

我國高階文官培訓之前瞻研究

委託單位：考試院

研究單位：國立政治大學

中華民國 99 年 12 月

我國高階文官培訓之前瞻研究

委託單位：考試院

研究單位：國立政治大學

計畫主持人：江明修（國立政治大學公共行政學系教授）

協同主持人：陳秋政（東海大學行政管理暨政策學系助理教授）

研究助理：謝儲鍵（國立政治大學公共行政學系博士生）

梁筑雅（東海大學行政管理暨政策學系碩士生）

中華民國 99 年 12 月

研究摘要

我國高階文官培訓之前瞻研究過程，運用文獻檢閱方法初步探討當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰及其培訓重點，同時也增加對各國高階文官培訓的制度設計與內容的認識。其次運用深度訪談法約訪各方專家，獲取對我國高階文官培訓現況、問題、策略與發展議題的實務經驗與見解，藉以產生德爾菲問卷設計架構，以利後續前測與正式問卷的設計及施測。最後，以德爾菲問卷調查結果為基礎，召開情境規劃與劇本撰寫座談，邀請各方專家共同確認未來 10 年影響臺灣高階文官培訓的因素，並據以分類形成兩條發展軸線、劃分出四項發展可能，並從中擇二深度探討其內容及其與影響驅力之間的關係強度與方向，提出兩套情境劇本。

關鍵詞：高階文官、培訓制度、政策前瞻、情境規劃

Abstract

This research applies the method of literature review to enhance research team's understanding on high-rank civil service and its training system, and to learn valuable experience from other countries simultaneously. Secondly, in-depth interviews with selected expert are implemented individually. Base on the research result from previous steps, the analytical framework of this research has established. A Delphi questionnaire for preliminary test has designed by adopting the framework. Two rounds of formal survey are conducted after that.

Finally, the result of Delphi survey has taken as reference for holding a scenario planning meeting to complete the policy foresight of high-rank civil service system in Taiwan. The participants in scenario planning meeting have consensus in identifying the factors for its development in next decade. It also concludes two axes to divide four types of possible development. This research has chosen two of them for detail scenario analysis and content.

Keyword: high-rank civil service, training system, policy foresight, scenario planning

目次

| | |
|-----------------------|-----|
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 第二節 研究目的與問題 | 3 |
| 第三節 研究方法與流程 | 3 |
| 第二章 理論回顧與相關文獻分析 | 7 |
| 第一節 前瞻研究相關文獻分析 | 7 |
| 第二節 我國高階文官培訓制度革新現況分析 | 17 |
| 第三節 我國高階文官培訓之 SWOT 分析 | 27 |
| 第三章 各國高階文官培訓制度分析 | 37 |
| 第一節 韓國高階文官培訓制度 | 37 |
| 第二節 新加坡高階文官培訓制度 | 43 |
| 第三節 美國高階文官培訓制度 | 49 |
| 第四節 英國高階文官培訓制度 | 53 |
| 第五節 日本高階文官培訓制度 | 57 |
| 第六節 法國高階文官培訓制度 | 63 |
| 第七節 加拿大高階文官培訓制度 | 67 |
| 第四章 德爾菲問卷之設計、調查與分析 | 71 |
| 第一節 德爾菲問卷之準備 | 71 |
| 第二節 第一回合德爾菲問卷設計、調查與分析 | 87 |
| 第三節 第二回合德爾菲問卷設計、調查與分析 | 99 |
| 第四節 情境規劃與劇本撰寫座談內容分析 | 111 |
| 第五章 結論 | 119 |
| 第一節 研究發現 | 119 |
| 第二節 後續研究建議 | 127 |
| 參考文獻 | 129 |
| 附錄 | 135 |
| 附錄 1: 前期訪談題綱 | 135 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| 附錄 2：政府部門「某部會副司處長」層級人員之前期訪談摘要稿 | 137 |
| 附錄 3：企業界代表前期訪談逐字稿 | 139 |
| 附錄 4：政府部門「會級」代表前期訪談逐字稿 | 149 |
| 附錄 5：德爾菲問卷前測版本 | 153 |
| 附錄 6：第一回合德爾菲問卷 | 165 |
| 附錄 7：第二回合德爾菲問卷 | 179 |
| 附錄 8：期末審查會議修正意見對照表 | 193 |
| 附件 1：前測問卷內容解釋(面向一、二) | 161 |
| 附件 2：第一回合德爾菲問卷內容解釋(面向一、二) | 175 |
| 附件 3： 歐盟中高階公務人員之培訓課程種類 | 191 |

圖目錄

| | |
|-------------------------|-----|
| 圖 1-1：研究流程 | 5 |
| 圖 2-1：前瞻概念示意圖 | 7 |
| 圖 2-2：日本政策創新現況 | 9 |
| 圖 2-3：各國實施前瞻計畫的時間表 | 11 |
| 圖 2-4：政策前瞻研究流程圖 | 12 |
| 圖 3-1：韓國高級文官團預備時程圖 | 37 |
| 圖 3-2：韓國各級文官訓練計畫示意圖 | 39 |
| 圖 3-3：韓國高階文官培訓體系圖 | 41 |
| 圖 3-4：新加坡行政官職培育體系圖 | 44 |
| 圖 3-5：新加坡高階文官培訓體系圖 | 47 |
| 圖 3-6：美國高階文官培訓體系圖 | 51 |
| 圖 3-7：英國高階文官培訓體系圖 | 55 |
| 圖 3-8：日本高階文官培訓體系圖 | 62 |
| 圖 3-9：法國高階文官培訓體系圖 | 66 |
| 圖 5-1：我國高階文官培訓發展之前瞻規劃共識 | 124 |

表目錄

| | |
|-------------------------------|----|
| 表 2-1：科技前瞻與政策前瞻比較 | 8 |
| 表 2-2：國外政策前瞻管理分析 | 10 |
| 表 2-3：各國科技前瞻運作方法 | 11 |
| 表 2-4：各國科技前瞻運作流程 | 13 |
| 表 2-5：各國進行前瞻的方法與特色 | 14 |
| 表 2-6：台灣推動前瞻之經驗 | 15 |
| 表 2-7：政策前瞻計畫之運作架構 | 16 |
| 表 2-8：考試院高階文官培訓內容 | 19 |
| 表 2-9：人事行政局高階文官培訓課程表 | 20 |
| 表 2-10：台灣高階文官培訓 SWOT 分析表 | 31 |
| 表 2-11：未來 10 年挑戰、趨勢、具體事件彙整 | 35 |
| 表 3-1：韓國中央官員訓練所 2009 年訓練計畫 | 38 |
| 表 3-2：韓國高級文官六大核心能力 | 40 |
| 表 3-3：新加坡高階公務人員等級對照表 | 43 |
| 表 3-4：新加坡文官學院培訓計畫及課程 | 46 |
| 表 3-5：英國高階文官職級表 | 53 |
| 表 3-6：日本文官任用管道 | 58 |
| 表 3-7：國家公務員 I 種考試及格人員之升遷、培育模式 | 58 |
| 表 3-8：日本高級文官培訓課程 | 60 |
| 表 3-9：人事院辦理之研修（I 種考試及格人員為對象） | 61 |
| 表 4-1：深度訪談對象、編碼與代表性 | 71 |
| 表 4-2：德爾菲問卷設計架構 | 77 |
| 表 4-3：「高階文官培訓之內部問題」分析 | 80 |
| 表 4-4：「高階文官培訓之外部問題」分析 | 81 |
| 表 4-5：「高階文官培訓之問題解決策略」分析 | 82 |
| 表 4-6：「高階文官培訓之研究面向適切程度」分析 | 83 |
| 表 4-7：「確立培訓目標」面向分析 | 84 |
| 表 4-8：「設計培訓課程」面向分析 | 85 |
| 表 4-9：「執行培訓計畫」面向分 | 86 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 表4-10：「相關培訓計畫配套」面向分 | 83 |
| 表4-11：第一回合德爾菲問卷回收情形 | 87 |
| 表4-12：第一回合德爾菲問卷施測名單及編碼 | 87 |
| 表4-13：第一回合「高階文官培訓之內部問題」分析 | 89 |
| 表4-14：高階文官培訓之內部問題群組分析（第一回合德爾菲問卷） | 90 |
| 表4-15：第一回合「高階文官培訓之外部問題」分析 | 91 |
| 表4-16：高階文官培訓之外部問題群組分析（第一回合德爾菲問卷） | 91 |
| 表4-17：第一回合「高階文官培訓之問題解決策略」分析 | 92 |
| 表4-18：第一回合「高階文官培訓之研究面向適切程度」分析 | 93 |
| 表4-19：「確立培訓目標」面向分析 | 94 |
| 表4-20：「設計培訓課程」面向分析 | 95 |
| 表4-21：「執行培訓計畫」面向分析 | 96 |
| 表4-22：「相關培訓計畫配套」面向分析 | 97 |
| 表4-23：第二回合德爾菲問卷回收情形 | 99 |
| 表4-24：第二回合德爾菲問卷施測名單及編碼 | 99 |
| 表4-25：第二回合高階文官培訓之「內部問題」分析 | 101 |
| 表4-26：高階文官培訓之內部問題群組分析（第二回合德爾菲問卷） | 101 |
| 表4-27：高階文官培訓內部問題之結果分析（整體VS. 排除極端值） | 102 |
| 表4-28：第二回合高階文官培訓之「外部問題」分析 | 103 |
| 表4-29：高階文官培訓之外部問題群組分析（第二回合德爾菲問卷） | 103 |
| 表4-30：高階文官培訓外部問題之結果分析（整體VS. 排除極端值） | 104 |
| 表4-31：高階文官培訓之問題解決策略分析 | 105 |
| 表4-32：高階文官培訓之研究面向適切程度分析 | 106 |
| 表4-33：「確立培訓目標」之面向分析 | 106 |
| 表4-34：「設計培訓課程」之面向分析 | 107 |
| 表4-35：「執行培訓計畫」面向分析 | 108 |
| 表4-36：「加強培訓計畫配套」之面向分析 | 109 |
| 表4-37：澳洲政府運用情境規劃與分析策略之經驗 | 111 |
| 表4-38：情境規劃座談專家與編碼 | 113 |
| 表4-39：我國高階文官培訓之情境規劃與影響驅動力 | 114 |

表 5-1：具體興革建議與主協辦機關對照表..... 121

表 5-2：兩種情境發展與驅動力關係的描述..... 125

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

政府部門的行政環境在迎接、適應、回應治理時代所啟動的機會與挑戰時，面臨眾多複雜而棘手（wicked）的公共事務議題，導致文官體制運作的基礎必須從傳統服務轉向新公共服務的精神。其次，就服務對象而言，也從單一轉向多元。此外，民眾對文官的權威基礎、能力的培養，也有許多質變的期待。整體看來，前述趨勢已將文官的服務環境導向「跨部門治理」的結構。面對前述治理環境的變革浪潮，文官體系如何因應？由哪個層次回應？論者曾歸納「日、德、英、法、美」五國之高級文官體系特色做為回應，其研究成果將上述五國的高階文官體制區分為三種模式，分別為封閉多軌模式、開放多軌模式及開放競爭模式（彭錦鵬，1998），並強調各類模式皆需要長期訓練的配合，亦即凸顯本研究主題--「高階文官培訓」的重要性。簡言之，世界各國政府普遍重視從高階文官的培訓議題著手，思考如何從領導力的角度，養成高階文官前瞻規劃的治理能力，進而回應前述治理課題。

繼英國、美國、新加坡、韓國之後，我國政府於 2010 年也成立「國家文官學院」，展現重視高階文官培訓的決心與積極作為，並將學院功能特別聚焦於高階公務人員的培訓、終身學習及國際交流。但展望未來，如何讓高階文官培訓不僅對內能夠與滿足民眾期待接軌，對外能夠回應國際競爭的公共服務趨勢，讓整體高階文官培訓制度，對於決策力、領導力、管理力等培訓面向，皆建立具備前瞻思維的培訓政策，落實政府的整體服務願景，應是我國高階文官培訓的策略重點。

高階文官培訓的重點不同於「考選與晉用」，後者在 2005 年另由考試院委託其他研究團隊，以「高級文官考選與晉用制度之研究」為題從事研究，研究重點乃是探討政府高階文官的考選與晉用，是否能充分反應政治、經濟、社會各方面民意需求及外在挑戰（彭錦鵬等，2010）。但反觀高階文官培訓議題，在「教考訓用」的用人流程中處第三階段，雖不宜獨立自其他育才、用才階段，以免衍生配套不足的培訓設計疑慮。但就研究範圍的設定而言，仍必須提出明確的培訓設計思維以為區隔。若從傳統內陞、外補的觀念延伸，機關如欲明令陞遷管道拔擢組織中優秀同仁，在培訓的制度安排與層層把關的競爭過程脫穎而出，便必須思考如何透過施訓與要求確認高階文官候選人的資格。此外，從外補的角度來看，如何讓具備機關歷練經驗的優質人力，得以透過快速升遷的管道同時滿足個體生涯發展期望與機關用人需求便顯得日益重要。

第二節 研究目的與問題

一、研究目的

本研究計畫從「10年」為期的前瞻規劃角度，思考在未來公共服務內外環境變遷的條件下，探討我國高階文官的培訓重點，是否足以適應時代的需求。

二、研究問題

- (一) 當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰及其培訓重點為何？
- (二) 各國高階文官培訓的制度設計與內容為何？
- (三) 我國高階文官培訓制度之前瞻規劃（展望未來10年）為何？

第三節 研究方法與流程

於下分就研究方法、研究流程提出說明。

一、研究方法

本研究使用文獻分析法、深度訪談法、德爾菲法、情境規劃座談等四種方法進行研究，於下簡要說明研究方法與本研究計畫之應用關係：

(一) 文獻分析法

文獻分析的功能就是提供研究者一個對自身研究檢視的機會，研究者在閱讀與研究相關的文獻資料的過程中，可以發現自己的研究有何發展空間與方向？了解先前的研究與自身的研究有什麼樣的關係？研究的理論基礎是否可以更進一步的擴張？本身研究是否有不足之處等問題？（胡龍騰等，2000）。由此可知，文獻分析法是大量檢閱過去與自身研究相關的資料，藉以累積自身研究的知識與理論強度，並可以檢視自身研究是否有不足之處。除此之外，文獻分析法的客觀性的特質，可以彌補其他研究方法客觀性不足的問題，提供其它研究方法客觀的分析依據（張春興、楊國樞、文崇一，1989）。

本研究將蒐集高階公務人力培訓相關理論主張、國內外實務資料，包括重要高階文官培訓標竿計畫，美國、英國、新加坡、韓國的實施經驗與策略作為。主要藉由檢閱中外文書籍、期刊、論文、研究報告、政府出版品及專案計畫等文獻資料，從理論與實務兩個面向加以分析、整理與歸納，提升對推動高階文官培訓影響因素、具體策略的瞭解。以利後續專家學者焦點座談的討論，以及充實德爾菲問卷設計的基礎論證。

(二) 深度訪談法

在完成理論及相關研究文獻的檢閱與分析後，為補強研究團隊對高階文官培訓問題及未來發展的認識，同時強化德爾菲問卷設計的結構化程度，特別邀請三位培訓專家進行德爾菲問卷設計之「前期訪談」，相關訪談題綱條列如下：

- 1、若以10年作為前瞻規劃時程，請問我國高階文官培訓目前遭遇哪些重大問題？建請分由內部及外部兩個面向回答。

- (1) 內部面向：從「人民期待」角度出發。
- (2) 外部面向：從「全球挑戰」等考量出發。

- 2、面對前述的內外問題，請問在 10 年前瞻規劃的前提下，要想解決內部及外部的高階文官培訓問題，應該採取的策略為何？
- 3、在 10 年前瞻規劃的前提下，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的內容要素有哪些？如何結構化？

(三) 德爾菲法

德爾菲研究法也被定義「一種結構式團體溝通過程的方法，在整個溝通過程參與者對議題的討論，是限制在一定範圍內，讓成員能針對一項複雜的議題進行充分、有效的討論」(Linstone & Turoff, 1979)。所謂結構式溝通是指來自團體個別成員的訊息或知識的回饋，團體評斷觀點的評估，個人修正觀點的機會或匿名者的回應等；換句話說，德爾菲法的資訊來源是多元的(潘淑滿，2003)。德爾菲法由於具有「不明確性、複雜性、從眾性、爭論性、現實考量」等特性(宋文娟，2001))，經常被用以探討複雜議題的解決方案。簡言之，德爾菲法是一種科技整合的研究方法，而其研究過程中，強調針對設定的議題，透過專家匿名，並以書面討論方式，誘導專家以其專業知能、經驗與意見建立一致性的共識，進而解決複雜議題(Hartman, 1981; Shieh, 1990; 王秀紅等，1994; 宋文娟，2001)。至於德爾菲法在運作初始階段，每個成員針對討論的議題提供個人意見，這些意見經由不斷反覆的修改、澄清、整合與摘要過程，再以匿名方式回饋給參與成員，之後進入德爾菲法的第二回合階段。透過第二回合的意見回應與收集過程，不斷讓回饋更具體、更聚焦。這種過程必須反覆不斷進行，直到成員之間的意見趨於一致，再無需要改變或修正之處為止(Dhaliwal & Tung, 2000)。

(四) 情境規劃座談(Scenario Planning Workshop)

本研究邀請高階人力培訓領域的實務專家及研究學者，與計畫主持人及協同主持人共同討論我國未來高階文官培訓的情境規劃與劇本撰寫。會議進行方式比照焦點座談會形式進行，除事先提供初步研究成果及兩次德爾菲問卷調查結果供參與者閱覽之外，會議進行前先由研究團隊進行簡要報告，並按照研究架構依序討論後，形成我國高階文官培訓之前瞻規劃建議。

有關情境規劃座談的邀請對象，係以立意抽樣方式邀請：(1)一位官階文官培訓實務工作者；(2)一位熟悉公務人力訓練問題及體系的企業界培訓專家；(3)一位熟悉高階文官培訓問題及議題，且具豐富高階文官培訓課程講座經驗的學術研究代表。

二、研究流程

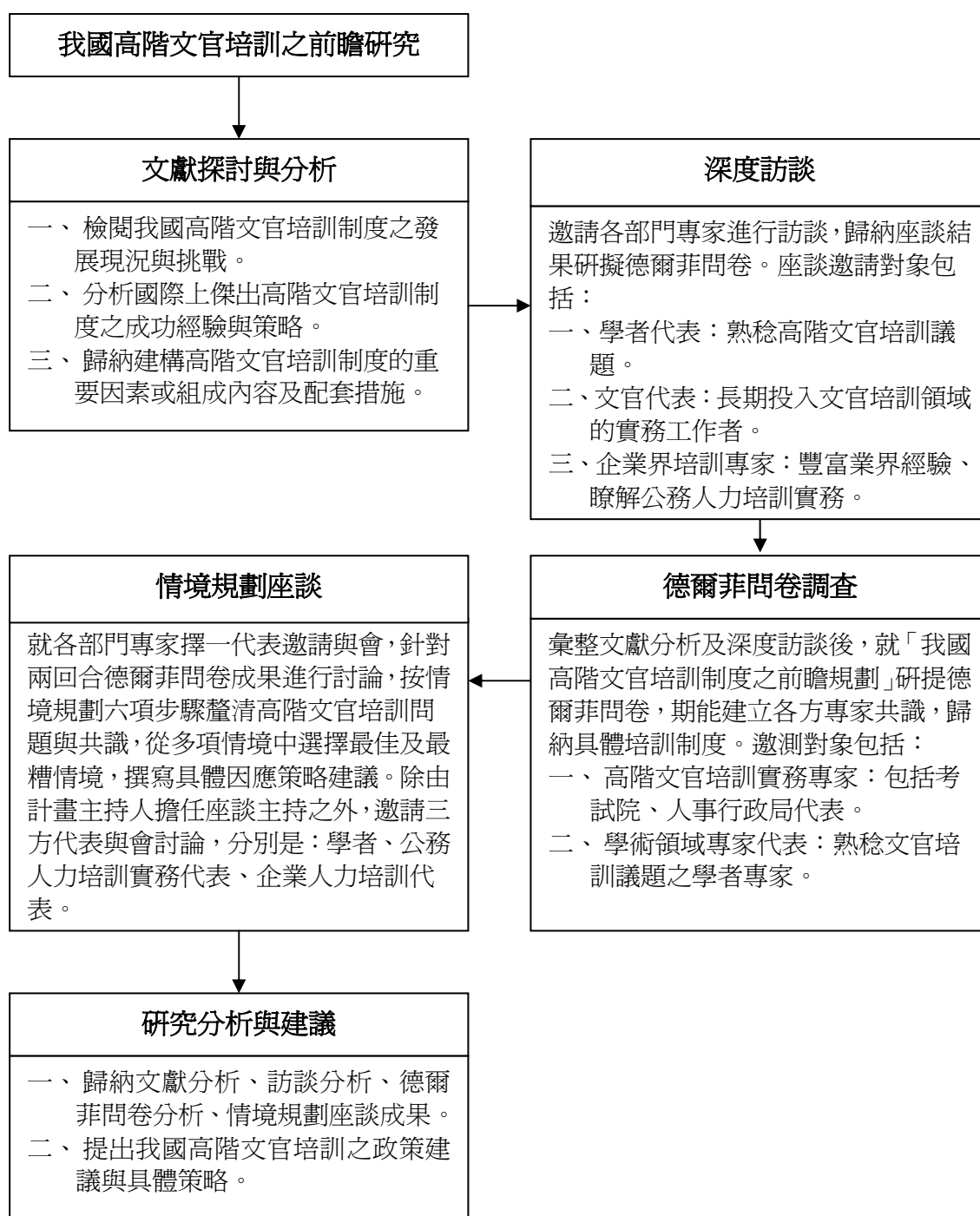


圖 1-1：研究流程

第二章 理論回顧與相關文獻分析

第一節 前瞻研究相關文獻分析

一、前瞻概念研究趨勢

前瞻（foresight）是「未來學」中應用最廣泛的概念。所謂前瞻性就是有系統的長期深入探討關於科學、技術、經濟、環境和社會的過程，並目標明確的以策略性研究和新興的技術產出最大的經濟與社會利益價值。目前，政策前瞻已經廣泛地應用於下述政策領域，例如：科技政策、教育政策、產業政策、國土規劃、能源政策、城鄉政策、貿易政策、兩岸政策、農民政策、環境政策。

前瞻與預測不同，預測仍是以過去的經驗、模式與行為為基礎，臆測未來可能發生的情況及其發生機率。前瞻則是基於改變與創造，規劃如何邁向「想要的未來狀況」，避免「不想要的未來狀況」發生。簡言之，前瞻是設定未來存在多種可能性，且今日的選擇將影響未來的「實現」，不僅在「推測」未來，而是在有關未來的眾多可能性中進行選擇，企圖「塑造」甚至「創造」未來（前瞻社，2010：5）。

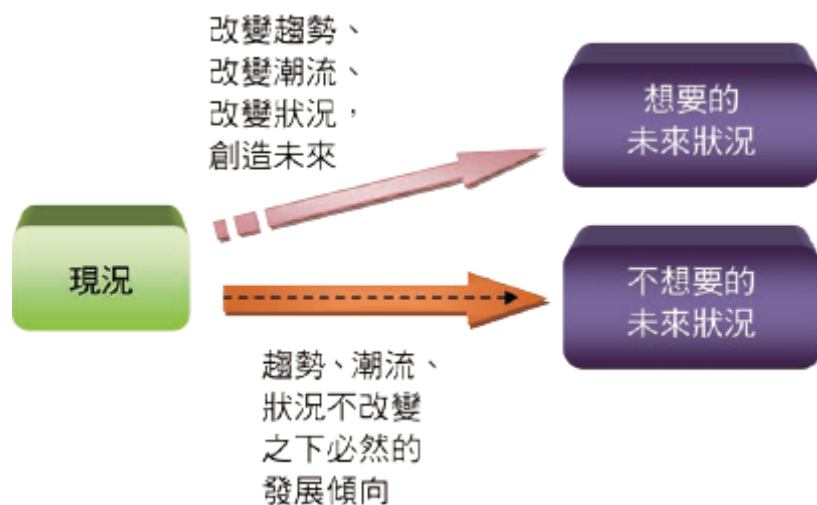


圖 2-1：前瞻概念示意圖

資料來源：前瞻社，2010：5。

前瞻概念的確已應用於許多領域，以「科技前瞻」為例，過去科技前瞻的研究重點放在技術的研究，只限定於專門的科技領域中，參與的成員也多以專家學者為主，將研究焦點放在未來的預測性的可能上。相對於此，當前的政策前瞻策略卻關注多重領域（跨領域）的整合，並強調多元成員的參與決策，強調解決問題的政策行動，是一種較為開放性的研究方法。如果從兩者的思維基礎、目標願景、領域特性、參與成員、強調重點等面向予以比較（詳見表2-1），可以發現政

策前瞻主要的應用領域乃是社經課題，核心目標則是政策規劃，希望能透過多元參與形塑政策行動共識。「前瞻」一詞代表著在認知科技發展與外部環境的不連續性與不確定性下，以追求滿足人類需求為出發，將技術、產業與市場納入考慮，強調科技與人文並重，且能有效的為未來作預期的一套系統化、科學化的過程(前瞻社，2010：3)。

表 2-1：科技前瞻與政策前瞻比較

| 前瞻類型/項目 | 科技前瞻 | 政策前瞻 |
|---------|-------|------|
| 思維基礎 | 技術趨勢 | 社經課題 |
| 目標願景 | 科技發展 | 政策規劃 |
| 領域特性 | 領域專業 | 異域整合 |
| 參與成員 | 專家主導 | 多元參與 |
| 強調重點 | 預測和參與 | 政策行動 |

資料來源：研究者自行整理

另外，從日本的政策創新發展現況介紹(詳見圖 2-2)，可以發現其面臨的主要問題乃是「無特定目標、角色間缺乏整合」等問題，這些不僅是現今日本前瞻政策急欲探討解決的困境，其實也是世界各國在政策面所面臨的前瞻規劃問題。因此所回應及服務的對象涉及社會、工業及公共服務等發展層面。日本研究前瞻政策中發現在目前研究過程中有幾個問題需要注意：第一，問題目標必須明確；第二，應用研究的分類應該導正；第三，原則的統整；第四，角色間的協調整合；第五，創新發展的直接模式。前述五點對我國推動前瞻政策帶來具體啓示，未來在進行前瞻創新時，應將其問題解決納入策略解決的方向中，以期高階文官培訓改革建議能具有 10 年前瞻的效果。

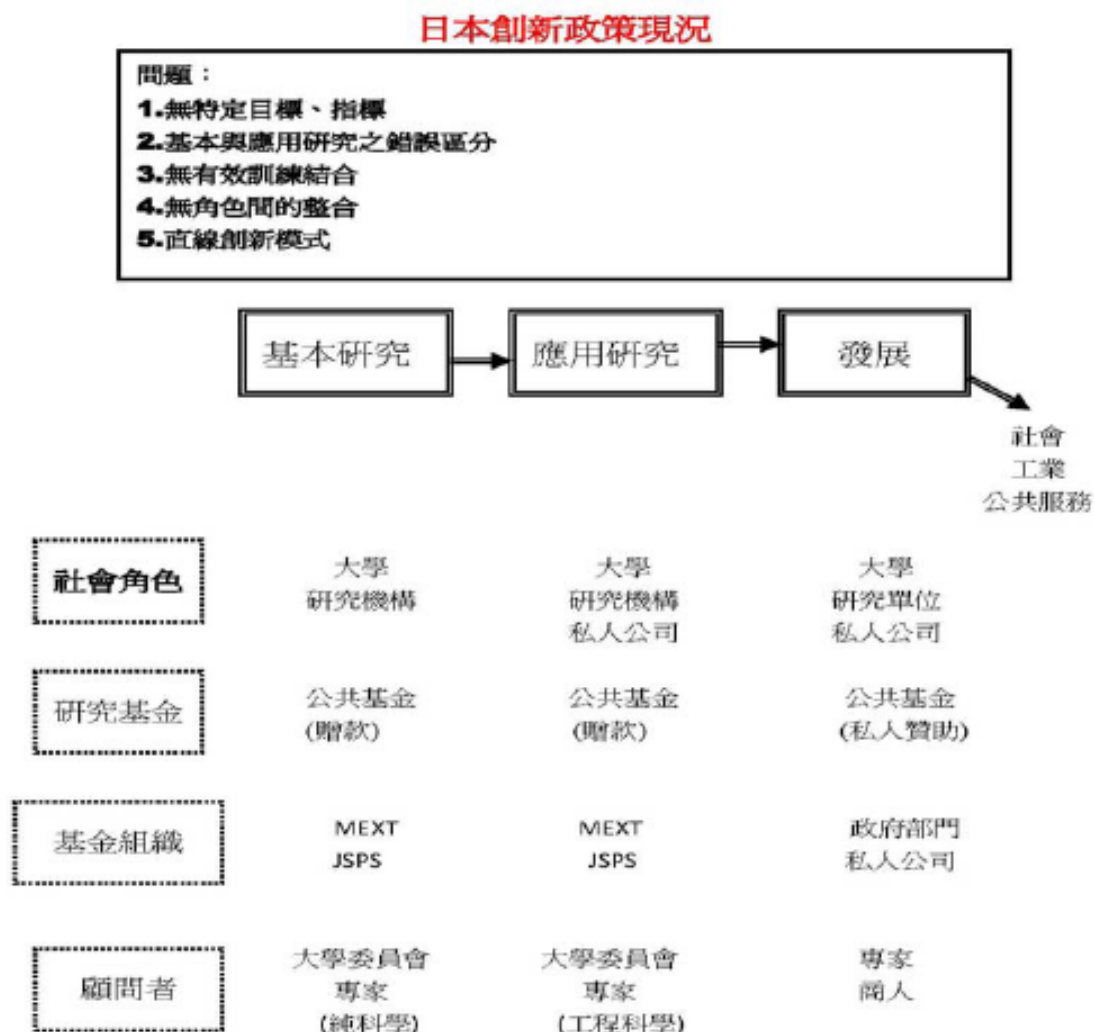


圖 2-2：日本政策創新現況
資料來源：吉川弘之，2010。

二、國外前瞻研究

(一) 各國前瞻研究發展

從表 2-2 可以看出各國在進行前瞻研究時，主要的研究任務大多為針對國家未來發展的議題，而國家通常會另外設置專責前瞻研究的組織單位來負責未來前瞻研究的任務。前瞻研究的應用較早侷限於科技經濟研究，但目前在全球已被廣泛應用於前瞻社會政策的發展，應用主題包括全球趨勢、外交事務等社會趨勢問題。

而世界各國中實施前瞻性理論研究最早的國家便屬日本，而技術上的發展則是美國的蘭德公司（RAND）。從 1970 年代開始，日本便開始注重到前瞻科技的研究策略。隨後，德國、韓國、部分歐洲國家也陸續關注前瞻研究。其中，日本從發展開始至今，其前瞻研究法已經進入第九回合，可見日本在前瞻研究領域中實處各國領先之地位（詳見圖 2-3）。

表 2-2：國外政策前瞻管理分析

| 國家層級 | 單位名稱 | 單位管理層次 | 任務 |
|-------|--|---|--|
| 加拿大政府 | 政策研究倡議 (Policy Research Initiative) | 人力資源和技能發展副部長(主席)、總理辦公室副秘書長及其他部會副部長 | 針對國家中期發展(5年)從事前瞻掃描： 1、經濟趨勢和政策 2、氣候變化、能源和環境 3、社會趨勢、政策和制度 4、全球趨勢和外交事務和國防等問題 |
| 芬蘭國會 | 未來委員會 (Committee for the Future) | 國考 16 個常設委員會之一 | 1、準備交所付的國會文件，如對政府的「未來報告」的反應 2、針對其他委員會就有關未來事宜發表立場 3、討論有關未來發展的因素和發展模式的問題 4、分析有關未來的研究與方法論 5、負責評估科技的發展及其對社會的影響 |
| 芬蘭政府 | 政府前瞻網絡 (Government Foresight Network) | 網絡的成員包括所有部會代表，其主席各部會代表輪流擔任；總理辦公室參事擔任網絡秘書長 | 有關前瞻合作和資訊交流的跨部會平台 |
| 英國政府 | 水平掃描中心 (Horizon Scanning Centre) | 屬於產業、創新和科技部，但向政府首席科技顧問和內閣辦公室負責 | 1、跨部會未來決策 2、水平線掃描發現問題和新興科技 3、跨部會行動方案 |

資料來源：臺灣經濟研究院，2008。

從表 2-3 可以看出，各國在實施前瞻研究時，主要利用的研究方法為「德爾菲法」研究，也有許多國家利用「情境分析法」來進行其研究。此外，專家腦力激盪法、開放式平台、網路論壇等方式也都是很重要的研究方法。我們可以清楚看出各國在進行前瞻研究時所使用的各種研究方法中，有各種相異的運作模式，但其中以「情境分析」及「德爾菲法」的使用為最多，代表此兩種方式在探討國家政策的前瞻性創新思考中是較為有效益的。利用德爾菲法研究中伴隨而之的另一種研究方法是專家會議的進行，這在臺灣農業科技創新研究中已被使用多年。相對於此，本研究則接續採用「德爾菲法」及「情境規劃法」，期能為我國高階文官培訓謀求最大的前瞻發展共識。



圖 2-3：各國實施前瞻計畫的時間表
 資料來源：NISTEP（臺灣經濟研究院整理），2008。

表 2-3：各國科技前瞻運作方法

| 國別 | 方法 | 參與者 |
|-------------|--|---------------|
| 日本 (第八回) | <ul style="list-style-type: none"> ● 情境分析 ● 德爾菲法 ● 文獻分析 ● 經濟社會需求 | 日本產學研與民眾 |
| 德國 | <ul style="list-style-type: none"> ● 德爾菲法 ● 情境分析 ● 開放式論壇 ● 網路平台 | 德國各領域專家群與社會各界 |
| 英國 (第三回) | <ul style="list-style-type: none"> ● 德爾菲法 ● 國際標竿分析 ● 研討會 ● 情境分析 | 英國與國際產學研代表 |
| 韓國 (第三回) | <ul style="list-style-type: none"> ● 德爾菲法 ● 情境分析 ● 專家腦力激盪 | 韓國產學研代表 |
| 中國 | <ul style="list-style-type: none"> ● 德爾菲法 ● 文獻分析 ● 專家會議 ● 國際比較 | 中國產學研代表 |

| | | |
|----------------|--|----------|
| 臺灣 (農業科技前瞻) | <ul style="list-style-type: none"> ● 德爾菲法 ● 國際趨勢分析 ● 社經需求 ● 情境分析 ● 腦力激盪 ● 專家會議 | 臺灣產官學研代表 |
|----------------|--|----------|

資料來源：研究者自行整理

(二) 前瞻研究的流程分析

在表 2-4 各國不同的研究流程中，我們可以看到主要的流程就是以訂定研究議題、選擇焦點議題、進行德爾菲法研究、建立情境與撰寫劇本、進行專家會議、具體遠景事項等幾大步驟。另根據張榮豐（2010）認為發展願景的標準作業程序如下：（1）確立價值觀；（2）評估未來的戰略環境；（3）利用價值觀，並考量未來戰略環境，發展未來的「夢想」；（4）將未來的夢想，做圖像（picture）化的描述；（5）進一步將圖像用數字具體化成目標。通常一個國家的願景，需透過一些過程，形成共識，例如民調、對專家的德爾菲法訪談、各類座談等。雖然前瞻研究在社會科學的應用較晚，但彙整表 2-4 所列各國前瞻研究運作流程，除可發現前瞻研究所採用的主要工具外，也可歸納出前瞻研究的執行流程（如圖 2-4）。

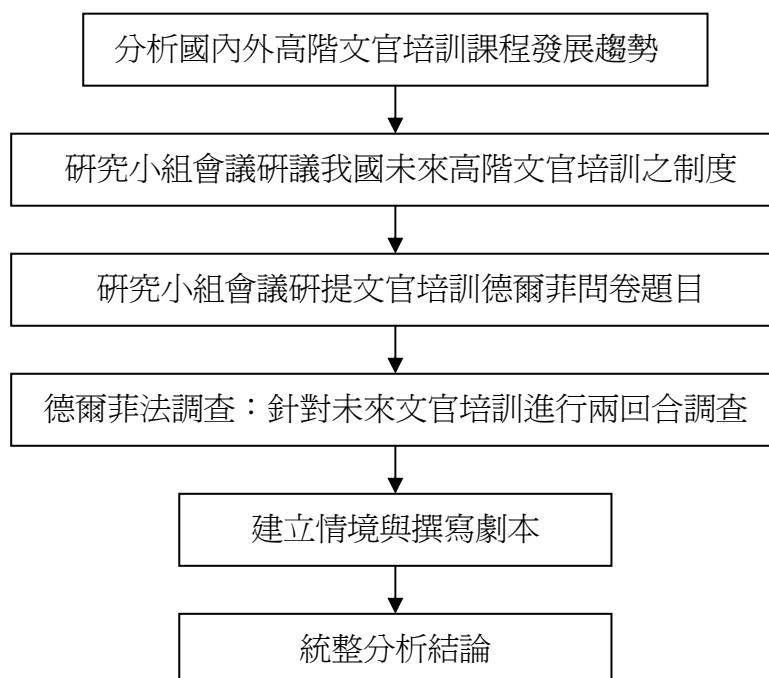


圖 2-4：前瞻研究的執行流程

資料來源：研究者自繪

表 2-4：各國科技前瞻運作流程

| 國別 | 步驟 |
|-------------|---|
| 日本 (第九回) | 1、社經需求研究 2、科技趨勢探討 3、選擇焦點議題併行德爾菲問卷設計 4、建立情境 5、選定重點領域，並落實在科技政策中 |
| 德國 | 1、議題與未來趨勢之蒐集與分析 2、選擇焦點議題並訂定優先順序 3、建立情境 4、具體願景細項，並落實在計畫中 |
| 英國 (第三回) | 1、針對未來技術發展潛能，跨領域、跨部門審視科技政策 2、確立國家新興能力與市場之機會與威脅，強化區域政策與人才培育 3、對已進行的專案計畫作評估，以確立新的專案開發領域 |
| 韓國 (第三回) | 1、定義未來願景與社經需求：包含個人、社會、國家以及全球觀點 2、德爾菲調查：針對未來科技進行兩回合小型德爾菲法 3、建立情境：教育、健康照護、勞動與社會安全四領域，在未來的變化 |
| 中國 | 1、建立技術預測組織體系與諮詢專家網絡系統 2、綜合各領域技術預測調查，完成各領域技術預測報告 3、進行專家會議，從調查結果，選出對未來 15 年社經發展重要的關鍵技術群 |
| 臺灣(農業前瞻) | 1、執行社會經濟需求調查 2、研究國內外社經結構變化與農業發展趨勢 3、籌組規劃委員會議研議我國未來農業之發展目標與重要議題 4、籌組命題委員會議研提農業科技前瞻德爾菲問卷題目 5、建置網站執行農業科技前瞻德爾菲問卷調查 6、推廣農業科技前瞻執行成果 7、進行農業高峰論壇與國際研討會議 |

資料來源：整理自臺灣經濟研究院，2008。

文獻回顧中發現第一代前瞻研究法中主要著重在技術預測、專家參與、科技導向；其後則是轉旺市場導向的趨勢，注重技術-市場、學界及業界、產業及服務等面向；第三代研究法仍然著重於市場面向問題，但是開始從市場利益中發展出其中存在的問題層面，包含技術-市場-社會、產官學／利益團體、解決社會經問題；而第四代前瞻研究則注重更廣層面的議題，並且脫離傳統官僚式的思考邏輯，以擴散式前瞻、由下而上、廣泛參與及應用、聚焦結構式議題為重點；最後一代研究方法則是擺放在突破先機，以創新式前瞻、與政策結合、作為創新系統之決策工具。在表 2-5 中，前瞻研究的時程大致為 20 年，但是由於高階文官體

系的任用大致為 10 年內，經由訪談中了解，應將此前瞻研究時程訂為 10 年較為合適。

表 2-5：各國進行前瞻的方法與特色

| 國家 | 目的 | 考量因素 | 方法 | 參與者 | 前瞻目標期間 |
|-------------|--|------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------|
| 日本 (第八回) | 搶得國際科技先機，並提供科技政策參考 | 科技發展走向，焦點技術可能情境變化與社經需求 | 德爾菲法、文獻分析、重點技術領域情境分析、經濟社會需求 | 日本產學研與民眾 | 30 年 (2015 為中心) |
| 德國 | 1、以社會目前需解決問題為導向 2、將社會需求與技術和創新連結 3、跨領域參與 4、大眾形成共識和遠景 | 社會需求、經濟能量與跨領域參與 | 德爾菲法、開放式論壇、網路平台與情境分析 | 德國各領域專家群與社會各界 | 2001-2020 |
| 英國 (第二回) | 強化科技連結創造財富與提升生活品質知兩大目標 | 未來科學研究方向 | 德爾菲法、國際標竿分析、研討會、情境分析 | 英國及國際上產學研 | 2002-2020 |
| 南韓 | 選擇未來發展技術形成產業發展共識 | 產業競爭力、全球市場需求與產業技術發展趨勢 | 以德爾菲法為主，配合情境分析與專家腦力激盪(第三次有社會經濟需求) | 南韓產學研 | 2005-2030 |
| 中國 | 全面建設小康社會，協助國家發展關鍵技術 | 與國際技術接軌，改善社會經濟生活 | 德爾菲法、文獻分析、專家會議與國際比較 | 國內產學研 | 2006-2016 |

資料來源：整理自臺灣經濟研究院，2008。

三、臺灣前瞻研究之現況

從表 2-6 可以看出，臺灣在推動執行前瞻研究的現況中，各個部會單位進行前瞻研究時的目的不盡相同，從社會經濟的發展、自動化前瞻發展、未來臺灣產業的研究到建立共識等不同階段，但其共同點便是對於臺灣未來政策的創新思考之研究策略的推動產生相當大的貢獻。

而這幾個不同時期的研究方法中，我們也可以看出大致上研究策略方法的雷同，主要以本研究欲進行的方法為主，包含德爾菲法、情境分析與規劃、專家討論等步驟執行其研究。

最後透過這些研究方法結果的統整歸納後，可以對於臺灣未來的政策思維進一步拓展出更創新與前瞻的分析性系統結論，以供未來政策制定者的參考依據。

表 2-6：臺灣推動前瞻之經驗

| | 科顧組 | 國科會 | 經濟部 | 農委會 |
|--------------|------------------------------|--|---|---|
| 計畫名稱 (年代) | 臺灣科技前瞻機制設計建置先期研究(2005) | 1、自動化科技之前瞻預測計畫(2003) 2、臺灣學術里程與科技前瞻計畫(2007) 3、我國長期及前瞻科技政策之研究規劃與建議(2009) | 1、2015 年產業發展及科技整合先期研究 2、臺灣產業科技前瞻研究計畫(2009) | 1、農業科技前瞻規劃 2、農業科技前瞻體系之建立計畫(2009) |
| 執行單位 | 台灣經濟研究院（簡稱 TIER）、IEK、STPI | 1、STPI 2、中央研究院 3、STPI、臺灣大學、清華大學 | 工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心（簡稱 IEK） | 1、國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心（簡稱 STPI） 2、TIER |
| 計畫目的 | 2020 臺灣社經發展 | 1、訂定我國自動化重點選擇及發展方向 2、2025 年科技發展 3、強化前瞻與政策之連結 | 1、2015 年臺灣產業 2、2020 年臺灣產業 | 建立科技發展共識與促進農業轉型 |
| 執行方法 | 協力學習（collaborative learning） | 專家腦力激盪、模型建立與資料搜集 | 專家訪談、情境分析 | 社經需求 德爾菲 國際趨勢分析 產業需求 |
| 計畫特色 | 產生機制流程設計 | 前瞻領域之選擇、機制流程設計、共識凝聚之深、廣度兼具 | 產生未來產業情境 | 整合分析工具、系統性背景資訊 |

資料來源：整理自臺灣經濟研究院，2008。

四、前瞻研究之運作

前瞻研究的運作策略如表 2-7 所示，在研究單位的資訊收集、趨勢分析、政策整理等過程統整後，訂定出將研究之課題、未來政策選項提供專家學者進一步進行專家團體座談，釐清其中問題，補此溝通協調研究內容之前瞻性與重要性。其中，在本研究中更加入德爾菲法的研究方法以加強補足欲探討的研究問題。

表 2-7：政策前瞻計畫之運作架構

| 專業幕僚 (法人機構) | 課題擬訂 (專家群) | 參與動員 (行政事務) |
|--|--|-------------------------------|
| 資訊收集 趨勢分析 政策整理 流程設計 宣導推廣 人才培育 操作執行 | 需求分析 願景建構 課題訂定 政策選項 政策整理 協調溝通 政策擬訂 | 前瞻宣導 研討座談 創意競賽 德爾菲調查 |

資料來源：整理自臺灣經濟研究院，2008。

第二節 我國高階文官培訓制度革新現況分析

我國現行人事制度並無高級文官的單獨制度，亦未就其所涵括之範圍加以界定，一般概念上係將簡任第 12 職等以上之職務視為高階文官，而依現行中央及地方機關組織法規所定，大部分列簡任第 12 職等之職務多分布於中央三級以上機關。參照直轄市（縣市）政府（或直轄市、縣市議會）組織自治條例，發現其秘書長、副秘書長及部分參贊性職務（例如：顧問、技監及參事）職等屬於 10 職等以上簡任官等外，縣（市）議會僅有秘書長及主任各一人係列簡任職等。依公務人員任用法第 6 條第 1 項、第 2 項規定：「（第 1 項）各機關組織法規所定之職務，應就其工作職責及所需資格，依職等標準列入職務列等表。必要時，一職務得列兩個至三個職等。（第 2 項）前項職等標準及職務列等表，依職責程度、業務性質及機關層次，由考試院定之。必要時，得由銓敘部會商相關機關後擬訂，報請考試院核定。」另依〈職等標準〉規定，簡任第 12 職等之職務，其職責係在法律規定及政策或行政指示下，運用頗為廣博之學識暨豐富之行政或專業經驗獨立判斷以：（1）獨立執行職務；（2）綜理或主管中央各主管機關以下或省市級職責甚艱巨之機關或單位全盤業務；（3）襄助長官處理職責甚艱巨之機關業務；（4）辦理技術或各專業方面工作艱巨，涉及對國家有重大意義之創造性、發明性計畫、設計、研究或審理業務；（5）辦理其他職責程度相當業務。

從前述高階文官的職等內容來看，不難發現其工作之繁重與責任之重大，其所需要的能力就誠如考試院文官興革方案所提之「決策、領導與管理」。但若從國際機構所做的國家整體競爭力評比結果而言，我國政府部門在政府效能構面的表現卻不盡理想。依據管理發展研究中心（Institute of Management Development）的 2002 年報告曾模擬改善臺灣國家整體競爭力全球排名，指出最需要改善的前 20 大指標中就包括了 8 項屬於「政府效率」競爭力方面的指標。相對地，只有 4 項「政府效率」競爭力方面的指標入選為對臺灣國家整體競爭力排名最有貢獻的前 20 大指標（施能傑，2003）。因此，雖然我國文官管理制度的體制化努力甚久且深，但是對於迎接全球競爭力挑戰，整體能力和行為方式上仍有很大的改善空間。為說明我國高階文官培訓制度現況，於下分就高階文官的主要來源、高階文官培訓制度與課程、我國高階文官培訓限制與問題等層面提出說明。

一、高階文官的主要來源

我國高階文官的主要來源乃是考試及格者，按年資、考績逐級升遷而致。此外則是原任軍職或教育、公營事業人員，依法轉任所致。但兩類高階文官的可能來源，皆存在共同的培訓疑慮與需求。就疑慮而言，在內外環境變遷的前提下無法確保轉任者或考試及格升任者，其過去的訓練足以養成其就任新職所需的能力。在前述疑慮的基礎之上，自然衍生後續職務相關的培訓需求。於下僅就考試及格者，調任或轉任人員的應考資格或任官規定，歸納簡要說明如下：

（一）未來規劃：高等考試一級考試及格

依據〈公務人員考試法〉第 15 條有關高等考試應考資格的規定，其第 1 項規定「公立或立案之私立大學研究院、所，或經教育部承認之國外大學研究院、所，得有博士學位者，得應公務人員高等考試一級考試」。〈公務人員任用法〉第 13 條有關考試及格人員之任用規定，其第 1 項規定「高等考試之一級考試或特種考試之一等考試及格者，取得薦任第 9 職等任用資格」。雖然從任官職等來看，目前高考一級考試及格者仍必須藉年資及考績的累積，逐步成為考試院文官制度興革規劃方案所定義高階文官（簡任第 10 職等以上），但考試院目前已擬具公務人員考試法及任用法修正草案，擬將高考一級及格者修正為取得簡任第 10 職等任用資格。如此對照 99 年 12 月 2 日考試院第 11 屆第 114 次會通過「考試院強化文官培訓功能規劃方案」，其中第四案「建構高階文官發展性培訓制度」之規劃便稱相符，因為該案核定高階文官的範疇與培訓重點為簡任第 10 職等至第 11 職等，規劃參加管理發展訓練；簡任第 12 職等至第 13 職等（非機關首長），規劃參加領導發展訓練；特別管理制度之培訓，以簡任第 12 職等以上之非主管或簡任第 11 等人員，並符合相關條件者為對象。

（二）調任或轉任人員

依據〈現職公務人員調任辦法〉第 4 條規定：「簡任第 12 職等以上之現職公務人員，在各職系之職務間得予調任；其餘各職等人員在同職組各職系之職務間得予調任，並得單向調任與原任職組織系視為同一職組織系之職務」。

以「後備軍人轉任行政機關人員」為例，依據〈後備軍人轉任公職考試比敘條例〉第 5 條第 1 項第 2 款規定：「後備軍人依法取得公務人員任用資格者，按其軍職年資，比敘該官等內相當職等及俸級。」同條例施行細則第 10 條規定，後備軍人得以其曾任軍職之相當軍階年資，直接比敘至公務人員相當之官等職等後，並得據以比敘俸級。其中，上校具有簡任任用資格者，轉任簡任第 10 職等職務；少將具有簡任任用資格，轉任簡任第 11 職等、第 12 職等職務；中將具有簡任任用資格，轉任簡任第 13 職等、第 14 職等職務。

二、高階文官培訓制度與課程

我國高階文官的培育，基本上也是以職務歷練為主，訓練進修為輔。主要以國家公務人員高考（或相當等級考試）及格人員為對象，各機關在職務上給與歷練機會，工作表現良好者其升遷歷練機會就越多，是屬於良性循環模式，能力卓越、表現績優者，在逐級升遷的原則下便取得較多的高階職務競爭優勢。在文官訓練進修方面，除各機關必須每年訂定職員訓練進修實施計畫外，訓練進修主管機關對於各官等職位均提供強制性與非強制性的課程學習，針對高階文官亦有高級主管班或國家建設政策班別、出國研習考察等，提供高階文官職務外增進知識能力機會，達成凝聚國家政策一致性的目的。

在表 2-8 中可以看出目前考試院結合共通及核心能力概念，為不同職等、官等高階文官安排不同的培訓課程與內容。此外，對於可接受高階文官培訓的人員，也從下表發現在領導發現與決策發展兩階段中，將施訓對象從高階公務人員

擴及企業界高階管理人才與學術機構教育人員等範圍，此舉或可為我國高階文官建構跨部門互動網絡，也讓培訓內容納入不同的視野與觀點。

表 2-8：考試院高階文官培訓內容

| | 管理發展訓練 (Management Development Training, MDT) | 領導發展訓練 (Leadership Development Training, LDT) | 決策發展訓練 (Strategy Development Training, SDT) |
|------|---|---|--|
| 受訓資格 | 各機關現職公務人員符合下列資格者： ● 合格實授簡任第 11 職等以上，或合格實授現任簡任第 10 職等職務滿 2 年以上。 ● 最近 2 年年終考績列甲等以上。 | ● 各機關現職合格實授簡任第 12 職等或第 13 職等(非機關首長)人員，人數以 25 人為原則。 ● 各大專校院、學術機構現任副教授(副研究員)以上人員；非政府組織(NGO)或非營利組織(NPO)相當副會長級人員；企業界副總經理級以上人員，人數以 10 人為原則。 | ● 各機關現職合格實授簡任第 13 職等(機關首長)或第 14 職等人員(不含法官、檢察官)，人數以 25 人為原則。 ● 各大專校院、學術機構現任教授(研究員)以上人員；非政府組織或非營利組織相當會長級人員；企業界總經理級以上人員，人數以 10 人為原則。 |
| 培訓方式 | 共 5 週，每週一至週五，時數 150 小時，採集中住班研習方式。 | 採分散式訓練，共通性課程受訓人員均共同上課，至核心能力模組課程，將開設數種班次，受訓人員可依時間需求彈性選擇安排，惟應於 3 個月內研習完成 6 個核心能力模組課程。總時數為 150 小時。 | 採分散式訓練，共通性課程受訓人員均共同上課，至核心能力模組課程，將開設數種班次，受訓人員可依時間需求彈性選擇安排，惟應於 3 個月內研習完成 6 個核心能力模組課程。總時數為 150 小時。 |
| 課程設計 | 共通性課程 ● 通識性課程：包含國家重大政策、財經政策、社會政策、環境政策、兩岸與外交政策、教育文化政策等課程。 ● 自我發展與心靈成長：包含健康與人生、律動音樂饗宴、藝術美學賞析、社會關懷與公益服務(含志工服務體驗)、戶外拓展訓練、心靈解碼與靜心體驗、經典名著研讀等。 ● 標竿學習：安排前往企業界及地方政府參訪。 ● 其他：包含班主任勉勵及綜合活動等。 | | |

| 核心能力課程 | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 管理能力：「人力資源管理」、「團隊建立」、「衝突與變革管理」、「績效課責」。 ● 領導能力：「領導變革」、「溝通與行銷」、「建立協力關係」。 ● 決策能力：「策略思考與問題解決」、「決斷力」。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 領導能力：包含「領導變革」、「溝通與行銷」、「創新能力」。 ● 決策能力：包含「策略思考與問題解決」、「決斷力」。 ● 管理能力：包含「人力資源管理」。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 決策能力：「策略思考與問題解決」、「全球視野」、「談判與危機管理」。 ● 領導能力：「領導變革」、「溝通與行銷」。 ● 管理能力：「人力資源管理」。 |

