluation*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- DeSimone, Randy L. and David M. Harris. 1998. *Human Resource Management*. Fort Worth, Tex.: Dryden.
- Dubois, David D. 1993. *Competency-Based Performance Improvement*. Amherst, MA: HRD Press.
- Eitington, Julius E. 1989. *The Winning Trainer*. 2nd ed. Houston: Gulf Publishing.
- annery, T. P.; D. A. Hofrichter, and P. E. Platten. 1996. *People, Performance and Pay: Dynamics Compensation for Changing Organizations*. New York: Free Press.
- Fletcher, Shirley. 1997a. *Designing Competence-Based Training*. London: Kogan Page.
- Fletcher, Shirley. 1997b. *Competence and Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Gilley, Jerry W. and Steven A. England. 1989. *Principles of Human Resource Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Goldstein, I. L. 1986. *Training in Organizations: Needs Assessment Development, and Evaluation*. 2nd ed. Pacific Grove, Calif.: Brooks-Cole.
- Goldstein, I. L. 1993. *Training in Organizations: Needs Assessment Development, and Evaluation*. 3rd ed. Pacific Grove, Calif.: Brooks-Cole.
- Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Herbert, G. R. and Doverspike. 1990. "Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process," *Public Personnel Management*, 19(3), 254.
- Human Resource Development Council. 1997. *Getting Results Through Learning*. Washington, D.C.: HRDC.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, Donald L. 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 2nd ed.. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klingner, Donald E. 1995. Strategic Human Resource Management. In J. Rabin et al. (eds.), *Handbook of Public Personnel Administration* (pp. 633-660). New York: Marcel Dekker.
- Kolb, David A. 1984. *Experiential Learning : Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- McLegan, Patricia A. and D. Suhadolink. 1989. *Models for HRD Practice*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- McPherson, Maggie and Bolin Beard. 1999. The Selection, Design and Use of Individualized Training Methods. In John P. Wilson (ed.), *Human Resource Development* (pp. 307-326). London: Kogan Page.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free.
- Moore, M. L., and P. Dutton. 1978. Training Needs Analysis: Review and Critique. *Academy of Management Review*, 3, 532-545.
- Moore, Mark H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- NAPA. 1997. *New Times, New Competencies, New Professions*. Washington, D.C.: NAPA.
- NAPA. 2000. *The Case for Transforming Public-Sector Human Resources Management*. Washington, D.C.: NAPA.
- Newstrom, J. W. and M. L. Lengnick-Hall. 1991. One Size Does Not Fit All. *Training & Development*, 45(6), 43-47.
- Noe, Raymond A. 1998. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, Bridget N.; Michael Bronner and Chester Delaney. 1996. *Training for Organizations*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Organization for Economic Co-operation and Development. 1997. *In Search of Results: Performance Management Practices*.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Readings Mass. : Addison-Wesley.

- Osborne, David and Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Readings, Mass.: Addison-Wesley.
- Parry, Scott B. 1997. *Evaluating the Impact of Training: A Collection of Tools and Techniques*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Phillips, Jack J. (ed.) 1997. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston, Texas: Gulf.
- Phillips, Jack J. 1999. *HRD Trends Worldwide*. Huston: Gulf.
- Public Service Commission of Canada. 1996. *The Wholistic Competency Profile*.
- Ring, Peter S. and James L. Perry. 1985. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *Academy of Management Review*, 10, 276-286.
- Risher, Howard. 1997. *Competency-Based Pay: The Next Model for Salary Management*. In Howard Risher, Charles H. Fay and Associates. **New Strategies for Public Sector** (pp. 145-157). San Francisco : Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P. 1982. *Personnel: The Management of Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robinson, Dana Gaines and James C. Robinson. 1996. *Performance Consulting: Moving Beyond Training*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rothwell, William J. 1996. *ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies, and Outputs*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Sanders, P. and J. N. Yanouzas.1983. Socialization to Learning. *Training & Development*, 37(7), 14-21.
- Schuler, Randall. 1992. Strategic Human Resources Management: Linking People with the Strategic Needs of Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Sims, Ronald R. 1998. *Reinventing Training and Development*. Greenwich, CT: Quorum Books.
- Smith, Robert J. 1994. *Strategic Management And Planning In The Public Sector*. Harlow, Essex, England : Longman.
- Spencer Jr., Lyle M and Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stolovitch, Harold and Keeps, Erica J. 1997. Implementation Phase: Performance Improvement Interventions. In Robinson and Robinson (eds.), *Moving from Training to Performanc*, pp. 95-133.
- Tannebaum, S. I., and G. Yukl .1992. Training of Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Targa-Vision International. 1998. *Applied Standards for Costing the Design and Delivery of Executive Development Activities*. A Report for the Canadian Center

