

國立台東大學教育行政研究所
碩士論文

指導教授：王明泉 先生

人事人員教育訓練需求之研究
——以臺東縣為例

研究生：張秋霞 撰

中華民國九十六年六月

國立台東大學教育行政研究所
碩士論文

人事人員教育訓練需求之研究
——以臺東縣為例

研 究 生：張秋霞 撰

指導教授：王明泉 先生

中華民國九十六年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：教育學系(所) 教育行政碩士專班

本班 張秋霞 君

所提之論文 人事人員教育訓練需求之研究—以台東縣為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

唐榮昌

(學位考試委員會主席)

程銘雄

王明彰

(指導教授)

論文學位考試日期：96年6月15日

國立台東大學

附註：1.一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2.本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 教育行政研究所 系(所)

九十五 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：人事人員教育訓練需求之研究—以臺東縣為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：王明泉 (親筆簽名)

研究生簽名：張秋霞 (親筆正楷)

學 號：1793006 (務必填寫)

日 期：中華民國 96 年 7 月 16 日

1. 本授權書 (取自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議「研究生畢業論文」至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2003/06/09

誌謝辭

報考研究所是意料之外的事，就讀教育行政研究所更是生涯規劃外的插曲，不論此次的修業是否會在我的未來人生中產生效應，然而這段學習歷程都將是令我難以忘懷的！

這三年來的學習與成長，乃至論文的順利完成，要感謝所有關心我及支持我的師長及友人。

本研究進行過程中，承蒙許多先進的協助與指教，才能使本論文得以順利完成。首先要感謝指導教授王明泉博士的悉心指導與教誨，不僅強化本論文的內涵與層次，對學生求學及待人處世方面更是多有提攜與啟發，使學生獲益良多，為學生求學過程中的一盞明亮的燈塔，其恩師之情永銘於心。在求學這三年的期間，除了要感謝指導教授外，還要感謝口考教授唐榮昌及程鈺雄的指正，讓本論文能更臻完整嚴密，同時亦要感謝系上所有老師的細心教導栽培與協助，以及班上同學的關心及相互勉勵，最後要感謝臺東縣政府人事室有關研究資料的提供，使得本研究論文可以如期完成。在此謹向上述人員致上由衷的敬意與謝忱，並謹以此論文獻給所有關心及愛護我的人。

張秋霞 謹誌于

臺東大學教育行政碩士專班

2007 年 6 月 30 日

人事人員教育訓練需求之研究

--以臺東縣為例

作者：張秋霞

國立台東大學 教育行政研究所

摘 要

從國內對人事人員相關研究中可發現人事人員的流動率高，服務效果不易持續，一直是基層地方政府相當困擾的問題，亦發現要讓機關內的人事人員具有服務熱忱、熟練的專業知能及良好的溝通協調能力，教育訓練是重要的因素之一。因此，本研究係以人事人員的立場，來探討個人與任職機關屬性不同對參與教育訓練動機、教育訓練方式與內容需求之影響，並瞭解人事人員參與教育訓練動機對教育訓練方式與內容之相關情形。

本研究採問卷調查方式收集資料，以臺東縣 180 個機關學校之專（兼）任人事人員為研究對象，共計發出問卷 229 份，有效回收問卷 188 份，回收率 82.09%。

經研究統計結果顯示：

- 一、人事人員任職機關屬性不同及個人之性別、年資、年齡、職位、接受教育訓練時數與考績不同對整體參與教育訓練動機，無顯著差異性存在；僅個人的「學歷」對整體參與教育訓練動機，產生顯著性差異，表示人事人員會因學歷不同而影響對「參與教育訓練動機」的同意程度。

二、任職於國立學校之人事人員對教育訓練方式之職外訓練認同度最高，高於其他機關者；接受教育訓練時數 41 小時以上之人事人員對教育訓練方式之職外訓練層面認同度高於其他教育訓練時數之人事人員。

三、女性及考績甲等之人事人員對教育訓練內容之溝通協調層面需求程度均高於男性及考績乙等之人事人員，而職位為人事管理員者對教育訓練內容之專業知識與技能層面、職位為一般職員者對教育訓練內容之領導管理層面需求度最高；任職於國立學校之人事人員對教育訓練內容之溝通協調需求高於其他機關之人事人員。

四、人事人員參與教育訓練動機愈高，對教育訓練方式之職內與職外訓練認同度就愈高；對教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面之需求亦愈強。

依據上述之研究結果，政府機關在遴派人員參訓時或訓練機構、單位於規劃設計教育訓練內容課程及方式時，應就其人事人員個人屬性及其任職機關不同而有所差異，且對於人事人員教育訓練之職內與職外訓練應均衡並重、並加強主管人員領導管理及人力規劃方面訓練課程、加強溝通協調等人際關係之訓練課程、推動電腦輔助教學之訓練方式，與加強網路 e 化學習課程之多樣性及完整性、設立人事訓練專責機構及人員等，如此，才能真正符合人事人員之需求，發揮教育訓練之最大效能。

關鍵詞：人事人員、教育訓練動機、教育訓練方式、教育訓練內容

A study of the Personnel Demand for Training in Taitung County

CHIU-HSIA CHANG

Abstract

According to the related researches of human resource personnel in Taiwan, the high turnover rate and inefficient service level have been causing the perplexing problems for the local government. Previous scholars also discovered that training can contribute to enthusiastic service attitude, professional skills and good communication and coordinating abilities. Accordingly, at the stance of human resource personnel, the purposes of this study are how an individual and serving organization influence (1)the motivation of participating training, (2)the way of training and (3)the demand of training. Furthermore, we discuss the reasons for motivation of participating training and the content of training in real cases.

The sample of questionnaire is collected from HR personnel of 180 educational institutions in Taitung county. We distributed 229 questionnaires, and 188 questionnaires were deemed useful, which represents a response rate of 82.09%.

The results indicate that

- 1.The serving organization and individual attributes such as gender, seniority, age, position, training hours and performance have no significant impact on training motivation. The only individual attribute which shows significant impact on training motivation is the educational background.

In other words, it indicates that HR personnel with different educational background contributes to the motivation of participating trainings.

2. HR personnel who serves in public educational institution has the highest recognition of off-job training as well as the one who takes more than 41 hours.
3. Female and HR personnel with performance A have higher demand for communication and coordinating training than male and HR personnel with performance B. HR personnel has higher demand for proficiency and skill training, while general personnel has higher demand for leadership and management training. HR personnel in public educational institution has higher demand for communication and coordinating training.
4. HR personnel with higher motivation of participating training will have higher recognition of on-job and off-job training. In addition, they have higher demand for proficiency, policies and laws, leadership and communication and coordination trainings.

According to the research results, government institutions are expected to concern the attributes of HR personnel and the differences of serving organizations while assigning trainees, planning training content and training methodology. Furthermore, focusing on the balance of on-job and off-job training, and reinforcing leadership management courses to manager level, HR planning courses, communication and coordination courses through computer assistance, the completeness of e-learning, setting up specialties in charge of training issues are very helpful to develop efficient training as well as responding HR demand.

keyword : HR personnel (human resource personnel), Training motivation, Training methodology, training content

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的及待答問題.....	5
第三節 名詞釋義.....	6
第四節 研究範圍及限制.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 教育訓練之基本概念.....	9
第二節 教育訓練需求分析.....	23
第三節 參與教育訓練之動機.....	32
第四節 人事人員教育訓練現況.....	36
第五節 教育訓練需求之相關研究.....	44
第三章 研究設計與實施.....	49
第一節 研究架構及假設.....	49
第二節 研究對象.....	54
第三節 研究工具.....	56
第四節 研究實施及流程.....	60
第五節 資料分析.....	62
第四章 研究調查結果分析	78
第一節 人事人員個人屬性對參與教育訓練動機、教育 訓練方式認同度及教育訓練內容需求之影響.....	79
第二節 人事人員任職機關屬性對參與教育訓練動機、教 育訓練方式認同度及教育訓練內容需求之影響.....	97
第三節 人事人員參與教育訓練動機對教育訓練方式認同度	

及教育訓練內容需求之影響.....	102
第五章 結論與建議	107
第一節 研究結論.....	107
第二節 研究建議.....	115
參考文獻	121
一、中文部分	121
二、英文部分	125
附 錄	
附錄一 「人事人員教育訓練需求調查問卷」〈初稿〉.....	128
附錄二 「人事人員教育訓練需求調查問卷」(正式調查用)	132



表 目 次

表 2-1-1 各種教育訓練方法之優缺點	18
表 2-1-2 達成不同訓練目標的訓練方法	19
表 2-1-3 O.J.T 與 Off J.T 之優缺點	19
表 2-1-4 訓練內容整理歸納表	20
表 2-2-1 教育訓練需求分析方法	30
表 2-4-1 臺東縣專任（兼任）人事人員編制表	39
表 2-5-1 組織背景變項與教育訓練需求之關係	44
表 2-5-2 個人背景變項與教育訓練需求之關係	45
表 2-5-3 國外教育訓練需求之相關研究	46
表 2-5-4 國內教育訓練需求之相關研究	47
表 3-2-1 臺東縣各公立機關學校專任、兼任人事人員明細表	55
表 3-3-1 學者專家審閱問卷名單	57
表 3-5-1 有效樣本人事人員個人資料次數分配表	66
表 3-5-2 有效樣本人事人員任職機關屬性資料次數分配	67
表 3-5-3 信度分析數值表	68
表 3-5-4 人事人員對「參與教育訓練動機」量表之次數分配分析表	69
表 3-5-5 人事人員對「教育訓練方式」量表之次數分配分析表	71
表 3-5-6 人事人員對「教育訓練內容」量表之次數分配分析表	74
續表 3-5-6 人事人員對「教育訓練內容」量表之次數分配分析表	75
表 3-5-7 教育訓練各構面平均數分析表	77
表 4-1-1 不同性別員工對參與教育訓練動機同意程度量表 t 檢定摘要表	80
表 4-1-2 不同人事服務年資員工對參與教育訓練動機同意程度 變異數分析摘要表（ANOVA）	81
表 4-1-3 不同年齡員工對參與教育訓練動機同意程度	

變異數分析摘要表 (ANOVA)	82
表 4-1-4 不同職位員工對參與教育訓練動機同意程度	
變異數分析摘要表 (ANOVA)	83
表 4-1-5 不同學歷員工對參與教育訓練動機同意程度	
變異數分析摘要表 (ANOVA)	84
表 4-1-6 不同教育訓練時數員工對參與教育訓練動機同意程度	
變異數分析摘要表 (ANOVA)	85
表 4-1-7 不同考績員工對參與教育訓練動機同意程度	
量表 t 檢定摘要表	86
表 4-1-8 不同性別員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容	
需求程度量表 t 檢定摘要表	88
表 4-1-9 不同人事服務年資員工對教育訓練方式認同度與教育訓練	
內容需求程度變異數分析摘要表 (ANOVA)	89
表 4-1-10 不同年齡員工對教育訓練方式認同度與教育訓練	
內容需求程度變異數分析摘要表 (ANOVA)	90
表 4-1-11 不同職位員工對教育訓練方式認同度與教育訓練	
內容需求程度變異數分析摘要表 (ANOVA)	91
表 4-1-12 不同學歷員工對教育訓練方式認同度與教育訓練	
內容需求程度變異數分析摘要表 (ANOVA)	92
表 4-1-13 不同教育訓練時數員工對教育訓練方式認同度與教育	
訓練內容需求程度變異數分析摘要表 (ANOVA)	93
表 4-1-14 不同考績員工對教育訓練方式認同度與教育訓練	
內容需求程度量表 t 檢定摘要表	94
表 4-2-1 人事人員任職機關屬性對參與教育訓練之動機	
變異數摘要分析表 (ANOVA)	99
表 4-2-2 人事人員任職機關屬性對教育訓練方式認同度與教育訓練	

內容需求變異數摘要分析表（ANOVA）	101
表 4-3-1 教育訓練之動機、教育訓練方式及教育訓練 內容間之 Pearson 相關（雙尾），N=188.....	102
表 4-3-2 參與教育訓練之動機對教育訓練方式之職內訓練 迴歸分析摘要表	103
表 4-3-3 參與教育訓練之動機對教育訓練方式之職外訓練 迴歸分析摘要表	103
表 4-3-4 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之專業知識與技能 迴歸分析摘要表	104
表 4-3-5 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之政令法規 迴歸分析摘要表	104
表 4-3-6 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之領導管理方面 迴歸分析摘要表.....	105
表 4-3-7 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之溝通協調方面 迴歸分析摘要表	105

圖 目 次

圖 2-1-1 教育訓練的目的（一）	12
圖 2-1-2 教育訓練的目的（二）	13
圖 2-1-3 教育訓練計劃體系	13
圖 2-2-1 訓練與組織需求之關係	29
圖 2-3-1 動機影響訓練成效之模式	35
圖 3-1-1 本研究之研究架構圖	50
圖 3-4-1 本研究流程圖	61
圖 3-5-1 資料分析方法架構圖	63



第一章 緒論

根據 Carol (1996) 的調查指出，影響台灣競爭力的首要因素在於人力資源的開發與訓練，由此可知，如何提昇人力素質，實攸關一國政府施政建設之良窳及未來生存發展的關鍵。政府為確保施政績效持續成長及服務效能之提高，並能提昇其國際競爭力，組織內的教育訓練與發展勢必將成為成功關鍵的主因之一。提昇高素質的人力資源是一重要關鍵因素，而人才是組織永續經營的最佳資源，教育訓練則是培育卓越人才，達成組織目標的最佳作法及途徑。然而，如何將教育訓練需求加以分析應用並融入教育訓練體制中，可以說是未來人事行政與公共部門研究的重點。

第一節 研究背景與動機

處於現今高度競爭、快速變動的世界潮流中，每一個國家無不希望提昇其國際競爭力，以因應世界環境的變遷與挑戰。然而，要提昇國家競爭力，首要有現代化的政府和積極為民服務的公務人員。政府有如全國最大的服務業，需投入豐沛和優秀的人力資源，才能滿足人民的期待和需求。

人力向來被視為具有無限開發潛力的珍貴資源，公務人力資源的有效運用，實攸關一國政府施政建設之品質。所以，政府取才用人，須以優異的人力素質為根本，並使人盡其才，事盡其功。政府各項政策之推行有賴於高素質之人力，公務人員是政府施政的執行者，具備專業知能之公務人員，才能達成施政目標，帶動國家社會的發展，提昇國家的競爭力。

雖然我國公務人員的任用，須經過嚴格、激烈且公開競爭的考試程序，考試及格錄取後再經過訓練、試用等階段，才能真正取得公務人員的任用資格，但是進入公務機關數年後，如沒有持續加以培訓，公務人員之知能將無法因應這快速變遷的

時代之所需。有鑑於此，政府透過各培訓組織及機構，對於公務人員施以在職訓練，藉以提昇其工作知能、改善其工作態度、激發工作潛能及不斷汲取新知與創新觀念，來提高行政效率與工作效能。尤其面對科技發達、知識爆炸的今日，公務人員倘不能隨著時代的進步以增進本身的知能，則將無法肩負不斷革新且業務龐雜的公務重任，而在職訓練的發展正是充實公務人員知能的重要途徑，也是配合時代需求的必要措施。

然而，雖然教育訓練的工作日益受到重視，但是一套成功的教育訓練制度與課程必須顧及受訓者及群眾的需求與興趣，有時雖然訓練計劃十分的完備，但其訓練成果卻不彰或無法達到應有的標準，該問題的癥結有可能在於訓練的實施並沒有切合需求，導致成果不如預期，徒然浪費財力與人力（張玉山譯，1992）。

因此，處於此快速變動的時代，政府部門對公務人員的訓練不能再墨守成規，而應配合工作的實際需要加以調整與修正，也就是說，在訓練之前必須先做好需求評估，針對組織、工作及個人的真正需求及未來趨勢分別加以衡量與設計，確認訓練應採行的方向，才能確實符合工作需求，發揮在職訓練所欲達成的功效。

在行政組織中，人事行政是一切行政的基礎，人事行政健全，國家政務才能順利推展。從人事行政的功能來說，人事行政本身並非目的，而是以一套具體可行的辦法制度，為國家遴選最優秀、最適當的人才並使他們能全心全力地為國家服務（吳容明，2002）。所以人事行政的經營方向必須與國家建設、社會發展、教育改革之需要相結合。目前政府正值改造之際，尤其目前行政院人事行政局正積極的推動策略性人力資源管理，人事人員在推動過程中扮演著極為重要的角色，對於施政績效之影響甚鉅；因此，人事人員不僅要為各級行政機關、學校做好「開闢人礦」的先期工作，並要具備「遠距宏觀」的鋒銳眼光和能力，以期完成人力規劃、調適與各單位間的溝通協調，尤以現今各項法律及其輔助法規，不斷的更張與修改之際，稍有差池又一不小心即有可能誤用法令，造成雙方權益的受創或衝擊（蕭煥鏘，1998），由此可知，人事人員肩負著至為重要的艱鉅責任。

隨著時代潮流的進步，人事服務效能日趨重要也愈來愈受重視，讓我們體會到

人事服務效能高低所影響的層面甚廣，在機關學校中，人事人員所服務的對象是廣大的公教人員，從機關學校的整體業務到機關學校內每一個成員的權利義務皆與人事人員的工作有密切的關聯，爲了提升人事人員執行績效，必須施以適當的教育訓練，而成功的教育訓練始於精確的教育訓練需求評估。然而，有關教育訓練之相關研究，多集中於製造業及觀光服務業的從業人員或公務人員之訓練等方面，對於人事人員教育訓練需求分析的研究上則較爲缺乏，也未曾有相關單位及學術研究針對行政機關及學校人事人員進行教育訓練需求評估，因此人事人員的訓練需求評估，實爲值得探討之課題；有鑑於此，本研究特以臺東縣之人事人員爲研究對象，據以探討其對教育訓練之需求，此爲本研究的動機之一。

人事法規多如牛毛，隨著社會環境的變遷，法規多有更迭及修正，因事涉公教人員之權益，因此，有必要評估人事人員的在職工作需求，施予適度教育訓練，使其專業能力與相關工作知能符合實務工作之需求。況且現今人事人員工作已不再侷限於傳統的工作項目，舉凡如業務委外、核心價值體系、心理健康輔導、績效管理、人力資本衡量……等業務的推動，都是近年來新增加的人事業務，若無一套完整的教育訓練規劃及需求評析，由於對業務不甚瞭解的情形下，於機關學校內勢必無法推動與實施，因此，對於人事人員的教育訓練需求之瞭解顯得更爲迫切與需要，此爲本研究動機之二。

目前行政院人事行政局雖然已有制定人事人員教育訓練制度，然而學校人事人員與一般行政機關之人事人員所需熟知之專業法規不同、服務的對象亦有所差別及承辦的業務領域尚有差異，而現今的政府機關常針對人事人員施以教育訓練、規劃訓練課程，卻鮮少有考慮對於學校人事人員、行政機關人事人員分別各施以相當的訓練，機關及學校各有其特色、業務屬性各有不同，若將制式的人事人員教育訓練制度規範套用至全部的機關、學校人事人員身上並不一定適用。鑑於此，本研究將分別對機關及學校人事人員進行教育訓練需求之探討，並對照目前人事人員教育訓練之概況，進一步探求及分析機關、學校人事人員訓練需求程度之差異情形，以期能提供我國或臺東縣人事業務機關和學校未來實施訓練規劃、教育訓練課程安排執

行之參考，此為本研究意欲探討的動機之三。

學校、機關各有不同的組織編制及規模，組織規模與人事人员的特性將會影響到組織的人力素養與教育訓練制度的發展與實施。而根據專家學者的相關訓練需求研究得知，影響組織與員工教育訓練的因素有：組織規模、組織策略、政治因素與性別、年齡、教育程度、職級、員工受訓次數等（江慶雲，1991；岑淑筱，1997；張晃毓，1998；CeciliaNeil & Alfred, 1997），由此可知，組織背景因素與員工個人背景對於教育訓練需求之情形有顯著差異，而且佔有一定的重要性。基於上述研究結果，因學校人事人員與行政機關的人事人員不同，且大多的學校之人事人員皆由幹事或是教師兼任，所以有關人事專業知能較為不足或匱乏；因此有關其兼任人事人員與專任人事人員之經驗、學歷、知識、技能、態度等是否會影響教育訓練之需求，為了瞭解其中的相異之處，是本研究欲意研究動機之四。

另外，不論是行政院人事行政局或臺東縣人事業務機構在職訓練課程規劃上，均是由上級機關安排規劃，並請下級機關推選人事人員參訓，有些課程並非基層人事人員真正所希望開設的課程，換句話說，即訓練課程內容係由上而下的安排，而非由下而上的需求，未能深入釐清基層實際執行業務之人員的訓練需求，導致無法真正落實訓練的目標。況且目前有關人事人員的教育訓練，幾乎是針對專任人事人員而規劃設計，完全排除了兼任人事人員，然而在這時代環境變遷迅速、民眾要求越來越高，加上資訊化與國際化腳步加快，人事人員都必須不斷充實本身知識與能力，方能應付接踵而來的挑戰，更何況大多的兼任人事人員，況且兼任人事人員皆由機關的課員或學校的幹事兼任，有關人事專業知能較為不足或匱乏，然而他們所須肩負的責任並未因其為兼任的緣故而有所減少，所以教育訓練的實施對於兼任人事人員更是獲得知識與能力的主要管道，因此專任人事人員與兼任人事人員的教育訓練需求是否有所差異？對於參與教育訓練之動機及教育訓練方式及內容需求上是否有所差異？希其進一步藉此次研究予以瞭解，以作為其教育訓練規劃之參考。

研究者為基層的人事人員，於行政機關及學校任職服務過，對於上述之情形有非常切身的感受，分別瞭解行政機關、學校人事人員確切的教育訓練需求，據以對

症下藥，方能提昇人事人員之專業知能，對行政績效及業務推展方能有所助益。

第二節 研究目的及待答問題

由於訓練需求的評估是不可忽略的重點工作，但是實際運作上卻又面臨許多困境及問題，因此本節擬就本研究的目的及擬探討的問題一一進行說明。

壹、研究目的

基於上述研究動機，本研究將從文獻探討及實際人事人員問卷調查二方面來進行。從機關培訓員工及專業人員的人力資源角度，來探討人事人員對教育訓練之需求的相關課題，本研究主要探討人事人員個人及機關組織兩因素、參與教育訓練動機、教育訓練方法及內容彼此之間的關係，再從問卷實證調查中了解以下之研究目的：

- 一、探討人事人員因員工個人屬性不同，對參與教育訓練動機之差異性。
- 二、分析人事人員因員工個人屬性不同，對教育訓練方式認同度之差異性。
- 三、分析人事人員因員工個人屬性不同，對教育訓練內容需求之差異性。
- 四、探討人事人員因機關屬性不同，對參與教育訓練動機之差異性。
- 五、分析人事人員因機關屬性不同，對教育訓練方式認同度之差異性。
- 六、分析人事人員因機關屬性不同，對教育訓練內容需求之差異性。
- 七、瞭解人事人員參與教育訓練之動機對教育訓練方式及教育訓練內容之間的相關性。

貳、待答問題

根據上述之研究目的，本研究的待答問題如下：

- 一、人事人員因員工個人屬性不同，對參與教育訓練動機之差異性為何？

- 二、人事人員因員工個人屬性不同，對教育訓練方式認同度之差異性為何？
- 三、人事人員因員工個人屬性不同，對教育訓練內容需求之差異性為何？
- 四、人事人員因機關屬性不同，對參與教育訓練動機之差異性為何？
- 五、人事人員因機關屬性不同，對教育訓練方式認同度之差異性為何？
- 六、人事人員因機關屬性不同，對教育訓練內容需求之差異性為何？
- 七、人事人員參與教育訓練之動機對教育訓練方式及教育訓練內容之間的相關性？

第三節 名詞釋義

爲明確釐清本研究所欲探討的問題，謹將本研究中的重要名詞界定如下：

一、人事人員

本研究所稱的人事人員係包括專任、兼任之人事人員，專任人事人員係指依公務人員任用法，經考試及格或經銓敘審定爲人事行政職系之專任人事人員，如人事主任、人事管理員、課員或助理員等，專責所有的人事行政業務；兼任之人事人員係指由機關、學校指定兼任人事業務之課員或教師、幹事、護士或護理師等人員，除負責本身的教學或行政工作之外，另須兼任辦理人事業務。

二、教育訓練（educational training）

本研究所指「教育訓練」，係指組織提供一種有系統、有計畫的學習過程，組織藉此程序提昇員工的知識、技能水準或改善態度及提昇其績效能力，俾使有效執行目前或未來的任務、滿足個人發展的需求，並利於組織目標的達成。換言之，係根據人事人員對人事業務、人事人員核心能力認知及實施應用之後，希望充實有關人事專業知能及實務能力等相關學習活動而言。

三、教育訓練需求 (educational training needs)

係指員工於工作崗位上，因內外因素，導致其知識、技能或態度未能達到該職務之工作需求標準，爲了縮短人員具備之能力與工作須具備之能力差距，則須實施教育訓練來培養員工能力或彌補其能力之不足，此能力包含知識、技能及態度，爲達成組織目標或因工作之所需，而須加強員工之能力即爲教育訓練需求。

第四節 研究範圍及限制

本研究旨在探討「人事人員教育訓練需求之研究」，本研究雖力求嚴謹、完整，惟限於人力、經費及時間之限制，仍有未盡周延之處。本節擬就研究範圍及研究限制予以說明。

壹、研究範圍

有關本研究所界定的研究範圍，分別以研究地區及研究內容二方面來加以說明：

一、研究地區

本研究以臺東縣爲研究地區，以服務於臺東縣政府人事室、臺東縣政府所屬及附屬機關、學校、鄉鎮市公所及中央機關、學校、民意機關等人事機構具有公務人員任用資格，在各級機構辦理人事業務之專、兼任人事人員爲研究對象，全面實施問卷調查。但不包括兼辦人事業務之人員，及私立學校之人事人員。

二、研究內容

就一般而言，教育訓練的發展程序大致上應包括教育訓練需求分析、方案設計、計劃執行及成效評量等四個階段（朱靜郁，1995）。惟本研究的研究範圍，僅針對教育訓練「需求分析」的部份，對於影響教育訓練需求之動機、教育訓練方式及內容

進行分析及探討，至於後續的教育訓練設計、執行及評量部份，則不在本研究的
研究範圍之中。

貳、研究限制

本研究的主要目的在於瞭解人事人員訓練需求概況，基於個人人力、財力、以
及時間等因素，本研究有以下的限制：

- 一、研究地區侷限於臺東縣，未能普及全國，因此對於其他縣市人事人員的教育訓
練需求未能進一步瞭解，其所研究分析之結果不宜過度推論至其他地區。
- 二、本研究主要採用問卷調查法，由於填寫個人主觀的判斷，可能影響填答情形，
此乃調查研究難以避免的限制。同時，因為本研究問卷採郵寄方式寄發，因此
無法了解及控制問卷是否由實際人事人員者所填寫。
- 三、本研究囿於人力、物力、財力、時間的限制，未能深入研究到教育訓練績效評
估的階段，只研究教育訓練的需求分析階段。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討人事人員任職於不同機關及個人屬性不同對參與教育訓練之動機、教育訓練方式與內容需求之影響；並瞭解人事人員參與教育訓練之動機對教育訓練方式與內容之相關情形。為達成研究目的，本章將針對教育訓練需求相關理論予以說明，以作為本研究的立論根據。首先藉由對教育訓練需求相關文獻之蒐集、分析與探討，以便瞭解教育訓練之意義、目的等基本概念，既而進一步探討教育訓練需求分析、參與教育訓練動機之重要內涵，然後針對人事人員目前之教育訓練現況進行探討，最後再針對國內外教育訓練相關研究予以探討。

第一節 教育訓練之基本概念

對組織而言，訓練是組織培育人力的主要方式，辦理訓練規劃時，訓練的「需求」(need)便成為重要的關鍵，換句話說，當訓練的規劃及實施與實際的需求緊密配合時，相關資源才能獲得最有效地運用，並得到最大的效能(孫本初，2000)。因受限於有限的資源，在進行訓練之前必須針對訓練需求加以瞭解並進行分析，始能讓訓練發揮成效。本節擬分別探討教育訓練意義、目的及教育訓練的方式。

壹、教育訓練的意義

有許多學者認為教育(education)、訓練(training)、發展(development)三者不可混為一談。Nalder(1970)認為，訓練的所有成果是為了要應付當前工作上的需要，其成效較易評量；而教育的內容僅能部分用於工作上，其對組織的效益較不易衡量；發展則是以組織與個人的成長為考量，且不一定可以運用於組織，對於組織的成效最難衡量。Lawire(1990)則認為教育、訓練與發展的目的不同，教育以

增進員工的知識為目的，訓練是為改變工作技能，發展則是轉換員工態度。

儘管有許多專家學者皆針對教育、訓練與發展提出了不同的觀點以說明三者的相異性，不過在於人力資源發展中，訓練、教育、發展同為組織成長的重要層面，而訓練、教育已被現今的企業或政府統稱為「教育訓練」，其意旨與訓練、教育的意義相同。

林欽榮（1998）認為，訓練是針對組織內員工所實施的一種再教育。它是指組織促使員工學習與工作有關的知識與技巧，用以改善工作績效，進而達成組織目標的人力資源措施。而教育與訓練兩者都是透過教導與學習去發展人力，訓練是一種比較短期實用性質技能的灌輸。教育則是較具廣泛性、基礎性、啟發性，注重知識原理的長期培育。

吳美蓮與林俊毅（1999）則認為教育訓練可分為狹義與廣義兩種，狹義的訓練則是指為確保員工具備執行業務的能力，組織提供了員工所需要的各種基本技能與知識，而此提供是為了員工目前的工作需要，又稱「技術訓練」；廣義的訓練是指組織為了將來執行業務的需要，而對於組織成員所進行的知識與技能的再學習及心理重建。

McGehee and Thayer（1961）則對於教育訓練下了一個定義：一個公司用來協助員工學習，使其行為有助於完成公司目標與目的的正式程序。此定義強調了訓練的四個重要成份，其分別為：（一）正式學習：有系統、有規劃、有目的；（二）協助學習；（三）改變行為：經過訓練之後，員工的行為發生好的改變；（四）完成公司的目標及目的：訓練所發生的行為改變，最終目的在於協助公司達成目標。

綜合上述專家學者所言，將「教育訓練」歸結為組織運用有系統的教學活動從事員工教育，讓員工能於訓練中獲得知識與能力，並結合組織目標與個人目標運用於工作職場之中。

貳、教育訓練的目的

黃英忠（1998）認為教育訓練的目的可分為提高員工知識、提高員工技能及態

度之適應等三項。就員工方面來說，是以提高員工知識、培養健全人格為目的；以企業方面來說，則以提高經營效率及培育人才為目標。同時，就間接目的而言是要企業與員工達成某共同目標，即要維持企業之不斷發展，進而成為社會發展之基礎及原動力。

張添洲（1999）則指出新進人員的教育訓練目的有五：（一）藉著教育訓練協助新員工了解組織經營理念與形象，並使其有歸屬感，凝聚向心力；（二）經由一致的教育訓練，可以讓新進員工及早適應新環境；（三）使新人藉著訓練順利了解工作性質；（四）建立主管與下屬的關係與共識；（五）可以藉著訓練篩選一些不適合人選予以淘汰。

依據 Swanson（1987）研究，教育訓練目的可分為個人與組織二方面來說：

- 一、就個人而言：教育訓練對個人的目的主要是提昇個人能力、態度與自信等，而個人的能力一旦提昇之後，不僅在績效、薪資將隨之提昇，日後在其它工作選擇上，亦較有足夠的籌碼。
- 二、就組織而言：教育訓練對組織的目標包括提昇員工素質、增加獲利率、提昇組織凝聚力、組織中人際關係的改善及增加員工適應力與專業知識等。有效的教育訓練可以增加生產效率，若再配合其他之人力資源措施，可增加員工之安全感、減少組織之流動率，然若組織的教育訓練未能配合個人興趣工作內容時，則可能發生資源的利用未能達成充分效用之後果。

黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦與王秉鈞（1998）認為教育訓練對於員工來說，應該可以達到下列目的：

- 一、使員工勝任工作：訓練提供員工學習工作所需的知識、技術、能力，可以提昇員工的工作表現。
- 二、訓練可以協助員工成長，並幫助員工面對新的工作挑戰與升遷。
- 三、訓練可以使員工因為工作表現的提昇而獲得獎勵、加薪、提昇員工的滿足感。
- 四、訓練可以提昇員工的工作水平，減少錯誤、提昇工作品質。
- 五、訓練可以提昇員工的工作適應程度、降低流動率。

