

# 日本公務員及民間企業的教育訓練

林居興\*

## 壹、前言

臺灣省政府為宏觀公務人員見識、吸取國內外新知，增進省屬公務人員知識技能，並培養專業人才，以應省政建設業務發展需要，自民國八十三年度起訂定「選送主管人員出國進修發展實施計畫」選送一百名省屬各級機關薦任職以上人員，除在省訓團研習專業知識或進修專題研究外，並由該團分梯次及分別組團安排赴國外相關機構從事一至二個月之觀摩，研(實)習或參加學術研討會；八十四年度修訂為「公務人員研習發展甄選計畫」其甄選對象擴及委任第五職等人員，並增加名額為二百名；八十五年度公務人員研習發展計畫，亦甄選省屬各級機關二百名公務人員參加研習。由此可見，臺灣省政府重視人才培訓，對於培育人才已蔚成制度化。

## 貳、目的

- 一.觀摩研(實)習日本政府及民間企業員工研修制度。
- 二.比較分析日本公私機關研修制度與我國現行公務人員訓練進修制度之異同。
- 三.檢討我國公務人員訓練進修制度缺失及建議改進意見。

## 參、經過

- 一.報名：省屬各機關於八十四年 月前，依研習類組別遴選資績較優人員推薦報名之。
- 二.甄試：各研習類組主辦機關訂期通知報名人員參加甄試，甄試成績採資績評分占百分之七十、口試評分占百分之三十計算之。
- 三.榜示：省府於八十四年十二月通知參與甄試人員機關各研習類組錄取人員。本年度行政管理類甲組(人力培訓)錄取人員名冊(附件一)。
- 四.研習：本年度行政管理類分甲組(人力培訓)由省訓團主辦，乙組(地方施政績效評估)由研考會主辦，各組各錄取二十名，居興經本公司推薦參與行政管理類甲組(人力培訓)甄試，幸獲錄取，得參加研習，茲將參加國內外研習經過報告如次：

### (一)國內研習：

- 1.時間：八十五年四月十五日起至四月二十七日止計二週期間。
- 2.專業課程：省訓團除安排輔導課外活動外，視實際需要分別安排二、三、四節課程，請專家學者到團授課。
  - (1)二節課程：出國考察注意事項、國外研習計畫及內容說明、創新能力之培養與開發、組織管理的新趨勢、公務人員生涯規劃、國際社交禮儀、參與建議制度、教育訓練理論探討。
  - (2)三節課程：公務部門TQM之理論與實務、激勵理論與實務、訓練需求評估及計劃擬訂、訓練課程設計及執行、組織變革與人力發展、人力資源管理發展、研究及

\*台灣省自來水公司 人事室主任

出國報告撰寫、訓練績效評估與追蹤、網際網路與生活。

(3)四節課程：公務人力規劃與培訓體系之建立、日本政府制度及公務培訓體系介紹

3.實習：參觀中華汽車人才培訓中心。

(二)國外研習：

1.時間：八十五年五月二十三日起至六月十九日止計二十八日。

2.地點：日本。

3.主題：研習日本公務員及民間企業的教育訓練制度。

4.主辦機關：臺灣省訓練團。

5.承辦機關：中國生產力中心及日本社會經濟生產性本部。

6.研修日程：目前我國與日本並無邦交，政府與政府間接洽公務有所不便，由中國與日本生產力中心，以民間對民間安排研習行程與課程表(附件二)。

7.研修項目：(1)中央公務員(職業)教育訓練制度及法規之內容、方法：

①新進及在職公務員教育訓練的現狀、課題、效果。

②培育專門職能(監督及管理層級)教育訓練的現狀、課題、效果。

(2)地方公務員(職業)教育訓練制度及法規之內容、方法：

①新進及在職公務員教育訓練的現狀、課題、效果。

②培育專門職能(監督及管理層級)教育訓練的現狀、課題、效果。

(3)民間企業及特殊法人等教育訓練制度的內容、方法。

①新進及在職社員教育訓練的現狀、課題、效果。

②培育專門職能(監督及管理層級)教育訓練的現狀、課題、效果。

8.研修方式：課程講授、訪問、觀摩及意見交流等。

9.結業：研習團在日本研修行程及課程竣事後，日本社會經濟生產性本部海外技術協力部長千葉昌胤代表頒發結業證書。

肆、內容概述

一. 國內研習

(一)國外研習計畫及說明：係由中國生產力中心佟中仁先生承主辦機關省訓團聯繫日本社會經濟生產性本部，接洽該國中央及地方政府與民間研修機構同意，擬訂國外研習計畫，事前計畫詳實，施行起來當較為容易，本次國外研習圓滿順利，全賴其任事認真負責態度，實堪嘉許。

(二)創新能力之培養與開發：由東海大學柯義龍代課，企業要求發展與生存，惟有力求創新。時代在變，環境在變，以不變應萬變，終將為時代及環境所淘汰，保守就是落伍，企業組織學習是創新能力之培養與開發的具體表現，講述重點如次：

1.組織學習的意義：當組織實際的成果與原先預期的結果發生差距時，組織會對這種差距進行主動的偵察與矯正過程，這種過程就是組織學習。

2.學習型組織的原則：(1)組織中的每一個成員都是學習者。(2)組織成員，彼此學習(3)學習能帶來變革(4)學習是持續不斷的過程(5)學習是一項投資，而非支出。

3.建立學習型組織的基本要件：(1)明確清晰的領導。(2)思考的能力。(3)跨越本位主義。(4)有效的學習團隊。(5)全能的管理人。

4.學習型組織的迷思：(1)會思考的組織就是學習型組織。(2)個人學習的總合即為組織學習。(3)引進新的管理技能就能強化學習型組織。(4)只要學會「組織學習」這項技能，就能建立學習型組織。

5.限制組織學習能力的原因：(1)侷限的思考方式。(2)歸罪於外的態度。(3)缺乏整體思考的行動；(4)專注於個別事件。(5)欠缺體察漸變環境的能力。(6)從經驗中學習的錯覺。(7)管理團隊的迷思。

6.改進組織學習障礙的作法：(1)建構具有複式職能的組織系統。(2)建立具有「前瞻性」及「全局架構」的思考方式。(3)放慢步調，體察漸變的環境。(4)培養組織成員主動學習並反省的能力。(5)培養組織的溝通能力。

7.創造學習能力的五項修練：(1)自我超越(2)心智模式(3)建立共同遠景(4)團隊學習(5)系統思考。

8.創造性系統思考能力的培養：系統思考是「看見整體」的一項修練，它是一個架構，能讓我們看見相互關聯而非單一事件；看見漸漸變化的形態而非瞬間即逝的一幕。系統性思考注重心靈上的轉換過程：(1)看部分轉為看整體(2)從把人們看作無助的反應者，轉為把他們看作改變現實的主動參與者(3)從對現況只作反應，轉為創造未來。

(三)組織管理的新趨勢：由東海大學副教授盧建旭擔任，講述內容為公共組織的策略管理，組織的變革與因應的互動。從基因同屬組織理論觀點的立場看，策略性規劃能對組織績效所作的貢獻，其貢獻十分廣泛與實際，thomas提出以下六點：

1.策略規劃提供組織一個主旨，用以形成評估目標、計畫與策略，如果所提目標、政策與主旨不符，應可再修正至成功。

2.策略規劃對預見主要策略議題有幫助。規劃提昇組織辨視環境變遷之能力及防止因變遷所致的問題。

3.策略規劃幫助不同的分配，規劃幫助預見未來成本與收益。

4.策略指引與整合不同行政與操作活動。

5.策略規劃有助於養成前瞻性全面經理人。

6.策略規劃有助組織與環境溝通。

四、公部門TQM之理論與實務：由中興大學公行系教授陳金貴擔任，全面品質管理簡稱（TQM），柯漢和布蘭德認為全面品質管理在表現工作方面是一種簡單但富革命性的方法，因此，它的定義為全面是指使用品質的尋找在工作中的每一部份，如從確定顧客需求到積極的評估顧客是否滿足；品質意指迎合或超越顧客的期待；管理是指發展和維持組織的能力去穩定的改進品質。因此，全面品質管理就是組織中的每一位人員在控制和持續改進直到工作做好，以便迎合顧客對品質的期待。

1. 全面品質管理的內容：(1)高層管理承諾將品質擺在最高的優先次序(2)努力去持續改進工作和系統的過程(3)組織內的各功能領域必須合作，同時強調團隊工作(4)在品質改進的努力中，包含每一位組織成員(5)品質應該著眼於組織中的所有部份，而非最終產品(6)企圖將外建的供應商和顧客涉入全面品質管理的努力中(7)經常使用科學和問題的認知(8)經常運用員工或團體的認同(9)迎合或超越顧客的需求(10)事先預防勝過事後的反應 在整個組織中尋找較快和較有彈性的方法 以合適的訓練和教育，來加強全體組織成員執行全面品質管理的能力。

2. 公共部門的全面品質管理的基本概念：(1)品質由顧客來下定義(2)組織由持續改進來推動(3)著重錯誤的預防勝於檢查(4)每一位人員參與品質的改進(5)高級管理階層創造品質價值並把價值建立在組織運作的方法(6)員工因為他們的涉入和完成工作，受到尊重和肯定。

3. 我國公共部門實施全面品質管理的建議：(1)確認專責單位或訂定相關法令(2)選擇機構先行試辦(3)選擇重點項目實行(4)應有期限的考量(5)應讓員工充分參與並賦與活力化(6)主管的決心支持與參與(7)對顧客的要求認定從寬(8)設立品質模範獎。

(五)激勵理論與實務：臺灣大學教授陳德禹授課，組織就是一群共同目標的人們之組合。機關組織要有充沛活力，業務才能發達，充沛活力的泉源，就在組織成員的身上，如何激勵員工工作意願，就成為行政管理上的核心課題。機關組織的主管，在組織系統內部有四項重要管理工作，即決策、溝通、領導及激勵。何謂激勵？簡單地說，是指引發組織內成員努力工作的意願。因此引發工作意願方法，就成為提高行政績效，及行政生產力的必要條件。

1. 激勵的結構是什麼？就人事行政而言，激勵作用的現象是由下列四項條件性的成分所構成：(1)被激勵者要有能力去完成激勵者所期待的工作(2)激勵所應有的工具與措施(3)被激勵者心理的認知與評價(4)激勵者的考評以及獎賞行動。

2. 在行政組織中，主管憑藉什麼措施與工具使其部屬工作(1)靠職權的行使(2)靠報酬的給與(3)培育成員的組織認同。此三種即為廣義的激勵措施或機制，前二種屬於外發激勵，後一種即為內滋激勵。而報酬給與，是屬於狹義的激勵措施。

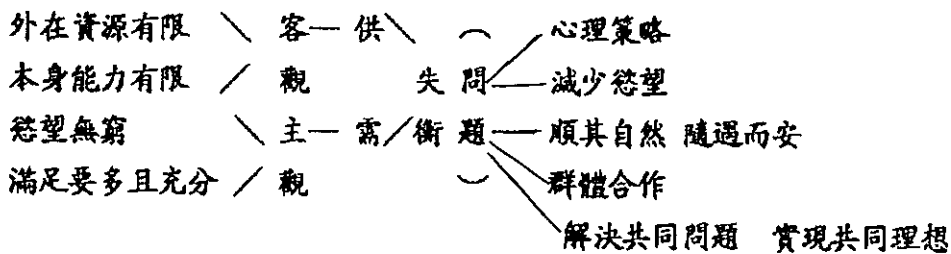
3. 激勵就是要使人動起來，一般支配他人的方法有約之以法、說之以理、動之以情

、誘之以利、脅之以力、引之求變。

#### 4. 組織為何需要激勵成員：

生活情境

策略



5. 激勵管理的方法：行政機關各級主管應採取各種作法以激發部屬的工作意願、維持高昂士氣及激發其潛在能力茲將激勵管理的方法介紹如次：

- (1) 改善管理方式的方法：①採取權變領導方式②實施分層負責逐級授權③權變應用各種物質的與心理的激勵方法④實施參與管理。
- (2) 改善工作條件的方法：①改善人事管理措施②鼓勵工作人員進修及參加訓練③改善工作環境及設備④培養公務倫理。
- (3) 改善工作設計的方法：①實施無缺點計畫②實施目標管理③實施工作簡化④實施工作擴大化⑤實施工作豐富化⑥實施彈性工作時間制。
- (4) 改善人際互動的方法：①曉之以理②動之以情③嚴慈相濟④因勢利導⑤以身作則⑥平等對待⑦以心換心⑧不避難要讓樂。

6. 激勵管理應注意事項：(1) 辨識個體與個體之間的差異(2) 適當的人擔任適當的工作(3) 確定員工認為目標可以達成(4) 不同的個體施以不同的報酬(5) 加強報酬與績效之間的關聯性(6) 查核報酬之公平性(7) 不可忽視金錢的力量。

六、公務人員生涯規劃：現在的公務員必須把工作當作一種責任與榮譽，不以「安於現狀」為已足，要有將職業化為「志業」的抱負，才不愧對自己。引申而言，就是要對工作狂熱的「敬業」、篤信職業道德的「樂業」和矢志不渝、持續研究發展的「永業」。

#### 1. 生也有涯、知也無涯—追求善美

生涯就是人生發展取向、規劃、目標的統稱，他包含價值取向的抉擇、個人潛能的分析、工作類別的選取、環境與資源的調適，有計劃、有步驟、有目標的追求人生意義的實踐。惟「吾生也有涯，而知也無涯，以有涯隨無涯，殆矣」，故必須有所為、有所不為；有所取、有所不取的堅持，才不致隨波逐流，迷失自己。

#### 2. 人無遠慮、必有近憂—重視規劃

「人生不滿百，何懷千歲憂」，「船到橋頭自然直」，似嫌消極，唯人生不如意之事，十常八九，但吾心信其可行，及早規劃全力以赴，則終必有成功之日，這

樣的成功，沒有僥倖。「凡事豫則立、不豫則廢」，了解自己，以前瞻性、發展性、來規劃前程，盡其在我，勇往直前。要以知足常樂、感恩惜福面對成功或挫折的不同境遇。

### 3. 追求知能、服膺職倫—條件擁有

現代公務員應具備有速讀、電腦、專門知能、外語、做簡報、協調溝通以及主持會議等「新六藝」的現代知能，方能勝任工作。惟尚須服膺職業道德，在重法治、杜關說、戒推諉、拒貪瀆、重方法、研機巧的公德心及主動積極、自動自發的服務態度，為國效命、為民服務。

### 4. 淡泊明志、寧靜致遠—止中有進

處於現代的生活情境，外在資源有限、本身能力有限，而慾望無窮、滿足要多且充分，致供需失衡，產生問題，惟有減少慾望，崇尚順其自然、隨遇而安。看輕名位，在「用之則行、舍之則藏」；「獨善其身、兼善天下」作適時、適度的調節。並且在有形無形中培養「寵辱不驚，閒看廳前花開花謝；去留無意，漫隨天外方舒云捲」的飄逸與灑脫，樹立起為人欣賞的氣韻與風格。

### 5. 謀事在人、成事在天—得失互補

人生際遇不同，或有生不逢辰、懷才不遇；或有平身順遂，屢遇貴人相攜，或有終身勞苦，淒涼悲慘；或有一生坦途、坐享福祿壽。故有時也、命也、運也，非吾不能也之憾。此時，只有提早規劃另一片天空，開拓第二生涯，如孔子失意仕途，卻成為萬世師表；陶朱公急流勇退，終於富甲一方。人生幾何，何妨把名利看淡，知足常樂，懂得將得失互補、苦樂互換，其心舒暢安逸矣！

