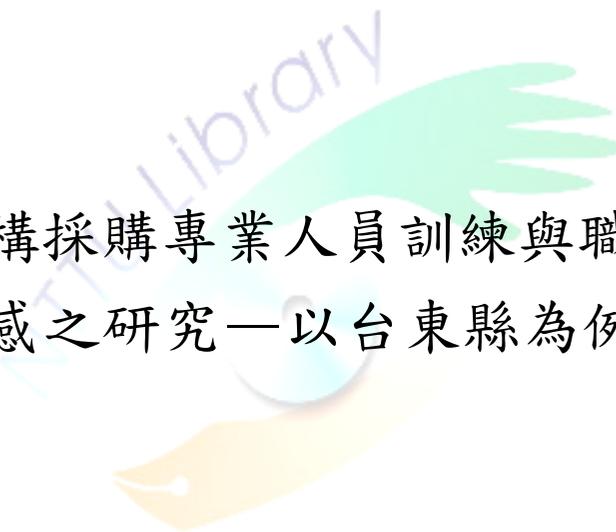


國立臺東大學教育系（所）

教育行政碩士班論文

指導教授：梁忠銘先生

政府機構採購專業人員訓練與職務勝任  
感之研究—以台東縣為例



研究生：楊瑤華 撰

中華民國九十七年六月

國立台東大學  
學位論文考試委員審定書

系所別：教育系(所)教育行政碩士在職專班

本班 楊瑤華 君

所提之論文 政府機構採購人員訓練與職務勝任感之研究—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：

張志明

(學位考試委員會主席)

鄭耀男

梁建邦

(指導教授)

論文學位考試日期：97年6月16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。

## 博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 教育學系(所) \_\_\_\_\_ 組 96 學年度第二學期取得 碩士 學位之論文。

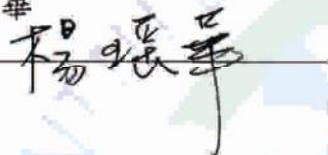
論文題目：政府機構採購專業人員訓練與職務勝任感之研究—以台東縣為例  
指導教授：梁忠銘

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，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。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：楊瑤華

簽名：\_\_\_\_\_



中華民國 97 年 06 月 25 日

## 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 教育研究所  
96 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：政府機構採購專業人員訓練與職務勝任感之研究—以台東縣為例

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
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

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夠選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：張淑玲 (親筆簽名)

研究生簽名：楊瑤華 (親筆正楷)

學 號：1795022 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 6 月 24 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.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: 2005/06/09

# 謝誌

我常以為，學如逆水行舟，而今好不容易輕舟已過萬重山。一路走來，點滴在心，雖然這不是一部臻至完善的論文，在撰寫期間也歷經無法突破的瓶頸與阻礙，但這部論文的完成，卻付出了許多心力，要感謝的真的很多人，僅以此文表達我的誠摯謝意。

首先要感謝指導教授梁忠銘老師的諄諄教誨與包容提攜，在論文寫作過程中，逐字潤飾，悉心指導斧正，牽引我思考方向，使我獲益良多，涓滴在心，永誌難忘；同時感謝張志明老師和鄭耀男老師，在百忙之中抽空閱讀、給予肯定與正面的力量，並不吝一一提出建議，使本論文更加嚴謹、完整。此外，更有賴許多同事、朋友的精神支持，甚或同學永名、怡君、…的實質協助，我才能順利完成論文及學業，也謝謝你們給了我無限愉悅的同窗回憶。

最後要感謝外子與家人的體諒，若不是他們長久以來的支持與鼓勵，不可能有我今天的成果。辛苦的付出與協助，這份情意我牢記在心。還要謝謝兩個孩子體諒媽媽讀書的辛苦，童真的慰問常是我在腸枯思竭、精神不振時的一劑強心針，對你們生活分享時間的剝奪、課業指導的忽略及看到你們努力地學習自力的過程，心中有些許的不捨，但是你們逐漸的獨立及互相協助，卻是一件令人欣慰的事與意外的收穫。我想，以後在你們成長之路媽媽會有更多的時間付出與陪伴，也謝謝你們的貼心。

徐徐和風，田田荷葉，夏日的台東大學顯得分外恬靜，卻掩不住我心中的喜悅與感動，謹以此論文獻給所有關心我的師長、家人、同事、同學以及朋友，謝謝這段日子以來曾經關懷與幫助過我的人。

楊瑤華 謹誌  
中華民國九十七年六月

# 摘要

本研究目的，在探討政府機構採購人員，透過接受採購專業人員訓練之課程，是否即能讓其了解政府採購法之內容，並勝任辦理採購案件，或有其他相關因素影響，當面臨實務工作中之困境時，應如何因應。並藉由研究結果與建議的提出，期能提供採購承辦人員具體建議及經驗分享。本研究採質性研究，運用文獻分析與訪談法，選取台東縣行政機關或學校共計八位現職採購人員為樣本，逐一進行訪談。研究之主要發現得知採購專業人員訓練課程對採購人員執行業務來說是基本的保障，確實有其辦理之必要性，且非常重要。唯行政機關採購人員與學校總務人員對於採購證照之取得認知並不相同，為提升採購專業人員訓練課程之成效，建議其課程應與工作實務配合並加強實例操作。在影響職務勝任感因素方面發現包括：專業知識、專業技巧、人格特質、情境因素、支持系統等五個面向。而其常遇到之困難如地方生態民意代表的介入、民選長官的壓力、廠商履約問題及廠商素質不佳、未有足夠時程辦理採購工作及受限地理位置，較難聘請專業人士、長官與同仁之支持度，影響採購同仁之勝任感及採購案之進行，此外業務單位對採購法令認知不足將會違反採購程序，無法靈活運用採購專業智識及面臨司法調查壓力問題。

最後，研究者根據研究結果，提出對採購人員專業訓練計畫及未來研究者之建議。

關鍵詞：採購專業人員訓練、勝任感

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to investigate whether or not the government procurement undertakers, who had been taken the professional government procurement training course, are capable of transacting procurement or fully understand the content of Government Procurement Law. How they should react to the difficulties when dealing with actual assignments or other related affections. It is intended to provide specific suggestions and sharing experiences with government procurement undertakers through the results and findings is this study.

A qualitative method is adopted in this study. Literature analysis and in-depth interview method are used in subjects who are 80 current government procurement undertakers in administrative organizations or schools of Taitung. The major finding of the study is that the professional government procurement training course is a basic protection and is very critical to the procurement undertakers. However, the cognition of obtaining a procurement certificate between administrative organizations and schools is different. In order to promote the result of the professional government procurement training course, it is suggested that the course should be cooperate with the practical operation.

The findings that affect sense of competence including: professional knowledge, professional skills, personal characteristic, scenario fact, and supportive system. The difficulties that affect the sense of competence and proceeding are parliamentarian intervention, pressure from the authority, problems in contract fulfillment, low quality of manufacturer or constructor, insufficient procurement time, limited location, problems while inviting professional experts, and supportability from the authority and colleagues. Furthermore, the executive's cognitive deficit toward Government Procurement Law shall lead to lawless procurement procedure, incapable of nimbly using procurement knowledge, and result in judiciary investigation problems.

Lastly, based on researcher's conclusion, suggestions for professional government procurement training project and future researchers are also provided.

**KEYWORD: professional government procurement training, sense of competence**

# 目 次

第一章 緒論	
第一節 研究背景及動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 名詞釋義	2
第四節 研究範圍與限制	3
第二章 文獻探討	
第一節 教育訓練之理論	5
第二節 採購專業人員訓練之內涵	17
第三節 影響採購專業人員職務勝任感之因素	30
第三章 研究設計與實施	
第一節 研究架構	37
第二節 研究方法及工具	38
第三節 研究對象	41
第四節 資料蒐集與分析	43
第五節 研究倫理	46
第六節 研究流程及進度	47
第四章 研究結果分析與討論	
第一節 參訓之動機及需求	49
第二節 影響職務勝任感之因素	61
第三節 實務面臨之困境及其因應	70
第五章 結論與建議	
第一節 研究發現與結論	83
第二節 建議	88
第三節 研究省思	90
參考文獻	
一、中文部份	92
二、西文部份	95
附錄	
一、訪談大綱	96
二、採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法	97
三、採購專業人員訓練計畫	100

## 圖 次

圖 2-1-1 訓練、發展及教育-----	6
圖 2-1-2 教育訓練的目的-----	7
圖 2-1-3 Maslow 需求層次論圖示-----	9
圖 2-1-4 Blanchard & Thacker 訓練的開放系統-----	12
圖 2-1-5 訓練過程的階段-----	13
圖 2-1-6 Goldstein 教育訓練系統模式-----	14
圖 2-1-7 訓練需求分析的三個層次-----	16
圖 2-3-1 冰山模型-----	32
圖 3-1-1 研究架構圖-----	37
圖 3-6-1 研究流程圖-----	47
圖 3-6-1 研究進度甘特圖-----	48

## 表 次

表 2-2-1 採購專業人員訓練課程及考試方式-----	20
表 2-2-2 近年台東縣辦理採購專業人員訓練基礎班一覽表-----	24
表 2-2-3 近年台東縣採購相關研習課程一覽表-----	25
表 2-2-4 台東縣參加採購專業基礎訓練班人員服務機關分佈表---	26
表 2-2-5 台東縣參加採購專業基礎訓練班人員 男女性別人數表---	28
表 2-2-6 台東縣參加採購專業基礎訓練班人員 職務是否為主管人數表 -----	29
表 2-3-1 各時期學者對「勝任」概念意義彙整表-----	31
表 2-3-2 有關勝任感之研究彙整表-----	36
表 3-2-1 專家學者效度名錄表-----	41
表 3-3-1 受訪者基本資料表-----	42
表 3-4-1 訪談代碼意義說明表-----	45
表 4-0-1 訪談結果主要內涵一覽表-----	49
續表 4-0-1 訪談結果主要內涵一覽表-----	50
表 4-2-1 受訪者對性別是否影響工作執行意見之彙整表-----	62
表 4-3-1 受訪者常見單位內採購錯誤態樣彙整表-----	70
表 4-3-2 受訪者對任採購人員應具備之條件意見彙整表-----	81
表 4-3-3 受訪者對擔任採購人員之心情彙整表-----	82

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景及動機

政府採購法於 1999 年 5 月 27 日起開始施行，對於提昇採購效率，確保採購品質及維護政府形象等均有正面肯定價值及意義，但對於承辦採購相關業務之公務人員來說，雖其施行已有 8 年多，但面對制度及法令之施行，如何依法辦好相關業務，才不會違反規定或誤觸法令，實在讓辦理採購人員有如履薄冰的感受，真的深怕稍有不慎，即遭人檢舉，有圖利特定廠商、偽造文書、貪污等之嫌，致使一般人遇到承辦採購事務之職缺，常避之唯恐不及。

綜觀各政府機關或是學校，辦理採購人員其職務職組職系皆為一般行政，學校之總務主任亦多為教師背景人員擔任，不但沒有會計、審計專業概念，對於採購專業法令亦多未涉獵，尤其是初任人員。因此如何能在最短時間內，了解政府採購法之內容，並勝任辦理所負責之職務，實為值得探討之課題，此乃研究動機之一。

「工欲善其事，必先利其器」，在一切「依法行政」大原則下，採購業務的辦理不僅需要充分了解專業相關法令，承辦人員專業知識背景與工作經驗不足，亦會對採購作業進展造成重大影響。例如：招標作業遲滯、文件用語詞義含糊不清、規格設計內容疑有綁標之嫌、爭議處理程序延宕等，因此為了使辦理採購人員能對政府採購法有清楚的認識並吸取專家、學者的經驗，對實際個案作分析研究，各機關學校亦透過政府舉辦之採購專業人員訓練，來充實採購專業人員知識，提升政府採購效率及品質，預防採購缺失之發生，並建立採購專業人員管理制度（公共工程委員會，2007）。

採購人員在接受過專業訓練課程過後，相信在採購法令及專業素養上必能提升，並達到基本之成效，但是採購主體廣泛，舉凡電腦、工程、勞務、設備…等，採購人員是否能全盤了解掌握規格性能，並具備較一般人高的敏感度及智識審慎運作，尋求各項資源協助，靈活運用採購法令，足堪勝任各項採購案件之辦理？因此目前所施行之政府採購專業人員訓練課程是否能真正符合辦理採購人員之需求？此乃研究動機之二。

採購業務在各機關學校常是吃力不討好的工作，在辦理採購人員心中最大的隱痛是平時除了需接受上級長官要求，達成工作目的外，自身仍須多充實自己的專業法令知識，對外亦需面對廠商質疑試驗，有時更要面臨司法機關調查偵辦，承辦人員多抱持「不求有功，但求無過」的心理，而在接受過各項專業訓練後，若仍未能處理相關採購壓力、法令等問題，承辦人員如何在面對此困境時在專業素養上求精進，在法理上仍堅持？遇到問題時如何從容面對，並適時克服困難，

此乃研究動機之三。

研究者亦為採購工作體系中之一員，對於採購業務辦理之冷暖，有深切感觸，希能藉由本研究，以個案訪談之方式，了解採購人員專業訓練之課程與其職務勝任感之關聯，並深入探討採購人員面臨法令、組織文化、環境及外界壓力時，如何迎刃而解各項問題，期能研提並給採購承辦人員具體建議及經驗分享。

## 第二節 研究目的

基於以上動機，本研究目的如下：

- 一、探討教育訓練之相關理論，了解採購專業人員訓練之重要性及參訓動機。
- 二、探討採購專業人員訓練計畫及證照制度，以了解教育訓練之課程內容與實務需求是否相符。
- 三、探討影響採購專業人員職務勝任感之相關因素。
- 四、探討採購人員在接受過專業訓練後於實務工作中所面臨之困境及其因應措施。

## 第三節 名詞釋義

### 一、政府機構採購專業人員訓練

「政府採購法」係指政府為建立採購制度，依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能，確保採購品質而制定，該法於 1998 年 5 月 27 日總統明令公布，並於民國 1999 年 5 月 27 日施行，全文計 8 章、114 條(第 69 條已刪除)。除本法外，尚有「政府採購法施行細則」暨其他子法。

為建立採購專業人員管理制度，行政院公共工程委員會於 2003 年 1 月 29 日發布「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」，並隨即研訂採購專業人員訓練計畫，以充實採購專業人員智識，提升政府採購效率及品質，預防採購缺失之發生，並落實「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」之規定，期能透過有系統、計畫的學習及制度，訓練並提升採購人員知識、技能、態度及工作績效，並進一步能對組織之發展具有正面意義。

本研究所指的政府機構採購專業人員訓練即為由行政院公共工程委員會舉辦，或委託其他機關、學術機構依據「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」、採購專業人員訓練計畫所辦理之採購專業人員訓練。

## 二、勝任感

所謂「勝任感」即為個體對自己勝任行為之主觀感受，亦即個人因某種內在或外在之驅力，將其累積之能力與環境發生互動後，個體對自己所達成之成效及其過程之主觀感受。而本研究所指的職務勝任感是指採購專業人員對其因執行職務需要，將其所具備執行採購行為的知識與能力運用於工作項目上，並產生對績效結果及執行過程之主觀感受。

## 第四節 研究範圍與限制

本研究旨在探討「政府機構採購專業人員訓練與職務勝任感」之關聯，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。

### 一、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

本研究以台東縣為研究地區，並以服務於台東縣政府暨所屬機關、鄉鎮市公所、學校之採購承辦人員為研究對象。

#### (二) 研究內容

本研究內容包括探討教育訓練之理論、採購專業人員訓練之意義、採購專業人員職務勝任感之內涵等相關研究，以提供辦理採購專業人員之參考。

### 二、研究限制

#### (一) 文獻資料

政府採購法自施行以來，探討有關政府採購法之研究不少，但有關採購專業人員訓練方面之相關文獻及研究資料不多。

#### (二) 研究樣本

訪談對象以曾經接受過採購專業人員訓練之現職採購人員，因研究所需，

本研究樣本限定台東地區與現有職場之採購專業人員。

### (三) 研究效度

辦理採購人員在業務相關之訊息上，需謹言慎行，每個人的思考模式和出發點又不盡相同，故研究對象對本研究訪談內容是否有所隱瞞，或若未能真正提供所需資料，恐影響訪談內容之效度，並無法深入探討。

### (四) 地域限制

研究地區以台東縣為對象，未能普及全國，因城鄉差距、財政狀況及組織文化之不同，其研究分析之結果不宜過度推論至其他地區，其目的在於瞭解個別受訪者的經驗、看法、對其本身之意義與對業務所提供之具體建議。



## 第二章 文獻探討

本章首先藉由對教育訓練相關文獻之蒐集、分析與探討，了解教育訓練之意義、目的及重要性…等相關理論，然後進一步分析採購專業人員訓練計畫、證照制度及台東縣辦理採購專業人員訓練之概況，以了解採購專業人員訓練之課程內容、專業知能及辦理情形。最後針對職務勝任感的概念，探討影響採購專業人員職務勝任感之因素及相關研究。

### 第一節 教育訓練之理論

在變動日新月異的社會中，要維持專業表現的方法之一，就是針對相關人員教育訓練。透過教育訓練使各項專業知能不斷地提升，並順應時代潮流改變觀念與態度，隨時保持擁有最新的能力、技術，以最好的專業來提昇工作品質與效率，並從中獲得個人工作的成就感。社會變化的速度是如此的迅速，如果沒有隨著潮流提昇專業，在短時間內，就有可能從社會的競爭中被淘汰。本節擬分別探討教育訓練之意義、目的、動機、模式及需求分析。

#### 一、教育訓練的意義及目的

##### (一) 教育訓練的意義

有關「教育」(education)、「訓練」(training)、「發展」(development)的定義，各學者的看法不太相同，但其同為組織成長學習的重要方式，現今在許多的企業或政府體系所稱的「教育」或「訓練」，大都統稱為「教育訓練」，茲將各學者看法說明如下：

美國雇用部 (Department Of Employment) 之訓練詞彙大全將教育定義為「主要在使個人理解並發展知識、技術，價值的過程和系統活動，並了解那不只是一種狹義的行為，而是廣泛的將問題定義、分析及解決」；而對訓練的定義為「一種透過學習經驗來形成並發展知識、技術和態度的計劃性和系統性努力，使其在某個活動或某些範圍的活動達成有效率的績效，而其在工作上的目的是為使個人獲得能力以適當的完成被指派的工作」(引自謝文亮，2002)，由上述觀之，教育係屬知識導向，而訓練係屬工作導向。

Miller (1987) 以時間因素來探討教育、訓練與發展，認為教育係以未來所預

期的目標為考量基礎，評估未來可能所需的知識與技能；訓練的目的是為了要應付立即的需求，達成特定的任務，著重在立竿見影的學習行為，希望能以最短的時間，使員工得到所需的技能與行為的改變；發展則要兼顧長期與短期的目標，有系統分析組織的任務需求。

Lawire (1990) 以教育、訓練與發展的目的來做區別，教育以重視增進員工的知識為目的；訓練重點是為改變工作技能；發展重點則是員工態度的轉換。

吳美蓮、林俊毅 (2002) 認為訓練可分為狹義與廣義兩種，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；狹義的訓練則是指為確保員工具備執行業務的能力，組織提供員工所需要的各種基本技能與知識，其目的是為了員工目前的工作需要，又稱「技術訓練」。而訓練與發展兩者關係密切，也常被混為一談，在實務上所稱之「教育訓練」亦包括訓練與發展二項，然而二者在觀念與本質上仍稍有差異，如圖 2-1-1 所示，說明了二者之間及其與教育的關係：訓練是一種特定技藝或態度行為的模型，目標在於員工目前的工作，以「即訓即用」的原則達到實際運用的目的，偏向具體、短期的學習，屬於線的提昇；發展則以預定或未來的工作為目標，著重理論知識的教導，以培養員工的思考、學習與自我成長能力為目的，偏向潛伏、長期、抽象概念的學習，是一種面的發展。

標的	內容	區別
訓練	目前的工作	技能、短期即訓即用、效果較易掌握。
發展	預定的工作	概念、長期、潛移默化、效果較難掌握。
教育	未來的工作	

圖 2-1-1 訓練、發展及教育

資料來源：吳美蓮、林俊毅 (2002)

吳秉恩 (1996) 則認為只要是組織所提供之有計畫的學習活動，且此活動與個人工作有直接或間接之關聯性，可為員工績效帶來改善與成長，並對組織之發展具有正面意義者，可將此一活動稱之為教育訓練，並且涵蓋訓練、教育、發展三領域之內涵。

孫本初 (2001) 認為訓練是一種目的性的活動，是一種有意圖的行為，同時也是一種系統性的安排，其目的在於透過精心設計的教學活動，使成員能獲得特定的知識、技能、觀念與態度，以符合組織的要求，達成組織的期望。

張潤書 (2004) 認為政府對其所任用之公務人員，為增進其工作技能及提高工作效率，由具有實務經驗與學識之人，對工作有系統、有計畫的教導與指引，此

一方式與過程可以稱之為訓練。

綜合各學者所述，研究者歸結「教育訓練」的意義係為組織為執行業務之需要，經由系統性的安排，希望能在最短的時間，使員工獲得所需的特定知識、技能、觀念與態度，以符合組織的要求，達成工作目標。

## (二) 教育訓練的目的

教育訓練最主要的目的即在於培育人才，使員工有效學習與具備所須的知識技能，並成功地將所學應用在工作上，以增進績效並對組織有實際的貢獻。以下就不同專家學者觀點作一探討：

吳秉恩(1992)認為舉辦教育訓練是爲了要達成組織績效與經營目標，透過學習以改善員工現在或未來的工作績效，因此企業利用學習的方式，來提升員工的知識技能，使其有能力完成績效任務。

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，可以達到下列目的：

- 1.使員工勝任工作：訓練提供員工學習工作所需的知識、技術、能力和實務經驗，可以提昇員工的工作表現。
- 2.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。
- 3.訓練可以使員工因爲工作表現的提昇而獲得獎勵、加薪、提升員工的滿足感。
- 4.訓練可以提升員工的工作水平，減少錯誤、提昇工作品質。
- 5.訓練可以提升員工的工作適應程度、降低流動率。

陳永牲(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(引自張秋霞，2007)，如圖 2-1-2 顯示：

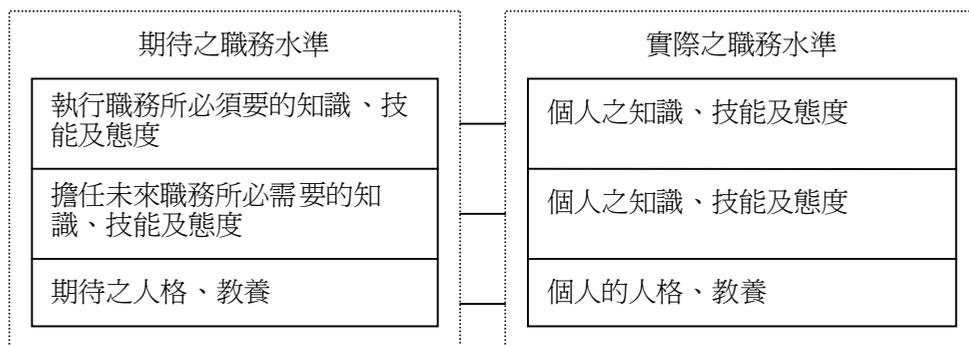


圖 2-1-2 教育訓練的目的

資料來源：引自張秋霞(2007)

若上述以採購專業人員為例，一位新任或轉任承辦採購之人員，通過國家考試或擔任原先之職務工作，在一般行政之法律觀念、知識或認知上，其必具備某種程度水準，此即為其原先具備之實際職務水準，但為勝任採購工作，其必須具備採購專業技能，熟悉採購專業相關法令，因工作之特殊性在人格特質、工作態度皆須具備較圓融態度及溝通協調的能力…等，與其原先所通過之國家考試或其他職務所需具備之技能必有所差異或不足，因此透過教育訓練，使其具備執行職務所需之專業之知識、技能和態度。

黃英忠、吳融枚(2000)認為教育訓練的辦理主要可以達到三個目的：

1. 累積技術，培育人才。
2. 補充能力之不足。
3. 流暢溝通，促進合作。

鄭錫鍇、陳定銘與牛萱萍（2003）認為訓練係指有計劃性、系統性的透過學習過程，以發展知識、技術或態度，並培養達成績效的行動能力，在工作領域中，訓練在使個人獲得應有的能力使其完成工作任務。其目的在於強化員工的工作知能及工作效率，以達成組織的政策目標或重要任務，為一種具有目的性及意圖性的行為，企圖透過系統性的安排以改變或培養員工對工作的認知、態度與觀念，以符合組織的要求，達成組織的期望。

綜合以上，無論過去或現在，教育訓練的目的就是透過對於專業技術的不斷提升及觀念上、態度上的轉變，協助每一位承辦人員可以運用最好的能力來勝任其所承辦之業務，並提昇工作品質和工作效率。但由於時代的進步、資訊的發達，工作的變化越來越快，也越來越多，有時候承辦人員如果只有專業能力卻沒有橫向的溝通協調能力，或是執著於技術的表現，遇到不同的情境卻不知靈活運用變通，或是職位異動、更換工作缺乏新工作所應具備之專業知識或技能，則相关工作必不能順利推展。所以教育訓練所實施的課程包含對於專業技術的繼續培訓，及承辦人員新觀念的培養。

## 二、參與教育訓練的動機

動機(motivation)是因某種內在狀態，促使個體產生某種外顯行為活動並維持已產生之活動朝向某一目標進行的內在歷程（張春興，2003），相關概念說明如下：

- 1 動機是內在狀態：內在狀態是個體的身心狀態。在為維持心理的平衡狀態下，而發生動機作用並促發個體的外顯行為活動。
- 2 動機是隱而不顯的：動機本身是無法直接觀察的內隱歷程，一般都是根據個體所表現的外顯行為去推理解釋其內在動機；如：某人的飲食行為，就表示因飢餓動機使然，然而對動機與行為的因果關係做解釋時，卻很難肯定某種行為的產生確是出於何種動機，如：吸毒的動機？

3 動機對行為具有促發、維持及導向作用：如學習即為在動機促使之下從事目標的追求。

有關探討參與教育訓練之動機，研究者彙整相關理論，分述如下（張春興，2003）：

#### 1 驅力減降論（drive-reduction theory）

係美國行為主義心理學家赫爾（Clark Leonard Hull）在 1943 年所提出的一種動機理論。其基本要義指出動機是促發個體行為活動的內在動力，而內在動力的產生，則是由於個體內在生理上各種需求得不到滿足時所形成的內驅力。當內驅力存在時個體內在的生理運作即失卻均衡。失卻均衡即使個體感到緊張不安，為了消除緊張不安，個體乃有尋求滿足需求的外顯行為活動。赫爾提出的驅力減降論主要是用來解釋個體的學習行為，以行為論的觀點出發解釋行為動機。

#### 2 期望論（expectancy theory）

期望論是以認知論的觀點解釋行為的動機。所謂期望論(或期望理論)是指人的所作所為都是有目的，在目的追求的行為活動中，總是期望達到自己預設的目的。在工業心理學與組織心理學上多引用期望論的觀點來解釋工作動機。

#### 3 需求層次論（need hierarchy theory）

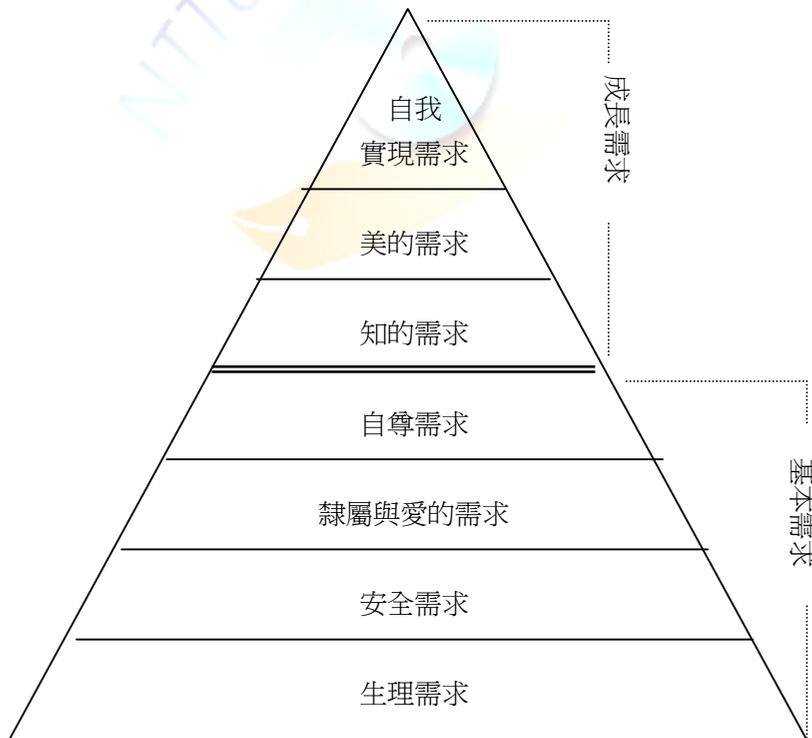


圖 2-1-3 Maslow 需求層次論圖示

資料來源：引自張春興（2003）

係人本心理學思想的動機理論，馬斯洛將人類的動機視為由多種需求形成的層次性的系統，系統中各層次需求分別具有促動與該層次所指行為活動的內在動力，而由低而高各層次形成的整個系統，則代表個體人格成長發展的內在動力。因此在現代心理學上，馬斯洛以需求層次來解釋人類動機的理論，如圖 2-1-3 將人類的需求分為七個層次，茲說明如下：

- (1) 生理需求(physiological need)，指維持生存及延續種族的基本需求；
- (2) 安全需求(safety need)，指受到保護與免於遭受威脅從而獲得安全的需求；
- (3) 隸屬與愛的需求(belongingness and love need)，指被人接納、愛護、關注、鼓勵及支持等需求；
- (4) 自尊需求(self-esteem need)，指獲取並維護個人自尊心的一切需求；
- (5) 知的需求(need to know)，指對己對人及對事物變化有所理解的需求；
- (6) 美的需求(aesthetic need)，指對美好事物欣賞並希望周遭事物有秩序、結構、順其自然、循真理等心理需求；
- (7) 自我實現需求(self-actualization need)，指在精神上臻於真善美合一人生境界的需求，亦即達到個人所有需求或理想全部實現的目的。

根據馬斯洛的解釋，各種需求層次之間存在有以下的關係：

- (1) 各層需求之間不但有高低之分，而且有前後順序之別；只有低一層需求獲得滿足之後，高一層的需求才會產生；
- (2) 七層需求分為兩類：較低的前四層稱之為基本需求(basic needs)，較高的後三層稱之為成長需求(growth needs)。

林麗惠(1997)認為處於工作職場中的員工，因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，學習動機會直接影響學習行為與成果，當然也會影響教育訓練及工作成效。

### (三) 採購專業人員參訓之動機

動機之於接受教育訓練者，其重要性在於它可使學習者產生學習的動力、把握學習目標，也就是引起與維持個人學習的活動，使行為繼續朝向造成學習目標的一種心理歷程。而其學習動機又可分為「內在動機」與「外在動機」，前者指學習者內心感覺需要或對學習目的有所領悟而自發的動機，後者指學習者因受外力驅迫而引發的動機(張文彥，2003)。研究者歸納承辦採購人員參加專業訓練之動機如下：

1. 活到老、學到老。
2. 多取得一個資格，以便於日後工作轉任。
3. 新任承辦採購工作，充實專業智識；或有感工作專業知識、實務經驗之不足，影響職務勝任，而接受進階或特殊採購標的物之相關訓練。
4. 為取得公務人員終身學習時數。

5. 受限於採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法之規定，必須於新到任一年內獲得採購專業人員資格。
6. 長官指派。