資料來源：考試院高階文官培訓飛躍方案，2010。

然而，有別於考試院為高階文官所規劃的培訓內容，對照人事行政局所題培訓課程內容（詳見表2-9），我們發現人事行政局對於課程的設計內容與考試院的方向有些許的差異。兩者之差異顯見人事行政局之規劃偏重「功能」，考試院之規劃內容則重視「能力」。所幸前述差異在「考試院強化文官培訓功能規劃方案」中，雙方已達成共識，未來在高階文官培訓體系下的相關試辦訓練中，將依性質區分為「發展性帶狀訓練」、「高階主管特別管理制度之培訓」及「在職訓練」，而三類訓練的前兩項由保訓會職掌，第三項為人事局職掌。

表2-9：人事行政局高階文官培訓課程

| 課程內容 | 法制類 | 高階主管法治教育研習班 |
|------|------------|--|
| | 人力資源管理類 | 高階人力資源領導班 |
| | 研習會議 | 國外短期研習 |
| | 人力資源發展類 | 無 |
| | 管理發展類 | 無 |
| | 身心健康與諮商輔導類 | 無 |
| | 政策類 | 初任簡任官等主管職務人員研究班 高階主管管理核心能力-- ● 國內外環境情勢分析研習班 ● 願景目標與策略性思維研習班 ● 領導能力與協調合作研習班 ● 績效管理與政策行銷研習班 ● 風險與危機管理研習班 理念與願景--當前國家政策研習會 (中高階主管班) |
| | 國際觀類 | 中央機關中高階公務人員外語訓練 班別包括： 英語類主管人員初級班 |

| | | |
|--------------|--|--|
| | | 英語類主管人員中級班 日語類入門班、日語類進階班 法語類入門班、西班牙語類入門班 |
| 培訓課程 實施方式 | 1、強化情境模擬與角色扮演之應用 2、引進行動學習法及輔導員制度 3、協助受訓學員互助支援網絡之建立 | |

資料來源：行政院人事行政局，2006。

三、我國高階文官培訓限制與問題

我國政府將面對更新的治理環境，重要挑戰與變遷包括國內政黨政治的民主化環境，全球化和國際環境日益影響政府治理過程，公共問題環境複雜度增高，知識經濟、知識管理和資訊網路環境逐漸變成社會主流生活方式，民眾對政府服務標準與問題解決能力的要求愈趨明顯和積極，以及地方政府治理角色日趨重要等等。因此，一向追求和強調法制化和體制化的政府文官人力資源管理制度與措施，顯然難以即時有效吸引適任的人力資源，引導文官人力資源因應新環境。換言之，我國高階文官培訓究竟面臨哪些限制，於下分就七點提出說明。

(一) 接受高階文官儲訓的來源缺乏彈性

依憲法規定，我國公務人員須經考試及格，而民間企業或學術界之專業人才，除政務人員或機要人員外，因未經考試及格而無法進入政府部門服務，加上前述人員在民間企業之資歷較深，無具體動機或誘因促成其參加國家考試。再者，國家政務經緯萬端，政府職能日益擴張，行政事務之範疇也越來越錯綜複雜，對於高素質之專業及技術人才之需求日益殷切。兩相加乘後，面對大環境變遷，負責政策研擬與推動執行之高階文官，其所需專門經驗、學識、技術及能力，有時難免有無法經由考試途徑中，選拔出具此類條件之人才之窘境。從而機關首長或主事者間有無人可用之感慨，進而批評現行人事制度僵化缺乏彈性，紛紛要求應放寬人員進用管道，以應政務及國家建設推展之需要。行政機關之組織結構與職位之配搭呈現金字塔型態，陞任高職等職務的機會相當競爭，影響因素廣及個人條件、知能及際遇，實務尚難以完全依賴考試及年資作為升遷的判定依據。此外，我國人事管理制度特色、結構多元，法令分歧且人事管理權責機關不同，形成今日多軌併行、多元管理之局面。但因機關類型及人員屬性不同，所適用之人事制度互異，所具之資格條件寬嚴不一，又因非均納入銓敘，致常發生人員不易交流之問題，上述種種現象不僅造成高階文官遴才管道有限及缺乏彈性之問題，相對地讓培訓制度之完備埋下艱難挑戰。

(二) 專業侷限不夠宏觀

行政官僚在現代化社會扮演甚為重要的角色，由於現代社會公共政策的複雜性與專業性，政治人物在缺乏專家輔佐與建議的情形下，往往無法制定政策。因此，行政官僚的專業能力對政策影響程度自不在話下。不僅如此，許多機關重要的政策，其初步建議與構想實際上多來自官僚部門。但我國高階文官是否有稱職的執行力、策略規劃能力、內部管理能力，甚或引導變革的能力，相關文獻或學

者見解仍有不同。對照公務人員任用法第 2 條規定，公務人員之任用應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與陞調並重，為人與事適切配合之制度性設計有關。既然公務人員之任用係以專才專業為考量，則實務上將其侷限於專業體系中逐級陞遷，是否有益於高階文官能力之養成，便是我國高階文官培訓的問題與挑戰之一。

政府未來應努力培養高階文官宏觀的視野，按此不僅協助其了解公共事務的內容，更培育其整合社會需求的能力。因為政務人員跟高階文官理念謀合才得以統整出全觀視野。換言之，就能形塑組織人員共同想法與遠景，擬定具體行動策略以達成目標。據此從培訓的角度來看，高階文官應該學習什麼是對話的意義？如何進行公民會議？也應該透過各類利害關係人，經由他們表達想法，排列其政策行動的優先順序，以建立出政策規劃的藍圖，達到公民社會的目標。

（三）培育歷練明顯不足

依據公務人員訓練進修法第 2 條及第 3 條規定，我國公務人員之培訓業務係由行政院及考試院分別掌理，其中有關「公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練」交由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理。有關「公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員訓練及進修事項」則交由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理。但對於高階文官之培訓則缺乏一套完善的培訓制度。目前多數高階文官由高等考試或相當高等考試之特種考試及格人員逐級陞遷，以高考二級錄取人員為例，如想晉升至簡任職務最快要 10 年以上，平均年資則超過 20 年。過去因為缺乏完善之培訓制度，也未規範基本訓練學習時數，甚至缺乏配套受訓誘因，以致於許多公務人員較少參加訓練，甚至基於職務的繁重因素衍生職位越高受訓機會愈少的現象。高階文官之培訓機制未臻完備，著實影響高階文官面對快速變化社會環境的應變能力，每每導致其未能即時因應挑戰或解決問題，對於社會需求的回應力也明顯遲緩，讓高階文官之管理知識與技能，無法適應環境變遷之需要。

（四）應變能力不足

國內高階文官面對外在環境的應對能力相對較弱，因為其不需時常在第一線處理民眾問題。因此當遇到重大事件時，回應能力不足的問題便展露無遺。

高階文官接觸民眾、回應媒體議會監督時，常做的就是政策宣導。但此時在政策表達能力上卻顯得能力不足。未來我們需要加強高階文官在公開場合面對群眾、回應社會議題的能力，以提升對外在環境的應變力。所以高階文官培訓應該要能培養其開放的特質，透過頻繁面對群眾的演練，豐富其實務上應對的能耐。在此趨勢下，其培訓內容應廣及關係經營、說話技巧、政策行銷等課程。

應變能力的培養與掌握資訊的來源、確認資訊準確性的能力相當有關。從研究過程執行前期訪談的經驗中，發現受訪者普遍認為整體高階文官的資訊化程度尚稱不足。因此，如何在培訓過程將資訊化納入整體培訓目標與課程，讓高階文官不僅體認資訊化能力在社會型態變遷，更能瞭解其在協力政策推展所擔任的重

要角色。整體而言，高階文官的培訓應注重專業能力的提升，以及整合組織所屬成員建立正面組織文化的能力。

(五) 職等與職責未盡相符

現行人事法制對職稱之設置並未有明確規範，致各機關為彰顯其機關之特殊性，每於訂定其機關組織法規時，爭相創置職稱，因此，為數眾多的職務在 14 職等架構之限制下，除須以跨列 2~3 個職等或跨列官等方式，予以區隔其職責程度與所需資格條件外，甚多主管與非主管之職務列等上限相同，甚或職務列等相同的現象。例如中央二級機關專員列薦任第 7 職等至第 9 職等，其職務列等上限與單列薦任第 9 職等之科長職務相同。中央二級機關之司（處）長、技監及參事則同列簡任第 12 職等。復以我國政府部門並無類似國外公私部門人員交流之制度，為方便人員之任使，機關組織法規中乃普遍設置列等上限相同或相同列等之調節性職務，凡此均造成職務之列等與其職責程度不相當之情況。

此外，現行公務人員俸給法規定「職務加給係對主管人員或職責繁重或工作具有危險性者加給之」。公務人員加給給與辦法則規定「職務加給之給與，應衡酌主管職務、職責繁重或工作危險程度等因素訂定」。各機關組織法規另規定實際負領導責任之主管人員，支給主管職務加給。簡任（派）非主管人員職責繁重，得由機關首長衡酌職責程度，比照主管人員核給主管職務加給之，其人數不得超過該機關簡任（派）非主管人員預算員額二分之一。據此，現行公務人員俸給法制，除對於實際負領導責任，職責程度較重之主管人員，給與主管職務加給外，復允許職責相對較輕之簡任（派）非主管人員亦得以支領主管加給，以致主管人員與非主管人員支領之待遇與其職責程度未能相稱之情況。

在現行中央政府組織體系中，由中央二級機關內部單位負責之政策擬定業務，亦有逐漸移至中央三級機關另成立專責機關辦理之趨勢。但在上下級機關仍存有指揮監督關係之前提下，少部分組織規模較小之機關，其機關首長列等尚較上級機關內部單位主管之列等為低。且現行職務列等之定列，如部分中央二級機關之一級業務單位主管係均列為簡任第 12 職等，其於機關內部執掌事項調整或移列中央三級機關辦理後，即便職責程度有所變動，惟基於衡平考量而未重新調整其列等，從而產生職務列等與該職務之職責程度不符之爭議。

文官缺乏競爭力的原因甚多，但多數文獻關切永業化文官制度衍生的行政文化與制度特性。例如「偏好變革極小化、年資重於能力與績效、職務權威高於知識討論分析、高度依法令和規定辦事、分工辦事不重視溝通協調、不習於社會間流動、封閉性強、學習無用論普遍」等。部分文獻甚以懇切口吻直言高階文官人力資源的問題，其中與培訓相關的見解分述如下：

- (1) 高階文官很少有政府以外工作職場的工作經驗，對於民間組織的經營方式不甚瞭解，甚至常有排斥。
- (2) 高階文官和主管們具備卓越領導和有效管理的能力仍不足，譬如對組織策略管理的關切和瞭解過低，過度重視做事，忽視為何要做某些事的分析。

- (3) 高階永業主管人力資源的培養缺乏獨特制度，偏向封閉式取才與科層領導文化，不利培養宏觀與開放創新的領導管理能力，不利於人力資源的知識管理與創意活動。
 - (4) 不重視高階文官的績效管理，無法獎優汰劣，一旦晉升主管職務就鮮少調離，難以表現民眾期盼的優越生產力行為。
 - (5) 高階文官和主管們忽視各項資源管理的成本意識，幾乎很少注意（也缺乏能力注意）到公共服務的成本效益或成本效能分析，不利於推動績效管理。
 - (6) 高階主管對於政府卓越管理的知識和技能明顯不足，難以有效推動有效的管理。
 - (7) 高階主管們缺乏善盡人力資源管理職責的責任壓力，習於要求增加人力，但卻缺乏對現有人力運用充分性，以及人力總量合理化，進行有效、持續和堅定的員額規劃調整與管理。
 - (8) 高階主管人力發展的專業化與通才化定位模糊，影響人力運用的核心哲學。
 - (9) 許多高階文官並不重視本身的繼續學習動機，也缺乏壓力持續學習，更甚者，有時對所屬之學習活動也未必高度支持。
- (六) 競爭環境的憂患意識不足

對於世界環境的多元挑戰，高階文官由於長期處於安定的環境中，因此面對外救的威脅感意識辨顯得不足夠。未來高階文官培訓中應強化體認社會競爭趨勢導向的意識，要求文官接受任何事務的可能性。

伴隨各國對競爭力議題的重視程度日增，過去「科層體制」文化下忽視外在環境競爭壓力的現象，如何在未來透過培訓設計讓高階文官重拾心智轉換的契機，讓高階文官有能力為組織進行全面性問題診斷，以提升組織服務功能，訓練高階文官培育團隊熱忱與執行力的能耐，以使組織服務目標功能有效落實，並應付外在環境的挑戰。此外，我們必須正視輿論或民眾認為高階文官缺乏同理心、感受力的批評，因此，如何培養高階文官展現為民服務的切身感，也是探討回應外部環境挑戰的重點之一。

(七) 課程安排過於制式化

未來訓練課程的內涵應以溝通「公共性」價值基礎，建立文官決策、領導、管理能力。檢視當前高階文官培訓課程內容，發現有助於整合性理念建立的課程較少，未來如果能在「行政倫理」等課程之外，因應我國社會民主化的趨勢，增加「民主行政」、「行政與社會」、「公民參與公民事務」等課程，讓官員了解與民溝通、政策參與的策略與具體作法，將有助於完備高階文官應有的核心能力。

除課程安排之外，在未來核心能力或職能的訓練上，應以策略性人力資源發展的目標前進，讓訓練和職能發展緊密扣合，了解到彼此的對應性，並且應該符合到臺灣國情的思維。為達前述目的，高階文官培練應以傳統訓練方式為基礎，避免課程辦理淪為公式化操作，畢竟文官能力的培養並非幾次例行性課程就可以

養成。因此未來高階文官培訓應考慮利用不同訓練部門、人事部門合辦人力資源發展課程。讓高階文官的培訓得以按「釐清組織定位、部門定位、工作執掌、工作規範」等步驟規劃，其後再針對培訓課程予以重新設計。

第三節 我國高階文官培訓之SWOT分析

1965年 Ansoff 提出 SWOT 分析，提及在策略管理的過程中，組織必須做出優勢、劣勢、機會以及威脅的比較，進而擬訂一系列的策略方案（溫嘉榮、楊榮宗、許麗玲，2004：19）。SWOT 分析是目前廣泛運用的方法，本研究透過 SWOT 分析方式，針對我國高階文官培訓進行分析，藉以找出我國高階文官培訓的優勢、劣勢、機會與威脅（詳見表 2-10）。但運用 SWOT 分析法時，必須能清楚說明劣勢與威脅之間的差異，以利分析內容之獨立、避免資訊交疊衍生的盲點。因此對照本案的研究主旨，乃是探討我國高階文官培訓制度未來發展可能遭遇的內外問題、可行之因應策略，以及具體的制度變革建議。所以就優勢而言，本案便將高階文官培訓的制度環境中，對過往既存爭議事件所做出的興革措施視為優勢；就劣勢而言，則將持續存在的爭議事件視為劣勢；就機會而言，本案將其視為能為高階文官制度興革帶來啓示、制度變革契機的因素，例如文官變革的全球趨勢、兩岸或區域發展帶來的人力資本發展需求；就威脅而言，恰與機會相對，例如為滿足人力資本的發展需求，以及回應全球化的發展競爭，我國是否能夠與亞洲甚或全球競爭發展所需的人才，例如爭取高階人力培訓專家旅台等。於下分述文獻回顧所得之具體結果：

一、優勢：國家文官學院之成立

立法院於2009年三讀通過將國家文官培訓所改制為國家文官學院，雖高階文官培訓職責之歸屬仍有爭議，但經考試院及行政院協商後，在維持原有人事行政局高階文官培訓前提下，考試院國家文官學院承擔規劃辦理高階文官之中長期培訓的責任（邱志淳、黃榮護，2009：27）。關中院長也曾表示：「高階文官之訓練是不涉及黨派、沒有意識形態的考量，其唯一的目的即為國育才、培養文官精英。」（關中，2010：14）故由考試院成立國家文官學院進行整體規劃，來有效整合目前分散的訓練資源。面對前述契機，考試院文官制度興革規劃小組則持續參考各國經驗，協調各方培訓機關與政策主責機關，期能強化高階文官培訓體制與功能。

二、劣勢

（一）訓練權責重疊、多頭馬車問題依舊

我國早期公務人員培訓是由銓敘部統一規劃，再由各機關按其實際需求辦理，但於1991年第一次修憲後，憲法增修條文第9條確立了人事行政局之地位，在其「行政院人事行政局組織條例」第5條提及考訓處掌管行政院所屬公務人員訓練及進修之協調、審議及執行規劃事項。然於1996年公務人員保障暨培訓委員會成立，此為公務人員保障暨培訓之專責機關，隸屬於考試院，在公務人員訓練方面主要職掌為訓練進修法規與政策之研擬、高階公務人員之中長期培訓、考試錄取人員、升任官等、行政中立及其他一般管理訓練之研擬規劃、執行及委託

與培訓制度之研究等相關事項。加以於 2002 年「公務人員訓練法」公布，形成了考試院公務人員保障暨培訓委員會與行政院人事行政局兩機關在培訓上分立執掌的特殊現象。

關中（2010：14）主張從晉升簡任開始，到簡任第 10 職等至 11 職等的養成訓練，到 12 職等以上高階主管的培訓訓練，以及在選送人員於國外進行進修等過程中，都應要有一套完整的培訓方案。但在我國的培訓體系當中，是分屬考試院與行政院人事行政局等兩大培訓體系，兩院設置的培訓機關並未能加以重組，在培訓組織設計上仍屬重疊，在資源運用方面欠缺有效整合，自然就無法有一套完整的培訓方案，而是兩者各有其培訓方式，但其面對的訓練對象幾乎完全相同又必須從研究發展、國內外訓練機構交流與合作、訓練講師之聘請等方面各自努力發展，如此即非常可能引起國際間交流時，何者代表國家訓練機構之質疑、研究與授課人員可能面對相同受訓人員卻重覆聽取相同課程內容之困擾（彭錦鵬，2010：16）。又如在選送人員出國進修或出國進行專題研究，都是由各部會在其專業迷思下，各自指派人員，缺乏精確的訓練需求評估和明確的培訓目標，除了使培訓方案的執行成效有限外，並降低了訓練經費支用的效益（劉坤億，2010：5）。

（二）缺乏明確的高階文官特別管理制度，導致培訓機制及退場機制不健全

高階文官缺乏完善之培訓制度，也未強迫高階文官必須參加訓練，對於訓練缺乏誘因，導致職位越高參加訓練機會愈少（鄭吉男，2003：271），以 98 年公務人員保障暨培訓委員會之培訓統計中，各官等公務人員平均每人參與在職訓練時數統計資料來看，以簡任人員的 45.9 小時為最低。對於高階文官之培訓機制未臻完備，不僅使得高階文官於面對快速變化之社會環境時，每未能即時掌握時效有效因應，對於社會需求的回應力明顯遲緩，同時亦使得高階文官之管理知識與技能，無法適應環境變遷之需要（彭錦鵬，2006：9）。囿於現行公務人員相關法制，過度保障常任文官任職權益，致使不適任的高階主管人員，往往無法調任非主管職務，且未就高階主管建立以績效導向為核心之考核制度，從而影響高階主管人力運用，亦阻礙優秀人才之晉陞（考試院，2010：23）。

（三）高階文官的業務協調與統合能力尚需跨部會歷練機制予以養成

目前高階文官大多數由高等考試或相當高等考試之特種考試及格人員逐級陞遷，如晉升至簡任職務最快要 10 年以上，平均年資則超過 20 年。但囿於公務人員法制中規定，除簡任第 12 職等以上之合格實授者得於各職系間調任外，其餘各職等之人員任用仍受職組之限制，在我國公務體系中，並無類似國外有跨部會輪調歷練之機制，無法擴大職務歷練，使得我國高階文官體系中充斥著技術專家而非領導者，無法聚焦於策略領導 workflow 於本位主義及缺乏宏觀之視野（彭錦鵬，2006：9；范祥偉，2010：105）。以高階管理能力而言，概念化的管理能力比具體化的專業能力還重要，高階主管的「跨領域流動」（cross-sector mobility）應成為人事改革的重要課題。而這種跨領域流動的趨勢，也是培養高階文官系統

化思考的一環（關中，2010：13）。此外，各項政策方案之規劃、研議，必需藉由部會間協調，始能提高政策統合，迅速回應人民之需求，但是以目前各部會司處層級對於跨部會政策及業務的協調、統合仍是難以擺脫本位主義的限制，缺乏跨域管理的能力（彭錦鵬，2010：34）。

（四）高階文官培訓評估在核心能力與課程連結程度上落實不足

核心能力乃是在強調職務設計與任職人員之間的適格性（fitness），如何將核心能力有效地導入公務人力培訓的過程，雖然核心能力之內容是共通適用，但並非單純的依據能力項目設計統一的課程，然後讓所有的高階都接受相同的核心能力訓練，而是必須讓高階文官先進行能力評鑑，再依據評鑑的結果針對落差不足部分因材施教予以補強即可。因此，將核心導入公務人力培訓的實施，最困難之處是在於如何進行有效度及信度的能力評量，能力評量是前瞻的，是以補足現職能力之不足或為日後晉升新職所需能力之具足，以發展及成長為目的（吳三靈、王崇斌，2006：40），但培訓單位常未確實實施訓練需求評估，致使訓練方案無法緊扣機關組織發展趨勢等（彭錦鵬，2010：34）。

（五）高階文官對民眾與社會需求瞭解不足

由於資訊科技的普遍運用造成中央政府的服務和人民的需求間造成落差，公部門無法以地理或時間的因素作為藉口而延緩處理，在此種環境下，政府越來越需要去思考人民的需求為何（OECD, 2001: 13；轉引自彭錦鵬，2005：2），而民眾對於政府服務標準與問題解決能力的要求也愈趨明顯和積極，但高階文官習於扮演國家資源的管理者與分配者的菁英決策腳色，也習於透過民間社會活動的管制擴大其權力領域，相對地，高階文官並不衷心於公共「服務」者的角色，對於民間社會、大眾需求的回應力也就更顯得遲緩（施能傑，2006：19）。

三、機會

（一）全球化之潮流影響

全球化是當代社會最重要的趨勢之一，全球化現象即是一種「僵界毀壞現象」，僵界毀壞了政治、經濟、社會、文化、科技、勞動、媒體、生態環境等多個層面，產生了錯綜複雜的效應（蔡祈賢，2008：279），全球化讓國家面臨全球治理的環境挑戰，使得國家更需思考全球化所帶來的影響。

近幾年來，全球化衍伸出的議題相當地多，諸如經濟全球化的擴散與深化對經濟政策的影響；政治全球化衝擊有關政府體制與職能的變化；行政全球化對現代化政府與公務人員角色與功能之調適等都是受政經學界關注的主流議題（宋文、蔡昌言，2004：4；曹俊漢、仇桂美，2010：2）。是以臺灣在全球化的架構下，也面臨了變革的機會。

Osborne 與 Gaebler（1992）在《新政府運動》（Reinventing Government）一書中提及要以企業精神來改革政府，以服務為導向的企業型政府，為全球化發展的

預期結果（宋文、蔡昌言，2004：23）。在全球化的潮流下，傳統公務人員僅為一個執行者之角色也開始轉變，帶入企業化精神，高階文官所代表的就如同企業的經理人、執行長的角色，因此高階文官在政府中所扮演的角色也更為關鍵。人力資源的流動在全球化時代是最凸出一個課題。由於行政跨國效應以及在WTO 規範下人才流動及運用都是國際條約拘束的一環，也形成國際責任（曹俊漢、仇桂美，2010：122）。但更為重要的是，人才菁英的適才適所才是國家進步的動力，全球人力資源能在跨國的基礎上，打破侷限性，如此一來便能引進更多人才。

（二）兩岸關係與亞太區域發展

亞太地區在國際間的重要性日益增加，臺灣處於亞太地區的中心，無論在政治、經濟、文化與社會方面，均與亞太地區有密切的互動。近年來，政府更尋求與中國大陸的政治緩和、經濟議題的簽定，積極推動南向政策、鼓吹建立亞太地區安全體系，以及擬將臺灣發展成亞太營運中心等等，無一不與亞太地區的全局架構有密切關係。因此，為了因應亞太區域發展所帶來的挑戰，我國更應該將兩岸與亞太區域發展課程議題加入我國高階文官培訓課程中，使得我國高階文官更有區域發展的觀念以及全球化的思維（曹俊漢、仇桂美，2010：104）。

四、威脅

（一）缺乏高階文官的國際人才資料庫

面對日益變遷的大環境，負責政策研擬與推動執行的高階文官，勢必得具備專門的經驗、學識、技術與能力，才能有效地解決大環境變遷的各項問題。但我國目前依據公務人員考試法第15條第1項第1款以及公務人員任用法第13條有關高考一級考試及格人員取得簡任第9職等任用資格規定，使得我國在網羅優秀人才的管道受到限制。加以憲法中明文規定具中華民國國籍者才有應考試、服公職之權利，對於國際上公、私部門優秀人才的網羅有更大的限制。人才進用未臻周延，因此尚無高階文官人才資料庫。是以目前已有許多國家設有全國人力資源管理系統，講求公開、透明，此外，更建立國際人才資料庫，以利網羅除了本國以外，他國公私部門優秀人才。

（二）高階文官培訓內容國際化程度不足

在這個全球化的時代下，我國高階文官無論在規劃方案或執行政策時，無可避免的將會觸及區域性或全球性的國際事務與組織。是以目前在考試院與人事行政局兩大培訓系統中都有將區域化、全球化的相關議題規劃在高階文官的培訓課程中，但課程內容較為傾向國際情勢分析，而並非以實際政策方案的規劃、研擬作為訓練的重點，此培訓的重點僅於知識性的傳遞，而非到職能提升之訓練重點（劉坤億，2010：2-3）。除此之外，決策者也無投入合理的預算與培訓方案，反倒在國會的壓力下刪減了相關培訓的經費，此舉將逐漸弱化我國高階文官的競爭

優勢（劉坤億，2010：5）。

（三）高階文官核心能力架構有待細緻化

關注各國在發展文官培訓的制度時，不難發現各國多是以型塑高階文官核心能力為主（吳三靈、王崇斌，2006：35；邱志淳、黃榮護，2009：31）。西方國家晚進興起了「管理人才架構」及「核心能力培訓」概念，尤其是高階公務人員擔負著決策權責，更應具備足夠的管理及領導能力方足以應付變局（邱志淳、黃榮護，2009：31-32）。經由各國政府部門重視高階文官核心能力培訓的情形不難發現，如下表，各國文官制度的改革正緊跟著整個政府再造的潮流，而其主要重點則彰顯在培育政府高階文官的核心能力（吳三靈、王崇斌，2006：35；邱志淳、黃榮護，2009：33）。

（四）高階文官特別管理制度有待建構

在 30 個 OECD 會員國中，許多國家多有創造或重組高階文官體系，以便建立與一般文官制度有所區別之管理方式，更有 12 個國家分別進行較為漸進式的改革或大幅度的高階文官之制度變革，亦可從此發現先進國家對於高階文官制度之重視與不斷強化的趨勢（彭錦鵬，2005：21-22）。希望藉由建構高階文官特別管理制度以凝聚高階文官，提供維持政府核心價值所需之領導能力，以因應政府面對的各種挑戰，以強化其領導其他各層文官之能力（考試院，2010：23）。是以為了確保高階文官之管理與質，我國更應參酌他國成功之經驗，以利我國在高階文官制度的建立。

表 2-10：我國高階文官培訓 SWOT 分析表

| | 優勢 (Strength) | 劣勢 (Weakness) |
|------|---|---|
| 內部條件 | <ul style="list-style-type: none"> ● 國家文官學院之成立 | <ul style="list-style-type: none"> ● 訓練權責重疊、多頭馬車問題依舊 ● 缺乏明確的高階文官特別管理制度，導致培訓機制及退場機制不健全 ● 高階文官的業務協調與統合能力尚需跨部會歷練機制予以養成 ● 高階文官培訓評估在核心能力與課程連結程度上落實不足 ● 高階文官對民眾與社會需求瞭解不足 |
| | 機會 (Opportunity) | 威脅 (Threat) |
| 外部環境 | <ul style="list-style-type: none"> ● 全球化之潮流影響 ● 兩岸關係與亞太區域發展 | <ul style="list-style-type: none"> ● 尚未建立高階文官國際人才資料庫 ● 高階文官培訓內容國際化程度不足 ● 高階文官核心能力架構有待細緻化 ● 高階主管特別管理制度有待建構 |

資料來源：研究者自行整理

五、未來 10 年影響我國高階文官培訓政策的趨勢分析

國內積極投入前瞻研究的學者專家們，於 2009 年成立了「前瞻社」，致力以政策前瞻的角度思考臺灣社經政文各領域政策的未來規劃，同時綜整國際相關研究與實務發展趨勢及經驗後，主張「前瞻」一詞代表著認知科技、人文、社會、政經發展與外部環境的不連續性、不確定性息息相關，政策必須以追求滿足人類需求為出發，強調科技與人文並重。據此，本文在探討我國高階文官培訓的影響因素時，應當分從經濟、政治／行政／政策、科技、社會等層面著手，於下簡述相關趨勢預測專家學者的主張，作為後續思考我國高階文官培訓制度興革情境之參考¹。

（一）就「經濟面向」來看

曾因準確預警次級信貸的風暴，而有末日博士（Dr. Doom）稱號的羅比尼（Nouriel Roubini），近來更在 2010 年出版的《風險經濟》（Crisis Economics）一書中，主張金融危機已經不是「例外、非常態」事件，而是愈來愈頻繁而嚴重。換言之，金融危機已從黑天鵝理論說，轉為白天鵝理論說。此外，《經濟學人》報導指出，2011 亞洲將面臨資產泡沫危機，原因包括：

- 1、資產泡沫：西方的貨幣刺激政策可能會加劇部分亞洲市場的泡沫，控制泡沫將是各國今年的重要目標；避免經濟過熱有賴貨幣升值、貨幣政策緊縮等手段，但升值亦會傷害出口競爭力。
- 2、歐洲崩潰：部分歐元區問題經濟體無力償債的可能性越來越高，此事一旦成真，可能會在歐洲引發另一波金融危機；歐洲是亞洲的重要出口市場，倚賴出口的經濟體受害會特別嚴重。
- 3、通膨上升：政策刺激、流入資金上升，加上不願讓貨幣升值，造成亞洲各地的通膨壓力上升；中期來看，如何吸收大量流入的資金，仍會是亞洲決策者的挑戰。
- 4、中國經濟政策：中國的消費者物價開始上升，成長也開始走緩；中國政府得控制通膨並維持 8-9% 的 GDP 成長，此任務十分困難。若中國工資上升促使低階製造業轉往他國，將衝擊全球供應鏈。
- 5、北韓政權轉移：北韓軍事強硬派是否認同金正恩，目前仍無法確知。若金正日今年過世，將嚴重威脅政治穩定。
- 6、泰國政治危機：泰國今年極有可能再掀政治風暴；目前的國會任期至今年 12 月告終，泰國政治兩極化極為嚴重，敗方不會認同選舉結果，這可能會促使軍方進一步介入。
- 7、中國外交政策：中國在各項議題上皆改採更強硬的態度，包括全球暖化、台灣、西藏、外匯政策等。中國更加獨斷，表示今年可能會與鄰國發生進一步爭執。

¹ 以下內文主要係於 2010.12.10 檢索、分析自「天下雜誌」網頁，網址為自 <http://www.cw.com.tw/cwef>。

(二) 就「政治／行政／政策面向」來看

《天下雜誌》在 2010 年 1 月 18~19 日，舉辦第一屆「天下經濟論壇」，邀請前新加坡副總理，現任新加坡政府投資公司（GIC）副主席暨執行董事陳慶炎先生進行主題演講，內容提及西方金融體系典範對市場、私部門的信心過高，更預言未來將是亞洲黃金 10 年，但仍有「公部門與私部門達平衡、決策者需要更大彈性、需要永續成長模式、加速健全金融市場」等四大挑戰有待克服。隨後 2011 年 1 月 10~11 日第二屆「天下經濟論壇」業已圓滿閉幕，今年以「新亞洲崛起：衝突、成長與新未來」為主題，再度透過兩天的研討試圖彙整世界潮流，而分析今年的論壇內容發現如下 4 點前瞻趨勢：

- 1、臺灣在亞洲的新角色：馬英九先生在應邀進行開幕演說時，說明臺灣規劃未來能在亞洲擔任 4 項新角色，分別是：(1) 成爲亞洲經濟整合中的重要推手：截至 2010 年，台灣已完成簽署的自由貿易協定有 80 個之多。(2) 成爲台商的世界總部、外商的區域總部。(3) 打造台灣成爲全球創新中心。(4) 成爲亞太高等教育中心。
- 2、新的東亞成長模式：來自台灣、中國大陸、南韓、日本的經濟大臣和首席學者預言東亞會更整合、會進入內需帶動成長的新年代、政府的角色會走向社會福利與資源分配者的角色。此外，蕭萬長先生在會中的發言也主張亞洲發展模式的核心價值應是「包容、平衡、分享」。
- 3、2011 亞洲經濟大預測：2011 年最大的三個變化，就是三個「新常態」到來，分別是：人口、規則標準、經濟模式的改變。
 - (1) 嬰兒潮世代退去，新一代上來：中國消費增長率已連續五年超過 15% 以上；而且中國消費市場有全景式的特色，未來五到 10 年，各種消費階層，從農民、中產階級、富人階層都將快速擴大。亞洲的印度、印尼、越南，也都在上演相同的故事。
 - (2) 改寫歷史的新規則：歐美國家背離市場自由競爭原則採行產業纾困政策，中國市場持續擴大而非歐美，這些都是相當鮮明的例子。
 - (3) 新亞洲模式 (New Asian Way)：以往亞洲生產、出口歐美的經濟模式，即將出現斷裂性地改變，以邁進民國百年的台灣爲例，內需、外需將是同時帶動經濟成長的雙引擎。
- 4、數位匯流與文創產業時代
 - (1) 亞洲文創業將影響世界文創版圖：2010 年中、韓、日、印四國電影市場的產值，已和北美持平。
 - (2) 網路匯流：電話、電視、網際網路「三網」結合的時代來臨。
 - (3) 服務匯流：融入消費社會，經營者與消費者的距離拉近，文創產從生活中尋找新出路與創意。
 - (4) 終端裝置匯流：台灣在全球擁有極堅強的「硬實力」，當數位匯流帶來終端裝置的新商機後，擅長硬體研發與製造的台灣機會最多。

（三）就「科技面向」來看

雲端究竟有多大？10年後又會多大？2011年天下經濟論壇認為答案取決於你如何定義雲端。「雲端雲」可分為三層，最外層稱作「軟體即服務」(SaaS)，例如 Gmail 等服務，其科技潛在產值易於估量，顧問公司預估 2010 年這類服務的總值為 117 億美元。第二層是「平台即服務」(PaaS)，亦即存於雲端之中的作業系統。第三層是「基礎設施即服務」(IaaS)，提供「雲端運算」服務，客戶可以藉此建立適應力極強的電腦系統。如果將網路應用程式和線上平台算在內，雲端已經很大，而且未來還會更大，預估 2020 年總營收可達近 560 億美元。如果只看雲端的核心，那預估 2020 年市場約達 40 億美元。

（四）就「社會面向」來看

在荷蘭，為因應地勢低窪人口稠密，以及都市空間不足、水平面上升衍生的嚴重淹水問題等，荷蘭第一間以水上建築為出發點的建築事務所 Waterstudio.NL 創辦人歐道斯 (Koen Olthuis)，陸續提出新實驗住宅 (漂浮屋)、漂浮公寓、漂浮清真寺、漂浮塔等構想。目前除了已經完工的小規模漂浮屋之外，預計在荷蘭台夫特 (Delft) 近郊，由荷蘭政府和私人營建商合作啟動「新水計劃」(New Water Project)，預計將原本的窪地引水造湖，2013 年在此興建 1200 棟房屋，其中 700 棟是水上漂浮公寓。

在日本，老人與家人同住比例從八〇年代的七成降至四成。獨居老人死亡而未被察覺的人數，10 年來增加 1.2 倍。2009 年甚至有 3200 名死者身分不明，無人認屍，突顯家庭關係的疏離。不婚不生和單親家庭的比例也逐年升高。目前日本有 16% 男性和 7% 女性終身未婚，預估 2030 年，這比例將升高至 1/3~1/4 之間。日本「終身雇用制」瓦解，跳槽頻繁，七成年輕人工作不到三年就換公司；而派遣員工五年來成長 76%，員工與公司只剩短期契約關係。鄉村人口不斷往城市集中，造就日本總人口的 27%，共 3400 萬人口住在東京，成為全球第一大超級城市，地方只剩老人與小孩，鄉鎮沒落、商圈消失。「故鄉」的概念愈趨淡薄。這種現象在日本稱為「無緣社會」，意指沒朋友的「無社緣」、家庭關係疏離甚至崩壞的「無血緣」、以及家鄉關係隔離斷絕的「無地緣」。

從前述各國的經驗或趨勢預測專家的主張，我們必須思考未來 10 年影響我國高階文官培訓政策的趨勢分析會是什麼？許多前述的歸納事件或經驗，未來在臺灣也將發生或正在發生。參考「前瞻社」在 2010 年 9 月 13 日所公告的「強化前瞻體系，提升台灣競爭力--智庫與決策」論壇的會議資料，其中有一份提及影響臺灣未來 10 年前瞻規劃的挑戰因素，文件檔案名為「黃金 10 年、十大挑戰」。茲將可能影響我國高階文官培訓制度興革的「未來 10 年挑戰、趨勢、具體事件」彙整如後表 2-11 所示。

表 2-11：未來 10 年挑戰、趨勢、具體事件彙整

| 階段 | 年別 | 挑戰、趨勢、具體事件 | 屬性 |
|---------------------------|--------------|--|----------|
| 第一階段 2011 ~ 2013 | 第一階段 共同挑戰 | ➤ 考試院第 11 屆施政綱領，以及文官制度興革 6 大規劃方案的貫徹意志。 | 行政 政治 |
| | | ➤ 新興政策的執行能力需求：愛台 12 項建設、4 大新興智慧型產業、6 大新興產業、10 大重點服務業。 | 行政 |
| | | ➤ 經貿挑戰：面對區域經濟整合、中國崛起、缺乏前瞻策略以趨利避禍。 | 經濟 |
| | | ➤ 幸福挑戰：經濟成長無法全民共享。 | 社會 |
| | | ➤ 安全挑戰：貧富差距急遽擴大、城市犯罪率日益增高。 | 社會 |
| | 2011 | ➤ 智慧臺灣 (intelligent Taiwan, 2011-2016) 計畫啓動：強調在 web 2.0 時代所強調的互動式服務基礎與導向的治理思維。 | 資訊 |
| | | ➤ 兩岸簽署「經濟合作架構協議」(ECFA) 屆滿週年；投資臺灣計畫啓動。 | 經濟 |
| | | ➤ 行政院內閣預計改組：是否牽動主管人事行政業務部會、接任主管是否肩負反應既定政策見解的責任。 | 政治 |
| | 2012 | ➤ 第 13 任總統大選及第 8 屆立法委員選舉。 | 政治 |
| | | ➤ 新世紀第三期國家建設 (2009-2012) 4 年計畫期滿。 | 行政 |
| 第二階段 2014 ~ 2017 | 第二階段 共同挑戰 | ➤ 人口挑戰：人口老化嚴重、工作人口比率邁入負成長。 | 社會 |
| | | ➤ 教育挑戰：爆發大學倒閉潮、教育資源全面重組。 | 教育 |
| | | ➤ 失業挑戰：失業率增高、社福支出暴增、財政與年金籌措入不敷出。 | 社會 經濟 |
| | | ➤ 人才挑戰：人才缺乏問題嚴重、全球人才搶奪激烈。 | 社會 經濟 |
| | 2014 | ➤ 第 11 屆考試院長任期於年底屆滿。 | 政治 |
| | 2016 | ➤ 第 14 任總統大選及第 9 屆立法委員選舉。 | 政治 |
| 第三階段 2018 ~ 2020 | 第三階段 共同挑戰 | ➤ 財政挑戰：國家財政赤字惡化、排擠兒福、婦女及健保等社福支出。 | 財政 社會 |
| | | ➤ 資源挑戰：能源、礦產、糧食、水資源缺乏、國際間搶奪激烈。 | 經濟 社會 |
| | | ➤ 虛擬挑戰：網際虛擬世界犯罪嚴重。 | 社會 文化 |
| | 2020 | ➤ 第 15 任總統大選及第 10 屆立法委員選舉。 | 政治 |
| | | ➤ 第 12 屆考試院長任期於年底屆滿。 | 政治 |

資料來源：2010.11.10 檢索並修改自「前瞻社」部落格，網址為

<http://foresight30.blogspot.com/>

第三章 各國高階文官培訓制度分析

第一節 韓國高階文官培訓制度

自 2003 年韓國總統盧武鉉就任後，積極推動高級文官團(Senior Civil Service, SCS)，希望透過人事改革，強化政府的能力以及增進行政人員的素質。盧武鉉上任後，即組成創新與分權總統委員會，作為進行公部門改革的組織，提供改革的路徑圖，而此委員會的第一項工作即為提出人事改革，其中包含建立高級文官團，高級文官團為人事改革的核心(彭錦鵬，2009：70)。為建立高級文官團，韓國政府做了許多準備(時程表見圖 3-1)，逐步邁向強化政府競爭力、改善行政服務品質的高級文官發展願景。

目前韓國政府將公務人員之職級分為 9 級，其中 1 級為最高級(考試院，2009：22)。但長期以來，韓國公務人員制度中存在著論資排輩、缺乏競爭等弊端，於是廢除了 1 至 3 級的職級制度，現在將 1 至 3 級統稱為高級公務員，不再分級。

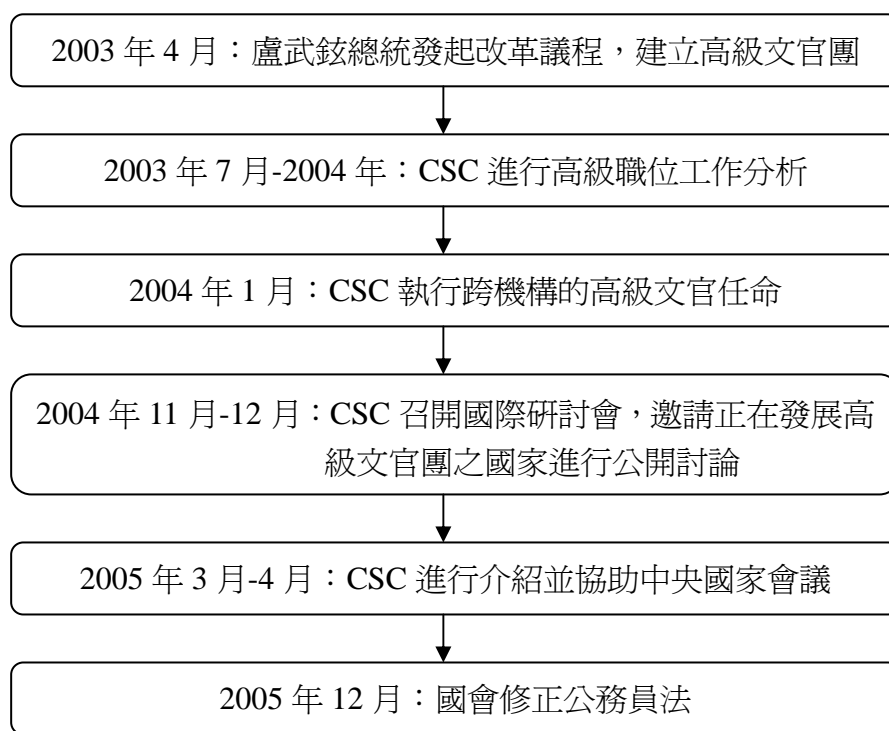


圖 3-1：韓國高級文官團預備時程圖

資料來源：Republic Of Korea Civil Service Commission, 2009: 5

一、高階文官之任用

中央人事委員會 (Civil Service Commission, CSC) 是一人力資源機關，該機關職掌為建立人事行政基本政策、高級文官之任用升遷審核(甄補三級以上資深

公務員)、改進人事措施(工作關係、薪資、津貼調整)、實行公開職位制度(公開職位資格標準建立、任用審核)、監督行政機關之人事管理(定期及不定期監督、提供人事建議支援)(行政院人事行政局, 2008: 2-3)。是以前述中央人事委員會為一獨立人事機構, 但於 2008 年 2 月 20 日李明博總統實行政府組織精簡, 將其整併至行政安全部下, 因而目前是由行政安全部人事局主責徵選優秀人才, 包含擬定人事行政基本政策; 制定公務員政策及法規; 辦理公務員之徵選考試及任用; 高級文官任用審核(徵選與陞遷); 績效管理; 薪給、退休金、福利事項; 訓練事宜及申訴及複審等(考試院, 2009: 17)。

目前韓國政府在高階文官的任用是透過三種方法產生:(1)公開職位制度, 公開職位制度是政府為拔擢人才, 因此中央政府提供 20%三級以上之職務, 透過獨立的遴選委員會公正甄審, 以選拔民間企業與政府部門中優秀人才;(2)中央各部會內部進行公開招聘, 約有 30%的職位自系統內部透過公開招聘產生;(3)由各部會自主決定人選, 剩餘約 50%職位由各部會自主決定任用補充。此外, 韓國政府亦設有高階文官之淘汰機制, 若高階文官連續 2 年或累計 3 次考績²被評列劣等, 即可於其任用年滿 5 年時, 進行資格審核並決定是否免職。

二、高階文官培訓制度與課程

高級文官之訓練主要由中央官員訓練所(Central Officials Training Institute, COTI)所負責, 中央公務員教育所隸屬於行政安全部, 其前身係為國家官員訓練院(National Official Training Institute)。中央官員訓練院於 2009 年開辦許多課程, 其所開辦的課程將會依據參與者訓練的目標與需求來進行, 如表 3-1, 其中在各個計畫中有專為高級文官所開辦的課程: 階層別發展訓練、核心職能訓練、特定職能發展訓練、全球化職能訓練以及國政工作坊等, 將分述如下(中央官員訓練院網站, 2010):

表 3-1: 韓國中央官員訓練所 2009 年訓練計畫

| 訓練計畫 | 數量 | 班數 | 人數 |
|-----------|-----|-----|--------|
| 階層別發展訓練 | 10 | 22 | 2,313 |
| 核心職能訓練 | 2 | 7 | 384 |
| 特定職能發展訓練 | 17 | 71 | 2,330 |
| 全球化職能訓練 | 5 | 9 | 609 |
| 外國政府公務員訓練 | 12 | 12 | 193 |
| 線上學習 | 72 | 792 | 95,000 |
| 國政工作坊 | N/A | N/A | N/A |

資料來源: 2010.9.1 檢索自「韓國中央官員訓練院網站」, 網址為

² 對高階文官之考核等級分成 5 個等級(優、良、佳、不良、劣), 建議被評列考績優等與劣等公務人員分占全公務人員的 20%以下與 10%以上。

<http://eng.coti.go.kr/front/programs/objectives.jsp>。

(一) 階層別發展訓練

1、高級文官訓練計畫

為培養各層級人員的公務倫理，以及加強其必備的知識、職能與責任感，中央官員訓練院依據公務員的層級別，分別規劃辦理各項訓練發展。訓練對象為中央機關部處之局長層級，以及公營企業之高階管理人員。訓練目標在培養能力達到世界級水準的高階公務員，訓期為 44 週。本訓練目標在加強政策管理人員的策略性能力與核心職能，並以深化高階官員對社會及經濟的洞察力、增進具全球化視野的能力、發展領導及管理技能，以及培養高階管理者應有的智慧與品德等為訓練重點。

2、高級文官候選人發展計畫

透過為期一年的行動學習方案（Action Learning Program），學習政府管理的技巧，以及發展其領導能力（Republic Of Korea Civil Service Commission, 2005:13）。

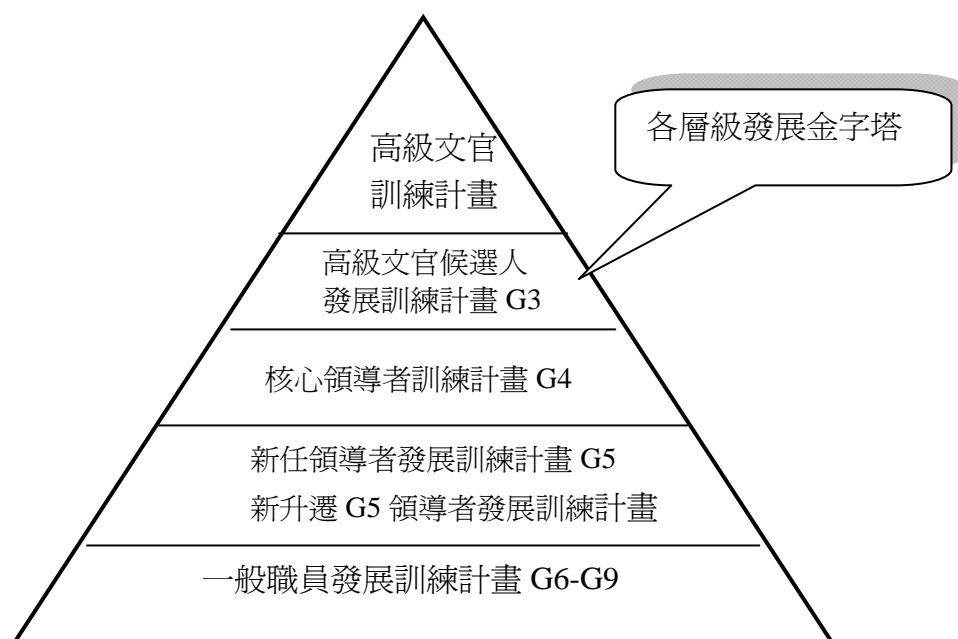


圖 3-2：韓國各級文官訓練計畫示意圖

資料來源：2010.9.1 檢索自「韓國中央官員訓練院網站」(Central Officials Training Institute)，網址為

<http://eng.coti.go.kr/front/programs/change.jsp>

(二) 核心職能訓練

培育政府機關領導者的職能，以建構高效能團隊和組織。此項訓練有四大特色，分別為：(1) 以網路進行職能評量；(2) 評定領導者個人職能的優勢與未來所需要的發展領域；(3) 選擇職能發展課程；(4) 啟動個人和組織成長的行動。

動計畫。就韓國高級文官的核心能力而言，則從工作、思考、建立關係等三個面向，衍伸出「績效導向管理、變革管理、問題察覺、策略性思考、人際技巧、協調／整合」等 6 項高級文官核心能力（如表 3-2）。

表 3-2：韓國高級文官六大核心能力

| 分類 (Classification) | 能力 (Competencies) |
|---------------------------------|---|
| 工作 (Working) | <ul style="list-style-type: none"> ● 績效導向管理 (Result-oriented Management) ● 變革管理 (Change Management) |
| 思考 (Thinking) | <ul style="list-style-type: none"> ● 問題察覺 (Problem Awareness) ● 策略性思考 (Strategic Thinking) |
| 建立關係 (Building relationship) | <ul style="list-style-type: none"> ● 人際技巧 (Interpersonal Skills) ● 協調／整合 (Coordination / Integration) |

資料來源：2010.9.1 檢索自「韓國中央官員訓練院網站」，網址為

<http://eng.coti.go.kr/front/programs/general.jsp>

- (三) 特定職能發展訓練計畫：本訓練旨在藉由提供特定職能發展訓練，增進高級文官的專業能力與生產力，讓高級文官熟練自己所負責的工作，並能與時俱進，以面對多變環境的挑戰。特定職能發展訓練共有六種課程，包括（1）創造力學堂 (Creativity School)；（2）低碳、綠色成長/能源安全課程；（3）未來預測及因應課程；（4）領導者文化素養課程；（5）政策品質管理課程；（6）社會衝突管理課程。
- (四) 全球化職能訓練：訓練目的在強化韓國公務員全球化的職能，引領韓國成為全球的要角。主要訓練課程包括國外研習者的語言進階課程（英文、中文、日文）、國際談判課程、週末外語教室等。
- (五) 國政工作坊：參加本項工作坊的成員為部長及副部長等高層級人員，透過討論彼此分享並傳達對國家願景、施政哲學、政策目標等重大議題的理念及想法，同時利用此一平台就國家所面臨的急迫性問題，研擬有效的因應策略。
- (六) 資訊科技 (IT) 政策訓練：韓國的電子化政府具有高度的水平程度。在政策制定之下，提供良好的服務和管理規劃，使得電子化政府具明確且全面性。在資訊科技的發展之下，政府要求的品質十分高。因此，針對政府官員的 IT 訓練是必要的 (Myung-Ju Chung, 2009 :90；轉引自廖珮姣、謝俊義，2009：108)。目前高級文官對於 IT 訓練仍是不足，他們無自己的 IT 規劃和評估，因此其課程就特別加強在 IT 的政策、IT 的訓練以及 IT 的方案等 (Myung-Ju Chung, 2009: 92；轉引自廖珮姣、謝俊義，2009：111)。