陳永甦（2000）指出員工擔任某項業務與職責所必須具有的知識、技能及態度等，往往與原先被期望的目標、基準規則有所差異，爲了彌補或拉近這兩者之間的差異距離，則應該對員工施以在職教育與訓練，以下分別就圖 2-1-1 與圖 2-1-2 予以說明之。

就圖 2-1-1 而言，以人事人員爲例，一位公務員經過國家考試進入公職機構服務，其知識的部分因爲經過國家檢定的考試，在認知程度與思索深度上都已經具有某種程度的水準，然分發進入機關後，因每個機關部門的差異性與重點要求皆有所不同，因此對於各機關所需的各種技能不盡然相同；況且在服務態度、工作態度上，亦並非通過考試就即表示具有一致的標準。透過教育訓練的過程，可以讓擁有知識的員工，學習到如何運用技能、態度來幫助自己生涯發展，也爲機關帶來更大的知識財庫。

另以圖 2-1-2 而言，教育訓練的直接目的是在於提高效率、培養人格、培育人才、提高生活水準，這是指員工的本身部分；若是從長遠的角度來看，其間接的目的應該是維持機關的長久發展，有了良好的人才培育，組織成長與進步之脈動才能長久。

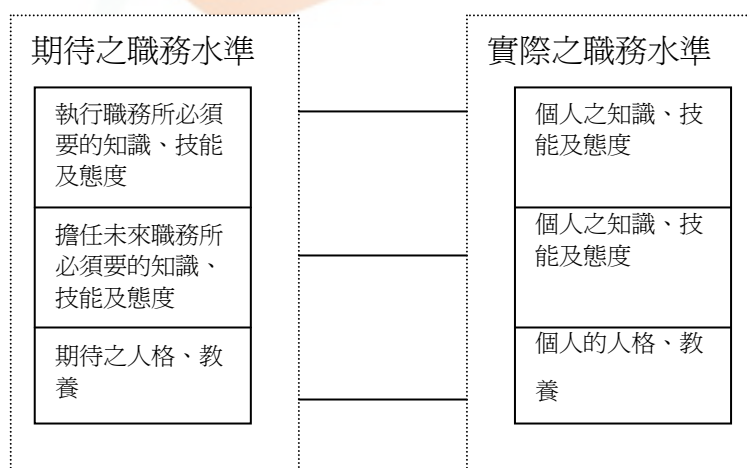


圖 2-1-1 教育訓練的目的（一）

資料來源：引自陳永甦，（2000）。

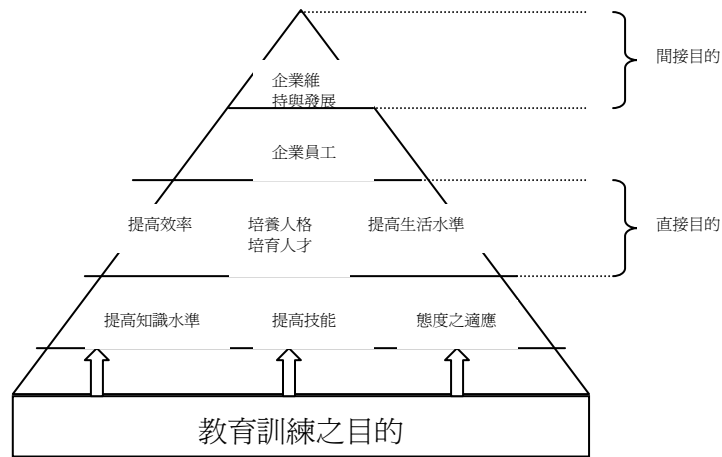


圖 2-1-2 教育訓練的目的（二）

資料來源：引自陳永甦，（2000）。

綜合上述，教育訓練的目的是組織成員能有效執行現在擔任的職務或預期將來要擔任的工作所必備的知識、能力的提昇，並使員工不斷成長，縮短期待職務水準與實際職務水準之差距，提高工作水準與品質而為之的訓練活動。

參、教育訓練的計畫、方式及內容

一、教育訓練的計畫

黃英忠（1998）認為教育訓練經過分析確定其必要性後，即應擬定教育訓練計畫，教育訓練計畫可以 5W1H 的科學思考方式來建立，即負責人（who）、內容（what）、對象（whom）、時期（when）、場所（where）、方法（how）如圖 2-1-3 所示。

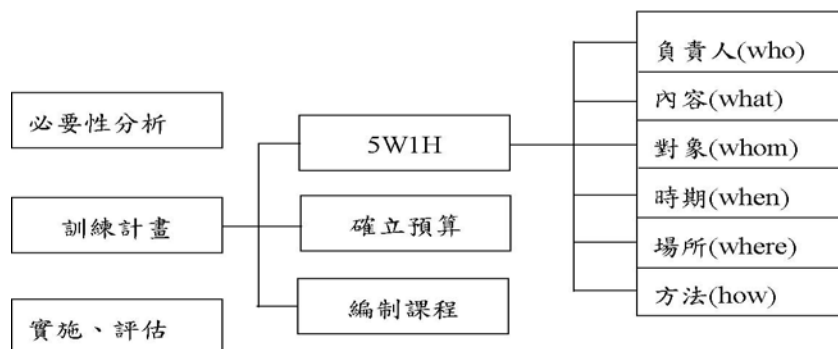


圖 2-1-3 教育訓練計劃體系

資料來源：黃英忠（1998）。

（一）教育訓練者（who）

訓練師資的良莠將會影響訓練之成敗，故訓練師資之篩選實為訓練計劃時必須加以仔細考量的重點。訓練師資的來源，大致可分為內部講師與外部講師。內部講師係由機構內部同仁中遴選具有專業素養者來擔任有關課程之講授；而外聘講師係指自機構外部物色適當的人選來擔任（陳慧嬪，2000）。

（二）教育訓練的內容（what）

在決定教育訓練內容前，必先確定教育訓練需求與目標，如此才能依其所欠缺之知識技能，選擇適當的教育訓練內容予以補足。

（三）教育訓練的對象（whom）

教育訓練的對象可區分為階層別（垂直）教育訓練與職能別（水平）教育訓練兩方面（黃英忠，1998）：

1. 「階層別教育訓練」是以企業組織之垂直體系，亦即依組織之職位階層次序而分別實施訓練，如：管理階層之最高經營層的企劃能力訓練、中級管理層的協調能力訓練、現場監督層的分配能力訓練等，及基本階層之一般職員層、作業員層之技術執行能力訓練等。
2. 「職能別教育訓練」係依組織中各部門之職能，如：生產、行銷、人事及財務等專長為區分訓練之依據，以組織各部門中所有階層均參與的教育訓練為原則，以增加專業知識、技能水準，提高工作效率，和達成企業目標。

（四）教育訓練的時期（when）

教育訓練期程的長短需視訓練目標、內容、方式、場所、講師及受訓者的能力，決定在上班或下班時間實施訓練。

（五）教育訓練的場所（where）

教育訓練的場所主要取決於訓練的內容及方法。一般而言，教育訓練場所可分成利用企業內部訓練設備及資源的工作崗位上訓練（on-job-training, O.J.T），以及運用企業外部訓練場地及設備的工作崗位外訓練（off-job-training, Off.J.T）。

（六）教育訓練的方法（how）

教育訓練的方法有許多種形式，例如：直接上課、遠距教學、演講、錄影帶教學、討論、角色扮演、多媒體教學等。根據郭金城（2002）指出，各企業採用講師在教室直接上課的比例佔77%；講師用遠距教學的方式授課佔5%；無講師的電腦教學佔11%；其它佔7%，可見各企業仍偏好有講師解說的教學方式。

本研究之教育訓練對象是以「職能別教育訓練」為主，將上述依組織中各機關之職能有關人事人員視為教育訓練對象，當然其中也包括「階層別教育訓練」亦即依組織之職位階層的各個職位也一起涵蓋其中。

二、教育訓練的方式

為了使企業對教育訓練能有效的實施，每年皆會有新的方法出現，其中亦不乏出現以行為理論或技術經驗衍生而來的方法（張晃毓，1998）。

趙其文（1996）將訓練方式分為二種：（一）集中訓練：受訓人員集中一起訓練；非集中訓練：對員工個別施以訓練，類似一般學徒式的訓練。（二）工作中訓練：一邊工作一邊接受訓練，學徒式訓練即屬此類；工作外訓練：受訓者須離開工作崗位接受訓練。

陳薇如（2002）指出選擇訓練方法第一項工作是決定要採取工作場所內訓練（on-job-training, O.J.T）或是工作場所外訓練（off-job-training, Off.J.T）。選擇所考量的因素，不外是訓練計劃目標、訓練可用經費、時間與資源（如設備、訓練講師），以及參訓者的特性與學習偏好等。

張晃毓（1998）引用 W.Sherman 將教育訓練的方式劃分為兩大範疇：

- （一）在職訓練法（on-the-job experiences）：指在工作中接受指導訓練之意，為直屬上司直接對部屬實施個別業務指導的一種訓練方式，可說是一種實際上的機會教育及親身力行的訓練。在職訓練法通常被用來培育組織之高階經理人，其內容包括：傳授、工作代理、工作輪調、特別任務指派、委員會指派、研

討會、生涯規劃進程及實習訓練等等。

(二) 職外訓練法 (off-the-job experiences) :

指職務外或離開工作單位的訓練，換言之，即由專門人員負責所有定期或不定期的訓練，是屬於一般性的知識培養，能力開發。包括：個案研究、籃中技巧、專題研討、管理競賽、角色扮演、敏感性訓練及行為塑造等等。

張添州 (1999) 認為教育訓練在組織內部是極為重要的，他提出教育訓練的體系應包括下列幾個方向：

(一) 管理發展教育訓練

- 1.新進人員教育訓練：在學校內，新進人員應該有機會接受職前訓練，以適應工作環境。
- 2.階層別教育訓練：含高階主管、中堅幹部、基層員工等的研習，應該包含所有的員工，校長、主任、組長、教師、組員等都應該有機會參加。
- 3.管理發展教育訓練：如資歷的累積、晉升資格的取得，如升等訓練、晉級訓練等。

(二) 專業技術類教育訓練

- 1.專業技能訓練：如業務與法令的熟悉、工作專業知識、工作崗位之專門處理流程或程序等。
- 2.專業管理訓練：包括資訊、財務會計、生產管理、人事管理、行銷投資策略、安全衛生、領導統御、品質管制等。

(三) 品質管理類教育訓練：專業知能與服務品質的提昇、個人業務品質的昇華、員工生活品質的注重、單位績效品質的改進、全面品質管理的運用。

(四) 工作中教育訓練：工作中教育訓練係指工作場所外的集中調訓，舉凡組織的內部教育訓練或參加組織外部的講習或派員至國內外進修等皆屬之。

(五) 自我啓發教育訓練：

- 1.語文進修：英文、日文等外國語文的進修。
- 2.社團活動：登山、插花、瑜珈、球類運動、攝影、資訊等。

- 3.保送外訓：赴學校或人事機構外、國外等之研習。如政府教育訓練機構、管理顧問公司、學術研究機構、財團法人等。
- 4.國外考察：係屬短期性的活動。
- 5.員工進修班：縣市政府為各專（兼）任人事人員辦理之研習。
- 6.企業大學及研究所：可增進員工的專業素養與專業知能。
- 7.學分與學位進修：赴國內外學校進修，取得學分或學位。

另外，Dessler（1994）提出常見的訓練方法有：

（一）在職訓練（on job training）

係指讓一位成員以實際執行工作的方式學習其工作，通常可以指定一名有經驗的人員或者主管進行指導，許多組織基於經費與預算的限制，通常只能提供此種對員工的唯一訓練，在職訓練方式很多，舉例來說：教練法（高階主管訓練常用）、工作輪調（可讓工作者利用的在職訓練方式）、特殊指派（讓基層主管有機會學習實際去解決問題）。

（二）工作指導訓練（job instruction training）

許多工作都有其邏輯性步驟，最好讓成員學會的方式，就是一步步按部就班的教導，但是需要先列出工作必要步驟與各步驟重點，以利訓練的進行。

（三）講授法（lectures）

可以在短期時間傳授大量知識，是一般教育訓練最常用的方式，而且對象可以遍及有廣大需求的階層，藉由雙向溝通的方式可以更明白訓練內容。

（四）試聽教學法

影片、閉錄電視、錄影帶、VCD 對於提供專業或是一般訓練的功效很大，目前許多訓練機構都廣泛使用。萬一成員無法即時到場受訓，也可以經由網路教學或者郵遞方式將媒體送至欲接受訓練者手中，由其自行觀看亦可。

（五）程式化訓練

通常是透過電腦提供一套經過設計的學習工具，程式提出問題並請受訓者回答，然後電腦再依照反應評分，此種方式可以減少學習時間，但是仍應該仔

細評估是否恰當。

(六) 模擬訓練 (vestibule or simulated training)

將受訓者置於與將來工作環境中相似的環境中實習。

綜上所述，教育訓練的方法有許多種形式，Richard (1996) 曾就有關各種教育訓練方法之優缺點加以整理歸納如表 2-1-1 所示。

表 2-1-1 各種教育訓練方法之優缺點

訓練方法	解釋	優點	缺點
1. 演講法	講師有限制的進行討論演說。	清楚且直接的介紹。	因無法進行討論，所以容易忘記。
2. 研討會	講師演說，參訓者可實際參與討論。	每個參訓者皆可提出自己的意見，可產生更多的看法。	有時候可能會偏離主題。
3. 角色扮演	創造一個實際的狀況，使參訓者扮演狀況中的角色，主要為培養解決問題的技巧。	參訓者感到自信，有助於人際技巧的改善。	1. 參訓者有時候無法專心。2. 有些情況無法實施。
4. 敏感度訓練	假設一個狀況並觀察參訓者的反應和行為。以非結構性的方式交換想法及感覺。	可協助個人找出個人行為的理由，了解其行為對別人的影響，開創群體間的互動關係。	1. 人們對於一些負面的行為缺乏資訊的了解。2. 可能會引起群體間的衝突或誤會。
5. 個案研究	以敘述性的方式描述過去在組織中實際發生的狀況，參訓者被要求提出適當的決定或解決問題的方法。	個案通常是很有趣的，群體高度參與討論，沒有絕對的答案。個案能有效的發展受訓者的溝通與活動。	1. 緩慢的訓練方式。2. 通常很難找到適合特殊狀況的個案。3. 需要高技巧的訓練者。
6. 分組討論	學員對討論主題具有一定的知識與經驗。	1. 誘發積極的思考能力2. 激發學員主動參與3. 可自由交換知識與經驗。	1. 成效受學員的能力所左右。2. 難以尋得具有適當經驗的領導者。3. 無法多人同時參加。
7. 解決問題能力	給予參訓者問題的基本要素，然後要求講師給予最充分的資訊以協助受訓者做出決策。	可幫助參訓者在真實的情況下尋獲解決問題的技巧及做出適當的決策	
8. 學徒式訓練	參訓者在引導下學習工作技巧，所獲得的薪資較正式員工低。	可以培養特殊的技巧	花費較長的時間。
9. 專案研討	參訓者共同分析資料並達成結論	協助參訓者對專案有更多的了解。	需耗費講師較多的時間監督。
10. 錄影帶教學	清楚地紀錄事件或狀況，可以反覆地檢視和討論，使參訓者完全了解。	1. 錄影帶可顯示許多項目可確保個人完全了解。2. 可以控制時間。	1. 需專業人員製作。2. 價格昂貴。

資料來源：張晃毓 (1998)。

陳慧嬪（2000）彙整達成不同訓練目標成效的訓練方法，以進一步了解如何更妥善地依訓練目標選擇適當的訓練方式，以促進訓練成效有最佳的發揮，如表2-1-2所示。

表2-1-2 達成不同訓練目標的訓練方法

訓練目標訓練方法	操作技能	知識	態度與價值觀	人際技巧	管理／監督技巧	組織發展
演講法		○	○			
討論法	○	○	○	○	○	○
模擬法	○		○	○	○	○
示範法	○	○			○	
個案研究	○	○		○	○	○
腦力激盪			○	○	○	○
角色扮演	○	○	○	○	○	○
敏感性訓練			○	○	○	○
籃中演習			○		○	

資料來源：陳慧嬪（2000）。

黃英忠（1998）將工作中的訓練（O.J.T）及工作外的訓練（Off J.T.）之優缺點分析如表2-1-3所示。

表2-1-3 O.J.T 與Off J.T 之優缺點

O.J.T. 之優缺點	
優點	缺點
1. 訓練是實際而不抽象 2. 較Off J.T. 容易實施 3. 因訓練而進步，可激發員工之動機 4. 可以促進上司與部屬間之了解和協調 5. 可一面訓練一面工作 6. 費用較低 7. 可依員工之學習能力和程度因材施教	1. 優秀的上司不一定是優秀的老師 2. 可能工作與訓練兩者無法徹底兼顧 3. 員工多時，無法一次實施訓練 4. 訓練內容及程度無法統一 5. 專門的、高程度的知識和技能無法教授
Off J.T. 訓練之優缺點	
優點	缺點
1. 對多數的員工同時統一實施訓練 2. 員工可以在專家指導下，專心受訓 3. 參加者具有互相競爭心理，可提高訓練效果	1. 工作時間減少及設置訓練設施，所以經濟負擔較大 2. 這種方法於小企業實施較為困難 3. 訓練成果無法及時運用

資料來源：黃英忠（1998）。

上述之兩種教育訓練方式，通常廣為一般企業界所使用，並在國內外相關研究上，亦被廣為引用，故本研究亦以上述之兩種教育訓練之方法作為人事人員教育訓練方式。

不管用什麼方式進行教育訓練，其要項不外乎是：執行目前工作所需能力、為未來工作做準備兩項。因此，教育訓練不但可以增進員工能力，也可以降低員工離職的可能性，但是訓練課程必須要符合經濟效益與人事成本，方為一個規劃良好的教育訓練。

三、教育訓練之內容

徐貴香（2002）指出，為了達成訓練目標，針對學員所需的知識、技能與態度，選擇適合的教學方式，規劃設計課程的內容。陳薇如（2002）認為擬定訓練課程內容，需進一步確認課程內容每一個部份和分別所需時間。因此課程是訓練的主要內容，亦是學員系統學習的整體經驗（陳慧嬪，2000）；趙其文（1996）將訓練內容整理歸納如表 2-1-4。

表 2-1-4 訓練內容整理歸納表

訓練內容	程序性訓練	重點在與組織有關之程序、法規、政策等，有時稱為業務訓練或行政訓練。
	機械技術訓練	主要在於操作、維修、養護等技術。
	專業技術訓練	重點在於職務上所需之專業知識、技術與能力。
	基本技能訓練	主要針對閱讀、寫作、計算、聽力及說話等技巧之訓練。
	一般技能訓練	增進人員的學習能力、與人相處的能力、適應力與生產力。
	主管技能訓練	增進主管人員與部屬之間的互動關係、人際關係技巧、領導能力。
	管理發展訓練	增進處理複雜人際關係的能力（如勞資關係）、較複雜的團體互動（如組織氣氛）、判斷力及解決問題能力。
	高級主管發展訓練	重點在於觀念上增進視野、統御領導技巧、危機處理、策略設計、公共關係能力等。
	人員豐富化訓練	為滿足人員自我成長的需要、興趣，進而影響員工的工作情緒，正面的工作情緒可提高生產力。

資料來源：趙其文（1996）。

Randy & David (1998) 指出教育訓練的內容可分為：基本技術訓練、專門技術訓練及人際訓練三種：

- (一) 基本技術訓練：所謂工作場所的基本技術，包括閱讀、書寫、電腦、說話、聆聽、解決問題、自我管理、了解如何學習與團隊工作、引導他人等十項。
- (二) 專門技術訓練：主要在訓練員工所需的技術，以便因應配合工作需要。一般可分為：技術訓練、安全訓練、跨功能訓練、創造力訓練、品質訓練、ISO9000 品質訓練。
- (三) 人際訓練：除了一般技術訓練外，員工如何有效地與他人合力工作，其所需的技術包括：溝通、顧客關係、推銷及團隊工作等，一般稱為柔軟技術或人際技巧等，亦可經由訓練獲得改善。

陳慧嬪 (2000) 認為影響課程內容選擇的因素有下列幾點：

- (一) 課程目標的指引：課程目標常會因組織型態、組織文化、訓練主張、業務類別或學習者層次等差異而不同，因而所導引出的課程內容自然有別。
- (二) 學習者的因素：任何一項訓練之最終目的，莫不希望學習者可達到參與課程發展者所期望的成果，因此學習者的學習條件（學習前的知能、智力、學習經驗、學習方式等）、情意態度（如動機、需求、興趣、人格特質等）及身心狀況等，均是選擇課程內容時所必須慎重考量的。
- (三) 社會與文化的因素：組織是社會的一部分，其欲在社會中具競爭力，必須使組織整體適應社會的變遷，滿足社會對組織的需求，而達成上述目的之重要方式及透過訓練讓組織成員對於組織文化先有所認知，進而學習新的知能與技能，在團隊的概念下，共同為組織發展而努力。
- (四) 政治因素：此因素包括有形的政治壓力及無形的意識形態，雖在課程發展的過程中，係由許多層面的人員共同參與建構，但最後的決定權仍在組織領導者，因此，課程內容或知識的選擇和分配，不是技術的問題，而是階級、經濟及文化權力間交互作用的結果（歐用生，1985）；易言之，知識的選擇和分配，是組織中握有權力者，依據某一選擇或組織原理而做的意識形態抉擇。

行政院人事行政局曾針對人事人員核心能力選定作業施以問卷調查，其結果經歸納顯示，人事人員核心能力項目計有人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革及人力資源規劃等六項。

王筱惠（2005）對「專任人事人員訓練需求之研究—以桃園縣為例」指出在訓練課程安排方面，以「策略」、「人力資源管理」、「人際關係」、「變革管理」及「領導」等五個能力構面來分析目前桃園縣專任人事人員在職工作能力表現，依評估所得進一步探討其訓練需求。

張晃毓（1998）對「旅行業經理人對教育訓練需求」之研究指出在訓練課程內容方面，以因素分析萃取出「經營理念」、「溝通協調」、「政令法規」、「專業管理」、「行程規劃」、「接待觀光」等六個訓練課程構面，其中以「經營理念」、「溝通協調」、「政令法規」等三個課程構面較受重視，而各課程構面需求最強之項目為：旅遊行銷推廣策略、旅行業有關法令闡釋、顧客與危機處理、旅行業所得稅扣繳及結算申報、世界旅遊地理等。

左郁文（2004）對「領隊人員職前訓練的需求與滿意度之研究」結論指出，將訓練課程分為「專業知識」、「專業技能」、「相關法規」、「溝通與協調」等四個層面；分析結果，在需求程度上，此四個層面課程均在需要至非常需要之間，其中以「溝通與協調」層面需求較高、「相關法規」層面需求較低。

綜合以上文獻研究，本研究將人事人員教育訓練內容區分為「專業知識與技能」、「政令法規」、「領導管理」與「溝通與協調」等四個層面。

第二節 教育訓練需求分析

系統化訓練過程包含：需求分析、擬定計畫、執行訓練計畫、訓練評估及回饋。教育訓練需求為系統化訓練過程的起點與基礎，為了使教育訓練能有效實施，並結合組織經營策略與目標，因此教育訓練需求之分析不可偏廢。本節內容首先探討組織教育訓練需求之意義；其次就教育訓練需求分析層次進行瞭解；最後則針對教育訓練需求評估的方法加以說明，使得組織教育訓練工作得以有效且順利的進行與完成。

壹、教育訓練需求

何時組織會特別感受到有教育訓練的需求，一般而言，應是組織感受到問題不斷地重複發生的時候，諸如：服務品質、效率的低落、意外事件頻傳、過失與錯誤頻繁，民眾或服務對象抱怨增加、人員流動率高……等，或競爭環境的改變、業務政策的變革。

然而，並非所有問題都可藉教育訓練來改善或解決的，必須先進行問題原因分析，確實找出訓練的需求，才能真正發揮訓練的效果，就像醫生看病一樣，定要找出真正的病因後才能對症下藥。因此在實施教育訓練之前，應先測定其需求，再根據需求，訂定計畫。需求之測定愈詳盡確實，愈能對未來教育訓練做完善之規劃。

一般而言，教育訓練需求的形態大略可分為三類型：（一）明定的需求（**stated need**）：如政府法令或組織政策；（二）推論的需求（**implied need**）：依據組織或個人特殊狀況衍生；（三）感受的需求（**felt needs**）：來自心理感覺（簡建忠，1994）。

而教育訓練需求是幫助管理者或訓練人員決定組織訓練計劃目標及內容的最基本步驟，為了發展一個有效的教育訓練計劃，必須以系統的方法蒐集和分析教育訓練需求的資料，包括組織目標、生產策略、及員工的工作表現等。因此，要能有效地辦理訓練，必須對組織、各職務工作及人員有所了解，才能清楚的找出「組織對人員在工作執行上的期望」與「人員在工作執行上所具備的能力」之間的差距，而

這個差距也就是所謂的「教育訓練需求」。亦即以下列函數關係作簡潔說明：

教育訓練需求＝（工作必備的知識、技能、態度）－（現職人員的知識、技能、態度）。

在組織中，無論那一個部門，都有關於執行職務必備的知識、技能、態度、意識、想法及言行等規範與期待目標，但事實上，職務執行者的知識、技能、態度、意識、想法及言行等，不一定能滿足執行該職務需求的標準，而這些必須滿足的目標、規範與現實的差距，主要來自職務執行者的能力不足，此時倘若可以運用教育訓練來補其不足者，則稱為「教育訓練需求」（朱育德譯，1999）。

教育訓練發展的工作因組織間競爭壓力增加而日益受到重視，但是在實施教育訓練時，卻因為欠缺明確的目標而導致事倍功半，因此教育訓練需求的確定在於建立訓練目標與人力資源策略的關係，使得教育訓練之發展有所依歸，並藉以達成組織策略（何永福、楊國安，1996）。

因此教育訓練需求可以解釋為「人的因素使得不能達到預定目標時，教育訓練需求即存在。換言之，只要改變人的知識、技能、態度、意識、想法及言行，便可縮短預定與實際目標的差距時，就有辦理教育訓練的需要」（周談輝，1993）。

然而，大部份的訓練理論學者專家，包括吉伯特（Gilbert）、梅傑和派伯（Mager & Pipe）、奧迪爾那（Odiorne）、羅斯（Rose）、以及威潤（Waren）多採用下列的等式定義訓練需求：**標準或想要的績效－現在或實際的績效＝訓練需求**（李豐光，2000；Moore & Dutton, 1978）。

因此，由上述可得知「需求」本身雖然屬於一種複雜的概念，但各家學者均一致同意需求是一種「不足的狀態」；亦即現況與所要達到之目標狀態間差異（引自李俊穎，1991）。

綜上所述，教育訓練需求乃是一種身處工作職務上，理想與實際之間的能力、績效差距，而機關實施教育訓練便是根據此差距的來源、影響加以設計其內涵，以求補足理論的目標、規範與現實間的差距。因此本研究之教育訓練需求係指：員工於工作崗位上，因內外因素，導致其知識、技能、或態度未能達到該職務之工作需

求標準，爲了縮短人員具備之能力與工作須具備之能力差距，則須實施教育訓練來培養員工能力或彌補其能力之不足，此能力包含知識、技能與態度，爲達成組織目標或因工作之所需，而須加強員工之能力即爲教育訓練需求。

貳、教育訓練需求的層次分析

需求的分析可以從不同的角度切入，由於角度的不同，會產生不同的需求內涵。一般而言，訓練需求資訊常來自三方面：人、工作和組織，由於此三者出現問題，才會有訓練需求的產生。Desimone 和 Harris (1998) 將訓練需求分析分成組織分析、工作分析和個人分析三個層次；McGehee 和 Thayer (1961) 主張用三重分析法 (three-fold approach) 進行需求分析，而其構面包含組織分析、工作分析、以及人員分析，而後學者也多引用此分析層次來說明訓練需求評估 (陳薇如，2002)，接下來即針對此三個層次進一步的來加以說明。

一、組織分析 (organization analysis)

組織分析的目的即在確定組織內存在著某些問題，而訓練即爲解決該問題的方法之一，亦是解決該問題的最佳方法。McGehee 和 Thayer (1961) 提出組織分析應將焦點至於組織的策略、組織中的資源和資源的配置情形。而後 Goldstein (1986) 認爲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，組織訓練氣氛和組織內外的環境限制等皆有加以分析的必要。通常組織分析的實際內容要看是進行何種類型的訓練與組織的特色而定，和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。

根據 Goldstein (1986) 的看法，進行組織分析時，必須確認下列幾點：

- (一) 組織的目標：組織的目標和策略爲評量組織效能的標準。因此，進行訓練需求評估前，必須先了解組織的策略性目標，如此才能使訓練的方向清晰，發揮訓練的成果，而組織的目標和策略才能實現。
- (二) 組織的資源：檢視組織資源 (包括金錢、知識、設備、物資和專家) 對於建

立訓練需求上尤其有用。可運用的資源量可以決定訓練方案的設計與執行，甚至也可以影響到訓練需求的排序。

(三) 組織的氣氛：組織內的氣氛亦是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。主管和部屬間若無法互信，員工就可能無法全心全意無負擔的參加訓練計畫，及無法有效的展現訓練成果。

(四) 外在環境的限制：組織所面臨的外在環境，包括法律、社會、政治、以及經濟性等議題，對於組織訓練計畫之需求，都會受到這些外在環境限制的影響。

上述四點需求評估之要素，是在進行組織分析時不可或缺的參考重點，除此之外，對於整體的組織結構或重要的工作流程等資料亦有助於組織之需求分析。

總而言之，組織分析的結果不但是決策者掌握並提升組織績效的利器，更是直接提供組織需求評估的基本資料。

二、工作分析 (job analysis)

工作分析或稱職務分析，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，工作分析意指有系統地蒐集特定工作或一組工作的內容資訊，以利於教導員工並達成最佳的工作績效。進行工作分析必須注意四個原則：根據客觀事實、針對根本問題分析、根據標準分析與確實具體分析；三個要領：完全與準確之鑑定工作、完全與正確敘述工作事項、明確指出工作人員勝任該項工作所需的資格（吳定，1999）。

工作分析除了需要檢視何種工作需要被執行，以及所需的知識（knowledge）、技能（skills）與態度（attitudes）（三者合稱「KSAs」），仍需分析影響員工工作效能的障礙（陳薇如，2002）。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。

大致來說，工作需求分析可分為下列五個步驟進行（Desimone & Harris, 1998）：

(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。工作分析為對職務的系統性研究，以確定職務的主要構成要素，其過程包括有：觀察職務的進行、詢問擔任該職務者及其主管對於職務、工作、工作情境的問題以及所需的 KSAs、檢視職務的成果、瀏覽關於職務的相關文獻。

- (二) 職務明確化：將焦點置於執行工作的行為，其內容包括工作中的主要任務、每一任務如何執行（執行標準）、績效的變化性（每日執行作的實際成效）。
- (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，因為這些條件是員工在訓練過程中必須要學習的。
- (四) 確認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與能力，以作為訓練發展的內容。也必須考量到以下幾個面向：如工作的重要性、時間成本、工作所需的 KSAs 被學習的難易度與重要程度，並加以評定等級。
- (五) 訓練需求的排序：此步驟就是將上一步驟提出的訓練工作與能力，依其重要性排出優先順序，並且考量訓練過程的各項資源程度，設計出可行的訓練方案。

三、人員分析 (personnel analysis)

確認訓練需求的最後一個步驟為人員分析，就是將重點置於分析個別員工是否需要訓練和需要何種訓練，即找出是否有員工在重要職務或 KSAs 上有所不足，以及訓練是否為彌補這些不足的最佳方法。人員分析的目的在決定個別員工的訓練需求，將焦點置於員工如何將主要工作任務執行良好（施能傑，2002）。

McGehee 和 Thayer（1961）將人員需求分析分為：

- (一) 總結式的人員分析：全面性地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
- (二) 診斷式的人員分析：確認導致員工行為的因素，了解員工的 KSAs 和環境因素等如何影響員工的工作績效等。

Francesco（1999）認為組織裡面的個人績效問題也是相當重要的部分，成員不知道如何提昇績效的原因可能是沒有受過訓練或是訓練無效，這部分並非成員個人的錯，因訓練沒有使成員的知識或行為外顯的原因，是因他們少有機會將其用在工作環境中，換句話說就是訓非所用。因此，就人員分析的構面而言，即是分析比較需要訓練的人員。李啓誠（2000）認為應就現有人力評估與未來的供需做預測，針對目前在職員工、未來執行工作之員工，就其背景、學歷、經歷、年齡以及個人工作能力等資料詳加仔細分析，以作為訓練的基礎。

