

地方政府公務人力訓練機構導入TTQS之淺見

評核委員：郭阿梅

日本經營之神松下幸之助曾說：「企業最大的資產是人才」。知名的企管大師Warren Bennis也說過：「員工培訓是組織風險最小，收益最大的戰略性投資。」，在知識經濟的時代，人才的培育已經是組織競爭力的關鍵要素，政府組織也是一樣，需要有高素質的公務人力，來提升政府的競爭優勢。過去政府部門以雇用員工所付出的成本(cost)的觀念，消極的來看待人力；現在，則從資本(capital)的角度來看待人力，也就是人力可以為組織創造價值，而員工除了可以透過經驗的累積、判斷力的提升、智能的加強，洞察力的具備，更可透過「有效的訓練」，來提升人力資本，增進組織的經濟價值。

公務人員透過國家考試，固然可以維持公正、公平的選拔制度，但進入公務體系，如果沒有不斷的培訓、注入新的思維與觀念的提昇，是不會有進步的公務體系。管理學大師杜拉克(Peter Drucker)曾說：「透過有目的、有系統和有組織的學習，知識就會變成強大的力量」，因此，公部門應透過公務人員訓練機關的專業性課程規劃，以激發市府同仁持續學習、改善的動機、凝聚高度的團隊共識，以面對日趨專業與多元行政工作，及提高執行公務之效率，並因應城市發展與民眾對政府期望，成為國家進步的重要驅動力。

目前有些地方政府為強調人力資源發展重要性，陸續成立公務人力發展中心，負責所屬地方政府公務人員培訓之重責，但完整的訓練須有縝密的需求評估、設計與執行及績效評估等過程，由此可知，有效訓練方案之實施應透過一套訓練系統，建立公務人力訓練品質機制之可行策略，始可達成設立的宗旨與目的。近年來由行政院勞工委員會職業訓練局(以下簡稱職訓局)所建立的 TTQS 評核計分卡，依 PDDRO 亦即 Plan(計畫)、Design(設計)、Do(評核)、Review(查核)及 Outcomes(成果)的五個要素(圖 1)，每個項目的評核與總評，採 1 至 5 分的評量方式，提供企業、訓練機構及工會作為訓練系統建立之依據，在職訓局的

大力宣導與政策配套措施的帶動下，接受 TTQS 評核的訓練機構與企業機構家數近三年大幅成長(表 1)，但地方政府公務人力訓練機構在本質上不同於一般企業或民間訓練機構，TTQS 是否同樣有助於地方政府公務人力訓練專責單位建立訓練品質系統，進而提升整體組織績效，抑或有執行上之困難，本文提出淺見。

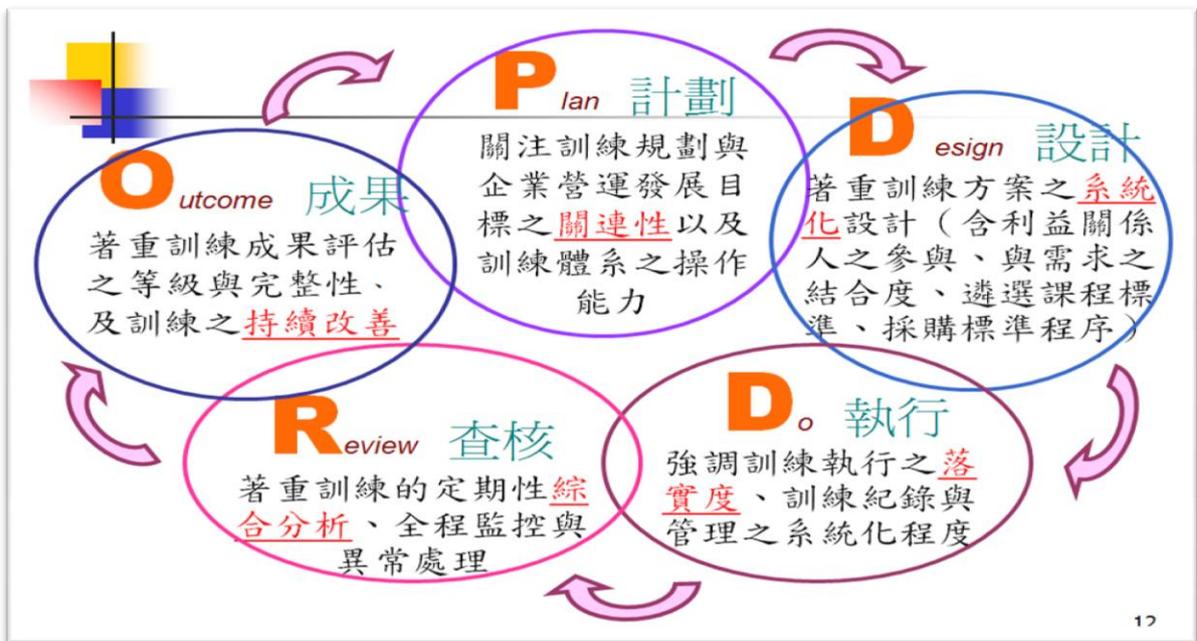


圖 1.TTQS 訓練品質計分卡之訓練迴圈圖

表1.TTQS近三年受評核家數統計表

年度	不合格	合格	未過門檻	過門檻	銅牌	銀牌	金牌	總計
98 年	14	78	48	266	166	64	14	650
比例	2.15%	12%	7.38%	40.92%	25.54%	9.85%	2.15%	100%
99 年	27	184	484	1175	594	124	34	2622
比例	1.03%	7.02%	18.46%	44.81%	22.65%	4.73%	1.30%	100%
100 年	1	24	607	117	637	187	28	2654
比例	0.04%	0.9%	22.85%	44.15%	23.97%	7.04%	1.05%	100%