四、韓國高階文官培訓體系

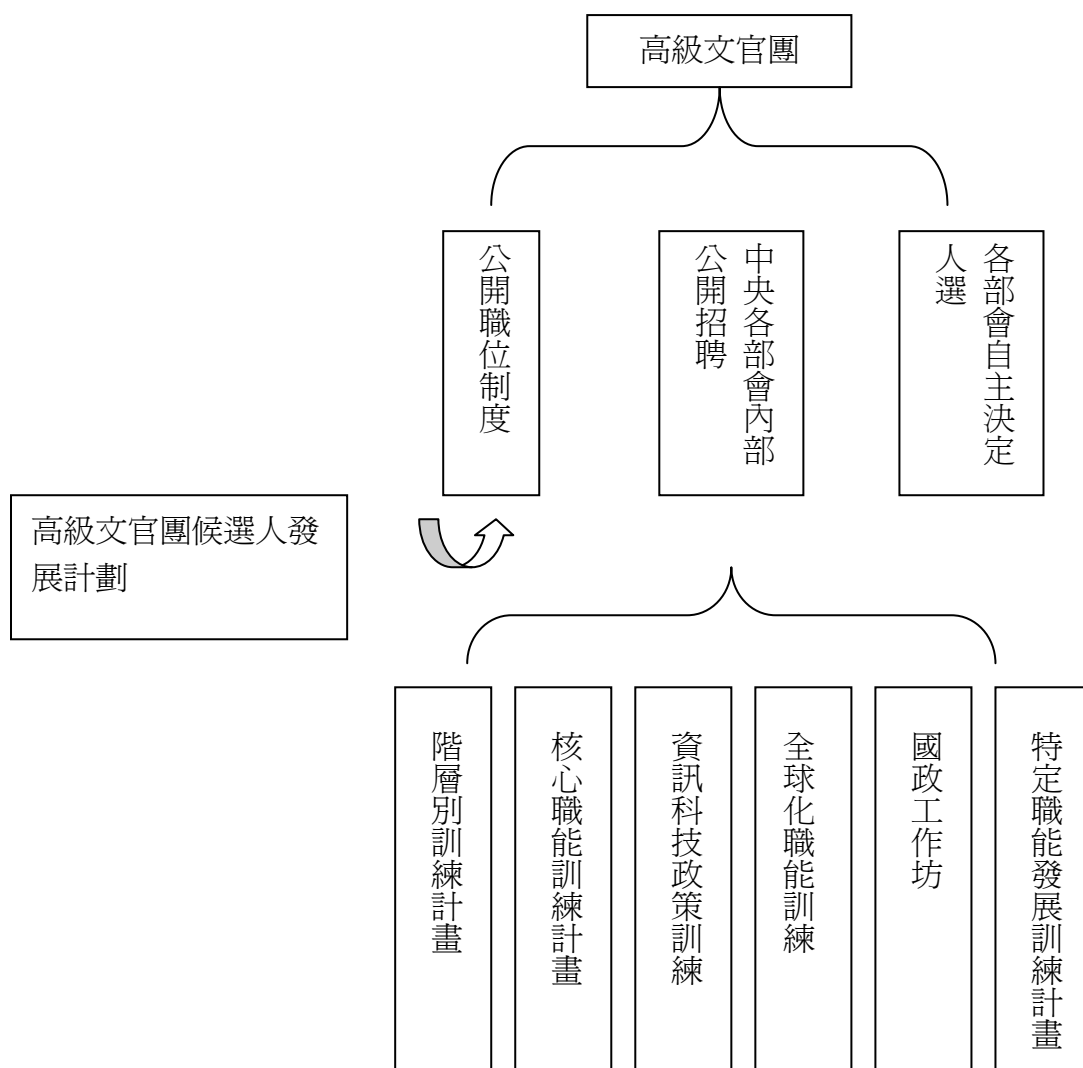


圖 3-3：韓國高階文官培訓體系圖

資料來源：筆者自行整理

第二節 新加坡高階文官培訓制度

新加坡高階公務人員指的是「超類（級）」，其中「超類（級）」多為高級主管職（傅肅良，1994：368）。新加坡目前將高階公務人員之等級分為特級、超級，其職務分別如下（行政院人事行政局，2009：10-11）：

- 1、特級公務人員：資深常任秘書列為 MR4 級；非常資深秘書列為 MR1 級或 MR2-3 級。大法官、總檢察長、常任秘書等職位屬之。
- 2、超級公務人員，係指高級主管人員，例如，常任秘書、警察總監、副常任秘書、高級主管、局長、副局長等。超類公務人員現分為 SR9 至 SR5 等 5 級，其中超級 G 級（SR9）為初階行政官職、超級 E 級至超級 C 級為超級行政官職、常務秘書列為超級 B 級。

表 3-3：新加坡高階公務人員等級對照表

| 等級（Grade） | | 公務人員 |
|-------------|-------|----------|
| 特級 IV 級、V 級 | MR1 | 非常資深常任秘書 |
| 特級 III-II 級 | MR2-3 | |
| 特級 I 級 | MR4 | 資深常任秘書 |
| 超級 B 級 | SR5 | 常任秘書 |
| 超級 C-E 級 | SR6-8 | 超級職行政官 |
| 超級 G 級 | SR9 | 初階行政官 |

資料來源：行政院人事行政局，2009：11。

一、高階文官之任用

新加坡政府採行極端精英主義，其高階文官均係由「行政官職」（Administrative Officer，簡稱 AO）人員擔任，即超級 G（Superscale Grade G）以上人員。行政官職類似英國與美國的高級文官團，目前全國僅有 230 人，擔任該國助理司處長以上的職務，其來源多半來自國家長期培養制度。高級文官的培養一部份透過政府獎學金制度，絕大部分則是透過儲備幹部計畫（Management Associate Programme，簡稱 MAP），網羅優秀的大學畢業生進入公職體系（行政院人事行政局，2009：12）如圖 3-4，以下將就相關制度說明如下：

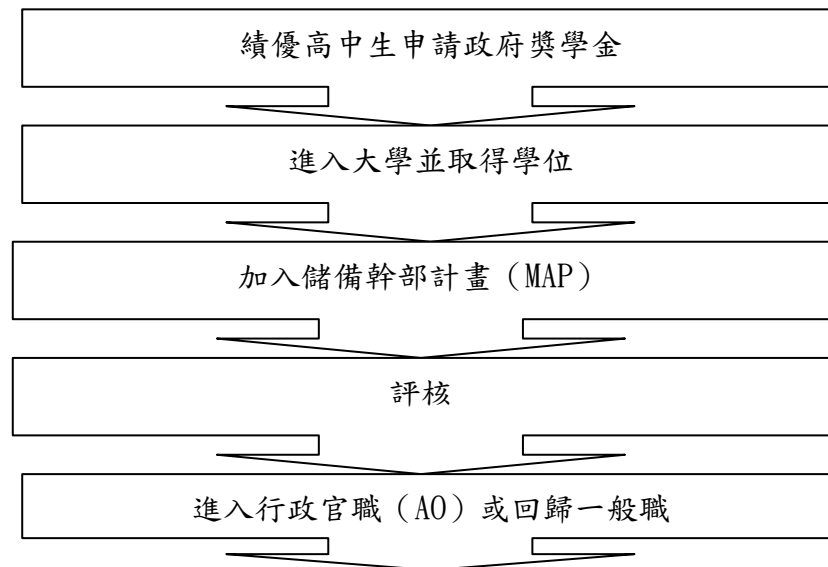


圖 3-4：新加坡行政官職培育體系圖

資料來源：行政院人事行政局，2009：13。

（一）政府獎學金制度

公共服務委員會每年提供 60 個名額給績優高中生申請，透過學校推薦信、在校成績、面談等方式選取獎學金得主，尤其注重心理人格特質，例如是否符合熱誠、正直等特質。獎學金約每年 40 萬至 50 萬新幣，選送至國內外大學接受教育，獎學金得主並須與政府簽約，畢業後應在政府部門服務一定年限，其中薦送至國內者應服務 4 年，薦送至國外者應服務 6 年。暑假期間並安排於各部會見習，瞭解政府運作（行政院人事行政局，2009：13）。

（二）儲備幹部計畫（Management Associate Programmer，簡稱 MAP）

儲備幹部計畫是新加坡政府最重要的精英取才方案，藉此網羅最優秀的大學畢業生加入公職行列，該計畫選才的來源包括前述的政府獎學金得主以及一般大學的績優畢業生，一旦加入儲備幹部計畫，就成為行政助理官，必須在政府各機關服務 3 至 4 年，前 2 年有計畫的安排至各部會歷練各項職務，其他時間並須接受下列訓練：

- 1、2 個月基礎課程，包括參訪亞洲其他國家。
- 2、跨部門實習。
- 3、參與政策論壇及研討會。
- 4、師徒制（mentorship）。
- 5、學習之旅及參加海外研討會。

加入儲備幹部計畫期滿後，均須再接受嚴格的評核，如經評選為績優人員，即由公共服務委員會直接任命為「行政官職」（AO），之後再分發至各部會擔任高級文官，一般是從助理司處長（assistant director）開始擔任。其餘未經評選通

過的人員，則留任原服務機關繼續任職，循一般途徑陞遷發展（行政院人事行政局，2009：13-14）。

二、高階文官培訓制度與課程

新加坡文官學院（Civil Service College）為中高階公務人員之培訓機構，文官學院主要分有專門技術中心（Center of Expertise）、訓練部門（Training Departments）及合作單位（Corporate Units）。有關高階文官的培訓課程，一是透過文官學院的培訓計畫，二是李光耀公共政策學院為高階文官設有高階管理計畫（Senior Management Programme）分別敘述如下：

（一）文官學院之培訓計畫

文官學院的高階文官培訓計畫有里程碑計畫，有工作坊和研討會，以及講座和論壇等三類，相關課程介紹請見表 3-4（新加坡文官學院網站，2010）：

1、里程碑計畫（Milestone Programmes）

將訓練對象分成分一般、高潛力（high potential）、行政官員或儲備人才（AO or Management Associate）等 3 類，並依職級分別再細分，以使課程適用於適合的訓練對象。

（1）行政領導計畫（Leaders in Administration Programme）：5 至 6 週的課程讓高級文官相當於副部長等級或其相當的，預備其領導職務或挑戰他們所理解的新加坡式的治理途徑。

（2）基礎課程（Foundation Course）：基礎課程是一個為期 10 週的全日制的里程碑計畫，旨在介紹新進管理人員有關的行政服務、雙職工計畫、方案 and 管理的價值觀、知識和技能，讓他們可以將這些技能帶進其所領導的公共服務工作中，此外，這些課程更能加深他們對於新加坡與亞洲的了解。

（3）領導里程碑計畫（LEAD Milestone Programmes）：領導里程碑計畫設立的目的是為了發展在公共服務中所有的領導階層。這個計畫包含兩個模組，一為策略領導計畫³（Strategic L.E.A.D. Programme）。另一個則為管理領導計畫⁴（Manager L.E.A.D. Programme），課程內容分述如下：

2、工作坊和研討會

除了里程碑計畫外，更設計了一系列短期的工作坊與研討會，以不斷地提升高階文官的技能與知識，課程介紹如下：

（1）策略觀點會議（Strategic Perspectives Conference）：會議由公部門領

³ 策略領導計畫：此計劃關注於三面向－策略、結果、人的領導，此計劃是要使參與者產生共同的民族精神以及與來自不同部門的參與者共同分享其在公共服務上不同之見解，希望能加深領導者對於組織的洞察力。

⁴ 管理領導計畫：這是一個為期 5 日的訓練計畫，此計劃首先檢視管理者在公部門所扮演的角色，如何適用關鍵的管理原則來面對工作中所遭遇到的挑戰與困境。其次，此計劃同樣地也希望能夠使參與者產生共同的民族精神以及與來自不同部門的參與者共同分享其在公共服務上不同的觀點，加深領導者對於組織的洞察力，充分地了解公部門的管理與領導是需要特別加強人力資源的管理與財政之管理。

導者與其他關鍵的夥伴共同出席與探討策略性議題與政府未來會遭受的政策挑戰。策略觀點的會議是提供一個平台，以產生並共同理解國家的機會與挑戰，以激發集體行動。

- (2) 情境規劃座談 (Scenario Planning Workshop)：為期三天的工作坊，同時連結策略性政策辦公室，目的是為了能提供參予者有關情境分析的介紹、親身體驗情境分析的發展情況，同時將一些實用的工具整合到情境規劃中，將情境規劃納入策略性思考的過程。情境規劃是策略規劃的方法之一，運用於彈性的長遠規劃的組織中。在最後的階段中，參與者將能夠有更好的預測以及在挑戰發生前做好處理，並且等待機會的出現。

3、講座和論壇

政策論壇是一個定期性的論壇，為了讓行政官員了解政策問題的背景和對政策問題的關注，這些論壇的目的是要灌輸對問題的共同認知，使行政官員能從國家的觀點，準備更充分的思考與行動。

表 3-4：新加坡文官學院培訓計畫及課程

| 性質 | 內容 |
|--------------------------------|---|
| 里程碑計畫 (Milestone Programmes) | <ul style="list-style-type: none"> ● 行政領導計畫 ● 基礎課程 ● 領導里程碑計畫 |
| 工作坊和研討會 (Workshops & Seminars) | <ul style="list-style-type: none"> ● 策略觀點會議 ● 情境規劃規劃工作坊 |
| 講座和論壇 (Talks & Forums) | <ul style="list-style-type: none"> ● 政策論壇 |

資料來源：2010.9.5 檢索自「新加坡文官學院網站」，網址為
<http://www.ccollege.gov.sg/page.asp?id=39>

(二) 李光耀公共政策學院培訓計畫

高階管理計畫 (Senior Management Programme) 的建立是圍繞在三個關鍵主題裡，一為領導者的基本工具；二為政府與企業：一個新的相互依存的關係；三則是新的全球事實。高階管理計畫是李光耀公共政策學院中的旗艦項目，將高階管理人才匯集來自公部門、私部門和非營利部門，主導不同國家走上重建之旅，目的則是讓其領導者或管理者在其各自的組織中，改善其績效 (李光耀公共政策學院網站，2010)。

四、新加坡高階文官培訓體系

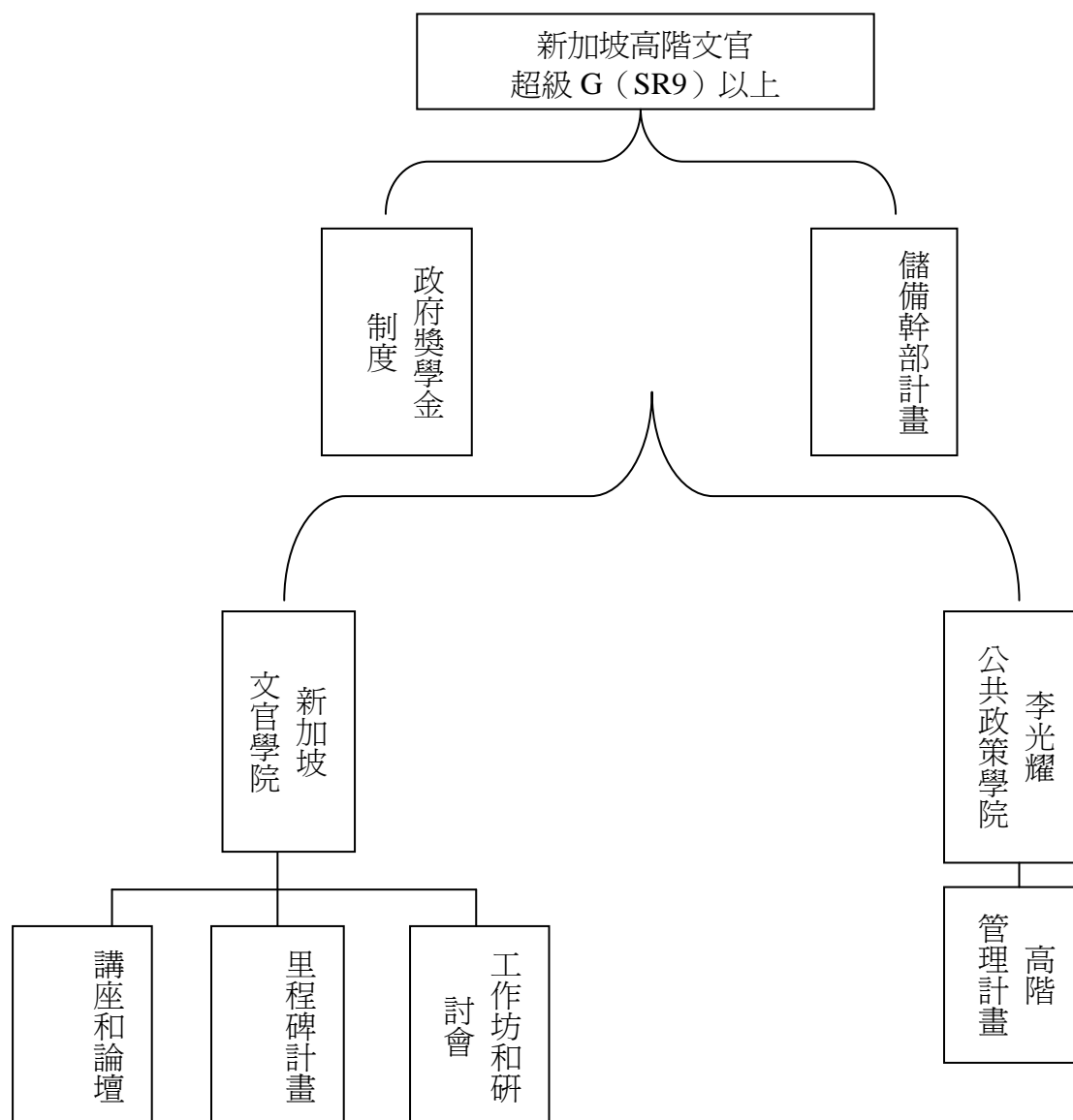


圖 3-5：新加坡高階文官培訓體系圖

資料來源：筆者自行整理

第三節 美國高階文官培訓制度

美國公務人員的培訓機制、培訓策略及方法，隨著人事管理體制變遷而有所更迭。1883年，《潘德頓法案》實施，美國開始建立現代化的公部門人事管理體系。1978年通過的《文官改革法》更是美國聯邦人事機構性質的一個重要里程碑（劉坤億，2008：53），創設了高級主管制（Senior Executive Service, SES）。聯邦高級主管包括絕大多數行政部門的高層政策與管理職位，他們是高級政治任命人員和聯邦常任文官聯繫的關鍵人物。目前美國公務人員之職位分類中，高階公務人員指的是高級行政人員（SES）層級體系，而高級行政人員的職等為16職等至18職等之公務員（胡龍騰，2006：7）。

一、高階文官之任用

美國在高階文官的遴選上是由用人機關與人事管理局合產，各機關應依法律和人事管理局所訂規章，自行訂定各類高階行政主管（Senior Executive Service, SES）人員的甄選計畫。永業高階行政主管的甄選必需是開放式架構，即現任文官和非現任文官均可應徵。各機關欲招募人員時，必須先依人事管理局所訂規章自行設定每個永業保留職位所需資格條件，一般性職位則需與人事管理局諮商後方得制定其標準。這些資訊都必須先在「美國聯邦政府公職網」（The Federal Government's Official Jobs Sites, USAJOBS）公告至少14天後才可辦理遴選。人事管理局要求各機關制訂資格標準的原則有：第一，能代表成功執行職責所需的專業性（技術性）與領導管理性的知識、技能與能力之深度與廣度。第二，標準要相當具體明確，可用於評量應徵者和排序。第三，均需具備工作相關性，但不得強調本機關特定之工作相關經驗，以利甄選外機關之人員。第四，不得就一般俸表（General Schedule, GS）相當職位已訂有的最低教育資格和最低工作年限再增加規定，也不得包括其他法令禁止採用的標準。人事管理局進一步列出擔任SES需共同必備的資格條件稱為「核心能力條件（Executive Core Qualifications）」，並定期檢討調整內容，目前採行的五項核心能力標準包括變革領導、員工領導、結果導向、企業洞察力、建立結盟和溝通等五大面向（施能傑、曾瑞泰、蔡秀涓，2009：23；江明修、陳秋政，2004：47）。

二、高階文官培訓制度與課程

美國聯邦訓練體系是由公私部門兩大類所建構的分權化、階層化的公務人員訓練體系。公部門提供的訓練，即透過聯邦政府設立的訓練機構或由各機關自行辦理的訓練；私部門所提供的訓練是指，透過大學等學術機構或民間訓練機構所辦理的訓練（劉坤億，2008：60）。

美國聯邦行政研究院（Federal Executive Institute）為主要負責培訓高階公務人員之機構，對於高級文官的培訓有一套完整地培訓課程，依主題可區分為：行政主管領導能力發展（Executive Leadership Development）、個人評估與發展

(Individual Assessment and Development)、管理與監督技能 (Management and Supervisory Skills)、行政主管的組織領導能力 (Organizational Leadership for Executives)、政策與方案 (Policy and Initiatives)、特殊技能 (Specialized Skills)，透過這些主題去設計課程，同時其所設計之培訓課程主軸是圍繞行政主管的核心能力。

美國聯邦行政研究院為主要負責培訓高階公務人員之機構，對於高級文官的培訓亦有一套培訓課程，以下將簡介其課程：

(一) 課堂學習：核心訓練

1、課程說明會：學員和主管將受邀參加課程說明會。此一單元為 2 小時的討論與介紹，內容包括聯邦人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 的歡迎儀式、課程簡介、Q&A 和交流。

2、高級主管領導能力評鑑與第 1 週住班課程

在第 1 週課堂訓練之前，學員必須接受領導能力評鑑，並閱讀指定的「以價值為基礎的領導」理論文獻。第 1 週的課程包括五個重點：

- (1) 學員應成為積極和支持型的學習社區參與者，並參加由學員所主導與管理的論壇委員會 (委員會在第 1 週訓練期間組成)；
- (2) 擬訂一份適合個人的「高級主管培育計畫」；
- (3) 組成高級主管學習團隊 (由 5 至 7 名學員及 1 位擔任教練的講座組成)；
- (4) 針對學員所作的領導能力評鑑結果，提供回饋意見，協助學員瞭解領導能力的優缺點；
- (5) 培養學員的領導、情緒智商與團隊發展方面的能力。

3、輔導員選任及訓練

學員將可自輔導員人才庫中挑選一位輔導員。學員與輔導員初步見面時，將先交換彼此對訓練目標的期望，並在爾後的訓練期間，由輔導員協助達成培訓計畫的目標。輔導員在訓練過程中經常與學員見面。

4、第 2 週住班課程：策略性領導研討會

為期 1 週的住班訓練培養學員的策略領導力、願景形塑，瞭解外界策略思考、政治洞見、建立夥伴關係等能力，學員將接受指定閱讀、講授、討論、專題等訓練方式。

5、第 3 週住班訓練：領導能力研討會

本週住班課程將視學員需求，採「客製化」方式規劃課程內容，亦即針對學員的個人發展需求，安排具體的特定能力培訓課程。例如，有些學員可能需要加強國會關係、媒體關係、電子化政府、國土安全、績效管理等議題的管理能力。

(二) 個人學習教室：學員亦可基於個人培訓計畫的需要，申請機關補助，參加學校開授的正式課程，或線上學習課程。

(三) 高級主管或政策領袖專題演講：學員將可參白宮或部長級官員擔任講座的

專題演講。講授者將提供其專業見解及協調整合經驗，協助學員針對政策議題，養成批判、分析及宏觀思維，學員並可向這些政策領袖學習高績效思維與作法。

(四) 工作中的學習：本課程亦根據學員在期初所做的能力評鑑結果，為學員安排課堂外的補充學習活動。

(五) 指派任務：學員將接受任務指派，為期 4 個月，以完成具有挑戰性工作，更進一步瞭解政府職能運作方式及高級文官在政策形成及執行中的角色。學員可依據培育計畫的需要選擇任務內容。

(六) 其他相關課程

- 1、團隊領導專案(指定教練輔導)：由學員選定主題進行研討，提出解決方案。
- 2、領導論壇：由學員組成，包括議題討論及拜會機關首長。
- 3、實地參訪：一系列的單日參訪，包括蓋茲堡博物館、非營利組織、私人企業等。
- 4、讀書會：透過網路或視訊，交換讀書心得。
- 5、網路學習：本課程提供多種線上課程。

三、美國高階文官培訓體系

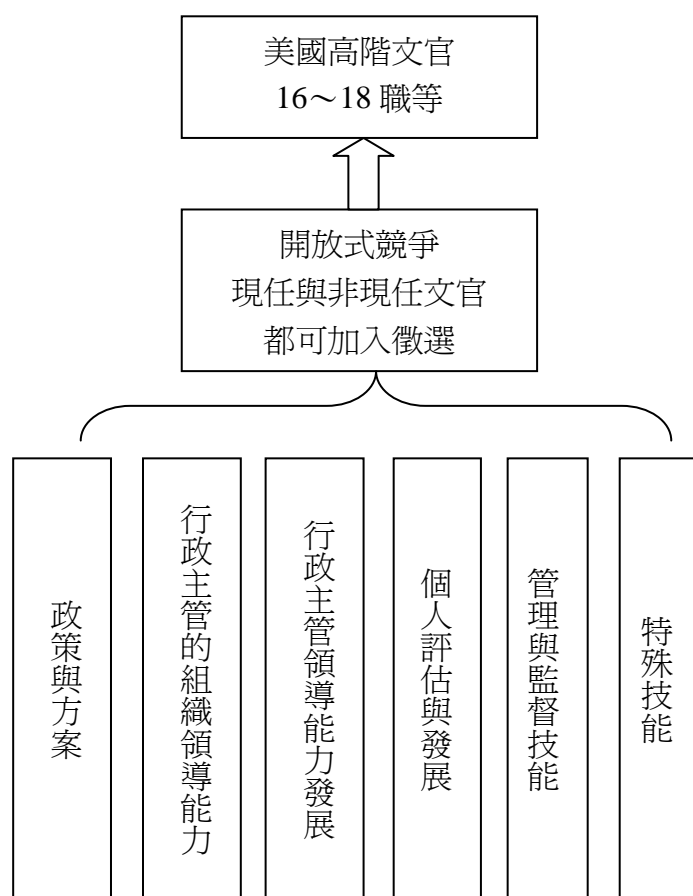


圖 3-6：美國高階文官培訓體系圖

資料來源：筆者自行整理

第四節 英國高階文官培訓制度

英文高級文官自 1996 年 4 月起改制為「高級文官團」(彭錦鵬, 2005: 31), 其將高級文官的範圍定義在職等為助理司處長等級 (G5) 以上, 如表 3-5。

表 3-5：英國高階文官職級表

| 高級文官範圍 | 職等 |
|-------------------------------|----|
| 常務次長 (Permanent Secretary) | G1 |
| 副次長 (Deputy Secretary) | G2 |
| 司處長 (Under Secretary) | G3 |
| 副司處長 (Deputy Under Secretary) | G4 |
| 助理司處長 (Assistant Secretary) | G5 |

資料來源：劉坤億, 2008: 40。

一、高階文官之任用

根據 1995 年樞密院文官令 (Civil Service Order in Council) 定義, 高級文官指國內文官成員中, 被文官部長 (由首相兼任) 劃歸為高級文官的成員。再根據文官管理準則 (Civil Service Management Code) 規定, 高級文官由各部及政署最高級人員組成, 各部及政署得決定哪些職位要納入, 但該職位必須依「高級職位工作評價標準」(Job Evaluation of Senior Posts, JESP); 至於由誰充任, 亦由各部及政署決定。即由舊制前五個職級的國內文官 (Home Civil Service) 所組成 (包括政署的執長), 取代原由前三個職級所組成的「高級開放結構」(Senior Open Structure)。

英國的高級文官的甄補是由文官委員辦公室 (Office of the Civil Service Commissioners) 所負責。其人員的甄補採開放模式, 允許非現職文官參與高級文官職位之競爭, 希望能透過多元型態的人力引進方式, 將新血注入公部門。而快速陞遷人員 (fast streamer) 目前仍是培養高級文官團成員的主要管道 (彭錦鵬, 2005: 32)。英國的高級文官的任用是由「高級任命選任委員會」(Senior Appointments Selection Committee, SASC) 向國內文官長建議職位及人選。選任委員會的功能為考量任命的基準, 決定任命職位是否必要, 人選是否由內部成員競爭充任、或向全文官體系公開徵才、或全面的公開競爭; 如果決定不公開競爭, 則向國內文官長建議適任人選, 然後由國內文官長向首相推薦。

高級文官的來源包括內升與外補, 並偏向以「職位為基礎」(position-based), 而非以「職涯為基礎」(career-based) 的選任。內升人選主要透過「快速發展計畫」儲備, 發展計畫為外部及現職人員分設名額, 但標準相同, 公開競爭。在不同職位、計畫 (方案) 中歷練是快速發展計畫的特色。

二、高階文官培訓制度與課程

英國高級文官的培訓課程，主要由國家文官學院（National School of Government）負責，其課程之規劃方式一方面是根據內閣辦公室所訂定之政府專業技能（PSG）所設計，可分為四大領域（劉坤億，2008：35-36）：

- 1、領導能力（Leadership）：領導技能為政府專業技能之核心職能。
- 2、核心能力（Core Skills）：高級文官應具備策略思維、溝通與行銷能力之培養。
- 3、專業能力（Professional Skills）：依職位所需之專業技能。
- 4、廣泛歷練（Broader Experience）：英國政府將職務區分為組織服務、營運傳遞、政策傳遞三種職涯群組，高級文官必須在不同的類型中歷練。

除了設計符合政府專業技能之課程，也可以以顧客需求為導向來做因材施教的訓練。目前對於新任職的高級文官訓練與現職高級文官能力的提升有不同的訓練計畫。對於新升任或新進之高級文官，會舉辦一個高階文官基地營（SCS Base Camp），透過此一短期且具高度影響力與大規模的訓練課程，使學員能快速了解高級文官所扮演的角色與職責（劉坤億，2008：42）。對於已是高級文官團成員的人，則已經有發展高階管理（Developing Top Management）計畫和高階管理計畫（Top Management Programme），此兩個計畫目的是在發展個人與組織能力，以使得策略領導和提供服務能達到全國性的水準。在 2004 年時新設「高潛能發展計畫」（High Potential Development Scheme）是由各部推薦選出約五十名的高級文官團優秀成員參與受訓，此一計畫提供長達二年的積極發展與職涯支持，以讓他們在短期內完成最高階職位之準備（彭錦鵬，2005：33）。2006 年 3 月，新設「尖端 200」（Top 200）計畫，由最高級的文官領導者、常務次長及政署首長組成，目的在改善公共服務、服務遞送績效及建立穩固的文官體系。每六個月聚會一次，分享經驗及對重大議題（cross-cutting issues）尋找解答。

三、英國高階文官培訓體系

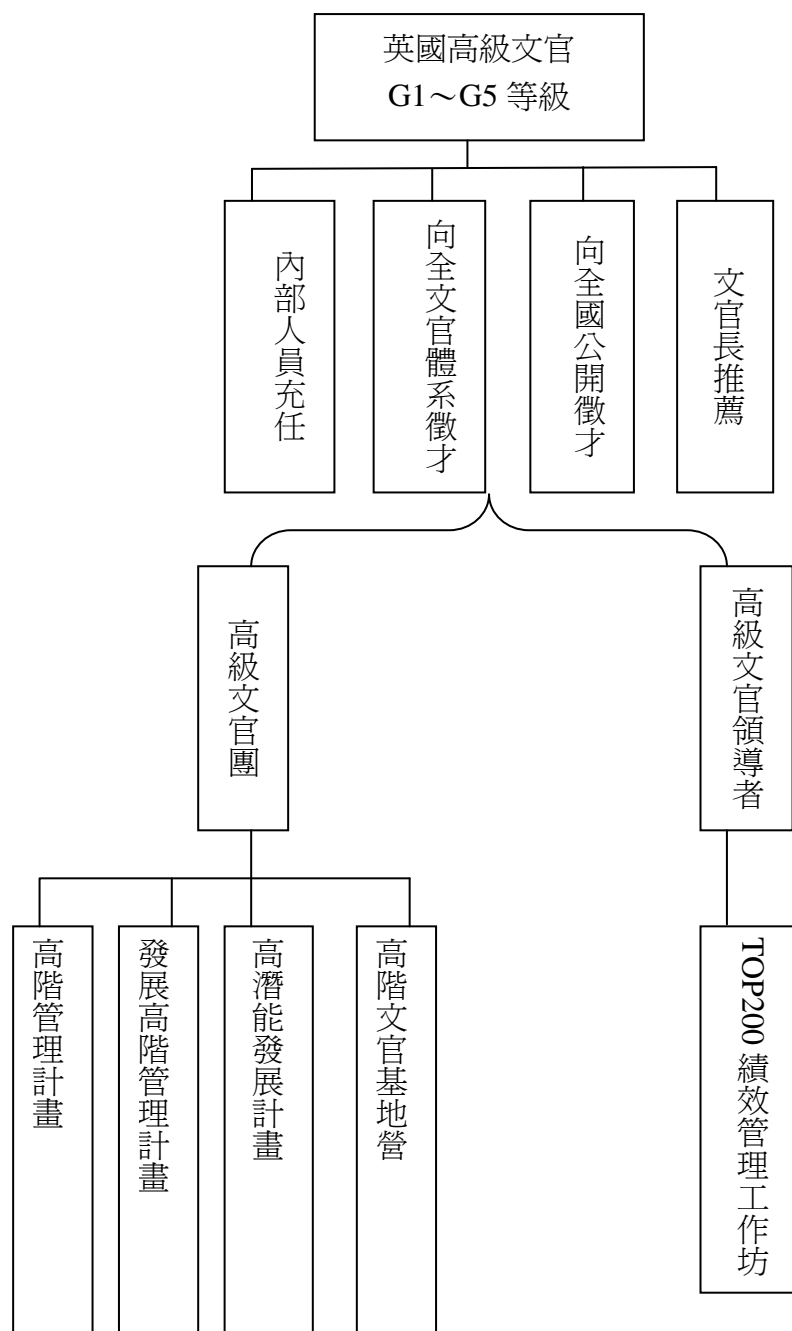


圖3-7：英國高階文官培訓體系圖

資料來源：筆者自行整理

第五節 日本高階文官培訓制度

日本高級文官職缺之遴補，通常選自具有國家公務員 I 種考試（大學程度人員應考）及格資格之現職高階次一層級人員，極少數選自國家公務員 II 種（專科程度）考試、III 種考試（高中程度以下人員應考）及格人員。指定職人員由各機關任命權者本於權責任用，通常由大臣官房（官房長）簽陳事務次官、大臣批定後發布派令。局長級以上職務之任用，實務上先報經內閣之了解。換言之，目前日本高階文官之主要來源為本機關之內部升遷而且是以國家公務員 I 種考試及格人員為對象。

由於日本國家公務員第 I 種考試，相當於我國高等考試。國家公務員聯合初任研修以剛取得第 I 種考試（含相當於第 I 種考試之考試）及格任用之職員為對象。日本高階公務人員是指「課長」級、「部長」級、「局長」級，及事務次官，而中階公務人員則無明確定義。日本高級文官的甄補屬於封閉性的精英管道，而且培訓制度堪稱緊密嚴格。基本上，此一培訓制度與其社會中嚴格的尊重學長傳統與倫理秩序密切搭配。而避免同年入仕者已任事務次官而引起面子問題的早退制度，也有助消除高級文官壅塞於上層的困境（賴維堯，1992：256）。

其後高級公務員須接受行政研修（股員級），行政研修（股員級）原則以取得第 I 種考試（包括相當於第 I 種考試之考試）及格任用，且其附條件任用期間（自任用起 6 個月）剛屆滿之全體初任股員（研究職務除外）為對象，實施行政研修之目的在於擴展職員執行職務時所必要之行政視野及社會見識，並培養其具有作為政府職員之團隊意識。以日本平成八年（1996）之研修課程為例，課程內容為關於各省廳行政課題之講義、討論，以及關於人權、國家功能、政治與行政等國家行政基礎之講習。此外，並實施改進關於公務員應有作為之講義或專題研究討論（公務人員保障暨培訓委員會，1999：428）。

一、高階文官任用與升遷

I 種考試及格人員被視為高級文官之候補人員，其行政經驗及管理領導能力亦被期待於短期內迅速培養。I 種考試及格人員於分發任用後，通常被配置於本省庁內部部局之統籌、政策提案部門，辦理綜合企畫職務，並經由有系統之訓練研修，頻繁之職務異動，在本省廳內、外部局間、與他省廳、地方機關間以及國外駐外機構間之輪動歷練，在不斷之升遷異動及不斷之考核評估中，選拔出各層級主管之最適人才。I 種考試及格人員與 II 種以下及格人員在任用方面之職務配屬、職務輪調及升遷速度上，有顯著的不同（如表 3-6）。

表3-6：日本文官任用管道

| 項次 | I種及格人員 | II種及格人員 |
|--------|---|---|
| 職務配屬 | 1、本省廳內部部局之統籌、政策提案部門。 2、綜合企畫職務。 3、重視研修。 | 1、地方分支機關或內部部局一般部門。 2、定型業務。 3、工作為重。 |
| 職務輪調歷練 | 1、異動頻繁。 2、所有部門、多省廳、通才型行政管理人才之經驗養成。 | 1、異動少。 2、特定領域之專門職務能力養成。 |
| 升遷途徑 | 1、升遷速度快 2、一定年資升任一定層級職務。 3、一般至少升至課長級。 4、重視經驗、能力及工作成績。 5、依終身工作能力及成績考核結果決定再升遷或退職轉任法人等機構高級管理職務。 | 1、升遷速度較慢。 2、僅少數特別優秀人員能升上課長以上職務。 3、屆齡退職或轉任法人等機構中間管理職務。 |

資料來源：2010.12.10檢索自「日本人事院公務員研究所」，網址為
<http://www.jinji.go.jp/kensyusyo/index.htm>。

1985 年後 I 類考試及格者，升遷速度快速，約 40 歲時即可擔任課長職位（約臺灣科長級職），到 45 歲前後即開始面臨升或退（up or out）的同期入仕者升遷壓力（稻繼裕昭，1996：34-37）。日本文官徵募的最大特色便是雇用決定權的機關分權化。

日本高級文官的封閉性升遷管道，表現在其長期的培訓過程，而精英軌（elite track）的文官也幾乎大都在最初大約 10 年間的升遷的固定型態。86% 的高級文官初仕的年齡在 22 歲到 26 歲之間，年紀較輕，可塑性較大（Kim, 1988: 44）。大多數省廳（即臺灣的部會單位）都是以「職務輪調」來對未來的領導階層施以「在職訓練」（on-the-job training）。大藏省的慣例是新進人員在前 6、7 年間都要在省內不斷輪調。他們必須為長官做各種大大小小，包括跑腿在內的差勤雜事（Koh, 1989: 132）。在職訓練也包括在第二年時，派赴地方的稅局服務，以瞭解實務的運作。此外，各省廳 I 種考試及格人員之升遷培育或許未盡一致，但其模式大致相同（如表 3-7）。

表3-7：國家公務員 I 種考試及格人員之升遷、培育模式

| 年齡 | 官職 | 服務單位、職務 | 主要訓練進修 |
|----|----|---------|-----------------------------------|
| 22 | 係員 | 本省係員 | 聯合初任研修 上級係員研修 派遣國外研究所進修（2年） |

| | | | |
|----|------|--------------------------------|---|
| 25 | 係長 | 派遣 (ILO、OECD等) | 行政研修 (係長級) 民間派遣研修 行政研修 (課長補佐級) 政策研究課程 管理者研修 |
| 30 | 課長補佐 | 本省課長補佐 暫調他省庁課長補佐 | |
| 35 | 準課長 | 地方事務局課長 外調國外使館一等書記官 本省室長 | |
| 40 | 課長 | 本省課長 地方事務局長 | 行政研修 (課長級) 重要政策研究課程 官民交流研討會 |
| 45 | 審議官 | 本省審議官 | |
| 50 | 局長 | 本省局長 | 官民幹部聯合研討會 |
| 55 | 事務次官 | 本省事務次官 | 各省幹部懇談會 |

資料來源：潘麗雲，1994：46。

二、高階文官培訓制度與課程

「日本人事院公務員研修所」(National Institute of Public Administration；簡稱公務員研習所)為其中高階公務人員之培訓機構，其開設課程種類包含向企業經營者學習、政策課題研究、行政模式、行政經營課題研究、在古典上學習的讀書研究、經營研究、文化文明論、倫理、和中國國家行政學院進修人員的交換意見、語文等，分述如下(詳見表 3-8)：

- (一) 向企業經營者學習：包括經營指標和領導人課程。
- (二) 政策課題研究：包括國際關係、國家安全、環境政策等課程。
- (三) 行政模式：包括官僚與民主等課程。
- (四) 行政經營課題研究：包括政策評估、組織變革課程。
- (五) 古典學習讀書研究：包括論語、君主論、冰河清談話等課程。
- (六) 經營研究：包括工作場所精神健康、培養人才、政治與行政等課程。
- (七) 文化文明論：包括文明交流與衝突、日韓文化思考等課程。
- (八) 倫理：包括公務員職業倫理課程。
- (九) 和中國國家行政學院進修人員的意見交換會：日本的地方行政課題。
- (十) 語文：包括英文培訓課程。
- (十一) 其它：21世紀科學研究、對於行政人之期待等課程。

日本高階文官之培育，明顯地以職務歷練為主，以訓練進修為輔。整個培育制度係以國家公務員 I 種考試及格人員為對象，自分發任用後即列為高階文官候補人員，開始有計畫、有系統的訓練進修、職務歷練、嚴密考核、快速升遷，使其在工作經驗中快速累積經驗、培養其行政及管理能力。

除前述 I 種考試及格人員在任用上有其特殊升遷培育制度外，I 種考試及格

人員自分發任用後，即開始接受一系列有系統之文官訓練與高階文官能力啓發。首先有「國家公務員聯合初任研修」；陸續有各層級之「行政研修」，如「初任行政研修」、「係長研修」、「課長補佐研修」、「課長研修」；另有「管理者研修」；「派遣研修」及各項「政策研修」、「官民研討會」等。

表 3-8：日本高級文官培訓課程

| 課程種類 | 課程名稱 | 課程種類 | 課程名稱 |
|----------------|------------------|---------------------|-----------------------|
| 向企業經營者學習 | 經營指標和領導人 | 經營研究 | 政治主導下的行政樣態 |
| 經營研究 | 工作場所精神健康 | 古籍研讀 | 大眾的叛逆 |
| | 職員的能力、實力評價的思考 | | 君主論 |
| | 關於培養人才的管理者的作用 | | 冰河清談話 |
| | 政治和行政--以後的日本的課題 | | 論語 |
| | 和國會議員的交換意見 | | 言志四錄（一） |
| 政策課題研究 | 東亞情勢以後的中日關係 | 行政模式 | 在新的政官關係方面的行政官的作用 |
| | 以後的國際情勢美日方面 | | 關於在這國家的代議民主政治方面的官僚的作用 |
| | 國家公務員和公共哲學構思能力 | 行政經營課題研究 | 政策評價 |
| | 從水俣病事件之後考慮 50 年齡 | | 公共部門的組織變革 |
| | 國家公務員的公共哲學構思能力 | 語文 | 英語學習技法演習 |
| | 我國的安全保障政策 | 文化、文明論 | 武士道模式和今後的日本社會 |
| | 改革聯合國 | | 森林之民和家畜之民 |
| | 國家和地方的財政模式 | | 文明的交流和衝突--從中世開始看現代 |
| | 道州制和地方政治的領導地位 | | 日本和韓國的文化思考 |
| | 日中關係 | | 伊斯蘭教的共存系統 |
| | 環境經濟論、環境政策 | 倫理 | 公務員的職業倫理 |
| | 21 世紀日本的國家技術戰略 | 和中國國家行政學院進修人員的意見交換會 | 日本的地方行政制度 |
| | 官和民的作用分擔 | 其他 | 對行政和行政官期望 |
| | 開放公共服務給民間 | | 日本社會以及日本人心理模式的思考 |
| NGO 在地球環境政策形成過 | 今後的日本社會行政的作用 | | |

| | | | |
|--|-------------------------|--|----------------------|
| | 程方面的作用 | | 的思考 |
| | 地球環境問題 | | 展望日本的百年的轉換戰略 |
| | 關於環境 NGO / NPO「氣候網路」的活動 | | 今後的世界和日本--以日美中方面為中心 |
| | 社會政策模式的差別 | | 日中方面的課題和展望--對日本政府的希望 |
| | 真正是嚮往日本人的中國人 | | 應該對 21 世紀的科學技術研究期望 |

資料來源：行政院人事行政局，2006。

其職務歷練包括部門間、機關間、公私部門間、國內外機構等之職務異動及人事交流。所有 I 種考試及格人員於經過一定的升遷歷練模式，只有能力卓越、表現績優者才有機會逐級晉升高階文官。在訓練進修方面，也是針對 I 種考試及格人員，有其特定的逐級課程與計畫。

日本中央人事主管機關之人事院，下設有「公務員研修所」，專門辦理公務員各項研修訓練。主要依不同考試區分、不同職務層級人員，作有系統之在職訓練，並實施長、短期派遣至國內、外進修與研究。2003 年針對 I 種考試及格人員其初任或已升任管理層級之相關訓練項目，列舉如下表 3-9：

表3-9：人事院辦理之研修（I 種考試及格人員為對象）

| 項目 | 對象及性質 | 研修時間 |
|-------------------|----------------------------------|-------------|
| 國家公務員聯合初任研修 | I 種考試及格初任人員，職前訓練。 | 4日 |
| 初任行政研修 | I 種考試及格初任人員，在職訓練。 | 6週 |
| 係長級行政研修 | 係長級人員，在職訓練。 | 8日 |
| 課長補佐級行政研修 | 課長補佐級人員，在職訓練。 | 6- 8日 |
| 課長級行政研修 | 課長級人員，在職訓練。 | 6日 |
| 管理研修 | 課長補佐、係長級人員。有關工作管理、部屬指導、領導、溝通等研習。 | 依課程別2- 4日 |
| 派遣研修 | N/A | N/A |
| 行政官長期在外研究員制度 | 任職未滿6年者，選送國外研究所進修 | 2年（年106名） |
| 行政官短期在外研究員制度 | 任職6年以上者，選送國外政府機關或研究所考察研究 | 半年及1年(年47名) |
| 行政官國內研究員制度（研究所進修） | 任職未滿16年者，選送國內研究所進修 | 2年（年20名） |
| 行政官國內研究員制度（司法研習） | 司法考試及格人員訓練 | 1年半（若干名） |

資料來源：2010.11.15檢索自<http://www.jinji.go.jp>。

三、日本高階文官培訓體系

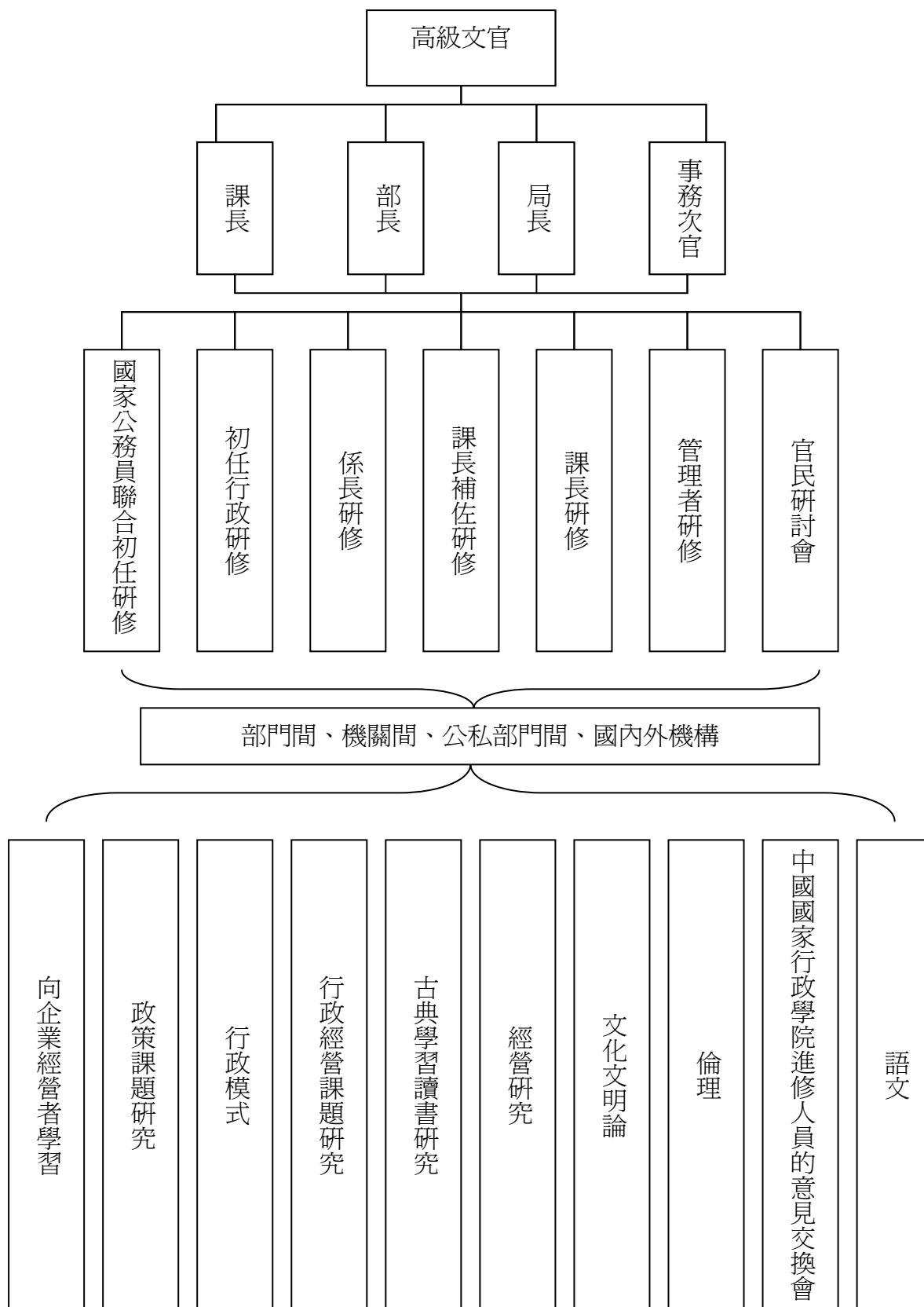


圖 3-8：日本高階文官培訓體系圖

第六節 法國高階文官培訓制度

「高級文官」或「高階文官」並非法國法律上的用語，只是一般慣用的概念。法國的公務員體系尚區分職系（corps），職等（grades）與薪級。同樣是初任 A 級官，在不同職系中會有不同的職業生涯與薪資結構。換言之，每個職系還有自己的職等與薪級；故比我國的制度要複雜許多。在此情形下，A 級官固然是公務員體系中的上層團體，但卻不直接等於法國最核心的高階文官。真正核心的高級文官，就法國一般的認知而言，是指一個特定的團體，而此團體之成員大多數皆有以下幾個共同的特徵：（1）就權力上而言，他們是享有最高決策權的人，例如「機關首長或副首長」。（2）就養成與任命過程而言，他們都是通過「國家行政學院」或「多藝學院」等大學院之考試與訓練，然後才被任命為高級公務員。（3）就出身背景而言，他們大部分來自社會裏之中上階級的資產家庭，且住在巴黎或其近郊的法國人。

一、高階文官任用與升遷

法國高階文官可以分成兩大類，第一類是「專業技術官僚」，其皆出身於多藝學院或其他國立專業學院，畢業後任職於具技術性之部會，擔任高級工程師或高級技師之職務，最後升至機關首長、副首長、首長副首長特助或主任秘書等職位。第二類則出身於國家行政學院的「一般行政官僚」，法國高級文官的搖籃是 1945 年創立的「國家行政學院」（Ecole nationale d'administration, ENA），國家行政學院的畢業生絕大多數都會升任到部會次長級的階層。而考上國家行政學院的外招考生中，70%~90%都是政治學院（Instituts d'Etudes Politiques, IEP）的畢業生。政治學院事實上是國家行政學院的預備學校，因此吸引了大學畢業生去就讀（Suleiman, 1974: 54; Koh, 1989: 119）。國家行政學院的考試保留一半的名額給年資滿五年，年齡三十歲以下的現職人員（稻繼裕昭，1996：68）。此類內補名額早期僅佔四分之一到三分之一，1980 年代後則與外招名額相同。另外為應社會各界之要求，於 1983 年增加第三類考試，其對象為特定行政單位、工會組織、社團、公司、公會、聯合會、社會保險機構所選出之負責人（戴輝昌等，1990：42）。

