

高階文官培訓策略聯盟之研究

委託單位：考試院

研究單位：淡江大學公共行政學系

研究主持人：黃一峯副教授

協同主持人：Dr. William Vocke Jr.

研究助理：孫慕亞、邱柏耘、陳潔心、陳映儒

中華民國 103 年 4 月

摘要

人力資源發展向來為促進社會發展的主要動力，亦為各公、私部門組織更新、強化的首要政策之一。近年來，各國政府的人事行政改革重點各有相同，但共通的是，各類高級文官系統的更新與建置，而其考選、培訓與任用則為系統建置與更新的重點項目。如何遴選高素質的人才擔任高級文官，並加以有計畫地培訓，使高階文官將來在實際工作上，得以就政策制定、績效管理、組織領導與策略管理方面，就實際工作上，有加強效果。因此，如何強化高階文官培訓，進而提昇國家整體競爭力，是當前文官培訓制度改革的重要課題。

高階文官在當代政府治理中，扮演著相當重要的角色。管理學的諺語「瓶頸總是發生在瓶子的上方」，就如同考試院關中院長所指出的，高階文官是組織中的業務及行政專家、是組織中的 CEO，也是組織中政策連結者與催化者，這些看法都指出高階文官是組織中的關鍵角色。如何培訓高階文官提升其素質與績效，自有其迫切性與重要性。

目前有關高階文官培訓的討論，多半著重在培訓內容或篩選方式的制度層面，例如高階文官訓練課程的設計，或是高階文官團制度的設置等。然而，單一訓練組織所能提供的資源與專業內容畢竟是有限；而訓練的制度與內容，又會因應受訓的對象而有所不同。在全球化的趨勢下，高階文官培訓亦需掌握國際脈動，具備國際宏觀視野，故本研究以建立培訓的國內、外策略聯盟的角度進行研究，期盼得以提供高階文官培訓的新方向，並透過策略聯盟而使國家資源有效利用。

Strategic Alliance for Senior Civil Servant Training Summary

Human resource development has always been the major force in the development of the society. It is also one primary policy concern for public and private sectors' regeneration. In recent years, the personnel administration reform has shown different directions in different counties, however, the common focal points are on senior civil servant's examinations, training, and appointing system development and update. Selecting high-quality personnel to serve at a senior level, and provide training for them will elevate their ability of implementation on policy development, performance management, organizational leadership, and strategic management. Therefore, how to strengthen the senior civil servant training and thereby enhance the overall competitiveness of the country, are important issues in the current civil servant training system reform.

Senior civil servants enact an important role in contemporary government administration. A quote from management science saying: "Bottlenecks always occur at the top of the bottle". As the Minister Guan of the Examination Yuan noted, senior civil servants are the business and administrative experts, the CEOs in the organization, and also the cross-pollinators of policy and catalysts of the organization. In summary, the senior civil servant plays a key role in the organization. Therefore, it's important and urgent to enhance the quality of senior civil servants.

Current discussions about the training of senior civil servants mostly focus on the institutional aspect of either training program design or screening methods, such as planning the training program for senior civil servants, or setting up the committee for senior civil servants. However, the resource and professional content provided by singular training organization has its limitation. Moreover, the structure and content often varies from the trainees' needs. In addition, senior civil servants training should include the world's impulse to equip the trainees with the world-wide perspective. This study intends to observe the possibility of establishing domestic and foreign strategic alliances. We look forward to providing a new direction for senior civil service training and make an efficient use of national resources through strategic alliances.

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與目的.....	1
第二節 研究流程.....	2
第三節 研究方法.....	3
第二章 文獻回顧	7
第一節 高階文官培訓.....	7
第二節 策略聯盟.....	12
第三節 我國公務人員訓練現況與檢討.....	19
第三章 現況分析	25
第一節 運作現況.....	25
第二節 訓練內容.....	29
第四章 研究發現	39
第一節 焦點團體座談內容分析.....	39
第二節 策略聯盟問卷設計與統計結果.....	61
第三節 國外策略聯盟之篩選與推薦.....	74
第五章 結論與建議	81
參考文獻	91
附錄	
附錄一 焦點座談會(一)逐字稿.....	93
附錄二 焦點座談會(二)逐字稿.....	103
附錄三 焦點座談會(三)逐字稿.....	111
附錄四 焦點座談會(四)逐字稿.....	121
附錄五 高階文官培訓策略聯盟問卷.....	129
附錄六 期初報告審查會議紀錄執行情形.....	133
附錄七 期中報告審查會議紀錄執行情形.....	149
附錄八 期末報告審查會議紀錄執行情形.....	157
附錄九 University of Southern California , USCProposal.....	169

高階文官培訓策略聯盟之研究

附錄十	RutgersUniversity, Proposal.....	185
附錄十一	Thayer Leader Development GroupCustom Executive Education Proposal..	211
附錄十二	Duke University Policy and Organizational Management Program Proposal	223

表目錄

表 1-1	研究進度與工作項目甘特圖.....	2
表 1-2	焦點座談會出席一覽表.....	4
表 2-1	考試院保訓會高階文官培訓內容.....	11
表 2-2	策略聯盟類型分類表.....	15
表 2-3	國家文官學院國際人力資源發展工作坊學員統計表.....	20
表 2-4	國家文官學院外賓來訪次數統計.....	21
表 2-5	國家文官學院備忘錄簽署統計表.....	21
表 3-1	高階文官培訓飛躍方案102年國外研習規劃.....	26
表 3-2	2013年管理發展訓練課程與師資分析.....	29
表 3-3	2012年管理發展訓練課程與師資分析.....	30
表 3-4	2011年管理發展訓練課程與師資分析.....	30
表 3-5	2010年管理發展訓練課程與師資分析.....	31
表 3-6	2013年領導發展訓練課程與師資分析.....	32
表 3-7	2012年領導發展訓練課程與師資分析.....	33
表 3-8	2011年領導發展訓練課程與師資分析.....	33
表 3-9	2013年決策發展訓練課程與師資分析.....	34
表 3-10	2012年決策發展訓練課程與師資分析.....	35
表 3-11	2011年決策發展訓練課程與師資分析.....	36
表 4-1	受訪單位基本資料統計.....	61
表 4-2	國內培訓機構策略聯盟夥伴類型.....	62
表 4-3	締結聯盟誘因分析.....	62
表 4-4	策略聯盟成效分析.....	63
表 4-5	策略聯盟需求分析.....	64
表 4-6	策略聯盟展望分析.....	65
表 4-7	不同年訓量單位在策略聯盟各項考量因素的差異.....	66
表 4-8	不同訓練規模的單位在過去與其他機構合作成效的差異.....	68
表 4-9	不同訓練規模單位與其他機構締結策略聯盟需求程度的差異.....	70
表 4-10	不同訓練規模的單位在未來與其他培訓機構合作事項的重要程度的差異...	72

第一章 緒論

第一節 研究背景與目的

考試院公務人員保障暨培訓委員會之高階文官培訓飛躍方案¹計畫內容，將高階公務人員中長期發展性訓練劃分成管理發展訓練（Management Development Training, MDT）、領導發展訓練（Leadership Development Training, MDT）與決策發展訓練（Strategy Development Training, SDT）等三種班別，根據職等之不同提供不同的培訓課程。

為提供多元課程，在資源有限的情況下，如何將資源整併，做最有效率之應用，並可在課程規劃之中，降低成本需求，使效果極大化。而策略聯盟方法之應用，可成為目前需求之最佳解決方式之一。若可將現行培訓方法、課程，作一分類與統整，並使用策略聯盟之方式，與國內、外企業大專院校、政府或私人培訓機構與專業顧問公司相互合作，並以長期且實質的結盟關係，為合作要件，發展培訓策略之關係。如此，便可降低訓練成本，並同時提供多元、豐富且符合實際需求的訓練課程，使訓練效果更為顯著。

本研究之主要目的，乃希望透過本研究，尋找出現階段可行之策略聯盟對象，以落實高階文官培訓策略聯盟之願景。本研究參考國內、外相關培訓機構之模式，策劃，並尋求適用於我國之培訓策略聯盟之相關計劃，並提出實際可行方案。

依據前述研究背景，本案之研究重點有三：

- 一、現階段高階文官培訓機構之運作現況為何？訓練內容為何？
- 二、目前國內各培訓機構之策略聯盟運作情況為何？
- 三、如何整合培訓機構，並建立培訓策略聯盟模組？

¹參考考試院（2012）。高階文官培訓飛躍方案。

第二節 研究流程

本研究研究期間為民國 102 年 2 月 1 日至同年 12 月 31 日。執行期間各項進度如表 1-1。本研究針對研究問題，採取焦點座談等方式，彙整參與高階文官飛躍方案之受訓學員與各大培訓機構意見，了解目前學員與各單位，針對高階文官培訓策略聯盟之具體建議與相關經驗。同時，透過中華民國訓練協會協助，發放調查問卷，了解目前國內培訓現況。回收後進行統計分析，再撰寫研究報告，逐步完成「文獻蒐集」、「焦點座談會」、「問卷編修與統計」與「國外實地訪查」等研究項目。

表 1-1 研究進度與工作項目甘特圖

工作項目	月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
1. 期初報告		■										
2. 文獻搜尋與現況檢視		■	■									
3. 焦點座談				■	■							
4. 文獻分析及問卷設計				■	■							
5. 期中報告						■	■					
6. 美國實地參訪						■	■					
7. 問卷發放及回收							■	■				
7. 國內訓機關訪談、量化資料分析								■	■			
8. 撰寫期末報告										■	■	
9. 期末報告並修改結案												■

第三節 研究方法

為達成委託單位要求，本研究所提出之政策建議能「與時俱進，配合環境之變遷及民眾之意向，俾符合人事管理之普世功績原則，因應國家發展需要」，因此本研究採取「文獻分析」、「焦點座談」、「問卷調查」、「實地參訪」、「現況資料分析」等方法，進行資料蒐集、整理與分析，以完成本研究。各項研究方法分述如下：

一、文獻分析

擬蒐集國內、外策略聯盟之訓練分析、整合方面之主題，進行分析、比較、整理做綜合歸納，並提出符合我國國情且具可行性的參考方向。並藉由檢視目前學術機構針對培訓、策略聯盟、國外經驗等現有研究，蒐集法令規範及各類政府出版品有關培訓及策略聯盟之資料、調查報告，並參酌各先進國家之策略聯盟與培訓之情形。

二、問卷調查

擬蒐集我國目前各教育訓練機構在組織編制、員額分配、師資、場地與設施、課程內容與策略聯盟合作等相關經驗與資料，做一調查。並根據統計結果加以分析，以瞭解目前國內策略聯盟的培訓趨勢，以作為後續高階文官培訓策略聯盟發展之參考依據。

三、焦點座談

針對研究主題與初步調查結果，進行4場專家座談會議，其中包含MDT、LDT、SDT等3種高階文官培訓飛躍方案的學員與現今國內各大培訓機關之專家，希望受訪者可針對目前國內、外培訓策略聯盟，提供看法，協助研究團隊就高階文官培訓與策略聯盟之議題，提供不同的見解。並可就該單位或個人，針對目前培訓現況提供看法並給予建議方向。以

提供本研究團隊提供相關資料解析，以期能以客觀、多元的角度，分析資料。歷次焦點座談舉辦情形整理如表 1-2：

表 1-2 焦點座談出席一覽表

場次	單位	出席人員	日期	地點
(1)	外交部非政府組織國際事務委員會	吳榮泉 執行長	8/13	考試院七樓會議室
	行政院經濟建設委員會綜合計劃處	曾雪如 處長		
	內政部民政司	黃正雄 副司長		
	考試院第三組	熊忠勇 組長		
	外交部領事事務局	韓國耀 專門委員		
(2)	監察院監察業務處 處長	王增華 處長	8/20	考試院五樓會議室
	公務人員保障暨培訓委員會 副主委	李嵩賢 副主委		
	財政部國庫署 副署長	陳雪香 副署長		
	內政部空中勤務總隊 副總隊長	梁國輝 副總隊長		
(3)	教育部國際及兩岸教育司	邱玉蟾 副司長	8/20	考試院五樓會議室
	交通部觀光局國際組	鄭玉瑛 副組長		
(4)	公務人力發展中心		11/12	考試院五樓會議室
	地方行政研習中心			
	財政人員訓練所			
	臺北市政府公訓處			
	高雄市政府人發中心			
	金融研訓院			
	中華電信訓練中心			
	台電訓練所			

四、實地參訪美國培訓機關

計畫主持人於 102 年元月 29 日拜訪位於美國華府的 Graduate School USA，蒐集國際交流與合作的資料與建議。

協同主持人則於 102 年 11 月間，前往美國實地拜訪，並探求最佳的機會，建立合作之培訓策略聯盟，並邀請該單位提供詳細課程與具體合作計畫。獲得四所美國培訓機構同意提供合作計畫；分別為杜克大學(Duke University)、羅格斯大學(Rutgers University)、南加州大學(University of Southern California, USC)、賽耶領導力發展集團(Thayer Leader Development Group)，計畫內容詳如附錄九至十二。

五、現況資料分析

研究人員根據考試院公務人員保障暨培訓委員會所提供 2010 年至 2013 年出國培訓之現況資料，分析目前師資、課程內容及學員結構，並針對上述課程及師資需求及內容項目，尋找相關策略聯盟潛在對象與聯盟方式，並針對現況提出建議。

第二章 文獻回顧

文獻回顧部分以高階文官培訓、策略聯盟、我國政府訓練機關現況與問題與策略聯盟架構等四項主題，進行整理與探討，希望透過既有文獻整理，汲取前人研究經驗，同時蒐集本研究所需相關資訊，作為後續焦點座談、問卷調查等問項設計之依據。

第一節 高階文官培訓

彼得·杜拉克在〈管理學：使命、責任、實務〉（Management：Tasks, Responsibilities, Practices）一書中指出：人是最重要的資產（Drucker, 1974）。公務人力就是政府最珍貴的資產，而高階主管素質的良窳、能力強弱，則直接影響到政府部門的治理能力，也將會影響我國政府的國際競爭力。本節將針對高階文官之培訓，深入探討；並依照高階文官之定義與高階文官之培訓兩大部分做探討。

一、高階文官之定義

高階文官究竟定義為何？依我國公務人員職位結構，是依照現行官（職）等分類，或者是泛指所有的管理階層？現今文官職等分類，分為簡任、薦任、委任三種官職等，但依據此種分類方式，是否可以明確定義高階文官且充分表達該位階的條件？

（一）

依照 Halligan 指出，所謂高階文官泛指高階文官機構的首長或中央政府的高級官員皆屬之而所謂「高階」，在美州國家文官系統中，則泛指該體系中的前百分之 0.13 到百分之 2.1 這個範圍之中（Halligan, 2003）。

(二)

Hede 則指出，其佔所有文官人數比例的最前百分之一，是為高階文官 (Hede, 1991)。

(三)

Rouban 認為，高階文官的定義是較為模糊的概念，因高階文官所涵蓋的範疇較廣，亦可能來自非文官體系，因此不可明確區分(Rouban, 1999)。

(四)

公務員未來的主流趨勢可能結合了私部門的專業人士及政治活動的參與者，故所謂高階文官必須被清楚的界定其責任(孫本初，2004)。

(五)

高階文官的定義，應從「責任」上做為基礎，就政策制定與課責二者理論下做定義。而高級文官包含其所可能扮演政府內部各類角色，所以從文官設計的功績原則來看，高階文官幾乎等同資深文官，而在專業分工的前提下，其相關領域的專業素養也無太多值得質疑之處，因此所謂高階文官，必須放在「課責」(accountability)的系絡下解釋(孫本初，2004)。

因此綜合上述所言，高階文官所涵蓋之範疇較廣，無法就其位階、官職等做明確劃分。因此，若依總體文官人數區分比例，或依照職位給予明確定義，則有失偏頗。政府高級文官，理應帶領國家公務員，制訂相關政策，並且為政策負責。而就課責概念而言，舉凡參與政府政策制定、決策人員皆屬之。

二、高階文官培訓

考試院研究發展委員會於 2010 年 6 月發佈「我國高階文官培訓之前瞻研究」，明確指出我國高階文官培訓面臨的限制包括：

(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。

(二)專業侷限不夠宏觀

行政官僚的專業能力對政策影響程度自不在話下，因公務人員之任用係以專才專業為考量，但實務上皆侷限於專業體系中，並無與其他領域互動與交流，將無益於高階文官策略能力之養成。

(三)培育歷練明顯不足

以往制度上缺乏完善的培訓制度，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。

(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。

(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，以至於有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。

(六)競爭環境的憂患意識不足

高階文官由於長期處於安定的環境中，因此面對外在的威脅感意識便顯得不足夠。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。

(七)課程安排過於制式化

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。

因此，2010年3月26日考試院成立「國家文官學院」，系統性地強化高階公務人員的培訓、公務人員終身學習及國際交流。根據2011年高階文官培訓飛躍方案之培訓內容(如表2-1所示)，可以發現已將施訓對象從高階公務人員擴大至企業界高階管理人才與學術機構教育人員，提供產官學研究不同領域人才的交流機會，為高階文官建構跨部門的互動網絡，也讓培訓內容納入不同的視野與觀點，此一措施實已著手加強訓練資源的策略聯盟。

表 2-1 考試院保訓會高階文官培訓內容

	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。	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		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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，2011。

第二節 策略聯盟

策略聯盟 (Strategic Alliance) 又可稱為「夥伴關係」(Companyship or Partnership)，係源自於企業界，已廣泛應用於工商業、農業產銷、航空業、觀光業、醫療等事業，其主要原因是面對日趨激烈的市場競爭，當企業界在面臨強大的壓力情況時，所採取企業與企業間互相合作、結盟，或為互補長短以各蒙其利，用以創造企業彼此共同的競爭優勢。以下說明策略聯盟的基本概念。

一、策略聯盟的定義

傳統對於策略聯盟的定義，包括：

(一) 聯盟指的是個人或組織間為維持或提昇競爭力優勢，以長期性利益為考量，聯合起來追求共同目標，期能自行掌握個人或組織之命運，所作的合作性或協議性結合 (方清居，2000)。

(二) 兩家以上廠商，為某一特定目的而相互合作的廠商間行為，參與合作的廠商各自擁有營運自主性，且有機會「借用」合作廠商的優勢基礎，成為在環境快速變動中，尋求降低風險、擴張事業領域的廠商行為 (陳玉錡，2001)。

(三) 兩個以上的機構，基於策略考量，透過各種形式的合作，建立長期互惠的關係，進而提升本身的競爭力。且雙方機構有效利用外部資源的一種經營型態，各事業機構互相合作，但仍維持本身的獨立性 (蘇瑞勇，2003)。

(四) 兩家或兩家以上之企業組織為達成特定的策略目標，及達成特定的市場目標，彼此交換或提供所需資源，以增強企業組織本身的競爭優勢與競爭力 (王克尹，2004)。

綜合以上學者之意見，策略聯盟是指兩個以上之組織，以創造利益

最大化為前提，或為有效降低成本、分散風險為目的，所採取的各種合作模式；此合作模式須建立於互惠原則下，以契約約定彼此間的權利及義務，並各自獨立經營，以達到各自預期的策略目標。

不過，根據林財源、程運瑤（2012）之研究，關於策略聯盟的研究，近 30 年來已從 1980-1990 年的「全球化與競爭策略、交易成本與聯盟治理架構、動機與學習、組織經濟」等方面，轉移至 2002 至 2009 年的「學習能力與價值創造、聯盟關係的穩定與績效、夥伴關係成功特質與聯盟形成」等主題（2012：67）。

比較此一變化，該兩位作者更發現「信任」是監督經濟性交易最有效的機制，再者，動機與績效評估亦為改變的重點（2012：84），而面對全球化的環境，透過相互之間的互補性，也有助於雙方產生更大的綜效（2012：85）。

二、策略聯盟之動機

（一）獲取夥伴互補性資源

任何單一機構發展技術，皆需花費相當長久的時間，透過策略聯盟可相互交換彼此的核心能力，縮短各別發展的探索期，藉由彼此合作可快速達成共同目標，且可產生新的綜合效果。

（二）克服障礙

就企業而言，克服地主國貿易投資障礙與政府干涉亦是常見的策略聯盟動機之一。反觀我國政府，因國情較為特殊，藉由培訓等相關活動與國外建立合作策略聯盟，可有效改善情況。（方至民，2010）

（三）分攤成本與風險管控

策略聯盟之形成，在於彼此夥伴關係之建立，就其合作成果與風險，皆共同分攤。因此，策略聯盟在成本與風險管控上皆有其存在的實質意義。

綜合上述可知，形成策略聯盟的動機可由於彼此之間的資源不足，需要獲取合作對象之互補性資源，各取所需以達成共同目標；抑或者可以藉由策略聯盟之關係，突破目前障礙，如企業策略聯盟之貿易問題或國家與國家之間的外交關係，最後，分攤獨立發展與作業風險，各別成立或發展，所付出之成本或風險過大，若可藉由策略聯盟之合作，則有助於風險與成本上的分攤，亦可達到目標效果。

三、策略聯盟的型態

司徒達賢（1996）將策略聯盟模式區分成「水平式聯盟」、「垂直式聯盟」與「不對稱聯盟」等三種，分述如下：

（一）水平式策略聯盟

如前所述的水平式策略聯盟定義，主要是在整合類似的功能，形成相互依賴的關係，比方說大學之間的策略聯盟或者圖書館之間的相互合作，以達到互通有無的功能。這部分的結合與文官培訓上面，主要是類似考試院與行政院的培訓策略聯盟與整合。

（二）垂直式策略聯盟

如前所述此在商業主要用在產業價值鍊的上、下游之間，類似整合的結合關係，在師資培訓上面，具體的例子則為大學與中、小學的策略聯盟（如協助建立教學資源中心），或者與業界的建教合作，使學生有就業的出口。在文官培訓上面，則類似於國家文官學院與其他培訓機構的策略聯盟關係。

（三）不對稱聯盟

又稱戰鬥品牌聯盟。某一品牌形象高、價位高之廠商，為打擊其他競爭者，避免潛在競爭者的進入，又不願破壞原有品牌形象時，可與其他廠商聯盟，由另一廠商專攻低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟，有效地阻止其他敵對廠商之進入。

本研究探討文官培訓機構的策略聯盟；鑒於各聯盟夥伴在「培訓活動鏈」中各有其專業功能，故其性質較接近前述「垂直式聯盟型態」中的「互補組合型」，可以此作為策略聯盟夥伴挑選的考量。

表 2-2 策略聯盟類型分類表

分類依據	聯盟類型
功能	生產聯盟、研發聯盟、行銷／銷售聯盟、人事聯盟、服務聯盟、技術聯盟、產品／品牌聯盟、資訓聯盟、財務聯盟
地理	單一國家聯盟、跨國聯盟
方向	垂直式聯盟、水平式聯盟
股權結構	合資事業、權益聯盟、非權益聯盟
競爭關係	競爭性聯盟、非競爭性聯盟

資料來源：鄧詩韻、陳炳宏、黃協弘(2006)

同時，根據鄭勝耀與蔡清田（2008）的研究，與本研究案較為相關的比較類似於所謂的師資培用策略聯盟(Teacher Education Strategic Alliances)，也就是說，在教育資源有限的情況之下，透過與其他機構之間的策略聯盟與合作，能夠有效的提升教育品質與強化組織學習的動力（2008：47），文官培訓機制透過與國內、外的合作與策略聯盟關係，將有助於我國高階文官的培訓更加精緻化。

而教育機構之間的策略聯盟，則可分為三種型態（鄭勝耀、蔡清田，2008：47-8）：

（一）水平式策略聯盟

如前所述的水平式策略聯盟定義，主要是在整合類似的功能，形成相互依賴的關係，比方說大學之間的策略聯盟或者圖書館之間的相互合作，以達到互通有無的功能。這部分的結合與文官培訓上面，主要是類似考試院與行政院培訓策略聯盟與整合。

（二）垂直式的策略聯盟

如前所述此在商業主要用在產業價值鍊的上、下游之間，類似整合的結合關係，在師資培訓上面，具體的例子則為大學與中、小學的策略聯盟（如協助建立教學資源中心），或者與業界的建教合作，使學生有就業的

出口。在文官培訓上面，則類似於國家文官學院與其他培訓機構的策略聯盟關係。

(三) 準垂直策略聯盟

相關的機構介於水平與垂直之間，由某一個機構提供資源與分享經驗給其他機構，如九年一貫的試辦學校將其經驗提供給其他學校（鄭勝耀、蔡清田，2008：47）。不過在高階文官培訓上面，比較像是派遣學員赴國外進修，由國外學校或培訓機構，將其經驗分享給我方學員。

四、策略聯盟的功能

崔宇華(2007)歸納「策略聯盟」的功能應有四點：

- (一)營造良好夥伴關係，彼此互相依存
- (二)彌補組織內部資源之不足
- (三)協助與促進學習與成長
- (四)尋求互補關係，提昇彼此競爭力

同時，在培訓上面採取策略聯盟，還可以達到如林建煌所提到的「取得進入市場的管道」之優點（林建煌，2011：279），畢竟台灣的外交環境，使我國高階文官與其他國家的互動較為困難，透過與國外的策略聯盟與培訓機制，有助於拓展我國實質外交的工作與經驗。

不過，在高階文官培訓與選擇上面，則會限制在華人社會的一些基本困難，比方說人們會策略性地建構個人「關係」網路，並透過網路開展所需的互惠關係，關係具有長期的概念，且遵循著互惠法則在運作（陳怡如，2010：175）。在國內的高階文官培訓上面也會發現類似的問題，可能在選擇國外或國內的策略聯盟對象上，有許多情況是透過關係的建立而達成，在選項上是否具備廣度以及水平式的策略聯盟之間，是否會產生夥伴的排斥性，導致因為擔心本身的「關係」被別人搶走，影響策略聯盟的可能性，甚至導致資源重複或未能有效利用，確實是一大問題。

解決此一問題的方式，由於培訓聯盟的關係錯綜複雜，因此需要不同的合作管理制度，方能有效管理與提升競爭力，避免疊床架屋，導致資源未能有效利用，學者的建議是讓相關利益團體或執行組織參與規劃，方能展現政府效能（陳怡如，2010：178）。

五、策略聯盟的研究案例

（一）醫院產業—聯合醫院

為了使臺北市的市立醫院能有效整合，臺北市政府於2005年將台北市各醫療單位整合，成為聯合醫院。根據童瑞龍(2000)研究指出，醫院參與策略聯盟係基於分擔成本、降低風險、避免不必要的重複投資、獲取規模經濟等因素考量。且黃國哲等人(2004)的研究證實參與策略聯盟對於「醫院整體形象與口碑方面有明顯改善」，最有助益。

（二）食品產業—康師傅

康師傅控股公司董事長魏應州表示，康師傅本身具有通路及製造上的優勢，與國際性廠商的策略聯盟，被視為該公司既定發展策略。該品牌方便麵已與日本三洋食品合作，糕餅、巧克力有台灣宏亞、西班牙珍寶珠棒棒糖等合作對象，未來在飲料事業方面，也將尋求類似的策略聯盟模式。

（三）教育產業—台灣聯合大學系統

國立清華、交通、中央、陽明等大學，以策略聯盟模式籌組「台灣聯合大學系統」(University System of Taiwan)，針對四校各自原有的研究特色，成立更堅強的研究團隊。逐步將設立「教育發展中心」、「腦科學研究中心」、「奈米科技研究中心」、「科技與社會研究中心」共同研究。

（四）電信與軟體產業—諾基亞與微軟

全球手機龍頭諾基亞公司(Nokia)於2011年2月11日宣布，將和軟體巨擘微軟策略聯盟，以微軟Windows Phone行動作業系統作為其智慧

手機的主要平台，合力迎戰蘋果 iPhone 和 Google Android 手機。

(五)非營利組織—社團法人台灣居家服務策略聯盟

老人福利法修法暨長期照顧十年計畫上路後，2008 年開始老人福利推動聯盟，針對居家服務不斷做耕耘，為因應長期照護保險之推展與提昇居家服務品質，於 2010 年 10 月 20 日正式成立集結居家服務單位力量的社團法人台灣居家服務策略聯盟，為居家服務單位發聲，推動居家服務業務，提昇居家服務品質。

第三節 我國公務人員訓練現況與檢討

根據行政院研究發展考核委員會「公務人員訓練機構資源整合之研究」的內容指出公務訓練機構資源使用的一些狀況與問題(顧慕晴，1999)：

一、容訓量

容訓量過小與容訓量效益比過低各訓練機構總訓練容訓量分配並不平衡，必須要從資源管理思考，這些總容訓量偏低的機關，是否有獨立存在的必要，或有何方式可以提高其利用率。

二、訓練成本差異懸殊

訓練成本的高低，繫於課程專業性、儀器設備的使用等，但各機關訓練成本差異的懸殊，亦反應出單位預算與執行的控制不良，因而導致執行成本過高，所以如何達到訓練成本與品質的平衡與一致是必須要思考的。

三、訓練經費

培訓機關的人事支出高於講師費用，顯示訓練機關投注在內部管理的費用高於業務所需，意味著部份訓練機構用人較多，應可加以精簡或整合。

四、訓練課程配置比例適當但某些專業訓練機構一般課程比例過高

以專業訓練應做為訓練機構之主要任務的角度來看，訓練機關的課程配置是合理的，但有部分較專業或較大型的訓練機構與場地，則可以發展其獨特型，避免與一般性訓練機構重複。

五、師資來源以外聘居多且多來自大學院校

根據該調查研究指出，培訓課程的師資來源以大專院校的教師為最高，其次為政府部門的人員擔任師資，如此恐會造成課程內容與企業界與時事有所脫節或落差，故應該可思考如何調整師資來源的比重。

根據以上的內容，如何整合不同的培訓機關的優勢，來截長補短、整合外部資源就成為必要的發展方向，因此，培訓機關如何建立策略聯盟勢成為必要的趨勢。

以下將我國中央政府三個主要培訓機關「國家文官學院」、「公務人力發展中心」、「地方行政研習中心」近年來對於策略聯盟的規劃與作為，舉隅說明如下：

(一) 國家文官學院

國家文官學院於培訓所階段即已戮力引進企業師資、加強公私部門交流，並與政治大學簽約合作，開發哈佛式個案教學。改制為文官學院後增設交流組，更積極推動國際交流，除選派學員赴國外研習亦舉辦多項國際活動，如國際人力資源發展工作坊（IHRD），試圖透過研習方式，加強各國培訓專業人才的觀摩，建立國家文官學院在培訓領域的地位，提高國際能見度，統計近三年有來自 25 國的學員參與本項活動如表 2-3。

表 2-3 國家文官學院國際人力資源發展工作坊學員統計表

學員背景	馬來西亞	澳大利亞	蒙古國	波蘭	韓國	印尼	新加坡	菲律賓	泰國	哥倫比亞	匈牙利	智利	越南	約旦	科威特	阿根廷	西班牙	印度	墨西哥	美國	德國	俄羅斯	比利時	義大利	奧地利
2012 年 (20 名)	1	0	0	2	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
2011 年 (17 名)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
2010 年 (11 名)	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

其次，互訪亦為策略聯盟的重要手段，表 2-4 顯示國家文官學院於民國 84 年開始與大陸的行政學院進行交流，而國際交流則快速增加。

表 2-4 國家文官學院外賓來訪次數統計

學員背景	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101
外國	1	4	1	1	2	2	7	3	6	10	15	24	27	8
中國大陸	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	1	10	5	7

再者，國家文官學院亦著手加強與外國相關單位建立合作關係，透過備忘錄簽署，確認雙方合作意願，作為未來交流的依據。表 2-5 顯示國外機構分為政府培訓單位及教育單位；國內則已擴及大學、研究機構、圖書館及地方政府。

表 2-5 國家文官學院備忘錄簽署統計表

地區	單位名稱
國外	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 新加坡南洋理工大學公共管理研究學院 ▪ 澳紐政府學院 ▪ 印度國家行政研究院 ▪ 波蘭國家行政學院
國內	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 國家圖書館 ▪ 國立政治大學公共行政學系 ▪ 國家教育研究院 ▪ 國立空中大學 ▪ 彰化縣政府

(二)公務人力發展中心國際講座

行政院人事行政總處公務人力發展中心，針對我國中央部會之中高階公務主管辦理英語演說，因而與臺灣公共行政及公共事務系所聯合會（簡稱 TASPAA）共同辦理國際講座。該中心辦理是項講座的目的，主要是希望帶給我國公務人員一些新觀念，範圍涉及公共治理、人力資源、教育訓練等等，主題則視國外專家的專業訂定。TASPAA 和公務人力發展中心共同合作，在確認學者專長背景符合該中心年度培訓重點後，指派專人聯繫討論後續的細節規劃，以確認演講主題和場地安排等籌辦事宜。

(三)地方行政研習中心

地方行政研習中心為加強地方治理之實務與理論研究，發展成為兼

具地方治理智庫功能之訓練機構，建置「地方治理研究小組」與網路上的「地方治理知識分享平台」，提供學術界及地方機關治理之資訊共享。

該小組任務包括：

1. 地方治理人才培訓策略之蒐集、研議。
2. 地方治理人才培訓教材、教法之蒐集、研處。
3. 地方治理人才培訓策略性評量之蒐集、研究及推廣。
4. 地方制度議題之蒐集、研究。
5. 地方治理議題、個案之蒐集、研究及運用。
6. 府際關係議題之蒐集、研究。
7. 區域發展（合作）、都會治理議題之蒐集、研究。
8. 地方治理相關專業諮詢、輔導之提供。
9. 地方治理知識庫之建置、維運、推廣及運用。
10. 其它與地方治理有關議題之事項。

小組置委員十一人至十五人，其中一人為主任委員，由該中心主任兼任；一人為副主任委員，由該中心副主任兼任；其餘委員由該中心遴聘專家學者及本中心組長兼任。前項委員任期二年，期滿得續聘之。任期內出缺時，得補聘兼至原任期屆滿為止。

該小組於 2012 年 11 月 20 日發表調查報告，包括三項主題：

1. 地方高階文官策略領導培訓需求及課程規劃之研究。
2. 地方機關科長研習班課程規劃及成效評估追蹤之研究。
3. 直轄市政府中高階公務人員跨域治理能力需求與培訓策略之研究。

訓練資源重複浪費是國內各訓練機構隱憂，由於目前國內各訓練機構係由各機關自行設置，各自獨立、不相統屬，既無層級區別，不僅無縱向指揮統合的功能，相關研究皆建議需再強化日常橫向溝通聯繫亦可，以達到資源共享，並避免訓練資源重複浪費。

再者，過去對於訓練機構的績效評鑑方式以「日天制」為主，但單

純量化數字並無法實際呈現人才培訓的品質，亦有必要建立更精確與一致的評估標準與機制。

另外，策略聯盟必須持續的精進與學習，方可突破以往訓練不符合實際需求或缺乏企業與國際視野的缺點；有鑑於此，建議策略聯盟的體系中須再納入大專院校的研究團隊與國外政府培訓機關的顧問，讓整個的體系之深度與廣度擴大。

第三章 現況分析

第一節 運作現況

依據本計畫設定研究主題第一項，以下就國家文官學院現階段高階文官培訓之策略聯盟運作現況與訓練內容進行分析。

過去，高階文官培訓課程內容已將區域化或全球化相關議題規劃在課程當中，但課程規劃仍較傾向國際情勢分析，或國際環境的概略介紹；歐洲先進國家課程則藉由與其他歐盟國家交換訓練，增強文官對於歐洲事務或全球情勢的認知及處理能力，因此建議培訓機構可增加國外培訓課程，多與他國公務員交流互動，俾能與全球接軌。(賴富源，2011)。目前國家文官學院執行保訓會規劃之高階文官培訓方案為「高階文官培訓飛躍方案」(Take-Off Program for Senior Civil Service，簡稱 TOP 方案)，是選送文官赴國外訓練最系統化的一套方案。

「高階文官培訓飛躍方案」定位為發展性訓練，依簡任級文官不同職等分別開辦管理、領導及決策發展訓練 3 種班別，強調以高階文官核心職能為基礎的課程設計。為使該訓練能密切結合陞遷與任用，亦解決高階文官缺乏有效訓練誘因的問題，通過相關評量方式，將製作職能評鑑結果報告，併同個人生涯及發展計畫之建議，回饋參訓人員及機關參酌；此外，保訓會將結訓學員名冊納入「高階公務人才資料庫」，以作為各機關辦理陞遷、任用之參考。

此外，培訓對象及名額亦考量公、私部門人才，依據「高階文官培訓飛躍方案 102 年實施計畫」，管理發展訓練人數合計以 35 人為原則；公民營事業機構經理級以上人員，人數以 7 人為原則。領導發展訓練人數合計以 25 人為原則；公民營事業機構副總經理級以上人員，人數以 5 人為原則。決策發展訓練人數合計以 20 人為原則；公民營事業機構總經理級以上人員，人數以 3 人為原則。由於該訓練方案的成本相當高，為

確保人才投資成果擔起服務的責任，規定公務人員參與本訓練結束後，如於 2 年內退離公職者，應繳還保訓會負擔其參與本訓練之全部費用，當屬合理要求。

依據考試院 2012 年正式核定的計畫內容，訓練課程有國內、國外研習，實施方式如下：

一、採分散式訓練

每週數天之上課方式，於 3 個月內完成國內外課程及客製化課程。另於訓期中安排 2 週國外研習。考量受訓者英語能力，以及赴國外研習的準備，規劃至少 3 門課程採英語授課。依據「高階文官培訓飛躍方案 102 年實施計畫」，課程設計包括核心職能課程（時數為 164 小時）、綜合活動（時數為 36 小時）、客製化課程（時數至多 30 小時）。

二、國外研習課程

有關國外研習課程，則組團前往歐美地區培訓機構研習，內容以管理、領導及決策之部分核心職能課程為主，為達成訓練成效，該選定之職能課程，將於國內先行研習基礎理論後，再於國外安排相關實務經驗分享及參訪課程。2011 年赴德國聯邦公共行政學院、英國國家政府學院及法國國家行政學院；2011 年赴美國聯邦行政主管研究院、義大利公共行政學院及瑞士高級公共管理學院等，2013 年則赴比利時聯邦行政訓練學院、美國聯邦行政主管研究院及德國聯邦公共行政學院。有關 2013 年管理、領導及決策發展訓練 3 種班別的國外研習規劃如表 3-1 所示：

表 3-1 高階文官培訓飛躍方案 102 年國外研習規劃

管理發展訓練	領導發展訓練	決策發展訓練
比利時	美國	德國
聯邦行政訓練學院 (Training Institute of the Federal Administration)	聯邦行政主管研究院 (Federal Executive Institute)	聯邦公共行政學院 (Federal Academy of Public Administration)
2013 年 8 月 31 日 至 9 月 15 日	2013 年 9 月 6 日 至 9 月 22 日	2013 年 8 月 31 日 至 9 月 15 日
備註：參訓人員應於國外研習結束返國之日起 3 個月內，依班別彙整完成出國報告。		

國外研習是「高階文官培訓飛躍方案」重要組成結構之一，其行程規劃結合課堂授課與機構參訪，以 2011 年度領導發展訓練班赴英國國家政府學院為例，學員在心得報告指出：

「行千里路勝過讀萬卷書，在國家文官學院與英國政府學院（National School of Government，以下簡稱 NSG）合作規劃下，本領導發展訓練研究班在英國倫敦的學習之旅，兼融理論與實務；第一週假 NSG Sunningdale 校區學習領導管理課程，NSG 安排 Dr. Winston Sutherland 與 Julian Rizzello 專業講師，分別教授之技能訓練課程，分別為領導風格與變革（Leadership Styles and Change）、策略規劃與政府決策分析（Strategy Planning and Government Decision-making Analysis）、及創意與創新思考（Creativity and Innovative Thinking）等三個重要議題，基礎理論與個案研究訓練並重；第二週則安排參訪機構，包括：國會、內閣辦公室、外交與國協事務部、企業創新技能部、布里斯托(Bristol)低碳城市等七個機關與公共部門，經由機關參訪，結合實務學習，讓學員有豐富的研習收穫。」

本研究以高階文官培訓機構的策略聯盟為探討主題，故聚焦於國外研習的規劃，並嘗試檢視其策略聯盟夥伴挑選是否符合垂直式聯盟型態中的互補組合型。2013 年 9 月 3 日考試院新聞稿指出，「高階文官培訓飛躍方案」與先進國家官方培訓機關合作共同辦理國外研習，除考量不同班別的需求，事前作業亦考驗培訓機構的協調接洽能力，需突破外交困難始能成行。「高階文官培訓飛躍方案」預定達成之績效指標及評估基準，與國外研習相關的部分：

(1) 預定達成之績效指標：

組團赴國外培訓機構進行研習與參訪，並簽署培訓合作契約（備忘錄）。

(2) 評估基準：

1. 每年組 3 至 10 團，約 80 至 300 人出國研習。
2. 與至少 3 個國家簽署培訓合作契約。

值得思考的是，上述績效指標所稱「簽署培訓合作契約（備忘錄）」是否具備策略聯盟的互補性功能？可以理解國外研習課程對於增進高階文官國際化視野的成效頗豐；但另一方面，就培訓機構而言，目前國外研習或簽署培訓合作契約（備忘錄）的作法對於訓練各個環節，是否可透過聯盟方式來提升品質，這將涉及重要的目標思考。