for Management Development.

Thompson, J. R. and LeHew, C. W. 2000. Skill-based Pay as An Organizational Innovation. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 20-40.

U.S. OPM. 1998a. *Guide to Senior Executive Service Qualifications*. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management, Office of Executive Resources.

U.S. OPM. 1998b. *A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals*. (from the Internet)

U.S. OPM. 2000. *A Guide to Strategically Planning Training and Measuring Results*. Washington, D.C.: Office of Workforce Relations, OPM.

Ulrich, Dave. 1996. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Van Wart, Montgomery; N. Joseph Cayer, and Steve Cook.1993. *Handbook of Training and Development for the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weinstein, Margot B. 2000. Thirty-Three World-Class Competencies. *Training & Development*, 54(5): 20-23.

Wright, Patrick M. and Gary C. McMahan.1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18(2), 299.

附錄一 策略性訓練規劃與衡量成效的指南

美國聯邦政府人事管理局在 2000 年 7 月，提出一份教導訓練單位如何進行策略性訓練規劃的指南手冊（讀者可上網下載）。四個循環性步驟是：

步驟一：根據組織機關的策略性和績效性計畫，釐定訓練需求

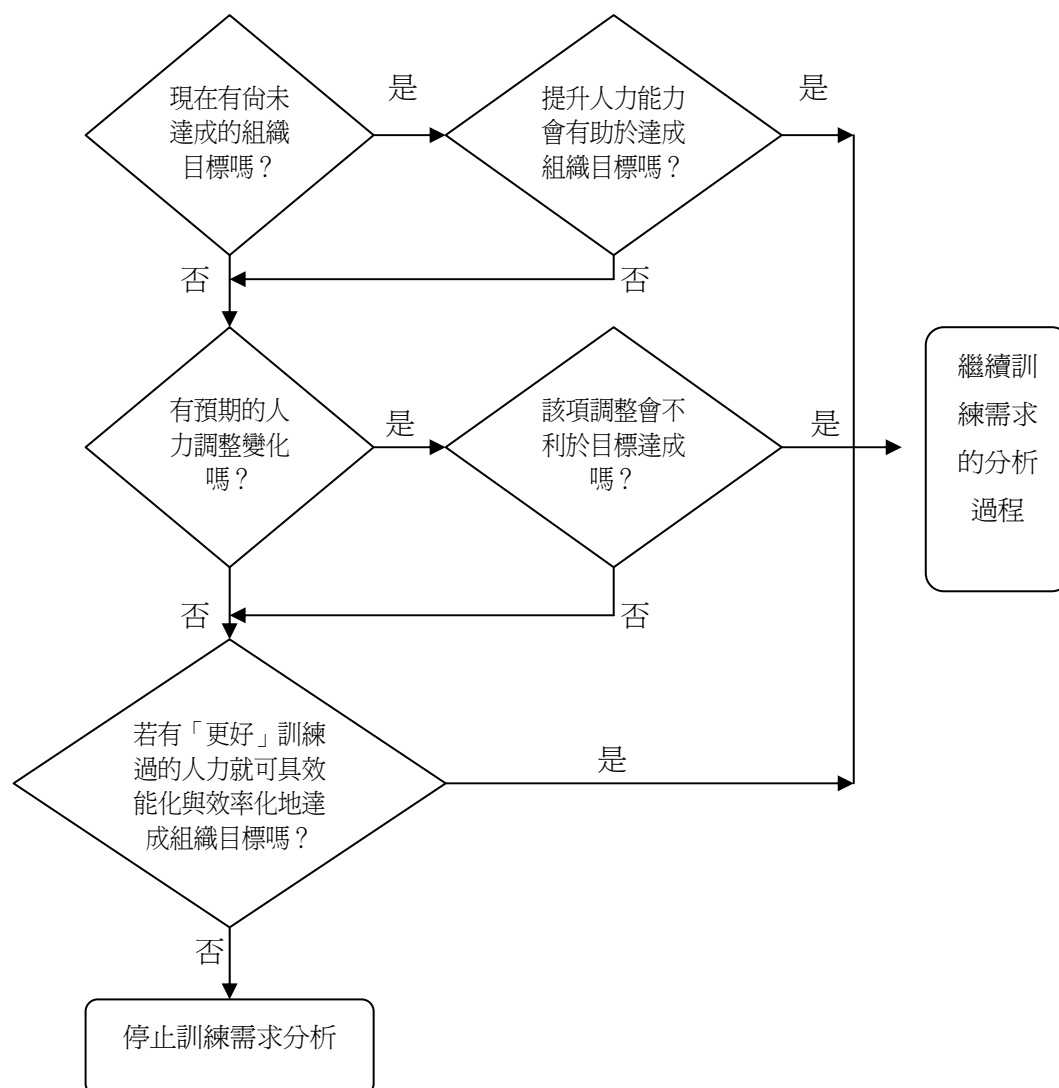
步驟二：建立達成訓練需求目標的訓練策略

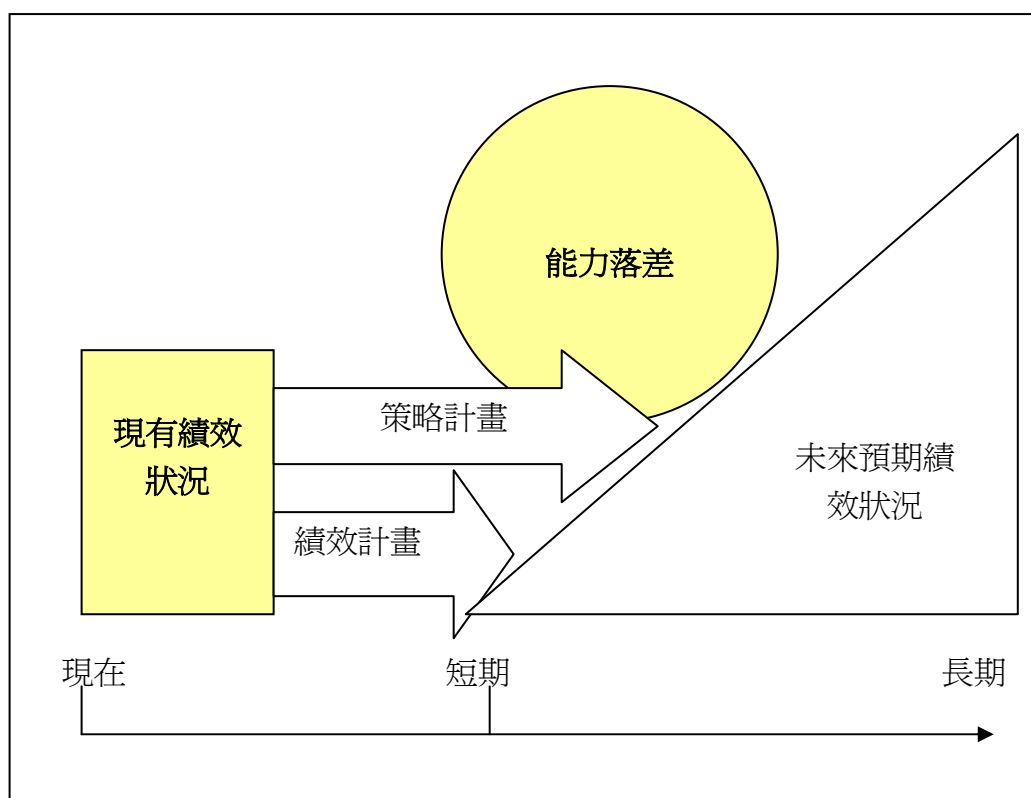