## (七) 組織變革與人力資源發展：

1. 組織文化的本質：(1) 成員自動自發的程度(2) 風險的容忍度(3) 指導(4) 整合(5) 上司的支持(6) 控制(7) 認同(8) 酬賞系統(9) 衝突容忍度(10) 溝通型態。
2. 何以組織成員會抗拒改革：(1) 熟悉感的喪失(2) 個人力量的損失(3) 但改革的抗拒行為不一定就不好。
3. 組織執行改革的策略：(1) 營造出一種變革並不會帶來威脅的氣忿(2) 指出變革之後有益於員工的地方(3) 透過公開討論與答覆問題，消除反對者的疑懼(4) 爭取各級主管的支持(5) 協調及做某種讓步(6) 一開始先以實驗性質的名義，然後逐漸由暫態轉為恆態(7) 一開始改變的幅度不要太大，實施的對象也不要太多。
4. 組織發展的正面效果：(1) 改變組織的效能(2) 較好的管理實務(3) 組織成員更認同於組織，更積極參與組織的活動(4) 改善工作團體內部及與其他工作團體之間的合作關係(5) 更加瞭解組織本身的長處與短處(6) 改善溝通，問題解決，與衝突處理的技巧(7) 創造出一種鼓勵創意與開放的氣忿，提供個人成長的機會，及獎勵負責任與

健康的行爲(8)顯著減少負面性的工作行爲(9)讓組織成員瞭解組織必須提昇才足以適應持續變化的外在環境(10)吸引及留住優秀的人才。

(八)訓練需求評估及計畫擬訂：企業辦理教育訓練主要目地在於提昇個人的能力，進而增加生產力。然而，為增加生產力而辦理教育訓練，亦得考慮投資報酬率，如何減少教育訓練投資，亦增加訓練效果，就必須考慮採何種方式進行教育訓練，以及掌握訓練方向。

#### 1.如何掌握教育訓練方向：

尾原豐認為培育幹部方向掌握必須注意四個步驟(1)掌握工作環境的狀況，以確認問題的發生，如生產力降低、銷售業績未達目標、戰略目標無法達成、員工工作态度消極、缺勤及辭職人數過多、工作溝通協調困難、員工士氣低落、材料消耗過多、事故接二連三、員工抱怨增加(2)狀況整理與原因追究，目地在掌握重點工作，如首長對目標計畫瞭解不深、對戰略計畫認識不夠、對問題辨識能力不足及處理問題的資訊不足、工具機器不良、材料品質不佳(3)問題解決方案：完成職務所需充實需求及經營環境與工作環境的改善(4)培養幹部的方式，如自我啓發在職訓練、職外訓練。

儀實男整理一個概念化來作為訓練方向與目標的決定，這個概念化架構是基於企業經營的方向，訂定出將來可能的工作、最進預定的工作、目前的工作。配對這些工作，員工必要能力需求亦可分成五至十年的未來必要能力、三年後的不久的必要能力。及現在必要能力。經分析必要能力後，檢視員工現在能力。必要能力減去現在能力，就可找出員工的不足能力，亦就員工培育的必要點，將這個培育必要點分成五年以內、三年以內及今年的培育工作，可訂出培育人才的長期目標、中期目標、短其目標。(附件三、四)

#### 2.日本將培育人才的教育訓練方式分成三大類：

(1)職場內的訓練：如上司或有經驗者指導、擔任業務的工作分派、技術部門間的工作輪調、技術部門外的工作輪調、相關企業的派遣輪調、公司內的研修、自己部門的技術發表會等。

(2)職場外的訓練：如公司外技術發表會、短期研修工業局或職業局等舉辦之自動化相關技術研修、廠商代訓、公司外的學術研討、國內外大學或技術學院長期進修半年以上、及其他講習會。

(3)自我啓發：如讀書會、文獻資料的閱讀、參觀訪問考察、參加公司其他部門技術論文或專利發表、其他社會教育學習機會、公司內問題討論會。

3.擬定教育訓練計劃：基本上安排教育訓練必須注意課程選擇、訓練方式與方法的選擇、訓練時間及材料的選擇、講師聘請、學員抵抗性之消除等，將這些考慮因

素整理出教育訓練計劃。

(九)教育訓練理論探討：教育訓練是培養人才的最佳途徑，環境在變，企業經營條件在變，面對經營環境變遷，員工必須具備克服困難能力，因此不斷的學習、不斷的提昇能力，才有辦法面對挑戰。教育訓練必須要有完整的規劃及訓練體系，方可培訓公司需求的人才。教育訓練是企業經營機能的一部份，企業要保持永續經營，教育訓練活動是重要的一環。

1.定義：(1)企業體為實現其營業目標，必需發揮其組織功能，如人事、生產、行銷、財務等，方能凝聚組織力量，發揮專業功能。

(2)組織功能的發揮，必需靠從業員工執行。因此企業有計劃有系統地培育人員的能力，所策劃的企業活動，稱之為教育訓練。

(3)企業內教育訓練活動與其他經營活動是同等重要的。

(4)教育訓練是人才培育的工作，員工成長與企業成長應齊頭並進，才能維持永續經營。

2.目的：(1)培育企業有用的人才(2)員工個人生活目標的實現(3)成為完整人格的社會人(4)激發員工潛能，創造更高成就(5)提供終身學習的機會。

3.體系：(1)階層別：因階層別不同、教育訓練內容不同。如班長、組長、課長、經理別。

(2)職能別：按組織機能別不同、專業能力不同，如人事、生產、行銷。

(3)OJT：工作現場實務訓練如工作教導、會議、專案管理、目標管理。

(4)自我啓發：塑造組織學習環境如自我進修、生涯規劃、讀書會。

4.目標：(1)使員工對企業的理念、目標、方針、策略等充分瞭解。

(2)企業主體的訓練內容，應與員工本身自我學習目標相關連。

(3)教育訓練的功能與管理功能相配合。

(4)教育訓練與人事管理制度相關連。

(5)教育訓練的規劃應合乎人性化，且具備實用性與科學性。

5.與人事管理關係：(1)教育訓練最終的目的是培育員工能力、發揮效果，對組織做出貢獻(2)教育訓練的過程如下：

→員工能力開發→培育適任人才→發揮員工能力→績效→薪資酬勞→資格晉昇

(3)以階層、職能制度為主軸的人事管理制度，可以建立薪資及報酬與昇遷異動等制度，能力開發、人事考核、管理階層培訓、及訓練認證等體系。

(十)訓練課程設計與執行：訓練策略是決定訓練活動的綱領，而訓練課程是訓練活動的細目。為了達成訓練目標，訓練課程通常須包括訓練科目、訓練時間、訓練地點、

訓練方式與訓練方法。通常辦理訓練考慮因素中必須先解決科目，然後設計訓練課程，擬定訓練教材，依教材不同決定訓練方式與方法，再考慮時間、地點，到執行完成活動設計。

1.訓練課程考慮因素大概分成三種選擇的優先順序如下：

(1)該知識、技能或態度，具有高度重要性與常用性，但阻礙性很低，這種叫必須學習。

(2)該知識、技能或態度，具有高度重要性與常用性，但也具有高度阻礙性；或具有低度重要性與阻礙性，但有高常用性；或具有高重要性，但有低常用性與低阻礙性，這種叫應該學習。

(3)該知識、技能或態度，具低重要性、低常用性及低阻礙性；或具低重要性，但具高常用性與高阻礙性；或具高重要性與高阻礙性，但低常用性。這種叫最好學習。

2.訓練課程目標要考慮：①訓練對象②訓練學員的經驗與能力③訓練後之操作水準④如何評估訓練後的知識、態度、技能有改善。

3.訓練方式包括通信教育，在職訓練( OJT )，及職外訓練( off JT ) 目前企業訓練方式以後二者居多。職外訓練通常是指派到外面或公司專辦之專業班去學習，或以建教合作派到學校上課，或派遣到別的公司去受訓或到國外公司受訓。職外訓練通常是提供給在公司職位較高層次的員工受訓的課程，大都也是公司本身比較無法提供，或者公司本身師資缺乏；或者公司將來需要的人才。在職訓練也是學徒式的訓練，其優點是花費低、真實性及對不能在靜態受訓者，較有激勵性。

4.訓練時間計畫：應注重實際性和彈性，掌握訓練時間的五個原則(1)學員需要時間來學習(2)確立時間就是金錢的觀念(3)因應個人學習背景與程度的差異，時間安排要有彈性(4)講師可控制訓練系統來適應或增強學習速率(5)教學環境可能天天不同，產生訓練時間因器材不同量或質，環境的溫度、噪音，學員與講師的情緒不同之影響。

5.如何聘請講師：企業界辦理教育訓練，常為延聘講師傷腦筋，瞭解如何聘請講師的概念、技巧、方法，成為負責教育訓練人員的重要課題。首先瞭解講師分成三類為資訊性、組織性及創造性。資訊性講師，就是食古不化的將資訊吸收過來，再直接引用出來。組織性講師，會將收集的資訊去蒸存菁，然後講授出來。創造性講師，則不僅消化資訊，而可衍生自己的點子，讓人聽課有「見所未見、聞所未聞」的感受。這三類型的講師，當然以創造性最值得聘請，其次是組織性。

(二)教育訓練績效評估與追蹤：

1.教育訓練績效的定義：(1)內部績效：學員是否滿意訓練活動、是否學到該學的部

份；訓練的成效是否符合公司的教育訓練理念、方針、目標及訓練是否符合高階管理者，預期的效果、是否有效且持續地進行。(2)外部績效：學員是否運用所學的在工作中發揮、組織或公司的投資報酬率為何、員工的成長是否較具備競爭能力、公司對外形象是否提昇、學員的工作是否變得更容易、更輕鬆。

2.如何規劃最佳訓練模式：訓練對的人—訓練的項目與內容、與參與人員的接受度、實用性相關連，因此選擇適當的對象，是非常重要的。訓練方式不同其達成效果不同，依其訓練期望目標，選擇正確方式是必要的。如演講方式、研討方式、案例研究、參觀方式；訓練環境會影響學員學習情緒，訓練環境的塑造是相當重要，如合宿研修方式、問題分析與解決方式，自我啓發方式、專家輔導方式等；選擇正確的訓練時機，可以增加學習效果，如公司經營環境面臨危機時、員工昇任新職位時、員工有自我成長的急迫性時。

3.教育訓練績效評估模式：訓練績效評估的四階段，第一階段為意見評估就是學員滿意度評估；第二階段是學習評估，也就是學員學習測驗；第三階段係行為評估，即評估所學的運用於工作的情況；第四階段為績效評估，由管理指數差異評估

4.教育訓練績效的追蹤：(1)使教育訓練成為競爭利器；使學員成為世界一級人才資源、公司成為世界一級企業、有助新市場的開拓，新人力資源的投入(2)如何使教育訓練做得更成功：由上而下，完全的參與及承諾、訓練課程與公司目標相結合；政策性、有效性執行教育訓練及追蹤成效；人力資源素質提昇；課程有系統的規劃與執行。

(三)訓練技巧及教學媒體介紹：教育訓練的方法有講述教學法、示範教學法、角色扮演法及應用教學媒體等，分述如下：

1.講述教學法：(1)定義—講述教學是一種以某個特破主題為中心所作的有組織、有系統的口語講授(2)要素—有教學目標、內容、教師、學生及講述與回饋等(3)具備條件①教學目標要正確②教學內容必須合理而有組織③教師要重視溝通技巧，尤應注意儀態④隨時注意學生學習狀況⑤口語要清晰，速度要符合學生的接受程度⑥適時應用發問的技巧⑦使用適當教學媒體⑧注意眼光的接觸⑨利用評量以改善講述教學。

2.示範教學法的定義：是一種視覺重於聽覺的教學方法，教師以實際執行一套程序或一連串動作，使學習者經由觀察與認知的過程去瞭解動作的原理、操作的過程和重點，以及配合適當的練習者習得該項技能。

3.角色扮演的定義：設計或模擬現實生活情境，由學習者扮演情境中的各種角色，以學習各行業職位的功能及其人際關係，並找出具體有關行業問題的解決方法

4.教學媒體的意義與目的：教學媒體是指用來傳遞教學內容或訊息的材料及器材。

教學媒體的種類有(1)傳統的媒體包括印刷媒體如教科書、講義；平面型圖表媒體如照片；立體型媒體如標本、模型(2)近代媒體包括收聽型媒體、靜態型及動態型放映媒體(3)新媒體包括包裝系之媒體如影碟、光碟、微電腦；有線系之媒體如有線電視、資訊網路系統；無線電系媒體如傳播衛星等。

(ㄅ)研究報告撰寫與資料蒐集：

- 1.研究報告撰寫計劃：(1)類型：有學術論文、研究報告及一般博、碩士論文(2)功用：積極開拓新機、提高行政效率、有效培養人才、加強為民服務(3)步驟：依選擇題目、蒐集資料、訂定大綱、評定資料、組織思想、撰寫報告。
- 2.如何選擇題目：(1)來源：在辦公室或工作業務上所遭遇的問題，或科技與社會變遷所帶來的新問題，根據自己的學術經驗對現行實務，採取質疑態度所提出的問題，或向課程的教授、指導教授等請益的問題(2)選擇題目的準則有廣泛性閱讀、對本職知識與方法的再研究、考慮研究報告的長度及可能搜集的資料、題目中心的選擇與找出研究方法(3)評鑑題目的可行性如是否符合自己興趣或自己的知識能力；資料是否充足；器材工具是否容易準備；研究對象是否確定；研究方法是否可行；主題是否過於龐大或是否切合實際。
- 3.選取資料之原則：(1)選取與研究主題直接有關之資料(2)選取最具權威作者所寫之資料(3)選取與研究主題有關之機構的出版品或研究報告(4)選取最新的資料與時效性相當高之資料(5)選取最適合程度與層次有別之資料(6)選取最具說服力之資料(7)選取最具代表性及特殊性之資料。
- 4.撰寫研究報告如何組織思想：應合乎邏輯的要求、明確的時間順序、引導讀者從不知到已知、從普通到特色、從特定到普通、從比較與對照、從問題到解決，從疑問到回答、從原因到結果，從結果到原因。
- 5.撰寫報告應注意事項：篇幅不宜冗長、態度宜冷靜客觀、引證他人論著，宜採中立立場、文筆宜質樸簡練，流暢明達、結構宜緊湊，脈絡分明、議論具有前瞻、前言及結論，宜妥善經營，以引人入勝、讓數據說話、利用電腦處理。

(ㄆ)公務人力規劃與培訓體系之建立：

- 1.公務人力規劃之意義：政府機關根據未來施政方針或綱要，配合當前及未來業務發展需要，先行預估特定期間內公務人力所需補充數量與類別，據以編訂近、中、長程各種公務人力計劃，謀求如何適時、適質、適量地提供所需人力，並加強人力的培養訓練及適當分配，促使人力有效運用，共同向機關任務目標邁進。
- 2.公務人力規劃的目標為因應業務需要，預籌人力來源、維持供需平衡，消除無效人力、提高人力素質，健全人力結構、經濟運用人力，節省人事經費、發揮主導

功能，實施計畫人事、納入總體規劃，配合國家發展。

3.公務人力規劃的要項有人力需求、人力獲得、人力培訓、人力運用、人力檢查等

4.公務人員培育的目的乃為培養工作能力、養成良好的工作態度、發展工作潛能、維持人力資源運用制度、提昇組織的效能與士氣。

5.公務人員培育發展的重要原則：(1)強調主管人員的自我發展(2)培育發展的做法宜因人而異(3)培育發展方案的實施，必須有健全的組織結構(4)培育發展制度，只要付諸實施，均可收效(5)組織氣候或組織文化，對主管人員有相當的影響力(6)主管人員的培育發展是一種長期性工作(7)主管人員的培育發展方案，儘量避免與升遷方案連為一體(8)主管人員的培育發展方案之製訂及推行，均以業務單位負主要責任，人事單位只有協助及建議之責任。