法國國家行政學院樹立了高級文官搖籃的專屬地位，基本上歸因於以下三種因素，分別是：（1）嚴格的考選，獲致最優秀的人才；（2）每年及格人數適中，長期而言滿足高級文官人才升任決策層次的生涯預期；（3）初仕者即給予紮實宏觀的教育。而這三項因素又彼此形成緊密的連結互動，從而形成高級文官體的尊榮感與成就感。國家行政學院專責攬才，為防主考之專業人士無法以平衡廣闊眼光取才，於 1980 年代考試起，尚加入「記者」為考官。正因考試艱難，國家行政學院的考生除少數資優研究生外，均需參加各種預備班的「補習學校」，專門為投考國家行政學院而做長期準備。大學生畢業後上政治學院等預備學校，通常為期一年，預備學校全國都有，大都集中巴黎。政府在職人員上預備班修習一

至三年，仍由國家行政學院支薪。

法國國家行政學院之長年盛名的重要機制不僅在於考選出優秀精英，更在於維持學生數量的管制。學院畢業生進入政府能夠快速升遷已成傳統，並成為考生嚮往與預期的目標。如果能快速升遷並在退休之前均能擔任次長職務，或國營事業的總經理、董事長，或離職後任大公司的主管，則方能吸引後進的優秀考生不斷的大量投考行政學院。

法國擔任一般行政職務的高階文官皆有一個相同的出身，亦即皆源出於國家行政學院。而自 1984 年起因地方自治運動而產生的地方公務員體系，也比照國家公務員而設置「地方公務員培訓中心」；地方政府之高階文官中，即有少數是出身地方公務員培訓中心。換言之，法國是透過特設專門機構的方式以甄選並培養其高階文官；此與單純由行政體系內部陞遷，或以特別考試招攬行政體系內部或外部之優秀人員的方式皆有所不同。所有出任領導職務的國家高階文官，都是先經過國家行政學院的甄選與培訓，次再經歷多年的公職實務經驗後，最後才能晉升至文官體系中位階最高的領導職務。

第一類稱為「外部考試」（le concours externe）之考生，是以高等教育學院之畢業生為其對象。其應考資格為 28 歲以下，至少 3 年以上的高等教育學歷要求，取得法國高等教育第二階段的第一級文憑（licence）。大部分通過考試的考生都是出身於「巴黎政治學院」（Institut d'études politiques）及與其位階相同的其他政治學院。

第二類則稱為「內部考試」（le concours interne）之考生，是以現職公務員為對象。凡已擔任公務員職務 5 年以上者，即可報名參加考試。但服義務役及公職的受訓期間不列入計算。此類考生幾乎遍佈各類公務機關。

第三類為「第三類考試」（le troisième concours）之考生，凡年齡在四十歲以下，曾在公職外有 8 年以上之工作經驗者或曾任民意代表者。此類考生來自於私部門之各領域，包括記者，一般企業之職員或甚至是專門技術人員等。

二、高階文官培訓制度與課程

法國國家行政學院的訓練在性質上屬高級文官的「職前訓練」，課程設計則是「大學後教育」的型態，實務與理論並重，訓練時間為兩年，分兩階段實施。第一階段是為期一年的「在職訓練」，8 個月在地方及海外實習，4 個月在中央政府機構實習。院方視學生特性及實習職缺，分派學生至省區、中央部會、海外、大使館實習，並建立實際、客觀的實習考評制度。第二階段係為期 12 個月的學業課程，包括共同科目、選修科目及 3 個月的公私企業實習，課堂教學方式包括個別教學與團體教學共 15 個月。綜觀國家行政學院的訓練方式，除賦予學生廣泛而實際的專業訓練，並使學生進入中央、地方、海外使領館、領地、公私企業多種政府及私人工作環境做多方面實習與考察，藉學生親身體驗，建立對政府業務的寬廣視野。這種訓練方式對訓練機構而言雖然耗費龐大人力、物力，且極為繁瑣，但確實是世界各國高級文官培訓體系所僅見。但訓練之多元化及實地深入

則有助於養成高瞻遠矚，不偏於單一機關成見的宏觀文官。

法國國家行政學院結業學生按總成績排名，接受公開分發。雖然接受分發時，應簽訂保證服務 10 年以上之保證書，但因學生幾乎皆能升任高官，中途離職者甚少。國家行政學院學生佔政府要員的絕對多數（賴維堯，1996：139），其甄補、培訓制度的優點是高級文官觀念一致、水準優秀、容易溝通，缺點則難免自成派系，官官相護。然正因其職位升遷之保障，法國高級文官素質優秀，職業價值觀得以充分滿足，高級文官體誘因體系得以健全運作。

法國高級文官制度自二次大戰以來甚受肯定，但 1980 年代後期則發現中途離職者有日形增加的趨勢。學生服務公職 4、5 年後利用法定允許的留職方式轉入私部門服務，而私部門亦喜歡延用有公務經驗的行政學院學生，造成轉職者在服務公職 4 年後轉職私人公司即可輕易獲得加倍待遇的機會。這種情形在財政檢查官員中，更為普遍。法國政界與學界對此種視行政學院學歷及政府公職經驗為跳板的情形，甚感困擾，急思予以制止（Rohr, 1991: 286）。

三、高階公務員訓練內容

法國公務員訓練的課程依長短可分為三種，一種是二個月以內的短期課程；其次則為量身訂製的循環課程；最後則是學位和證照的課程。若依訓練對象區分，則大體分為五種教育訓練（ENA, 2009），除了「國際訓練課程」之外，尚有四類分述如下：

（一）特定議題的短期班別

- 1、各類公共管理國際專題班（Les Cycles Internationaux spécialisés d'Administration Publique, CISAP）：包括總數為 27 個 2-4 週的專業主題課程，係為國外的公經理人、非政府組織代表人而開設，CISAP 鼓勵彼此之間經驗的分享，其授課型態也有許多，包括講義、專題、圓桌討論、個案研討、模擬和場域研究。
- 2、專業知識更新與提昇課程（Cycle d'actualisation des connaissances, CAAC）：CAAC 包括 27 單一議題，每次 1-2 天的分段式課程，主要研討公部門現代化與歐洲問題；CAAC 對執行官開放，包括剛上任和資深的高階文官。
- 3、高階文官經理人論壇：包括 5 個訓練計畫和 4 個專題研討，對象為高階文官經理人。

（三）量身裁製的訓練班別：國家行政學院也有針對特定對象安排課程的客製化班別，不論是在法國還是國外，國家行政學院會依據夥伴關係和發展方向，安排適合的課程內容。

（四）主體課程架構：是目前國家行政學院的主要在職課程，其特點包括：（1）新設 27 個月的訓練計畫；（2）政府官員學員會獲得合法薪資補助；（3）競爭性的入學考試；（4）制度性系絡融入課程。

（五）專業進修教育及碩士學位：國家行政學院一方面提供專業進修教育，延展

職涯，一方面也和其他大學與職業學校進行夥伴關係的合作，以提供相關的碩士學位課程。

三、法國高階文官培訓體系

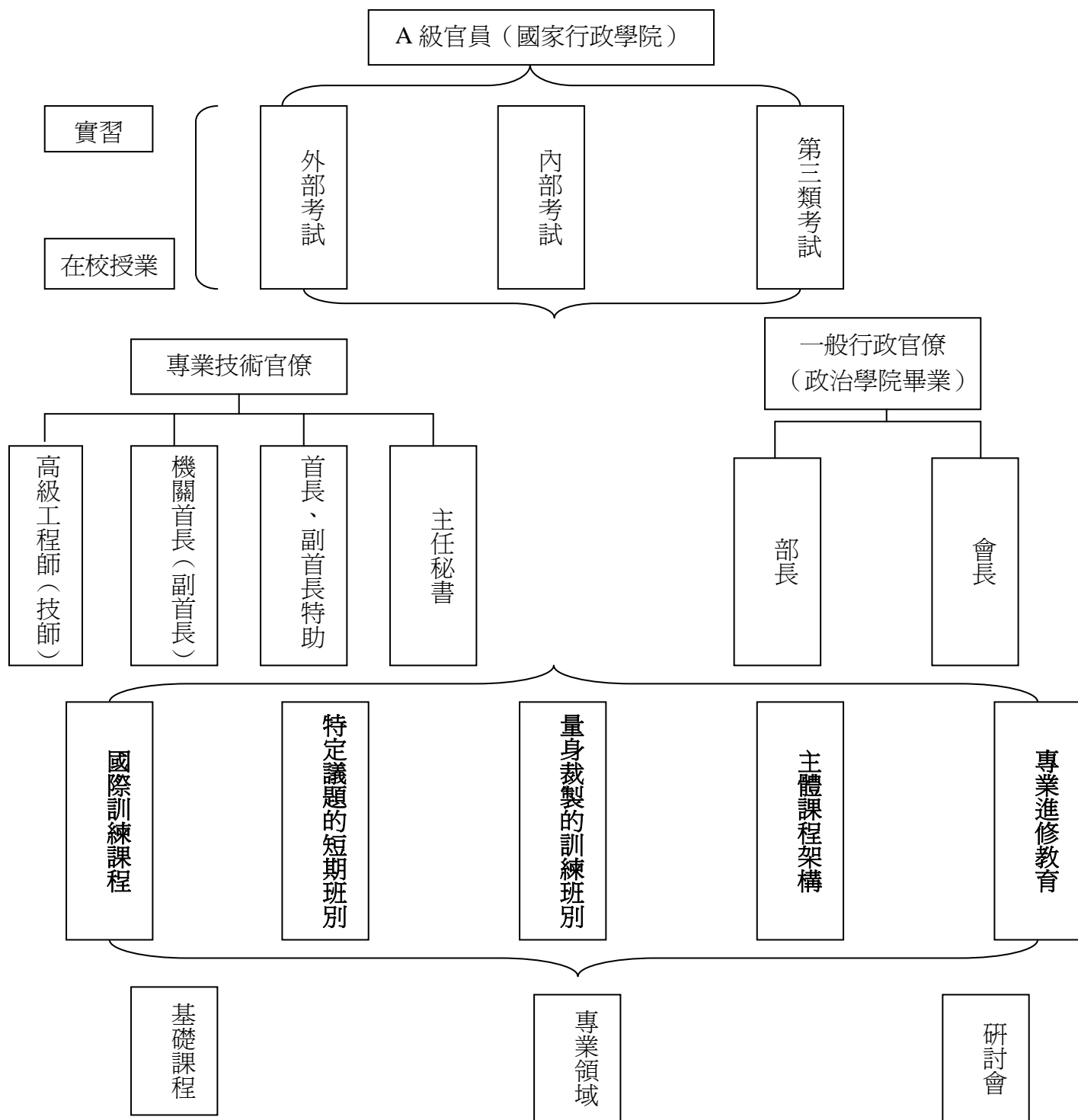


圖 3-9：法國高階文官培訓體系圖

資料來源：本研究自行整理

第七節 加拿大高階文官培訓制度

加拿大高階文官是指主管職團 (Executive Group) EX 1-5，總共包括大約 3400 百人。負責管理高級文官的機關主要包括：(1) 財政委員會秘書處 (Treasure Board Secretariat)；(2) 公職委員會 (Public Service Commission) (Barra-dos, 2004: 1)。其中，財政委員會秘書處的工作包括運用海伊評價系統 (Hay Evaluation System) 對主管職位進行分類、決定每一層主管的薪水、退休金以及其他福利，以及管制 EX 4-5 職位，任何新的高階職位必須要得到他的許可才能夠設立。公職委員會的工作則是任命所有高級主管職位，並實際負責任用工作、委員會同意所有進入高級主管職團的首次任命，包括在文官體系內、外，核准所有升遷命令。但是公職委員會並不干預在同一個主管階層內的工作調動，而各部會在用人之際，其用人策略和任命也必須要得到委員會的同意。

加拿大並未建立明確高級文官團的國家，但是加拿大在 1980 年特別建立新的管理類 (Management Category，現稱為主管職團)，將負有管理責任的原來高級主管職團和 55 種職業和專業主管，合併為專業管理團隊，並且建立特別的管理制度，也是類似高級文官團的制度。

加拿大於 2004 年 2 月，高級文官委員會 (COSO) 明令加拿大公共服務人力資源管理機構 (the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, PSHRMAC)、加拿大文官委員會 (the Public Service Commission of Canada, PSC) 共同負責，針對領導能力的概觀輪廓 (profile) 進行檢討，其目的在於更新、簡化，並精緻化領導能力的內涵，希望在建立各級領導 (從常務次長到基層管理層級) 的管理才能體系。此次的修正是根據加拿大「最佳實務研究 (best practice research)」，汲取各國的相關經驗而來。

一、高階文官任用

加拿大是一個對於高階文官開放競爭完全沒有限制的國家。加拿大主管職位基本上是採用公部門內考的方式，但是不論內部考試或外部考試，都是採用「全國公開競爭」的模式，以便吸引最優秀的候選人。職缺公開的時候就公告所需要的工作職能和資格。加拿大主管職團的考選工作是在通過第一階段的篩選工作後，少數人的短名單就由一個用人委員會進行約談。委員會包括一位來自公職委員會 (EX 1-3) 和領導網絡 (EX 4-5) 的成員。有時候必須進行筆試。

評估的方法是主管考選模擬法 (Simulations for the Selection of Executives, SELEX)，這是公職委員會用在主管任命的評量中心。評量過程需要一天的時間，包含三個相關的模擬過程，候選人必須表現在實際情況中應該要有的有效領導行為。候選人在整個評量過程中，要扮演科長的角色，並且由多位受過訓練的主管考官進行評分 (Barrados, 2004: 7)。

加拿大在考選過程中，採用公職領導人工作職能概述 (Profile of Public Service Leadership Competencies) 來評估候選人之智識和工作職能，其中包括 14 項核心能力。不過，加拿大正在考慮將 14 項核心能力減少為 6 項。目前在高階

文官的考選報告上，則必須對下列 7 項工作職能給以評量後的分數，包括認知能力 (cognitive capacity)、行動管理 (action management)、組織自覺 (organizational awareness)、人際關係 (interpersonal relations)、溝通 (communication)、倫理和價值 (ethics and values)、行為彈性 (behavioural flexibility) (Barrados, 2004: 7)。

二、高階文官培訓制度

加拿大高級文官的關鍵領導能力模式適用於所有部門管理階層，係由四種能力所組成的模型；針對管理階層當中的六個層級（即常務次長、助理次長、處長、科長、股長、基層管理人員）各訂有其有效管理行為的專屬能力要求。制訂能力模式之目的在於確保各級主管具備提供優質公共服務的領導能力，以因應當前及未來的需要，其反映出領導人所需要的技術、能力和特質，用以迎接執行公務過程所遭遇的各項挑戰。此一模式包涵領導的基本價值與倫理，並可與課責管理架構 (Management Accountability Framework, MAF) 相聯結，此一經過簡化的人事工具亦有助於加拿大政府推動的現代化人力資源管理政策。

部分管理能力的「有效行為」適用於各個管理階層，例如「誠信」，是各級主管須共同遵行的。此外本模式亦針對各管理階層的各项管理能力提供「無效的行為」，將有助於診斷組織及主管個人的績效評估。

(一) 領導才能模式

以價值和倫理為基礎，公共服務的領導人透過策略性思維，承諾和卓越管理等提供服務。分為以下四大類型：

1、價值和倫理：廉潔與尊重

在加拿大的公共服務領導者，在個人和組織實務上保證廉潔，並且尊重人和公共服務原則，包括民主，專業，倫理，和人性價值。他們建立了一個尊重人的、雙語通用的、兼容並蓄的工作場所，任何決策與交易是透明和公正的，他們心中容納了他們自己、雇員和行動所應負的責任。

2、策略性思維：分析與觀念

公共服務領導人基於問題和趨勢進行分析，以及如何使這些計畫與責任、能力和組織的潛能相互聯繫。審慎觀察著不斷改變與複雜的環境，以避免新危機產生和好機會錯失。發展出對環境掌握的敏感度，及多元的策略運用，此反映出公共服務的策略性方向，並且能為組織成功的定位。

3、承諾：人員、組織、夥伴

公共服務領導者將人、組織和夥伴結合共同發展一致性目標，執行計畫，並且完成結果，與關鍵參與者建立團隊為基礎；動員團隊，透過清楚一致的溝通達成任務，並且投資時間和精力來認同整個組織，及善用談判技巧與說服力鼓勵參與者合作，而影響結果的成功。

4、管理卓越：行動管理、人員管理、財務管理

公共服務領導人藉由極大化組織效能來完成任務。深信只要人們獲得他們需要的支持與工具，整個團隊便有能達成目前與長期的組織目標。

(二) 高階文官的有效行爲

1、價值與倫理：透過廉潔與尊重的服務

在個人行爲方面，展現價值觀念和倫理，包括倫理守則。在進入組織中，能結合價值觀念和倫理，包括倫理守則，並於建造部門價值並將之導入組織的政策與方案。也期望自己與組織的活動，能反映出對公民與委託者的承諾，建造並促進一個安全、健康，受尊重的組織，沒有騷擾與歧視，藉此以促進廉潔透明與公正，創造機會並且鼓勵組織使用兩種語言，及包容組織的多元文化。

2、策略性思維：透過分析與觀念的創新

(1) 分析

透過對部門與政策議題的理解建構並分析問題，並在在組織內、外環境中進行趨勢的策略性分析，以整合多種主流訊息並將其關係連接。且尋求寬廣的觀點與專業技能，以跟隨組織的動態改變。最後分析挫敗之原因，並尋求真實的反映，使其能從錯誤中學習。

(2) 觀念

確認組織其願景與內涵的關鍵要素，並把願景和政策轉化成具體的方向和計畫，以連接組織、部門和分支單位的政策方案與服務。對組織主管提出有效的建議。要求職員投入以創建計畫和解決方案。鼓勵對實務有建設性的質疑，鼓勵實際操作以極大化創新的潛能。確認解決方法、替選方案與結果產出，並教導，並從他人身上學習。

(3) 承諾：動員成員、組織、夥伴

與同儕，部屬和長官的合作途徑與方法，孕育一種涵容和敏感的人際氣候。透過多元的團體、興趣與意見促進共識產生。傾聽員工及利害關係人所關心的想法與意見。動員團隊以取得組織和部門的目標，藉以溝通並支持組織的決策。並培養熱情與共同目的。當訊息是可公開的，應定期與人員的分享資訊。透過承諾，堅持完成任務。以明確與認同溝通傳達願景與訊息。在利害關係人之間做好關係管理。

(4) 卓越管理：透過行動管理、人員管理、財務管理提供服務

就「行動管理、設計和實行」面向而言，為主管確認優先順序、關鍵事件、時間底限，績效測量，責任歸屬和績效協議。透過多樣的組織計畫與方案來從事協調與管理。確認必要的資源、流程與系統是適其所在的。管理團隊應發展一套確定優先順序與決策的程序，以進行風險分析以評估發展的機會。協調在組織內的活動，確定責任歸屬並可避免工作重複。改編先前的計畫和策略就如同現在要一般，但要尋找並注意曾出現特別紀錄的意義。完成組織的計畫，從計畫，執行，監督到完成整個報告詳實說明。管理自己和他人的「工作—生活」兩者間的平衡。

就「人員管理、個人和勞工」面向而言，實行人力資源策略，確保勞工所養成的能力能滿足當今和將來的組織需要。為未來發展提供教育指導、挑戰和機會。確定明確的預期，並提供清楚的方向。管理人員工作量，以建立

具競爭力的團隊。高階管理應表現真誠，簡單明瞭的回饋，並管理無績效者。發展策略則以降低組織內的壓力，為線上訓練或其他訓練提供資金。並實施嚴格的人力資源策略，並履行人力資源管理的責任與義務。

第四章 德爾菲問卷之設計、調查與分析

本研究德爾菲問卷在正式施測之前，已參考期中審查會議專家學者的審查意見，先執行相關權責機關或單位的深度訪談，隨後針對期中報告所提出之德爾菲問卷進行前測與問卷修改，進而執行兩回合正式調查。茲依序說明「德爾菲問卷之設計、調查與分析內容」。

第一節 德爾菲問卷之準備

一、深度訪談設計與內容分析

在文獻檢閱之後，著手設計德爾菲問卷之前，研究團隊執行三場深度訪談，分別自政府部門中擁有豐富高階公務人力培訓經驗的人士提出邀請，而為求平衡對考試院、行政院兩院在高階文官培訓實務的瞭解，邀請時分別針對考試院所屬某部會資深副首長級人員，以及行政院所屬某部會副司處長級人員，邀請其以個人角度提供意見；另外，自企業部門中具備公務培訓參與經驗、同時擁有資深而跨產業等經驗的企業人力培訓專家提出邀請。於下表述邀請對象及其編碼，以及受邀理由。

表 4-1：深度訪談對象、編碼與代表性

| 邀訪類別 | 編碼 | 邀請理由 | 談訪時間 |
|--------------|-----|---|-----------------------|
| 行政院所屬機關任職受訪者 | 副 1 | 受邀者長期於行政院所屬公務人力培訓機關任職，熟稔相關培訓實務與政策，同時具備具備公務人力培訓相關博士學位 | 2010.11.2 9~11 AM |
| 企業界受訪者 | 企 1 | 受邀者曾任知名上市公司培訓部門主管、國際顧問公司執行長、3C 產業行政副總，同時也具管理學博士學位 | 2010.11.2 14~17 PM |
| 考試院所屬機關任職受訪者 | 考 1 | 受邀者長期於公務人培訓機關任職達 20 餘年，曾任考試院及行政院所屬二級機關單位主管，熟悉兩院所屬培訓權責機關的合作實務與相關爭議事宜 | 2010.11.2 17~18 PM |

訪談進行過程，研究團隊事先準備「前期訪談題綱」（詳見附錄 1），在完成約訪聯繫後，於 2010 年 11 月 2 日上午、下午、晚上，分別赴受訪者辦公室進行訪談。訪談重點在於徵詢受訪者對於我國高階文官培訓所面臨的問題、因應策略，以及高階文官培訓機制改善的前瞻見解。於下僅就訪談內容的分析結果提出說明，詳細訪談逐字稿請見附錄 2、2、4。

（一）前瞻時間的考量

以規劃的角度來看，原訂的 30 年規劃期稍嫌太長。以企業的觀點來看，策略規劃大概都是三至五年。因此，第一個應先考量公務人員平均退休的年齡是多少？因為做前瞻規劃是要重整個結構，若是沒有辦法符合整個體制，也就沒有所謂的策略可行了。除此之外，若是我們要做一個預測 10 年以上的計畫，正確性是有待商榷的，因此參考德爾菲問卷設計之前期訪談結果，將原訂前瞻時間縮短為 10 年。相關訪談建議摘述如下：

…為何要用30年？你要了解這個問題。公務人員平均退休年齡是多久？30年已經改朝換代了…那就沒有所謂的策略可行了！那如果看30年這個規畫也太長。第二個從planning的角度，因為我是覺得規劃來講的話，愈遠的目標愈難設，所以我們政府的規劃，我們把他做一個definition，1年以下叫年度計畫，1年以上到6年以下就是中程，6年以上是屬於長程…我們forecasting10年以後的東西，那個正確性…你沒辦法去預測那麼遠…，這應該要修正好。(考1)

我覺得 30 年太遙遠…當然我覺得要從前瞻角度要從比較長遠來看，其實你知道像現在以企業，政府當然是永續，以企業來看，很大的企業在做規劃都是 3~5 年，策略規劃大概 3~5 年，因為你規劃一個 5 年以上的東西，變動太大也沒有意義…何況如果想像 30 年，那都不知道那時候的世界是什麼樣…(企1)

(二) 內部問題

1、缺乏公共對話的機制，致使無法了解民眾的需求

一個具有公共性的社會與國家，政府與人民之間應該要有一個公共對話的機制，從此機制當中，政府與人民乃至於社區之間能有一些交流與溝通，自然會型塑出社會共同的願景，若是高階文官或是其團隊能建立一個與公共對話的機制，除了可以得知民眾之需求外，更能追求更好的績效，建立符合民眾期待的施政優先順序。

一個具有公共性的社會或國家，政府跟人民之間需要一個公共對話的機制。政府跟人民對特定對象、政策或公共事務都會產生其各自的解讀，所以這裡面的大問題是政府官員如何先了解人民的期待是什麼？了解人民期待的方式很多，透過公共對話的方式是其一…但公共對話的應用領域不應該僅限於重大政策，應該擴大至例行的公共事務運作，包括在政府團隊內部、政府與人民之間、社區裡面。如果是這樣，政府就可以把民眾的期待整合起來，政府也可以建立施政優先程序。換言之，如何瞭解民眾期待，缺乏公共對話機制恐怕是主要問題之一…(副1)

2、向人民或媒體宣導政策的能力不足

目前我國高階文官在面對媒體或人民的宣導或行銷政策的溝通能力不足，無法有效地傳達政令消息。

文官缺乏基本與民溝通的能力！所以從所謂人民期待角度來看，民眾認為政府對政策的行銷辯護能力很差，上次有位簡任官臨時被推出來開記者會，結果NG了老半天，媒體也不幫忙全部拍出來…（協1）

3、高階文官欠缺應變能力

面對問題時，高階文官仍是缺乏應變能力，整個高階文官的開放性不足。高階文官是需要經過磨練，貼近民眾，若是繼續走向封閉，那即使高階文官之素質再高也沒有用，其沒有面對問題與貼近民眾的能力，因此需要透過實務之訓練，使高階文官能更具有應變能力。

面對這些問題還是欠缺應變能力。…因為政府太大了，每個部會給人民的觀感也不一樣…表現很好的部會通常其系統是比較開放的…像經濟部體系下屬的國貿機關或是中小企業輔導機關，因為他一天到晚就是貼近民眾，他要服務、他直接面對企業…素質再高的單位，如果他是封閉的，你叫他出來絕對都很糟糕，因為他沒被磨，沒被磨他的心態就沒有開放，他不用打開，不用打開就高高在上我行我素，不然就不理不睬，反正你們也拿我沒辦法我也不用面對，那我就是依然故我，那這種文官你素質再怎麼高都沒有用。高階文官面對議題面對社會面對群眾的那種磨練要增加…（企1）

4、體認資訊化之重要性

資訊化對於社會變遷與生活型態帶來重大的影響，然而政府部門相對於企業來說對於資訊化的認知較少，因而在高階文官之訓練當中，更應該注重資訊化所帶來的變遷，例如工作、文書等資訊化，才能知道自己所能運用的資源有多少。

高階文官應該體認資訊化為社會變遷、生活型態帶來的影響。像我們在民間工作，因為民間講的是速度、是競爭，所以我們不能跟整個社會發展脫節。因為我們必須運用資訊化，所以我們拿它當競爭工具。但政府體系大部分人對資訊化的認知與了解太少，而且這個東西要讓高階文官了解，因為那個東西已經牽動到整個社會型態，老一輩的人可能不太會用…所以你要對個東西有概念，基本概念要有…因為你懂這東西對你非常多好處。…因為他不懂，所以他連想像都無法想像，因為他自己不擅長，所以他連指揮調度，應用資源的能力都不足…（企1）

5、培訓流於形式化

政府的在做培訓前，應先找出需求為何？否則訓練的目的僅為一個形式而已，尤其在面對高階文官之培訓不能再使用傳統的教學方法，因此要擺脫傳統方法，要讓其有互動參與的過程，才會使其有所獲得，否則僅是在消化預算。

最主要我覺得政府的培訓…他們訓練並沒針對真正需求，他們訓練很多都形式化，因為他們有很多預算要花掉，如果不實用導向的話他就索然無味。因為成人不是像學生時代懵懵懂懂，你給我什麼我就念什麼，他已經很多歷練了，他的心思也分散，他有家庭、社交、工作…，所以這時候你要他來受訓，如果弄的東西不是對他有幫助的，他是來這邊敷衍你準備交差去，如果你弄的東西跟他的生活是脫節的，或說是你用的方式太死板都不行，…成人教育需要互動參與（企1）

6、忠誠度不足

高階文官缺乏忠誠度與歸屬感，企業經營者的態度首先強調忠誠度與歸屬感，進而才能培養好的工作態度。但是態度會受到整個工作的環境與機制的影響，因此在整個高階文官的機制中應去培養其忠誠度與歸屬感，找回其工作熱誠。

張忠謀說最重要是忠誠度、歸屬感…在政府裡也是一樣，你要讓他培養他好的態度，工作態度，但態度會受整個機制影響…熱誠如何延續就是受機制影響。（企1）

（三）外部問題

1、缺乏對社會面與文化面的提升

當面對外部環境時，多數人會提到有關全球化之問題，並且以經濟與市場的角度去解讀，但這樣的解讀過於狹隘，全球化包含的不僅是經濟、市場，還有政治、社會乃至更深一層的文化層面。高階文官不只是追求全球化所提的競爭力外，更是要提高公共服務的品質與本身個人的素養，除了器物層面外，提升心靈層面也是政府施政作為之一。

從外部環境的角度來看，如何面對全球挑戰…將會是主要問題之一。談全球化時，我們要了解什麼叫全球化，我們很多人都是用經濟跟市場的角度去解讀它。這樣的觀點或許比較狹隘，如果從廣義的角度來看，包含政治、經濟、社會、文化等面向都應該予以考慮。以高階文官的培訓基礎來看，那至少要特別強調社會面、文化面的需求，掌握全球化趨勢下的共通性，但不能只強調競爭力，必須兼顧公共生活品質、人文素養提升的議題。這個可能

是政府團隊、高階文官必須加以正視的問題。換言之，回應外部環境所帶來的挑戰，不能被動回應缺乏己見，必須從物質生活層面，擴及心靈層面的規劃與回應。瞭解政府的施政作為對民眾的社會生活、公共生活將產生什麼樣的衝擊…（副1）

2、競爭威脅感不足

現今是一個競爭導向的社會，政府當然也是一個富競爭導向的機關，是以高階文官要能體認其處在一個競爭的社會，知道其外在的威脅為何，然後不斷地去增進自己的能力等等，若是無法去體認這個趨勢，就如同溫水煮蛙般，停滯不前。

我覺得現在的高階文官，要體認到現在社會不管在哪裡，都是競爭導向…，即使在政府都是競爭導向，而競爭導向的延伸會有幾項衝擊，第一個是官位有時候會變換的很快，…不想被換掉的話，他就要有競爭力，…現在這個社會太透明化，資源有限，要做的事情太多，然後全球不管是區域化或全球化，大家好像地球是平的…那訊息透明化後…就會面臨來自四面八方的各種考驗跟壓力…（企1）

（四）策略

1、高階文官應扮演公共願景與實務的整合者

身為高階文官必須要培養宏觀的視野與了解公共事務之策略，能將理念與實務做一個整合，因此在整個高階文官的培訓策略中，應從培訓的內容、方式，將整合的這個理念更加落實、發揮。

策略之一是培養公務人員宏觀視野，以徹底了解公共事務。因為政務人員及高階文官必須要有視野、要有理念、要能整合，這是高階文官培訓過程可以考量採納的策略思維。（副1）

2、師資來源不應侷限於學界、公部門或私部門

由於高階文官必須要培養整合性之視野，因此培訓高階文官之師資來源不能侷限於公部門、私部門或者是學界，其師資來源有可能來自於非營利組織，又或者是基層社區組織乃至於一般的普通人，其能為高階文官培訓的課程中，提供其不同之看法。

師資洽聘不能僅限於公部門、私部門或學術界。為兼顧社會層面的需求，可以洽聘非營利組織、基層社區組織的適當師資，因為這些很平常的人，但他可能就代表了相當多民眾的看法。怎麼樣讓他們樣也有可能到高階文官培訓的課程中，貢獻出他們的看法。（副1）

3、訓練課程的內容更應符合公共性之概念、亦須具備整合性的理念

在高階文官的培訓中，訓練的課程應符合公共性的概念，同時，在培訓的過程中要如何去建立一個讓高階文官具有整合性的能力，應從整個課程的方面去著手設計其內容。

從制度建立的內容及執行方式來看，第一個建議是「訓練課程的內涵如何能更符合公共性的概念」。例如我們希望高階文官具備整合能力，那麼制度上必須檢視訓練課程是有助於培養高階文官具有整合能力與相關理念。具體的執行方式是先設定培訓課程的指導原則，藉以影響培訓內容與方式的作業慣例。(副1)

4、避免同一系統的養成教育，應重視跨部門之間的輪調

目前在高階文官的培訓上，還是過分注重在同一個系統內的養成教育，缺乏跨部門間之輪調機制，無論是橫向輪調亦或是參與國際性組織都是一個很好的歷練過程，此種訓練可以避免部門式的思考，使其在解決問題或是審視問題的過程中，不會侷限在自己的想法。

在高階的培訓這部分，我們還是太注重同系統養成教育，所以我們部門間、機關間轉換不足，…跨部門間的歷練真的是不夠…我要強調橫向的輪調是增進閱歷、成長的好方法，高階主管絕對不能僅有部門的思考，一定要有跨部門思考的概念，以及培養國際視野作法…如果我們人員的經歷可以跨不同的部門，其實他對問題的看法就不會侷限在自己的本行，跨部門培育的部分可以訓練其問題分析、國際化程度…(考1)

(五) 制度建立

1、追求公共服務切身感

在提供公共服務的過程中，希望高階文官能深刻地去感受、關懷社會，藉此讓高階文官體會身在公門好修行的寓涵，激發其持續提供更好的公共服務與具體服務創意，這就是公共服務切身感的培養目的。

如何讓培訓課程得以啟發受訓者對「公共」這兩個字的深層認識與認同，讓公共服務的工作與生命產生緊密的關聯。具體的方法可以從自我關懷談起，結合身心健康讓觸角延伸至對他人的關懷。讓高階文官從關懷自己出發，體認關懷社會的責任。(副1)

…關鍵核心就是切身感…我們希望他能有更高於水準的表現，就是要在設計上讓他有切身感，切身感能夠讓人變得態度非常積極…(企1)

2、以職能及核心能力為主，設計符合國情特殊性的課程

在培訓的運作機制上，爲了要能符合目標，因而多會以職能與核心能力來設計培訓之課程，在國外的經驗上，多數國家都會去探討其共同的核心能力與職能爲何？如何以此爲基礎去設計課程，據此來達成目標，因此除了檢視國外共同的核心職能外，也需要去找出符合我國國情的特殊職能與核心能力。

就整個培訓運作機制來看，如何符合核心能力或職能（competence）所構建的培訓內容是相當重要的。從國外及本土需求的經驗，確認高階文官核心能力是什麼？共同職能是什麼？再依據這些職能及核心能力去設計課程，思考執行過程對應的要求與教學方法、評估方式是什麼。（副1）

3、建立學習地圖

世界各國目前在高階文官的培訓上多有一個特色，就是從學習者的角度去推動學習地圖，如何有效運用國家的資源，使高階文官有價值並且使其從中獲得成就感，建置一套完整的學習。

建立訓練體系的同時，我們可能要從學習者的角度逐步去推動一個「學習地圖」，讓高階文官的培訓得以更有系統、循序漸進、永續終身的脈絡推展，讓高階文官的自我發展與政府團隊整體需求之間有緊密的扣合。（副1）

整個國家資源那麼長的時間，要怎麼樣好好用他，有價值，讓他做的有成就感，這些都是環環相扣的，所以你剛說那個訓練組織...我給你一份訓練體系圖....地圖的概念地圖的概念。（企1）

二、德爾菲問卷架構

歸納相關研究成果、各國經驗與培訓內容後，發現高階文官培訓議題的討論集中於「滿足民眾期待」、「面對全球挑戰」等8項次構面，研究團隊進一步將其區分爲「確立培訓目標」等四類主構面，並納入具體討論項目說明其內容。據此將構成德爾菲問卷初稿的設計架構（表4-2），進而提出「德爾菲前測問卷」（詳見附錄5），於後將進一步說明前測結果與正式問卷的修改狀況。

表4-2：德爾菲問卷設計架構

| 主構面 | 次構面 | 項目 |
|----------|------------|----------------------|
| 1 確立培訓目標 | 1-1 滿足民眾期待 | 1-1-1 深化工作熱忱與點燃服務切身感 |
| | | 1-1-2 避免施政與社會需求脫節 |
| | 1-2 面對全球挑戰 | 1-2-1 增加對國際競爭的瞭解 |
| | | 1-2-2 落實培訓機制的擇優汰弱功能 |

| | | |
|------------------------|------------------------------|------------------------|
| | | 1-2-3 提升官員文化面與社會面涵養 |
| 2 設計培訓課程 | 2-1 建立核心能力 | 2-1-1 培訓高階文官公共性思維 |
| | | 2-1-2 培訓高階文官應變能力 |
| | | 2-1-3 培訓高階文官政策宣導能力 |
| | | 2-1-4 培訓高階文官政策執行能力 |
| | | 2-1-5 培訓高階文官資源整合能力 |
| | | 2-1-6 培訓高階文官團隊領導能力 |
| | | 2-1-7 培訓高階文官參與決策能力 |
| | | 2-1-8 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 |
| | 2-2 擴大師資延攬來源 | 2-2-1 擴大延攬成功企業家擔任師資 |
| | | 2-2-2 擴大延攬非營利部門領袖擔任師資 |
| | | 2-2-3 擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資 |
| | 2-3 擬定課程計畫 | 2-3-1 緊扣施政發展需求 |
| | | 2-3-2 發展高階文官職能地圖概念 |
| | | 2-3-3 導入外部專家執行課程設計評估 |
| | 2-4 主要課程內容 | 2-4-1 應重視公務倫理課程 |
| | | 2-4-2 應重視組織發展與規劃課程 |
| | | 2-4-3 應重視國際趨勢與發展課程 |
| | | 2-4-4 應重視績效管理課程 |
| | | 2-4-5 應重視資訊化課程 |
| | 3 執行培訓計畫 | 3-1 教學方法多元化 |
| 3-1-2 發展政策模擬論壇 | | |
| 3-1-3 納入民意機關備詢演練 | | |
| 3-1-4 建立高階資深文官經驗傳承講座 | | |
| 3-1-5 持續重視分組討論、個案教學等方法 | | |
| 3-2 培訓機關的設置 | | 3-2-1 高階人力的培訓機關應予整合 |
| | | 3-2-2 高階人力的培訓機關應予分立 |
| | | 3-2-3 培訓機關可考量委由民間辦理 |
| 4 相關培訓計畫 配套 | 4-1 統一各機關獎學金選派制度 | |
| | 4-2 設計儲備幹部制度 | |
| | 4-3 強化機關間輪調制度 | |
| | 4-4 建立跨部門（赴企業、NPO 或國際組織）研習制度 | |
| | 4-5 定期執行機關訓練需求調查 | |
| | 4-6 強化施訓前後學員意見調查機制 | |

三、德爾菲問卷前測分析

為求德爾菲問卷正式施測結果能有較高共識，協同主持人利用在人事行政局

地方研習中心的授課機會，結合授課大綱的內容，在徵得課程學員同意無記名試作的前提下，於「人事人員專業核心能力--績效管理專班（主管班）」，進行德爾菲問卷前測，蒐集相關建議與填答結果作為初步修改問卷之參考。填卷者職等分佈於薦任7~9職等之間，施測時間為2010年11月22日，該班學員人數為38名，回收的有效問卷為36份，回收率為94.7%。

本次前測同樣採用「標準差」來衡量受訪者間意見紛歧之程度，當標準差在0.6以下，表示受訪者在該指標間的認同度為「高度共識」；標準差在0.6到1之間為「中度共識」，標準差在1以上為「低度共識」⁵。平均數則用以判斷受訪者對該指標的同意程度，分數越高代表受訪者對該項指標的同意程度越高。在前測問卷72個問項中，有34個問項達到「高度共識」（標準差0.6以下），37個問項達到中度共識（標準差為0.6~1之間），有1個問題為「低度共識」（標準差1以上），顯示本研究依據文獻所建立之指標基本上有部分問題尚有爭議，在正式的第一輪問卷必須進行修正。

前測問卷主要有四個部份，依序為「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度」、「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度」、「以10年前瞻規劃為前提，高階文官培訓的制度建立應該考慮的面向之適切程度」以及「四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度」。

「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度」下有兩個構面，分別為「高階文官培訓之內部問題」面向、「高階文官培訓之外部問題」面向；「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度」下僅有「高階文官培訓之問題解決策略」一個面向；「以10年前瞻規劃為前提，高階文官培訓的制度建立應該考慮的面向之適切程度」下僅有「高階文官培訓之研究面向」一個面向；「四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度」下有四個構面，分別為「確立培訓目標」面向、「設計培訓課程」面向、「執行培訓計畫」面向、「相關培訓計畫配套」面向，以下分從問卷主構面著手，對前測問卷回收後各面向指標的結果進行分析。

（一）以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度

本項主構面之下有2個次構面，分別為「高階文官培訓之內部問題」面向、「高階文官培訓之外部問題」面向。在「高階文官培訓之內部問題」面向下的8個問題，受訪者間皆呈現「中度共識」（標準差為0.6~1之間），且全部指標平均數皆集中於3~4之間（詳見表4-3）。這顯示多數受訪者對這8個指標的同意程度仍有改善的空間，其中原因可能是構面所表達的方式有待補強，因此本項研究在參考受訪者所提供的修改建議後，修改前測德爾菲問卷所呈現的語句描述用法。

⁵ 有關德爾菲法分析結果檢定標準之嚴苛，可取決於議題之複雜性、敏感程度、受訪者對議題的瞭解程度、研究者的主觀等眾多因素；因此，本文僅依文獻分析結果，比照多數文獻運用相同研究方法時慣用之標準，相關文獻請見 Hartman, (1981)、Linstone & Turoff, (1979)、Mishler, (1986)、Shieh, (1990)。

此外，針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：(1) 希望將「欠缺應變能力」改為「欠缺參與之過程」。在正式第一輪問卷中將「欠缺應變能力」修正為目前培訓內容較難提升「應變能力」；將「工作熱忱與切身感展現不足」修正為目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」；將「政策宣導能力不足」修正為目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」；將「資訊化程度不足」修正為目前培訓內容較難提升「資訊化能力」；將「師資來源未因應時代變化與需求」修正為「師資結構難以反應時代趨勢」；將「課程內容與需求關連不足」修正為「課程內容難以反應民眾需求」；將「政策執行能力不足」修正為目前培訓內容較難強化「政策執行能力」；將「訓練缺乏聆聽民眾需求的機會」修正為「培訓內容缺乏與民接觸的機會」。

表4-3：「高階文官培訓之內部問題」分析（N=36）

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------|-------|------|-------|------|------|-------------|------|
| | | | 百分比 | | | | |
| 1、欠缺應變能力 | 0.639 | 3.86 | 0 | 5.6 | 11.1 | 75.0 | 8.3 |
| 2、工作熱忱與切身感展現不足 | 0.854 | 3.89 | 0 | 11.1 | 8.3 | 61.1 | 19.4 |
| 3、政策宣導能力不足 | 0.822 | 3.81 | 0 | 11.1 | 11.1 | 63.9 | 13.9 |
| 4、資訊化程度不足 | 0.798 | 3.64 | 0 | 11.1 | 22.2 | 58.3 | 8.3 |
| 5、師資來源未因應時代變化與需求 | 0.903 | 3.61 | 0 | 13.9 | 25.0 | 47.2 | 13.9 |
| 6、課程內容與需求關連不足 | 0.894 | 3.67 | 0 | 13.9 | 19.4 | 52.8 | 13.9 |
| 7、政策執行能力不足 | 0.710 | 3.69 | 0 | 5.6 | 27.8 | 58.3 | 8.3 |
| 8、訓練缺乏聆聽民眾需求的機會 | 0.867 | 4.14 | 0 | 8.3 | 5.6 | 50.0 | 36.1 |

在「高階文官培訓之外部問題」面向下的5個問題，受訪問題5個指標皆為「中度共識」（標準差為0.6~1之間），且全部指標平均數皆集中於3~4之間（詳見表4-4），其中原因可能是構面名稱的表意程度有待補強，這也是本項研究在參考受訪者所提供的修改建議後，修改前測問卷。此外，針對這部份的問卷設計內容，受訪者尚無提出具體修正意見。在第一輪正式德爾菲問卷中將「對國際競爭瞭解不足」修正為目前培訓內容較難增進對「國際競爭趨勢的瞭解」；將「資源整合能力不足」修正為目前培訓內容較難發展「資源整合能力」；將「培訓機制未能擇優汰弱」修正為「當前培訓機制不具擇優汰弱功能」；將「文化面與社會面涵養不足」修正為目前培訓內容較難提升文官在「文化面與社會面的涵養」；將「團隊領導能力不足」修正為目前培訓內容較難發展「團隊領導能力」。

表4-4：「高階文官培訓之外部問題」分析（N=36）

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、對國際競爭瞭解不足 | 0.747 | 3.89 | 0 | 11.1 | 0 | 77.8 | 11.1 |
| 2、資源整合能力不足 | 0.779 | 3.72 | 0 | 8.3 | 22.2 | 58.3 | 11.1 |
| 3、培訓機制未能擇優汰弱 | 0.609 | 4.03 | 0 | 0 | 16.7 | 63.9 | 19.4 |
| 4、文化面與社會面涵養不足 | 0.797 | 3.78 | 0 | 8.3 | 19.4 | 58.3 | 13.9 |
| 5、團隊領導能力不足 | 0.810 | 3.53 | 0 | 16.7 | 16.7 | 63.9 | 2.8 |

(二)以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度

本項主構面之下僅有一個次構面為「高階文官培訓之問題解決策略」面向。在此面向下的9個問題，受訪者間有3個指標呈現「高度共識」（標準差小於0.6）；有6個指標呈現「中度共識」（標準差為0.6~1之間），其中以「授課方式多樣化」、發展「職能地圖」、「導入課程設計評估機制」、「高階文官角色定位為願景與實務的整合者」的平均值低於4（詳見表4-5）。針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見計有「提問何謂職能地圖⁶」。

因此在第一輪正式德爾菲問卷中將「授課方式多樣化」修正為「授課方式應更多樣化」；將發展「職能地圖」修正為應提供文官「職能地圖」，指出邁向高階文官發展之培訓安排；將「導入課程設計評估機制」修正為「導入外部專家參與課程設計評估機制」；將「高階文官角色定位為願景與實務的整合者」修正為「高階文官角色應定位為願景與實務的整合者」。

表4-5：「高階文官培訓之問題解決策略」分析（N=36）

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、授課方式多樣化 | 0.446 | 3.97 | 0 | 0 | 11.1 | 80.6 | 8.3 |

⁶ 所謂「職能地圖」的內涵，文獻從自主學習（self-placed learning）的概念，結合學習地圖（learning roadmap）的角度清楚指出，其意指兼顧彈性化與系統化要求的模組化原則，配合個別組織的培訓需求提供客製化計畫，搭配機構的運作主軸係依據政府施政需要及文官職務層級來提供培訓計畫，課程主題扣合文官的職能架構，其運作內涵便構成可供指引文官循序學習的學習地圖（蕭鈺，2010）。

| | | | | | | | |
|------------------------------|-------|------|---|-----|------|-------------|------|
| 2、發展「職能地圖」 | 0.668 | 3.81 | 0 | 2.8 | 25.0 | 61.1 | 11.1 |
| 3、導入課程設計評估機制 | 0.655 | 3.83 | 0 | 2.8 | 22.2 | 63.9 | 11.1 |
| 4、高階文官角色定位為願景與實務的整合者 | 0.554 | 3.92 | 0 | 2.8 | 11.1 | 77.8 | 8.3 |
| 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖 | 0.639 | 4.14 | 0 | 2.8 | 5.6 | 66.7 | 25.0 |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 | 0.500 | 4.25 | 0 | 0 | 2.8 | 69.4 | 27.8 |
| 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇 | 0.637 | 4.22 | 0 | 0 | 11.1 | 55.6 | 33.3 |
| 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向 | 0.649 | 4.08 | 0 | 0 | 16.7 | 58.3 | 25.0 |
| 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 | 0.639 | 4.14 | 0 | 2.8 | 5.6 | 66.7 | 25.0 |

(三) 以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向之適切程度

本項主構面之下僅有一個次構面為「高階文官培訓之研究面向適切程度」面向。在此面向下有四大面向問題，受訪者間四個指標呈現「高度共識」（標準差小於0.6），詳細結果請見表4-6。

針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出一項較為具體修正意見，內容乃是：將相關培訓計畫配套修正為「文官升遷（歷練）管道規劃」；除此之外，對此四個面向亦提出一項綜合意見，內容則是：計畫目標應了解當前實際需求人力而訂定可行配套政策。因此在正式第一輪問卷中，此四個面向並無進行修改。

表4-6：「高階文官培訓之研究面向適切程度」分析（N=36）

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-------|------|-------|-----|-----|-------------|------|
| | | | | | | | |
| 1、確立培訓目標 | 0.507 | 4.17 | 0 | 0 | 5.6 | 72.2 | 22.2 |
| 2、設計培訓課程 | 0.507 | 4.17 | 0 | 0 | 5.6 | 72.2 | 22.2 |
| 3、執行培訓計畫 | 0.525 | 4.19 | 0 | 0 | 5.6 | 69.4 | 25.0 |
| 4、相關培訓計畫配套 | 0.561 | 4.17 | 0 | 0 | 8.3 | 66.7 | 25.0 |

(四) 四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

本研究中有四大面向主構面，分別為「確立培訓目標」面向、「設計培訓課程」面向、「執行培訓計畫」面向、「相關培訓計畫配套」面向。在「確立培訓目標」面向下的兩個次構面，兩個指標分別呈現高度共識（標準差小於0.6），且發現高度共識其平均值大於4，詳細統計數字請參閱表4-7。

結果顯示多數受訪者間對於「滿足民眾期待」此構面下的衡量項目有所不了解或題意不清楚的情況。此外，對這部份的問卷設計內容，並無提出具體之意見。因此在正式第一回合德爾菲問卷中並無任何修正。

表4-7：「確立培訓目標」面向分析（N=36）

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1-1. 滿足民眾期待 | 0.506 | 4.03 | 0 | 0 | 11.1 | 75.0 | 13.9 |
| 1-1-1. 深化工作熱忱與點燃服務切身感 | 0.543 | 4.36 | 0 | 0 | 2.8 | 58.3 | 38.9 |
| 1-1-2. 避免施政與社會需求脫節 | 0.504 | 4.44 | 0 | 0 | 0 | 55.6 | 44.4 |
| 1-2. 面對全球挑戰 | 0.676 | 4.33 | 0 | 2.8 | 2.8 | 52.8 | 41.7 |
| 1-2-1. 增加對國際競爭的瞭解 | 0.554 | 4.42 | 0 | 0 | 2.8 | 52.8 | 44.4 |
| 1-2-2. 落實培訓機制的擇優汰弱功能 | 0.543 | 4.36 | 0 | 0 | 2.8 | 58.3 | 38.9 |
| 1-2-3. 提升官員文化面與社會面涵養 | 0.599 | 4.39 | 0 | 0 | 5.6 | 50.0 | 44.4 |

在「設計培訓課程」面向下的四個次構面，其中的衡量指標「建立核心能力」次構面下的「培訓高階文官政策執行能力」呈現「中度共識」（標準差為0.6~1之間）外，其餘皆呈現高度共識（標準差小於0.6）。由於「建立核心能力」此構面的問題在標準差及平均值的呈現上，兩者大致呈現正向共識的結果，因此在正式第一輪問卷中並無進行修改。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。

在「設計培訓課程」面向下的四個次構面，其中的衡量指標「擴大師資延攬來源」次構面下的四個指標呈現「中度共識」（標準差在0.6~1之間）。由於「擴大師資延攬來源」此構面的問題在標準差及平均值的呈現上，兩者大致呈現正向共識的結果，因此在正式第一輪問卷中並無進行修改。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。

在「設計培訓課程」面向下的四個次構面，其中的衡量指標「擬定課程計畫」次構面下的三個指標呈現「中度共識」（標準差在0.6~1之間），僅有「擬定課程計畫」呈現「高度共識」（標準差小於0.6）。由於「擬定課程計畫」此構面

的問題在標準差及平均值的呈現上，兩者大致呈現正向共識的結果，因此在正式第一輪問卷中並無進行修改。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。

在「設計培訓課程」面向下的四個次構面，其中的衡量指標「主要課程內容」次構面下的6個指標皆呈現「高度共識」（標準差小於0.6）。由於「主要課程內容」此構面的問題在標準差及平均值的呈現上，呈現正向共識的結果，因此在正式第一輪問卷中並無進行修改。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。以上分析之詳細資料請見表4-8。