資料來源：100 年評核委員及輔導顧問校準研習會

我國公務體系之訓練進修，除了有公務人員訓練進修法作為公務人力訓練單位辦訓之依據外，另外，在公務人員的進用方式、工作的穩定性、保障性，亦與民間企業或民間訓練機關有極大不同。因此，地方政府公務人力訓練機構在導入TTQS上，可能面臨以下之問題與困境：

(一) 訓練進修未能受機關單位主管之重視，以致難以落實TTQS指標7.訓練與目標需求的結合。

透過需求評估可以明確指引訓練單位之訓練規劃及實施的方向，並可避免訓練資源浪費。透過訓練調查需求評估，及實施訓練期間訓練策略與規劃，可有效掌控訓練品質，有利於將訓練成效移轉至組織。

整體而言，訓練需求評估可分為「個人」、「組織」、「工作」及「策略」四種不同的層次，而各層次訓練需求評估所得到的需求內涵都有其必要及重要性，訓練規劃必須要綜合考量不同層次的需求，始可稱為一份完整的訓練需求評估。

在評估個人層次的訓練需求時，通常私部門對於每一職務，皆會建立明確的職務說明書，而人員的進用係依據職務說明書訂定的各項工作內容所須具備的能力徵才，亦即「以事求人」，人員進用後其能力或知識不足部份佐以訓練輔助，因此，在私部門可以從企業目標與員工的職能快速找出員工的訓練缺口。

而公務人員之進用制度，主要是透過國家高普考、地方特考，但有些任用條件很難透過筆試的考試方式遴選(例如：工作態度、創新力等)，加上目前的考試科目又未能與時俱進(例如：採購法)，因此，會產生考試及格分發人員與進用機關期待有一定的落差，但進用機關也只能在現有進用制度的規範下，接受中央機關所分發報到之人員，而機關在無法選擇員工的情境下，亦只能依據員工的專長、特質作業務的安排與調整。因此，在公部門員工的職務說明書(表2)，除十分簡要外，亦無法落實「以事求人」的精神及職能分析的功能，加上動輒上萬人的龐大組織，及各機關單位主管人員未能正視員工職能分析的重要性，

因此，在現有的地方政府的公務人力訓練單位的人力下，想要建立全體員工的職能要求及目標需求與職能間之落差，實有其執行之困難度。

表2.公部門職務說明書

○○○政府		職務說明書		一、職務編號	
二、職稱	○○	三、所在單位	○○處○○○○科		
四、官等職等	委任第五職等或薦任第六職等至第七職等	五、職系	○○○○職系		
六、工作項目	一、○○○○○○○。40% 二、○○○○○○○。20% 三、○○○○○○○。20% 四、○○○○○○○。10% 五、其他臨時交辦事項。10%				
七、工作權責	一、本職務依有關法規運用專精學識辦理前項業務。 二、基於執掌範圍所作建議或決定具有拘束力或影響力。				
八、所需知能	一、須熟諳○○法、○○法、○○法等相關法規常識。 二、處理工作時，具○○○○、○○○○及○○○○之能力。				
備註					
填表人	單位主管		機關首長		
	人事主管				
中……華……民……國……99……年……12……月……25……日					

(二) 學員的遴選方式過於僵化，未能符合TTQS10a.的精神。

因指標7.無法落實，導致機關無法正確指派人員參訓，致使需要培訓者得不到培訓，而機關會通常依訓練機關之分配調訓名額，派員參加訓練，且往往派一些較為空閒者或對機關貢獻度低者(工作執行不力者)參加訓練以應付訓練機

關的調訓，而非以機關組織業務需要或個人生涯發展需要派訓，造成訓練資源之浪費及訓練目標之扭曲。

（三）L3.及L4.訓練成果難以呈現。

由於學員的遴選方式未能透過TTQS指標7.配合業務發展目標，找出真正訓練對象，而工作環境中缺乏訓練移轉的激勵或組織中非支持性的工作氣氛，且L3.及L4.通常須透過對參訓者的主管進行訪談、調查、問卷等方法進行統計與分析，在訓練進修未能受機關單位之重視的狀況下，加上每年度逾萬之培訓人次，若地方政府公務人力訓練機構要完成L3.及L4.訓練成果之呈現，實屬不易。

（四）指標16.訓練的組織擴散效果有限。

公務人員進修法於91年公佈，明定應將公務人員接受各項訓練與進修之情形及其成績，列為考核及升遷之要項，但並未於施行細則中訂定明確的激勵制度。然而，前述(二)中已提及機構中往往派一些較為空閒者或對機關貢獻度低者參加訓練，若這些平常工作表現及績效不佳的員工，因受訓而利於其升遷考核，其作法亦不值得鼓勵，因此，目前之升遷考核與訓練進修制度仍無法密切配合，乃為事實。

綜上，地方政府公務人力訓練機構若要導入TTQS，除了公務人力訓練機構人員精益求精，尚須機關單位主管對培訓業務的支持與重視，並突破現有法令的僵化性，建立法令與實務上完善的配套制度，公務人力訓練機構始有落實TTQS持續改善的空間與能量。而本文亦建議地方政府公務人力訓練機構針對需求調查或L3.及L4.訓練成果指標，可以思考藉由計畫委託，由學術單位執行之可行性，透過外部力量，改變機關單位主管對於訓練業務之思維。

本文章公開發表網址：<http://project.derjian.com.tw/portal.php?mod=view&aid=148>