

# 公務訓練機構教育訓練人員核心能力與組織效能 關係之研究

📖 公務人力發展中心/陳俊文 乙等獎

## 壹、研究緣起與目的

### 一、研究緣起

公務訓練機構負責培訓各級公務人力，預應國家發展與業務需要，除此之外，訓練機構更須強調訓練績效之重要性，訓練機構績效之良窳，對於提升公務人力素質、滿足各界對政府提升施政效能之需求至為重要。由於顧客導向觀念日益受到重視，公務訓練機構必須透過不斷培訓的方式來提昇公務人員的素質，致力積極提昇公務人員競爭力，以符合時代的需求並進而提高政府公共服務的品質。為了使訓練成效有助於提昇員工實質的績效，當前各國政府亦普遍以各階層公務人員所應具備的核心能力，做為訓練課程設計的主軸，訓練課程也逐漸朝向核心能力為基礎導向，以更有效地提升公務人員的工作績效。

近年來公部門人力資源管理的議題，核心能力的概念逐漸為人所用及重視。核心能力的建構不只滿足了組織的需求，提高了組織的競爭優勢，也符合了員工生涯發展的規劃，可謂是人力資源發展的關鍵。公務訓練機構負責人力資源的培訓，利用訓練機制來投資員工的能力，訓練業務人員本身更應要掌握職務上的核心能力，才能提升工作的績效。因此，本研究乃欲瞭解當前教育訓練人員核心能力具備之狀況，此為本研究動機之一。

各公務訓練機構一方面根據施政願景及目標規劃公務人員所需職能加以訓練，以確保施政目標順利推動，另一方面也要加強教育訓練人員的核心能力，創造更大的附加價值與效益。訓練機構教育訓練人員所具備核心能力之程度，對於組織績效之影響及關聯程度為何？亦是值得研究的一個議題，因此，本研究乃欲從教育訓練人員核心能力的累積，探索教育訓練人員在組織效能的影響及關聯情形，此為本研究動機之二。

我國公務人員訓練機構，分屬不同主管機關管轄，對於訓練機構之訓練績效尚無一套完整的評估標準，政府每年辦理教育訓練，訓練機構之訓練績效如何？如何有效掌握訓練機構組織績效？爰規劃運用平衡計分卡來評估組織成效，使各訓練機構之使命、願景、資源、策略均能有效連結並具體落實，並作為公務訓練機構推動績效評估運用之參據，此為本研究動機之三。

### 二、研究目的

面對知識經濟時代的來臨，組織已逐漸體認人力資源是組織最重要的資產，因此如何妥善運用及有效管理組織的人力資源，就公部門而言，乃是政府政策能否落實、競爭力能否提升、服務品質能否改善的最關鍵因素。對公務人員而

言，不應再視為人力的成本，而必須看成人力資本，訓練機構如何透過培訓，提高公務人員將「知識」轉化為「執行」的能力，如何提升公務人員核心能力，將是組織競爭力良窳的關鍵所在。本研究希望透過各公務訓練機構核心能力、組織效能的各項資料，進行分析探究，藉以瞭解目前各公務訓練機構教育訓練人員核心能力、組織效能的現況及差異情形，並探討各公務訓練機構核心能力與組織效能之間的相關性。此外，因受不同背景變項的影響，公務訓練機構人員在核心能力兩方面的知覺程度應有所不同，有必要做進一步的了解。基於上述研究背景與動機之說明，本研究欲達成之目的為：

- (一)瞭解公務訓練機構在核心能力與組織效能之整體情況。
- (二)探討不同背景變項的受試者在核心能力與組織效能的差異情形。
- (三)探討公務訓練機構之核心能力與組織效能之關係。
- (四)分析公務訓練機構教育訓練人員之核心能力對組織效能之預測情形。
- (五)根據研究結果，提供給相關公務訓練機構作為提升教育訓練人員核心能力及組織效能之參考並提出具體建議。