第二節 訓練內容

為瞭解「高階文官培訓飛躍方案」策略聯盟的作法，另從訓練內容以及師資來源著手，以下茲彙整歷年所辦理之管理、領導及決策發展訓練3種班別課程表，以及標示師資來源。

一、管理發展訓練 (Management Development Training, MDT)

從表 3-2 至 3-5 分析可以看出，「高階文官培訓飛躍方案」領導發展訓練課程演變，由 2010 年試辦至 2013 年，課程內容大致可分為「全球化與國際發展」、「當前國家政策」、「政府體制與運作」、「管理技能與方法」、「高階文官素養」等五大類，其中政府體制課程的比例逐漸降低。師資來源仍以公部門為主。

表 3-2 2013 年管理發展訓練課程與師資分析

2013 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
政策溝通與宣導	祝教授鳳岡	07.05			●
國外政經環境介紹	黃主任再求	07.18	●		
經典名著詮釋	何考試委員寄澎	07.18	●		
衝突管理與應變	侯副市長友宜	07.19	●		
文官制度與國家發展	張部長哲琛	07.19	●		
公務人員核心價值	林考試委員雅鋒	07.19	●		
健康與人生	宋教授晏仁	07.25			●
全球化競爭策略	湯財務副校長明哲	07.26	●		
全球化競爭策略	呂資深分析師俊寬	07.26		●	
經典與人生實踐	蔡考試委員良文	07.26	●		
治理環境分析與政治管理	陳教授敦源	07.27			●
廉能政府與人權法制	陳所長長文	08.01		●	
問題解決與系統邏輯分析	周教授行一	08.01			●
全球化競爭策略	宏達國際電子股份有限公司	08.08		●	
國家重要政策議題研討	張部長家祝、梁董事長啟源	08.09	●	●	
國家重要政策議題研討	李部長鴻源、徐院長源泰	08.09	●	●	
國家重要政策議題研討	蔣部長偉寧、蔡董事長清彥	08.09	●	●	
高階文官的道德責任及倫理實踐	楊教授志良	08.15			●
創新管理與組織變革	胡考試委員幼圃	08.17	●		
領導管理與決斷	楊教授千	08.22			●
國會關係與模擬演練	王院長金平	08.23	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來 趙考試委員麗雲 黃教授德福	08.23	●		●
團隊建立與激勵	廖執行長炳煌	08.29		●	
工作指導與部屬培育	馮資深顧問麗蘭	08.29		●	
目標與績效管理	錢總經理慧如	08.30		●	
績效考核與面談	錢總經理慧如	08.30		●	
性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約	王律師如玄			●	

表 3-3 2012 年管理發展訓練課程與師資分析

2012 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
治理環境分析與政治管理	高考試委員永光	07.20	●		
政策溝通與宣導	祝教授鳳岡	07.21			●
如何做好英語簡報	陳教授超明	07.25			●
律動音樂饗宴	蔡院長永文 孫教授巧玲	07.26			●
藝術美學賞析	張總經理壯熙	07.26		●	
廉能政府與人權法制	柴董事長松林	07.28		●	
經典名著詮釋	何考試委員寄澎	08.03	●		
衝突管理與應變	吳董事長秀光	08.03		●	
健康與人生	林主任杰樑	08.03		●	
領導管理與決斷	韓教授志翔	08.04			●
團隊建立與工作領導	游主任玉梅	08.08			●
國會關係與模擬演練	王院長金平	08.09	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、趙考試委員麗雲、黃教授德福	08.09	●		●
高階文官的道德責任及倫理實踐	楊教授志良	08.11			●
民意調查與解讀	陳教授敦源	08.13			●
全球化競爭策略	孫總經理洪祥 董副總經理孝行	08.16		●	
公務人員核心價值	林考試委員雅鋒	08.18	●		
創新管理與組織變革	侯副教授勝宗、吳教授靜吉	08.23			●
文官制度與國家發展	張部長哲琛	08.24	●		
問題解決與系統邏輯分析	尚副教授孝純	08.24			●
目標與績效管理	陶副總裁尊芷	09.14		●	
績效考核與面談	陶副總裁尊芷	09.14		●	
工作指導與部屬培育	馮顧問麗蘭	09.15		●	
團隊建立與激勵	魏處長大統	09.20	●		

表 3-4 2011 年管理發展訓練課程與師資分析

2011 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
行政願景與國家發展	林秘書長中森	08.05	●		
財經政策	李部長述德、謝董事長金河	08.05	●	●	
教育文化政策	曾政務委員志朗、王董事長榮文	08.06	●	●	
外交政策	楊部長進添	08.06	●		
兩岸政策	趙副主任委員建民	08.06	●		
立法制度與國家發展	王院長金平	08.06	●		
健康與人生	黃總執行長勝雄	08.06		●	
如何精通英語簡報能力	陳教授超明	08.11			●
成本效益分析	徐教授仁輝	08.12			●
執行力	白董事長崇亮	08.12		●	
監察制度與國家發展	陳秘書長豐義	08.13	●		
文官制度與國家發展	張部長哲琛	08.13	●		
社會關懷與公益服務	夏院長靜漪、黎總務組長盛義	08.13		●	
如何精通英語簡報能力	陳教授超明	08.18			●
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來 黃教授德福 趙立法委員麗雲	08.19	●		●

領導決斷力	李教授弘暉	08.20			●
戶外拓展訓練	廖執行長炳煌	08.20		●	
策略規劃與決策分析	陳教授敦源	08.25			●
策略規劃與決策分析	陳教授敦源	08.25			●
考績制度與面談	陳常駐資深顧問若玲	08.26		●	
跨域治理個案研討	陳秘書長伸賢	08.26	●		
領導力與決斷力	陳常駐資深顧問若玲	09.01		●	
律動音樂饗宴	朱校長宗慶	09.02		●	
藝術美學欣賞	朱校長宗慶	09.02		●	
政策行銷	劉副局長喜臨	09.03	●		
公私協力案例研討	歐董事長晉德	09.09		●	
公私協力案例研討	劉教授維琪	09.09			●
多元人力資本	陳教授世哲	09.10			●
團隊建立與工作教導	林常務顧問燦螢	09.29		●	
環境政策	沈署長世宏、蔣教授本基	10.01	●		●
司法制度與國家發展	賴院長浩敏	10.01	●		
經典名著研讀	何考試委員寄澎	10.01	●		
社會政策	江部長宜樺、詹召集人火生	10.01	●		

表 3-5 2010 年管理發展訓練課程與師資分析

2010 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
司法革新與人權法制	謝代理院長在全	08.31	●		
監察風憲與廉能政府	劉監察委員玉山	08.31	●		
團隊激勵與建立	孫董事長易新	08.31		●	
易經與人生	蔡委員良文	08.31	●		
領導統御與情境領導	李副院長弘暉	09.01			●
行政效能個案探討	高主任永光	09.01			●
社會關懷與公益服務	廖董事長嘉展	09.02		●	
策略規劃與管理	黃副教授朝盟	09.03			●
願景管理	蔡董事長勳雄	09.03		●	
績效管理與評估	施主任能傑	09.06			●
多元人力資本	蔡教授錫濤	09.07			●
政策行銷	黃委員俊英	09.08	●		
跨域治理個案研討	吳教授秀光	09.09			●
戶外拓展訓練	廖講座炳煌	09.09		●	
媒體關係與模擬演練	湯總監健明、何發言人日生	09.10		●	
公共問題分析與解決	葉次長匡時	09.13	●		
衝突管理策略	黃教授榮護	09.14			●
行政願景與國家發展	吳院長敦義	09.15	●		
考選制度與文官興革	關院長中	09.15	●		
治理環境分析與政治管理	賴部長峰偉、陳教授敦源	09.15	●		●
當代領導典範學習	黃講座教授國隆	09.16			●
當代領導典範學習	蕭副總統萬長	09.16	●		
領導決斷力	楊校長朝祥、胡教授均立	09.16			●
財經政策	陳副院長沖	09.17	●		
立法監督與國會民意	王院長金平	09.17	●		
社會政策	江部長宜樺	09.17	●		
考績制度與面談	吳次長聰成、張執行長瑞明	09.20	●	●	
心靈解碼與靜心體驗	楊副教授蓓	09.20			●
環境政策	張副署長子敬	09.21	●		

健康與人生	邱局長淑媿	09.21	●		
教育文化政策	吳部長清基	09.21	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、林委員鴻池 黃教授德福	09.23	●		●
成本效益分析	張部長哲琛	09.24	●		
公私協力案例研討	翁副校長興利、王主任秘書蘭生	09.28	●		●
經典名著研讀	何考試委員寄澎	09.29	●		
變革管理	朱教授文儀	09.29			●
執行力	游董事長芳來	09.30		●	
律動音樂饗宴	朱總監宗慶	09.30	●		
藝術美學欣賞	漢榮譽館長寶德	09.30		●	

二、領導發展訓練 (Leadership Development Training, LDT)

從表 3-6 至 3-8 分析可以看出，「高階文官培訓飛躍方案」領導發展訓練，課程內容與前述管理發展訓練十分近似，諸多採合堂授課，師資來源亦以公部門官員講授為主。

表 3-6 2013 年領導發展訓練課程與師資分析

2013 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
政策溝通與宣導	祝教授鳳岡	07.05			●
經典名著詮釋	何考試委員寄澎	07.18	●		
衝突管理與應變	侯副市長友宜	07.19	●		
文官制度與國家發展	張部長哲琛	07.19	●		
公務人員核心價值	林考試委員雅鋒	07.19	●		
健康與人生	宋教授晏仁	07.25			●
全球化競爭策略	湯財務副校長明哲	07.26			●
全球化競爭策略	呂資深分析師俊寬	07.26		●	
經典與人生實踐	蔡考試委員良文	07.26	●		
性別平等及「消除對婦女一切形式歧視公約	王律師如玄	07.26		●	
治理環境分析與政治管理	陳教授敦源	07.27			●
廉能政府與人權法制	陳所長長文	08.01		●	
問題解決與系統邏輯分析	周教授行一	08.01			●
全球化競爭策略	宏達國際電子股份有限公司	08.08		●	
國家重要政策議題研討	張部長家祝、梁董事長啟源	08.09	●	●	
國家重要政策議題研討	李部長鴻源、徐院長源泰	08.09	●	●	
國家重要政策議題研討	蔣部長偉寧、蔡董事長清彥	08.09	●	●	
高階文官的道德責任及倫理實踐	楊教授志良	08.15			●
創新管理與組織變革	胡考試委員幼圃	08.17	●		
領導管理與決斷	楊教授千	08.22			●
國會關係與模擬演練	王院長金平	08.23	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、趙考試委員麗雲、黃教授德福	08.23	●		●
變革領導管理	張總經理寶誠	08.29		●	
國外政經環境介紹	李主任委員大維	08.29	●		

創新與系統性思考	陳教授文玲	09.05			●
跨部門溝通技巧	陳秘書長伸賢	09.05	●		
跨部門溝通技巧	胡市長志強	09.05	●		
建立夥伴關係與跨域治理	劉校長維琪	09.06			●
性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約	王律師如玄			●	

表 3-7 2012 年領導發展訓練課程與師資分析

2012 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
治理環境分析與政治管理	高考試委員永光	07.20	●		
政策溝通與宣導	祝教授鳳岡	07.21			●
如何做好英語簡報	陳教授超明	07.25			●
律動音樂饗宴	蔡院長永文 孫教授巧玲	07.26			●
藝術美學賞析	張總經理壯照	07.26		●	
廉能政府與人權法制	柴董事長松林	07.28		●	
經典名著詮釋	何考試委員寄澎	08.03	●		
衝突管理與應變	吳董事長秀光	08.03		●	
健康與人生	林主任杰樑	08.03		●	
問題解決與系統邏輯分析	周教授行一	08.04			●
團隊建立與工作領導	游主任玉梅	08.08			●
國會關係與模擬演練	王院長金平	08.09	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、趙考試委員麗雲、黃教授德福	08.09	●		●
高階文官的道德責任及倫理實踐	楊教授志良	08.11			●
民意調查與解讀	陳教授敦源	08.13			●
全球化競爭策略	孫總經理洪祥、董副總經理孝行	08.16		●	
公務人員核心價值	林考試委員雅鋒	08.18	●		
創新管理與組織變革	侯副教授勝宗、吳教授靜吉	08.23	●		●
文官制度與國家發展	張部長哲琛	08.24	●		
創新與系統性思考	吳教授靜吉	08.25			●
變革領導管理	管教授康彥	08.25			●
建立夥伴關係與跨域協調	陳秘書長伸賢	08.30	●		
雙贏跨部門溝通技巧	林政務委員政則	08.30	●		

表 3-8 2011 年領導發展訓練課程與師資分析

2011 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
行政願景與國家發展	林秘書長中森	08.05	●		
財經政策	李部長述德、謝董事長金河	08.05	●	●	
教育文化政策	曾政務委員志朗、王董事長榮文	08.06	●	●	
外交政策	楊部長進添	08.06	●		
兩岸政策	趙副主任委員建民	08.06	●		
立法制度與國家發展	王院長金平	08.06	●		
健康與人生	黃總執行長勝雄	08.06		●	
如何精通英語簡報能力	陳教授超明	08.11			●
領導決斷力	司徒教授達賢	08.12			●
領導決斷力	于教授卓民	08.12			●
監察制度與國家發展	陳秘書長豐義	08.13	●		
文官制度與國家發展	張部長哲琛	08.13	●		
社會關懷與公益服務	夏院長靜漪、黎總務組長盛義	08.13		●	

如何精通英語簡報能力	陳教授超明	08.18			●
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來 黃教授德福 趙立法委員麗雲	08.19	●		●
考績制度與面談(考績)	張部長哲琛	08.20	●		
戶外拓展訓練	廖執行長炳煌	08.20		●	
策略規劃與決策分析	陳教授敦源	08.25			●
策略規劃與決策分析	陳教授敦源	08.25			●
執行力	管教授康彥	08.26			●
執行力	蔡講座振豪	08.26	●		
領導力與決斷力	陳常駐資深顧問若玲	09.01		●	
律動音樂饗宴	朱校長宗慶	09.02			●
藝術美學欣賞	朱校長宗慶	09.02			●
政策行銷	蔡董事長輝昇	09.03		●	
多元人力資本	俞處長智	09.09	●		
政策行銷	羊執行副總經理曉東	09.10		●	
考績制度與面談(面談)	錢總經理慧如	09.10		●	
團隊建立與工作教導	林常務顧問燦螢	09.29		●	
環境政策	沈署長世宏、蔣教授本基	10.01	●		●
司法制度與國家發展	賴院長浩敏	10.01	●		
經典名著研讀	何考試委員寄澎	10.01	●		
社會政策	江部長宜樺、詹召集人火生	10.01	●		

三、決策發展訓練 (Strategic Development Training, SDT)

從表 3-9 分析可以看出，「高階文官培訓飛躍方案」決策發展訓練課程演變，課程與上述管理、領導發展訓練諸多採合堂授課，師資來源主要為公部門。

表 3-9 2013 年決策發展訓練課程與師資分析

2013 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
政策溝通與宣導	祝教授鳳岡	07.05			●
經典名著詮釋	何考試委員寄澎	07.18	●		
衝突管理與應變	侯副市長友宜	07.19	●		
文官制度與國家發展	張部長哲琛	07.19	●		
公務人員核心價值	林考試委員雅鋒	07.19	●		
健康與人生	宋教授晏仁	07.25			●
全球化競爭策略	湯財務副校長明哲	07.26			●
全球化競爭策略	呂資深分析師俊寬	07.26		●	
經典與人生實踐	蔡考試委員良文	07.26	●		
性別平等及「消除對婦女一切形式歧視公約	王律師如玄	07.26		●	
治理環境分析與政治管理	陳教授敦源	07.27			●
廉能政府與人權法制	陳所長長文	08.01		●	
問題解決與系統邏輯分析	周教授行一	08.01			●
全球化競爭策略	宏達國際電子股份有限公司	08.08		●	
國家重要政策議題研討	張部長家祝、梁董事長啟源	08.09	●	●	
國家重要政策議題研討	李部長鴻源、徐院長源泰	08.09	●	●	

國家重要政策議題研討	蔣部長偉寧、蔡董事長清彥	08.09	●	●	
高階文官的道德責任及倫理實踐	楊教授志良	08.15			●
國外政經環境介紹	吳公使振達	08.15	●		
創新管理與組織變革	胡考試委員幼圃	08.17	●		
領導管理與決斷	楊教授千	08.22			●
國會關係與模擬演練	王院長金平	08.23	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、趙考試委員麗雲、黃教授德福	08.23	●		●
談判與協商技巧	劉教授必榮	08.29			●
危機預防與管理	朱教授景鵬	08.29			●
成功的領導策略	司徒講座教授達賢	08.30			●
願景建構與創新思維	薛政務委員琦	08.30	●		
性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約	王律師如玄			●	

表 3-10 2012 年決策發展訓練課程與師資分析

2012 年度課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
治理環境分析與政治管理	高考試委員永光	07.20	●		
政策溝通與宣導	祝教授鳳岡	07.21			●
如何做好英語簡報	陳教授超明	07.25			●
律動音樂饗宴	蔡院長永文、孫教授巧玲	07.26			●
藝術美學賞析	張總經理壯熙	07.26		●	
廉能政府與人權法制	柴董事長松林	07.28		●	
經典名著詮釋	何考試委員寄澎	08.03	●		
衝突管理與應變	吳董事長秀光	08.03		●	
健康與人生	林主任杰樑	08.03		●	
問題解決與系統邏輯分析	周教授行一	08.04	●		●
團隊建立與工作領導	游主任玉梅	08.08			
國會關係與模擬演練	王院長金平	08.09	●		
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、趙考試委員麗雲、黃教授德福	08.09	●		●
高階文官的道德責任及倫理實踐	楊教授志良	08.11			●
民意調查與解讀	陳教授敦源	08.13			●
全球化競爭策略	孫總經理洪祥、董副總經理孝行	08.16		●	
公務人員核心價值	林考試委員雅鋒	08.18	●		
創新管理與組織變革	侯副教授勝宗、吳教授靜吉	08.23			●
文官制度與國家發展	張部長哲琛	08.24	●		
領導管理與決斷	韓教授志翔	08.24	●		
成功的領導策略	司徒教授達賢	08.30			●
願景建構與創新思維	吳校長思華 吳教授靜吉	08.30			●
談判與協商技巧	劉大使伯倫	08.31	●		
危機預防與管理	侯副市長友宜	08.31	●		

表 3-11 2011 年決策發展訓練課程與師資分析

2011 年課程	授課師資	日期	公部門	私部門	大學教授
行政願景與國家發展	林秘書長中森	08.05	●		
財經政策	李部長述德、謝董事長金河	08.05	●	●	
教育文化政策	曾政務委員志朗、王董事長榮文	08.06	●	●	
外交政策	楊部長進添	08.06	●		
兩岸政策	趙副主任委員建民	08.06	●		
立法制度與國家發展	王院長金平	08.06	●		
健康與人生	黃總執行長勝雄	08.06		●	
如何精通英語簡報能力	陳教授超明	08.11			●
監察制度與國家發展	陳秘書長豐義	08.13	●		
文官制度與國家發展	張部長哲琛	08.13	●		
社會關懷與公益服務	夏院長靜漪、黎總務組長盛義	08.13		●	
如何精通英語簡報能力	陳教授超明	08.18			●
國會關係與模擬演練	周副秘書長萬來、黃教授德福、 趙立法委員麗雲	08.19	●		●
考績制度與面談(考績)	張部長哲琛	08.20	●		
戶外拓展訓練	廖執行長炳煌	08.20		●	
策略規劃與決策分析	陳教授敦源	08.25			●
領導力與決斷力	陳常駐資深顧問若玲	09.01		●	
律動音樂饗宴	朱校長宗慶	09.02			●
藝術美學欣賞	朱校長宗慶	09.02			●
政策行銷	羅社長智成	09.03		●	
政策行銷	王董事長志剛	09.23		●	
危機與風險管理	侯副市長友宜	09.23	●		
危機與風險管理	黃委員富源	09.24	●		
考績制度與面談(面談)	陶資深副總裁尊芷	09.24		●	
團隊建立與工作教導	林常務顧問燦螢	09.29		●	
環境政策	沈署長世宏、蔣教授本基	10.01	●		●
司法制度與國家發展	賴院長浩敏	10.01	●		
經典名著研讀	何考試委員寄澎	10.01	●		
社會政策	江部長宜樺、詹召集人火生	10.01	●		

目前我國高階文官培訓對於策略聯盟的作法，重點在於搭配國外研習的規劃，因此對於策略聯盟夥伴挑選以培訓機構為主；但在國外研習期間，受訓人員亦安排當地參訪的機會，可接觸到國外政府機關及公職人員，進行交流。

以 2011 年度國外研習課程為例，管理發展訓練班赴法國國家行政學院，在心得報告指出：

「本次參訓學員除了來自公部門以外，還有企業、學界、民間團體的代表，是一個多元、暨深且廣之訓練，不論我們來自哪裡，最後都能打

成一片，相互學習與交流，是一個非常成功的訓練。課堂上，我們常能聽到來自不同領域學員的發問或經驗分享，這就是最好的成長，優秀的學長姐正是學員們的學習標竿。再者，國外課程安排參訪參議院、國民議會、Total 石油集團等機關(構)，國內課程如媒體關係與模擬演練更是逼真寫實，還有公私協力案例探討等，均是相當務實與精彩的課程，這些都是高階文官應具備的能力。未來類此培訓課程，建議可增加非公務體系之成員，擴大交流成效，相互瞭解與學習。」

同年度的決策發展訓練班國外研習赴德國公共行政學院，在心得報告指出：

「本次研習內容主要為：(一)經由課堂講授，瞭解德國的憲政體制及行政組織架構、國家治理與政府決策施政的運作過程。(二)經由課堂講授與討論，瞭解德國聯邦(中央)政府與各邦及各邦與邦以下的各級地方間權限劃分暨如何分工等。(三)經由課堂講授與討論，研討德國教育體系及技職教育的發展與特色。(四)藉由參訪瞭解相關邦政府(例如：柏林市(邦)的參議院--監管內政事務部及布蘭登堡邦的內政廳)的組織架構、功能、權責、職能；並針對全球化、現代化的公共行政的城市治理與區域政府在公共問題上解決模式進行對談與經驗交流。(五)參訪總理府並對總理府的角色及功能、政府的治理決策與領導變革等有進一步的認識。(六)參訪德國聯邦眾議院，瞭解聯邦眾議院的黨團及議事運作，並與執政的基民聯盟的五位議員，分別就國會預算審議過程、議員如何將選民意見反映給黨團、德國人民對於希臘主權債務之處理的看法等進行對談。(七)參訪德國外交部並對德國的亞洲政策與歐盟中德國扮演的角色，有更進一步的認識。(八)經由課堂講授，瞭解德國聯邦參議院在國家參與歐盟中所扮演角色及功能，以及兩德統一對於歐盟的成立具有深遠的意義，特別是東西德貨幣的統一經驗，使歐盟貨幣的統一更具可行性，此外對德國在歐盟中何以能夠擔任重要的領導地位有更深刻的認識。(九)

藉由課堂討論及案例實際討論演練，探討優秀管理(領導)者的特質及如何激勵員工作出適當的考核與評估，另就相關案例以小組討論與分組報告的方式，進行研討；此外以類似遊戲活動方式及給予案例並提出問題思考，來進行情境領導的演練。(十)藉由課堂討論及案例實際討論演練，說明領導人應如何協調及管理，以及如何運用有效的管理方法達成政策或計畫。上述研習過程中，由於德國的講師大都以英文講述，故研究員亦以英文作為溝通的工具，惟部分課堂案例討論，基於文化的差異，授課者要研究員以台灣的實際案例進行演練。」

從上述心得可見，學員對於國外研習的反應非常好，參訪的安排亦能激發學員對於實務政策的思考。

其次是在國內課程部分，分析結果3個班別目前排課狀況，合班上課比例頗多，而多數師資來自公部門或大學，少數課程聘請私部門師資授課，亦可收類似策略聯盟之效。

第四章 研究發現

第一節 焦點團體座談內容分析

以下根據焦點座談的結果，分為下面幾類來探討：一、主要培訓內容與師資，包括現階段高階文官培訓機構不足的問題，以及既有國內訓練機構與相關師資的整理；二、受訪專家分享出國培訓進行的方式、經驗與相關建議，分別將從（一）出國培訓的重要性；（二）參與國家與經驗，以及（三）建議等進行分析；第三部分則針對國外策略聯盟對象進行建議，包括整體建議、對象選擇、地點建議等；第四部分則針對訓練方式進行分析，第五部分則從如何建立合作關係進行探討；第六部分則探討課程價格談判，最後探討主辦單位應該提供那些協助。

一、 主要培訓內容與師資

（一） 現有高階文官的培訓機構不足

焦點座談專家認為現有的高階文官培訓機構並不足夠，並有相互重疊的可能性，未來在高階文官的培訓上，應整體考量策略聯盟的方式、對象與培訓進行方式，甚至是否需要專任的講座與培訓機構等問題。

策略聯盟，他原先的著眼點，是說思考到文官的培訓，是需要多元化的，也需要各種不同的資源。那我們台灣現有的高階文官培訓機構，不是那麼多，大概就是國家文官學院與公務人力發展中心。不用談到容訓量、師資，我們甚至沒有專門的師資，因為就我的了解，文官學院或公務人力發展中心，都沒有所謂的專任的講座在那裡，那甚至是環境等等（0813A01）。

（二） 既有的國內訓練機構與師資

目前既有的國內訓練機構與師資各自負責與關心的範圍不同，在焦點座談的訪問上，分別探討地研中心、公務人力中心、台電公司、中華電信、財政人員訓練所、公訓處、金融研訓院及保訓會等單位，分別說明如下：

1. 地方研習中心

- (1) 該中心策略聯盟伙伴包括行政機關與大學，目前策略聯盟夥伴已經有 20 個單位，裡面除了行政機關，例如彰化縣政府，為行政機關之外，其他絕大部分，是各個公私立大學。

今年新結盟的大學是金門大學、亞洲大學、臺南大學、國立的台北教育大學。希望聯盟夥伴，可以更均衡發展於全台灣，包括離島。……本中心法定任務，最主要就是負責地方政府，包括五都總共 22 個縣市，的地方政府公務人員，中高階同仁的培訓業務，像金門縣，也是我們其中之一。而在我們跟金門大學取得這個策略聯盟之後，我們開始在金門辦理公務人員的訓練，而後可以運用金門大學的場地與師資。過程中，我們彼此之間默契更佳，來往更加密切。而這些都可提升培訓品質。當然，金門大學也可以運用我們中心的一些資源，使其在台灣也有立足之地。又舉例而言，臺南大學，原來是南師，專精於教學技法的研究，他有專門的資訊數位課程，他們有相當深入的研究。那我們跟他結盟之後，可促成相當程度的互補。又例如國立台北教育大學，他針對輔導，還有較為特殊、創新的活動較有心得。因是剛締結的盟約新夥伴，我們將來希望，若有較高階的班次，可運用他們的教學的場地，對我們受訓的同仁，會有所幫助（0820B01）。

- (2) 在高階文官上，希望能夠透過既有的策略聯盟機制，以及中心所成立的地方治理研究中心，舉辦高階的班次與研討會，結合策略聯盟的資源，達到培訓的目的。

而進行高階的培訓部分，因為內容需要更加的多元化，……必須要在有效的時間範圍裡，達成目標。因此關於培訓業務的內容，勢必要多元、新穎、創意，能夠幫助領導階層，形塑高階公務員新的角色。我們所重視的策略聯盟，皆希望可以達到這些目標。方才，提到亞洲大學。因為策略聯盟的關係，我們在中心內，設置了專業園區，叫詠晴園。詠晴園是專門是在訓練、培養地方政府事務人才的園區，這部分是配合地方政府，將來必須要跟國際接軌，所預先培養人才的地方，以便配合未來趨勢。所以與亞洲大學共同合作、簽訂合約；他們亦提供外國師資，與我們互助合作。此舉，對於國際事務人才的訓練，具有相當大的收穫。……我們在各大學的合作夥伴，分布全省各地，所以我們辦理各種標竿論壇，針對縣、市政府一級單位主管，也就是縣長以下的一級單位，舉辦決策論壇，那這些策略聯盟夥伴所屬的教授，彼此之間支援幫助，效益顯著。另外，我們中心今年，也成立了地方治理研究中心，定位是成立與各縣市政府有關的地方政府研究智庫，為成立此平台，我們也邀請了研究委員，多半來自策略聯盟的大學專家。關於地方治理研究中心，我們也就地針對高階的班次，舉行相關的研討會，運用我們策略聯盟的關係，營造氛圍，展示研究成果等。對於地方自治，可以有正面、整體而且動態的影響，所以有關高級文官培訓的策略聯盟，我們基本上是運用我們有限的經費，也因為我們預算有限，只好多運用策略聯盟的資源，彼此間大家互通有無，大家都可以獲得有關培訓方面的益處，這是我們師資的一些具體的經驗（0820B01）。

2. 公務人力發展中心

(1) 推動組織轉型，透過策略合作與聯盟，朝向兼具人力資源與專業智庫功能

策略合作的部分，以人力中心目前的做法，目前人力中心從去年2月6日開始變成行政院人事行政總處，我們希望是一個組織的轉型，從那時候開始特別透過建立策略合作機制，與產、官、學界進行策略聯盟，人力中心除了教學、政策宣導的一些課程之外，還有管理訓練，逐步朝向兼具人力資源專業智庫的功能。從那時候開始基於平等、互惠、互補的合作基礎上(0820B02)。

(2) 合作機構包括國家教育學院、暨南大學、台灣公共行政系所聯合會、世新大學行政管理學系與財團法人資策工業策進會

從8/23開始，有五個合作機構，像國家教育研究院、暨南大學、台灣公共行政與系所聯合會、世新大學行政管理學系、財團法人資策工業策進會。首先跟國家教育研究院，我們希望借重教育和教學部分，有關他們對一些教育人員的政策，因為考量到國家教育研究院，他本身在人才培育、政策智庫等業務，跟人力中心比較類似，所以我們是透過互相實務分享經驗，期間，我們也請他們分別來人力中心授課，內容大概是員工內訓，從教育理論、教育心理學、教育技法教學、評估等，請國家教育研究院的資深講師開了大概10堂課。台灣公共行政與公共系所聯合會建立聯盟部分，希望在辦理政策議題的部分，能跟他們合作。基本上在去年10月15日，合作辦理對台灣公共之建言研討會，這個部份透過策略聯盟，跟他們共同辦理，我們這樣的策略聯盟，基本上就能達到互相觀摩的效果。我們今年8月23日，也跟財團法人資策會建立策略聯盟，與他們協辦趨勢研討會，了解發展趨勢和合作模式，另外我們也有請資策會來指導、檢視我們數位學習，E等公務人員的平台運作以來的缺失，請資策會幫我們做體檢，有沒有在數位學習上，需要改進的地方。我們另外有跟世新行政大學行政管理學系做策略聯盟，在高階人員方面，我們有委託他們就課程規劃，和後續評估，及整體的規劃(0820B02)。

3. 臺灣電力公司

(1) 台電公司訓練以技術為主

台灣電力公司，之前的訓練，都是以技術為主，佔了將近七、八成，原來訓練的主軸都在技術方面(0820B03)。

(2) 策略聯盟上早期有與技職學校合作，後來改成自己訓練，近期才又重新展開策略聯盟，並與台北教育大學合作

策略聯盟的部分，也從今年才展開，目前只跟台北教育大學，所以會選擇他們，有很多背景因素，我們跟他們很早以前就有策略聯盟，像台北工專、台中高工、高雄高工都有訓練地點，後來因為這個國家的技職體系轉變，所以整個訓練都是我們公司自己負責，那最近也發覺，有些技術、師資的部分，有些學校做的蠻好的，就那跟他合作，大部分是課程、教材、場地設施，……我們公司大概也是設備最完整的，大概八、九甲地做訓練，他們也是比較看重這塊，……我們公司大部分沒有很多專業的講師，大部分是我們同仁兼任的，或者請產、官、學界聘的，所以在師資部分，我們對外需求就比較大(0820B03)。

4. 中華電信

中華電信自有訓練機構、師資與管理，並接受勞委會、文官學院等機構之委託。

中華電信學院，在北中南都有三個機構，我們員工數不多，約兩萬左右，我們有自己的師資，設有管理、行銷、網路等科系，設有系主任，至少有 10 位專任的老師，同時，我們也有研究員，光是所裡有博士學位的，應該就能成立一所大學，大概有 30、40 位博士 1000 多位碩士。我們大部分的課程都是網路學習，有關這些訓練，我們剛剛有提到，勞委會的委託、文官學院的高普考、薦升簡。那我們本身是屬於中華電信母公司底下的單位(0820B04)。

5. 財政部財政人員訓練所

財政人員訓練所主要是針對稅收業務進行訓練，較少與學術單位進行策略聯盟，亦有接受中、高階的文官管理人才培訓班，並結合政大社科院短期合作，藉由國外的教學個案，豐富國內訓練課程。

我們是稅收專業訓練機構，我們訓練內容，在策略聯盟部分是蠻少跟學術機構做策略聯盟，五大業務國稅局、稅務、關務、海關、國庫還有公有財產幾個領域的專業訓練，我們的策略聯盟八成以上都是來自附屬機關，大概 500、600 人。另外就是內部的策略聯盟，對於外部，我們國內、外當然是說，國外的部分我們辦理國際租稅跟關務，我們已經辦理九年，我們和外交部合作，然後跟美國的加州大學做策略聯盟，實際上我們沒有簽契約，是默契上的行程，我們密集的跟 OECD 來授課，將租稅議題帶進來，例如我們今天的題目是對我們基層人員，我們給他的是專業訓練，中、高階的人員比較聚焦在國家文官學院的管理課程，我們有辦人才培訓班，五大核心業務，有點像剛提到的，訓練我們的中、高階文官，我這個是剛額外談的基層人員跟中、高階安排的課程是不一樣的，主要是附屬機關一起合作，把這個課程開出來。對外的招生，主要是提供場地，另外國際租稅部分，在這個東南亞地區一些開發中國家，有這個組織亞洲稅務組織，這個組織下面兩年開一次訓練首長會，有機會和首長一起

參與國際平台上的會議。在這個國際組織裡面，有 16 個國家包括人資長，交換彼此的訓練心得，訓練議題都會在這個訓練首長會議來進行，那其實我參加過國家文官訓練的課程，那今年我跟比利時，還有美國行政學院，他們對這個議題非常有興趣，怎麼樣對高級文官或這是定期的會議等，各國都面臨到人才管理、人力資源管理方面希望可以進行深入的探討。……我們跟政治大學社科院有短期的合作，……個案研究大量使用個案教學導入課程裡面，學生相當於我們的高階文官，把產銷人資包括人力資源管理能夠進行類似課程，用哈佛個案進行教學個案（0820B05）。

6. 臺北市政府公務人員訓練處

公訓處的訓練包括實體訓練與資訊學習兩個部分，對象主要是針對台北市民為主。

我們公訓處有實體訓練與資訊學習兩部分，我這邊是想跟大家分享的是我們成立了 11 年，目前共有 40 萬會員，大部分是台北市民。那我們在策略聯盟的部分，是要協助市府做政策推廣。我們在前幾年做關於志願服務的部分，因為現在願意擔任志工的民眾越來越多，而擔任志工的門檻，至少要通過 20 小時的訓練。在花博、聽奧期間，我們跟產發局錄了 20 小時的專業課程，基於成本考量，通過的人才能申請貸款，協助市府節省許多成本（0820B06）。

7. 金融研訓院

金融研訓院的培訓對象以金融業者為主，有許多短期合作的對象，包括匯豐銀行、管理顧問公司等，並具備專家資源、課程規劃、設備等能力，可以提供給受訓的人士，適度的訓練與管道。

培訓中心，對象包括金融業者，以銀行為主，如果以國別來分，大陸同胞跟國內大概一半一半，也有一些東南亞國家，可能未來拓展到東南亞活動形式。基本上分成兩大類，國際研討會可能是短天期，主要聚焦在當前熱門議題，請專家做經驗分享，另一個是長期性的為期半年，那每兩三個禮拜要學員回來上課，分成這兩種，後者會是特定重要的高階的金融主管或是未來有潛力的對象，那所以我們中心的特色就是國際化，還有師資的部分非常重要，……我們的合作都是短期的，對象蠻多的，分幾個大類，跨國性銀行比如說花旗渣打匯豐銀行，另一類是海外金融訓練機構，這些機構提供公開的課程，可以幫客戶量身打造主題性的課程，……再來是管理顧問公司，例如 IBM 或者是說，針對特定領域經常性的合作（0820B07）。

8. 公務人員保障暨培訓委員會

保訓會與文官學院密切合作，較著名的為高階文官培訓飛躍方案，與美國、德國、英國、奧地利、比利時、瑞士等國合作。

保訓會和文官學院辦得比較有名的是高階文官培訓飛躍方案。國外兩個禮拜再回饋把心得報告出來……國外的行政學院有合作，美國的處館人員研究院、德國的行政學院、英國也有，英國的文官學院已經關門了，他們現在都改用沒有文官培訓機構，過去我們和他合作，我們最近要跟奧地利、比利時、瑞士合作，每隔三年我們鎖定的行政學院的機構，我們在三年合作兩次，然後隔一年再去建立新的夥伴，如果說還不錯，再把它納進來，會再分兩次不會三年都在同一個機構，透過外交部協調來跟對方聯絡，這也代表著我們是政府和政府，是象徵性的意義（0820B08）。

二、 出國培訓進行方式、經驗與建議

(一) 出國培訓的重要性

參加座談的學員普遍認為出國培訓是有必要性，他可以對於高階文官產生新的想法、概念，甚至透過課程安排與壓力的給與，有助於文官的成長，並達到與當地學員交流的目的。

最好安排我們的學員與外國學員在一起，你想，我們十幾個人到外面去，我們找那些老師來就好了，我們為什麼要出國？出國受訓最重要的就是，我們去到外面跟當地的學員有些交流（0813A02）。

(二) 座談者主要參與國家與經驗

1. 美國哈佛大學

哈佛大學因其名氣與環境，對於培訓學員具有吸引力，不過知名學校的缺點就是價格較高。

哈佛大學的經驗，大家都很引以為榮，因為光是學校的名聲，大家就覺得很讚。該怎麼說？我們需要的是什麼？我想，我們需要的是一種環境（0813A01）。

2. 德國聯邦公共行政學院

德國訓練課程嚴謹且具一貫性，由兩個老師統一上課，比起台灣的相關課程比較不會產生講師各說各話的現象，同時價格也較透明。

德國聯邦公共行政學院是一個很不一樣的感受，……你可以感覺到，德國人做事就是讓人感覺非常一絲不苟非常嚴謹。他其中的一個特色就是，所有的課程、帶動、設計都是由兩個老師負責，老師就是從頭到尾把所有文官制度全部講完，在台灣，會是考選一個老師上，訓練一個老師上等我們可能會找十個八個老師來上這個課程。那當然各有優缺點，但我個人覺得是那樣的嘗試好處在於說，他整套制度非常有邏輯性，有統整性（0813A01）。

3. 瑞士高級公共管理學院

瑞士高級公共管理學院的訓練多元，並強調個案、共識達成與危機管理，對台灣學員有所助益。

瑞士是一個很特殊的環境，種族結構、語言結構荷蘭語占約 63%德語約占 21%義大利文大概 6%，所以幫我們上課的那些教授有很多國籍，也有很多不同的思考模式。在瑞士這個國家，他們在政策規劃的方式，比較著重利害關係人的參與、重視眾信賴。所以他們的政策規劃，比較容易讓民眾所接受。……因為瑞士人所生長的环境有關，所以他們學習到，這個社會結構，主要是共識民主、直接民權與聯邦主義，在這樣的一個社會環境下，他們的衝突是很少的，他們的競爭力，在全世界也名列前茅。所以他們的整個政治社會結構，是一個值得學習的地方。另外瑞士這個地方，他的培訓方式與我們不太一樣，主要還是透過個案的研究，一種模型的方式，做一個決策與規劃。由下而上，透過利害關係人雙方的參與，使其獲得民眾的支持，所以衝突相對較少（0813A03）。

4. 美國的 FEI

(1) FEI 的訓練是他有一套自己的課程，透過其組織化課程增進學員能力

這是一個美國聯邦高階文官的訓練學院，所以他是以訓練為最主要的業務。他面對的對象都是美國的高階文官，所以它處理這一塊的業務是非常有經驗的。..先讓你了解他的憲政文化；因為有這樣子長久穩固的民主憲政文化，才能發展出一套文官體制，並依照這個基礎上面去訓練文官，然後他也講到組織、創新還有特別管理課。因為總共只有六位學員，在全英語的環境裡面，也沒有翻譯，所以你必須要全神灌注在那。而他比較特別的地方就是他上課的方式。課程上，他會要求你們先準備，會先丟例題給你，讓你小組討論。在這課程中間，你會看到我們分散在各角落裡面，我們在角落上擺報紙，把你的想法，然後用些關鍵字，拼湊、組織想法以後，把意見與想法完整的表達出來。所以你要能聽、組織、了解，還要能完整的表達意見（0813B01）。