### 三、教育訓練的模式

教育訓練模式係針對某教育訓練現象，分析其構成要素，並通過文字或圖示，將這些要素彼此間之關係，建立一個系統的概念架構，進而形成有意義的訓練活動(謝文亮, 2002)。教育訓練的辦理及參與係由個人及組織雙方面共同建構而成，在了解個人因工作能力不同、或因科技的變遷對其原有的工作知識、技能帶來挑戰與壓力，會影響參與教育訓練之動機及需求後，另外由上述採購人員參訓動機中，不難發現當新任或職務異動(工作內容不同)時，亦會影響教育訓練的需求，因此本研究將以教育訓練系統模式來探討實施教育訓練過程中應考慮的要素。

#### (一) Bushnell 「投入、過程、產出」教育訓練系統模式

Bushnell (1990) 提出「投入、過程、產出」(Input-Process-Output, 簡稱 IPO) 教育訓練系統模式，其認為教育訓練是一個動態的過程，唯有經由投入、過程、產出到結果(outcome)，才能確保教育訓練績效符合組織的要求。

##### 1 訓練投入 (training input)

「投入」係指對訓練方案整體成效有潛在貢獻者，是一種系統績效指標，如：受訓者的人格特質、教育訓練教材內容、講師素質、教育訓練經費等。許宏明(1995)亦指出是否成立訓練中心、年度教育訓練經費、是否有內部講師制度、是否自編訓練教材、是否有完整的教育訓練實施辦法、是否訂定年度教育訓練計畫、高階主管支持程度等組織結構因素確實對教育訓練制度造成影響。

##### 2 訓練實施程序 (training process)

「過程」係指一種能增加價值的活動。如：教育訓練的規劃、設計、發展與執行，它是系統化的訓練發展實施步驟。訓練實施程序學者看法各不同，有學者主張訓練評價、訓練發展與訓練評估等三階段 (Cascio, 1998)；亦有學者主張訓練需求、訓練計畫、訓練執行、訓練評估等四階段 (黃英忠, 2000)；另有學者主張訓練計畫、訓練執行、訓練檢核、訓練回饋等四階段 (Olian, 1998)，唯不論是三或四階段，其本質大都相同。

##### 3 訓練成效 (training effectiveness)

訓練績效是由短期的產出 (output) 與長期的結果 (outcome) 所構成，組織透過教育訓練，短期內可使員工獲得知識、技能並改進工作績效；長期之下，可使企業利潤增加、顧客滿意度提升及組織整體生產力提高。

#### (二) Blanchard & Thacker 教育訓練系統模式

Blanchard & Thacker (2007) 認為組織是非常複雜的系統，訓練系統只是其中

一個子系統，而訓練係以一個開放系統的型態存在，與組織系統之間以輸入、輸出之模式進行交流，如圖 2-1-4 中組織訓練的環境包括：組織的任務、財政、策略、資源、結構、人員、政策、生產、程序、技術等，而訓練系統是一套綜合的過程非只是一個計畫，訓練計畫中組織的需求、組織人員的需求、整個訓練計畫的預算、設備、人員等組織之訓練環境因素輸入訓練系統中，係為訓練形成之基礎，在過程中對訓練計畫做分析、設計、發展、執行及成效評估，最後經由訓練所獲得的知識、技術、工作態度、動機、工作績效等回饋輸出於組織系統中交流。

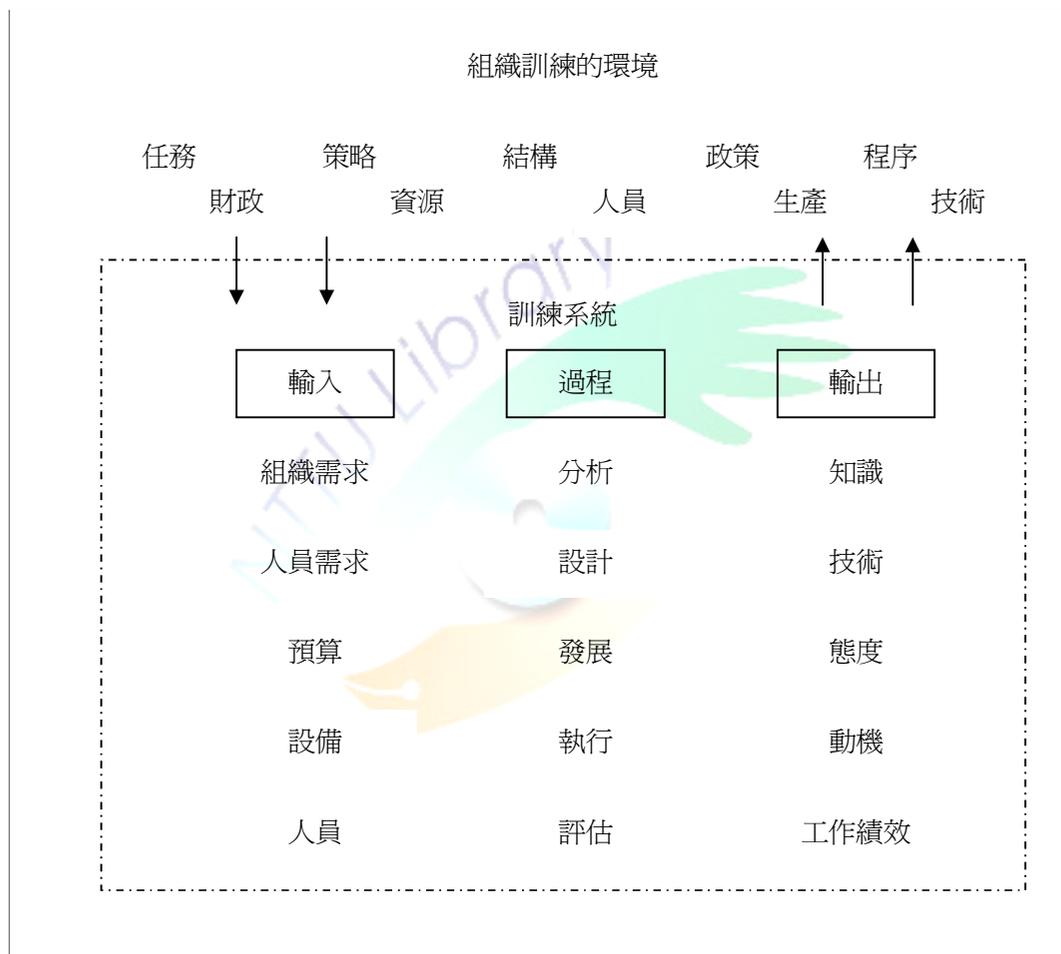


圖 2-1-4 Blanchard & Thacker 訓練的開放系統

資料來源：Blanchard & Thacker (2007)

另外 Blanchard & Thacker (2007) 亦認為教育訓練是由各個階段的計畫所組成，有效的訓練不只是實施訓練計畫而是要能滿足組織的需要，並透過持續性的評估使訓練績效能夠改善並更精進，其將訓練過程階段分為五個階段：需求階段、設計階段、發展階段、執行階段、評估階段，如圖 2-1-5 所示，並說明如下：

- 1.需求階段：進行需求分析評估，以了解最切合實際之需求。其中亦包含：訓練計畫之擬定、組織需求分析、工作內容分析、人員人力及能力分析，並做需求評估之整合。
- 2.設計階段：課程設計及各項課程全盤規劃，包括時間、地點、教學方法…等。
- 3.發展階段：教案發展，如試教等。
- 4.執行階段：執行訓練計畫。
- 5.評估階段：包含對訓練成效之評估、以組織及人員需求做全盤性之考量調整計畫、確認計畫之可行性及是否繼續辦理等。

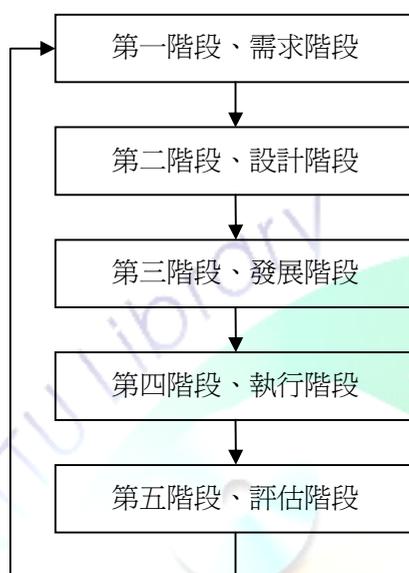


圖 2-1-5 訓練過程的階段

資料來源：Blanchard & Thacker (2007)

### (三) Goldstein,I. L. 教育訓練系統模式

Goldstein (1993) 的教育訓練系統模式將教育訓練分為四個階段：其分別為需求評估階段、訓練發展階段、評鑑階段、檢視訓練目的階段。其並認為教育訓練計畫中的每一個要素和其與彼此間的關係，有助於建立教育訓練目標以及評鑑工作。如圖 2-1-6 所示並說明如下：

#### 1.需求評估階段

教學需求的評估，提供了設計整個教育訓練計畫所必須注意的資訊，在這過程中並需針對組織、任務工作、人員去做分析；並且從過程中建立教育訓練目標，以作為評鑑的標準。

## 2 訓練發展階段

為達到教育訓練之目標，需針對所需之教育訓練環境去做設計，並使學習的成效，能有效的落實在職場中。

## 3 評鑑的階段

評鑑的標準取決於教育訓練目標，不同的評鑑模式亦有不同的方向，亦可獲得不同的資訊，提供回饋來修正計畫。

## 4 檢視訓練目的階段

需求評估時所訂下之教育訓練目標是否與成效一致？評鑑的結果亦可作為再度評估教育訓練需求之依據。

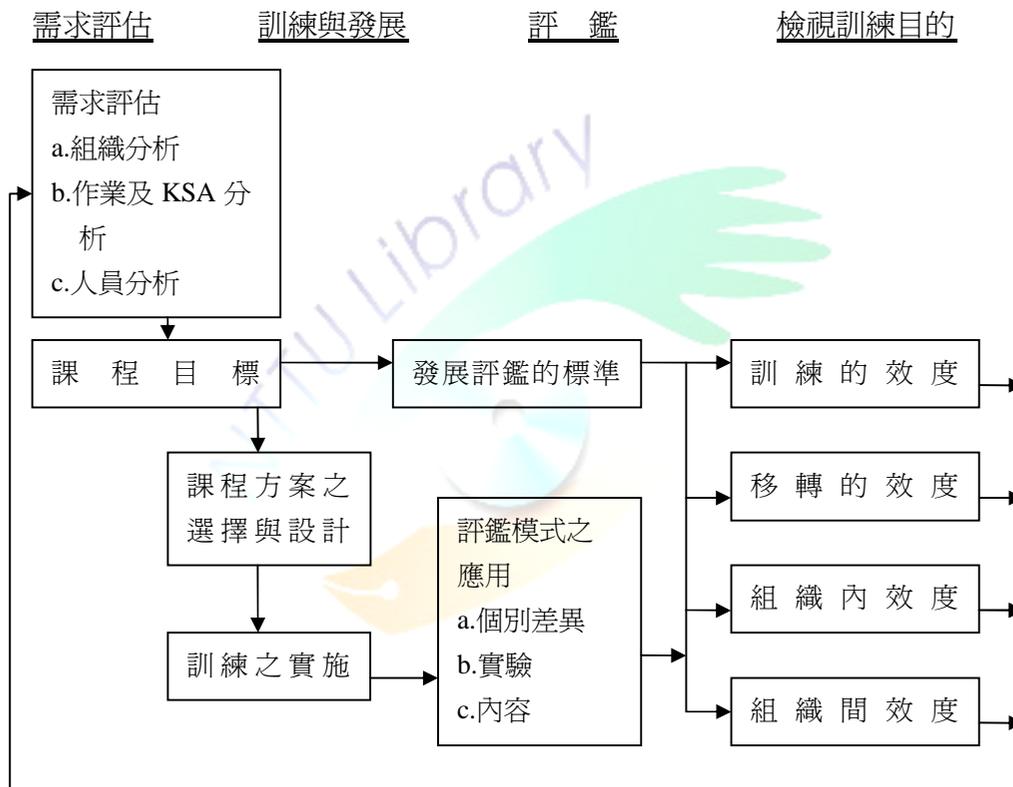


圖 2-1-6 Goldstein 教育訓練系統模式

資料來源：Goldstein, I. L. (1993)

綜合以上學者之理論，不同學者雖有不同之理論，但其原則似乎差異不大，其共同觀點也都強調系統化。Goldstein (1993) 認為系統化特性如下：

1. 運用他人的反應及回饋去持續地修正教學的過程，以滿足所有教育訓練的完成。
2. 系統中各組合元素間有複雜的互動關係。
3. 系統化的分析提供一個規劃與特定目標的參考架構。

本研究以 Bushnell、Blanchard & Thacker、Goldstein 之理論為基礎，將組織辦理採購專業人員訓練的過程歸納為五：包括教育訓練的需求分析、設定教育訓練目標及計畫、發展教育訓練計畫、教育訓練的實施到最後的成效評估，將在下一節針對採購專業人員訓練計畫作完整說明。

#### 四、教育訓練需求分析

孫本初（2000）認為訓練需求係指在組織的運作及管理方面所產生必須以實施訓練的方式來加以解決的困境與問題，而簡建忠（1994）指出：教育訓練需求多以下列三個形態呈現：

1. 明定的需求（stated need）：如政府法令或組織政策。
2. 推論的需求（implied need）：依據組織或個人特殊狀況的衍生。
3. 感受的需求（felt needs）：來自心理的感覺。

透過教育訓練需求分析可以替組織瞭解為什麼需要教育訓練？什麼人需要來接受訓練？由誰來訓練？訓練的內容？…等，因此在探討教育訓練需求分析前，應先探討教育訓練需求分析之重要性。

##### （一）教育訓練需求分析的重要性

陳國嘉（1991）認為確立教育訓練需求的重要性在於：

1. 了解並確認組織的特質與問題，針對相關特質去發展。
2. 有確實的依據舉辦教育訓練，可獲取長官的支持。
3. 決定教育訓練的目標依據，並可作為訓練成效評估之指標。
4. 分析成本效益問題，避免資源浪費。
5. 藉以依據並確定舉辦教育訓練的適當時機。

Blanchard & Thacker（2007）認為有效的訓練不只是實施教育訓練計畫，而是要能滿足組織的需要。透過對組織及成員需要的分析，透過訓練的過程回應，組織將可獲得改進，並進一步對訓練做投資。因此有時縱然教育訓練計畫十分完善，但成效卻不見得令人滿意，其主要原因可能是因為訓練的實施並沒有切合實際的需求。

陳明漢（1992）認為教育訓練雖為必要，但必須依據需求及目的而設計、發展計劃並實施。不必要的訓練不僅勞民傷財、浪費組織及員工時間，更可能產生員工因期待落空所形成的反挫性士氣低落。

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，2001）。

教育訓練需求為系統化訓練過程的起點與基礎，並非所有的問題都可透過教育訓練來獲得改善或解決，因此組織為有效辦理教育訓練，應先從教育訓練需求分析做起。由於承辦採購人員其經歷背景、年資各不相同，所需理論或實務面的

經驗亦大為迥異，因此若未能針對採購人員的需求做基礎或進階或特殊採購標的訓練之區分，易形成未能獲得實際需要的專業智識的狀況，無法落實訓練之目的，並造成資源之浪費。

## (二) 教育訓練需求分析的層次

McGhee & Thayer 主張利用三重分析法 (three-fold approach) 進行需求分析，而其構面包含組織分析 (organization analysis)、工作分析 (job analysis)、人員分析 (person analysis)，近期有許多研究 (李豐光，2000；陳薇如，2002；張秋霞，2007；謝文亮，2002；鄭錫鏞等，2003) 多引用此分析層次來進行教育訓練需求分析。以下將針對此三個層次進一步來加以說明，如圖 2-1-7。



圖 2-1-7 訓練需求分析的三個層次

資料來源：研究者自行整理

### 1 組織分析

組織分析係指以策略性及系統性觀點來分析訓練需求，如在本節教育訓練系統模式所述，將組織視為一個系統，並將人力資源策略視為組織策略的一部分，而訓練便是為了使員工與組織具備應付未來變革的能力，可分四個部份來做說明：

- (1) 組織目標：在從事組織分析時，必須先了解組織短程及長程的目標，以及各趨勢對於目標的影響，如此才能使訓練方向確定，並落實成效。
- (2) 組織氣候分析：Schuler 認為我們可以透過組織氣候分析了解一個企業的體質，並從中了解員工對組織的認知與看法、了解員工在組織中的地位。如果組織能支持並對教育訓練維持積極之態度，員工將會更有效的將所學發揮於工作中 (引自李豐光，2000)。
- (3) 組織資源：需針對組織資源 (包含財政經費、設備、專家…等) 進行檢視。
- (4) 組織內外環境因素之限制：內在包含策略、政策…，外在包含法律、政治、社會層面等。

### 2 工作分析

工作分析是以系統化的方法蒐集特定工作的資料，如工作項目、為符合績效標準所需的行為表現、以及從事此工作所必備的知識 (Knowledge)、技術 (Skill) 與能力 (Attitude) (三者合稱 KSAs) (吳美連等，2002)。從教育訓練的目的來看，

工作分析與組織分析同等重要，必須經常去加以檢視。Berger（1976）指出工作分析的內容應包含三方面：（1）特定工作應有之績效；（2）為達成該績效所應有之知識與技能；（3）該工作績效是否合乎組織目標之要求。

上述有關工作分析之內容，各組織之職務說明書就是最好分析資料來源，在職務說明書中清楚的界定工作項目、工作權責、所需知能。

### 3.人員分析

陳明漢等（1992）認為人員分析必須根據工作分析的結果，利用各項工作應有之績效指標衡量執行該職務之工作人員的技能、責任、態度及能力是否足以達成其績效。所以人員分析係著重在員工之訓練需求；也就是說在組織中到底誰需要訓練？訓練的內容為何？

透過教育訓練需求分析，在組織方面可以了解在組織資源範圍中可以提供採購人員什麼樣的訓練內容、經費、師資等，並針對組織之需求及文化給予適當的教育訓練安排，避免與組織之績效、政策、目標產生衝突；在工作方面，亦可針對採購人員承辦之工作職務分析內容，去規劃設計適合之課程內容及符合職務特性之知能和技術；在採購人員個人方面，除針對採購人員必備之相關智識及知能不足之處，安排相關訓練外，在採購人員實務之訓練及心理方面之需求，亦應兼顧，因此透過教育訓練分析可以使有限的資源不會浪費或重複運用在同樣的人身上。

## 第二節 採購專業人員訓練計畫之內涵

政府採購法第九十五條第二項規定：機關辦理採購宜由採購專業人員為之。行政院公共工程委員會於是依據該法會同相關機關針對採購專業人員之資格、考試、訓練、發證及管理研訂辦法制度，並於2003年1月29日發布「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」並施行之，本節擬就採購專業人員訓練之意義、計畫之內涵及台東縣辦理採購專業人員訓練計畫之概況做深入的探討。

### 一、採購專業人員訓練計畫

#### （一）採購專業人員教育訓練的意義及內容

##### 1 採購專業人員的意義

採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法第一章第三條中敘明「所稱採購專業人員，指取得採購專業人員基本資格或進階資格者」，茲就採購專業人員基本資格及進階資格分別說明如下：

(1) 基本資格：

符合下列情形之一者，可取得採購專業人員基本資格：

- I 參加行政院公共工程委員會或其委託之機關或學術機構依採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法所辦理之基礎訓練，經考試及格，領有及格證書者。
- II 政府採購法施行後至採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法施行前，辦理採購期間在一年以上，無重大違反政府採購法之情形，且曾參與行政院公共工程委員會或其上級機關、任職機關辦理與政府採購法有關之訓練或講習課程，時數在二十小時以上，領有及格或結訓證明，經上級機關核定者（得洽請行政院公共工程委員會舉辦考試，及格者發給及格證書）。
- III 其他經行政院公共工程委員會認定者。

(2) 進階資格

符合下列情形之一者，可取得採購專業人員進階資格：

- I 參加行政院公共工程委員會或其委託之機關或學術機構依採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法辦理之進階訓練，經考試及格，領有及格證書者。
- II 符合基本資格第二項規定之人員，於政府採購法發布後至採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法施行前，擔任採購單位（指專責採購業務之股、課、科室、組、處或其他相當者）主管職務，期間在六個月以上，且無重大違反政府採購法之情形，經上級機關核定者。
- III 其他經行政院公共工程委員會認定者。

以上之基本或進階資格，雖機關採購專業人員調任其他機關辦理採購，其採購專業人員資格不受影響，若其因職務異動而不辦理採購或辭職後五年內回任機關採購職務者，其採購專業人員資格得予保留。

採購專業人員取得資格後，若有下列因素將喪失其資格：

- (1) 辦理採購業務，涉嫌不法行為，經檢察官提起公訴，並經有罪判決者，即喪失資格並註銷其及格證書。但經判決無罪確定者，予以回復。
- (2) 因辦理採購業務違反法令情節重大而受撤職、休職、降級、減俸、記過懲戒處分者。但經申復結果撤銷、廢止或變更原處分，致無上述情形者，予以回復；若其違反法令之情節與操守無關，屬偶發情形，且可改善者，經主管機關核准，即得免喪失採購專業人員資格。

本研究所指採購專業人員即為通過經由行政院公共工程委員會舉辦，或委託其他機關、學術機構依據「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」、採購專業人員訓練計畫所辦理之採購專業人員訓練，取得採購專業人員基本或進階資格並獲頒證書者。

## 2 採購專業人員訓練之內容

(1) 訓練內容

採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法第三章第十一條中明定 採購專業

人員訓練，分基礎及進階訓練二種，其訓練之課程、考試方式如附表 2-2-1：

#### I 基礎訓練：

以培養擔任採購單位人員一般所需之政府採購法令及實務之基本智識為主。其中包括：政府採購法規概要(23 小時)、最有利標及評選優勝廠商(6 小時)、工程及技術服務採購實務(6 小時)、財物及勞務採購實務(6 小時)、底價及價格分析(3 小時)、投標須知及招標文件製作(4 小時)、採購契約(6 小時)、電子採購實務(6 小時)、爭議處理(4 小時)、道德規範及違法處置(2 小時)、錯誤採購態樣(4 小時)、參訪見習(6 小時)、考試(4 小時)，合計 80 小時。試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾 50%。

#### II 進階訓練：

以培養擔任採購單位主管所需之廣泛且深入的政府採購法令及實務智識為主。其中包括：採購程序及實務研討(6 小時)、工程及技術服務採購實務研討(6 小時)、財物及勞務採購實務研討(6 小時)、採購契約研討(6 小時)、協商及溝通技巧(4 小時)、採購條約及協定(4 小時)、爭議處理研討(4 小時)、採購問題與對策(6 小時)、採購行為及當事人法律責任(4 小時)、考試(4 小時)，合計 50 小時。試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾 30%。

III 參加訓練人員若於大專院校、機關或學術機構修畢政府採購相關課程，其科目、時數、考試方式及發證條件與上述基礎及進階訓練課程相當，經檢具足資證明文件，並經訓練機關或學術機構同意者，得抵減相關訓練課程。有相關學位論文或著作者，亦同。

上述各項課程之教材，基礎訓練之各項課程及進階訓練之「採購條約及協定」課程，由行政院公共工程委員會統一編訂(公開於行政院公共工程委員會網站)，其他進階訓練之課程教材由代訓機關或學術機構洽各項課程授課講師提供。

#### (2) 評量方式

參加訓練，缺課時數逾全部課程十分之一者，不得參加考試，考試成績以總滿分得分 70%以上為及格。但依課程分別辦理考試者，個別課程不得有零分之情形。考試成績不及格而達總滿分得分 50%以上者，得申請補考，並以一次為限。

#### (3) 參訓人員順序

參訓人員分別以未取得採購專業人員基本或進階資格之採購人員或即將辦理採購業務之人員為優先，而未取得採購專業人員基本資格者，不得參加進階訓練。

#### (4) 班級人數

基礎班以 80 人為限，進階班以 50 人為限。

表 2-2-1 採購專業人員訓練課程及考試方式

訓練種類	課程單元	課程主題	上課時數	考試方式
基礎訓練	基本法規	政府採購法規概要	23	考試 4 小時，試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾 50%。
	採購實務介紹	工程及技術服務採購實務	6	
		財物及勞務採購實務	6	
		最有利標及評選優勝廠商	6	
		電子採購實務	6	
		錯誤採購態樣	4	
	採購文件製作	投標須知及招標文件製作	4	
		採購契約	6	
	底價訂定	底價及價格分析	3	
	爭議處理	爭議處理	4	
	倫理準則	道德規範及違法處置	2	
參訪見習	參訪見習	6		
進階訓練	採購管理	協商及溝通技巧	4	考試 4 小時，試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾 30%。
		採購問題與對策	6	
	採購實務研討	採購程序及實務研討	6	
		工程及技術服務採購實務研討	6	
		財物及勞務採購實務研討	6	
	採購文件研討	採購契約研討	6	
	爭議處理	爭議處理研討	4	
	條約協定	採購條約及協定	4	
法律責任	採購行爲及當事人法律責任	4		
附記	<p>一、主管機關必要時得通知訓練機關調整課程及上課時數，或增加其他必要之課程及上課時數。</p> <p>二、訓練機關得自行增加上課時數及其他必要之課程。</p> <p>三、參訓人員未能於一期內修畢全部課程者，得分期選課。</p>		<p>一、考試採筆試方式，以不翻閱參考書籍爲原則。</p> <p>二、考試得依課程分別辦理。</p> <p>三、試題內容應包括所有訓練課程，並以測驗對法規之瞭解程度及實際作業能力爲主。</p>	

資料來源：行政院公共工程委員會（2007）

(5) 課程師資來源及篩選過程：

- I 由工程會提供師資建議名單，代訓機關或學術機構逕行遴聘之。若因故未能自該名單遴聘者，得自行推薦授課講師名單，送經行政院公共工程委員會審核後再予遴聘。
- II 各部會及縣(市)政府得以電子資料傳輸方式，依學經歷、專長、授課技巧等條件篩選適當人選，就各項政府採購法相關課程向行政院公共工程委員會推薦 1 或 2 名政府採購法相關課程之授課講師。
- III 代訓機關或學術機構遴聘課程講師，應注意各講師「可講授課程」以行政院公共工程委員會師資資料庫所登載者為限。如有增修，應依規定報准後再予聘任。每班別課程，同一講師授課時數以不逾單一課程或 8 小時為原則。
- IV 代訓機構對講師之教學效果，應建立評量機制，予以分析評估，並將評量分析結果及學員反映意見通知講師，且應建檔追蹤改善情形，若講師不適任時，應立即更換。必要時，得向行政院公共工程委員會反映，俾自師資建議名單刪除。

### 3 採購專業人員訓練之辦理方式

採購專業人員訓練由行政院公共工程委員會舉辦，並得委託其他機關或學術機構辦理，而其出勤考核及考試，由訓練機關或學術機構辦理，機關或學術機構辦理基礎與進階訓練及考試，得收取必要之費用。有關代訓機關或學術機構辦理訓練之注意事項及程序說明如下：

- (1) 機關或學術機構如規劃為所屬機關或學術機構人員參訓而開辦「採購專業人員訓練專班」，得將開班計畫送行政院公共工程委員會核定後，依採購專業人員訓練計畫規定辦理訓練。
- (2) 業經行政院公共工程委員會委託辦理採購專業人員訓練得對外招生之代訓機關或學術機構，經年終考核評鑑為優等者，得將開班計畫送行政院公共工程委員會核定後，依採購專業人員訓練計畫規定辦理訓練。
- (3) 行政院公共工程委員會每年核准對外招生之代訓機關或學術機構以 15 家為限，如有缺額，另依行政程序法相關規定公開徵選。徵選公告將刊登於行政院公共工程委員會網站及政府採購公報。
- (4) 各代訓機構辦理採購專業人員訓練，應以採購專業人員計畫所載訓練目的為前提，不得主動向各機關推銷或包班。如經認定確有該等情形者，行政院公共工程委員會得取消代訓機關或學術機構資格。

從上述有關採購人員之管理辦法、訓練計畫等法令中有關課程、訓練、講師等方面之規定來看，它是十分嚴謹的，更具體的說，政府採購法之立法精神是建立在專家採購的基礎上，以採購專業判斷為要（陳文雄，1999）。周肇熙（1999）亦認為唯有培訓專業之採購人員，配合良好的採購政策與制度，方能有效的提升政府採購品質。因此專家採購的精神若要能真正落實，必須辦理採購人員，熟悉相關法令，並確實、公平的執行政府採購法，方能提升政府專家採購之績效。

## (二) 採購專業人員教育訓練的重要性

茲將辦理採購專業人員教育訓練之重要性分述如下：

### 1. 為符合法令規定

- (1) 採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法第一章第二條中敘明「機關辦理採購，其訂定招標文件、招標、決標、訂約、履約管理、驗收及爭議處理，宜由採購專業人員承辦或經採購專業人員審核、協辦或會辦」。
- (2) 採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法第二章第六條中敘明「採購單位主管人員或非主管人員，其就(到)職在本辦法施行日以後者，應於就(到)職之日起一年內，取得採購專業人員資格。若為本辦法施行前，任採購單位主管人員或非主管人員，於本辦法施行後仍在職者，應於本辦法施行日起一年內，取得採購專業人員資格。前兩種情況人員若逾期未取得採購專業人員資格者，機關應命其繼續參加訓練至取得資格止；其情形並列入年終考核獎懲參考。」

### 2. 現職辦理採購人員專業能力不足

李豐光(2000)認為政府採購法在執行上若要能兼顧興利與防弊必須施以適當的教育訓練，讓所有政府採購的執行人員不僅了解法規內容，更要了解採購的積極目的。在其研究中並發現當採購人員無法完成其採購工作績效時，就會產生教育訓練需求感，而缺乏專業知識就是未能完成工作績效之主要因素。研究中所謂缺乏的專業知識分為下列五項：

- (1) 製作招標文件：包含廠商應具備資格之描述、訂定採購規格、相關法令不瞭解、採購標的物之市場情形。
- (2) 招標、邀標或審標：決定正確供應來源、判定廠商是否有不當競爭、所定規格是否合乎實際需求、廠商是否有能完成採購之能力。
- (3) 決標：底價訂定、議價與協商技巧、廠商報價合理性之判斷。
- (4) 履約管理：交貨期限、標的物品質管理、交貨數量點收、對分包或轉包情況之控制。
- (5) 驗收：是否如期驗收、合約爭議、規格不符、驗收過程費時。

另外李豐光並建議採購人員在執行採購業務前要先完成(1)基礎課程：政府採購法、政府採購制度與流程、採購管理、採購倫理與道德；(2)進階課程模組：供應商評選、採購規格與品質管理、招標文件製作技巧、成本價格分析與底價製作技巧、議價技巧、採購合約與糾紛處理、履約管理等課程，使採購人員有獨立完成採購作業的能力，亦即取得採購人員認證。採購人員若要增進更進一步的專業能力，則可根據業務需要分別取得工程、財物、勞務採購認證；若為採購主管則要額外修畢更高級的課程。

鍾永昌(2002)認為加強採購專業人員之訓練除能促進採購作業程序之合法

性，減少不必要之疏失，另外透過不斷的在職訓練，並能使採購人員對於相關採購法令熟悉程度上更為提昇，進而增加採購業務之執行技能及效能。

政府採購法第六條第三項規定：辦理採購人員於不違反該法規定範圍內得基於公共利益、採購效益或專業判斷之考量為適當採購之決定。唯廖炳雄（2001）認為在採購過程中因具有高度專業性非一般人可為之，若要執行相關業務缺乏專業知識，常會涉及法律相關問題，尤其在複雜變遷的環境中如何拿捏、判斷都有賴採購人員專業培養與訓練。

### 3. 採購專業人員異動頻繁

政府採購法第二十一條規定：機關採購專業人員以專任為原則，並應避免頻繁異動。唯陳又新（2003）針對機關辦理採購人員研究發現：採購人員之流動率或離職率頗高。因此新進採購人員接受教育訓練之需求相對增加，以期新進採購人員對政府採購有基本認識及了解並進而培養其獨立完成採購作業之能力為目標。