實際上訓練的需求會因每段時期政府機關的經營方針與目標的不同，而有不同的訓練需求與專業技能需求。以政府機關而言，在進行需求分析時，要注意組織需求會因環境與時間而變動，隨時保持動態的需求彈性，注意組織、工作、人員的需求變化，才能使訓練需求儘可能被滿足。基本上，各層次訓練需求評估進行皆有其組織理論的依據、負責單位、評估途徑與工具及評估重點，其所得到的需求內涵亦不相同，訓練規劃必須綜合考量不同層次的不同需求，並在其中求取平衡。

以上是針對訓練需求評估分析的三個層次作概念性的描述，若從組織分析、工作分析、人員分析的角度思考，此三個面向為需求分析的組成要素，透過需求分析，組織可以瞭解組織內部的內部需求與舉辦相關訓練，而通常這些訓練所舉辦的目的，就是為了配合組織目標與工作目標，所以一定符合組織的需求；訓練與組織需求之關係如下圖示：

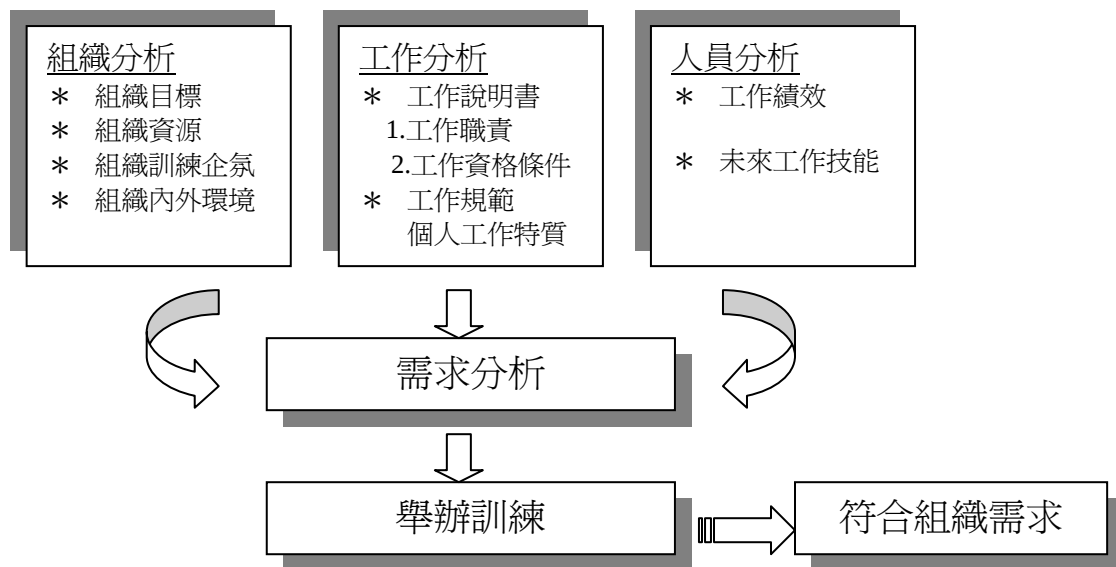


圖 2-2-1 訓練與組織需求之關係
資料來源：修改自李啓誠（2000）。

總之，在訓練需求分析的同時，除了盤點我們的知識、技能、態度各方面的需求外，也可以由成人發展理論切入（張惠雅，2000）。若每個人都能找出自己在人生各階段的任務，並探討自己如何做有意義的選擇，再度發揮自我導向學習的能力，便可以清楚的知道自己想要什麼，進而積極的尋求教育訓練之管道以彌補缺憾，從被動轉為自動，並描繪出自己人生規劃圖，勾勒出美麗的遠景。

故以人事人員而言，在進行需求分析時，要注意組織需求會因環境與時間而變動。不要在剛開始訂定訓練計畫時，都能夠踏實的做好訓練需求分析，一旦做好一套訓練需求後，每年即依此需求重複，不再進行需求的分析與調整，實際上教育訓練的需求會因每段時期人事政策的經營方針與目標的不同，而產生不同的訓練需求與專業技能需求。所以，訓練需求的分析，不該是每年照本宣科，教育訓練承辦人應該秉持其敏銳度，隨時保持動態的需求彈性，注意組織、工作、人員的需求變化，使教育訓練需求盡可能被滿足。

參、教育訓練需求分析的方法

訓練需求分析的方法有很多種，包括行為觀察、績效評量、面談法、問卷調查、技術測驗等等，以下就訓練需求分析各種進行方法，加以整理，如表 2-2-1，藉以了

解各種方法的適用情形，並幫助進行訓練需求分析者選定適合的評估方法。

表 2-2-1 教育訓練需求分析方法

訓練需求分析方法	內容	優點	缺點
觀察表	以旁觀的角度，觀察人員的工作行為，以及會議進行中與會者的互動和溝通情形。	可以使對他人的干擾減至最低，和實際情境有高度關聯性。	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	運用不同的抽樣方式選擇對象回答調查問題，問卷的形式有開放式、封閉式、等級量表等等，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。	可在短期內向大量的人進行調查，成本較不昂貴，可讓受訪者表達自我意見時感覺較自在無懼或不難為情。	多少限制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，同時也可能面臨回收率低、不實的回答、非預期的或不適當的受訪者等問題。
諮詢法	藉由詢問某特定而具有重要身份的人，取得關於訓練需求的資訊。	簡單省錢、可建立和增強參與者的溝通管道。	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。	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。	較費時，不易以量化分析結果。需技巧熟練的訪談者，可以避免受訪者不自然或猜疑的情況下產生資料。
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、目標設定或其他關於團體的任務與主題。	可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。	過程較費時，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造成，其他成員礙於情面而不敢坦白提出討論，導自討論成效不彰。
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和認知度，發現員工學習的成果或不足之處。	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、技能或態度。	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態與行為態度，因此其效度受到質疑。
評鑑中心法	強調管理發展面向的評鑑，需要參與者完成一連串的活動已確定哪方面需要發展，讓猜參與者於模擬的管理情境中工作以發覺其潛力。	可以對人員的發展潛力進行初步確認，且比直觀判斷其發展潛力更具準確性，減少誤差和增加挑選過程的客觀性。	較為費時與耗費成本，評斷參與者的高度潛能過程中不易有固定的標準可資運用。此法被用來診斷發展性需求的情形可能會多於判斷高度潛能所在。
書面資料研究法	以分析資料的方式檢視相關文獻。	提供當下現行的重要資訊與問題的線索，提供客觀性的證據，並且使得規範性的、基本的需求可以一目瞭然。這些資料易於取得。	通常無法找出問題的原因或解決之道，易言之，要將此方法獲得的資訊，去蕪存菁，轉變成為系統的分析訓練需求，可能會較不容易做好。此外，此類資料通常反映的是過去而非現在的情況，必須要由熟練的資料分析專家來詮釋資料。

資料來源：修改自陳薇如（2002）。

上述的各種分析方法各有其優缺點，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。

肆、教育訓練需求的重要性

洪榮昭（1991）指出在系統化訓練過程中，教育訓練需求的分析與決定最為重要。由於訓練是組織培育人力不可或缺的手段，組織效能的提昇有賴於有效的教育訓練活動，而確實的訓練需求評估則是規劃有效訓練的首要步驟。陳國嘉（1991）認為確立教育訓練需求的重要性在於：（一）能確認組織某些特殊存在的問題；（二）可以獲得上級主管的支持；（三）是在為教育訓練後的效果評估作業準備；（四）藉以決定教育訓練的「成本—效益」比率；（五）能確定舉辦教育訓練的適當時機。

有時候訓練計劃十分完美，但是成果卻不甚令人滿意，其原因很可能出在訓練的實施並沒有切合需求。所以說，一個成功的訓練課程必須顧及群眾的需要與興趣（李漢雄，1998；Knowles, 1990），且辦理員工訓練必須顧及到受訓員工、直屬上司、高級管理階層及組織整體的需求（陳建光，2000）。因此教育訓練者在進行計劃工作以前，必須相當瞭解訓練需求。

我們都知道，組織會特別有訓練的需求，通常都是在組織感受到問題不斷地重複發生的時候，例如：高頻率的意外事件、生產力降低、過失與錯誤頻繁、民眾抱怨增加．．．等，或是競爭環境的改變、產生的變革。

然而並非所有的問題都可以藉由訓練來改善或解決的，教育訓練工作人員必須先進行問題原因分析，以確實找出訓練需求，如此才能發揮訓練的效果。就像醫藥一樣，一定要對症下藥，才會產生預期效果，才不會浪費資源。換言之，訓練雖有其必要性，但必須根據訓練需求及目的而予以計劃及實施。不必要的訓練不僅勞民傷財、浪費組織及員工時間，且會產生負面作用，引起員工抱怨，影響組織整體績效，以及形成員工因期待落空所形成的反挫性士氣低落。因此，訓練需求之彙集、

歸納、鑑定及與組織年度訓練計劃之緊密結合實為組織內高階主管不可不察（陳明漢，1992）。

綜上所述，當組織內部產生問題時，組織便會開始檢核本身發生問題之癥結所在，並設法提出對策。若發生的問題有關於工作績效或顧客滿意不佳時，組織則會考慮辦理教育訓練以降低對組織造成之傷害，並藉教育訓練的手段來解決問題。辦理教育訓練的準備工作在於設定訓練發展的目標與方向，而分析教育訓練需求即可釐清教育訓練的方向，並提供組織及員工所需之教育訓練課程，以幫助員工培養工作或職務上所需之能力，提昇組織之整體績效。由於人事人員業務相關規定及法令繁瑣，且行政機關與學校人事業務又因服務對象不同而有不同的相關規定，而此人事任何的規定又係關著每一位公務人員或教師的權益甚鉅，因此，發展與整合出適合人事人員之教育訓練課程實屬不易，故本研究希望針對人事人員進行教育訓練需求之探討，以作為我國人事機構辦理教育訓練及課程發展之參考。

第三節 參與教育訓練之動機

本節主要是針對參與教育訓練動機之探討，以下就動機之定義、個人特質與參與動機、參與動機與訓練成效之相關研究等三部分，來加以說明。

壹、動機的意義

動機(motivation)一詞源自於拉丁文的movere，其涵義為「想做什麼」(to move)，亦即人們願意去做什麼事的原動力（曾國維，2001）。動機是指引起個體活動，維持已引起的活動，並導致該活動朝某一目標進行的內在歷程（張春興，1984）。動機是一種引起激動狀態，引導行動方向及產生持續行為的心路歷程(Mitchell, 1981)。Vroom（1964）所提出的期望理論（Expectancy Theory）中認為「價值」（value）或

「價值觀」乃是影響動機的最重要變項，人類的動機是因為預期可以獲得特定的結果而被激勵。即個人採取某種行為之傾向取決於下列兩點：

- (一) 對採取該行為所導致已知結果的預期強度。
- (二) 此結果對於個人吸引力之大小。

Vroom 期望理論中包含三個變數及關係為：努力：績效之關連性，其意指個體自認努力後能達成績效之機率。績效：報酬的關連性，其意指個體認為若達成某一特定水準之績效時獲得預期結果的可能性。吸引力：其意指當個體獲得報償，此報償是否與其目標或需求相符。

Steers & Porter (1983) 認為動機是由激勵 (energizing)、指導 (directing) 及維持 (maintenance) 三者所組成，其可以被視為是一種影響受訓者熱誠之動力，一種引導受訓者學習或精熟訓練教材的刺激，及一種促使受訓者即使在缺乏獎勵或處罰的情形下，仍會將所學之新知識、技能運用之動力。

處於工作職場中的員工，因為感受到科技的變遷將對其原有的工作知識、技能帶來挑戰與壓力，因而促使員工產生了在職生涯中繼續學習的決定，並期待藉由接受訓練之機會，以提昇其既有專業知識 (林麗惠，1997)。

本研究將參與教育訓練之動機簡稱為參訓動機 (Training Motivation)。故所定義之參訓動機係指在工作職場上的員工，由於內外在各種因素的交互影響之下，形成對未來有所期望的學習動機，並產生指引個人行為朝向目標實現的一種欲望傾向。也就是說參訓動機 (Training Motivation) 是指受訓者欲學習訓練活動中具體內容所持有的態度 (趙惠文，2002)。

貳、個人特質與參訓動機

有關個人特質與參訓動機之關係，相關研究文獻如下：(一) Boshier (1977) 認為年齡與社經地位，對動機取向有著密切的關連性。(二) Nordhaug (1989) 對企業員工施測，發現女性學員以學習動機發展為主，男性則以心理社交發展為首。(三) 黃富順 (1984) 探討社會人口變項與學習動機取向關係時，發現成人學習之

之性別、年齡、教育程度等皆與學習動機有相關性。(四)曾國維(2001)對企業員工訓練經由人口統計變數分析結果發現,有關個人因素,性別、年齡、教育程度及學科背景對學習動機有影響。另外工作性質和薪資收入有關部門和職位同樣對學習動機有影響。(五)張晃毓(1998)對旅行業經理人對教育訓練需求之研究,發現有關旅行業經理人任職部門及個人屬性包括性別、年齡、服務年資、職位、學歷及科系對主動參訓動機有影響,並且在職位屬性上有顯著差異性。

參、參訓動機與訓練成效之相關研究

Campbell(1988)指出有越來越多的研究針對受訓者的動機對訓練成效影響的效果進行探討。他建議應該特別注意受訓者視訓練為手段,期望能藉由訓練獲得某些成果的認知,也會影響其訓練成效。

在Newton(1993)所做的「參訓者自我效能、學習動機與學習移轉動機之研究」,研究結果強調參訓者之期望以及對於訓練的認知,則是影響訓練成效的重要因素。

在組織行為及訓練與發展的理論中,Noe(1991)所提出的動機影響訓練成效的模式,說明動機與訓練成效的關係。他指出學習動機是學習的直接前置變項(direct antecedent)。換言之,學習動機直接影響學習。其模式如圖2-5所示。Noe(1986)也提出受訓者將因為受到激勵而使其於訓練中的表現更好,如果當他們感受到:

(一)努力會導致訓練時的高績效表現。(二)訓練時的高績績效表現將會導致高工作表現。(三)高工作績效將可作為得到某些期望的結果或是避免某些不希望得到之結果的手段。

Clark(1990)也發現若受訓者是經由自己選擇而參與訓練的話,則其訓練的動機會比較強,反之,若是被選定參加訓練的話,則可能會產生負面的反應。

Hicks & Klimoski(1987)發現當學員可自行選擇時會對該訓練具有較強的動機去學習,對訓練也會有正面的反應,在測驗的表現上也會比較好,並同時指出由於參訓動機會使受訓者預做受訓的心理準備,因此將提高他們對於新知識的注意與吸收,許多學者都提出學員之參訓動機確實與學習成效有關聯。

黃佑安（1992）認為在自重感、學習動機與個人變項之研究，結果也呈現受訓者之學習動機與自評之訓練成效有顯著的正向關係。

葉玲鮮（1990）根據參訓動機、滿意程度與成效評估的研究中，其目的在探討學員參加教育訓練的動機，受訓時對訓練機構、講師、教材、訓練方法與課程內容之滿意程度與受訓後自我評估之間的關係。研究結果為：參加教育訓練的動機對訓練機構、講師、教材、訓練方法與課程內容之滿意度與受訓後自我評估呈現正相關。

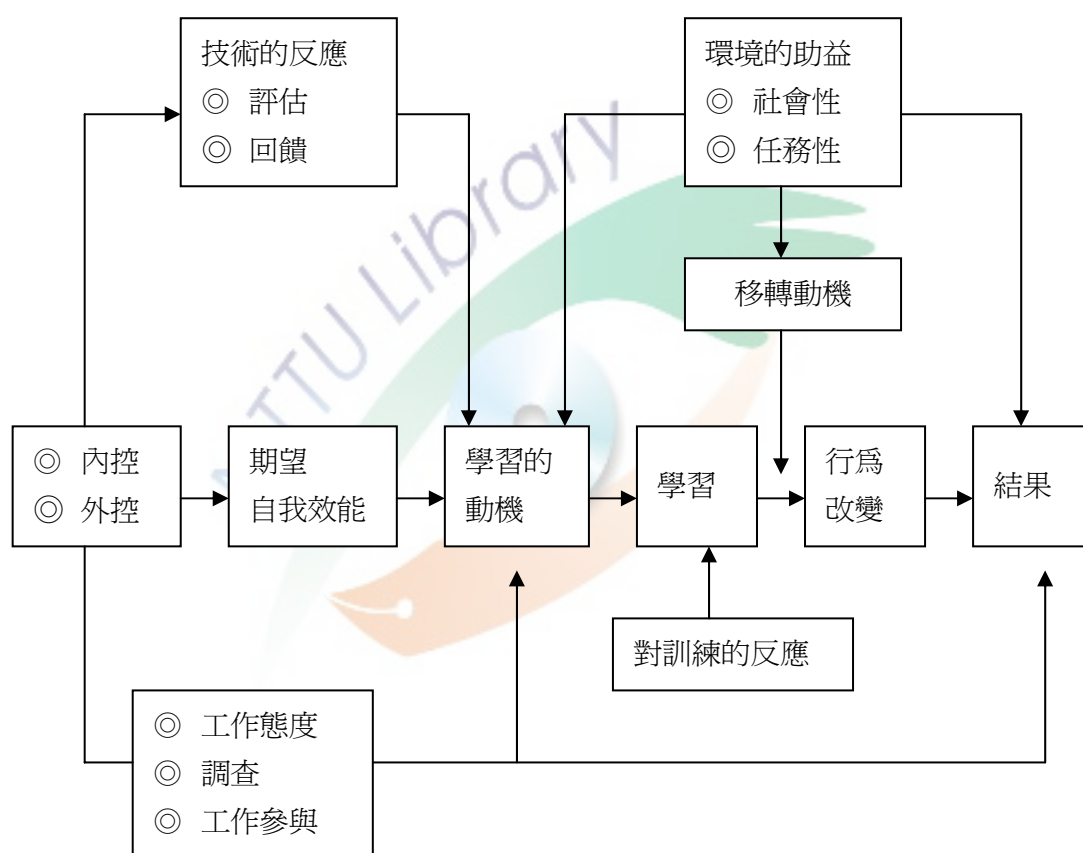


圖 2-3-1 動機影響訓練成效之模式

資料來源：引自胡漢寧（2005）。

因此，由以上的研究可以看出，受訓者的期望與價值，即受訓者的參訓動機的確是影響其訓練成效的重要因素。也就是說參與教育訓練的動機對訓練機構、講師、教材、訓練方式與課程內容是有相關性的。

第四節 人事人員教育訓練現況

在探究人事人員教育訓練需求之前，本節擬先對現今教育訓練現況進行概括性的瞭解，再針對人事人員教育訓練之探討，最後進一步說明教育訓練需求之缺失，使人事人員之教育訓練需求與現況相互配合，進而達成教育訓練之功效。

壹、公務人員教育訓練概況

有關公務人員教育訓練之現況，可從教育及訓練二方面來加以說明：

一、教育方面

隨著時代的進步，公共事務的逐漸增多，人民對政府的殷望也日益加深，導致政府由以往「守夜警察」(Night-Watch-Man)單純、消極的角色，轉變為「社會服務國家」(Social Service State)複雜、積極的角色。

因此在今日面對國家職能轉變與高度專業分工的後現代社會中，公務人員所必須具備的專業知能與溝通協調的服務精神，則有賴於學校教育的養成。教育是啓迪智慧，增進智能的主要方法，也是作育人才，培養人力資源的重要途徑。如果學校教育健全，則政府從中所考選的公務人員也必能施展所長、發揮公共服務的功能，滿足社會大眾的期望。

我國古代取士之法，主要是選舉、考試與學校三種途徑，但無論是哪一種方式，學校人才的培養才是最根本之道，正如梁啟超先生所言：「科學合於學校，則人才盛；科學離於學校，則人才衰；有科學，無學校，則人才亡」。此顯示了古代學校教育與官吏選取，相互配合的重要性。民國建立之後，新式學校與新學制普遍設立，政府對於公務人員任職前所受學校教育的陶冶與養成頗為重視（張金鑑，1979）。相對而言，我國的人事制度也進入了一個新階段，但由於時局板蕩、政情不穩，導致雖有制度之名而無施行之實。直至國民政府完成北伐統一全國之後，公務人員任職前的學校教育，與公務考選及任用制度逐漸相互配合。甚至政府辦理若干特別的學校，專門培育公務人員，如交通部所設鐵路管理學校、財政部所設稅務專門學校與鹽務

專門學校等。其中又以中央政治學校（國立政治大學的前身）最為特出，在以「嚴格的訓練與造就政治建設人才」的宗旨下，至民國三十八年大陸淪陷為止歷時二十年，造就人才至多（張金鑑，1990）。惟自行憲之後，因基於體制的關係，除了三軍官校與警察學校等，為特定人員養成學校外，其他公務人員則皆以普通學校為其培育的養成場所，不再設立特別學校，而在台復校的國立政治大學已與普通大學並無分別。

二、訓練方面

面對世界科技的日新月異，資訊進步的一日千里，民主多元的現代社會，公務體系不斷湧現新生事務，面臨各式各樣不同的挑戰。公務人員素質的提升是文官系統更新極為重要的部分，其也賴於一系列的培訓政策與制度的規劃及建立（陳德禹，1996）。換言之，公務人員必須藉由培訓不斷提升素質，始能掌握時代的變遷、社會的脈動，以符合人民的需求。

我國公務人員訓練進修制度，由來已久，各階段訓練的重點，因應時代背景的不同而有所轉變（邱華君，1998）。具體而言，在抗戰之前的訓政階段，政治上以黨統政，大部分的訓練皆由執政黨負責實施，導致訓練內涵多偏重於三民主義建國思想的灌輸。抗戰時期，則因應戰爭的需要，基於當時各項任務或需要的目的，個別舉辦各種訓練以應急需。政府甫遷台之際，因局勢尚未穩定，訓練的重點仍以政治思想、革命實踐與聯合作戰訓練為主，直至民國四十六年起，政府因應國際局勢的變化，開始認真思考立足台灣，並號召建設台灣為三民主義的模範省，公務人員的訓練才逐漸邁入正軌。民國五十六年行政院人事行政局成立後，設立科室專門負責行政院所屬公務人員訓練事項規劃及政策擬定，並成立訓練委員會，擴展公務人員的訓練工作；民國七十二年更於國立政治大學成立附設公務人員教育中心，辦理中、高級文官的訓練；民國七十五年實施高普考試筆試錄取人員須經訓練程序，始能取得考試及格證書，此訓練工作之推行由於人數眾多，且無專屬之訓練機構，因此，訓練工作之執行，全部委由行政院所屬訓練機關辦理。

爲使國家資源充分利用，訓練制度更加健全，於民國八十五年由考試院成立培訓專責機關「公務人員保障暨培訓委員會」，負責公務人員訓練進修政策、法規之研擬規劃、公務人員考試筆試錄取人員、升任官等及行政中立等各種訓練事宜。此外，公務人力發展中心亦於該年成立運作，辦理行政院所屬各機關公務人員之管理發展訓練（江丙坤，1998）。

現今我國公務人員的訓練，大體可分成考試錄取人員的訓練與在職訓練兩種。考試錄取人員的訓練期限爲四個月到一年，視各種考試而定，並分爲基礎訓練與實務訓練兩階段，基礎訓練時間爲四星期，並需集中訓練機關接受集體訓練；實務訓練則留在用人機關接受實務訓練。而我國公務人員在職訓練的種類，配合各機關業務需要及職務等級可區分爲「專業訓練」：以使其熟悉專業及一般管理知識爲主、「升官等（主管）訓練」：調升高一官等或主管職位前之訓練、「管理訓練」：以強化其綜合規劃、管理協調及處理事物能力之訓練、「領導訓練」：以提升其領導統御及決策能力之訓練等四項。

貳、人事體系的組織編制

地方機關爲辦理人事管理業務，依「人事管理條例」第三條規定，各縣（市）政府、鄉鎮市公所等，設人事室或置人事管理員。又依「行政院所屬各級人事機構設置管理要點」第四條規定，各級人事機構，除法令另有規定外，應依行政院所屬各級人事機構設置標準表所訂標準設置。依現行標準，地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數 30 人以上者，設人事室。未滿 30 人者，得視需要合併設專任或兼任人事機構。至未滿 15 人者及各鄉鎮市民代表會，得設兼任人事機構或由上級人事機構指派人員兼辦人事業務。

目前各縣市政府由於財政困難皆採取員額控管措施，以臺東縣來說，目前臺東縣政府編制計有主任、副主任、課長、課員及辦事員等 20 人，其所屬機關設有人事主任、課員及人事管理員計有 28 人，學校部分僅 12 所國、高中及小學設有專任人事人員外，餘幾爲兼任人事人員，如表 2-4-1 所示。

表 2-4-1 臺東縣專任（兼任）人事人員編制表

機關	職稱	職務列等	人數	備註
臺東縣政府 (20 人)	主任	簡任第 10 職等至 11 職等	1	
	副主任	薦任第 9 職等	1	
	課長	薦任第 8 職等	4	
	視導	薦任第 8 職等	1	
	課員	委任第 5 職等或薦任第 6 職等至第 7 職等	12	
	辦事員	委任第 3 職等至第 5 職等	1	
所屬機關 (10 人)	主任	薦任第 8 職等	4	
	人事管理員	委任第 5 職等至薦任第 7 職等	1	
	課員	委任第 5 職等或薦任第 6 職等至第 7 職等	2	
	助理員	委任第 4 職等至第 5 職等	2	
鄉鎮市公所 (18 人)	主任	薦任第 7 職等至薦任第 8 職等	1	
	人事管理員	委任第 5 職等至薦任第 7 職等	15	
	課員	委任第 5 職等或薦任第 6 職等至第 7 職等	2	
縣立高中 (1 人)	主任	薦任第 8 職等	1	
縣立國中 (9 人)	主任	薦任第 7 職等	2	
	人事管理員	委任第 5 職等至薦任第 7 職等	2	
	助理員	委任第 4 職等至委任第 5 職等	2	
	主任	薦任第 6 職等至薦任第 7 職等	3	
縣立小學 (4 人)	人事管理員	委任第 5 職等至薦任第 7 職等	4	
各機關學校	兼任人事人員		106	
合計			164	

資料來源：修改自王筱惠（2005）。

我國人事人員的任免權責不屬一般機關首長，一條鞭的管理體系，使人事機構具有超然性。但隨著時空環境的轉變，人事人員的工作已不能只是處理日常例行性的行政工作。為追求行政績效，各機關都必須有積極的行政行為，人事人員也被賦予更重要的任務，要有效做好人力資源管理，激發員工的創造力和加強面對變革的能力，以達成生產力的增加及服務品質的提昇。但從地方政府人事體制的現況來看，地方機關、學校人事機構的員額編制，大多僅有一人，甚至大多機關學校僅設有兼

任人事人員，以所負責的工作量而言，人力似顯不足。

參、人事人員教育訓練之現況

地方公務人員之訓練，大多由行政院所屬行政院人事行政局公務人力發展中心、行政院人事行政局地方研習中心以及各縣市政府自行辦理的訓練為主。但前二個機構所辦理的訓練包含各縣市政府及各種類型之公務人員，若所開設的班別沒有特別限定條件為人事人員的話，依人事人員在各機關僅有一或二人情況下，幾乎很難被機關推選參訓。

目前行政院人事行政局針對人事人員所開設的訓練課程如下：

（一）行政院人事行政局公務人力發展中心開設之課程

1. 中高階人事主管發展班（2 週）
2. 人事人員心理健康及諮商輔導研習班（5 天）
3. 中階人事主管研習班（3 天）
4. 高階人力資源領導班（2 天）
5. 人事人員專業研習班（不含兼任、辦人員）（5 天）
6. 人事業務專題研討會（均 1 天）
 - （1）服務考核與人力資源發展
 - （2）人力資源管理新趨勢
 - （3）組織編制與人力運用
 - （4）待遇及退休撫卹保險

（二）行政院人事行政局地方行政研習中心開設之課程

1. 中階人事主管研習班（3 天）
2. 心理健康及諮詢輔導研習班（5 天）
3. 人事專業英語班（3 天）
4. 人事人員專業研習班（不含兼任、辦人員）（5 天）
5. 人事業務專題研討（均 1 天）

- (1) 績效考核與人力資源發展研習班
- (2) 人力資源管理新趨勢研習班
- (3) 組織編制與人力運用研習班
- (4) 待遇退撫及保險研習班

另有關臺東縣政府針對人事人員所開設的訓練課程如下：(研究者自行整理)

- 1.人事資訊管理系統研習(含兼任、辦人事人員)(1天)
- 2.教育人員退休合理化改革方案研習(學校人事人員)(4小時)

綜合上述，我們不難發現，有關人事人員的教育訓練，幾乎是針對專任人事人員而規劃設計，完全排除了兼任人事人員，然而在這時代環境變遷迅速、民眾要求越來越高，加上資訊化與國際化腳步加快，人事人員都必須不斷充實本身知識與能力，方能應付接踵而來的挑戰，更何況大多的兼任人事人員，況且兼任人事人員皆由機關的課員或學校的幹事兼任，有關人事專業知能較為不足或匱乏，然而他們所須肩負的責任並未因其為兼任的緣故而有所減少，所以教育訓練的實施對於兼任人事人員更是獲得知識與能力的主要管道。

肆、公共部門教育訓練之缺失

公共部門之公務人員，因為時代環境變遷迅速、民眾要求越來越高，加上資訊化與國際化腳步加快，人事人員必須不斷充實本身知識與能力，方能應付接踵而來的挑戰。而教育訓練通常是公務人員獲得知識與能力的主要管道，故公共部門在教育訓練經常遇到各種阻力與問題，也不斷尋求解決之道。目前公務人員保障暨培訓委員會為瞭解目前我國公務人員培訓狀況，以作為檢討改進之參考，特委託國立政治大學吳定教授進行「公務人員訓練需求調查之研究」，其研究結果，在公務人力培訓的制度層面及實務運作方面發現下列問題，此研究之發現與現行人事人員之教育訓練具有相當的關聯：

一、訓練規劃的問題

受訪者大多數同意我國公務人力培訓制度，缺乏長程和完整的規劃。整體而言，

公務人員的受訓機會並不平均，且數量亦嫌不足，因此無法滿足各機關的訓練需求。綜觀目前有關人事人員之訓練亦是如此，訓練課程未依照各機關學校所需開辦，在專業與自我啓發之訓練都有不足，長久以來爲人所詬病。

二、訓練制度的整合問題

訓練機構各有所屬、各自爲政，未能加以整合，致有訓練資源分配不均與浪費現象。各縣市政府人事機構針對教育訓練的舉辦，都採被動派員參加，且教育訓練鮮少有真正需要的專業訓練課程。因此，制度的整合、專責機關的建立急待改善。

三、訓練機會不足、訓練對象差別待遇

從調查結果顯示：我國公務人員參加受訓機會嚴重不足。從人事人員的訓練情形來看，因爲工作忙碌的關係，有多數成員鮮少機會受訓，又加上因編制的關係，學校內人事人員大都由職員、幹事或教師兼任，囿於經費與資格問題，人事人員一半以上無法參加專業訓練來增進工作效率，這也是目前須注意的部分。

四、訓練績效評估問題

目前之訓練課程最大的問題在於訓練與實務需要脫節，同時專業程度亦不足，以致於訓練成果難以期待，同樣的，著眼於人事人員的訓練也是如此情形。

另在人員培訓方面，連宏華（1999）指出現行公務人員人力培訓的困境有下列八項：

（一）全國培訓業務分散於行政院與考試院，其職權有待協調配合

考試院爲我國最高的考試機關，其下設置之公務人員保障暨培訓委員會，其作用在於統籌處理全國公務人員各項事宜，成立國家文官培訓所來執行參加各項國家考試及格人員之基礎訓練。而行政院人事行政局卻又設有考訓處用以掌管行政院所屬公務員訓練及進修等事宜。此二者職權業務重複性極高，急待政府加以整合以免浪費資源。

（二）缺乏公務人力培訓專責主管機關，難以有效統群策劃與指導監督

目前我國教育訓練培訓機構並不集中，且大多是各業務機關自設的訓練機

構，各自為政的做法，不僅缺乏通盤性的規劃，更變成「為訓練為訓練」的情況。亟需有專責主管機關來推動並加以統群策劃與指倒監督。

- (三) 缺乏完整性之公務人力培訓規劃，來提升其服務品質和增進公務人員之素質
- 政府直呼再造運動，期改善公務人員服務的形象，但卻無一套完整性之公務人力培訓規劃，來提昇其服務品質和增進公務人員素質，各種長遠的改造計劃應有專人專職來規劃執行。