(2) FEI 的參訪行程有助於增加我國外交接觸

我覺得參訪的行程也非常的精采，當我們想深入些國會的一些狀況，所以在課程裡面我們有先上一個課程叫做與國會共識的一個課程，……去參訪國會，再去拜訪美國的特別助理甚至是去跟眾議員有些接觸，有些我們真的想參訪的機關，雖說不見得能完全都滿足，可是我想學院這邊已經做到一個最大的努力。透過這樣的一個訓練與模式去接觸甚至去建立一些我國沒辦法涉足到的一些外交的領域，我覺得這也是聰明的策略，因為我覺得你要去訓練去學習別人多半不會太多的抗拒，可是若你要跟別人正式的外交接觸，它可能會有更多的圍牆匯築起來，所以我覺得學院那邊可以做很多很多國內正式外交可能沒有辦法搞定的事（0813B01）。

5. 歐盟研習班

歐盟研習班較強調互動式、走動式教學，整體教學品質與師資頗佳。

歐盟研習班是在比利時上課，期間也是大概兩個星期。……國外的教學方式，我覺的特別得活潑，那他也比較注重互動式、走動式的教學方式，他很喜歡就是小的團體來做一個教學。小團體除了自己內部的所有課程，他能自行初步的討論以外，在課堂上表現等，還有小組榮譽心，所以感覺上收穫應該是滿多的。除了公共行政學院，另外一個是在那個波隆納分校，這兩個地方我是覺得都不錯，教學的品質、師資我個人覺得都還不錯，課程選得很好（0813B02）。

（三）建議

1. 外文的要求程度，座談者雖有不同意見，但普遍認為高階文官仍應有一定程度的英文能力

我認為篩選的門檻，英文就是要聽的懂，聽不懂就要自己錄音下來多聽兩遍，除非是非常專業，那大家都聽不懂，……你要受那個訓練就要有那個本事，……才能把經費時間做最有效的運用（0813A04）。

語文當然很重要，可是我們選擇訓練也是要有其他條件的考量（0813A02）。

2. 團員不宜過多，並宜與其他國家多交流，以收實效

個人傾於化整為零。……議題上亦可要求，比如說出去就要求他們談經濟議題，回來我們就談台灣跟亞洲國家的經濟議題，或者說談外交關係議題上，這些議題都可以再做設計，有一種中庸的感覺（0813A01）。

問題就是說，如同我當年在哈佛，台灣人一票一起去，一起上課，會有影響（0813A04）。

受訓學員部分，除了受訓期間，以外的時間多半也使用中文溝通，所以是否建議主辦單位，是否將受訓時間拉長？而且可以入住受訓單位宿舍，可與不同國家文化相互交流，做一互動。因為出國受訓回來，我們都會受到外國的社會價值、觀念等影響，所以雖說出去時間很短，但在我們回國後在政策考量上，會運用外國所學的方式做思考，我相信是有幫助的（0813A03）。

三、 國外策略聯盟對象

(一) 整體建議

1. 如果受限經費或經費考量之下，似可考慮分階段進行，先在國內受訓，再赴國外

有的時候你受限於經費時，或者說可以分階段，譬如將國外教授請過來……因為基本上我覺得一整個團拉出去，他是有他的好處，因為整個國際視野會開闊（0813A04）。

2. 策略聯盟對象不僅思考國外，也應考慮國內對象

策略聯盟不只思考國外，也會考慮國內的，第一個：國內、外訓練單位、培訓機構，第二個：國內、外的學校，第三個：國內、外的管理顧問公司，這個我覺得都可以是我們的培訓對象（0813A01）。

國內訓練機構，在國內的部分，有五六十個，事實上，這部分，我覺得很重要（0813A03）。

我曾經辦過訓練員訓練，當時我們是找 Grand Hyatt（君悅酒店），他非常慷慨，他們自己有他們的訓練計劃，他非常慷慨拿一整套訓練給我們，派一個訓練員過來講這個課（0820A02）。

3. 人事行政總處與考試院的分工宜妥善

人事行政總處負責的是比較是在職訓練，考試院主要是高階文官，應該比較重視創新、願景、領導、決策前瞻性這方面的訓練。策略聯盟方面應該是和先進國家都有一些文官培訓計畫（0813A03），文官學院培訓的是高階文官，是一些專業知識的部分，應該由專業機構來訓練，應該多邀請一些開發中國家的那些文官，……在國際外交上會支持認同我國，所以我們對於這些訓練單位，高階文官是專業的國外先進國家，盡量能和一些開發中國家，而各機關的專業，希望能和開發中國家的官員接近，邀請他們來，甚至給他們一些比較好的條件，對我國會有相當幫助（0813A03）。

雙方的首長已經訂出一個協議，就是你辦什麼我辦什麼，雙方面互相支援，所以這種情形就可以改善，那因為我們雙方面的分工，就是在考試院這邊辦得是發展性的訓練，在那邊辦得是專業性、政策性的訓練。但這樣的分工其實是很難畫清界線的（0813B03）。

在憲法的架構底下，考試院是憲法層次的考試跟培訓，考選銓敘跟培訓，那至於國政班那邊提到說可能的山頭主義或者是本位主義，當然是在所難免，不過他們的在職訓練的意味比較濃，政策操作方面比較濃，但是在多元化跟廣度方面還有未來性方面其實是遠不如考試院保訓會這邊，所以如果說要講策略聯盟，建議協議一個方法先來做一個協商，如果沒有合作意向，不然就需要有兩院的聯繫平台聊一聊談一談（0813B04）。

(二) 國外策略聯盟對象的選擇與建議

1. 是否需要長久的策略聯盟對象，一般而言，如果對象有延續性的話，將有助於主辦單位在價格上、課程上與策略聯盟對象談判

到底是要不要跟一個機構持續做長久的策略聯盟？或者，說是為了要建立一個不同的關係，所以朝多方面發展。但我還是覺得應有個階段性。……三、四年應該是一個差不多的時間，之後應該要穩定下來（0813A04）。

加強對象應有延續性……像我去年到洛桑的公共行政學院研究所，今年則換到了比利時，希望儘量朝繼續合作的方向努力，在既定的合作基礎下，才能夠事半功倍。另外，也可避免每年都要重新評估培訓單位或更換培訓單位避免不必要的人力或資源上的浪費。當然，更換培訓單位不知是否是基於國家政策考量或外交考量這我們不得而知（0813A05）。

2. 課程要求是否需要客製化的問題，勢必考量到經費需求的問題，不過不論客製化與否，都應該符合高階文官的需求

我覺得一定要把在地國的因素放進來，……每一個國家都一定會有一些他的特質，雖說我們不能一成不變的複製套用，但要求將在地元素放進課程裡……我想這個部分像到我們這種高階文官的這個階段，理論的東西並不是那麼絕對的唯一（0813A04）。

每個國家都有的特殊性與共通點，但這樣有個好處是，因為受訓的人他基本上都已經有工作經驗，所以再來談這個理論的時候，它可以相互來應證（0813A02）。

受訓單位和培訓單位應把學員在職場上的需求做一個調查，來訂定課程我認為是非常有幫助的（0813A05）。

就課程設計，應是以考試院的價值、目標跟方向為主，來要求國外的培訓機關能夠配合考試院。而我去年感覺是可能有點倒過來，是該學校、該培訓機關他的專長領域，或者老師見解的難易程度，讓考試院這邊不得不做一些讓步。這是我的看法（0813B04）。

3. 在策略聯盟對象的挑選上宜通盤考量，最好是由考試院組成一個策略指導團，具體將高階文官的需求進行分類與分團，如此方能收到訓練之效

建議在規劃高階文官培訓策略聯盟的思維不要固著在像現在做那種海外哈佛菁英班或者類似那種模式，而能夠考慮到每個機構真正的需要，最好的做法就是，其實我們考試院這裡也可以成立一個策略指導團來協助每一個部會，依照他們的需要協助他們設計整套培訓計畫，

讓他們能夠一步一步紮實得去做，那鼓勵他們以機構為單位去建立跟他們的領域性質有關的策略夥伴，然後長期的自己建立，對於高階的部分，是方法很多，出去倒也無妨，進來也是可以。但是我覺得更重要的是對工作熱忱得加強，我認為如果你的職能都已經具備了，到最後就是你到底還想不想做事，那這個我是認為對高階是很重要的（0820A01）。

（三）國外地點的選擇

關於地點的選擇，似宜根據不同高階文官的需求，酌予考量策略聯盟的地點，因為從訪談的結果可以看出，不同領域的高階文官對於受訓所需之地點有不同之看法與需求如下：

在合作的關係上。如果是我，我會將華盛頓特區作為一個首選（0820A01）。

我們可能會放在美國西部，因為就我們的客源市場大多數是集中在美國西部（0820A02）。

至於說海外如果真的要選擇，在美國的話我們是認為馬里蘭州、華盛頓地區是可以考慮的，那我比較建議能夠選幾個政府組改相當不錯的國家，然後由那邊來進行一些國際標，依照我們的目的來選擇適當的訓練計畫。我是覺得這樣是比較對我們比較有利，對國家比較有利（0820A01）。

四、訓練方式與建議

（一）在行政、安全與研習主題的考量上，團進團出仍是較佳選擇

出國方式，我的意見原則上還是以團進團出為宜，因為個別研習亂掉了以後，考試院保訓會這邊也很難做一些數據統計或是績效的更新比對，這是太自由的一個缺點（0813B04）。

團進團出比較好，因為我們在過去的承辦單位的作業上，例如說哪個人要先離開去，又要多一個人來，又要留下，搞得承辦人非常困擾，一方面我們要擔心說你在國外如果發生事情，我們也很處理，那這是從承辦單位的立場來講（0813B03）。

（二）受訓人員的選拔

關於受訓人員的選拔，常常未必是最需要受訓的高階文官，似有必要整體研擬受訓人員的選拔與合作：

這裡面牽涉問題很多，送去訓練的人通常不是一軍，……有時候根本是半強迫的，就出去了。我們去定義說一個高階文官他要受訓，應該要具備哪些？像我們派出去參加的這個人，他就從來沒碰過政策的推動和規劃，完全沒有，完全沒有概念……考試院有沒有可能就是分

別去跟這個各部會合作，來做那一種各部會所需要的個別訓練，我要提議的事情就是考試院也在推所謂職能的分析那一塊（0820A01）。

（三）訓練課程的標準問題牽涉到價格的問題，必須要考量到是否有需求與持續性等問題，如果能夠持續，自然價格能夠下降與達到客製化的目的對於訓練課程的標準，受訪者瞭解到客製化可能會導致價格上漲，但是也普遍認為訓練課程一定要有一個標準與目標，並且相關目標必須要有持續性，才能對於相關單位形成文化。

任何一個訓練課程都是有一個目標，這個目標叫 Smart 標準，S 是 Specific、M 是 Measurable、A 是 Achievable、R 是 Relevant、T 是 Time-based。可是我每次參加行政院的訓練，我看到他們的目標，我說實話完全不符合 SMART 標準，這個目標寫的空洞、廣泛。回到高階文官的時候，就必須考慮我們做這個高階文官要培訓的是什麼樣。第一個他的目標是要培訓什麼樣的人出來，達成什麼，……這些人有沒有事後追蹤過？因為在我感覺是參加這些課程的人，我覺得有三種，第一種是他真的很優，第二種就是可能他是二軍，第三種讓我講一句話，他跟長官關係非常好（0820A02）。

這種高階文官的訓練，一個單位只有派一個人，其實他回去起不了作用，這個訓練必須是持續性的，一直讓它成為這個單位的文化，他說這個訓練才會起作用（0820A02）。

（四）訓練地點仍應有國外課程

誠如本節一開始所提到的，國外課程仍有其必要性，因此座談學者普遍認為訓練地點仍應有國外課程，其優點一方面可以讓受訓學員更為專心；另一方面也可以學習當地文化，並達到聯繫當地官員、拓展外交的實效。

我自己的感覺像那些很優秀的同仁派他去受訓的時候，常常長官就會在上課一直在接電話，到國外去有個好處，反正也找不到他，他就可以專心上課（0820A02）。

出國受訓最好可以達到一魚兩吃，使國外研習學員可以達到學習目標和效果，安排學員除了上課參訪國外機構，利用這個參訪機會，把平常不容易聯繫的官員，或是想聯繫的官員，利用這個機會能夠達成這個效果（0813A05）。

因為我們的國際地位不高，所以要如何在國際地位受限的情況下，我們要怎麼加強國際關係；……每個單位要有特色，……只要訓練機構國際化之後，才能和別人的訓練機構合辦訓練班，兩個甚至三個一起合辦，才会有相互交流（0813A02）。

五、 如何建立合作關係

(一) 國際標可以提升水準，並有助於達到客製化

國外的話，我是比較主張要去競標，……我發現了要競標才有辦法提高受訓內容的品質，也就是說國外的夥伴，一定要走國際標，而且這個國際標比如說美國、澳洲就是依據怎樣你可行的，美國、澳洲，有幾個世界文官制度比較強的國家，那又包括像日本、新加坡都可以來競標，可是我覺得那個部分在競標的情況下其實是可以得到比較好的客製化、專業化的課程，一定要競標，一定要客製化。就是說我先下訂單說我需要哪些培訓，請你針對這些課程，提供一些課程的設計，考量這些課程是否符合需要，還有你什麼樣的價錢，不管出去也好，進來也好，我覺得那都可行，那到不是重點，重點是課程是不是符合我的需要，我一定要先下訂單，而不只是一個大略性的，說你提一個課程來，像哈佛大學就算它的名聲有多好，我是覺得它不可能有一體適用得這種課程，這對我們不會有什麼太大的幫助(0820A01)。

公開招標後，就有其他競爭者進來。……他覺得有危機感，才會提供更多東西(0820A02)。

(二) 與中國大陸的合作需要考量的內容較為複雜，需審慎處理

但就是說今天對口是中國大陸，我們需要考量的就比較多，若是換成其他國家，那大概很單純。……那不單是中國大陸，若有兩、三個國家，可以相互想要在這議題上學習，那我也覺得很不錯(0813A01)。

(三) 國內相關機構的對象選擇與可能作法

1. 地方行政研習中心

(1) 地方治理為主要目標，透過實體訓練、宅配訓練與數位訓練達成目標

以我們最主要是服務所有地方政府的公務人員，因此有關地方治理方面，我們最主要提升的目標，以這個目標我們基本上怎麼樣對 22 個縣市，三大支架，一個是所謂實體的訓練。在中心的訓練，比較特殊的班級核心的班級找到中心來培訓，另外，是宅配到家。在各縣市合辦這種狀況。那再一個支架，是用數位學習，在空中達成目標，因為我們服務的對象散在各地，我們為了要滿足，在聯盟的時候要怎麼達到目標，我們和我們去金門辦理金門地方公務員，用他的場地，用他的師資，可以辦的品質更加提高，鎖定這個目標，去進行，我們在南跟北，也都以此策略來鎖定目標，有時候中心所在，更是可以就近來支援辦訓練的活動，因此中部的大學合作更是密切，所以根據這些策略來鎖定聯盟的對象，當然是地域的取向，但是也有根據培訓機構的發展目標，我們到底要給予他們的內容是什麼，尤其是高級文官，因此我們覺得創新，有些就是這個大眾媒體的對應，危機的兵推演練，再根據這些內容，可聯盟的對象這是訓練內容的角度，也跟策略聯盟不同角度的需求，來鎖定鎖定目標

(0820B01)。

(2) 透過國內大學發展人脈

人脈很重要，鎖定目標後，這些目標跟我們之間的關係，然後再從關係裡面，找相關的關連，……就是各大學各相關機關重要的講座資源，就可以從講座資源居中牽線，可以達到很多用處，在其次我們對於結盟對象，既然稱為盟，雙方就要資源共享互通有無，我們可以提供什麼東西，組織工作圈，考慮這些問題，這些都是說服雙方結盟很重要的一環。那不過有些地方，彼此間再去延伸一些相關的關係有意想不到的結果。……策略聯盟的部分，比較綜合性的活動，必須要有很多因緣或因素，……像我們地方治理研究中心主辦的一年一度的研究成果的發表會，我們這幾天大學的教授會提出一些研究成果，鎖定在地方自治，進一步把運用的方式，大家就會感情越來越緊密很多，就是聯盟好處就會逐一浮現，大概是這樣一個實際的做法，我們要成為地方治理研究的重鎮，我們也跟台大有網路網站資料庫，象徵性我們一起來合作，慢慢的跟國際接觸，我們也透過她們對外的一些接觸，觸角伸到國際，促成我們國際化與國際接軌的目標，我個人原來是外交部過來接任這個職務，這個人脈也都有相關的幫助，所以剛有提到人脈確確實實有這個作用，在這個方面是我們實際的思考（0820B01）。

2. 公務人力中心

(1) 人力中心硬體設施相當理想

人力中心基本上高階的訓練是國政班和高領班，和保訓會一樣分國內和國外的課程，國內的課程到一定程度，送到國外兩個禮拜，雖然有銜接國外的部分，是總處辦理，變成說策略合作，……人力中心在硬體設施在台北是來講，是非常理想（0820B02）。

(2) 合作單位選擇以平等互惠為原則，主要合作對象包括：國家教育研究院、資策會、世新大學等

跟外面的合作關係，基本上朝著平等互惠。去年的 2/6 行政組織改造策略合作，首先是找國家策略研究院朝向人力資源這塊，類似智庫，國家教育研究院除了政策智庫中心互補關係，她們的院區在三峽，辦國際研討會互補合作的關係，她們幫我們做內訓，人力中心本身辦理基礎等等是有必要的，有請他們來授課，資策會辦雲端學習研討會，學習科技與學期研討會，一等公務員需要資訊學習和資策會合作，借用我們的場地和我們對公務人員的影響力，有簽訂合作。跟台灣公共聯合會蠻多的研討會或國外學者來和公共議題，行政院也有機會參與，我們也跟世新大學有課程的規劃，也有跟他們世新大學簽訂策略合作，這部分基本上也是兩年期間，還在持續尋找產官學，進一步想說跟政大合作，目前關係是這樣（0820B02）。

3. 臺灣電力公司

目前台電公司的合作關係上，除了接受文官學院的代訓等研習活動外（或者是接受勞委會的訓練課程與檢定課程），也接受大陸電力公司的訓練，並接受企業界（如台積電）的委託進行訓練。策略聯盟上面的合作對象，除了美國的訓練機構外，也包括如淡江大學或證照測驗機構等合作單位。

當然有一些研習活動……像文官學院的代訓、跟上級機關的代訓，我們目前做過的，包括大陸的公務體系，接受大陸的一些電力公司專業訓練，……跟台積電合作，他們的轉投資的整個訓練案專業技術部分，是由我們承辦。第三個是我們接受勞委會阿拉伯人的訓練，他們是伊斯蘭教，有些行為和規劃方式和我們不太一樣，擬定合約的時候花了很大個功夫，課程規畫部分做了很大的調整，飲食習慣也跟我們不太一樣，陪同人員很多，安排特別多的參訪行程。另一部分在勞委會，技術檢定這部分，……國外合作的策略聯盟，如美國，與其合作是把訓練複製到台灣來，受訓就不用出國，且獲得授權，經費部分，會節省很多；目前估計大概可以省六千多萬，我們目前也跟淡江談結盟，是針對在教材部分。……我們現也正陸續和需要舉辦測驗的機構，做策略聯盟。而訓練與測驗一條龍的部分我們也有爭取，但會有與民爭利的嫌疑，所以我們也正跟勞委會做協調（0820B03）。

4. 中華電信

中華電信的策略聯盟與合作關係，主要包含業界、中國大陸、台灣的各大學，因為中華電信具有自有品牌的吸引力，所以在策略聯盟上面選擇性頗多，相關廠商與學校會主動來尋求策略聯盟。

我們和廠商都會簽定策略聯盟的合約，……中國協會也是由我們公司來擔任，我們學院負責在做中日研討會，我們學院參加訓練有悠久的歷史，就是提供這些資源，政府也有一些委託，合作的，另外還有一些子公司相關的訓練，那另外我們也會潛力發展的和台大學院，每次大概一年的時間的專題策略聯盟，中華電信這個品牌，每個人都是我們的用戶，資源的提供，技術的資源，其他都是業界策略聯盟，所以在策略聯盟這方面，它們都會主動來找（0820B04）。

5. 財政部財政人員訓練所

對於建立合作關係與策略聯盟的作法，財訓所認為建立關係與相互共識為籌備上一個很重要的重點。

策略聯盟，應該要採共識決，……訓練單位的話，除了人脈或是參與的對象，建立共識是蠻重要的，但往往只是執行層級，策略聯盟是很重要的，但長官可能不見得這樣覺得。另外，就是說對外的部分，我覺得過去所接觸的經驗，我覺得相對層級或專業上面，跟對方建立關係也是蠻重要，之後的聯繫或是所謂人脈來講，我想我們先邀請來怎麼展現我們的積極度和誠意，或是各方面我們承諾他什麼，或是給予他什麼預先的規畫這是讓以後要共事的策略聯盟的人，大家有共同的目標之後，怎麼分享資源或是進行合作，我想建立共識應該是之前籌備的重點。一點淺見（0820B05）。

6. 臺北市政府公務人員訓練處
公訓處的策略聯盟對象以臺北市政府為主，並與大愛電視台、地方學院進行合作，整體而言，其實體與線上講座的比例約為 35% 與 65% 的比例，可提供發展管理行銷資訊等課程。

我們跟大愛電視台合作，請他們授權給我們，提供市民和公務員，來閱讀我們錄製一系列生命的課程。徵文比賽推動生命教育，與地方學院合作公共資源的共享。另外，在推廣方面，我們在12所社區大學辦了一些實體講座，做面對面的交流。……實體跟線上？大約是35%與65%的比例……發展管理行銷資訊課程，去年跟人事處辦理，英文程度必須中級以上，國內課程大概三個禮拜，然後到國外參訪兩週，今年是到英國，我們是跟市府內部的策略聯盟人資發展研習班，如果是北市，就是由負責學習資源的分享公訓處部分課程，在學校合作部分，我們有跟政大和北大討論學分班的問題，公務員來這些學校學分是可以採計的，這些還在討論中，因為我們去年很多NGO市府所屬的合作，我們這邊會運用環境教學資源辦理認證。在跟工程會辦理採購人員認證（0820B06）。

7. 金融研訓院

合作關係的建立，金融研訓院是透過培訓課程建立人脈，藉由人脈資源，拓展策略夥伴，尋找雙方資源互補的地方。

利用既有的人脈資源，我們的專家很多透過我們培訓課程認識的，透過最簡單的篩選，像是官方背景等，讓我們很放心，因為他就是一個品質的保障，……大部分是這樣策略聯盟。成功的要件，我想大概都蠻清楚的，就是大家要資源互補，彼此能夠要有對方沒有的東西，大家共同的目標，像大陸的合作夥伴，他們強的就是網絡，他們認識大陸各省的銀行協會的高階長官，我們可以透過他們去找到學員（0820B07）。

8. 公務人員保障暨培訓委員會

保訓會的作法可以將訓練變成外交手段之一，讓台灣的高階文官可以透過訓練，直接與國外沒有外交關係的官員接觸，有助於我國外交的拓展。

我們訓練變成說是一種外交的手段，透過我們的訓練，我們可以去梅克爾辦公室，我們駐外人員反而不行，……培訓變成外交的手段，我相信在其他國家也是這樣，……我們的政務機關和外交部結合進來，這些都是非常重要的，平常的來往我們會先考慮到行政學院的院長（0820B08）。

六、 課程價格談判

（一）價格談判受限於國內行政作業與預算

國內的行政作業程序常常較為緩慢，預算編列也無法長期規劃，似可有長期的預算與規劃，才能避免臨時性的問題。

簽辦都要兩三個月才簽辦，我這些人要到哪裡去，我要多少錢對方要多少錢？我們去年就這樣，出發前兩個月還不知道要去哪裡，為什麼沒有，因為文官大部分都這樣嘛，每年有一年的預算，這一定要去克服，你才可能會做的好（0813A02）。

（二）長期合作才有利於價格談判

長期的規劃與合作也有利於價格談判，有助於達到客製化與策略聯盟的實效。

FEI 是蠻好的，所以今年我們在跟 FEI 講說成本可不可以降下來，他說不行，不行我們就考慮說第二班的人數比較多，我們第一班的人數少，單位成本算下來就會降下來，所以今年就派第二班去，那我們就到德國去，德國的成本它非常的可以接受的一個程度，而且德國在財務處理方面非常的透明……我覺得應該擇定三個國外的行政學院，然後跟他說做三到五年。他也許會比較認真做，而不是你今年跟你講一講，明年我還會來，他投入程度就有差異。往德國、FEI、ENA 也是好的，但是也還有很多機構要我們去，比如說美國除了 FEI 以外，還有一個 School of Goldman 一直來拜訪，一直在寄資料給我們，所以未來的走向我是認為說，會固定在幾個合作機關，然後有一個三到五年的契約，這樣才有幫助（0813B03）。

那種策略聯盟關係要建立很多年，而且要不斷的修改課程，而且雙方面都很有心，才有辦法把這個東西做到真的很好其實就於訓練夥伴，我們會有些策略考量，太有名的大學應不會列入考慮。因為他們跟花費高昂劃上等號（0820A01）。

七、 主辦單位如何提供協助

（一） 行程與課程安排，具體讓學員能夠獲得經驗為最重要

主辦單位最需要把行程、課程安排好，以我們去年去義大利的經驗，因為民族性比較熱情，有些地方鬆散，常常就有些狀況，我相信如果是德國、美國、比利時機率就會小很多（0813A04）。

受訓之前這些課程的安排，能先了解一下這些高階文官，他必備的核心職能比較起來，到底是欠缺哪些？哪些是必須要向國外的機構去取經？如果都很清楚，然後把焦點聚集在那邊，我覺得會比較有效果。……就會類似工作坊這樣子的機構（0813B01）。

如果個別去研習這種意見或者是人數比較多的時候，是否可以考慮出去之前先做問卷調查？讓文官學院或保訓會這邊能有一個因應的措施？……訓練是否運用淘汰制？或是說考試嚴格一點？在我認知來講，當然是淘汰制。講到淘汰或者嚴格一點太傷感情，不過倒是可以做個別的成績認證或評鑑，再施壓一點壓力會比較好（0813B04）。

（二） 少一些演講課程，多一些經驗分享

高階文官的上課部分，應該要有多一點討論多一點互動，多一點經驗傳授，這可能在高階文官受訓實質上會更有效益。講授是這個學習效率最差的，希望他們在有一點壓力情況下學習（0813A01）。

講授的結構比重下降，像是博士班……我覺得你有一個小主題那有時候老師可以給你幾個論文，然後一來就開始討論（0813A04）。

八、焦點座談建議統整

（一）國內高階文官的培訓仍有重疊之處，實應進一步分工

目前高階文官的培訓主要是人事行政總處與考試院，座談學者普遍認為，人事行政總處所著重的面向應該是在職訓練，而考試院可以進行的則是較為宏觀，甚至可以協助國家拓展外交等方面的訓練，也就是透過訓練拓展外交，在這種分工下，其實有時候難免會有矛盾的情形，建議應該有一個定期的交換系統，以免疊床架屋，同時各自單位也應該要有一個類似「課程設計委員會」的機制，具體將高階文官訓練的課程地圖與所欲達到的目標具體規劃，如此才能夠收到實效。

（二）國內文官培訓尚有不足之處，仍需要國外培訓機構補足

焦點座談專家認為現有的高階文官培訓機構並不足夠，並有相互重疊的可能性，未來在高階文官的培訓上，應整體考量策略聯盟的方式、對象與培訓進行方式，甚至是否需要專任的講座與培訓機構等問題。座談學者普遍認為出國培訓是有必要性，他可以對於高階文官產生新的想法、概念，甚至透過課程安排與壓力的給與，有助於文官的成長，並達到與當地學員交流的目的。

（三）受限於經費預算的限制，可以考慮兩階段受訓，先在國內受訓、再到國外進行受訓

國外課程仍有其必要性，因此座談學者普遍認為訓練地點仍應有國外課程，其優點一方面可以讓受訓學員更為專心；另一方面也可以學習當地文化，並達到聯繫當地官員、拓展外交的實效。如果受限於經費，可以考慮兩階段受訓，第一階段先與國內相關培訓機

構結合，依照其專業分工，分開受訓，第二個階段最佳的方式還是依照專業分工受訓，不過如果考量到價格談判、行政等問題上面，似可酌予分類，適度的分團出去，以達到受訓之實效。

(四)策略聯盟的對象不僅僅要思考國外培訓機構，也該結合國內相關培訓機構

因此，策略聯盟的對象不僅要思考國外培訓機構，也該結合國內培訓機構，其實國內有許多專業的訓練機構，只是各個機構所專業與負責的項目不同，包括公訓中心、人力中心、金融研訓院等各專業機構，且該些機構各自也有其策略聯盟的對象，這些對象也不僅國內、國外也包含在內，因此，善用這些國內的培訓機構，並結合國外的培訓機制，將有助於培訓更加完善。

(五)訓練課程的標準問題牽涉到價格的問題，必須要考量到是否有需求與持續性等問題，如果能夠持續，自然價格能夠下降與達到客製化的目的

對於訓練課程的標準，受訪者瞭解到客製化可能會導致價格上漲，但是也普遍認為訓練課程一定要有一個標準與目標，並且相關目標必須要有持續性，才能對於相關單位形成文化。

(六)是否需要長久的策略聯盟對象，一般而言，如果對象有延續性的話，將有助於主辦單位在價格上、課程上與策略聯盟對象談判

價格與課程談判絕對牽涉到時間與學員量這兩個變數，如果能夠考量一定時間的策略聯盟，並能保證學員數目（這部分牽涉到預算的問題），勢必可以在價格與內容上有更多談判的空間，對於策略聯盟的雙方，都可以達到降低成本的效果，如此才有可能進一步討論到課程要求是否需要客製化的問題，因為客製化的成本絕對較高，

勢必考量到經費需求的問題，但是一旦有個長期的策略聯盟關係，培訓機構自然能夠降低其成本，也較願意接受我方的要求。不過不論客製化與否，課程都應該盡力符合高階文官的需求。

就相關單位經驗來看，海外標可以提升水準，並有助於達到客製化，透過海外標的競爭關係，相關培訓機構或可提出更好的方案供我方選擇，當然這也必須要考慮海外標的結果，一些高價位的（如哈佛大學）勢必不可能在競標者群中，我國訓練高階文官之目的為何，則有賴通盤的思考。

(七)在策略聯盟對象的挑選上宜通盤考量，最好是由考試院組成一個策略指導團，具體將高階文官的需求進行分類與分團，如此方能收到訓練之效

由於上述因素，為提升高階文官訓練的素質與水準，雖然有許多文官認為去哈佛大學等知名學府受訓本身就是一種榮耀，但是亦有受訓完之學員認為哈佛大學的受訓只有「名聲」之效，並沒有感受到真正的訓練成效，畢竟這些知名學校有其自我訓練課程，但是這些訓練課程又未必符合我方要求。

為了解決這個問題，或許在策略聯盟對象上可以通盤考量，由考試院組成策略指導團，具體規劃高階文官的需求，擬定類似大專院校的「課程地圖」概念，根據不同的課程與分組，具體達到不同的效果與目的，並因此遴選不同的人選參與訓練，長期且持續的訓練，方能對高階文官有所助益。

(八)價格談判受限於國內行政作業與預算

國內的行政作業程序常常較為緩慢，預算編列也無法長期規劃，似可有長期的預算與規劃，才能避免臨時性的問題。這部分也與上述第七點結合，惟有一個較上位的「課程委員會」或策略指導團，定

期的預算編列，才能有長期的規劃。

(九)地點選擇

關於地點的選擇，似宜根據不同高階文官的需求，酌予考量策略聯盟的地點，因為從訪談的結果可以看出，不同領域的高階文官對於受訓所需之地點有不同之看法與需求。

(十)執行方式

在行政、安全與研習主題的考量上，團進團出仍是較佳選擇，以避免承辦人員不知如何承辦高階文官培訓團，進而對於課程安排與人員安全產生影響。

(十一)受訓人員選拔

關於受訓人員的選拔，常常未必是最需要受訓的高階文官，似有必要整體研擬受訓人員的選拔與合作。同時，外文的要求程度，座談者雖有不同意見，但普遍認為高階文官仍應有一定程度的英文能力。

(十二)行程與課程安排，具體讓學員能夠獲得經驗為最重要

受訪者普遍認為，團員不宜過多，並宜與其他國家多交流，以收實效。同時，相關課程安排應該少一些演講課程，多一些經驗分享，具體能讓學員獲得經驗才是最重要的。

第二節 策略聯盟問卷設計與統計結果

本研究計畫進行策略聯盟問卷設計，針對中華民國訓練協會團體會員進行調查，此問卷的目的在於瞭解相關單位目前與國內、外各單位的策略聯盟現況、聯盟型態、課程及教材分享、師資合作等實際作法。問卷的設計主要包括：單位基本資料（包括政府培訓機關、教學研究機構、私人企業、專業顧問公司與社團法人）、培訓業務概況（如結訓人數、開班頻率、預算、培訓人數成長率、策略夥伴類別等）、締結聯盟之誘因與成效（分別從經費、容訓量、師資、教材、場地、學員面、方案面與組織面等方向等）；並探討相關單位在採取策略聯盟時，最希望聯盟夥伴提供哪些資源與需求程度（如教學面、教材面、資金面、資源面、師資面等），進而探討策略聯盟的展望，了解相關單位在策略聯盟上所認為的重要合作事項為何。

統計分析的結果分為次數分配及交叉分析，分別說明如下：

一、 次數分配統計

(一) 受訪單位基本資料分析

表 4-1 受訪單位基本資料統計

政府培訓機構	國（公）營企業培訓單位	社團法人
61.5%	15.4%	11.5%

有效樣本數：26

在本次調查的單位中，以政府培訓機構佔多數（61.5%），其次則分別為國（公）營企業培訓單位（15.4%）與社團法人（11.5%）。整體而言，大多數受訪單位的培訓人數仍是持續成長，負成長者約佔 19.2%。

(二) 締結策略聯盟夥伴類型

表 4-2 國內培訓機構策略聯盟夥伴類型

	比例	未答
政府培訓機關	57.7	19.2
國(公)營企業培訓單位	19.2	19.2
教學(研究)機構	50.0	19.2
私人企業	15.4	19.2
專業顧問公司	15.4	19.2
社團法人	30.8	19.2
外國企業	3.8	19.2
外國專業顧問公司	11.5	19.2
外國社團法人	7.7	19.2
外國政府培訓機關	19.2	19.2
外國教學(研究)機構	23.1	19.2

有效樣本數：26

締結策略聯盟夥伴方面，目前各培訓機關合作對象以政府培訓機關占多數達 57.7%；其次為教學(研究)機構達 50%；第三為民間社團法人亦有 30.8%，由此可知，目前我國培訓機構，多半選擇政府機關、各大專院校及社團法人為主要結盟對象。

(三) 締結聯盟之誘因

表 4-3 締結聯盟誘因分析

考量因素	締結聯盟之誘因					未答
	重要		不重要			
	5	4	3	2	1	
節省訓練經費	23.1	23.1	19.2	3.8	15.4	15.4
增加容訓量	19.2	15.4	19.2	7.7	15.4	23.1
擴大師資來源	65.4	11.5	3.8	0	3.8	15.4
增加訓練教材	26.9	26.9	15.4	0	3.8	26.9
使用數位教材	11.5	11.5	15.4	19.2	15.4	26.9
使用訓練場地及設備	19.2	23.1	7.7	15.4	7.7	26.9
讓訓練課程多樣化	57.7	15.4	3.8	0	7.7	15.4
提昇學員國際觀	42.3	11.5	23.1	3.8	3.8	15.4
促進學員訓後應用	46.2	11.5	15.4	3.8	3.8	19.2
協助訓練方案規劃	19.2	34.6	7.7	7.7	3.8	26.9
提高本單位聲望與影響力	26.9	15.4	30.8	0	0	26.9

締結聯盟的誘因方面，與其他機構合作主要的考量因素的相對重要性依序為：擴大師資來源（65.4%）、讓訓練課程多樣化（57.7%）、促進學員訓後應用（46.2%）、提昇學員國際觀（42.3%）、增加訓練教材與提高單位聲望與影響力（26.9%）、節省訓練經費（23.1%）、增加容訓量與協助訓練方案規劃（19.2%）以及使用數位教材（11.5%）；但是考量到相對不重要性之對比，節省訓練經費、增加容訓量與使用數位教材為最主要認為相對不重要的選項（15.4%）。足見相關訓練單位與其他機構合作的主要考量還是在擴大師資、課程內容並對學員達成學習成效（分別是應用與國際觀），對於經費、容訓量特別是數位教材的設計來說，並不是主要在意的。

（四）策略聯盟之成效

表 4-4 策略聯盟成效分析

策略聯盟之成效						
聯盟成效	好			不好		未答
	5	4	3	2	1	
節省訓練經費	23.1	7.7	26.9	11.5	15.4	15.4
增加容訓量	7.7	23.1	19.2	19.2	7.7	23.1
擴大師資來源	57.7	15.4	3.8	0	7.7	15.4
增加訓練教材	15.4	34.6	19.2	0	7.7	23.1
使用數位教材	3.8	15.4	19.2	23.1	15.4	23.1
使用訓練場地及設備	11.5	11.5	23.1	11.5	19.2	23.1
讓訓練課程多樣化	38.5	23.1	7.7	11.5	3.8	15.4
提昇學員國際觀	26.9	15.4	30.8	7.7	3.8	15.4
促進學員訓後應用	19.2	26.9	23.1	7.7	7.7	15.4
協助訓練方案規劃	19.2	19.2	26.9	7.7	3.8	23.1
提高本單位聲望與影響力	15.4	19.2	30.8	11.5	0	23.1

有效樣本數：26

就策略聯盟之成效來看，相關單位與其他機構合作的經驗，認為成效最好的重要性前三名分別是：擴大師資來源（57.7%）、讓訓練課程多樣化（38.5%）與提昇學員國際觀（26.9%），整體成效滿意度之前三名則為擴大師資來源（57.7%、15.4%）、讓訓練課程多樣化（38.5%、23.1%）以及增加訓練教材（15.4%、34.6%）；在相對較無成效上則以使用

訓練場地及設備（19.2%）、節省訓練經費及使用數位教材（15.4%）為最高，整體上感到較無成效指標上亦然：使用數位教材（15.4%、23.1%）、節省訓練經費（15.4%、11.5%）、使用場地及設備（19.2%、11.5%）。

也就是說，就過去施行策略聯盟的經驗來看，確實達到了擴大師資來源、讓訓練課程多樣化的效果，但是在場地上、數位教材上與經費上仍無太大成效。而在聯盟對象上，普遍則是希望聯盟夥伴能夠提供資金與資源共享的資源為主。

（五）策略聯盟需求分析

表 4-5 策略聯盟需求分析

需求調查						
策略聯盟類型	需求程度					未答
	高			低		
	5	4	3	2	1	
訓練課程規劃	30.8	19.2	11.5	19.2	3.8	15.4
課前訓練需求調查	3.8	23.1	19.2	11.5	26.9	15.4
製作需求評估報告	7.7	23.1	19.2	11.5	23.1	15.4
擬定課程大綱	11.5	34.6	15.4	7.7	15.4	15.4
講師評選	26.9	19.2	19.2	11.5	7.7	15.4
輔導員訓練	11.5	11.5	7.7	19.2	34.6	15.4
編訂教材	19.2	19.2	11.5	26.9	7.7	15.4
訓練技法應用	23.1	23.1	23.1	3.8	11.5	15.4
課程宣傳及招生	7.7	19.2	15.4	15.4	26.9	15.4
報名作業	0	7.7	11.5	30.8	34.6	15.4
合作廠商評選	7.7	3.8	15.4	19.2	38.5	15.4
簽訂合作協議	23.1	19.2	23.1	7.7	11.5	15.4
課程滿意度調查表	3.8	19.2	19.2	19.2	23.1	15.4
課後追蹤與輔導	7.7	7.7	26.9	23.1	19.2	15.4
場地借用	15.4	15.4	15.4	15.4	23.1	15.4
膳食供應	11.5	11.5	15.4	7.7	38.5	15.4
講師資源共享	38.5	26.9	15.4	3.8	0	15.4
專利教材共享	23.1	19.2	11.5	23.1	7.7	15.4
學術研究合作	15.4	26.9	3.8	15.4	23.1	15.4
教學器材共享	15.4	7.7	26.9	7.7	26.9	15.4
刊物出版與成果發表	7.7	19.2	19.2	11.5	26.9	15.4

有效樣本數：26

在與其他單位締結策略聯盟的需求面上，個別最高需求的前三名分別為講師資源共享（38.5%）、訓練課程規劃（30.8%）與講師評選（26.9%）；總體需求上仍以講師資源共享最高（38.5%、26.9%），其次為訓練課程規劃（30.8%、19.2%）、訓練技法應用（23.1%、23.1%）與講師評選（26.9%、19.2%）及擬定課程大綱（11.5%、34.6%）。

相對最無需求的面向則包括膳食（38.5%）、合作廠商評選（38.5%）與輔導員訓練（34.6%）。但總體層面來看，還是以報名作業（34.6%、30.8%）、合作廠商評選（38.5%、19.2%）與輔導員訓練（34.6%、19.2%）最高。可以看得出來主要在針對策略管理的締結需求面上，合作廠商評選與輔導員訓練上來說是相對較無需求的。