研究者綜合以上所述，為了提升政府採購人員的專業知能，必須施以適當的教育訓練，其消極目的上是讓所有政府採購的執行人員，了解政府採購之相關專業智識及運作方式，積極目的是減少政府財政之支出，以最合理的成本支出，獲取最合適的品質。

## 二、台東縣辦理採購專業人員訓練計畫之概況

行政院公共工程委員會於 2003 年 1 月 29 日針對採購專業人員之資格、考試、訓練、發證及管理發布「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」並施行，隨即於 2003 年、2004 年陸續辦理採購相關研習，使當時現職採購人員能透過相當之訓練課程，順利取得採購證照。同時於 2004 年起各縣市政府即陸續自行編列預算依「採購專業人員訓練計畫」辦理是項訓練課程。

台東縣於 2004 年委託代訓機構辦理 2 期 120 小時之採購專業人員基礎訓練班；2005 年沒有辦理；2006、2007 年分別各辦理 3 期採購專業人員基礎訓練班，合計共 8 梯次（如表 2-2-2）、755 人接受訓練、713 人結訓、565 人及格取得證照資格。其中並於 2006 年及 2007 年體恤學校工作人員因工作時間及制度與行政機關不同，而由台東縣教育局辦理 2 期特別提供學校及教育局同仁參加。參訓費用由各參加人員所屬之單位負擔，每名約需新台幣 12,750 元—15,000 元。

表 2-2-2 近年台東縣辦理採購專業人員訓練基礎班一覽表

訓練名稱	日期	參加對象	受訓時數	受訓人數	結訓人數	及格人數
2004 年採購專業人員訓練基礎班第一期	08.04-10.28	臺東縣政府暨所屬機關、學校、鄉鎮市公所、	120 小時	141	128	119
2004 年採購專業人員訓練基礎班第二期	10.01-12.01	國立高中職、大學、中央機關等	120 小時	146	145	102
2006 年採購專業人員訓練基礎班第一期	05.01-06.19	臺東縣政府暨所屬機關、學校、鄉鎮市公所	80 小時	80	74	74
2006 年採購專業人員訓練基礎班第二期	08.01-09.25	臺東縣政府暨所屬機關、學校、鄉鎮市公所、中央機關等	80 小時	80	79	68
2006 年採購專業人員訓練基礎班（學校班）	08.03-09.22	台東縣政府教育局暨所屬學校	80 小時	79	75	50
2007 年採購專業人員訓練基礎班第一期	06.24-08.12	臺東縣政府暨所屬機關、學校、鄉鎮市公所、國立大學、中央機關等	80 小時	80	66	44
2007 年採購專業人員訓練基礎班第二期	08.05-09.29	臺東縣政府暨所屬機關、學校、鄉鎮市公所、國立大學、中央機關等	80 小時	80	80	46
2007 年採購專業人員訓練基礎班（學校班）	07.18-08.24	台東縣政府教育局暨所屬學校	80 小時	69	66	62

資料來源：依據台東縣政府資料整理而成

除了採購人員專業基礎訓練班外，台東縣自 2003 年至 2007 年亦陸續針對單一採購標的物，其中包括政府採購電子領投標作業講習會、機關辦理統包工程採最有利標暨原住民族工作權保障法如何落實政府採購法運用講習會、工程管理研討會、工程採購研討會、工程與採購仲裁講習會、公共工程標案管理資訊系統、廠商端一政府電子採購領標系統講習會、公路行政相關業務推展暨政府採購電子領標作業程序觀摩活動、營建工程管理訓練班、提升建築物工程品質訓練班、工程採購以最低標或最有利標方式決標之法規探討及案例分析班等（如表 2-2-3）辦理各項研習，其對象除包含了台東縣政府暨所屬機關、學校、鄉鎮市公所外，亦有為顧及廠商之權利所辦理之電子領標課程。

表 2-2-3 近年台東縣採購相關研習課程一覽表

訓練名稱		日期	參加對象	受訓時數	受訓人數
2003	政府採購電子領投標作業講習會	04.22	鄉鎮市公所及台東縣政府發包中心採購業務人員	6 小時	30
	機關辦理統包工程採最有利標暨原住民族工作權保障法如何落實政府採購法運用講習會	08.22	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	5 小時	240
	工程管理研討會	10.24	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	6 小時	200
	工程採購研討會	12.12	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	6 小時	80
2004	工程與採購仲裁研習會	02.27	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	3 小時	145
	公共工程標案管理資訊系統(一)	04.20	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	3 小時	88
	政府採購電子領投標作業講習會	08.27	台東縣政府發包中心、各鄉鎮市公所	6 小時	40
	公共工程標案管理資訊系統(二)	10.05	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	5 小時	130
2005	廠商端—政府電子採購領標系統講習會	07.11	廠商	2 小時	41 家
	廠商端—政府電子採購領標系統講習會	08.10	廠商	2 小時	30 家
	公路行政相關業務推展暨政府採購電子領標作業程序觀摩活動	09.28 09.29 09.30	台東縣政府採購相關業務主管及承辦人	3 天	32
	廠商端—政府電子採購領標系統講習會	11.03	廠商	2 小時	32 家
	營建工程管理訓練班	11.25	台東縣政府暨所屬機關（不含戶政）、學校、各鄉鎮市公所	4 小時	100
2006	營建工程管理訓練班	06.27 06.28	台東縣政府暨所屬機關、各鄉鎮市公所（具工程背景）	11 小時	56
	提昇公有建築物工程品質訓練班	10.26 11.02 11.09	台東縣各國民中小學（不具工程背景）	17 小時	60
2007	提升建築物工程品質訓練班	11.08 11.23 11.30	各國民中小學承辦工程業務相關人員(含主管、非主管及約聘僱人員)	80 小時	70
	工程採購以最低標或最有利標方式決標之法規探討及案例分析班	11.29	台東縣政府各局(室)二級主管以上人員(含主任秘書、秘書、參議、專員、技正、課長)	3 小時	100

資料來源：依據台東縣政府資料整理而成

爲更清楚了解參加政府採購專業訓練人員之背景，以下擬分別就上述台東縣接受採購專業人員基礎訓練人員之服務機關、性別、是否爲主管及接受訓練後針對課程之建議作進一步分析：

### (一) 服務機關

在政府採購法第 95 條中規定：「機關辦理採購宜由採購專業人員爲之」，又採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法第二章第六條中敘明「採購單位主管人員或非主管人員，其就(到)職在本辦法施行日以後者，應於就(到)職之日起一年內，取得採購專業人員資格。若爲本辦法施行前，任採購單位主管人員或非主管人員，於本辦法施行後仍在職者，應於本辦法施行日起一年內，取得採購專業人員資格。前兩種情況人員若逾期未取得採購專業人員資格者，機關應命其繼續參加訓練至取得資格止；其情形並列入年終考核獎懲參考。」由上述可知，不論行政機關或學校擔任採購單位職務工作者，皆應具有採購專業人員資格證照，因此其不論是主動或不得已，皆會積極參加採購專業人員基礎訓練班，以便取得資格。

表 2-2-4 台東縣參加採購專業基礎訓練班人員服務機關分佈表

梯次/性別	台東縣政府暨所屬機關、鄉鎮公所	學校	其他	合計
2004 第一期	71 (50%)	52 (37%)	18 (13%)	141
2004 第二期	70 (48%)	70 (48%)	6 (4%)	146
2004 合計	141 (49%)	122 (43%)	24 (8%)	287
2006 第一期	79 (99%)	1 (1%)	0 (0%)	80
2006 第二期	73 (91%)	5 (6%)	2 (3%)	80
2006 學校班	7 (9%) (教育局人員)	72 (91%)	0 (0%)	79
2006 合計	159 (66%)	78 (33%)	2 (1%)	239
2007 第一期	74 (92%)	0 (0%)	6 (8%)	80
2007 第二期	66 (82%)	7 (9%)	7 (9%)	80
2007 學校班	8 (12%) (教育局人員)	61 (88%)	0 (0%)	69
2007 合計	148 (65%)	68 (30%)	13 (5%)	229
總 合 計	448 (59%)	268 (36%)	39 (5%)	755

資料來源：依據台東縣政府資料整理而成

從表 2-2-4 來看，台東縣參加採購專業人員基礎訓練者，有三：

1. 行政機關人員：包括台東縣政府暨所屬機關、各鄉鎮市公所人員
2. 學校人員：台東縣各國民中小學人員
3. 其他：包括中央所屬機關、國立台東大學、國立高中職等，因參加訓練人員較少在本研究中將其歸類於「其他」。

從各期之成果報告中參加對象的資料顯示：

1. 參加對象中，各期行政機關人員皆多於學校人員，除兩個專為學校人員辦理之班別外；每年之差距由 2004 年之差 6% 至 2007 年之差 35%；在總人數部份，政府機關參加之人數佔 59%，學校人員佔 36%。
2. 各行政機關採購單位之採購人員有限，在取得採購專業人員資格證照後，參加之人員應會逐年減少，唯在參加對象中發現任職於採購單位之採購人員皆積極於 2004 年第一期即優先參加訓練，後來參加之對象包括：行政機關除採購單位外之各業務單位主管、承辦人員，學校單位之參加對象亦由總務主任、事務組長、主會計人員增加到學校校長、其他處室主管、教師，導致行政機關參加人數不減反增，而學校單位亦維持在一定的人數。

綜合以上可知行政機關參加採購專業人員基礎訓練班之人數為學校單位之 1.5 倍多；而在不論行政機關或學校單位人員，皆因業務上之接觸或把政府採購法當作是一般必備之智識。

## (二) 性別

陳又新 (2003) 針對中央機關、地方機關以及國營事業等之採購人員為對象，以問卷調查法、訪談法，藉由人的面向去探討政府採購法實施後採購組織對人員之工作滿足及採購效率之影響實證研究發現：女性較不願意或較不適合擔任採購職務。

從台東縣舉辦之各期採購專業人員基礎訓練參加對象來看，如表 2-2-5 顯示：

1. 每一期男性參加之人數都比女性多，在 2004 年第二期參加之男性 (81%) 更為女性 (19%) 之 4 倍；在總人數部份，男性參加之人數佔 63%，女性參加之人數佔 37%，在現職採購人員優先上課及任職採購單位之採購人員於 2004 年第一期課程即積極參加訓練以取得的證照之前提下，是否顯示男性之採購承辦人員比女性多？
2. 從 2004 年到 2007 年參加採購專業人員基礎訓練班之男、女性人數差距由 44% 至 4% 大幅縮小，可推論為在初期由採購單位之採購專業人員優先受訓時，因擔任採購人員男性居多，所以接受訓練之男性大幅多過於女性；俟不論行政機關或學校單位人員，皆因業務上之接觸或把政府採購法當作是一般必備之智識而接受訓練時，參加受訓人員之男女性別差距即逐漸縮小。

表 2-2-5 台東縣參加採購專業基礎訓練班人員男女性別人數表

梯次/性別	男性	女性	合計
2004 第一期	88 (62%)	53 (38%)	141
2004 第二期	118 (81%)	28 (19%)	146
2004 合 計	206 (72%)	81 (28%)	287
2006 第一期	43 (54%)	37 (46%)	80
2006 第二期	56 (70%)	24 (30%)	80
2006 學校班	53 (67%)	26 (33%)	79
2006 合 計	152 (64%)	87 (36%)	239
2007 第一期	43 (54%)	37 (46%)	80
2007 第二期	40 (50%)	40 (50%)	80
2007 學校班	37 (54%)	32 (46%)	69
2007 合 計	120 (52%)	109 (48%)	229
總 合 計	478 (63%)	277 (37%)	755

資料來源：依據台東縣政府資料整理而成

### (三) 是否擔任主管

不論在行政機關或是學校，主管人員之人數本來就比非主管人員之人數少，從台東縣舉辦之各期採購專業人員基礎訓練參加對象來看，如表 2-2-6 顯示：

1. 參加採購專業人員訓練之主管人數比非主管人數少，且其人數差距比例逐年增加，2004 差 4%、2006 差 48%、2007 年差 50%，在總人數部份，擔任主管參加之人數佔 32%，非主管參加之人員佔 68%。
2. 當主管已接受過採購專業人員基礎訓練後，未參加之主管人數減少，自然與非主管人員參加之人數比例會有一段落差。
3. 不論行政機關或學校，機關首長或校長參加之人數皆不多。仍以承辦採購單位主管或相關承辦人為限。

表 2-2-6 台東縣參加採購專業基礎訓練班人員職務是否為主管人數表

梯次/主管否	主管	非主管	合計
2004 第一期	51 (36%)	90 (64%)	141
2004 第二期	68 (47%)	78 (53%)	146
2004 合計	119 (42%)	168 (58%)	287
2006 第一期	13 (16%)	67 (84%)	80
2006 第二期	13 (16%)	67 (84%)	80
2006 學校班	36 (46%)	43 (54%)	79
2006 合計	62 (26%)	177 (74%)	239
2007 第一期	19 (24%)	61 (76%)	80
2007 第二期	24 (30%)	56 (70%)	80
2007 學校班	14 (20%)	55 (80%)	69
2007 合計	57 (25%)	172 (75%)	229
總 合 計	238 (32%)	517 (68%)	755

資料來源：依據台東縣政府資料整理而成

#### (四) 受訓學員針對課程內容之建議

綜合整理台東縣舉辦之各期採購專業人員訓練基礎班參訓人員針對課程內容表示之建議如下：

1. 希望能增加實務方面之相關課程，以利處理採購業務。
2. 繼續使用線上課程之權利，以便持續學習。
3. 採購法概要及施行細則、電子採購實務課程應予增加。
4. 部分課程如能配合實務操作，能收事半功倍之效。
5. 參訪見習課程若能於招標作業完成時，由專業人員對相關採購做進一步之說明，將對學習之學員有更大之助益。
6. 雖有實際承辦經驗，但上相關法規課程時，仍反應不足，上課理解不易。
7. 建議學校校長及總務主任皆應接受採購專業人員訓練。
8. 安排「實例」課程一專門講解國內較重大、特殊且具爭議性的採購實例。

綜上可知，縱使政府採購法之相關法令在各部份組成已分成各項課程，詳細授課，時數長達 120 小時或 80 小時之久，但對不論是否為採購人員來說要在課程中熟悉政府採購相關法規是困難的，總是希望能透過實務之操作或案例分析來使自己更清楚辦理採購時應注意事項及相關法令規定。

### 第三節 影響採購專業人員職務勝任感之因素

政府採購法施行以來，所衍生之採購爭議及實務問題頗多，不論在行政機關或是學校，因為工作內容繁雜，又有來自上級長官、廠商、專業法令等之壓力，辦理招標採購業務都是眾人唯恐避之不及的工作，所謂「有功無賞，撞破要賠」，可說是此職務之最佳寫照。但是任何職務都有人在做，在辦理的過程中，影響採購承辦人員勝任感之因素為何？在本節中將針對「勝任感」的概念、採購專業人員的職務勝任感、「勝任感」之相關研究做進一步之分析。

#### 一、「勝任感」的概念

勝任 (competence)，在許多研究中被譯作「能力」。「勝任」概念最早在 1922 年由 Mary Richmond 從社會工作提升案主發揮個人「功能」提出，雖早期不是用「勝任」這個名詞，但其內涵卻是相同的。其後分別有 Phillips & Cowitzky 在 1953 年以成就取向：認為「勝任」是以社會期待下的成就來衡量，不考慮個人內在歷程；Foote & Cottrell 在 1955 年從符號互動的觀點、Erikson 在 1960 年從動力的觀點：考量個人內在特質與環境互動之結果，來說明「勝任」的概念；White 在 1963 年、Harter 在 1978 年從勝任動機的觀點：強調個人內在或環境之驅力；Inkeles 在 1966 年、Gladwin 在 1967 年以環境影響取向：環境中社會的網絡、環境的要求、機構的壓力或支持等，會影響個體勝任的功能；至 Smith 在 1968 年、Goldfried & D'Zurilia (1969)、Deci (1975) 後「勝任」的內在歷程及其與環境的互動二者同等重要，並注意到個體對勝任行為的感受問題、個體成就需求及自我實現需求的滿足 (引自謝秀貞，1994)，研究者彙整如表 2-3-1，之後的研究者、學者多引用綜合上述學者之論點對「勝任」概念作解釋。

表 2-3-1 各時期學者對「勝任」概念意義彙整表

時間	學者	對「勝任」概念意涵
1922	Mary Richmond	1.最早提出「勝任」概念，但早期是用「功能」這個名詞。
1934	Bertha Reynolds	2.個案工作者的責任在幫助案主發揮其個人的功能，提升其個人的成長，以改善面臨的問題。
1970	Smalley	3.缺乏適當的理論架構。
1953	Phillips and Cowitz	1.«勝任»即為個人在生活領域中，實現或達成某些特定的事件或任務。 2.不考慮個人內在努力、特質、技巧或環境對個人的影響。
1955	Foote and Cottrell	以符號互動觀點出發，認為「勝任」是指個人擁有某項特殊的技巧或能力，以及能夠掌握與他人互動的結果。
1960	Erikson	認為人從小就被引導主動與環境互動，不僅基於本能驅力，而是需要探索這世界（動機），透過與環境之互動，一個人會漸漸學習新的經驗、知識。
1963	White	1.認為「勝任」是一種基於個人內在為降低焦慮及不確定感的本能，或是為探索外在環境的自主力，所形成的某些與環境互動的能力，而達到社會所認可的行為。
1978	Harter	2.Harter 擴展了勝任動機模式，強調社會化單位、獎賞的重要性及外在趨力的效果。
1966	Inkeles	他關心個人角色在社會規範的權利義務下展現的情形，他並認為當社會允許個體有效達成個體所處社會能夠正常分配、可擁有合理的希望、可以合理的創造及探索自己等三種狀態的能力，則認為具有勝任能力。
1967	Gladwin	個體要發展勝任行為，需從三方面共同發展： 1.個體學習用不同的管道或行為反應，以達成目標的能力。 2.了解社會體系中各次系統，特別是他們所提供的資源。 3.有效的現實感，即正向、廣泛且熟悉的了解社會及所處環境的能力。
1968	Smith	1.«勝任»功能受下列因素影響：對自己效能的看法及個體感到有能力掌控自己的命運、有希望的感覺、自我尊敬或接納的程度、社會因素：包括機會(如：支持、資源)、受他人的尊敬、權力。 2.個體對勝任行為所持有的感受影響著勝任為個體的人格發展及社會化所帶來的幫助。
1969	Goldfried and D Zurilia	勝任行為：個體如何在生活環境中做有效的反應。
1975	Deci	環境在改變，生活持續面臨新的問題情境，並不斷的尋找方式因應，在因應生活挑戰的同時，個人滿足其成就需求及自我實現的需求。
1996	Hager	認為以勝任的條件來說，勝任是一系列合適的特質（attributes）組成，包含多種的知識、技巧和解決問題的能力等，以及適當的態度。
2000	劉雅雲	認為勝任行為應具備： 1.相當的能力以及依據能力所表現出來的行為。 2.社會是否提供適當的環境，讓這些勝任的行為發揮功能。 3.個體需具備與社會互動的特質，以學習及增加自己的能力並且配合環境的需要發展為有效行為。

資料來源：依據謝秀貞（1994）資料整理而成

謝秀貞（1994）綜合其研究「勝任」之概念認為勝任是一種包括個體的行為表現及其背後所隱含的能力基礎。個體的行為表現可以直接觀察，但一個人具備的特質則無法直接觀察。由此來看，「勝任」與職能的冰山模型概念有著相同的意義。

張春興（1992）認為勝任的定義是指個人能勝任某種職責能力。而職責不論行政機關或學校就是指完成職務的責任和能力，以下分兩個部份來說明：

### （一）以責任來說

每個職位都有職務說明書，職務說明書中清楚規範個人之職務編號、職稱、所在單位、官等職等、職系、工作項目、工作權責、所需知能等，即將每個人負擔之責任清楚條列（台東縣政府，2007）。

### （二）以能力來說

為擔任某職務之能力，指為求成功執行各項工作項目，所應具備之相關技巧、知識和特質，即為職能。Spencer & Spencer（1993）將職能定義為個人潛藏的特質，這些特質與個人績效表現有因果關係，而且可經由一定的標準加以衡量，並提出「冰山模型」概念，將職能分為看得見的部份：包括技能（skill）與知識（knowledge）；以及隱藏的部份：包括自我概念（self-concept）、特質（traits）和動機（motives），如圖 2-3-1，茲將各部份分述如下：

1. 動機：指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭。
2. 人格特質：指一個人的生理特質以及對某些情境與訊息的一致性反應。
3. 自我概念：指一個人的態度、價值觀及對自我的觀感。
4. 知識：指一個人在特定領域中所擁有的資訊。
5. 技巧：執行某一特定生理或心理任務的能力。

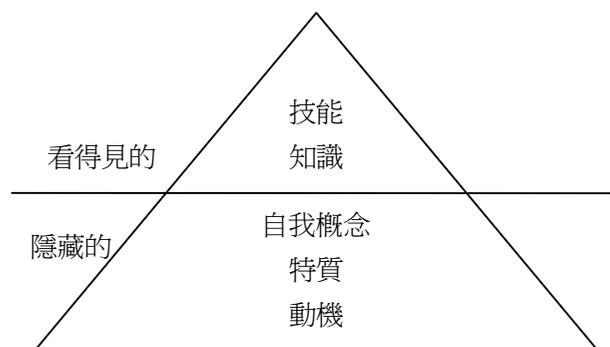


圖 2-3-1 冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer（1993）

Smith 認為「勝任」功能受下列因素影響：對自己效能的看法及個體感到有能力掌控自己的命運、有希望的感覺、自我尊敬或接納的程度、社會因素：包括機會（如：支持、資源）、受他人的尊敬、權力。因此個體對勝任行為所持有的主觀感受即影響著勝任為個體的人格發展及社會化所帶來的幫助（引自劉雅雲，2001）。

綜合以上概念，研究者認為所謂「勝任感」即為個體對自己勝任行為之主觀感受，亦即個人因某種內或外在之驅力，將其累積之能力與環境發生互動後，個體對自己所達成之成效及其過程的主觀感受。而本研究所指的職務勝任感係指採購專業人員對其因執行職務需要，將其所具備執行採購行為的知識與能力運用於工作項目上，並產生績效結果及執行過程之主觀感受。

## 二、採購專業人員職務勝任感

本研究所探討的採購專業人員職務勝任感，其係指運用個體之採購專業能力執行採購行為，並對環境造成影響，產生成效之勝任行為的主觀感受，因此本研究將針對影響採購專業人員職務勝任感之相關因素進行探討。

採購承辦人員在政府採購法實施後由於工作特質、法規的變動、司法調查、地方生態、內在衝突等因素，加上個人的特質、能力與經驗等，導致生理、心理等各方面的負面感受，便會產生壓力（黃福銘，2004）。而壓力的產生便會影響到採購專業人員之職務勝任感，研究者綜合上述相關因素及本身之工作經驗，歸納影響採購專業人員職務勝任感之相關因素如下：

### （一）專業知識

王忠宗、許成（1990）指出，優秀的採購專業人員應具備成本意識與價值分析能力、預測能力、表達能力及專業知識。採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法第一章第二條中敘明「機關辦理採購，其訂定招標文件、招標、決標、訂約、履約管理、驗收及爭議處理，宜由採購專業人員承辦或經採購專業人員審核、協辦或會辦」。又依台東縣政府承辦採購人員之職務說明書中明定採購專業人員所需知能為：（1）具高中以上學校畢業之程度，或相當之訓練或經驗；（2）需品格端正並熟悉事務管理、物品採購及相關法令等知能。因此採購專業人員即應具備政府採購法之專業知識，而透過採購專業人員訓練可以讓採購專業人員獲得政府採購法之基本知識，如能進一步積極參加採購專業訓練或進修，不但可以增廣見聞，因應採購法令之變遷增進採購工作能力，培養正確的採購觀念；對於提昇採購人員本身專業素養也多有助益，這樣不僅採購人員在業務認知方面可獲得精進，相對的在工作壓力方面，亦能獲得舒緩，進而建立自信與專業形象（鍾永昌，2001）。

## （二）專業技巧：

Chisholm & Ely 認為專業技巧係指採購專業人員運用知識解決特別問題的能力，其評量方式可從實際表現或具體成果而加以評定（引自林麗婷，2001），其中包括對於某項專業事物之了解程度與操作熟練能力，尤其指需要方法、程序及技巧之事務的處理能力。另外在台東縣政府承辦採購人員之職務說明書亦明定「採購專業人員在處理工作時應有分析研判與精密思考之能力」。由此可知採購專業人員所需之技巧即包含了人際溝通、協調、組織能力及對法令之通盤認識、對廠商及相關業務單位談判能力、同理心等。

## （三）人格特質

張春興（2000）認為個人特質係為「個人在對人、對己、對事乃至整個環境適應時顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟與學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當之統整性與持久性」。如正直、誠信、抗壓性強、自信、堅持、熱忱、自我驅力、成就動機、忠實…等皆是人格特質的一種。而採購專業人員在執行採購工作時因特殊之工作屬性，需具有上述之專業技巧，因此需備有勇敢任事之信心與決心、圓融之溝通技巧與身段、清楚的思路分析及組織觀念、好的情緒管理及談判的堅持…等特質是必要的。

## （四）情境因素

一個優秀的採購人員在接辦採購業務後，有可能受到組織環境不良的影響，而改變其工作觀念，也可能因為工作情境不良，而改變其專業態度。當採購人員被現實的因素壓得喘不過氣來遇到挫折或困擾時，便容易喪失鬥志及衝勁（鍾永昌，2001）。因此採購承辦人員之信念、行為態度和價值觀受到所任職採購單位之組織氣候與文化深深影響，進而採購人員之專業執行及情緒，當然便會影響到其職務勝任感，而在組織氣氛中，當然也牽涉到主管的領導、同事的相處因素等。

## （五）支持系統

Schennerhorn（1989）提出「工作績效 = 能力 × 支持 × 努力」，也就是說良好的工作績效，除了是個人有能力完成工作、願意付出必要的努力外、還要有適當的支持。周慧珍、羅新興（2006）研究發現組織成員的工作勝任能力愈高則其知覺主管支持程度愈高。換句話說，當採購人員運用其專業知識及技能在辦理採購案件時，其工作勝任能力越高，表示其可感覺到主管對其之支持度越高。Munch（1993）從社會交換理論之觀點來看：當組織或主管以正面的態度對待員工時，員工亦會以正面的態度與貢獻回報主管。因此員工是否獲得主管的賞識、是否獲得主管的尊重或授權則可能是影響員工在工作中是否勝任愉快之重要關鍵因素之一。

因此倘若採購專業人員在承辦採購案件時，其能感受到組織或主管給予的充分授權並讓採購專業人員感覺到獲得尊重，在其運用個人之專業能力處理採購案件時，其會更主動積極辦理並且勝任愉快。

### 三、「勝任感」之相關研究

研究者整理相關學者文獻歸納如表 2-3-2，同時並發現：

#### (一) 舉辦教育訓練或在職訓練，可以提高員工職務勝任感

謝秀貞(1993)研究結果發現醫務社會工作者對在職訓練的參與度愈高，則其職務勝任感愈高，整體而言，在職訓練對職務勝任感是有幫助的；劉雅雲(2000)在其研究中亦發現在職訓練與提升兒童保護工作人員職務勝任感有關；吳秀蘭(2002)研究結果建議在政策上應制訂推行祖父母親職教育方案，並加強學前教育機構的親職教育功能及人員的訓練、運用科技傳播管道，同時提供三代溝通相處的適當方式，可增加父母之親職勝任感；林振隆(2004)研究結果中亦發現外籍配偶親職勝任感與親職教育需求間呈現正相關，外籍配偶親職勝任感程度愈低其親職教育需求亦愈低。綜合以上研究結果歸納：教育訓練之舉辦，對於員工之職務勝任感有正向之影響。

#### (二) 主管的尊重與支持，與員工之職務勝任感有關

劉雅雲(2000)研究結果發現：個別與整體的職務勝任感與學校教育、同事、督導、在職訓練、規章制度、外部支援有關，為提昇職務勝任感，可增加同事間的互動、慎選兒童保護服務的社會工作督導、增強督導在教育、行政、及支持的功能；林少龍(2005)其研究中發現：為了改善員工的工作緊張並提昇工作勝任感，不應只加強員工的工作控制(工作要求、時間壓力等)，提昇社會支持也很重要，而且上司的支持較同事支持更具影響力；周慧珍、羅新興(2006)研究結果發現員工是否知覺到主管的支持才是影響工作勝任能力之重要因素，組織成員的工作勝任能力愈高，則其知覺主管支持程度越高。因此，員工在組織中若能獲得組織或主管之充分授權支持與尊重，其職務勝任感亦會相對的提高。

#### (三) 動機與職務勝任感有關

在鄭嘉勝(2004)研究結果發現：自主性與勝任感能預測運動員內在動機、認同調節與無動機。研究者認為員工工作動機影響工作之態度與努力，與職務勝任感應有某種程度之相關。

表 2-3-2 有關勝任感之研究彙整表

研究者	年份	研究結果
謝秀貞	1993	研究主要在探討瞭解醫務社工員接受機構安排之在職訓練活動對其職務勝任感的幫助情形。研究結果發現，在職訓練規劃愈符合社會工作者的期待、對社會工作者之角色明確度幫助程度愈大、社會工作者對在職訓練的參與度愈高，則其職務勝任感愈高。整體而言，在職訓練對職務勝任感是有幫助的。
劉雅雲	2000	研究主要在瞭解整體兒童保護社會工作者的職務勝任感及其與那些因素有關。研究結果發現：個別與整體的職務勝任感與學校教育、同事、督導、在職訓練、規章制度、外部支援有關，為提昇職務勝任感，對專業教育的建議－評估當前的兒童保護服務在職訓練的項目及實施方式，且應多採用個案研討的方式進行，針對個案的問題分析、理論的解釋及實務上工作技巧的討論；並增加同事間的互動；慎選兒童保護服務的社會工作督導；增強督導在教育、行政、及支持的功能
吳秀蘭	2002	研究主要在於瞭解祖父母涉入孫子女生活情形與父母親職務勝任感的關係。研究結果發現並建議，祖父母需斟酌涉入孫子女生活常規指導的程度，以及協助父母培養孩子良好的生活習慣和處理孩子的情緒和問題行為，以提升父母的親職效能。另外，祖父母能多參與孩子的休閒娛樂活動，能協助父母建立和諧的關係。而在政策上應制訂推行祖父母親職教育方案，並加強學前教育機構的親職教育功能及人員的訓練、運用科技傳播管道，同時提供三代溝通相處的適當方式，可增加父母之親職勝任感。
鄭嘉勝	2004	研究目的在探討自主性、關係感及勝任感在教練家長式領導風格與運動員自我決定參與動機間中介效果。結果發現：自主性與勝任感能預測運動員內在動機、認同調節與無動機；自主性、關係感及勝任感整體對「家長式領導與內在動機」、「家長式領導與認同調節」、「家長式領導與無動機」及「家長式領導與自我決定指標」，具有部分中介效果
林振隆	2004	研究主要在探討外籍配偶親職勝任感及其對親職教育需求之情形。在外籍配偶親職勝任感方面，在整體上趨向正向感受；在外籍配偶親職教育需求方面，整體需求的程度很高，普遍覺得需要。外籍配偶親職勝任感與親職教育需求間呈現正相關，相關係數為.373，並達顯著水準；外籍配偶親職勝任感程度愈低其親職教育需求亦愈低。
林少龍	2005	研究主要探討及檢驗工作要求、工作控制、以及社會支持對工作緊張及工作勝任感的影響。研究結果發現：工作控制是唯一且強烈影響工作勝任感的重要因素；另在管理實務上發現：(1) 為了改善員工的工作緊張並提昇工作勝任感，不應只加強員工的工作控制，提昇社會支持也很重要，而且上司的支持較同事支持更具影響力；(2) 在高工作方法自主環境下，時間壓力反而加強員工勝任感，進而提升生產力；(3) 當員工面臨高工作要求時，應提供員工特定的、配適的（而非概括性）工作控制，才能提升員工工作勝任感，並減緩焦慮及憂鬱。
周慧珍 羅新興	2006	研究主要探討組織成員之工作勝任能力及與主管之階層性特徵相似性，名目特徵相似性對知覺主管支持的影響。研究結果發現員工是否知覺到主管的支持才是影響工作勝任能力、名目特徵相似性與其離職傾向關係之重要因素。組織成員的工作勝任能力愈高，則其知覺主管支持程度越高。