表4-8：「設計培訓課程」面向分析（N=36）

| 2、「設計培訓課程」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 2-1. 建立核心能力 | 0.487 | 4.14 | 0 | 0 | 5.6 | 75.0 | 19.4 |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 | 0.478 | 4.33 | 0 | 0 | 0 | 66.7 | 33.3 |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 | 0.506 | 4.53 | 0 | 0 | 0 | 47.2 | 52.8 |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策宣導能力 | 0.599 | 4.39 | 0 | 0 | 5.6 | 50.0 | 44.4 |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策執行能力 | 0.688 | 4.39 | 0 | 2.8 | 2.8 | 47.2 | 47.2 |
| 2-1-5. 培訓高階文官資源整合能力 | 0.560 | 4.47 | 0 | 0 | 2.8 | 47.2 | 50.0 |
| 2-1-6. 培訓高階文官團隊領導能力 | 0.558 | 4.56 | 0 | 0 | 2.8 | 38.9 | 58.3 |
| 2-1-7. 培訓高階文官參與決策能力 | 0.507 | 4.50 | 0 | 0 | 0 | 50.0 | 50.0 |
| 2-1-8. 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 | 0.494 | 4.61 | 0 | 0 | 0 | 38.9 | 61.1 |
| 2-2. 擴大師資延攬來源 | 0.632 | 4.33 | 0 | 0 | 8.3 | 50.0 | 41.7 |
| 2-2-1. 擴大延攬成功企業家擔任師資 | 0.632 | 4.33 | 0 | 0 | 8.3 | 50.0 | 41.7 |
| 2-2-2. 擴大延攬非營利部門領袖擔任師資 | 0.722 | 4.22 | 0 | 0 | 16.7 | 44.4 | 38.9 |
| 2-2-3. 擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資 | 0.762 | 4.14 | 0 | 0 | 22.2 | 41.7 | 36.1 |
| 2-3. 擬定課程計畫 | 0.506 | 4.03 | 0 | 0 | 11.1 | 75.0 | 13.9 |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 | 0.609 | 4.03 | 0 | 0 | 16.7 | 63.9 | 19.4 |
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖概念 | 0.639 | 4.14 | 0 | 0 | 13.9 | 58.3 | 27.8 |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計評估 | 0.604 | 4.08 | 0 | 0 | 13.9 | 63.9 | 22.2 |
| 2-4. 主要課程內容 | 0.560 | 3.97 | 0 | 0 | 16.7 | 69.4 | 13.9 |
| 2-4-1. 應重視公務倫理課程 | 0.465 | 4.11 | 0 | 0 | 5.6 | 77.8 | 16.7 |

| | | | | | | | |
|---------------------|-------|------|---|---|-----|-------------|------|
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 | 0.447 | 4.17 | 0 | 0 | 2.8 | 77.8 | 19.4 |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 | 0.540 | 4.22 | 0 | 0 | 5.6 | 66.7 | 27.8 |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 | 0.525 | 4.19 | 0 | 0 | 5.6 | 69.4 | 25.0 |
| 2-4-5. 應重視資訊化課程 | 0.507 | 4.17 | 0 | 0 | 5.6 | 72.2 | 22.2 |

在「執行培訓計畫」面向下的兩個次構面，其中「教學方法多元化」次構面下僅「建立高階資深文官經驗傳承講座」、「持續重視分組討論、個案教學等方法」呈現「中度共識」（標準差在0.6~1之間）外，其餘皆呈現高度共識（標準差小於0.6）的情況。

由於「教學方法多元化」此構面的問題在標準差及平均值的呈現上，兩者大致呈現正向共識的結果，因此在正式第一輪問卷中並無進行修改。此外，對於這部份的問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。

在「培訓機關的設置」次構面下「培訓機關可考量委由民間辦理」呈現低度共識外（標準差為1以上）外，其餘皆呈現中度共識（標準差在0.6~1之間）。因此在正式第一輪問卷中進行修改，將「高階人力的培訓機關應予分立」此一選項進行刪除，將低度共識的「培訓機關可考量委由民間辦理」此一選項修正為「部分培訓業務可考量與民間合作辦理」。以上分析之詳細資料請見表4-9；此外，對於這部份的問卷設計內容，受訪者並無提出較為具體修正意見。

表4-9：「執行培訓計畫」面向分析（N=36）

| 3、「執行培訓計畫」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|-------|------|-------|------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | | | | |
| 3-1. 教學方法多元化 | 0.439 | 4.25 | 0 | 0 | 0 | 75.0 | 25.0 |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 | 0.507 | 4.50 | 0 | 0 | 0 | 50.0 | 50.0 |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 | 0.593 | 4.14 | 0 | 0 | 11.1 | 63.9 | 25.0 |
| 3-1-3. 納入民意機關備詢演練 | 0.535 | 4.33 | 0 | 0 | 2.8 | 61.1 | 36.1 |
| 3-1-4. 建立高階資深文官經驗傳承講座 | 0.659 | 4.28 | 0 | 0 | 11.1 | 50.0 | 38.9 |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學等方法 | 0.637 | 4.22 | 0 | 0 | 11.1 | 55.6 | 33.3 |
| 3-2. 培訓機關的設置 | 0.762 | 3.86 | 0 | 5.6 | 19.4 | 58.3 | 16.7 |
| 3-2-1. 高階人力的培訓機關應予整合 | 0.604 | 4.25 | 0 | 0 | 8.3 | 58.3 | 33.3 |
| 3-2-2. 高階人力的培訓機關應予分立 | 0.984 | 3.06 | 0 | 33.3 | 38.9 | 16.7 | 11.1 |
| 3-2-3. 培訓機關可考量委由民間辦理 | 1.000 | 3.47 | 0 | 19.4 | 30.6 | 33.3 | 16.7 |

在「相關培訓計畫配套」面向中，四個衡量指標屬於「中度共識」（標準差在0.6~1之間）外，兩個指標呈現高度共識（標準差小於0.6）。雖然有三個指標其標準差的數值呈現較接近於1，但從其問卷填答分布情況來看，「同意」的部分仍佔大多數，因此可以得知受訪者的意見一致趨於正向的情況。

但在第一回合正式問卷中，仍將標準差較為偏高的「統一各機關獎學金選派制度」語句進行修改，將「統一各機關獎學金選派制度」修正為「明訂高階文官出國訓練進修規定」並且將出國訓練進修規定以註腳加以解釋。此外，對於這部份的問卷設計內容，受訪者僅提出一項具體意見--「獎學金為何？應修正為獎金並加註說明。相關細部數據請見表4-10。

表4-10：「相關培訓計畫配套」面向分析（N=36）

| 4、「相關培訓計畫配套」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 4-1. 統一各機關獎學金選派制度 | 0.810 | 3.53 | 0 | 8.3 | 41.7 | 38.9 | 11.1 |
| 4-2. 設計儲備幹部制度 | 0.583 | 3.94 | 0 | 2.8 | 11.1 | 75.0 | 11.1 |
| 4-3. 強化機關間輪調制度 | 0.749 | 4.19 | 0 | 2.8 | 11.1 | 50.0 | 36.1 |
| 4-4. 建立跨部門（赴企業、NPO 或國際組織）研習制度 | 0.668 | 4.19 | 0 | 2.8 | 5.6 | 61.1 | 30.6 |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 | 0.554 | 4.08 | 0 | 2.8 | 2.8 | 77.8 | 16.7 |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 | 0.649 | 4.08 | 0 | 2.8 | 8.3 | 66.7 | 22.2 |

第二節 第一回合德爾菲問卷設計、調查與分析

德爾菲問卷的邀請對象包括「公部門對於高階文官培訓具有相關業務或專業之代表，以及學術界長久以來研究該領域之專家，進行兩回合的德爾菲問卷測驗。期能針對為未來高階文官培訓之研究彙整具體研究建議。於下首先針對第一回合德爾菲問卷提出說明。

一、第一回合德爾菲問卷設計與調查

本研究之第一回合問卷採用修正式德爾菲法，以文獻分析建構出各面向評量構面與各評量指標，完整第一回合問卷詳見附錄6。問卷於2010年11月26日以郵寄問卷方式發送，2010年11月30日完成第一回合問卷回收。第一回合問卷共計發放18份，回收14份，回收率為78%。問卷回收後著手編碼時，為克服第二回合問卷回收狀況無法確定，避免編碼受訪者編碼逐次更動的疑慮，便依受訪者身份別將政府部門受訪者以”A”表示服務於考試院或其所屬機關、”B”表示服務於行政院人事行政局或其所屬機關；”C”則代表學者。第一回合的成功受訪者，在本項研究中的後續編碼則不再改變。各類受訪者回覆情形如下表4-11：

表4-11：第一回合德爾菲問卷回收情形

| 身分別 | 編碼方式 | 回覆人數/發送人數 |
|--------|---------|-------------|
| 政府部門 | A01-A03 | 9/11 |
| | B01-B08 | |
| 學者 | C01-C07 | 5/7 |
| 整體回收比例 | | 14/18 (78%) |

問卷回收後各受邀者、編碼與受邀者服務機關單位表述如下：

表4-12：第一回合德爾菲問卷施測名單及編碼

| 代表部門 | 受邀人編碼 | 服務機關單位 |
|------|---------------------|---------------------------|
| 政府部門 | A01 | 行政院人事行政局處級單位主管 |
| | A02 | 行政院人事行政局所屬培訓機關主任 |
| | A03 | 服務於行政院人事行政局，擔任高階主管 |
| | B01 | 考試院考試委員 |
| | B02 | 考試院考試委員 |
| | B03 | 考試院考試委員 |
| | B04 | 服務於考試院公務人員保障暨培訓委員會，擔任高階主管 |
| | B05 | 考試院公務人員保障暨培訓委員會處級單位主管 |
| | B06 | 考試院組長 |
| B07 | 考試院公務人員保障暨培訓委員會專任委員 | |

| | | |
|----|-----|------------------|
| | B08 | 服務於國家文官學院，擔任高階主管 |
| 學者 | C01 | 臺北大學教授 |
| | C02 | 政治大學教授 |
| | C03 | 臺灣大學副教授 |
| | C04 | 淡江大學副教授 |
| | C05 | 臺北大學副教授 |
| | C06 | 世新大學副教授 |
| | C07 | 世新大學副教授 |

本研究採用「標準差」來衡量受訪者間意見紛歧之程度，當標準差在0.6以下，表示受訪者在該指標間的認同度為「高度共識」；標準差在0.6到1之間為「中度共識」，標準差在1以上為「低度共識」。平均數則用以判斷受訪者對該指標的同意程度，分數越高代表受訪者對該項指標的同意程度越高。第一輪問卷71個問項中，有38個問項達到「高度共識」（標準差0.6以下），22個問項達到中度共識（標準差為0.6~1之間），有11個問題為「低度共識」（標準差1以上），顯示本研究依據文獻所建立之指標基本上有部分問題尚有爭議，在第二輪問卷必須進行修正。

二、第一回合德爾菲問卷調查結果分析

第一回合德爾菲問卷主要有四個部份，依序為「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度」、「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度」、「以10年前瞻規劃為前提，高階文官培訓的制度建立應該考慮的面向之適切程度」以及「四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度」。

「10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度」下有兩個構面，分別為「高階文官培訓之內部問題」面向、「高階文官培訓之外部問題」面向；「以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度」下僅有「高階文官培訓之問題解決策略」一個面向；「以10年前瞻規劃為前提，高階文官培訓的制度建立應該考慮的面向之適切程度」下僅有「高階文官培訓之研究面向」一個面向；「四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度」下有四個構面，分別為「確立培訓目標」面向、「設計培訓課程」面向、「執行培訓計畫」面向、「加強培訓計畫配套」面向，以下分從問卷主構面著手，對第一輪問卷回收後各面向指標的結果進行分析。

（一）以10年前瞻規劃為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度

本項主構面之下有兩個次構面，分別為「高階文官培訓之內部問題」面向、「高階文官培訓之外部問題」面向。在「高階文官培訓之內部問題」面向下的八個問題，受訪者間有三個指標呈現「中度共識」（標準差為0.6~1之間）、五個指標為「低度共識」，且「課程內容難以反應民眾需求」與「目前培訓內容較難強化政策執行能力」兩個指標平均數皆不滿3，表示多數受訪者對這兩個指標的

同意程度仍有改善的空間，其中原因可能是構面所表達的方式有待補強，因此本項研究在參考受訪者所提供的修改建議後，稍加修改第二次德爾菲問卷所呈現的語句描述用法。

此外，針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：(1) 希望將「政策宣導能力」改為「政策溝通能力」及「政策行銷能力」兩題；(2) 在「反應民眾需求」上，認為文官學院係通識管理發展訓練，非專業訓練；(3) 在「內容缺乏與民接觸的機會」上是由於「瞭解民眾實際需求的能力」。在第二輪問卷中將「目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」修正為「目前培訓內容(例如：政策、策略規劃、行銷等課程)較難提升「政策行銷能力」；「目前培訓內容較難提升「資訊化能力」修正為「目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢」；「師資結構難以反應時代趨勢」修正為「現有師資結構較難反應未來治理需求」；「培訓內容缺乏與民接觸的機會」修正為「目前培訓內容較難促進「庶民關懷能力」；並增加「目前培訓內容較難強化「政策規劃能力」此題目。

表4-13：第一回合「高階文官培訓之內部問題」分析(N=14)

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、目前培訓內容較難提升「應變能力」 | 0.938 | 3.57 | 0 | 21.4 | 7.1 | 64.3 | 7.1 |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 | 1.008 | 3.64 | 0 | 21.4 | 7.1 | 57.1 | 14.3 |
| 3、目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」 | 1.099 | 3.14 | 0 | 42.9 | 7.1 | 42.9 | 7.1 |
| 4、目前培訓內容較難提升「資訊化能力」 | 1.122 | 3.21 | 0 | 35.7 | 21.4 | 28.6 | 14.3 |
| 5、師資結構難以反應時代趨勢 | 0.994 | 3.29 | 0 | 28.6 | 21.4 | 42.9 | 7.1 |
| 6、課程內容難以反應民眾需求 | 1.139 | 2.71 | 7.1 | 50.0 | 14.3 | 21.4 | 7.1 |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 | 0.760 | 2.50 | 0 | 64.3 | 21.4 | 14.3 | 0 |
| 8、培訓內容缺乏與民接觸的機會 | 0.975 | 3.79 | 0 | 14.3 | 14.3 | 50.0 | 21.4 |

若以受訪者群體差異來探討結果的話，將發現在學者部分的標準差與平均值普遍優於政府部門，對於內部問題的認知呈現較高的一致化程度(詳見表4-14)。

表 4-14：高階文官培訓之內部問題群組分析（第一回合德爾菲問卷）(N=14)

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 政府 | | 學者 | |
|------------------------|-------|------|-------|------|
| | 標準差 | 平均數 | 標準差 | 平均數 |
| 1、目前培訓內容較難提升「應變能力」 | 1.000 | 3.33 | 0.707 | 4.00 |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 | 1.130 | 3.44 | 0.707 | 4.00 |
| 3、目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」 | 1.054 | 3.11 | 1.304 | 3.20 |
| 4、目前培訓內容較難提升「資訊化能力」 | 0.866 | 2.67 | 0.837 | 4.20 |
| 5、師資結構難以反應時代趨勢 | 0.928 | 2.89 | 0.707 | 4.00 |
| 6、課程內容難以反應民眾需求 | 1.000 | 2.33 | 1.140 | 3.40 |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 | 0.882 | 2.56 | 0.548 | 2.40 |
| 8、培訓內容缺乏與民接觸的機會 | 1.093 | 3.78 | 0.837 | 3.80 |

在「高階文官培訓之外部問題」面向下的五個問題，受訪問題有三個指標呈現「中度共識」（標準差為0.6~1之間）、五個指標皆為「低度共識」（標準差大於1），表示多數受訪者對於這五個指標所呈現的意見相當分歧，同意程度仍有改善的空間。其中原因可能是構面名稱的表意程度有待補強，這也是本項研究在參考受訪者所提供的修改建議後，修改第二次德爾菲問卷的主因。此外，針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：（1）期望增加「培訓內容較難發展跨域協調能力」；（2）高階文官培訓應有「及格」的壓力測試；（3）高階文官的知能提昇，來自多元管道，培訓僅是一途，其他如自我修煉，閱讀新知的能力，對事物的關懷等都是途徑。

因此在第二回合問卷中，將「國際競爭趨勢的瞭解」修正為「較難提升對國家競爭力的認知」；將「資源整合能力」修正為「跨部門治理能力⁷」；將「文化面與社會面的涵養」修正為「人文素養」，並將「團隊領導能力」此道題目拆開為兩題，分別為「團隊建立的能力」與「領導能力」。並且在第一回合問卷被受訪者提出題意不明之處，用註腳加以解釋。

⁷ 所謂跨部門治理，係指政府部門（第一部門）基於政務推動，而與營利部門（第二部門）、非營利部門（第三部門）產生雙方或三方互動。

表4-15：第一回合「高階文官培訓之外部問題」分析（N=14）

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | 百分比 | | | | |
| 1、目前培訓內容較難增進對「國際競爭趨勢的瞭解」 | 1.269 | 3.07 | 7.1 | 35.7 | 14.3 | 28.6 | 14.3 |
| 2、目前培訓內容較難發展「資源整合能力」 | 1.016 | 3.57 | 0 | 21.4 | 14.3 | 50.0 | 14.3 |
| 3、當前培訓機制不具擇優汰弱功能 | 1.008 | 3.36 | 0 | 21.4 | 35.7 | 28.6 | 14.3 |
| 4、目前培訓內容較難提升文官在「文化面與社會面的涵養」 | 1.069 | 3.29 | 0 | 28.6 | 28.6 | 28.6 | 14.3 |
| 5、目前培訓內容較難發展「團隊領導能力」 | 1.207 | 3.07 | 7.1 | 35.7 | 7.1 | 42.9 | 7.1 |

在外部問題中，若將其分析群組分為政府與學者來看，學者對於外部問題的呈現也趨向較為一致的結果，對於外部問題的認同較高（詳見表4-16）。

表 4-16：高階文官培訓之外部問題群組分析（第一回合德爾菲問卷）（N=14）

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 政府 | | 學者 | |
|-----------------------------|-------|------|-------|------|
| | 標準差 | 平均數 | 標準差 | 平均數 |
| 1、目前培訓內容較難增進對「國際競爭趨勢的瞭解」 | 1.302 | 2.78 | 1.140 | 3.60 |
| 2、目前培訓內容較難發展「資源整合能力」 | 0.972 | 3.22 | 0.837 | 4.20 |
| 3、當前培訓機制不具擇優汰弱功能 | 1.054 | 3.11 | 0.837 | 3.80 |
| 4、目前培訓內容較難提升文官在「文化面與社會面的涵養」 | 1.000 | 3.33 | 1.304 | 3.20 |
| 5、目前培訓內容較難發展「團隊領導能力」 | 1.202 | 2.78 | 1.140 | 3.60 |

（二）以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度

本項主構面之下僅有一個次構面為「高階文官培訓之問題解決策略」面向。在此面向下的9個問題，受訪者間有兩個指標呈現「高度共識」（標準差小於0.6）；有7個指標呈現「中度共識」（標準差為0.6~1 之間），其中以「師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖」的平均值低於4，且其標準差接

近於1，因此在第二輪問卷中將其「師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖」修正為「師資來源應依議題納入相關民間人士(非營利組織或企業)」。

針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：(1) 外部專家能導入不同思維與經驗，惟該專家須充分瞭解公務運作與國家施政方向；(2) 修正職能索引(地圖)，課責的制度是提升學習意願的策略。

另外將中度共識的題目之表達用語在第二回合問卷中也稍加修正，將「授課方式應更多樣化」修正為「課程進行方式應更多樣化」；「應提供文官「職能地圖」，指出邁向高階文官發展之培訓安排」修正為「應提供高階文官「職能地圖」」；「高階文官職涯歷練應納入培訓範疇」修正為「高階文官培訓應有職涯歷練的配套」，此外將第8題「培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向」去除。

表4-17：第一回合「高階文官培訓之問題解決策略」分析(N=14)

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------------|-------|------|-------|------|------|-------------|-------------|
| | | | 百分比 | | | | |
| 1、授課方式應更多樣化 | 0.633 | 4.36 | 0 | 0 | 7.1 | 50.0 | 42.9 |
| 2、應提供文官「職能地圖」，指出邁向高階文官發展之培訓安排 | 0.893 | 4.21 | 0 | 7.1 | 7.1 | 42.9 | 42.9 |
| 3、導入外部專家參與課程設計評估機制 | 0.616 | 4.07 | 0 | 0 | 14.3 | 64.3 | 21.4 |
| 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖 | 0.914 | 3.71 | 0 | 14.3 | 14.3 | 57.1 | 14.3 |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 | 0.535 | 4.14 | 0 | 0 | 7.1 | 71.4 | 21.4 |
| 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇 | 0.917 | 4.07 | 0 | 7.1 | 14.3 | 42.9 | 35.7 |
| 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向 | 0.611 | 4.29 | 0 | 0 | 7.1 | 57.1 | 35.7 |
| 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 | 0.611 | 4.29 | 0 | 0 | 7.1 | 57.1 | 35.7 |

(三) 以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向之適切程度

本項主構面之下僅有一個次構面為「高階文官培訓之研究面向適切程度」面

向。在此面向下有四大面向問題，受訪者間有三個指標呈現「高度共識」（標準差小於0.6）、一個指標呈現「中度共識」（標準差為0.6~1間）。

針對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：（1）此一問項過於抽象，建議問「訓練需求評估；（2）增列瞭解培訓需求及評鑑；（3）至企業研修，了解競爭的動機，應融入制度面；（4）不勝任的退場機制可嗣機建立。

在第二回合問卷中，第四個面向題目表達方式稍加修改，將「相關培訓計畫配套」修正為「加強培訓計畫配套」。其專家的建議將會在各面向下的衡量指標中加以補充與修改。

表4-18：第一回合「高階文官培訓之研究面向適切程度」分析（N=14）

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-------|------|-------|-----|-----|------|------|
| | | | 百分比 | | | | |
| 1、確立培訓目標 | 0.633 | 4.36 | 0 | 0 | 7.1 | 50.0 | 42.9 |
| 2、設計培訓課程 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 3、執行培訓計畫 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 4、相關培訓計畫配套 | 0.579 | 4.21 | 0 | 0 | 7.1 | 64.3 | 28.6 |

（四）四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

本研究中有四大面向主構面，分別為「確立培訓目標」面向、「確立培訓目標」面向、「確立培訓目標」面向、「相關培訓計畫配套」面向。在「確立培訓目標」面向下的兩個次構面，兩個指標分別呈現高度共識（標準差小於0.6）、與「中度共識」（標準差為0.6~1之間），且發現高度共識其平均值大於4、中度共識的次構面其平均值小於4，詳細統計數字請參閱表。

結果顯示多數受訪者間對於「滿足民眾期待」此構面下的衡量項目有所不解或題意不清楚的情況。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：（1）增加對提升國際競爭力的認知與能力；（2）強化高階文官的英語文素養、強化高階文官對於全球議題的掌握；（3）建立高階文官的職位競爭制度是培訓作為的前提條件。

因此在第二回合問卷中將「深化工作熱忱與點燃服務切身感」修正為「激發工作熱忱與切身感」；「避免施政與社會需求脫節」修正為「強化施政與社會需求之連結」。而在「面對全球挑戰」次構面下的「落實培訓機制的擇優汰弱功能」其標準差過高，因此在第二回合問卷將其修正為「落實培訓內容的擇優汰弱功能」，此外將「提升官員文化面與社會面涵養」修正為「提升高階文官之人文素養」。

表4-19：「確立培訓目標」面向分析 (N=14)

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------------|-------|------|-------|------|------|-------------|------|
| | | | | | | | |
| 1-1. 滿足民眾期待 | 0.699 | 3.79 | 0 | 7.1 | 14.3 | 71.4 | 7.1 |
| 1-1-1. 深化工作熱忱與點燃服務切身 感 | 0.663 | 4.14 | 0 | 0 | 14.3 | 57.1 | 28.6 |
| 1-1-2. 避免施政與社會需求脫節 | 0.579 | 4.21 | 0 | 0 | 7.1 | 64.3 | 28.6 |
| 1-2. 面對全球挑戰 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 1-2-1. 增加對國際競爭的瞭解 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 1-2-2. 落實培訓機制的擇優汰弱功能 | 0.825 | 3.71 | 0 | 14.3 | 7.1 | 71.4 | 7.1 |
| 1-2-3. 提升官員文化面與社會面涵養 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |

在「確立培訓目標」面向下的四個次構面，其中的衡量指標除了「擴大師資延攬來源」次構面下的「擴大延攬成功企業家擔任師資」與「主要課程內容」下的「應重視資訊化課程」呈現「中度共識」（標準差為0.6~1 之間）外，其餘皆呈現高度共識（標準差小於0.6）。

由於「建立核心能力」此構面的問題在標準差及平均值的呈現上，兩者大致呈現正向共識的結果，因此在第二輪問卷中僅將語句表意呈現稍加修改。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者提出較為具體修正意見包括：（1）資源整合之意涵似宜釐清，另宜增抗壓力；（2）提升對高階文官觀念的啓發;影子學習；（3）將「擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資」改為「延攬民間個別意見領袖擔任師資」；（4）將「應重視組織發展與規劃課程」改為「組織發展與組織變革」；（5）宜增加應變能立及政策執行能力面向。

綜上建議，在第二輪問卷中將「培訓高階文官政策宣導能力」修正為「培訓高階文官政策行銷能力」、「培訓高階文官資源整合能力」修正為「培訓高階文官跨部門治理能力」，將「培訓高階文官團隊領導能力」修正為兩道題目分別為「培訓高階文官團隊建立能力」與「培訓高階文官領導能力」，此外增加兩道題目，分別為「培訓高階文官政策規劃能力」、「培訓高階文官課責能力」。

在「擴大師資延攬來源」次構面語意表達修正為「增廣師資來源」；在「擬定課程計畫」次構面下的「導入外部專家執行課程設計評估」修正為「導入外部專家執行課程設計的評估工作」；在「主要課程內容」次構面語意上修正為「建立主軸課程」，其下的指標「應重視公務倫理課程」修正為「應重視行政倫理課程」、「應重視資訊化課程」修正為「應重視行政資訊化課程」。

表4-20：「設計培訓課程」面向分析（N=14）

| 2、「設計培訓課程」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 2-1. 建立核心能力 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策宣導能力 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策執行能力 | 0.363 | 4.14 | 0 | 0 | 0 | 85.7 | 14.3 |
| 2-1-5. 培訓高階文官資源整合能力 | 0.555 | 4.00 | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| 2-1-6. 培訓高階文官團隊領導能力 | 0.514 | 4.43 | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| 2-1-7. 培訓高階文官參與決策能力 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 2-1-8. 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| 2-2. 擴大師資延攬來源 | 0.633 | 4.36 | 0 | 0 | 7.1 | 50.0 | 42.9 |
| 2-2-1. 擴大延攬成功企業家擔任師資 | 0.784 | 4.00 | 0 | 7.1 | 7.1 | 64.3 | 21.4 |
| 2-2-2. 擴大延攬非營利部門領袖擔任師資 | 0.363 | 3.86 | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |
| 2-2-3. 擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資 | 0.363 | 3.86 | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |
| 2-3. 擬定課程計畫 | 0.475 | 3.93 | 0 | 0 | 14.3 | 78.6 | 7.1 |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 | 0.475 | 3.93 | 0 | 0 | 14.3 | 78.6 | 7.1 |
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖概念 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計評估 | 0.267 | 4.07 | 0 | 0 | 0 | 92.9 | 7.1 |
| 2-4. 主要課程內容 | 0.699 | 3.79 | 0 | 0 | 35.7 | 50.0 | 14.3 |
| 2-4-1. 應重視公務倫理課程 | 0.555 | 4.00 | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 | 0.475 | 3.93 | 0 | 0 | 14.3 | 78.6 | 7.1 |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 | 0.363 | 4.14 | 0 | 0 | 0 | 85.7 | 14.3 |
| 2-4-5. 應重視資訊化課程 | 0.756 | 3.57 | 0 | 7.1 | 35.7 | 50.0 | 7.1 |

在「執行培訓計畫」面向下的兩個次構面，其中「培訓機關的設置」次構面下的整體的標準差介於「中度共識」（標準差為0.6~1之間）外，其餘大多呈現高度共識（標準差小於0.6）的情況。

由於「建立核心能力」此構面的問題在標準差及平均值的呈現上，兩者大致

呈現正向共識的結果，因此在第二回合問卷中僅將語句表意呈現稍加修改。此外，對這部份的問卷設計內容，受訪者提出一項較為具體的修正意見--「宜增列評鑑機制」。對於以上此面向，將會在衡量指標中加入參考項目。

綜合建議與討論，在第二回合問卷中將「教學方法多元化」次構面之語意表達修正為「建立多元教學方法」、「培訓機關的設置」次構面語意表達修正為「加強培訓機關的合作」。此外，針對次構面下的衡量指標也在用字上稍加修改，在「教學方法多元化」次構面，將「納入民意機關備詢演練」修正為「加強對外(媒體、民意機關)溝通演練」、「建立高階資深文官經驗傳承講座」修正為「持續辦理高階資深文官經驗傳承講座」；而在培訓機關的設置」次構面中，將「高階人力的培訓機關應予整合」修正為「高階文官的培訓業務應予整合」。

表4-21：「執行培訓計畫」面向分析 (N=14)

| 3、「執行培訓計畫」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | 百分比 | | | | |
| 3-1. 教學方法多元化 | 0.519 | 4.50 | 0 | 0 | 0 | 50.0 | 50.0 |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| 3-1-3. 納入民意機關備詢演練 | 0.784 | 4.00 | 0 | 7.1 | 7.1 | 64.3 | 21.4 |
| 3-1-4. 建立高階資深文官經驗傳承講座 | 0.514 | 4.43 | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學等方法 | 0.514 | 4.43 | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| 3-2. 培訓機關的設置 | 1.089 | 3.43 | 7.1 | 7.1 | 35.7 | 35.7 | 14.3 |
| 3-2-1. 高階人力的培訓機關應予整合 | 0.877 | 4.00 | 0 | 7.1 | 14.3 | 50.0 | 28.6 |
| 3-2-2. 部分培訓業務可考量與民間合作辦理 | 0.730 | 3.93 | 0 | 7.1 | 7.1 | 71.4 | 14.3 |

在「相關培訓計畫配套」面向中，三個衡量指標屬於「中度共識」（標準差為0.6~1之間）外，三個指標呈現高度共識（標準差小於0.6）。雖然有三個指標其標準差的數值呈現較接近於1，但從其問卷填答分布情況來看，「同意」的部分仍佔大多數，因此可以得知受訪者的意見一致趨於正向的情況。

但在第二回合問卷中，仍將些許題目之題意表達稍加修改。將「相關培訓計畫配套」面向修正為「加強培訓計畫配套」、「明訂高階文官出國訓練進修規定」修正為「高階文官培訓應有出國訓練進修配套」、「設計儲備幹部制度」修正為

「設計見習儲備主管制度」。並且在第一回合問卷被受訪者提出題意不明之處，用註腳加以解釋。

表4-22：「相關培訓計畫配套」面向分析（N=14）

| 4、「相關培訓計畫配套」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------------|-------|------|-------|-----|------|-------------|------|
| | | | | | | | |
| 4-1. 明訂高階文官出國訓練進修規定 | 0.997 | 4.07 | 7.1 | 0 | 0 | 64.3 | 28.6 |
| 4-2. 設計儲備幹部制度 | 0.961 | 4.00 | 7.1 | 0 | 0 | 71.4 | 21.4 |
| 4-3. 強化機關間輪調制度 | 0.829 | 3.93 | 0 | 7.1 | 14.3 | 57.1 | 21.4 |
| 4-4. 建立跨部門（赴企業、NPO 或國際組織）研習制度 | 0.579 | 4.21 | 0 | 0 | 7.1 | 64.3 | 28.6 |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |

第三節 第二回合德爾菲問卷設計、調查與分析

第二回合問卷施測之目的，在於蒐集彙整受訪專家之意見，以評估本研究依據文獻與深度訪談所建構指標之適切性。根據第一回合問卷分析的結果，將受訪者一致的意見再次送給受訪者評鑑，對於分歧意見，則由受訪者再次評估作答，以便讓受訪者了解彼此看法的異同之處。第二回合問卷將呈現出第一回合問卷之結果，包括全體成員的平均數與標準差，與各選項之百分比分布情形，第二回合問卷完稿如附錄7所示。

一、第二回合問卷設計與調查

第二回合問卷於2010年12月11日以電子郵件方式寄出，12月15日起陸續回收專家問卷，於2009年12月20日完成第二回合問卷回收，共寄出14份問卷，回收11份，回收率達79%，各類受訪者回覆情形如表所示：

表4-23：第二回合德爾菲問卷回收情形

| 身分別 | 編碼方式 | 回覆人數/發送人數 |
|--------|---------|-----------|
| 政府部門 | A02-A03 | 6/9 |
| | B01-B04 | |
| | B06-B08 | |
| 學者 | C01-C03 | 5/5 |
| | C05-C06 | |
| 整體回收比例 | | 11/14 |

問卷回收後各受邀者、編碼與受邀者服務機關單位表述如下：

表4-24：第二回合德爾菲問卷施測名單及編碼

| 代表部門 | 受邀人編碼 | 服務機關單位 |
|------|-------|---------------------------|
| 政府部門 | A02 | 行政院人事行政局所屬培訓機關主任 |
| | A03 | 服務於行政院人事行政局，擔任高階主管 |
| | B01 | 考試院考試委員 |
| | B02 | 考試院考試委員 |
| | B03 | 考試院考試委員 |
| | B04 | 服務於考試院公務人員保障暨培訓委員會，擔任高階主管 |
| | B06 | 考試院組長 |
| | B07 | 考試院公務人員保障暨培訓委員會專任委員 |
| 學者 | B08 | 服務於國家文官學院，擔任高階主管 |
| | C01 | 臺北大學教授 |
| | C02 | 政治大學教授 |

| | | |
|--|-----|---------|
| | C03 | 臺灣大學副教授 |
| | C05 | 臺北大學副教授 |
| | C06 | 世新大學副教授 |

二、第二回合德爾菲問卷調查結果分析

初步檢視第二回合問卷，發現除了第一部份關於高階文官培訓面臨的內外部問題有些許的意見紛歧外，其餘部份大多數指標均呈現標準差下降，平均數上升之特徵。在74個問項中，有23個達到高度共識（標準差小於0.6），較第一回合問卷的38個較少，低度共識共有15個，比第一回合11個低度共識數高出些許，此外有36個中度共識，其中有22個問項的標準差介於0.61~0.70，顯示受訪者之間的意見較第一回合問卷已趨於一致。此外，由於發現在第一部份內外部問題的數據結果上，受訪者間的意見差異較大，因此後面研究分析時將會針對這部份進行部外與部內的分析討論。另外對本問卷所建構的面向、構面以及指標的同意程度提高。以下分從問卷主構面著手，對第二回合問卷回收後各面向指標的結果進行分析。

（一）以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度

此部分問卷由兩大主軸所構成，一為「內部問題」、一為「外部問題」。在內部問題中有八個問題，其中七個呈現「低度共識」（標準差大於1）、一個指標介於「中度共識」（標準差介於0.6~1）。其中在分析部內與部外受訪者的結果發現，部外對於文官培訓之內部問題中，有3個題目呈現高度共識，且其平均數值與部內的相似，但是其標準差之間的落差卻相當明顯，表示部外委員對於內部問題的共識是呈現一致性的現象，而部內的受訪者卻是呈現意見紛歧，有些許極端值出現的情況。其具體的建議如學者所提出的「高階文官對執行目前工作與參加培訓經常有兩難情形，機關首長對培訓的支持度仍需加強」情況。

在內部問題中的「目前培訓內容（例如：政策、策略規劃、行銷等課程）較難提升政策行銷能力」、「目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢」、「目前培訓內容較難強化「政策執行能力」這三題其平均值小於3，受訪者間對於這三題問題其意見不一，但從今年99年度擬訂的「高階文官培訓飛躍方案」中可以看到對於「資訊化」與「執行能力」在管理、領導、決策三階段訓練中較少看到其課程。而在「應變能力」在其飛躍方案中也未看到相關課程，建議在未來可以予以斟酌考量補充。

在內部問題中，「課程內容難以反應民眾需求」與「目前培訓內容較難強化政策執行能」這兩項問題的平均數小於3，但「目前培訓內容較難強化政策執行能力」之標準差較低，顯示出此項問題達到受訪者的負向一致性認同。

在外部問題討論中，雖然問題中的平均數與標準差大致與第一回合類似，其受訪者間的意見想法差異較大，但多數受訪者的答案仍在正面的回應較多。因此內外部問題我們將在「情境規劃與劇本撰寫」座談中加以討論分析。

表 4-25：第二回合高階文官培訓之「內部問題」分析 (N=11)

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、目前培訓內容(例如：危機管理、談判等課程)較難提升「應變能力」 | 1.095 | 3.00 | 9.1 | 27.3 | 18.2 | 45.5 | 0 |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 | 1.104 | 3.73 | 9.1 | 0 | 18.2 | 54.5 | 18.2 |
| 3、目前培訓內容(例如：政策、策略規劃、行銷等課程)較難提升「政策行銷能力」 | 0.934 | 2.55 | 9.1 | 45.5 | 27.3 | 18.2 | 0 |
| 4、目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢 | 1.104 | 2.73 | 9.1 | 45.5 | 9.1 | 36.4 | 0 |
| 5、現有師資結構較難反應未來治理需求 | 1.036 | 3.45 | 9.1 | 9.1 | 9.1 | 72.7 | 0 |
| 6、目前培訓內容較難強化「政策規劃能力」 | 1.342 | 3.00 | 9.1 | 36.4 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 | 1.104 | 2.73 | 9.1 | 45.5 | 9.1 | 36.4 | 0 |
| 8、目前培訓內容較難促進「庶民關懷能力」 | 1.136 | 3.91 | 9.1 | 0 | 9.1 | 54.5 | 27.3 |

在群組分析中，學者與政府部門受訪者對於問題面向的意見呈現差異狀況。學者普遍認為本研究所提出的面向大多是正面肯定的正向回應，其中包含 3 個問題都呈現「高度共識」；而政府部門對於此面向的共識是呈現離散的分佈（詳見表 4-26）。

表 4-26：高階文官培訓之內部問題群組分析（第二回合德爾菲問卷）(N=11)

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 政府 | | 學者 | |
|-----------------------------------|-------|------|-------|------|
| | 標準差 | 平均數 | 標準差 | 平均數 |
| 1、目前培訓內容(例如：危機管理、談判等課程)較難提升「應變能力」 | 1.265 | 3.00 | 1.000 | 3.00 |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 | 1.472 | 3.83 | 0.548 | 3.60 |
| 3、目前培訓內容(例如：政策、策略規劃、行銷等課程)較難提升「政 | 1.033 | 2.33 | 0.837 | 2.80 |

| | | | | |
|------------------------|-------|------|-------|------|
| 策行銷能力」 | | | | |
| 4、目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢 | 1.225 | 2.50 | 1.000 | 3.00 |
| 5、現有師資結構較難反應未來治理需求 | 1.329 | 3.17 | 0.447 | 3.80 |
| 6、目前培訓內容較難強化「政策規劃能力」 | 1.722 | 3.17 | 0.837 | 2.80 |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 | 1.225 | 2.50 | 1.000 | 3.00 |
| 8、目前培訓內容較難促進「庶民關懷能力」 | 1.549 | 4.00 | 0.447 | 3.80 |

上表中所呈現的數據是將內部問題整體分析結果分為政府與部門加以探討，然而因為政府部門的回收問卷中，有一份問卷的答覆充滿極端值，因此研究團隊將該問卷排除後再加以分析，發現整體的認同感皆有大幅的改善，無論在標準差或平均值的結果呈現上，大致趨向一致化的情形（詳見表 4-27）。

表 4-27：高階文官培訓內部問題之結果分析（整體 VS. 排除極端值）（N=10）

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 整體 | | 排除極端值 | |
|--|-------|------|-------|------|
| | 標準差 | 平均數 | 標準差 | 平均數 |
| 1、目前培訓內容（例如：危機管理、談判等課程）較難提升「應變能力」 | 1.095 | 3.00 | 0.894 | 3.40 |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 | 1.104 | 3.73 | 0.547 | 4.40 |
| 3、目前培訓內容（例如：政策、策略規劃、行銷等課程）較難提升「政策行銷能力」 | 0.934 | 2.55 | 0.894 | 2.60 |
| 4、目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢 | 1.104 | 2.73 | 1.095 | 2.80 |
| 5、現有師資結構較難反應未來治理需求 | 1.036 | 3.45 | 0.894 | 3.60 |
| 6、目前培訓內容較難強化「政策規劃能力」 | 1.342 | 3.00 | 1.517 | 3.60 |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 | 1.104 | 2.73 | 1.095 | 2.80 |
| 8、目前培訓內容較難促進「庶民關懷能力」 | 1.136 | 3.91 | 0.548 | 4.60 |

而在外部問題的分析中，整體平均數是往上提升的，代表意見趨同程度更為一致，但是其標準差跟第一回合的數值相距不大，表示受訪者間的意見想法仍有差距。透過組距間的分開結果分析來看，部外的受訪者對於外部問題指標的認同度相對於部內來說是高出許多。在平均值差異不大的情況底下，部外整體的指標問題之標準差是較為一致的呈現，其具體建議為「目前培訓內容較難培養高階文官國際情勢認知」。

在此部分問題中，以「目前培訓內容較難提升對國家競爭力的認知」此題其平均數未達 3，從「高階文官培訓飛躍方案」中較難以看到對於國內的優劣勢分析課程，而專家學者也提出「目前培訓內容較難培養高階文官國際情勢認知」的建議，因此希望可以在未來培訓中加入相關課程。

表 4-28：第二回合高階文官培訓之「外部問題」分析 (N=11)

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、目前培訓內容「較難提升對國家競爭力的認知」 | 1.027 | 2.64 | 9.1 | 45.5 | 18.2 | 27.3 | 0 |
| 2、目前培訓內容較難發展「跨部門治理能力」 | 1.128 | 3.55 | 9.1 | 9.1 | 9.1 | 63.6 | 9.1 |
| 3、目前培訓內容較難發揮「擇優汰弱的功能」 | 1.286 | 3.64 | 9.1 | 9.1 | 18.2 | 36.4 | 27.3 |
| 4、目前培訓內容較難提升文官之「人文素養」 | 1.009 | 3.73 | 9.1 | 0 | 9.1 | 72.7 | 9.1 |
| 5、目前培訓內容較難提升「團隊建立的能力」 | 1.009 | 3.73 | 9.1 | 9.1 | 27.3 | 54.5 | 0 |
| 6、目前培訓內容較難培養「領導能力」 | 1.128 | 3.45 | 9.1 | 9.1 | 18.2 | 54.5 | 9.1 |

在外部問題中，透過不同群組的分析(政府與學者)也發現其間極大的差異。在學者受訪者的數據分析中看到有 2 個呈現「高度共識」，並且只有一個其標準差超過 1，整體的平均值與標準差相較於政府部門也提升許多，代表在學者受訪者間對於面向之共識性較高(詳見表 4-29)。

表 4-29：高階文官培訓之外部問題群組分析(第二回合德爾菲問卷)(N=11)

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 政府 | | 學者 | |
|-------------------------|-------|------|-------|------|
| | 標準差 | 平均值 | 標準差 | 平均值 |
| 1、目前培訓內容「較難提升對國家競爭力的認知」 | 1.225 | 2.50 | 0.837 | 2.80 |

| | | | | |
|-----------------------|-------|------|-------|------|
| 「爭力的認知」 | | | | |
| 2、目前培訓內容較難發展「跨部門治理能力」 | 1.225 | 3.50 | 1.140 | 3.60 |
| 3、目前培訓內容較難發揮「擇優汰弱的功能」 | 1.633 | 3.33 | 0.707 | 4.00 |
| 4、目前培訓內容較難提升文官之「人文素養」 | 1.366 | 3.67 | 0.447 | 3.80 |
| 5、目前培訓內容較難提升「團隊建立的能力」 | 1.329 | 3.17 | 0.548 | 3.40 |
| 6、目前培訓內容較難培養「領導能力」 | 1.366 | 3.67 | 0.837 | 3.20 |

上表中所呈現的數據是將外部問題整體分析結果分為政府與部門加以探討。但比較問卷排除極端值後的分析結果，發現有 3 個題目轉而呈現「高度共識」的結果，尤其以第 2 題（目前培訓內容較難發展「跨部門治理能力」）一題，更在標準差呈現完全一致共識。這表示在排除極端值意見後，整體填答者對問卷題項的認同感皆有大幅的改善，無論在標準差或平均值的結果呈現上，大致趨向一致化的情形（詳見表 4-30）。

表 4-30：高階文官培訓外部問題之結果分析（整體 VS. 排除極端值）（N=10）

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 整體 | | 排除極端值 | |
|-------------------------|-------|------|-------|------|
| | 標準差 | 平均值 | 標準差 | 平均值 |
| 1、目前培訓內容「較難提升對國家競爭力的認知」 | 1.027 | 2.64 | 1.095 | 2.80 |
| 2、目前培訓內容較難發展「跨部門治理能力」 | 1.128 | 3.55 | 0.000 | 4.00 |
| 3、目前培訓內容較難發揮「擇優汰弱的功能」 | 1.286 | 3.64 | 1.304 | 3.80 |
| 4、目前培訓內容較難提升文官之「人文素養」 | 1.009 | 3.73 | 0.447 | 4.20 |
| 5、目前培訓內容較難提升「團隊建立的能力」 | 1.009 | 3.73 | 0.894 | 3.60 |
| 6、目前培訓內容較難培養「領導能力」 | 1.128 | 3.45 | 0.447 | 4.20 |

（二）以「10 年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度

在此部分問題中，有 4 個問題屬於「高度共識」，其平均數有 2 問項大於 4；另外有 4 個問題之標準差介於 0.6~0.8 間，也代表受訪者間對於這些問題的意見

漸趨一致。其中只有「應提供高階文官「職能地圖」此問項標準差超過 0.7。在平均數提升與標準差下降的情況下，可以預知這部份的問項在受訪者間已具相當程度共識。其具體建議有「妥適確定高階文官角色定位據以規劃培訓課程，例如：首長（願景政策）→高階文官（策略訂定）→中階文官（管理規劃）→基層文官（據以執行）」，此部分的回答在劇本撰寫會議中將會加以討論，集結具體共識。

表 4-31：高階文官培訓之問題解決策略分析（N=11）

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、課程進行方式應更多樣化 | 0.539 | 4.09 | 0 | 0 | 9.1 | 72.7 | 18.2 |
| 2、應提供高階文官「職能地圖」 | 0.786 | 4.27 | 0 | 0 | 18.2 | 36.4 | 45.5 |
| 3、導入外部專家參與課程設計評估機制 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者 | 0.539 | 3.91 | 0 | 0 | 18.2 | 72.7 | 9.1 |
| 5、師資來源應依議題納入相關民間人士(非營利組織或企業) | 0.302 | 3.91 | 0 | 0 | 9.1 | 90.9 | 0 |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 | 0.447 | 4.00 | 0 | 0 | 9.1 | 81.8 | 9.1 |
| 7、高階文官培訓應有職涯歷練的配套 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 8、以職能及核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |

(三) 以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向之適切程度

在此部分的問卷中，欲探討的四大面向問題，其平均值及標準差與第一回合比較有明顯的提升與下降。其中雖然有「確立培訓目標」、「執行培訓計畫」與「加強培訓計畫配套」等面向標準差超過 0.6，但其值也接近符合「高度共識」的分數。除此之外，此四大面向問題平均數都超過 4，代表著受訪者對於這四大方向的問題是屬於正向高度重視的一致性。其具體建議為「加強培訓成效評量(包括事前、事中、事後評量)」，此建議將會於劇本撰寫會議中提出討論。

表 4-32：高階文官培訓之研究面向適切程度分析（N=11）

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、確立培訓目標 | 0.603 | 4.18 | 0 | 0 | 9.1 | 63.6 | 27.3 |
| 2、設計培訓課程 | 0.447 | 4.00 | 0 | 0 | 9.1 | 81.8 | 9.1 |
| 3、執行培訓計畫 | 0.632 | 4.00 | 0 | 0 | 18.2 | 63.6 | 18.2 |
| 4、加強培訓計畫配套 | 0.701 | 4.09 | 0 | 0 | 18.2 | 54.5 | 27.3 |

(四) 四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

此部分包含四大面向問題，「確立培訓目標」、「設計培訓課程」、「執行培訓計畫」、「加強培訓計畫配套」等。在「確立培訓目標」主構面下，有兩次構面分別為「滿足民眾期待」、「面對全球挑戰」。其標準差與平均數相較第一回問卷有明顯的提升，可得知專家對於這兩次構面向有所意見一致性的趨勢。而其下的問題除了「激發工作熱忱與切身感」與「落實培訓內容的擇優汰弱功能」兩題未達到平均數 4 以上標準外，其餘都超過 4 分，表示受訪者對於該面向各指標的同意程度較第一回合問卷高且意見集中。

表4-33：「確立培訓目標」之面向分析（N=11）

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|----------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1-1. 滿足民眾期待 | 0.786 | 3.73 | 0 | 9.1 | 18.2 | 63.6 | 9.1 |
| 1-1-1. 激發工作熱忱與切身感 | 0.701 | 3.91 | 0 | 0 | 27.3 | 54.5 | 18.2 |
| 1-1-2. 強化施政與社會需求之連結 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 1-2. 面對全球挑戰 | 0.701 | 4.09 | 0 | 0 | 18.2 | 54.5 | 27.3 |
| 1-2-1. 增加對國家競爭力的瞭解 | 0.467 | 4.27 | 0 | 0 | 0 | 72.7 | 27.3 |
| 1-2-2. 落實培訓內容的擇優汰弱功能 | 0.944 | 3.91 | 0 | 9.1 | 18.2 | 45.5 | 27.3 |
| 1-2-3. 提升高階文官之人文素養 | 0.632 | 4.00 | 0 | 0 | 18.2 | 63.6 | 18.2 |

在「設計培訓課程」主構面下，有四大次構面，分別為「建立核心能力」、「增廣師資來源」、「擬定課程計畫」、「建立主軸課程」。這四大次構面相較第一回合問卷來說，其平均值與標準差都有所改善。其中「建立核心能力」、「增廣師資來

源」更是具有正向一致肯定的趨勢；而「擬定課程計畫」、「建立主軸課程」雖然其平均值未達 4，但其標準差接近 0.6，也呈現意見一致的情況。

在「建立核心能力」下 11 個題目，有 5 個問題具有「高度共識」(標準差小於 0.6)、6 個題目為「中度共識」。此外，這 6 題中其標準差值都介於 0.6~0.7 間，且平均直接大於 4，代表這些指標已漸趨一致共識的情境。

在「增廣師資來源」下的三個題目，有 1 個問題呈現「高度共識」、2 個呈現「中度共識」，且其平均直接大於 4，代表受訪者對於此次構面下的問題皆有共識。在「擬定課程計畫」下的三個問題皆呈現「高度共識」與「高度同意」的結果。最後在「建立主軸課程」下有 5 個題目，有 2 個題目屬「高度共識」、2 個呈現「中度共識」。除了「應重視國際趨勢與發展課程」此題其標準差大於 1 外，這些指標其平均值大多大於 4，只有「應重視行政資訊化課程」平均值接近於 4，代表受訪者對於此部分的問題皆有共識。

表 4-34：「設計培訓課程」之面向分析 (N=11)

| 2、「設計培訓課程」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | 百分比 | | | | |
| 2-1. 建立核心能力 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策行銷能力 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策規劃能力 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 2-1-5. 培訓高階文官政策執行能力 | 0.405 | 4.18 | 0 | 0 | 0 | 81.8 | 18.2 |
| 2-1-6. 培訓高階文官跨部門治理能力 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 2-1-7. 培訓高階文官團隊建立能力 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 2-1-8. 培訓高階文官領導能力 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 2-1-9. 培訓高階文官課責能力 | 0.674 | 4.36 | 0 | 0 | 9.1 | 45.5 | 45.5 |
| 2-1-10. 培訓高階文官參與決策能力 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |
| 2-1-11. 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 | 0.467 | 4.27 | 0 | 0 | 0 | 72.7 | 27.3 |
| 2-2. 增廣師資來源 | 0.751 | 4.18 | 0 | 0 | 18.2 | 45.5 | 36.4 |
| 2-2-1. 延攬成功企業家擔任師資 | 0.405 | 4.18 | 0 | 0 | 0 | 81.8 | 18.2 |
| 2-2-2. 延攬非營利部門領袖擔任師資 | 0.905 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 45.5 | 45.5 |
| 2-2-3. 延攬民間意見領袖擔任師資 | 0.674 | 4.36 | 0 | 0 | 9.1 | 45.5 | 45.5 |
| 2-3. 擬定課程計畫 | 0.786 | 3.73 | 0 | 0 | 45.5 | 36.4 | 18.2 |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 | 0.467 | 4.27 | 0 | 0 | 0 | 72.7 | 27.3 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|-------|------|-----|---|------|------|------|
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖 | 0.522 | 4.45 | 0 | 0 | 0 | 54.5 | 45.5 |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計的評估工作 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |
| 2-4. 建立主軸課程 | 0.647 | 3.73 | 0 | 0 | 36.4 | 54.5 | 9.1 |
| 2-4-1. 應重視行政倫理課程 | 0.701 | 4.09 | 0 | 0 | 18.2 | 54.5 | 27.3 |
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 | 0.751 | 4.18 | 0 | 0 | 18.2 | 45.5 | 36.4 |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 | 1.221 | 4.09 | 9.1 | 0 | 9.1 | 36.4 | 45.5 |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 | 0.467 | 4.27 | 0 | 0 | 0 | 72.7 | 27.3 |
| 2-4-5. 應重視行政資訊化課程 | 0.539 | 3.91 | 0 | 0 | 18.2 | 72.7 | 9.1 |