(四)參與管理制度：參與管理乃運用民主領導與激勵原則的管理制度，以人人參與決策、權力共同分享等原則，取代以往的監督與制裁，領導者在決策過程中，運用「團體決策」、「資訊傳播」、「諮詢度」、「建議模式」、「與座談會」等方式，使組織成員擁有提出意見與分擔責任的權力和機會。

1.參與管理的目的：增進現職員工之工作潛力與工作績效、培育現職員工之因應外在挑戰的能力、調和現職員工之工作信念與工作價值、強化現職員工之獨立思考與創造自主、凝聚現職員工之組織認同與責任共識。

2.實施參與管理的方法：重視轉換型領導、賦與組織成員活力、強調團隊的建立。

3.一個高績效團隊應具有的特徵：(1)支持團隊的共享價值觀(2)清楚而明確的目標(3)多元化的風格(4)對目標的承諾(5)合作的氣氛(6)直接、迅速、可靠而有效地對團隊做回饋(7)決策參與。

(五)網際網路與生活：資訊網路連線服務是為提供前瞻性的快速資訊服務，使研究人員可便捷地查詢國內外資料庫，並促進國內研究資料之整合，內容涵蓋理工醫農生物醫學、毒物學、人文社會科學及歐洲聯盟相關之資料庫，讀者僅須利用電話撥接方式即可於家中或研究室內直接檢索，快速取得所需資訊。網際網路的效益：1.極佳的宣傳效果 2.廣泛的知識取得 3.方便的資訊取用。

(六)日本政府制度及公務培訓體系介紹：由曾赴日本公費留學，對日本政府制度及公務培訓體系，有深入研究之現任行政院人事行政局給與處處長李津義授課，編訂講義全部以圖表深入淺出的講解，使學員對於即將前往研習國家培訓制度，有所瞭解及研習項目事先作準備，例如李處長提示，學員到總務廳應了解公務人力配置、行政管理局對行政組織及公務人力的規劃，加以研習、地方自治省之自治大學應研修地方公務人員研修制度、神奈川縣對於公務員採用試驗(即人員遴用)及人員的養成職務配置轉換之職務歷練或職場研修、職場的人際關係及職場環境等。

## 二、國外研習：

(一)日本的行政制度：由日本明治大學政經學部教授大六野耕作講述，講述重點如下：

1.日本的統治機構：中央政府係由立法、行政、司法等三權分立組織而成。

(1)立法機關係由眾議院及參議院所組成以負責國家各項法律之立法。

(2)司法機關係由法院即簡易法庭、地方法院、高等法院以負責司法審判。

(3)行政機關係由內閣總理所掌理內閣官房、內閣法制局、安全保障會議及監督人事院外。下轄總理府、法務省、外務省、大藏省、文部省、厚生省、農林水產省、通商產業省、運輸省、郵政省、勞動省、建設省、自治省等各省，而總理府下又設公平交易委員會、國家公安委員會、警察廳、公害等調整委員會、宮內廳、總務廳、北海道開發廳、經濟企劃廳、科學技術廳、環境廳、沖繩開發廳及國土廳等，其他各省依其需要各設委員會或各廳，負責各項行政之政策規劃及執行。詳如日本統治機構體系表(附件五)。

2.地方政府：

(1)日本有四十七個都道府縣及政令指定都市，都道府縣首長為知事，知事是由人民選舉產生，並設議會，議會議員亦由人民選舉之。

(2)約有三二零零個市町村、市設市長、町設町長、村設村長皆由民選之。

3.日本人事管理的背景：(1)終身僱用制(2)年功序列制(3)集團主義即大部屋主義。

4.日本國家公務員的種類及人數：公務員人數約四五—五〇〇〇人，國家公務員約一一六四〇〇〇人及地方公務員約三三五—一〇〇〇人。國家公務員其中又分特別職及一般職，特別職有約三二八〇〇〇人如大臣、政務次官、大使、公使、法院職員、國會職員、防衛廳職員等，一般職約八三六〇〇〇人有非現職國家公務員約五一—一〇〇〇人及國營企業(四現業)職員約三二五〇〇〇人(附件六)。

5.日本人事院的功能、職掌與組織：

(1)功能：①經由人事面對擔任行政工作的國家公務員提供支援，以對提升國民生活有所貢獻。

②具有確保人事行政公正及勞動基本權限規範的替代功能。

(2)職掌：①僱用考試的企劃、實施。

②薪資、勤務時間等的相關營運制度及改善勸告。

③身分保障、懲戒等的相關營運制度。

④各省廳合同研修的企劃與實施。

⑤對營利企業的就職認可審查。

⑥非利益處分的不服申訴的審查。

⑦其他公務員制度的全盤企劃與研擬。

(3)組織：日本人事院組織系統如圖表(附件七)。

(二)國家公務員的研修制度：由人事院管理局研修企劃課研修企劃官花山博巳氏講授

1.日本公務員研修制度之特徵：(1)職場內訓練(2)職務條件民間準據(3)實際人事管理權已分散(4)政治的獨立性。

2.國家公務員研修體系：

(1)人事院：①幹部等養成研修：以各省廳行政營運核心成員對象之行政研修，包括合同初任研修、行政研修(股員級、股長級、課長輔佐級)、管理者研究會等；以各省廳的自省廳，地方機關等勤務職員為對象之研修，包括新進職員研修、中監股員研修、股長研修、課長輔佐研修、課長研修等。②派遣研修：將各省廳職員派遣至國內或國外研究所、政府機關等之研修，包括行政官在外研究員制度(長期及短期制度)、行政官國內研究員制度及民間派遣研修制度。③研修指導者養成研修：以各省廳負責指導研修等的職員為對象之研修，包括JST；指導者養成研修(標準課程、應用實踐課程)、KET指導者養成研修、接待指導者養成研修、QJT指導者養成研修等。

(2)各省廳：①自省廳研修：新進職員研修、一般職員研修、監督者研修、管理者研修、專業研修等。②全省廳研修：統計研修、資訊系統統一研修(總務廳)、放射線相關研修(科學技術廳)、環境相關研修(環境廳)、會計事務職員研修(大藏省)等。

3.派遣研修：

(1)行政官長期在外研究員制度：對象以在職期間未滿六年之職員，派遣地方為國外研究所，期間為二年，一九九五年預定六十名。

(2)行政官短期在外研究員制度：對象以在職期間六年以上之職員，派遣地方為國外政府機關、研究所等，期間為六個月至一年，一九九四年度為三十六名。

(3)行政官國內研究員制度：政策科學研究課程、國際經濟法學研究課程、法學政治學研究課程，期間未滿六年之職員，派遣地方為國內研究所，期間為二年，一九九四年度為十五名。另司法研習課程，以經司法考試合格且擁有進入司法研修所資格者，派遣地方為司法研修所，期間二年，一九九四年度一名。

(4)民間派遣研修制度：以具有一定公務經驗，可期待其將來研修成果反應於未來公務之職員，期間最多二年，一九九四年度七名。

4.日本人事院一九九四年研修實施概況如附表。(附件八)。

(三)訪問日本勞動省勞動研修所：

1.沿革：勞動研修所為勞動省附屬機關，專責對勞動行政人員實施各種研修，其設立目的在於培育勞動行政職員的自覺，並同時賦予其遂行職務及責任所必

須的知識、技術及態度，以提昇公務員素質及推行業務能力與效率。於一九六四年在東京都練馬區上石神井設置研修所一九八二年三月遷現址。

2.組織：勞動研修所的內部組織有所長、主幹、庶務課(又分庶務股、會計股、宿舍股)、教務課(又分教務一股及教務二股)及教官等之設置。

3.設施：佔地面積三萬零一平方公尺，有管理棟二樓有所長室、主幹室、事務室、教官室、講師控室、醫務室等；研修棟有圖書室、實驗室、教室(18)視聽室等；宿舍棟有臥室(383)、食堂、談話室、洗濯室、理髮室、賣店等。其他體育館、停車場、網球場等。

4.飲食、清潔皆採外包、精簡用人。

#### 四訪問帝都高速度交通營團研修所：

1.日本帝都高速度交通營團資本額五零一億日圓，最大投資者為中央及東京都，年收入：地下鐵二千三百九十億日圓、車廂廣告二百九十八億日圓、補助一百八十億日圓；每天運輸五百七十四萬人；一天營運額七億日圓；職員有一萬零六百零七人。

2.設置員額：所長、副所長、主管各一人課長四人、課長輔佐七人、教師六人、事務職一人、囑託二人合計二十三人，另有主任教師一人係兼任。

3.業務職掌：

- (1)職員研修的基本方針有關之事項。
- (2)職員的研修計畫有關事項。
- (3)職員自我啓發及相互啓發之教導或其他支援有關事項。
- (4)職場內研修對部屬指導及教導有關事項。
- (5)研修所研修等有關事項。
- (6)運轉士養成等有關事項。
- (7)受、委託研修等有關事項。
- (8)運轉關係股員的適應性檢查等有關事項。
- (9)研修的效果確認等有關事項。
- (10)職員應具資格及其能力等情報的收集有關事項。
- 11 人材開發策略與對其他職員研修之調查及研究有關事項。
- 12 研修所建物的使用與管理等有關事項。
- 13 所內管理與其他研修有關事項。

4.該所在平成八年研修計畫：

- (1)經營研修：有經營策略研習會如組織革新、因應社會變化事業發展趨勢及專門研討會如經營幹部總合講座、交流革新研修、行政研修。

- (2)海上研修：如日經連、社會經濟生產性本部。
- (3)通信教育：管理者對象與監督者對象。
- (4)外部講座：有市民大學講座、現職幹部教育講演會、小集團活動推進者養成講座、東京勞動大學。
- (5)其他各部申請前往外部機關研修審查決定事項。

5.該所在平成七年度辦理研修績效：

- (1)職場內研修(OJT)：階層別、職能別及能力開發支援等研修(全體職員)。
- (2)研修所研修：①階層別研修：有管理者研修、僱用前研修、升補員職研修、準入研修等有一四七八人。②職能別研修：鐵道股員技能研修(駕駛、車掌等)有二〇三人。③目的別研修：對提升人際關係能力研修、自主研究講座、教養講座、基礎技術講座等有三七八六人。
- (3)外部機關研修：長期經營研修、海上研修、通信教育、研討會等二一〇七人。
- (4)自我啓發支援：通信教育、資格取得等有一一八四人。

(五)訪問自治團體國際中心：

- 1.地方公務員的研修制度：依據地方公務員法第三十九條規定有關職員勤務能率的發揮及增進，應給與研修訓練的機會。對於派遣研修是屬於機關首長的權力。人事委員會，是負責研修計劃釐定及其研修方法的實施，通知服務機關派遣人員參加研修等事宜。
- 2.職員研修的種類：職場研修、離開工作場所研修、自我啓發及研修所研修。
- 3.人才培育的觀點從是人事交流：中央與地方人事交流，以增廣見識，尤重視國際化交流的派遣國外研修。注重自我啓發的研修，過去是強迫式的現在則自我啓發研修。

4.研修內容分類：

- (1)階層別研修：新進人員研修、中監職員研修、股長研修、課長輔佐、課長、部長等研修。課長輔佐以下以增進職務所需的能力，課長以上領導能力、危機處理、人權確保為內容養成政策企劃、國際化對應及資訊化對策與心理壓力疏解等能力。
- (2)專業研修：如工務、法務、會計等研修。
- (3)特別研修：如福祉或特定主題研究會等研修。以上課、討論、實習、參觀、個案研究及現場研修等方式辦理。
- (4)工作場所研修：主管幹部在工作場所對新進職員實務教導，實現地方分權，培育人才。

(六)訪問東京都職員研修所：

- 1.設置目的：東京都職員研修所，係依地方公務員法第三十九條規定設置成立。是在解決日愈複雜多樣化的行政課題。提升都職員因應處理能力與素質，以有計畫的、組織的研修制度及執行，都行政所必須調查研究事項，東京的未來發展及對策有洞察力，與及時代的變化的確認與對應策略，並培養豐富的創造力，以達到人才培育的目的。
- 2.組織：有所長、次長下設調整課、研修課、調查研修室三課室，視推行職務上及效率的需要，在調整課設管理股、會計股企劃股；研修課有研修調整股、專門研修股、一般研修股、幹部研修股；調查研究室有調查研究主查，另有教授、講師十二人以充實訓練教育需要。
- 3.研修體系：東京都職員研修所辦理主要研修體系如附表(附件九)。
- 4.職掌：
  - (1)中央研修計劃擬訂及實施：以都職員為對象，全體公務員共同研修、高度技能、專門的研修，講師養成研修等之實施。
  - (2)指導有關局研修及職場研修。
  - (3)能力開發事業如出版物的發行、自主研修的支援、視聽覺教材的開發、圖書室的管理與營運。
  - (4)調查研究事業：如都政重要政策有關事項調查、東京都各局的委託、東京集中問題調查、地方分權調查。

#### (七)日本式企業經營特色：

- 1.日本現代企業面臨的環境：
  - (1)日幣升值，產生日本企業有百分之六十是高成本，企業經營困難
  - (2)人事費用已達最高限。
- 2.日本製造業慢慢將生產移轉海外之影響：
  - (1)輕工業變成重工業
  - (2)增多新素材
  - (3)就業機會年齡層提高
  - (4)退休年齡延後。
- 3.日本企業今後往何處發展：
  - (1)企業重點慢慢會轉到人事管理，二十一世紀對新舊人事管理會有很多檢討。
  - (2)終身僱用制及年功序列制在日本曾經有豐厚的績效，如今現在卻變成負荷甚至因之而解體。
  - (3)環境在改變而且價值觀也在變。
  - (4)成本問題及人事制度將會更僵化。

#### (八)訪問三井石油化學工業株式會社：

- 1.由日本國內最初的總合石油化學會社改置，於一九五五年設立，設立當初引進歐美的尖端技術導入事業後，積極努力開發新技術，然後研究獨自製造新產品，優良新技術確立後，開拓新市場，現在已經是日本石油化學工業成長最快速公司。
- 2.業績：資本額為三二〇九九百萬圓，最高營業額為二九七五二七百萬圓、經常利

益為九五八五百萬圓、從業員工數為三七四五人。

3.三井石化會社組織如附圖表(附件十)。

4.三井石化會社人材育成、評價的體系及其考核方法如附表(附件十一)。

#### (九)訪問自治大學：

1.自治大學為自治省附屬機關、對地方政府公務員進行高層次的培訓，來提升素質增進工作效率，以謀求實現地方政府行政機構的民主且高效率的管理體制。同時作為調查和研究有關地方制度及其管理體制的機構。

2.組織編制：校長、副校長、部長教授、教授，設庶務部、教務部、研究部、理事官等十六員、另理事官兼任總務課業務，外聘講師約二二〇名。

3.日本的地方制度及其特色：

(1)與中央政府分開，是另一個政府組織即為地方公共團體或稱地方自治體，就是地方政府。地方行政區域以自治為原則，其首長都道府縣為知事或市長、町長、村長以及各地方議會的議員，均由地區居民直接選舉產生。