- (四) 缺乏完整的培訓專法規範

政府的支持與否，是成敗的關鍵，擬定公務人員培訓專法規範，才可使公務人員訓練進修得以規範。

- (五) 公務人力培訓機關分散與不足

行政院所屬的人力培訓機關少，且大多只是綜合性的培訓機關，再加上各訓練機關的規模差異大，訓練容量不同，造成訓練不符實際所需與不足的現象。

- (六) 缺乏整體性人力規劃所衍生教育訓練問題

教育訓練的規劃通常應配合組織的需求而定，因此，組織需要有整體性的人力規劃來策劃未來培訓。

- (七) 教育、考試、訓練、任用之配合問題

考試及格並不代表所有知識、技術、能力等皆已完備，在職期間公務機關要不斷的給予教育及訓練，以期該員能勝任於工作並任用於適當職務之上，如何搭配這些實屬困難問題之一。

- (八) 缺乏培訓成本觀念

與企業相比，公務機關通常缺乏培訓的成本效益，於人員教育訓練之際，往往只考慮投入金額與時間，卻忽略日後因為教育訓練所帶來的提高工作效率的成果。因此，面對政府經濟拮据的狀況，更應該建立成本效益觀念，有助於訓練績效的提昇。

由上可知，公共部門實施教育訓練的路是相當艱辛，上述之教育訓練問題，人事人員之教育訓練亦會遭受外，還有人事人員人力不足、兼任人事人員過多導致流

動率過高之問題，再加上受訓不足，以造成人事人員之成長有限。因此，於規劃人事人員教育訓練時，應引為借境。

第五節 教育訓練需求之相關研究

本節主要是針對教育訓練需求相關研究之探討，以瞭解人事人員任職於不同組織機關及個人屬性不同對參與教育訓練之動機、教育訓練方式與內容需求之影響及人事人員參與教育訓練之動機對教育訓練方式與內容之相關情形，並對國內外教育訓練需求之相關文獻作探討。

壹、組織背景變項與教育訓練需求之相關探討

教育訓練需求之研究與組織背景變項之關係如下表 2-5-1 所示：

表 2-5-1 組織背景變項與教育訓練需求之關係

年代	學者	與教育訓練需求相關之組織背景變項
1996	Thwaites & Wynczyk	組織管理之文化、地點的不同，對教育訓練需求有所影響。
1997	Cecilia, Neil & Alfred	公司的規模大小、產業部門、市場結構為影響教育訓練需求之相關因素。
1992	朱彥華	不同組織類別、部門別，對教育訓練需求有所差異。
1994	吳振寰	不同產業別對教育訓練需求有所差異。
1996	劉賢靜	不同員工人數對教育訓練需求有所差異。
1996	林盈助	不同員工總數對教育訓練需求有所差異。
1997	岑淑筱	不同部門別之員工對教育訓練需求未達顯著差異。
2001	馮丹白等	不同公司員工人數對教育訓練需求達顯著差異。

資料來源：出自李俊穎（2001）。

由表 2-5-1 可知，影響教育訓練需求的組織背景變項包括：組織文化、公司規模、組織地點、公司規模、組織類別、部門別、員工人數等因素。有鑑於此，本研究根據人事人員之業務特性及機關屬性，界定本研究組織背景變項為組織型態一項為主。

貳、個人背景變項與教育訓練需求之相關探討

教育訓練需求之研究與個人背景變項之關係如下表 2-5-2 所示：

表 2-5-2 個人背景變項與教育訓練需求之關係

年代	學者	與教育訓練需求相關之個人變項
1980	Digman	職位不同，訓練需求與內容亦有所差異。
1991	江慶雲	年齡、教育程度、職級、薪資、年資、訓練經驗等員工背景變項均達顯著相關，其中年資與教育訓練需求達負相關。
1992	朱彥華	不同職級別對教育訓練需求有所差異。
1994	吳振寰	不同員工年齡、職級對教育訓練需求有所差異。
1995	朱靜郁	不同員工性別、年齡、職等、教育程度、任職年限、及受訓次數對教育訓練需求有所差異。
1996	林盈助	不同個人變項中的年齡、教育程度、教育訓練工作經歷及相關專業訓練參與對教育訓練需求存有顯著之差異。
1997	岑淑筱	不同職級、年資、性別、年齡、教育程度及是否相關科系等背景變項，對需求差異達顯著。
1998	張晃毓	不同年齡、服務年資、職位對教育訓練需求存有顯著之差異。
2001	馮丹白等	不同性別員工對教育訓練需求達顯著差異。

資料來源：出自李俊穎（2001）。

由表 2-5-2 可知，影響教育訓練需求的個人背景變項包括：性別、年齡、職務、教育程度、年資、受訓次數、相關專業訓練參與及是否相關科系等因素。有鑑於此，本研究根據人事人員業務特性，界定本研究個人背景變項包括性別、年齡、擔任人事人員年資、職務、教育程度、教育訓練時數及年度考績等七項。

參、國內外相關研究

人事人員教育訓練需求方案中，參訓之人員其個人及組織之因素皆與訓練需求有所關聯。有關教育訓練需求之探討，國內外學者亦多有著墨，故針對有關教育訓練需求之國內外研究予以分析如下：

一、國外相關研究

茲將國外相關研究之研究發現摘錄，如表 2-5-3 所示：

表 2-5-3 國外教育訓練需求之相關研究

年代	研究者	研究發現
1976	Steiner	探討參訓者之年齡、教育程度、年資、選訓方法與幕僚參與程度，與訓練方案間的關係，結果發現：年齡、資淺及教育程度較高者，培訓成果較佳。
1978	Schein	個人因素對管理人員訓練方案之成果存在顯著影響，譬如教育程度與訓練期望成正比，年齡、年資、管理幅度與其成反比。
1980	Digman	1. 職位不同，訓練需求與內容亦有所差異。 2. 組織規模與訓練頻率成正比，且各級主管之訓練需求相對強烈。 3. 管理人員之多寡，影響培訓方式之採行。
1980	Schockley & Staley	管理者性別差異，影響訓練內容。
1982	Clutterbuck	技術環境變遷影響訓練需求之強度，且訓練內容亦隨之改變。
1986	Noe	參訓者之態度、興趣、價值觀及參訓期望，影響訓練績效。
1990	Arthur & Hendary	人事主管的支持與否、產品市場結構、產業部門、地理位置、組織設施等，影響教育訓練之成效。
1996	Thwaites & Wyncarczyk	組織管理之文化、地點的不同等，影響訓練之成效。
1997	Cecilia, Neil & Alfred	公司的大小為影響組織訓練與否之內部因素；產業部門、市場結構為影響訓練與否之外部因素。

資料來源：修改自張晃毓（1998）。

根據表 2-5-3 得知，國外之研究主要針對組織進行深入探討，並考量組織的內、外部影響因素，以求整體而全面之看法。

二、國內相關研究

茲將國內相關研究之研究發現摘錄如表 2-5-4 所示：

表 2-5-4 國內教育訓練需求之相關研究

年代	研究者	研究發現
1989	柯金龍	職位不同，訓練需求與內容亦有所差異。
1994	陳清檳	年齡、教育程度、職級、薪資、年資、訓練經驗等員工背景變項均達顯著相關，其中年資與教育訓練需求達負相關。
1994	吳振寰	不同職級別對教育訓練需求有所差異。
1996	劉賢靜	不同員工年齡、職級對教育訓練需求有所差異。
1997	岑淑筱	員工總體對訓練的看法中，對訓練的滿意度低於對訓練的喜歡程度，顯示訓練結果的評價與期望間有落差。
1997	林盈助	十大訓練需求：分析訓練課程與規劃課程內容、訂定訓練目標、評估整體訓練效益對組織績效之增進、評估訓練的經濟效益、確認員工個人的訓練需求、講授課程、具備成人學習理論之事及了解成人學習的特性、評估學員學習成果、掌握教學互動、分析組織內在環境。
1998	蕭錫錡	企業加入 WTO 的教育訓練需求應有下列幾項： 1.加強研發人員的培訓。 2.培育企業訓練師資。 3.員工自我成長與國際觀的訓練。
2000	張凱嵐	企業界認為最重要的十項能力： 1.了解組織行為 2.對企業的了解 3.了解訓練及發展的理論和技術 4.鑑別所需能力的技能 5.專案管理能力 6.建立關係的能力 7.表達能力 8.團體運作技巧 9.多元化的思考能力 10.促進工作成效的能力。

資料來源：修改自李俊穎（2001）。

由表 2-5-4 得知，國內之研究主要採能力向度分類，且各層面能力項目明確。

此外尚探討其內部能力需求，以作為教育訓練課程發展之參考。

綜上所述，經由前述國內外相關研究探討教育訓練需求，可由角色定位及工作任務兩方面進行探討。國外之研究對能力之分類方式不盡相同，且大多針對組織研究，而國內一般採能力之歸類，以期得到設定之研究結果。綜合而論，人事人員此種服務之業務，除專業知識與技能、政令法規之需求外，尚需管理能力、溝通與協調之能力。因此為有效提昇學校人事人員之人力素質及組織績效，應瞭解其相關之各項教育訓練需求，以研提策略解決問題。



第三章 研究設計與實施

本研究旨在探討人事人員教訓練之需求分析，俾利提供人事機構或政府機關辦理教育訓練及課程安排之相關建議。本研究主要以量化研究為主的方式進行，採用心文獻分析及問卷調查等研究方法，進行廣泛而深入的資料蒐集與分析。以下茲就研究架構及假設、研究對象、研究工具、研究之實施及資料分析等五部分加以說明。

第一節 研究架構及假設

壹、研究架構

本研究主要採文獻分析法、問卷調查法。首先透過蒐集國內外有關教育訓練相關研究，以對教育訓練需求分析有一全面性的瞭解；另一方面則以文獻探討為基礎，並依研究動機與目的的需求及專家學者的意見發展問卷，藉由問卷調查相關人員之看法與意見。最後則綜合上述文獻探討及問卷調查所得之結果，提出結論與建議。

本研究架構分為五個部分，分別為「員工個人屬性因素」、「機關屬性因素」、「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式」及「教育訓練內容」。

主要探討人事人員因「員工個人屬性因素」對「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式」及「教育訓練內容」的影響，亦即探討「性別」、「人事服務年資」、「教育程度」、「年齡」、「職位」、「教育訓練時數」及「年度考績」等七項個人屬性對「參與教育訓練之動機」及對「教育訓練方式與內容」的影響。

其次探討「機關型態因素」對「參與教育訓練之動機」及「教育訓練方式與內容」的影響，亦即分別探討任職於「中央行政機關」、「地方行政機關」、「民意機關」、「國立學校」、「縣屬學校」五個機關屬性人事人員「參與對教育訓練之

動機」對「教育訓練方式」及「教育訓練內容」的影響。

最後是探討人事人員「參與教育訓練之動機」對「教育訓練方式與內容」的影響。亦即探討人事人員「參與教育訓練之動機」對「教育訓練方式」、「教育訓練內容」的影響；研究架構圖如圖3-1-1所示：

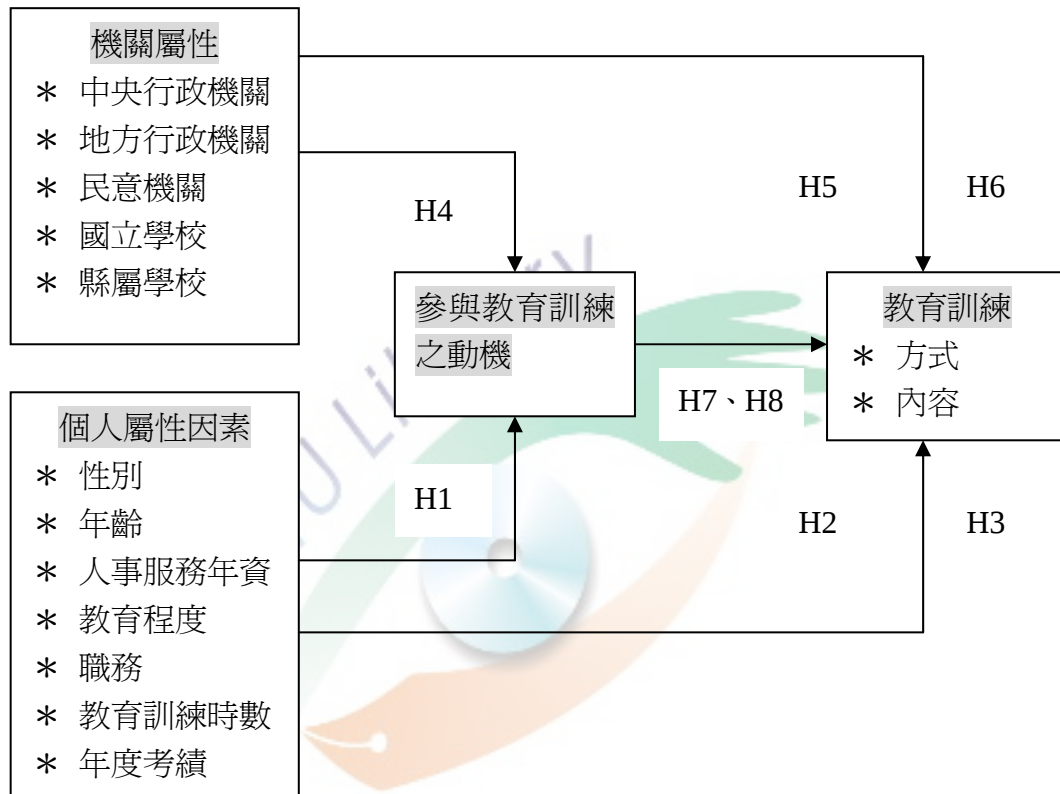


圖 3-1-1 本研究之研究架構圖

貳、研究假設

依據研究架構之說明，本研究架構分為四個部分，在自變項部分為「員工個人屬性因素」、「機關屬性因素」兩個部份，依變項部分為「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式與內容」兩個部份。為使研究架構中之變項定義更明確，本節將針對各變項做說明並提出本研究假設。

一、員工個人屬性因素方面

員工個人屬性即為員工基本資料，依文獻探討及相關研究將性別、年齡、人事服務年資、職位、教育程度、教育訓練時數及年度考績等七項構面組成員工個人屬性，岑淑筱（1997）指出五星級觀光飯店從業人員員工因年齡、年資、教育程度等個人因素不同對教育訓練需求項目及看法有差別。張晃毓（1998）對旅行業經理人教育訓練研究發現員工之個人屬性包括性別、年齡、服務年資、職位、學歷及科系對偏好之教育訓練方式有顯著相關。而同時在個人屬性之職位對主動參訓動機上有差異性。左郁文（2004）在對旅行業領隊人員教育訓練需求指出，領隊人員個人屬性不同對教育訓練內容需求不同，有顯著差異。

本研究主要用來衡量人事人員個人屬性因素對參與教育訓練之動機和對教育訓練方式與內容需求是否有顯著差異。綜合以上提出本研究三項假設：

- （一）人事人員因個人屬性不同，對參與教育訓練之動機有顯著差異。
- （二）人事人員因個人屬性不同，對教育訓練方式認同有顯著差異。
- （三）人事人員因個人屬性不同，對教育訓練內容需求有顯著差異。

二、機關屬性因素方面

機關屬性因素變項包括中央行政機關、地方行政機關、民意機關、國立學校和縣屬學校等五項構面組成，用來衡量人事人員因機關屬性因素對參與教育訓練之動機和對教育訓練方式與內容需求是否有顯著差異。

Cecilia, Neil 及 Alfred（1997）的研究表示，中小企業之員工教育訓練與公司大小、組織規模有密切關連性，公司愈大、人愈多，愈有意願投資教育訓練；反之公司規模愈小，組織愈小，預算也少，對教育訓練投資意願相對降低。岑淑筱（1997）在對台北市五星級觀光飯店從業人員之訓練需求分析中之結論與建議指出：不同背景部門員工對各項訓練課程的需求有差別。張晃毓（1998）對旅行業經理人教育訓練研究也指出，任職不同部門經理人對主動參訓動機應有關係；同時對偏好之教育訓練方式有差異。本研究以人事人員為研究對象就是基於此理，故機關屬性因素，

本研究將列為研究變項之一。主要用來衡量人事人員之機關屬性因素方面對參與教育訓練之動機和對教育訓練方式與內容需求是否有顯著差異。綜合以上提出本研究三項假設：

- (一) 人事人員因機關屬性不同，對參與教育訓練之動機有顯著差異。
- (二) 人事人員因機關屬性不同，對教育訓練方式認同有顯著差異。
- (三) 人事人員因機關屬性不同，對教育訓練內容需求有顯著差異。

三、參與教育訓練之動機方面

人事人員對參與教育訓練之動機，其「動機」二字意指因為得以滿足某些個人需求情況下，為達成組織目標而付出大量努力的意願，劉奕杉（2002）指出員工本身部份來看，教育訓練直接目的在於提高效率、培養人格、培育人才、提高生活水準。

岑淑筱（1997）指出員工心理對教育訓練的認同程度，影響對訓練活動的積極度。葉玲鮮（1990）指出參加教育訓練的動機對訓練機構、講師、教材、訓練方式與課程內容之滿意度與受訓後自我評估呈正相關。張晃毓（1998）指出旅行業經理人在參與教育訓練動機上，與教育訓練方式（職內訓練、職外訓練）有顯著之相關性。

本研究以人事人員參與教育訓練之動機衡量教育訓練方式認同度及教育訓練內容需求程度的相關性。綜合上述，提出本研究二項假設：

- (一) 人事人員參與教育訓練之動機與教育訓練方式認同呈正相關。
- (二) 人事人員參與教育訓練之動機與教育訓練內容需求呈正相關。

四、教育訓練方式方面

目前教育訓練方式，因應各行業不同，每年皆會有新方法出現，本研究依據文獻探討，將人事人員之教育訓練方式分為在職訓練法及職外訓練法兩大範疇，張晃毓（1998）碩士論文針對旅遊業經理人教育訓練需求研究將訓練方式歸納出17種，內容涵蓋在職訓練法及職外訓練法。本研究也分別整理出在職訓練法7種方式包括：部

門輪調、業務研討會、師徒制訓練、第二專長訓練、研讀指定資料讀物、工作職務代理及特別任務指派等7種訓練方式。職外訓練法8種方式包括：個案研究、電腦輔助教學或視聽教學、參加會議、參加領導管理訓練班、讀書會、專題研討、角色扮演或模擬演練及偶發事件訓練等8種，合計在職訓練法及職外訓練法兩大範疇共計15種教育訓練方式，衡量人事人員參與教育訓練之動機，配合哪種教育訓練方式的效果更佳，亦即就是探討兩者之相關性。

五、教育訓練內容需求方面

本研究參考張晃毓（1998）碩士論文針對旅遊業經理人教育訓練需求結論與建議指出：在旅遊業經理人訓練內容課程方面，需求強度最高之課程構面為經營理念課程、溝通協調課程、政令法規課程等三項，左郁文（2004）碩士論文針對教育訓練對領隊適宜性研究在訓練內容構面有專業知識、專業技能、相關法規、溝通與協調等四項，再加以歸納整理出針對人事人員教育訓練內容需求有：專業知識與技能、政令法規、領導管理、溝通與協調等四大構面，計有36項訓練課程，以做為本研究教育訓練內容之要項，用來衡量人事人員教育訓練內容需求因個人屬性因素不同、機關屬性不同對教育訓練內容需求不同，而跟人事人員參與教育訓之動機有相關性。

依據本研究之文獻探討與問卷設計的結果，依上述研究架構各變項，整理歸納出欲驗證的八個研究假設如下：

假設一（H1）：人事人員因個人屬性不同，對參與教育訓練之動機有顯著差異。

假設二（H2）：人事人員因個人屬性不同，對教育訓練方式認同有顯著差異。

假設三（H3）：人事人員因個人屬性不同，對教育訓練內容需求有顯著差異。

假設四（H4）：人事人員因機關屬性不同，對參與教育訓練之動機有顯著差異。

假設五（H5）：人事人員因機關屬性不同，對教育訓練方式認同有顯著差異。

假設六（H6）：人事人員因機關屬性不同，對教育訓練內容需求有顯著差異。

假設七（H7）：人事人員參與教育訓練之動機與教育訓練方式認同呈正相關。

假設八（H8）：人事人員參與教育訓練之動機與教育訓練內容需求呈正相關。

第二節 研究對象

爲了瞭解臺東縣人事人員參與教育訓練之動機，及對教育訓練方式及內容的需求，本研究特以臺東縣地區 180 個中央、地方行政機關、學校及民意機關之專任、兼任人事人員爲主要研究對象（不含私立學校人事人員及兼辦之人事人員）。

本研究除了從文獻資料中深入探討人事人員的教育訓練概況外，並使用調查問卷針對臺東縣各行政機關、民意機關及學校專任、兼任人事人員教育訓練需求進行施測，藉以探討並瞭解人事人員教育訓練之需求。本研究之母群體是依據臺東縣政府人事室所提供之臺東縣各機關、學校專任、兼任人事人員名冊、教育部有關臺東縣學校人事人員名冊及臺東縣中央機關人事人員名冊等資料之人員爲研究對象，但不包含私立學校在內，共計 229 名專、兼任人事人員，研究對象如表 3-2-1 所示：



表 3-2-1 臺東縣各公立機關、學校專任、兼任人事人員明細表

專任人事人員部分			兼任人事人員部分		
機關名稱	人事人員編制	備註	機關名稱	人事人員編制	備註
臺東縣政府	18 人		關山等 3 所地政所	3 人	
臺東縣環保局	1 人		知本等 14 所國中	14 人	
臺東縣衛生局	3 人		光明等 86 所國小	86 人	
臺東縣消防局	3 人		動物防疫所	1 人	
臺東縣稅捐稽徵處	2 人		臺東市戶政所	1 人	
臺東地政事務所	1 人		家庭教育中心	1 人	
16 鄉鎮市公所	18 人		水保局第五工程所	1 人	
新生等 8 所國中	10 人		水試所東部海洋研究中心	1 人	
馬蘭等 4 所國小	4 人		16 所代表會	16 人	
臺東縣審計室	1 人				
東管處	2 人				
臺東社教館	1 人				
國稅局臺東分局	1 人				
國有財產局臺東分處	1 人				
史前博物館	1 人				
臺東農業改良場	2 人				
臺東林管處	5 人				
臺東縣議會	1 人				
馬蘭、太平榮家	2 人				
臺東大學、東大附小	5 人				
臺東中學	2 人				
臺東女中	2 人				
臺東高商	2 人				
關山工商	2 人				
成功商水	2 人				
臺東專科學校	3 人				
第八河川局	1 人				
臺東地方法院	3 人				
臺東地檢署	3 人				
臺東醫院	3 人				
合計	105 人		合計	124 人	

資料來源：研究者自行整理。

第三節 研究工具

爲廣徵各方意見，本研究希望經由多種管道來獲得各方意見及發現相關問題。本研究爲使研究工具能達預期的效果，乃根據研究架構與相關文獻探討之結果，並請專業之人事人員依其反應之意見作改善之後，再邀請專家學者提供意見作最後的修正，以完成調查問卷「人事人員教育訓練需求調查問卷」之編製。

壹、問卷編製過程

本研究期能藉由問卷的調查，探討人事人員訓練需求之情形，並實際瞭解人事人員參與教育訓練之動機，及對教育訓練所需之內容、教育訓練的型態及方式之需求等。以下針對問卷之設計及編製、問卷內容等茲分述如下：

一、問卷之設計及編製

- (一) 以文獻分析法研擬研究工具架構：本研究藉由國內外之相關教育訓練文獻及研究資料之蒐集，並將其蒐集之資料作一統整後，成立本研究工具之初步架構。
- (二) 編製問卷初稿：本研究經由文獻探討後，歸納出教育訓練需求之重要項目，再請資深專業人事人員依其經驗反應之意見加以改善，並據此編定爲本研究問卷初稿，經與指導教授及專家學者討論之後，再加以修改，確定問卷初稿（附錄一）。
- (三) 學者專家審查鑑定問卷初稿：本研究發展之問卷係採專家效度的方式加以建構，問卷初稿編製完成後，經由指導教授本人及其推薦委請國立臺東大學學者專家魏俊華、程鈺雄及劉明松等四位教授進行審查鑑定，並依其所提供之意見予以修正，以建立內容效度。學者專家名單詳見表 3-3-1 所示。

表 3-3-1 學者專家審閱問卷名單（依姓氏筆劃排列）

姓 名	服務學校及職稱
王 明 泉	國立臺東大學副教授
程 鈺 雄	國立臺東大學助理教授
劉 明 松	國立臺東大學助理教授
魏 俊 華	國立臺東大學教授

（四）正式問卷發展完成：問卷初稿經由專家學者之意見調查問卷回收後，根據其所提之修改意見修正編製成研究之正式問卷。

二、問卷內容

針對文獻探討所得及專家學者意見編製「人事人員教育訓練需求調查問卷」為研究工具。問卷內容計分五大部分：

- （一）個人基本資料：問卷內容包含七部份：（1）性別：男、女；（2）服務年資：分為 1 年以下、1-3 年、4-6 年、7-9 年、10-12 年、12 年以上；（3）年齡：20 歲(含)以下、21-25 歲、26-30 歲、31-35 歲、36-40 歲、41-45 歲、46-50 歲、51 歲以上；（4）職位：一般職員、人事管理員、單位主管人員、兼任人事人員；（5）教育程度：國中小、高中職、專科、大學、研究所（含）以上；（6）教育訓練時數：0-10 小時、11-20 小時、21-30 小時、31-40 小時、41 小時以上；（7）年度考績：甲等、乙等、丙等。
- （二）機關屬性資料：問卷內容就人事人員任職之機關屬性進行勾選中央行政機關、地方行政機關、民意機關、國立學校和縣屬學校五個機關屬性。
- （三）參與教育訓練之動機：問卷內容為參與教育訓練之動機同意程度以李克特五點尺度衡量，從「極不同意」到「非常同意」，分別給予 1-5 分。包括為了增加薪資收入、為了獲得升遷機會、為了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力、為了提升專業知識與技能、為了滿足個人求

知慾，使理論與實際相配合、爲了提升在公司的地位，獲得同事與上司的彼此尊重及爲了將來的生涯發展計劃等，共計 7 項。

(四) 教育訓練之方式：問卷內容包含下列職內訓練（在職訓練）方式和職外訓練〈離開工作場合以外的地方，進行教育訓練〉認同度二部份，以李克特五點尺度衡量，從「極不同意」到「非常同意」，分別給予1-5 分。

(1) 職內訓練：包括以部門輪調、業務研討會、師徒制訓練、第二專長訓練、研讀指定資料讀物、工作職務代理及特別任務指派等做爲職內訓練教育訓練的方式，共計7項；(2) 職外訓練〈離開工作場合以外的地方，進行教育訓練〉：包括個案研究、電腦輔助教學或視聽教學、參加會議、參加領導管理訓練班、讀書會、專題研討及角色扮演或模擬演練等做爲職外訓練教育訓練的方式，共計8項。

(五) 教育訓練內容：問卷內容包含專業知識與技能、政令法規、領導管理方面及溝通協調方面等四部份，以李克特五點尺度衡量，從「極不需要」到「非常需要」，分別給予1-5 分。

(1) 專業知識與技能：包括組織編制與人力運用、考試任免及遷調相關規定、差假及勤惰管理相關規定、訓練進修、公務人員保障及服務相關規定、考核（考績）獎懲相關規定、待遇加給獎金福利相關規定、退休撫卹保險相關規定、pemis2k人事資訊系統應用及操作、人事業務作業流程及電腦資訊系統運用、公教人員退休所得合理化之推動、善用資訊科技解決人事業務能力等，共計11項。

(2) 政令法規：包括兩性平權及性騷擾防治法相關法令、行政業務委外規劃作業規定、提昇公務人員英語能力規定、行政法人化規定、行政法、行政程序法等法學知識、工作績效管理相關規定、核心價值核心能力相關規定等，共計7項。

(3) 領導管理方面：包括人力資源規劃能力、創新變革理論與知能、人事業務發展趨勢、企劃與經營成本觀念、人事業務行銷技巧、服務

技巧發展訓練、人事服務品質提升及人事形象塑造與運用等，共計8項。

(4) 溝通協調方面：包括人際關係溝通、問題協商與解決技巧、職務衝突管理技巧、辦公室說話的藝術、情緒管理與壓力調適、服務品質與糾紛處理、互信關係的建立、應對技巧與實務、顧客服務與危機處理及員工諮詢與輔導等，共計10項。

三、專家效度

本研究發展之問卷係採專家效度的方式加以建構，問卷初稿編製完成後，經由指導教授及其推薦委請專業人員（魏俊華、程鈺雄及劉明松等教授）等四人進行審查鑑定，並依其所提供之意見予以修正，以建立內容效度。

貳、正式問卷發展完成

調查問卷以文獻資料整理分析結果為基礎，並參酌資深人事人員之意見後，再經專家學者審查鑑定，並依其意見修改問卷內容。最後編製正式問卷--「人事人員教育訓練需求調查問卷」（附錄二）。正式問卷共計包含個人屬性資料、機關屬性資料、參與教育訓練之動機、教育訓練之方式及教育訓練內容等五大部分。

第四節 研究實施及流程

壹、研究之實施

本研究針對臺東縣機關及學校人事人員為調查對象，為探討其教育訓練需求之情形，經文獻探討並依據研究架構編製問卷，進行專家效度，然後實施正式問卷調查。

本問卷調查研究程序之進行，可分為問卷寄發以及問卷回收與催收等兩階段，分述如下：

一、問卷寄發階段

研究樣本以臺東縣機關學校人事人員進行普查，正式問卷預訂於 96 年 03 月 21 日前寄出，預計發出問卷 229 份。問卷中除了附上回郵信封外，並附上臺東縣政府人事室主任及指導教授的推薦函，以提高問卷回收率。

二、問卷回收與催覆階段

問卷寄出一週後，對於尚未回函問卷之機關或學校，則寄上信函請求協助填答，另外再確認是否收到問卷，以補寄予尚未收到問卷者。第二週再以電話方式請求尚未回函問卷者填答問卷，藉以期望提高回收率，以利進行研究。

貳、研究流程

為達成上述研究目的，本研究首先由現有之文獻中找出欲研究之主題與範圍，利用相關的文獻決定出研究架構以及各構面，並決定選取所需的樣本。在確定樣本後進行問卷之設計與專家效度，於修改後發放。問卷回收之後立即進行資料的分析，最後歸納研究結果與發現，提出結論與建議，並排版與校稿撰寫研究報告、完成研究報告，研究流程如圖 3-4-1 所示：