## 貳、研究方法與過程

### 一、研究方法

本研究採用問卷調查法，以當前國內五個主要負責公務人力培訓之訓練機構其正式編制之教育訓練人員為對象（人事行政局公務人力發展中心、行政院人事行政局地方研習中心、台北市公務人員訓練處、高雄市政府公務人力發展中心、國家文官培訓所），藉以瞭解各背景變項在核心能力與組織效能的情況，探討核心能力對組織效能的影響情形，提出之研究架構如圖 1 所示：

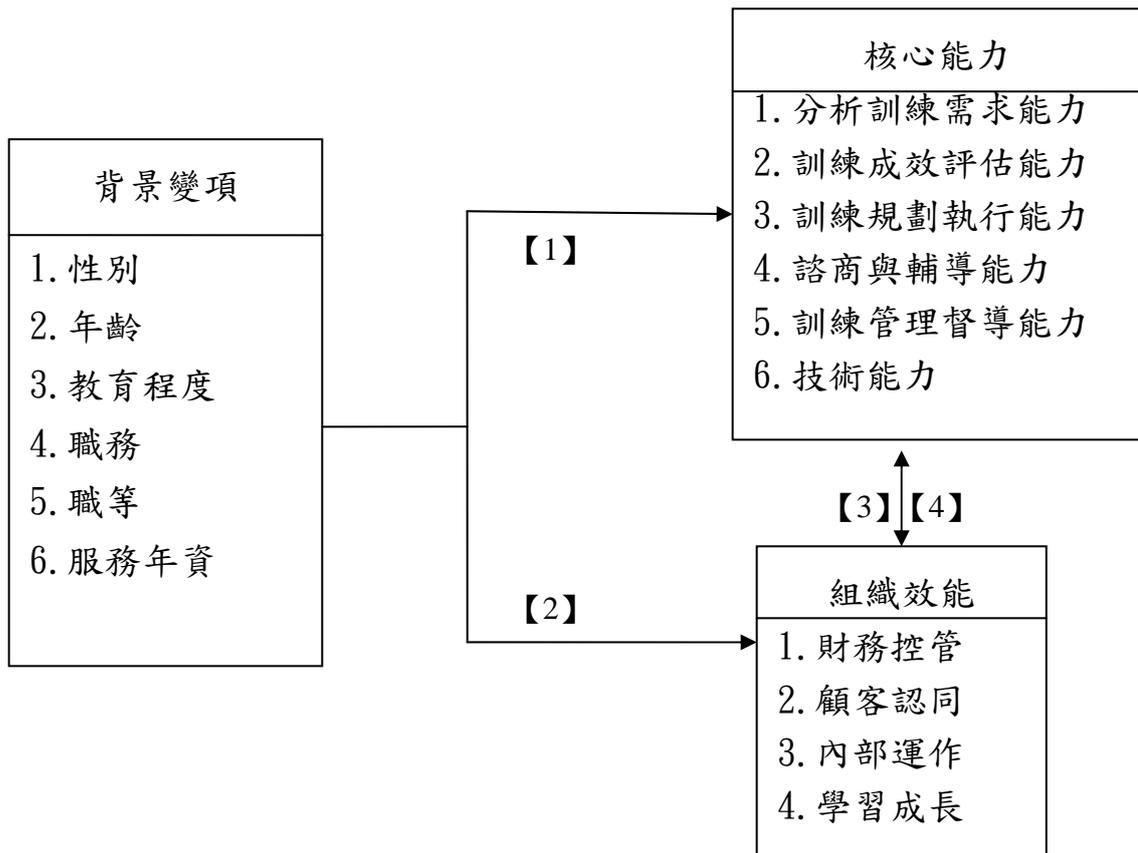


圖1 研究架構圖

關於本研究架構中的各研究路徑關係，分別說明如下：

(一)統計方法說明

1. 運用 t 檢定及單因子變異數分析，探討不同背景變項下核心能力的差異性。
2. 運用 t 檢定及單因子變異數分析，探討不同背景變項下組織效能的差異性。
3. 運用皮爾森積差相關，分析核心能力與組織效能之間的相關。
4. 運用多元逐步迴歸分析，分析核心能力對組織效能的預測力。