(2)全國一律採二層制體系：都道府縣有四十七個及管轄市、町村的行政區域單位；市、町、村有三二三四個為基層行政區域單位。都道府縣人口為六十萬到一一〇〇萬人、市為七〇〇〇到三三〇萬人、町、村為二〇三到五七〇〇〇人，設議決機構為議會、執行機構知事或市長、町長、村長等，另有政令指定城市人口五十萬以上大城市有札幌、仙台、千葉、川崎、橫濱、名古屋、京都、大板、神戶、廣島、北九州、福岡等十二市，擔任都道府縣的部分事務。

(3)擔任廣泛的事務。

(4)地方財源調整制度在這裡發揮重要作用。

4.日本地方政府公務員制度：

(1)地方政府公務員的人數：都道府縣有一七〇萬人，市町村有一五〇萬人合計有約三三〇萬人(一九九四年資料)。

(2)地方政府公務員的地位：為本行政區域服務的人員、根據其工作成績任用、終身僱用的原則、保障一定的工作條件。

(3)中央政府與地方政府的人事交流。

(4)地方政府公務員制度近來出現許多問題。

5.自治大學的研修特色：

(1)屬於國立的地方政府公務員研修機構(一九五三年設立)是自治省的下屬機構

(2)高級幹部研修：每年大約一千人，至今已有四萬人以上畢業生。

(3)住讀方式的長期研修最長六個月。

(4)研修方法：①聽課佔百分之七十五法制經濟、行政管理、公共政策(教員為大

學教授、各省廳幹部等)，地方行政財政制度(教員為自治大學校教授、自治省有關人員)②從事研究佔百分之二十五如事例研究、政策課題研究。

(5)研修經費：如設施配備、維護費、講師酬金等由國家負擔，研修生的一切費用，由各地方政府負擔。

(H)訪問湘南國際村：位於神奈川縣以世界和平之發展與貢獻為目標，從事學術研究、人材育成、技術交流、文化交流等四種機能，為二十一世紀綠蔭滯在型國際交流據點，而建設這個湘南國際村。湘南國際村分別有人文、社會科學對國際有所貢獻為目的，於平成四年十月由神奈川縣、橫須賀市、葉山町、民間企業等六十五團體的捐助而設立。基本財產五十一億七四〇〇萬圓，佔地面積有一八八.三公頃，主要設施有國際會議場一間、研修室七間、討論室七間、宿舍九十五間及可容納八十輛停車場。其組織及主要事業如次：

- 1.組織：評議員會、理事會、理事長、專務理事、常務理事、設總務部下設總務課；研究部下設學術研究課、學術情報課；研修部下設研修事業課及交流事業課等及監事與企畫委員會。
- 2.主要業務：(1)學術研究事業：有學術研究推進事業、學術研究發信事業、情報提供事業(2)人材培育事業：指導者研修事業、新進國際人材育成事業、及國際化研修等(3)交流事業：國際性研討事業、研究者等交流支援事業。

(I)訪問川崎市職員研修所：

- 1.基本目標為建構川崎新時代：川崎市乃為「創造地球市民與人間繁榮新都市的時代」為主要基本目標，以尊重人權，追求國際和平，確保自治有關分權，堅持市民生活最優先的原則，實現其主要基本理念；達到生涯福祉都市、快適環境都市、地域自立都市、創造通信發達都市及市民自治都市等五項努力基本方向，完成建設川崎新時代的來臨。職員研修所乃為職員達成市政及市民期待的要求，實現職員個人理想目標，所實施的各項職員研修制度。
- 2.職員研修所的五項任務：
  - (1)新遷職位對於剛昇任時一些重要工作，以及培育擔任該職務所不可欠缺的能力或者期待提升行政能力等為目的，或以階層別研修為中心的派遣研修所研修的實施。
  - (2)其他研修機關、海外民間企業等派遣研修之執行與實施。
  - (3)支援各職場研修機關管理監督者或職員日常職務應具的專門能力與提升實務上所須能力為目的地的職場研修各項事宜。
  - (4)支援職員為提升素質有關的自主研究及學習的自我啓發工作。
  - (5)職員福利情報、行政施政策略情報等雜誌的編纂及發行與報導、研修有關情報

等提供自我啓發之研修。

### 3. 研修所研修的主要內容如次：

- (1) 昇任時實施重點的階層別研修：如剛昇任職務研修必要素質、能力的開發及提升所實施的集中研修。新任股長研修培養有關政策形成的基礎能力以及重點、內容的充實，新任課長研修有關專門政策形成及提升溝通協調能力等科目之實施研修。
  - (2) 加強服務態度的研修：為實現提升川崎市政新形象，市民日常接觸服務中心之現場股長應對職員加強實施服務態度研修訓練。
  - (3) 加強人權有關的研修。
  - (4) 新設的企業合同研修。
  - (5) 實施醫護人員的研修。
  - (6) 充實公務員倫理的研修。
4. 派遣研修主要內容如次：(1) 派遣自治大學研修(2) 實施因應國際化的研修(3) 實施派遣大學院研修(4) 實施派遣民間企業研修。

### (ㄅ) 訪問神奈川縣自治綜合中心：

1. 神奈川縣有土地面積二四〇〇〇平方公尺，八五〇萬人，其縣政府的組織及機構如附表(附件十二)。
2. 神奈川縣自治綜合研究中心的組織如附表(附件十三)。
3. 神奈川縣自治綜合研究中心在一九九五年度辦理業務
  - (1) 研修事業：階層別研修、課題研修、自主研修、社會科學研修、派遣研修、國際交流研修、支援研修、執行研修、研修情報發信等。
  - (2) 研究事業：部研究、公募研究、自主研究支援、季刊、自治體研究發行、政策研究討論會、及政策情報收集等。
  - (3) 該中心設施設備。

### (ㄆ) 橫濱市職員的研修制度：

1. 橫濱市的人事行政角色分配如附表(附件十四)。
2. 橫濱市職員進用制度：
  - (1) 考試採用：以競爭考試為基本原則，其考試方式有筆試、面試、身體檢查及其他依職種特性附加相關考試，如大學畢業程度，應事務職、技術職、社會福祉學校事務職、消防職員、藥劑職、食品衛生監視員、環境衛生監視員等。高中畢業應事務職、技術職、消防職、保姆、代書等。
  - (2) 選考採用：須具備某種資格才能採用者採用選考方式，如醫師、護士等。
3. 橫濱市職員定額：

(1)定員管理的根據：①職員員額根據基本條例相關規定辦理有市長、局部主管及其他職員、教育委員會事務局職員、教育機關職員、消防職員等。②市議會條例所規定員額數僅代表任用職員數的限度。

(2)定員管理的方向與特徵：①以內部選任原則②強化充實福祉、保健、醫療領域③經由業務自動化來減少員額。

(3)一九九三年度的二六九〇七人，實施定員管理，到一九九四年度為二七二六〇人，員額僅增加三五三人，績效良好。

#### 4.橫濱市的人事異動及升遷制度：

(1)升遷制度與薪資：局長、區長、參事薪資為十級；部長為九級；部次長、課長為八級七級；課長輔佐為六級；股長為五級，其升等必要條件除升股長必須經股長考試外，其他僅須勤務考績優等且滿經驗年資即可。一般職員如事務官員、技術官員為四級、三級、二級，大學畢業經雇用考試以二級起薪、高中畢業經雇用考試以一級起薪，而後依勤務成績良好且滿經驗年資即可升遷。

(2)人事管理的基本考量：依能力主義、實績主義為升等管理的依據，惟儘可能向無經驗的職位進行挑戰，實績成效卓著者給予較高評價，並回報以職位升等或期末津貼等。一般職員的人事異動，以促進其年輕時能經歷多種工作場所，故一一導入強制轉任制度，轉任時間在每年四月中旬，事務職、技術職以持續任職九年以上均強制轉任，持續任職二年以上而希望轉任者可以轉任。

#### (3)管理職的任用及人事異動：

①通過股長升等考試的管理職任用：受一定資格限制，年齡在二十八歲以上，同時在橫濱市任職二年以上；依考試成績及勤務績效決定合格或升任與否。

②課長輔佐以上之升任：由勤務考績優等人員中選任，對股長以上人員，定期進行勤務考績評價，以決定其升職或升等。

③人事異動：每年五、六月間辦理異動，同一職務任職期間最多三年，無特殊理由，不得任現職三年以上。局間與局區間的異動連續化，升任時儘可能使其經歷區公所、事務所、事業所等相關團體，並以跨越職種異動，增加職務歷練。

#### (4)人才培育：

①管理職培育：使其積極挑戰新工作，選任能提振實績者，以有計畫性人事異動，以達到培育人才。

②職員研修：以新雇用時研修及管理職研修投入較多力量。近年來為業務推動所需，屬於組織核心的管理職，其能力提升乃勢在必行，因此近年來不斷充實管理職研修。

③目標管理：要求管理職訂定每年度目標，並進行自主進度管理。

④今後課題：有必要進行專家培育與適當待遇處理。

#### 5.橫濱市的勤務條件：

(1)勤務時間：每天基本為八時四十五分到下午五時十五分，每週星期六、日休假，實施週休二日制，訂定達成工作目標為一八〇〇小時。

(2)主要休假種類：每年帶薪休假有二十天、生病得請病假、結婚得請婚假六天、生產得請產假產前產後各八週、親人或配偶、子女等死亡得請喪假。另小孩在滿一歲前得請育兒休假（為留職停薪），親人陷入病中，而沒有其他人可以介護時可請介護休假。

#### ④訪問川崎科學園區：

1.神奈川縣的產業政策與科學館：在近年來世界經濟的重新編組過程中，東亞地區的崛起成為世界經濟成長的中心，在日本新興工業經濟圈與東南亞國家聯盟之間，正在形成產業網絡。日本需要一邊將以往的產品和產業讓位給亞洲其他地區，一邊在日本內部創造新產業。為此，需要有一個長期規劃機構，領導產業結構向知識密集型、技術密集型轉變，把神奈川縣建成世界的智力型產業中心。神奈川科學館就是以實現這個構想，培育研究開發型而誕生、成長、聚會、交流的基地

#### 2.神奈川科學館的特徵：

(1)是一個振興新中小企業的措施，科學館有意識、有成效地培育研究開發型企業，協助其研究開發工作。

(2)新型產業基礎設施：是一個綜合型的研究開發機能齊全的基地，它包括扶植機能、設施機能、交流、人才培育機能和其他各種援助服務機能。

(3)新型街區的建設：利用既成市區的工廠搬遷後的廠址進行開發建設，作為地區社會的一員和開放性科學館，向城市提供綠和水的空間，力求為本地區良好的街區建設作出貢獻。

(4)嶄新形態的科學館：在首都圈聚集著信息、產業和研究機能，在本地區聚集著高科技產業、研究開發型企業和高度專門加工企業的情況下，它可以最大限度地利用人才、資金、金融、流通和城市基礎設施等城市機能。

(5)新式的事業推進方式：它是以地方政府與民間合作，聯合民間的智慧和力量，由地方政府匯總這種方式推進的事業。

#### 3.神奈川科學館的活動：

(1)KSP股份公司：由神奈川縣政府及飛鳥建設公司、日本人壽保險公司、明治人壽保險公司、日本美蒂克公司等於一九八四年十二月十九日設立，作為神奈川科學館的事業主體的官民合資股份公司。主要任務為扶植援助、設施、人才培

育、交流及不動產租賃等事業。

(2)神奈川高度技術支援財團：這是為援助企業的研究開發工作和生產活動，向企業提供高度試驗計測服務，同時為形成技術市場以便使專利技術得到擴散和利用而設立的財團法人組織。

(3)神奈川科學技術協會：為推動尖端的高科技領域的研究及技術轉讓，培養具有創造性的人才，振興學術文化活動，援助畚意區中小企業的研究開發，在產業界、學術界和政府機構的合作下，做為新機構而設立的財團法人組織。

(四)富士全錄的研修制度：

- 1.富士全錄研修所為頗具宏觀而先進的研修場所，在一九八九年小林會長講究新工作方式，因應環境開創具有個性的工作場所，以提高工作士氣，因此在關中建設三個研修所，因應各種研修訓練需要，佈置各種式樣教室、研討室、研究室、討論室、面談室及大小型會議室等，以供本社社員或開放國內外辦理或參加研修。
- 2.富士全錄研修所過去辦理研修授課是以單向傳遞方式，也就是講師依照教材在講台上以口述或各種輔助圖表、投影片等授課，受訓人員在台下聽講。現代改以主題進行討論激發思考訓練方式愈來愈多。
- 3.富士全錄研修所住宿過去是以合宿為主，有A合宿四間、B合宿二十間、C合宿二二〇間，現這裡採取個人住宿房間有二五〇位。
- 4.每年再此接受受訓有四萬人次，從業人員有一一〇人。

(五)OMRON的研修制度：

- 1.OMRON是日本醫療健康器材最具規模、而且營業額最高，享譽國內外的大公司，在一九三三年創業，目前資本額約六四〇億日圓，年度最高營業額約三八七七億日圓，從業員工在日本約七八〇〇人國內外約二二〇〇〇人，平均年齡為三四.九歲，國內外機構有一一六家（國內四六家、國外七〇家）。
- 2.OMRON的人才培育基本考量：
  - (1)從業員工是事業經營成功的重要資產，照護及關心員工生活，使其願意全力以赴，發揮潛能，努力工作，並有計畫予以訓練教育，賦予工作必要技術專長，使其工作豐富化、活性化，以達到人才培育的目的。
  - (2)人才培育的原則：高級主管隨時隨地均要有為公司培育人才的心與培育人才的意思。上司及管理者要時常與員工面談溝通有關工作及業務目標如何釐定，讓其瞭解業務，並形式上或實際上給與支援，有關現場的各種要求，營造容易培育人才的環境。
  - (3)人才培育的目標：
    - ①自我要求革新，樹立自己的新形象。

- ②確認自己使命及任務，自我期許及管理，以達到個人及組織的目標。
- ③自我設定成長目標，向不可能挑戰，追求美好成功境界。
- ④依照企業需要及個人興趣，充實學識技能，並力求創新。
- ⑤運用知識，服務社會及民眾。
- ⑥舉辦國外研習考察，以宏觀公務員視野與見識。

#### (4)人才培育的方法：

- ①能力活用制度：委以重任，加強授權，充實及擴大其職務知能，並實施目標管理，以發揮其能力。
- ②能力評價制度：採職能資格制度、人事考核制度、升遷資格制度。
- ③能力開發制度：以職場內培育、公司研修制度、支援自我啓發制度。

#### 3.OMRON的能力開發制度：

(1)職務內辦公場所的訓練培育：職務上必要知識能力，由上司在所任職辦公場所作個別指導；設置自我啓發目標，指導援助其能力之發展；實施擴大或充實職務歷練，加重職務負擔，增進其能力。

#### (2)機關研修制度

- ①資格別研修：認識資格別的分類與目的地，應升遷甄試及格取得高一職等資格，參加訓練研修，或由其上司推薦接受研修者，如中監屬員研修初級、上級，主事研修、主查研修、主事(幹)昇格時研修、主幹候補研修及各種新進職員研修。
- ②職能別研修：研修職務上必要的知識、技能，研修其他各種職別的知識及技能，如職掌別研修即有關技術、生產、販賣、事務的推行訓練；職種別研修即職務內各職種別的研修。
- ③重點課題研修：資格別研修、職種別研修外，增加有關事業的最重點課題，所實施之必要研修，或國際化研修，OA研修等。

#### (3)支援自我啓發制度：

- ①通信教育制度：補助接受通信教育所需費用的一半。
- ②資格取得獎勵制度：通過職務上資格考試而取得執照者予以獎勵。
- ③自我啓發講座：利用辦公時間以外的時間實施自我啓發如英語會話，費用自行負擔。