步驟三：將訓練計畫納入機關策略性計畫內

步驟四：評估訓練目標達成狀況

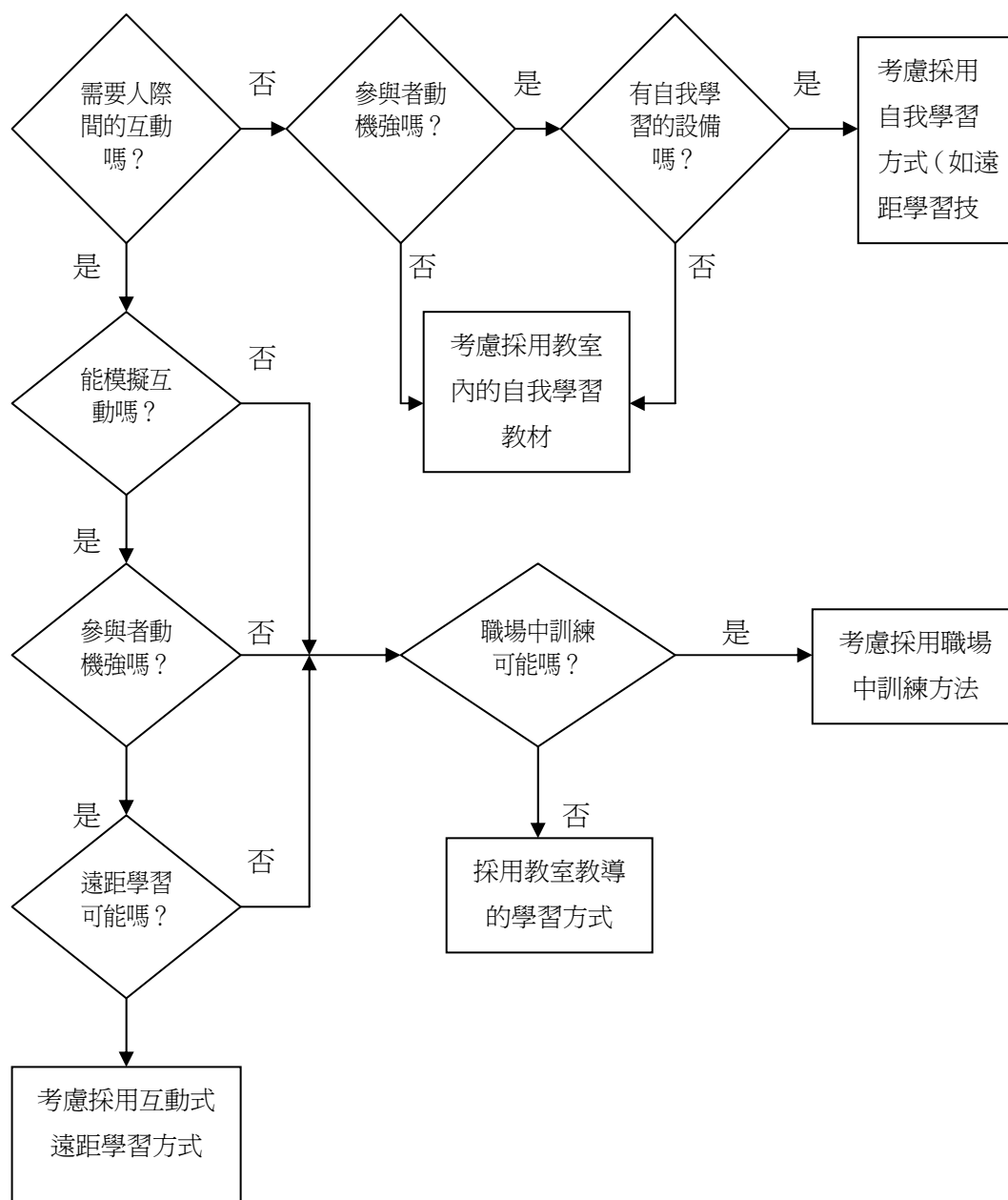
各步驟的操作過程，涉及一些重要的流程。摘譯如下。

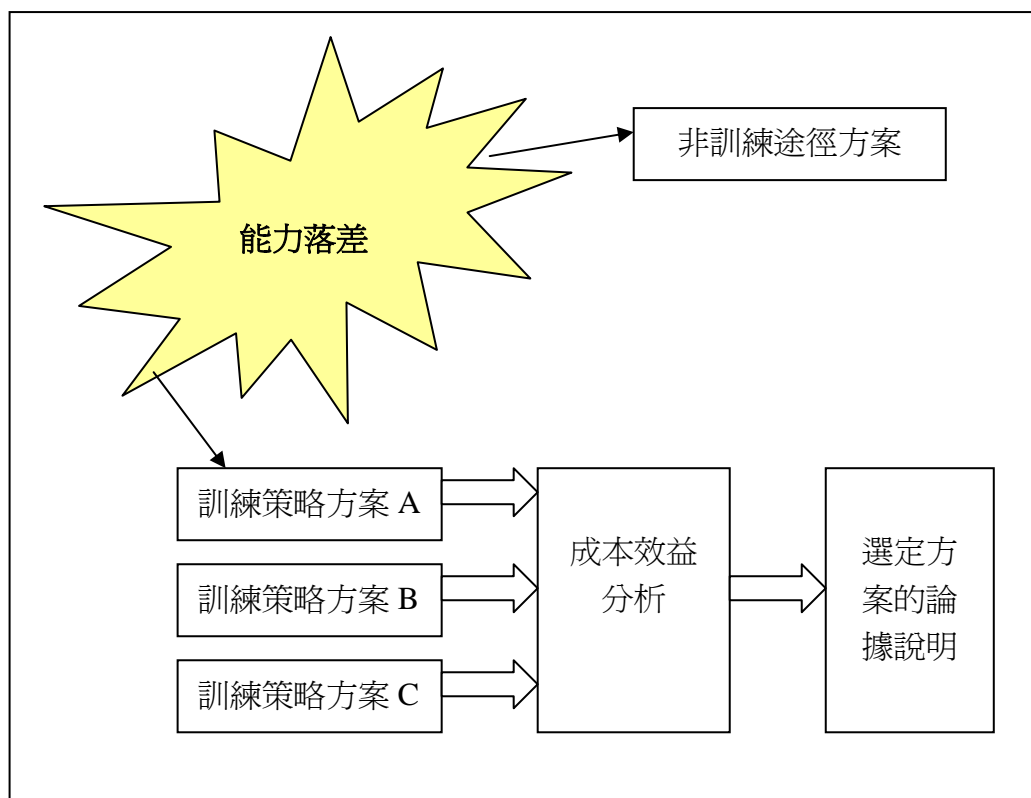
步驟一：根據組織機關的策略性和績效性計畫，釐定訓練需求



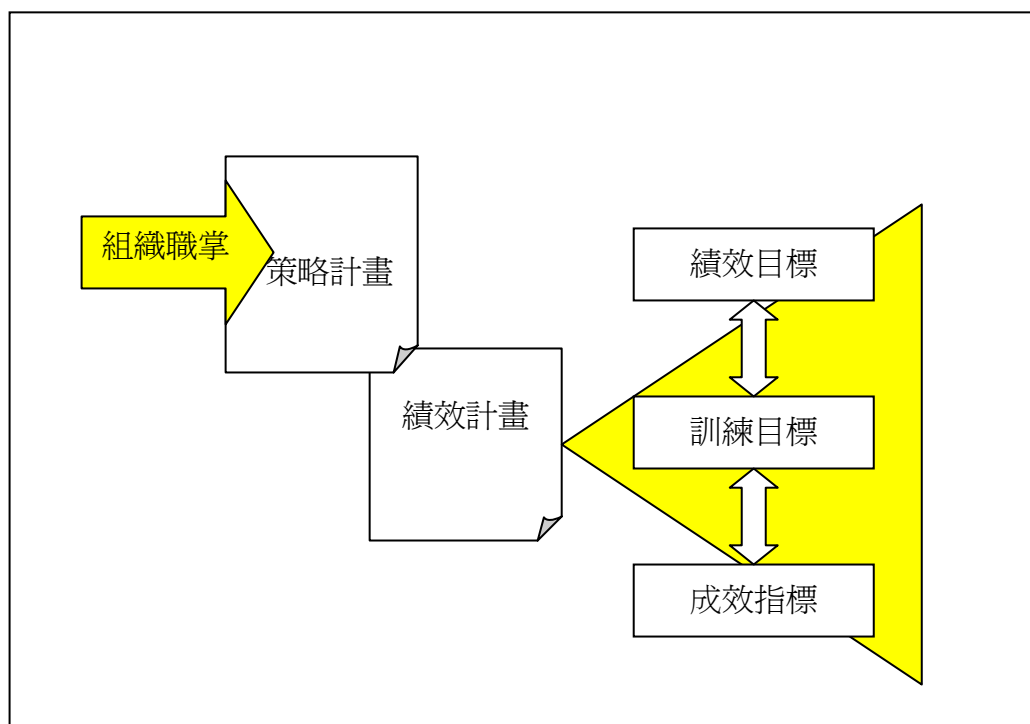


步驟二：建立達成訓練需求目標的訓練策略