(二)變項說明

1. 背景變項：性別、年齡、教育程度、職務、職等、服務年資。
2. 研究變項：
  - 核心能力：分析訓練需求能力、訓練成效評估能力、訓練規劃執行能力、諮商與輔導能力、訓練管理督導能力、技術能力。
  - 組織效能：財務控管、顧客認同、內部運作、學習成長。

## 二、研究過程

本研究首先進行核心能力與組織效能之相關文獻蒐集、整理、歸納及分析，以設計研究架構，並發展研究設計；其次依循研究目的與待答問題，進行問卷的編制、修正、預測、項目分析及信、效度考驗後，作為正式研究的調查工具，問卷調查回收後以 t 考驗、單因子變異數分析、積差相關、迴歸分析等統計方法，對於資料加以分析與處理，最後再將研究結果加以分析討論，歸納出結論，並據以提出建議，以供公務訓練機構及未來後續研究之參考。

## 參、研究發現與建議

### 一、研究發現

(一)公務訓練機構教育訓練人員在整體核心能力表現屬於中上程度，尤以「訓練管理與督導能力」、「技術能力」表現較好

本研究果顯示，教育訓練人員核心能力知覺屬於中上情形，可見教育訓練人員具備之核心能力約在中上程度。就各層面而言，公務訓練機構教育訓練人員的核心能力以「訓練管理與督導能力」表現程度最好，亦即對教育訓練的管理能力最強；在本身對辦理教育訓練上所需的「技術能力」，如資訊能力與及教育訓練方法等能力亦佳。而「訓練成效評估能力」上則顯現較為偏低。此一研究結果之顯示，各公務訓練機構將來對內部教育訓練人員進行教育訓練時，可針對表現程度較弱的核心職能部分予以加強訓練，以提昇組織之效益。

(二)公務訓練機構教育訓練人員在整體組織效能表現屬於中上偏高程度，尤以「內部運作」、「顧客認同」表現較好

本研究果顯示，教育訓練人員組織效能知覺屬於中上偏高情形，可見教育訓練具備之組織效能核心能力約在中上程度。就各層面而言，公務訓練機構組織效能的表現上，以「內部運作」、「顧客認同」表現最好，顯示公務訓練機構比較重視教育訓練的行政流程運作及重視顧客的需求與服務，至於「財務控管」的效能顯現較低，顯示公務訓練機構在財務控管與投資報酬率上方面的管理效能表現較不明顯。

(三)41-50歲組及51歲以上組的教育訓練人員在「核心能力整體層面」普遍高於30歲以下組

因公務訓練機構教育訓練人員均屬公務人員，41-50歲組及51歲以上組之教育訓練人員多已具備豐富的行政資歷，其具備核心能力的程度相對地較30歲以下，資歷較淺的教育訓練人員高。

(四)薦任職之教育訓練人員在「訓練規劃執行能力」、「訓練成效評估能力」、「訓練管理與督導能力」、「技術能力」知覺顯著高於委任職

在公務訓練機構，由於委任職職位屬於較基層之職位，在教育訓練業務上一般多賦予較屬通識性的教育訓練，又教育訓練業務推動幾乎均集中在以薦任人員為主，因此在核心能力知覺上，相對地薦任職具備核心能力之程度普遍高於委任職。

(五)服務年資5年以下之教育訓練人員，在整體「核心能力」及「訓練管理與督導能力」、「技術能力」具備之程度較低

服務年資5年以下之教育訓練人員在整體「核心能力」及「訓練管理與督導能力」、「技術能力」三個層面，因服務年資較淺，在教育訓練上的熟練度相對較低，因此在整體「核心能力」及「訓練管理與督導能力」、「技術能力」具備之程度較低。