#### (四)名古屋市的職員研修制度：

1.名古屋市簡介：位於日本中部地區，由木曾、揖斐、長良等幾條大河的泥沙淤積起來，形成了肥沃的濃尾平原，氣候溫暖，水源豐富，農業生產極為發展，為連接關東、關西的紐帶發揮著作用，成為日本中部地區商業和工業的中心。於一八

八九年建市，當時只有一五七，四九六人，一九二一年合併周圍十六個城鎮，人口才達到六十二萬人現在居民有二，一五四，六六四人。有關名古屋市政府機構如圖表（附件十五）。

2. 職員研修體系：職員研修由人事科研修、所屬各局研修，崗位研修和自我啓發四部分組成，實施時各部分間保持相當有效的聯繫：

① 人事研修：包括對於從新錄用到局長的各級人員進行的「等級研修」，以職員對象進行的海外派遣研修等「國際化研修」，以法律科目等為內容的「專門研修」，以培養所屬各局研修的講師為目的的「講師培養研修」，以及對於行政上各種問題進行探討的「研講會」等。

② 所屬各科研修：包括接待研修、電腦研修、財務會計研修、文書事務研修、人權問題研修、實務研修等各種適應各所屬工作實際的研修。

③ 崗位研修：在工作崗位上通過實際工作進行研修以提高職員的素質和能力。

④ 自我啓發：實施要旨在提高職員的自我開發意識的「自主研究小組活動」，即鼓勵職員自主地對有關的行政問題進行調查研究的小組活動。

3. 職員研修的主要實施方法：

在職員研修體系中，屬人事科研修的「等級研修」為必須進行的研修。「等級研修」原則上分為新任研修和現在（在現等級上有一定年數的工作經驗）研修。此外，針對人事科研修中的各種研修在對研修生進行意見調查的同時，還通過研修的直屬上司作成的「研修意見書」來掌握研修的效果。研修的實施形式有委託內部講師、委託外部講師以及委託民間教育機關進行各種形式。一九九六年度人事科研修預算為近一億三千萬日圓，占一般財政預算支出的 $0.01\%$ 。承辦研修業務職員為九人。

4. 職員能力開發訓練計劃：

以每個職員的能力開發和個人間踴躍形成為目標，實施以監督者、管理者為對象的各種研修，包括派遣到自治大學進行研修，派遣到民間企業研修及民間教育機關進行研修等。如有關建築、土木等專門技術，還透過職員參加學會以掌握最新的技術，並以幹部職員中征集組織「政策建議小組」，經過一定時間研究後進行獻計獻策活動。

（由訪問豐田汽車人材開發中心：

1. 豐田汽車公司簡介：於昭和一二八年八月設立，到現在的資本額為二，八五一億圓，從業員工約六九，〇〇〇人，平均年齡三六.一歲其中事務技術系人員有二六，〇〇〇人，技能系人員有四三，〇〇〇人，事業經營範圍為製造、販賣汽車、產業車等有關輸送用機器，製造、販賣房屋及情報處理、通信事業等。目前有十

二個工廠設在愛知縣即豐田市週邊，可以比較有效率運用，另有研究開發據點四處及房屋住宅事業所三所，而海外生產據點有二十四國三十四家，海外販賣據點約一五〇個國家一六〇處。年生產量有三，一七一，〇〇〇輛，國內銷售量有二，〇六〇，〇〇〇輛、輸出國外有一，二〇二，〇〇〇輛。

2.組織改革的內容：在一九八九年八月進行組織改革。由於部長應注重新進職員在職務上有關知識、技術的充實活動，重視職場訓練的事務、技術系的提升，以增進職務上的創新能力，乃實施組織再修編，縮短管理層級，使其組織扁平化，以精減人員，提高工作效率。並實施資格制度改革，將職位與資格分離，職能資格如理事、部長級、次長級、課長級、股長級、指導職、一般職等；職位如部長、室長、主査、主擔當員、擔當員等。

3.豐田公司的人材培育：

(1)人材育成的理念：希望創造企業文化，將個人及團隊的優勢，發揮到最高處。

豐田公司的人才培育最大的意義，乃是在於強化個人的能力，提升專業知能，以提高個人的創造力，發揮到最大限度，營造企業文化。在生產競爭激烈的環境下，今後將大幅增加國內生產，充實從業員工知能，靈活有效運用人力。尤其在這中高齡化、高資格化的進步時代，勞動條件多樣化，技術革新推動更進步的自動化，每個人必須自我規劃發展，建構自我期許的目標，充實專業知能，提升自己能力，以追求更美好、更有價值的人生觀。

(2)人才培育的基本考核方法：

①重視職場訓練教育，就是利用日常在辦公場所處理業務時，由上司或前輩臨場指導，而部屬或後輩虛心的接受指導，學習職務知能，如此重視職場研修以(O.J.T)作為公司人才培育的中心。

②O.J.T的另外意義，乃在使人事制度與集合研修相互配合，長官透過人事制度考核部屬的能力，給與適當的評價其成果；部屬在既定的考核計劃進行中，增進及提升個人的能力。而集合研修乃在研修體系中提供一個綜合研修場所，作為O.J.T補充教育，達到人才培育的目的。

4.參觀豐田元町工場：該場是在昭和三四年八月成立，以生產汽車為主，其生產係以機器人及人工混合作業，完全用生產帶自動作業，從業員工在一定生產作業時間內，必須完成其負責應該裝配的機器零件，員工對其負責的工作，應有相當的熟稔，如其在一定時間無法完成裝配，必影響整個生產線上的作業。比較笨重且體積大者用機器人搬運及裝配，由人工裝配大致較為輕便的零件。上下午作業時間，定時統一休息。由此可知，其生產作業分車體、引擎、電機等設置工場生產其負責部分，然後才輸送生產帶線上裝配，完全採科學化、機械化、自動化生產

，其作業的精密度，要求達到零缺點，故重視員工職場研修教育及研究發展。

伏NTT的人材培育：

1.NTT中央研修中心：日本電信電話株式會社，為辦理員工訓練進修需要，在全國設有松山、大阪、鈴鹿、仙台及中央等五個研修中心，以鈴鹿及中央較大，可容納一，五〇〇人。中央研修中心位於東京都調布市入間町一之四四號。其最初是在明治四年工部省於東京、京橋木挽町成立電氣通信技術人員培養的修技教習場明治四十二年成立遞信官吏練習所，昭和二十年改稱為高等遞信講習所，昭和二十三年奉命廢除，昭和二十四年電氣通信職員訓練所，於東京第一學園再開辦，昭和二十七年五月移到現址、十一月改稱中央電氣通信學園，二十八年九月設置高等科（修業年數二年），三十七年十月政府開始國際研修計劃，六十年四月日本電信電話株式會社成立。六十一年四月顧客研修開始，平成一年七月大學部制度結束，三年三月全國成立五個研修中心併改稱中央研修中心。

(1)組織體系：所長下設研修企劃部、行銷營業部、通訊系統研修部、網路研修部、多媒體研修部、總務研修部、管理層研修部等，員工有三〇〇人以上。

(2)教育體系：

①階層別研修：a 有一般職員研修如新進職員研修、指導者養成研修、股長等研修 b 管理者研修如課長研修、分店長研修等 c 指揮者研修。

②專門別研修：依層級分基礎層級、應用層級及上級層級等研修；以新技術、新知識普及研修有指導者與實務者研修；及協助資格取得研修：如電氣通信主任技術者、工事擔任者、無線技術等。

③支援自我啓發研修：如通信教育、國內特定大學升學、語言研修、海外留學、海外研修。

(3)研修的種類：

①NTT職員研修：新進職員研修，在進入公司四月以後到十一月期間實施，目的在訓練教育基本應有知識，學習一些社會概要、業務知識等亦就是導入研修，採集合研修，而後在事業所實施實務研修，到年底再以集合研修，實施後期研修，將事業所實習所得之業務知識，以有系統的整理，及通信技能、經理、財務等各種應備的基礎知識給與教導的集合研修。提升技能研修乃是應NTT業務需要有關新技術、新知識的普遍研修，以及協助取得資格研修等有關提升技能研修。

②顧客研修：NTT株式會社以外有關電氣通信、企業通信及情報關係等各事業所委託舉辦的各種研修或利用公餘時間學習電氣通信有關技術的通信教育。

③國際研修：政府計劃國際研修、個別研修及沖繩國際中心。

(4)NTT中央研研修中心設施概要：有研修棟八棟其中有教室八五間、實習室、遠隔室等，其他講堂、圖書館、武道館及本館。研修生宿舍十二棟五一六室，可容納一四八八人及研修生食堂一棟，可容納七五〇人

## 2.日本電信電話(株)總公司：

(1)公司概況：本社在東京都新宿區西新宿三一十九一二。於一九八五年四月轉為民營，從業員工一九九五年九月底統計有一九一，四三八人，資本額有七，九五六億日圓。利潤一，四二六億圓，總資產一〇兆七，三一二億圓(一九九五年三月)，經營事業有電話、電信、電報及其他。事業機構有本社(1)、事業本部(15)、支店、營業經銷所(439)，研究所(13)，海外事務所(5)、海外當地法人(11)。

(2)人事變革：一九八五年實施民營化，一九八六年民間業者出現，進入競爭狀態，一九八七年由原依其職位改以職能資格升遷制度，一九八八年廢止培養中間幹部，鼓勵優秀人才競爭，一九九〇年公司企業使命改變，視覺及個人通訊，進入多媒體經營型態時代，一九九五年開放子公司獨立，預計到二〇〇〇年員工降為十五萬人。

(3)目前人才培育的六大重點：①逐漸配置多媒體設施策略②縮簡經營據點為一五〇個，強化經營競爭能力③國際事業相關人才培育以合作方式辦理④強化經營人才管理能力⑤年青員工具有實戰能力者，培養擔任幹部⑥精簡管理職人員。

## (四)日本式企業經營特色：

1.年功序列制慢慢改為能力制。

2.終身僱用制慢慢改為按業績僱用制。

3.新望人才與時代改變。

4.人才培育的問題點就是弱點，應加強投入改善；人才培育範圍應權責明確。

5.研修課程內容需規劃、考核、用人配合為一體，注重策略性教育研修。

6.僱用人才應綜合判斷，惟是否改變很難維持一定準則。

7.訓練可依職務別、目的別因應環境的變化而變化。

8.今後以職能別僱用者多，有速戰能力人員吃香，比較注重學歷，中途僱用需有專業技術，公司進入速度競爭時代。

## 9.企業研修的狀況：

(1)公司安排而個人無意願者效果差。

(2)要求速度時代，透過研修即做事不可能，所以目前需培養通才。

(3)準備課程由員工自己選擇，然後公司選員受訓。

(4)新人的能力要有全盤性及廣而淺的認知，放棄規格化訓練。

(5) 研修應重視國際觀，惟國際化事業人才往往有很多問題存在。

伍、民間企業的戰略性人才培育：

在一九七七到一九七八年訪問美國及日本經理五十人，得到寶貴資料有十一項，僅列舉三項如下：

1. 溝通及行動模式：

(1) 美國經理人看日本經理人：

① 不重視資訊交換 ② 日本主張共同責任，美國則無 ③ 美國做廣告，日本不回應 ④ 議論點不明確不充分。

(2) 日本經理人對美國經理人的看法：

① 對問題討論不充分，有事不充分報告 ② 對建議事項未做明確答覆 ③ 時常有不滿情緒 ④ 自我防衛太強烈、太高傲、反應激烈、自我檢討不足、沒彈性、不會說實話。

2. 決策模式：

(1) 美國經理人看日本經理人：

① 用建議方式，自己不作決策，做法太慢 ② 不直接批判、對錯誤較少，決策品質高 ③ 過程及時間短，但所投入時間多 ④ 不會運用其他可供作決策之資源 ⑤ 自我調整困難 ⑥ 感覺上的討論時間太多。

(2) 日本經理人對美國經理人的看法：

① 決策時偏重某一方 ② 沒有分析決策優劣得失 ③ 欠缺集團工作，注重個人工作 ④ 決策僅考慮局部 ⑤ 他人做法採垂直不採水平 ⑥ 應多發時間分析。

3. 組織的特徵與工作的關係：

(1) 美國經理人看日本經理人：

① 經理人被換後其工作人員亦知道工作方針 ② 日本經理人經常在作協調 ③ 不負責任 ④ 責任釐清前一遍混亂 ⑤ 共同責任使組織工作效率降低 ⑥ 行動曖昧不明確 ⑦ 由高階主管下達目標 ⑧ 專業祈待過大。

(2) 日本經理人對美國經理人的看法：

① 重視個人利益 ② 重視命令系統，有彈性遵從命令，對上司沒有意見 ③ 對他人工作不關心 ④ 工作在职位說明書內 ⑤ 不作協調 ⑥ 工作定義對於職務是自然發生 ⑦ 大致有共同性的看法。

伍、研習心得

一、國內研習

(一) 各機關應培養或開發員工創新能力，猶須積極推動組織學習與團隊建立，以提升機關團隊競爭力。

(二)公共組織的策略管理，就是利用組織的活動與規劃、設計，使組織目標、任務與環境相配合，運用策略領導、策略管理與自管工作團隊等之連結對組織轉型的方法，達到組織管理的新趨勢。

(三)公共部門推動全面品質管理乃是以服務顧客為中心，著重錯誤的預防勝於檢查，鼓勵員工全面參與品質改進，尊重與肯定其努力及貢獻，樹立機關新形象。

四激勵員工的工作意願，是機關組織行政管理上的核心課題。

(五)協助員工釐定公務生涯規劃，使其個人目標與組織目標緊密結合，建立個人與機關雙贏局勢，完成組織任務。

(六)企業辦理教育訓練主要的目的在於提升個人的能力，進而增加生產力。

(七)訓練課程通常須包括訓練科目、訓練時間、訓練地點、訓練方式與訓練方法等，這整個過程就是訓練課程的設計與執行。

(八)組織變革中官僚組織式微、金字塔組織扁平化、中層管理職位消失、極大化衍化成小即是美、注重人性化管理、實施辦公自動化及資訊化、新知識及新技能的提升、重視休閒娛樂活動、提倡終身學習及推行全面品質管制等，均為公司企業規劃未來人力資源發展重要考量因素。

(九)各機關應根據未來施政方針或綱要，配合當前及未來業務發展需要，先行預估特定期間內公務人力所需補充之數量與類科，據以編訂近、中、長程各種公務人力計劃，謀求如何「適時」、「適質」、「適量」，地提供所需人力，並加強人力的培養訓練及適當分配，促使人力有效運用，共同向機關任務目標邁進。

(十)各機關應運用民主領導與激勵原則的管理制度，讓人人參與決策、權力共同分享等原則，取代以往的監督與制裁，領導者在決策過程中，運用「團體決策」、「資訊傳播」、「諮詢度」、「建議模式」與「座談會」等方式，使組織成員擁有提出意見與分擔責任的權力和機會。

## 二.國外研習：

(一)日本政府及民間企業機構研修體系健全，重視員工研修制度。

(二)貫徹實施職務輪調制度，增加工作歷練，培養通才。

(三)落實工作場所技能訓練教育，輔導參加國家升級證照資格考試。

四政府機關派遣公務員前往民間企業研習效率及成本觀念，與專業知識、技能及建構良好的人際關係。

(五)發揮團隊精神，注重團體績效。

(六)中央、地方及民間企業職位職稱一致，職責劃分明確。

(七)考試、進用及升遷等，與訓練體系相配合，俾益達到考訓用合一。

(八)實施目標管理，加強生涯規劃訓練，確立終身學習體制。

(九)終身僱用及年功序列升遷體制，為奠定日本政治、社會安定的基礎。

(十)政府及民間的研修皆以導入研修、實務研修、後期研修等三段式辦理，導入及後期研修以採集合研修，實務研修以職場研修即技術、經驗的傳習為主。

(十一)人事管理的基本考量係採能力主義、業績主義，業績成效卓著者給予較高評價及升遷，惟升股長須通過股長升等考試，其參加測驗必須年滿二十八歲，並具備一定資格、年資。考試內容分事務與技術，第一次考試以教養為主技術增加專業知識、第二次考試為一般論文、行政知識及面談口試，以測驗或申論形式出題。課長輔佐級以上升任人員，以勤務業績為選任要件，同一職務任期最高三年，人事升遷體制嚴謹，且必須參與各階層別研修，以達到培育人才的目的。