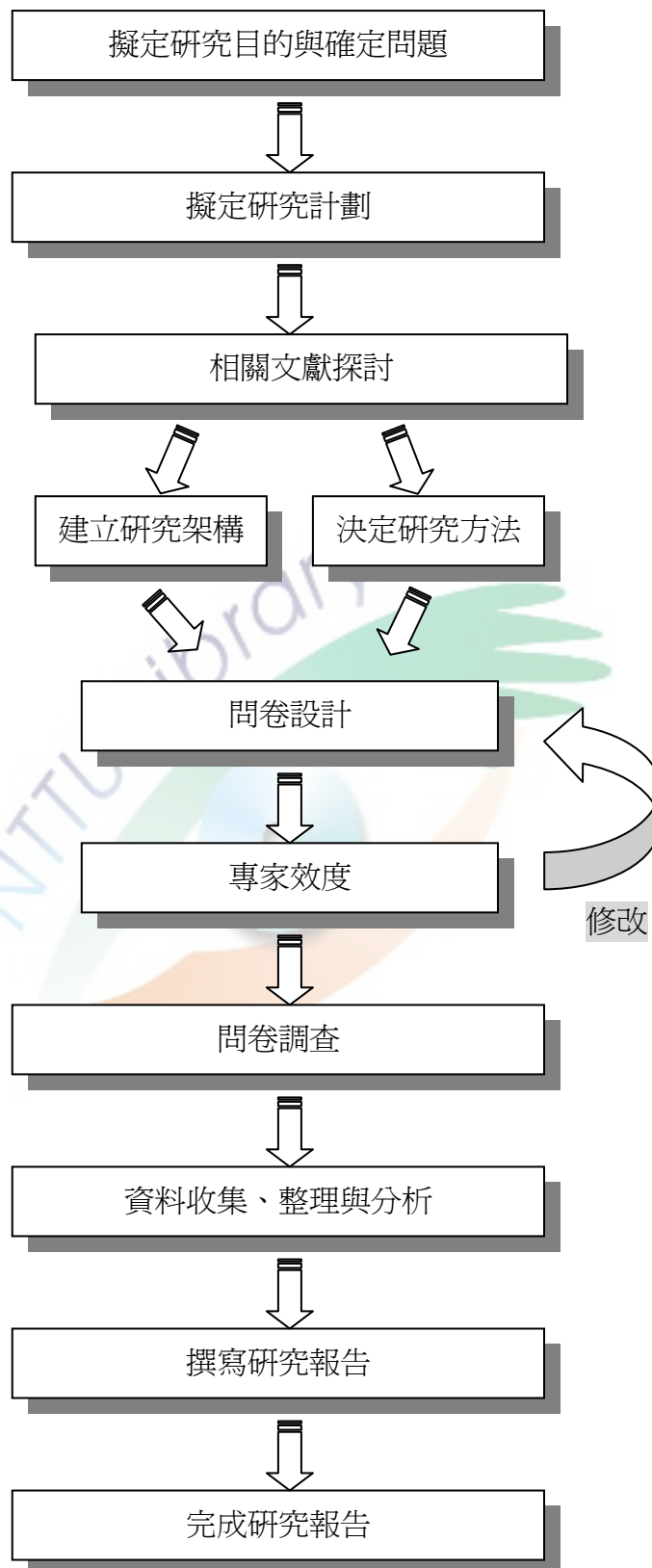


圖 3-4-1 本研究流程圖

第五節 資料分析

壹、資料分析方法

本研究輔以 SPSS 10.0 統計分析軟體分析所回收之有效問卷。所採用的資料分析方法包含描述性分析、信度分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析與 LSD 檢定、Pearson 相關與迴歸分析等，架構圖如 3-5-1 所示。

一、描述性分析

針對有效樣本中員工個人屬性因素、機關屬性因素與問卷各個變項進行分析，包括平均數、標準差、次數分配、百分比、累計百分比等。

二、信度分析

信度是對同一母體或相似母體進行重複測量所得結果的一致性程度。一般是以 Cronbach' s α 係數來衡量同一概念變數下各項目的一致性程度。 α 值越大，顯示該因素內容細項之間的相關性越大，亦即內部一致性越高。且 Cronbach' s α 係數需符合最低標準 0.5 以上（Nunnally, 1978）。本研究針對參與教育訓練動機、教育訓練方式與內容之變項進行分析。本研究信度分析以 Cronbach' s α 係數為主，此外並採用校正後分項對總項相關係數（Corrected Item-Total Correlation）檢驗各構面之間項與整個構面之間的相關程度。

三、獨立樣本 t 檢定

人事人員個人屬性因素（性別、年資、年齡、職位、教育程度、教育訓練時數及年度考績），若其屬性為二組選值時，對參與教育訓練動機、教育訓練方式（職內、職外訓練）與教育訓練內容（專業知識與技能、政令法規、領導管理、溝通協調）將進行獨立樣本 t 檢定，檢驗是否有顯著性差異存在。

四、單因子變異數分析與 LSD 檢定

貳、樣本各變項次數分配敘述性統計分析

針對有效問卷進行問卷回收資料分析、樣本基本資料分析、問卷內容信度分析、問卷次數敘述性統計分析及教育訓練構面平均數分析包含「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式」及「教育訓練內容需求」。

一、問卷回收資料分析

本研究係以服務於臺東縣各機關學校之專（兼）任人事人員為研究母體，進行全面普查。調查日期為民國 96 年 3 月 21 日開始，共計發出問卷 229 份，回收問卷 190 份，扣除 2 份填答不全之無效問卷，共取得有效問卷 188 份，有效回收率達 82.09%。

二、人事人員個人基本資料分析

接受調查之專（兼）任人事人員個人基本資料的分析包括性別、人事人員年資、年齡、職位、學歷、95 年度教育訓練時數及考績等。茲就有效問卷 188 份以次數分配及百分比統計加以分析如 3-5-1 所示。

（一）性別

接受調查的專（兼）人事人員中，女性接受調查者計 96 名，佔 51.1%，男性接受調查者計 92 名，佔 48.9%。顯示女性接受調查者多於男性許多，亦可說明女性在人事單位服務所佔的比例略高於男性為普遍現象。

（二）人事人員服務年資

接受調查的專（兼）任人事人員其年資 1 年以下的有 26 人，佔 13.8%；1-3 年的有 37 人，佔 19.7%；4-6 年的 46 人，佔 24.5%；7-9 年 26 人，佔 13.8%；10-12 年 23 人，佔 12.2%；12 年以上 30 人，佔 16%的比例。接受調查者中以擔任人事人員之服務年資 4-6 年為最多，然其他年資的比例大都相當，顯示目前從事人事業務的年資從新進到資深各層級皆有且平均分配。

（三）年齡

接受調查者年齡以 41-45 歲者居多，佔 26.6%；其次為 46-50 歲，佔 19.1%，

從接受調查的結果來看，31 歲至 50 歲以上者合計佔全體之 96.2%，而 30 歲以下者僅佔 3.8%，由以上結果得知，剛進入公務界服務的公務人員即一開始便從事人事業務者並不多，大多服務一段時間後才轉任人事單位服務。

（四）職位

在職位部分，接受調查者之職位以兼任人事人員者為最多，計有 100 人，佔 53.2%；一般職員 30 人，佔 16%；人事管理員計有 32 人，佔 17%；單位主管有 26 人，佔 13.8%。從顯示中得知，兼任人事人員最多，且佔全體的 1/2 強，表示機關學校中正式人事人員之編制並不多，大多由機關學校之人員兼辦人事業務；而專任人事人員的部分，擔任主管職位的人事人員較非擔任主管職務者略多。

（五）學歷

接受調查者之教育程度以專科者最多，佔 50%；其次為大學者佔 27.1%；高中職學歷佔 15.4%；研究所學歷佔 6.4%，顯示具有大專程度以上學歷者即佔 98.9%，高達近九成九。

（六）教育訓練時數

接受調查者 95 年度教育訓練時數以 40 小時以上者為多數，佔 41%；31-40 小時者佔 19.7%；未達 30 小時之教育訓練時數者達 39.4%，以上資料顯示符合行政院人事行政局所規定每人每年終身學習時數應達 30 小時者，僅佔 60.7%，尚有 39.4%之人員未達年度終身學習時數之標準。

（七）考績

接受調查者 95 年度考績以考列甲等者居多，佔 75%；考列乙等者佔 25%，無人考列丙等，依以上資料結果顯示合乎年度考績比例原則。

表 3-5-1 有效樣本人事人員個人資料次數分配表

個人資料	分類標準	個數	總計	百分比%
性別	男	92	188	48.9%
	女	96		51.1%
人事人員年資	1 年以下	26	188	13.8%
	1-3 年	37		19.7%
	4-6 年	46		24.5%
	7-9 年	26		13.8%
	10-12 年	23		12.2%
	12 年以上	30		16%
年齡	20 歲（含）以下	0	188	0%
	21-25 歲	2		1.1%
	26-30 歲	5		2.7%
	31-35 歲	29		15.4%
	36-40 歲	33		17.6%
	41-45 歲	50		26.6%
	46-50 歲	36		19.1%
	51 歲以上	33		17.6%
職位	一般職員	30	188	16%
	人事管理員	32		17%
	單位主管人員	26		13.8%
	兼任人事人員	100		53.2%
學歷	國中小	2	188	1.1%
	高中職	29		15.4%
	專科	94		50%
	大學	51		27.1%
	研究所（含以上）	12		6.4%
95 年度教育訓練時數	0-10 小時	19	188	10.1%
	11-20 小時	31		16.5%
	21-30 小時	24		12.8%
	31-40 小時	37		19.7%
	41 小時以上	77		41%
95 年度考績	甲等	75	188	75%
	乙等	25		25%
	丙等	0		0%

三、人事人員任職機關屬性資料分析

接受調查之專（兼）任人事人員目前任職機關以縣屬學校者居多，計 94 人，佔 50%；其次為地方行政機關，計 49 人，佔 26.1%；而中央行政機關計 23 人，佔 12.2%，民意機關及國立學校各有 12 人及 10 人，佔 6.4%及 5.3%之比例。人事人員服務於臺東縣轄區內的大多為縣轄之機關學校，而有關設於台東縣轄區內之中央機關

學校不多，大多為分設機構或辦事處，故接受調查者以任職於縣轄之機關學校者居多，如表 3-5-2 所示。

表 3-5-2 有效樣本人事人員任職機關屬性資料次數分配

機關型態資料	分類標準	個數	總計	百分比%
任職機關屬性	中央行政機關	23	188	12.2%
	地方行政機關	49		26.1%
	民意機關	12		6.4%
	國立學校	10		5.3%
	縣屬學校	94		50%

四、問卷內容信度分析

信度是對同一母體或相似之母體進行重複測量所得結果的一致性程度。在 Likert-type 態度量表中，最常用的信度考驗方法為 α 係數， α 係數愈高表示問卷的穩定度及準確度愈高。因此本研究採用內部一致性 Cronbach's α 係數作為信度的評鑑標準，針對本研究各衡量指標：參與教育訓練動機、教育訓練方式與內容之變項進行信度檢測。根據吳明隆（2000）的看法， α 係數在 0.8 以上即具有信度水準，而在 0.7 至 0.8 之間即有可接受之最小信度值。

由表 3-5-3 信度分析數值表中得知，在參與教育訓練動機部分，7 個教育訓練動機同意程度之整體信度為 0.7303，表示為可接受之可信度。

在教育訓練方式之認同度方面，7 個職內訓練方式之整體信度為 0.7935；8 個職外訓練方式之整體信度為 0.8565。

教育訓練內容之需要程度方面，11 個專業知識與技能教育訓練內容之整體信度為 0.8985；7 個政令法規教育訓練內容之整體信度為 0.8673；8 個領導管理教育訓練內容之整體信度為 0.9380；10 個溝通協調教育訓練內容之整體信度為 0.9582。問卷總體項目 α 值為 0.9469，可知本研究量表具有內部一致性，顯示可信度佳。

表 3-5-3 信度分析數值表

信 度 項 目	題數	α 值	
教育訓練動機之同意程度	7	0.7303	
教育訓練方式之認同度	職內訓練	7	0.7935
	職外訓練	8	0.8565
教育訓練內容之需求程度	專業知識與技能	11	0.8985
	政令法規	7	0.8673
	領導管理方面	8	0.9380
	溝溝協調方面	10	0.9582
問卷總體項目	58	整體 α 值 0.9469	

五、問卷次數敘述性統計分析

(一) 參與教育訓練動機

經分析接受調查之專（兼）任人事人員對於參與教育訓練動機題項之平均數（如表 3-5-4）結果發現，在其 7 項動機中平均數介於 2 至 5 之間，同意程度排名依序為「爲了提升專業知識與技能」最高（4.20），其次為「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」（4.10）及「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」（3.98）；而同意程度最低的為「爲了增加薪資收入」（2.28），其次為「爲了獲得升遷機會」（2.57）；表示人事人員參與教育訓練動機之 7 個題項中，對於提高目前工作上之效率、增加專業知識技能，還是最認同的參訓動機，但對升職加薪等動機因素卻是最低，因此在訓練課程安排應該符合訓練動機，以解決員工目前工作上所遇到的困難、增加其專業知識技能，才可以符合員工對以後工作生涯的規劃。

3-5-4 人事人員對「參與教育訓練動機」量表之次數分配分析表

題 項	極不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數	標準差	排序
1.爲了增加薪資收入	40 (21.3%)	83 (44.1%)	38 (20.2%)	26 (13.8%)	1 (0.5%)	2.28	0.97	7
2.爲了獲得升遷機會	25 (13.3%)	72 (38.3%)	52 (27.7%)	37 (19.7%)	2 (1.1%)	2.57	0.99	6
3.爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力	1 (0.5%)	4 (2.1%)	23 (12.2%)	107 (56.9%)	53 (28.2%)	4.10	0.73	2
4.爲了提升專業知識與技能	0 (0%)	2 (1.1%)	16 (8.5%)	113 (60.1%)	57 (30.3%)	4.20	0.63	1
5.爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合	0 (0%)	3 (1.6%)	38 (20.2%)	107 (56.9%)	40 (21.3%)	3.98	0.69	3
6.爲了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重	8 (4.3%)	27 (14.4%)	64 (34%)	77 (41%)	12 (6.4%)	3.31	0.94	5
7.爲了將來的生涯發展計劃	3 (1.6%)	21 (11.2%)	61 (32.4%)	80 (42.6%)	23 (12.2%)	3.53	0.90	4

(二) 教育訓練方式

經分析接受調查之專（兼）任人事人員對於教育訓練方式之「職內訓練」題項之平均數（如表 3-5-5）結果發現，在其 7 個題項平均數介於 3 至 4 分之間，認同度最高的職內訓練方式爲「以業務研討會做爲教育訓練的方式」（3.84），其次爲「以第二專長訓練做爲教育訓練的方式」（3.69）；而認同度最低爲「以特別任務指派做爲教育訓練的方式」（3.26），表示人事人員對於業務研討及第二專長訓練之職內訓練方式最爲偏好，究其原因爲人事人員因人事業務法規複雜又牽涉公務人員之權益甚劇，藉由有關的業務研討可以瞭解業務辦理之常識及知識；又如目前人事人員常會接到一些創新且非屬人事傳統的管理業務，其中複雜及專業程度並非一般人事人員可以勝任，因此希透過專長的訓練得到更多經驗及更專業的運用能力，故人事人員對業務研討及第二專長訓練之職內訓練方式最爲認同。至於人事人員因爲所要服務的是廣大的公教人員，對於員工的權益業務繁瑣，原本每個人的工作量就已經趨於飽合，若再指派特別任務，只有增加工作量，對於工

作的質並無幫助，故以特別任務指派做為教育訓練的職內訓練方式的認同度最低。

接受調查之專（兼）人事人員對於教育訓練方式之「職外訓練」題項之平均數（如表 3-5-5）結果發現，在其 8 個題項平均數介於 3 至 4 分之間，認同度最高的職外訓練方式為「以電腦輔助教學或視聽教學做為教育訓練的方式」（4.01），其次為「以個案研究做為教育訓練的方式」（3.83）、「以專題研討做為教育訓練的方式」（3.82）及「以參加領導管理訓練班做為教育訓練的方式」（3.81），而認同度最低的為「以角色扮演或模擬演練做為教育訓練的方式」（3.42）；表示人事人員對於電腦輔助教學或視聽教學、個案研究及專題研討等之職外訓練方式最為偏好，分析其因為人事人員業務繁忙，出差受訓往返時間勢必影響業務的正常運作，又目前行政院人事行政局所屬地方行政研習中心積極推動電腦 e 化學習，因此透過電腦網路的輔助學習，能讓訓練方式更多元化、更能去適當配合教學內容；又人事業務牽涉到的皆是公教人員的權益問題，常有許多特殊案例或情形的發生，無法同一適用，因此藉由舉辦針對個案事件研究處理課程來加強人事人員這方面的需求與處理能力，亦是目前人事人員從事人事業務急需面對的知能。人事人員最不認同的職外訓練方式則是較為動態或心理層面的角色扮演或模擬演練方式，這可能與人事人員受理的業務屬性較不相同，而較不受人事人員認同。

綜合以上職內訓練與職外訓練的訓練方式平均數的分析，均反應了人事人員較認同及較不適合的訓練方式，政府機關或訓練機構在施以人事人員教育訓練時應可參考，並據以規劃出符合人事人員需要的訓練計劃。

3-5-5 人事人員對「教育訓練方式」量表之次數分配分析表

	題項	極不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數	標準差	排序
職 內 訓 練	1.以部門輪調做為教育訓練的方式	3 (1.6%)	31 (16.5%)	67 (35.6%)	79 (42%)	8 (4.3%)	3.31	0.85	6
	2.以業務研討會做為教育訓練的方式	1 (0.5%)	9 (4.8%)	30 (16%)	128 (68.1%)	20 (10.6%)	3.84	0.69	1
	3.以師徒制訓練做為教育訓練的方式	4 (2.1%)	25 (13.3%)	63 (33.5%)	83 (44.1%)	13 (6.9%)	3.40	0.88	3
	4.以第二專長訓練做為教育訓練的方式	2 (1.1%)	13 (6.9%)	41 (21.8%)	118 (62.8%)	14 (7.4%)	3.69	0.76	2
	5.以研讀指定資料或讀物做為教育訓練的方式	2 (1.1%)	28 (14.9%)	58 (30.9%)	93 (49.5%)	7 (3.7%)	3.39	0.82	4
	6.以工作職務代理做為教育訓練的方式	5 (2.7%)	34 (18.1%)	53 (28.2%)	88 (46.8%)	8 (4.3%)	3.32	0.91	5
	7.以特別任務指派做為教育訓練的方式	4 (2.1%)	40 (21.3%)	56 (29.8%)	79 (42%)	9 (4.8%)	3.26	0.92	7
職 外 訓 練	1.以個案研究做為教育訓練的方式	1 (0.5%)	8 (4.3%)	34 (18.1%)	124 (66%)	21 (11.2%)	3.83	0.70	2
	2.以電腦輔助教學或視聽教學做為教育訓練的方式	1 (0.5%)	3 (1.6%)	17 (9%)	140 (74.5%)	27 (14.4%)	4.01	0.59	1
	3.以參加會議做為教育訓練的方式	0 (0%)	12 (6.4%)	37 (19.7%)	124 (66%)	15 (8%)	3.76	0.69	5
	4.以參加領導管理訓練班做為教育訓練的方式	1 (0.5%)	6 (3.2%)	43 (22.9%)	116 (61.7%)	22 (11.7%)	3.81	0.70	4
	5.以讀書會做為教育訓練的方式	2 (1.1%)	11 (5.9%)	66 (35.1%)	96 (51.1%)	13 (6.9%)	3.57	0.75	6
	6.以專題研討做為教育訓練的方式	0 (0%)	6 (3.2%)	42 (22.3%)	120 (63.8%)	20 (10.6%)	3.82	0.65	3
	7.以角色扮演或模擬演練做為教育訓練的方式	1 (0.5%)	20 (10.6%)	76 (40.4%)	82 (43.6%)	9 (4.8%)	3.42	0.77	8
	8.以偶發事件訓練做為教育訓練的方式	4 (2.1%)	12 (6.4%)	60 (31.9%)	98 (52.1%)	14 (7.4%)	3.56	0.81	7

(三) 教育訓練內容

經分析接受調查之專（兼）任人事人員對於教育訓練內容之「專業知識與技能」題項之平均數（如表 3-5-6）結果發現，在其 11 個題項平均數介於 3 至 5 分之間，教育訓練內容之「專業知識與技能」層面需求度最高的是「善用資訊科技，解決人事業務能力」（4.19），其次為「pemis2k 人事資訊系統應用及操作」（4.15）及「人事業務作業流程及電腦資訊系統運用」（4.14），需求度最低的為「組織編

制與人力運用之規定」(3.72)及「公教人員退休所得合理化之推動」(3.71)；表示人事人員在有關資訊處理能力上、人事作業流程方面是高度的需求的，以上不難發現此與行政院人事行政局推動e化公務學習及人事業務資訊化的方向及內容息息相關，也是人事人員在專業知識與技能層面上最爲需要的課程內容。而公教人員退休所得合理化之推動的相關知能等課程，則可能是因爲目前退休制度修正案遲遲未能定案，含有太多變動因素，或是公務人員一直未能接受既有退休所得減少之心態影響，致使該課程成爲不是最迫切需要的專業知識與技能。

接受調查之人事人員對於教育訓練內容之「政令法規」題項之平均數(如表 3-5-6)結果發現，在其 7 個題項平均數介於 3 之 5 分之間，教育訓練內容之「政令法規」層面需求度最高的是「行政法、行政程序法等法學知識」(4.09)，其次爲「兩性平權及性騷擾防治法相關法令」(3.70)及「工作績效管理相關規定」

(3.69)，需求度最低的爲「行政業務委外規劃作業規定」(3.48)；此表示人事人員在教育訓練內容之「政令法規」層面中，最重視的還是與民眾及自身權益有關，行政法、行政程序法等法學知識是一般公務人員依法行政最基本的知能，而近年來由於兩性平權及性騷擾防治意識抬頭，其自我保護的相關法令規定等課程則使人事人員認爲有其需求，整體而言，非常穩合目前政府推動之現況。至於對行政業務委外規劃作業規定等訓練課程需求較低，則因爲目前能推動之委外業務大致已上軌道，而重大業務委外案所遇之瓶頸致引起成效不彰之故。

接受調查之人事人員對於教育訓練內容之「領導管理方面」題項之平均數(如表 3-5-6)結果發現，在其 8 個題項平均數介於 3 之 4 分之間，教育訓練內容之「領導管理方面」層面需求度最高的是「人事服務品質提升」(3.97)，其次是「服務技巧發展訓練」(3.91)及「人事形象塑造與運用」(3.89)，需求度最低的是「人力資源規劃能力」(3.74)；顯示人事人員在教育訓練內容之「領導管理方面」層面中，面對目前人事人員不熟悉相關法規以致公務人員權益問題不當的處置、服務態度等會影響人事服務品質的部分特別重視；近幾年來政府機構對於服務技巧、形象塑造等相當重視，現階段正是政府急欲提升公務人員素質的主要工作，

人事人員也因政府及民眾的重視而對有關服務等訓練內容的需求度變高。反觀「人力資源規劃能力」課程是最不受人事人員所需的，可能導因於地方機關首長用人權限的限制及對人力資源規劃並非相當重視。有關人力發展及人力資源的運用之觀念和發展趨勢，未受人事人員的重視，政府機關應於平時加強人力資源運用之基本觀念，以免人事人員的不重視，而造成機關人力資源的浪費。

接受調查之人事人員對於教育訓練內容之「溝通協調方面」題項之平均數（如表 3-5-6）結果發現，在其 10 個題項平均數介於 4 之 5 分之間，教育訓練內容之「溝通協調方面」層面需求度最高的是「情緒管理與壓力調適」（4.27），其次為「同事間問題協商與解決技巧」（4.23）及「職務衝突管理技巧」（4.19），需求度最低的為「員工諮詢與輔導」（4.05）、「互信關係的建立」（4.04）；顯示人事人員在教育訓練內容之「溝通協調方面」層面中，大部份都是人事人員面對業務的壓力及其他公務人員時所遇到溝通上的困難或人員權益上糾紛時所需要的，近年來由於公務人員意識高漲，對於自身之權益較為重視，人事人員接到投訴的機率增加，遇到的問題也更為複雜，如何讓人事人員能有更好的情緒管理與壓力調適的管道，及溝通與協調能力是目前人事人員最優先加強的訓練課程。至於需求最低的為「員工諮詢與輔導」及「互信關係的建立」，分析其因是人事人員於本身業務繁忙，無暇去顧及人與人之間之互信關係的建立，再者人事人員工作上大都是協助公務人員解決問題，且目前政府推動之心理健康業務為人事重點業務，因而較易忽略自己本身的心理及身理問題。在目前憂鬱症等心理疾病氾濫的時代，人事人員需要重視心理身理的健康，因此目前還有很大的空間可以加強這一區塊的教育訓練。

3-5-6 人事人員對「教育訓練內容」量表之次數分配分析表

	題項	極不 需要	不需要	普通	需要	非常 需要	平均 數	標準 差	排 序
專業知識與技術能力	1.組織編制與人力運用之規定	0 (0%)	15 (8%)	46 (24.5%)	104 (55.3%)	23 (12.2%)	3.72	0.78	10
	2.考試、任免及遷調相關規定	0 (0%)	7 (3.7%)	24 (12.8%)	123 (65.4%)	34 (18.1%)	3.98	0.68	8
	3.差假及勤惰管理相關規定	0 (0%)	2 (1.1%)	39 (20.7%)	119 (63.3%)	28 (14.9%)	3.92	0.63	9
	4.訓練進修、公務人員保障及服務相關規	0 (0%)	2 (1.1%)	25 (13.3%)	129 (68.6%)	32 (17%)	4.01	0.59	7
	5.考核〈考績〉、獎懲相關規定	0 (0%)	1 (0.5%)	25 (13.3%)	128 (68.1%)	34 (18.1%)	4.04	0.58	5
	6.待遇加給、獎金及福利之相關規定	1 (0.5%)	1 (0.5%)	27 (14.4%)	123 (65.4%)	36 (19.1%)	4.02	0.64	6
	7.退休、撫卹、保險相關規定	1 (0.5%)	1 (0.5%)	22 (11.7%)	123 (65.4%)	41 (21.8%)	4.08	0.63	4
	8.pemis2k 人事資訊系統應用及操作	0 (0%)	4 (2.1%)	27 (14.4%)	93 (49.5%)	64 (34%)	4.15	0.74	2
	9.人事業務作業流程及電腦資訊系統運用	0 (0%)	3 (1.6%)	26 (13.8%)	99 (52.7%)	6 (31.9%)	4.14	0.71	3
	10.公教人員退休所得合理化之推動	2 (1.1%)	18 (9.6%)	40 (21.3%)	99 (52.7%)	29 (15.4%)	3.71	0.88	11
	11.善用資訊科技，解決人事業務能力	0 (0%)	1 (0.5%)	17 (9%)	115 (61.2%)	55 (29.3%)	4.19	0.61	1
法令法規	1.兩性平權及性騷擾防治法相關法令	1 (0.5%)	10 (5.3%)	57 (30.3%)	96 (51.1%)	24 (12.8%)	3.70	0.78	2
	2.行政業務委外規劃作業規定	1 (0.5%)	20 (10.6%)	70 (37.2%)	81 (43.1%)	16 (8.5%)	3.48	0.82	7
	3.提昇公務人員英語能力規定	2 (1.1%)	12 (6.4%)	68 (36.2%)	91 (48.4%)	15 (8%)	3.56	0.78	4
	4.行政法人化規定	1 (0.5%)	13 (6.9%)	76 (40.4%)	86 (45.7%)	12 (6.4%)	3.51	0.74	6
	5.行政法、行政程序法等法學知識	0 (0%)	1 (0.5%)	25 (13.3%)	119 (63.3%)	43 (22.9%)	4.09	0.62	1
	6.工作績效管理相關規定	1 (0.5%)	13 (6.9%)	47 (25%)	108 (57.4%)	19 (10.1%)	3.69	0.77	3
	7.核心價值、核心能力相關規定	1 (0.5%)	17 (9%)	64 (34%)	92 (48.9%)	14 (7.4%)	3.54	0.78	5

續表 3-5-6 人事人員對「教育訓練內容」量表之次數分配分析表

	題項	極不 需要	不需要	普通	需要	非常 需要	平均 數	標準 差	排 序
領 導 管 理 方 面	1.人力資源規劃能力	1 (0.5%)	4 (2.1%)	58 (30.9%)	105 (55.9%)	20 (10.6%)	3.74	0.69	7
	2.創新變革理論與知能	1 (0.5%)	4 (2.1%)	53 (28.2%)	101 (53.7%)	29 (15.4%)	3.81	0.73	5
	3.人事業務發展趨勢	0 (0%)	6 (3.2%)	41 (21.8%)	110 (58.5%)	31 (16.5%)	3.88	0.71	4
	4.企劃與經營成本觀念	1 (0.5%)	6 (3.2%)	53 (28.2%)	101 (53.7%)	27 (14.4%)	3.78	0.75	6
	5.人事業務行銷技巧	0 (0%)	9 (4.8%)	47 (25%)	108 (57.4%)	24 (12.8%)	3.78	0.72	6
	6.服務技巧發展訓練	0 (0%)	4 (2.1%)	37 (19.7%)	119 (63.3%)	28 (14.9%)	3.91	0.65	2
	7.人事服務品質提升	0 (0%)	2 (1.1%)	33 (17.6%)	121 (64.4%)	32 (17%)	3.97	0.62	1
	8.人事形象塑造與運用	0 (0%)	5 (2.7%)	43 (22.9%)	108 (57.4%)	32 (17%)	3.89	0.70	3
溝 通 協 調 方 面	1.人際關係與溝通	0 (0%)	5 (2.7%)	16 (8.5%)	109 (58%)	58 (30.9%)	4.17	0.69	4
	2.同事間問題協商與解決技巧	0 (0%)	2 (1.1%)	16 (8.5%)	106 (56.4%)	64 (34%)	4.23	0.64	2
	3.職務衝突管理技巧	0 (0%)	1 (0.5%)	27 (14.4%)	96 (51.1%)	64 (34%)	4.19	0.69	3
	4.辦公室說話的藝術	0 (0%)	2 (1.1%)	35 (18.6%)	95 (50.5%)	56 (29.8%)	4.09	0.72	7
	5.情緒管理與壓力調適	0 (0%)	4 (2.1%)	19 (10.1%)	88 (46.8%)	77 (41%)	4.27	0.73	1
	6.服務品質與糾紛處理	0 (0%)	3 (1.6%)	28 (14.9%)	100 (53.2%)	57 (30.3%)	4.12	0.71	5
	7.互信關係的建立	0 (0%)	3 (1.6%)	38 (20.2%)	94 (50%)	53 (28.2%)	4.04	0.74	9
	8.應對技巧與實務	0 (0%)	1 (0.5%)	26 (13.8%)	111 (59%)	50 (26.6%)	4.12	0.64	6
	9.顧客服務與危機處理	0 (0%)	3 (1.6%)	24 (12.8%)	114 (60.6%)	47 (25%)	4.09	0.66	7
	10.員工諮詢與輔導	0 (0%)	3 (1.6%)	31 (16.5%)	107 (56.9%)	47 (1.6%)	4.05	0.69	8

六、教育訓練各構面平均數分析

教育訓練構面包含「教育訓練動機之同意程度」、「教育訓練方式之認同度」及「教育訓練內容之需求程度」，其中「教育訓練方式之認同度」包含職內訓練及職外訓練兩層面、「教育訓練內容之需求程度」包含專業知識與技能、政令法規、

領導管理及溝通與協調等四個層面，以上均採Likert-type 五點量表計分。

「教育訓練動機之同意程度」、「教育訓練方式之認同度」及「教育訓練內容之需求程度」各層面題項測試結果之平均數、標準差及排名如表3-5-7分析如下：

（一）參與教育訓練動機之同意程度

經分析接受調查之人事人員對於參與教育訓練動機題項之平均數為3.423同意程度介於無意見（3 分）至同意（4 分）之間，推估其因可能是接受調查之人事人員因任職機關及個人屬性不同而有不同規劃及目的，在對於參與教育訓練動機題項整體是接近「同意」程度。

（二）教育訓練方式之認同度

分析結果發現教育訓練方式之職內訓練與職外訓練兩層面認同度之平均數分別為3.459及3.721，職外訓練高於職內訓練，表示人事人員較認同職外教育訓練的方式，一般而言，教育訓練方式常是採以職內訓練為主，職外訓練為輔的教育訓練模式，主要是因為受制於經費、時間與人力調派等因素，除了因機關的薦送遴派受訓外，大部份人事人員顯少有職外訓練機會。就整體教育訓練方式認同度來看，平均數為3.599，較接近「同意」程度。

（三）教育訓練內容需求程度

分析結果發現教育訓練內容需求程度四個層面之平均數排序為溝通與協調（4.138）、專業知識與技能（3.998）、領導管理（3.846）及政令法規（3.653）；其中溝通與協調、專業知識與技能需求程度高於領導管理與政令法規，但整體教育訓練內容需求程度平均數為3.936。

表 3-5-7 教育訓練各構面平均數分析表

問卷構面	平均數	標準差	排序
參與教育訓練動機	3.423	0.524	
教育訓練方式	3.599	0.471	
職內訓練	3.459	0.559	2
職外訓練	3.721	0.501	1
教育訓練內容	3.936	0.426	
專業知識與技能	3.998	0.482	2
政令法規	3.653	0.564	4
領導管理方面	3.846	0.584	3
溝通協調方面	4.138	0.590	1



第四章 研究調查結果分析

本章旨在對本研究之資料分析結果加以說明及探討。第一節將針對「員工個人屬性」對「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式認同」、「教育訓練內容需求」進行變異數分析（one-way ANOVA），檢驗「員工個人屬性」對「參與教育訓練之動機」（假設一）兩者是否有顯著差異存在，與「員工個人屬性」對「教育訓練方式認同」（假設二）兩者是否有顯著差異存在，最後是「員工個人屬性」對「教育訓練內容需求」（假設三）兩者是否有顯著差異存在。