資料來源：研究者自行整理

# 第三章 研究設計與實施

## 第一節 研究架構

本研究依據研究動機、研究目的並經由文獻探討，對以往相關之研究與理論加以整合、分析，提出本研究之研究架構。本研究所要探討者為政府機構採購專業人員訓練與職務勝任感之研究，在採購專業人員訓練部分，從教育訓練理論、專業訓練研習之課程內容、實務經驗等三個面向來探究，並藉由訪談，了解研究樣本之職務勝任感，進而提出討論分析與建議，研究架構圖如圖3-1-1。

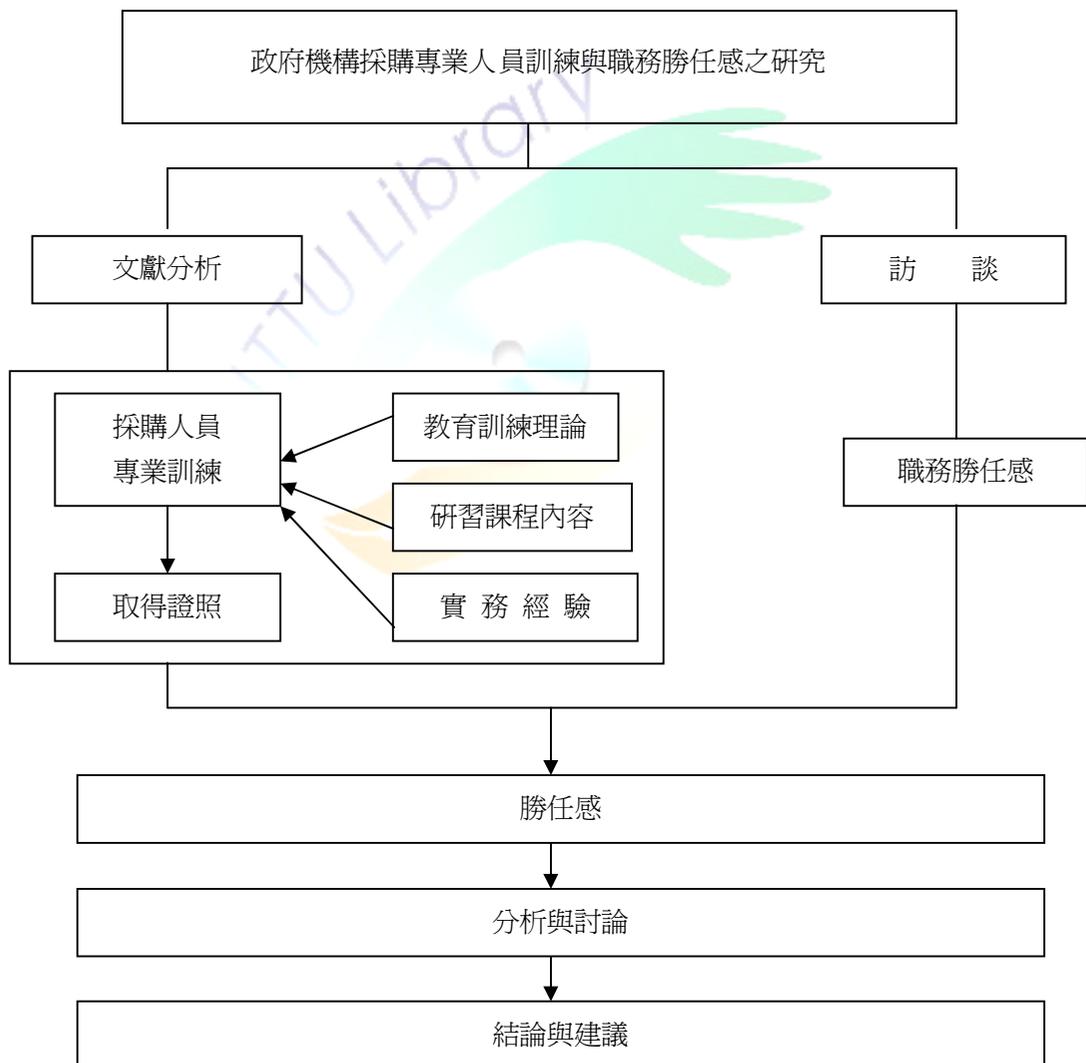


圖3-1-1 研究架構圖

## 第二節 研究方法及工具

### 一、研究方法

研究方法是從事研究的計畫、策略、手段、工具、步驟以及過程的總和，是研究的思維、行為方式以及程式和準則的集合。而質的研究方法是以研究者本人為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論，透過與研究對象互動，對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004）。本研究係採質化研究，以文獻分析及訪談法為主要之研究方法，茲分別簡述如下：

#### （一）文獻分析

本研究參酌前人研究的論述，作為研究者研究相關理論之主要參考，其中有關教育訓練之理論模式、勝任感及採購專業人員訓練之探討等，均是本研究立論之依據，不但彌補了研究者主觀論述上之不足，也從前人研究之結果對照出與本研究不同之處，這些文獻主要包括：

1. 期刊、國家圖書館-全國博碩士論文資訊網或相關文獻等。
2. 學術刊物或相關之研究報告。
3. 相關書籍、文章、報刊雜誌等為主要參考資料來源。

而透過「文獻分析」之使用，並進一步分析：

1. 「教育訓練」之相關理論及其重要性。
2. 「採購專業人員訓練」之內涵。
3. 「勝任感」之意義，影響職務勝任感之相關因素。

同時經由了解政府公部門之訓練計畫、課程安排、參訓資料等相關內容，以作為評估訓練之預期效益與實務需求是否相符之對照。

#### （二）訪談法

潘淑滿（2003）認為質性研究的訪談是一種有目的的談話過程，研究者（訪問者）透過談話過程，進一步了解受訪者對問題或事件的認知、看法、感受與意見。每個人因成長背景及價值觀之不同，有其差異及獨特性，透過訪談法，可以進一步瞭解：

1. 受訪者對採購專業人員訓練及職務勝任感的想法是什麼、他們對訪談大綱之問題的思考角度及所作的解釋為何？
2. 採購人員在個人經歷、背景差異懸殊之下，所接受的專業人員訓練是否符合工作上實際的需求？
3. 透過受訪者的想法及情緒的反應，了解他們在工作經驗中曾經面臨的壓力或遭

遇到的問題、困難，並進一步深入了解，當遇到困境時，其如何面對、並適時克服困難等，而這些是僅靠著文獻無法知道的。

另外，本研究採用半結構式訪談法，以「訪談大綱」為工具及受訪者個人為中心來進行訪談，透過有系統的訪談資料蒐集和分析，期能獲得豐富的內容、且完整的答案，然後將訪談內容予以歸納整理，並進行研究結果分析及討論。

### （三）訪談程序

#### 1 訪談前

- （1）聯繫受訪者，確認訪談時間、地點：訪談地點應以受訪者方便為原則，協調找尋適當的訪談地點，使訪談過程不受干擾，並告知本次全部訪談過程所須之時間（約二小時）。
- （2）熟練訪談技巧及方法，並詳閱與訪談主題相關之文獻資料。
- （3）徵求受訪對象同意將訪談內容錄音，尊重且讓受訪者有心理準備及調適，亦藉以增加研究之效度。
- （4）先將訪談大綱分送受訪者，使受訪者對訪談問題能預先瞭解，以便訪談時能夠充分表達意見，讓訪談過程更加順利。
- （5）向受訪者事先說明研究用途及倫理，以讓受訪者能充分了解訪談之目的，並無須擔心訪談資料外洩。

#### 2 實施訪談

- （1）依據訪談大綱與訪談現場情況提出問題，保持中立的立場進行。
- （2）速記。
- （3）訪談並以錄音機錄音。

#### 3 訪談後：整理訪談內容、製作訪談紀錄。

## 二、研究工具

### （一）研究者

在質性研究中，研究工具之一就是研究者本身；而質的研究的效度，亦建立在進行實地訪談工作者之技巧、能力和工作態度上，因此研究者應注意下列事項：

#### 1. 扮演有效溝通者角色

訪談前應先說明本研究的目的、進行的方式、錄音及相關保密措施，清楚將訪談題綱之意義傳達給受訪者，因此研究者須充分了解問題並具備詢問問題的能力、技巧。

#### 2. 具備敏銳的觀察力、感受力

在訪談過程中，研究者須隨時注意受訪者之情緒、言詞表達及肢體語言，以真實記錄訪談情境。

### 3. 與受訪者建立信任關係

在信任的關係中，受訪者才會表達出真實的想法，並利訪談工作之進行。

### 4 真誠的同理心

以鼓勵受訪者說出內心的真實想法，並保持中立、不預設立場的態度，使受訪者能盡情表述，以深入紮實的取得資料。

### 5 組織分析的能力

在資料分析時，要以本身的經驗、所受的訓練，來對訪談的內容加以整理分析，力求詳細完整來呈現受訪者欲表達出之真實想法。

研究者本身在臺東縣政府行政室庶務課服務，辦理採購工作六年多的經驗，對各項採購業務多有接觸，因此具有本次研究所需具備的實務經驗。

## (二) 錄音器材

本研究係採訪談作為蒐集資料的方法，需將訪談過程全程錄音，以真實記錄，並俾利日後資料整理及分析使用。

## (三) 訪談大綱

本研究採半結構式的訪談大綱，使訪談更具彈性、研究內容不失研究目的及方向。而研究者針對主題「政府機構採購專業人員訓練」與「職務勝任感」擬定訪談大綱，如附錄一。

訪談大綱中分為基本資料及訪談內容兩部份，在基本資料中針對性別、所服務機關、是否擔任主管、工作年資、是否曾接受過採購專業人員訓練、是否取得證照等基本問題作填答，計 6 題；另在訪談內容中設計 5 題有關採購專業人員訓練之議題、1 題有關性別的議題、2 題有關職務勝任的問題、3 題有關常見的採購錯誤態樣、困難及解決方式、3 題有關任職採購工作的案例及經驗分享，計 14 題。

為建立專家效度，訪談內容大綱於研究者初步擬定後，經指導教授指導，並請具有相關理論知識及經驗豐富之學者專家，提供修正意見與建議，以確定訪談內容之適當性，專家學者名單如表 3-2-1 所示，茲介紹如下：

- 1 梁忠銘教授：係國立台東大學師範學院院長，熟諳學校各項行政及組織行為，並經常參與校務評鑑等各項工作。
- 2 張志明博士：係國立東華大學總務長，曾任台東縣、花蓮縣教育局局長，對於教育行政、政策制定等具有豐厚之實務經驗。
- 3 鄭耀男博士：係國立台東大學師範學院教育系助理教授，專長教育行政等各項理論與實務探究及校務評鑑等工作。

表 3-2-1 專家學者效度名錄表

姓名	身分	服務單位	職稱	備註
梁忠銘	學者	國立台東大學 師範學院	院長	教授
(1) 日本國立東北大學哲學博士 (2) 專長：學校行政、比較教育、教育學、教育史學、教育思潮、終生學習				
姓名	身分	服務單位	職稱	備註
張志明	學者、專家	國立東華大學 總務處	總務長	副教授
(1) 美國明尼蘇達大學哲學博士(教育政策行政) (2) 專長：學校效能理論與實踐、教育政策研究、教育行政專題討論、教育研究法				
姓名	身分	服務單位	職稱	備註
鄭耀男	學者	國立台東大學 教育學系	助理教授	博士
(1) 國立高雄師範大學教育系博士 (2) 專長：班級經營、教育評鑑、教育史				

資料來源：研究者自行整理

### 三、質化訪談前趨性測試

在研究對象選定後先做前趨性測試，其用途在於增強訪談大綱之信效度。本測試先選定 1 位受訪者接受前趨性測試，以此審酌並修正訪談大綱，瞭解在訪談過程中遇到那些問題，容易中斷受訪者思維，而那些又是受訪者不易理解的語彙，研究者在訪談過程中如何引導，才能讓受訪者將內心所想真實地表達出來。

## 第三節 研究對象

本研究在樣本取樣上採立意取樣，以願意參與本研究且具有豐富採購工作經驗並能提供看法及意見之人員為研究對象，為了達成研究目的，因此訪談對象的取樣考量以參加過採購專業人員訓練之採購人員為主，而每個受訪者服務機關（影響個人經歷背景、工作內容）、性別、是否擔任主管等之不同，皆會影響受訪者主觀感受。

研究者依據上述原則選取行政機關（含台東縣政府暨所屬機關學校或鄉鎮市公所）採購單位主管、非主管、男女性人員各 1 名、學校採購單位主管、非主管、男女性人員各 1 名，計 8 名為本研究之受訪對象。在與訪談對象聯繫說明本研究的主題並徵詢其同意後，由研究者主動與受訪者邀約並確定時間進行，本研究的受訪者基本資料如表 3-3-1：

表 3-3-1 受訪者基本資料表

受訪者代號	性別	服務機關	擔任主管否	採購年資	訓練時數	證照資格	訪談次數	訪談時數
C1	男	行政機關	主管	15	120	基本	1次	約2小時
C2	女	行政機關	主管	4	16	基本	1次	約2小時
C3	男	行政機關	非主管	3	80	基本	1次	約2小時
C4	女	行政機關	非主管	4	120	基本	1次	約2小時
C5	男	國民中學	主管	4	80	未取得	1次	約2小時
C6	女	國民中學	非主管	1	80	未取得	1次	約2小時
C7	男	國民小學	主管	4	120	未取得	1次	約2小時
C8	女	國民小學	非主管	5	80	未取得	1次	約2小時

資料來源：研究者整理

### 一、代號 C1

C1 係行政機關採購單位之主管，男性，擔任採購專業人員之工作年資 15 年，曾接受過 120 小時採購專業人員訓練，取得採購專業人員基本資格。

### 二、代號 C2

C2 係行政機關採購單位之主管，女性，擔任採購專業人員之工作年資約 4 年，曾接受過 16 小時採購專業人員訓練，取得採購專業人員基本資格。

### 三、代號 C3

C3 係行政機關採購單位之承辦人員，男性，擔任採購專業人員之工作年資約 3 年，曾接受過 80 小時採購專業人員訓練，取得採購專業人員基本資格。

### 四、代號 C4

C4 係行政機關採購單位之承辦人員，女性，擔任採購專業人員之工作年資約 4 年多年，曾接受過 120 小時採購專業人員訓練，取得採購專業人員基本資格。

### 五、代號 C5

C5 係國民中學之總務主任，男性，擔任採購專業人員之工作年資約 4 年，曾接受過 80 小時採購專業人員訓練，未取得採購專業人員證照資格。

### 六、代號 C6

C6 係某國民中學之總務人員，女性，擔任採購專業人員之工作年資 1 年餘，曾接受過 80 小時採購專業人員訓練，取得採購專業人員基本資格。

## 七、代號 C7

C7 係某國民小學之總務主任，男性，擔任採購專業人員之工作年資約 4 年，曾接受過 120 小時採購專業人員訓練，未取得採購專業人員證照資格。

## 八、代號 C8

C8 係國民小學之總務人員，女性，擔任採購專業人員之工作年資 5 年，曾接受過 80 小時採購專業人員訓練，未取得採購專業人員證照資格。

# 第四節 資料分析

將所蒐集到的資料予以處理、整理分析、詮釋以及呈現結果，是質性研究最重要的步驟，而所整理、分析出來的資料如何不被質疑，亦是質性研究重要之課題，茲將資料分析過程及其信度與效度分述如下：

## 一、研究的信度與效度

質性研究，常被誤認為過於主觀，研究內容常遭質疑，所以盡量應用多種方法或多種資料來源或多個研究者的向度，來增強資料間的相互效度檢驗，經過這樣的三角檢定（triangulation）來分析資料，使研究的結果較為客觀可信。

本研究採用檢定資料來源與理論等兩種方式進行，有關資料來源三角檢定部份：係指利用訪談資料、訓練成果報告、參考文獻等，在取得前述資料後，與指導教授或同儕進行資料分析及討論，並比較檢驗對同一事物評價的一致性，及不同觀點者看法，以增強相互間的效度。

訪談是研究者與受訪者一個互動的過程，不是將在訪談之前已經存在的事實挖掘出來，是藉由在不斷互動過程中創造新的意義或感受，而訪談內容之一致性（信度）及真實性（效度），是研究中最容易被質疑的一部份。信度是指測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度，然而控制質性研究的信度與效度的方法，包括可信賴性、可轉換性，茲分述如下（引自傅台興，2007）：

### （一）真實性

即為本研究資料的真實程度，研究者是否真正觀察、訪談到他認為所觀察、訪談的東西，與「內在效度」相當。研究者在與受訪者進行訪談的過程中，以尊重的態度、同理心的感受，認真用心的傾聽、紀錄，使受訪者能完全信任，忠實毫無保留的表達自己本身的經驗與感受，分享心得與建立良好互動關係，促使能夠蒐集到受訪者真實的想法與切身經驗。

另外，徵得受訪者同意後進行訪問過程全程錄音，研究者在訪談結束後，反覆傾聽錄音內容，繕寫逐字稿，並於逐字稿整理後，與受訪者確認訪談的內容及資料真實性，使受訪者所敘述的內容能真實呈現。

## (二) 可轉換性

可轉換性就是研究結果可加以「應用」，與「外在效度」相當。經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效作資料性的描述與轉換成文字的陳述。對於受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者應謹慎的將資料脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。同時對於相關受訪者的背景能加以描述，以幫助閱讀人員能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。

研究者對研究資料不加入個人的任何價值判斷，在訪談過程中，研究者以適當的眼神、言語、肢體動作來表達對受訪者的專注傾聽與尊重，而在整個研究過程中，受訪者針對問題所作之敘述與觀點，亦為本研究之依據，絕無研究者個人意見之加註，以確保整個研究之中立與客觀。

## 二、資料分析

在質的研究過程中，資料的蒐集和分析係同時持續進行；資料分析的意義在發現主題和概念，以及理論的過程。茲將本研究資料建檔與分析的方法，說明如下：

### (一) 資料編碼

為了清楚地將訪談資料進行建檔與分析，需有系統的將資料加以分類，為求有效將資料加以分類，需先針對訪談內容加以編碼。

本研究之編碼方式，係針對受訪者的姓名採取保密，以英文字母 C 代替，再加上第二碼阿拉伯數字：代表受訪者之編號，第三碼是英文字母 G 或 S：代表受訪者所任職的單位類別；第四碼為英文字母 F 或 M，代表受訪者的性別；其後加上訪談日期的年月日。本研究訪談資料代碼所代表的意義說明，整理如表 3-4-1 所示：

表 3-4-1 訪談資料代碼意義說明表

資料代碼	說明
C1	受訪者編號
G	任職於行政機關
S	任職於學校
F	女性受訪者
M	男性受訪者
( )	受訪者非語言的表達或關鍵部份，如笑、嘆氣、手勢...

資料來源：研究者自行整理

例如：C1-GM080221 即表示研究者在 2008 年 02 月 21 日對編號 1 號任職於行政機關之男性受訪者之訪談紀錄。

## （二）資料分析原則

Tesch 指出十點有關質性資料分析的處理原則（引自高立文，2002）：

- （1）質性研究中，分析並非是研究過程的最後階段，而是隨著資料的收集即不斷在進行的工作；
- （2）分析的過程是有系統且易理解的，但絕非固定的形式；
- （3）在資料收集歷程中，摘要手記有助於資料的分析；
- （4）將資料片段化，區分成相關且有意義的單元；
- （5）資料分類的體系是根據資料的特性所建立的；
- （6）比較是分析過程中最主要的方法；
- （7）資料分類的方式是暫時的，雖然發生在資料收集的開始階段，但可隨時更改；
- （8）在分析過程中，對資料的操作沒有成規可以墨守，即是沒有絕對的正確方式；
- （9）分析的程序並非科學性或機械性，質性資料的分析主要是智力的技能，沒有絕對的規則可循，雖然質性資料的分析有如藝術品的創造，但也需要高度的方法論和專業的知識；
- （10）質性資料分析的結果應是某種較高度的整合。儘管在分析過程中不斷的分類，將其單元化，但最終的目的還是在提供總體整合性的面貌。

依據上述原則，本研究係要從教育訓練理論、訓練課程內容、實務經驗三個面向來分類資料，以利探討與職務勝任感之關係。最後將分類後的可用資料，逐一說明分析，以釐清採購專業人員訓練與職務勝任感之關係。

## 第五節 研究倫理

研究者必須注意研究倫理，以保護本研究的受訪者不因接受本研究之訪談而受到不必要的困擾或傷害，茲將應注意的倫理分析如下：

### 一、避免專業性語彙

由於訪談係研究者與受訪者二人間的對話，為了避免研究者使用專業用語讓受訪者不明瞭研究者的問題所在，或產生溝通上、理解上的誤差，因此研究者在訪談過程中應儘量使用受訪者瞭解的語彙進行訪談。

### 二、保密

由於本研究涉及受訪者對採購工作勝任感的陳述，難免會有抱怨或情緒用語

出現，為避免對受訪者造成不必要的困擾，因此研究者將訪談逐字稿中足以辨別出他人的名字或指涉之事件予以用化名或其他代號隱匿或代表，整理逐字稿及相關資料分析時亦嚴守保密的原則，不使資料外漏。

### 三、讓受訪者瞭解研究目的

在訪談前，研究者應先與受訪者溝通，說明研究的目的及動機，甚至進行的方式或研究程序等，讓受訪者能充分了解並毫無顧忌的說出對於採購專業人員訓練與職務勝任感之感受及其所遭遇的困難；訪談過程中，研究者依訪談情況適時調整訪談大綱，導引受訪者深入剖析內心的真實想法。

### 四、自主與尊重

研究的成果是研究者與受訪者一起共同合作而產生，因此在整個研究進行過程中，任何需要受訪者協助的地方，研究者都應非常尊重受訪者的意願及決定，以尊重其自主權。在訪談進行中，亦應尊重受訪者對於某些特定主題不願意觸及的部分，並且隨時注意受訪者的身心狀態，不使受訪者在心情上或身體不適的情況下接受訪談。

## 第六節 研究流程及進度

### 一、研究流程

本研究之流程包含四個階段，如圖 3-6-1 所示：(1) 預備階段：研究者與論文指導老師討論研究主題、研究之方向、受訪對象、訪談大綱等，並參考相關之著作、期刊、研究論文等資料之蒐集與探討，以作為本研究之理論基礎。(2) 正式行動階段：在完成本研究之論文計畫書，經指導委員們之審查與通過後，持續進行訪談大綱設計及修正，並進行訪談大綱專家效度之檢測，並與受訪對象聯繫著手進行訪談。俟後完成訪談資料之彙整、謄打。(3) 資料分析階段：將彙整完成之訪談資料作整理與分析，呈現真實之訪談結果，並將所得之結果與文獻探討相驗證。(4) 撰寫論文將所獲得之資料，做成結論與建議，提供相關之單位與人員作參考。

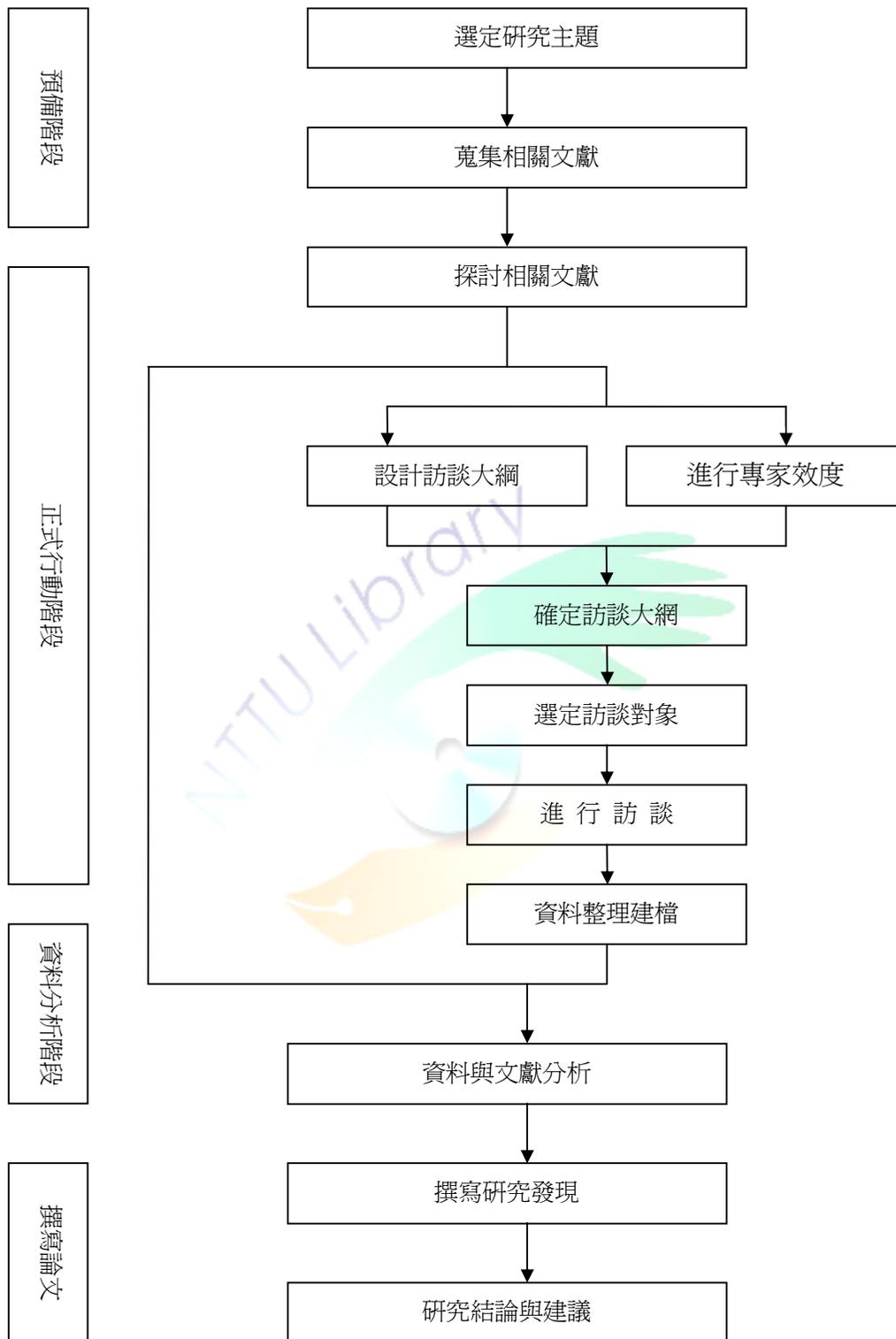


圖 3-6-1 研究流程圖

## 二、研究進度

本研究研究期間預計約 18 個月，自 2007 年 1 月至 2008 年 6 月，共分 9 期，每期二個月。預定於 2007 年 8 月前確定研究主題、2007 年 12 月前提出研究計畫，同時並著手編製訪談大綱，確認訪談內容、2008 年 3 月前完成文獻收集及訪談、2008 年 4 月前完成資料歸納整理及分析、2008 年 6 月完成報告。

進度 項目	第一 期 96/1-2	第二 期 96/3-4	第三 期 96/5-6	第四 期 96/7-8	第五 期 96/9-10	第六 期 96/11-12	第七 期 97/1-2	第八 期 97/3-4	第九 期 97/5-6
擬訂研究題目	■								
蒐集相關文獻	■								
文獻歸納整理					■				
提研究計畫						■			
編製訪談大綱						■			
實施訪談								■	
資料歸納分析							■		
研究結果撰寫並提出報告								■	

圖 3-6-2 研究進度甘特圖

## 第四章 研究結果分析與討論

本章針對訪談台東縣行政機關及國民中小學現任採購專業人員主管及非主管等 8 位做結果之討論及分析，並以採購專業人員「參訓之動機及需求」、「影響職務勝任感之因素」、「實務工作中所面臨之困境及因應措施」等三大面向為分析重點，訪談結果主要內涵如表 4-0-1。

表 4-0-1 訪談結果主要內涵一覽表

面 向	主 題	內 涵	符合內涵條件者	
參 訓 動 機 及 需 求	參 訓 動 機	符合法令規定	C1、C3、C4、C7	
		充實專業知識	C1、C2、C3—C8	
		機關指派	C2	
	訓 練 課 程 對 實 務 工 作 之 影 響	需 求 及 建 議	辦理訓練課程確實有必要性	C1—C8
			課程內容應可應用於實務	C1—C8
			減少線上學習課程，依採購類別分項辦理	C1
			訓練課程應含括彙整新舊法條之介紹及運用	C1
			以集中調訓，避免工作績效與訓練成效相互影響	C7
			授課配合實例與實務工作結合，增加課程的活用性	C1、C2、C3、C4、C6、C7
			考試內容應偏重於活用，與實務工作結合	C8
影 響 職 務 勝 任 感 之 因 素	性 別	不會影響採購工作之執行	C2—C6、C8	
		視採購案件之類別而影響	C1、C7	
		專 業 知 識	C1、C2、C3—C8	
		專 業 技 巧	C2、C4、C6	
		人 格 特 質	C1、C4、C7	
	情 境 因 素	長官及外界的壓力	C1、C4、C5、C7	
		其他單位或人員的配合	C2、C6	
		廠商部份	C2、C7、C8	
		支 持 系 統	C2、C4	

續表 4-0-1 訪談結果主要內涵一覽表

面 向	主 題	內 涵	符合內涵條件者
實務面 臨之困 境及其 因 應	常見	請購程序不符、行政流程疏漏	C1、C3-C7
	錯誤 態樣	專業知識不足影響招標文件製作	C2、C8
		時間緊迫的壓力	C1、C3
		長官交辦和民代（權力人士）介入	C1、C3
		廠商素質和履約問題	C1、C4、C6、C8
		業務認知問題和採購程序不符	C2、C3、C6、
		專業知識不足和司法問題	C2、C3、C4、C5、 C6、C7
		時間限制和地理位置	C3、C5、C7
	同仁和長官支持	C8	
擔任採 購人員 應具備 之要件		政府採購法基本專業知識	C1、C2、C4、C5、 C6、C7
		熟悉專業知識、充實新知	C1、C2
		結合多元訂定規格之資訊、累積經驗	C5、C6
		道德操守	C1、C4、C5、C6、 C8
		個人特質：細心、耐心、	C1、C2、C3、C4、 C7
		專業技巧	C1、C2、C4
現任採 購人員 的心情		膽戰心驚	C1
		心有餘力不足、壓力很大、壓力上身	C2、C3
		還算愉快、得心應手	C4、C8
		戰戰兢兢、如臨深淵、如履薄冰	C5、C6
		作戰經驗、忙碌	C7

資料來源：研究自行整理

在參訓動機及需求部份，研究者歸納彙整由符合法令規定、充實專業知識、機關指派來討論參訓動機、從訓練課程的必要性、是否可應用於實務及對課程之需求和建議做參訓需求的分析；在影響職務勝任感之因素探討部份從基本資料中性別、專業技巧、專業知識、人格特質、情境因素及支持系統來進行探討；最後從在實務工作中常見的採購錯誤態樣、常遇到之困難、及其因應方式來分析，並進一步探討擔任採購人員須具備之基本要件和現職採購人員之心情。有關上述之內容，於後分三節詳敘之。