（六）策略聯盟之展望

表 4-6 策略聯盟展望分析

策略聯盟之展望						
重要程度	重要			不重要		未答
	5	4	3	2	1	
場地設備交流	15.4	23.1	16.9	3.8	15.4	15.4
學員交流	19.2	15.4	19.2	15.4	15.4	15.4
師資交流	53.8	19.2	3.8		7.7	15.4
課程、教材交流	42.3	26.9	7.7		7.7	15.4
共同規劃訓練課程	42.3	23.1	7.7	3.8	7.7	15.4
優惠價格	15.4	26.9	19.2	7.7	15.4	15.4

有效樣本數：26

針對未來與其他培訓機構合作事項的重要程度來看，個體重要性主要還是以師資（53.8%）、課程、教材交流（42.3）與共同規劃訓練課程（42.3%）等為最重要的考量因素，總體重要性亦然；至於較不重視的個別層次，則以場地交流、學員交流與價格則相對不是考量的重點（皆為 15.4%），總體而言亦然，不過依序為學員交流（15.4%、15.4%）、價格（15.4%、7.7%）與場地交流（15.4%、3.8%）。

二、交叉分析

而分別就不同訓練規模的單位在策略聯盟的考量因素、過去其他機構合作的成效及與其他機構締結策略聯盟需求程度等三方面，進行交叉分析以的統計分析結果(以五點量表統計)如下：

(一)策略聯盟的考量因素

不同訓練規模的單位在策略聯盟的各項考量因素，年訓量20000人以下組，前三項依序為擴大師資來源、讓訓練課程多樣化及促進學員訓後應用；20001人以上組考量因素前二項同其他組，第三項因素為增加容訓量。不同訓練規模單位在整體的平均數以年訓量10001-20000人組最高，20001人以上組次之；但各項考量因素在不同訓練規模單位，統計上並無顯著差異。

表4-7 不同年訓量單位在策略聯盟各項考量因素的差異

年訓量 考量因素	10000人以下	10001-20000人	20001人以上
節省訓練經費	2.67	4.17	3.71
增加容訓量	2.78	4.25	4.14
擴大師資來源	4.33	5.00	4.57
增加訓練教材	3.89	4.67	3.86
使用數位教材	2.56	4.00	2.57
使用訓練場地及設備	3.22	4.67	3.14
讓訓練課程多樣化	4.33	4.83	4.00
提升學員國際觀	4.00	4.50	3.57
促進學員訓後應用	4.22	5.00	3.43
協助訓練方案規劃	3.67	4.33	3.71
提高本單位聲望與影響力	3.89	4.67	3.71
平均數	3.60	4.55	3.67

由上表4-7可初步發現三種現象，第一、若不考慮機構年訓量規模，大體來說各機構均同意上述這些因素為策略聯盟的考量原因之一，其中尤以對「擴大師資來源」同意程度最高(平均值達4.5909)，其次分別是「讓訓練課程多樣化」(平均值為4.3636)以及「促進學員訓後應用」(平均值為4.1429)，惟對於「使用數位教材」此一因素的同意程度較低，平均值僅達2.7895，介於不同意與普通之間。第二、倘若就細部來看，不同年訓量規模的機構對於影響策略聯盟的各種因素的認同模式雖大同小異，如均最認同「擴大師資來源」為策略聯盟考量因素，而最不同意「使用數位教材」此一因素，且大致均同意「擴大師資來源」、「增加訓練教材」、「使用訓練場地及設備」、「讓訓練課程多樣化」、「提昇學員國際觀」、「促進學員訓後應用」、「協助訓練方案規劃」以及「提高本單位聲望與影響力」為策略聯盟的考量因素之一(因其組平均值均大於等於3)，惟在同意程度上仍係存在若干差異，即對於「節省訓練經費」、「增加容訓量」與「使用數位教材」上，不同年訓量規模的機構對其可否構成策略聯盟的看法存在些微差異，其中，年訓量介於10001-20000人的中型規模機構，對於這三項因素的同意程度(其組平均值均大於等於4，即介於同意與非常同意之間)較其他兩組年訓量10000人以下(小型)和20001人以上(大型)規模的機構來得高，且年訓量10000人以下(小型)的機構又比年訓量20001人以上(大型)機構的同意程度更低，其態度均介於不同意與普通之間(因組平均值均小於3)，換言之，年訓量10000人以下(小型)的機構對於「節省訓練經費」、「增加容訓量」與「使用數位教材」可構成策略聯盟的看法較持保留意見。第三、大致上來說，年訓量介於10001-20000人(中型)規模的機構，對於各種構成策略聯盟因素的同意程度普遍較其他兩組年訓量10000人以下(小型)和20001人以上(大型)規模的機構來得高，尤其對「擴大師資來源」以及「促進學員訓後應用」抱持非常同意的看法(其組平均值高達5)，此外，年訓量20001

人以上(大型)規模的機構，則是對於「使用訓練場地及設備」、「讓訓練課程多樣化」、「提昇學員國際觀」、「促進學員訓後應用」以及「提高本單位聲望與影響力」等因素的同意程度較年訓量10000人以下(小型)的機構為高。

(二)過去與其他機構合作的成效

不同訓練規模的單位在過去與其他機構合作的成效，在各項成效排序上略有差異，且在節省訓練經費及增加容訓量項目，統計上有顯著的差異。在年訓量10000人以下組較具成效前三項依序為讓訓練課程多樣化、擴大師資來源及增加訓練教材與協助訓練方案規劃，成效最低則為節省訓練經費。在年訓量10001-20000人組較具成效前三項依序為擴大師資來源、增加容訓量及讓訓練課程多樣化與節省訓練經費，成效最低則為增加訓練教材。在年訓量20001人以上組較具成效前三項依序為擴大師資來源、增加訓練教材及讓訓練課程多樣化與節省訓練經費，成效最低則為使用數位教材與訓練場地及設備。

從與其他機構合作的成效顯示與訓練策略聯盟的考量因素大致符合，惟在促進學員訓後的應用有稍許的落差。

表4-8不同訓練規模的單位在過去與其他機構合作成效的差異

成效	年訓量		
	10000人以下	10001-20000人	20001人以上
節省訓練經費	1.89	4.17	3.86
增加容訓量	2.22	4.50	3.29
擴大師資來源	3.78	4.83	4.71
增加訓練教材	3.67	3.00	4.00
使用數位教材	2.00	3.50	2.86
使用訓練場地及設備	2.56	3.25	2.86
讓訓練課程多樣化	3.89	4.17	3.86
提升學員國際觀	3.56	3.83	3.57

促進學員訓後應用	3.33	3.83	3.43
協助訓練方案規劃	3.67	3.25	3.57
提高本單位聲望與影響力	3.44	3.75	3.43
平均數	3.09	3.83	3.59

而相較過去與其他機構合作的實際成效，由表4-8步發現，倘若不考慮機構年訓量規模的話，各機構對於各種策略聯盟考量因素的認同模式與表1相差不大，均以「擴大師資來源」同意程度最高(平均值達4.3636)，其次是「讓訓練課程多樣化」(平均值為3.9545)，最低則是「使用數位教材」(平均值僅達2.6000)此一因素。惟各機構對於各種策略聯盟考量因素的同意程度係普遍下降，其中尤以「促進學員訓後應用」(平均值下降0.6429)、「使用訓練場地及設備」(平均值下降0.6211)、「節省訓練經費」(平均值下降0.5779)下降幅度最多，而以「增加容訓量」下降幅度最少(平均值僅下降0.15)。而就細部來看，不同年訓量規模的機構對於各種策略聯盟考量因素的同意程度大致上也呈現下降趨勢，惟獨在「增加容訓量」、「擴大師資來源」、「增加訓練教材」以及「使用數位教材上」，年訓量20001人以上(大型)規模的機構在過去實際成效中卻是較好的(因組平均值較表1增加)，而年訓量介於10001-20000人的中型規模機構也對於「增加容訓量」此一因素的同意程度略為增加。此外，不同年訓量規模的機構對於各種策略聯盟考量因素的認同模式亦有小幅度地變動，其中，年訓量10000人以下(小型)的機構同意程度最高的是「讓訓練課程多樣化」(平均值是3.8889)，其次為「擴大師資來源」(平均值為3.7778)，而對「節省訓練經費」(平均值為1.8889)的同意程度最低，其次才是「使用數位教材」(平均值為2.0000)，而年訓量介於10001-20000人(中型)規模的機構雖仍對「擴大師資來源」的同意程度最高(平均值為4.8333)，但卻對「使用訓練場地及設備」與「協助訓練方案規劃」同意程度最低(平均值為3.2500)，至於年訓量20001人以上(大型)規模的機構，

其認同偏好仍是不變(即對「擴大師資來源」同意程度最高，對「使用數位教材」同意程度最低)。

(三)與其他機構締結策略聯盟的需求程度

不同訓練規模的單位在與其他機構締結策略聯盟的需求程度，在講師資源共享項目有共同外，在各項需求程度排序上均不同，尤以簽訂合作協議項目，統計上有顯著差異。在年訓量10000人以下組需求程度前三項依序為講師資源共享、講師評選及訓練課程規劃。在年訓量10001-20000人組需求程度前三項依序為簽訂合作協議、講師資源共享及場地借用。在年訓量20001人以上組需求程度前三項依序為講師資源共享、學術研究合作、訓練技法應用及刊物出版與成果發表。

表4-9 不同訓練規模單位與其他機構締結策略聯盟需求程度的差異

需求項目	年訓量		
	10000人以下	10001-20000人	20001人以上
訓練課程規劃	3.89	3.67	3.29
課前訓練需求調查	2.33	2.83	2.71
製作需求評估報告	2.44	2.83	3.14
擬定課程大綱	3.56	3.17	2.86
講師評選	4.11	3.50	2.86
輔導員訓練	2.56	2.67	1.86
編訂教材	3.78	2.67	2.86
訓練技法應用	3.67	3.33	3.43
課程宣導及招生	2.11	3.00	2.86
報名作業	1.78	2.17	1.86
合作廠商評選	1.89	2.33	2.14
簽訂合作協議	2.67	4.5	3.42
課程滿意度調查	2.33	2.33	3.00
課後追蹤與輔導	2.11	2.50	3.14
場地借用	2.33	3.67	2.71
膳食供應	2.00	3.50	2.00
講師資源共享	4.56	4.00	3.86

專利教材共享	3.78	2.67	3.29
學術研究合作	2.67	2.50	3.71
教學器材共享	2.67	2.67	2.86
刊物出版與成果發表	2.33	2.17	3.43
平均數	2.83	2.98	2.92

而就與其他機構締結策略聯盟需求程度來說，由上表4-9可初步發現若不考慮機構年訓量規模，大致上來說各機構對於「講師資源共享」同意程度最高(平均值達4.1818)，其次分別是「訓練課程規劃」(平均值為3.6364)與「講師評選」(平均值為3.5455)，同意程度最低的則是「報名作業」此一因素，平均值僅達1.9091，介於非常不同意與不同意之間。此外，大體而言各機構對於「訓練課程規劃」、「擬定課程大綱」、「講師評選」、「編訂教材」、「訓練技法應用」、「簽訂合作協議」、「講師資源共享」以及「專利教材共享」的需求程度較高(因其平均值均大於等於3)，而對「課前訓練需求調查」、「製作需求評估報告」、「輔導員訓練」、「課程宣傳及招生」、「報名作業」、「合作廠商評選」、「課後滿意度調查表」、「課後追蹤與輔導」、「場地借用」、「膳食供應」、「學術研究合作」、「教學器材共享」、「刊物出版與成果發表」的需求程度較低(因其平均值均小於等於3)，大多介於不同意與普通之間。而就細部來看，不同年訓量規模的機構對於與其他機構締結策略聯盟的需求程度則呈現些微差異，如以年訓量10000人以下(小型)的機構來說，其最同意的是「講師資源共享」(平均值為4.5556)，最不同意的則是「報名作業」(平均值為1.7778)，而年訓量介於10001-20000人(中型)規模的機構則是對「簽訂合作協議」(平均值為4.5000)同意程度最高，其次才是「講師資源共享」(平均值為4.0000)，而對「報名作業」與「刊物出版與成果發表」(平均值均為2.1667)同意程度最低。至於年訓量20001人以上(大型)規模的機構也是對「講師資源共享」的同意程度最高(平均值為3.8571)，而對「輔導員訓練」以及「報名作業」的同意程度

最低(平均值均僅為1.8571)。

(四)未來與其他培訓機構合作事項的重要程度

不同訓練規模的單位在未來與其他培訓機構合作事項的重要程度項目前三項均一致，依序為師資交流、課程教材交流及共同規劃訓練課程，且在各合作事項的各組間，統計上均無顯著的差異。

表4-10不同訓練規模的單位在未來與其他培訓機構合作事項的重要程度的差異

合作事項	年訓量		
	10000人以下	10001-20000人	20001人以上
場地設備交流	3.11	3.00	3.57
學員交流	3.22	2.67	3.29
師資師資交流	4.67	3.50	4.57
課程、教材交流	4.55	3.50	4.14
共同規劃訓練課程	4.44	3.33	4.14
優惠價格	3.22	2.83	3.57
平均數	3.87	3.14	3.88

而在未來與其他培訓機構合作事項的重要程度上，由上表4-10可知，若不考慮機構年訓量規模，大體來說各機構普遍認為未來與其他培訓機構合作事項中，最重要的分別是「師資交流」（平均值4.3182）、「課程、教材交流」（平均值4.1364）、「共同規劃訓練課程」（平均值4.0455）三項，而以「學員交流」最低（平均值3.0909）。倘若進一步觀察不同年訓量規模的機構偏好，則又可發現在「師資交流」、「課程、教材交流」以及「共同規劃訓練課程」三項因素中，尤以年訓量10000人以下(小型)規模的機構對其重視程度最高，其次才是20001人以上(大型)規模的機構以及年訓量介於10001-20000人規模(中型)的機構；相對來說，就另外三項因素「場地設備交流」、「學員交流」與「優惠價格」而言，則是年訓量20001人以上(大型)機構最重視之，其次才分別為年訓量

10000人以下(小型)的機構與年訓量介於10001-20000人(中型)規模的機構。換言之，年訓量介於10001-20000人規模(中型)的機構對於各項合作事項的重視程度相較於其他規模機構來得低，而年訓量10000人以下(小型)的機構相對於年訓量20001人以上(大型)機構來說，則是更為重視師資與課程等的交流，而較不重視場地設備與學員交流和優惠價格。

由統計的結果可以看出，相關單位在舉辦培訓課程時，主要的考量與成效都還是師資來源的擴大、課程的多樣化以及希望能夠對學員達到一定程度的影響，因此在未來策略聯盟的單位合作上，自然也還是以師資、教材、課程為最主要的考量重點，這個部分與焦點座談的訪談結果相近，基本上針對高階文官的培訓自然首重成效，因此如何能夠選取一個適當的地點，使高階文官能夠獲得更多資訊，並對其產生影響，不僅僅是受訓的學員所期待的，也是訓練單位所欲達成的目標，兩者並無落差。較大的差異僅在於受訓的形式與國外受訓的對象等問題上面，如何能夠在預算的控制下，挑選最適合的國外策略聯盟對象，為一值得研究的課題，也是我們以下將探討的主題。

第三節 國外策略聯盟之篩選與推薦

一、前言

本研究主要目的之一在評選與推薦適合高階文官培訓之合作單位。為求嚴謹，除深度的網路資料搜尋提供此計畫初期的研究資料之外，計畫研究員另於正式或非正式的場合與該領域資深專家進行了多次意見交流。透過黃一峯博士與李沃奇博士的人脈，諮詢對象包含台灣與美國公共行政、公共政策多位專家，例如美國公共行政協會前主席等。

此外，亦邀請六位政府部門官員代表所屬單位，針對赴美參與文官培訓與該單位之美國合作策略發表看法。其中交通部觀光局國際組官員表示南加州的合作在策略上對其所屬單位而言特別重要，而教育部國際及兩岸教育司官員則表示，該司與美國 17 州已簽訂教育合作協定，未來將希望以這些合約州作為優先合作對象。

此研究亦透過書信及電話等管道邀請美國各州代表之台北辦公室推薦該州合適之文官培訓單位，但各代表處之回覆較不具實質參考作用，不在報告中詳載。

二、篩選準則

於本研究期初報告「階文官培訓策略聯盟架構是意圖」所設定，共計有四種不同的策略聯盟合作單位，包含：(1)大學院校 (2)研究機構 (3)外國政府訓練機構 (4)私人訓練機構。在此案研究員充分討論與評估下，將其進行以下調整：

第(1)與 (2)項，普遍而言為同一模式的兩種形態。研究機構若能提供培訓課程，通常與大學院校有高度連結。相對而言，智庫型研究機構受到法規的限制，常無法提供培訓課程。因此，此大學院校與研究機構適合一併討論。

就第(3)項而言，一般而言，台灣與非邦交國之政府培訓機構進行合

作的成功率是相對較低的。即使台灣與各國有非正式的邦誼關係，且台灣人民出國進修的情形也相當普遍，但若要外國政府訓練機構與台灣政府五院簽署合作協定，其困難度相對較高。此項結論已透過非正式管道獲得外交人員證實。然而，仍有獨立之非營利單位屬於特例。例如美國聯邦行政主管研究院(Federal Executive Institute, FEI)，雖為半官方之人才培育單位，但因其具備民營性質，有利與我國合作。

因此，將適合此研究案之策略聯盟單位整理如下：(1) 大學院校與其研究單位，(2)民營訓練機構。

以下為篩選此兩類策略聯盟之重要判準：

(一) 感知價值

整體而言，考試院文官學院之核心任務之一在提升台灣文官素質，倘若培訓未能達此目的，便不宜動用公帑。因此，在尋找頂尖培訓合作單位的同時，還應回答兩個重要問題：(1) 培訓課程價值是否容易體現：訓練課程價值容易被外界認同，即使外界不了解課程細節，仍能夠從課程的名稱或培訓單位的聲望或學術地位理解其價值，(2) 培訓課程本身能否吸引高階文官：培訓課程旨在提升高階文官之職能，應對高階文官有所吸引。倘若無法對目標對象之高階文官產生申請參與的吸引力，即便課程規劃再縝密，也是徒勞。因此，在考量客製化培訓內容外，機構之學術地位，地緣優勢，與配合程度都需要納入評選策略聯盟機構之考量。

(二) 學術地位

此研究之目的為評選與建議適當之培訓單位，期許透過先進之訓練課程提供高階文官前瞻思維，因此培訓單位之聲望與學術地位均為重要

指標。雖然高階培訓單位為數不少，但那些單位的學術地位與整體聲望較高，不論受訓學員、管理階層或考試院官員，心中普遍有一個排序。

因此，不論對受訓學員、管理階層或派訓單位而言，唯有兼具高度學術聲望與頂尖培訓品質之單位，方能納入策略聯盟之考量且避免不必要的疑慮。

(三) 培訓課程

據了解，培訓課程應保持彈性且能高度客製化，且課程內容需要根據受訓人員之專業背景與派訓單位屬性進行調整。相關需求均可以利用免費線上問卷系統（例如：Survey Monkey）等工具於六週前提供受訓人員填寫。彙整後，接訓單位再針對需求進行客製化調整。

現階段入選之培訓單位暫時以普遍性的需求提出初步培訓課程規劃。細部內容將待考試院方確定策略聯盟合作單位後，再深入研擬。此外，針對每批送訓人員之特殊性，將可進行更新設計與調整。現階段，所有入選單位均同意以下 3 大方向：

1. 高階文官培訓地圖

已提供各培訓單位「高階文官飛躍方案」中「高階文官培訓地圖」作為客製化培訓設計之參考。各培訓單位均十分樂意將其納入培訓課程設計。

2. 培訓主題

培訓主題暫定為「民主社會中的領導與統御」以提供各入選培訓單位提案方向。為符合不同培訓班別之需求，培訓主題將可由考試院與培訓單位共同研擬。

3. 培訓班別

目前培訓開班架構暫定以下兩種班別：

高階班 1：適用於簡任第十至第十一職等文官：提供「領導發展訓練」課程。

資深班 2：適用於簡任第十二至第十三（或少數簡任第十一）職等文官：提供「決策發展訓練」課程。

每班建議學員數為 20 人以達最佳訓練綜效。

4. 課程結構

分別以日、週為單元時段 (blocs) 要求培訓單位提供課程概覽。為符合不同培訓班別之目標與策略，培訓課程結構亦可由考試院與培訓單位共同研擬。

- (1)上午時段：以學理介紹與分組討論為主
- (2)下午時段：以經驗分享、短程參訪、外賓分享及個人研究為主
- (3)晚間時段：安排特色活動、文化體驗、專門領域會晤
- (4)週末時段：安排個人時間、專門領域會晤、文化體驗、遠程參訪

5. 研習期程

在研習期程設定上，首先需考量受訓高階文官服務任期；其次應注意培訓長度將直接影響培訓費用之開銷。在此份研究報告中，推薦規劃三週或三週以上的培訓。主要考量為提供受訓學員足夠時間調適時差及文化差異，以達培訓課程最佳效果。短於三週的規劃恐相當程度降低培訓之成效。所有入選之培訓單位均表示能夠提供以下三種不同培訓期程。然而，最終的培訓期程規畫仍需由考試院決定。

以下之【研習期程 1】在時間與經費允許下，可列入考慮。

【研習期程 2】之優勢在費用上較為合理，且三週培訓應為可接受之公假長度。【研習期程 3】若前兩案均不可行時，可考慮此案，但較不推薦。

- (1) 【研習期程 1】至外國夥伴單位進行為期四週課程與專業考察與參訪。

- (2) 【研習期程 2】至外國夥伴單位進行為期三週之課程與專業考察與參訪，並於台灣進行為期三週、每周三天(週四至週六)之培訓。
- (3) 【研習期程 3】於外國夥伴單位進行為期三週之課程及少量專業考察與參訪。

6. 培訓梯次

建議入選之夥伴單位規劃兩種培訓模式。**高階班 1**(簡任第十至第十一職等文官) 每年預計 40 人次參與受訓，建議分為兩梯次。實際執行之時間安排尚需將地理位置與容訓量納入考量，考試院需與合作單位討論以期符合雙方之期待。例如春季時段氣候宜人適合開訓，而夏季時段則需考量因旅遊高峰期造成的訂房與航空票價之影響。

7. 創新與創造力

我國高階文官為面對複雜與眾多之業務，多已養成了既定之處事風格始能於官僚體制中適應生存並獲得成功。然而，台灣處於經貿現況、科技、需求、公眾參與、及各種議題均快速變動的時代，理應更重視「創新與創造力」，始能從「資源與生產導向之經濟體」轉變為「創新導向之經濟體」。

因此，協助我國文官拓展國際視野是刻不容緩的工作。如何在培訓課程中融入「跳出框架思考」的思維方法與體驗日趨重要。此計畫之培訓課程旨在提升高階文官之「管理、領導、策略」之知能，因此將挑戰舊有思維融入課程設計將是培訓課程成效指標之一。此次入選單位均符合此項條件。

(四) 地理條件

1. 全球視野

為達最高培訓效益並控制成本，共通語言成為初步篩選合作夥伴的

條件之一。英語是目前台灣文官普遍熟悉的第一外語。因此，此研究案首先將鎖定英語系國家為調查目標。雖綜觀全球不少國家都具備優秀文官培訓單位，可能的合作夥伴也遍布東亞、大洋洲、東南亞、歐洲及北美洲，然而在此研究報告中，將無法一一羅列所有文官培訓單位。

2. 美國

在所有英語系國家中，本研究選定為美國作為標的夥伴國家，原因如下：

- (1) 美國幅員廣闊，本身即具有多樣化的選擇性，再加上美國的種族多樣性，可能的選擇更加多元。
- (2) 普遍而言，台灣人民對美國的熟悉程度甚於其他英語系國家，將有助於報名培訓的意願。雖然部分受訓者可能喜好前往不熟悉的環境尋求新鮮感，但整體而言，選擇讓受訓者容易迅速融入的環境，應更能達到預期的培訓的效果。
- (3) 就學術成就而言，美國學者不論在管理、領導或策略方面均占有領先地位。雖然其他英語系國家仍有傑出之學者或課程，但仍能於美國找到類似的選項。

3. 環境特色

入選的培訓單位均具備地理環境特色，雖然培訓單位周遭環境是否宜人尚屬次要，但在宣傳培訓課程時，仍不乏為一個參考。每個入圍培訓單位的環境特色均在下方清單中加以說明。

(五) 文化敏感度

為降低跨文化策略聯盟可能遇到的挑戰，首先應從策略聯盟架構著手。依據「高階文官培訓策略聯盟架構示意圖」，「訓練政策與計畫」及「訓練需求分析」估計將由台灣方面主導，而「訓練課程設計」及「訓練成效評估」估計將由接訓單位及考試院方共同研擬。至於「訓練執行」

則估計由接訓單位主導，但需保持對受訓學員偏好的敏銳度與台灣文化的敏感度。

一個成功的策略聯盟的組成，將會需要雙向不厭其煩的溝通與合作，方能達到台灣送訓單位及學員的需求。接訓單位是否具備有效的跨文化溝通與合作能力，必須納入考量。

(六) 培訓經費

滿足上述五項條件之高階文官培訓課程，其成本勢必不低。前往較為偏僻的訓練地點、選擇知名度較低的培訓單位、縮短訓練長度或選擇純學術的訓練單位，都可能降低培訓成本。此研究報告已將成本納入考量，但並非此份研究報告篩選與推薦的最主要的判準。

第五章 結論與建議

一、高階文官培訓分析建議(主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處)

高階文官培訓運作架構下的關係人包括三方：訓練規劃、訓練執行(國內訓練、國外策略聯盟)、受訓者，本研究尤其側重於國外訓練執行的部分，就目前運作狀況，高階文官赴國外培訓產生二個主要效益：受訓者知識見聞增長，以及拓展外交關係，但前項才是扛起訓練成效的關鍵，後項則是附帶成果；換言之，人力資本是否提升是最重要的考量。

真正要負責回答「提升人力資本」這個問題的是訓練規劃單位，作法是配合已建構的高階文官核心職能系統來安排課程；參與本研究的座談學者則建議應將諮詢、決策圈擴大，並透過「課程設計委員會」機制協助加強課程目標(高階文官職能)與課程內容的聯結。本研究發現，課程安排如操作不當的話，容易變成雜燴式課程；國外訓練則可能只感受到出國訓練的美名，受訓者未有預期的跳躍式進步。國內、國外的課程若缺乏連貫性，將使培訓缺少累積性，減損培訓綜效(synergy)。

本研究發現其三方關係人皆能體認考試院對高階文官培訓政策的用心，為提升未來高階文官培訓的成效，建議可在課程架構作以下思考：

(一)課程內容兼顧廣度與深度

現行高階文官核心職能系統協助定義了課程廣度，訓練規劃單位克盡心力在延攬師資，但忽略了定義受訓者最後的精進程度；亦即，上完課受訓者會進步多少？受訓者是否能力進階了？課程注入專精元素的作法例如同樣問題類型的個案，密集討論十個，進步程度短期內就能看得見。課程結構嚴守「更多不是更好，更好才是」的原則，亦符合目前倡導的

「課堂翻轉」(classroom flipping) 或「翻轉教學」(flip teaching) 的精神，受訓者在課堂主要的行為是提問和討論，成人學習不是初學者，理論知識的比重可調降。高階班學員來自各部會，各自有其專業基礎，共聚一堂受訓，將有助擴大視野、拓展廣度。然而未來落實訓練遷移(training transfer)，仍有賴課後的延伸學習與行為型塑(behavior modeling)，換言之培養跨學科的專業深度，將是結訓後另一個學習起點。

(二)訓練評量以專案任務替代心得報告

訓練評量可以框架受訓者認知訓練活動的收穫，心得報告的模式雖然是開放、自主又彈性的方式，但品質也良莠不齊。建議利用專案任務的模式，賦予同組學員「專案小組」的角色，訓練前先設定專案的主軸題目(可交由課程設計委員會構思)，要求各專案小組要運用訓練所學在結訓時作出提案，評量亦納入競爭設計，可參考的成功模式是大專院校的商業個案大賽。

(三)評估國外策略聯盟訓練的學習輔導機制

本研究發現國外訓練是否客製化是目前關切重點，然而除客製化議題外，花費鉅資赴國外訓練最大的隱憂是「脫節」的問題，國外訓練一定要和國內訓練保持良好的銜接，作法上可參考上述建議，預先設定主軸題目，甚至可要求國外安排專家學者指導專案小組，以確保深度互動，否則仍會發生雜燴式課程的問題。因此，評估國外合作對象時，建議除針對課程提案、參訪活動、成本、地點…等因素比較外，亦可評估是否有安排學習輔導機制，受訓者的專案小組角色在國外繼續適用，他們或許可將初步構想與國外專家作交流，充實結訓專案報告內容。

二、國內、外培訓單位之策略聯盟與合作建議(主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處)

(一) 國內培訓單位之策略聯盟

如前所述，國內的培訓單位的整合與策略聯盟，可以有助於相互建立合作關係並降低成本，如前面所提到的幾個培訓機構，包括地方研習中心、公務人力中心、台電公司、中華電信、財政人員訓練所、台北市公務人員訓練處、金融研訓院等，都是考試院可以採取策略聯盟的對象。甚至目前中央政府公務人員訓練的 17 所機關（不含國營事業機構），台北市政府、高雄市政府、台中市政府、台南市政府以及嘉義縣政府等訓練機關，都應為策略聯盟的結合對象。

但如何聯盟？還是要回到「價值鏈」的概念中來看，蓋目前高階文官的培訓，在「價值鏈」中最重要兩個單位即是考試院與人事行政總處，而策略聯盟在學理上的優點是可以透過相互的長期合作，降低成本並凸顯差異化，而缺點則是必須要避免相互變得無效率。依據公務人員訓練進修法所訂定的公務人員訓練進修協調會報設置及實施要點，即已說明透過該協調會報的建立與運作，就是要發揮資源整合與共享的功能，也就是策略聯盟的基本概念，未來國內各培訓機構以及高階文官的訓練問題，仍應以此作為價值鏈中的上游，具體協調，才能發揮綜效。

整體策略聯盟的架構，基本上還是要奠基在依據保訓會辦理高階文官培訓的整體發展性訓練架構下，配合人事行政總處所辦理的在職訓練，為避免資源浪費與無效率，兩者除持續溝通與通盤檢視外，亦應討論相互課程是否有重疊與可抵免的空間。

(二) 國外培訓策略聯盟單位與合作建議

在國外培訓策略聯盟單位的建議上，本研究前段分別從價值、地位、課程、地理、經費與文化等因素綜合分析策略聯盟對象的重要性，雖然

可以採取策略聯盟的對象遍佈各洲，但是有鑑於英語仍為最普遍使用的語言，加上美國具備多元文化與強調績效與管理的特色，也有助於「培訓外交」的推展，先以其作為策略聯盟的主要合作對象，其他國家的策略聯盟關係，亦可比照類似的標準建立。

透過上述研究調查與學術評鑑，有八所美國文官培訓單位入圍第一輪評選。然而，在第二輪評選時，入選名單中縮減至五所。有三個單位因不符合一項或多項篩選準則（感知價值、學術地位、培訓課程、地理條件、文化敏感度、培訓經費）被列入備選。這三個單位分別為：

1. 波特蘭州立大學 (Portland State University, Portland, OR)
2. 北卡羅來納大學教堂山分校 (University of North Carolina, Chapel Hill, NC)
3. 馬里蘭大學 (University of Maryland, College Park, MD)

此研究案共計參訪五所美國培訓單位，並已接獲四個單位之合作提案，針對每單位接訓可行性與建議如下：

(一) 美國西部管理發展中心 (Western Management Development Center, WMDC)與美國聯邦行政主管研究院 (Federal Executive Institute, FEI)

美國西部管理發展中心 (WMDC) 及美國聯邦行政主管研究院 (FEI) 均為半官方非營利之民營人才培育單位。前者位於科羅拉多州丹佛縣，後者位於維吉尼亞州夏洛特斯維爾鎮，兩處風景與氣候都相當宜人。丹佛市與壯麗的洛磯山脈使美國西部管理發展中心添色不少，而夏洛特斯維爾鎮緊鄰華盛頓特區及國家級的藍嶺山公園路，其優異的地理條件使美國聯邦政府行政學院十分具有吸引力。在審慎評估兩單位之地點後，交通便利性仍為首要考量，僅推薦美國聯邦政府行政學院 (FEI) 為可能之合作對象。美國西部管理發展中心 (WMDC) 暫被排除在推薦名單之外，若該中心未來於丹佛市成立分部則可納入考量。研究團隊，尚未接獲此

二單位之合作提案，因此暫時無法推薦此兩單位。倘若近期接獲合作提案，將有機會修正此建議結果。

(二) 美國杜克大學政策與組織管理研究中心 (Policy and Organizational Management Program, POMP, Duke University)

杜克大學位於北卡羅萊納州，為美國頂尖的私立大學，該校座落於美國研究學者密度最高的研究金三角之中。政策與組織管理研究中心 (POMP) 提供北卡羅萊納州之各級政府官員培訓 (包含地方、縣、市、州及聯邦等不同層級)，因此有機會透過課程安排與美國官員共同培訓。

地點方面，北卡羅萊納州以其優美的海岸線與群山著名，且搭乘短程航班及可抵達華盛頓特區，頗具優勢。

涂碧桂教授(Dr. Pikuei Tu)為現任中心主任，不僅具備台灣背景，在台灣更有廣闊的人脈網絡，對台灣未來發展有深切的熱忱。加上該中心具備接待相似層級官員經驗，不論在培訓課程的客製化或是文化敏感度上，均有相當準備。

該中心提案書符合各項評選標準，簡短的提案書顯示了涂教授對客製化精神的重視 (提案書請見附件)。推薦此合作提案，尤其適合高階班 1 (簡任第十至第十一職等文官)。

(三) 美國南加州大學國際公共政策與管理研究中心 (International Public Policy and Management Program, IPPMP, University of Southern California)

南加州大學位於加州洛杉磯市，為美國頂尖的私立大學。國際公共政策與管理研究中心 (IPPMP) 與各級政府關係良好 (包含地方、縣、市、州及聯邦等不同層級)，因此有機會透過課程安排與美國官員共同培訓。

洛杉磯為美國傳播與娛樂產業的樞紐，該校位置提供受訓文官充分體驗最新文化趨勢的機會。

由於氣候條件舒適與眾多的台灣移民人口優勢，加上海濱與山脈兼得，洛杉磯也成為台灣人偏好的旅遊勝地。

Dr. Joanna Yu 為現任中心主任，不僅具備台灣背景且十分熟悉各種跨文化議題，將親自參與課程設計與執行的各個階段。該中心亦具備接待相似層級之東亞官員經驗。

該中心提案書符合各項評選標準，中心主任對此合作案表示高度意願，且非常樂意與考試院討論客製化培訓課程的各項細節（提案書請見附件）。**推薦**此合作提案，尤其適合高階班 1（簡任第十至第十一職等文官）。

(四) 美國羅格斯大學紐華克分校公共事務與管理學院 (School of Public Affairs and Administration, SPAA, Rutgers University-Newark)

羅格斯大學為紐澤西州主要的州立大學，其公共事務與管理學院 (SPAA) 位於紐華克分校，名列美國前 25 大學院，專門培訓各級文官，並與該州一級主管保有良好關係。此外，該學院與中國人民共和國的文官改造淵源甚深，且為中國行政評論 (Chinese Public Administration Review) 之創立與發行地。該學院十分樂意進一步接觸，並提出「台灣文官領導管理與決策學院」合作方案。

紐華克距曼哈頓與紐約市僅數分鐘車程，從校園亦可搭乘 Amtrak 鐵路抵達費城華盛頓特區，頗具地理之優勢。

公共事務與管理學院院長 Dr. Marc Holzer 對此合作案深感興趣，其國際事務長 Dr. Mengzhong Zhang 也十分理解中國文化，且該學院亦具備接待相似層級官員經驗，對此項合作案甚有準備。

該中心提案書符合各項評選標準，學院對此案表示高度合作意願，且非常樂意與考試院討論客製化培訓課程的各項細節（提案書請見附件）。

推薦此合作提案，尤其適合資深班 2 (簡任第十二至第十三或少數簡任第十一職等文官)。

(五) 賽耶領導力發展集團總裁班 (Custom Executive Education, Thayer Leader Development Group, TLDG)

賽耶領導力發展集團 (TLDG) 為此研究報告中最特殊的入選單位。倘若考試院願意突破標準化的文官培訓典範，這會是一個很推薦的選擇。賽耶領導力發展集團接受世界知名企業委託，提供其領導階層訓練。客戶包含寶僑 (P&G)，賓士 (Mercedes Benz) 與通用 (GE)。他們的將軍事教育培訓之原理原則，廣泛應用至領導與統御，成效卓著。相關說明可參考提案第一頁「市場差異化(Market differentiator)」章節。

賽爾領導力發展集團 (TLDG) 位於紐約州哈德遜河西岸，緊鄰美國西點軍校。賽耶酒店環境與建築優美，且距離紐約曼哈頓市中心僅一小時車程，是入選單位中最具吸引力的地點。

在培訓課程設計上，該中心依客戶需求邀集各領域專家組成培訓團隊。這些專家大多於部隊中擔任領導職務，除去軍事背景後，其管理與領導統御的角色與政府機構中的高階文官十分相似。

由於美國軍事的全球佈局，跨文化的敏感度一直是美國軍事培訓中核心的一環。加上過去十年中的全球化趨勢，賽耶領導力發展集團也扮演了接待與培訓了各國官員的角色。該集團不論在培訓課程的客製化與執行或是文化敏感度上，均有相當準備。

該集團提案書符合各項評選標準，集團對此案表示高度合作意願，且非常樂意與考試院討論客製化培訓課程的各項細節 (提案書請見附件)。

推薦此合作提案，尤其適合資深班 2 (簡任第十二至第十三或少數簡任第十一職等文官)。

此次推薦之五個入選單位均表示願意提供考試院學員客製化課程，且同意在提供高品質培訓同時控制訓練預算。此五單位均樂意與考試院進一步商討課程規劃與培訓細節。

三、推薦合作模式(主辦機關：公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處)

高階班 1 (簡任第十至第十一職等文官)

- 每年兩梯次
- 每梯次約 20 人(共 40 人)
- 按季節派訓 (春、秋兩梯次)
- 研習期程 (至少 3 週)
 - 選項 1: 出國研習四週
 - 選項 2: 出國研習三週 + 國內研習三週 (利用週四、週五、週六進行培訓)
- 提供不同單位供學員選擇：
 - 杜克大學(Duke University)
 - 南加州大學(University of Southern California)

資深班 2 (簡任第十二至第十三或少數簡任第十一職等文官)

- 每年一梯次
- 派訓約 20 人
- 夏季派訓
- 研習期程：出國研習三週
- 提供單一合作單位：
 - 賽耶領導力發展課程 (Thayer Leader Development Program) – 優先推薦

羅格斯大學 (Rutgers University) – 第二推薦

以上四所培訓單位均具備高度學術聲望與知名度，同時也符合各項考試院文官培訓需求。在課程內容、期程、地點與形式細節與考試院方更加確認之後，各單位將提供符合成本效益之培訓規劃與服務。

綜此，本案最後建議，未來高階文官訓練在國內、外的培訓機構的選擇上面，首重符合考試院文官培訓的需求（如焦點座談中有專家建議考試院應該成立一個策略指導團，具體擘劃策略夥伴的選取原則與課程的安排及設定），其次，根據焦點座談與問卷分析都可以看得出來培訓單位的師資與課程甚至是聲望，都是相當重要的，因此在策略夥伴的選取上，需有一定的標準，並進行長期合作，長期合作的好處如同焦點座談所提到，有助於價格談判與課程內容談判，並有助於雙方在合作事項的選定與進行，彼此將可以溝通需求與意向。

至於後續策略聯盟的維繫與評估上面，如前所述，穩定的策略聯盟將有助於降低成本並凸顯差異化，因此，透過定期化與制度化的合作關係，有助於雙方開展定期會議、刊物發表，甚至組織國際研討會或學會等方式，並評估相關訓練與策略聯盟執行之成效。

這部份有學者建議可以採取海外招標方式進行，或許為一可行的思考方向，惟海外招標的方式雖有助於降低成本、提高課程的定製化，但是對於相關培訓課程的差異性未必能夠凸顯其競爭優勢，蓋因我國的國際地位，所謂「培訓外交」亦是一個可行的方向，加上根據問卷分析結果，預算的因素並非我國相關培訓機構考量的主要因素，同時，海外標的方式也未必有利於依照文官的性質，設計不同的主題課程（如此勢必人數較少，海外標也可能乏人問津），因此，究竟採取何種方案，仍有待斟酌。

其次，依據本年度（102年）高階文官培訓飛躍方案決策發展、領導發展與管理發展訓練之國外研習報告，可以看出本年度分別前往德國（決策發展）、美國（領導發展）與管理發展（比利時）等三地進行高階文官訓練，從訓練結果可以歸納：在決策發展的報告中，該報告對於相關的訪問頗感興趣，並與事前關心的能源議題相結合，惟部分講者似因年紀與經驗不足，流於教條且無法與學員進行實例教學（保訓會，102a:14）。而在領導發展班與管理發展班中，除強調國外培訓所學的重點外，主要均對於能夠與當地官員進一步交流並實例交換感到興趣，因此，未來的培訓與策略聯盟關係，因為高階文官均為學經歷豐富的我國公務機關重要成員，對於我國的相關政策也均嫻熟，增加其政策的廣度對我國相關政策的推動與發展實有莫大的幫助，除持續強化高階文官的比例之外，更重要的是要針對高階文官的學習成效妥善規劃，如同102年度管理發展班建議報告所擬，可考慮引進教練式人才培育制度（保訓會，102c:55），而此部份就可以結合國內培訓機構的策略聯盟關係，或者由人事總處先行培訓此一部份，進而再由考試院從宏觀的高階文官發展角度，選取適當的國家與地點派遣高階文官赴國外受訓，並根據高階文官所需的學習成效，具體規劃課程安排與行程，避免課程流於形式與培訓旅行化，藉由培訓機會能夠與當地官員多交流與請益，也有助於推展「培訓外交」。

惟不論如何形成策略聯盟的關係，如何在既有的成功案例與基礎上，持續維繫策略聯盟仍是最重要的；另外，考試院可考慮成立一個策略指導團，一方面協助規劃策略聯盟的對象、擘劃高階文官培訓之課程地圖的走向、定期修訂核心能力架構與學習成效的評量改進，另外一方面也可以扮演維繫策略聯盟的角色，確保策略聯盟的成效。

參考文獻

一、中文部份

- udn 數位資訊網(2011年2月12日)，諾基亞結盟微軟，取自
http://mag.udn.com/mag/digital/storypage.jsp?f_ART_ID=301210
- 方清居(2000)。策略聯盟的理論與實現。苗栗區農業專訊，12，5-7。
- 王克尹(2004)。定期船公司策略聯盟之探討(上)。航貿週刊，45，66-69。
- 司徒達賢(1996)。中小企業之策略聯盟。經濟情勢暨評論月刊，2(3):1-7。
- 考試院(2012)，高階文官培訓飛躍方案。
- 考試院研究發展委員會(2010)。我國高階文官培訓之前瞻研究，考銓研究報告。
- 林建煌(2011)。策略管理，台北：華泰文化。
- 林財源、程運瑤(2012)。策略聯盟研究主題近三十年之變遷，管理評論，31(4):67-97。
- 崔宇華(2007)。從策略聯盟議題探討大學校院、高級中等學校教育資源共享之道，集思梅岡—國立楊梅高中學報第一期。
- 陳玉錡(2001)。策略聯盟的廠商間互動關係之研究—關係資本觀點，銘傳大學管理研究所碩士論文。
- 陳怡如(2010)。從華人關係網絡探討人才培訓計畫之推行：以職訓局中區人才培訓策略聯盟為例，社會科學論叢，4(3):155-190。
- 童瑞龍(2000)。台灣醫院策略聯盟決策模式之研究，陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
- 華夏經緯網(2003年9月24日)，策略聯盟：臺商進軍大陸新模式，取自
<http://big5.huaxia.com/sw/tzdl/00125116.html>
- 黃國哲、Ning Lu、許怡欣、許玫玲、湯澡薰(2004)。醫院策略聯盟對於其營運績效的影響，醫務管理期刊，5(3)，340-355。
- 黃榮護(2010)。中高級公務員領導管理能力之需求與培訓策略之研究，公務人力發展中心委託研究報告，19-23。
- 鄧詩韻、陳炳宏、黃協弘(2006)。網際網路服務供應商運用策略聯盟之研究，傳播與管理研究，6(1):50-79。
- 鄭勝耀、蔡清田(2008)。師資培用策略聯盟可行性指標之研究，當代教育研究季刊，16(1):41-76。
- 賴富源(2011)。建立全球架構高階文官培訓制度之研究。文官制度季刊。3(4):35-75。
- 蘇瑞勇(2003)。醫療機構策略聯盟，高雄市立聯合醫院。
- 顧慕晴(1999)，公務人員訓練機構資源整合之研究，行政院研究發展考核委員會委託研究。

二、英文部分

- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Vol. 1). John Wiley & Sons. Minneapolis, Minnesota.US.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press. Trinity Ln, Cambridge.UK.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). *Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints*. *Academy of Management Review*, NY, US. 10(2), 276-286.
- Truss, C., Mankin, D., & Kelliher, C. (2012). *Strategic human resource management*. Oxford University Press. Oxford, UK.
- Wilkinson, T. J., & Kannan, V. R. (Eds.). (2013). *Strategic Management in the 21st Century*. ABC-CLIO. Santa Barbara, CA, US.