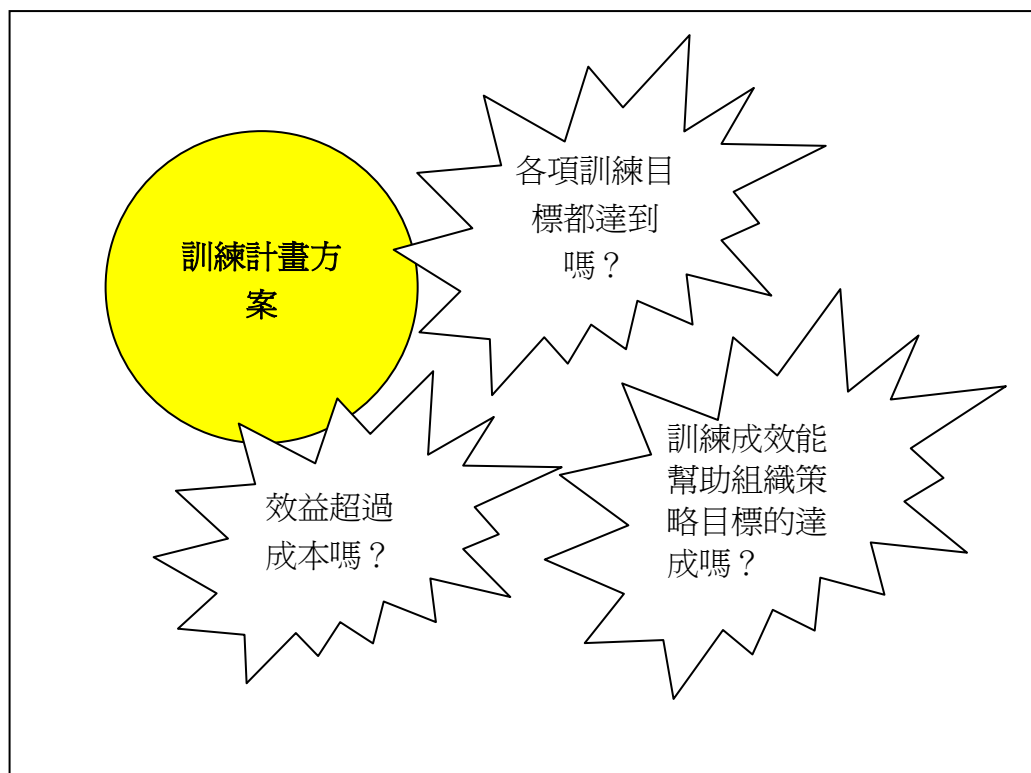




步驟三：將訓練計畫納入機關策略性計畫內

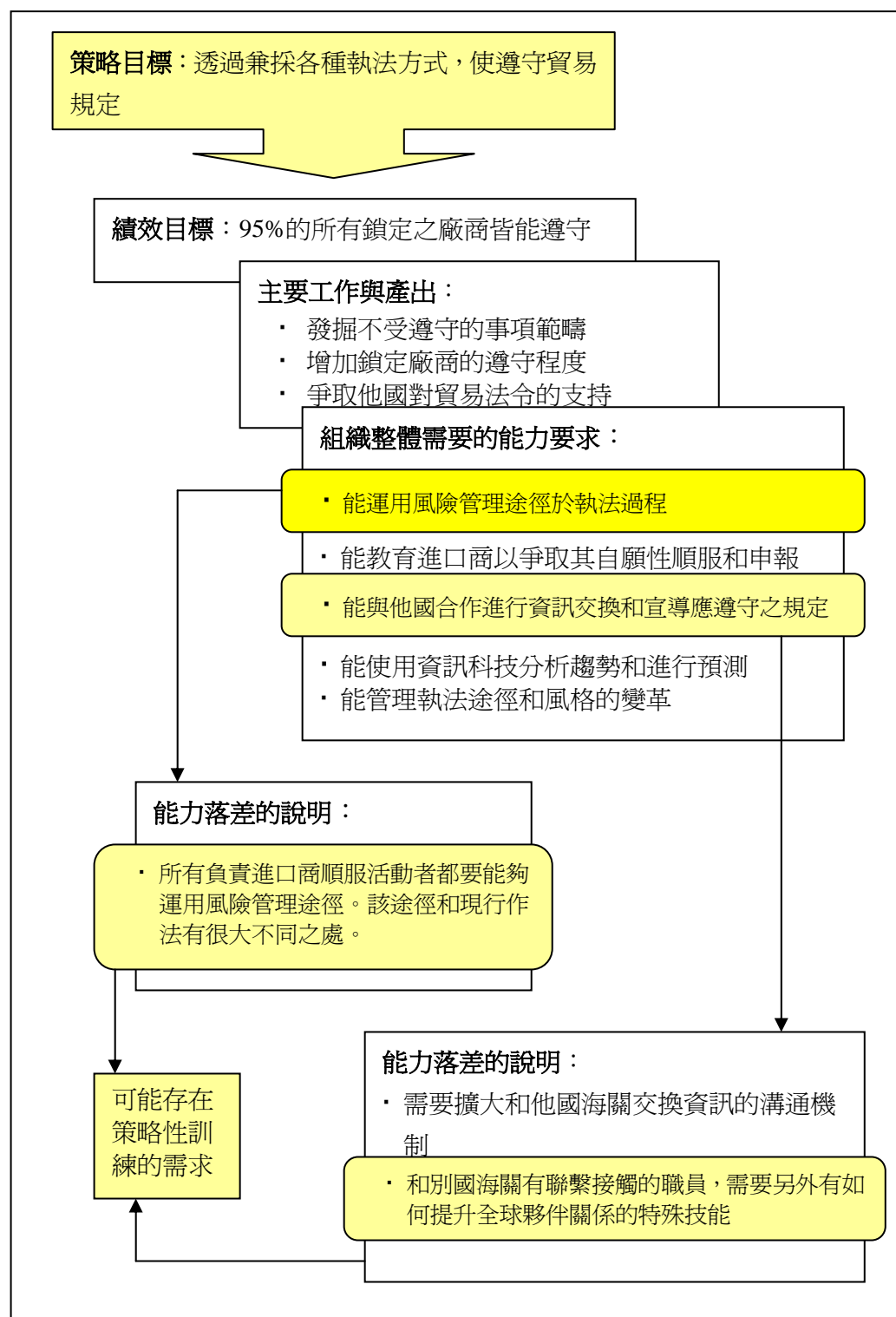


步驟四：評估訓練目標達成狀況

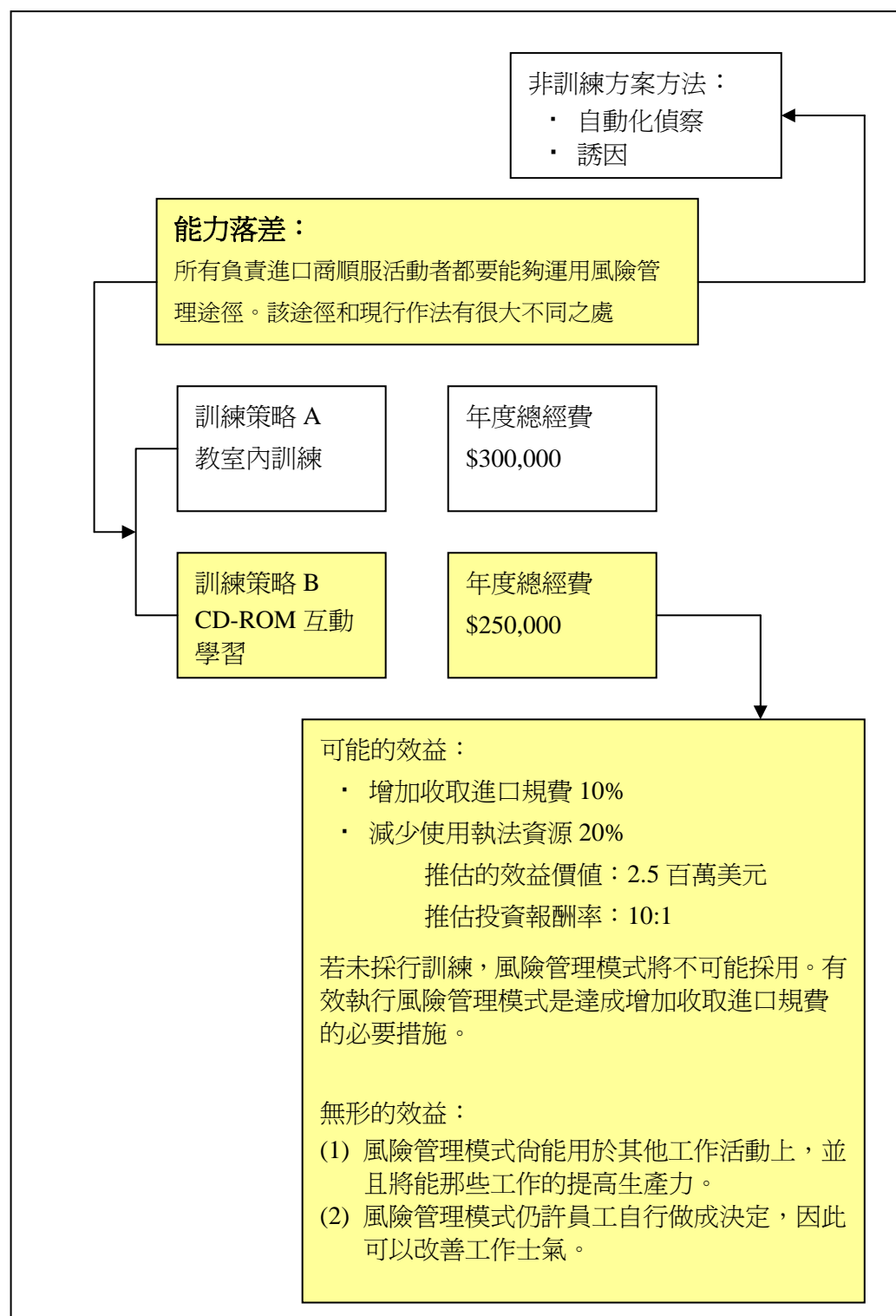


策略性訓練規劃的範例

步驟一：根據組織機關的策略性和績效性計畫，釐定訓練需求



步驟二：建立達成訓練需求目標的訓練策略



步驟三：將訓練計畫納入機關策略性計畫內