在「執行培訓計畫」之主構面下有 2 個次構面，分別為「建立多元教學方法」、「加強培訓機關的合作」，其標準差與平均值與第一回合相較有明顯改善，因此可推估受訪者對於該次構面呈現一致性的情況。在「執行培訓計畫」下有 5 個問題，有 3 題其標準差小於 0.6，屬於「高度共識」，且其平均值皆大於 4，因此本次構面在受訪者間得到高度的正向共識；而在「加強培訓機關的合作」次構面下有兩道題目，在「部分培訓業務可考量與民間合作辦理」此題中，其標準差大於 1，平均值又小於 4，其原因可能是專家學者中提出「培訓機關整合應在憲政五權分立下為之，且必須植基於民主政治課責之前提」的關係。在之後劇本撰寫會議中會再將斟酌專家學者的共同意見加以修改。

在「建立多元教學方法」中具體建議為「應引進實施以問題解決為導向之教學方法」，在文官飛躍計畫中的管理發展訓練中有「策略思考與問題解決」、「決斷力」兩個模組能力培訓，但因只在此階段擬定相關課程，未來希望可以在領導與決策階段也能加入。

表 4-35：「執行培訓計畫」面向分析 (N=11)

| 3、「執行培訓計畫」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--------------------------|-------|------|-------|-----|-----|------|------|
| | | | | | | | |
| 3-1. 建立多元教學方法 | 0.647 | 4.27 | 0 | 0 | 9.1 | 54.5 | 36.4 |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 | 0.522 | 4.55 | 0 | 0 | 0 | 45.5 | 54.5 |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 | 0.688 | 4.45 | 0 | 0 | 9.1 | 36.4 | 54.5 |
| 3-1-3. 加強對外(媒體、民意機關)溝通演練 | 0.874 | 4.18 | 0 | 9.1 | 0 | 54.5 | 36.4 |
| 3-1-4. 持續辦理高階資深文官經驗傳承講座 | 0.522 | 4.45 | 0 | 0 | 0 | 54.5 | 45.5 |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學 | 0.467 | 4.27 | 0 | 0 | 0 | 72.7 | 27.3 |

| 等方法 | | | | | | | |
|-------------------------|-------|------|---|------|------|------|------|
| 3-2. 加強培訓機關的合作 | 0.786 | 3.73 | 0 | 0 | 45.5 | 36.4 | 18.2 |
| 3-2-1. 高階文官的培訓業務應予整合 | 0.924 | 4.36 | 0 | 9.1 | 0 | 36.4 | 54.5 |
| 3-2-2. 部分培訓業務可考量與民間合作辦理 | 1.027 | 3.64 | 0 | 18.2 | 18.2 | 45.5 | 18.2 |

在「加強培訓計畫配套」主構面下包含 6 道題目，其中「定期執行機關訓練需求調查」、「強化施訓前後學員意見調查機制」皆屬於「高度共識」的指標。其它問題皆與第一回合德爾菲問卷結果相似，而除了「設計見習儲備主管制度」平均值小於 4 外，其餘皆大於 4 分，整體比第一回合的共識更為集中（詳見表 4-36）。

表 4-36：「加強培訓計畫配套」之面向分析（N=11）

| 4、「加強培訓計畫配套」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 4-1. 高階文官培訓應有出國訓練進修配套 | 0.874 | 4.18 | 0 | 9.1 | 0 | 54.5 | 36.4 |
| 4-2. 設計見習儲備主管制度 | 0.944 | 3.91 | 0 | 9.1 | 18.2 | 45.5 | 27.3 |
| 4-3. 強化輪調制度 | 0.944 | 4.09 | 0 | 9.1 | 9.1 | 45.5 | 36.4 |
| 4-4. 建立跨部門（赴企業、NPO 或國際組織）研習制度 | 0.603 | 4.18 | 0 | 0 | 9.1 | 63.6 | 27.3 |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 | 0.505 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 63.6 | 36.4 |

第四節 情境規劃與劇本撰寫座談內容分析

一、情境規劃與劇本撰寫概述

情境規劃策略主要是欲維持民眾對於公部門的公共信心，劇本撰寫是決策者對於心中欲試驗政策預想可能的發展情境與影響因素，好讓他們在面臨真實情境時，得以運用規劃劇本及時回應特定情境的挑戰。簡言之，何謂情境規劃？情境規劃是以多元視角對於潛在的可能未來，尋找足以決定未來發展途徑與結果的影響要素。以澳洲政府為例，其針對未來三項議題分別提出情境規劃與劇本，同時描述個性情境的特徵與衍生的政策議題（詳見表 4-37）。

表 4-37：澳洲政府運用情境規劃與分析策略之經驗

| 情境規劃策略 | 特徵 | 政策議題 |
|-----------------------------|--|---|
| 控制危機情況 (Riding the Wave) | <ol style="list-style-type: none"> 1、全球經濟成長。 2、信心喪失。 3、競爭力下降導致經濟衰退與社會危機。 4、政府無效率。 5、2021 年，有某種層級的政府出現 --小而有力的中央政府加上強大的地方政府。 | <ol style="list-style-type: none"> 1、制度上的信任。 2、避免短期主義。 3、政府資源的壓力。 4、澳洲政治體系新挑戰的適當性。 |
| 緊張情勢的亞太海域 (Stormy Seas) | <ol style="list-style-type: none"> 1、最初高度成長後，支撐亞太穩定度及安全性的下降。 2、太平洋島的不穩定性，中國轉求俄羅斯的資源。 3、臺灣、北韓局勢爆發。 4、澳洲變成國家主義的，並且凝聚的。 5、高度安全議題，低度經濟成長。 | <ol style="list-style-type: none"> 1、難民的聚集。 2、必需品的需求逐漸上升。 3、維持宗教的關係。 4、國家認同，發展外貿。 5、促使美國及澳洲在軍事及經濟上的合作。 |
| 改變群體 (Changing the Crew) | <ol style="list-style-type: none"> 1、全球消費趨勢，國際合作。 2、澳洲著重於年代之間與社會影響改變。 3、連結世界其他經濟與文化上的部份。 4、雪梨變成支配性地位但卻是分離的城市。 | <ol style="list-style-type: none"> 1、改變的多寡。 2、鴻溝的加深。 3、政府資源的競爭。 4、雪梨的支配性。 |

資料來源：Saliba and Withers, 2010: 4

情境規劃過程必須先建立研究框架，據以瞭解與分析新興議題的複雜性、探

索未確定區域及非預期的事物、評估議題間或變動因素間相互依賴或一致性、評估在特定條件（或影響）下預測事項的發展與因應。一般來說，情境規劃常用於批判性議題、了解環境變動（資訊掌握、人員條件、概念化能力）、超越短暫與空間性的界線、組織發展議題。而情境規劃被運用於前述議題或目的之原因，主要因為其具備四項方法上的優勢，分述如下：

- 1、影響心理模式：主要希望可以影響到決策者與利害關係人的思維，例如公部門高階管理者與主要觀點者。情境分析提供一種意義去增強心智模式的彈性，以致於人們是在一個較佳的位置上去感受眼前的問題並且準備好被評審。
- 2、新思維和創新：當我們發現未來的世界是被拒本分析所描述的時候，我們開始會去建構發展未來是如何在不同想像中的影像。透過想像比較與定義的過程，我們開始再不同想法中做一個新的聯結，為了是政策發展與執行之機會與可能性。在比較未來到今日的想像中，比較兩個、三個或四個不同世界，並使用這些結果去與現在的情況做區分。「比較」與「區分」就是人們可以使用去發展組織新思維與創新的方法。
- 3、將未來趨勢在現在展現：決策者逐日的壓力需求促使他們將焦點放在今日或昨日。在情境分析情況下，未來是被用於思維和創新組織結構的因素。
- 4、關於未來事項的線索：決策者統整他們的回應對於議題與趨勢，他們可以更快的對於最近關聯的議題連結，並且影響其改革。劇本分析的方法變成是一種直覺式的與前後一致的方法，隨著環境的變動，確定並增強組織在不同時間變動的呈現。

發展情境規劃是經營管理一個組織環境視野必要過程。然而，在這個過程所運用的方法與傳統有所不同，明顯不同在於情境規劃資料是被用於創造未來或影響心智模式的一種方式。此外，情境規劃可用於發展政策模式與框架重構的結構過程。它提供了一個不同的結構讓人們可以探索科技創新、社會價值轉換，還有政治、環境控制、經濟、財政改變以及生態議題等層面可能帶來的改變與衝擊。

二、情境規劃座談設計與執行

有效的情境規劃與分析需要有以下幾個步驟：(1) 定義的領域範圍；(2) 界定主要利害關係人；(3) 界定基本的研究走向；(4) 界定主要不確定性；(5) 建構初始的情境分析；(6) 確認一慣性與真實性；(7) 發展學習情境分析；(8) 確認研究需要；(9) 發展量化模式；(10) 與決策情境分析連結。相對於前述 10 項複雜步驟，源自史丹佛研究中心⁸ (Stanford Research Institute, SRI) 的情境規

⁸ 史丹佛研究中心自 1970 年便脫離史丹佛大學，依據 501(C)(3) 向美國政府申請註冊為獨立的非營利組織，稱為 SRI International (2010.10.30 檢索自 <http://www.sri.com/about/>)。其餘推展情境規劃作為前瞻研究工具的組織，尚有「全球企管網絡」(Global Business Network, GBN)，其主張情境思考過程 (Scenario Thinking Process) 可區分為五個步驟，分別是：(1) 導向 (orient)：確

劃步驟則較為精簡，從「確認情境規劃議題--確認關鍵決定因素--腦力激盪影響力量與驅動力--依據重要性及不確定性排列前述驅動力--將前述驅動力予以分群--為軸線與端點命名」，在前述步驟之後則必須為情境命名，說明情境內容並提供完整描述。

本研究基於時間與經費的限制，雖採用過去史丹佛研究中心所提出的情境規劃步驟，但基於研究屬性乃是政府機關委託研究案，所以在步驟 1（確認情境規劃議題）便得依循委託目的與範圍來執行，而無須再行討論與確認；此外就步驟 2（確認關鍵決定因素）、步驟 3（腦力激盪影響力量與驅動力）來看，也因為先期文獻檢閱、深度訪談、德爾菲問卷調查等研究成果，而大幅減少情境規劃座談的困難。本案在完成專家學者聯繫後，於 2010 年 12 月 26 日下午 2~6 點，假政治大學公共行政學系會議室舉辦前述座談。於下簡述情境規劃座談的召開過程，以及與會專家及其編碼（詳見表 4-38）。

表 4-38：情境規劃座談專家與編碼

| 代表類別 | 編碼 | 邀請理由 |
|----------|----|---|
| 企業部門培訓專家 | 企專 | 歷任知名知名上市公司培訓部門主管、國際顧問公司執行長、3C 產業行政副總，同時也具管理學博士學位 |
| 政府部門培訓專家 | 公專 | 歷任公務人員保障暨培訓委員會、國家文官培訓所高階職務 |
| 學術部門培訓專家 | 學專 | 開授人事行政、人力資源管理等培訓相關課程 行政院人事行政局人事行政發展委員會委員 考試院銓敘部人事制度研究改進委員會委員 考試院銓敘部複審審議委員會委員 |

在「情境規劃與劇本撰寫座談」進行之初，研究團對首先針對文獻檢閱、深度訪談、德爾菲問卷調查結果進行簡報，而該份簡報資料事先也以電子郵件寄發給參與者閱覽，期能提高現場討論的效率。由於兩回合德爾菲問卷的施測結果，在未來環境發展趨勢的部分並未達成共識，所以座談議程先聚焦於未來環境的討論。於下依序按「確認情境規劃議題--確認關鍵決定因素--腦力激盪影響力與驅動力--依據重要性及不確定性排列前述影響力與驅動力--將前述影響力與驅動力予以分群--為軸線與端點命名」等六項步驟，說明情境規劃座談的執行成果：

（一）步驟 1：確認情境規劃議題

本案在接受政府委託之際，便確認其情境規劃議題的範疇與焦點。對照委託

認焦點議題，強調焦點；(2) 探索 (explore)：確認不確定性及確定性，重視動態；(3) 綜合 (synthesize)：建立情境架構與情境故事，強調重複察覺；(4) 行動 (act)：說明啓示與選項，重視洞察力；(5) 監測 (monitor)：建立預警指標與警告系統，重視前瞻。2010.11.30 檢索自「全球企管網絡」(Global Business Network, GBN) 網站，網址為 http://www.gbn.com/about/scenario_planning.php。

計畫的研究目的與問題，研究團隊主張「未來 10 年，我國高階文官培訓制度的走向」便是本次座談的情境規劃議題。

(二) 步驟 2：確認關鍵決定因素

延續前述情境規劃議題，必須藉由座談會確認主要的決定因素為何。特別是分析兩次德爾菲問卷的調查結果，發現德爾菲問卷受訪者對於影響高階文官培訓制度發展的未來內外環境決定因素為何，並無法達成共識。以第二回合德爾菲問卷的結果來看，受訪者對於「高階文官培訓之內部問題、外部問題」意見基本上未達共識，儘管是排除極端值意見後展現的平均數或與標準差也是差強人意（詳見表 4-27、表 4-30）。

但兩者所代表的內涵，在情境規劃座談的討論過程，卻獲得與會者的認同，建議以「高階文官培訓問題診斷」來表達未來 10 年前瞻的挑戰，進而將前述問題診斷區分為以滿足民眾期待與需求為目的之內部環境，以及回應全球競爭及挑戰的外部環境。此外，就如何克服前述內外環境所衍生的問題，與會者認為以「高階文官培訓策略提出」作為統轄的概念較為適當，也相對能呼應前瞻研究的主要功能。

(三) 步驟 3：腦力激盪影響力與驅動力

在確認以「高階文官培訓問題診斷」及「高階文官培訓策略提出」作為「未來 10 年，我國高階文官培訓制度走向」的關鍵決定因素後，與會專家開始依據表 2-11 所彙整的臺灣未來 10 年前瞻發展影響因素，以及第二回合德爾菲問卷所列的問題與策略進行討論，以腦力激盪方式尋求對影響我國高階文官培訓的驅動力（或影響力）之共識。最後，總計在 29 點重要驅動力（或影響力）上達成共識（詳見表 4-39），前述驅動力同時包括正向與負向的描述。

表 4-39：我國高階文官培訓之情境規劃與影響驅動力

| 分群 | 驅動力 | 積極發展 | | | 保守穩定 | | |
|----|-------------------|------|---|---|------|---|---|
| | | 強 | 中 | 弱 | 強 | 中 | 弱 |
| 政治 | 改革時機 | √ | | | | | √ |
| | 民意支持 | √ | | | | | √ |
| | 政治影響力 | √ | | | | | √ |
| | 高層改革意志 | √ | | | | | √ |
| | 民意機關壓力 | √ | | | √ | | |
| 行政 | 部門協力 ⁹ | √ | | | | | √ |
| | 府際協力 | √ | | | √ | | |
| | 行政創新 | √ | | | | | √ |
| | 培訓經費分配 | √ | | | | | √ |
| 文化 | 既有權益 | | | √ | √ | | |
| | 本位主義 | | | √ | √ | | |

⁹ 所謂「部門協力」意指伴隨政府業務委外經營的普遍化，公務人員必須學習部分新生業務，學習如何與來自第二部門、第三部門的組織共事、甚或競爭。這樣便容易形塑制度興革的環境壓力。

| | | | | | | | |
|--------|------------|---|--|---|---|---|---|
| | 保守心態 | | | V | V | | |
| | 機關特質 | V | | | V | | |
| | 制度信任 | V | | | V | | |
| 社會 | 公務員認同 | V | | | V | | |
| | 政策工具選擇 | V | | | V | | |
| | 服務品質意識 | V | | | | | V |
| | 女性公務人員比例 | V | | | | V | |
| 外部環境因素 | 全球思維 | V | | | | | V |
| | 國家競爭力 | V | | | | V | |
| | 公民社會發展 | V | | | | | V |
| | 人力資源發展趨勢 | V | | | | V | |
| | 國際高階文官培訓趨勢 | V | | | | | V |
| 配套措施 | 電子治理 | V | | | | V | |
| | 訓用合一 | V | | | V | | |
| | 職能地圖 | V | | | | | V |
| | 跨部門輪調 | V | | | | | V |
| | 帶狀性訓練 | V | | | | | V |
| | 高階文官考試管道改變 | V | | | | | V |

(四) 步驟 4：依據重要性及不確定性排列前述影響力與驅動力

接續前述 29 點重要驅動力（或影響力）產生過程的分析，我們關注與會者如何確認相關因素的價值，發現其的判斷標準乃是各因素之於「想要的未來狀況」及「不想要的未來狀況」的「重要性」。換言之，如果高階文官培訓制度的興革要想持續發展（想要的未來狀況），那麼該項因素的重要性是「強、中或弱」。

(五) 步驟 5：將前述影響力與驅動力予以分群

面對 29 點重要驅動力（或影響力），與會者選擇以「高階文官培訓問題診斷」所表述的內部環境因素、外部環境因素作為基礎，「從該項因素的存在對高階文官培訓的興革產生何種情勢壓力」進行分群，分群的命名原則仍參考表 2-11 所列的影響因素屬性，以及德爾菲問卷對內部環境與外部環境因素的定義，於下僅分點說明之，詳細的分群結果請見表 4-39。

- 1、分由「政治、行政、文化、社會」等內部環境因素說明對高階文官培訓制度興革產生的情勢壓力：本文假定內部環境因素的存在係基於回應「人民期待」，思考高階文官培訓制度的興革環境，可能存在哪些政治、行政、文化、社會的情勢，影響制度興革的發展方向。於下分別從不同層面舉例說明之：

- (1) 政治層面：當制度興革環境出現文官體系的改革時機，便迫使制度必須針對現況爭議做出回應；同時可能出現改革推動者結合民意支持、貫徹其改革意志，推動高階文官培訓制度興革以滿足人民期待。但公務人員本身也是利益團體，可能透過代議政治由民意機關向制度興革當局施壓，讓制度興革方向符合其利益與偏好。

- (2) 行政層面：當政府部門在執行業務的過程與第二及第三部門所屬組織互動日益頻繁之際，面對這股環境情勢進而做出回應，便容易造就制度變革；相對地，若是忽視其情勢壓力則變革不僅無法產生，更可能造成制度的僵化與退步。但若以政府機關本身頻繁的「府際協力」來看，卻可能同時造就發展與保守的變革情勢。因為這取決於對這股情勢的回應態度，一是組織間合作的概念，二則是組織保守的界線防守功能發揮了作用。
- (3) 文化層面：負面的文化因素經常令組織或制度在面臨變革契機時，趨向保守、防衛而不利對環境做出回應。但組織信任雖然屬於正面文化，卻在面對變革情勢與契機時，卻可能衍生追隨與抗拒的兩樣情。前者是信任變革將引領組織邁向更好的發展境界，後者則對既有的制度抱持高度的信任而對變革趨於保守。另外，不同政府機關本身的特質也有影響，例如經濟部因機關業務特性密集與企業界有深度及時的互動關係，對變革情勢的接受程度較為積極而正面，教育部對變革情勢的反應可能恰好相反。
- (4) 社會層面：在社會的概念之下經常討論社會次級系統的概念與影響力，在推動高階文官培訓制度變革的環境中，除了回應民眾期待的壓力之外，公務員所形成的次級系統對於接受或抗拒變革也有著不容小覷的影響力。此外一般認為女性對正向變革的接受度較高且積極，但是不是會因為公務體系中高階文官女性比例的增加而沒有保守穩定、抗拒變革的可能，則仍有待更為細緻的討論與檢證。
- 2、沿用「外部環境因素」統稱對「全球挑戰」等因素的回應力：例如在區域化、全球化的國家競爭力驅動之下，高階文官培訓制度的興革必須對其「有所回應」，才得以讓未來的培訓規劃足以培養高階文官接軌國際接軌的能力。
- 3、配套措施：與會專家另外論及資訊科技所帶來的「電子治理」趨勢，長期以來高階文官培訓變革主張的訓用合一構想，以及人力資源發展領域所強調的職能地圖與帶狀訓練，還有人事行政實務所強調的輪調制度與放寬用人管道等主張。本文則沿用德爾菲問卷的架構，將其歸納為影響高階文官培訓制度變革的配套措施。

(六) 步驟 6：為軸線與端點命名

為了更簡要地說明我國高階文官培訓未來 10 年的前瞻發展與可能情境，與會專家認為「問題與策略」乃是成對的概念，對特定問題有無回應、有無預警、有無引導、有無重視，相對地會反映在策略形成的有無。所以決定以「環境回應力」、「法制創新」為軸線，分別代表「高階文官培訓問題診斷」及「高階文官培訓策略倡議途徑」；就端點的命名而言則以「有或無」為之（詳見圖 4-1）。

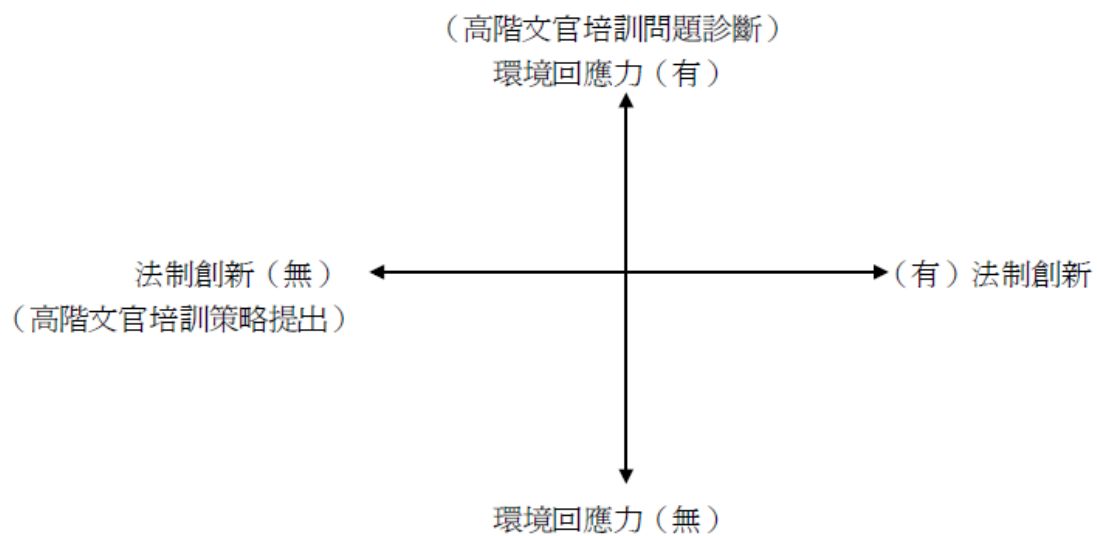


圖 4-1：軸線與端點命名示意圖

第五章 結論

第一節 研究發現

本研究計畫從「10年」為期的前瞻規劃角度，探討未來我國高階文官的培訓能否適應時代的需求。具體探討三項研究問題，分別為：（1）當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰及其培訓重點為何？（2）各國高階文官培訓的制度設計與內容為何？（3）我國高階文官培訓制度之前瞻規劃（展望未來10年）為何？

研究過程運用文獻檢閱方法初步探討當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰及其培訓重點，同時也增加對各國高階文官培訓的制度設計與內容的認識。其次運用深度訪談法約訪各方專家，獲取對我國高階文官培訓現況、問題、策略與發展議題的實務經驗與見解，藉以產生德爾菲問卷設計架構，以利後續前測與正式問卷的設計及施測。最後，以德爾菲問卷調查結果為基礎，召開情境規劃與劇本撰寫座談，邀請各方專家共同確認未來10年影響我國高階文官培訓的因素，並據以分類形成兩條發展軸線、劃分出四項發展可能，並從中擇二深度探討其內容及其與影響驅動力之間的關係強度與方向，提出兩套情境劇本。於下依序針對研究問題提出回應與說明。

一、當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰與因應策略

依據文獻分析的結果，歸納我國高階文官培訓面臨的主要挑戰，包括進用管道缺乏彈性、專業侷限不夠宏觀、培育歷練明顯不足、應變能力不足、職等與職責未盡相符、競爭環境的憂患意識不足、課程安排過於制式化、無完整地高階文官特別管理制度、培訓機制及退場機制不健全、高階文官缺乏跨部會流動機制與業務協調與統合之能力、高階文官核心能力導入後缺乏與公務人力培訓連結程度之評估、高階文官對人民與社會的需求瞭解不足等。對照2010年12月2日考試院第11屆第114次會議通過的「考試院強化文官培訓功能規劃方案」內容所列9點待改進議題，可謂不謀而合；此外，在「行政院所屬機關及地方公務人員訓練進修體系與推動策略」中也得見對相關問題的重視。

為針對本案研究問題逐一提出研究發現的具體回應，並述明各項建議的主協辦機關，僅分由滿足人民期待與迎接國際競爭挑戰的角度，說明我國高階文官培訓所面臨之內部及外部挑戰，並就主要因應策略與制度建立的架構提出說明。此外，由於本項研究主旨在於就高階文官培訓問題、策略、制度建立等面向尋求專家共識，爰於此為明確指陳各項建議的推行期程與相應的主協辦機關，遂將具備高度共識的研究發現歸屬近程建議，中度共識歸屬中程建議，低度共識歸屬長程建議。於下分述各項研究發現，並將相應之具體興革建議表述如後（詳見表5-1）：

（一）內部挑戰

在執行德爾菲問卷調查結果分析之初，誤以為受訪者之間對於高階文官培訓制度的未來興革挑戰完全不具共識，但在排除一份極端值問卷後，發現無論是整

體受訪者分析，或是政府部門受訪意見與學者受訪意見的比較結果，都呈現大幅改善的現象，總計 8 道問項有 2 道達高度共識程度，3 道達中度共識程度，3 道則仍呈現低度共識。於下分述其結果：

1、達成「高度共識」的問項內容

- (1) 目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」。
- (2) 目前培訓內容較難促進「庶民關懷能力」。

2、達成「中度共識」的問項內容

- (1) 目前培訓內容（例如：危機管理、談判等課程）較難提升「應變能力」。
- (2) 目前培訓內容（例如：政策、策略規劃、行銷等課程）較難提升「政策行銷能力」。
- (3) 現有師資結構較難反應未來治理需求。

3、屬於「低度共識」的問項內容

- (1) 目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢
- (2) 目前培訓內容較難強化「政策規劃能力」。
- (3) 目前培訓內容較難強化「政策執行能力」。

(二) 外部挑戰

在進行外部挑戰的德爾菲問卷調查結果分析之初，同樣遭遇前述的難題，但在排除一份極端值問卷後，總計在 6 道問項中確認有 3 道達到高度共識，1 個道達到中度共識，2 道呈現低度共識。於下分述之：

1、達成「高度共識」的問項內容

- (1) 目前培訓內容較難發展「跨部門治理能力」。
- (2) 目前培訓內容較難提升文官之「人文素養」。
- (3) 目前培訓內容較難培養「領導能力」。

2、達成「中度共識」的問項內容：目前培訓內容較難提升「團隊建立的能力」。

3、屬於「低度共識」的問項內容

- (1) 目前培訓內容較難提升「對國家競爭力的認知」。
- (2) 目前培訓內容較難發揮「擇優汰弱的功能」。

(三) 主要因應策略

總計 8 道有關問題解決策略的問項，全數獲得中度～高度不等的共識程度，其中有 3 道問項標準差第於 0.6 屬於高度共識，另 5 道問項雖屬中度共識但最高標準差的數值僅為 0.786，且每道問項的得分平均數幾乎都在 4 分以上。於下條列 8 道問項內容：

- 1、課程進行方式應更多樣化。
- 2、應提供高階文官「職能地圖」。
- 3、導入外部專家參與課程設計評估機制。
- 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者。
- 5、師資來源應依議題納入相關民間人士（非營利組織或企業）。

- 6、訓練課程應重視公共性思維的啓發與培養。
- 7、高階文官培訓應有職涯歷練的配套。
- 8、以職能及核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性。

(四) 制度建立的架構

有關高階文官培訓制度的興革結構，本研究從「確立培訓目標」、「設計培訓課程」、「執行培訓計畫」、「加強培訓計畫配套」等四個面向提出建議。在德爾菲問卷的施測結果中，一直獲得受訪者的高度共識，而且多數問項在平均數都獲得 4 分以上的標準。總計 4 大構面所含 40 道問項中，細究其結果僅在「落實培訓內容的擇優汰弱功能(0.944)」、「延攬非營利部門領袖擔任師資(0.905)」、「應重視國際趨勢與發展課程(1.221)」、「加強對外(媒體、民意機關)溝通演練(0.874)」、「高階文官的培訓業務應予整合(0.924)」、「部分培訓業務可考量與民間合作辦理(1.027)」、「高階文官培訓應有出國訓練進修配套(0.874)」、「設計見習儲備主管制度(0.944)」、「強化輪調制度(0.944)」等 9 道問項之標準差大於 0.8，建議「考試院研究發展委員會」擴大邀請曾經受訓的學員，以及專家學者受訪樣本，針對前述爭議較大的構想再行深度研究；其餘 31 道問項的結果皆呈現中度以上共識，建議「考試院、行政院所屬培訓機關」在規劃相關培訓計畫時可參採試辦。

表 5-1：具體興革建議與主協辦機關對照表

| 研究問題 | 期程 | 具體興革建議 | 辦理機關 | |
|------|----|---|---------------|--------------|
| | | | 主辦機關 | 協辦機關 |
| 內部挑戰 | 近程 | 研議激發高階文官「工作熱忱與切身感」的培訓策略架構(主辦) 更新訓練計畫內容與課程設計(協辦) | 保訓會 | 行政院所屬培訓機關 |
| | 中程 | 訓練執行機關應針對以培訓「應變能力」(例如：危機管理、談判等課程)、「政策行銷能力」(例如：政策、策略規劃、行銷等課程)為目標之相關課程，深度檢閱其課程成效評估結果。 | 保訓會、行政院所屬培訓機關 | 國家文官學院、人事行政局 |
| | 長程 | 針對曾參與「行政資訊化」、「政策規劃能力」、「政策執行能力」相關課程的受訓高階文官進行意見調查，確認學員意見後對照是否存在南轅北轍的看法，以利對照本案專家意見分歧的現象。 | | |

| | | | | |
|------|----|---|---------------|--------------|
| 外部挑戰 | 近程 | 研議激發高階文官「人文素養」、「領導能力」、「跨部門治理能力」的培訓策略架構（主辦） 應在各類高階文官培訓計畫與課程更新訓練計畫內容與課程設計（協辦） | 保訓會 | 行政院所屬培訓機關 |
| | 中程 | 訓練執行機關應針對以培訓「團隊建立能力」為目標之相關課程，深度檢閱其課程成效評估結果。 | 保訓會、行政院所屬培訓機關 | 國家文官學院、人事行政局 |
| | 長程 | 針對曾參與「國家競爭力」相關課程的受訓高階文官進行意見調查，確認學員意見後對照是否存在南轅北轍的看法，以利對照本案專家意見分歧的現象。 | | |
| | | 研議培訓及格率的規範必要性，以及培訓成績與日後升遷歷練機會分配之連結關係，期能彰顯培訓應有的「擇優汰弱功能」。 | 保訓會 | |
| 因應策略 | 近程 | 高階文官培訓目標應納入「願景與實務整合能力」。 遴聘師資時將課程設計是否多樣化列為參考條件之一。 各類訓練課程內容應重視公共性思維的啟發與培養，兼顧國情的特殊性，並以職能及核心能力來設計課程。 師資來源應依議題納入相關民間人士（非營利組織或企業）。 | 保訓會、行政院所屬培訓機關 | 人事行政局 |
| | | 全面研提高階文官「職能地圖」，為參訓人員提供職涯歷練的配套。 開發課程設計之前評估機制，並導入外部專家參與。 | 保訓會 | |

| | | | | |
|------|----|--|---------------|-------|
| 制度建立 | 長程 | <p>研討高階文官培訓是否必須賦予「擇優汰弱」的功能。</p> <p>研討是否需要建置「見習儲備主管制度」。</p> <p>研討現有高階文官培訓與出國訓練進修之間的配套制度是否有整合或調整之必要。</p> <p>研討現行「輪調制度」是否有改善之必要。</p> <p>研討是否適合與民間合作辦理部分培訓業務。</p> <p>研討高階文官相關培訓業務是否應予整合。</p> | 保訓會 | 人事行政局 |
| | | <p>研討哪些課程適合非營利部門領袖參與？參與的角色為何？相關課程設計為何？</p> <p>評估現有培訓課程內容是否足以反應「國際趨勢與發展」？</p> <p>運用培訓需求調查瞭解潛在學員是否需要配套課程協助其加強對外（媒體、民意機關）溝通能力與演練的機會。</p> | 保訓會、行政院所屬培訓機關 | 人事行政局 |

二、各國高階文官培訓的制度設計與內容

- (一) 韓國：強調高級文官核心能力，分由從工作、思考、建立關係等三個面向，衍伸出「績效導向管理、變革管理、問題察覺、策略性思考、人際技巧、協調／整合」等 6 項高級文官核心能力。
- (二) 新加坡：強調快速升遷管道，建立儲備幹部計畫，受訓期滿者均須再接受嚴格的評核，如經評選為績優人員，即由公共服務委員會直接任命為「行政官職」(AO)，之後再分發至各部會擔任高級文官，一般是從助理司處長 (assistant director) 開始擔任。
- (三) 美國：公私合作併進的培訓機制與特色。公部門提供的訓練，即透過聯邦政府設立的訓練機構或由各機關自行辦理的訓練；私部門所提供的訓練是指，透過大學等學術機構或民間訓練機構所辦理的訓練。
- (四) 英國：強調「領導能力、核心能力、專業能力、廣泛歷練」等四大政府專業技能 (PSG) 領域的訓練。
- (五) 日本：高階文官培育以職務歷練為主，以訓練進修為輔。
- (六) 法國：國家行政學院專責攬才，重視外部環境的刺激與評價。

(七) 加拿大：明訂管理階層有效管理行為的專屬能力要求。制訂能力模式之目的在於確保各級主管具備提供優質公共服務的領導能力，以因應當前及未來的需要，其反映出領導人所需要的技術、能力和特質，用以迎接執行公務過程所遭遇的各項挑戰。

三、我國高階文官培訓制度之發展情境

本研究依據多元研究方法的執行成果，以「環境回應力」、「法制創新」為軸線，分別代表「高階文官培訓問題診斷」及「高階文官培訓策略倡議途徑」，將我國高階文官培訓機制改革思維區分為「保守思維(穩定)、企業家心態(發展)、妥協心態(緩進)、官僚思維(倒退)」等四類，而我國高階文官培訓的現狀則定位於「保守思維(穩定)」的第一象限，並據此提出兩項「積極發展」、「保守穩定」情境，分別代表發生「想要的未來狀況」(發展型)及「不想要的未來狀況」(倒退型)的情形(詳見圖 5-1)。

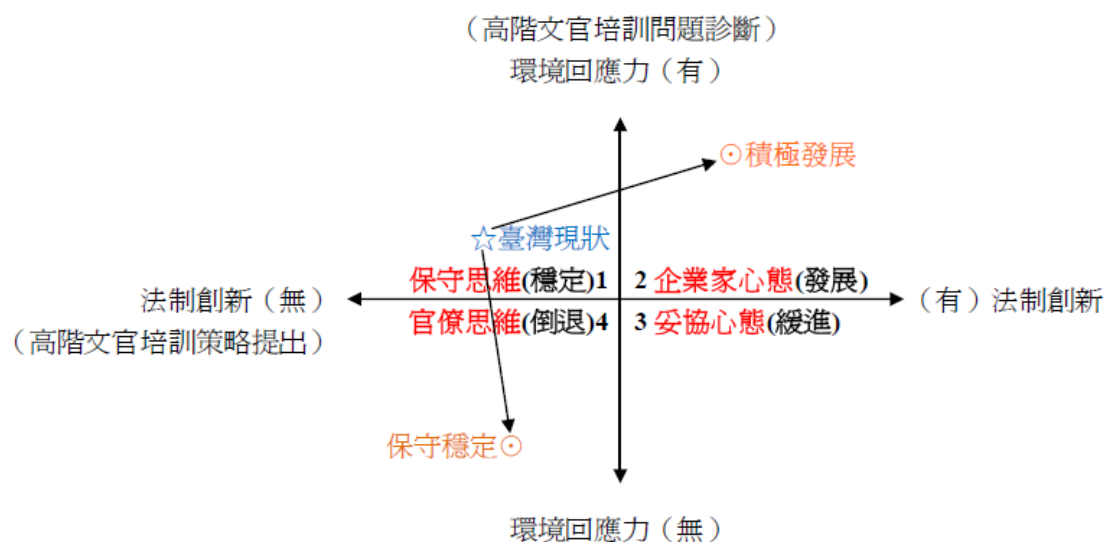


圖 5-1：我國高階文官培訓發展之前瞻規劃共識

分析本文的研究過程，發現在確認何謂高階文官培訓制度變革的挑戰或影響因素時，德爾菲問卷受訪者的意見呈現分歧的現象，雖然在排除極端值意見後，共識程度相對地提高，但部分問項的答覆結果仍呈現低度共識。為進一步確認影響因素，以利提出臺灣未來 10 年高階文官培訓制度變革的發展情境，於下以「情境規劃與劇本撰寫座談」中，與會專家具有共識的 29 項制度變革驅動力，配合表 2-11 所列臺灣未來挑戰、趨勢與具體事件，就前述兩項情境--「想要的未來狀況」(發展型)及「不想要的未來狀況」(倒退型)，說明兩種情境發展與驅動力之間的關係(詳見表 5-2)。

表 5-2：兩種情境發展與驅動力關係的描述

| 分群 | 驅動力 | 情境 | |
|--------|------------|--|------|
| | | 積極發展 | 保守穩定 |
| 政治 | 改革時機 | 在 2011 年行政院內閣改組幅度不大，主管人事行政業務的首長未被委任競逐變革主導權的情況下；在第 13 任總統大選及第 8 屆立法委員選舉運動展開之前；考試院首長秉持憲法賦予的地位及職權，在保障任期內持續展現政治影響力及改革意志；同時結合政府黃金 10 年所列重點政策，培養高階文官接班梯隊；獲得多數立法委員的正面支持。→ 積極發展 前述情勢的發展若相反，則可能轉向「 保守穩定 」發展。 | |
| | 民意支持 | | |
| | 政治影響力 | | |
| | 高層改革意志 | | |
| | 民意機關壓力 | | |
| 行政 | 部門協力 | 在政府積極發展之際，卻在不同階段面臨其共同挑戰的情勢下，公務機關將體認部門協力、行政創新的壓力；政府編列充足培訓經費的前提下；加上中央政府強勢主導各類新興政策的執行，使垂直或水平政府機關間感受到能力提升的壓力。→ 積極發展 但礙於選務時程的安排，預計 2014~2016 之間，制度將趨向「 保守穩定 」。 | |
| | 府際協力 | | |
| | 行政創新 | | |
| | 培訓經費分配 | | |
| 文化 | 既有權益 | 面對中央政府在政策執行的強勢，可能激發利害關係人對舊制度的信任感，衍生對既有權益的保衛；機關之間本位主義、公務同仁保守心態，也因此日趨嚴重；導致機關間對高階文官培訓制度的興革態度迥異。習於政策執行壓力的部會，支持「 積極發展 」。反之，則趨向「 保守穩定 」。 | |
| | 本位主義 | | |
| | 保守心態 | | |
| | 機關特質 | | |
| | 制度信任 | | |
| 社會 | 公務員認同 | 由於女性公務人員比例逐年攀升，可能培養機關勇於反省、支持變革的力量；民間社會的蓬勃發展，建立勇於挑戰、要求服務品質的社會風氣；搭配公務人員體認社會風氣的變化；政府對政策執行工具的選用原則，更為貼近利害關係人的感受。→ 積極發展 排除「女性公務人員比例」後，前述情勢的發展若相反，則可能轉向「 保守穩定 」發展。 | |
| | 政策工具選擇 | | |
| | 服務品質意識 | | |
| | 女性公務人員比例 | | |
| 外部環境因素 | 全球思維 | 伴隨政府積極拓展國際空間；持續重視各類國際競爭力的評比結果；臺灣公民社會持續的發展；人力資源發展領域持續推廣終身學習的概念，強調人力資本與投資的觀點；世界各國持續仿照英、美、韓、日、新加坡等國的高階文官培訓制度，形成制度學習的風潮；加上臺灣在 2014~2017 年間，日趨嚴重的人口老化、少子化影響；高等院校教育資源整併後，對高階文官進修學習管道產生短少的影響。→ 積極發展 若缺乏前述情勢的發展壓力，則可能轉向「 保守穩定 」發展。 | |
| | 國家競爭力 | | |
| | 公民社會發展 | | |
| | 人力資源發展趨勢 | | |
| | 國際高階文官培訓趨勢 | | |
| 配套措施 | 電子治理 | 高階文官制度改革向來主張的訓用合一主張，但缺乏機關或人員在文化層面的革新，對變革制度抱持開放信任的心態，以及垂直、水平府際互動能力提升的壓力；加上訓練效果的維持，追趕不上制度及組織僵化的速度；高階文官的培訓無法突破碎，缺乏職能地圖引導高階文官培訓方向與生涯發展路徑；電子治理未落實互動式服務基礎與導向，未能營造數位學習的需求與管道；跨部門輪調仍礙於公務人員任用、退休、考績相關法規的限制，無法擴大第一、第二、第三部門間的人才交流；高階文官考試管道的改變，無法落實擴大人才選用範疇的功能。→ 保守穩定 前述情勢的發展若相反，則可能轉向「 積極發展 」發展。 | |
| | 訓用合一 | | |
| | 職能地圖 | | |
| | 跨部門輪調 | | |
| | 帶狀性訓練 | | |
| | 高階文官考試管道改變 | | |

第二節 後續研究建議

本案執行過程採用多元研究方法，致力於發掘我國高階文官培訓制度的現況問題、未來 10 年的發展挑戰、相映可行的具體策略，同時以「確立培訓目標、設計培訓課程、執行培訓計畫、加強培訓計畫配套」等面向，試圖建立具有專家共識的高階文官培訓制度興革建議。

惟礙於研究期程及研究經費的限制，無法擴大研究參與範疇，讓各方不同意見的溝通能藉由本案研究設計畢其功於一役。由於高階文官的培訓制度興革涉及院部會局等各級業務相關機關，但本案研究過程僅能以文獻檢閱與分析，增加對相關興革意見與現況挑戰的掌握；在執行深度訪談過程，也僅能以研究主觀分別就考試院所屬機關任職受訪者、行政院所屬機關任職受訪者各自邀請一名，安排深度訪談；在執行德爾菲問卷調查時，同樣在邀請填答過程有著遺珠之憾，也因適逢部分受訪者因公忙而無法及時回覆問卷；至於在執行情境規劃座談時，在邀請人數上同樣遭遇深度訪談階段的困難。爰建議後續研究規模應試行擴大，研究內容則可廣及下述四點，分別是：(1) 擴大並從嚴執行未來 10 年，我國高階文官培訓制度發展之社會經濟環境分析；(2) 擴大邀請院部會局培訓相關機關首長、機關單位主管、非營利組織代表、企業界代表、學術界專家、高階文官代表等，共同與會討論；(3) 擴大深度訪談規模、運用德爾菲法及情境規劃座談，進行兩階段共識建立與討論；(4) 擴大情境規劃座談的規模，建議以兩天較為適當。前述研究內容可運用問卷調查法、深度訪談法、趨勢分析法、德爾菲法、情境分析法、情境規劃座談法。

承續表 5-1 相關高階文官培訓興革的長程建議事項，在內部挑戰部分或可考量針對曾參與「行政資訊化」、「政策規劃能力」、「政策執行能力」相關課程的受訓高階文官進行意見調查，確認學員意見後對照是否存在南轅北轍的看法，以利對照本案專家意見分歧的現象。在外部挑戰的部分，或可針對曾參與「國家競爭力」相關課程的受訓高階文官進行意見調查，確認學員意見後對照是否存在南轅北轍的看法，以利對照本案專家意見分歧的現象；此外，亦可研議培訓及格率的規範必要性，以及培訓成績與日後升遷歷練機會分配之連結關係，期能彰顯培訓應有的「擇優汰弱功能」。

最後就高階文官培訓之制度建立而言，可考量另行深度研討的議題包括：(1) 高階文官培訓是否必須賦予「擇優汰弱」的功能；(2) 是否需要建置「見習儲備主管制度」；(3) 現有的高階文官培訓與出國訓練進修之間的配套制度是否有整合或調整之必要；(4) 現行「輪調制度」是否有改善之必要；(5) 是否適合與民間合作辦理部分培訓業務；(6) 高階文官相關培訓業務是否應予整合；(7) 哪些課程適合非營利部門領袖參與？參與的角色為何？相關課程設計為何？(8) 評估現有培訓課程內容是否足以反應「國際趨勢與發展」？(9) 運用培訓需求調查瞭解潛在學員是否需要配套課程協助其加強對外（媒體、民意機關）溝通能力與演練的機會。

參考文獻：

壹、中文部份

- 吉川弘之（2010）。*借鏡日本經驗：先進的前瞻智庫體系*。「強化前瞻體系，提升台灣競爭力－智庫與決策」論壇。台北：政治大學
- 江明修（1994）。*非營利組織領導行為之研究*。行政院國家科學委員會專題研究報告，未出版。
- 江明修（1998）。*公務人員教、考、訓、用配合制度之研究*。台北：考試院研究發展委員會。
- 江明修（2000）。*公務人員教、考、訓、用配合制度之研究*。台北：考試院研究發展委員會。
- 江明修（2003a）。公務人力培訓新趨勢。*公務人員月刊*，第 81 期，頁 2-3。
- 江明修（2003b）。以策略性人力資源管理推動政府再造。*T&D 飛訊*，第 10 期，頁 1-8。
- 江明修（2009）。行政倫理法制之全球趨勢。*哲學與文化*，第 36 卷（第 1）期，頁 3-24。
- 江明修、陳秋政（2003）。高階行政主管培訓與進用之研究：理論與國際經驗析探。*考銓季刊*，第 37 期，頁 41~54。
- 江明修、陳秋政（2004）政府人力斷層現象研析：以 OECD 會員國為例。*公務人員月刊*，第 100 期，頁 26-32。
- 江明修、曾冠球（2009）。政府再造：跨部門治理的觀點。*國家菁英季刊*，第 5 期第 1 卷，頁 97-122。
- 江明修等（2000）。人事行政研究的五種途徑：兼論我國文官制度的問題及其改革方向。*人事行政*，第 132 期，頁 54-67。
- 考試院（2010）。*文官制度興革規劃方案*。台北：考試院。
- 考試院（2010）。*考試院 97 年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告*。台北：考試院。
- 考試院（2010）。*考試院 97 年度考銓制度韓國研習團研習報告*。台北：考試院。
- 考試院（2010）。*考試院 98 年度考銓業務國外考察英國考察團考察報告*。台北：考試院。
- 考試院（2010）。*高階文官培訓飛躍方案*。台北：考試院。
- 考試院（2010）。*國家文官興革制度方案*。台北：考試院。
- 考試院研究發展委員會（2005）。*紐西蘭人事制度簡介*。台北：考試院。
- 考試院研究發展委員會（2005）。*高級文官考選與晉用制度之研究*。台北：考試院。
- 行政院人事行政局（2009）。*98 年行政院人事行政局韓國考察報告*。台北：行政院人事行政局。
- 行政院人事行政局（2009）。*新加坡政府人力資源管理制度考察報告*。台北：行

- 政院人事行政局。
- 吳三靈、王崇斌（2006）。公務人力資源管理導入核心能力之研究：以考選及培訓為導入策略。**國家菁英季刊**，第4期第2卷，頁25-42。
- 吳泰成（2009）。高階文官培訓的搖籃。**T & D 飛訊**，第83期，頁1-2。
- 宋文娟（2001）。一種質量並重的研究法—德爾非法在醫務管理學研究領域之應用。**醫務管理期刊**，第2卷第（2期），頁11-20。
- 宋學文、蔡昌言（2004）。**全球化對我國公務人員公務執行之挑戰**。考試院專題研究計畫，台北市：考試院。
- 李長晏（2009）。府際協力治理政策工具之設計與選擇。**地方研習月刊**，第101期，頁24-38。
- 李美華等譯（2006），Earl Babbie 著。**社會科學研究方法**。台北：時英出版社。
- 沈昆興（2006）。公務人員教考訓用配合制度之析探，**國家菁英季刊**，第2卷第（4）期，頁1-24。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。**身心障礙研究**，第3卷，第2期，頁122-136。
- 邱志淳（2008）。中國大陸公務員考試制度初探。**國家菁英季刊**，第4卷第（3）期，頁81-102。
- 邱志淳、黃榮護（2009）。國家文官學院的成立與核心任務的設定。**文官制度季刊**，考試院八十周年慶特刊，頁25-38。
- 前瞻社（2010）。**政策前瞻的思維**。台北：前瞻社。
- 施能傑（2006）。文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點。**東吳政治學報**，第22期，頁1-46。
- 胡幼慧、姚美華（2005）。一些質性方法上的思考。收錄於胡幼慧編，**質性研究：理論、方法及本土女性研究實例**（頁141-158）。台北：巨流。
- 胡龍騰（2000）。**研究方法步驟化學習指南**。台北：學富文化。
- 胡龍騰（2006）。**各國中高階公務人員培訓策略蒐集編譯報告**。行政院人事行政局委託研究報告，台北市：行政院人事行政局
- 范祥偉（2010）。以績效導向建構我國高階文官特別管理制度之探討。**研考雙月刊**，第34期第3卷，頁102-110。
- 孫智麗（2008）。**農業科技前瞻體系之建立**。台北：臺灣經濟研究院生技中心研究分析報告。
- 康美鳳、李翎竹（2009）**前瞻研究之挑戰與契機—從先進國家經驗談起**。**科技發展政策報導**，第5期，頁92-95。
- 張春興、楊國樞、文崇一（1989）。**社會及行為科學研法**。台北。東華書局。
- 曹俊漢（2010）。**面對全球化我國文官甄才與培訓機制的轉型趨勢**。台北：考試院委託研究。
- 曹俊漢、仝桂美（2010）。**面對全球化我國文官甄才與培訓機制的轉型趨勢**。考試院委託研究報告，台北市：考試院

- 陳秋政(2008)社會中心途徑之跨部門治理研究：以「洛杉磯河整治計畫」為例。國立政治大學公共行政研究所博士論文。台北：未出版。
- 陳秋政(2008a)。非營利組織倡導之政策規劃原則：社會中心治理觀點。**第三部門學刊**，第10期，頁99-121。
- 陳秋政(2008b)。跨部門治理之內涵與研究啓示。**府際關係研究通訊**，第4期，頁29-32。
- 陳秋政(2009)公民社會指標之結構面向分析：一個流域整治規劃過程的觀察。收錄於江明修主編，**公民社會理論與實踐**(頁37-64)。台北：智勝文化出版社。
- 彭錦鵬譯(2005)。歐洲公共行政學院 原著。**高級文官制度**。台北：銓敘部。
- 彭錦鵬(1998)。高級文官甄補與培訓之模式。**政治科學論叢**，第9期，頁329-362。
- 彭錦鵬(2005)。全球競爭下的高級文官新制構想。**考銓季刊**，第42期，頁18-43。
- 彭錦鵬(2006)。從OECD經驗看政府改造的趨勢與發展。**人事月刊**，第42期第2卷，頁16-29。
- 彭錦鵬(2007)。高級文官團制度之聚合趨勢。**歐美研究**，第37卷第(4)期，頁：635-679。
- 彭錦鵬(2009)。OECD國家高級文官團之經驗。發表於「**高級文官培訓制度國際學術研討會**」。台北：行政院人事行政局主辦。
- 彭錦鵬(2009)。各國中央政府組織架構分析：主要以OECD國家為例。**研考雙月刊**，第33期第3卷，頁32-43。
- 彭錦鵬(2010)。從歐美國家經驗檢討公務人員培訓制度的機制與改革。發表於**兩岸四地人力資源發展論壇：新世紀文官培訓的深耕與展望論文**。台北：國家文官學院，台北。
- 彭錦鵬、劉坤億(2009)。**我國公務人力資源改革方向之研究**。台北：行政院研考會委託研究。
- 黃一峯、陳衍宏(2006)。高級文官管理才能發展制度之研究—人力資本觀點。**法政學報**，第20期，頁76-97。
- 黃一峯、陳衍宏(2006)。高級文官管理才能發展制度之研究—人力資本觀點。**法政學報**，第20期，頁76-97。
- 楊文振(2009)。**精進我國文官制度取才、育才、用才、留才，提升國家競爭力--從新加坡談起**。台北。
- 溫嘉榮、楊榮宗、許麗玲(2004)。校園數位落差因應策略分析之研究。**高雄師大學報**，第17期，頁311-335。
- 劉坤億(2008)。**英、美公務人員培訓制度變革對我國公務人員培訓制度改進之研究**。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。台北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- 劉坤億(2009)。**中高階文官培訓制度體系規劃**。**人事月刊**，第48卷第4期，頁24-38。

- 劉坤億 (2010)。全球架構的高階文官培訓。**T&D 飛訊**，第 89 期，頁 1-12。
- 潘淑滿 (2003)。**質性研究：理論與應用**。台北：心理出版社。
- 潘麗雲(1988)。日本行政改革及公務員制度改革。**人事行政**，第 124 卷，頁 41-51。
- 稻繼裕昭 (1996)。**日本官僚人事制度**。東洋經濟新報社。
- 蔡祈賢 (2008)。公共人力資源管理的新挑戰。**人事月刊**，第 47 卷第 5 期，頁 1-12。
- 鄭吉男 (2003)。如何建立高級文官培訓制度。發表於**政府改造與文官體制國際研討會**。台北：考試院，台北。
- 蕭鈺 (2010)。各國中高階文官學習地圖之代表性實例。**人事月刊**，第 50 卷第 2 期，頁 41-48。
- 賴文珍譯 (2002)，Dave Ulrich, Michael R. Losey & Gerry Lake 原著。**人力資源管理的未來**。台北：商周出版社。
- 關中 (2009)。培訓體制的強化與高階文官的養成。發表於**公務人力發展趨勢與展望研討會**。台北：國立政治大學公企中心，台北。

貳、外文部分

- Chiang, Min-Hsiu, José Chiu-C. Chen. (2009). Reinventing the Public Training Agencies under the Trend of Globalization: A Case of Taiwan. ***A Paper Prepared for 36th ARTDO International Leadership & HRD Conference: Developing Human Capital & Talent***. G - Hotel, Penang Malaysia.
- Chiang, Min-Hsiu, Ting-Ming Chen, José Chiu-C. Chen (TBD) A Study on Indicators Creating of Public Service Satisfaction. ***Public Personnel Management***.
- Dhaliwal, J. S. & Tung, L. L. (2000). Using group support systems for developing a knowledge-based explanation facility. ***International Journal of Information Management***, 20, 131-149.
- Hartman, A. (1981). Reaching consensus using the Delphi technique. ***Education Leadership***, 38, 495-97.
- Hartman, A. (1981). Reaching consensus using the Delphi technique. ***Education Leadership***, 38, 495-97. Linstone, H. A. & Turoff, M. (1979). ***The Delphi method: Techniques and applications***. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. ***Foresight***, 1(1), 5-9.
- Kim, Paul S.(1988). ***Japan's Civil Service System: It's Structure, Personnel , and Politics***. New York: Greenwood Press.
- Koh, B.C.(1989). ***Japan's Administrative Elite***. Los Angeles: University of California Press.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1979). ***The Delphi method: Techniques and applications***. MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Martin, B. R. & Irvine, J. (1989). *Research foresight prioritysetting in science*. London: SRP Limited.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Myung-Ju Chung (2009) 。 IT training policy for senior executive in Korea 。發表於高級文官培訓制度國際學術研討會 。行政院人事行政局，台北。
- OECD (2008). *The Senior Civil Service in National Government of OECD Countries*. Paris: OECD.
- Republic Of Korea Civil Service Commission (2005) *Senior Civil Service System in Korea*. Korea: Republic Of Korea Civil Service Commission.
- Republic Of Korea Civil Service Commission(2009) . *Senior Civil Service System in Korea*. Korea: Republic Of Korea Civil Service Commission.
- Saliba, Gary and Glenn Withers (2010). Scenario analysis for strategic thinking. In George Argyrous ed., *A Practical Guide Evidence for Policy and Decision-making* (p.116-136). Australia: NAU.
- Shieh, V. (1990). *Using Delphi technique to determine the most important characteristics of effective teaching at Junior High School level in Taiwan*. Doctor Dissertation, University of Cincinnati.
- Shieh, V. (1990). *Using Delphi technique to determine the most important characteristics of effective teaching at Junior High School level in Taiwan*. Doctor Dissertation, University of Cincinnati.
- Watson, R. (1997). Ethnomethodology and textual analysis. in Silverman, D.(Eds.), *Qualitative research: Theory, method and practice*. London: Sage.