(十二)日本政府及民間對高齡化社會的因應措施，在兼顧職員生活與抑制職員薪資總額高漲，進行檢討釐定其平衡點，並將年金支給年齡由60歲改為65歲，以減輕年金財政負擔。

(十三)嚴格控制職員定員標準，精減用人，抑制員額過份膨漲，減低用人成本，提升企業經營績效。

(十四)基礎及應用研修以提升新知識、新技術為主；管理與領導者研修以研習管理技巧及決策分析判定為課題，研修時機與自我啓發相結合，使研修型態多樣化、活潑化。

(十五)政府及民間企業對於業務應興應革事項，皆鼓勵員工參與建議制度，注重研究發展及業務改進與創新，以提升工作效率。

#### 陸、建議事項

一地方機關（如縣市政）職務列等簡任第十職等以上者，僅有主任秘書一人，不盡合理，臺灣省政府各廳處及縣政府，科室主管職責繁重，其職務列等實有必要提高，建議調整為簡任第十職等，俾益為地方機關培育人才與留住人才。

二日本都道府縣政府或民間企業設有訓練專責機構，辦理員工研修事宜，我國目前僅有中央與省政府設有訓練專責機構，縣市政府則付諸闕如，建議縣市政府設置訓練專責機構，惟以精簡員額，精實組織為原則。

三工商業發達，民間企業重視羅致優秀人才，由於其以能力及業績主義為聘用升遷依據，現實環境使然，為求生存與發展，惟有不斷吸取新知識、新技術，充分運用在職務上，努力經營績效，為企業創造利潤。而政府機關往往由於法規、制度及人際脈動等各種因素限制其專長之發展，故建議各級政府適後對公務人員升遷，以採取能力及業績主義為導向的升遷體制。

四國內外民間企業的技術及企劃、經營與管理等知能實有凌駕乎政府機關，故建議仿照日本政府機關派遣公務員前往民間企業研習其成本觀念、效率觀念等專業知能，使研修體系多樣化、活潑化。

五、資訊網路普及時代即將來臨，企業化的政府，需要有一流的公務人員負責推動其政策，而一流的公務員必須具備操作電腦知識及技能，故建議政府應加強公務人員資訊化、電腦化的技能訓練。

六、適值知識進步神速，一日千里，囿限於個人知能，欲應付多變的社會及時代，不感窮途也難，建議各機關為運用團體智慧，研究處理對策，凝聚共識，實有必要以學習型組織與建立團隊，組成危機或專案處理小組，提升政府機關競爭力。

七、資訊發達及教育普及，公務人員知識皆達一定水準，過去金字塔的機關組織及官僚體制，實有必要檢討改進，建議各級政府應檢討修正使組織扁平化，大力裁減監督及管理之中高階層職位，以符精簡員額，精實機關組織。

八、各機關應實施人性化人事制度，運用民主領導及激勵原則，讓員工人人參與決策，權力共同分享，來鼓勵員工參與建議，俾益政策的周延性、完整性、準確性及可行性，故建議機關首長或領導者在決策過程中，以團體決策、資訊傳播、諮詢度、建議模式與座談會等方式，使組織成員擁有提出意見與分擔責任的權力與機會。

九、新加坡政府行政效率與都市建設皆為世界各國讚佩不已，且難望其項背，惟仍然自覺創新力不足，乃積極延攬外國科技人才，參與國家建設，人才國際化，建立國家人才庫，故建議政府應注重國際人才交流，建立國家人才庫，以應經建之需要。

十、各級政府對於政策與制度的訂定，建議比照現在企業流行「逆向操作管理」，健全組織經營不是由上面訂定制度才由下面執行，應該是由下面訂定，上面負責審核，如此下面的人員才能充分了解制度的意義與功能，「體驗是最好的認知」，自然就會認真落實去執行。

## 柒、結論

國父說：「所謂人能盡其才者，在教養有道，鼓勵以方，任使得法」，教養鼓勵乃是教育訓練及發展是也。人才培育應本「教養有道，鼓勵以方」之原則，各機關延攬、遴選及任用之人才，雖已具備相當程度之學識才能，仍須借重無止境的教育歷程，何況現代工作知識技能日新月異，非不斷學習歷鍊，實不足以稱職。依據羅瑞 (LOWRIE) 對人力資源發展之定義為：訓練新進員工此其一也，訓練員工使之完成新的任務及責任此其二也，改進員工現職的能力及技術此其三也，協助員工為更上一層的陞遷及個人的成長做準備此其四也，以提高經營管理及促進經濟發展。日本公私機關將員工視為組織最重要的資產，注重人力資源發展，以人員培訓為重心，透過人員的學習活動，增進個人知能，改善服務態度，提昇工作技能，以有效達成組織目標，進而強化組織的競爭力，結合個人發展、組織發展、員工生涯發展三者為一體，足以學習效法之處仍多，語云：「他山之石可以攻錯，察異方之言可以知漸」，惟礙於國情不同，無法全盤引用，居興幸得獲准研習日本公務員及民間企業的教育訓練制度，為期短促，難以瞥見全貌，僅略述一己所得供主管機關規劃設計員工教育訓練之參考。

日本公務員及民間企業的教育訓練制度研習學員名單

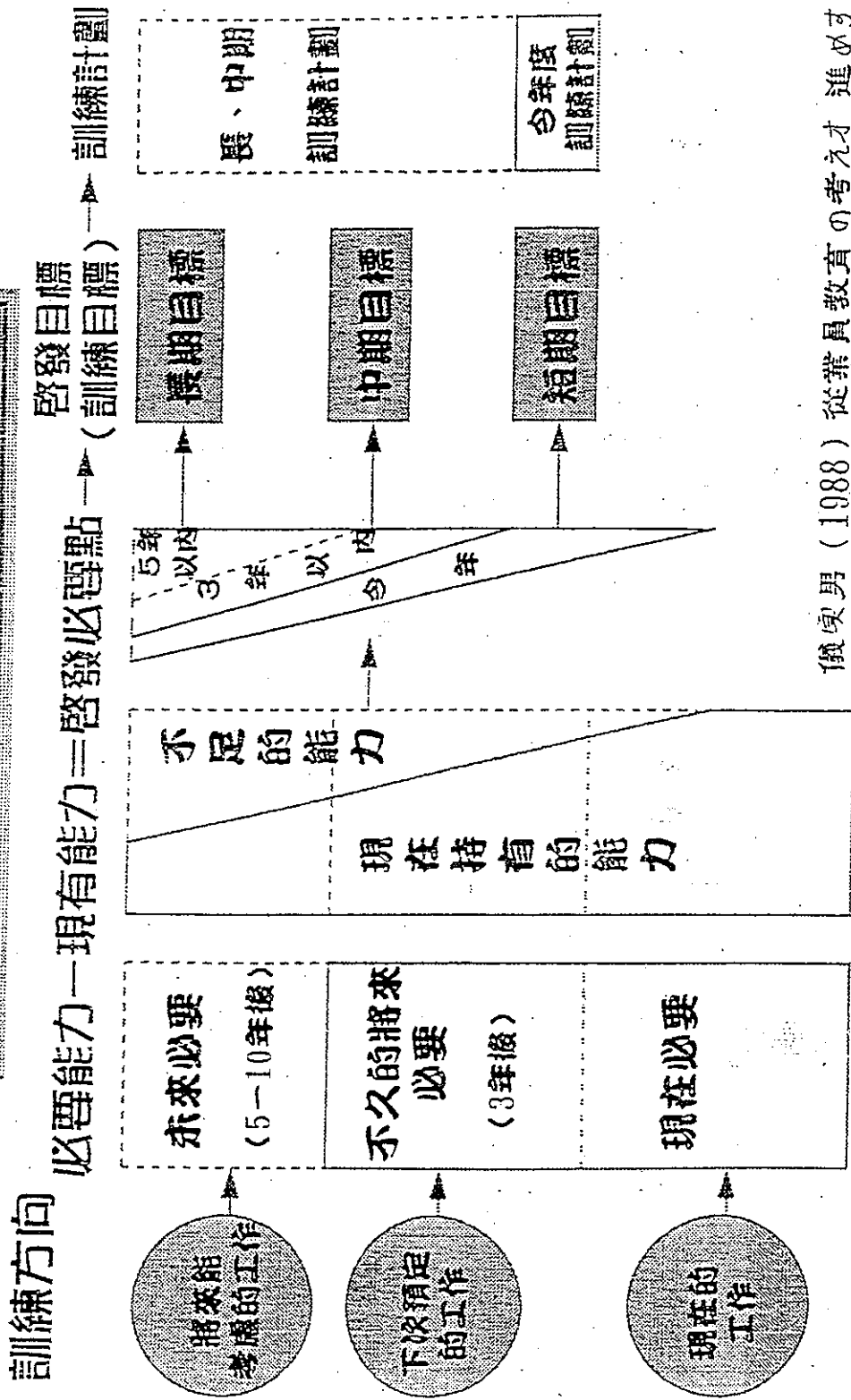
職別	姓名	服務機關	職稱	職等	連絡電話
團長	佟中仁	中國生產力中心	經理		
秘書	蔣永明				
管理	張文煌	臺灣省政府人事處	科員	荐任六等	
學員長	張亘宇	同上	主任	荐任九等	
副學員長	黃碧玉	臺灣省訓練團	輔導員	荐任八等	
學員	馬永芳	同上	組長	荐任九等	
//	吳敏夫	同上	課長	荐任八等	
//	胡宏元	同上	輔導員	荐任八等	
//	賴月英	同上	課員	荐任七等	
//	蕭煥鏘	台灣省政府人事處	股長	荐任八等	
//	李惠丹	同上	股長	荐任八等	
//	許春梅	臺灣省政府教育廳	股長	荐任八等	
//	李潤身	臺灣省政府勞工處	股長	荐任八等	
//	劉資堃	臺灣省政府教育廳	主任	荐任九等	
//	黃忠和	臺灣省政府兵役處	主任	荐任九等	
//	林居興	台灣省自來水公司	主任	荐任九等	
//	陳榮隆	臺灣省政府秘書處	視察	荐任九等	
//	朱金水	地政處土地測量局	技正	荐任九等	
//	李金茂	臺灣省政府衛生處	視察	荐任九等	
//	高翠璣	臺灣省社會福利中心	組長	荐任八等	
//	劉蓬期	南投縣政府	股長	荐任八等	
//	蕭錦利	臺灣省國教研修中心	副主任	簡任十等	
//	邱俊六	臺灣省農工企業公司	主任	荐任九等	

附件一

	日程	行程(預定)	住宿
開講指導	5/23(四)	研修團·抵日	東京  (9夜)
	5/24(五)	開講式/開講指導/課程「日本的行政制度」/歡迎式	
	5/25(六)	訪問:東京電力館等(CPC安排)	
國家公務 員的研修 制度	5/26(日)	休息日	
	5/27(一)	課程:人事院「國家公務員的研修制度」	
	5/28(二)	訪問:勞動省勞動研修所	
	5/29(三)	訪問:帝都高速度交通營團研修所	
	5/30(四)	訪問:自治團體國際中心/訪問:東京都職員研修所	
	5/31(五)	課程:「日本式企業經營特色」/訪問:三井石油化學(株)	
地方公務 員的研修 制度	6/1(六)	拜訪臺北駐日本代表處·交流座談會(CPC安排)	橫濱  (8夜)
	6/2(日)	休息日	
	6/3(一)	訪問:自治大學	
	6/4(二)	訪問:國際湘南村協會(湘南國際村)	
	6/5(三)	訪問:川崎市職員研修所/訪問:神奈川縣自治綜合中心	
	6/6(四)	課程:「橫濱市職員的研修制度」	
	6/7(五)	訪問:川崎科學園區	
	6/8(六)	休息日	
	6/9(日)	移動:橫濱-新神戶 市内視察	神戶1夜
民間企業 的教育訓 練制度	6/10(一)	訪問:SPACE ALFA神戶 (移動:神戶-京都)	京都2夜
	6/11(二)	訪問:OMRON株式會社	
	6/12(三)	(移動:京都-名古屋) 訪問:名古屋市「市職員的研修制度」	名古屋1夜
	6/13(四)	訪問:豐田人材開發中心(CPC)(移動:名古屋-東京)	東京  (6夜)
	6/14(五)	訪問:NTT中央研修中心/ 訪問:日本電信電話(株)總公司	
	6/15(六)	休息日	
6/16(日)	休息日		
研修總結	6/17(一)	課程:「日本式企業經營的特色」/ 「民間企業的策略性人材培育」	
	6/18(二)	發表研修報告(綜合討論)/終講式/歡送會	
	6/19(三)	研修團·返國	--