附錄一 焦點座談會（一）逐字稿

座談地點：考試院傳賢樓七樓會議室

座談時間：102/8/13（10：00~12：00）

0813A01：我先講好了，畢竟在自己的地方，這個研究案原本是我來三組之前，三組所提出的一個研究案。三組的一個業務項目其中一個就是公務人員的培訓制度。那現在我到三組身兼組長，所以就像剛黃老師說的，我是業主。依我的了解，我們談策略聯盟，他原先的著眼點，是說思考到文官的培訓，是需要多元化的，也需要各種不同的資源。那我們台灣現有的高階文官培訓機構，不是那麼多，大概就是國家文官學院與公務人力發展中心。不用談到容訓量、師資，我們甚至沒有專門的師資，因為就我的了解，文官學院或公務人力發展中心，都沒有所謂的專任的講座在那裡，那甚至是環境等等。就策略聯盟的意義，要去思考到說，那些是我們需要但是我們沒有的，那策略聯盟主要就是著力在這一點。就是我們想要什麼東西，但是我現在們沒有，而別人有，所以我們要跟他們結盟。透過這結盟的過程當中，讓我們能夠得到這個東西。這是我一開始對於這個議題的了解。那剛黃老師提到說哈佛大學的經驗，其實這個經驗我在九十六年有參加。那一次的經驗就像我們老師剛才說的，大家都引以為榮，因為光是學校的名聲，大家就覺得很讚。該怎麼說？我們需要的是什麼？我想，我們需要的是一種環境，因為那種環境，大家會創造出大家的學習氛圍，我們可能是需要師資，因為台灣現在對於個案教學，我們現在一直在推個案教學，甚至我們覺得高階文官的培訓過程，應該要有很多討論，許多的決策管理技巧，其實很多時候是從個案之中找到的。那我們的個案教學，現在可能還沒有做的那麼好，所以他有那樣的環境、學習氛圍、師資與教學方法，這是我們所需要的。所以當時候我們去哈佛大學的時候，我自己的感覺，他所帶來的那種觀念啟發，收穫還蠻多的。那除哈佛大學之外，我們去年去了一趟義大利。那這部分劉處長應該會有很多想法。最後我要再講一個，我在95年的時候，曾經參加過一個考選部辦的，一個德國團。到德國公共行政學院，也就是保訓會100年班去的地方。剛好承辦人是同一個。那我這次去德國一個禮拜的經驗，就是我覺得我的收穫還蠻多的，那是一個很不一樣的感受，因為一到那個地方，就會感覺氛圍全部都不一樣了，因為你可以感覺到，德國人做事就是讓人感覺非常一絲不苟非常嚴謹。那他其中的一個特色就是，他有兩個老師，帶動這個課程，所以的課程、帶動、設計都是由這兩個老師負責。我第一次上這樣的一個課程。例如我們今天要談到的文官制度，那這老師就是從頭到尾把所有文官制度全部講完，那在台灣主要就不是這樣的一個模式，在台灣，會是考選一個老師上，訓練一個老師上等我們可能會找十個八個老師來上這個課程。那當然這個有優缺點，但我個人覺得是那樣的嘗試好處在於說，他整套制度非常有邏輯性，有統整性，不會說A老師觀點是這樣、B老師觀點是這樣、C老師觀點是這樣，因為在國內，我們很有可能他老師的講法是不一樣的。如同對於績效管理的看法，會有很多不同的說法，不說別的，光講考績平等到底要不要？那國內的學者就有正反兩派的意見。當然意見的交換、衝突是有幫助的。但我自己覺得，我今天學了一套邏輯性很完整的東西，是非常有收穫的。當然他當然有他的缺點。但他這一套培訓的方法，是我們所沒有的。我們沒

有嘗試過的。所以回來時我們也有跟保訓會他們提，不知道我們是否也可以嘗試著這樣的操作？所以我現在講的這三個經驗裡面，包括一個學習的環境氛圍，包括師資，包括教學與學習的方法，是我們需要的但是我們所沒有的，因此我們和別人結盟，可以得到我們想要得到的。這是我我第一次出國的收穫跟感想所做的第一次回答。先報告到這邊。

0813A02：其實我在外交部工作大概快三十年，但我幾乎很少參加這種訓練。很多時候，去受訓的人其實在辦公室內多你一個少你一個，其實也沒有什麼差別。很多重要的人，長官才不會放人去受訓，因為送你出去受訓，這個團隊的戰力馬上就少很多。但因為我個人喜歡出去交交朋友去多看一點東西，所以我個人覺得這樣訓練還不錯。我受過什麼訓練，我剛進部會的時候，我去過臺大一年夜間課；後來我當科長以後，我去參加碩士班；當副司長的時候，參加過哈佛大學三個月的訓練班，當我接到現職的時候，我又去參加保訓會的培訓。那我在每一個階段每一個階段所參加的，我最大的感想是說，你可以學到很多新的東西，因為工作久了，很多新的理論，你會去看，但沒有真正和你的同事相互切磋，會沒有那麼印象深刻，所以我覺得這是不錯。當然講好的也要講壞的，那我個人的感想是，我們到國外找訓練機構，我們要很明確，我要他教我什麼，我要這個機構教我什麼，比如說，我現在最需要的危機管理或危機處理，他們的教授或官員都在講，不要只有教授，因為教授多半是講理論。另外，最好安排我們的學員與外國學員在一起，你想，我們十幾個人到外面去，我們找那些老師來就好了，我們為什麼要出國？出國受訓最重要的就是，我們去到外面跟當地的學員有些交流，尤其背景相像，可以學到很多東西。針對國外的訓練這兩點，如果能夠將來能夠做到，我們就可以多很多，我們自己可以先設定主題，不要像 FEI 等他拿那一套出來，他那一套也不是針對你要的，他只是你要我給你，並沒有多出什麼成本，你應該告訴他我們需要什麼。就像我們國家各機關多半都獨立，沒有什麼協調，那這個國家的機關有什麼橫向的溝通等等。我們需要去主動設定議題，讓他們去設計課程。然後一定要跟外國人在一起，這是我初步的感想謝謝。

0813A04：首先我還是很高興可以有這個機會跟大家分享，那順著熊組長與吳大使的，我在經建會工作的時間，大約也和吳大使差不多，但我之前也曾經非常短暫的在學校工作過一年多。但在我的公職生涯中，從我比較資淺的時候到我現在，其實在過程中我也受過很多訓練，不過跟熊組長跟吳大使相比起來，我還比較少的。我在年輕的時候參加過經濟部所舉辦的國際經濟事務研究班。那是現在的一個王院長在經濟部次長任內的時候，舉辦的一個國際經濟事務班，那我類似當時的黃埔一期，他期程半年。半年期全部拉到經濟部專員中心受訓，他的師資全部從國外找來。那一個老師他來上一星期的課，星期五考試，考完試他就走了。半年下來，他的受訓成績其實是要送回服務機關，所以那半年其實壓力非常大。他全部用英語授課，這是一個經濟部的國經班。他一直辦到現在，應該已經到二十幾期了，那是非常早的時候到現在應該也已經超過 25 年了。那他現在也因為經費的關係，從原本的六個月縮到剩三個月。那後來我因為經建會被送到耶魯念了一年多的書，也拿了一個碩士的學位，那中間也陸陸續續上過女性領導班等等的受訓課程。然而跟吳大使與熊組長有重疊的地方就是，我中間也到過哈佛去，我去哈佛只有一個月的時間，也是在哈佛的管理學院，不過那一次的受訓，我像是跟熊組長非常不一樣的。我那時候是外交部出的錢，經過甄試後，2004 年他是把你丟到一個..... 你自己去他只有兩個人只待在同一班，那學員則是從世界各

地來的中層以上的專業經理人，或是政府官員，所以他是到一個新環境把你丟到一個國際的界面裡面，那後來就是我跟熊組長去年去的義大利，也就是國家文官學院辦的整個培訓。所以總括來講，我今天看到這整個題目，我是想說這個策略聯盟可不可以不要只把焦點放在出國？也就是只有出國受訓，那出國受訓我是贊同吳大使剛剛所說的我們把一大批人拖出去，其實有它的好處，也有他的缺點。其實到了外國的時候，應該是要有外國的學員一起，不然只是說我們只對這環境有變化，你跟你相處的人還是在那個小圈子裡，只要一不上課，我們還是講我們一般在台灣所用的語言，談的事情也是原來有的共通話題，所以我是說各有利弊，所以出國受訓我是可以在想兩種方式，在國外方面，我想像德國、美國、瑞士像我今年跟管理班也有些接觸，去比利時。那像全球的這種文官培訓機構其實很多，那我相信國家文官學院或是保訓會一定也做過很多相關的調查，他們知道每個國家的特色是在哪一塊？所以是一個總體資料的分析，那我相信這部分應該是有做過。那在這樣的情況下再去做一些選擇。那另一個想法是說，我們是不是可以在策略聯盟的選項也加一個是說，有的時候你受限於經費時，或者說可以分階段，譬如將國外教授請過來，那我不知道這個命題在策略聯盟上是否正確？可以請國外師資或是機構過來，可以分階段進行，因為我想他每一個是可以有些階段性的任務，這是一個建議。因為基本上我覺得一整個團拉出去，他是有他的好處，因為整個國際視野會開闊，可是問題就是說，他將它們混在一起的時候，如同我當年在哈佛，如吳大使或熊組長講的哈佛班，向台灣人一票一起去，一起上課。我基本上是在那裡單兵作戰，那我在哈佛上過一個月的課，我跑過一次急診，因為每天晚上看書看到微血管出血，這是我這輩子唯一的一次。因為他前一天就給你一堆東西看，隔天就分組討論，每個人都要發表，他以其那種壓力很大，因為我們看原文速度，他的人情世故、國情都沒那麼快，所以你只好多看，到最後也慢慢比較抓得出脈絡如何取巧，如何抓重點。所以我的意思是說，雖然他最後沒有考試，但他的壓力很大。而在那個受訓班裡，又出現一堆高官、專業經理人雖然時間久了那個網絡會慢慢比較淡，但那個網絡連結其實是非常非常強的，所以我覺得就是說，我們自己拉出去，也有些方便，無論是在管理上或是照顧同仁上的角度，其實也有些好處。不過我有一個比較異想天開的，受完訓了，我們可以適度的考試、測驗。雖然不必長篇大論，但還是應該有些適度的測驗。因為我相信在一個團體裡面，一對會有些人比較認真，一些人比較被動。但依照共同目的，我大家能夠出去是件好事，出去看看增進視野是一個很大的動力，所以我覺得適度的考試，是一個好的手法，所以大家在學的過程當中有一個適度的壓力，不然上課時的分組或是活動，就在旁邊默不出聲。那比較積極的總是某些人。所以在這情況下，我是覺得可以考慮。不是說我是以過來人的角度這樣建議，但也不排除是未來的一個選項。再回來，我們把焦點擺在出國受訓的這個部分，我們現階段的選項還是屬於我們從台灣拉一個團出去，那我是覺得說，如同剛才熊組長與吳大使所說，在課程上的規劃之外，那我想現在無法一下子談很多，那我的想法是，課程上要把教授和官員放進來，讓理論和實務有一個橋接。另外還有一個我覺得很重要的是說，我覺得一定要把在地國的一個因素放進來，我覺得，你今天要去聽一個文官的制度，你要去聽一個什麼樣法律的架構、危機管理，我想每一個國家都一定會有一些他的特質，雖說我們不能一成不變的複製套用，但基本上我覺得我們既然到了那個國家，我們在要求他設計的這個課程裡，要求將在地元素放進課程裡。不然，我覺得就是把外國教授請到台灣來，少了當地的視野外，其實我覺得這中間是非常重要的。

我覺得理論除非你遇到一個可以跟你鉅細靡怡講解一個主題或架構的教授外，我想這個部分像到我們這種高階文官的這個階段，許多理論上的東西，在很多的場合，無論是在以前求學的時候，或是之後自己進修時，所以我是覺得理論的東西並不是那麼絕對的唯一，所以我是不是我先暫時分享到這裡。

0813A02：我想這是一個相當好的一個安排，我在哈佛的時候，我們遇到各個不同階層的人來，我們並不是說認識以後就便利你工作等等，沒有這麼偉大，但至少你在課堂的時後你就會有不同的觀點、經驗。當然每個國家都有的特殊性與共通點，但這樣有個好處是，因為受訓的人他基本上都已經有工作經驗，所以再來談這個理論的時候，它可以相互來應證。所以我相信教授也要一起來，所以說越多這種教學的元素，對我們這種教學是正面的。

0813A04：你說義大利的班？

0813A03：我也是去年管理發展班到瑞士，我想剛剛學長姐也有提到類似的經驗，剛剛學長提到不同國家的教授、專家，對我們的學員可能受益良多。我們去瑞士高級公共學院，瑞士是一個很特殊的環境，種族結構、語言結構荷蘭語占約 63%德語約占 21%義大利文大概 6%，所以幫我們上課的那些教授有很多國籍，也有很多不同的思考模式。以前有很多單說，我們國家與瑞士的外交關係、語言關係較不順暢，經過這次訓練機構的安排，各方面參訪後，有了互動，慢慢地和政府機關接觸，開始較為暢通，後來我發現，在瑞士這個國家，他們在政策規劃的方式，比較著重厲害關係人的參與、重視眾信賴。所以他們的政策規劃，比較容易讓民眾所接受。像台灣最近的抗爭事件，如政府衝突，在瑞士比較少見，因為瑞士人所生長的环境有關，所以他們學習到，這個社會結構，主要是共識民主、直接民權與聯邦主義，在這樣的一個社會環境下，他們的衝突是很少的。抗爭事件也很少，同時他們在這環境下，他們的競爭力，在全世界也名列前茅。在這複雜的環境之下，他們也會有很好的效益。所以他們的整個政治社會結構，是一個值得學習的地方。另外瑞士這個地方，他的培訓方式與我們不太一樣，主要還是透過個案的研究，一種模型的方式，做一個決策與規劃。例如葡萄收成的方式，他也做了個決策模型，像是風險控管等等做一種個案模式。又例如像乳酪的商標、WTO 等如何集中控管也做了一套模式，控管出產地、品質與商標等等問題。所以在瑞士這個國家，他的決策模式實在和我們大不相同，有很多我們可以學習的地方，例如衝突的處理，由下而上，透過利害關係人雙方的參與，使其獲得民眾的支持，所以衝突相對較少。另外，受訓學員部分，如同剛才學長所說，除了受訓期間，以外的時間多半也使用中文溝通，所以是否建議主辦單位，是否將受訓時間拉長？而且可以入住受訓單位宿舍，可與不同國家文化相互交流，做一互動。因為出國受訓回來，我們都會受到外國的社會價值、觀念等影響，所以雖說出去時間很短，但在我們回國後在政策考量上，會運用外國所學的方式做思考，我相信是有幫助的。

0813A05：我因為工作關係，一年大約參加 20 次的國際會議。在參與國際的大小會議與受訓相較，我覺得受訓的課程會比較分散，時間比較長，開會比較集中。開會他每天有固定的議題在討論，而受訓每天都會遇到同課程，也會有不同的心得。就在外交部工作的立場，我覺得出國受訓最好可以達到一魚兩吃，使國外研習學員可以達到學習目標和效果，安排學員除了上課參訪國外機構，利用這個參訪機會，把平常不容易聯繫的官員，或是想聯繫的官員，利用這個機會能夠達成這個效果。至於未來我國和培訓單位加強對象有兩個重點，第一是延續性。像我去年參加管理發展訓練班，到洛桑的公共行政學院研究

所，今年則換到了比利時，若說考試院若評估有成果的話，希望儘量朝繼續合作的方向努力，在既定的合作基礎下，才能夠事半功倍。另外，也可避免每年都要重新評估培訓單位或更換培訓單位避免不必要的人力或資源上的浪費。當然，更換培訓單位不知是否是基於國家政策考量或外交考量這我們不得而知。第二是實用性。受訓單位和培訓單位應把學員在職場上的需求做一個調查，來訂定課程我認為是非常有幫助的。

0813A02：我現在針對國內外培訓單位建立合作這一點，我發表意見。我現在外交部所辦理的業務，是與民間機構交流。昨天我接觸到一些國際訓練機構來訪的人士，約十幾人。那我稍微問了一下，他們對我國的訓練品質等等。我覺得我們現階段要趕快把每一個訓練機構變得有特色，哪裡的訓練機構是專注在哪裡？例如：外交學院。例如外交學院是處理外交關係，我們的強項是，因為我們的國際地位不高，所以要如何在國際地位受限的情況下，我們要怎麼加強國際關係；每個單位要有特色，派人去參加國際會議，例如 921 是我們一向很強的經歷，我們要如何把這個很強的經歷，與他人聯結？只要訓練機構國際化之後，才能和別人的訓練機構合辦訓練班，兩個甚至三個一起合辦，才會有相互交流。然而你一定會提出來，語文是一個大問題，我覺得該找口譯就找口譯，例如遇到專有名詞像是理論、學術上的專有名詞，那實在很難了解，所以該找口譯就找口譯。那這樣的話，訓練機構有這樣的連結，辦起來會更為有效。謝謝。

0813A04：畢竟在不同的院。

0813A04：瑞士和比利時政府的組織都不錯，政府的訓練組織，都是中規中矩的國度。當然考訓會跟文官訓練中心這邊，他們都有不同的組合。今年我們 LDT 去義大利，應該只有這一次。可是我的感覺是說不同機構，有不同的特色。當然，義大利現在國情較有狀況，經濟情況也不好，政府狀況也不穩定，我想和民族性有些關係。現在再回到正題，今天到底是要不要跟一個機構持續做長久的策略聯盟？或者，說是為了要建立一個不同的關係，所以朝多方面發展。但我還是覺得應有個階段性。99、100 年試辦，101 年正式開始，我們是黃埔一期，今年是第二期，覺得這前面的試運期應該差不多了。三、四年應該是一個差不多的時間，應該要穩定下來。其實哪一家比較有特色辦事比較牢靠，彼此這種學員的獲利，比較有回響，很顯而易見。我覺得應該要穩定下來，不能一再測試，那去四次真的很足夠了。我覺得，這部分，當然政府機關裡面，比如說，您說有幾十個有訓練附屬單位，不同的單位，例如：外交學院，他們有他特定的目的，那我覺得文官陪訓則是非常單純，怎麼樣能讓文官來增進的競爭力；競爭力可以分很多面向，例如：專業、處理、管理、領導等。我覺得其實差不多四年，應該算是一個中期，他們的目標應該要非常明確。其實如果可以兼做或是想要打通什麼.....我覺得這筆預算就是要訓練文官，我覺得中期應該要確立一些篩選的原則，把我們這四年已經去過，應該可以逐漸歸納出來，除非你覺得有那些地方，有一些遺珠的，後面再去看。把話題再轉一下，就是說我已經忘記我們去年去義大利的時候，因為有些義大利教授英文不好，就要講義大利文，沒轍，就一定要找翻譯，如果他們英文流利，我們就讓他們講英文。我倒是有跟吳大使有點不一樣的想法，就是說，我覺得不要找口譯。那因為他基本上就是一個成本，我覺得你是一個高階文官，而且現在國際化那個根本是一個，是一個公務員在每個階段的升遷，外語能力是非常重要的，要評比的一項其實大家都知道語文的重要性。我認為第一外國語言，講英文的地方你一開始篩選的門檻，你的英文就是要聽的懂，聽不懂就要自己錄音下來多聽兩遍，除非是非常專業，那大家都聽不懂，要

看情況，你要受那個訓練就要有那個本事，不能因為少數幾個人的情況，因為門檻已經設定了，大家就應該，把經費時間做最有效的運用。當然我覺得這還是一個最高原則，當然還是會有特例的情況。第二項，對於出國受訓的學員，主辦單位可以提供增加哪些協助，其實主辦單位最需要把行程、課程安排好，以我們去年去義大利的經驗，因為民族性比較熱情，有些地方鬆散，常常就有些狀況，我相信如果是德國、美國、比利時機率就會小很多。倒是我覺得學員雖然不管你在原來的單位是處在什麼階級 12、13 職等，大家進到裡面來就是同樣都是同學，都是學生，我們應該要多一點同理心，尤其是出國之後，我們應該了解很多不確定性，就我們的所遇到的個案，我倒是覺得大的課程、行程的安排，大致無虞的時候，就算出了一點小狀況，我們同學不應該多有抱怨，倒是應該在出國前多一點分工，弄一點值日生，我的意思是說，像幹部大家弄個角色，畢竟看到實在是不忍，因為狀況實在是非常多，主辦單位應該是不好意思說，我覺得不應該把那個當作是一個主辦單位理所當然，不必迎合個人特殊的需求，這點我覺得其實不能讓學員只享權利不盡義務。我這種心態，我們有時候在一個團體裡是無可避免，會有一些少數這種人，那所以我覺得如何去組織其實是還蠻重要的。那我們經建會，不像是外交部，基本上他們的規模還有一個外館，還有這個這個任務，還有援外，我們其實是行政院幕僚單位，沒有這種所謂的，外面的培訓單位，雖然會接到一些開發中國家，希望我們幫他們培訓經濟發展的訓練，雖然我們都把他弄到國科會去了，原則上我們會在國科會的課程裡面，可能開一兩天的經濟發展課程。

0813A01: 黃老師，各位學長，大家好，第二次發言。當談到策略聯盟，從時間上而言，到底應該是長長久久，還是蜻蜓點水，這應該蠻清楚的。那我們希望長長久而非蜻蜓點水的話，除非一開始就發現有問題，就趕快處理掉，否則就空間上來講，我們策略聯盟不會只思考國外，也會考慮國內的，第一個：國內、外訓練單位、培訓機構，第二個：國內、外的學校，第三個：國內、外的管理顧問公司，這個我覺得都可以是我們的培訓對象，除了這個之外，我還想提一個，這是我在再看日本高階公務人員培訓的課程，與中國大陸高階文官的交流。他單獨開設一個禮拜的課程，我想這也是因應中國大陸的經濟崛起，日本跟大陸的關係就是你勢必要去關注中國大陸，他們高階文官我印象中是有一整個禮拜，不只是研究中國大陸，他是直接跟中國大陸官員做一個併班的課程，我覺得這個很有特色。但坦白講，我認為台灣現在要找到這樣的國家，跟我們一起辦？我們要問問吳大使，我們找的到怎麼樣的國家跟我們一起辦，這必須要關係非常密切，然後雙方真的有很多事情要談、還有信任關係，如果這點能做到，這也是非常的有特色的一點。是不是要找中國，我想這是我們第二點要談的。剛剛處長和吳大使都提到說，盡量我們不要自己要求說我要客製化的課程，因為客製化通常代表我們一個團拉出去然後自己上，然後他們覺得他們參加的經驗化整為零是較好的，也就是混在外國人裡面，我自己也覺得這應該比較好的嘗試，客製化和外國人的互動會比較少，當然我覺得客製化的課程的好處就是非常明確提出你的需求然後他們可以幫你設計課程。化整為零式的，你就可以很清楚的選擇你到底要的是什麼，這是兩個不同的邏輯，但我個人傾向於剛剛處長跟吳大使講的一化整為零。比如說我們今年期待，李光耀學院所辦的高階文官的培訓，在亞洲地區，我的了解是李光耀學院是最多人上的訓練機構，最常上的就是六週還幾週的高階文官訓練。而今年培訓開了五個或六個班，你們三十個人想辦法把自己塞進這五六個班，課程結束後，回來還有一個禮拜的時間，你們所有人把你們上

的這五期的課程，你們所有的報告之中，到底要設定比較具體的，或者是還是一開始先鬆散一點，比如說出去就要求他們，就是談經濟議題，回來我們就談台灣跟亞洲國家的經濟議題，或者說談外交關係議題上，這些議題都可以再做設計，有一種中庸的感覺，我覺得這是在培訓方式上的一個建議。以上，謝謝。

0813A02：我補充剛才的論述，就是說我們一般國內的訓練機構，不只是司法官、財稅，我們的重點是去辨別或區別哪幾個訓練機構，然後同時要有一批我們的師資，隨隊出發。也就是說你這個東西，拿到國際上可和大家分享，我這個學院這個訓練機構，可以講我有哪些師資，他講那些問題，出去外面跟其他國家合作，就很積極，這是我修正剛剛，不是我說每個都要找，你要找最強的，你找出來的師資，比如說一定不只要有教授，還要很多經驗，你一定要有一些特定議題，災害重建、政府議題專題要很獨特，你這個跟各國去分享，那這個就有特色，然後再來，我相信這個會議到行政單位根本.....今年九月的預算，可能到現在都還沒下來還沒簽定，這個簽辦都要兩三個月才簽辦，我這些人要到哪裡去，我要多少錢對方要多少錢？我們去年就這樣，出發前兩個月還不知道要去哪裡，為什麼沒有，因為文官大部分都這樣嘛，每年有每一年的預算，這一定要去克服，你才可能會做的好。

0813A02：剛我們處長講到這個語文，我最近我們辦了一個禮拜，第一次用全英語授課，找 NGO 幹部和研究生來上課，我們要三十五個人但有三百五十個人報名，我們同仁就說那我們取多益前一百分以上，我說這樣不太好，不是英文好就有資格來受這個訓練，我說不要，你要看他不同的學校、不同的科系、不同的 NGO，所以我舉這個例子，不是英文好就能受訓，同樣文官的受訓不是英文好，就可以受訓，他有他其他的專業，他可能很需要這個訓練，所以口譯這個部分是見仁見智。我強調的就是說，語文當然很重要，可是我們選擇訓練也是要有其他條件的考量。

0813A03：我在第三、第四點，我在這邊說一些我的看法。國內外培訓建立一些關係，我們自己，像我那次去瑞士的時候，安排的很好。人事行政局負責的是比較一些是在職訓練，考試院主要是高階文官，應該比較重視創新、願景、領導、決策前瞻性這方面的訓練。策略聯盟方面應該是和先進國家都有一些文官培訓計畫，培訓方式有兩種，第一，是一堆人出去，第二，是外國學者專家請他們來。當然這成本不一樣，當然，我們感受也不一樣，到國外去，整個在地接觸，效果也不一樣，當然經費是有差。這種情形，採兩種方式，一部份在國內，一部份在國外，另外，剛剛講到國內訓練機構，在國內的部分，有五六十個，事實上，這部分，我覺得很重要，文官學院培訓的是高階文官，是一些專業知識的部分，應該由專業機構來訓練，應該多邀請一些開發中國家的那些文官，因為過去很多高階文官是留美的，他們的思考模式都會受他們影響，因為到那個國家，像短期留學會認同感和支持，如果這些開發中國家官員來台灣學習，半年一年回去後，在國際外交上會支持認同我國，所以我們對於這些訓練單位，高階文官是專業的國外先進國家，盡量能和一些開發中國家，而各機關的專業，希望能和開發中國家的官員接近，邀請他們來，甚至給他們一些比較好的條件，對我國會有相當幫助，謝謝。

0813A01：但就是說今天對口是中國大陸，我們需要考量的就比較多，若是換成其他國家，那大概很單純。

0813A01：那不單是中國大陸，若有兩、三個國家，可以相互想要在這議題上學習，那我也覺得很不錯。

0813A04：那我現在覺得的問題是，時間排程的問題，困難是困難在這，若可以有效

解決，我想應該是可以考慮的。

0813A01：就像吳大使提到的，如同新加坡李光耀學院，他是每年隨時都有.....

0813A04：所以我覺得他不需要同時去，你可以分批，因為它隨時都有。例如說，我們有三十個人，你可以一次去五六個或十個，把它丟在三四十人的班級裡，效果都比三十人成團出發心理效果都要好，有同學陪同無妨，但不要一整團，這樣會降低成效。

0813A02：就如同我剛才所說，就是現今的主辦單位，他無法跟上流行.....

0813A04：所以我覺得這個形式上可以改變，不要一直侷限在會計預算或是成團的形式上打轉。

0813A01：其實我們很早就在想，我們的訓練是否可以做一個這樣子的改變？其實前幾年李光耀學院對於我們台灣的訓練單位還蠻友善的，而正好他就是亞洲地區，最多官員受訓的地方，那真的那就是一個大家最好的交流場所。所以我覺得他不一定需要走出世界，先走出台灣看看亞洲再說，所以我覺得不一定要到歐、美洲，先在亞洲看看也是一個思考。我覺得是一個很寶貴的做法。

0813A02：那我現在開啟另外一個議題。很多時候我們上課時，大多都是一個考試委員在對我們五六十個人上課，一次大約一小時五十分鐘到兩小時。

0813A04：那時間太長。

0813A02：我們都是二三十年的公務員，不要把我們當國中生一樣。如果要這樣，那不如前一天給我上課講義，我看看就好。像有一位委員，它對於人事制度如數家珍，它可以一次上台講一兩小時，把所有人事制度講一遍。但我們今天不需要聽這個，他應該是來歸納總結我們的意見，因為他現在的位階跟他的知識，應是我們身為主管，最好的諮詢對象，而不是來聽他說一些基礎架構等等。

0813A04：其實說到這個，我真的覺得有些考試委員他來上課，他真的讓人覺得不知道他在說些什麼，毫無準備。一小時五十分鐘的課，有些不知所云，真的是不知所云。可是我覺得我們都非常客氣，太客氣了。就讓他不知道在那邊講什麼東西。我覺得大概有兩個最令我印象深刻，那兩個上課真的在浪費時間，只是在場下的人大家都非常客氣。因為我們還是有很多的顧忌。其實我覺得，今天大家到這裡來，我們要求自己像學生，虛心求教。反之我們也可以要求老師，來這樣不是他的位階高啦，他就是要有準備。但我們很多主辦單位他就是礙於情面，他就是要把他請來上課，這對我們花時間來受訓花這個時間是件非常不公平的一件事。

0813A01：這件事我有稍微跟蔡主委聊過了。我說有些考試委員他上課反應比較好，有些則否。我的觀察啦，我覺得這是老師跟學員彼此相互的期待有些落差，那我所相對期待，今天考試委員認為高階文官來上課，應該是非常主動積極表達自己的想法，想不到他沒有先佈暗樁，導致後來一路的失控，總體來說他沒有先去結構化他整個課程，當然有些部分我觀察到，有些人也許還是適應普通講授的課程。我覺得，高階文官的上課部分，應該要有多一點討論多一點互動，多一點經驗傳授，這可能在高階文官受訓實質上會更有效益。

0813A04：其實針對您的觀點，我有些不同意。基本上針對我們，是已經經過初步篩選，若是他對於我們沒有些基本了解，那他如何可以為我們的考試、退撫等等制定相關規定？我覺得他沒有那個資格。所以我覺得他師資的比例，不需要一直在考試院裡面找，應該要去降低他的比例。你還有五個院。為何要一直限縮自己？不要今年有請你，明年沒請你好像不好意思。

0813A01：不會，他們每年都會換師資啦，這一點倒是不用擔心。

0813A04：高階呢？

0813A01：我補充一下，剛黃老師還有我說到這個學習方法，當然我覺得講授是這個

學習效率最差的，那我們高階文官培訓這一次的課程裡面有一個叫做政策溝通與宣導，如果要算的話已經算是我的專業，但即使是我，我在上課之前我都還會緊張都還要再花時間，花滿多時間去準備，那更何況沒有參與過這個課程的同學，那我的了解他們對這個課程是相對緊張的投入許多的，所以回頭去看這種學習方法真的你要讓他學習最好就讓他去教學就讓他去講，他壓力最大就願意投入，教學相長。

0813A04：我覺得是講授的結構，那個比重下降，像是博士班就是說有一個專題跟我們政策又是另外，我覺得你有一個小主題那有時候老師可以給你幾個論文，然後一來就開始討論，那其實不必再去講中間的過程或是怎樣，我覺得這是大原則，講授比重應該降低，

0813A02：我們簡單拋出這個議題大家想想，就是說中國人還是講人情，就是說受訓以後，快快樂樂受訓，快快樂樂回去。我丟出的這個議題就是說你有沒有很客觀的告訴原機關你派出的這個人的長處在哪裡？雖然不要講短處，但至少也要回饋給原機關說這個人來受訓他的長處在哪裡，或者是說分一到二十或者是ABCD，至少讓原機關知道他來受訓的表現是怎樣。我的意思就是說是我們自告奮勇去的，那我們更應該跟原機關說這個人表現如何，很難做到，但是一種分享。你不敢講壞的我可以理解但至少可以講一些好的。如果不評比那訓練就沒有意義。

0813A04：我跟你說，我們是有成績，但是那個成績就是到人事室以後，然後就不了了之。可是我覺得那個成績細到你會.....就是三百六十度，我覺得對自己沒有太大用途，我覺得是那種真正比較宏觀整體的建議，你不可能去看很多的細微，因為那個層面真的很細真的量化。就是說事前的要進來的，然後要受完訓練的然後中間有什麼？但是有些成績是團隊的成績，那其實有時候你在一個團體裡面是要學習彼此溝通彼此平衡，那你有時候個人特色不是每一個場合都是你覺得就衝，衝得像小時候的第一名第二名那種情況，所以譬如說有些場合我們會兼顧均衡性，有時候不見得是他在那個場合最突出，可是你會兼顧到很多小組的均衡性，所以我覺得那個成績還是太個體了也是會有一些失真。所以我剛其實有想說其實是自己給自己一點用功的壓力，然後雖然很難但是可以適度考試。

0813A02：我不可能那麼多教授，那麼多考試委員，但是你如果三個人從頭跟到尾，每天觀察這樣就可以很具體告訴我一個很具體的成績。

0813A02：這件事情還在努力當中如果之後真的成為門檻他的重要性就會突然變得很重要，那這雙方還要在...他的用人權就是侷限在首長上他沒有把用人權概念擴張到其實是國家用人權，他把這個當作是部長的好像是.....，只供部長私人使用我覺得觀念太小了。太狹隘了。高階文官一直卡在這裡。

0813A01：另外一個談到說人情，我想要講一個，就是說在訓練中你想要塑造一個怎樣的，我自己一個訓練司法官訓練，我去上一個月的訓練，上課期間跟輔導員關係很好，有一次吃飯時輔導員就問我說你覺得我們這裡怎麼樣，我就送他兩個字：你們這裡森嚴。門禁森嚴，上課氣氛森嚴，老師表情互動都是森嚴，他說我們希望塑造快樂學習，我說不必這樣，檢察官法官他以後面對就是一個很嚴肅的環境，你現在塑造這種氛圍是對的，是成功的。不需要弄一個快樂營，工作環境就是森嚴的所以你是對的，檢察官就是這樣。那種高階文官一樣，我去年上一個班有人跟我說他從來沒有上過一個班這麼累這麼辛苦，功課這麼多，我就跟保訓會說如果你們原先設定就是希望他們在有一點壓力情況下去學習那你們也成功了，不會讓他們覺得學習得很輕鬆我覺得這也是對的。所以一開始你要設定一個怎樣的學習氛圍壓力可能也是高階文官培訓要事先想清楚的，

這是一個補充。

0813A04：我是覺得剛大使講的 AT 我覺得是可以好好想得，至於怎麼樣的人做偏好在那邊靜靜地觀察這些從頭觀察到尾，然後又是一個非常客觀的，所以我覺得有一些比較有經驗的人，舉例，假如哪一天有人可以去做參事，我覺得我就可以去，這也是教學相長。你可以找一些原來，你就弄一些基礎資料然後甚至是退休以後我覺得也都可以，退休人員是一個很好的師資或評鑑員資源，然後譬如說參事我覺得也是一個不錯的選擇。那當然第一個是要喚起大家對這個制度的認同，這會比那些奇怪的評比重要。

附錄二 焦點座談會（二）逐字稿

座談地點：考試院傳賢樓七樓會議室

座談時間：102/8/13（14：00~16：00）

0813B01：其實就是我們這次是去 FEI，去兩個禮拜。國內好像沒有合作過，所以這算是第一次。我們 SDT 班是非常幸運的。我們報告中我們也有提出，其實我們覺得文官學院對我們的照顧是非常好的，其實他們安排得很用心，另外主要這是一個美國聯邦高階文官的訓練學院，所以他是以訓練為最主要的業務。他面對的對象都是美國的高階文官，所以它處理這一塊的業務是非常有經驗的。而我們這次，去那邊的課程，後來消化後有些感想。他其實是先讓你了解他的憲政文化；因為有這樣子長久穩固的民主憲政文化，才能發展出一套文官體制，並依照這個基礎上面去訓練文官，所以他先給你一套所謂美國憲政體制的課程。然後另外，他也講到組織、創新還有特別管理課。雖然感覺上是兩週的課程非常重的，課程是讓你有一點壓力，因為總共只有六位學員，在全英語的環境裡面，也沒有翻譯，所以你必須要全神灌注在那，你才有辦法，一閃神，你就會漏掉很多東西。沒有辦法，你就必須要全神貫注在那邊。而他比較特別的地方就是他上課的方式。課程上，他會要求你們先準備，會先丟例題給你，讓你小組討論。在這課程中間，你會看到我們分散在各角落裡面，我們在角落上擺報紙，把你的想法，然後用些關鍵字，拼湊、組織想法以後，把意見與想法完整的表達出來。所以你要能聽、組織、了解，還要能完整的表達意見。所以壓力很大，大到連水土不服都忘記了；因為壓力太大了，我個人覺得這樣子得一個課程下來，一定會功力加深，強迫你必須要有所學習。而在這邊我提一點小意見，既然受訓的時間只有兩個禮拜，很短，我們又有一些課程要配合，所以呢，希望在受訓之前這些課程的安排，能先了解一下這些高階文官，他必備的核心職能比較起來，到底是欠缺哪些？哪些是必須要向國外的機構去取經？如果都很清楚，然後把焦點聚集在那邊，我覺得會比較有效果。因為，現在變成訓練機構那方，就端出這盤菜來，然後看對一般的文官應該都有用，可是國內的高階文官是不是就是欠缺這一塊？則未知。如果我們很清楚知道缺了哪一部分必需要補強的，可能可以在這個地方多著墨一些，那我們的收穫可能會更完整一些，那我先這樣子說明。至於說監察院，因為我在監察院工作，我們跟國外的訓練機構一種合作的狀況是有跟國際監察組織有一個叫做 IOI，他有一個 Sharp Your Teeth 就是銳化你的牙齒，就是要咬人的，因為我們負責調查，所以是課程就叫 How to Sharp Your Teeth？就會類似工作坊這樣子的機構。我們會派調查員去那邊參加那邊的受訓，看回來後會不會牙齒更利，然後另外的話就是我們有跟國防部跟外交部就是有一個遠朋班，遠朋班就是屬於廉政的一環，所以遠朋班的學員，會到我們這做一段時間的一個課程，然後有些互動，這大概也算是一種跨越聯盟的一個訓練方式。就是院部、中央部會的一個聯合訓練方式。然後另外監察院有審計部。至於審計部，也有一些國際的審計交流的研習課程，頻率也高，包括英語、西班牙語系的國家，都有這樣子的一個聯繫的方式，大概是這樣子。