# 第一節 參訓之動機及需求

## 一、採購人員參訓動機

採購人員參加教育訓練之動機，在本研究文獻探討中，研究者基於學習者內心自覺及領悟需要或因受外力驅迫，而將其歸納為六類：(1) 活到老、學到老；(2) 多取得一個資格，以便於日後工作轉任；(3) 新任承辦採購工作，充實專業智識；或有感工作專業知識、實務經驗之不足、法令之修訂，影響職務勝任，而接受進階或特殊採購標之物之相關訓練；(4) 為取得公務人員終身學習時數；(5) 受限於採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法之規定，必須於新到任一年內獲得採購專業人員資格；(6) 長官指派。其皆為可使學習者產生學習的動力之因素，本節針對 8 位受訪者之參訓動機整理，分析如下：

### (一) 為符合法令規定

政府採購法訂定之精神，是期待能落實採購證照制度，進而訂定採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法，以限定採購業務宜由採購專業人員辦理，並應接受訓練、通過考試、取得證照，它的立法精神是十分嚴謹的建立在專家採購的基礎上，以採購專業判斷為主要技能。

政府期待透過法令規定，能使採購人員都能參加訓練、取得證照，以具備辦理採購之基本知識，提升採購人員辦理採購的智識及素質。所以部份受訪者參加訓練的動機是：

政府正推行採購人員證照政策，採購人員以後都必須具有採購證照。

【C1GM080222】

因擔任庶務工作，負責承辦採購業務，為充實採購專業智識，提升政府採購效率及品質，而參訓取得「採購專業人員基礎訓練及格證照」以符合採購專業人員辦法規定。【C3GM080306】

因為政府主管機關要求未來所有身為總務人員都必須擁有採購證照方可辦理採購，所以因為職務及業務的需要，參加訓練課程，希望可以藉此完整了解採購法的精神與內涵。【C7SM080414】

承辦採購業務者，受限於法令規定，一邊辛苦地接受在職訓練課程，雖然訓練課程的時數不盡相同，最長的長達 120 小時（15 天），一邊卻還得承辦採購工作，這對採購人員來說，是一項沉重的負擔，目的都是為了取得證照，這當中當然充滿了壓力與無奈，但是確實是他執行業務所必須要具備的知識，就如這位受

訪者所說：

法令規定辦理採購人員需有採購專業證照，又剛好有辦採購專業人員訓練，我就藉此機會接受採購訓練，一邊上課，又上那麼久，120 小時耶！差不多半個月的時間，還要顧到辦公室的工作，一整天都坐在那裡上課，辦公室的工作也處理不好，最後還要考試，尤其是考試，真的是焦頭爛額，很累耶。【C4GF080310】

由上所述，可以想見並體會採購人員執行採購工作的辛苦，但是要執行採購業務前，必須先具備辦理採購之專業知識及技能，始能有效能的執行相關業務，確實有其必要性，以建立良好的專業知識基礎。有良好穩固的學養根基，才能勇於任事用法，否則遇到法令的問題要四處查詢、翻閱資料、沒有信心去執行，除了影響行政效率，對於政府專業形象及威信也會有所減損，因此熟悉並運用政府採購法就是採購人員執行業務前首要工作。

## （二）為充實專業智識

政府採購法、施行細則、相關子法、解釋令、民法、刑法、行政程序法、利益迴避法、訴願法、營繕工程相關法令等，是擔任採購人員一定要學的法令規定，它不但是執行採購業務所必備，也是對採購人員自身的保障。加上新的法令條文若遇到有窒礙難行之處，亦會隨著社會的變遷而更新，因此隨時充實專業知識，係身為採購人員的基本職責，以促使工作執行之順利，誠如受訪者所述：

採購法令一直修改也希望在訓練中取得新的訊息。【C1GM080222】

因為在學校擔任庶務組長，為因應業務需要，參加縣府舉辦的總務採購人員基礎訓練，希望能夠多了解採購程序與相關法令。【C6SF080330】

因○○機關救災裝備需不斷汰換購置，採購業務繁冗，當時毫無頭緒經驗的我，對相關規格等都不清楚，剛好法令規定辦理採購人員需有採購專業證照，又剛好有辦採購專業人員訓練，我就藉此機會接受採購訓練。

【C4GF080310】

當然在實際工作中，確實無法全部的法令條文都一定會，但是卻要熟悉有關基本或常用的條文，例如：最有利標、統包、限制性招標等，採購人員就應該充分的去了解，當然刑法也一樣，可以不去了解強盜罪，但是對於貪污、偽造文書、違背職務、教唆等，就一定要清楚，否則就容易像受訪者所說的：

因總務處是學校的採購單位，負責全校採購業務，而採購項目多樣，為因應業務需要，必須熟知採購程序與相關法令，以免因個人認知與相關法令相左而觸法。【C5SM080313】

因為可以提升職位上的工作認知，增加專業知識，也可以促進工作效率，減少錯誤發生。【C8SF080318】

常常在工作執行中，只是一線之隔，一個概念認知的問題，就會發生錯誤，誤觸法網，因此對於這相關知識的認知，是應該充分去了解的。在相關文獻探討中亦有實證接受訓練不但可提升工作效率，減少錯誤之發生，亦可避免不去觸犯法令規定，為自身免去面臨司法問題之痛苦。

隨著科技的日新月異，各項產物不斷推陳出新，採購法令亦順應社會時代潮流不斷的修訂，在各項採購實務工作中，要能具備充足之各項法令及專業知識去辦理採購工作者，必先充實自己各項專業知識，憑著辦理採購之相關知識及經驗，始能得心應手，克服各項問題。

### （三）為服務機關或長官指派

一般在行政機關、學校無論是主管機關召集開會、研習或參加訓練等，多數皆由相關承辦人或主管去參加，以利業務之進行及推展，當然採購專業人員訓練課程也不例外。為了推動所負責業務之進行，機關或長官亦會指派承辦人員，以期能更有效率、更有績效的完成相關的工作。雖然是被動的參加訓練，但這必與其職務有關，必然有需要學習。受訪者也有相同的想法：

奉 服務機關指派。(哈!)對啊!就長官指派我去呀!不過,當然也是希望藉此多認識政府採購法,希望以後在辦採購、招標的時候能充分運用,否則一知半解的,常常出錯也不太好。【C2GF080227】

不論參訓的動機是否為長官或機關指派，其多數與參訓人員之平日執行業務工作有關，而參訓人員亦多數抱持著學習的態度，尤其是面臨政府採購法這樣的法令制度及政策，執行採購業務，想要偷懶不去了解相關法令，那也真的很難。

### （四）小結

從受訪者的基本資料來看：8位受訪者皆接受過採購專業人員訓練課程，雖然時數不同，但是在行政機關任職者，不論主管或非主管，皆已取得採購證照，但是4位學校任職之總務主任或事務人員，雖已接受過訓練課程，但皆未取得採購證照，似乎學校總務人員對取得證照資格之法令規定認知較不積極。另外在文獻探討亦有實證研究認為採購單位主管，應該接受更為高級的課程，因其負有督導

之責，但是在 4 位主管中，亦皆無完成進階課程者。從這個觀點來看，參與教育訓練課程其動機及目的就是期待透過教育訓練課程繼續提升自己的專業智識與水準、充實自己的知能條件，對於自己所不足的部分能夠補強，例如多了解相關資訊、獲取專業知識及法令，減少錯誤，進一步改變對工作認知及態度，吸取新的訊息，培養新的觀念，在實務工作中能辦理好相關採購事務比法令規定取得證照來得重要。

## 二、訓練課程對實務工作之影響

由於承辦採購或學校總務人員其學經歷背景、工作年資各有不同，所需要的專業知識或實務經驗亦大為迥異，因此訓練課程應依據參訓者之需求而設計並實施，避免浪費資源及參訓者之時間，對於現行之採購專業人員訓練課程，研究者整理受訪者之資料，依其是否有辦理之必要性、是否能應用於實務工作中及個人需求和建議等三個面向分析如下：

### (一) 採購專業人員訓練課程辦理之必要性

當我們必須花上 80 或 120 小時（10-15 天）去參加一種訓練課程時，通常會覺得它應該是一種正式職前訓練，像是考上公務人員的人，擔任公職前須被調往參加通過考試訓練；學校教育體系中，考上主任、校長者，亦須接受儲備訓練；另外還有公務人員升等訓練等一樣，採購專業人員訓練計畫雖係在法令規範下衍生的制度課程，但是其位階地位卻不若前項列舉之訓練課程受重視，亦不視取得證照資格為必要，那就會讓人聯想到這樣的課程是否有其必要性，多數受訪者覺得：

辦理各項採購業務時，都要依循政府採購法相關法令辦理，若要一邊辦一邊學，或再翻法令，實在都會有遺漏之處，如果實際參與採購專業訓練課程，再配合實務經驗授課討論方式，這樣在承辦採購時會比較知道如何著手，比較有方向，這樣才能真正提昇採購人員的效率及品質，上完課也比較清楚採購法令，有整體性的了解吧，嗯…，回來在操作上也比較有概念，可是實際操作上還是會邊摸索，邊學習，尤其是不同的採購東西，實際上，我覺得上課是有很大幫助的，所以我覺得政府有必要辦理這樣的訓練。【C4GF080310】

為使承辦採購人員獲得相關法令訊息，瞭解承辦採購業務之基本工具及要件，因此辦理採購專業人員訓練課程有其必要性，也是採購人員獲取新知的管道，亦有些受訪者站在法令約束的角度來看：

我覺得是有必要辦理採購專業人員訓練。我想是對於未曾接觸過採購工

作的人員做一份保障訓練，以免因不懂採購法令或程序而觸法。

【C1GM080222】

爲免違反法令規定，涉入司法問題，接受冗長的法律程序，一般採購人員仍以「依法行政」爲主要圭臬，倘若捲入司法問題，就如這 2 位學校的受訪者所述：

一般人的採購習慣是便宜、耐用、符合使用者需求，即是好的採購。但政府採購，除了便宜、耐用、符合使用者需求外，還必須不違背相關法令，其中又以不違背相關法令爲首要條件。然而，政府採購，法令繁複，相關資訊不多，若以一般私人採購習慣，常會不慎觸法，雖然採購人員，盡心盡力，戮力從公，卻常因對相關法令的不熟悉，招惹不必要之麻煩，以致心灰意冷。【C5SM080313】

我覺得有必要辦理，在學校總務工作中，有時為了能及時達成任務而未按程序運作，以致無意中有所疏漏，如果因此觸犯相關法令，面對的可是司法調查及問題，因此參加訓練課程對於辦理採購一定有正向的加分作用，另外，我只是一個老師，對於政府採購法相關問題，也是接行政工作後開始摸索，採購工作涉及的法令多如牛毛，除了政府採購法相關細則、子法規定就一大堆外，像是民法、刑法、行政程序法、利益迴避法、審計法等，沒有上課由講師的幫忙歸納，誰能了解這麼多，所以政府機構當然有必要辦理採購專業人員訓練，而且既然要求總務人員必須擁有證照，則由政府機構負起培訓採購人員的責任這也是理所當然的事。【C7SM080414】

但是必要的訓練課程，仍應以達到訓練的目的爲主，如果開辦的計畫及對於課程內容無法充份規劃，就會像這位受訪者所說的：

專業採購人員訓練，有其實際上的必要與需求。一般民間辦理之專業人員採購訓練，價格昂貴，動輒數千上萬，又位於大都會區，我們位處偏遠的台東，交通膳宿都是問題；又若在台東開辦，課程緊湊、壓縮，囫圇吞棗，難有學習成效，很難引起興趣參予。因此，政府機構辦理採購人員專業訓練，有其必要性與實際成效，但是效果到哪裡，恐怕需要打折扣。【C5SM080313】

彙整 8 位受訪者之訪談資料，受訪者皆認爲現行採購專業人員基礎訓練的課程，能使其對政府採購法相關法令及專業知識有初步的認識，對其在採購工作執行上有實質的幫助，並協助其勝任現行採購工作的執行，但是對訓練課程內容及

需求有其他的建議。

為避免淪為橡皮圖章，甚至日後面對司法調查，採購人員仍應熟悉各項法令，並具有較一般人高的常識，因此藉由採購訓練課程提升自己的工作效率、專業智識，累積實務經驗，以完成長官交辦之任務及達到採購之效益，採購專業人員訓練課程辦理之必要性不容置疑，並且為採購人員辦理採購工作之先備知識，但應完整規劃，以免失去訓練課程之目的，並落實訓練課程應有之成效。

## (二) 訓練課程於實務工作中之應用

當我們平日因工作去參加研習、訓練課程的時候，在上課期間，相信大多數人都會有選擇性專注的經驗，也就是說我們會選擇想要學習的內容，這樣的內容可能是比較生動有趣的、自己比較不懂或不知道的或是實務工作中亦面臨相同問題的議題及內容來聽，換句話說就是比較符合自己需要的；對於比較枯燥的、自己已經清楚的或是認為在實務工作中不會遇到的問題，通常都會比較不專注或不想聽。當問到訓練課程是否能應用在現在工作中，受訪者回答：

對工作當然多少會有幫助，從完全不了解什麼政府採購法的內容，到上完課後有一個基礎的概念，稍微知道辦理採購工作常犯的錯誤，以免觸犯法令規定。有一部份確實可以應用在職務上，但也有一些是沒有用的。一方面要看所辦理和接觸的工作，不見得都會接觸到，同樣的沒有接觸到的課程，也比較聽不懂或比較不需要的就沒認真去聽；還有就是有的很理論，和實際工作上有很大的差別，無法有一些想法。【C1GM080222】

我取得證照後，在辦理採購業務上，會比較容易著手辦理，比較清楚方向，遇有任何採購問題，亦能依循法規解決辦理。【C4GF080310】

因此，採購專業人員訓練課程的時候，它的主題是法令規定等較為生硬的議題，上課的時數又高達 80-120 小時之久，如果上課的內容未能依據參訓人員的需求來安排，必會影響訓練之成效，亦無法達到訓練之目的。大部分的受訪者覺得實務經驗的分享最為受用，他說：

我覺得在實務經驗的分享上最為受用，因為它就是把法令放在個案中去探討，再加上處理技巧及經驗的分享，很容易了解，並與實務工作息息相關。【C7SM080414】

亦有受訪者覺得有很大的幫助，因為上完課後，整體概念都較清楚了，也比較安心，只是對於實際的執行上，還是有一些限制，他說：

我覺得是有很大的幫助，在一般採購案件，可以用採購法來跟長官拒絕分批採購，在辦理招標案件的過程中，更能了解各項文件範例中的重點，按部就班，減少錯誤的發生。不過在規格的訂定上，除了應注意事項外，各種標的物還是需要有其專業知識，總之，能在法令規定下做事比較心安。【C8SF080318】

從上面受訪者所述，我們可以了解到在實務工作中會遇到的問題，採購工作者需要去面對處理的部份，才是採購人員在課程中最想學到的。換句話說，也就是課程的內容須符合採購人員的需求，對採購人員才有最大的助益；而在課程內容中對有關法令單調、生硬的講解，是最不受歡迎的課程，也最無法與實務工作結合的。

從另一個角度來看，在接受過採購專業人員訓練課程後，不論是否有通過測驗取得證照資格，訓練的課程內容確實對其在業務執行上有很大的幫助。尤其透過講師對專業法規、智識及案例的講解或透過實務經驗的分享與討論，對於採購法條文內容會有較深刻的認識。在課堂上所學到的專業知識，對於現職工作亦有很大的幫助，減少不少疑慮和困擾，並有一標準程序可依循。

### （三）採購人員對訓練課程之需求與建議

既然採購專業人員教育訓練課程是採購人員基本必備的知識，確實有需要辦理是項訓練，唯其應用在實務工作中受訪者說：

是有幫助，但是幫助有限。因為課程太偏向法令規定的說明，且就像剛說的囫圇吞棗，壓縮的太過了，很難有實質的理解及幫助。希望不要做次等國民，上課的內容能更完整。【C5SM080313】

我是上 16 小時的速成班，你知道的，那時候為了讓大家可以快點拿到採購證照，取得資格，所以上課內容我覺得不太夠，主要還是針對考試而擷取的上課重點。【C2GF080227】

如果訓練課程無法滿足受參訓者之需求，參訓者在接受完訓練課程後，無法應用於實務工作中，反而會使訓練課程的成效大打折扣，亦會造成參訓者的抱怨或負向的認知，承如 C6 受訪者所說，即凸顯為了協助現職採購人員取得採購證照而辦理的訓練課程，不但上課內容無法協助採購人員有執行業務上的幫助，最重要的是為了符合政策法令規定而辦理之「速成班」，雖然其協助了許多現職採購人員考取證照，但達不到訓練之效益，最重要的是浪費公帑。

至於什麼樣的課程內容及安排，才是符合採購人員的需求呢？研究者彙整受訪者之建議歸納如下：

### 1.減少線上學習課程，依採購類別分項辦理訓練課程：

採購人員參加基礎訓練課程，除了需請公假或利用假日時間參加採購人員訓練外，欲完成是項課程仍需利用上課及辦公以外的公餘時間，至代訓機關的網站上指定的課程，並且需要達到一定的時數，始算完成訓練課程，得以參加考試，受訪者覺得：

我覺得線上學習沒有什麼效果，上有政策，下有對策，只是為了完成線上課程，而沒有真正去了解其課程內容，而且還要利用上班時間或晚上休息的時間，難道受訓這段時間就不能有家庭生活。而且對於不同性質採購工作應該採分別(分班)教授。例如，工程人員與一般財物採購課程應該分開。【C1GM080222】

除線上課程需利用公餘時間影響家庭生活外，線上課程的枯燥乏味，常常是催眠的良藥，因此線上課程對於政府採購法之學習效果，是相當不理想的；倘若將電腦開著、進入網站上課只是為了滿足上課時數，想到的時候就去點一下繼續上課，累積時數，則此課程的確喪失其實施之意義。

另外採購人員在職場上所司之工作執掌不同，再加上每人學經歷及專長各不相同，所需求的課程內容一定有差異，如果採購專業人員基礎訓練課程能讓採購人員將通識課程上完後，各依自行的業務執掌或專業知識較不足之處，去選修所需要的課程，將不致造成採購人員上課不專心、選擇性聽講等情事，也較能引起參訓者之學習意願，減少不必要之浪費。

### 2 訓練課程應含括彙整新舊法條之介紹及運用

採購法令繁多，相關細則、子法、解釋令、修正條文讓採購人員眼花撩亂，尤其是新任採購人員，當接任採購工作時，也只能遇到什麼問題，就去找相關法規條文，並依照其來辦理；但是因採購法令窒礙難行或未符合時代潮流而修正，對不熟悉法令規定的新人來說，根本就不知如何去做比較或尋找相關修正條文，甚至完全不知有所謂修正條文，所以受訪者建議：

對於新的修正的相關規定，也需要特別提出或標示出讓採購同仁了解，否則有誰那麼厲害，能夠去融會貫通，新的規定、舊的規定、修正的規定都知道。【C1GM080222】

因此，行政院公共工程委員會若能針對這些條文作一彙整，在接受訓練課程時，講師能對它特別解釋或說明提醒，相信應能收事半功倍之效。

### 3 授課方式應配合實例與實務工作結合，增加課程的活用性

法律的條文很生硬，訓練課程之教授方式如果只是依條文一一解說，針對受訓學員並無實際之效用，他也可以自己去瀏覽，如果能夠配合實例去講解說明配合法律之規定，相信並能增加受訓人員學習之動機及興趣，使學習效果更能落實在實務工作中，就像受訪者所說：

我覺得應該加強實例(務)教育，比較有學習效果，像是一些枯燥的法條，如果沒有配合實例，聽起來像「鴨子聽雷」(閩南語)——有聽沒有懂。我想你自己(指研究者)應該也有相同的經驗，現在的學習好像都是從「做」及「錯」中學，如果做中學還好，錯中學，犯法可就來不及了。

【C1GM080222】

建議安排訓練課程多一點政府機關實際辦理採購好的和錯誤態樣之案例，講師也多遴選有實務經驗的，比較能感受並介紹到我們需要的內容，否則只是講法規，比較枯燥也比較不容易懂。【C4GF080310】

在課程內容部份，則是建議儘量以實務案例配合法令說明讓受訓學員更容易吸收。【C7SM080414】

除了能讓受訓人員增加學習興趣，收到學習之效用外，如果課程內容能配合採購工作中實際遇到的問題，像是規格訂定、招標文件製作、履約爭議等，會更達成教育訓練的目的，受訪者認同的說：

我想去參加的人大部分都是現職採購人員，那針對現在辦理採購工作的程序和遇到的問題為重點來說明，應該會比較有實際的效益，分我比較沒辦法提供具體的意見，但是當然對採購法的整體介紹也是課程中一定要安排的，但是如果只是法條逐一介紹會很單調，如果可以 and 實際工作的內容或在我們工作上可能出現的狀況做結合，相信效果一定很好。

【C6SF080330】

應對採購案例作深入講解，尤其在規格研擬。【C3GM080306】

案例的討論及實務的操作是多數接受教育訓練人員需求的課程內容及授課方式，法條是較為單調的，如能透過有趣的方式來說明，與實際的工作內容及發生的事實做搭配，較能引發上課的興趣及意願，亦較能達到學習的成效。

4 提升訓練課程位階，建議集中調訓，避免工作績效與訓練成效互相影響

政府採購法既然使採購工作的執行建立在專家採購的基礎上，但是在一般人

的認知及實際的執行位階上，採購人員的地位及形象並未跟隨著樹立，甚至訓練課程時數雖然要達到一定的標準，但是卻仍希望採購人員在家庭、工作、學習三者兼顧下完成，但是採購人員跟一般人一樣，他們會：

希望訓練課程時數可再縮減，因為上課會影響工作的進行，長時間的訓練課程會產生倦怠感，不然就是集中調訓，比較可能專心在訓練課程上，否則又要配合考試，真的很累，擔任總務的壓力真的較大。【C7SM080414】

考取證照，對採購人員來說是一項不小的壓力，在課程進行中，仍然要家庭、工作及課程兼顧，又沒有專業加給或其他的誘因，對採購人員來說，容易引起其倦怠及影響其工作態度或留職意願，對機關組織來說更會因人力之流失及流動率過高，影響業務之執行。

#### 5.考試內容應偏重於活用，與實務工作結合

採購人員專業訓練課程的積極目的是為充實採購專業人員智識，提升政府採購效率及品質，預防採購缺失之發生，並建立採購專業人員管理制度，落實採購專業人員辦法之規定，其最基本的目的就是為了讓採購人員了解採購法之相關知識，應用在執行的業務上，但是透過現行的訓練課程，受訪者抱怨：

訓練課程內容堅硬無趣，讓人上課無法集中精神，尤其是上課後還要考試，考試的內容也很條文式，像是在「應」與「得」中做文章，這真的對我們上課的人有用嗎？不如出一些實例來操作來得有用吧！但是課程設計或講義若能整理成有趣及實例說明，可能讓受訓者印象深刻。

【C8SF080318】

多數採購人員不是為了通過考試、取得證照，因此考試題目若能活用、或配合實務，而不是在小字眼上斟酌，相信更能測出採購人員對採購法之認識程度，若是用題庫，造成為通過考試者、認真死背、死記而不能活用，即喪失訓練課程之意義。

#### （四）小結

每個採購或總務人員所辦理的採購業務牽涉廣泛，一不小心即可能觸法，若是能透過教育訓練課程，對於政府採購法及有關採購之知識皆能清楚認識，充分吸收，則會減少許多錯誤及觸法之情事發生。而因為背景的不同，採購人員所需要的專業知識亦不相同，課程內容應依照個人之需求來分項安排，深入探究，避免因學員個人興趣，造成浪費學習資源。因此倘若訓練課程能充分安排、規劃，不受限於時間及地域，針對採購事務詳細介紹，而非重點式報告，加上案例的講

解、實務的操作，選擇合適的測驗方式，將可使上課學員學習成效更為良好。

## 第二節 影響職務勝任感之因素

報章雜誌、電視新聞裡，偶有公職人員因利用職務關係對廠商要求、期約或收受賄賂、回扣、餽贈、優惠交易或其他不正當利益、接受與職務有關廠商之食、宿、交通、娛樂、旅遊、冶遊或其他類似情形之免費或優惠招待等行爲，在在都破壞著公務人員的形象，也造成社會大眾對公職人員之負面的印象，尤其是擔任採購人員。採購人員因辦理採購職務的關係，在一般刻板印象中，常讓人覺得好像油水很多，在這個職務上可以得到很多好處，但那都是少數個人的行爲，也是舊時代的印象，隨著時代的變遷，現在的採購人員在辦理採購業務時，除恪遵「政府採購法」及其相關作業規定外，且應遵守個人的服務倫理和品位規範，致力於公平、公開的採購程序，以提升採購效率與功能，並確保採購品質外，仍要背負著端正貪賄風氣的責任，讓採購人員有喘不過氣來的感覺，也進一步影響著採購人員之工作勝任及留職意願。本節針對 8 位受訪者個人主觀之勝任感受整理，歸納分析如下：

### 一、性別

從政府採購法實施後，為讓採購人員順利取得證照，一系列辦理了短期的訓練課程，期能讓採購人員順利取得採購證照，以符合法令之規定。台東縣政府於 2004 年起，亦陸續辦理採購人員專業訓練基礎訓練之課程，其目的亦期使現職採購人員皆能順利取得證照，唯從參訓者之基本資料來看，男性參訓者多於女性參訓者；又從相關文獻探討發現：女性較不願意或較不適合擔任採購職務，在本研究 8 位受訪者中，似乎有較不同之意見，有 2 位男性受訪者認為應視採購類別項目來看性別是否會影響採購工作的執行，有 6 位受訪者（其中 4 位為女性）認為性別不會影響對採購工作的執行，因此沒有不適合擔任採購職務的疑慮。其相關意見整理如表 4-2-1。

在 8 位受訪者中，多數認為採購有一定的程序或流程，尤其又有政府採購法等相關法令在規範，因此不會因性別而影響採購工作的執行，就如這位男性受訪者所述：

採購程序有其一定之規準，採購過程有其固定流程，採購結果也有其一定依據時，則採購只是機械性動作，採購變成標準化模式，誰來做都一樣。【C5SM080313】

但是政府採購法雖然是生硬的法律條文，但是應用在實務的採購工作中，加上人與人、社會環境等其他因素在內，相信採購工作不只是標準的採購流程，也仍然有其他的因素會影響採購的辦理，一位女性受訪者說：

我覺得倒是要有圓融的溝通能力和柔軟的身段，不能因為辦理採購工作，好像擁有什麼權力而影響工作態度，如果有良好的溝通和眼色（台語），我想不論遇到個性是哪一種特質的校長、主任或是廠商，應該都可以有良好的互動，而且採購有程序和法令規定當標準，所以我覺得性別不會影響的，反而女生人家也比較不會找妳應酬。【C6SF080330】

因為採購工作有一個很重要的一環，就是和業務單位、主管、長官、廠商的溝通和協調，這樣才能買出符合需求及業務執行的東西，因此在辦理採購過程中，採購過程順不順利，仍然受到協調能力、人際溝通等人際特質及採購人員對工作職務的認知及態度的影響。

表 4-2-1 受訪者對性別是否影響工作執行意見之彙整表

受訪者	性別	服務機關	性別對工作的影響	訪談內容概述
C1	男	行政機關	看採購的類別而定	我覺得工程類比較適合男性來執行，財物及勞務則比較沒有差別
C2	女	行政機關	不會影響	自己在執行上就不會因為性別上的差異，造成工作執行上的障礙
C3	男	行政機關	不會影響	秉持對事即可
C4	女	行政機關	不會影響	採購是以專業判斷，同仁、廠商大致都能接受並給予尊重
C5	男	國民中學	不會影響	採購只是機械性動作，採購變成標準化模式，誰來做都一樣
C6	女	國民中學	不會影響	採購有程序和法令規定當標準，我覺得性別不會影響的，反而女生人家也比較不會找妳應酬
C7	男	國民小學	會影響	性別會影響採購工作執行，因為女性擔任大型工程採購案較易心生畏懼，若有爭議較不善於與廠商爭辯
C8	女	國民小學	不會影響	不會因為性別而影響採購執行，一切秉公處理就對了

資料來源：研究者自行整理

但是從上一段談話中我們還是看到了採購的應酬文化，所以仍然有受訪者認為，部分項目之採購工作較不適宜女性來做的：

要看採購的類別而定，例如是工程、財物或勞務。可能是以前的印象吧！我覺得工程類比較適合男性來執行，財物及勞務則比較沒有差別。而且工程牽涉的範圍比較廣、利害關係也較多的關係吧！【C1GM080222】

我認為性別會影響採購工作執行，因為女性擔任大型工程採購案較易心生畏懼，若有爭議較不善於與廠商爭辯。【C7SM080414】

工程等採購項目，牽涉的法令很多，範圍較廣，複雜性也較大，不論因為環境因素影響的變更設計或是履約、驗收等項目都需要具有一定程度之工程專業知識和背景，較易因不懂或認知有誤而受到廠商之蒙騙，進而影響整個採購案之進行，衍生不必要之爭議，因此在 8 位受訪者中，有 2 位男性的採購人員認為女性不適合擔任工程案件之採購承辦人員，其佔有男性受訪者的 50%，而女性受訪者皆認為不會。但整體而言，最主要仍為傳統性別刻板印象所造成，擔任或選擇理工方面學習者，以男性居多，當然女性的工程技術人員相較之下就比較少，因此如果專業知識多加充實，有了完整的專業知識及溝通技巧，相信採購程序亦能完整而無瑕。

但是這部分係為 2 位男性受訪者對女性是否勝任工程採購項目的意見，而非對影響自己辦理採購工作影響勝任因素的想法。

## 二、專業知識

採購工作既然奠基於專家採購的基礎上，辦理採購所需之專業知識當然是必備的，相對的，如果缺乏專業知識，採購工作自然無法繼續進行。尤其政府採購法剛施行的時候，有多窒礙難行的法令，經過修正、訂定子法、頒行解釋令等，再加上為因應時代潮流、社會變遷而修訂的法令，更讓人有目不暇給、丈二金剛摸不著頭緒的感覺，再加上特殊標的物的採購，專業的項目及規格，更讓採購人員不知如何著手，常會被廠商牽著鼻子走，如果遇到不誠實刻意欺瞞的廠商，造成有綁標之嫌，涉及相關法令並影響個人道德操守。受訪者也有一樣的擔心：

以前我自己直接擔任第一線採購人員時，常擔心自己在某些方面疏忽或不清楚法令規定而違反法令。而現在擔任採購主管也是常擔心自己因監督不夠或不熟悉法令規定的變動而違反規定，甚至違反採購法。

【C1GM080222】

我覺得法令更新過於頻繁，如果稍不注意，常使人有趕不上變化的挫折感，所以個人的專業知識很重要。【C2GF080227】

尤其是特殊標的物的採購，都需要一些專業知識，除非是自己有興趣或正巧是專長，否則規格根本就開不出來，只能參考別人的範本及資料，很容易就忽略掉重要細節，或被廠商蒙蔽，受訪者認為：

有關專業物品的採購較無法勝任，如運動器材等較專業性的東西，因為個人缺乏這方面的專業知識。【C5SM080313】

規格的研擬攸關採購案件的成敗，因此在辦理採購時放空一切，在規格的研擬朝完全競爭設計，就不會有無法勝任採購工作的感覺。

【C4GF080310】

如果要採購比較專業方面之物品，比較難掌握，可能因為那方面的專業知識不足。【C6SF080330】

因此採購人員因為專業知識不足，會影響其勝任類似的工作，甚至如下列受訪者所說的：

法令不夠嫻熟。因為採購法太煩雜，身為總務人員如不夠熟悉法令，容易產生差錯而造成機關的損失，而且若因為不熟法令，而無意中違法，對個人更是一大損害，影響的是個人人生。【C7SM080414】

專業知識不足，會不小心觸法或被人家說是綁標，我都是透過尋找過去辦理過的相似標的資料做參考，有的真的很複雜，那時候就會覺得做採購很不好。【C8SF080318】

採購規格的訂定這方面的專業知識，是大多數受訪者認為在採購程序中最難的一環，也最直接影響擔任採購工作的勝任感，而在實務工作中採購人員幾乎不可十項全能擁有這麼多方面的專業知識，也僅能憑著敏銳的觀察力、尋求社會資源的能力做出專業的判斷，因此其所負擔的風險是十分大的。其次，因法令的更新頻繁，容易造成採購人員不了解、或不知道採購法令已有修正，仍沿用舊有法令規定，造成不論在程序或契約中或驗收階段遭受質疑，甚至產生挫折感。