第二節則將針對「任職機關屬性」對「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式認同」、「教育訓練內容需求」進行變異數分析（one-way ANOVA），檢驗「機關屬性」對「參與教育訓練之動機」（假設四）兩者是否有顯著差異存在，與「機關屬性」對「教育訓練方式認同」（假設五）兩者是否有顯著差異存在，最後是「機關屬性」對「教育訓練內容需求」（假設六）兩者是否有顯著差異存在。

第三節則先將「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式認同」及「教育訓練內容需求」以Pearson 相關係數作分析，其次以「參與教育訓練之動機」為自變項，「教育訓練方式認同」為依變項作迴歸分析，探討兩者間之因果關係（假設七），最後再以「參與教育訓練之動機」為自變項，「教育訓練內容需求」為依變項作迴歸分析，探討兩者間之因果關係（假設八）。

第一節 人事人員個人屬性對參與教育訓練動機、教育訓練方式認同度及教育訓練內容需求之影響

本節首先針對人事人員「個人屬性」包括性別、服務年資、年齡、職位、學歷、教育訓練時數及考績等七個構面對「參與教育訓練之動機」、「教育訓練方式之認同度」之職內訓練與職外訓練二層面及「教育訓練內容需求」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面予以探討其差異情形，藉以驗證假設一、假設二及假設三。

檢驗方法係以人事人員「個人屬性」之七個構面（性別、服務年資、年齡、職位、學歷、教育訓練時數及考績）對「參與教育訓練之動機」、及「教育訓練方式之認同度」之職內訓練與職外訓練二層面與「教育訓練內容需求」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面作差異性分析；若其屬性資料為二組選值時，將進行獨立樣本 t 檢定；若其屬性為三組選值以上變項時，則進行單因子變異數分析（one-way ANVOA），在單因子變異數分析中，其 F 值如有達到顯著水準時，將再進一步以 LSD 事後檢定法進行事後多重比較，藉以了解變項各組間差異之情形。

一、人事人員個人屬性因素對「參與教育訓練之動機」差異性分析

爲了瞭解人事人員因性別、服務年資、年齡、職位、學歷、教育訓練時數及考績之不同對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異情形，以下分別就其不同之個人屬性因素加以探討及分析。

（一）不同性別者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員性別不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，以獨立樣本 t 檢定進行檢測，結果如表 4-1-1，接受調查之人事人員性別不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度皆

無顯著之差異性。亦即表示，整體參與教育訓練之動機在不同性別之人事人員中並無任何明顯差異；參與教育訓練之動機 7 個題項同意程度在不同性別之人事人員中亦無明顯差異。

表4-1-1 不同性別員工對參與教育訓練動機同意程度量表t 檢定摘要表

性別	男 (N=92)	女 (N=96)	t 值	顯著性
平均數 題項				
1.爲了增加薪資收入	2.32	2.25	0.46	0.646
2.爲了獲得升遷機會	2.61	2.53	0.537	0.592
3.爲了提升工作能力及效率 和提高解決工作問題能力	4.11	4.09	0.140	0.889
4.爲了提升專業知識與技能	4.20	4.20	-0.025	0.980
5.爲了滿足個人求知慾，使理 論與實務相配合	3.92	4.03	-1.061	0.290
6.爲了提升在機關的地位，獲 得同事與上司的彼此尊重	3.25	3.36	-0.833	0.406
7.爲了將來的生涯發展計劃	3.43	3.61	-1.366	0.174
整體參與教育訓練動機	3.405	3.440	-0.460	0.646

(二) 不同服務年資者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員服務年資不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析（one-way ANVOA）進行檢定，結果如表 4-1-2，接受調查之人事人員服務年資不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度皆無顯著之差異性。亦即，整體參與教育訓練之動機在不同服務年資之人事人員中並無明顯差異；參與教育訓練之動機 7 個題項同意程度在不同服務年資之人事人員中亦無明顯差異。

表 4-1-2 不同人事服務年資員工對參與教育訓練動機同意程度變異數分析摘要表(ANOVA)

平均數 題項	年資 A.1 年 以下 (N=26)	B.1-3 年 (N=37)	C.4-6 年 (N=46)	D.7-9 年 (N=26)	E.10-12 年 (N=23)	F.12 年 以上 (N=30)	F 檢定	顯著性
1.爲了增加薪資收入	2.5	2.27	2.09	2.54	2.22	2.23	1.035	0.398
2.爲了獲得升遷機會	2.73	2.57	2.39	3	2.39	2.47	1.673	0.143
3.爲了提升工作能力 及效率和提高解決 工作問題能力	4	3.95	4.11	4.23	4.04	4.30	1.082	0.372
4.爲了提升專業知識 與技能	4.23	4.14	4.17	4.12	4.22	4.33	0.468	0.800
5.爲了滿足個人求知 慾，使理論與實務 相配合	3.77	3.81	4.07	3.96	4	4.23	1.914	0.094
6.爲了提升在機關的 地位，獲得同事與 上司的彼此尊重	3.27	3.51	3.28	3.23	3.04	3.40	0.818	0.538
7.爲了將來的生涯發 展計劃	3.65	3.54	3.59	3.35	3.26	3.67	0.892	0.488
整體參與教育訓練 動機	3.451	3.398	3.385	3.489	3.311	3.519	0.570	0.723

(三) 不同年齡者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員年齡不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-3，接受調查之人事人員年齡不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度皆無顯著之差異性。亦即，整體參與教育訓練之動機在不同年齡之人事人員中並無明顯差異；參與教育訓練之動機 7 個題項同意程度在不同年齡之人事人員中並無明顯差異。

表 4-1-3 不同年齡員工對參與參與教育訓練動機同意程度變異數分析摘要表（ANOVA）

平均數	年齡	A.21-25 歲 (N=2)	B.26-30 歲 (N=5)	C.31-35 歲 (N=29)	D.36-40 歲 (N=33)	E.41-45 歲 (N=50)	F.46-50 歲 (N=36)	G.51 歲 以上 (N=33)	F 檢定	顯著性
題項										
1.爲了增加薪資收入		3.50	2.40	2.17	2.27	2.20	2.42	2.27	0.770	0.595
2.爲了獲得升遷機會		2.50	3.00	2.62	2.67	2.48	2.53	2.55	0.302	0.935
3.爲了提升工作能力 及效率和提高解決 工作問題能力		3.50	4	3.97	4.24	4.04	4.08	4.24	0.885	0.507
4.爲了提升專業知識 與技能		4	4	4.07	4.33	4.20	4.17	4.24	0.610	0.722
5.爲了滿足個人求知 慾，使理論與實務 相配合		3.5	3.8	3.93	3.91	4.04	3.94	4.09	0.508	0.802
6.爲了提升在機關的 地位，獲得同事與 上司的彼此尊重		3	3	3.45	3.18	3.3	3.42	3.27	0.410	0.872
7.爲了將來的生涯發 展計劃		3.5	3.8	3.62	3.82	3.46	3.19	3.58	1.602	0.149
整體參與教育訓練 動機		3.357	3.429	3.404	3.489	3.389	3.393	3.463	0.183	0.981

（四）不同職位者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員職位不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-4，接受調查之人事人員職位不同對整體「參與教育訓練之動機」無顯著之差異性。即整體參與教育訓練之動機在不同職位之人事人員中並無明顯差異。

接受調查之人事人員職位不同對「參與教育訓練之動機」之 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-4，接受調查之人事人員職位不同對「參與教育訓練之動機」之「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」（ $P=0.037$ ）之同意程度產生顯著之差異性。在「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」題項中，人事管理員動機高於單位主管人員、一般職員及兼任人事人員。亦即參與教育訓練之動機之「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」同意程度在不同職位之人事人員中是有明顯差異存在。

表 4-1-4 不同職位員工對參與參與教育訓練動機同意程度變異數分析摘要表 (ANOVA)

平均數 題項	職位 A.一般 職員 (N=30)	B.人事管 理員 (N=32)	C.單位主 管人員 (N=26)	D.兼任人 事人員 (N=100)	F 檢定	顯著性
1.爲了增加薪資收入	2.47	2.22	2	2.32	1.194	0.313
2.爲了獲得升遷機會	2.87	2.41	2.38	2.58	1.519	0.211
3.爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力	4.13	4.31	4.03	4.04	1.223	0.303
4.爲了提升專業知識與技能	4.23	4.38	4.12	4.15	1.229	0.301
5.爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合	4	4.25	4.08	3.86	2.877	0.037**
6.爲了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重	3.27	3.31	3.08	3.38	0.732	0.534
7.爲了將來的生涯發展計劃	3.63	3.78	3.5	3.42	1.467	0.225
整體參與教育訓練動機	3.514	3.522	3.313	3.923	1.183	0.318
LSD 事後檢定	5.B>C,A,D					

表 P<0.05；*表 P<0.01

(五) 不同學歷者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員學歷不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 進行檢定，結果如表 4-1-5，接受調查之人事人員學歷不同對整體「參與教育訓練之動機」產生顯著之差異性。亦即，整體參與教育訓練之動機在不同學歷之人事人員中產生明顯差異。

接受調查之人事人員學歷不同對「參與教育訓練之動機」之 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 進行檢定，結果如表 4-1-5，接受調查之人事人員學歷不同對「參與教育訓練之動機」之「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」(P=0.041)、「爲了提升專業知識與技能」(P=0.003) 及「爲了將來的生涯發展計劃」(P=0.046) 之同意程度產生顯著之差異性。在「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」題項中，研究所以上學歷者之動機高於專科、國中小、大學及高中職等學歷者；在「爲了提升專業知識與技能」題項中，研究所以上學歷者之動機高於專科、大學、國中小及高

中職等學歷者；在「爲了將來的生涯發展計劃」題項中，研究所以上及國中小學歷者之動機高於專科、大學及高中職等學歷者。亦即參與教育訓練動機之「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」、「爲了提升專業知識與技能」及「爲了將來的生涯發展計劃」同意程度在不同學歷之人事人員中是有所差異。

表 4-1-5 不同學歷員工對參與參與教育訓練動機同意程度變異數分析摘要表（ANOVA）

題項	學歷 平均數	A.國中小 (N=2)	B.高中職 (N=29)	C.專科 (N=94)	D.大學 (N=51)	E.研究所 含以上 (N=12)	F 檢定	顯著性
1.爲了增加薪資收入		3.5	2.07	2.36	2.24	2.17	1.379	0.243
2.爲了獲得升遷機會		3.5	2.48	2.64	2.45	2.58	0.796	0.529
3.爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力		4	3.79	4.23	4	4.25	2.544	0.041**
4.爲了提升專業知識與技能		4	3.79	4.31	4.20	4.33	4.201	0.003***
5.爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合		4	3.72	4.03	3.96	4.25	1.604	0.175
6.爲了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重		4	3.28	3.34	3.23	3.33	0.379	0.824
7.爲了將來的生涯發展計劃		4	3.14	3.59	3.51	4	2.478	0.046**
8.整體參與教育訓練動機		3.857	3.182	3.500	3.370	3.560	2.826	0.026**
LSD 事後檢定		3.E > C,A,D,B; 4.E > C,D, A,B; 7.A > C,D,B; 7.E > C,D,B; 8.A > E,C,D,B						

表 P<0.05；*表 P<0.01

（六）不同教育訓練時數者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員教育訓練時數不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，以單因子變異數分析（one-way ANVOA）進行檢定，結果如表 4-1-6，接受調查之人事人員教育訓練時數不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度皆無顯著之差異性。亦即，整體參與教育訓練之動機在不同教育訓練時數之人事人員中並無明顯差異；參與教育訓練之動機 7 個題項同意程度在不同教育訓練時數之人事人員中亦無明顯差異。

表 4-1-6 不同教育訓練時數員工對參與參與教育訓練動機同意程度變異數分析摘要表 (ANOVA)

平均數 題項	訓練時數 A.0-10 小 時 (N=19)	B.11-20 小時 (N=31)	C.21-30 小時 (N=24)	D.31-40 小時 (N=37)	E.41 小時 以上 (N=77)	F 檢定	顯著性
1.爲了增加薪資收入	2.79	2.26	2.50	2.08	2.19	2.215	0.069
2.爲了獲得升遷機會	3.05	2.39	2.71	2.38	2.57	1.905	0.111
3.爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力	3.95	3.90	4	4.22	4.19	1.465	0.215
4.爲了提升專業知識與技能	4.11	4.03	4.08	4.30	4.27	1.358	0.250
5.爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合	3.89	3.81	3.75	4.11	4.08	1.956	0.103
6.爲了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重	3.68	3.55	3.33	3.162	3.18	1.866	0.118
7.爲了將來的生涯發展計劃	3.95	3.42	3.38	3.41	3.57	1.537	0.193
整體參與教育訓練動機	3.632	3.336	3.393	3.378	3.438	1.070	0.373

(七) 不同考績者對「參與教育訓練之動機」同意程度之差異分析

接受調查之人事人員考績不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度之關係，因接受調查之人事人員考績無人考列丙等，僅有考列甲等及乙等二項選值，所以以獨立樣本 t 檢定進行檢測，結果如表 4-1-7，接受調查之人事人員考績不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度皆無顯著之差異性。亦即，整體參與教育訓練之動機在不同考績之人事人員中並無明顯差異；參與教育訓練之動機 7 個題項同意程度在不同考績之人事人員中亦無明顯差異。

表 4-1-7 不同考績員工對參與參與教育訓練動機同意程度量表 t 檢定摘要表

題項	平均數	考績		t 值	顯著性
		甲等 (N=141)	乙等 (N=47)		
1.爲了增加薪資收入		2.25	2.38	-0.824	0.411
2.爲了獲得升遷機會		2.58	2.53	0.298	0.766
3.爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力		4.13	4.02	0.867	0.387
4.爲了提升專業知識與技能		4.23	4.11	1.141	0.255
5.爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合		4.01	3.89	0.971	0.333
6.爲了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重		3.277	3.404	-0.803	0.423
7.爲了將來的生涯發展計劃		3.539	3.489	0.325	0.745
整體參與教育訓練動機		3.430	3.404	0.286	0.775

綜合以上結果顯示，接受調查之人事人員其個人屬性中之「性別」、「服務年資」、「年齡」、「教育訓練時數」及「考績」的不同對整體「參與教育訓練之動機」及其 7 個動機題項同意程度並無差異情形；在接受調查之人事人員個人屬性中，僅有「學歷」不同對整體「參與教育訓練之動機」($P=0.026$) 同意程度達顯著之差異，其餘個人屬性中依各動機題項不同而有不同的差異性存在，本研究將具有顯著差異之結果者，分別予以說明及推論如下：

(一)就職位屬性而言：在接受調查之人事人員個人屬性中，「職位」不同對整體「參與教育訓練之動機」同意程度並無差異情形，但對「參與教育訓練之動機」之「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」($P=0.037$) 之同意程度產生顯著之差異性。在「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」題項中，人事管理員動機高於單位主管人員、一般職員及兼任人事人員。人事管理員對於動機題項「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」較其他人員爲高，其因不難理解，人事管理員在於職場或機關中，幾乎爲單一主管編制，即一個人負責所有機關內的人事業務，舉凡任免遷調、獎懲考核、待遇福利等工作流程及內容都有一定認知與熟練，因此人事管理員對於增加專業知識、獲得升遷機會或人際關係並不是主要的參訓動機，他們對未來工作方向及目標，以滿足個人

求知慾，使理論與實務相配合之動機最高，這點研究發現值得政府機關或訓練機構面對人事管理員安排教育訓練課程時參考。

(二)就學歷屬性而言：在接受調查之人事人員個人屬性中，僅有「學歷」不同對整體「參與教育訓練之動機」($P=0.026$)同意程度達顯著之差異，此顯示人事人員對於「參與教育訓練之動機」之同意程度在不同學歷之人事人員中是有明顯差異性，表示不同的學歷對參與教育訓練動機是有影響；除了上述會產生顯著差異外，人事人員對於「參與教育訓練之動機」之「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」($P=0.041$)、「爲了提升專業知識與技能」($P=0.003$)及「爲了將來的生涯發展計劃」($P=0.046$)之同意程度亦產生顯著之差異性。依資料顯示「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」、「爲了提升專業知識與技能」及「爲了將來的生涯發展計劃」三項題項中，研究所以以上學歷者參與訓練動機均高於其他不同學歷者，分析其因具研究所以以上學歷之人事人員本身對於學習往往有較高的興趣，對於工作上希望能提高其工作效率，並能更快更有效的解決工作上的問題，並希於職場能有更上一層樓的空間，將所學與工作結合，爲自己規劃未來生涯發展之遠景，所以在此三題項動機最高是可理解的，學歷於工作場中是一項重要用人的參考指標，政府機關如能更注意此學歷層級人員在工作上的需求，從動機上來看，教育訓練的內容及方式需與其他員工適時的予以區分，或應加上一些生涯規劃、管理專業科目的訓練內容。另值得一提的是具國中小學歷之人事人員對於「參與教育訓練之動機」之「爲了將來的生涯發展計劃」一題項中，參與訓練之動機與研究所以以上學歷之人事人員相當，並高於其他不同學歷者，分析其原因，可能是國中小畢業之人事人員於職場中，因高學歷者人才輩出，有種不進則退的警惕，因此對於未來的生涯規劃相當的重視。

二、人事人員個人屬性因素對「教育訓練方式認同」及「教育訓練內容需求」差異性分析

爲了瞭解人事人員是否會因性別、服務年資、年齡、職位、學歷、教育訓練時數及考績之不同而對「教育訓練方式認同度」之職內訓練與職外訓練二層面、與「教育訓練內容需求」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面而有所差異情形，以下分別就其不同之個人屬性因素加以探討及分析。

(一) 不同性別對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員性別不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以獨立樣本 t 檢定進行檢測，結果如表 4-1-8，接受調查之人事人員性別不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練方式之職內訓練與職外訓練認同度在不同性別之人事人員中並無明顯差異。

接受調查之人事人員性別不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異分析，以獨立樣本 t 檢定進行檢測，結果如表 4-1-8，分析結果顯示接受調查之人事人員性別不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理需求皆無顯著之差異性；但對「教育訓練內容」之溝通與協調需求有顯著差異（ $P=0.038$ ）。研究結果顯示，女性人事人員對「教育訓練內容」之溝通與協調需求高於男性人事人員。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規及領導管理三個層面需求在不同性別之人事人員中並無明顯差異；但不同性別之人事人員對教育訓練內容之溝通協調需求上是有所差異的。

表 4-1-8 不同性別員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度量表 t 檢定摘要表

教育訓練變項	性別		t 值	顯著性
	平均數			
		A.男 (N=92)	B.女 (N=96)	
教育訓練方式	1.職內訓練	3.47	3.45	0.276
	2.職外訓練	3.72	3.72	-0.017
教育訓練內容	3.專業知識與技能	3.98	4.02	-0.606
	4.政令法規	3.62	3.69	-0.788
	5.領導管理方面	3.80	3.89	-1.061
	6.溝通協調方面	4.05	4.23	-2.089
LSD 事後檢定				6.B>A

表 $P<0.05$ ；*表 $P<0.01$

（二）不同服務年資對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員服務年資不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-9，接受調查之人事人員服務年資不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練方式之職內訓練與職外訓練認同度在不同服務年資之人事人員中並無明顯差異。

另接受調查之人事人員服務年資不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-9，接受調查之人事人員服務年資不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求程度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求在不同服務年資之人事人員中並無明顯差異。

表 4-1-9 不同人事服務年資員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度變異數分析摘要表（ANOVA）

年資		1 年	1-3 年	4-6 年	7-9 年	10-12	12 年	F 檢定	顯著性
平均數		以下	(N=37)	(N=46)	(N=26)	年	以上		
教育訓練變項		(N=26)				(N=23)	(N=30)		
教育訓練方式	1.職內訓練	3.538	3.475	3.376	3.401	3.602	3.438	0.675	0.643
	2.職外訓練	3.721	3.726	3.641	3.759	3.832	3.717	0.482	0.790
教育訓練內容	3.專業知識與技能	4.154	3.978	4.004	3.986	3.862	3.994	0.929	0.463
	4.政令法規	3.736	3.629	3.599	3.654	3.733	3.629	0.307	0.908
	5.領導管理	3.774	3.858	3.834	3.817	3.918	3.864	0.190	0.966
	6.溝通協調	4.054	4.143	4.176	4.065	4.134	4.210	0.307	0.908

（三）不同年齡者對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員年齡不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-10，接受調查之人事人員年齡不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練方式之職內訓練與

職外訓練認同度在不同年齡之人事人員中並無明顯差異。

接受調查之人事人員年齡不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異，以單因子變異數分析

（one-way ANVOA）進行檢定，結果如表 4-1-10，接受調查之人事人員年齡不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求程度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求在不同年齡之人事人員中並無明顯差異。

表 4-1-10 不同年齡員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度變異數分析摘要表（ANOVA）

	年齡 平均數	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 歲	F 檢 定	顯著 性
		歲	歲	歲	歲	歲	歲	以上		
教育訓練變項		N=2	N=5	N=29	N=33	N=50	N=36	N=33		
教育訓練方式	1.職內訓練	3.429	3.743	3.512	3.303	3.483	3.575	3.364	1.125	0.349
	2.職外訓練	3.688	3.925	3.750	3.723	3.688	3.733	3.701	0.2	0.976
教育訓練內容	3.專業知識與技能	4.136	4.073	4.025	3.992	4.004	4.018	3.931	0.176	0.983
	4.政令法規	3.571	3.743	3.729	3.623	3.663	3.698	3.541	0.381	0.891
	5.領導管理	3.813	3.75	3.772	3.920	3.798	3.872	3.902	0.303	0.935
	6.溝通協調	4.2	3.96	3.886	4.203	4.216	4.139	4.197	1.236	0.290

（四）職位不同者對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員職位不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以單因子變異數分析（one-way ANVOA）進行檢定，結果如表 4-1-11，接受調查之人事人員職位不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練方式之職內訓練與職外訓練認同度在不同職位之人事人員中並無明顯差異。

而接受調查之人事人員職位不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異分析，以單因子變異數分析（one-way ANVOA）進行檢定，結果如表 4-1-11，接受調查之人事人員職位不

同對「教育訓練內容」之政令法規及溝通與協調等二個層面之需求程度無顯著之差異性。亦即，教育訓練內容之政令法規及溝通與協調等二個層面之需求在不同職位之人事人員中並無明顯差異。但接受調查之人事人員對「教育訓練內容」之專業知識與技能（ $P=0.047$ ）、領導管理（ $P=0.035$ ）需求有顯著差異。研究結果顯示，人事管理員對「教育訓練內容」之專業知識與技能需求高於兼任人事人員、一般職員及單位主管人員；對「教育訓練內容」之領導管理需求方面，一般職員高於人事管理員、單位主管人員及兼任人事人員。亦即，不同職位之人事人員對教育訓練內容之專業知識與技能、領導管理等二需求是有所差異的。

表 4-1-11 不同職位員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度變異數分析摘要表（ANOVA）

職位		A.一般 職員 (N=30)	B.人事管 理員 (N=32)	C.單位主 管人員 (N=26)	D.兼任 人事 人員 (N=100)	F 檢 定	顯著性
平均數							
教育訓練變項							
教育訓 練方式	1.職內訓練	3.619	3.518	3.478	3.387	1.508	0.214
	2.職外訓練	3.858	3.801	3.663	3.669	1.510	0.213
教育訓 練內容	3.專業知識與技能	3.964	4.170	3.818	4	2.698	0.047**
	4.政令法規	3.800	3.683	3.681	3.591	1.130	0.383
	5.領導管理方面	3.988	3.984	3.962	3.730	2.930	0.035**
	6.溝通協調方面	4	4.284	4.112	4.139	1.225	0.302
LSD 事後檢定		3.B>D,A,C; 5.A>B,C,D					

表 $P<0.05$ ；*表 $P<0.01$

（五）不同學歷者對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員學歷不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-12，接受調查之人事人員學歷不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練方式之職內訓練與職外訓練認同度在不同學歷之人事人員中並無明顯差異。

接受調查之人事人員學歷不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異，以單因子變異數分析

(one-way ANVOA) 進行檢定，結果如表 4-1-12，接受調查之人事人員學歷不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求程度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求在不同學歷之人事人員中並無明顯差異。

表 4-1-12 不同學歷員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度變異數分析摘要表 (ANOVA)

學歷		國中小 (N=2)	高中職 (N=29)	專科 (N=94)	大學 (N=51)	研究所 含以上 (N=12)	F 檢定	顯著性
平均數								
教育訓練變項								
教育訓練方式	1.職內訓練	3.50	3.389	3.462	3.479	3.512	0.156	0.96
	2.職外訓練	3.563	3.543	3.779	3.733	3.667	1.333	0.259
教育訓練內容	3.專業知識與技能	3.5	4.003	3.979	4.087	3.841	1.340	0.257
	4.政令法規	3.5	3.532	3.714	3.608	3.679	0.731	0.572
	5.領導管理	3.5	3.629	3.872	3.951	3.781	1.696	0.153
	6.溝通協調	3.5	4.072	4.117	4.261	4.041	1.346	0.255

(六) 不同教育訓練時數者對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員教育訓練時數不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以單因子變異數分析 (one-way ANVOA) 進行檢定，結果如表 4-1-13，接受調查之人事人員教育訓練時數不同對「教育訓練方式」之職內訓練層面之認同度無顯著之差異性；但對「教育訓練方式」之職外訓練層面之認同度達顯著水準 ($P=0.047$)，研究結果顯示，教育訓練時數在 40 小時以上之人事人員對於「教育訓練方式」之職外訓練層面之認同度高於其他訓練時數者，亦即，教育訓練方式之職內訓練認同度在不同教育訓練時數之人事人員中並無明顯差異；但不同教育訓練時數之人事人員在教育訓練方式之職外訓練認同度上是有所差異。

接受調查之人事人員教育訓練時數不同對「教育訓練內容」之專業知識與技

能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，結果如表 4-1-13，接受調查之人事人員教育訓練時數不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求程度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求在不同教育訓練時數之人事人員中並無明顯差異。

表 4-1-13 不同教育訓練時數員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度變異數分析摘要表（ANOVA）

教育訓練時數		A.0-10	B.11-20	C.21-30	D.31-40	E.41 小	F 檢定	顯著性
平均數		小時	小時	小時	小時	時以上		
教育訓練變項		N=19	N=31	N=24	N=37	N=77		
教育訓練方式	1.職內訓練	3.436	3.364	3.333	3.405	3.568	1.355	0.251
	2.職外訓練	3.730	3.637	3.604	3.595	3.849	2.465	0.047**
教育訓練內容	3.專業知識與技能	3.971	3.988	4.133	3.855	4.035	1.430	0.226
	4.政令法規	3.744	3.558	3.655	3.541	3.722	0.999	0.410
	5.領導管理	3.914	3.746	3.807	3.699	3.953	1.568	0.185
	6.溝通協調	4.095	4.110	4.050	4.086	4.212	0.542	0.705
LSD 事後檢定		2.E > A,B,C,D						

表 P<0.05；*表 P<0.01

（七）不同考績者對「教育訓練方式認同度」及「教育訓練內容需求」差異分析

接受調查之人事人員考績不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度差異分析，以獨立樣本 t 檢定進行檢測，結果如表 4-1-14，接受調查之人事人員考績同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度皆無顯著之差異性。亦即，教育訓練方式之職內訓練與職外訓練認同度在不同考績之人事人員中並無明顯差異。

接受調查之人事人員考績不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通與協調等四個層面之需求差異分析，以獨立樣本 t 檢定進行檢測，結果如表 4-1-14，分析結果顯示接受調查之人事人員考績不同對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理需求皆無顯著之差異性；但

對「教育訓練內容」之溝通與協調需求有顯著差異（ $P=0.043$ ）。研究結果顯示，考績甲等者對「教育訓練內容」之溝通與協調需求高於考績乙等者。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規及領導管理三個層面需求在不同考績之人事人員中並無明顯差異；但在教育訓練內容之溝通協調需求上則受人事人員考績之不同而有所影響，表示不同考績之人事人員對教育訓練內容之溝通協調需求上是有所差異的。

表 4-1-14 不同考績員工對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求程度量表 t 檢定摘要表

		考績		t 值	顯著性
平均數		A.甲等	B.乙等		
		(N=141)	(N=47)		
教育訓練變項					
教育訓練方式	1.職內訓練	3.449	3.489	-0.429	0.668
	2.職外訓練	3.733	3.684	0.587	0.558
	3.專業知識與技能	4.005	3.977	0.349	0.728
教育訓練內容	4.政令法規	3.667	3.611	0.585	0.559
	5.領導管理方面	3.862	3.801	0.621	0.535
	6.溝通協調方面	4.188	3.987	2.037	0.043**
LSD 事後檢定		6.A>B			

表 $P<0.05$ ；*表 $P<0.01$

綜合以上分析發現，接受調查之人事人員「性別」不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度並無差異。在對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理三個層面需求程度均無差異情形；但對「教育訓練內容」之溝通與協調層面需求有顯著差異（ $P=0.038$ ），女性人事人員對「教育訓練內容」之溝通與協調需求高於男性人事人員，其因應為從事人事業務者以女性略多，而人事業務係為服務廣大的公教人員，屬公務機關的服務業，服務業以從業人員服務品質為優先考量，在面對公教人員時因經驗或專業知識不足，公教人員不一定會產生抱怨，但若在服務過程中態度及服務品質差，常是公教人員抱怨的最主要原因；因此在與公教人員或主管溝通業務時，溝通與協調的能力及技巧需要更好，第三章第五節教育訓練內容平均數比較也顯示溝通與協調項目最為需要之訓練內容。所以

在以女性居多的人事業務職場中，男女人事人員對教育訓練內容之溝通與協調需求層面，女性高於男性的結果應不難瞭解其因。

不同「服務年資」人事人員對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度並無差異，這也反應一般機關現行之教育訓練政策是以職內訓練為主，職外訓練為輔的現況。在對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面需求程度並無差異情形。分析結果得知服務年資在 1 年以下者對於教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規的需求度較其他服務年資者高；而服務年資 12 年以上者則對教育訓練內容之溝通協調的需求度較高，此不難理解，針對不同的服務年資者提供或加強其需求的課程，是我們目前教育訓練機構或政府機關遴薦人員參訓時必需加以考量的。

接受調查之人事人員「職位」不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度並無差異。在對「教育訓練內容」之政令法規、溝通與協調二個層面需求程度無差異情形；但對「教育訓練內容」之專業知識與技能（ $P=0.047$ ）及領導管理（ $P=0.035$ ）層面需求有顯著差異，研究結果顯示：人事管理員對「教育訓練內容」之專業知識與技能需求高於其他職位人員；一般職員對「教育訓練內容」之領導管理方面需求高於其他職位人員。

接受調查之人事人員「年齡」不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度並無差異。在對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面需求程度亦無差異情形。根據發放問卷前與辦理訓練業務之人事人員瞭解的結果，不同年齡層人員對訓練機構或政府機關所辦理之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調等教育訓練課程參與上都很平均，而且教育訓練課程的安排頻繁，需求度高，顯示從 21 歲到 50 歲以上人事人員皆能隨著時代的高速變化及競爭激烈社會的需要而學習，所以加強教育訓練確實有所需。

在員工個人屬性中，「學歷」對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練二層面之認同度並無差異。在對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面需求程度亦無差異情形。惟分析結果發現學歷在國中小的人

事人員對整體「教育訓練內容」及其專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面需求都較其他學歷者為低，推論其因可能是有關早期人事人員之任用或轉任受限於學歷，因此高中職以下學歷者擔任人事人員職務者並不多，此從本研究第三章第五節有效樣本人事人員個人資料次數分配表中，有關學歷部份國中小學歷者所佔百分比中可看出端倪，因具國中小學歷從事於人事業務者並不多，所以相對的對整體「教育訓練內容」及其專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面需求都較其他學歷者為低。

接受調查之人事人員「教育訓練時數」不同對「教育訓練方式」之職內訓練層面之認同度並無差異；但對「教育訓練方式」之職外訓練認同度有顯著之差異。目前人事人員教育訓練方式不論是職內或職外訓練，大都以課堂講授、業務導向為主，其實過於狹隘，長久下來效果其實不彰，不管訓練內容再好，也需搭配適合的訓練方式，於人事人員教育訓練時數不同對職外訓練認同度差異分析中，訓練時數超過 40 小時者認同度最高，即使是對職內訓練認同度上亦最高，表示教育訓練時數高者對於教育訓練的需求較有深刻體驗覺得正確的訓練方式是很重要的；另教育訓練 0-10 小時之人事人員認同度雖小於 41 小時以上之人事人員確高於其他時數之人員，顯示教育訓練在 0-10 小時者職外訓練的機會是比較少，而且有期待；教育訓練在 31-40 小時者基於行政院人事行政局每人每年終身學習時數 30 小時的規定需要已達成，所以對於職外訓練的認同度為最低。以上結果可給於公務單位、機關對於教育訓練時數不同者，規劃出適合的教育訓練方式，調整職內訓練與職外訓練比例，以達教育訓練之目的。在對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面需求程度亦無差異情形。但教育訓練時數 41 小時以上人事人員對「教育訓練內容」各層面的需求程度大都較其他時數人員為高，表示對其要加強的教育訓練內容會具選擇性，也知訓練目的為何。雖然人事人員教育訓練時數不同、工作內容也有些差異性，但對教育訓練內容的需求均是需要的，所以並無差異情形發生。