0813B01：IOI 總部在瑞典。

0813B01：對。

0813B04：以下我簡單的做我個人的感想報告。有關第一題出國受訓之後收穫或感想，

就課程設計，是以考試院的價值、目標跟方向為主，來要求國外的培訓機關能夠配合考試院。而我去年感覺是可能有點倒過來，是該學校、該培訓機關他的專長領域，或者老師見解的難易程度，讓考試院這邊不得不做一些讓步。這是我的看法。那第二點就是出國受訓的學員希望主辦單位提供什麼樣的協助，我去年的感想是醫療方面可能要小心一點，因為半個月在國外狀況很難預測。如剛才黃老師的引言提到，是否整團進出或是個別類似遊學？那我個人的看法是，因為既然這兩三年來的實施，有實驗性質，如果個別去研習這種意見或者是人數比較多的時候，是否可以考慮出去之前先做問卷調查？讓文官學院或保訓會這邊能有一個因應的措施？而剛才黃老師所提到的另外一點，訓練是否運用淘汰制？或是說考試嚴格一點？在我認知來講，當然是淘汰制。講到淘汰或者嚴格一點太傷感情，不過倒是可以做個別成績認證或評鑑，再施壓一點壓力會比較好。就剛才王組長提到的考試院對我們實在是非常好。因為很好，所以我也提出另外一個建議，如果保訓會這邊行有餘力，可對 101 年度、100 年度甚至於 99 年度三年度的訓練成果進行發表；我非常期望能夠在國內或國外看到一個觀摩會或觀摩展，但是這牽涉到考試院相關機關溝通能力的問題。基本上，行政院研考會的檔案局，它的檔案有在全國各地巡迴觀摩，那這是我個人認為考試院保訓會這邊重要的一個政績，尤其是去年 101 年度，這樣的一個內容跟環節與程序設計，無論是國內、外，我覺得是幾乎是獨一無二的。他已經超越了國內的一些培訓機關甚至於是企業界的深度。最後，就是不管國內、外，希望在課程設計上能夠著重多一點個別領域的發揮，有時候在國內、外整團進出，會讓個人價值沒有辦法顯現出來。整團會掩蓋鈞個人光芒，東方人總是比較客氣、謙虛。而整團的話，受制於團體的影響，會限縮他個人的能力。以上大概是個人的淺見，提供參考，謝謝。

0813B02：談談出國受訓的主要收穫跟感想，其實我在公職這塊三、四十年了，基本上，我參加國外會議的機會倒是滿多的。至於出國受訓，我印象中比較深刻的大概是這個文官培訓以外，那另外我印象比較深刻就是之前我在參加過歐盟研習班。這是在比利時上課，期間也是大概兩個星期。那出國受訓給我的一個感受就是，第一個，當然是抱持著興奮的心態；第二個，是那個語言環境是不同的，所以你總是會特別的全神灌注。近兩次給我的感覺，就是國外的教學方式，我覺的特別得活潑，那他也比較注重互動式、走動式的教學方式，他很喜歡就是小的團體來做一個教學。小團體除了自己內部的所有課程，他能自行初步的討論以外，在課堂上表現等，還有小組榮譽心，所以感覺上收穫應該是滿多的。那這一次的訓練，我覺得這樣的功效，是有發揮出來的。因為我們的人比較多，不像 S 班。也因為我們人比較多，所以分成四個小組，在四個小組的學習過程當中，許多時候我們必須立即的反應，學習邏輯思考跟事後解決的方式，找出一個解。感覺有時間上的壓力，可是又能夠激發你的能力，而後能夠獲得全體夥伴的合作。這樣的話，其實受訓的功能，多多少少都有一點點發揮出來了。所以我是覺得這個方式是滿好的。反之，他會帶來緊張。緊張其實也是一個學習的動力之一，對我來講的話，其實重做學生這種受訓心情當然很興奮，因為以前當學生時間離現在很遠，所以感覺特別珍惜，而後就會特別得去想希望怎麼樣去發揮以前做學生時，沒有發揮出來的能量，並能夠在這裡面發揮。不過這一次我們受訓的地點是在義大利，義大利並不是講英文，所以考試院這邊也非常貼心的幫我們找到翻譯，所以我會覺得這樣子的話好像不夠直接，然後感覺也會比較有點依賴。

0813B02：也不是。我的意思是說，其實現在英文非常的國際化，我記得有個老師他

是全程用英文的，他英文也非常好，淺顯易懂，這樣子的話我們就直接能抓到重點；那如果說是老師他是講義大利文，經過翻譯，當然也就隔一層，自己也會比較自行略過，因為在翻譯過程中，或老師在授課時，自己就會比較分心了，心想等他翻譯，我想會比較怠惰一點，所以我覺得就是說，如果將來這樣情況，最好是當初在甄選的時候，對於英文可以有一個考試或測驗，如果能夠用英文的話，一方面是說可以讓你學習國外的教學方式，真正能夠直接了當的了解教師給你的一些知識，這是我的感覺。然後我們在義大利來講的話，基本上我們很幸運，因為我們分了兩個地方上課，一個是 SSPA，那這個是義大利文官訓練機構，是相當有名的。

0813B03：公共行政學院

0813B02：公共行政學院，另外一個是在那個波隆納分校，這兩個地方我是覺得都不錯，教學的品質、師資我個人覺得都還不錯，課程選得很好，我們那時候選的我記得大家都很有興趣，包括採購、衝突管理、跨領域學習等，我覺得這幾個課程都相當得不錯，只是因為英文太破了，當然沒有完全抓到它的精隨。

0813B04：可能合約上沒有講清楚說請貴校寄履歷來，比如說喝過洋墨水的教授為宜還是什麼的。

0813B02：我們不像 S 班，他們以前在美國上課全程用英文，即便上課以外的時間也是學習，那我們講是冠冕堂皇，其實真講的，比如說下課的時間跟老師的互動等等，我們是既期待又害怕，因為很想多互動一點，可是又怕你的破英文講得不夠深入。但是的確是這樣子，所以我覺得就是說那次給我的感覺，我們每個人其實包括我跟你一樣，我們每個人都有機會，因為小組，他讓小組成員，每個人都有發言的機會，然後用英文做簡報，之後老師與你對談會很緊張，可是收穫很多。那至於剛才講到的就是說，主辦單位可以提供哪些協助？其實我覺得考試院給我們的，已經是非常完整的服務了，那至於剛才說，有些人認為是不是不要限制得太嚴格等等，不過我覺得團體行動、團進團出，我會覺得這樣子的話比較有整體感，那不然的話就是說會造成就是一個團隊出去會零零散散得回來，不是個很好的現象。那至於培訓單位加強合作的事項，涵蓋課程、師資還有培訓的方式，我是覺得我們還算幸運，在義大利的師資我覺得還不錯。我不知道國輝的感覺怎麼樣，那培訓的方式就剛才我所講的，蠻活潑的；課程的部分的話，當然他提供給我們的資料，都滿符合事實的需要。而且一面他給的授課的資料，也都用一些簡單的、活潑的，還有一些拼圖得這樣一個方式來表現，並不是文詡詡的那些文字，讓你能夠淺顯易懂，然後從這些文字、圖畫裡面或他一些設計的簡報中，讓你直接用很直接的方式知道說他這個是在講什麼。那我這裡倒是有一點，當初說要到義大利的時候，因為我是在財政部，所以我學財務行政、財務這方面，所以 101 年到義大利的時候，就覺得說 97 年不是剛金融海嘯，全世界的經濟都非常得不好，除了亞洲以外，歐洲國家全部趴下去，為什麼要選義大利？義大利的經濟部不是很差？失業率不是很高？我們要在那邊學什麼？還好，基本上其實經濟差，可是有幾千年來的文化，他的國家一些政經、文化、社會各方面，還是有他的優勢，這個部分當然不在我們課程之內，那就在我們課後的假日，我們同學大家一起去，然後參觀了整個他的建設等等，雖然說那個時間點去，他是剛好歷經金融海嘯，他的經濟狀況變得很差，可是我們還是看得出他曾經輝煌過。所以這個未嘗不是一個學習。最後就是說，是國內外培訓單位，基本上，我知道財政部有一個叫財稅人員訓練所，現在叫財政，也就是說，焦點不在稅這方面。那它主要是針對稅務、課徵實務等做一個教學

及訓練。那在這之外，根據我的了解，那單位裡面，也有國際觀物班等等，這個東西也是等於是把國外海關或者是國外的一些稅務做個交流。其實我們的營業稅的課徵方式或是其他等等，在其他國家看來是很不錯的，所以他們常常也來跟我們交流學習，派到我們這邊來受訓，可是實際情形我不了解。其實最主要是國內的受訓，國內包含財政訓練所內財政理財策略等等，會在這裡面加入這些課程，那至於文官培訓策略聯盟的研究，大概是希望一加一大於二，不是一加一等於二，所以這方面我就很不好意思，實在是我真的沒什麼特別的意見能夠提供給你們，以上簡單說明，謝謝。

0813B02：衝突管理

0813B01：另外我在補充一下，除了我們去 FEI 上課以外，我想學員這邊大概也有跟 FEI 有過聯繫，因為我們有參訪的行程。其實我覺的參訪的行程也非常的精采，因為在參訪的行程安排的時候，其實有考慮到我們當時要寫的一個國外研究報告是屬於友善國際的部分，所以要安排哪些點，所以當我們想深入些國會的一些狀況，所以在課程裡面我們有先上一個課程叫做與國會共識的一個課程，在之前有會了解國會怎麼運作，那它的特性，它的黨派特殊性等等，那經過這樣子的課程介紹，我們再去參訪國會，再去拜訪美國的特別助理甚至是去跟眾議員有些接觸，就感覺上你是入寶山而不會空手而歸的感覺，是有準備的，在做這樣得事情。當然有些是我們真的想參訪的機關，雖說不見得能完全都滿足，可是我想學院這邊已經做到一個最大的努力。透過這樣的一個訓練與模式去接觸甚至去建立一些我國沒辦法涉足到的一些外交的領域，我覺得這也是聰明的策略，因為我覺得你要去訓練去學習別人多半不會太多的抗拒，可是若你要跟別人正式的外交接觸，它可能會有更多的圍牆匯築起來，所以我覺得學院那邊可以做很多很多國內正式外交可能沒有辦法搞定的事。

0813B04：我在這邊報告一下，就於出國方式，我的意見原則上還是以團進團出為宜，因為個別研習亂掉了以後，考試院、保訓會這邊也很難做一些數據統計或是績效的更新比對，這是太自由的一個缺點。那另外我們是特殊行政機關，跟國外培訓單位目前比較沒有進行合作。我們有為了直升機的飛行跟採購，去相關飛行學校授這個語文跟駕駛技術的訓練，未來從 104 到 108 年，我們總共會有十五架黑鷹直升機進來，那這相關的週邊的事務相當的繁雜，就比較沒有寬鬆的時間規劃另外的培訓計畫，跟黃老師做報告。

0813B03：以我來說，我一方也是說明，一方面也是心得，一方面也是建議。倒不是用副主委的身分。實際上我們過去三年是一個試辦階段，還要再加還有一年是起步階段。過去的四年來看，因為人事行政總處很難配合，甚至他也不願意派人，所以導致我們招生的來源不足，後來經過努力，那現在已經雙方已經建立一個類似協議，雙方的院長已經簽出一個協議，就是你辦什麼我辦什麼，雙方面互相支援，所以這種情形就可以改善，那因為我們雙方面的分工，就是在考試院這邊辦得是發展性的課程，在那邊辦得是專業性、政策性的課程。但這樣的分工其實是很難畫清界線的，你說什麼是政策呢？政策有時候也是一種發展，所以你會有一種感覺也不是令人意外的事情。所以將來與人事行政總處的協調還要更加強，因為其實我們像各位在進來的時候，使用的技術黃老師可以幫我們設計，那這套制度現在是國內的行政機關沿用。第一次用是在考試院，而且考試院慢慢走出一條路了，所以人事行政總處跟在後面，所以你會感覺說這些方式怎麼都一樣，我是第一個說明。第二個說明是團進團出比較好，因為我們在過去的承辦單位的作業上，例如說哪個人要先離開去，又要多一個人來，又要留下，搞得承辦人非常困擾，一方面我們要

擔心說你在國外如果發生事情，我們也很處理，那這是從承辦單位的立場來講。是需要詳加考慮的。那我們過去實施的方式就偏向全方位的，那全方位不是你進來才開始，所以我們有一個叫做共識營，從共識營那個時候就開始讀了，開始研習各種課程，然後到國外去，像到美國我是當領隊，但實際上，到各單位去之後，會將領隊職發派以一個虛擬的角色，就請學員來練習、來實習，那這方面我們今年也會這樣做，所以一方面的課程設計其實也應該要有關聯性，你國內、外要的要串聯起來，國外的參訪和我們的學習要相關，所以我們今年比如說在義大利，我們這班學的政策分析報告主題是核四，所以我們去參觀德國的環保機關，跟他對談，那就是有關聯性。而語言問題，其實在義大利如果要英文的當然也可以，但費用就會相對高，我們也希望用的到，但是以我在德國的經驗，德國本來就是以講德語為主，所以我們第一次去是抱著有翻譯的想法，所以我們也請了一個翻譯，後來老師一上來就問說你們要聽英文還是聽德文，所以我們就是說那老師就直接講英文比較快，可是這時候我發現翻譯也很重要，因為他有一些講的英文我們不懂，後來我們的德文翻譯他就點一下說他現在講得是什麼，比如說我講一個在美國的州，州是 State 對不對，他叫 Lander，我想說不是地主，他就說 Lander，後來我們老師就趕快跳出來就說 Lander 就是它的州，它分了好幾個州，只是在用語上的不同。所以翻譯我們今年也還是照請，有時候在一些生活上的幫助也是有必要的。還有就是說，其實我們每一年去的學院都不一樣，一方面是成本的考量，一方面是不知道別人的品質如何，所以試試看，每一年都會調整，比如說我們今年要去觀察另外一個目標是奧地利，奧地利行政學院聽說滿不錯的，那這個美國的行政學院，去年我們去了，這些對於外交就是一個突破，外交部也叫我們不要放棄，因為對外交部來講，這也是一個助力，所以他說你們不要放棄，他幫我們；我們幫他這樣的意思。

0813B01：那我們要綁兩年是因為這樣？

0813B03：不是綁兩年，那因為去年我們覺得滿好的，FEI 是滿好的，所以今年我們在跟 FEI 講說成本可不可以降下來，他說不行，不行我們就考慮說第二班的人數比較多，我們第一班的人數少，單位成本算下來就會降下來，所以今年就派第二班去，那我們就到德國去，德國的成本它非常的可以接受的一個程度，而且德國在財務處理方面非常的透明，飯桌上就給你單據，所以我們到目前為止都一直在觀察。但依我個人意見，而不是保訓會意見。針對這些，我覺得應該擇定三個國外的行政學院，然後跟他說做三到五年。他也許會比較認真做，而不是你今年跟你講一講，明年我還會來，他投入程度就有差異。假若你告訴他說我有三年的契約跟你合作，你三年好好辦好，他會很認真在做，這是我建議。所以在這一方面，往德國、FEI、ENA 也是好的，但是也還有很多機構要我們去，比如說美國除了 FEI 以外，還有一個 School of Goldman 一直來拜訪，一直在寄資料給我，所以未來的走向我是認為說，會固定在幾個合作機關，然後有一個三到五年的契約，這樣才有幫助，如果每年都在跳是沒有幫助的。再來，我要說的就是我們現在是團進團出，過去第一年的時候不是試辦的三年裡面的，更早，我們有個人的訓練行程。有一個退伍基金的人，他選說他要去了解股票運作，所以我們送他到香港一個月，一個月回來後他要教人；還有一個人就是到哈佛兩個禮拜，哈佛兩個禮拜他花了五十幾萬，四十萬加上機票，五十幾萬，那這個人回來以後不久就退休，他也不跟我們講，他就退休了也是滿大的問題，所以目前可能就是在團進團出作業上會比較好，還有一個比較事實上的問題，不是每一個人英文都像各位那們好，因為我們文官的水平也不是那麼高，所以我們有一個關卡，就看

他英文程度，但不是說大家都好，有高有低，有深有淺，所以進來就要像母鴨帶小鴨帶出國去，所以我們這些考慮要團進團出。再來，我剛才想到的就是過去我們到國外去，如果研究報告需要，應該有一些獨特的設計，尤其是這幾個有名的行政機構、訓練機構，就我們看來，我們的訓練是三明治的方式，國內、國外、國內，三明治的方式，他的另一項特色就是你進來要經過挑選，不像過去我需要擔心我的學員不足，所以要求各機關一定要派多少人來，不然的話我就辦不成，這次我們顛覆傳統，所以你派來的如果不够好，我不一定接受，這也是一個創新的做法，我覺得在內容方面應該還要把一些特色做出來。最近我看日本的政經署，我也找一峯教授提供我資料，後來我又追蹤到日本去，我知道日本的政經署，日本的松下企業，松下學院的老闆，他專門在培養日本政經界的菁英，所以他們在訓練的過程裡面，有一個是二十四小時，你這個團隊也許是個小組，你必須要走完三福半島，三福半島二十四小時。

0813B01：有點像求生遊戲那種，把你丟在那邊

0813B03：對。他主要就是讓你產生毅力，高階文官毅力這個東西好像沒有，所以我們可以不可以就是有這樣的東西？我去訪問，他說你就把你們的高階文官送來，沙漠求生兩天，看他能不能順利過過，所以在這裡可以不可以像那個日本政經署那樣，他經過二十四小時，不是一個人要走到，你一個團隊要走到，走不動了你要想辦法。我們可以去走玉山，我們在那個共識營之後，大家鍛鍊身體。玉山不是說走就走，我們每天要自己訓練，選定哪一天爬玉山，就會變成一個特色了，或者到澎湖，走一個澎湖島，這樣的訓練我覺得應該要做出來，不然的話好像我們高級文官都躲在塔裡面，體力不夠、毅力不夠，心靈上的東西我們是比較少，我覺得這個可以把他補充上來，我先提這些意見，給大家作參考。

0813B04：教室課太多，那現在升官怎麼辦，委任升薦任，薦任升簡任，他們下午三點二十到三點四十有簡單的體操在教室跟走廊.....我記得幾年前我也有提供這方面的意見，那當然也有其他學者專家提供一樣的意見，教室課太多，我講的是升八等班還有考試及格人員訓練班，那尤其是升八等班本身就已經是在職訓練了，如果教室課還那麼滿，連續五週，效果還是會打折扣，大家已經看出這趨勢，我覺得還滿不錯的。

0813B01：FEI 是自有的

0813B01：剛剛上面看到的，其實我們有一個非常可怕的就是叫我們選報紙，然後披在身上，那你看他怎樣比較能夠平衡，看你比較著重在底部還是上方，比較容易平衡，其實大家都很聰明，就會知道說你在看事情是要看哪裡，比較容易成功，就算是很小很小的活動。那現在我們監察院有去參與過一個暗黑學習，就是把大家丟到一個極黑的地方，一點光線都沒有，可是在裡面要團隊合作，要去完成任務等等，然後後來出來之後要像老師剛剛說的，必須要有一些延伸，有一些說明，有一些回饋，才容易才有收穫，行為要有延伸，因為大家都是高階主管出去，然後如何聯結到你的工作，這個是值得去投入的。

0813B03：這個課外的活動有時候家長就是不諒解，像我們以前在文官畢業所的時代有高普考的基礎訓練，那也有安排他們打排球，有一個小孩去扭到手，那家長就打電話來罵，我送他去是訓練又不是去打球，你讓他打球幹什麼？其實這個東西要大家有一個共識，這個我覺得雖然大家有意見，但這是一個政府應該做的，不能因為說打球受傷你所有活動，那你籃球也不要打了，排球什麼運動都不要打了，你乖乖坐在那裡就好了，那也不行。前年我們第一次到

德國的時候，其實我們是經歷過一場戶外活動，因為我們到德國去到法蘭克福，然後從那邊到柏林，回來也是要這樣子，那回來的德航沒有飛，所以我們就決定不上在法蘭克福的華航，那我們學員有些急著要回來，那要急著回來，禮拜二的禮拜三的華航又沒有票，那有票的是那裡？是奧地利的維也納機場，所以大家就決定說好，那我就先從柏林到法蘭克福，然後幾乎是一個晚上。不只一個晚上要想辦法從法蘭克福到奧地利到維也納，所以我們三更半夜趕到慕尼黑，從慕尼黑的火車就是一般的平快車，歐洲晚上的平快車，平快車這之間，火車換了三次，每次停車的時間大概五分鐘左右，那我們有十幾二十包的大行李，那我們女生有四個女生，她們也扛不動，所以我們男生怎麼樣把這二十包的大行李，在時間裡怎麼樣把他丟下來又去換別的火車，這些都串在一起，這個夜快車它的設備也不好，他六個人一間，所以我晚上就起來點名，看看有沒有人走失，後來有一間我點到是這六個沒錯，後來他們告訴我說有一個被趕走，因為他站到別人的位子，所以我點了六個裡面有一個是韓國人。那所以我們這個歷程，第二天到維也納的時候；我們是禮拜一出來，也就是禮拜二的一大早六點多到維也納，我們又接著趕到維也納的機場，最後成功抵達機場，經過這樣子，大家的感情特別好。

0813B01：毅力跟韌性都這樣培養出來的。我們六個人，你有空時FEI有些運動的設備，那我們就去跑跑步機，因為我自己有跑馬拉松，我覺得跑馬拉松是非常棒的訓練韌性，有很多你做不到得事情你在那個都會體會得出來，所以我很鼓勵大家跑馬拉松。

0813B01：對。國建班。

0813B01：我講院裡面的一個做法，其實他會大概有一個方向就是說我們院裡面是三十個人的文官，基本上會到考試院，其實當年是同時都有，那一次選擇了考試院，所以我想就像我們院裡也有人權，那我們跟總統府的人權諮詢委員會怎麼樣去區別跟定位，其實大家都做一樣得事情，不見得就要整合起來，也許各有特色，因為站的角度不太相同，在各自發展反而能夠相互激勵，所以這樣發展性跟政策是這樣的訓練。其實發展性是比較重要的，硬把他策略聯盟起來，這樣人就變少了。

0813B03：增華講的是不是一個思維，那我在講另外一個思維，養練功半好像一個輸送帶一樣，進來學員、各部會包括五院各部會大家都來報名，然後一個破例先到人事行政總處政策性訓練，再到文官學院發展性訓練，這兩個訓練當然它課程同樣的學生，它的課程就不會重複，然後出國去也是這些人，回來辦一個綜合性的發表意見，就是這一次的訓練有什麼心得、有什麼感想或者是辦一個論壇，讓每個學生去發表，這樣一個輸送帶這樣過來。

0813B02：基本上學員都是一樣的，現在就是說考試院它也辦了，行政院它也辦了，基本上它辦的對象就是這些人，行政院一樣他說我為了讓我得公務人員，所以這個你們辦都沒關係，選擇權在誰，就變成是在學員，所以應該說這些辦理訓練的相關資訊，要很豐富，然後學員讓他自己去選擇，所以這樣就會造成考試院跟行政院之間在課程選擇上，大家是自己兄弟努力，兄弟登山各自，就必須要把自己課程設計好，那這方面來講我覺得目前大概考試院怎麼走的，行政院怎麼走，考試院怎麼走，行政院怎麼走，這是我個人的看法。

0813B03：不過這裡涉及到一個問題就是我們現在升委升薦的還有這個基礎訓練的薦升簡的，這是法律規定，法律規定文官學院做，那麼通過以後他取得這個升官等的資格，這是法律規定。既然是法律規定，所以行政院也不會太有異議，那個問題是什麼呢？我們考試院這裡有個計畫，但那個計畫要實現，以各位來看不是那麼容易，就未來高階主管我要上任職務，一定要經過這個訓練，

我的話考試院多給你一道程序，那用這個程序來限制。你要升什麼，你沒受過這個訓，銓敘服務不登記，可是將來會走一個訓、用合一，在那訓用合一的時候，行政院就沒辦法，那修法部分考試院還在討論之中，那每一次討論，行政院就提出很多意見，將來到立法院也要面臨很大的問題就是要如何說服人家？

0813B04：其實副主委提到一個情況我是非常贊成的，考試跟銓敘跟培訓，我的看法應該如何做到憲法層次，在憲法的架構底下，考試院是憲法層次的考試跟培訓，考選銓敘跟培訓，那至於國政班那邊提到說可能的三頭主義或者是本位主義，當然是在所難免，不過他們的在職訓練的意味比較濃，政策操作方面比較濃，但是在多元化跟廣度方面還有未來性方面其實是遠不如考試院保訓會這邊，所以如果說要講策略聯盟，剛剛黃老師拋出來的這個議題，建議如同副主委提到的協議一個方法先來做一個協商，如果沒有合作意向，不然就需要有兩院的聯繫平台聊一聊談一談，就像南韓北韓這樣子，偶而來一下這樣，看能不能有一個共識，那第三個做法就是未來理事長的人選可以都從考試院這邊派過去，這樣的話會更順暢，以上。

附錄三 焦點座談會（三）逐字稿

座談地點：考試院傳賢樓五樓會議室

座談時間：102/8/20（10：00~12：00）

0820A01：我覺得這個訓練是一件非常困難的事情，我的意思是說你如果要達到很好的訓練效果，其實是很困難的，我先從一個具體的個案來說，外交部他們每一年新招考的新進人員，他們都被要求要有一年在海外受訓，所以外交部會把他們送到海外去受訓，在早期他們是聚焦在語言學習，也有多年的合作夥伴，像以前都在英國的 Leeds 大學，主要都送到那邊去，後來他們開始就是覺的說為什麼我一定都要在 Leeds 呢？其實我以後外派的人其實他在世界各地應該送到一些其他國家，後來，外交部也有想到送到其他國家，包括新加坡或一些這個亞洲國家甚至就到澳洲。那時候我在澳洲，那他們就安排了他們去上比語言更好的。其實只是學語言沒有太大的意思，那基本上他們這些外交的新進人員它本身的語言能力已經還不錯了，就給他們上進修的課程，那個課程主要是要跟外交有關，跟政府事務有關，那因為澳洲的排名第一的大學叫做澳洲國家大學 Australian National University，注意！他不是 National Australian University，他是 Australian National University，澳洲國家大學，他們很強的就是政府的相關的管理的這些課程都有，還有國際關係理論等，所以他們就安排他們在那邊上課，可是我們每一年派出才三個人甚至兩個人，類似這樣子，所以，澳洲政府就把他跟東南亞學員合併。東南亞那時候就有大批的文官送到 ANU 受訓，就把它放在一起，那放在一起就會產生一個問題，因為來的官員是農業部的官員，衛生署的官員，所以他們得議題比較多是在農業、衛生那些比如說危機管理，還有一些國際間在爭得兩個領域一些一般性的一些重要議題等等，那當然我們就會有點不太適合囉，但是沒辦法因為你只有少數的人，他們不會為了你再去開課程，就算人家要開，我們也付不起那個錢，所以他們就跟著這樣上，當然還有一些是公共行政的課程，但，就會變得是說你就要跟著人家的課程，人家的課程是什麼你就要去上，不過這樣子的狀況，到最後都效果不太好。就是說，有去上，但效果不是太好，那我們在這個過程中間其實也做過一些檢討，那時候在澳洲代表處也做過一些檢討，其實最好的課程一定要根據專業需求，就是針對我外交部要培訓得這些人，到底我要他們達到什麼樣子的能力，就我們講的那個職能，那他應該又有哪一些必需要了解的，可是你到國外去通常你是得不到這個東西的，如果要真的做得到，其實那種策略聯盟關係要建立很多年，而且要不不斷的修改課程，而且雙方面都很有心，才有辦法把這個東西做到真的很好，所以理想性的東西到現在我覺得可能都從來還沒有發生過。

0820A01：現在就是剛剛在講我說要定義這個成功的訓練，成功的訓練一定要達到訓練的目的，那就是看依據為何？您的目的是什麼，您的目的很可能像您說的從那個角度看就成功了

0820A01：對，他們就覺得我根本就聽不懂，學員他的個別反應就一直在講這個，可是他也沒有辦法，凡爾賽腺他們就是要去學阿，那類似這樣，他會覺得.....就某一角度看就會很可惜，所以我是認為說這個就要考慮到訓練目的，那考慮到訓練目的，其實，真要考量的就是說，你今天公務人員你考完試，要進去之前起始點的職前訓練，我覺得那個集中上課有道理，因為大

家的起始點差異不大，但是等到公務人員他分到各個領域去之後，我跟你講，觀光局講的我可能聽不懂，教育講的你也聽不懂，我天天面臨要處理的問題跟你每天面臨要處理的，完全不一樣，現在就是說如果進到各領域去之後，那我們在談訓練的時候，其實最好的概念是回歸到那個他的在職機構，他們自己的訓練，所以如果你今天已經到了高階文官，你真正的要訓練什麼？已經到了高階了，你真正要去訓練什麼，那當然，你可以說有一些面對立法院面對媒體得怎麼處理，可能都可以了解一下。我覺得那個可能從某一角度看都還不錯，可是一般來講這裡面牽涉問題很多，我們教育部送去訓練的人通常不是一軍，通常不是一軍就不是最好的人，因為你根本沒有時間，通常要有交代，分配下來，就是然後有時候根本是半強迫的，就出去了。

0820A01：你說我？不要說我了，我的了解是像這一次我們派出去的人。總共有三個人派出去，我們國際司有三個人，然後這三個人裡面原則上說起來都不算是一軍，但是呢，沒辦法上面分配名額。

0820A01：有一個是科長級的，訓練談判班，另外一個是什麼班我都忘了，但是他是專門委員，然後一個是.....是參加中階的。那參加這個中階的，他本質看起來還不錯，可是事實上有一個問題就是說，因為他是駐外人員，我們駐外人員在養成的過程，我們今天教一個高階文官，我常常在講高階文官要先定義，高階文官並不是你位處高階，你就適合來做培訓，因為真的要找的高階有很多，很多參事、督學，那他們是不是都適合來做這個訓練？我相信我們這邊要培養的是以後可以做為政府的中堅、政府領導的這些人。那這些人他在他養成的過程二十幾年甚至是三十年的這樣一個過程，他應該是要比如說政策的規劃跟推動，他處理過不少，公文書的事務處理，還有另外一些媒體事物等。就是說，我們去定義說一個高階文官他要受訓，應該要具備哪些？像我們派出去參加的這個人，他就從來沒碰過政策的推動和規劃，完全沒有，完全沒有概念，結果高階文官就給我寄了一個 E-mail，要我給他打分數，他問的所有的問卷裡面的問題全部都是政策規劃與推動，所以可見，考試院所謂的高階文官裡面得這個 MTD 的訓練，他很重視政策的規劃跟推動的所有能力的這些部分，可見，百分之八十以上都在問這個問題，可是這個人就沒有。

0820A01：所以我就說真的很可惜，你知道嗎？如果你們是要這種人力，好那我可能無論如何我就跟長官講說不要派，因為他真的要的是好比說我們有另外一個同仁，他負責過很多，阿這個人他駐外他都沒機會碰過政策規劃，那你現在要去談的你所有的都是要求他這方面的能力，他不可能因為去受訓半年，他就會有這個能力，因為政策規劃和推動是實務性的，你必須在你的職場上去做的，不是你受訓.....

0820A01：對，所以我會有一個建議，我會覺得說，有幾個東西要很認真的去處理，第一個就是你要定義你要培訓的對象，那個一定要說清楚，你要具備哪一些經歷，你才可以派出來，而不是說今天你知道很多人都是恬為高階，恬為高階真的，因為他在養成的過程，不知何種原因，就是因為這樣他就上來了，可是他真正都沒有去接觸到那些所謂文官的整個訓練過程需要的東西，很多人真的是很多人，至少我看到的就是，這是我看到的狀況，第二個就是，所謂的高階，你剛剛講有三種，MDT、SDT 或者是 LDT，我覺得只要屬於高階這一塊，其實考試院有沒有可能就是分別去跟這個各部會合作，來做那一種各部會所需要的個別訓練，我要提議的事情就是考試院也在推所謂職能的分析那一塊。一峯教授應該知道，就是之前我也跟您討教過，我也曾來開會，代表我部裡頭。我認為這是一件非常好的事情，今天在講產學合作，產學要合

作才不會造成落差，學用落差，那今天為什麼產業界要講學用不能有落差；為什麼我們公務人員的落差那麼的大？所以我們要認真去看待這一個領域到底需要具備什麼職能。考試院已經在做了，考試院也開了很多大型的研討會，也宣誓，也要求各單位去做，只是說我們政府現在有一個很大的問題，這是不是民主性，我不知道，這個我們做事情就是有做就好，但都做的不確實，所以我們都沒辦法達到效益，那我是認為說，這件事情很好，我們已經有做了，應該認真去把它做好，就是職能的部分認真去推行，協助各單位了解職能之後，設定職能標準，然後做職能分析、職能評估，然後，協助這一個單位去做這個部分。那裡面是有分等級的，最高階就是我們文官，這個培訓他所需要的，假如沒有這樣子的這一個步驟，那我們一直試圖著從考試院的觀點說我們去找出一些通盤性的東西.....一峯不是我悲觀，我就是看到就是我們一直在做，但是事情就是永遠都沒有交集。

0820A01：對啦，空的啊。因為考試院就是說我們一定要做這件事情，那行政院就是說好吧你愛做做你的，那這個東西，然後我們被派去的，也是浪費時間，然後說實在的，以行政院的立場老實講我們很需要協助，我現在做代理司長，還有我過去當副司長這一兩年這樣下來，做到一個組織高階的時候，你會發現你真的會需要人家幫你人力升級。

0820A01：對，升級這些人力，我們其實很需要協助，可是，不是把我們的人調出去受訓半年一年的。老實講，回來後他的功夫還不是我們要的。

0820A01：又浪費一個人力，這一年我們現在有四個人在外面受訓，而且都是中階最重要的人。中階最需要他來貢獻，老實講他也可以學很多，可是這四年在外面，一個在日本，三個在國內。

0820A01：那是考試院的嗎？

0820A01：到也不是，就是說，我覺得以教育部來看，就還滿好的一個規模，教育部其實不是教育部而已，我們下面還三個署，那我覺得這整個規模其實是夠大的，容量也是夠大的，以這個為單位，考試院來協助我們，一起來做人力提升的計畫，那我是認為說，如果你要全力去推，你會遇到一個困難，就是，有些人根本沒有這個概念，比如說我已經有這個概念了，那我需要這個協助的時候，那我可不可以調查願意協助的幾個單位，大家一起想，一起來做，然後考試院來協助我們規劃，我們主要訓練的這個部分是什麼？然後依據不同的職能來設定，因為基本上剛剛進來的那個，要不要受訓？要分五年還有五到十五年的？十五到二十年的？那個是屬於一般能力的部分。當然，一般人力這個部分假如我們去進行這些事情，老實講，這些人裡面你就可以看出哪一些是屬於領導層級得這些人，這些人他就會出來，這個是我針對你提到訓練的這個部分。我提的一個比較務實的建議，但是我還是要回到就說，你這邊所提到的合作夥伴得這個部分，合作夥伴的部分假如說是在國外也好，在國內也好，我覺得也是基於前面的那一種模式去發展，那以我們司來講，我有去申請過，全國在對我們在這個領域有研究或者是設有專系培育的大概只有一兩個，那這一兩個就是我優先要去合作的夥伴，我需要透過他們來授課，我們也提供經費給他們，讓學生多一點實習，跟他建立比較長期的這個關係，那像這一些合作夥伴，我們國內應該是這樣去進行，那在國外的話，我是比較主張要去競標，就是說舉個例來講，我們教育部有一些國小英語教師到海外去受訓，因為我們的國小英語教師不足，合格不足，所以都是由現有的教師去受訓拿到證書，所以把他送到海外受訓，那每一年都到海外去，後來我就發現說我在海外去接洽這些事情，我發現了要競標才有辦法提高受訓內容的品質，也就是說國外的夥伴，一定要走國際標，而且這個國際標比

如說美國、澳洲就是依據怎樣你可行的，美國、澳洲，有幾個世界文官制度比較強的國家，那又包括像日本、新加坡都可以來競標，可是我覺得那個部分在競標的情況下其實是可以得到比較好的客製化、專業化的課程，一定要競標，一定要客製化。就是說我先下訂單說我需要哪些培訓，請你針對這些課程，提供一些課程的設計，考量這些課程是否符合需要，還有你什麼樣的價錢，不管出去也好，進來也好，我覺得那都可行，那到不是重點，重點是課程是不是符合我的需要，我一定要先下訂單，而不只是一個大略性的，說你提一個課程來，像哈佛大學就算它的名聲有多好，我是覺得它不可能有一體適用得這種課程，這對我們不會有什麼太大的幫助。

Dr. Vocke：不好意思，我的英文不好。所以我請我的助理 Sam 幫大家翻譯。以下我主要有兩個問題，第一個，是有關於客製化課程。以我的理解，是學習可以藉由培訓過程，你可以學習到在該部門會有成長且實用的技巧，但在逐漸晉升高階時，你必須學習一些較為通識性的管理課程，並不侷限哪一個特殊單位。所以當您提到，重點在於客製化，那要如何去定義所謂的客製化？那所謂的客製化究竟是定針對管理？領導？或者是策略上的技巧？而受訓單位又是針對教育單位？特定區域單位或者是其他單位？所以我的第一個問題是？要如何去定義客製化？（中譯）

0820A01：就如同方才所說，不同的機關或單位，都有不同的階層，也會有不同的訓練需求，他們所應對的工作內容、員工也不相同。所以我剛才跟教授說，我們談到訓練，必先了解到訓練的目標，我們訓練的對象是誰？如何訓練才是對的。所以訓練定義就是一件非常重要的事。所以當我們談到客製化，我們必須先了解需求，他也許是管理、領導或危機處理上的需求，就如同我的單位，我的部屬需要較多的策略思考訓練，我就會聚焦在這之上，然而其他單位可能對於這項訓練，較不需要，他們可能會著重於管理等，一切都是要依照他們的需求，工作單位等等。我不覺得，一種較為通識的訓練，可以一體適用，當然，我們可以從訓練中獲得許多好處。如我們設定組織的共同目標，我們將必需齊心的完成目標。（中譯）

Dr. Vocke：目前以我的理解，管理、領導、策略三種面向是作為客製化的基礎？部分也許是針對的事管理、領導或策略面向。（中譯）

Dr. Vocke：所以目前就針對管理、領導及策略這三方面作為我們的目標，另一方面也許我們可以去到訓練機構，了解他們可以提供什麼訓練內容，依據我們所希望的方法，建立客製化課程。我這樣的理解是否正確？（中譯）

0820A01：就像我們剛才提到的，像考試院他們針對高階文官的訓練課程，他們認為，會依照層級不同而有所區分，我覺得這是件正確的事。他們的訓練應該針對職能的不同而分別受訓。（中譯）

0820A01：是的，就如同大學的各個系之間他們都有不同的目標，要整合...（中譯）

0820A01：一定要讓他們知道這是一個國際標，我從一個國際合作或交流的角度看，就是說因為我們因緣際會我剛好認識你，你很不錯，我也剛好知道哈佛，哈佛也很不錯，但是那並不代表他適合我，但是而且讓他知道說我每一年都要仰仗你，那就更不得了了，那個價錢就殺不下來，後來我們覺得說如果能夠幾個國際標然後有競爭性，我覺得對我們來講會是比較有利的情況。

0820A01：對阿，其實這很簡單，因為考試院可以透過我們得駐外單位去找，去找一兩個，我們可以鎖定國家，你們都很了解，公行、政府管理哪一些國家最強。

Dr. Vocke：而我的第二個問題，我方才也比較了解大家剛才所說的客製化的定義。我同意大家方才說的觀點。需要去比較價錢、課程等等，但事實上其實比較起

來並不容易，在美國有 3000 至 4000 所大學，散落在各大城市中間，而哪些是較具有潛力成為合作對象？而第二個問題我想問的是就地理位置上，北美洲我們會有比較大的興趣與之合作？如蒙大拿州立大學他有很好的訓練課程，紐約等等。所以我今天想知道就地理位置、策略上而言，哪些是台灣會較有興趣的合作對象？（中譯）