因此採購人員應該具備政府採購法及其他相關專業知識，透過訓練或進修不但應可增廣採購人員之見聞，因應採購法令之變遷，增進採購工作能力，培養正確採購觀念，採購人員在業務認知方面亦會更為精進。

### 三、專業技巧

在採購工作的實務中，它並不是靠著對相關法令的認識，自己埋頭苦幹，就

能將工作圓滿完成，採購工作中包含著對法令的應用，還有與「人」的互動，其中又包含與長官、同事、廠商、相關單位等。在與人的互動中，除了工作的執行外，卻也有情感因素在內，其中有人情、長官的壓力、應對進退的情緒，在在都影響著受訪者工作的進行：

溝通的能力和圓融的人際會影響採購工作的勝任。我就有這樣的經驗，明明整個採購案都沒什麼問題，覺得自己在準備資料上，也都不錯，可是就是卡住了，遲遲未被批准，結果不知在哪個環節得罪了人，民代誤解了，被長官叫去說了一下，後來打電話去解釋後，就進行的很順利了。所以不管對廠商、同仁、長官還是民意代表，態度過於強硬或是動不動就得罪人，這樣的話在工作進行中較容易受到阻礙，甚至被人修理，所以圓融的技巧和關係真的很重要。【C2GF080227】

我覺得是個人對政府採購法令認知統合的能力吧！有時候真的覺得法令很煩，採購過程又很瑣碎、片段，除了需要對法令的彙整組織能力外，還要有敏銳的觀察判斷力，才不會因為廠商說了甚麼而被騙。

【C4GF080310】

覺得自己口才不好，不太會表達，偶爾會造成一些同事的誤解，但是只要說清楚都還好，所以剛我有說，我覺得溝通能力很重要。【C6SF080330】

採購人員在處理工作時應具備對法令通盤之認識，以作為分析研判與精密思考能力之基礎，這些除了自己本身對採購專業法令的涵養外，更需要人際溝通、協調、組織能力及對廠商及相關業務單位談判能力、同理心來協助，始能順利完成採購工作，因為法令是死的，但是人是活的，要如何活用採購法令，仍需要相當的專業技巧及能力，誠如受訪者（C6）所說「要有圓融的溝通能力和柔軟的身段，不能因為辦理採購工作，好像擁有什麼權力而影響工作態度，如果有良好的溝通和眼色（台語），我想不論遇到個性是哪一種特質的校長、主任或是廠商，應該都可以有良好的互動」，良好的互動，亦是採購工作推展不可或缺的元素之一。

#### 四、人格特質

良好的互動，可以促進採購工作的進行，而良好的互動受到好的專業技巧及個人因素的影響，在實務採購經驗中如果個性謹言慎行，則其不論在準備招標文件或是制訂規格等採購程序上，必定會去小心每個細節，不論在法令的規定上、業務單位的要求、長官的指示都要面面俱到，如果其有良好的法令基礎、恰如其分的專業技巧及足夠的抗壓性，則相信必能順利辦理採購案件。但也因為要面面俱到，考慮周全，容易因此產生工作倦怠，受訪者分享自身的經驗說：

可能是個性的關係吧！有時常常覺得自己無法勝任採購工作，做起來壓力很大，要考慮很多。大概就是不管專業法令、長官要求或其他都要盡量面面顧到。【C1GM080222】

目前沒有無法勝任的感覺，我覺得主要是工作態度吧！好好的溝通，適時的尊重別人，別人相對也會尊重你吧！當然如果很怕死，擔心這個、擔心那個的，自己就會讓生活不快樂及壓力上身，這應該和自己的個人特質有關。【C4GF080310】

我覺得太過正直的個性，容易去觸犯到他人的禁忌，其實我爭辯的是一個道理，但是很多事情好像是不講理的，而是看背景和關係，那會容易去得罪別人而讓自己變黑。但是要如何在法理與壓力下取得平衡，適時的說「不」和擁有談判的堅持，還是很重要的，否則我寧可不要擔任這個工作，也要活的自在，不因司法調查而提心吊膽，過得一點也不心安理得。【C7SM080414】

對於採購工作，因為與人接觸，很多感受在於個人的想法，每個人都有不同的價值觀，對同一件事的解讀也不太一樣，端看個人風格及處事態度，但是採購人員職務上辦理採購有關程序，應誠實清廉、重視榮譽，具組織觀念、思路清晰、依據法令，勇於任事的精神是不變的，因此採購案的合法性仍是影響採購人員是否勝任的重要因素之一，當採購工作的執行，需違背個人的道德操守、與個人處事風格有抵觸時，即會影響個人的勝任感受。

## 五、情境因素

採購工作的執行，除了採購人員個人執行採購工作的能力外，因為它是需要與「人」接觸的工作，因此與採購需求單位、廠商之間、外界大環境的影響、直屬主管的領導風格亦有當程度的關係，以下分成三部份來分析：

### （一）長官及外界的壓力

採購工作實務執行中，很怕遇到長官直接交辦的案件，因為它除了考驗採購人員的專業法令知識外，還考驗著採購人員應對的智慧。如果長官交辦的案件，在幾經思考後，一切符合法令規定要件還好，如果無法尋找相關法規找出解決之方式，採購人員要如何運用談判溝通技巧直接向長官說「不」，或是硬著頭皮按照長官的指示去做，致個人可能身陷法令邊緣中遊走，就需要採購人員運用生活智慧抉擇。除此之外，還有可能遇到民意代表因涉及相關「利益」的關切，影響採購的抉擇，大多數雖不至於違法，但卻影響著採購人員的專業判斷，也容易因此而得罪民意代表或長官，影響自己的職務或公務生涯，受訪者分享自己的感受說：

因為我一直在民選首長的機關工作，長官、民代的介入關心一直是我執行採購工作相當大的困擾，甚至會有窒礙難行的感覺，經常讓我無法以採購專業知識來完成任務。【C1GM080222】

來自民意代表及長官的壓力，我也很擔心，就怕去觸犯法令，雖然我們學校人員拒絕不怕什麼被降調或影響職務的問題，但還是會影響人際關係，和工作的進行，還是要有良好溝通的技巧及拒絕的藝術，才能使自己工作進行順利，如果就順應他們的意見，也要盡量找尋相關的法令來配合，以使一切過程合法並得到合理的解釋。【C7SM080414】

採購品已被指定，常會買到又貴又不符合需求的物品回來，採購過程變成無奈。【C5SM080313】

而長官及民意代表這部份的壓力，多數採購主管壓力會比採購人員多，視採購主管之處理方式，領導風格而定，就如受訪者說的：

「這部分我比較不會遇到，應該主管比較有這種壓力吧！」。

【C4GF080310】

如果採購人員選擇接受長官或民代的建議，就必須找努力運用專業知識，讓一切過程、程序合法化，感覺好像在鑽漏洞，以規避政府採購法之適用或鑽政府採購法的漏洞，而這些似乎就與政府採購法之目的及精神相悖。所以要如何說「不」並提供建議方案真的很重要，這也是會造成採購人員調動的原因之一，間接造成採購法專業化的阻礙。

## （二）其他單位或人員配合部份

採購人員辦理的採購工作通常都不是採購單位應自己單位的業務需求購買的，事實上，採購單位大都是幕僚單位，而多數的採購案件都是各單位應執行業務需要，而會請採購單位協助購置的，因此倘若業務單位沒有辦法完整提供其所需物品的資料時，對受訪者即造成困擾：

業務單位不配合，無法提供完整招標資料，在辦理採購過程就無法制定完整之招標文件，想做也不是，不辦也不是。【C2GF080227】

另外，在業務單位未能提供所需購買物品的完整資料時，例如產品的規格、型號、甚至品牌，容易致使採購人員買回來的東西不符合業務單位的需求，造成

單位的報怨；但是又不能放手讓他們自己去買，採購是一個規則和程序的問題，透過這樣的機制，在單位間互相分工與制衡，如果沒有透過這樣的分工與制衡，容易造成弊端，而受訪者有時十分厭倦這種機制：

設定想要買的物品種類，但是經過尋求很多家的廠商聯繫、詢價後，還是沒辦法切合需要者之要求，有時會覺得不知他們是故意刁難還是怎樣，很想請他們自己去買算了，但是這樣會破壞原有的制度。所以會很煩燥，不太想做。【C6SF080330】

如果真的讓單位自行採購，事實上就破壞了整個採購機制，也就不需要專責的採購人員了，採購人員只是淪為橡皮圖章而已。因此，在這樣的兩難下，採購人員並須承擔許多的責難，進而影響它的勝任感受。

### （三）廠商部份

採購人員還有一個部份會遭受到同事的責難，就是購買到的東西品質不好。當廠商送來採購的物品用了兩次就壞掉了或是產品製作粗糙、功能不夠等等，什麼都能比較，就是不會想到價格的合理性。但是從另一個角度來看，也真的會有廠商惡意交次級品，考驗採購人員的專業和業務單位避免麻煩或時間緊迫驗收的疏漏，這是受訪者的切身經驗：

在主管、同事間，每次採購都經過開會決議的，所以其實很少有阻礙或困擾。倒是廠商素質參差不齊，售後服務常會與預期不符，有時又限於人情壓力，才會產生無奈與困擾，所以依照政府採購法的原則買回來的東西，不見得是好的，符合需求的。【C8SF080318】

除了採購人員原先已在採購契約中訂明權利義務關係外，其他的部分都不能進一步對廠商提出要求，所以採購人員在訂定相關契約規範時需考慮相當周全、嚴謹，不能所疏漏，真如受訪者說的：

廠商不遵守合約內容鑽漏洞。其實這還是要歸因於我們在訂定合約時大部分都適用範例，如果對於相關法令不夠熟悉或因招標作業較急，常會忽略在契約中規定某些部份或以為契約中已經規範，而精明或奸詐的廠商就會去鑽漏洞，這是我覺得最難處理的部份。【C7SM080414】

還有一點非常的重要，受到原住民工作保障權法的限制，原住民地區應優先購買原住民廠商之物品，姑且不論這是否對於原住民族真的有實質的幫助及法令是否有窒礙難行之處，但上有政策、下有對策，在實務上即有廠商利用原住民人

頭成立勞動合作社或其他營利事業來因應，另外原住民族給予人深刻的刻板印象在受訪心中易造成對原住民族廠商信心不足之疑慮：

台東是原住民族地區，受到原住民工作保障權法令的限制，以原住民族廠商優先投標，因此對於得標廠商所交的東西品質，常常也是存有疑慮。

【C2GF080227】

不論是原住民族廠商也好，還是一般的廠商，採購人員站在政府採購法的基礎上採購物品，但是所獲得的產品，不見得能符合需求，縱使能符合需求，但是對品質上也會有擔心，這樣真的符合採購法的精神嗎？

## 六、支持系統

採購人員當面對所辦理的採購案，受到同事、廠商及其他外界的質疑時，其只能不斷審視辦理的過程是否有瑕疵，如果遇到有所疏失，應坦然接受，只要在不違法的狀況下並隨即修正。但若遇到採購過程並無缺失，業務單位就是要買指定的物品或是面臨其他外界的壓力時，主管的態度就很就重要，倘若採購單位自己都無法達成共識，面對外界的質疑，不受到尊重，採購人員將感受無限的挫折，萌生去職的意念。

還有長官的支持也很重要，像上一題我說的，如果長官不支持，站在別人的立場，不挺自己的部屬，更會讓人有委屈或做不下去的感覺。當採購人員真的有時候想想也蠻可憐的。【C2GF080227】

相對的，採購人員不論做下任何決定，都能經審慎評估，徵詢相關意見後辦理，並或主管之支持，不但能夠順利完成採購工作，縱使遇到外界的質疑，獲得主管支持，同舟共濟，亦較能安撫採購人員的心。

我們主管都很支持，遇到意見不同的時候，也都幫我們說話，大家辦公室上班氣氛很愉快，所以都還不錯。【C4GF080310】

採購人員有能力完成職務及所交付的工作，但是除了付出必要的努力外，仍然需要長官的支持，以激勵工作士氣並可同時減少挫折感，獲得適時的尊重與重視，自然可勝任得較為愉快，尤其平日處在高道德標準、繁瑣的工作內容、高司法風險的環境裡工作，當遇到長官交辦案件及與其意見不同時，應秉持專業知識，勇於表達，告知可行性及替代方案，以使長官能做出正確之判斷。

### 第三節 實務面臨之困境及其因應

#### 一、常見的採購錯誤行為態樣

政府採法實施以來，可能因採購人員之專業知識不足無法靈活運用、過度操作採購法之漏洞，而使廠商權益受損或未能注意細微事項而常見採購行為錯誤態樣，例如：在準備招標文件時，可在包商估價單上標價欄位印上「整」字卻不印，而規定廠商未寫「整」字，即為無效標，刻意製造不必要的陷阱；在廠商資格上限制競爭，限定投標廠商所在地；在刊登招標公告時，誤刊公告…等。但在實務工作中研究者透過訪談受訪者在辦理採購過程中，面對相關單位的請購作業常見之錯誤問題彙整如表 4-3-1。

表 4-3-1 受訪者常見單位內的採購錯誤態樣彙整表

受訪者	性別	服務機關	任主管否	錯誤態樣
C1	男	行政機關	主管	請購程序不符、時間緊迫
C2	女	行政機關	主管	專業知識不足（有關採購標的物規格的訂定）
C3	男	行政機關	非主管	行政流程疏漏、請購程序不符、時間緊迫
C4	女	行政機關	非主管	請購程序不符
C5	男	國民中學	主管	行政流程錯誤、請購程序不符
C6	女	國民中學	非主管	請購程序不符
C7	男	國民小學	主管	請購程序不符
C8	女	國民小學	非主管	招標文件準備不完整

資料來源：研究者自行整理

結果發現：受訪的採購人員不論是行政機關或學校、主管或非主管，比較注意到的不是違反法令上的錯誤態樣，而主要是違反行政程序上的錯誤；其次才是專業知識上不足，在準備招標文件、訂定採購規格上不知如何著手；還有在時間緊迫的狀況下才送招標文件，讓採購人員沒有充足的時間去做重新審視及辦理的工作。以下就三點分項說明。

#### （一）請購程序不符、行政流程疏漏

##### 1 請購程序不符

採購工作之辦理，每個機關都有其流程和制度，依照流程始完成法定作業程序，並被認定為有效的憑證。通常在正常流程中，先由請購單位（需求單位）列出單位需求，後送庶務或總務單位辦理採購，確認所需購置的東西或招標文件、

詢價等作業，再由主、會計單位審核確認經費來源及開支項目，最後由機關首長核定。唯在實務工作中，任職於採購單位主管及總務主任認為最常見的錯誤請購態樣為：

先斬後奏，也就是先執行再補辦請購手續。【C1GM080222】

最常見的是未依照請購程序，譬如請購程序應需先填寫請購單後，再由採購人員進行採購、最後核銷。但是有一些人就會去先買了、或用了才來辦理核銷，影響正常作業程序及制度的建立。【C7SM080414】

面對錯誤的請購流程，採購單位主管人員認為這樣會影響正常的作業程序及制度的建立。而非主管人員的受訪者也認為最常見的錯誤請購態樣為：

自先採買，不按正常程序請購。送請購來的時候就是要你蓋章了，感覺是在替他們背書，也不太受到尊重，如果這樣就不需要採購單位了嘛！也利用會報時間不厭其煩地提出了，還是一樣會有這種情況。

【C6SF080330】

有少部分同仁未經請購程序就已經完成採購。【C4GF080310】

因此，在實務工作中常有各單位擬購置之事物，已由單位先行詢價、確認所需購置之物品，甚至已經購置，才填寫請購單，辦理採購作業，而這些卻造成採購人員的嚴重困擾，甚至引發心理層面不受尊重的感覺。

## 2. 行政流程疏漏

另外，在行政機關或學校中，各單位如欲辦理採購，除該項目已明編列於當年度之預算者外，皆應另行簽奉機關首長核准始能購置，其中必須會簽的兩個單位就是負責辦理採購業務的庶務或總務單位、預算管控的主計或會計單位，但在實務工作受訪者認為：

錯誤態樣有：採購案件簽呈常疏漏本單位。【C3GM080306】

行政流程錯誤和先斬後奏是最常見的錯誤。【C5SM080313】

行政工作有一定的流程，各單位的執掌及業務也應該被尊重，但是各單位因故或刻意疏漏，致使採購單位但採購案件完全不知情，無表達意見的空間，自然衍生不受尊重或被忽略的感受，當然也不符合行政程序及制度。

### 3 因應方式

請購單位的先斬後奏，未依正確請購流程辦理採購及相關行政程序疏漏，受訪者因個人特質各有不同的因應方式，採購單位主管會：

一般來說我會對各單位加強宣導正確作法，對於不配合單位，要求採購同仁予以退件，並告知相關單位主管。【C1GM080222】

我通常會在正式會議場合以書面配合講解說明宣導正確採購流程進行方式。【C7SM080414】

如果透過再三的宣導及退件或通知主管，仍然無法達到效果，有些採購人員會用讓請購單位嚐嚐苦頭的方式，如：

遇到這種情形，第一次我會以溝通的方式教他正確程序，如果再犯，我就會故意將請購品項再次通知廠商交貨，讓業務單位買兩次，也看他們怎麼去應付廠商。【C4GF080310】

當然，透過比較激烈的方式，可能會對廠商造成影響外，也可能會傷害到彼此的關係和溝通，因此也有受訪者認為：

遇到這種狀況時也只能協助他用正確的方式完成採購。【C5SM080313】

還是只能三令五申請同仁配合，否則讓它變成呆帳嗎？還是破壞同事間的關係？【C6SF080330】

面對這樣的錯誤態樣，在未實施強制之手段下，常常最後採購單位也只能退一步的接受，以免影響行政機關之行政效率及形象，破壞同事之關係，除此之外，似乎也沒有比較好的方式來處理類似的情事。

#### (二) 專業知識不足影響招標文件之製作

招標文件的準備一直以來都是辦理採購案件的重要關鍵之一，尤其以規格的訂定為要，規格的訂定不適當，常會衍生限制競爭，影響廠商投標之權益，並更可能涉及綁標之嫌，而觸犯相關法令，如果採購人員在這部份之專業知識不足，也只能透過不斷的搜尋相關資料、彙整社會資源，已完成採購標的物規格之訂定。而在實務工作中，採購單位也常常面臨業務請購單位資料準備不完全等狀況等相關的錯誤態樣，如受訪者認為：

業務單位對要採購的東西之規格不清楚，所以在需求規格的訂定上，偶爾會有缺失，也造成承辦單位的困擾。【C2GF080227】

最常發生的是需要的資料和文件準備不齊全，我們常需三催四請才能收集到完整資料，當然也可能因為他們對採購作業不熟悉，所以在工作效率上略嫌緩慢。【C8SF080318】

而當專業知識不足，無法由業務單位自行訂定規格或由採購單位提供相關資料做參考時，也只能透過各項資源的蒐集來辦理了，就如受訪者說的：

如果遇到這種狀況，而業務單位所提標案，也是我們從未辦的，我們會利用公共工程委員會招標系統之歷史標案，搜集相關資訊、提供業務單位參考。【C2GF080227】

處理這樣的錯誤態樣，尋求行政院公共工程委員會的資源，相信是有經驗的採購人員共同的方式，也是最實際、最快的方式。另外當資料準備不全時，採購人員可能會採取的方式是：

我通常會發通告或透過溝通告訴他們需要什麼資料，在時限內請他們送達。【C8SF080318】

限制時間請業務單位完成應該檢附的資料，給予適當的壓力，可以促進資料準備的速度，增加行政效率，但是提供適當的資源面對問題的根本去協助，相信更能有效、和諧的完成所需辦理的工作。

### （三）時間緊迫的壓力

每個活動都有規劃完整的計畫及執行的期程，使得順利進行，以期能完成既定的目的，而這些工作都應該是事先已策劃完成的，應衡量相關作業時間，事先著手進行，並預留緩衝期，就算是工程案件，亦是如此。唯在實務工作中，受訪的採購人員說：

常有發包案件在履約時間緊迫前才移送會辦。【C1GM080222】

錯誤態樣有：招標案件移送本單位辦理之時間過於緊迫。【C3GM080306】

面對實務工作中常見在活動前幾日才匆匆忙忙將請購案送出來，並限定某日某時前一定要交貨，或是招標案件沒有預留法定時間的等標期，或刻意縮短預留

的交貨期限，而冒著可能誤觸法令，被審計單位糾正或被調查單位調查的危險，這些相信都不是大家預先所能想到，也不願意去嘗試遇到的，可是卻常在實務工作中發生，採購人員在處理這樣的錯誤態樣時會：

一般來說我大概會彙整採購核銷錯誤態樣，以公文通知各單位並請各單位主管嚴加督導所屬。【C3GM080306】

透過彙整，函知各單位督導辦理期能有效防患相關錯誤態樣之發生。但是效果仍有待進一步探討。

#### （四）小結

從訪談資料來看，其實一般基層採購人員在執行採購業務時，看到的錯誤態樣比較是偏向行政程序與流程不符的部分，也對於他們在辦理的工作上，造成極大的困擾；其次是有關因專業知識不足而造成的招標文件準備不齊全或是規格訂定的問題，都是有關實務工作所遇到的狀況，對於對整個政府採購法的認知所造成的錯誤態樣，有可能是避而不談，但也有可能是他們並未有相關的錯誤態樣，因此較少顯現於受訪的現職採購人員。

## 二、面臨困境及因應策略

研究者針對受訪採購人員在辦理採購的過程中，最常、最怕、最棘手的困難及經驗，彙整歸納為以下六點，分別詳述如下：

### （一）長官交辦和民代（權力人士）介入

地方自治的機關單位，因民選長官的輪替，每個首長皆有其不同的特質及做事風格，造成組織文化及氣氛的改變，並將政黨背景及人脈關係帶入行政機關中，尤其是擔任幕僚的採購單位及人員，感受最深。當然有關長官交辦之事項，部屬有職責亦應該盡力圓滿達成，但倘若是牽涉到法令問題的交辦案件時，公務人員依法行政，受訪的資深採購主管認為：

如果說最困難的部份應該算是民意代表的介入，其次是民選長官的干預。如果說民代介入及長官交待部份，在合法範圍內大多盡量予以滿足要求，而非法部份只好硬著頭皮委婉推辭，並且等著被修理；真的要懂得說「不」，以保護自己。【C1GM080222】

由上段訪談內容可看出身為採購人員的為難，不但要接受長官的意見，完成長官交代的工作，亦仍需要面對地方民意代表介入干涉的壓力，但是採購人員畢竟是公務體系中的一員，他的身分角色是公務人員，若因長官交辦或民意代表介

入而使其所辦理的工作涉及法律問題時，採購人員的選擇是：

如果想要突破這個困難，應該從我的工作資歷來切入，我任職公務生涯已過 25 年，也快可以退休了，大可不必用退休金及部屬的飯碗來做賭注，所以我的答案還是合法範圍內盡量配合，不合法的部份只好力求諒解了。【C1GM080222】

委婉的拒絕，是避免涉及違法的不二法門，當長官或民意代表的要求可能涉及法令問題時，採購人員應適時向長官說明可能涉及的問題、解決的方式、面臨的困境、是否有替代方案，如果在種種狀況皆不利的情況下，採購人員仍應本於職責建議並拒絕長官違法的要求，但是不是每個採購主管都如此有擔當，會為部屬著想。

從彙整的受訪資料來看，行政機關中似乎還存在著一種特殊的狀況，當研究者請受訪者分享一個棘手的採購案件時，受訪者說：

裝修案件，因為頭上有長羽毛的、不具實權的使用人告知我要增加什麼設備，為避免假傳聖旨，只好簽奉確定，就可遠離塵埃。【C3GM080306】

確實在實務工作中會存在著「拿雞毛當令箭」的人，雖不具實權，卻想因一點點的關係而假傳聖旨，讓採購人員不知該如何去判斷，而辦理採購人員本著建立融洽之人際關係的立場，亦不適合與其有意見相左之處，因此只好採取「白紙黑字政策」，讓一切都訴諸於文字，簽奉長官核可後再行辦理，亦可做為保護自己的「護身符」。

## （二）廠商素質和履約問題

採購人員辦理採購案件的過程中，不論製作招標文件或是訂定規格等，都是可以自行掌握的部份，但是在決標後，大都希望能順利履約，所採購之事務亦能符合標準，順利驗收、結案；但是面對廠商的履約問題，這部分是採購人員最不能掌控的，如遇到廠商履約不符標準或交不出貨時後續的違約、扣款，會使採購案一拖再拖，更使採購人員身心俱疲，就如受訪者說的：

我的部屬曾經辦理一件物品採購的公開招標案，雖然公告過程有小爭議，但也仍然順利開標，並且由最低價廠商得標，不料得標廠商却在當天向地檢署檢舉主辦單位違法綁標，後來經過檢調單位詳細調查，才發現是因為得標廠商準備不週，希望假借司法偵查，放寬交貨規格及日期。這個案子雖經檢察官明察秋毫予以免訴，但經長時間之司法調查，仍然讓同仁身心俱疲，確實是一個痛苦的經驗。【C1GM080222】

所以辦理採購案時廠商刻意違約，或利用其他方式刻意拖延交貨期限，使採購案在履約與驗收的過程一再耽擱，不但影響行政效率，更會造成採購人員士氣低落。如果牽涉司法問題，被偵訊、上法院等，更會影採購人員之勝任感。

廠商延期履約的問題，還有另一種狀況就是廠商根本不打算交出依照採購規格的作品，而是以低價搶標方式，再來要求或透過相關權力人士關說採購單位減價收受，期待採購單位接受，但是減價收受畢竟仍然需要在一定合理且並不損害任何人利益的情況下使得為之，採購人員仍應依法行政，惡意搶標的下場就如受訪者所說的：

廠商投標時未將器材規格說明詳細審閱，以低價來搶標。但是在履約的時候，未按期限交貨，而且其中一項器材也未按規格說明交貨，還拿另一種廠牌來交，價差近 50 萬元耶，它要求我們減價收受，但是因為該器材是救災裝備，攸關縣民生命財產安全，所以當下我們就退回給廠商，並限期改善，廠商又以在限期改善期間無法依約交貨為由，再次要求我們減價收受，而且透過縣議員來向我和主管關說，最後我們還是退回廠商限期改善，可是他又向工程會提出調解，然後調解後被駁回，廠商才終於按照原來的契約規格交貨，當然我們也依採購法將廠商沒收履約保證金及扣相關違約金，並刊登政府採購公報停權 1 年，拖了真的很久。

【C4GF080310】

採購人員在執行採購工作時仍應該站在法令的觀點上為出發點來辦理各項事務，面對民意代表的關切，若有可能違法或傷害他人之權益，仍應回歸到法令層面來做審視。

另外一種廠商履約的問題是廠商交貨品質不良或偷工減料，影響對廠商的信任，但是如果在製作招標文件或採購物品前，能將規格說明清楚，便能盡量減少廠商鑽漏洞的機會，讓採購人員覺得好像被騙，也會減少不必要的冗長行政程序，但是，在實務工作中，因採購人員之經驗累積不足，仍常有相關情事發生，例如：

廠商偷工減料，被監造設計抓包，只得罰金，在辦理的過程程序拖很久，大家也都不太愉快。…還有廠商的惡性競爭削價、比價和廠商信用度的問題，有時他們會為了拿到採購案，一直來試探或透過關係來說，所以我都是醜話先說在前面，再來執行。如果遇到不誠實的廠商或廠商的信用問題，有時真像吃了悶虧，下次只好先約定清楚，如果約定好了還是一樣，下次就不找了。【C8SF080318】

廠商在履約時，不按合約內容行事，這樣除了採購目的沒辦法完成的責

任外，還有後續的違約金計算的問題，冗長的行政程序，讓人覺得很繁瑣。雖然也許這是不能歸責於我們的責任，而是廠商的問題，不論是減價收售或是其他，業務無法順利完成是事實，如果未來廠商有提出申訴、爭議等，真的可能要辦很久才能結案。【C6SF080330】

因此採購人員除具備專業知識儘量依法為依據完成所需辦理採購過程外，更應累積經驗，以活用政府採購法之相關條文，或是參考其他採購人員之經驗，如：

平日我會特別看到相關的法令條文節錄重要法規，來因應臨時突發狀況。  
【C6SF080330】

採購工作的執行，需要顧慮到許多的面向，而隨時隨地吸取別人的採購經驗及充實專業知識，是執行的不二法門，當然除了個人外，其他單位的配合很重要。

### （三）業務認知問題和採購程序不符

在前項採購人員常見之錯誤態樣中，即已提到業務單位對採購程序不符，對採購人員來說造成大的困擾，倘若又缺乏對政府採購法之觀念認知，則更會造成雙方溝通的阻礙，無法達到共識，在實務工作中，常常會有下列的狀況發生：

業務單位對採購作業程序及需準備的資料不清楚，常常需要很多時間去跟他們解說，他們也不見得能理解，有時還會覺得很麻煩，甚至懷疑我們是在跟他們作對，故意為難他們，真的很冤枉。遇到這樣的情形我們也只能提出具體資料跟他們說明，另外最重要的是請他們去參加採購法基礎訓練，其實有關採購法的專業知識，雖不是專職採購承辦人，業務單位承辦人也應該認識，換句話說，這可當作擔任公務人員的基本知識之一，像行政法一樣。【C2GF080227】

因業務單位人員，對政府採購法的認知不足，有時會抱怨政府採購法綁手綁腳，或認為採購人員刻意刁難，造成關係不好或產生誤會。研究者透過訪談資料發現還有一種常見的現象：

有時候為了採購方便，可能因為廠商服務態度、品質良好，價格也不太貴，配合度高，就習慣文具就跟某依家廠商叫，印刷的東西給某依廠商做，但是這是考量到便利性，也基於長久合作之後彼此建立的信任關係。也許是別的廠商忌妒或是什麼，被檢舉，在複雜的程序中解釋了很久，幸好他們的價格都是較便宜的、品質也不錯。所以在圖利特定廠商和方便性上，好像只是一個認知的問題，如何去認定，在於個人，但是我建

議還是要小心去審核價格，否則我們的操守和人格是被用放大鏡在看的。【C6SF080330】

各單位因為業務屬性或一時方便需要或是合作習慣，只要購置某項用品就會固定向某家廠商購買，並沒有經過訪價或詢價的程序，當然同時廠商的服務亦沒有造成單位之抱怨或延誤工作等，但這樣的合作習慣是否會導致後續被質疑圖利特定廠商，仍有待商榷。

#### （四）專業知識不足和司法問題

在本研究文獻探討或受訪者的訪談資料中，不斷反覆的提到專業知識就像採購人員的基本工具書，沒有具備採購相關知識，就無法執行採購工作，缺乏採購專業知識，常會造成許多不愉快的採購經驗，譬如像受訪者的經驗，臨時在開標的場合像上級長官求助：

最怕的應該是整個開標、決標過程的合法性。說真的，有些開標現場的臨時狀況，在法令了解不是很清楚狀況下，突然遇到開標的狀況，如果沒有經驗或沒有遇過，可能要翻相關法令，有時真的也來不及，一時不知如何處理的狀況下，通常就會以電話諮詢方式向上級機關相關課室請求協助。【C2GF080227】

遇到這樣的狀況，在開標現場面對廠商會很尷尬。又如招標文件準備不夠齊全，常遭到辦理發包單位退件或要求補件，這時採購人員會：

對繁複的招標作業準備工作常忙的焦頭爛額，其後如有疏漏還經常得四處詢問並東奔西跑，更正資料。所以事前充分的準備工作或查詢也很重要，可以減少事後的錯誤及修正。【C7SM080414】

採購法的內容常作修正，當標案碰到新法內容修正，突然被退件時，常會丈二金剛摸不著頭腦，又要找原因，又要問相關人員，又要找法條，又不知修正後的正確性，讓人有不確定感。【C5SM080313】