參、網站資料部份

- 人事行政局 <http://www.cpa.gov.tw/mp4.html>
- 中國國家行政學院 <http://www.nsa.gov.cn/cenep/>
- 日本人事院公務員研究所 <http://www.jinji.go.jp/kensyusyo/index.htm>
- 加拿大人力資源辦公室 <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/ekl-eng.asp>
- 考試院 <http://www.exam.gov.tw/mp.asp?mp=4>
- 李光耀公共政策學院網站 <http://www.lkyspp.nus.edu.sg/home.aspx>
- 法國國家行政學院 <http://www.ena.fr/index.php?fr>
- 國家文官學院 <http://www.ncsi.gov.tw/>
- 新加坡文官學院網站 <http://www.ccollege.gov.sg/page.asp?id=1>
- 韓國中央官員訓練院網站 <http://eng.coti.go.kr/front/index.jsp>
- Millennium Project. (1998). Millennium Project—Factors required for successful

Implementation of futures research in decision making. Retrieved May 28, 2010,
from <http://www.millennium-project.org/millennium/overview.html>

附錄 1：前期訪談題綱

敬愛的先進，後學（們）刻正執行考試院委託研究案——「我國高階文官培訓之前瞻研究」一案。研究構想係從「前瞻規劃」出發，希望以 10 年為期，就未來我國高階文官培訓的「問題、策略與制度」提出政策建議。

素仰 台端實務經驗豐富、見解懇切，爰向您提出「深度訪談邀約」，希望能在團隊執行德爾菲問卷之前，就重要的考量因素聽取您的建議。

本次訪談將詢問您三道開放式問題，第一部份是「政策問題」，第二部份是「回應策略」，第三部份是「制度建立」。請您就每大題提出專業之意見，或分享長年的觀察經驗，以作為本研究修改德爾菲問卷架構之參考。三道題目敬列如後，如蒙惠允則預計安排 30 分鐘～1 小時面訪，建請面談時惠賜寶貴意見。謹此

敬祝

闔家安康

一、若以 10 年作為前瞻規劃時程，請問我國高階文官培訓目前遭遇哪些重大問題？建請分由內部及外部兩個面向回答。

（一）內部面向：從「人民期待」角度出發。

（二）外部面向：從「全球挑戰」等考量出發。

二、面對前述的內外在問題，請問在 10 年前瞻規劃的前提下，要想解決內部及外部的高階文官培訓問題，應該採取的策略為何？

三、在 10 年前瞻規劃的前提下，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的內容要素有哪些？如何結構化？

活動聯繫窗口：謝儲鍵 博士生（0919-073582）

計畫主持人 江明修 教授
國立政治大學公共行政學系

協同主持人 陳秋政 助理教授
東海大學行政管理暨政策學系

2010 年 11 月 2 日

附錄 2：政府部門「某部會副司處長」層級人員之前期訪談摘要稿

訪談對象：行政院所屬「某部會副司處長」層級人員（副 1）

訪談時間：2010 年 11 月 2 日（9:00~11:00 AM）

訪談地點：受訪者辦公室

訪 員：謝儲鍵 研究助理（助 1）

紀 錄：謝儲鍵 研究助理（助 1）

助 1：若以 10 年作為前瞻規劃時程，請問我國高階文官培訓目前遭遇哪些重大問題？建請分由內部及外部兩個面向回答。

副 1：一個具有公共性的社會或國家，政府跟人民之間需要一個公共對話的機制。政府跟人民對特定對象、政策或公共事務都會產生其各自的解讀，所以這裡面的大問題是政府官員如何先了解人民的期待是什麼？了解人民期待的方式很多，透過公共對話的方式是其一。公共對話在重大政策的實務操作常見的是公民會議、焦點團體座談、德爾菲法等。但公共對話的應用領域不應該僅限於重大政策，應該擴大至例行的公共事務運作，包括在政府團隊內部、政府與人民之間、社區裡面。如果是這樣，政府就可以把民眾的期待整合起來，政府也可以建立施政優先程序。換言之，如何瞭解民眾期待，缺乏公共對話機制恐怕是主要問題之一。

從外部環境的角度來看，如何面對全球挑戰，也就是全球化所衍生的議題，將會是主要問題之一。談全球化時，我們要了解什麼叫全球化，我們很多人都是用經濟跟市場的角度去解讀它。這樣的觀點或許比較狹隘，如果從廣義的角度來看，包含政治、經濟、社會、文化等面向都應該予以考慮。以高階文官的培訓基礎來看，那至少要特別強調社會面、文化面的需求，掌握全球化趨勢下的共通性，但不能只強調競爭力，必須兼顧公共生活品質、人文素養提升的議題。這個可能是政府團隊、高階文官必須加以正視的問題。換言之，回應外部環境所帶來的挑戰，不能被動回應缺乏己見，必須從物質生活層面，擴及心靈層面的規劃與回應。瞭解政府的施政作為對民眾的社會生活、公共生活將產生什麼樣的衝擊。

助 1：面對前述的內外問題，請問在 10 年前瞻規劃的前提下，要想解決內部及外部的高階文官培訓問題，應該採取的策略為何？

副 1：策略之一是培養公務人員宏觀視野，以徹底了解公共事務。因為政務人員及高階文官必須要有視野、要有理念、要能整合，這是高階文官培訓過程可以考量採納的策略思維。

助 1：在 10 年前瞻規劃的前提下，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的內容要素有哪些？如何結構化？

副 1：從制度建立的內容及執行方式來看，第一個建議是「訓練課程的內涵如何能更符合公共性的概念」。例如我們希望高階文官具備整合能力，那麼制

度上必須檢視訓練課程是有助於培養高階文官具有整合能力與相關理念。具體的執行方式是先設定培訓課程的指導原則，藉以影響培訓內容與方式的作業慣例。其二，師資洽聘不能僅限於公部門、私部門或學術界。為兼顧社會層面的需求，可以洽聘非營利組織、基層社區組織的適當師資，因為這些很平常的人，但他可能就代表了相當多民眾的看法。怎麼樣讓他們也有可能到高階文官培訓的課程中，貢獻出他們的看法。

如何讓培訓課程得以啓發受訓者對「公共」這兩個字的深層認識與認同，讓公共服務的工作與生命產生緊密的關聯。具體的方法可以從自我關懷談起，結合身心健康讓觸角延伸至對他人的關懷。讓高階文官從關懷自己出發，體認關懷社會的責任。

此外，就整個培訓運作機制來看，如何符合核心能力或職能（competence）所構建的培訓內容是相當重要的。從國外及本土需求的經驗，確認高階文官核心能力是什麼？共同職能是什麼？再依據這些職能及核心能力去設計課程，思考執行過程對應的要求與教學方法、評估方式是什麼。

建立訓練體系的同時，我們可能要從學習者的角度逐步去推動一個「學習地圖」，讓高階文官的培訓得以更有系統、循序漸進、永續終身的脈絡推展，讓高階文官的自我發展與政府團隊整體需求之間有緊密的扣合。

附錄 3：企業界代表前期訪談逐字稿

訪談對象：企業界行政副總（企 1）

訪談時間：2010 年 11 月 2 日（14：00～17：00 PM）

訪談地點：受訪者辦公室

訪 員：陳秋政 協同主持人（協 1）

紀 錄：謝儲鍵 研究助理（助 1）

協 1：在執行德爾菲問卷調查之前，我們想說先做幾個訪談，讓大家歸納這三道問題可能的選項是什麼，然後我們後面會在發德爾菲問卷，調查的時候大家就會去勾選他的同意程度，換言之這三位，再加上我們文獻蒐集到的資料，去產生這三道問題的可能答案，當然我們會留些空白題，比如說假設有些答案我們沒列出來，以後德爾菲受訪者會在加上去，這些是方法面，所以現在簡單來講就想針對這三道題目先先去蒐集。

企 1：很多培訓內容的來源，就是針對檢討改善的結果，知道說我常犯的問題毛病什麼的，他是一個循環，訓練不是說我想給你什麼閉門造車去想，訓練是是完全結合在實務運作上，遇到什麼問題，要解決這些問題你要具備的能力是什麼，訓練完畢便投入操作，操作完針對操作不好的部分檢討，然後再訓練，把不足的不好的在弄出來，其實他是一個持續改善的過程。

企 1：所以如果說從問題來看培訓，基本上所謂的培訓需求概念有沒有我每次不管要去哪裡演講，或辦教育訓練，我都很重視，即使同樣的議題，比如說大家都談考績，或是說潛能激發，或是主管幹部的管理，我都一定會跟他聊你現在遇到的問題，你常常發生的問題，你為何要辦這個訓練？你的目的是要達到什麼就訓練需求，會跟他溝通，那你會發現每個地方遇到的問題不太一樣，然後他對訓練需求的期待不一樣，而且你還要看對象，他是基層的幹部，中階或高階或領導幹部，同樣的議題談的內容層次也不一樣，那你要完全針對對向來設計內容去回應他，不樣跟一些功夫老道的人談那種幼稚園的基本問題，那他們都聽不下，大家覺得浪費時間，那你也不要跟層次低還操作面的，不要跟他談什麼管理哲學，跟他說那些一百年才會遇到，他也聽不太懂，他很難意會，我覺得現在都沒在做什麼訓練需求，這是很基本的概念，但真正在執行的時候還很欠缺思考。

協 1：假設培訓是要解決能力培訓需求這個問題，可能會遭遇到一些，所以整個來講不管是內部還是外部的話，時間拉長要去做培訓，假設我們現在公務人員的服務水平在這邊

企 1：你現在高階文官是界定什麼層級以上的？

協 1：基本上最來考試院跟人事行政局的共識是指十職等就叫做高階，如果是主管培訓的構想化，是 11 開始來算，那如果是高階主管來看是 12 來算。基本上就是 10 以上才算，簡任以上。

企 1：我覺得這是層次比較高比較大範圍的思考，這都可以先有這些思考，那如果是從前瞻的角度，我覺得 30 年太遙遠。當然我覺得要從前瞻角度要從比較長遠來看，其實你知道像現在以企業，政府當然是永續，以企業來看，很大的企業在做規劃都是 3、5 年，策略規劃大概 3~5 年，因為你規畫一個五年以上的東西，變動太大也沒有意義，你說五年後你預測維持的不變可能不到一半，也可以說剩下不到一半，因為另外一半影響會一半，會讓這半面目全非，所以另外這半維持不變的也不是可以說用當時五年前的方法去做，這整個都被牽動，何況如果想像 30 年，那都不知道那時候的世界是什麼樣，那當然我們還是可以用這樣的精神。

企 1：政府的話，10 年差不多，民間坦白講，會作 5 年規劃都是國際很大的企業，那如果中小型她做五年規劃，他都不會太重視，那有時候是強迫大家思考思考，讓大家有一點說，往遠處看，那種目的，其實那個計畫絕對很空，很籠統，不抱太多希望，那只是個想像，那那個想像會讓它保持高度的修正空間，每年都作 5 年嘛，今天的 5 年是 5 年後。那政府體系那麼龐大，以國家層級來講我覺得預測 10 年就夠久了。

協 1：那我們是將問題聚焦，具象化的，可以探討的、規劃的、可以準備的，到時候做的也不要把它想太久，想太久就不會把他當真，因為你心裡會想說到那時世界變什麼，我們現在做這麼多準備培訓會用的到嗎？或是說預測未來的人根本就不用去上班，現在國外已經有那種無能服務政府，據點、繳費、完全自動化，沒人服務，那種是最先進，那種說不定 30 年臺灣也有機會變成這樣，因為電信發達，這種資訊硬體的發達，可以讓很多事變成可能，那我們現在的規劃都是以用人服務做規劃，那 30 年後已經不需要那些服務了，變成說你應該去做那種系統的發展，變成說很多資源很多心力應該發展哪些，而不是在人，重點方向就不一樣。

企 1：現在高階文官管的是很多人，因為他管的搞不好管的是資料庫都有可能，沒有錯，如果 10 年，這些人培養，訓練後也用的到，比如說它是一個委任官，簡任官，培訓完 10 年是簡任官，所以培訓你是有用的，因為你可預期的不久後的未來，就會用到這些需要的能力，所以我們來探討說，他們應該從內部跟外部應該具備什麼能力嗎？

協 1：先談問題，從民眾期待的角度來看的話，我覺得現在文官系統，特別有什麼問題，舉例來講，文官連基本的與民溝通能力都沒有，這就是問題嘛！那這就是從所謂人民期待角度，我們對政策的行銷辯護能力很差，上次有個簡任官臨時被推出來開記者會，結果 NG 了老半天還在那裏不好意思，媒體也不幫忙全部拍出來，我就覺得很明顯他這種基本應對緊張，當然這只是舉例可能看些更宏觀的問題，這只是一個角度啦，全球也一樣道理，高階文官應對區域化，區域化的話高階文官反而因應的到，因為他對內要處理國內，對外的話他要有怎樣的技能這部分，從全球挑戰延伸出來的例子啦。

企 1：其實現在我覺得這種時代這些文官，我這一兩年也很多機會去文官學院跟他們互動，也上過幾次那種薦任、簡任那種，所以他們基本上也算高階文官。那在談的時候很多事情他們都有感而發、感同身受，就是說他們已經做這麼久，面對這些問題還是欠缺應變能力。那其實現在我們不管他們之間，因為政府太大了，每個部會給人民的觀感也不一樣，那其實他們是參差不齊，也有很好的。很好的你可以感受到他的系統是比較開放的那他常常要去磨練，像經濟部體系、國貿體系或是中小企業處這些機關的單位的表現普遍都不錯，因為他一天到晚就是貼近民眾，他要服務、他直接面對企業，他要申請麼補助要輔導啦！有經濟發展的壓力，所以經濟部，政府啦，會一直要求要去協助發展經濟，因為經濟發展是最大的政績，所以這些人因為一直有被逼，一直在面對問題，那現在他們會被告就是人民對政府的服務態度，積極度什麼什麼，期望度要求，那我覺得那些表現好那些單位，幾乎不是他的本質的關係，幾乎都是被磨練出來的，素質再高的單位，如果他是封閉的，你叫他出來絕對都很糟糕，因為他沒被磨，沒被磨他的心態就沒有開放，他不用打開，不用打開就高高在上我行我素不然就不理不睬，反正你們也拿我沒辦法我也不用面對，那我就是依然故我，那這種文官你素質再怎麼高都沒有用，他可以這樣，他這樣就可以過活，你如果逼他把事情做好，協助民間處理好，他一直被磨，磨到後來他的態度也好，效率親切，重視人民真正問題，真正有做事情，我現在體認到的是你現在這個單位是一個開放系統，你想面對第一線，接受考驗的，那現在這個時代大概如果是硬著頭皮上場的那些很多都不錯，比如說戶政事務所第一線面對民眾那種，在選票在人民長官要求之下，被磨的愈來愈自然，愈來愈自然親切，人民滿意度很高，所以有時候現在這時代很官僚的都是封閉系統才會官僚，開放系統的已經沒有機會官僚，我的意思是其實政府現在素質服務回應人民需求是相當參差不齊，主要差異點關鍵是在他不是個開放要面對的，如果是的話，從這個我們可以看出個關鍵，你要讓這些人變好，就是把他們開放面對磨練，不是讓他一直上課，沒有用。你把這些人通通變成博士也沒用，因為他被不用的話他就會做自己，他如果不得不去面對的話他就會放下自己，這是人性。所以我覺得讓他們把他們推向面對問題，當然這個原則有些單位比較有機會有些單位沒有，但我覺得應該要讓他們從實務上來歷練，多讓他們演練面對，不管要面對的不用面對的，你在這個機關不用面對的說不定哪天你被調到哪個部門去你就變成要面對，你那時候突然要急就章的練已經來不及了，就像面對媒體一樣。有時候我去講危機處理什麼，危機處理有一塊很大的是面對媒體，談到媒體每個人講出來的都是負面的，媒體這麼糟糕怎麼辦？如何面對媒體？媒體就是一定要面對。但又不是那麼容易，所以你要鍛鍊面對媒體的功夫，你就是要面對他，你要練就一身面對媒體的功夫，然後媒體跟你的關係是既愛又恨的，因為你又想利用又想逃避媒體，你需要他幫你宣傳打

知名度的時候你就巴著她不放，你就說很好，但你出事媒體要來追你就閃說媒體好討厭，不然說他在訪問你報導出來的跟你期待的不一樣，你就說斷章取義。第一個你對媒體瞭解不夠透徹，你沒準備好，所以你看人家來採訪你回去他就有辦法斷章取義，你要做到他斷章取義都沒機會那就是你準備好了。他又不是特別為你報導事情的，他只是來採訪有沒有收視率的東西，他會找有爆點好笑的衝突點爭議點新鮮刺激，他的取角一定會偏。這些面對公眾的能力如果不好，以現代政府重視人民觀感，重視政策行銷、清廉，團隊給人民的印象，沒用好都會影響上面的大頭，也會影響你，你當高階本就要為政策辯護，跟民眾說明交代宣導議題的能力，媒體要怎麼解讀你很難預料。高階文官面對議題面對社會面對群眾的那種磨練要增加，對外的應變力，他不能關在裡面指揮，如果他都不能那他的部屬更不能，因為他們是考試出生，在機關內部歷練。

協 1：那這樣講起來我們必須同時處理兩個問題，一個是發現高階文官培訓有甚麼問題，第二個再談策略。若從民眾的角度來觀察高階文官，除了面對群眾之外，有哪些訓練是必要的。

企 1：高階文官有個很重要的訓練，要體認資訊化，社會變遷所帶來生活型態的影響，因為我們文官普遍都沒有這個體認，但是如果他不懂，他的部屬懂沒用，他的部屬都很年輕很小，他能影響你什麼嗎？而且沒有你交代他會去寫什麼建議嗎？這些什麼報告分析嗎？除非你也懂，你也有個眉目，你說那東西可能適合你，你寫個報告出來，我來支持你，如果他連這個概念也沒有，即使他的部屬懂也沒用，出不來嘛！所以像我們在民間工作，因為民間講的是速度、是競爭，所以我們不能跟整個社會發展的一些尖端的東西太脫節，因為我們要用他，我們要拿它當競爭工具，那如果是我們是個產業跟那個有關那就更不用講，因為我們本來就跟那個為伍嘛，那政府體系這種很少，大部分人在資訊化這個社會的認知了解太少，而且這個東西要讓高階文官了解，因為那個東西已經牽動到整個社會型態，老一輩的人可能不太會用，但老一輩的人只是社會的一環而已，現在絕大部分，大概中年以下，都是資訊化社會產物下的一群，他的生活是跟這完全連結在一起，所以你要對個東西有概念，基本概念要有，這個東西的發展趨勢，改變生活型態是什麼？因為你懂這東西對你非常多好處。包括工作、文書資訊化，你對那些東西的推動支持或著你說知道很多人要要求部屬做事，他都不知道原來他的部屬可以這樣做，因為他不懂，所以他連想像都無法想像，因為他自己不擅長，所以他連指揮調度，應用資源的能力都不足。重點在訓練的人要有辦法讓他們敞開心胸，敢做那訓練的人就很重要，他有辦法提綱挈領，用概念但又連結到實務上，用深入淺出的方式，讓他們體認到資訊化社會種種現象，讓這方面基礎很薄弱的人，有辦法去體認，他可以把這些常識用在他的決策管理或是內部工作效率提升上，這也是一點。

協 1：我覺得民眾對於政府部門的東西是很陌生而遙遠的，一般大概可能辦培訓，如果隨機調查，他們可能講說我搞不清楚他們在幹嘛，我搞不清楚他們做這些是有意義的事情嗎？公務人員慢慢可能會認為培訓、調訓僅是形式，假定這是一個現象，那這現象可能是個問題？

企 1：最主要我覺得政府的培訓，因為我沒在政府待過，但以想像跟認知，他們訓練並沒針對真正需求，他們訓練很多都形式化，因為他們有很多預算要花掉，政府有時候開會或培訓都是派人去或被強制，你一年要公務員要進修幾小時你要累積點數，你要蓋章，不然會影響升遷考核等等，那這種我教過書的都知道成人教育的特性實務導向，參與性、大家一起互動，如果不實用導向的話他就索然無味，因為成人不是像學生時代懵懵懂懂，你給我什麼我就念什麼，他已經很多歷練了，他的心思也分散，他有家庭、社交、工作，心力都已經配置，所以這時候你要他來，如果弄的東西不是對他有幫助的，他是來這邊敷衍你準備交差去，如果你弄的東西跟她的生活是脫節的，所以說沒有脫節但是你的方式太死板，太死板吼有點枯燥乏味，那為什麼我們說成人教育需要互動參與，就是避免死板，照本宣科一個人在那邊念，不要說 45 分鐘，半分鐘就睡著了…但是那個東西如果是動態的參與的，你很快就切入，要你動腦筋，要去想不是很艱澀枯燥乏味，或是說跟那種實務上連結格格不入我們就可以很專注，一直討論解決弄到處理完，所以那個方式文官學院已經開始重視，所以為哈佛那種個案教學來去互動，提問題，分組討論，來引導他們進入實務狀態，避免以前那種演講式授課。

協 1：所以這大概主要是問題面，我們有提到幾點，一個是教學方法怎樣去跟成人學習接軌，包含剛提的培訓師資整個能力的議題啦，然後資訊化可能帶來的改變還有訓練可能流於形式跟程序，然後還有培訓目的跟能力建立之間的關連。

企 1：我前兩三年都有參與農委會他們在推動聽說是做工研院的，其實工業系統的一些機構，他們都很重視一種叫做職能訓練，…那一個概念就是在講說不同的階層，不同的職能、職務，他們所需具備的能力，接著你有低階跟中階高階的在去區分，其實這種訓練在企業很普遍，你是管理職低中高階，非管理職低中高階，專員，高級專員，總工程師，不同階層的人在管理職，管理能力方面，不同階層要具備哪些訓練與哪些能力，愈下面的就愈執行面，愈上面就帶有決策領導規劃考核比重就愈高，前瞻能力，再來就是職務，你不同部門的專業屬性，比如做財務、法務、人力資源、工程部門、行銷部門、業務部門。你在專業領域裡，你從淺的到深的，你個別要具備的能力，這就是在建構那些東西，但你要講個架構執行的話就大概是這樣，你一定要去把他的從低到高階他會遇到不同能力需要你要去把他界定出來，比如說當他是科長的時候，大部分還是以執行為主，但是貫徹執行每個人都知道，如何讓他貫徹執行，一個就是要讓他專業夠，政策執

行第一個就要專業夠，第二個就是讓她意願夠，意願夠就會牽扯到考績什麼的，環境配套管理的問題，激勵的問題，那專業夠就是她在工作訓練中形成學習型組織，不斷訓練提升，不斷形成一個組織文化，但那是個精神提醒你因為外界環境變遷速度太快，以前因為這樣子讓你做成功的今天可能這樣子就會失敗，所以你要有一種自覺，你今天熟門熟路的今日的方法外，你還要體認可能有各種變數生成，你都還要列入考量，你要聆聽耳朵要張開心要打開，不要一看到位階比你低就認為他只能聽你的，不要遇到類似的問題你就認為你的方法不會錯，不能有那樣的心態，那可能十之八九老方法，如果你很純熟，老方法可能會幫你解決百分之八十的問題，可以讓你繼續成功，但是你就不能固執到說一成不變，還是保有一種開放隨要去了解外界環境可能的變化，競爭者的變化，人家的技術也在變化，客戶也在變，隨著市場的變化，供應的產品，跟你類似的競爭愈來愈多的時候，但我們很容易有這種盲點，就說有點經驗有點資歷後就開始自以為是，覺得已經夠了很厲害，這也是一種組織文化，這些東西都會影響一個高級文官她在工作，會影響到他能不能發揮，他的專業力持續提升，組織文化是一種每個人都還是有一種一定的謙卑，隨時感到不足，遇到問題你整個找大家研究討論，各方意見力量資源整合起來統合運用，甚至內部不夠還整合到外部去。那現在很多各種急難救助災變啦水災啊不是都是靠外力嗎？媒體也變成通報系統，非營利組織很多，全部社會總動員，這種整合能力可以有效幫你解決問題的那種培養，還有最後回歸到讓你在個系統工作的動力，讓你有意願付出的那些什麼考績什麼加進來，我覺得所有因素都一起加進來，才能讓一個人在一個組織裡面真正能夠提升他的那種，因為我們面對社會或是面對這種全球挑戰，我們面對任何決定我們表現的，第一個就是我能不能，第二個是我願不願意，能不能是關鍵，不能的話全免談，無法面對，要能的話就要訓練培養專業提升要持續的，功夫有練準備好就能。再來就是影響我們願不願意，組織的文化跟考績制度，這個組織一個文化大家都很有熱誠，都不會計較熱心公益，在這種氣氛下工作很愉快，如果組織文化是推卸責任、怠惰，多一事不如少一事、冷漠，所有人都沒有用，因為你也不會想要動。組織文化是個氣氛，保健跟激勵因素，考績制度裡同時涵蓋保健跟激勵因素，文化較偏激勵因素，因為他沒約束，強制力，好像社會風氣，如果他本身的機制，就說保健跟激勵設計好，我們本來就會有意願，加上氣氛好就會做得很快樂主動有意願，如果沒有，那就很個人化，所以一個人願意非常重要。我們常在談一個組織是生生不息的，所以他應該培養的是他的專業持續提升的專業本位，工作熱誠，服務意願導向，再來他要有好的教育訓練產生一個良性循環，就是把我們有問題不足的東西都要有問題意識，改善意識，檢討意識，然後透過教育訓練不斷改善提升，產生一個循環 所以再談績效考核裡有個重點，除了獎勵報酬那些好的之外，有個重點就是針對那些不好的原因要幫

他找出來分析出來然後去培育他，這樣他就有辦法藉這個工具愈做愈好，你如果把這個東西流於形式化，問題永遠存在不去碰的話，他做一年兩年三年十年二十年始終都是原地踏步，問題永遠存在，對他來說是很不公平的，所以當主管的責任是你在幫部屬打考績的時候，一方面要肯定他一方面要讓她知道他的狀態，然後你要告知他，你如果不告知他，你對他觀感不好，你每次給他不好的考績，那你是沒善盡領導管理的責任，因為你沒有點出他的不足，你沒告知他的標準，要如何做才能拿到高分，你就對他有偏見，不告訴他他不知道改善，考績不好，對她不公平，這是主管責任，所以你真的要談這些未來高階文官服務回應社會需求等等，會愈來愈改善，這是一個整體牽動的，我們不能全面掌握他們應該受哪些培訓，但其中一個面向就是在”能”這個部分，你讓他能還要讓他願意，現在企業在找人的考量，能力變成是基本的，在看的都是態度熱誠配合度，態度決定一切，態度自傲自以為是的不太會用，掌握不住的態度不讓人放心。在政府裡也是一樣，你要讓他培養他好的態度，工作態度，但態度會受整個機制影響，還未進職場的人，他的態度是先天的特質，熱誠的人，不管找什麼你去參予你都會表現熱誠，熱誠如何延續就是受機制影響，兩三年，三五年，大概就已經消磨殆盡，熱誠到最後變禍害…

協 1：大概我想最後部分主要是第三題，比較麻煩的是，就他現有文官制度培訓內容去思考他改進的方向，第三題基本上比較偏向能的方面，怎樣去培養他的能。從初步的訪談意見發現說要把培訓制度作的好，最重要的層面就是建立制度，以培訓內容來看，這個制度要做的好要建立改善的話，這個培訓內容以後可能必須要做到所謂課程內容統一協調，這是第二層次的問題。那最後第三個層次可能就會有些具體的項目去因應對照他前面談的這些。我們現在常是透過訪談 就是說就制度來講，假設整個培訓是個制度的話，大家覺得應該怎麼改。

企 1：那這樣要先對現行的那個訓練結構有一點點了解，才有辦法說明。不過剛好，剛好就是說我們的想法是說從那個企業角度來看這個問題。我覺得現在的高階文官，要體認到現在社會不管在哪裡，都是競爭導向，即使在政府都是競爭導向，其實這個競爭導向會延伸衝擊到他們的是什麼咧，第一個，他的官位有時候會變換的很快，他要有這個體認，那他如果有個體認，他不想被換掉的話，他就要有競爭力，他思考競爭力再去思考該怎麼做，現在這個社會太透明化，資源有限，要做的事情太多，然後全球不管是區域化或全球化，大家好像地球是平的，大家好像都完全流通的，所以在這種狀況下，愈來愈少有人能夠掌控一些 under table 的交易。訊息透明化後，在競爭上變成說，當然任何時代都會存在一些特別政治，那些都變成，我們講常態的，就會面臨來自四面八方的各種考驗跟壓力。就是他要知道現在社會型態是這樣的，所以他如果愈有這個體認他心會愈開放，不會說人家要來跟他溝通什麼他拒絕不接受，人家要跟他談什麼他老是用舊觀

念，就是說他會變得很有彈性，樂於接受各種可能性，他會很願意跟人家談，會商量，善用審核，多方審核，這是一個腦袋的轉變，有的人他到了這年齡是不願這樣的，他不先軟化先打通，坦白講他已經喪失當一個高階文官的能力跟資格，因為未來的社會更需要這樣的頭腦跟特質去應變 所以我剛一直在講，這個競爭社會，競爭時代籠罩在每一個地方，非營利組織都這樣了何況政府組織，資源很少沒有預算，都走向這樣了，他們都要社會企業，何況是政府，城市競爭，像五都之後，五都之間彼此爭奪地位，爭奪他們在亞太地區有什麼優勢，去跟周邊這些城市往來競爭，他們也都是裡裡外外在競爭，所以將來的高階文官他會完全體認到，高度競爭社會的時代，他是活在這樣的時代，觀念作為一定要非常彈性開放，重視資源整合這最重要，資源整合者很難，但如果你擅長資源整合，你才有辦法把不可能變成可能…助力要讓他進來，然後靠助力去擋阻力，去溝通去化解阻力，這種思維是愈高階的文官愈需要面對的，特別是有時候，一些天災地震發生，他們有時候都要到第一線去做溝通，或著是說你要知道，常常他們就是在衙門裡面待久了，都不知道老百姓的感受，有時候他們雖然人生歷練很多，有聰明的智慧，但有時候他們與社會脫節，脫節的離譜的時候。所以不用說高階文官，連那種特高階的，已經是頂級的這些政府首長級的這些高官，他們有時候都會有這種走樣的演出，所以我覺得沒有去歷練，沒有去面對是培養不出來的，這些人都很聰明很厲害的，還是會犯這種錯，如果說我們有在重視 這些人他要回應社會人民的期待啦，然後把這些東西要求標準化，拉到個層次的話，這是永無止境修訂啦。這個你幾乎要期勉高階文官走向一種類似，企業裡面的經營者的，他如果有經營者的思維，他就會全面去看問題。對事情有使命感，他就會一直去開拓他的服務範圍資源，他會去做更多更多，就好像經營非營利組織的，他本來服務一個社區，它擴大他還要串連，他要跟國際什麼什麼，這就是經營者意識，第二個他就是他要把這個版圖擴大，再來就是他訓練，他領導他的團隊，團隊熱誠跟執行力，那所謂執行力當然就是把他們組織所希望的目標或功能有效作出來，能夠做出來。但是問題在，你如果讓一個公務員，他只是一個高階公務員，還非經營者，真正影響心態一個重要關鍵就是切身感，我們做任何事情，決定我們態度的就是切身感高不高。切身感不高的話我們絕對是量力而為，切身很高的話我們絕對是盡力而為，公家機關無法提升的就是切身感這個問題，他無法再拉高了，我怎麼領都是這樣的薪水，我幹嘛把自己完全賣掉，坦白講一來會去走公務員路線的人也有一些特質，比較保守，他希望有個穩定的，穩定對他來講非常重要，他不喜歡太不可掌握，充滿變數風險，讓它處於驚濤駭浪不安定，那對他來說是種折磨，所以他希望一個穩定的系統內按部就班，腳踏實地這樣。

企 1：你在組織設計上，切身感的設計沒辦法到很高的時候，你期望於他付出的，把一個組織弄到很好也是可遇不可求，這都嘛很久使命感，犧牲奉獻的精

神能力的人才會，所以說公家機關也是有那種好的，他真的很很有犧牲奉獻服務精神，那這種絕對不是法律要求他的，絕對是他自願的，他願意這樣做。但我們現在是把層次拉高，泛泛之論沒什麼好談，關鍵核心就是切深感。所以我們希望他能有更高於水準的表現，就是要在設計上讓他有切身感，切身感能夠讓人變得態度非常積極，如果事不關己就別對他期望太高。所以制度的設計要考量人性，如果說從做事面，政府跟企業一樣都是談做事，光談做人處事的都無法生存，壓力都大，都被盯很緊，所以就是從講做事面，我們如何讓有競爭力、績效，去設計善待高階有決策力有掌握資源，領導一群人整個團隊什麼都交代他手中，讓他運用的這些人應該具備的觀念態度、責任感，然後制度上的設計變成讓他有些驅動力，讓他好好，我常常去講講到那種主管人員那種，我都會講到一個，我們以前被要求說，你如果沒有開除過十個人，你這輩子也不知道什麼是主管。

企 1：打考績通常是高階文官的職權，在打考績的過程中你就是要肯定那些好的，不好的你要讓他知道原因，期勉她改善，然後把你要求目標標準什麼都宣示的非常清楚，而且打考績之前你要做好準備就是，工作的指標，績效的指標都是明確的，我將來是根據這些東西來衡量你的好壞的，那那些東西如果是清楚的，你的組織目標、部門目標，還有整個任務你就會釐清的非常清楚，不是每天在那邊打迷糊仗。第一個讓每個人很清楚自己的工作目標，衡量指標在談的過程中，每個人都有備而來，我要來打卡了，每一個人人都帶著我的績效去跟我的主管溝通，看他對我的認知，我的認知我很好，看他對我的認知，如果落差很大再來溝通，為什麼會這樣，讓她有機會告訴我哪裡不行，經過溝通的考核也會比較可觀，會愈做愈好有改善成長的空間。我們是在講說從政府的競爭力，做的效率品質服務好，民間，國與國之間競爭，整個國家的競爭力，服務民間創造一個好的經營生活教育環境，這些公務人員可做的是還非常非常多。今天探討這個問題的前提是，要先對現狀不滿，我們認為現在這樣是不行的，還要持續提升，我想考試院他們提的考績法改革也是想要打破嘛，提升競爭力回應人民需求，讓公務員做的有尊嚴，他揭發幾個目標中指無非就是要讓他們做的有成就感有尊嚴，因為這些人也是好不容易進去，整個國家資源那麼長的時間，要怎麼樣好好用他，讓他做的有成就感，這些都是環環相扣的。

企 1：運用職能地圖的概念，先從組織定位、部門定位、工作職掌、工作規範先切入，先釐清為什麼要設這個部門？這個部門要發揮的功能價值是什麼？這就是為什麼要有這個組織？組織出來以後你先設部門，這個組織當初設立是要提供給社會甚麼服務價值？這是一個大前提。在個前提之下需要幾個部門來分工，所以你這個部門在達成每次目標都是有定位功能的，就是成立你這個部門要去幫這個組織去達成什麼樣的功能？所以那個東西要釐清。現在有個很大問題，就是很多組織已經很久不檢討這個了，那他的組織定位跟部門功能都隨著人而異，誰進來，他喜歡什麼他重視什麼他就

發揮什麼，公家機關沒人盯，所以企業相對容易被檢視。所以政府組織如果沒有充分的角色就應該檢討組織，如何讓他們培養對組織有個經營的責任意識，包括浪費也要檢討，可在發揮跟強化的我要強化他，調整組織，有用的轉到有用的沒有用的就停掉收編。資源有限，做高效益的運用，有成本觀念，是將來領導人不管在任何地方，只有用個觀念才堪稱一個好的領導者。

附錄 4：政府部門「會級」代表前期訪談逐字稿

訪談對象：考試院所屬機關副首長（考 1）

訪談時間：2010 年 11 月 2 日（17：00~18：00 PM）

訪談地點：受訪者辦公室

訪 員：陳秋政 協同主持人（協 1）

紀 錄：謝儲鍵 研究助理（助 1）

考1：第一個我看到的問題是說，為何要用30年？公務人員平均退休年齡是多久？30年已經改朝換代了，全部人員的結構都不是裡面的人，他可能會跟你 challenge 個問題，那就沒有所謂的策略可行了。第二個從planning的角度，因為我是覺得規劃來講的話，愈遠的目標愈難設，所以我們政府的規劃，我們把他做一個definition，1年以下叫年度計畫，1年以上到6年以下就是中程，6年以上是屬於長程，那我看過的比較屬於政府機關的比較長的算是國防部，他提過10年建軍的策略，那個已經算相當好，要forecasting 10年以後的東西會有困難。

協1：我先跟您做個回應，您後續的回覆可在這個基礎上去回覆，第一個我們要暫列30年，是因為世界各國談前瞻時都是20年或30年起跳，當然我們剛注意到你剛提的這個問題，所以我們今天也是希望先聽大家意見，覺得國內人事、文官訓練的規劃，如果真要談應該要用多長來看就好？所以您可以從個地方提出您的見解，然後後續的答案就在你認為的這個應該假設是五年，假設是10年，你的建議就可以在個基礎上回答。

考1：你講的個東西就是要涉及到，第一個你要考慮的是，你這邊定義的高階文官是在幾職等上。

協1：目前我們了解考試院、人事行政局主要的這兩大訓練系統，其實本來有些討論，但目前把他界定在，比如說10職等是高階文官，11職等是一個培訓的pool要晉升到高階主官，12職等就是界定在高階主管，如果說實務上有個共識，那我們後續也會朝這個角度去回應實務的需求，作為這個研究設計的一環。

考1：所以如果說一個公務員，從他升到十職等，順利的話差不多10年。目前是至少10年，不過個部分要探討基本數字，可以去翻銓敘部資料來支持這樣的規畫主張。所以如果從資料裡面來思考，我們看一下它程序的那個取決，我們在思考我對那個長期定義的這個部分，我們前瞻的定義大概define在幾年？第二個我希望不要太少，按照我看國外經驗的狀況，我在19幾年時到加拿大那時候就說他2000的公共服務是多少，1995、96年，所以他的時間概念大概就是四年的狀況。然後我覺得因為政策會隨著政府組織改變會受到影響，所以我們從事規畫的狀況的話，比較常被使用的狀況大概是4年或6年，那你一定會問說4年或6年的準備時間大概多久，大概他的earlier plan

大概是在他的前兩年，比如說你是2010，那你開始實施2014，但你從事規畫作業理論上比較適合的時間是2008年，抓兩年時間去做，那現在政府計畫實行他會有兩年滾動式概念，那政策他也會有比較快的狀況。換言之，我現在需要的公務員。你如果要符合我未來政務推展的需求，才是key point。

考1：高階文官培訓也是從個角度來看，你要看未來我真正在在高階人才需求這個部分裡面，她真正需求在哪裡？你應該可以轉變政府人力結構，然後培訓主要職能就是這樣的需求，你要讓未來的potential屬於具有這種potential人才，這裡面變為我的人才庫檔案，然後可以讓她在真正的職位出去之後找到位置，而且順利成章接下來，這就是培訓最重要的極致部分，如果從此角度看的狀況，內部或外部環境都是做策略規劃評估一個很重要的部分，要不要說從人民的期待跟全球挑戰這個角度裡面思考，我覺得這兩個item，你如果要提可以多提幾個，不要只提一個，政府不只是老百姓希望你做什麼就做什麼，其實這不是一個有為的政府。有為的政府應該做說老百姓看不到的東西我可以幫他服務的到，你應該做超越他需求的部分，那外部因素部分，全球挑戰只是外在環境諸多因素裡極小的部分，政策的部份內在環境包括組織、結構、人力各方面都有，12M，甚至15M。內部你要考慮他的tempo，就是技術還有各項的經濟啊那些因素的考慮，所以就多選幾個阿不然就放空，我相信你找的都是專家，專家你把它限制在範圍裡，他反而跳不出框框來。

協1：我們這邊形成問卷時，基本上會條例出來，內部面向、前期訪談，文獻出來，目前有6點，你的同意程度，後面因為是德爾菲問卷，會有一個欄位是開放題，覺得不只那6點，還有第7點，還有可以針對那6點，我們下面有個欄位「你同意這點嗎？」你要幫他做文字修改，這是技術上可以做的，所以等一下麻煩您從現在角度，那內部我覺得哪幾點是重要的，那外部哪幾點是重要，還是內部外部之外還有您考慮的。

考1：我們看一下新加坡，新加坡他的那個狀況，你看看，他並不侷限說本國人才可當公務員，這種概念狀況跟我們很多想法不一樣，我們一定要中華民國國民，但是有啦，現在有開放有少數頭頭職位，像中研院的院長，外國人來當也可以，但那是個別的。所以我們今天談策略觀念，「我們是不是還維持原來的這種公務人員結構的體系？」這是一個一個strategy，不是說所有人才不足我自己來設一個培訓部門，你政府應該想的辦法應該是我怎麼樣去更open的架構之下，去吸引可以來真正帶領國家跟人民作相輔相成，這是一個不一樣的想法，這是屬於人才的recruitment的問題，不是training的問題。從人力規劃，跟中長程國家需求的策略角度思考，其實真的會有很多不一樣的想法，我覺得這才是政策跟策略的規劃，當然有些我可以根據我的經驗來講，像我們以前經建會或研考會在做中長程規劃的部份，大概都是兩年，所以像你這裡面講說以一個這麼長的時間內來作業的狀況的話，我覺得可能他看的部份會對遠程的部分就用一個模糊的概念帶過，他

看不到真正的需求，因為太長太遠。我建議你們小組可以思考縮短時間，培訓面對的環境我剛有談過要採取的策略，其實有很多思維可以轉換，比如說公司部門人力轉換，像這個東西我們也常談，但也始終找不到一個解決環節。

協1：如果我們聚焦在培訓，不談所謂的recruitment，那是否應當存在一個機制，讓高階文官得以體驗企業的競爭環境？

考1：這個是可以做的，而且我們在高階的培訓這部分，我們還是太注重說他在同個系統養成的這個教育，所以你也可以看的出來我們在這個部門的轉換是不足夠的，機關之間的轉換其實…那你看到，尤其是這兩期，哈佛企管評論，他探討好幾個topic，裡面概念就講高階就像帶兵一樣的部分，我覺得非常不錯，我建議可以去訪問匯豐資深副總裁。跨部門間的歷練真的是不夠，我要強調的一點 就是說其實你橫向的輪調部份，就是一個很大的閱歷的成長，我們高階主管很重要的你絕對不能部門的思考，你一定要跨部門的思考，像我長期的教育接受在哪裡，就是從研考會培養我那個國家資源要怎麼運用，要怎樣把跨部門整合跟協調，這是在他一個planning裡面一個非常重要的一個思考，所以說類似這種，包括我跟私部門、政府的機關跟機關、院跟院之間，甚至於培養國際視野的這個部份的，甚至於國際性組織的部分，都是很好的歷練，很重要的step，不是說我就是個工作，這樣會變成固守在領域裡。我們大學行政學老師說組織是個有機體，他要適應環境不斷作成長，可是我們看到的不是這個樣子，但它被綁死，機關沒有任何活力，我現在要做的就是解除限制，所以我從組織基準法這個部分裡面，我讓他授權給部會的首長，讓他有權去變動他的組織，我今天把專員改成一個科長我不需要經過層層體系去改，只要自己做決定就可以，這個東西是讓它活化更有彈性，相對的，如果我們人員的經歷，可以跨不同的部門的狀況，其實他對問題的看法就不會侷限在自己的本行，那我常在講組織不應該綁死，讓他鬆綁、讓它活一點，一個組織可以從3等跨9等，那是你在不同時間符合他的狀況，可以節省管理行政時間，跨部門培育可以訓練其問題分析、國際化程度，讓他更具深度，不會侷限在自己想法，我大概回答就這些。

附錄5：德爾菲問卷前測版本

壹、填答說明

- 一、本研究目的旨在針對「高階文官培訓問題、策略與制度建立」，以10年前瞻規劃為期提出具體政策建議。請您針對每一個指標的題目，以”V”勾選「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」其中一項，如勾選「不同意」或「非常不同意」敬請註明修正意見。
- 二、何謂「高階文官」？綜整文獻檢閱的成果，並參酌考試院所屬機關及行政院人事行政局的討論共識，將10職等視為高階文官儲訓對象，11職等視為高階文官，12職等以上則為具有兼任高階主管能力的文官。
- 三、本問卷內容分成四部分
 - (一) 第一部分：請 您以「10年前瞻規劃」為期，針對問卷所列之高階文官培訓可能遭遇的問題，表示您的同意程度（亦可於空白欄增列具體問題）。之面向適切程度表示意見。
 - (二) 第二部分：請 您以「10年前瞻規劃」為期，針對問卷所列之高階文官培訓可能採用的問題解決策略，表示您的同意程度。
 - (三) 第三部分：就高階文官培訓的制度建立，研究團隊整理相關文獻所提建議及前期訪談的結果，歸納四大面向作為未來培訓制度建構的參考基礎，請您就各面向適切程度表示意見。
 - (四) 第四部分：前述四大面向各自又可區分為若干次面向及具體衡量項目，請您針對前述次面向及其所轄衡量項目之適切程度表示意見。
- 四、檢閱本研究所擬之面向、次面向及項目後，若 您認為應增加、刪減或有其他意見，請填寫於「修正意見欄」及「綜合意見欄」。

貳、開始填答

第一部份：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能遭遇的問題

為進一步釐清高階文官培訓面臨的問題本質與壓力來源，研究團隊將問題區分為內部及外部問題。內部問題係從「人民期待」角度出發，外部問題係考量「全球挑戰」等因素。

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1、欠缺應變能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2、工作熱忱與切身感展現不足 《修正意見》： | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| 3、政策宣導能力不足 《修正意見》： | | | | | |
| 4、資訊化程度不足 《修正意見》： | | | | | |
| 5、師資來源未因應時代變化與需求 《修正意見》： | | | | | |
| 6、課程內容與需求關連不足 《修正意見》： | | | | | |
| 7、政策執行能力不足 《修正意見》： | | | | | |
| 8、訓練缺乏聆聽民眾需求的機會 《修正意見》： | | | | | |
| 9、 | | | | | |
| 對「高階文官培訓之內部問題」的綜合意見： | | | | | |

| | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | | | | | |
| 1、對國際競爭瞭解不足 《修正意見》： | | | | | |
| 2、資源整合能力不足 《修正意見》： | | | | | |
| 3、培訓機制未能擇優汰弱 《修正意見》： | | | | | |
| 4、文化面與社會面涵養不足 《修正意見》： | | | | | |
| 5、團隊領導能力不足 《修正意見》： | | | | | |
| 6、 | | | | | |
| 對「高階文官培訓之外部問題」的綜合意見： | | | | | |

第二部分：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---|-------|-----|-----|----|------|
| 1、授課方式多樣化 《修正意見》： | | | | | |
| 2、發展「職能地圖」 《修正意見》： | | | | | |
| 3、導入課程設計評估機制 《修正意見》： | | | | | |
| 4、高階文官角色定位為願景與實務的整合者 《修正意見》： | | | | | |
| 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖 《修正意見》： | | | | | |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 《修正意見》： | | | | | |
| 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇 《修正意見》： | | | | | |
| 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向 《修正意見》： | | | | | |
| 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 《修正意見》： | | | | | |
| 10、 | | | | | |
| 對「高階文官培訓之問題解決策略」的綜合意見： | | | | | |

第三部分：以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1、確立培訓目標 《修正意見》： | | | | | |
| 2、設計培訓課程 《修正意見》： | | | | | |
| 3、執行培訓計畫 《修正意見》： | | | | | |
| 4、相關培訓計畫配套 《修正意見》： | | | | | |
| 5、 | | | | | |
| 對四個面向綜合意見： | | | | | |

第四部分：四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|----------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1-1. 滿足民眾期待 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-1. 深化工作熱忱與點燃服務切身感 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-2. 避免施政與社會需求脫節 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-3. | | | | | |
| 對「滿足民眾期待」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 1-2. 面對全球挑戰 《修正意見》： | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1-2-1. 增加對國際競爭的瞭解 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-2. 落實培訓機制的擇優汰弱功能 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-3. 提升官員文化面與社會面涵養 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-4. | | | | | |
| 對「面對全球挑戰」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「確立培訓目標」面向及所轄次面向的綜合意見： | | | | | |

| | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 2、「設計培訓課程」之面向 | | | | | |
| 2-1. 建立核心能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策宣導能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策執行能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-5. 培訓高階文官資源整合能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-6. 培訓高階文官團隊領導能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-7. 培訓高階文官參與決策能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-8. 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-9. | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 對「建立核心能力」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-2. 擴大師資延攬來源 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-1. 擴大延攬成功企業家擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-2. 擴大延攬非營利部門領袖擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-3. 擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-4. | | | | | |
| 對「擴大師資延攬來源」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-3. 擬定課程計畫 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖概念 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計評估 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-4. | | | | | |
| 對「擬定課程計畫」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-4. 主要課程內容 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-1. 應重視公務倫理課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-5. 應重視資訊化課程 《修正意見》： | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| 2-4-6. | | | | | |
| 對「主要課程內容」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「設計培訓課程」面向及所轄四項次面向及衡量項目的綜合意見： | | | | | |

| 3、「執行培訓計畫」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 3-1. 教學方法多元化 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-3. 納入民意機關備詢演練 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-4. 建立高階資深文官經驗傳承講座 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學等方法 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-6. | | | | | |
| 對「教學方法多元化」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 3-2. 培訓機關的設置 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-1. 高階人力的培訓機關應予整合 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-2. 高階人力的培訓機關應予分立 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-3. 培訓機關可考量委由民間辦理 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-4. | | | | | |

| |
|--------------------------------|
| 對「培訓機關的設置」次面向的綜合意見： |
| 對「執行培訓計畫」面向及所轄二項次面向及衡量項目的綜合意見： |

| 4、「相關培訓計畫配套」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------|-----|-----|----|------|
| 4-1. 統一各機關獎學金選派制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-2. 設計儲備幹部制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-3. 強化機關間輪調制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-4. 建立跨部門（赴企業、NPO 或國際組織）研習制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 《修正意見》： | | | | | |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 《修正意見》： | | | | | |
| 4-7. | | | | | |
| 對「相關培訓計畫配套」面向及所轄次面向的綜合意見： | | | | | |