(六)教育訓練人員在組織效能上，不因性別、年齡、教育程度、職務、職等、服務年資有所差異

不同性別、年齡、教育程度、職務、職等、服務年資的教育訓練人員，於組織效能整體層面及顧客認同、財務控管、內部運作、學習成長四個層面的差異皆未達顯著水準。顯示公務訓練機構的訓練人員不因性別、年齡、職務、職等、服務年資不同，而在組織效能知覺上有差異情形。教育訓練人員負責培訓業務，辦理之訓練班期通常會依不同的職等、職務安排相當的教育訓練工作，例如高階主管培訓班期會安排較高職等之教育訓練人員負責，反觀較屬一般性或性質單純之研習班期，則會安排較低職等之教育訓練人員負責，教育訓練人員是知識工作者，亦可說是人才培育的領航員，同樣為完成教育訓練任務，不論在學員或顧客服務、執行教育訓練預算、辦理教育訓練行政作業流程、參與內部訓練或自我成長，都需要經過前述整個教育訓練的過程，因此在組織效能知覺上，教育訓練人員並無性別、年齡、教育程度、職務、職等、服務年資上的落差。

(七)教育訓練人員核心能力與組織效能之間，除「訓練成效評估能力與學習成長」層面未有顯著相關外，其餘層面均達顯著正相關。

教育訓練人員核心能力與組織效能整體層面及各層面，除「訓練成效評估能力與學習成長」層面未有顯著相關外，其餘層面均達顯著正相關。由於教育訓練成效評估因涉及層面繁瑣且複雜，往往不易藉由簡單的數據清楚地表現出其績效評估結果，因此，「訓練成效評估能力」層面與「學習成長」未顯現顯著相關。至於其餘整體或各層面，呈現顯著正相關，顯示具備核心能力的程度愈高的教育訓練人員，其在組織效能知覺普遍愈高。其中以「技術能力」與整體組織效能的相關最高，在各層面上，以「技術能力」與「顧客認同」層面之相關最高。

#### (八)教育訓練人員核心能力對組織效能具有預測力

經由逐步迴歸分析選出具正項預測力的預測變項可以做為公務訓練機構將有限資源分配投入，做為提升「組織效能」的依據：

1. 為提升「整體組織效能」公務訓練機構應加強教育訓練人員的技術能力，以增進教育訓練機構之組織效能。
2. 為提升提升組織效能的「顧客認同」，公務訓練機構應加強教育訓練人員的技術能力，以提升教育訓練服務品質，滿足學員的需求。
3. 為提升提升組織效能的「財務控管」，公務訓練機構應提升教育訓練人員的訓練規劃執行能力，以妥善運用教育訓練經費，提高教育訓練執行力。
4. 為提升組織效能的「內部運作」，公務訓練機構應加強教育訓練人員的技術能力，以改善教育訓練行政流程、提升教育訓練教學與服務品質，增進訓練機構內部經營管理的效能。
5. 為提升組織效能的「學習成長」，教育訓練機構應加強教育訓練人員的技術能力，強化核心職能，落實教育訓練機構為學習型組織，以使教育訓練人員自我成長，提升教育訓練組織績效。