附件二

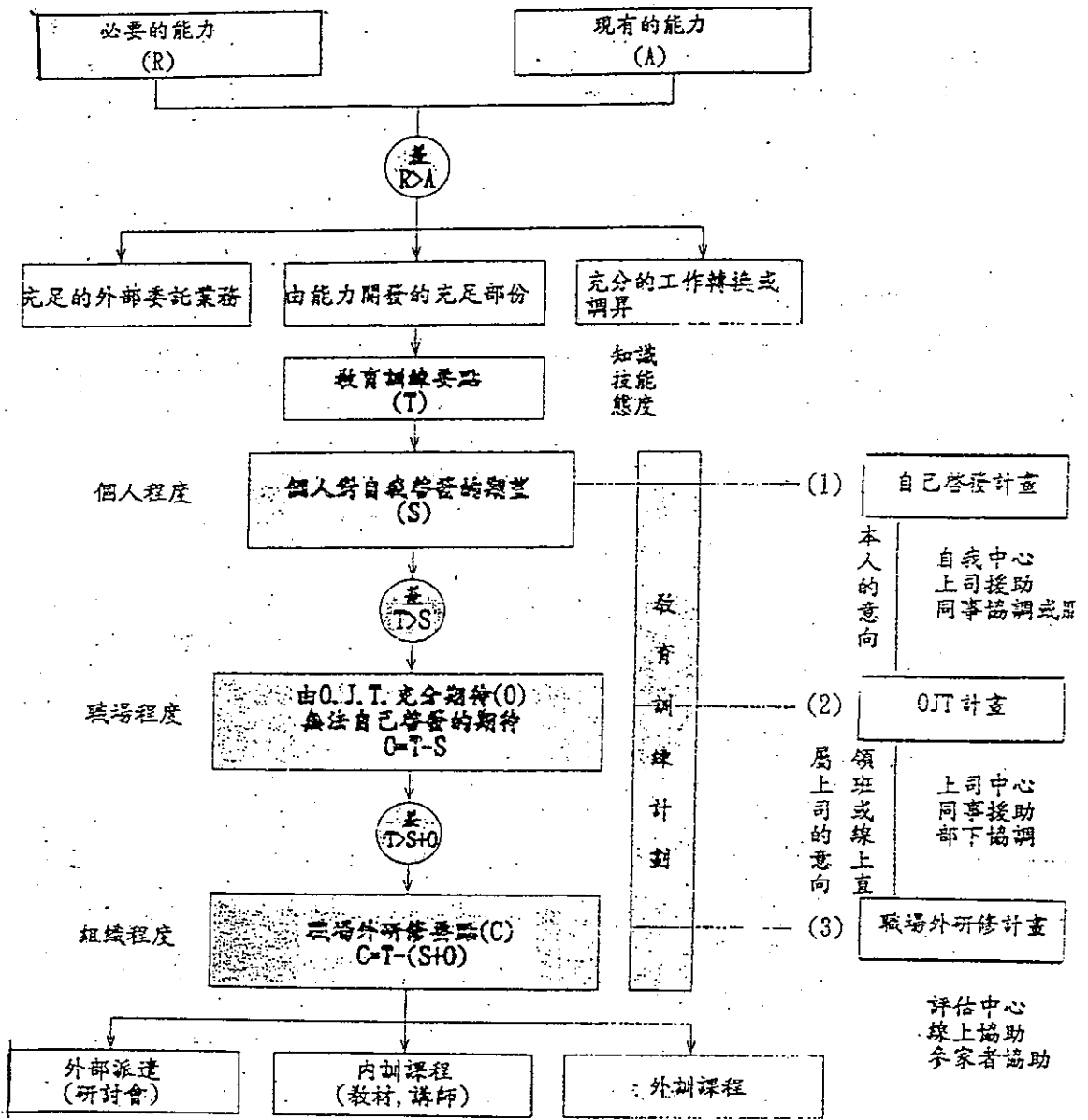
# 圖一：訓練方向與目標



飯塚男 (1988) 從業員教育の考えと進め

日本労働協會

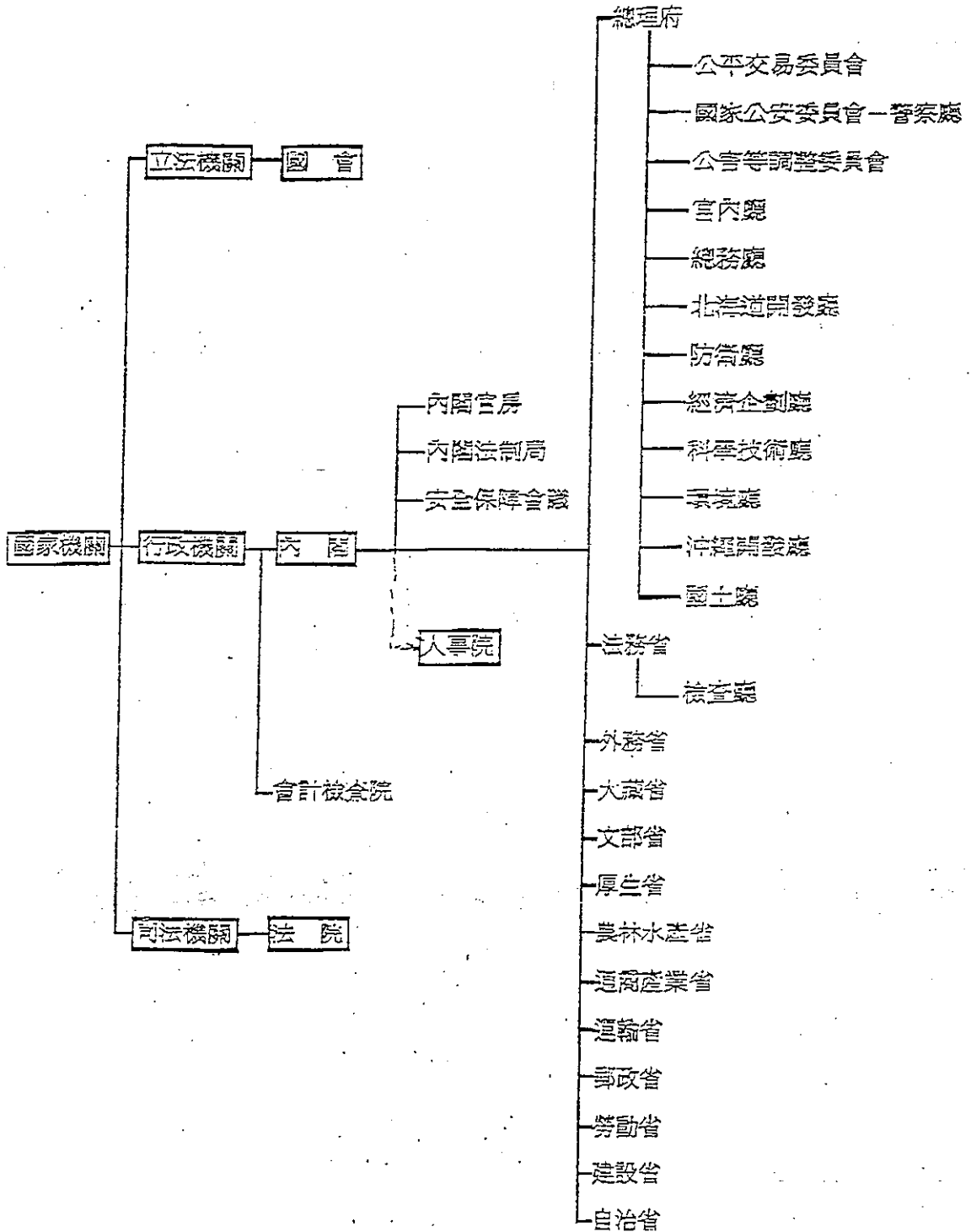
附件三



附件四

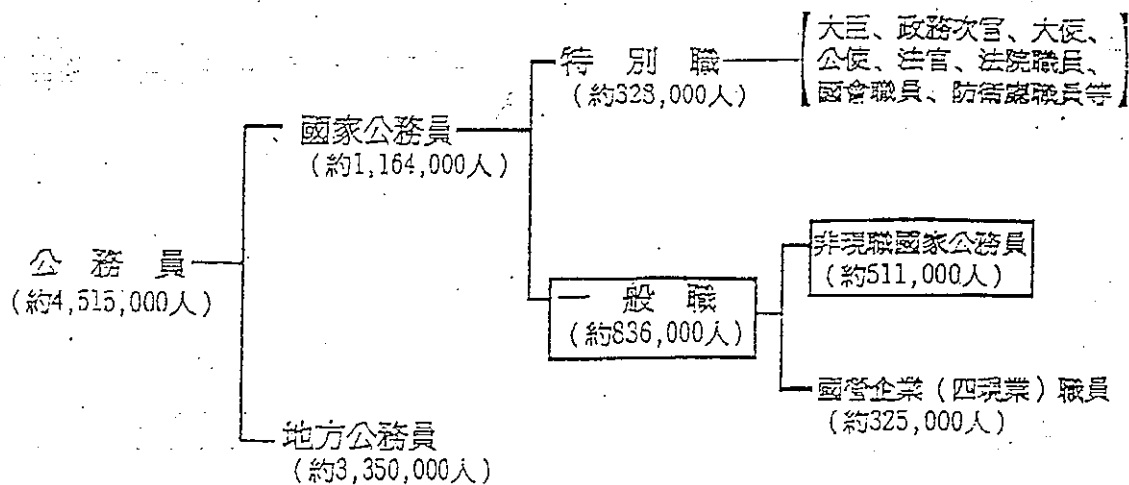
飯實男(1988). 從業員教育の考之方進めり, 日本労働協會

# 日本統治機構



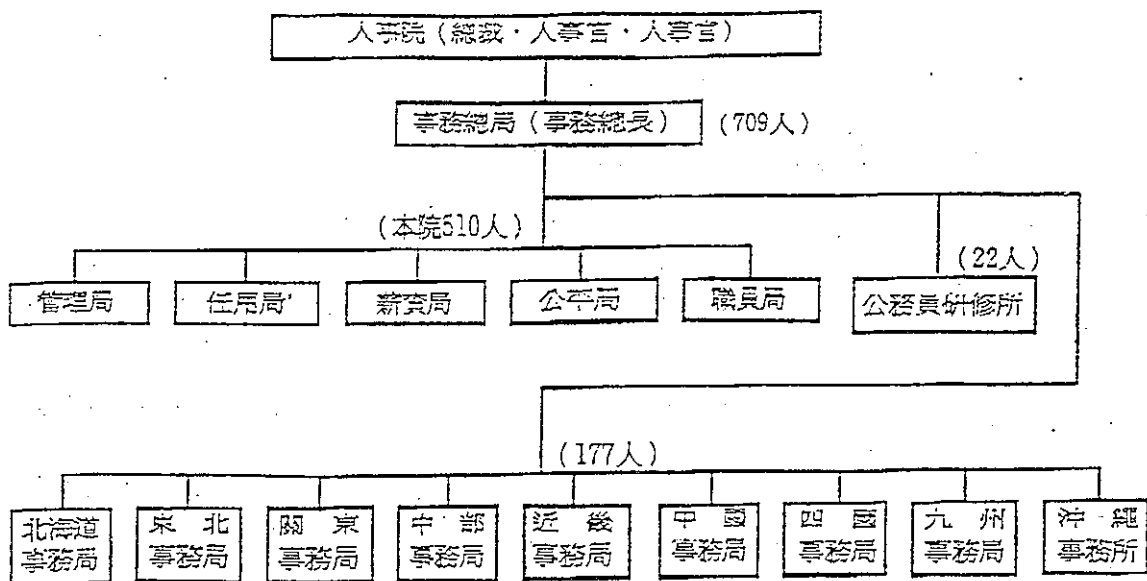
附件五

## 國家公務員的種類及人數



## 附件六

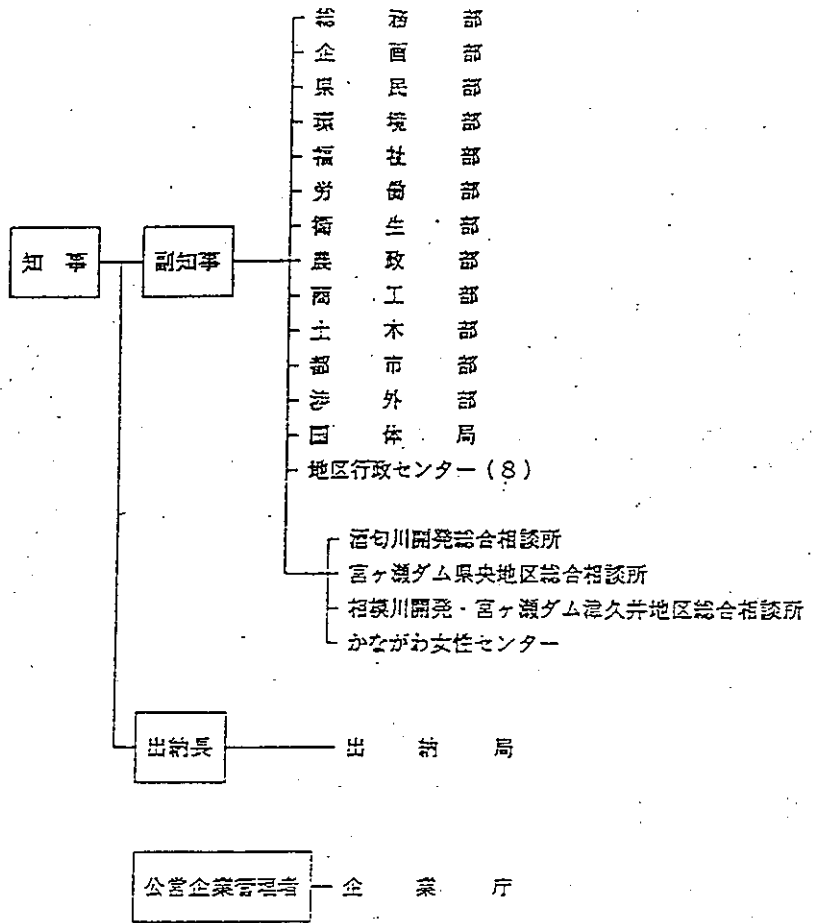
### 人事院組織圖 (1995年4月1日資料)



地方事務局除執行任用考試及研修執行外，並對各省廳的地方機關人事管理進行建言及指導等。

## 附件七

神奈川県組織・概観



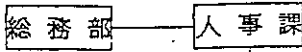
県議会 ——— 議会事務局

- 教育委員会 ——— 教育庁
- 人事委員会 ——— 人事委員会事務局
- 監査委員会 ——— 監査事務局
- 地方労働委員会 ——— 地方労働委員会事務局
- 選挙管理委員会
- 取用委員会 ——— 取用委員会事務局
- 神奈川県区漁業調整委員会 ——— 神奈川県区漁業調整委員会事務局
- 内水面漁場管理委員会 ——— 内水面漁場管理委員会事務局
- 公安委員会 ——— 県警察本部

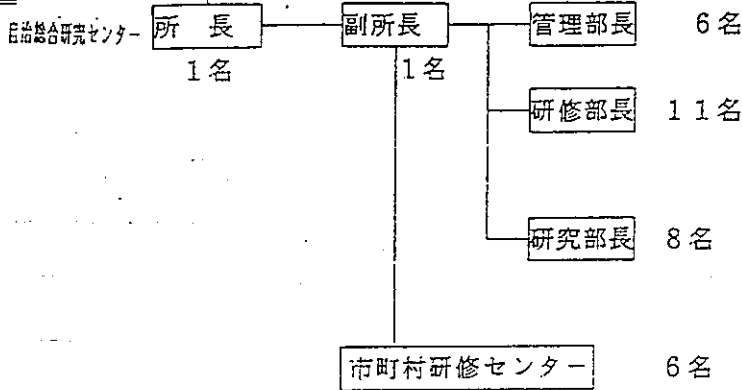
附件八

# 神奈川県自治総合研究中心の組織

## 本庁組織

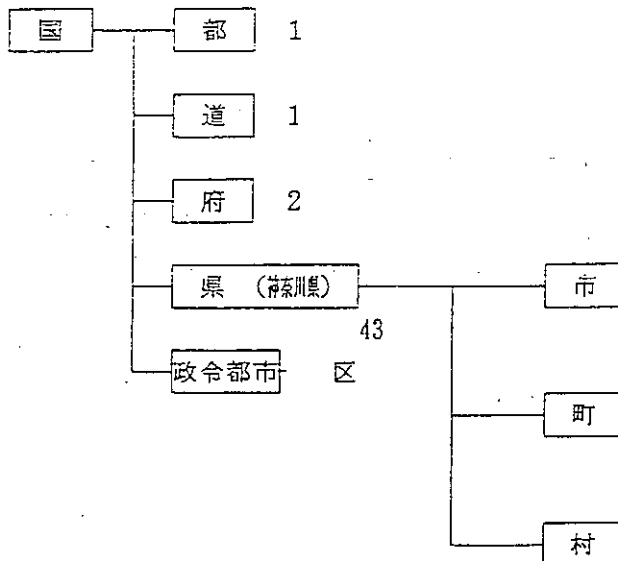


## 出先組織



県内 19市 (政令都市2市 横浜市)  
18町 川崎市)