0820A01：只限北美洲嗎？其實就於訓練夥伴，我們會有些策略考量，太有名的大學應不會列入考慮。因為他們跟花費高昂劃上等號。（中譯）然後，其實有很多課程或計劃是很好的，但是他沒有名，你只是為了品牌去找他，那我覺得就是就是迷信名牌。硬要名牌，那名牌就不一定比較準，其他不是名牌也不代表不準，所以我覺得我們要走中價位。因為他們也是有很多很好的。然後美國也有很多是好的，我們可以相互比較，檢視細節，看哪些在公共行政較強的國家，也會列入考量，如澳洲、新加坡、日本等等，一峯我想這你會比我了解。

Dr. Vocke：（如下）

0820A02：我先回答 Dr. Vocke 的問題，就是我今天來我不確定我是代表我們組長還是代表觀光局，因為講的時候，是否就代表一個你能會鎖定哪一個區塊？

0820A01：代表你自己就好。

0820A02：對，所以我先說我是代表我自己，因為首先呢，就這個高階文官的訓練這方面，我沒有什麼經驗，就我可以貢獻得不多。但是我先回答 Dr. Vocke 的問題我們局裡以前就像您提的，也許某個長官偏好夏威夷大學。我們曾經跟夏威夷大學他們有一個旅遊合作訓練計劃，有一個夏威夷旅遊管理學院，經常跟他們合作，他們有一個院長過來台灣，他是辦好幾次的訓練，好比說旅館的經營管理，或者是說整個旅遊業的規劃，他會每次講不一樣的題目，那是我們跟夏威夷合作過的經驗。我也知道夏威夷大學在觀光方面是很強的，所以如果他問我，我第一個會冒在腦海中的可能就會是夏威夷大學，但是不是說其他大學不好，是因為我自己沒有涉獵，我也同意剛剛邱副司長所說的，因為我們的經驗是一個東西一但你指定了以後，我舉個例子來說我們跟 NGC 要合作，那合作是他本來要跟我們談，我們本來要採獨家採購，結果我們兼辦那就說不行，一定要公開招標，那我們跟他談兩千萬的案子，他跟我們說可以幫我們做 12345 這樣，可是後來我們說說不行，這個案子要公開招標，公開招標後，就有其他競爭者進來。我現在舉個例子 NGC 本來兩千萬要做五件事，但知道後有其他競爭者進來，他來報價時，他做了八件事，所以這個就是我贊成副座說的，他覺得有危機感，才會提供更多東西，這個我贊成邱副座。我是從最基層的一直等一直上，所以我覺得我一直往上升的時候，我覺得我接受過的訓練，我說實話，現在因為您們是代表文官學院、考試院，因為我都是接受人事行政局的訓練。我唯一參加的考試院的訓練，就是薦升簡，我前年去參加薦升簡，以我自己的感受，我覺得很多教授，上課沒有認真上課，我覺得去受訓的人抱著一個目的是我去取得資格而不是.....。

0820A02：我沒有覺得我在那裡受訓時上的課，對我這個職位有什麼幫助。我反而覺得當承辦人的時候，我曾經辦過像教授您所提的訓練員訓練，當時我們是找 Grand Hyatt（君悅酒店），他非常慷慨，他們自己有他們的訓練計劃，他非常慷慨拿這一套訓練給我們觀光局，他們派一個訓練員過來講這個課。我自己有去上，我覺得我一輩子沒有上過一次受訓課程，像那一個課讓我感受到每一堂課都是有連接的，包括下午一點半要上課，大家都精神不濟，從一開始 eyes breaking 就是有連接的，到中午、下午要做活動提精神

做的團體遊戲一結束他馬上用團體遊戲的內容做為他講課的內容就完全是連接的，我到現在還記得的一件事，就是他講的 SMART，我想兩位應該都知道，所以任何一個訓練課程都是有一個目標，這個目標叫 Smart 標準，S 是 Specific、M 是 Measurable、A 是 Achievable、R 是 Relevant、T 是 Time-based。可是我每次參加行政院的訓練，我看到他們的目標，我說實話完全不符合 SMART 標準，這個目標寫的空洞、廣泛。拿我自己來說，我下個禮拜要去中部研考會有一個訓練班，他叫我去講這個國際觀光行銷，請他告訴我你這個課程是幾天的課程？你當時設定的目標是什麼？這樣我才知道我要對這些人講什麼。請告訴我，你的學員是什麼成分的學員？我要看目標我才能知道這個學員來的目的想要知道什麼，我可以針對他們想知道的打算重新修正我的內容，結果他寄給我就大致一行字至兩行字，就那個學員開課的目標，反正就講得很空洞，當我想到這個目標的時候，我就想到那來參加的人是不是就是像我們那時候也是這樣，要派誰去受訓的時候，那個專員都沒有事做，叫那個專員去。我在想上這個課的人是不是都這樣？人事總處中部辦公室他就辦一個訓練營，各縣市政府派一個人去，所以當回到高階文官的時候，就必須考慮我們做這個高階文官要培訓的是什麼樣。第一個他的目標是要培訓什麼樣的人出來，達成什麼，然後我會在退後一步想說那有沒有人對這些曾經去過高階文官像剛剛老師您提到說 MTD、STD 這些東西。這些人有沒有事後追蹤過？因為在我感覺是參加這些課程的人，我覺得有三種，第一種是他真的很優，第二種就是可能他是二軍，第三種讓我講一句話，他跟長官關係非常好。

0820A02：對，可是我會覺得一個人如果值得我培養他，是不是值得我們花半年讓他去受訓，但是這是我的觀念，我覺得我的長官的觀念不見得是這樣，因為我前陣子才聽說我們有一次出國的機會，一次去兩個禮拜，就像副座您提的，好像有些長官會去兩個禮拜，去考察一個禮拜，上課一個禮拜。

0820A02：而且 Grand Hyatt 用的教育訓練部用的是在美國專業於成人教育訓練的，不是像台灣口才好很會講課就能來當訓練員，他們是專修這科的，他們會去設計。我真的覺得說其他人來做的活動不見得跟他們一樣，可是我真心覺得他是設計過，而且對我幫助非常大，其實課三天還是太滿他本來應該是五天的課程，他本來還要再講一些基本的管理的東西，所以其實是很棒的。

0820A02：那我們也曾用過 WTO 的一些教材，也是找蕭怡教授跟另外一個教授到台灣做，可是我覺得他們上課就是把教材裡面的東西告訴你，他並沒有整個去設計，我覺得要把教材的東西告訴我們高階文官是很簡單的事，任何一個教授都可以講，可是你要怎麼樣整個訓練過讓他們留下深刻印象，不好意思，我反駁一下教授，而不是回來穿著哈佛大學的夾克，我覺得我們政府花錢去培訓你，重點你不是在回來很引以為榮我是哈佛的，我在哈佛先修過。

0820A01：那個以後升遷有幫助拉

0820A02：我希望政府花錢，如果說一年花四十萬給你出去，我希望你回來能對我們國家有貢獻，這是我從一個納稅者的角度來講。

0820A02：我知道，可是我不敢奢求是因為訓練員的教育訓練課是屬於高階的。

0820A02：因為 WTO 有些關於觀光，可能就是話題要回到邱副座講的，就是說大家的.....。

0820A01：主要都是農業部的人去。

0820A02：他談的議題完全不一樣，那在我的想像如果今天都是觀光局的高階文官的

話，我不覺得他去不只要知道國際關係、國際經濟的發展，對整個觀光的影響之外，我覺得，因為很多人覺得觀光是非常沒有專業的，可是我說實話，觀光不是絕對那麼不專業的一行。所以一個人隨便一個人來當觀光局局長或者是說來當觀光局的高階文官，他其實必須對觀光產業；觀光產業包括很多旅行業、旅館業、遊樂業甚至於類似國家公園那種，整個的規劃和觀光產業上的國際行銷也是。我覺得這些可能就是你也必須要了解的，可是你們講的是一般的文官，可能就像很一般的東西時間的管理、如何帶人、人的管理、成本的管控。做為一個領導者要怎麼做成本的管控，我覺得通識的東西是必須的，可是這些東西可能是我不太理解這些參加高階文官的，他本來就是高階嗎？還是.....

0820A02：其實我可以感覺到有一些講座.....

0820A02：其實我覺得這是一個制度面的問題，因為體制上他給老師一小時的終點費就是 1600，他如果只來講這一次課。像我下星期要去上課，我在家裡想到凌晨一點，我並不期待他給我鐘點或什麼，我只是覺得很多老師不夠用心。我另外提出一個意見，老師您剛有提到說訓練的方式是在台灣還是在國外，我自己的感覺像那些很優秀的同仁派他去受訓的時候，常常長官就會在上課一直再接再厲，到國外去有個好處，反正也找不到他，他就可以專心上課，然後我們以前在受訓的時候，像我當科長的時候，也有科長訓練班，就有些特別忙碌的科長你覺得他根本沒在上課，他就不斷的跑過去跑過去，講師也不好意思怪他，也許那部門剛好有大案子，我覺得你既然要他來上課，那他不能夠專心，那如果這個課夠好的話，我認為應該讓他專心上課，像我們去上簡任班，老師你應該也知道簡任班都很拼，大家下完課晚上還留下來念書，但是有時候我們長官就跟我說你們下完課要回來加班，那簡任班最後考試的時候，根本每天都要開夜間，要一直讀一直讀，四個禮拜，然後你要讀十幾科，要考十幾科，那有些長官還會就是說有重要的會，請你請假請幾個小時，幾個小時之後你還要回來。

0820A01：我慶幸我夠老，所以我都不用上那個課。

Dr. Vocke：所以容我再提最後一個問題，首先讓我目前針對我所了解的，做個簡短的摘要，首先我們高階文官培訓的主要的面相是管理、領導與策略。而且必須客製化。而且課程內容必須要有嚴謹的結構。第二，機構的選定，我們可以選些較為不那麼知名的學校加以合作，因為受限於經費的問題但另一個問題是大家可能都不會想去，因為大家都想去哈佛。最後，是合作機關選的的過程。容我重啟一個新的議題，但在這之前有個小故事必需讓大家知道。1980 日本在北美發生了非常大的事件。在那個年代，日本做了些非常聰明的事情。想想台灣，台灣是個擁有 2300 萬人的島嶼，但占地並不大，他不是日本、德國。所以台灣需要些事情來專注的發揮對於世界的影響力。在 1980 年代，日本製造商，決定在美國實行建造計劃。而在計劃之中，理想地就商業考量而言應該在密西根周圍，因為他有良好的先天環境因素，公司行號林立等等，但他們並未這樣做。Subaru 在印第安納州設立製造點，Nissan 在俄亥俄州 Toyota 在肯塔基州等等，分別在不同的五六個州。其原因是每個州他們將會成為唯一的大行企業，成為當地爭相支持的重點。所以這是比較特別的一點。所以我們在考量合作夥伴的地緣關係時，我們需要先行釐清目標，我們是要聚焦在內容？價格？或是其他要素等等。所以我的最後一個問題是：除了學校之外有哪些是我們需要多做考慮的部分？地理位置？交通環境還是其他等等？（中譯）

Dr. Vocke：最重要的點在於，好的訓練課程。而我的問題在於說，為何我們在選擇地

點時，選這個而不選擇另一個？（中譯）

0820A01：美國有 50 州，使我們可以分別對這 50 個州建立關係，事實上，有許有好的地區會與我們抱持聯繫，我了解 William 的問題，我們必須考慮的，因為那是依循在一個合作的關係上。如果是我我會將華盛頓特區作為一個首選。（中譯）那個張校長帶團的那個高等教育合作基金會即將在下個禮拜就是要去馬里蘭州教育廳，跟馬里蘭大學有一個備忘錄，那過去來講華盛頓特區比較有戰略性的重要性，其他的州其實說起來也都有不錯的關係，但是比較沒有戰略性的關係，我們的利益就像你講的三百萬的策略聯盟產生什麼效益呢？我是比較這個.....

0820A02：如果是官方的角度來說，是 Dr. Vocke 特別提到說那等於是一個額外的考量，從另外一個角度的考量，而是超越訓練班這個本身的目標，可是如果說這個訓練班又可以救到這個目標又可以把 Dr. Vocke 講的結合起來的話，那當然是很好，如果以觀光局的考量我們可能會放在美國西部，因為就我們的客源市場大多數客源是集中在美國西部。

0820A01：我覺得對高階的人來講，我覺得那一種熱忱其實是更需要的，你一個工作做到一個階段，我是說如果你前面的這一些訓練就是回歸到我們那些說法平常都有在做，我覺得在高階的部分應該要多聚焦在那個熱忱上，你知道我最近一直覺得出來當領導者的人其實是頭腦有問題的人，不知道有什麼理由你需要出來當領導者，好像現在所有的好處都要把你拿掉了，現在你當主管，你退休也沒比較好，然後你當主管，有主管加給，全部不能報加班費，但是算一算你報加班費，你加班的錢也超過你當主管的加級。我甚至覺得有一些訓練，像委任升簡任，其實也差不多了，就是應該要去加強熱忱，而那些熱忱不是你一直背東西，就是怎麼樣把熱忱再帶上來。昨天一群人包圍我們南棟，我去那邊上班，我會覺得被人家很不屑的對待，我有時候覺得說真的很笨，然後最近接這些副主管還有代理司長這些，我就覺得所有的困難你都要去面對，然後你那些同仁反正他就這樣子，也是這樣過日子，我就不知道我為什麼要，你知道嗎？我最近一直在想這個事，所以我真的我突然間覺得那個高階文官的培訓，你換個角度看，比如說他剛剛講的那樣的一個訓練或者是說你其實沒有什麼？你就放空到某一個比較人少的地方去，然後你就是放空，然後在那整個訓練課程裡讓你體會到那個你知道服務人是有那一種價值的，其實光是這樣一個訓練，我覺得就值得了。你充了電以後，你回去，你還願意去面對這些苦難，不然你會真得不想要幹了，像我覺得我們這些政府裡面有一個很大的危機是在上位的這些人他真的是不得不，然後也有一些很好的人久而久之他也被磨掉了，所以我覺得在高階文官的訓練裡面其實應該要加強一些熱忱，然後給他這個充電得這個部分，很多高階的人他自己都知道去進修知道怎麼充實他的專業的東西，反倒那個東西訓練有時候是顧不到的。

0820A02：對。

0820A01：對！沒錯！

黃老師：那他講的同一句話，我幹嘛管理？我就讓那個稅務員說好，免徵。就沒事了，那我幹嘛堅持你要繳那個稅，結果讓大家覺得你是壞人，何必？

0820A01：對。那比如說執行公權力，你其實是依法行政，然後被人家質疑成這樣，那你說是情緒，更多是.....我不知道。

0820A02：我覺得邱副座的意思可能是說，像我們當公務員其實沒有錯也許我們的出發點是公務員是個很穩定的飯碗，可是很多人當公務員是認真想做的事，認真覺得說自己做的每件事對得起這一份薪水，可是到後來你的官階越來越高，

你會遇到很多事，令你慢慢的失去了你原本的初衷，我覺得副座的意思是說應該要讓這些人重新燃起他的熱情。當我做這件事的時候，我心裡想的是有多少人會受益到我們這個政策或是我們這一個做法，因為我們在做國際行銷，我們也有很多壓力做很多我覺得沒有意義的事情，我今天講的都是很實在的話，做很多媒體報導的很轟轟烈烈，可是我們心裡非常清楚他們沒有意義去推展，花了幾百萬下去，慢慢我們那個熱情就是會消失。你今天進來一個觀光客一天就是花 227 萬美金，我跟生意人一樣，我們就會想說，我們裡面很多同事都是很敬業，我們如果想到什麼創意這樣做，這樣用很少的錢可以增加我們在國外的宣傳效果，可是很多會受到很多.....，慢慢你的熱情會消失，你會覺的說隨便，反正長官會交代我們就拿去做，會像副座說那個熱情會消失，不只是承辦人，我覺得主管也一樣會消失，那我想副座的意思是說應該在有些講座是應該讓我們放空一下，你這樣恢復你的熱情，因為有人來激勵我們說我們這些事情還是很有意義的。其實我們還是該堅持一些事，我還想補充一點就是我以前在辦訓練時，那很多飯店同仁會這一期也派來，上一期也派來，那我們名額有限，全國飯店這麼多，但是他講一句話我覺得很重要，他說訓練一個人沒有用，訓練要變成公司文化要每個人都去訓練。所以像這種高階文官的訓練，一個單位只有派一個人，其實他回去起不了作用，這個訓練必須是持續性的，一直讓它成為這個單位的文化，他說這個訓練才會起作用。這句話帶給我很大的影響，我也確確實實的感受得到，假設說我們五個人都是主管，五個人都同時去接受如何帶領部屬或激勵部屬，那彼此就會知道說.....就會有默契。

0820A01：其實這一些可能都很重要。

0820A01：實務上。

0820A02：而且有時候只有我們中階的主管知道這樣，可是我上面的長官他並不認同。

所以我們經常上中階班，大家就會意見說這應該要叫我們局長來上，這種課應該要叫局長來上對不對，其實局長一個人可以影響很多。像你們是司長或者是次長、部長，他們一個人來上他決定這樣做，他是可以形成.....。

0820A01：我想要在強調一下就是說我真的比較建議你們在規劃高階文官培訓策略聯盟的思維不要顧著在像現在做那種海外哈佛菁英班或者類似那種模式，而能夠考慮到每個機構真正的需要，最好的做法就是，其實我們考試院這裡也可以成立一個策略指導團來協助每一個部會，依照他們的需要協助他們設計整套培訓計畫，讓他們能夠一步一步紮實得去做，那鼓勵他們以機構為單位去建立跟他們的領域性質有關的策略夥伴，然後長期的自己建立，對於高階的部分，是方法很多，出去倒也無妨，進來也是可以。但是我覺得更重要的是對工作熱忱得加強，我認為如果你的職能都已經具備了，到最後就是你到底還想不想做事，其實磨到最後人都空掉了，我是看到很多退休的人其實他已經都完全沒有熱忱了，那這個我是認為對高階是很重要的，至於說海外如果真的要選擇，在美國的話我們是認為馬里蘭州、華盛頓地區是可以考慮的，那我比較建議能夠選幾個政府組改相當不錯的國家，然後由那邊來進行一些國際標，依照我們的目的來選擇適當的訓練計畫。

附錄四 焦點座談會（四）逐字稿

座談地點： 考試院傳賢樓五樓會議室

座談時間： 102/11/12（14：00~16：00）

0820B01：黃教授，各培訓機構的同仁，我是地方行政研習中心的主任，關於應用策略聯盟來處理我們各個層次的培訓業務，我想是非常重要的。其實不只有高階文官，中階或是一般的培訓業務，其實藉由策略聯盟，都會有所幫助。因為策略聯盟的本質，是可以互通有無、資源交互的應用，產生所謂一加一大於二的成果。所以我們對於策略聯盟這部分，從民國 95 年開始，就逐步在發展這方面業務；今年更加有進展，又拓展了一些新的策略聯盟夥伴。至今我們現策略聯盟夥伴已經有 20 個單位，裡面除了行政機關，例如彰化縣政府，此種行政機關之外，其它絕大部分，是各個公私立大學。今年是新締結這個盟約的大學，是金門大學、亞洲大學、臺南大學、國立的台北教育大學。希望聯盟夥伴，可以更均衡發展於全台灣，包括離島。策略聯盟實際的效益，舉例來說：金門大學，我們一般來講，金門縣政府中高階的公務人員培訓，是法定任務的其中一部分，而本中心法定任務，最主要就是負責地方政府，包括五都總共 22 個縣市，的地方政府公務人員，中高階同仁的培訓業務，像金門縣，也是我們其中之一。而在我們跟金門大學取得這個策略聯盟之後，我們開始在金門辦理公務人員的訓練，而後可以運用金門大學的場地與師資。過程中，我們彼此之間默契更佳，來往更加密切。而這些都可提升培訓品質。當然，金門大學也可以運用我們中心的一些資源，使其在台灣也有立足之地。又舉例而言，臺南大學，原來是南師，專精於教學技法的研究，他有專門的資訊數位課程，他們有相當深入的研究。那我們跟他締盟約之後，可促成相當程度的互補。又例如國立台北教育大學，他針對輔導，還有較為特殊、創新的活動較有心得。因是剛締結的盟約新夥伴，我們將來希望，若有較高階的班次，可運用他們的教學的場地，對我們受訓的同仁，會有所幫助，這些都是我們著眼於策略聯盟的一些看法。而進行高階的培訓部分，因為內容需要更加的多元化，帶來更加比較大的衝擊，因為他們能夠來受訓，應該都是百忙之中抽空前來，所以必須要在有效的時間範圍裡，達成目標。因此關於培訓業務的內容，勢必要多元、新穎、創意，能夠幫助領導階層，形塑高階公務員新的角色。我們所重視的策略聯盟，皆希望可以達到這些目標。方才，提到亞洲大學。因為策略聯盟的關係，我們在中心內，設置了專業園區，叫永晴園。永晴園是專門是在訓練、培養地方政府事務人才的園區，這部分是配合地方政府，將來必須要跟國際接軌，所預先培養人才的地方，以便配合未來趨勢。所以與亞洲大學共同合作、簽訂合約；他們亦提供外國師資，與我們互助合作。此舉，對於國際事務人才的訓練，具有相當大的收穫。而最近的一期班，是英語密集班。此班受訓學員 20 人當中有 16 個人通過了多益的認證，而這 16 人次裡，其實他的分布，大部分是在優級跟高級，大約是 900 分上下。顯然這種方式，對於訓練具有相當的效果。此外，並不是只有多益，另外我們也有所謂的簡報訓練，過程中，也借重了幾位教授的專業，做一客觀的評分，效果顯住。而這些，都是歸功於策略聯盟內部，大家互助合作所帶來的好處。另外，我們在各大學的合作夥伴，分布全省各地，所以我們辦理各種標竿論壇，針對縣、市政府一級單位主管，也就是縣長以下的一級單位，舉辦決策論壇，那這些策略聯盟夥伴所屬的教授，彼此之間支援

幫助，效益顯著。另外，我們中心今年，也成立了地方治理研究中心，定位是成立與各縣市政府有關的地方政府研究智庫，為成立此平台，我們也邀請了研究委員，多半來自策略聯盟的大學專家。關於地方治理研究中心，我們也就地針對高階的班次，舉行相關的研討會，運用我們策略聯盟的關係，營造氛圍，展示研究成果等。對於地方自治，可以有正面、整體而且動態的影響，所以有關高級文官培訓的策略聯盟，我們基本上是運用我們有限的經費，也因為我們預算有限，只好多運用策略聯盟的資源，彼此間大家互通有無，大家都可以獲得有關培訓方面的益處，這是我們師資的一些具體的經驗，供大家參考謝謝。

0820B02：黃教授、與會先進，我是公務人力發展中心副主任，我叫甘文，我首先針對策略合作的部分，以人力中心目前的做法，目前人力中心從去年 2/6 號開始變成行政院人事總處，我們希望是一個組織的轉型，從那時候開始特別透過建立策略合作機制，與產、官、學界進行策略聯盟，人力中心除了教學、政策宣導的一些課程之外，還有管理訓練，逐步朝向兼具人力資源專業智庫的功能。從那時候開始基於平等、互惠、互補的合作基礎上，分別從 8/23 開始，有五個合作機構，像國家教育研究院、暨南大學、台灣公共行政與系所聯合會、世新大學行政管理學系、財團法人資策工業策進會。首先跟國家教育研究院，我們希望借重教育和教學部分，有關他們對一些教育人員的政策，因為考量到國家教育研究院，他本身在人才培育、政策智庫等業務，跟人力中心比較類似，所以我們是透過互相實務分享經驗，期間，我們也請他們分別來人力中心授課，內容大概是員工內訓，從教育理論、教育心理學、教育技法教學、評估等，請國家教育研究院的資深講師開了大概 10 堂課。台灣公共行政與公共系所聯合會建立聯盟部分，希望在辦理政策議題的部分，能跟他們合作。基本上在去年 10 月 15 日，合作辦理對台灣公共之建言研討會，這個部份透過策略聯盟，跟他們共同辦理，我們這樣的策略聯盟，基本上就能達到互相觀摩的效果。我們今年 8 月 23 日，也跟財團法人資策會建立策略聯盟，與他們協辦趨勢研討會，了解發展趨勢和合作模式，另外我們也有請資策會來指導、檢視我們數位學習，E 等公務人員的平台運作以來的缺失，請資策會幫我們做體檢，有沒有在數位學習上，需要改進的地方。我們另外有跟世新行政大學行政管理學系做策略聯盟，在高階人員方面，我們有委託他們就課程規劃，和後續評估，及整體的規劃。

0820B02：應該是跟人事總處合作。因為人事總處在業務方面是跟國有較多接觸，變成說有些課程，在本地辦完，會銜接國外課程，至於總處跟他們合作這部分，我就沒那麼清楚。

0820B02：基本上國外的部分都在總處，目前還有做經費、預算，國外部份都在總處。

0820B03：黃主任、李主任，各位同袍、同行，我是台灣電力公司訓練所。事實上我們電力公司，這邊訓練在之前，都是以技術佔了將近七、八成，原來訓練的主軸都在技術方面，所以也從在這塊策略聯盟的部分，也從今年才展開，目前只跟跟台北國立教育大學，那會選擇他們，有很多背景因素，我們跟他們很早以前就有策略聯盟，像台北工專、台中高工、高雄高工都有訓練地點，後來因為這個國家的技職體系轉變，所以整個訓練都是我們公司自己負責，那最近也發覺，有些技術、師資的部分，有些學校做的蠻好的，就那跟他合作，大部分是課程、教材、場地設施，我們和各位不同的是含設備，因為技術訓練裡面，實地操作，包括我們學校也有相當好的設施，我們公司大概也是設備最完整的，大概八、九甲地做訓練，他們也是比較看重這塊，再來是訓練學程，我們有所謂公司自己辦的專科班，就是你去

台北工專受訓兩年取得我們公司的認可，是有學位制，但這種機制只在我們公司適用，目前就被技職體系取代掉了，但現在大學這塊的量，做了是會做很辛苦，將近 10 年，做了很辛苦。可是，隨便去看一個學校，大概三五千名，一個物理就十門二十門，再來就是師資的部分，我們公司大部分沒有很多專業的講師，大部分是我們同仁兼任的，或者請產、官、學界聘的，所以在師資部分，我們對外需求就比較大。當然有一些研習活動，這是我們第一個部分。而像文官學院的代訓、跟上級機關的代訓，我們目前做過的，包括大陸的公務體系，那接受大陸的一些電力公司專業訓練，事實上，我們去看過華南的訓練基地，廣東廣西有 72 個訓練場地，那我們這麼大，才 4 個月，他們訓練的容量超過我們非常多，他們訓練中心可以容納兩千人，但有些技術上我們還是領先他們。我們跟台積電合作，把生意做到關島去了，他們的轉投資的整個訓練案專業技術部分，是由我們承辦。第三個是我們接受勞委會阿拉伯人的訓練，他們是伊斯蘭教，有些行為和規畫方式和我們不太一樣，擬定合約的時候花了很大個功夫，課程規畫部分做了很大的調整，飲食習慣也跟我們不太一樣，陪同人員很多，安排特別多的參訪行程。另一部分在勞委會，技術檢定這部分，為了檢定方法，先前有做些許的訓練準備，此項目勞委會認為，自我檢定比較適用，若我們公司對外有需求的話，再做項目檢定。有些是跟國外合作的策略聯盟，如美國，與其合作是把訓練複製到台灣來，受訓就不用出國，且獲得授權，經費部分，會節省很多；目前估計大概可以省六千多萬，我們目前也跟淡江談結盟，是針對在教材部分。勞委會規定的相關教材，承辦單位都要自己去負責，這個訓練目前越做越大，因為國家證照需求越做越多，包含檢定的部分。我們現也正陸續和需要舉辦測驗的機構，做策略聯盟。而訓練與測驗一條龍的部分我們也有爭取，但會有與民爭利的嫌疑，所以我們也正跟勞委會做協調。

0820B04：黃老師，還有各位同行訓練機構，我是中華電信訓練機構，這個主題我們中華電信學院，在北中南都有三個機構，我們員工數不多，約兩萬左右，我們有自己的師資，設有管理、行銷、網路等科系，設有系主任，至少有 10 位專任的老師，同時，我們也有研究員，光是所裡有博士學位的，應該就能成立一所大學，大概有 30、40 位博士 1000 多位碩士。我們大部分的課程都是網路學習，有關這些訓練，我們剛剛有提到，勞委會的委託、文官學院的高普考、薦升簡。那我們本身是屬於中華電信母公司底下的單位，這裡就不列舉了，我們和廠商都會簽定策略聯盟的合約，就像我們本身公司董事長就是理事長。我們最近比較夯的話題，那中國協會也是由我們公司來擔任，我們學院負責在做中日研討會，那我們學院參加訓練有悠久的歷史，就是提供這些資源，政府也有一些委託拉，合作的，另外還有一些子公司相關的訓練，那另外我們也會潛力發展的和台大學院，每次大概一年的時間的專題，以上。

0820B05：各位好，我是財政人員訓練所，我們是稅收專業訓練機構，我們訓練內容，在策略聯盟部分是蠻少跟學術機構做策略聯盟，五大業務國稅局、稅務、關務、海關、國庫還有公有財產幾個領域的專業訓練，我們的策略聯盟八成以上都是來自附屬機關，大概 500、600 人。另外就是內部的策略聯盟，對於外部，我們國內、外當然是說，國外的部分我們辦理國際租稅跟關務，我們已經辦理九年，我們和外交部合作，然後跟美國的加州大學做策略聯盟，實際上我們沒有簽契約，是默契上的行程，我們密集的跟 OECD 來授課，將租稅議題帶進來，例如我們今天的題目是對我們基層人員，我們給他的是專業

訓練，中、高階的人員比較聚焦在國家文官學院的管理課程，我們有辦人才培訓班，五大核心業務，有點像剛提到的，訓練我們的中、高階文官，我這個是剛額外談的基層人員跟中、高階安排的課程是不一樣的，主要是附屬機關一起合作，把這個課程開出來。對外的招生，主要是提供場地，另外國際租稅部分，在這個東南亞地區一些開發中國家，有這個組織亞洲稅務組織，這個組織下面兩年開一次訓練首長會，有機會和首長一起參與國際平台上的會議。在這個國際組織裡面，有 16 個國家包括人資長，交換彼此的訓練心得，訓練議題都會在這個訓練首長會議來進行，那其實我參加過國家文官訓練的課程，那今年我跟比利時，還有美國行政學院，他們對這個議題非常有興趣，怎麼樣對高級文官或這是定期的會議等，各國都面臨到人才管理、人力資源管理方面希望可以進行深入的探討。另外有關於這個議題，我可能講得比較沒有系統，我想到什麼就講什麼，我們邀請來的這個教授有特別提到說，我們台灣對於高階主管三大訓練，挑戰在於我們如何定義這三大訓練，不論是中階或是高階主管，好像這個在名稱定義上面他們很疑惑，尤其是在教育機構部分。我們跟政治大學社科院有短期的合作，有時候是看機關首長，我推薦一個課程政大 EMBA，有許多的教授在這幾年捲送到哈佛大學，個案研究大量使用個案教學導入課程裡面，學生相當於我們的高階文官，把產銷人資包括人力資源管理能夠進行類似課程，用哈佛個案進行教學個案，用這個高度我感覺人力資源總處在台灣就能夠有相當豐富的課程，也許在台灣就有這麼好的資源，我們可以充實加強，在國內的訓練，可以增加國際觀，只是說這部份，這高度也許可以再往上提高謝謝。

0820B06：黃老師，各位先進，這邊是公訓處，那我們公訓處有實體訓練與資訊學習兩部分，我這邊是想跟大家分享的是我們成立了 11 年，目前共有 40 萬會員，大部分是台北市民。那我們在策略聯盟的部分，是要協助市府做政策推廣。我們在前幾年做關於志願服務的部分，因為現在願意擔任志工的民眾越來越多，而擔任志工的門檻，至少要通過 20 小時的訓練。在花博、聽奧期間，我們跟產發局錄了 20 小時的專業課程，基於成本考量，通過的人才能申請貸款，協助市府節省許多成本。而後我們跟大愛電視台合作，請他們授權給我們，提供市民和公務員，來閱讀我們錄製一系列生命的課程。徵文比賽推動生命教育，與地方學院合作公共資源的共享。另外，在推廣方面，我們在 12 所社區大學辦了一些實體講座，做面對面的交流。

0820B06：老師你是說實體跟線上？大約是 35%與 65%的比例。

0820B06A：另外在線上部分，我們跟市府的合作，請局處提出需求占 35%左右，或是說不知道師資，哪些比較適合？另外，發展管理行銷資訊課程，去年跟人事處辦理，英文程度必須中級以上，國內課程大概三個禮拜，然後到國外參訪兩週，今年是到英國，我們是跟市府內部的策略聯盟人資發展研習班，如果是北市，就是由負責學習資源的分享公訓處部分課程，在學校合作部分，我們有跟政大和北大討論學分班的問題，公務員來這些學校學分是可以採計的，這些還在討論中，因為我們去年很多 NGO 市府所屬的合作，我們這邊會運用環境教學資源辦理認證，在跟工程會辦理採購人員認證。

0820B07：黃老師，我先介紹我們機構在做什麼。海外業務就是培訓中心，對象包括金融業者，以銀行為主，如果以國別來分，大陸同胞跟國內大概一半一半，也有一些東南亞國家，可能未來拓展到東南亞活動形式基本上分成兩大類，國際研討會可能是短天期，主要聚焦在當前熱門議題，請專家做經驗分享，另一個是長期性的為期半年，那每兩三個禮拜要學員回來上課，分成這兩種，後者會是特定重要的高階的金融主管或是未來有潛力的對象，那所以我們中

心的特色就是國際化，還有師資的部分非常重要，但我先說我們的合作都是短期的，我們是幫金融業做培訓平台，他們變化非常快，因應的主題常常換，都是短期的合作，對象蠻多的，分幾個大類，跨國性銀行比如說花旗渣打匯豐銀行，另一類是海外金融訓練機構，這些機構提供公開的課程，可以幫客戶量身打造主題性的課程，主管機關橫跨各國美英馬美國的話，是和美國聯邦銀行還有周邊機構合作，其他也都常合作。再來是管理顧問公司，例如IBM或者是說，針對特定領域經常性的合作，另外，我想跟大家分享的，可以和國外機構合作的訊息，怎麼合作？我想應該是看，如果是官方就是要透過指導機關去聯繫，基本上都是要這樣作，如果是金融機構我們會和在台灣有設點的金融機構去聯繫，當然如果是在台灣沒有辦事處的，就要去開發潛在合作對象，直接打電話，那我接下來舉幾個例子，我們的活動內容，我們下禮拜就要辦金融監察人員內部稽查高階人員，還有他們一些具代表性的，包括參訪研習，另外我們也有跟銀行公會去合做的培訓，培訓計畫分不同的主題，給不同專業領域的人來上課，用個案的方式來做研習長期性的話幫銀行，長期性建立在大陸這塊業務，是我們主要策略聯盟可以接觸到的大陸人士到台灣跟仲介公司，這些機構包括中華民國銀行公會半官方的公司，到台灣訂約長期性的合約，有些情況也會跳過直接建立，我們現在是財團法人。

0820B07：尋找策略夥伴的方式，我覺得其實可以利用既有的人脈資源，我們的專家很多透過我們培訓課程認識的，介紹了之後，透過最簡單的篩選，像是官方背景等，讓我們很放心，因為他就是一個品質的保障，我們中心做很多幫大陸人提供課程，利用很多策略夥伴，而我們在大陸的夥伴，都是以半官方的機構為主；以銀行業來說，以整個金融業來講，金中會類似這樣的機構。透過中介機構開始，拓展業務，再把學員找來，因為他們找來的學員，都來自不同的銀行高級的人士，檢視背景後，看他們找了什麼機構，再做調查來跟他們談合作。大部分是這樣策略聯盟。成功的要件，我想大概都蠻清楚的，就是大家要資源互補，彼此能夠要有對方沒有的東西，大家共同的目標，像大陸的合作夥伴，他們強的就是網絡，他們認識大陸各省的銀行協會的高階長官，我們可以透過他們去找到學員。我們研訓院的優勢就是專家資源、課程規劃、設備可以提供給到台灣受訓的人士，支持所謂的尋找管道，我想簡單的分享到這。

0820B08：我們協會辦了一些培訓的活動，所以這個研究案是協會很認同的，因為協會本身也要幫助會員，可以往前推進，秘書長的主導之下，我們協會會盡量來做。今天的主題是怎麼和國內外相關機關合作概況，我們保訓會和文官學院辦得比較有名的是飛躍方案。國外兩個禮拜再回饋把心得報告出來，所以這裡面比較重要的是，如何和我們和國外的行政學院有合作，美國的處館人員研究院、德國的行政學院、英國也有，英國的文官學院已經關門了，他們現在都改用沒有文官培訓機構，過去我們和他合作，我們最近要跟奧地利、比利時、瑞士合作，每隔三年我們鎖定的行政學院的機構，我們在三年合作兩次，然後隔一年再去建立新的夥伴，如果說還不錯，再把它納進來，會再分兩次不會三年都在同一個機構，透過外交部協調來跟對方聯絡，這也代表著我們是政府和政府是象徵性的意義。我們訓練變成說是一種外交的手段，透過我們的訓練，我們可以去梅克爾辦公室，我們駐外人員反而不行，我們進到梅克爾辦公室駐外人員也混進去。培訓變成外交的手段，我相信在其他國家也是這樣，我們在討論科威特的文官到台灣來，他們派了外交部，長來了16個，來文官學院，他們問明天4月可不可以再來，我們的政務機關和外交部結合進來，這些都是非常重要的，平常的來往我們會先考慮到行政學

院的院長，我簡單的報告。

0820B05：我一直在想高級文官，那我想我們在國內的策略聯盟，就是說問題不大，主要是尋求資源，不管是教育機構或是公部門的訓練單位，這樣的策略聯盟，應該要採共識決，我覺得我們能夠主管層級像訓練單位的話，要讓機關首長或是更高的人資長，除了人脈或是參與的對象。要有這樣的共識要建立，建立共識是蠻重要的，但往往只是執行層級，策略聯盟是很重要的，但長官可能不見得這樣覺得。另外，就是說對外的部分，我覺得過去所接觸的經驗，我覺得相對層級或專業上面，跟對方建立關係也是蠻重要，之後的聯繫或是所謂人脈來講，我想我們先邀請來怎麼展現我們的積極度和誠意，或是各方面我們承諾他什麼，或是給予他什麼預先的規畫這是讓以後要共事的策略聯盟的人，大家有共同的目標之後，怎麼分享資源或是進行合作，我想建立共識應該是之前籌備的重點。一點淺見。

0820B04：這裡提到說中華電信其實是上市的民營公司，蠻多還是有人以為我們是國營，我們是民間人士，官股占三分之一，我們還是說官方代表，所以我們在策略聯盟，中華電信這個品牌，每個人都是我們的用戶，資源的提供，技術的資源，其他都是業界策略聯盟，所以在策略聯盟這方面，它們都會主動來找。

0820B05：這邊剛有講到，就學校這部分，在環境背景不一樣，在政大有開在職專班，整班都是我們經濟部的同仁，我們當初建立一些良好的關係，這種方式少了一點，我們還是找一些比較特定的學校，我們鼓勵我們的高階主管，那這樣他，第一，去的都是高階主管，接觸的層面，這個我們有做過，當然我們是國營事業，比較像。那，第二，以目前來做的話，策略聯盟要承擔人的因素，我們要跟合作的機關，師資，因為我們聘的會很多，像黃老師，策略聯盟跟他談，會好談很多，省掉很多層層節制，像我們跟北科大，向校長是我們副所長的同班同學，有時候是委託我們學校老師、院長來這邊幫我們設計的課程，以後擴大執行，這屬於國內。在國外，我們像獨斷事業，他們是寡占事業，我們會找到台灣來，一般來講，會找到我們，對方來找我們是沒問題，比較有問題的是中介機關，都會跟我們的人脈有點關係，或是我們公司拓展出去的，要怎麼跟他們建立良好的關係，剛剛副主委提到，當然我們是不直接我們透過文官學院保訓會建立的比較良好的關係，光靠我們自己我們公司的層級，又不是像財政部位階這麼高，透過中介機關觸角能伸的比較遠，這是我們目前大概的做法。

0820B02：副主委，還有黃教授，各位先進，那人力中心基本上高階的訓練是國政班和高領班，保訓會一樣分國內和國外的課程，國內的課程到一定程度，送到國外兩個禮拜，雖然有銜接國外的部分，是總處辦理，變成說策略合作，我想說先說明一下，我們保訓會成就非常好，外交部都覺得說可以做到外交的延伸策略。那我們這邊合作的模式，人力中心在硬體設施在台北是來講，是非常理想，跟外面的合作關係，基本上朝著平等互惠。去年的2/6行政組織改造策略合作，首先是找國家策略研究院朝向人力資源這塊，類似智庫，國家教育研究院除了政策制庫中心互補關係，她們的院區在三峽，辦國際研討會互補合作的關係，她們幫我們做內訓，人力中心本身辦理基礎等等是有必要的，有請他們來授課，資策會辦雲端學習研討會，學習科技與學期研討會，一等公務員需要資訊學習和資策會合作，借用我們的場地和我們對公務人員的影響力，有簽訂合作。跟台灣公共聯合會蠻多的研討會或國外學者來和公共議題，行政院也有機會參與，我們也跟世新大學有課程的規劃，也有跟他們世新大學簽訂策略合作，這部分基本上也是兩年期間，還在持續尋找產官