## 二、研究建議

### (一)對公務訓練機構的建議

1. 因應政府施政與公務人員績效所需，教育訓練課程規劃以核心能力為導向  
本研究顯示具備核心能力愈高的教育訓練人員，其在組織效能的表現普遍愈高。員工核心能力為組織績效與競爭力的基礎，對政府而言，公務人員組織績效與實質工作結果導向的展現，則是端賴公務人員是否具備該項職務的核心能力。未來教育訓練機構的課程規劃設計，應朝向核心能力的基礎導向，以更有效提升公務人員的工作績效。
2. 公務訓練機構要多開辦核心能力培訓課程，提升教育訓練人員核心職能  
本研究以公務訓練機構教育訓練人員為對象，將專業核心能力分為分析訓練需求能力、訓練規劃執行能力、訓練成效評估能力、諮商輔導能力、訓練管理與督導能力、技術能力六個層面，但是教育訓練人員對核心能力的知覺，整體而言僅屬於中上程度。這意味著教育訓練人員在核心能力方面，還有許多的提升空間，因此，研究者建議公務訓練機構要多加開辦核心能力培訓課程，以使教育訓練人員需要提升具備充足的核  
心能力，提升教育訓練績效。本研究在「訓練成效評估能力」顯現具備程度較為偏低，尤其對此一部分之核心職能要予以加強訓練提升。
3. 公務訓練機構要能全面兼顧「顧客認同」、「財務控管」、「內部運作」與「學習成長」，達成整體效能的提升

本研究顯示公務訓練機構教育訓練人員在整體組織效能表現屬於中上偏高程度，顯示目前訓練機構在內部運作效能與顧客需求滿意度上的表現佳，如果能夠再注意學習成長效能與財務控管效能的提升，不僅教育訓練人員能夠提升專業知能，達成預算執行績效，而且能使員工對教育訓練感到成就感，也能提昇組織競爭力。因此在學習成長與財務控管上可以再加強以下的措施：

- (1)教育訓練是站在人力資源發展的第一線，直接面對受訓的各級公務人員，面對全球化的趨勢與內外環境的變遷，訓練機構必須擬訂教育訓練人員學習成長的實施計畫或指標，加強內部教育訓練，不僅要補足教育訓練專業知能的不足，更能持續更新，以提昇員工的工作能力，提供最好的教育訓練品質，提高教育訓練績效。
- (2)因應當前全球化的趨勢，在工作或未來發展中，都有可能隨著組織與業務不斷變革，以及人員工作職涯的轉換，而會不斷增加教育訓練的學習需求，然而政府可用的財源經常受限，而無法滿足組織與人員的需求，甚至不同訓練可能產生資源排擠的情形，故公務訓練機構應「把錢花在刀口上」，亦即將有限的資源作最大運用，才不致於浪費教育訓練資源。
- (3)在財務控管上公務訓練機構應落實訓練計畫之執行，如何有效管控執行預算，以客觀的角度思考何種教育訓練決策能帶來較高的投資報酬，以及如何改善流程與內涵以提高教育訓練為組織帶來的效益。

## (二)對教育訓練人員的建議

### 1.教育訓練人員需要不斷充實新知，參與組織學習活動

在知識經濟時代，發展個人與組織的知識管理能力，益顯重要。教育訓練人員不僅是「知識工作者」，也必須成為良好的「終生學習者」，教育訓練人員需要不斷獲得知識、累積知識及擴散知識，也要多加參與各項學習活動，例如參加人力資源方面的研討會、各類讀書會、知識社群及各項學習型組織等，甚至要多方大量閱讀，進而有效運用知識與創造知識，據此培養自我的能力，如此才能協助輔導其他參訓學員，協助學員學習成長，同時，提升組織訓練績效。

### 2.教育訓練人員需要充實核心能力，提升個人競爭優勢

典型的知識工作者根據OECD的定義為「利用知識去執行富有知識性工作的人」，教育訓練工作者，其不一定代表具有高學歷的人，因為很多人知識的素養是來自於職場的學習，因此，教育訓練人員需要充實核心能力，藉以展現出高專業素養與工作素養。教育訓練人員可以從具備程度最低之職能開始，慢慢提升核心能力，以本研究為例，可以從最低的「訓練成效評估能力」、「訓練規劃執行能力」、「分析訓練需求能力」、「諮商輔導能力」、「技術能力」、「訓練管理與督導能力」慢慢充實提升能力。