## 参考



附件九

## 人事院研修實施概況（平成6年度(1994)）

研修課程名稱	對象目標	參加人數	研修期間	總計天數
合同初任研修	I種採用者	1,067人	4天	4,268天
行政研修	I種初任股員	565人	5天	2,825天
行政研修基礎課程	各省股長級	72人	3週	1,296天
行政研修	本省股長級	163人	2週	1,630天
	本省廳課長輔佐級	341人	2週	3,348天
	研究職室長級	34人	2週	340天
管理者研究會	自省課長級	149人	6天	894天
小計		2,391人	--	14,601天
自省廳職員研修	股長級	100人	2週	1,000天
	課長輔佐級	56人	6天	336天
小計		156人	--	1,336天
地方機關職員研修	新採用職員研修	434人	2~4天	1,638天
	中堅股員研修	720人	5~17天	6,122天
	股長研修	394人	7~8天	3,100天
	課長輔佐研修	203人	4~5天	980天
	課長研修	89人	5天	445天
	秘書業務研修等	339人	1~44天	1,997天
小計		2,179人	--	14,282天
研修指導者養成研修		1,010人	1~7天	4,010天
合計		5,738人	--	34,229天

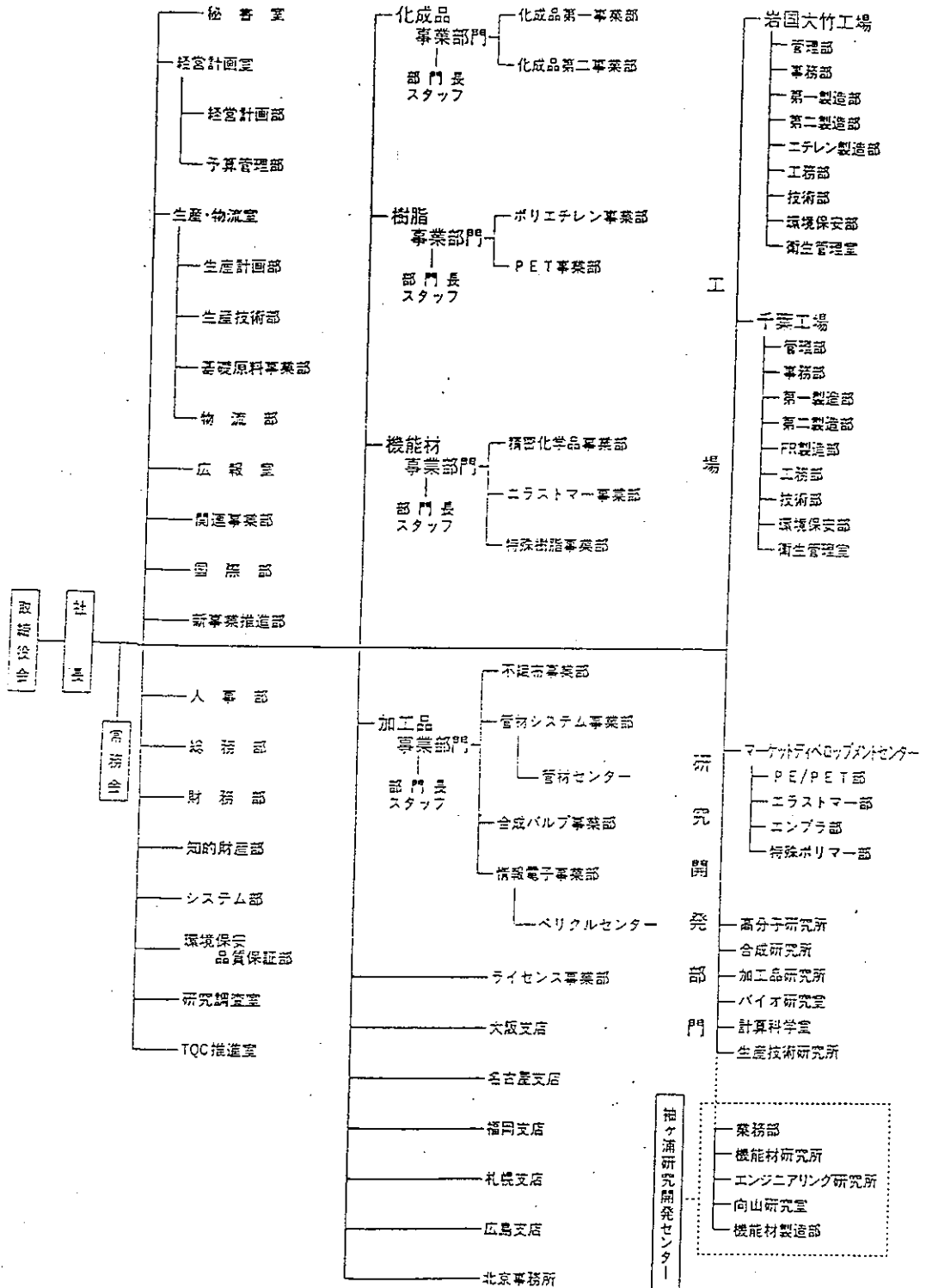
### （派遣研修）

研修課程名稱		參加人數	研修期間	備考
行政官在外研究員制度	長期	55人	2年	（派遣國）美國、英國、法國等
	短期	36人	3~6個月	（派遣國）美國、英國等
行政官國內研究員制度		16人	2年	（派遣地）東京大學、京都大學、筑波大學等
民間派遣研修		7人	1個月~2年	（派遣省廳）大藏省、運輸省、建設省
合計		114人	--	----

附件十

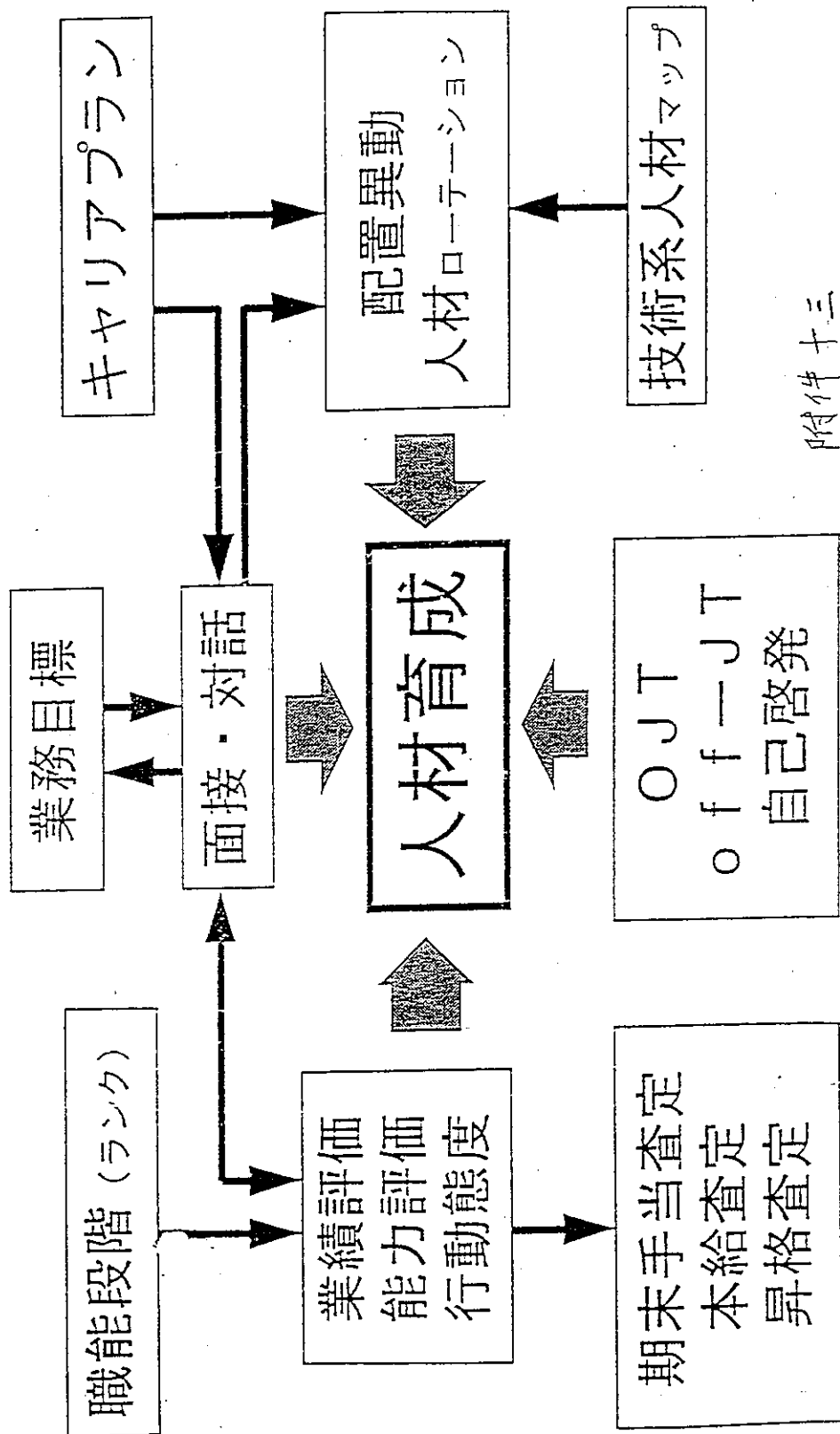


# 三井石油化学株式会社組織機構図



附件ナニ

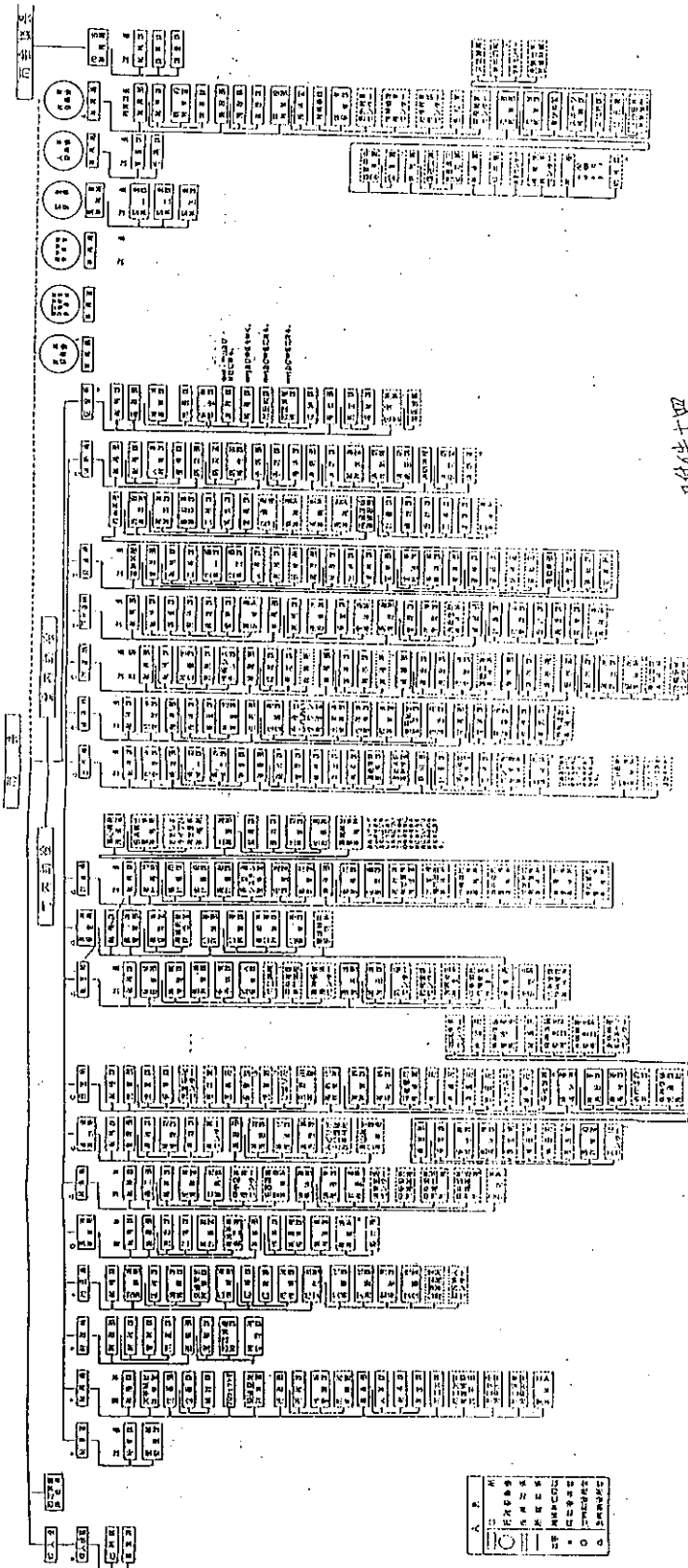
# 人材育成・評価の体系



附件十三

名古屋市機構圖

(平成7年4月1日現在)



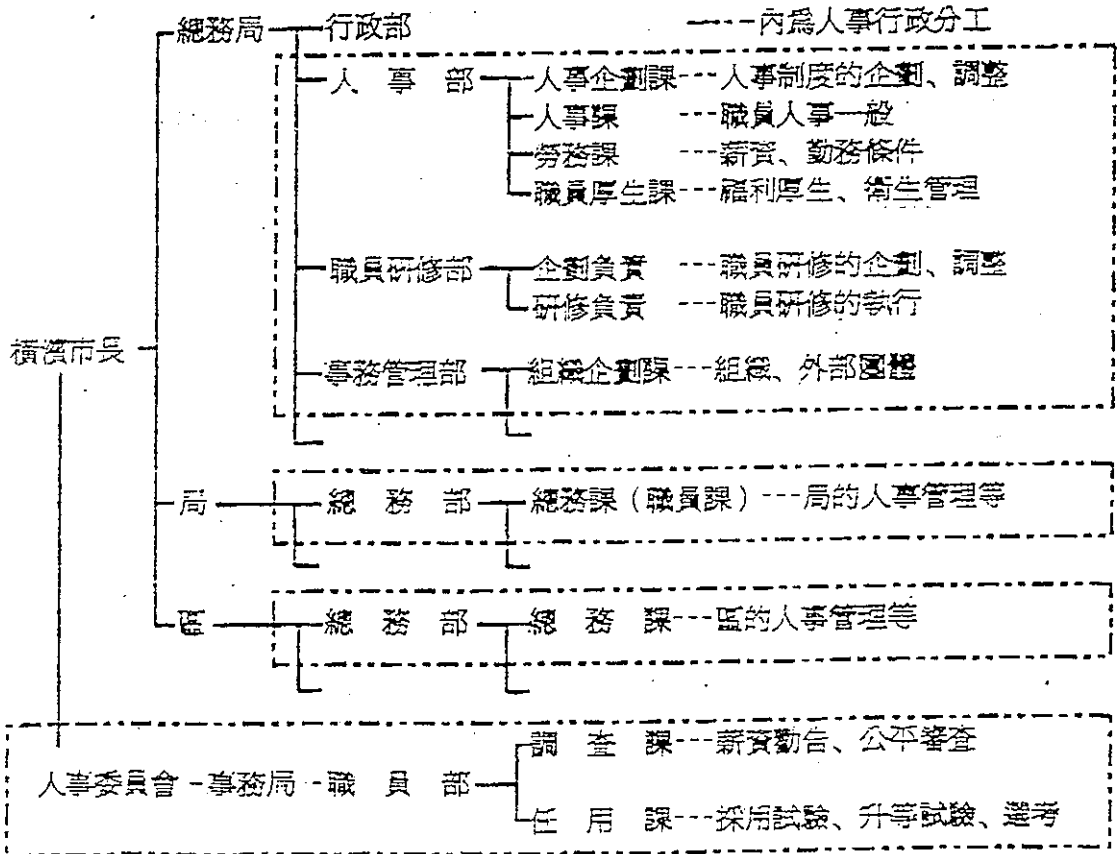
附件十四

32223人  
 職員 591人  
 被服 178人  
 諸君 100人  
 服務 1500人  
 職工 27000人

■	課
○	室
△	係
◇	支所

、橫濱市的人事行政角色分配

橫濱市總務局人事部



附件十五