事前完全的準備，比事後沒有頭緒的忙亂和補充來得好，遇到需要補足文件或修正資料的狀況，有時採購人員連最後的確認版是哪一份？都不太清楚。如果在手忙腳亂中，將資料準備錯誤，除了重行招標，導致行政效率低落外，有時後果不見得能彌補。我以對於新修正的法令或相關經驗，應該做成筆記，以便隨時翻閱，提醒自己。當然也有對採購標的物缺乏專業知識的狀況，這也是多數人的問題：

對於所採購物品不熟悉，它的品質好壞不知如何判斷，另外也深怕採購到售價高的不良品，而遭致非議。解決之道就是多多請教經驗豐富資深之總務人員採購物品的特性，並多方詢問比較。【C7SM080414】

東西買的品質不好，會被人質疑，如果自己對於買回來的東西，沒有清楚的認識和認知，如何從中去作說明或解套。因此也從上面幾個例子來看，採購人員的專業知識真的很重要。

和專業知識息息相關的問題就是司法問題，就是缺乏專業知識才容易去觸法，觸犯法令後就可能必須面對政風、檢調單位的調查，而這些煩人的訊問，多數採購人員是覺得耗費時間的，也是實務工作中的擔心：

擔心會遇到司法問題，跑法院作證或是自己被問，冗長的司法程序，是採購人員不想遇到的，所以辦理採購工作時要小心避免觸法。

【C6SF080330】

當然採購人員也可能因無心、自己在未知的情況下觸法，所以採購人員應特別注意，以免誤觸法網，唯有在自己平常有所準備，充實自我的情況下，遇到問題才能從容面對，適時克服困難。

#### （五）時間限制和地理位置

辦理採購既然有其一定的流程及法定的期限，則各項採購即皆應事先辦理，避免因時間急迫造成無故縮短等標期或履約期限的，而履約期限視各種採購標的物的不同，亦有不同的合理期限，若是訂定的不合理，亦會產生爭議問題。在採購人員常見的錯誤態樣中，研究者彙整訪談紀錄中有提到，時間緊迫係因業務單位之故意或疏漏未事先規劃，但是在實務工作中受訪者說尚有一種情形是：

中央單位給地方的補助款常有「限期發包、限期完工」的規定，所以地方政府給予或委託學校，也只有照辦，因此容易造成總務人員為了儘快完成作業疲於奔命的狀況，另外採購作業急促也會去影響採購品質，但是如果依照辦理，又怕以後拿不到錢，真的是兩難，但是我們也只能反映，並期待中央政府能及早規劃並通知補助款配置，讓我們有足夠的時間來辦理，但是原則還是不去做違法的工作。【C7SM080414】

台東縣財源拮据，很多資源都靠中央的補助款，但是中央補助款有時核定較慢，甚至到了第四季確定剩餘多少，才請地方報計畫申請補助核定，而這些卻都要在該年度年底前核銷完畢，倘若是活動計畫還好，如果面對廳舍修繕工程招標

案，如何在短短時限內辦理完成或發生權責，確實考驗著業務單位及採購人員的智慧，因此，在實務工作中面臨這樣的狀況，若是真的無法在時限內完成，也只能放棄該項補助款，這樣不但使中央補助地方的美意失去意義，也讓地方覺得很可惜。甚至有時中央單位還會認為地方配合不好，而影響明年度的補助款，真是得不償失。尤其台東地處偏遠，在辦理採購相關事務上，不論訓練課程或是以最有利標辦理採購欲聘請評審委員的部分，皆常是多數專家、學者較不願意來的地方，就如受訪者所述：

像是最有利標中專業人員的聘請。台東位置偏遠，交通不便，專業人士稀少，而本地專業人士又常有人情壓力，外地專業人士往返最少需要一天，常覺不敷成本。所以通常我會適時拉長作業時間，以提供有利誘因。【C5SM080313】

台東的採購人員和西部大都會的採購人員，除了面臨的採購案件繁複程度或大小不同外，所遇到的困難受限於地域，所以也很特殊，也許我們要付出的比別人更多，更待進一步探討。

#### （六）同仁和長官支持

人係群居的動物，不論在家庭、工作或人際上都需要與人互動，也都需要別人的支持，別人的讚美影響著自己的工作情緒、家庭生活氣氛，別人的指責，除需深深檢討外，亦容易會造成個人情緒上的負面感受，就像受訪者所述：

購買的物品不能符合大家需求，聽到部分同仁的抱怨聲難免挫敗，心理感受不好，也只好承認錯誤，作為下次警惕。另外就是和廠商溝通好的事，陽奉陰違，背地裡找別人來講，而主管卻是被說動了，好人都主管做去了，我自己就被當壞人。真的很生氣，但是也無法改變，有時真的連基本的尊重都沒有。【C8SF080318】

在文獻探討中研究者亦有提到，採購人員在承辦採購案件時，若能感受到組織與主管的充分授權與尊重，則其會更主動積極辦理並勝任愉快，因此，不論主管或是同仁的支持，對於採購專業人員來說，都是正向的鼓勵。

### 三、擔任採購專業人員之要件

從上述研究資料分析，實際上採購人員是非常難為的，因此造成採購人員離職率、流動率較高，多數人員不願意擔任採購工作；採購人員亦跳脫「油水很多」的過去刻板印象，現在的採購人員反而是動輒得咎、自求多福。到底採購人員應該具備哪些資格條件始能勝任採購工作，研究者彙整受訪者之想法，如表 4-3-2，

並將勝任採購人員之資格條件歸納如下：

1. 接受採購專業人員基礎訓練，通過考試，取得證照，並期進一步接受進階訓練。
2. 應靈活運用並熟悉政府採購法相關專業知識並因應法令之修正，隨時不斷充實新知。
3. 廣為充實各項採購標的物規格訂定之相關資訊和經驗累積。
4. 應具備良好的道德操守，本於良知，公平、公正執行職務，不貪小利。
5. 在人格特質上，因採購事務的繁瑣，應有良好的情緒管理並具備細心及耐心，嚴謹辦理採購事務。
6. 在專業能力方面應有良好溝通、協調技巧、敏銳的觀察力外，更應具備辦理採購事務之專業技巧，如：判斷力、靈敏度、談判和議價能力等。

因此，能夠勝任採購人員，真的是不容易，但是最重要的是如何培育具備上述資格要件之人員，充實採購專業人員訓練課程內容，以使採購工作進行能克服各項困難，順利完成。

表 4-3-2 受訪者對任採購人員應具備之條件意見彙整表

受訪者	性別	服務機關	認為應具備之條件
C1	男	行政機關	應該具備良好的操守品德，並且要熟悉採購法令，同時個人也應該要有高 EQ 及對一般的事物較為敏銳的觀察能力。
C2	女	行政機關	具備有基本的採購法概念及相關的受訓時數與合格證照。並須具備不斷追求新知、努力不懈的精神，因為採購標的物的不同及法令不斷的修正更新，所以其實擔任採購人員工作是很繁雜瑣碎的，所以應該也要很有耐心、很勤勞。還須有豐富的專業能力，及對市場價格、採購標的物的實用性、議價能力，及以最適當價格擇最符合需求之廠商等高度的靈敏度及判斷力，確保政府採購品質與效率。
C3	男	行政機關	嚴謹、心思細膩。
C4	女	行政機關	專業知識啦、細心、溝通調能力，還有我認為擔任採購專業人員應本良知、公正執行職務。
C5	男	國民中學	廣博的常識、專業的採購知識、流通的資訊、清廉的心、維護公平正義的道德勇氣。
C6	女	國民中學	1.專業的採購知識；2.清廉的情操及品德；3.秉持公正的職業道德；4.獲得資訊的管道要多元。
C7	男	國民小學	細心、耐心、專業。
C8	女	國民小學	公正，公平，不貪圖小利，這樣就不會被人家說話。

資料來源：研究者自行整理

#### 四、擔任採購專業人員的心情

每個人的感受、認知、抗壓程度都不太相同，處理情緒的方式也不一樣，因此當辦理採購工作時，對於採購工作的認知必不盡相同，但是從 8 位受訪者擔任採購工作的心情來看，多數受訪者覺得擔任採購工作壓力很大、常常膽戰心驚、處處皆需小心行事、採購人員像個陀螺，只有一位女性的受訪者覺得還算輕鬆愉快、一位男性受訪者覺得算是得心應手（彙整如表 4-3-3）。

表 4-3-3 受訪者對擔任採購人員之心情彙整表

受訪者	性別	服務機關	我的心情
C1	男	行政機關	確實讓經常膽戰心驚，也不知何時會因為部屬的疏忽而產生弊端。
C2	女	行政機關	因為常常會有心有餘力不足的無力感，如果不試著紓壓，維持愉快的心情，壓力很大，但是日子總是要過的。
C3	男	行政機關	全天候無形壓力上身，採購進度隨在腦海浮現。
C4	女	行政機關	目前心情是還算愉快。
C5	男	國民中學	如臨深淵，如履薄冰。
C6	女	國民中學	常常都戰戰兢兢的，但是值得學習與磨練的職務。
C7	男	國民小學	每天好像在作戰，且不停的工作，上班時間永遠不得閒。
C8	女	國民小學	總務工作擔任多年其實算得心應手，只要心中正直每天都是勝任愉快的。

資料來源：研究者自行整理

採購工作的執行，讓採購工作人員有說不完的例子和抱怨，也有許多說不出的苦衷和為難，隨時隨地為緊急或突發的狀況做好準備，其所承受的壓力是如此的廣泛，所應注意的細節是如此的繁瑣，誠如受訪者（C2、C7、C3）所說「常常會有心有餘力不足的無力感」、「每天好像在作戰」、「全天候無形壓力上身，採購進度隨時在腦海浮現」這些都是身為實務工作中採購人員的真實心理感受，當然也有受訪者（C8）覺得尚稱「得心應手」，實際工作的感受並沒有那麼不好的，端看個人感受和環境。

整體說來對於執行採購工作採購人員認為是充滿壓力的。因此採購人員應學習如何紓解壓力，以增加正向勝任感受，並避免流動率的增加，因為要當一個好的採購人員真的不容易，需具備如此多的資格要件，更須落實各項採購專業人員訓練課程，才能培育出一位優秀的採購專業人員。

## 第五章 結論與建議

本研究主要的目的，在探討採購專業人員訓練之課程內容與實務需求是否相符？影響採購人員職務勝任感之相關因素？及採購人員在接受過專業訓練後於實務工作中所面臨之困境及其因應措施。首先在文獻探討的部份，透過歸納與分析了解教育訓練的相關理論、採購專業人員訓練之課程內容、專業知能、辦理情形及影響採購專業人員職務勝任感之因素等三個面向，以作為本研究之基礎；其次在研究方法上，採取質性訪談的方式，針對 8 位與本研究主題相關之現任採購專業人員，依其任職單位、職務、性別進行分層立意抽樣，就「參訓之動機及需求」、「影響職務勝任感之因素」、「實務工作中所面臨之困境及因應措施」三個範疇進行訪談，然後就訪談結果予以分析與討論，據以提出結論與建議；最後針對本研究未盡完善、疏漏之處，提出研究省思與對後續研究之建議。

本章區分三節來進行說明，第一節為研究發現與結論；第二節為建議；第三節為研究省思。

### 第一節 研究發現與結論

研究者彙整文獻探討與訪談結果，從採購人員教育訓練之需求、影響職務勝任感之因素、採購人員在實務工作中所面臨的困境三個面向歸納結論：

#### 一、採購人員教育訓練之需求

(一) 由參訓動機及是否取得證照資格來看，行政機關與學校採購人員對於採購證照之取得認知不同

分析現職採購人員參訓動機發現：承辦採購事務人員在行政機關者，其接受教育訓練之動機多為因受限於採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法之規定，必須於新到任一年內獲得採購專業人員資格，因此而參加訓練課程，其次為因對採購規格及標的物不了解或因社會變遷，採購法令不斷的因應時代而增刪，想藉由訓練課程獲取專業知識及相關新的訊息，另亦有因奉機關指派而參加訓練課程者。而在學校部分，承辦採購之總務或事務人員，其參加訓練之動機多為充實專業知識、提昇工作績效、避免誤觸犯相關法令等，似乎對於法令明定須於一定期限內取得證照資格的規定，尚無像行政機關採購人員那樣有一定要取得證照資格之認知，同時也沒有必須取得證照資格的直接壓力，四位學校的受訪者也皆未通過考試、取得證照；另外在文獻探討亦有實證研究認為採購單位主管，應該接受更為高級的課程，因其負有督導之責，但是在四位主管中，亦皆無完成進階課程者。不管是什麼原因造成這樣的差異及其對採購執行、督導、品質的影響，

但受訪者之參訓動機，也驗證並與文獻探討中所述有關動機之相關理論和參訓動機相吻合，唯學校採購人員未取得證照資格這部份這也說明了在實務工作中並未落實政府採購法之專家採購精神。

## （二）訓練課程對採購人員執行業務來說是基本的保障，並為其勝任

### 工作之先備知識

從訪談資料分析中發現，對於初任或現職擔任總務、承辦採購事務的人來說，其所承辦之工作相當繁瑣，又因社會變遷對原有工作知識及技能帶來的壓力及挑戰，所需要的專業知識亦因人而異。通常接到一個採購招標案，沒有經驗的採購工作者，可能會措手不及，不知要從何開始、如何下手，要準備哪些東西？滿腦子可能都是問號，除了詢問同事、主管或相關辦理招標單位外，就是拿以前辦過類似或相同的採購案來做參考，才能慢慢進入狀況了解相關作業程序；而有承辦採購招標案之經驗者，所面臨的即是採購標的物是否為其所熟悉，其是否具備相關法令及專業知識，以擬訂採購標的物之規格，如果面對陌生的採購標的物，必須找尋相關資源，以協助其謹慎訂定規格，避免限訂規格，不慎涉及綁標之嫌，因此在採購人員唯有透過清楚了解相關法令及不斷吸收的各項專業訊息、修訂之條文、新觀念，才能運用最好的能力來順利辦理採購業務，並提升工作品質與工作效率，且不致觸法，另可協助各項政策之推展，換句話說，採購專業訓練課程不但是採購人員的基礎訓練，也是基本保障且現行採購專業人員基礎訓練的課程，能使其對政府採購法相關法令及專業知識有初步的認識，對其在採購工作執行上有實質的幫助，並協助其勝任現行採購工作的執行。從這個觀點來看，與文獻探討所提到參與教育訓練課程其動機及目的就是期待透過系統性的教育訓練課程安排，獲得所需的特定知識、技能、觀念與態度，繼續提升自己的專業智識與水準、充實自己的知能條件，對於自己所不足的部分能夠補強，例如多了解相關資訊、獲取專業知識及法令，減少錯誤，進一步改變對工作認知及態度，吸取新的訊息，培養新的觀念，在實務工作中能辦理好相關採購事務比法令規定取得證照來得重要。

## （三）辦理採購專業人員訓練課程確實有其必要性

除了文獻探討中提到中央政府機關訂定法令辦法，對採購人員參加訓練予以規定，並隨即頒定採購專業人員訓練計畫，確實執行採購人員之訓練課程，期提升採購人員之素質外，另外分析受訪者資料發現：無論在行政機關或學校承辦採購事務人員亦感受到，辦理採購專業人員教育訓練課程確實有其必要性，除可藉此提升辦理採購人員之專業知能外，亦可確保政府機關或學校之採購效率及品

質，避免各項缺失，並建立廉能政府之形象。最重要的是採購人員又必須獨立作業，這時採購人員，尤其是新進採購人員及缺乏經驗之採購人員，若沒有專業判斷能力及充足之專業知識，縱使行為出發點為政府機關或學校節省公帑或個人有極佳工作態度與能力表現，仍極有可能不小心即觸犯相關法令，被誤以為圖利特定廠商或違法政府採購法。因此採購專業人員訓練課程及計畫之實施，雖相關法令有規定必須取得證照來限定擔任採購專業人員的資格，但其實它的確有其必要性。對採購人員來說，確實很重要，對組織來說，採購專業人員訓練課程既是執行採購業務必備的基本知識，在採購工作不好做，採購人員異動頻繁的狀況下，訓練課程更顯得重要，相關分析使文獻探討獲得實務驗證。

#### (四) 採購專業人員訓練課程應與工作實例配合並加強操作

在文獻探討台東縣舉辦之各期採購專業人員訓練基礎班參訓人員針對課程內容表示之建議中亦提到：「希望能增加實務方面之相關課程，以利處理採購業務；部分課程如能配合實務操作，能收事半功倍之效；雖有實際承辦經驗，但上相關法規課程時，仍反應不足，上課理解不易；安排實例課程一專門講解國內較重大、特殊且具爭議性的採購實例…」(台東縣政府，2007)。因此，縱使政府採購法之相關法令在各部份組成已依各項採購程序及要件，詳細授課，時數並長達 120 小時或 80 小時之久，但對採購人員來說，要在課程中熟悉政府採購相關法規是困難的，受訪者總是希望能透過實務之操作或案例分析來使自己更清楚辦理採購時應注意事項及相關法令規定，以便與現職工作相互呼應，並於回到職場上承辦採購業務時，能收立即之效，其中又以經驗分享為要。

## 二、影響職務勝任感之因素

多數人如同文獻探討中馬斯洛主張的需求層次理論，都有免於遭受威脅的安全需求、被人接納與支持的隸屬與愛的需求、對事務新知有所了解的知的需求、受到尊重的自尊需求，如果當這些基本的需求都不能被滿足的時候，對其自我概念的成長自然受到挫折，而產生負面的感受，而其對個體的人格發展及社會化也會帶來阻礙。而從受訪資料中發現：操守被質疑、不慎觸法、司法調查、易得罪人；與上級理念不和、長官交辦、查核、主管不支持等；與廠商、單位人員互動、民意代表壓力、內在衝突；專業知識及資訊不足、無諮詢對象、專業訓練不夠等都影響著採購人員的職務勝任感，加上個人的特質獨特的處事風格、能力與經驗的累積不足等，導致採購人員在生理、心理等各方面的都有著負面感受。

研究者綜合受訪者所述，將影響採購人員職務勝任感之因素歸納為五點 (1) 專業知識：採購法令等專業知識之不足，對採購作業造成重大影響 (2)；專業技巧：人際溝通、協調、組織能力及對廠商及相關單位談判能力、同理心等，會影響採購工作之處理；(3) 人格特質：總務人員承受來自長官、法令、廠商之各方面壓力，正直、誠信、抗壓、自信、堅持、情緒管理等特質，會影響採購作業之

流暢；(4) 情境因素：組織或工作情境不良，其中包括長官及外界的壓力、廠商的履約能力、其他單位或人員的配合會影響採購人員之工作觀念及專業態度；(5) 支持系統：組織、主管、同僚的支持，採購人員勝任會更主動積極並勝任愉快，其與文獻探討相互驗證。

而有關性別是否影響採購工作的進行部份，從事採購工作者以男性居多，亦有多數採購人員認為採購有一定的程序及標準，性別應不致影響採購工作的進行，唯仍有受訪者認為有關工程類別之採購較不適合女性擔任，研究者建議仍應收集更多相關文獻及從事實證研究探討相關問題。

### 三、面臨的困境與因應措施

政府採購人員在實務工作中由於工作特殊屬性、法令變動、司法調查壓力、地方生態介入、民選長官干預、單位衝突及其個人的特質、能力與經驗，而導致執行採購工作過程中面臨各種不同的困難，研究發現：違反行政程序、專業知識不足、辦理採購時程太慢是採購人員在實務工作中常見的採購錯誤態樣，而致在辦理採購工作流程和制度遭到破壞，採購人員沒有充足的時間去做審慎思考採購工作的辦理，影響採購人員執行採購工作過程中的感受，更影響工作的執行效率。歸納文獻探討與訪談結果分析，其所面臨之困境與因應措施如下：

#### (一) 面臨困境

- 1 地方生態民意代表的介入與民選長官的壓力，使採購人員左右為難，陷於無奈，在法令邊緣遊走、做抉擇，常使採購工作窒礙難行，影響採購人員之職務勝任。
- 2 廠商履約問題及廠商素質不佳，造成得標廠商所交物品粗糙或有瑕疵、或因延遲，致使採購人員及單位遭受質疑、責難，影響計劃成效及評鑑結果，亦使後續履約爭議問題延宕，採購效率大打折扣。
- 3 業務單位對採購法令認知不足與違反採購程序，使採購人員未受專業上尊重，產生負面感受，並影響組織之行政制度建立。
- 4 採購專業知識不足，無法靈活運用採購專業智識，致各項招標文件準備不齊，影響採購案之進行或廠商權益或誤觸法令，面臨司法調查壓力等問題；而冗長之司法程序，使採購人員膽顫心驚、身心俱疲，心增離職意念。
- 5 未有足夠時程辦理採購工作，致採購過程嚴重瑕疵，另受限地理位置，交通部不便，較難聘請專業人士，配合辦理採購之相關專業委員選擇性較少，致行政作業受限，影響績效。
- 6 長官與同仁之支持度越少，採購同仁孤軍奮戰的心情就更深，在獲得不到支持系統的協助下，影響採購同仁之勝任感及採購案之進行。

採購人員面臨實務上所遇到地方生態民意代表介入、專業知識不足等問題，都顯示著採購專業人員訓練的重要，並與文獻探討中所提影響職務勝任感之因素

互相驗證。

## (二) 因應措施

採購工作，係屬於與「人」相處之工作，面對法令與專業知識不足的狀況，透過專業訓練即可解決，但是遇到「人」的困難，卻為採購人員在處理上，最為無奈的部分，因為動輒得咎。面對常遇到之困難，受訪者之因應方式為：

1. 「依法行政」是擔任一位好的採購人員的首要條件，以避開長官交辦、民代介入及各項違約問題，以保護自己。
2. 透過公告宣導及發函周知，導正各項錯誤態樣，增加行政效率，舒緩採購人員在心理上不受尊重的感覺，建立行政制度，減少錯誤之延宕。
3. 充實專業知識，以減少違法情事發生，提升採購人員專業素質，增加多元化之靈活運用。
4. 提供誘因，減少地域限制等，以克服困難，減少無奈等負面之情緒感受，增加個人之職務勝任感。
5. 從前項提到有關影響職務勝任感因素之文獻及實務經驗來看，受訪者在實務工作中所遇到的困難，皆為影響職務勝任感之因素，建議公職人員應全面上採購課程，將政府採購法視為通識知識。
6. 面對各項的採購困境，採購人員自覺採購工作非一般人所能執行擔任，為勝任執行採購工作，應具備並充實自身下列要件，而相關要件更突顯文獻探討所述有關採購專業訓練之重要性及提升職務勝任感之方式：
  - (1) 接受採購專業人員基礎訓練，通過考試，取得證照，以具備擔任採購人員基本智識。
  - (2) 靈活運用並熟悉政府採購法相關專業知識並因應法令之修正，隨時不斷充實新知，以因應社會潮流之變遷。
  - (3) 充實各項採購標的物規格訂定之相關資訊和經驗累積，以免不當限制競爭。
  - (4) 應具備良好的道德操守，樹立清廉形象。
  - (5) 應有良好的情緒管理並具備細心及耐心，減少負面情緒感受，增進心理、生理健康。
  - (6) 培養良好專業技巧，以隨時面對不同採購案件及情境發生，增加應變能力。

## 四、擔任採購人員的心理狀態，整體來說是「如臨深淵，如履薄冰」

無論文獻探討或是從受訪者的資料分析結果來看，整體而言採購人員認為執行採購工作是充滿壓力、戰戰兢兢的，必須非常的小心翼翼，注意細微的小節，更需注意到人情世故、組織的文化，因此採購人員應學習如何紓解壓力，以增加正向勝任感受，並避免流動率的增加，因為要當一個好的採購人員真的不容易，需具備如此多的資格要件，更須落實各項採購專業人員訓練課程，才能培育出一

位優秀的採購專業人員。

## 第二節 建議

### 一、建立專家採購觀念、落實採購證照制度

採購專業人員平日在辦理採購案件時，需在不違反法令規定範圍內並基於公共利益、採購效益或專業判斷之考量做適當採購之決定，而這些都因為各個不同的採購案及情形有不同的標準，沒有依定的規範，因此在採購過程中，因具有高度專業性，並非一般人即可辦理，如果真要執行相關業務，可能會缺乏專業知識，亦常會涉及法律相關問題，尤其在社會變遷如此快速、複雜的環境中，如何拿捏、判斷都有賴採購人員專業培養與訓練。

因此專家採購的精神若能真正落實，嚴格限定取得證照，始能辦理採購工作，相信強迫採購人員，透過參加採購人員專業訓練課程，熟悉相關法令，取得證照，提升職位水準，並在辦理採購案件時，確實、公平的執行政府採購法，定能提升政府專家採購之績效，建立政府威信及清廉形象。倘若政府再給予適當的專業職務加給，亦能大為提升採購人員的士氣。

### 二、對採購專業人員訓練計畫之建議

#### （一）集中調訓並成立採購人員訓練機關

既然政府採購法係建立在專家採購基礎上，限於法令相關規定，採購業務應由採購專業人員為之或監辦，而辦理採購人員又應於辦理採購業務一年內取得相關證照資格，逾期未取得採購專業人員資格者，機關應命其繼續參加訓練至取得資格止，其情形並列入年終考核獎懲參考。唯採購人員平日辦理採購業務其壓力及負擔已經很大，卻仍要參加訓練課程並通過考試認證，在家庭、工作、學習三方面需同時兼顧下，無疑是雪上加霜，倘若中央機關能定期以調訓之方式集中於研習中心或訓練中心上課，讓採購人員暫時離開職場，先專心致力於訓練課程上，相信更能收事半功倍之效，採購人員亦能專心於訓練課程上，全力消化課程內容、通過考試、取得資格，同時亦能避免政府資源之浪費（公費參加訓練課程，卻未通過考試而放棄）。

#### （二）採購人員專業訓練內容越符合採購人員之需求，其成效越好

有效的訓練並不是指有一個完善教育訓練實施計畫，而是要能滿足組織的需要、執行職務工作的基礎及參訓人員的需求。因此縱使教育訓練計畫執行十分順利完整，但成效卻不見得令人滿意，最主要原因可還是訓練的實施並沒有切合實際的需求。

採購人員專業訓練課程規劃愈符合採購人員的期待、對採購工作者之角色明確度幫助程度愈大；由於承辦採購或總務人員其經歷背景、年資各不同，所需理論或實務面的經驗亦大為迥異，採購人員亦期待課程能依特殊採購標的訓練之區分並做承辦之工作職務內容分析，規劃設計適合之課程內容及符合職務特性之知能和技術；其中除對採購人員必備之相關智識及知能不足之處，安排相關訓練外，在採購人員實務之訓練及心理方面之需求，亦應兼顧，以因應辦理採購案件時可能會發生之各種情況。使依採購人員能獲得實際需要的專業智識，落實訓練之目的，並避免造成資源之浪費。

### （三）課程應增加新觀念及自我概念之內容，以提升採購人員勝任感

如能進一步積極參加採購專業訓練或進修，不但可以增廣見聞，因應採購法令之變遷增進採購工作能力，培養正確的採購觀念；對於提昇採購人員本身專業素養也多有助益，這樣不僅採購人員在業務認知方面可獲得精進，相對的在工作壓力方面，亦能獲得舒緩，進而建立自信與專業形象。另外採購或總務人員除需增加專業知能外，需增加自我概念及專業技巧相關之課程，以因應當面對壓力及工作困擾時，適時調適及紓解，以提減少採購人員挫折的感受，提升勝任感。

## 三、政府採購法應列為公務人員之通識知識

從辦理採購專業人員訓練基礎班成果報告中之參加對象資料顯示：除了採購單位或學校總務單位外，其他辦理各項業務之行政人員、教師等，亦皆參與訓練。因此不論行政機關或學校單位人員，皆因業務上之接觸或把政府採購法當作是一般必備之智識。另外從受研究結論分析發現，除了採購人員外，業務單位對採購法令之專業知識缺乏也會嚴重影響採購工作之進行及組織氣氛，因此對與採購法的學習，應全面展開，進而視為公務人員必備知識。

## 四、培養正當休閒活動，適時紓解個人壓力

身為採購人員，面對種種困難、自身條件及外界環境的壓力，應適時紓解，以免情緒之累積，影響採購工作之執行，以激發工作意願。透過正當的休閒活動，轉換心情，釋放壓力及家庭或其他適當支持系統，以改變心境，保持心情的輕鬆與愉快。另外，也應做好生涯規劃項目，使個人生活有目標、理想可遵循，以轉變個人情緒。

## 五、對未來研究之建議

### （一）增加樣本數、擴大研究範圍

本研究受限於研究者的人力、物力與時間，因此僅選取 8 位台東縣採購專業人員作為本研究之樣本及研究範圍，唯台東縣不如其他縣市，相較之下採購業務

亦不若其他縣市繁重、多樣化，較為單純，金額也較小，因此，未來相關研究者可以考量以各縣市之採購專業人員為樣本，擴大研究範圍所得的結果相信更豐富，亦更具客觀性。

## （二）對研究方法的建議

8 位受訪者為樣本，就全臺採購專業人員而言，畢竟是少數，受限於人力及時間，不管研究範圍有多大也不可能針對太多的對象去做深入訪談，因此可考量以量化研究配合深入訪談的方式進行，除樣本數較多，可增加研究的信度外，亦可藉此減省多時間。

## （三）減少敏感性問題、延長訪談時間

在訪談過程中，對於較敏感性的問題，通常都會停頓、思考再做回答，這可能是因為涉及到個人對工作的看法及防衛心理，擔心這樣的闡述是否會造成後遺症，仍然會有擔心，另外因採購可能涉及長官、外界的壓力，有許多狀況可能不便提出有所顧忌，因此在訪談的問項上可能還要更具體的去設計，避免造成受訪者之壓力而無法說出真正的想法。另外在訪談的過程中，其實是有許多可以深入再談的部份，受限於訪談時間的限制，有時深怕影響受訪者的工作及受訪者在回答問題上的顧忌等，因此如果能有一較長的時間，將更能產出無限的議題空間。

# 第三節 研究省思

在現在的職場上，採購專業人員在未擔任採購工作之前，大部分皆無相關工作經驗或專業法令知識，當踏入採購工作領域的時候，要從專業領域的法令開始摸索，縱使前人有留下相關範例可以參照依循，但是畢竟有一些想法和觀念是無法交接的，必須靠著採購人員不斷墊高的專業知識去彌補。當一邊適應新的工作內容、工作環境、建立新的人際關係的同時，它還要勇敢的接受長時間訓練課程考驗及法令的規定，通過考試、取得證照。

如何能在長官交辦、民意代表關切與法令規定中取得一個平衡點，是採購專業人員必須面臨的另一個課題，採購工作不若其他業務的承辦，把自己的本分做好，完成工作內容，加入創新思維，就是積極的表現，除此之外它還要擔心個人是否因為工作專業知識不足或其他人員施壓下在法令邊緣遊走，那是採購專業人員所承受最不同的壓力與環境，也不是任何採購人員專業訓練課程內容所能教導，所以縱使擁有各項專業法令知識後，在辦理各項採購業務時，仍須面臨職場環境所給予的其他問題與壓力。法令規定了解越多，當然能更順手並依程序處理各項採購業務，但就怕擔心也越多。

所以如果能夠提升採購專購專業人員之位階，真正落實證照制度，相信採購專業人員的專業知識及地位會更受重視，相同的採購專業人員亦會以此更加激勵自己的專業知識成長及更嚴謹自我要求，提高道德標準，減少社會環境的影響因素，避免貪腐舞弊之情事發生。