接受調查之人事人員「考績」不同對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練

二層面之認同度並無差異。在對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規及領導管理三個層面需求程度亦無顯著差異情形，但對溝通協調此層面需求程度有顯著差異（ $P=0.043$ ），考績甲等者對「教育訓練內容」之溝通協調層面需求程度比考績乙等者為高。考績是評定公教人員工作態度、操性及學識等標準，一般而言，考績甲等者其工作表現大都比考績乙等者好，也較受長官或主管的賞識與肯定，而在工作業務上因需直接面對下屬或上級，所以溝通協調的技巧就非常重要，亦相對的較被重視。在教育訓練內容之溝通協調層面需求，考績甲等者明顯較高，就算在專業知識與技能、政令法規及領導管理三個層面沒有顯著差異性，但考績甲等者需求程度仍比考績乙等者為高，以上研究發現可給機關首長或主管一個參考。

第二節 人事人員任職機關屬性對參與教育訓練動機、教育訓練方式認同及教育訓練內容需求之影響

本節首先探討人事人員「任職機關屬性」包括中央行政機關、地方行政機關、民意機關、國立學校及縣屬學校等五個機關屬性之人事人員對「參與教育訓練動機」、「教育訓練方式認同度」之職內訓練及職外訓練二層面、與「教育訓練內容需求」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面的差異情形，以證假設四、假設五、假設六。檢驗方法係以接受調查之人事人員任職機關屬性對參與教育訓練動機、教育訓練方式之職內訓練及職外訓練二層面與教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面，進行單因子變異數分析（one-way ANVOA），在單因子變異數分析之 F 值達到顯著水準時，將再進一步以 LSD 事後檢定法進行事後多重比較，以瞭解變項各組間差異之情形。

一、人事人員任職機關對參與教育訓練動機差異性分析

首先將人事人員「任職機關屬性」中五個機關：中央行政機關、地方行政機關、民意機關、國立學校及縣屬學校對整體「參與教育訓練動機」及其 7 個動機題項，以單因子變異數分析（one-way ANVOA）進行檢定，分析結果如表 4-2-1 發現，接受調查之人事人員在「任職機關屬性」中的五個不同機關屬性對整體「參與教育訓練動機」無顯著差異性。亦即，整體參與教育訓練動機在不同的任職機關屬性之人事人員中並無明顯差異。

而人事人員「任職機關屬性」因素對「參與教育訓練動機」之 7 個動機題項，以單因子變異數分析（one-way ANVOA）進行檢定後，結果如表 4-2-1 發現，在對參與教育訓練動機之「爲了增加薪資收入」($P=0.010$)、「爲了獲得升遷機會」($P=0.050$)及「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」($P=0.024$)有顯著差異，研究結果顯示，經 LSD 事後檢定，任職民意機關之人事人員對參與教育訓練動機之「爲了增加薪資收入」及「爲了獲得升遷機會」同意程度高於任職其他四個機關之人事人員；任職於國立學校之人事人員對參與教育訓練動機之「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」同意程度高於任職其他四個機關之人事人員。亦即參與教育訓練動機之「爲了增加薪資收入」、「爲了獲得升遷機會」及「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」同意程度在不同任職機關屬性的人事人員中是有所差異。

綜合以上分析發現雖在整體參與教育訓練之動機無顯著差異，但在參與教育訓練動機中有關增加薪資收入、獲得升遷機會及滿足個人求知慾，使理論與實務相配合三個動機問項卻有差異性發生，對於增加薪資收入、獲得升遷機會二項參與教育訓練之動機，任職民意機關之人事人員均高於其他機關之人事人員，顯示民意機關之人事人員可能因工作關係，在民意機關服務的期間培養出豐厚的人脈，對日後工作或轉換跑道是有所幫助的，於工作上更能清楚確定目標、掌握工作重點，對於工作企圖心強，所以進入民意機關後想獲得升遷的機會及更多的薪資收入是可以理解的。另在參與教育訓練動機之題項「爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」

中，任職國立學校之人事人員高於其他機關之人事人員，顯示於國立學校任職之人事人員可能因工作職場所接觸的皆是學者或教授、講師，在學術研究的氣氛薰陶下，不知覺的受其影響及內化，因此他們對於未來工作方向及目標，以滿足個人求知慾，使理論與實務相配合之動機最高，非常符合這些人事人員的心態，這點研究發現值得訓練機構面對任職國立學校之人事人員安排教育訓練課程時的參考。

表 4-2-1 人事人員任職機關屬性對參與教育訓練之動機變異數摘要分析表（ANOVA）

任職機關 平均數 題項	A.中央行 政機關 (N=23)	B.地方行 政機關 (N=49)	C.民意 機關 (N=12)	D.國立 學校 (N=10)	E.縣屬 學校 (N=94)	F 檢 定	顯著性
1.爲了增加薪資收入	2.30	1.90	2.83	2.50	2.38	3.442	0.010***
2.爲了獲得升遷機會	2.61	2.35	3.25	2.90	2.55	2.417	0.050**
3.爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力	4.04	4.06	3.92	4.40	4.13	0.714	0.583
4.爲了提升專業知識與技能	4.17	4.16	4.00	4.60	4.20	1.381	0.242
5.爲了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合	4.09	4.10	3.58	4.40	3.89	2.892	0.024**
6.爲了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重	3.52	3.20	3.25	3.50	3.29	0.557	0.694
7.爲了將來的生涯發展計劃	3.52	3.59	3.58	4.20	3.41	1.855	0.120
整體參與教育訓練動機	3.466	3.338	3.488	3.786	3.410	1.641	0.166
LSD 事後檢定	1.C>D,E,A,B; 2.C>D,A,E,B; 5.D>B,A,E,C						

表 P<0.05；*表 P<0.01

二、人事人員任職機關對「教育訓練方式認同」及「教育訓練內容需求」差異性分析

首先在接受調查之人事人員的「任職機關屬性」對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練之認同度差異性分析，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，分析結果如表 4-2-2 發現，接受調查之人事人員的「任職機關屬性」對「教

育訓練方式」之職內訓練與職外訓練認同度均無顯著差異。亦即教育訓練方式之職內訓練與職外訓練認同度在不同任職機關屬性的人事人員中並無明顯差異。接受調查之人事人員在「任職機關屬性」中的五個不同任職機關屬性對「教育訓練內容需求」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面的需求差異性分析，如表 4-2-2 所示，以單因子變異數分析（one-way ANOVA）進行檢定，在專業知識與技能、政令法規及領導管理等三個層面皆無顯著差異；但對「教育訓練內容」之溝通協調層面需求程度有顯著差異（ $P=0.018$ ），研究結果顯示，經 LSD 事後檢定，任職國立學校之人事人員對「教育訓練內容」之溝通協調層面需求程度高於其他任職機關之人事人員。亦即，教育訓練內容之專業知識與技能、政令法規及領導管理等三個層面需求在不同任職機關屬性的人事人員中並無明顯差異；但教育訓練內容之溝通協調層面需求程度在不同任職機關屬性的人事人員中是有明顯差異存在。

綜合以上分析發現其中接受調查五個機關屬性之人事人員對「教育訓練內容」之溝通協調層面需求程度，有顯著性差異，以任職於國立學校之人事人員需求程度最高。推論其因為國立學校之人事人員，大部份所接觸服務的是高學歷的講師或教授，每位講師都學有專精，在於服務的過程中，國立學校之人事人員可能深怕自身的溝通及協調能力不足，無法應付學校教師的需求，因此任職國立學校之人事人員對教育訓練內容之溝通協調層面需求程度高於其他機關者是不難理解的。

以上研究發現值得政府機關或訓練教育機構參考，目前因限於經費、時間及人力，政府機關或訓練教育機構均不論其任職機關屬性的不同去規劃教育訓練課程內容，而是推出教育訓練課程內容後再由各機關學校遴薦或推派人員參加，但每個機關學校各有其不同之屬性及特性，對任職機關屬性不同的員工，針對其工作內容、性質去規劃出適當的教育訓練內容，分配好各任職機關人員訓練之比例，因材施教，才能達成教育訓練之目的。

表 4-2-2 人事人員任職機關屬性對教育訓練方式認同度與教育訓練內容需求變異數摘要分析表 (ANOVA)

任職機關		A.中央行政機關 (N=23)	B.地方行政機關 (N=49)	C.民意機關 (N=12)	D.國立學校 (N=10)	E.縣屬學校 (N=94)	F 檢定	顯著性
教育訓練變項		平均數						
教育訓練方式	1.職內訓練	3.516	3.452	3.429	3.786	3.418	1.049	0.383
	2.職外訓練	3.641	3.804	3.583	4	3.685	1.623	0.170
	3.專業知識與技能	3.953	4	3.917	4.027	4.015	0.174	0.952
教育訓練內容	4.政令法規	3.596	3.697	3.548	4.143	3.605	2.358	0.055
	5.領導管理方面	3.864	3.864	3.954	3.771	3.763	1.647	0.164
	6.溝通協調方面	3.883	4.302	3.858	4.32	4.131	3.070	0.018**
LSD 事後檢定		6.D > B,E,A,C						

表 P<0.05；*表 P<0.01

第三節 人事人員參與教育訓練動機對教育訓練方式認同度及教育訓練內容之影響

在本節中首先將人事人員之「參與教育訓練動機」、「教育訓練方式」及「教育訓練內容」的 Pearson 相關係數先做分析，藉由 Pearson 相關係數分析，觀察各變項間彼此相關情形；其次再以人事人員之「參與教育訓練動機」為自變項對依變項「教育訓練方式」（職內訓練與職外訓練）作迴歸分析，並探討其因果關係，以驗證假設七。最後則以人事人員之「參與教育訓練動機」為自變項對依變項「教育訓練內容」（專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調）作迴歸分析，並探討其因果關係，以驗證假設八。

一、人事人員參與教育訓練動機、教育訓練方式及教育訓練內容之 Pearson 相關分析

利用 Pearson 相關分析瞭解參與教育訓練動機、教育訓練方式及教育訓練內容相互關係，通常相關係數（ r ）的平方（ r^2 ），稱為決定係數或解釋變異量的比例，然而不論是相關係數或決定係數，只能說明兩者關係密切的程度，而不能誤認兩者間存有因果關係。

將參與教育訓練動機、教育訓練方式及教育訓練內容經 Pearson 相關分析之後結果如表 4-3-1 所示。教育訓練動機對教育訓練方式之相關係數為 0.419，達顯著水準（ $P=0.000$ ），呈中度相關。教育訓練動機對教育訓練內容之相關係數為 0.323，達顯著水準（ $P=0.000$ ）。

表 4-3-1 教育訓練之動機、教育訓練方式及教育訓練內容間之 Pearson 相關（雙尾）， $N=188$

構面		教育訓練動機	教育訓練方式	教育訓練內容
教育訓練動機	Pearson 相關	1		
教育訓練方式	Pearson 相關	0.419** ($P=.000$)	1	
教育訓練內容	Pearson 相關	0.323** ($P=.000$)	0.470** ($P=.000$)	1

*在顯著水準為 0.05 時（雙尾），相關顯著；**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。

二、人事人員參與教育訓練動機對教育訓練方式之迴歸分析

將人事人員之「參與教育訓練動機」為自變項對依變項「教育訓練方式」之兩構面「職內訓練」與「職外訓練」分別作簡單迴歸分析。

(一) 參與教育訓練動機對教育訓練方式之職內訓練迴歸分析

分析結果如表 4-3-2 所示，參與教育訓練動機對教育訓練方式之職內訓練認同度變項為顯著 ($p=0.000$)，R 平方為 0.137，表示聯合解釋變異量為 0.137，教育訓練動機之同意程度能預測教育訓練方式之職內訓練認同度有 13.7%。亦即人事人員參與教育訓練之動機愈高則對教育訓練方式之職內訓練認同度就愈高。

表 4-3-2 參與教育訓練之動機對教育訓練方式之職內訓練迴歸分析摘要表

投入變項	參與教育訓練動機之同意程度 (自變項)					
	常數	R	R 平方	調過後的 R 平方	F 值	顯著性
教育訓練方式之職內訓練 (依變項)	14.748	0.370	0.137	0.132	29.431	.000***

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$

(二) 參與教育訓練動機對教育訓練方式之職外訓練迴歸分析

分析結果如表 4-3-3 所示，參與教育訓練動機對教育訓練方式之職外訓練認同度變項為顯著 ($p=0.000$)，R 平方為 0.142，表示聯合解釋變異量為 0.142，教育訓練動機之同意程度能預測教育訓練方式之職外訓練認同度有 14.2%。亦即人事人員參與教育訓練之動機愈高則對教育訓練方式之職外訓練認同度就愈高。

表 4-4-3 參與教育訓練之動機對教育訓練方式之職外訓練迴歸分析摘要表

投入變項	參與教育訓練動機之同意程度 (自變項)					
	常數	R	R 平方	調過後的 R 平方	F 值	顯著性
教育訓練方式之職外訓練 (依變項)	19.892	0.377	0.142	0.137	30.767	.000***

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$

三、人事人員參與教育訓練動機對教育訓練內容需求之迴歸分析

將人事人員之「參與教育訓練動機」為自變項對依變項整體「教育訓練內容需求」之四個構面「專業知識與技能」、「政令法規」、「領導管理」與「溝通協調」分別作簡單迴歸分析。

(一) 參與教育訓練動機對教育訓練內容之專業知識與技能迴歸分析

分析結果如表 4-3-4 所示，參與教育訓練動機對教育訓練內容之專業知識與技能變項為顯著 ($p=0.001$)，R 平方為 0.054，表示聯合解釋變異量為 0.054，參與教育訓練動機之同意程度能預測教育訓練內容之專業知識與技能需求程度有 5.4%。亦即人事人員參與教育訓練之動機愈強則對教育訓練內容之專業知識與技能需求程度就愈強。

表 4-3-4 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之專業知識與技能迴歸分析摘要表

投入變項	參與教育訓練動機之同意程度（自變項）					
	常數	R	R 平方	調過後的 R 平方	F 值	顯著性
教育訓練內容之專業知識與技能需求程度（依變項）	35.903	0.233	0.054	0.049	10.693	.001**

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$

(二) 參與教育訓練動機對教育訓練內容之政令法規迴歸分析

分析結果如表 4-3-5 所示，參與教育訓練之動機對教育訓練內容之政令法規變項為顯著 ($p=0.000$)，R 平方為 0.135，表示聯合解釋變異量為 0.135，參與教育訓練動機之同意程度能預測教育訓練內容之政令法規需求程度有 13.5%。亦即人事人員參與教育訓練之動機愈強則對教育訓練內容之政令法規需求程度就愈強。

表 4-3-5 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之政令法規迴歸分析摘要表

投入變項	參與教育訓練動機之同意程度（自變項）					
	常數	R	R 平方	調過後的 R 平方	F 值	顯著性
教育訓練內容之政令法規需求程度（依變項）	16.071	0.368	0.135	0.131	29.100	.000***

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$

（三）參與教育訓練動機對教育訓練內容之領導管理迴歸分析

分析結果如表 4-3-6 所示，參與教育訓練之動機對教育訓練內容之領導管理方面變項為顯著（ $p=0.000$ ），R 平方為 0.084，表示聯合解釋變異量為 0.084，參與教育訓練動機之同意程度能預測教育訓練內容之領導管理方面需求程度有 8.4%。亦即人事人員參與教育訓練之動機愈強則對教育訓練內容之領導管理方面需求程度就愈強。

表 4-3-6 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之領導管理方面迴歸分析摘要表

投入變項	參與教育訓練動機之同意程度（自變項）					
教育訓練內容之領導管理方面需求程度（依變項）	常數	R	R 平方	調過後的 R 平方	F 值	顯著性
	21.918	0.290	0.084	0.079	17.077	.000***

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$

（四）參與教育訓練動機對教育訓練內容之溝通協調迴歸分析

分析結果如表 4-3-7 所示，參與教育訓練動機對教育訓練內容之溝通協調方面變項為顯著（ $p=0.035$ ），R 平方為 0.024，表示聯合解釋變異量為 0.024，參與教育訓練動機之同意程度能預測教育訓練內容之溝通協調方面需求程度有 2.4%。亦即人事人員參與教育訓練之動機愈強則對教育訓練內容之溝通協調方面需求程度就愈強。

表 4-3-7 參與教育訓練之動機對教育訓練內容之溝通協調方面迴歸分析摘要表

投入變項	參與教育訓練動機之同意程度（自變項）					
教育訓練內容之溝通協調方面需求程度（依變項）	常數	R	R 平方	調過後的 R 平方	F 值	顯著性
	35.440	0.154	0.024	0.018	4.515	.035*

*表 $P<0.05$ ；**表 $P<0.01$ ；***表 $P<0.001$

由上述分析結果得知人事人員在參與教育訓練之動機愈高，則對教育訓練方式的認同度愈高；同時對於教育訓練內容之需求度也愈強。人事人員在動機上不論是爲了加薪、升遷、增加工作能力、提高工作效率、滿足個人求知慾及將來生涯規劃

等，都需藉由教育訓練來達成目標。

在教育訓練方式上，大部分政府機關或訓練機構因受限於經費、時間和短期業務目標，大都以職內訓練方式為主，講師也大部分是由機關內較資深之人員擔任，人事人員進行職外訓練的方式及機會較少，基層的人事人員幾乎是以聽專家演講或課堂講授之方式進行訓練，單位主管人員則有較多機會出差開會考察，至於機關派遣或個人自行前往公部門所辦教育訓練方式，比例還是不高，此點研究發現可給政府機關在進行教育訓練方式之職內訓練和職外訓練分配比例上一個參考。

在教育訓練內容需求上，人事人員參與教育訓練動機對教育訓練內容需求呈正相關影響，其中在訓練內容之政令法規與領導管理等影響較大，溝通協調較小，可推論人事人員目前所受到教育訓練內容之有關溝通協調部份因為內容與人事業務之專業性較無相關，無法立即解決人事人員所面臨之專業業務性案件及問題，且訓練方式都以演講方式進行，無法讓學員產生太大之興趣，這值得政府機關或訓練機構去思考是否有做調整之必要；其他在教育訓練內容上都稍嫌貧乏，只著重在業務本身及政府機關推動之重要政策上，以目前政府機關或訓練機構對其人事人員施以教育訓練的頻率及內容上，每年都會有課程之安排，內容均以人事重要業務法規及實務或目前政府推動之政策政令為主，而人員則以專任的人事人員為主，幾乎完全排除兼任之人事人員，在教育訓練內容上無法滿足任職於不同機關屬性之人事人員之需求，而且訓練內容太著重在於政策及政令上面，造成人事人員彈性疲乏，導致整個教育訓練效果並不彰。

研究結果得知人事人員教育訓練內容應以員工需求及業務方向兩者來作妥適的安排，在加上正確的教育訓練方式，才能滿足人事人員之需求並達到教育訓練的目的。

第五章 結論與建議

本研究之主要目的在探討人事人員是否因個人背景不同、所任職之機關屬性不同而對參與教育訓練之動機、教育訓練方式認同及教育訓練內容需求上有所差異；以及探討人事人員參與教育訓練之動機與教育訓練方式認同、教育訓練內容需求之影響。

除了前一章的統計分析結果及數據上的說明外，在此我們將根據統計分析所發現的事實與現象，進一步探究其背後的可能因素並做出適當的推論與建議，以提供政府機關與相關教育訓練機構或單位之參考。同時，也針對本研究在研究過程中可能出現的缺失，做適度的檢討與建議。

本章計分二節，第一節為研究結果，主要係根據上一章資料分析結果，依據研究目的與假設歸納整理出進一步之結果；第二節研究建議，主要依據研究結論提出相關建議，以作為未來相關研究建議及政府機關或訓練機構將來規劃辦理人事人員教育訓練時之參考。

第一節 研究結論

本節依前章樣本統計分析結果及驗證本研究假設，經歸納分析整理出結論計有十點，分別分述如下：

一、人事人員基本資料分析

經分析回收問卷得知，接受調查之人事人員性別以女性居多，人事服務年資以任職 4-6 年者為多，年齡以 41-45 歲者居多，職位上以兼任人事人員為多，在學歷上，以專科畢業者佔大部份，而教育訓練時數部份則以 41 小時以上者居多，可見政府推

動之終身學習時數政策已有慢慢被大部份人事人員接受之趨勢；而在考績方面，考列甲等者佔有 75%，完全合乎考績評定比例之原則。

在本研究中接受調查之人事人員以任職於縣屬學校者最多，顯示目前因人事人員之編制問題，人事人員不足，面對廣大之人事業務壓力，並非專任人事人員可以應付及完成的，所以幾乎較小編制之學校大都以兼任人事人員為主，但由於目前政府機關或相關訓練機構忽視兼任人事人員的教育訓練，而造成了兼任人事人員對於人事業務之不熟悉，相對的便增加了專任人事人員之工作量及壓力，而人力的不足也造成了人事人員流動率的增加，建議政府機關應該重視人事人員配置的比例問題，或加強兼任人事人員的人事專業訓練，以降低人事人員的流動比率。

二、教育訓練構面敘述性統計分析

研究結果發現，在人事人員對「參與教育訓練動機同意程度」上，因為員工個人屬性及任職機關屬性不同，7 個題項總體平均數是 3.423，其中 7 個動機同意程度以「爲了提生升專業知識與技能」最高，次之是「爲了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力」；而同意程度最低的是「爲了獲得升遷機會」及「爲了增加薪資收入」。研究結果顯示人事人員對參與教育訓練動機之問項中，提高目前工作上之效率、增加專業知識技能，還是最認同的動機因素，但對升職及加薪等動機卻是最低，建議政府機關或訓練機構訓練課程安排應該符合訓練動機，以增加專業知識與技能與解決人事人員目前工作上所遇到的困難爲主要的訓練規劃。

在人事人員對「教育訓練方式之認同度」上，整體教育訓練方式認同度平均數爲 3.599，其中人事人員對於職內訓練及職外訓練認同度，職外訓練方式認同度高於職內訓練。研究結果顯示人事人員對「職內訓練」中 7 個訓練方式認同度最高的爲「以業務研討會做爲教育訓練的方式」，次之爲「以第二專長訓練做爲教育訓練的方式」；認同度最低的爲「以特別任務指派做爲教育訓練的方式」；對「職外訓練」中 8 個訓練方式認同度最高的爲「以電腦輔助教學或視聽教學做爲教育訓練的方式」，認同度最低的爲「以角色扮演或模擬演練做爲教育訓練的方式」。目前政府機關因受

制於經費、時間、人力及業務需要，大多數教育訓練方式大都以職內教育訓練為主，缺乏長遠有系統的規劃，政府機關應該將第二專長訓練及業務研討兩種訓練模式比重增加，並減少員工特別任務的指派，而人事人員對職外訓練是以電腦輔助教學或視聽教學認同最高，政府應有計畫規劃人事人員 e 化學習，除了電腦輔助教學的學習外，亦需增加實地課程的研習機會及次數，亦即加強混合學習，並且應適當分配職內訓練與職外訓練比例，以符合人事人員對教育訓練方式的需求。

人事人員在對「教育訓練內容需求程度」上，整體教育訓練內容平均數為 3.936，教育訓練內容分為專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面；分析結果在需求程度上，「溝通協調」層面需求最高，「政令法規」層面需求最低，在社會愈開放及多元化發展下，人事人員在機關內部常需跨課室或部門機關合作的業務關係、面對廣大公教人員時溝通的技巧與服務時與其他員工相處的藝術等，人事人員在溝通協調訓練課程的需要，已成為必修課題。而對於較刻板生硬的「政令法規」層面，在需求上較其他為低，未來應如何來活化法規課程內容及授課方式，以提高其學習興趣，值得政府機關、教育訓練機構及講師思考。

研究結果顯示人事人員對「專業知識與技能」層面中需求程度最高的為「善用資訊科技，解決人事業務能力」，需求程度最低的為「公教人員退休所得合理化之推動」，表示人事人員都普遍認為善用資訊科技的能力不足，尤其在電腦普及化的情況下，如何有效的運用資訊系統去解決人事業務的能力是需要加強的；而在目前退休制度朝令夕改、變動不定的情況下，人事人員認為公教人員退休合理化方案的推動亦屬過渡性或短暫的，尚有不確定因素存在，隨時有可能予以廢止，因此對於其相關規定及作業需求最低。人事人員對「政令法規」層面中需求程度最高的為「行政法、行政程序法等法學知識」、「兩性平權及性騷擾防治」及「工作績效管理」，需求最低的為「行政業務委外規劃」，表示人事人員在此層面最重視的還是與公務人員依法行政有關之法學知識及保護自身權益、維護自身安全之相關法規及知識，然後是提高工作效能之工作績效管理相關規定，此都是近年來政府與民眾之間產生糾紛所依據的相關規定，是目前最受重視的議題，亦是政府機關重點推動的政策之一；在

對「領導管理」層面需求程度最高的為「人事服務品質提升」及「服務技巧發展訓練」，需求度最低的為「人力資源規劃能力」，顯示人事人員因公教人員權益或服務糾紛日增，服務品質無法提升的現況，政府機關正努力加強訓練其服務技巧，以期能提升其服務品質；另在對「溝通協調」層面課程需求中，最高的為「情緒管理與壓力調適」及「問題協商與解決技巧」，需求程度最低的為「員工諮商與輔導」，顯示人事人員在此層面主要所需是面對廣大公教人員時所遇到溝通上的困難或業務上的糾紛，面對公務人員意識高漲、接到申訴的頻率增加及業務的愈加複雜，在在都增加人事人員的工作壓力，如何能擁有更好的自我情緒管理能力，及更好的溝通協調能力是目前人事人員最需要的訓練課程。

三、人事人員個人屬性不同對參與教育訓練動機差異性分析

研究結果發現，接受調查之人事人員之「個人屬性」包括性別、服務年資、年齡、職位、教育訓練時數及考績對整體「參與教育訓練動機」並無顯著性差異；但「個人屬性」中之學歷對整體「參與教育訓練動機」有顯著性差異，表示人事人員會因學歷的不同而影響對「參與教育訓練動機」的同意程度。

另人事人員「個人屬性」對教育訓練動機之 7 個動機題項仍有部分差異性存在，分述如下：不同「職位」人事人員對參訓動機之「為了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合」，人事管理員動機均為最高；人事人員「學歷」不同對參訓動機之「為提高工作能力及效率和提高解決工作問題能力」、「為了提升專業之知識與技能」及「為了將來的生涯發展計劃」，研究所以以上學歷者之人事人員動機均高於其他不同學歷者。

綜合以上研究結果發現，人事人員之職位為人事管理員者希望將所學理論用於工作上使兩者相結合；擁有研究所以以上學歷之人事人員希望在工作上能夠再提升自己工作效率及解決工作上所遇到的問題，及補充專業知識的不足。人事人員學歷較高及擔任主管職務等機關中最重要的幹部，在參與教育訓練動機上都較高，政府機關應更重視這些人事人員的工作安排、升遷、職位、薪資等，並於人力資源規劃上

及辦理教育訓練時更應該仔細的思考。

四、人事人員個人屬性不同對教育訓練方式認同度分析

研究結果發現，接受調查之人事人員之「個人屬性」包括性別、服務年資、職位、學歷、年齡及考績對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練兩層面之認同度均無顯著差異；僅有教育訓練時數對「教育訓練方式」之職外訓練層面之認同度產生顯著差異，研究結果顯示教育訓練時數最高者在「教育訓練方式」之職外訓練層面之認同度，均高於其他學習時數之人事人員，推論其因為教育學習時數較高者，對其工作性質與業務技巧上均比學習時數低者更為瞭解及成熟，其學習的精神亦較為自動自發，且接受以自己所需的訓練方式。學習時數 21-30 小時之人事人員在職內訓練認同雖為最低，但在職外訓練中，認同度卻大於學習時數在 31-40 小時者，此點值得政府機關的注意。對於訓練時數 21-30 小時人事人員，可能職內訓練的比重太高，而且有可能以業務相關訓練內容為主，較缺乏職外訓練的機會，因此政府機關應加強重視其訓練需求，多安排一些適當的並符合他們需求的職外訓練。

五、人事人員個人屬性不同對教育訓練內容需求分析

研究結果接受調查之人事人員之「個人屬性」包括服務年資、學歷、年齡及教育訓練時數對「教育訓練內容需求」之專業知識與技能、政令法規、領導管理及溝通協調四個層面並無顯著差異；僅在個人屬性中「性別」及「考績」對「溝通協調」及在個人屬性中「職位」對「專業知識與技能」、「領導管理」等層面有差異性。

本研究結果顯示，在目前人事服務的場域中，女性投入人事服務業者略較於男性多，面對廣大公教人員的服務，溝通協調的技能是必需的，並已慢慢的深植在人事服務效能中，所以在認知上女性人事人員較為足夠。另考績考列甲等者，一般而言，工作態度或學習精神往往都較考績考列乙等者為積極，所以在溝通協調層面上的認知也較足夠。

針對職位方面，人事管理員為人事基層主管及業務承辦人，對於專業知識與技

能的需求會較其他人員高；一般職員因為非主管人員，對於領導管理方面缺乏實務的經驗，因此對於領導管理之需求較高。此研究結果可給政府機關在課程安排上一些參考，對於一般職員加強領導管理等相關課程，以培訓其日後擔任主管之能力，讓人事人員的接替不會產生斷層、流動率能降低，以達到人盡其才的良性循環。另對於一些新進的人事人員或兼任人事人員，也應多規劃一些有關人事業務學能及較基礎的專業課程，才能使這些人員早日勝任其職務，讓政府機關減少人力資源成本，提高整體工作效率。

六、人事人員任職機關屬性不同對參與教育訓練動機分析

研究結果發現，不同任職機關屬性（中央行政機關、地方行政機關、民意機關、國立學校及縣屬學校）人事人員，對於整體參與教育訓練動機，並無顯著差異；但任職於民意機關之人事人員在對參與教育訓練動機之「爲了增加薪資」及「爲了獲得升遷機會」之二個題項有顯著差異，動機均高於其他機關之人事人員。研究結果顯示民意機關因工作性質的關係，常無法受到較完整的教育訓練課程，而民意機關之人事人員因大都爲兼任之職務，對於教育訓練之提高工作能力及效率、專業知能知識等的施行也較無興趣；相對地，對於提高薪資及獲得升遷的機會之興趣會較濃烈，故在對參與教育訓練動機之「爲了增加薪資」及「爲了獲得升遷機會」認同度較高。因此政府機關應針對民意機關之人事人員工作特性，將其教育訓練時間、方式、內容及講師作一仔細的區分和規劃，才不會與其他機關人事人員產生太大偏差。

七、人事人員任職機關屬性不同對教育訓練方式認同度分析

研究結果發現，人事人員任職機關屬性不同對「教育訓練方式認同度」之職內訓練及職外訓練均無差異性發生，但從整體平均數來看，任職國立學校之人事人員對於職內訓練及職外訓練均高於其他機關之人員，推論其因，可能是因爲任職於國立學校的人事人員因教育訓練資源豐富、職內、職外教育訓練方式並重，包括平日人事業務工作、學校指派的業務考察及校內所辦的研習課程或講師的派任，故對於

其職內、職外教育訓練的方式認同度最高。

目前人事人員較能接受的訓練方式為「職內訓練為主、職外訓練為輔」，人事主管機關最常使用業務研討會、聘請專家學者演講及電腦 e 化學習的教育訓練方式，針對人事業務的特性，對不同任職機關之人事人員將職內與職外訓練方式做適當分配的規劃，才能真正有效的達到教育訓練的需求。

八、人事人員任職機關屬性不同對教育訓練內容需求分析

研究結果發現人事人員任職機關屬性不同，對「教育訓練內容需求度」之專業知識與技能、政令法規及領導管理等三層面無顯著差異性發生；但對「教育訓練內容需求度」之溝通協調卻產生了顯著性差異。顯示人事人員對教育訓練內容是需要的，而教育訓練內容四個層面大方向是正確的，但任職於國立學校的人事人員除了對專業知識與技能、政令法規及領導管理三層面需求認同外，對於溝通協調層面之需求更甚於任職於其他機關之人事人員。