本次問卷到此結束，謝謝您的合作！

附件 1：前測問卷內容解釋（面向一、二）

面向一、若以 10 年作為前瞻規劃時程，請問我國高階文官培訓目前遭遇哪些重大問題？建請分由內部及外部兩個面向回答。

（一）內部面向：從「人民期待」角度出發。

- 1、欠缺應變能力：整個高階文官應朝向開放系統，高階文官需要經過磨練，貼近民眾，面對企業（輔導與經濟發展）與面對問題。
- 2、工作熱忱與切身感展現不足：服務態度不夠積極，必須脫離封閉的體系，強迫高階文官到第一線處理面對問題，培養有效率、親切、重視問題，培養處理事情的積極態度。
- 3、政策宣導能力不足：公開面對人民群眾社會議題的磨練要加強，對外在環境的應變力加強。經營各種關係，高階文官需要練習面對人的技巧，面對公眾的能力。重視政策行銷、重視清廉重視團隊的印象。
- 4、資訊化程度不足：需體認資訊化，社會變遷所帶來的生活影響，牽動社會型態，了解發展趨勢。
- 5、師資來源未因應時代變化與需求：對於國家文官學院培訓師資問題，尋找公部門、私部門與非營利團體以外的師資(例如:社區專家)，與成人教育接軌。
- 6、課程內容與需求關連不足：不同階層、不同職務需有不同能力訓練(目前臺灣已有)，「管理職、非管理職」區分管理能能力訓練，越上層需要有決策、領導、規劃與前瞻能力。不同部門的職務（業務、行銷、財務、法務、人資等部門）從淺到深的能需有一系列課程規劃。尋求高階文官間的互動、動態參與，快速切入政策主題。
- 7、政策執行能力不足：提升專業本位能力，形成學習型組織、組織文化，整合內外部組織，並改善激勵誘因，提升服務意願。
- 8、訓練缺乏聆聽民眾需求的機會：政府與人民在解讀每一件事情的角度有所不同，因而高階文官訓練過程應提供機會，培養其了解民眾需求為何，乃至於進一步加入績效，同時運用策略的概念，才能產生較為符合人民期待的施政優先順序。

（二）外部面向：從「全球挑戰」等考量出發。

- 1、對國際競爭瞭解不足：在封閉的官僚體制，加上職務歷練窄化、國際徵材管道受限等影響，可能導致高階文官威脅感不足，無法體認社會是競爭趨勢導向，對議題發展的可能性缺乏判斷，無法造就多方整合協調而形成政策的能耐。我國在人才的聘用上無法像是新加坡等國家，其不侷限本國人才才能擔任公務人員，可從國內、國外尋找優秀或特殊需求的人才，對於我國在人才不足的部份怎麼樣去開放，才能使國家走向正向的發展。
- 2、資源整合能力不足：面對國際性、區域性的挑戰，高階文官需要面對的

事情不僅必須打破既有組織疆界，更需要懂得整合營利及非營利的力量，但我國高階文官普遍缺乏這部分協調溝通的意識，乃至有與社會需求脫節的危機。

- 3、培訓機制未能擇優汰弱：高階文官的培訓乃是未來國家菁英的育成過程，必須發揮擇優汰弱的基本功能，無法適應的人員應退出團隊。
- 4、文化面與社會面涵養不足：全球化所強調的不僅僅只是強調政治、經濟乃至於競爭力而已。全球化所談論的是人與社會之問題，高階文官更應該去思考在文化層面中，不只是物質層面，去思考政府的施政作為會對人民的社會生活與公共生活造成什麼影響。
- 5、團隊領導能力不足：高階文官擔任部門主管機會頗高，培養其具有整合內部、前瞻未來的團隊管理能力顯得相當重要。但政府部門績效難訂、保障過多，普遍缺乏企業經營者意識，看問題缺乏全面思維，缺乏激起組織或團隊服務熱忱的領導魅力。

面向二、面對前述的內外問題，請問在 10 年前瞻規劃的前提下，要想解決內部及外部的高階文官培訓問題，應該採取的策略為何？

- 1、授課方式多樣化：以「分組討論、個案教學帶領學員進入實務狀態」，演練其團隊領導能力、資源整合能力、應變力、政策執行能力等。
- 2、發展「職能地圖」：職能地圖的發展讓每位公務人員得以確認公務生涯的挑戰，及早確認其公務生涯的發展歸屬，明確告知其公務歷練的路徑與就任職務之間的關連，同時也是作為訓練需求評估的基礎工作，以利各階段訓練計畫安排。
- 3、導入課程設計評估機制：定時舉辦「專家會議」評論高階文官訓練的規劃內容、課程內容是否符合需求。專家會議成員必須具備跨部門參與的特色，包括政府部門、企業部門、非營利部門及公務人員代表。
- 4、高階文官角色定位為願景與實務的整合者：高階文官對其組織內部要能夠整合組織內成員的共同想法型塑出願景，當整合出內外部的需求後即能形成一個行動目標，整合對於高階文官來說是領導力的體現，是相當重要的一件事情。
- 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖：師資的洽聘應擺脫傳統來自學界、公部門與私部門組織，應加入非營利組織、社區組織乃至民間個別議題的意見領袖，因為這些一般的組織或民眾即是代表相當多民眾之看法，若由他們來授課，將能帶給高階文官不同的想法。
- 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養：高階文官之訓練應讓其瞭解何謂整合？以及該怎麼去整合？要讓高階文官學習何謂公共對話，因此在培訓的課程中整合的這個理念落實於課程當中。
- 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇：高階文官應避免同一系統的養成教育，應透過不同體驗，如體驗企業競爭環境等，或是跨部門間之歷練，訓

練高階文官不能僅只有部內思考，而是要進行跨部門的思考怎麼去整合與協調所有的事情。

- 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向：整個高階文官培訓的運作機制與系統必須要能符合國家的目標與策略導向，因此必須確立高階文官的願景為何？將願景與政府的施政目標、國家的發展目標相結合。
- 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性：學習國外的例子，首先先找出國外幾個國家他們共同的核心能力為何？從其共同性著手並規劃出符合我國國情特殊性的核心能力，將訓練跟職能與核心能力扣合。

附錄6：第一回合德爾菲問卷

壹、填答說明

- 一、本研究目的旨在針對「高階文官培訓問題、策略與制度建立」，以10年前瞻規劃為期提出具體政策建議。請您針對每一個指標的題目，以”V”勾選「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」其中一項，如勾選「不同意」或「非常不同意」敬請註明修正意見。
- 二、何謂「高階文官」？綜整文獻檢閱的成果，並參酌考試院所屬機關及行政院人事行政局的討論共識，將10職等視為高階文官儲訓對象，11職等視為高階文官，12職等以上則為具有兼任高階主管能力的文官。
- 三、本問卷內容分成四部分
 - (一) 第一部分：請 您以「10年前瞻規劃」為期，針對問卷所列之高階文官培訓可能遭遇的問題，表示您的同意程度（亦可於空白欄增列具體問題）。之面向適切程度表示意見。
 - (二) 第二部分：請 您以「10年前瞻規劃」為期，針對問卷所列之高階文官培訓可能採用的問題解決策略，表示您的同意程度。
 - (三) 第三部分：就高階文官培訓的制度建立，研究團隊整理相關文獻所提建議及前期訪談的結果，歸納四大面向作為未來培訓制度建構的參考基礎，請您就各面向適切程度表示意見。
 - (四) 第四部分：前述四大面向各自又可區分為若干次面向及具體衡量項目，請您針對前述次面向及其所轄衡量項目之適切程度表示意見。
- 四、檢閱本研究所擬之面向、次面向及項目後，若 您認為應增加、刪減或有其他意見，請填寫於「修正意見欄」及「綜合意見欄」。

貳、開始填答

第一部份：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能遭遇的問題

為進一步釐清高階文官培訓面臨的問題本質與壓力來源，研究團隊將問題區分為內部及外部問題。內部問題係從「人民期待」角度出發，例如民眾期待高階文官具備應變能力，但相關高階文官訓練內容卻可能不足以成就前項能力。

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1、目前培訓內容較難提升「應變能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 《修正意見》： | | | | | |
| 3、目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」 | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 4、目前培訓內容較難提升「資訊化能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 5、師資結構難以反應時代趨勢 《修正意見》： | | | | | |
| 6、課程內容難以反應民眾需求 《修正意見》： | | | | | |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 8、培訓內容缺乏與民接觸的機會 《修正意見》： | | | | | |
| 9、 | | | | | |
| 對「高階文官培訓之內部問題」的綜合意見： | | | | | |

外部問題係考量「全球挑戰」等因素，例如面臨區域化、全球化的競爭，高階文官應當具備國際接軌的能力，但相關訓練安排卻可能不足以成就該項能力。

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------|-----|-----|----|------|
| 1、目前培訓內容較難增進對「國際競爭趨勢的瞭解」 《修正意見》： | | | | | |
| 2、目前培訓內容較難發展「資源整合能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 3、當前培訓機制不具擇優汰弱功能 《修正意見》： | | | | | |
| 4、目前培訓內容較難提升文官在「文化面與社會面的涵養」 《修正意見》： | | | | | |
| 5、目前培訓內容較難發展「團隊領導能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 6、 | | | | | |
| 對「高階文官培訓之外部問題」的綜合意見： | | | | | |

第二部分：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------|-----|-----|----|------|
| 1、授課方式應更多樣化 《修正意見》： | | | | | |
| 2、應提供文官「職能地圖」，指出邁向高階文官發展之培訓安排 《修正意見》： | | | | | |
| 3、導入外部專家參與課程設計評估機制 《修正意見》： | | | | | |
| 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者 《修正意見》： | | | | | |
| 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖 《修正意見》： | | | | | |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 《修正意見》： | | | | | |
| 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇 《修正意見》： | | | | | |
| 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向 《修正意見》： | | | | | |
| 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 《修正意見》： | | | | | |
| 10、 | | | | | |
| 對「高階文官培訓之問題解決策略」的綜合意見： | | | | | |

第三部分：以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1、確立培訓目標 《修正意見》： | | | | | |
| 2、設計培訓課程 《修正意見》： | | | | | |
| 3、執行培訓計畫 《修正意見》： | | | | | |
| 4、相關培訓計畫配套 《修正意見》： | | | | | |
| 5、 | | | | | |
| 對四個面向綜合意見： | | | | | |

第四部分：四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|----------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1-1. 滿足民眾期待 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-1. 深化工作熱忱與點燃服務切身感 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-2. 避免施政與社會需求脫節 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-3. | | | | | |
| 對「滿足民眾期待」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 1-2. 面對全球挑戰 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-1. 增加對國際競爭的瞭解 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-2. 落實培訓機制的擇優汰弱功能 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-3. 提升官員文化面與社會面涵養 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-4. | | | | | |
| 對「面對全球挑戰」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「確立培訓目標」面向及所轄次面向的綜合意見： | | | | | |

| 2、「設計培訓課程」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 2-1. 建立核心能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策宣導能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策執行能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-5. 培訓高階文官資源整合能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-6. 培訓高階文官團隊領導能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-7. 培訓高階文官參與決策能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-8. 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-9. | | | | | |
| 對「建立核心能力」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-2. 擴大師資延攬來源 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-1. 擴大延攬成功企業家擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-2. 擴大延攬非營利部門領袖擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-3. 擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-4. | | | | | |
| 對「擴大師資延攬來源」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-3. 擬定課程計畫 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖概念 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計評估 | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-4. | | | | | |
| 對「擬定課程計畫」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-4. 主要課程內容 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-1. 應重視公務倫理課程 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-5. 應重視資訊化課程 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-6. | | | | | |
| 對「主要課程內容」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「設計培訓課程」面向及所轄四項次面向及衡量項目的綜合意見： | | | | | |

| 3、「執行培訓計畫」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 3-1. 教學方法多元化 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-3. 納入民意機關備詢演練 | | | | | |
| 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-4. 建立高階資深文官經驗傳承講座 | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學等方法 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-6. | | | | | |
| 對「教學方法多元化」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 3-2. 培訓機關的設置 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-1. 高階人力的培訓機關應予整合 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-2. 部分培訓業務可考量與民間合作辦理 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-3. | | | | | |
| 對「培訓機關的設置」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「執行培訓計畫」面向及所轄二項次面向及衡量項目的綜合意見： | | | | | |

| 4、「相關培訓計畫配套」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------|-----|-----|----|------|
| 4-1. 明訂高階文官出國訓練進修規定 ¹⁰ 《修正意見》： | | | | | |
| 4-2. 設計儲備幹部制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-3. 強化機關間輪調制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-4. 建立跨部門（赴企業、NPO 或國際組織）研習制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 | | | | | |

¹⁰ 相關公務人員出國進修辦法目前雖已明訂，「選送公務人員出國專題研究實施計畫」亦於 2008 年有所修正。但實際上出國進修、研習與執行專題研究等機會，在培育高階文官的過程時能扮演關鍵功能，如何讓符合高階文官培訓條件的候選人，能有完整、充分而持續的出國訓練進修機會，是否需要考量在相關法規（例如：公務人員訓練進修法）中予以明訂（甚或專章規定）。

| | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 《修正意見》： | | | | | |
| 4-7. | | | | | |
| 對「相關培訓計畫配套」面向及所轄次面向的綜合意見： | | | | | |

本次問卷到此結束，謝謝您的合作！

附件 2：第一回合德爾菲問卷內容解釋¹¹（面向一、二）

面向一、有關高階文官培訓「內部及外部問題」所整理之各道問項，於下條述其內涵以供 鈞座填答時之參考。

（一）內部面向：從「人民期待」角度出發。

- 1、目前培訓內容較難提升「應變能力」：整個高階文官應朝向開放系統，高階文官需要經過磨練，貼近民眾，面對企業（輔導與經濟發展）與面對問題。
- 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」：服務態度不夠積極，必須脫離封閉的體系，強迫高階文官到第一線處理面對問題，培養有效率、親切、重視問題，培養處理事情的積極態度。
- 3、目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」：公開面對人民群眾社會議題的磨練要加強，對外在環境的應變力加強。經營各種關係，高階文官需要練習面對人的技巧，面對公眾的能力。重視政策行銷、重視清廉重視團隊的印象。
- 4、目前培訓內容較難提升「資訊化能力」：需體認資訊化，社會變遷所帶來的生活影響，牽動社會型態，了解發展趨勢。
- 5、師資結構難以反應時代趨勢：對於國家文官學院培訓師資問題，尋找公部門、私部門與非營利團體以外的師資(例如:社區專家)，與成人教育接軌。
- 6、課程內容難以反應民眾需求：不同階層、不同職務需有不同能力訓練(目前臺灣已有)，「管理職、非管理職」區分管理能力訓練，越上層需要有決策、領導、規劃與前瞻能力。不同部門的職務(業務、行銷、財務、法務、人資等部門)從淺到深的的能力需有一系列課程規劃。尋求高階文官間的互動、動態參與，快速切入政策主題。
- 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」：提升專業本位能力，形成學習型組織、組織文化，整合內外部組織，並改善激勵誘因，提升服務意願。
- 8、培訓內容缺乏與民接觸的機會：政府與人民在解讀每一件事情的角度有所不同，因而高階文官訓練過程應提供機會，培養其了解民眾需求為何，乃至於進一步加入績效，同時運用策略的概念，才能產生較為符合人民期待的施政優先順序。

（二）外部面向：從「全球挑戰」等考量出發。

- 1、目前培訓內容較難增進對「國際競爭趨勢的瞭解」：在封閉的官僚體制，加上職務歷練窄化、國際徵材管道受限等影響，可能導致高階文官威脅感不足，無法體認社會是競爭趨勢導向，對議題發展的可能性缺乏判斷，無法造就多方整合協調而形成政策的能耐。我國在人才的聘用上無法像是新

¹¹ 相對於德爾菲前測問卷所附的說明（附件 1），其標題與內容皆略有修改，爰予以保留。

加坡等國家，其不侷限本國人才擔任公務人員，可從國內、國外尋找優秀或特殊需求的人才，對於我國在人才不足的部份怎麼樣去開放，才能使國家走向正向的發展。

- 2、目前培訓內容較難發展「資源整合能力」：面對國際性、區域性的挑戰，高階文官需要面對的事情不僅必須打破既有組織疆界，更需要懂得整合營利及非營利的力量，但我國高階文官普遍缺乏這部分協調溝通的意識，乃至有與社會需求脫節的危機。
- 3、當前培訓機制不具擇優汰弱功能：高階文官的培訓乃是未來國家菁英的育成過程，必須發揮擇優汰弱的基本功能，無法適應的人員應退出團隊。
- 4、目前培訓內容較難提升文官在「文化面與社會面的涵養」：全球化所強調的不僅僅只是強調政治、經濟乃至於競爭力而已。全球化所談論的是人與社會之問題，高階文官更應該去思考在文化層面中，不只是物質層面，去思考政府的施政作為會對人民的社會生活與公共生活造成什麼影響。
- 5、目前培訓內容較難發展「團隊領導能力」：高階文官擔任部門主管機會頗高，培養其具有整合內部、前瞻未來的團隊管理能力顯得相當重要。但政府部門績效難訂、保障過多，普遍缺乏企業經營者意識，看問題缺乏全面思維，缺乏激起組織或團隊服務熱忱的領導魅力。

面向二、有關高階文官培訓之「問題解決策略」所整理之各道問項，係指面對前述內外問題，在10年前瞻規劃的前提下應有哪些具體可行的策略。下述條列問項的來源，係經文獻分析、問卷設計前期訪談與前測結果歸納所得，於下條述其內涵以供 鈞座填答時之參考。

- 1、授課方式應更多樣化：以「分組討論、個案教學帶領學員進入實務狀態」，演練其團隊領導能力、資源整合能力、應變力、政策執行能力等。
- 2、應提供文官「職能地圖」，指出邁向高階文官發展之培訓安排：職能地圖的發展讓每位公務人員得以確認公務生涯的挑戰，及早確認其公務生涯的發展歸屬，明確告知其公務歷練的路徑與就任職務之間的關連，同時也是作為訓練需求評估的基礎工作，以利各階段訓練計畫安排。
- 3、導入外部專家參與課程設計評估機制：定時舉辦「專家會議」評論高階文官訓練的規劃內容、課程內容是否符合需求。專家會議成員必須具備跨部門參與的特色，包括政府部門、企業部門、非營利部門及公務人員代表。
- 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者：高階文官對其組織內部要能夠整合組織內成員的共同想法型塑出願景，當整合出內外部的需求後即能形成一個行動目標，整合對於高階文官來說是領導力的體現，是相當重要的一件事情。
- 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖：師資的洽聘應擺脫傳統來自學界、公部門與私部門組織，應加入非營利組織、社區組織乃至民間個別議題的意見領袖，因為這些一般的組織或民眾即是代表相

當多民眾之看法，若由他們來授課，將能帶給高階文官不同的想法。

- 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養：高階文官之訓練應讓其瞭解何謂整合？以及該怎麼去整合？要讓高階文官學習何謂公共對話，因此在培訓的課程中整合的這個理念落實於課程當中。
- 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇：高階文官應避免同一系統的養成教育，應透過不同體驗，如體驗企業競爭環境等，或是跨部門間之歷練，訓練高階文官不能僅只有部內思考，而是要進行跨部門的思考怎麼去整合與協調所有的事情。
- 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向：整個高階文官培訓的運作機制與系統必須要能符合國家的目標與策略導向，因此必須確立高階文官的願景為何？將願景與政府的施政目標、國家的發展目標相結合。
- 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性：學習國外的例子，首先先找出國外幾個國家他們共同的核心能力為何？從其共同性著手並規劃出符合我國國情特殊性的核心能力，將訓練跟職能與核心能力扣合。

附錄 7：第二回合德爾菲問卷

壹、第一回合問卷填答結果

下述表格所含統計資料之意義說明如後，建議您在填答第二回合問卷時，如對題目感到疑慮時，可以參考第一回合問卷填答結果：

- 一、「標準差」代表的是資料的分散程度，標準差越大代表在該題項下受訪者的意見越分歧。
- 二、「平均數」代表的是該題項受訪者的平均給分，「非常不同意」得 1 分，「非常同意」得 5 分。
- 三、「百分比」代表的是該題項五點尺度中，受訪者的填答比例（例如：「同意」欄位下 22.2 代表有 22.2% 的受訪者對該題表示「同意」）。

第一部分：以「10 年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能遭遇的問題之適切程度

| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|------------------------|--------------|------|-------|-------------|------|-------------|------|
| | | | | | | | |
| 1、目前培訓內容較難提升「應變能力」 | 0.938 | 3.57 | 0 | 21.4 | 7.1 | 64.3 | 7.1 |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 | 1.008 | 3.64 | 0 | 21.4 | 7.1 | 57.1 | 14.3 |
| 3、目前培訓內容較難改善「政策宣導能力」 | 1.099 | 3.14 | 0 | 42.9 | 7.1 | 42.9 | 7.1 |
| 4、目前培訓內容較難提升「資訊化能力」 | 1.122 | 3.21 | 0 | 35.7 | 21.4 | 28.6 | 14.3 |
| 5、師資結構難以反應時代趨勢 | 0.994 | 3.29 | 0 | 28.6 | 21.4 | 42.9 | 7.1 |
| 6、課程內容難以反應民眾需求 | 1.139 | 2.71 | 7.1 | 50.0 | 14.3 | 21.4 | 7.1 |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 | 0.760 | 2.50 | 0 | 64.3 | 21.4 | 14.3 | 0 |
| 8、培訓內容缺乏與民接觸的機會 | 0.975 | 3.79 | 0 | 14.3 | 14.3 | 50.0 | 21.4 |

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--------------------------|--------------|------|-------|-------------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、目前培訓內容較難增進對「國際競爭趨勢的瞭解」 | 1.269 | 3.07 | 7.1 | 35.7 | 14.3 | 28.6 | 14.3 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|-------|------|-----|------|------|------|------|
| 2、目前培訓內容較難發展「資源整合能力」 | 1.016 | 3.57 | 0 | 21.4 | 14.3 | 50.0 | 14.3 |
| 3、當前培訓機制不具擇優汰弱功能 | 1.008 | 3.36 | 0 | 21.4 | 35.7 | 28.6 | 14.3 |
| 4、目前培訓內容較難提升文官在「文化面與社會面的涵養」 | 1.069 | 3.29 | 0 | 28.6 | 28.6 | 28.6 | 14.3 |
| 5、目前培訓內容較難發展「團隊領導能力」 | 1.207 | 3.07 | 7.1 | 35.7 | 7.1 | 42.9 | 7.1 |

第二部分：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略之適切程度

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1、授課方式應更多樣化 | 0.633 | 4.36 | 0 | 0 | 7.1 | 50.0 | 42.9 |
| 2、應提供文官「職能地圖」，指出邁向高階文官發展之培訓安排 | 0.893 | 4.21 | 0 | 7.1 | 7.1 | 42.9 | 42.9 |
| 3、導入外部專家參與課程設計評估機制 | 0.616 | 4.07 | 0 | 0 | 14.3 | 64.3 | 21.4 |
| 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 5、師資來源應依議題納入更多非營利組織或民間個別意見領袖 | 0.914 | 3.71 | 0 | 14.3 | 14.3 | 57.1 | 14.3 |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 | 0.535 | 4.14 | 0 | 0 | 7.1 | 71.4 | 21.4 |
| 7、高階文官職涯歷練應納入培訓範疇 | 0.917 | 4.07 | 0 | 7.1 | 14.3 | 42.9 | 35.7 |
| 8、培訓機制運作系統要能符合國家目標、策略導向 | 0.611 | 4.29 | 0 | 0 | 7.1 | 57.1 | 35.7 |
| 9、以職能跟核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 | 0.611 | 4.29 | 0 | 0 | 7.1 | 57.1 | 35.7 |

第三部分：以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向之適切程度

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-----|-----|-------|-----|-----|----|------|
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|------------|-------|------|---|---|-----|------|------|
| 1、確立培訓目標 | 0.633 | 4.36 | 0 | 0 | 7.1 | 50.0 | 42.9 |
| 2、設計培訓課程 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 3、執行培訓計畫 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 4、相關培訓計畫配套 | 0.579 | 4.21 | 0 | 0 | 7.1 | 64.3 | 28.6 |

第四部分：四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 1-1. 滿足民眾期待 | 0.699 | 3.79 | 0 | 7.1 | 14.3 | 71.4 | 7.1 |
| 1-1-1. 深化工作熱忱與點燃服務切身 感 | 0.663 | 4.14 | 0 | 0 | 14.3 | 57.1 | 28.6 |
| 1-1-2. 避免施政與社會需求脫節 | 0.579 | 4.21 | 0 | 0 | 7.1 | 64.3 | 28.6 |
| 1-2. 面對全球挑戰 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 1-2-1. 增加對國際競爭的瞭解 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |
| 1-2-2. 落實培訓機制的擇優汰弱功能 | 0.825 | 3.71 | 0 | 14.3 | 7.1 | 71.4 | 7.1 |
| 1-2-3. 提升官員文化面與社會面涵養 | 0.475 | 4.07 | 0 | 0 | 7.1 | 78.6 | 14.3 |

| 2、「設計培訓課程」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|----------------------------|-------|------|-------|-----|------|------|------|
| | | | | | | | |
| 2-1. 建立核心能力 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策宣導能力 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策執行能力 | 0.363 | 4.14 | 0 | 0 | 0 | 85.7 | 14.3 |
| 2-1-5. 培訓高階文官資源整合能力 | 0.555 | 4.00 | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| 2-1-6. 培訓高階文官團隊領導能力 | 0.514 | 4.43 | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| 2-1-7. 培訓高階文官參與決策能力 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 2-1-8. 培訓高階文官面對群眾與媒體 能力 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| 2-2. 擴大師資延攬來源 | 0.633 | 4.36 | 0 | 0 | 7.1 | 50.0 | 42.9 |
| 2-2-1. 擴大延攬成功企業家擔任師資 | 0.784 | 4.00 | 0 | 7.1 | 7.1 | 64.3 | 21.4 |
| 2-2-2. 擴大延攬非營利部門領袖擔任 師資 | 0.363 | 3.86 | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |

| | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|-------------|---|-----|------|-------------|------|
| 2-2-3. 擴大延攬民間個別意見領袖擔任師資 | 0.363 | 3.86 | 0 | 0 | 14.3 | 85.7 | 0 |
| 2-3. 擬定課程計畫 | 0.475 | 3.93 | 0 | 0 | 14.3 | 78.6 | 7.1 |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 | 0.475 | 3.93 | 0 | 0 | 14.3 | 78.6 | 7.1 |
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖概念 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計評估 | 0.267 | 4.07 | 0 | 0 | 0 | 92.9 | 7.1 |
| 2-4. 主要課程內容 | 0.699 | 3.79 | 0 | 0 | 35.7 | 50.0 | 14.3 |
| 2-4-1. 應重視公務倫理課程 | 0.555 | 4.00 | 0 | 0 | 14.3 | 71.4 | 14.3 |
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 | 0.475 | 3.93 | 0 | 0 | 14.3 | 78.6 | 7.1 |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 | 0.363 | 4.14 | 0 | 0 | 0 | 85.7 | 14.3 |
| 2-4-5. 應重視資訊化課程 | 0.756 | 3.57 | 0 | 7.1 | 35.7 | 50.0 | 7.1 |

| 3、「執行培訓計畫」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------|--------------|-------------|-------|-----|-------------|-------------|-------------|
| | | | | | | | |
| 3-1. 教學方法多元化 | 0.519 | 4.50 | 0 | 0 | 0 | 50.0 | 50.0 |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 | 0.497 | 4.36 | 0 | 0 | 0 | 64.3 | 35.7 |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |
| 3-1-3. 納入民意機關備詢演練 | 0.784 | 4.00 | 0 | 7.1 | 7.1 | 64.3 | 21.4 |
| 3-1-4. 建立高階資深文官經驗傳承講座 | 0.514 | 4.43 | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學等方法 | 0.514 | 4.43 | 0 | 0 | 0 | 57.1 | 42.9 |
| 3-2. 培訓機關的設置 | 1.089 | 3.43 | 7.1 | 7.1 | 35.7 | 35.7 | 14.3 |
| 3-2-1. 高階人力的培訓機關應予整合 | 0.877 | 4.00 | 0 | 7.1 | 14.3 | 50.0 | 28.6 |
| 3-2-2. 部分培訓業務可考量與民間合作辦理 | 0.730 | 3.93 | 0 | 7.1 | 7.1 | 71.4 | 14.3 |

| 4、「相關培訓計畫配套」之面向 | 標準差 | 平均數 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------|--------------|------|-------|-----|-----|------|------|
| | | | | | | | |
| 4-1. 明訂高階文官出國訓練進修規定 | 0.997 | 4.07 | 7.1 | 0 | 0 | 64.3 | 28.6 |
| 4-2. 設計儲備幹部制度 | 0.961 | 4.00 | 7.1 | 0 | 0 | 71.4 | 21.4 |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|-------|------|---|-----|------|------|------|
| 4-3. 強化機關間輪調制度 | 0.829 | 3.93 | 0 | 7.1 | 14.3 | 57.1 | 21.4 |
| 4-4. 建立跨部門(赴企業、NPO 或國際組織)研習制度 | 0.579 | 4.21 | 0 | 0 | 7.1 | 64.3 | 28.6 |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 | 0.426 | 4.21 | 0 | 0 | 0 | 78.6 | 21.4 |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 | 0.469 | 4.29 | 0 | 0 | 0 | 71.4 | 28.6 |

貳、填答說明

- 一、本研究目的旨在針對「高階文官培訓問題、策略與制度建立」，以10年前瞻規劃為期提出具體政策建議。請您針對每一個指標的題目，以”√”勾選「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」其中一項，如勾選「不同意」或「非常不同意」敬請註明修正意見。
- 二、何謂「高階文官」？綜整文獻檢閱的成果，並參酌考試院所屬機關及行政院人事行政局的討論共識，將10職等視為高階文官儲訓對象，11職等視為高階文官，12職等以上則為具有兼任高階主管能力的文官。
- 三、本問卷內容分成四部分
 - (一) 第一部分：請 您以「10年前瞻規劃」為期，針對問卷所列之高階文官培訓可能遭遇的問題，表示您的同意程度（亦可於空白欄增列具體問題）。之面向適切程度表示意見。
 - (二) 第二部分：請 您以「10年前瞻規劃」為期，針對問卷所列之高階文官培訓可能採用的問題解決策略，表示您的同意程度。
 - (三) 第三部分：就高階文官培訓的制度建立，研究團隊整理相關文獻所提建議及前期訪談的結果，歸納四大面向作為未來培訓制度建構的參考基礎，請您就各面向適切程度表示意見。
 - (四) 第四部分：前述四大面向各自又可區分為若干次面向及具體衡量項目，請您針對前述次面向及其所轄衡量項目之適切程度表示意見。
- 四、檢閱本研究所擬之面向、次面向及項目後，若 您認為應增加、刪減或有其他意見，請填寫於「修正意見欄」及「綜合意見欄」。

參、開始填答

第一部份：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能遭遇的問題

為進一步釐清高階文官培訓的問題本質與壓力來源，研究團隊將問題區分為內部及外部問題。內部問題係從「人民期待」角度出發，例如民眾期待高階文官具備應變能力，但相關高階文官訓練內容卻可能不足以成就前項能力。於下請您著手填答並惠賜寶貴意見。

| | | | | | |
|-----------------|-------|-----|-----|----|------|
| 一、高階文官培訓之「內部問題」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------|-------|-----|-----|----|------|

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 1、目前培訓內容（例如：危機管理、談判等課程）較難提升「應變能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 2、目前培訓內容較難激發「工作熱忱與切身感」 《修正意見》： | | | | | |
| 3、目前培訓內容（例如：政策、策略規劃、行銷等課程）較難提升「政策行銷能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 4、目前培訓內容較難反應「行政資訊化」的趨勢 《修正意見》： | | | | | |
| 5、現有師資結構較難反應未來治理需求 《修正意見》： | | | | | |
| 6、目前培訓內容較難強化「政策規劃能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 7、目前培訓內容較難強化「政策執行能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 8、目前培訓內容較難促進「庶民關懷能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 9、 （新增內部問題，請於此輸入） | | | | | |
| 對高階文官培訓「內部問題」的綜合意見： | | | | | |

外部問題係考量「全球挑戰」等因素，例如面臨區域化、全球化的競爭，高階文官應當具備國際接軌的能力，但相關訓練安排卻可能不足以成就該項能力。

| 二、高階文官培訓之「外部問題」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---|-------|-----|-----|----|------|
| 1、目前培訓內容「較難提升對國家競爭力的認知」 《修正意見》： | | | | | |
| 2、目前培訓內容較難發展「跨部門治理能力 ¹² 」 《修正意見》： | | | | | |
| 3、目前培訓內容較難發揮「擇優汰弱的功能」 《修正意見》： | | | | | |
| 4、目前培訓內容較難提升文官之「人文素養」 | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 5、目前培訓內容較難提升「團隊建立的能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 6、目前培訓內容較難培養「領導能力」 《修正意見》： | | | | | |
| 7、 (新增外部問題，請於此輸入) | | | | | |
| 對高階文官培訓「外部問題」的綜合意見： | | | | | |

第二部分：以「10年前瞻規劃」為期，高階文官培訓可能採用的問題解決策略

| 高階文官培訓之問題解決「策略」 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---|-------|-----|-----|----|------|
| 1、課程進行方式應更多樣化 《修正意見》： | | | | | |
| 2、應提供高階文官「職能地圖」 《修正意見》： | | | | | |
| 3、導入外部專家參與課程設計評估機制 《修正意見》： | | | | | |
| 4、高階文官角色應定位為願景與實務的整合者 《修正意見》： | | | | | |
| 5、師資來源應依議題納入相關民間人士(非營利組織或企業) 《修正意見》： | | | | | |
| 6、訓練課程應重視公共性思維的啟發與培養 《修正意見》： | | | | | |
| 7、高階文官培訓應有職涯歷練的配套 《修正意見》： | | | | | |
| 8、以職能及核心能力來設計課程，並要能符合國情的特殊性 《修正意見》： | | | | | |
| 9、 (新增策略，請於此輸入) | | | | | |
| 對「高階文官培訓之問題解決策略」的綜合意見： | | | | | |

第三部分：以「10年前瞻規劃」為前提，高階文官培訓的「制度建立」應該考慮的面向

| 高階文官培訓之研究面向適切程度 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-----------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1、確立培訓目標 《修正意見》： | | | | | |
| 2、設計培訓課程 《修正意見》： | | | | | |
| 3、執行培訓計畫 《修正意見》： | | | | | |
| 4、加強培訓計畫配套 《修正意見》： | | | | | |
| 5、 (新增面向，請於此輸入) | | | | | |
| 對四個面向綜合意見： | | | | | |

第四部分：四大面向所轄次面向及其衡量項目的適切程度

| 1、「確立培訓目標」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 1-1. 滿足民眾期待 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-1. 激發工作熱忱與切身感 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-2. 強化施政與社會需求之連結 《修正意見》： | | | | | |
| 1-1-3 (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「滿足民眾期待」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 1-2. 面對全球挑戰 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-1. 增加對國家競爭力的瞭解 | | | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-2. 落實培訓內容的擇優汰弱功能 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-3. 提升高階文官之人文素養 《修正意見》： | | | | | |
| 1-2-4. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「面對全球挑戰」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「確立培訓目標」面向及所轄次面向的綜合意見： | | | | | |

| 2、「設計培訓課程」之面向 | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|---------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 2-1. 建立核心能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-1. 培訓高階文官公共性思維 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-2. 培訓高階文官應變能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-3. 培訓高階文官政策行銷能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-4. 培訓高階文官政策規劃能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-5. 培訓高階文官政策執行能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-6. 培訓高階文官跨部門治理能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-7. 培訓高階文官團隊建立能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-8. 培訓高階文官領導能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-9. 培訓高階文官課責能力 《修正意見》： | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 2-1-10. 培訓高階文官參與決策能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-11. 培訓高階文官面對群眾與媒體能力 《修正意見》： | | | | | |
| 2-1-12. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「 建立核心能力 」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-2. 增廣師資來源 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-1. 延攬成功企業家擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-2. 延攬非營利部門領袖擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-3. 延攬民間意見領袖擔任師資 《修正意見》： | | | | | |
| 2-2-4. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「 增廣師資來源 」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-3. 擬定課程計畫 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-1. 緊扣施政發展需求 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-2. 發展高階文官職能地圖 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-3. 導入外部專家執行課程設計 的評估工作 《修正意見》： | | | | | |
| 2-3-4. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「 擬定課程計畫 」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 2-4. 建立主軸課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-1. 應重視 行政倫理 課程 | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-2. 應重視組織發展與規劃課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-3. 應重視國際趨勢與發展課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-4. 應重視績效管理課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-5. 應重視行政資訊化課程 《修正意見》： | | | | | |
| 2-4-6. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「 建立主軸課程 」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「 確立培訓目標 」面向及所轄三項面向及衡量項目的綜合意見： | | | | | |

| | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|-------------------------------------|-------|-----|-----|----|------|
| 3、「執行培訓計畫」之面向 | | | | | |
| 3-1. 建立多元教學方法 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-1. 應結合實務進行教學 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-2. 發展政策模擬論壇 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-3. 加強對外(媒體、民意機關)溝通演練 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-4. 持續辦理高階資深文官經驗傳承講座 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-5. 持續重視分組討論、個案教學等方法 《修正意見》： | | | | | |
| 3-1-6. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「 建立多元教學方法 」次面向的綜合意見： | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3-2. 加強培訓機關的合作 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-1. 高階文官的培訓業務應予整合 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-2. 部分培訓業務可考量與民間合作辦理 《修正意見》： | | | | | |
| 3-2-3. (新增衡量項目，請於此輸入) | | | | | |
| 對「加強培訓機關的合作」次面向的綜合意見： | | | | | |
| 對「執行培訓計畫」面向及所轄三項面向及衡量項目的綜合意見： | | | | | |

| | 非常不同意 | 不同意 | 無意見 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------|-----|-----|----|------|
| 4、「加強培訓計畫配套」之面向 | | | | | |
| 4-1. 高階文官培訓應有出國訓練進修配套 ¹³ 《修正意見》： | | | | | |
| 4-2. 設計見習儲備主管制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-3. 強化輪調制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-4. 建立跨部門(赴企業、NPO 或國際組織)研習制度 《修正意見》： | | | | | |
| 4-5. 定期執行機關訓練需求調查 《修正意見》： | | | | | |
| 4-6. 強化施訓前後學員意見調查機制 《修正意見》： | | | | | |
| 4-7. | | | | | |
| 對「加強培訓計畫配套」面向及所轄次面向的綜合意見： | | | | | |

本次問卷到此結束，謝謝您的合作！

附件3：歐盟中高階公務人員之培訓課程種類

| 課程種類 | 課程名稱 | 課程種類 | 課程名稱 |
|---------------------|--|-------|--|
| 歐洲市場類 | 歐洲地區的醫療市場--第二部份：市場的需求面 | 公共政策類 | 在歐盟的國家補助政策和實踐--一種綜合和交互式方法 |
| | 歐盟市場研討會--第二部：專業及服務的自由販售及消費者保護法 | | 差異工作和新形式的工作形式。帶給更多人就業機會的方法嗎？社會經濟，法律和實務面向 |
| | 在歐盟的政體下消費者的安全 | | 國家資助程序及實施 |
| | 歐盟市場研討會：第一部份：自由販售 | | 歐洲環境政策、在布魯塞爾制定環境政策：工作小組、協商、現今議程 |
| | 內部市場的服務競爭 | | 歐盟環境政策：如何掌握歐盟的水資源政策？ |
| 領導與管理類 | 了解歐盟的決策過程--主旨：程序--實踐 | 法律類 | 現代化就業政策--競爭環境中，新活化工具、勞動市場趨勢，和人力資源管理 |
| | 歐盟的談判技巧 I：管理程序、人、談判過程之監督 | | 歐盟在反洗錢和反恐怖分子金援的成就：最新的發展 |
| | 如何有效的溝通 | | 鄉村未來的發展--有效的執行的規劃經驗及觀點 |
| | 歐洲談判 II：你和歐盟：在歐洲談判過程中管理人際關係和文化之間的技巧 | | 人口變遷及經濟限制：歐盟福利國家的轉變 |
| | 歐洲談判 II：你和歐盟：在歐洲談判過程中管理人際關係和文化之間的技巧 | | 增進國家資助研討會與馬斯垂克的國家資助 |
| | 歐盟的其他爭論解決方式 | | 國家資助講習--課堂及個案分析 |
| | 研討會的工具及技能：政策制定者 | | 研討會主旨：針對非律師者講解歐盟的法律規則 |
| | 如何有效協商歐盟政策制定 | | 歐洲的法律學士學位 |
| | 一般評估架構及平衡計分卡 | | 歐洲整合和地方分權和個人的參與模型 II 及歐盟法律專業班 |
| | 人力資本，適應性和就業能力：我們能為歐洲勞工發展正確的技能嗎 | | 年度金額法律方面會議 |
| CAF 訓練事件：共同的評估架構之活動 | 歐盟公司法及稅賦之現況與前景 | | |
| 法律類 | 歐盟銀行及金融法：動態合併 | 財務管理類 | 歐盟 2007-2013 財政觀點 |
| | Lamfalussy 程序與 2006 年特殊程序 (Comitology) 之改革 | | 國際公共電子採購 |
| | | 危機管理類 | 禽流感--最佳危機管理 |
| | | | 歐盟應如何有效處理食物危機 |

| | | | |
|-------|------------------------------|-------|------------------------|
| | | 人力資源類 | 公共行政之人事變動管理 |
| 資訊管理類 | 歐洲資訊和溝通管理--在網際網路上的歐洲 | 其他 | 就職會議：歐洲公共行政訓練員（EPAT）網絡 |
| | 歐盟網路資訊管理--透過歐盟資訊網站尋找需要的資料 | | |
| | 歐洲資訊與溝通管理會議：擴展歐洲資訊流通：資訊與溝通策略 | | |
| 財務管理類 | 公私夥伴關係：善用公共基金 | | 機會和障礙的自由活動：我們的立場？ |
| | 歐盟組基金運用之專案 | | 流行還是需要？把經驗與歐盟機構做比較 |
| | 歐盟結構性資金的財務管理 | | 公共行政之自由開放碼 |
| | 歐洲公共採購及歐洲法院相關採購個案的最新發展 | | 法官、行政官員及律師與記者的關係 |
| | 採購審計研討會：採購審計--如何確定貨幣的價值 | | 工會組織、協商及近期目標 |
| | | | 公民及公共行政數據化 |

資料來源：行政院人事行政局，2006。

附錄 8：期末審查會議修正意見對照表

| 項次 | 審查委員建議 | 研究團隊回應 | 頁碼 |
|----|--|----------------------------|-----|
| 1 | 第二章第二節 (p. 17)，提及高考一級考試為高階文官的主要來源一節，按依現行規定，高考一級考試及格係取得薦任第九職等任用資格，而依考試院文官制度興革規劃方案之定義，高階文官為簡任第十職等以上人員，爰現行高考一級及格人員尚非屬高階文官人員。惟考試院已擬具公務人員考試法及任用法修正草案，擬將高考一級及格者修正為取得簡任第十職等任用資格，俟完成修法，渠等始屬高階文官範疇。 | 已調整。 | 18 |
| 2 | 第二章第二節 (p. 18) 第二段第四行中段，提及高考及格者可能快速越級升遷一節，查現況公務人員陞遷，係依公務人員陞遷法規定辦理，以「逐級陞遷」為原則，實務上較少見越級快速陞遷之情事，惟將來是否可朝此規劃，或予以法制化，均宜探討，爰本節文字敘述建議酌予調整，俾符實況。 | 已調整。 | 18 |
| 3 | 第二章第二節 (p. 18) 表 2 末之資料來源，引述 2009 年應屬誤繕，請修正為 2010 年。 | 已修正。 | 20 |
| 4 | 第二章台灣高階文官培訓之 SWOT 分析第三節 (p. 30) 第二段文中，提及高考一級及格者取得「簡任第十職等」任用資格規定，應屬誤繕，請修正為「薦任第九職等」。 | 已修正。 | 30 |
| 5 | 第五章第一節研究發現之第一項有關「當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰與策略」一節 (p. 115)，本局業已研擬「行政院所屬機關及地方機關公務人員訓練進修體系與推動策略」，期透過建立完善系統化之公務人員學習地圖，強化公務人員培訓與職務發展結合，以回應我國高階文官培訓所面對之挑戰。 | 已於內文補述 行政院人事行政局現有作法。 | 119 |
| 6 | 為期報告更加完善，在文字上希望能修正的更嚴謹，例如 p. 20 文官培訓限制與問題，提到進用管道缺乏彈性、培育歷練明顯不足、及職等與職責未盡相符等，似乎與標題未緊密扣合，其應為文官體系之問題，而非文官培訓之問題。再如文中提到的高階文官培訓之內部問 | 已調整。詳見 「德爾菲」問卷 填答說明。 | N/A |

| | | | |
|----|---|-------------------------------------|-------------|
| | 題、外部問題，何為「內部」，何為「外部」，也都未區分清楚。類此建議，請在文字上酌修，以強化邏輯和嚴謹度。 | | |
| 7 | 關於 SWOT 分析方面，建議就劣勢及威脅如何區別再作釐清，目前二者混淆，無法區分。 | 已補充說明。 | 27 |
| 8 | 本研究在前瞻性分析部分，略顯散漫，宜加強培訓機構及制度的供給面研究，亦即除 SWOT 分析之外，並以具體方式分析培訓能量現況，分析未來 10 年培訓需求，將更有意義，或可作為第二階段之研究重點。 | 已於內文補述未來 10 年培訓需求，並於第五章第二節提出研究限制說明。 | 126 |
| 9 | 此前瞻研究以 10 年為期，是否合宜可再考量。 | 此為深度訪談及文獻分析所得建議。 | 28、33 72 |
| 10 | 簡報中提及德爾菲問卷前測分析是以薦任 7-9 職等，未來的高階文官為對象，與本研究似不甚契合。 | 基於研究期程較短，且前測結果僅視為參考，已於研究限制補充說明。 | 126 |
| 11 | 標準差以 0.6 以下為高度共識，0.6-1 之間為中度共識，標準差 1 以上為低度共識，其間如何決定宜予說明。 | 已補充說明。詳見註腳 5。 | 79 |
| 12 | 培訓策略地圖可參考蕭鈺老師論述。 | 已檢閱相關著作，補述之。詳見註腳 6。 | 81 |
| 13 | 建議從反思性治理的角度，去發現目前訓練的問題所在及改善之道。 | 因主要研究程序已執行完畢，建議後續研究續行之。 | N/A |
| 14 | 自研究報告內容來看，主要課程安排與核心能力似無法對應。 | 研究範疇未能涵蓋核心能力的檢視過程，建議續行較具規模的研究強化之。 | N/A |
| 15 | 對於未來 10 年的挑戰，議題取向較佳，如教育問題、少子化問題等未來的發展，以問題分析較能掌握因應未來的挑戰。 | 研究範疇未能妥適涵括趨勢分析，建議續行較具規模的前 | N/A |

| | | | |
|----|--|---|-------|
| | | 瞻研究補強之。 | |
| 16 | 樣本不斷減少，從規劃的 38 個到最後僅剩 10 個，如此是否具代表性，其所導出的問題情況是否真實反應高階文官培訓的情況，宜再考量。 | 有限的研究期程、多階段施測的回收結果，加上受測者多為高階文官或政務官，公務繁忙較難及時回應，建議可納入後續委託研究規劃之考量。 | N/A |
| 17 | 「10 年前瞻規劃」內容應納入書面報告中，但最好再參考經建會的「黃金 10 年」計畫。 | 已參考相關計畫內容，結果已納入書面報告，詳見表 2-11。 | 32-35 |
| 18 | 就方法論而言，前瞻研究應以各主要先進國家的高階文官培訓制度資料為主軸，再輔以本國的深度和問卷調查結果，以作平行比較分析。 | 第二章所列各國資料，實為後續研究設計執行的參考基礎，已於內容補述之。詳見第二章及第五章內文。 | N/A |
| 19 | p. 66 應作各國比較分析，以導出適合我國經驗可借鏡之處。 | 足供借鏡之各國經驗已條列於第五章第一節。 | 123 |
| 20 | 應提出具體的政策性和方案性建議。 | 已納入研究結論與建議，詳見表 5-1。 | 121 |
| 21 | 研究報告之寫作簡要清楚，研究發現也能針對研究問題作清楚回應交代，尤其於開會時所提出的修改，則更清楚。但報告中的標題與說明文字，有未盡相符之處，宜予修正。 | 已調整。 | N/A |
| 22 | 報告中，研究發現所呈現的多為標題式的概括斷言。個人建議：若能再作更具體的說明，將更能增加本研究報告之價值。 | 已調整。 | N/A |

| | | | |
|----|---|----------------------------------|-------|
| 23 | 研究結論中，一、…挑戰與策略，及（三）主要策略，個人建議增加「因應」二字於策略之前。並且期待對這些策略能作更具體的說明。 | 依委員建議辦理。 | 119 |
| 24 | 報告中有些錯漏字，請再作檢視與補正。 | 已修正。 | N/A |
| 25 | 既然研究主題為培訓，似宜就培訓理論與文獻有所著墨，建議增列。 | 本案著重政策問題及回應策略研究，部分理論檢閱成果詳見第二章內文。 | N/A |
| 26 | p. 17 第一段有關高階文官之界定，雖然我國現行人事制度並無高級文官的單獨制度，亦未就其所含括之範圍加以界定，但可以確定的是高階文官與高階主管範圍絕對是不相同的，依 99 年 12 月 2 日考試院第 11 屆第 114 次會通過「考試院強化文官培訓功能規劃方案」第四案「建構高階文官發展性培訓制度」之規劃，簡任第十職等至第十一職等，規劃參加管理發展訓練；簡任第十二職等至第十三職等（非機關首長），規劃參加領導發展訓練；特別管理制度之培訓，以簡任第十二職等以上之非主管或簡任第十一等人員，並符合相關條件者為對象。本研究有關高階文官之界定，建議與上開考試院強化文官培訓功能規劃方案一致。 | 按委員建議，補強相關說明。 | 18 |
| 27 | 第二章第二節，有關臺灣高階文官培訓制度革新現況分析，聚焦於飛躍方案，顯然其範圍較「考試院強化文官培訓功能規劃方案」狹隘，建議參酌該方案修正。 | 已納入委員建議補強分析基礎。 | 20 |
| 28 | 此為政府委託研究，惟研究報告中多次出現「臺灣政府」、「臺灣文官」或「臺灣高階文官」等文字，似有未妥，建議修正。 | 文字統一修訂為「我國」。 | N/A |
| 29 | 表 2-6 執行單位如 TIER、IEK、STPI，p. 61 的 CISAP、CAAC 等，類此用英文簡稱部分，建議第一次應寫出英文全名，並翻譯為中文。 | 已補正。 | 15、65 |
| 30 | 參考文獻中文部分，建請統一格式：(1) 出版地與出版社的寫法，例如有「台北市：考試院」、「台北：巨流」、「台北。東華書局」。(2) 期刊的寫法，例如有「第 4 期第 2 卷」、「2(4)」、「37」。(3) 頁碼的寫法，例如有「頁 1-2」、「 | 已修正。 | N/A |

| | | | |
|----|---|--------------------------|-------|
| | 「41-54」。 | | |
| 31 | 網路資部分除應註明網址外，尚應加註上網檢視日期。 | 遺漏處已補正。 | N/A |
| 32 | p. 5 圖 1-1 研究流程，深度訪談欄位三、企業培訓專家：豐富業界經驗、…以下文字不清楚。 | 研究流程圖已調整；在兼顧匿名原則下，已予以補述。 | 5 |
| 33 | p. 9 資料來源吉川弘之(2010)年論文集、p. 54 稻繼裕昭(1996)、Kim(1988)、Koh(1989)等均未列參考文獻。 | 已補正。 | 132 |
| 34 | 參考文獻外文部分第 2 本書，漏列年代，第 8 本書應屬網站資料。 | 已補正。 | 127 |
| 35 | p. 41 至 p. 43 有關「工作坊&研討會」，以及「講座&論壇」建議羅馬字「&」改為中文「和」、「與」、「及」等較佳。 | 按委員建議辦理。 | 45、46 |
| 36 | p. 46 聯邦人事管理局英文 management，開頭要大寫。 | 已修正。 | 50 |
| 37 | p. 117 我國高階文官培訓發展之前瞻規劃共識圖，應為圖 5-1 非 4-1。 | 已更正。 | 124 |
| 38 | 寫作格式請研究團隊參照 APA 第六版格式，另政策建議部分請加入主、協辦機關，並請參考本院文官制度興革規劃方案所列之主、協辦機關。 | 按會議結論辦理。 | N/A |