## 參考文獻

### 中文部分：

- 王忠宗、許成（1990）。採購學。台北：國立空中大學。
- 台東縣政府（2007）。台東縣政府職務說明書。
- 台東縣政府（2004）。2004年採購人員基礎訓練班第一期結案報告書。
- 台東縣政府（2004）。2004年採購人員基礎訓練班第二期結案報告書。
- 台東縣政府（2006）。2006年採購人員基礎訓練班第一期結案報告書。
- 台東縣政府（2006）。2006年採購人員基礎訓練班第二期結案報告書。
- 台東縣政府（2006）。2006年採購人員基礎訓練班第三期結案報告書。
- 台東縣政府（2007）。2007年採購人員基礎訓練班第一期結案報告書。
- 台東縣政府（2007）。2007年採購人員基礎訓練班第二期結案報告書。
- 台東縣政府（2007）。2007年採購人員基礎訓練班第三期結案報告書。
- 行政院公共工程委員會（2007）。政府採購法令彙編。台北：行政院公共工程委員會。
- 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。東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文。
- 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。
- 林麗婷（2001）。國中公民與道德科教師經濟教育專業能力之研究——以高雄地區為例。國立台灣師範大學公民訓育研究所碩士論文。
- 林振隆（2004）。外籍配偶親職勝任感及親職教育需求之研究。國立新竹教育大學職業繼續教育研究所碩士論文。
- 林少龍（2005）。最小化工作緊張與最大化工作勝任感：工作要求、工作控制與社會支持之角色。管理學報：22（4），481-501。
- 周肇熙（1999）。談政府採購品質提升，品質管制月刊：（2），38-41。
- 周慧珍（2006）。員工的勝任能力及其與主管的背景特徵相似性對離職傾向之影響——知覺主管支持的中介效果，國防管理學報：27（2），143-156。
- 吳秉恩（1992）。企業策略與人力發展。中國經濟企業研究所。
- 吳美蓮、林俊毅（2002）。人力資源管理：理論與實務。台北：智勝文化。
- 吳秉恩（1996）。企業教育訓練策略與訓練成效之研究——以組織學習觀點分析。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 吳秀蘭（2002）。祖父母涉入學齡前孫子女生活情形與父母親職勝任感之關係。朝

- 陽科技大學幼兒保育系碩士班論文。
- 孫本初（2000）。公務人員特種考試錄取人員訓練之改進。考試院委託研究。
- 孫本初（2001）。公務人員訓練需求評估之研究。台北：公務人力發展中心。
- 高立文（2002）。半邊天-女性領導人成功經驗之探索。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳國嘉（1991）。如何做好員工訓練。台北：遠流。
- 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。
- 陳文雄（1999）。政府在採購制度扮演的角色，營造天下：7，13-15。
- 陳又新（2003）。採購組織對採購人員工作滿足及採購效率之研究。國立政治大學行政管理碩士學位碩士論文。
- 陳向明（2004）。教師如何作質的研究。台北：洪葉文化。
- 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。
- 張春興（1992）。張氏心理學辭典。台北：東華。
- 張春興（2000）。心理學。台北：東華。
- 張春興（2003）。心理學原理。台北：東華。
- 張文彥（2003）。受訓動機與社會網路在訓練活動中的角色探討—以壽險外勤人員為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 張潤書（2004）。行政學。台北：三民。
- 張秋霞（2007）。人事人員教育訓練需求之研究—以台東縣為例。國立台東大學教育研究所教育行政碩士論文。
- 童皓怡等譯，Irwin L. Goldstein 著（1997）。組織訓練。台北：心理。
- 傅台興（2007）。警察機關人事人員工作壓力之研究—以臺東縣警察局為例。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職碩士班 碩士論文。
- 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。
- 黃英忠、吳融枚（2000）。從企業與員工雙贏的角度談教育訓練的重要性。就業與訓練：18（3），6-9。
- 黃福銘（2004）。政府採購人員工作壓力來源之探討—以嘉義縣鄉鎮市公所為例。國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 廖炳雄（2002）。採購法實施對採購人員運作影響之研究。東海大學公共事務碩士學位專班碩士論文。
- 潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 劉雅雲（2001）。兒童保護社會工作人員職務勝任感與留職意願之研究。東海大學社會工作學系碩士班碩士論文。
- 鄭錫錯、陳定銘、牛萱萍（2003）。政策性公務人員訓練需求分析及訓練規劃之研究。台北：公務人力發展中心。
- 鄭嘉勝（2004）。教練領導風格與運動員參與動機之關係研究：自主性、關係感及

- 勝任感之中介效果。國立台北師範學院體育系碩士班碩士論文。
- 謝秀貞（1993）。醫社會工作者在職訓練與職務勝任感之研究。東海大學社會工作系碩士班碩士論文
- 謝文亮（2002）。志工教育訓練與工作投入關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 鍾永昌（2002）。台東縣學校採購人員業務認知與工作壓力之研究。台東師範學院教育研究所。
- 簡建忠（1994）。績效需求評估。台北：五南，



西文部份：

- Berger, L. A. (1976). A DEW Line for Training and Development : The Needs Analysis Survey, *Personnel Administrator*, Nov : 51-55.
- Blanchard, P. Nick. & Thacker, James W. (2007). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, (3<sup>rd</sup> Edition) . Prentice Hall.
- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*, March : 41-43.
- Cascio, W. (1998) . *Managing human resource: Productivity, quality of work life, profits*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lawire, J. (1990) . "Difference between training, education and development." *Personal Journal*, 69 : 44.
- Miller, V. A. (1987) . *The History of Training in R. L. Craig (ED) , Training and Development Handbook*, (3<sup>rd</sup> Edition) .New York: Macmillan.
- Munch, R. (1993) . *Sociological Theory : From the 1850s to the Present*.Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Olian, J. D., Durham, C.C., Kristof, A. L., Brown, K. G., Pierce, R. M., & Kunder, L. (1998) . Designing management training and development for competitive advantage: Lessons from the best. *Humana Resource Planning*, 21 (1) : 20-31.
- Schermerhorn, J. R. (1989) . *Management for productivity*, (3<sup>rd</sup> Edition) . New York: Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993) . *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

## 訪 談 大 綱

### 一、基本資料

- (一) 性別：  男  女
- (二) 請問您所服務的機關為何？  
 行政機關  國民小學  國民中學
- (三) 請問您所擔任的職位是否為主管職？  主管  非主管
- (四) 請問您擔任採購專業人員之工作年資？ \_\_\_\_\_年
- (五) 請問您是否接受過採購專業人員訓練？ 沒有  有 共\_\_\_\_\_小時
- (六) 請問您是否取得採購專業人員證照資格？  
 沒有  基本資格  進階資格

### 二、訪談內容

- (一) 請問您為何會參加採購專業人員訓練的原因？
- (二) 請問您覺得政府機構是否有必要辦理採購專業人員訓練？為什麼？
- (三) 請問您覺得在您接受過採購專業人員訓練後，對您主管 / 承辦的採購工作是否有幫助？
- (四) 請問在您上過採購專業人員訓練課程後，獲得的知識、技能、經驗是否得以應用在您現在的職務工作？
- (五) 請問在您上過採購專業人員訓練課程後，對日後舉辦同樣的訓練課程有什麼建議？是否有需要加強的地方？
- (六) 請問您覺得性別會不會影響您採購工作的執行？為什麼？
- (七) 請問在您現在辦理採購過程中，在個人部份，什麼因素會讓你有無法勝任採購工作的感覺？
- (八) 請問在您現在辦理採購過程中，在大環境的部份（包括主管、同事、組織、外界），什麼因素會讓你有無法勝任採購工作的感覺？
- (九) 請問在您現在辦理採購過程中，面對相關單位的請購作業，您最常見他們的錯誤問題有哪些？您要如何協助或導正？
- (十) 請問在您現在辦理採購的過程中，最常遇到的困難是哪些？您都是如何去因應或解決？
- (十一) 請問在您現在辦理採購的過程中，最怕遇到的困難是哪些？您要如何去突破？
- (十二) 請問您可以分享一個遇到過最棘手的採購經驗嗎？是什麼？
- (十三) 請問您覺得擔任採購專業人員需要具備哪些條件？
- (十四) 請說說您現在擔任採購專業人員 / 主管 的心情？

## 附錄二

# 採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法

中華民國九十二年一月二十九日行政院公共工程委員會工程企字第 09200043870 號令發布

中華民國九十三年十一月十七日行政院公共工程委員會工程企字第 09300431800 號令修正

## 第一章 總則

第一條 本辦法依政府採購法(以下簡稱本法)第九十五條第二項規定訂定之。

第二條 機關辦理採購，其訂定招標文件、招標、決標、訂約、履約管理、驗收及爭議處理，宜由採購專業人員承辦或經採購專業人員審核、協辦或會辦。第三條 本辦法所稱採購專業人員，指取得採購專業人員基本資格或進階資格者。

## 第二章 資格

第四條 符合下列情形之一之人員，取得採購專業人員基本資格：

- 一、參加主管機關或其委託之機關或學術機構（以下簡稱機關(構)）依本辦法辦理之基礎訓練，經考試及格，領有及格證書者。
- 二、本法施行後至本辦法施行前，辦理採購期間在一年以上，無重大違反本法情形，且曾參與主管機關、上級機關或任職機關辦理與本法有關之訓練或講習課程，時數在二十小時以上，領有及格或結訓證明，經上級機關核定者。
- 三、其他經主管機關認定者。

前項第二款，上級機關得洽請主管機關舉辦考試，及格者發給及格證書。

第五條 符合下列情形之一之人員，取得採購專業人員進階資格：

- 一、參加主管機關或其委託之機關(構)依本辦法辦理之進階訓練，經考試及格，領有及格證書者。
- 二、符合前條第一項第二款規定之人員，於本法發布後至本辦法施行前，擔任採購單位主管職務，期間在六個月以上，且無重大違反本法情形，經上級機關核定者。
- 三、其他經主管機關認定者。

前項第二款所稱採購單位，指專責採購業務之股、課、科、室、組、處或其他相當者。

第六條 採購單位主管人員或非主管人員，其就(到)職在本辦法施行日以後者，應於就(到)職之日起一年內，取得採購專業人員資格。

本辦法施行前，任採購單位主管人員或非主管人員，於本辦法施行後仍在職者，應於本辦法施行日起一年內，取得採購專業人員資格。

前二項人員，逾期末取得採購專業人員資格者，機關應命其繼續參加訓練至取得資格止；其情形並列入年終考核獎懲參考。

第七條 機關採購專業人員調任其他機關辦理採購，其採購專業人員資格不受影響。

第八條 採購專業人員因職務異動不辦理採購，其採購專業人員資格得予保留。

第九條 採購專業人員辭職後五年內回任機關採購職務者，仍具採購專業人員資格。

第十條 採購專業人員有下列情形之一者，喪失其採購專業人員資格：

- 一、辦理採購業務，涉嫌不法行爲，經檢察官提起公訴，並經有罪判決者。但經判決無罪確定者，予以回復。
- 二、因辦理採購業務違反法令情節重大而受撤職、休職、降級、減俸、記過懲戒處分者。但經申復結果撤銷、廢止或變更原處分，致無上述情形者，予以回復。

符合前項第一款情形者，並註銷其及格證書。

第一項第二款情形，與操守無關，係偶發情形，且可改善者，經主管機關核准，得免喪失採購專業人員資格。

## 第三章 考試訓練及發證

第十一條 採購專業人員訓練，分下列二種：

一、基礎訓練：以培養擔任採購單位人員一般所需之政府採購法令及實務之基本智識為主。

二、進階訓練：以培養擔任採購單位主管所需之廣泛且深入之政府採購法令及實務智識為主。

前項訓練，其參訓人員分別以未取得採購專業人員基本或進階資格之採購人員或即將辦理採購業務之人員為優先。未取得採購專業人員基本資格者，不得參加進階訓練。

第一項訓練之課程、考試方式如附表。

第十二條 採購專業人員訓練由主管機關舉辦，並得委託其他機關（構）辦理。其出勤考核及考試，由訓練機關（構）辦理。

前項受委託之機關（構）於考試結束後，應將各參加訓練人員缺課、考試成績及發證情形通知送訓機關及主管機關。

第十三條 參加訓練人員於大專院校、機關（構）修畢政府採購相關課程，其科目、時數、考試方式及發證條件與本辦法之訓練課程相當，經檢具足資證明文件，並經訓練機關（構）同意者，得抵減相關訓練課程。有相關學位論文或著作者，亦同。

第十四條 機關（構）辦理基礎與進階訓練及考試，得收取必要之費用。

第十五條 參加訓練，缺課時數逾全部課程十分之一者，不得參加考試。

考試成績以總滿分得分百分之七十以上為及格。但依課程分別辦理考試者，個別課程不得有零分之情形。

考試成績不及格而達總滿分得分百分之五十以上者，得申請補考，並以一次為限。

第十六條 考試及格者，由主管機關發給考試及格證書，並得以電子文件代之。其遺失補發者，亦同。及格證書格式，由主管機關定之。

第十七條 應考人有下列各款情形之一，不予發證：

一、冒名頂替者。

二、偽造或變造應考證件者。

三、不具備應考資格者。

四、以詐術或其他不正當方法，使考試發生不正確之結果者。

前項不予發證之情形，於發證後發現者，撤銷其資格，並註銷其及格證書。

第十八條 考試及格證書之核發及註銷，應公開於主管機關之資訊網路。

第十九條 應考人得於收受考試成績通知之次日起七日內向辦理考試機關（構）申請複查。

#### 第四章 管理

第二十條 機關對其採購專業人員，應列冊送上級機關，並以電子資料方式傳輸至主管機關指定之資料庫。異動時，亦同。

第二十一條 機關採購專業人員以專任為原則，並應避免頻繁異動。

第二十二條 主管機關、直轄市及縣（市）政府得視需要調集採購專業人員實施在職訓練。其調訓範圍如下：

一、主管機關：中央及地方各機關之採購專業人員。

二、直轄市政府：直轄市各機關之採購專業人員。

三、縣（市）政府：縣（市）及所轄鄉（鎮、市）各機關之採購專業人員。

#### 第五章 附則

第二十三條 本辦法施行日期，由主管機關定之。

附表

採購專業人員訓練課程及考試方式		
訓練種類	訓練課程及最低上課時數	考試方式
基礎訓練	政府採購法規概要(二十三小時)、最有利標及評選優勝廠商(六小時)、工程及技術服務採購實務(六小時)、財物及勞務採購實務(六小時)、底價及價格分析(三小時)、投標須知及招標文件製作(四小時)、採購契約(六小時)、電子採購實務(六小時)、爭議處理(四小時)、道德規範及違法處置(二小時)、錯誤採購態樣(四小時)、參訪見習(六小時)、考試(四小時)，合計八十小時。	試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾百分之五十。
進階訓練	採購程序及實務研討(六小時)、工程及技術服務採購實務研討(六小時)、財物及勞務採購實務研討(六小時)、採購契約研討(六小時)、協商及溝通技巧(四小時)、採購條約及協定(四小時)、爭議處理研討(四小時)、採購問題與對策(六小時)、採購行為及當事人法律責任(四小時)、考試(四小時)，合計五十小時。	試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾百分之三十。
附記	一、主管機關必要時得通知訓練機關調整課程及上課時數，或增加其他必要之課程及上課時數。 二、訓練機關得自行增加上課時數及其他必要之課程。 三、參訓人員未能於一期內修畢全部課程者，得分期選課。	一、考試採筆試方式，以不翻閱參考書籍為原則。 二、考試得依課程分別辦理。 三、試題內容應包括所有訓練課程，並以測驗對法規之瞭解程度及實際作業能力為主。

## 附錄三

# 採購專業人員訓練計畫

95 年 4 月 13 日工程企字第 09500131390 號函修正

96 年 4 月 11 日工程企字第 09600141370 號函修正

- 一、依據：行政院公共工程委員會(以下簡稱工程會)92 年 1 月 29 日工程企字第 09200043870 號令發布「採購專業人員資格考試訓練發證及管理辦法」(以下簡稱採購專業人員辦法)，及 93 年 11 月 17 日工程企字第 09300431800 號令修正發布該辦法第 11 條第 3 項附表之「訓練課程及最低上課時數」。
- 二、目的：為充實採購專業人員智識，提升政府採購效率及品質，預防採購缺失之發生，並建立採購專業人員管理制度，落實採購專業人員辦法之規定。
- 三、主管機關：工程會
- 四、代訓機關(構)：
  - (一)機關(構)如規劃為所屬機關(構)人員參訓而開辦「採購專業人員訓練專班」，得將開班計畫(依附件 1 格式)送工程會核定後依本計畫規定辦理訓練。2 以上機關得合併訓練需求申請開班。
  - (二)業經工程會委託辦理採購專業人員訓練得對外招生之代訓機關(構)，經年終考核評鑑為優等者，得將開班計畫(依附件 1 格式)送工程會核定後依本計畫規定辦理訓練。
  - (三)工程會每年核准對外招生之代訓機關(構)以 15 家為限，如有缺額，另依行政程序法第 15 條及第 16 條規定公開徵選。徵選公告將刊登於工程會網站及政府採購公報。
  - (四)各代訓機構辦理採購專業人員訓練，應以本計畫所載訓練目的為前提，不得主動向各機關推銷或包班。如經認定確有該等情形者，工程會得取消代訓機關(構)資格。
- 五、班別及人數：
  - (一)政府採購專業人員基礎訓練班及進階訓練班。
  - (二)每班人數，基礎班以 80 人為限，進階班以 50 人為限。
- 六、訓練課程及時數：
  - (一)採購專業課程及時數如課程表，主管機關必要時得視情形調整課程及時數，並通知代訓機關(構)。
  - (二)代訓機關(構)得自行增加上課時數及其他必要之課程。
  - (三)參訓人員未能於 1 期內修畢全部課程者，得分期選課，俟全部課程修畢後，方得參加期末考評[例如進階班期末考評採習作方式者，需俟全部課程修畢後，與補課之代訓機關(構)訓練班之學員一併辦理，非以單科補送習作方式為之。惟應自首次受訓結訓次日起半年內修畢全部課程，並完成考試(包括補考)，否則視同放棄。
- 七、參訓對象：
  - (一)以未取得採購專業人員基本或進階資格之採購人員，或即將辦理採購業務之人員(含受機關補助之法人團體之採購人員)為優先，非屬機關人員亦得參加。
  - (二)未取得採購專業人員基本資格者，不得參加進階訓練。
- 八、辦理期程：
  - (一)每一代訓機關(構)每一年度辦理基礎及進階訓練班合計不得逾 6 班；辦理情形良好者，如需增開班次，得敘明開班之必要性，經工程會核准後，不在此限。相同上課時段之班別(例如：上班日之基礎班)，開班期程不得重疊，應於完成每期之訓練考試並提送結案報告經工程會審查合格後，方得開辦下一期訓練。如屬本訓練計畫第 4 點第 1 款開辦「採購專業人員訓練專班」者，不在此限。
  - (二)所有班別須於每年 11 月底前完成訓練及考試。
  - (三)各期訓練課程得採密集或分散方式授課。
- 九、上課地點：由各代訓機關(構)自行安排，訓練場所應固定，以訓練中心、學校等具學術性質之

場地為原則，並應符合建築及消防法規，設置足夠之消防、避難逃生設備，且具備基本軟硬體設施及「電子採購實務」課程一人一機之電腦配備。工程會將視需要實地查訪。

十、上課時間：不限上班時間，夜間或假日均可；惟以非上班時間開課之時數不得少於全年開班時數之三分之一。以上班時間開課者，每班別每週上課天數不得超過 3 天，每日排課時數不得逾 8 小時；夜間班，上課時間不得逾夜間 10 時。如屬本訓練計畫第 4 點第 1 款開辦「採購專業人員訓練專班」者，不在此限。

十一、報名方式：由代訓機關(構)負責審核學員資格，並受理報名，報名方式由代訓機關(構)自訂。

十二、課程教材：基礎訓練之各項課程及進階訓練之「採購條約及協定」課程，由工程會統一編定課程教材(公開於工程會網站)；其他進階訓練之課程教材由代訓機關(構)洽各項課程授課講師提供。所有教材(含「政府採購法令彙編」)均由代訓機關(構)自備，免費提供參訓學員。

十三、課程師資：

(一)由工程會提供師資建議名單，代訓機關(構)逕行遴聘之。代訓機關(構)因

故未能自該名單遴聘者，得自行推薦授課講師名單，送經工程會審核後再予遴聘。

(二)各部會及縣(市)政府得以電子資料傳輸方式，依學經歷、專長、授課技巧等

條件篩選適當人選，就各項政府採購法相關課程向工程會推薦 1 或 2 名政府採購法相關課程之授課講師。

(三)代訓機關(構)遴聘課程講師，應注意各講師「可講授課程」以工程會師資資料庫所登載者為限。如有增修，應依規定報准後再予聘任。每班別課程，同一講師授課時數以不逾單一課程或 8 小時為原則。

(四)代訓機構對講師之教學效果，應建立評量機制，予以分析評估，並將評量分析結果及學員反映意見通知講師，且應建檔追蹤改善情形，若講師不適任時，應立即更換。必要時，得向工程會反映，俾自師資建議名單刪除。

十四、上課方式：採實體授課方式；「電子採購實務」課程採一人一機方式授課；「參訪見習」採實地參訪。

十五、出勤考核：

(一)代訓機關(構)應有專責人員(不得僱用臨時人力替代)於上課期間全程跟班，提供講師與學員必要之服務。

(二)代訓機關(構)應安排學員固定座位，將座位表提供講座，並製作簽到單，受訓學員應於各項課程上課前簽名，課程結束後簽退，代訓機關(構)應隨時派員查核，如發現曠課或冒名頂替者，該項課程以 0 分計。

(三)代訓機關(構)應製作學員識別證，並請學員於上課、考試時配戴，識別證上應標明訓練名稱、學員姓名、編號及單位名稱，必要時得黏貼照片。

十六、考試方式：

(一)訓練結束後應於 2 星期內舉辦考試，基礎訓練課程試題由工程會建立考試題庫，公開於工程會網站，並由工程會統一命題。

(二)考試採筆試方式，試題型態得包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重，基礎訓練班不逾 50%，進階訓練班不逾 30%。屬問答題、申論題或習作者，由授課講師閱卷考評。進階訓練班之考試應依「採購專業人員進階訓練考試注意事項」辦理(如附件 2)。

(三)期末綜合測驗考試時間為 4 小時，個別課程有以習作方式考評者，考試時間得酌於縮短。

(四)缺課時數(含事假、病假及公假)逾全部課程十分之一者，不得參加考試。

(五)代訓機關(構)辦理試務，應依「代訓機關(構)辦理採購專業人員訓練試務工作注意事項」(如附件 3)辦理。

十七、成績考核：

(一)考試成績以總滿分得分 70% 以上為及格。但依課程分別辦理考試者，個別課程不得有 0 分之情事。

(二)考試成績不及格而達總滿分得分 50% 以上者，得申請補考，並以 1 次為限，且應就全部課程補考，而非僅就不及格之課程補考。不及格之參訓學員以參加原代訓機關(構)其他班別之

- 考試，或由原代訓機關（構）協調至其他代訓機關（構）之考試一併辦理為原則。
- (三) 應考人得於收受考試成績通知之次日起 7 日內向代訓機關(構)申請複查，代訓機關(構)應於 10 日內查復。
- 十八、核發及格證書：
- (一) 各代訓機關（構）完成各班別之期末考評後，應於 4 週內提送結案報告(格式大綱如附件 4) 至工程會，工程會將於 2 週內完成及格證書之製作，請代訓機關（構）轉發及格學員。
- (二) 代訓機關(構)於考試結束後，應將各參訓人員缺課、考試成績及發證情形通知受訓人員服務機關（構）及工程會。
- (三) 應考人有採購專業人員辦法第 17 條第 1 項各款情形之一者，不予發證。
- 十九、製作學員手冊：代訓機關(構)應製作學員手冊，載明參訓學員應遵守之訓練須知、出勤考核、課程安排、考場須知、請假手續等注意事項。
- 二十、受訓費用：由代訓機關(構)向學員或其服務機關（構）收取受訓費用，工程會不另支付費用。各班收費上限(含報名費)如下：
- (一) 基礎訓練班(80 小時)：每位學員 9,000 元整。
- (二) 進階訓練班(50 小時)：每位學員 6,000 元整。
- (三) 按課程選課者，每小時課程每位學員 200 元整。
- (四) 除餐飲及住宿得另計費用外，不得以其他名目另行收費。但受理學員補考作業，得酌收必要費用（例如閱卷費）。
- 二十一、評鑑考核：工程會於每年度終了，對於代訓機關(構)辦理訓練結果，依學員滿意度、服務品質、服務效率、秩序管理、軟硬體設備、學員及格比率及收費情形等進行評鑑，評鑑結果將公開於工程會網站，績效不良者，工程會得終止委託代訓。
- 二十二、其他未盡事宜，工程會得隨時補充並於工程會網站公告之

### 採購專業人員訓練課程表

訓練種類	課程單元	課程主題	上課時數	考試方式
基礎訓練	基本法規	政府採購法規概要	23	考試 4 小時，試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾 50%。
	採購實務介紹	工程及技術服務採購實務	6	
		財物及勞務採購實務	6	
		最有利標及評選優勝廠商	6	
		電子採購實務	6	
		錯誤採購態樣	4	
	採購文件製作	投標須知及招標文件製作	4	
		採購契約	6	
		底價訂定	底價及價格分析	
爭議處理		爭議處理	4	
倫理準則	道德規範及違法處置	2		
參訪見習	參訪見習	6		
進階訓練	採購管理	協商及溝通技巧	4	考試 4 小時，試題型態包括是非題、選擇題、問答題、申論題或習作。其中是非題所占分數比重不逾 30%。
		採購問題與對策	6	
	採購實務研討	採購程序及實務研討	6	
		工程及技術服務採購實務研討	6	
		財物及勞務採購實務研討	6	
	採購文件研討	採購契約研討	6	
	爭議處理	爭議處理研討	4	
條約協定	採購條約及協定	4		
法律責任	採購行為及當事人法律責任	4		

## 附件 1 採購專業人員訓練開班計畫格式

- 一、訓練機關(構)名稱、地址
- 二、專案負責人電話、傳真、電子郵件信箱
- 三、班別、訓練期程、上課時間及講師安排、參訓人員名單、受訓費用
- 四、訓練地點及軟硬體設施簡介(應符合下列基本條件)
  - 1 固定訓練場所，且須經消防合格檢查及設置消防、避難設備
  - 2 講師休息室、飲水設備、衛生設備、影印設備
  - 3 符合「電子採購實務」課程一人一機之電腦設備，網路連線
  - 4 載明教室面積、課桌椅數量(須符合成人及教學使用需求)
  - 5 良好照明設備
  - 6 教室內噪音量(60 分貝以下)
  - 7 空氣調節設備
  - 8 擴音設備、麥克風、投影機、投影螢幕、寫字板、投影筆、公布欄

## 附件 2 採購專業人員進階訓練考試注意事項

- 一、採購專業人員進階訓練以培養擔任採購單位主管所需之廣泛且深入之政府採購法令及實務智識為主，其考試方式得採筆試或習作，由授課講師依課程性質及授課內容決定。
- 二、採筆試方式者，應符合下列原則：
  - (一) 試題型態得包括是非題、選擇題、問答題、申論題，其中是非題所占分數比重不逾百分之三十；屬問答題、申論題者，應由授課講師親自閱卷。
  - (二) 各課程合併採期末綜合測驗者，考試時間以四小時為原則；個別課程有以習作方式考評者，考試時間得予縮短。
  - (三) 考試題型及題數應衡酌課程時數、學員作答時間，質量並重，避免僅為講義或法規抄錄題型，以符合課程主題及能顯現學員學習成果，並避免與基礎訓練統一題庫之試題雷同。
- 三、採習作方式者，應符合下列原則：
  - (一) 應切合課程主題，並配合課程時數及性質出題，以申論或問答(非簡答)方式為之。
  - (二) 如有採分組研討方式者，學員仍應個別繳交習作，不得以組別名義為之。
  - (三) 習作題目儘量以有助實務操作及靈活運用為原則，並能彰顯學員個人思考邏輯觀念，避免僅為講義或法規之抄錄。
  - (四) 學員習作至遲應於全部課程結束後二星期內繳交，如為學員個人因素遲延繳交者，應不予受理，該課程以零分計。
  - (五) 講師評閱分數應兼具客觀及公平合理，避免給分寬濫或流於形式，給分高低應能凸顯習作之優劣性且有合理之差異比例。
  - (六) 各項課程習作之作答內容不得少於 A4 版面二頁(十六點字、二十五 pt)或一千字，過於草率或未達上開基準者，其給分不得逾該課程習作滿分之百分之七十。
  - (七) 學員習作如有抄襲情形，無論抄襲者或容許他人抄襲者，該課程均以零分計。抄襲非屬其他學員之資料者，亦同。
  - (八) 各課程上課時間，不得作為學員撰寫習作之用。
  - (九) 各課程成績考評應納入學員於該項課程出席情形、上課表現等綜合考量；個別課程有缺課情形者，其給分須扣減該課程滿分之百分之二十。講師並得自行決定是否納入學習心得綜合考評；學習心得字數不得少於六百字，其比重不逾該課程滿分之百分之二十。
- 四、代訓機關(構)應提供各課程學員名冊及成績總表，載明出席情形，由講師登錄成績並簽名或蓋章。評閱分數如經修改，講師應於修改處簽名或蓋章。
- 五、講師對於學員習作之考評結果，如經工程會抽查發現有錯誤或不合理情形，將退回代訓機關(構)

處理。

六、採購專業人員基礎訓練之考試採習作方式者，準用本注意事項第三點之規定。

七、代訓機關(構)應將本注意事項通知所聘講師及參訓學員。

### 附件 3 代訓機關(構)辦理採購專業人員訓練試務工作注意事項

一、代訓機構應於每期訓練考試前 14 日將考試相關資料送請工程會審查。送達工程會日期（以工程會收文日期為準）距預定考試日期少於 14 日者，工程會得要求延期考試。

二、考試資料經審查結果，如有不明確、遺漏、誤寫、誤算或不恰當情形者，工程會得視情形退回代訓機構修正，或逕修正後通知代訓機構照辦。其經退回代訓機構修正之考試資料，適用前點規定。

三、考試資料應包含下列事項：

1. 預定考試期日、時間、地點及考場座位表。

2. 應試人員名冊（含姓名、機關（構）名稱、職稱、缺課紀錄）。

3. 試務人員姓名、聯絡電話、傳真及電子郵件信箱。試務人員具公務員身分者，另載明職等及職稱。

4. 考場規則或應試人員注意事項。

5. 其他經工程會指定之事項。

四、受訓人員符合應考資格人數未達 50 人者，代訓機構派駐考場之試務人員，不得少於 1 人；50 人以上未達 80 人者，不得少於 2 人。

五、代訓機構派駐考場之試務人員，應依經工程會審查通過之考試計畫、考場規則或應試人員注意事項，全程參與，並處理試卷收發、監考及維持考場秩序等試務工作。

六、未依前 2 點規定辦理或試務人員執行顯有怠惰，經工程會督導人員現場要求改善仍未改善或無法改善者，工程會得要求撤換代訓機構承辦試務工作之人員或暫停該代訓機構後續代訓業務之開班計畫。

七、遇有颱風等不可抗力因素，致監考人員居住地或考試地點之縣市政府宣布停止上班，考試即延期，並請代訓機構通知受訓人員注意新聞廣播。如考試地點未停止上班，而僅監考人員居住地停止上班，監考人員仍得通知代訓機構照常舉行考試。

### 附件 4 採購專業人員訓練結案報告格式大綱

一、舉辦時間、地點、課程及講師安排

二、師資簡介

三、學員背景分析

四、學員資料彙總表(含姓名、服務機關(構)、部門、職稱、身分證字號、生日、及考試成績)(含補考學員)

五、出缺勤統計表

六、學員問卷調查分析(包括：服務品質、效率、秩序管理、軟硬體設備、師資等)

七、學員反映意見及建議處理情形

八、整體建議及檢討改進事項

九、其他（如學員請假證明文件…等）

備註：1. 另以電子資料傳送當期及格學員名冊(含代訓機構名稱、學員姓名、服務機關(構)、部門、職稱、身分證字號、生日、各科考試成績及總成績)至工程會。

2. 成果報告應製作目錄及編製頁碼。