因此，在有限的預算和時間內，如何規劃出針對不同任職機關屬性人事人員需求的內容，才是政府機關或訓練機構最需要思考的重點。

九、人事人員參與教育訓練動機與教育訓練方式認同度之影響

研究結果顯示，接受調查之人事人員參與教育訓練動機對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練兩層面之認同度檢驗結果，均呈現顯著正向相關，即人事人員參與教育訓練動機愈高，則對「教育訓練方式」之職內訓練與職外訓練認同度愈高。張晃毓（1998）指出旅行業經理人在參與教育訓練動機上，與在職（職內）、職外訓練方式有顯著相關；例如以提升工作能力為動機之經理人，訓練方式就較認同業務研討會、經營管理訓練班；尋求人際關係為動機之經理人，訓練方式就較認同第二專長訓練方式。以上驗證了參與教育訓練動機與教育訓練方式認同度呈現顯著正相關之關係。

人事人員參與教育訓練動機包括了加薪、升遷、增加專業知識與技能、提升工作效率、滿足求知慾及將來生涯規劃等，動機包括工作與個人二方面，同時也產生

了需求，目前政府機關訓練方式因考慮經費、時間和業務因素，大都以職內訓練為主、職外訓練為輔，原因為職外訓練需要較多的經費、所費的時間較長，況且很多都以政策為主要，而非以業務目的為主要考量。為滿足人事人員不同參與教育訓練動機，政府機關應提供與安排不同訓練方式。此點研究發現，政府機關應該對人事人員參與教育訓練動機進行調查與瞭解，這樣才可針對不同的參與教育訓練動機，規劃適當教育訓練方式，滿足各個人事人員之需求，達成教育訓練的目的。

十、人事人員參與教育訓練動機與教育訓練內容需求之影響

研究結果顯示，接受調查之人事人員參與教育訓練動機對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理與溝通協調四個層面之需求檢驗結果均呈現顯著正相關，表示人事人員參與教育訓練動機愈強，則對「教育訓練內容」之專業知識與技能、政令法規、領導管理與溝通協調四個層面之需求愈強。人事人員參與教育訓練動機如前述，包括加薪、升遷、增加專業知識與技能、提升工作效率、滿足求知慾及將來生涯規劃等，「教育訓練內容」各層面的需求，正可滿足人事人員參與教育訓練動機。

至於在人事人員參與教育訓練動機對溝通協調層面之顯著相關較其他層面低，影響較小，顯示與業務無關的溝通協調在訓練內容上較難提高人事人員的訓練動機。如何讓溝通協調的授課內容變得生動有趣，並跳脫以往課堂講授的訓練方式，並灌輸人事人員對溝通協調在實地業務上的重要性，及活化其訓練內容及教學方式，提高人事人員教育訓練動機，滿足教育訓練需求，是值得政府機關思考的地方。

本文第二章文獻探討第三節，已說明參與教育訓練動機為教育訓練需求的主要因素之一，依據訓練需求訂定訓練計劃，而教育訓練計劃中依需求規劃課程，亦即是教育訓練內容，如此一來，教育訓練需求滿足了參訓者的需求，即表示參與教育訓練動機獲得了回饋，教育訓練的目的便能達成；人事人員參與教育訓練動機與教育訓練內容需求之因果關係，在本研究中獲得了驗證。

第二節 研究建議

本節將根據研究結論，對政府機關或教育訓練機構平時對人事人員規劃及辦理教育訓練，提出以下建議，俾供未來政府機關或教育訓練機構在對人事人員施訓時之參考，最後並對後續研究的方向提出建議。

壹、對政府機關或教育訓練機構之建議

針對本研究結果，經整理歸納對於政府機關或教育訓練機構有五點之建議，以下分別予以說明：

一、職內與職外訓練均衡並重

目前政府機關因受限於時間、經費、場地、人力資源與業務目的，以職內訓練為主、職外訓練為輔的訓練方式，大部分課程以職內訓練演講法的方式施訓，場地通常在機關內。第二章文獻探討指出，為達成不同訓練目標及成效，所使用訓練方式亦應有所不同，才能得到最佳的訓練結果。左郁文（2004）指出，為達成「人際技巧」訓練內容之成效，訓練方式不宜用演講法；同時在「政令法規」部份，因課程較刻板生硬，應該要活化訓練方式。政府機關或教育訓練機構於辦理教育訓練時，針對教育訓練內容的不同，採取不同或較適合人事人員之訓練方式，才能有效的達成教育訓練目標。

二、針對人事主管人員，加強領導管理及人力規劃方面訓練課程

人事單位主管或基層人事主管常因為業務繁忙，對於領導管理之技巧及人力資源管理或規劃之概念較為缺乏，然而大部份的主管人員均是一機關中重要的支柱及棟樑，亦比較瞭解所屬員工所需的訓練內容需求，因此，在機關中為了能有效的領導員工達成工作目標及效能，加強其領導管理之技巧是必需的。再加上如能針對各個人事人員任職機關特性及各人屬性，積極瞭解及分析參訓動機，並且安排規劃出符合人事人員需求的訓練內容及課程，及加上有效的訓練方式，以期

達到人力資源上最佳的分配。

三、加強溝通協調等有關人際關係方面之訓練課程

研究結果指出，人事人員在教育訓練內容中，以「溝通協調」層面需求最高，平均數高於另三個層面，從本文研究結果得知，人事人員教育程度在大專畢業以上者，比例高達八成三以上，但在學校教育中，有關溝通協調等人際關係課程並非每一科系都是列為必修之課程，而人事人員在面對廣大公教人員時的溝通、與同事相處，及與各課室平常業務協調等有關人際關係的藝術與技能，卻是直接影響服務品質的重要關鍵，建議未來政府機關在辦理教育訓練時能增加人際關係相關課程，且建議以個案研究的方式，將人事人員平時所面對的一些業務實例，聘請有經驗的主管人員、資深人事人員或外聘對心理學有研究之專家學者剖析案例，使人事人員能增加及改進其溝通協調技巧，並得以改善與同事間互動關係之訓練目的。

四、積極推動電腦輔助教學之訓練方式，並加強網路 e 化學習課程之多樣性及完整性

在目前網路發達且視訊功能已趨於成熟的階段，網路教學已蔚為風氣。網路教學其優點為使用者可在不受時間、空間限制下，隨時上網進修，將網路教學系統運用在教育訓練上，將可因距離所產生的時間差距改為同步，訓練者不必在北、中、南三個區域來回奔波，可節省時間及交通成本，更重要的是資訊的同時傳播，更是未來的趨勢。政府機關或教育訓練機構已積極在推動視訊 e 化學習系統，並已串連訓練機構研習之課程，但仍有些教育訓練內容、課程或網路教學的穩定性是需加以改善的，如除了架設 e-learning 網站外，可將一些基本人事人員所需的業務流程、相關規定、案例等資料彙整置於網路，讓新進人員可不受時間、空間限制下進行教育訓練；另將適合使用演講法訓練之課程，改為網路教學，但需加強網路教學的穩定性，避免網路經常無法連結或課程的中斷，而致使學習者缺乏其學習興趣。

除上述推廣 e-learning 網站，推動公教人員 e 化學習外，對於 e 化學習的內容或課程亦有改善的空間，如避免「政令法規」課程過於枯燥生硬及「溝通協調」課程儘量用實務案例研討方式較適合，可建議聘請專業人士以錄音及錄影的方式將人事業務相關法規案例、服務時所產生的糾紛情況及有關人際溝通實例等製成光碟及登錄網站，以供員工進修之用。最後是善用視訊系統將全省人事人員都需施訓之課程，同時利用視訊系統或網路學習進行訓練。

五、設立人事訓練專責機構及人員

目前在公部門人事主管機關行政院人事行政局雖設有訓練專責機構，如地方行政研習中心、公務人力發展中心等，但因所開設之教育訓練內容或課程係針對廣大公務人員，而非僅對人事人員訓練，因此針對人事人員所開設之訓練課程便相對的非常少，而且並非所有人事人員皆有參訓之機會，如兼任人事人員的訓練，或者是鮮少被機關推薦遴派之人員，所以設立人事人員專職單位及人員來辦理或規畫其教育訓練，是有其必要的。本研究主要針對政府機關或教育訓練機構本身提出建議：首先設定專職單位如政府機關的管理單位或行政單位來規劃辦理教育訓練計劃，而且必需要有專人負責規劃訓練方式及內容，若因人力不足等問題，至少也要聘請資深人事人員來兼任，並且在做教育訓練計畫前要先作人員需求調查，根據員工的需求及政府機關的業務計劃，規劃訓練方式及內容，及挑選講師，在教育訓練結束後，要做成效評估及滿意度調查，以做為下一次施訓的參考。

其次在平時應由各機關或單位之主管及資深的人事人員為訓練負責人，針對短期目標及機關特性對人事人員規劃訓練方式及內容，並可善用網路及視訊教學，做小型的教育訓練，這樣可使從事於人事業務的人事人員，隨時下載新知，提高人事人員之素質，迎接更大的挑戰。

貳、對後續研究之建議

本研究係以人事人員之立場及觀點，來探討目前從事人事業務之人事人員對教

育訓練之需求，希望從人事人員個人屬性及任職機關屬性二方面來探討對參與教育訓練之動機、教育訓練方式及內容之差異性所在；並對參與教育訓練之動機與教育訓練方式及教育訓練內容之影響加以分析。然就人事人員在教育訓練上，尚有許多研究空間，可供後續研究者做進一步之探討，故對後續相關研究範圍，提出以下之建議：

一、深入針對專任或兼任人事人員之立場，做教育訓練需求研究

針對專任人事人員或兼任人事人員，從員工之立場對其專任及兼任人事人員作教育訓練需求之研究。人事人員因員額編制的問題，專任的人事人員並不多，大多以兼任人事人員為主，而機關或學校兼任人事業務者，大都為機關或學校之其他人員，如課員、幹事或護士、護理師兼任，對於人事業務往往都比專任人事人員概念來得不足，因此對教育訓練的需求與專任人事人員未必相同，有針對個別需求加以探討之必要，研究結果回饋至政府機關或教育訓練機構，針對專任及兼任人事人員之教育訓練需求分別施予訓練，有助於教育訓練內容的吸收，杜絕訓練資源的浪費。

二、深入針對任職於機關或學校人事人員之立場，做教育訓練需求研究

針對任職於行政機關或學校之人事人員，從員工任職機關的不同之立場對其人事人員作教育訓練需求之研究。就人事業務範疇來區分，行政機關及學校之人事業務是有部份之不同的，因此對於人事業務之需求是有所差異的，因此對於人事業務不同的行政機關及學校，確實還有很大空間來對其人事人員教育訓練需求進行探討與研究，研究結果回饋至政府機關或教育訓練機構，對於提升人事人員之素質應有實質的助益。

三、針對本研究架構，深入探討教育訓練後之績效評估

針對本研究架構，繼續深入探討人事人員經教育訓練後之績效評估、滿意度調查，以深入瞭解政府機關或教育訓練機構在擬定訓練計劃後，其訂定之訓練方式與內容是否有效果，可否達到教育訓練之目的。研究結果回饋至政府機關或教育訓練

機構，對規劃整個教育訓練之方式、內容、場地、師資及訓練績效評估和員工訓練滿意度調查做整個流程的檢討，並提出建議，如此才能真正提升人事人員素質，達到政府機關或教育訓練機構辦理教育訓練之目的。

最後，依據本研究對問卷之五大部份的各種量表分析結果，均能忠實的呈現出本研究的五大構面之設計，無論在信度、效度及鑑別度上，均能達到令人滿意的水準。但不能否認的，本研究所發展出的問卷量表並不是最完善的，仍有相當多改善的空間，能否有更適合的構面問卷用以來探討人事人員之教育訓練需求，則有待後續的研究來做進一步的探討及分析。

目前我國政府機關無不積極的推行「政府再造」、「知識經濟」及「挑戰 2008—國家發展重點計畫」等政策，其因不外乎是想提昇政府服務品質及工作效能。而現今政府部門無不強調績效管理，為持續提昇公務人員的知能與專業，改善公務人員的工作績效及行政效率，需靠有效的教育訓練不斷地施予新知識、新觀念及改革意識。因此，一套有效的、符合公務人員需要的在職訓練規劃日益重要，也因此突顯出訓練需求分析的重要性。

為了使組織成員的教育與訓練更加落實，更能被社會大眾所接受，並增加成員本身之核心競爭力外，對於成員教育需求的分析，除了更應該注意成員本身能力、專業知識的供應面外，對於組織內部，成員本身的想法和成員的生活有密切關聯之影響因素也要詳加探討，如此才能周延的測定未來的教育訓練方案（洪榮昭、楊松德，1900）。

再者，依據 Belohlav（1985）的觀點，影響教育訓練的主要因素包括社會價值觀、管理者的理念以及組織運作，當外在因素介入教育訓練，可能導致訓練的流產、進行不順利。然而這些重點都與一般組織的最終目標（生產與服務）以及成員的工作滿足感都有極大的關聯性。因此，在探討人事人員教育訓練需求的同時，也應該將社會價值、主管的理念與人事體系的運作現況考量進去。

希望在不久的將來，能有更多有關人事人員的相關研究出現、其教育訓練方式的推陳出新，及教育訓練內容（課程）的推出及規劃，並能引起人事人員的學習動

機，讓人事人員的教育訓練需求被重視，如此方能在有限的人力中提昇人事人員的行政績效，從而提昇國家的競爭力。



參考文獻

一、中文部份

- 王筱惠（2005）。專任人事人員訓練需求之研究—以桃園縣為例。世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版。
- 左郁文（2004）。教育訓練對旅行業領隊人員之適宜性研究—由領隊人員觀點評估政府的教育訓練。世新大學觀光學系碩士論文，未出版。
- 朱育德譯（1999）。佐藤鐵夫原著。掌握訓練需求範本。人力培訓專刊，2，9-16。
- 朱靜郁（1995）。訓練需求評估之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 江丙坤（1998）。政府再造與人事制度改革。台北：行政院。
- 江慶雲（1991）。企業員工個人變項對其教育訓練之需求與態度的影響分析—以統一、中油為分析對象。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 何永福、楊國安（1996）。人力資源策略管理。台北：三民書局。
- 吳定（1999）。公務人員訓練需求調查之研究。考試院公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究。台北：國立政治大學。
- 吳明隆（2000）。SPSS 統計應用實務。台北：松崗。
- 吳美蓮和林俊毅（1999）。人力資源與管理：理論與實務。台北：智聖文化。
- 吳容明（2002）。九十一年擴大人事主管會報：銓敘部部長講話資料。台北：台北市政府人事處。
- 岑淑筱（1997）。台北市五星級國際觀光旅館從業人員之訓練需求分析。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版。
- 李俊穎（2001）。汽車修理業教育訓練需求之研究。彰化師範大學工業教育研究所碩士論文，未出版。
- 李啓誠（2000）。國立大學推動教師教育訓練之需求分析。正修學報，13，225-240。

- 李漢雄（1998）。社團活動的教育訓練需求分析。**人力發展**，50，27-32。
- 李豐光（2000）。我國政府採購人員教育訓練需求評估及實證調查之研究。私立東吳大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 周談輝（1993）。訓練需求調查評估。**人事月刊**，17（6），17-23。
- 林欽榮（1998）。**人力資源管理**。台北：前程。
- 林麗惠（1997）。成人參與在職進修訓練的自評成效及其相關因素之研究—以職訓局所屬職業訓練中心學員為例。國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，未出版。
- 邱華君（1998）。我國公務人員訓練進修法治之研究。**人事月刊**，24（5），7-9。
- 施能傑（2002）。績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究。行政院公務人力發展中心委託研究。台北：公務人力發展中心，未出版。
- 洪榮昭（1991）。**人力資源發展：企業培訓人才之道**。台北：師大書苑。
- 洪榮昭與楊松德（1990）。我國勞工教育現況及需求之需求之研究。行政院勞工委員會專案計劃報告書。
- 胡漢寧（2005）。綜合旅行業員工對教育訓練需求之探討—以台北市為例。世新大學觀光學系研究所碩士論文，未出版。
- 孫本初（2000）。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專案委託研究。台北：國立政治大學公共行政及企業管理教育中心。
- 徐貴香（2002）。職業訓練學員訓練滿意度與其對訓練成效自評之相關性研究—以新興重點產業及專上青年第二專長人才培訓計劃為例。國立政治大學勞工研究所碩士論文，未出版。
- 張玉山譯（1992）。Caffarella, R. S. 著。訓練需求的分析與編排。**就業與訓練**，10（3），47-49。
- 張金鑑（1979）。**行政學典範**。台北：中國行政學會。
- 張金鑑（1990）。**人事行政學**。台北：三民書局。
- 張春興（1984）。**心理學**。台北：東華。

- 張晃毓（1998）。旅行業經理人對教育訓練需求之研究。中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，未出版。
- 張添洲（1999）。人力資源—組織、管理、發展。台北：五南。
- 張惠雅（2000）。從成人心理與學習看企業教育訓練。**就業與管理**，18（5），53-58。
- 連宏華（1999）。梳理公務人員人力培訓體系之困境與突破。**人力發展月刊**，70，13-28。
- 郭金城（2002）。證券營業員教育訓練需求與影響因素之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版。
- 陳永牲（2000）。教育訓練品質的探討。**品質管理月刊**，36（8），66-70。
- 陳明漢（1992）。企業人力資源管理實務手冊。台北：中華企業管理發展中心。
- 陳建光（2000）。企業教育訓練與員工生涯發展 關係研究—以 IC 產業為例。國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，未出版。
- 陳國嘉（1991）。如何做好員工訓練。台北：遠流出版社。
- 陳德禹（1996）。行政管理。台北：三民書局。
- 陳慧嬪（2000）。公務人員訓練課程建構過程之概述。**人力發展月刊**，79 期。
- 陳薇如（2002）。訓練需求評估理論與應用之研究：公務人力發展中心之個案分析。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。
- 曾國維（2001）。影響企業員工網路化訓練滿意度之個人因素探討。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文，未出版。
- 黃佑安（1992）。學習動機取向、自重感及個人變因與教育訓練自評成效之相關性研究—以企業顧問公司學員為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版。
- 黃英忠（1998）。人力資源管理。台北：華泰書局。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦與王秉鈞（1998）。人力資源管理。台北：華泰書局。
- 黃富順（1984）。成人心理與學習。台北：師大書苑。
- 葉玲鮮（1990）。民營機構員工參加教育訓練之動機、滿意度及受訓後自我評估之研

究。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版。

趙其文（1996）。**人事行政學—兼論現行考銓制度**。台北：華泰。

趙惠文（2002）。**團隊建立訓練成效之評估**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。

劉奕杉（2002）。**縣市政府教育局教育訓練需求分析之研究**。暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文，未出版。

歐用生（1985）。**課程發展模式探討**。高雄：復文。

蕭煥鏗（1998）。**領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足感、組織承諾關係之研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。

簡建忠（1994）。**績效需求評估**。台北：五南。



二、英文部份

- Belohlav, J. A. (1985). *The art of disciplining your employees: A manager's guide*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, Inc.
- Boshier, R. (1977). Motivational Orientations Re-Visited: Life-Space Motives and the Education Participation Scale. *Adult Education*, 27(2), 89-115.
- Campbell, J. P. (1988). *Training design for performance improvement,, Productivity in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 177-216.
- Carol, Lin. Y. L. (1985). *Training and development practices in Taiwan: A comparison of Taiwanese, American and Japanese firm*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 34(1), 26-43.
- Cecilia, W., Neill, M., Neil A. & Alfred T. (1997). Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 44-64.
- Clark, C. S. (1990). *Social processes in work group; A model of the effect of involvement, credibility, and goal linkage on training success*. Unpublished doctoral dissertation, Department Of Management, University of Tennessee, Knoxville.
- Desimone R. L. & Harris D. M. (1998). *Human resource development*, 2nd ed., Harcourt Brace College Publishers: Dryden Press.
- Dessler, G. (1994). *Personal management*, 5th ed., Prentice-Hall International, Inc.
- Francesco, S. (1999). *Human resource development*. Australia: Robert Coco.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation*, Monterey, CA.: Brooks/Cole.
- Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). Entry into training Programs and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 30, 542-552.
- Knowles, M. (1990). *The adult learner: A neglected species*. Huston TX: Gulf Publishing

- Company.
- Lawire, J. (1990). Difference between training, education and development. *Personal Journal*, 69, 44-45.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. NY: Wiley.
- Mitchell, F. G. (1981). Developing an international marketing training approach. *Training and Development Journal*, 35, 48-5.
- Moore, M. L., & Dutton, P. (1978). Training needs analysis: review and critique. *Academy of Management Review*, 3(3), 532-545.
- Nalder, L. (1970). *Developing Human Resource*. Huston, TX: Gulf Publishing Co.
- Nalder, L. (1982). *Designing training program: The critical events model reading*, MA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Newton, K. A. (1993). *Development of trainee self-efficacy, motivation to learn, and motivation to transfer learning*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas A. & M.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Noe, R. A. (1991). *Trainee effectiveness measures and scoring*, schemes: A Comparison, Personnel psychology in Business.
- Nordhaug, O. (1989). Reward Functions of Personnel Training. *Human Relations*, 42(5), 373-388.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometrics Methods*, N. Y.: McGraw-Hill Company.
- Randy, L. D., & David, M. H. (1998). *Human Resource Development*, 2nd., The Dryden Press.
- Richard, P. (1996). Bagozzi: salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal, and situational factors? *Journal of Marketing Research*, Vol. XV

(Nov.), pp517-522.

Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Swanson, R. A. (1987). Training Technology System: A method for identifying and solving Training Problems in Industry and Business. *Journal of Industrial Teacher Education*, 2(4), 7-17.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. Research, 22.



「人事人員教育訓練需求調查問卷」(初稿)

敬愛的人事同仁，您好：

這是一份探討人事人員教育訓練需求的學術研究問卷，目的在了解人事人員對教育訓練需求狀況，藉由個人的需求面彙整了解人事人員接受教育訓練之意願和需求，以提供各主管單位或訓練機構作為未來規劃人事人員教育訓練的參考。因此，您所提供的意見非常寶貴，我們非常需要您的協助！

本問卷採無記名方式填答，所有的資料僅供統計分析之用，絕對保密不對外披露，敬請安心填答，由衷感謝您的支持與協助。

敬祝

身體健康 順心如意！

臺東大學教育行政研究所

指導教授：王明泉 先生

研究生：張秋霞 敬上

聯絡電話：089-310239

0921579591

中華民國 96 年 02 月 21 日

說明：問卷填答的方式主要是在☐內打✓，內容分為五個部分，分別為個人基本資料、機關型態資料、參與教育訓練之動機、教育訓練方式、教育訓練內容等五部份。

第一部份：個人基本資料

一、性別：☐男性 ☐女性

二、專（兼）任人事人員年資：_____年

三、年齡：☐20歲（含）以下 ☐21-25歲 ☐26-30歲 ☐31-35歲 ☐36-40歲
☐41-45歲 ☐46-50歲 ☐51歲以上

四、職位：☐一般職員 ☐人事管理員 ☐單位主管人員 ☐兼任人事人員

五、學歷：☐國中小 ☐高中職 ☐專科 ☐大學 ☐研究所（含）以上

六、95年度教育訓練時數：☐0-10小時 ☐11-20小時 ☐21-30小時 ☐31-40小時
☐41小時以上

七、95年度考績：☐甲等〈80分以上〉 ☐乙等〈70-79分〉 ☐丙等〈60-69分〉

第二部份：機關型態資料

目前任職機關屬性：☐中央行政機關 ☐地方行政機關 ☐民意機關 ☐國立學校
☐縣屬學校

第三部份：對目前工作現況參與教育訓練之動機，依您的同意程度，在適當□內打
 ✓（單選）

	極 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 為了增加薪資收入·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 為了獲得升遷機會·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 為了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 為了提升專業知識與技能·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 為了拓展人際關係·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 為了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 為了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重·····	☐	☐	☐	☐	☐
8. 為了將來的生涯發展計劃·····	☐	☐	☐	☐	☐

第四部份：對目前工作現況對教育訓練之方式，依您的認同程度，在適當□內打
 ✓（單選）

	極 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
一、職內訓練（就在職訓練而言）					
1. 以部門輪調做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 以業務研討會做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 以師徒制訓練做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 以第二專長訓練做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 以研讀指定資料或讀物做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 以工作職務代理做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 以特別任務指派做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐

	極 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
二、職外訓練（離開工作場合以外的地方，進行教育訓練）					
1. 以聽專家演講或課堂講授做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 以個案研究做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3. 以電腦輔助教學或視聽教學做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 以參加會議做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 以參加領導管理訓練班做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 以讀書會做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 以專題研討做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 以角色扮演或模擬演練做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 以偶發事件訓練做為教育訓練的方式····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

第五部份：目前工作現況對教育訓練內容，依您的需要程度，在適當□內打√
(單選)

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 極
不
需
要 | 不
需
要 | 普
通 | 需
要 | 非
常
需
要 |
| 一、專業知識與技能： | | | | | |
| 1. 組織編制與人力運用之規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 考試、任免及遷調相關規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 差假及勤惰管理相關規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 訓練進修、公務人員保障及服務相關規····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 考核〈考績〉、獎懲相關規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 待遇加給、獎金及福利之相關規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 退休、撫卹、保險相關規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. pemis2k人事資訊系統應用及操作····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 人事業務作業流程及電腦資訊系統運用····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. 公教人員退休所得合理化之推動····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. 善用資訊科技，解決人事業務能力····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 極
不
需
要 | 不
需
要 | 普
通 | 需
要 | 非
常
需
要 |
| 二、政令法規： | | | | | |
| 1. 兩性平權及性騷擾防治法相關法令····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 行政業務委外規劃作業規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 提昇公務人員英語能力規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 行政法人化規定····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 公務人員權利與義務····· | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. 行政法、行政程序法等法學知識..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 工作績效管理相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 核心價值、核心能力相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

極 不 普 需 非
不 需 通 要 常
需 要 要 需 需
要 要 要 要 要

三、領導管理方面：

- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 人力資源規劃能力..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 創新變革理論與知能..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 領導與統御理論與知能..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 人事業務發展趨勢..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 企劃與經營成本觀念..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 人事業務行銷技巧..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 服務技巧發展訓練..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 人事服務品質提升..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 人事形象塑造與運用..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

極 不 普 需 非
不 需 通 要 常
需 要 要 需 需
要 要 要 要 要

四、溝通協調方面：

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 人際關係與溝通..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 同事間問題協商與解決技巧..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 職務衝突管理技巧..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 辦公室說話的藝術..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 情緒管理與壓力調適..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 服務品質與糾紛處理..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 互信關係的建立..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 應對技巧與實務..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 顧客服務與危機處理..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. 員工諮詢與輔導..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

(本問卷到此結束，煩請檢查有無漏答，感謝您的鼎力協助)

附錄二

人事人員教育訓練需求調查問卷（正式調查用）

敬愛的人事同仁，您好：

這是一份探討人事人員教育訓練需求的學術研究問卷，目的在了解人事人員對教育訓練需求狀況，藉由個人的需求面彙整了解人事人員接受教育訓練之意願和需求，以提供各主管單位或訓練機構作為未來規劃人事人員教育訓練的參考。因此，您所提供的意見非常寶貴，我們非常需要您的協助！

本問卷採無記名方式填答，所有的資料僅供統計分析之用，絕對保密不對外披露，敬請安心填答，由衷感謝您的支持與協助。

敬祝

身體健康 順心如意！

臺東大學教育行政研究所

指導教授：王明泉 先生

研究生：張秋霞 敬上

聯絡電話：089-310239

0921579591

中華民國 96 年 03 月 21 日

說明：問卷填答的方式主要是在☐內打✓，內容分為五個部分，分別為個人基本資料、機關型態資料、參與教育訓練之動機、教育訓練方式、教育訓練內容等五部份。

第一部份：個人基本資料

一、性別：☐男性 ☐女性

二、專（兼）任人事人員年資：_____年

三、年齡：☐20歲（含）以下 ☐21-25歲 ☐26-30歲 ☐31-35歲 ☐36-40歲
☐41-45歲 ☐46-50歲 ☐51歲以上

四、職位：☐一般職員 ☐人事管理員 ☐單位主管人員 ☐兼任人事人員

五、學歷：☐國中小 ☐高中職 ☐專科 ☐大學 ☐研究所（含）以上

六、95年度教育訓練時數：☐0-10小時 ☐11-20小時 ☐21-30小時 ☐31-40小時
☐41小時以上

七、95年度考績：☐甲等〈80分以上〉 ☐乙等〈70-79分〉 ☐丙等〈60-69分〉

第二部份：機關型態資料

目前任職機關屬性：☐中央行政機關 ☐地方行政機關 ☐民意機關 ☐國立學校
☐縣屬學校

第三部份：對目前工作現況參與教育訓練之動機，依您的同意程度，在適當□內打
 v（單選）

	極 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 為了增加薪資收入·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 為了獲得升遷機會·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 為了提升工作能力及效率和提高解決工作問題能力·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 為了提升專業知識與技能·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 為了滿足個人求知慾，使理論與實務相配合·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 為了提升在機關的地位，獲得同事與上司的彼此尊重·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 為了將來的生涯發展計劃·····	☐	☐	☐	☐	☐

第四部份：對目前工作現況對教育訓練之方式，依您的認同程度，在適當□內打v
 （單選）

	極 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
一、職內訓練（就在職訓練而言）					
1. 以部門輪調做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 以業務研討會做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 以師徒制訓練做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 以第二專長訓練做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 以研讀指定資料或讀物做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 以工作職務代理做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 以特別任務指派做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐

	極 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
二、職外訓練（離開工作場合以外的地方，進行教育訓練）					
1. 以個案研究做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 以電腦輔助教學或視聽教學做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 以參加會議做為教育訓練的方式·····	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 以參加領導管理訓練班做為教育訓練的方式..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 以讀書會做為教育訓練的方式..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 以專題研討做為教育訓練的方式..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 以角色扮演或模擬演練做為教育訓練的方式..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. 以偶發事件訓練做為教育訓練的方式..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

第五部份：目前工作現況對教育訓練內容，依您的需要程度，在適當□內打✓
(單選)

- | | 極
不
需
要 | 不
需
要 | 普
通 | 需
要 | 非
常
需
要 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 一、專業知識與技能： | | | | | |
| 1. 組織編制與人力運用之規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 考試、任免及遷調相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 差假及勤惰管理相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 訓練進修、公務人員保障及服務相關規..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 考核〈考績〉、獎懲相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 待遇加給、獎金及福利之相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 退休、撫卹、保險相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. pems2k人事資訊系統應用及操作..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. 人事業務作業流程及電腦資訊系統運用..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. 公教人員退休所得合理化之推動..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. 善用資訊科技，解決人事業務能力..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

- | | 極
不
需
要 | 不
需
要 | 普
通 | 需
要 | 非
常
需
要 |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 二、政令法規： | | | | | |
| 1. 兩性平權及性騷擾防治法相關法令..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. 行政業務委外規劃作業規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. 提昇公務人員英語能力規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. 行政法人化規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 行政法、行政程序法等法學知識..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 工作績效管理相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. 核心價值、核心能力相關規定..... | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

	極 不 需 要	不 需 要	普 通	需 要	非 常 需 要
三、領導管理方面：					
1. 人力資源規劃能力·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 創新變革理論與知能·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 人事業務發展趨勢·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 企劃與經營成本觀念·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 人事業務行銷技巧·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 服務技巧發展訓練·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 人事服務品質提升·····	☐	☐	☐	☐	☐
8. 人事形象塑造與運用·····	☐	☐	☐	☐	☐

	極 不 需 要	不 需 要	普 通	需 要	非 常 需 要
四、溝通協調方面：					
1. 人際關係與溝通·····	☐	☐	☐	☐	☐
2. 同事間問題協商與解決技巧·····	☐	☐	☐	☐	☐
3. 職務衝突管理技巧·····	☐	☐	☐	☐	☐
4. 辦公室說話的藝術·····	☐	☐	☐	☐	☐
5. 情緒管理與壓力調適·····	☐	☐	☐	☐	☐
6. 服務品質與糾紛處理·····	☐	☐	☐	☐	☐
7. 互信關係的建立·····	☐	☐	☐	☐	☐
8. 應對技巧與實務·····	☐	☐	☐	☐	☐
9. 顧客服務與危機處理·····	☐	☐	☐	☐	☐
10. 員工諮詢與輔導·····	☐	☐	☐	☐	☐

(本問卷到此結束，煩請檢查有無漏答，感謝您的鼎力協助)