學，進一步想說跟政大合作，目前關係是這樣，謝謝。

0820B01：副主委，各位夥伴，有關策略聯盟一定是從策略開始，這個策略當然是看以自己培訓機構，你的策略是什麼，你的策略是要把你的機構帶到什麼地方去，這是要先考慮的，以我們最主要是服務所有地方政府的公務人員，因此有關地方治理方面，我們最主要提升的目標，以這個目標我們基本上怎麼樣對22個縣市，三大支架，一個是所謂實體的訓練。在中心的訓練，比較特殊的班級核心的班級找到中心來培訓，另外，是宅配到家。在各縣市合辦這種狀況。那再一個支架，是用數位學習，在空中達成目標，因為我們服務的對象散在各地，我們為了要滿足，在聯盟的時候要怎麼達到目標，我們和我們去金門辦理金門地方公務員，用他的場地，用他的師資，可以辦的品質更加提高，鎖定這個目標，去進行，我們在南跟北，也都以此策略來鎖定目標，有時候中心所在，更是可以就近來支援辦訓練的活動，因此中部的大學合作更是密切，所以根據這些策略來鎖定聯盟的對象，當然是地域的取向，但是也有根據培訓機構的發展目標，我們到底要給予他們的內容是什麼，尤其是高級文官，因此我們覺得創新，有些就是這個大眾媒體的對應，危機的兵推演練，再根據這些內容，可資聯盟的對象這是訓練內容的角度，也跟策略聯盟不同角度的需求，來鎖定鎖定目標，之後大概就是人脈，人脈很重要，確確實實很重要，鎖定目標後，這些目標跟我們之間的關係，然後再從關係裡面，找相關的關連，明顯的是，比較幸運的地方，很早就已經累積了，就是各大學各相關機關重要的講座資源，就可以從講座資源居中牽線，可以達到很多用處，在其次我們對於結盟對象，既然稱為盟，雙方就要資源共享互通有無，我們可以提供什麼東西，組織工作圈，考慮這些問題，這些都是說服雙方結盟很重要的一環。那不過有些地方，彼此間再去延伸一些相關的關係有意想不到的結果。比如像我們在10月初針對所有的策略聯盟夥伴，我們說同盟會，有人說我們要革命，我們是把有盟約的結合在一起，辦一個同盟大會藉故去做，陸陸續續出來，大家來參加展覽，她們正在發展什麼特色，有從中討論，陸陸續續又會有一些，因此就越來越多還繼續再談。策略聯盟的部分，比較綜合性的活動，必須要有很多因緣或因素，也是要多聯繫確確實實去聯繫辦，像我們後天就有地方治理研究中心主辦的一年一度的研究成果的發表會，我們這幾天大學的教授會提出一些研究成果，鎖定在地方自治，進一步把運用的方式，大家就會感情越來越緊密很多，就是聯盟好處就會逐一浮現，大概是這樣一個實際的做法，我們要成為地方治理研究的重鎮，我們也跟台大有網路網站資料庫，象徵性我們一起來合作，慢慢的跟國際接觸，我們也透過她們對外的一些接觸，觸角伸到國際，促成我們國際化與國際接軌的目標，我個人原來是外交部過來接任這個職務，這個人脈也都有相關的幫助，所以剛有提到人脈確確實實有這個作用，在這個方面是我們實際的思考，給大家參考參考。

附錄五 高階文官培訓策略聯盟問卷

敬愛的訓練協會先進：您好！

本會秘書長黃一峯博士接受考試院委託，探討如何加強我國高級文官培訓的策略聯盟。鑒於訓練協會各團體會員在這方面有相當豐碩的成果，值得考試院參考；因此，這份問卷的目的在於瞭解 貴單位目前與國內、外各單位的策略聯盟現況、聯盟型態、課程及教材分享、師資合作等實際作法，請就目前實際現況填寫，所有資料都會嚴格保密，請放心作答。感謝協助，敬祝平安愉快！

中華民國訓練協會 敬啟

第一部分：基本資訊

壹、單位基本資料

- 政府培訓機關（各縣市政府訓練單位、國家級政府培訓單位、政府訓練機構）
- 國(公)營企業培訓單位
- 教學研究機構（國內大專院校之培訓課程或學校機構）
- 私人企業（教育訓練機構、私人企業訓練部門）
- 專業顧問公司
- 社團法人（一般民間機構、協會）

貳、培訓業務概況

一、每年結訓人數（自 102/01~至 102/12）

_____人次

二、平均開班頻率

每月_____班，每班約_____人

三、貴單位年度預算_____元

四、近一年來，貴單位培訓人數成長率為？

- 負成長 成長 0~9% 成長 10~19% 成長 20~29%
- 成長 30%以上

五、近年締結策略聯盟夥伴類別（可複選）

- 政府培訓機關 外國企業
- 國(公)營企業培訓單位 外國專業顧問公司
- 教學(研究)機構 外國社團法人
- 私人企業 外國政府培訓機關
- 專業顧問公司 外國教學(研究)機構
- 社團法人

第二部分：締結聯盟之誘因

一、貴單位與其他機構合作的主要考量因素為何？

考量因素	重要 $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ 不重要				
	5	4	3	2	1
節省訓練經費					
增加容訓量					
擴大師資來源					
增加訓練教材					
使用數位教材					
使用訓練場地及設備					
讓訓練課程多樣化					
提昇學員國際觀					
促進學員訓後應用					
協助訓練方案規劃					
提高本單位聲望與影響力					

第三部分：策略聯盟之成效

一、就過去與其他機構合作的經驗，您認為成效如何？

聯盟成效	好 $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ 不好				
	5	4	3	2	1
節省訓練經費					
增加容訓量					
擴大師資來源					
增加訓練教材					
使用數位教材					
使用訓練場地及設備					
讓訓練課程多樣化					
提昇學員國際觀					
促進學員訓後應用					
協助訓練方案規劃					
提高本單位聲望與影響力					

二、在策略聯盟時，貴單位最希望聯盟夥伴提供資源之方式為何？(可複選)

遠距教學：遠距、網路資源與教材分享

教材共享：既有教材或創新教材之所有權、利益共享

經費共享：成立新式訓練課程，共同提供資金分攤風險

資源共享：基礎課程之需求評估、公關行銷、儀器設備、場地資源、人力資源及相關資訊

師資共享：合聘或分享內部既有講師資源

聯盟對象	(不適用)	遠距教學	教材共享	資金共享	資源共享	師資共享
政府培訓機關						
國(公)營企業培訓單位						
教學研究機構						
私人企業						
專業顧問公司						

社團法人						
外國政府培訓機關						
外國教學研究機構						
外國企業						
外國專業顧問公司						
外國社團法人						

第四部份：需求調查					
一、貴單位與其他機構締結策略聯盟需求程度為何？					
策略聯盟類型	需求程度				
	高低 →				
	5	4	3	2	1
訓練課程規劃					
課前訓練需求調查					
製作需求評估報告					
擬定課程大綱					
講師評選					
輔導員訓練					
編訂教材					
訓練技法應用					
課程宣傳及招生					
報名作業					
合作廠商評選					
簽訂合作協議					
課程滿意度調查表					
課後追蹤與輔導					
場地借用					
膳食供應					
講師資源共享					
專利教材共享					
學術研究合作					
教學器材共享					
刊物出版與成果發表					

第五部分：策略聯盟之展望

一、貴單位未來與其他培訓機構合作事項重要程度為何？

重要程度	重要 ▶ 不重要				
	5	4	3	2	1
場地設備交流					
學員交流					
師資交流					
課程、教材交流					
共同規劃訓練課程					
優惠價格					

附錄六 期初報告審查會議紀錄執行情形

考試院 102 年度委託研究專題「高階文官培訓策略聯盟之研究」
期初報告審查會議紀錄

時 間：中華民國 102 年 3 月 26 日上午 10 時 45 分

地 點：本院傳賢樓 7 樓會議室

出席者：陳委員德禹、翁委員興利、柯委員三吉、林委員水波、
孫委員本初、黃委員榮護、朱委員斌好、彭委員富源、
周委員秋玲、林委員美滿（張科長培倫代）

列席者：黃研究主持人一峯、Dr .Prof. William Vocke, Jr

請假者：蘇委員彩足、林委員美滿

主 席：黃主任委員雅榜

紀錄：胡淑惠

甲、報告事項

主席致詞（略）

乙、討論事項

考試院 102 年度委託研究專題「高階文官培訓策略聯盟之研究」
期初報告，請討論。

黃研究主持人一峯簡報：（略，詳期初報告及相關資料）

發言情形

黃委員榮護：

- 一、據載本計畫的研究目的有 4 個，但報告內僅敘及 3 個，少了一個；又研究主題既謂為「策略聯盟」，且將著重於現階段高階文官培訓機構運作現況之探討，以及舉出飛躍方案的 3 個培訓類型，是以，研究目的要能具體說明我國高階文官培訓之意旨。

- 二、就組織學理而言，「策略聯盟」與資源依賴理論相關，亦即為確保稀有、寶貴等資源所採取的相關行動。本計畫擬以台灣訓練品質計分卡（Taiwan Train Quality Scorecard, TTQS）來論述策略聯盟之建構，目的為何？因 TTQS 的目的在於提升品質，本研究若是基於此一目的，尚稱妥適。
- 三、TTQS 實務上遭遇了一些困難，目前高階文官培訓課程、內容執行已有一段時間，堪稱穩定，以此為基礎來進行策略聯盟，是否合適？實難以預料，且採行 TTQS 恐須配合修正相關法制及高階文官培訓運作現狀。
- 四、國家文官學院與政治大學合辦之部分高階文官培訓課程，似已具策略聯盟之意涵，其實際辦理情形為何？宜深入探討。又目前國家文官學院和公務人力發展中心所辦之高階文官訓練，在資源運用、課程設計等各方面，是否已與聯盟單位將「策略」的概念置入呢？
- 五、政府和學界對高階文官培訓之期望為何？宜釐清並做需求評估後，才能決定策略聯盟的形式。高階文官培訓需求面向多元，要掌握重點、意涵，且必須與學術單位多配合，而非側重於企業界。

林委員水波：

本研究頗具價值性、重要性與時代性，如能順利完成，對於高階文官培訓很有幫助，並得以提升訓練品質，值得肯定，幾點意見供參：

- 一、本研究將反省、檢討我國高階文官培訓之限制，但此並無助於未來策略聯盟的形成與建立。
- 二、飛躍方案為我國目前推動的高階文官培訓，不過建構「策略聯盟」乃係組織問題，是以，本研究式可運用公共計

畫管理與評估 (public program management and evaluation) 來探討飛躍方案，應可以了解制度或結構究竟有那些問題？

- 三、本研究將探討先進國家高階文官培訓策略聯盟的發展情形，惟相關制度的參採，切勿盲目移植，必須考量不同國家之系絡 (contextual)、情境 (situational) 等，且做前瞻性評估 (prospective evaluation) 方可知制度否移植。
- 四、請研究團隊特別注意策略聯盟的建立，必須考量策略夥伴生命週期 (partnership life cycle) 的概念，了解夥伴關係的發展期程，才能夠精緻、具體地規劃內容。
- 五、期初報告所舉私部門的案例研究，似無助公部門策略聯盟的建立，畢竟公、私體系不同，在選擇個案分析時，務必小心謹慎。
- 六、建構公部門培訓策略聯盟後，要注意形式化問題，避免徒有策略聯盟之名而無實質效益，又公部門與學校合作聯盟，成效恐較大。
- 七、本計畫係研究培訓機構的策略聯盟議題，而非訓練品質提升問題，故宜著重組織結構缺失的探討。

翁委員興利：

- 一、贊同前面兩位委員的看法，本計畫頗具研究價值，但研究主題宜適度限縮，或可僅針對特殊需求、目的即可，例如：先從目前訓練機構的優缺點、特色來著手，再進行策略聯盟方式的探討。
- 二、建議找一個明確的 Program 聚焦研究，如近年來迫切需要了解「全球化」議題，當資訊、資金、人才在全世界快速的流動，其對決策情境所帶來的可能影響……等。

目前飛躍方案有關全球化議題課程似乎太少，僅有「全球視野」一門課，且偏向概念性，如能針對此一議題，尋找適合的單位進行聯盟，側重在如何有效提升高階文官的全球化觀念與能力，則對我國高階文官培訓將更具有指標性意義。

- 三、目前國內類似策略聯盟之 EMBA 運作情形為何？究其訓練成果，學員互動所建立的網絡關係，似比課程的實質效益更大，本研究亦可參考相關評估文獻檢討之。
- 四、簡任第十四職等人員列入 150 小時高階文官參訓對象的理由何在？知能不足？十四職等核心職能尚未準備完成？時間充裕？為未來更高職位預作準備？第十四職等人員有無列入高階文官參訓對象之需要，頗值斟酌。除專題研討外，個人認為渠等似無須再接受高階文官培訓，重點應擺在第十至第十二職人員。

柯委員三吉：

- 一、本人曾在 2000 年接受行政院研考會委託，進行公務人員訓練機構資源整合之研究，並彙整北、中、南地區訓練機構，惜嗣未出版，惟本研究已據以參採。
- 二、就本人參與過的國政班訓練經驗而言，該訓練班結業的學員，成為當時政府拔擢人才的主要來源，估計約有 7 成學員後來擔任政務官或國大代表，因此學員學習鬥志高昂。（該訓練班有部分學員來自企業界）
- 三、擬建立高階文官培訓策略聯盟模組，有幾項前提要留意：
 1. 預算共同分攤（share budget），參與聯盟的單位要按一定比例負擔經費。
 2. 成立指導委員會有其必要（steering committee），但無須太拘泥理論性，如何挑選成員須全面考量，要涵蓋企業界或國外人士。
 3. 第

十四職等人員似不必參訓，惟可參與專題講座，與學員或講座進行對話（dialogue）。

- 四、行政院過去培訓策略聯盟太重視企業界的參與，建議未來師資部分，公部門仍應占 6~7 成，私部門占 3~4 成；學員部分，公部門占 7 成，私部門占 3 成。又邀請企業界人士的參訓，係考量延攬私部門人才，如若確有此考量，或許考試院下一步即須探討彈性用人議題。
- 五、「策略聯盟」並不等同於「合作」，在策略聯盟概念下，相關培訓人力、預算、設備等是相互支援、運用。
- 六、隨著科技發達及省於經費，培訓機構要充分利用電子科技，如與外國學者進行網路視訊、學員利用 i pad 等電子產品促進學習與分享等。
- 七、政府應將高階文官培訓學員列入陞遷的重要參考名單，以提升學員的學習意願。

陳委員德禹：

- 一、文獻探討部分，只見相關文獻之陳述，而未見有任何探討。將來宜加上探討，以作為開展研究設計、研究論證及分析之基礎。
- 二、本研究指出研究重點將在三方面：
 - （一）現階段（我國）高階文官培訓機構之運作現況為何？訓練內容為何？
 - （二）各國高階文官培訓機構之運作情況為何？訓練內容為何？
 - （三）整合培訓機構建立培訓策略聯盟模組。
個人建議，重點中之重點宜置於第（三）點，在此方面多致力。而前兩點則為後作準備，尋求啟發，或為立論作依據。

- 三、圖 3 高階文官培訓策略聯盟架構之形成，顯然是只以訓練過程為研究途徑。個人建議似可更放開視野角度，以求對培訓策略聯盟得到更有系統的、更完整的架構。
- 四、研究範圍與方法部分，未將研究範圍作一說明。而所列五項，係研究方法而非研究途徑，故建議將「研究途徑」四字刪除。
- 五、問卷調查法所擬調查之對象為何？有關調查之內容架構大致如何？將如何進行？未見說明，無從表示意見。
- 六、關於「專家諮商會議」只考慮國外專家，不考慮國內的專家嗎？是否可更周延一點？
- 七、報告之第 10 頁正面「三、我國政府訓練機關現況與問題」此項，不知是歸屬那一層次？歸屬於「參」之標題下？而其後面的「四、五」又歸屬那一層次？而報告中亦缺「肆……」之標題項目，建議予以釐清補正。
- 八、研究的內容，建議多留意下列問題：(1) 高階文官培訓發展的方向及策略何在？(2) 策略聯盟的對象（伙伴主體）何在？(3) 有那些策略聯盟？將解決那些培訓上之問題？(4) 策略聯盟的方式、內容可能有那些？可行性如何？

孫委員本初：

- 一、本案研究重點之一為整合訓機構建立培訓策略聯盟之「模組」，或謂「模型」、「模式」，是以，必須先釐清策略聯盟之目的到底為何？
- 二、本研究計畫引述司徒達賢之看法，將策略聯盟模式區分為垂直式聯盟、水平式聯盟與不對稱聯盟 3 種，未來實際探討時到底選用那一種？抑或 3 種都做？
- 三、第 13 頁(背面)「圖 3 高階文官培訓策略聯盟架構示意圖」

之培訓機構，列有國家文官學院、公務人力中心、地方行政研習中心、北市公務人員訓練處等，建議增列「高雄市公務人員訓練處」，較為完備。

四、問卷調查、個案研究的對象或選擇，影響研究成果甚鉅，非常重要，務必小心謹慎。

五、研究方法擬採行「專家諮商會議」，惟對象都為國外人士，宜適度納入國內的專家學者，較為衡平。又研究經費是否足夠？

朱委員斌好：

一、教育或訓練機構擬建構策略聯盟，必須考量交易成本、資源依賴、知識、形象等，聯盟之建立究竟是基於何種目的，必須先釐清，建構後又有那些優勢？方能決定聯盟的對象。

二、舉高雄中山大學與台北長庚大學、香港中文大學聯盟開設EMBA為例，說明此策略聯盟架構兼顧兩岸、國際化、世界大學學術排名、台灣南北等優勢，始得以運作成效良好。爰建議了解現有培訓夥伴關係、定位、成效等？又可否據以評估未來聯盟對象？

三、採行「問卷調查法」研究方法之內容、對象或必要性各為何？另本研究計畫既關涉高階文官，「訪談法」之對象有無需要擴及地方行政研習中心？請考量。

彭委員富源：

一、建議強化研究動機的論述：有關研究動機的內容，僅短短兩行文字，似嫌不足，建議適度納入現狀檢討，研究始能有好的開始，擲地有聲。

二、「文獻探討」經本會培訓評鑑處檢視後，有5點請配合

修正，此部分提供書面意見：

- (一) 第 3 頁：下段「二、高階文官飛躍方案」應為「高階文官培訓飛躍方案」。第 2 行提及 100 年高階文官培訓對象擴及企業界一節，實質上，業自 99 年試辦訓練時，「管理發展訓練」已有納入非公務人員。
 - (二) 第 3 頁（背面）：建議將 100 年培訓內容改寫為「高階文官培訓飛躍方案」內容。
 - (三) 第 5 頁：有關「培訓方式」之「選派績優高階文官赴國外機關……研究或實習……，並厚植自我知能實力」一段，係屬飛躍方案之未來規劃之配套措施，並非現行之實質培訓內容，建議刪除。
 - (四) 第 5 頁（背面）：有關「訓後成效追蹤」後段「並針對取得結業證書之訓員……不定期辦理回流學習……維持訓練成效」一節，係屬飛躍方案「回流學習」之內容，非屬「成效追蹤」，建議刪除。
 - (五) 第 5 頁（背面）至第 6 頁：有關「飛躍方案國外研習」，所列國外研習人數統計表，因非屬績優人員出國研習，且與本案研究較無相關性，建議該段文字及表列均予刪除。
- 三、第 9 頁（背面）所舉策略聯盟研究個案，過於強調私部門，建議一併檢視其他國家高階文官以及國內國家文官學院、公務人力發展中心等訓練機構之策略聯盟作法，或請進一步檢視其成效，俾據以參據改善。
- 四、第 10 頁標題「三、我國政府訓練機關現況與問題」一節，似屬於文獻探討，且無法接續第 8 頁標題「四、策略聯盟」後面。又該段內容似宜放在標題「四」之（4）前面。
- 五、第 13 頁（背面）「圖 3 高階文官培訓策略聯盟架構示意圖」，

- 此一策略聯盟架構的說理性及排除其他選項的理由各為何？又未來運用此架構，相關面向採行必須有所據。
- 六、有關研究方法「專家諮商會議」部分，除國外學者外，建議納入國內學者及人事行政總處、本會相關人員。

林委員美滿（第三組張科長培倫代為表示意見）：

- 一、第 6 頁「國外經驗舉隅」僅就澳洲、韓國及美國之文官培訓制度加以說明，惟其涉及「策略聯盟」之制度建構或實務運作現況為何，似未見敘述，建議將論述方向聚焦於培訓策略聯盟相關文獻分析。
- 二、第 9 頁背面所提康師傅等策略聯盟研究案例，其與高階文官培訓策略聯盟關係為何？建請多列舉培訓策略聯盟之相關案例。
- 三、為期建立可行之高階文官培訓策略聯盟，建請配合本院所提委託研究需求，從下列法制、財務及執行等面向再加深研究。
 - (一)法制面：從公務人員訓練相關法規，探討建立策略聯盟在法制面有無問題，若有問題如何配合。
 - (二)財務面：研析政府預算分配如何作為、培訓費用如何分攤及如何有效整合資源節省訓練成本。
 - (三)執行面：
 1. 如何建立產官學界組織間長期合作關係，並結合各方優勢，規劃培訓策略目標、聯盟方式及合作方法。
 2. 如何有效促進實質資源與技術合作，提升訓練效能，例如：課程規劃、設備資源及行政配合等。

林委員水波：

補充兩點意見：

- 一、本研究主題關係策略聯盟之優質化，如能掌握訓練品質或提升研究效益，未來研究將更能切中需求。
- 二、第十三、第十四職等人員似可接受高階文官訓練，只是可以不同方式為之。另外美國聯邦政府之十四職等文官，其方式有些變化，通常係經由讀書會意見交流的方式，在相互討論、對話、分享經驗中，吸收新觀念，並培養整合、妥協與掌控問題情境等能力。

柯委員三吉：

高階文官培訓可以工作坊（workshop）方式進行。

黃研究主持人一峯、Dr .Prof. William Vocke, Jr 補充報告：對各委員意見綜合答覆及說明（略）。

決議：

- 一、各委員意見請研究主持人參酌。
- 二、研究專題相關配合事項，請研發會全力協助。

丙、臨時動議（無）

散會：12時10分

主 席 黃 雅 榜

發言 委員	發言內容	執行單位回應
黃委員 榮護	1. 據載本計畫的研究目的有 4 個，但報告內僅敘及 3 個，少了一個；又研究主題既謂為「策略聯盟」，且將著重於現階段高階文官培訓機構運作現況之探討，以及舉出飛躍方案的 3 個培訓類型，是以，研究目的要能具體說明我國高階文官培訓之意旨。	認同審查委員之意見，將會於期中報告予以更改。
	2. 就組織學理而言，「策略聯盟」與資源依賴理論相關，亦即為確保稀有、寶貴等資源所採取的相關行動。本計畫擬以台灣訓練品質計分卡來論述策略聯盟之建構，目的為何？因 TTQS 的目的在於提升品質，本研究若是基於此一目的，尚稱妥適。	謝謝委員指教。
	3. TTQS 實務上遭遇了一些困難，目前高階文官培訓課程、內容執行已有一段時間，堪稱穩定，以此為基礎來進行策略聯盟，是否合適？實難以預料，且採行 TTQS 恐須配合修正相關法制及高階文官培訓運作現狀。	謝謝委員指教。
	4. 國家文官學院與政治大學合辦之部分高階文官培訓課程，似已具策略聯盟之意涵，其實際辦理情形為何？宜深入探討。又目前國家文官學院和公務人力發展中心所辦之高階文官訓練，在資源運用、課程設計等各方面，是否已與聯盟單位將「策略」的概念置入呢？	謝謝委員指教。將會參酌委員意見，納入期中報告。
	5. 政府和學界對高階文官培訓之期望為何？宜釐清並做需求評估後，才能決定策略聯盟的形式。高階文官培訓需求面向多元，要掌握重點、意涵，且必須與學術單位多配合，而非側重於企業界。	謝謝委員指教。
林委員 水波	1. 本研究將反省、檢討我國高階文官培訓之限制，但此並無助於未來策略聯盟的形成與建立。	認同審查委員之意見。
	2. 飛躍方案為我國目前推動的高階文官培訓，不過建構「策略聯盟」乃係組織問題，是以，本研究式可運用公共計劃管理與評估來探討飛躍方案，應可以瞭解制度或結構究竟有哪些問題？	將會針對委員意見加以深入探討。
	3. 本研究將探討先進國家高階文官培訓策略聯盟的發展情形，為相關制度的參採，切勿盲目移植，必須考量不同國家之細絡、情境等，且做前瞻性評估，方可知制度是否移植。	將會針對委員意見加以深入探討。

	<p>4. 請研究團隊特別注意策略聯盟的建立，必須考量策略夥伴生命週期的概念，瞭解夥伴關係的發展期程，才能夠精緻、具體地規劃內容。</p>	<p>謝謝委員之意見，將會針對委員意見加強論述。</p>
	<p>5. 期初報告所舉私部門的案例研究，似無助公部門策略聯盟的建立，畢竟公、私體系不同，在選擇個案分析時，務必小心謹慎。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>6. 建構公部門培訓策略聯盟後，要注意形式化問題，避免圖有策略聯盟之名而無實質效益，又公部門與學校合作聯盟，成效恐較大。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>7. 本計畫係研究培訓機構的策略聯盟亦提，而非訓練品質提升問題，故宜著重組織結構缺失的探討。</p>	<p>認同審查委員之意見，將會在期中報告內加以論述。</p>
	<p>8. 本研究主題關係策略聯盟之優質化，如能掌握訓練品質或提升研究效益，未來研究將更能切中需求。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>9. 第十三、第十四職等人員似可接受高階文官訓練，只是可以不同方式為之。另外美國聯邦政府之十四職等文官，其方式有些變化，通常祥、經由讀書會意見交流的方式，在相互討論、對話、分享經驗中，吸收新觀念，並培養整合、妥協與掌控問題情境等能力。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>
<p>翁委員 興利</p>	<p>1. 贊同前面兩位委員的看法，本計畫頗具研究價值，但研究主題宜適度限縮，或可僅針對特殊需求、目的即可，例如：先從目前訓練機構的優缺點、特色來著手，再進行策略聯盟方式的探討。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>2. 建議找一個明確的 Program 聚焦研究，如近年來迫切需要瞭解的「全球化議題，當資訊、資金、人才在全世界快速的流動，其對決策情境所帶來的可能影響……等等。目前飛躍方案有關全球化議題課程似乎太少，僅有「全球視野」一門課，且偏向概念性，如能針對此一議題，尋找適合的單位進行聯盟，側重在如何有效提升高階文官的全球化觀念與能力，則對我國高階文官培訓將更其有指標性意義。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>3. 目前國內類似策略聯盟的 EMBA 運作情形為何？究竟訓練成果，學員互動所建立的網絡關係，似比課程的實質效益更大，本研究亦可參考相關評估文獻檢討之。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>

	4. 簡任第十四職等人員列入 150 小時高階文官參訓對象的理由何在？知能不足？十四職等核心職能尚未準備完成？有無列入高階文官參訓對象之需要，頗值斟酌。除專題研討外，個人認為渠等似無須再接受高階文官培訓，重點應擺在第十至第十二職等人員。	謝謝委員指教。
柯委員 三吉	1. 本人曾在 2000 年接受行政院研考會委託進行公務人員訓練機構資源整合之研究，並彙整北、中、南地區訓練機構，惜嗣未出版，惟本研究已據以參採。	感謝委員熱心提供。
	2. 就本人參與過的國政班訓練經驗而言，該訓練班結業的學員，成為當時政府拔擢人才的主要來源，估計約有 7 成學員後來擔任政務官或國大代表，因此學員學習鬥志高昂。（該訓練班有部分學員來自企業界）	謝謝委員指教。
	3. 擬建立高階文官培訓策略聯盟模組，有幾項前提要注意： (1) 預算共同分攤，參與聯盟的單位要按一定比例負擔。 (2) 成立指導委員會有其必要，但無須太拘泥理論性，如何挑選成員須全面考量，要涵蓋企業界或國外人士。 (3) 第十四職等人員似不必參訓，惟可參與專題講座，與學員或講座進行對話。	謝謝委員指教。
	4. 行政院過去培訓策略聯盟太重視企業界的參與，建議未來師資部分，公部門仍應占 6-7 成，私部門占 3-4 成；學員部分，公部門占 7 成，私部門占 3 成。又邀請企業界人士的參訓，係考量延攬私部門人才，如若確有此考量，或許考試院下一步即須探討彈性用人議題。	謝謝委員指教。
	5. 「策略聯盟」並不同於「合作」在策略聯盟概念下，相關培訓人力、預算、設備等是相互支援、運用。	謝謝委員指教。
	6. 隨著科技發達及有於經費，培訓機構要充分利用電子科技，如與外國學者進行網路視訊、學員利用 ipad 等電子產品促進學習與分享等。	謝謝委員指教。
	7. 政府應將高階文官培訓學員列入陞遷的重要參考名單，以提升學員的學習意願。	謝謝委員指教。
	8. 高階文官培訓可以工作坊(workshop) 方式進行。	謝謝委員指教。
陳委員 得禹	1. 文獻探討部分，只見相關文獻之陳述，而未見有任何探討將來宜加上探討，以作為開展研究設計、研究論證及分析之基礎。	認同審查委員之意見。
	2. 本研究指出研究重點將在三方面： (1) 現階段(我國)高階文官培訓機構之運作現況為何？訓練內容為何？ (2) 各國高階文官培訓機構之運作情況為何？訓練內容為何？	遵照辦理，將會在期中報告補充相關論述。

	<p>(3)整合培訓機構建立培訓策略聯盟模組。 個人建議，重點中之重點宜置於第(3)點，在此方面多致力。而前兩點則為後作準備，尋求是先發，或為立論作依據。</p>	
	<p>3. 圖 3 高階文官培訓策略聯盟架構之形成，顯然是只以訓練過程為研究途徑。個人建議似可更放開視野角度，以求對培訓策略聯盟得到更有系統的、更完整的架構。</p>	<p>遵照辦理，將會 在期中報告補充 相關論述。</p>
	<p>4. 研究範圍與方法部分，未將研究範圍作一說明。而所五項，像研究方法而非研究途徑，故建議將「研究途徑」四字刪除。</p>	<p>認同審查委員之 意見。</p>
	<p>5. 問卷調查法所擬調查之對象為何?有關調查之內容架構大致如何?將如何進行?未見說明，無從表示意見。</p>	<p>遵照辦理，將會 在期中報告補充 相關論述。</p>
	<p>6. 關於「專家諮商會議」只考慮國外專家，不考慮國內的專家嗎?是否可更周延一點?</p>	<p>遵照辦理，將會 在期中報告補充 相關論述。</p>
	<p>7. 報告之第 10 頁正面「三、我國政府訓練機關現況與問題」此項，不知是歸屬那一層次?歸屬於「參」之標題下?而其後面的「四、五」又歸屬那一層次?而報告中亦「肆.....」之標題項目，建議予以釐清補正。</p>	<p>感謝委員不吝指 正。</p>
	<p>8. 研究的內容，建議多留意下列問題: (1)高階文官培訓發展的方向及策略何在? (2)策略聯盟的對象(伙伴主體)何在? (3)有那些策略聯盟?將解決那些培訓上之問題? (4)策略聯盟的方式、內容可能有那些?可行性如何?</p>	<p>認同審查委員之 意見。</p>
<p>孫委員 本初</p>	<p>1. 本案研究重點之一為整合訓機構建立培訓策略聯盟之「模組」，或謂「模型」、「模式」，是以，必須先釐清策略聯盟之目的到底為何?</p>	<p>謝謝委員之意 見，將會針對委 員意見加強論 述。</p>
	<p>2. 本研究計畫引述司徒達賢之看法，將策略聯盟模式區分為垂直式聯盟、水平式聯盟與不對稱聯盟 3 種，未來實際探討時到底選用那一種?抑或 3 種都做?</p>	<p>謝謝委員之意 見，將會針對委 員意見加強論 述。</p>
	<p>3. 第 13 頁(背面)「圖 3 高階文官培訓策略聯盟架構示意圖」之培訓機構，列有國家文官學院、公務人力中心、地方行政研習中心、北市公務人員訓練處等，建議增列「高雄市公務人員訓練處」較為完備。</p>	<p>認同審查委員之 意見。</p>

	<p>4. 問卷調查、個案研究的對象或選擇，影響研究成果甚鉅，非常重要，務必小心謹慎。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>
	<p>5. 研究方法擬採行「專家諮商會議」惟對象都為國外人士，宜適度納入國內的專家學者，較為衡平。又研究經費是否足夠?</p>	<p>謝謝委員之意見，將會針對委員意見加強論述。</p>
<p>朱委員 斌好</p>	<p>1. 教育或訓練機構擬建構策略聯盟，必須考量交易成本、資源依賴、知識、形象等，聯盟之建立究竟是基於何種目的，必須先釐清，建構後又有那些優勢?方能決定聯盟的對象。</p>	<p>謝謝委員之意見，將會針對委員意見加強論述。</p>
	<p>2. 舉高雄中山大學與台北長庚大學、香港中文大學聯盟開設EMBA 為例，說明此策略聯盟架構兼顧兩岸、國際化、世界大學學術排名、台灣南北等優勢，始得以運作成效良好。爰建議了解現有培訓夥伴關係、定位、成效等?又可否據以評估未來聯盟對象?</p>	<p>謝謝委員之意見，將會針對委員意見加強論述。</p>
	<p>3. 採行「問卷調查法」研究方法之內容、對象或必要性各為何?另本研究計畫既關涉高階文官，「訪談法」之對象有無需要擴及地方行政研習中心?請考量。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
<p>彭委員 富源</p>	<p>1. 建議強化研究動機的論述:有關研究動機的內容，僅短短兩行文字，似嫌不足，建議適度納入現狀檢討，研究始能有好的開始，擲地有聲。</p>	<p>認同審查委員之意見。</p>
	<p>2. 「文獻探討」經本會培訓評鑑處檢視後，有 5 點請配合修正，此部分提供書面意見:</p> <p>(1)第 3 頁:下段「二、高階文官飛躍方案」應為「高階文官培訓飛躍方案」。第 2 行提及 100 年高階文官培訓對象擴及企業界一節，實質上，業自 99 年試辦訓練時「管理發展訓練」已有納入非公務人員。</p> <p>(2)第 3 頁(背面):建議將 100 年培訓內容改寫為「高階文官培訓飛躍方案」內容。</p> <p>(3)第 5 頁:有關「培訓方式」之「選派績優高階文官赴國外機關.....研究或實習.....，並厚植自我知能實力」一段，係屬躍方案之未來規劃之配套措施，並非現行之實質培訓內容，建議刪除。</p> <p>(4)第 5 頁(背面):有關「訓後成效追蹤」後段「並針對取得結業證書之訓員.....不定期辦理回流學習.....維持訓練成效」一節，係屬飛躍方案「回流學習」之內容，非屬「成效追蹤」，建議刪除。</p>	<p>遵照辦理。</p>

	(5)第 5 頁(背面)至第 6 頁:有關「飛躍方案國外研習」所列國外研習人數統計表,因非屬績優人員出國研習,且與本案研究較無相關性,建議該段文字及表列均予刪除。	
	3. 第 9 頁(背面)所舉策略聯盟研究個案,過於強調私部門,建議一併檢視其他國家高階文官以及國內國家文官學院、公務人力發展中心等訓練機構之策略聯盟作法,或請進一步檢視其成效,俾據以參據改善。	遵照辦理。
	4. 第 10 頁標題「三、我國政府訓練機關現況與問題」一節,似屬於文獻探討,且無法接續第 8 頁標題「四、策略聯盟」後面。又該段內容似宜放在標題「四」之(4)前面。	遵照辦理。
	5. 第 13 頁(背面)「圖 3 高階文培訓策略聯盟架構示意圖」,此一策略聯盟架構的說理性及排除其他選項的理由各為何?又未來運用此架構,相關面向採行必須有所據。	謝謝委員指教。
	6. 有關研究方法「專家諮商會議」部分,除國外學者外,建議納入國內學者及人事行政總處、本會相關人員。	謝謝委員指教。
林委員 美滿 (第三組張科 長培倫 代為表 示意見)	1. 第 6 頁「國外經驗舉隅」僅就澳洲、韓國及美國之文官培訓制度加以說明,惟其涉及「策略聯盟」之制度建構或實務運作現況為何,似未見教述,建議將論述方向聚焦於培訓策略聯盟相關文獻分析。	謝謝委員指教。
	2. 第 9 頁背面所提康師傅等策略聯盟研究案例,其與高階文官培訓策略聯盟關係為何?建請多列舉培訓策略聯盟之相關案例。	謝謝委員指教。
	3. 為期建立可行之高階文官培訓策略聯盟,建請配合本院所提委託研究需求,從下列法制、財務及執行等面向再加深入研究。 (1)法制面:從公務人員訓練相關法規,探討建立策略聯盟在法制面有無問題,若有問題如何配合。 (2)財務面:研析政府預算分配如何作為、培訓費用如何分攤及如何有鼓整合資源節省訓練成本。 (3)執行面: a. 如何建立產官學界組織間長期合作關係,並結合各方優勢,規劃培訓策略目標、聯盟方式及合作方法。 b. 如何有效促進實質資源與技術合作,提升訓練效能,例如:課程規劃、設備資源及行政配合等。	認同審查委員之意見。

附錄七 期中報告審查會議紀錄執行情形

考試院 102 年度委託研究專題「高階文官培訓策略聯盟之研究」
期中報告審查會議紀錄

時 間：中華民國 102 年 10 月 8 日上午 10 時 45 分

地 點：本院傳賢樓 7 樓會議室

出席者：陳委員德禹、翁委員興利、柯委員三吉、孫委員本初、
朱委員斌妤、周委員秋玲、熊委員忠勇

列席者：黃研究主持人一峯、Dr .Prof. William Vocke, Jr

請假者：林委員水波、黃委員榮護、蘇委員彩足、彭委員富源

主 席：黃主任委員雅榜

紀錄：張培倫

甲、報告事項

主席致詞（略）

乙、討論事項

考試院 102 年度委託研究專題「高階文官培訓策略聯盟之研究」
期中報告，請討論。

黃研究主持人一峯簡報、Dr .Prof. William Vocke, Jr 補充
報告：

（略，詳期中報告及相關資料）

發言情形：

朱委員斌妤：

- 一、報告在文書編輯上有許多需要更正之處，例如：錯別字；
圖目錄有圖 2，卻無圖 1；第一章敘及研究目的有四，但
僅列出三項(第 2 頁)；文獻的年份，究以西元抑或民國
呈現，請予統一；「策略聯盟」英文應修正為「strategy
alliance」；內容中許多英文縮寫如 TASPAA，建議標示出
原文全文。
- 二、國內外訓練機構之問卷調查即將辦理，其問卷設計所需
具備之基本架構、對應目的、問卷對象與選擇要件及發

放份數等，均請事先妥善規劃並於期中報告中完整說明。

- 三、本報告專家座談分析部分，學員所提感想與建議，值得參考，可再予充實豐富，惟有些似與報告之整理分析有所出入，為免落差，解讀學員意見務請確實適切。另針對學員所提高階文官出國受訓是否需雇用口譯人員、課程設計未能配合考試院五項核心價值需求等問題，頗值探討，本報告可提供建言。

柯委員三吉：

- 一、本報告條理分明、架構清晰，惟報告第 20 頁有關策略聯盟的架構圖，該如何整合圖示各國內外訓練機關(構)之資源與運作，尚未見具體建議，仍請補充說明。
- 二、有關高階文官培訓飛躍方案，辦理 3 種班別訓練，並問卷調查參訓學員意見，建議就問卷結果進行比較分析，以作為改進相關課程與師資的參考。另建議師資應多元化，兼備老中青老師教學，讓學員汲取各年代新知識。
- 三、專家座談會學員反映之意見，仍請充實並予表列，以利查閱。
- 四、有鑑於日前白衫軍、黑衫軍抗議事件紛擾，深感我國高階文官面對相關狀況之應變能力不足，建議增列公民參與公共事務管理相關課程，以提升文官危機處理能力。
- 五、高階文官之培訓，可考量將檢察體系之檢察長、高等和最高法院庭長及警政高層等人員納入參訓，以拓展渠等視野，有助辦案能力之提升。

陳委員德禹：

- 一、報告第 2 頁提及本計畫研究目的有四，但僅列出三項，此問題，本人在期初會議時即指出，但迄今仍未訂正。
- 二、報告第 3 頁提及本計畫將以下列研究途徑為主要研究方

法，雖然此二個概念都與研究有關，但研究途徑與研究方法是不同的，事實上本報告所列舉者，都是研究方法，不是研究途徑，此在期初會議時已指出，但至今尚未修正。

- 三、本報告研究主題應著重在策略聯盟，包括本研究可能的策略聯盟方式、何種類型？未來可能發展的方向？國外經驗是屬於何種類型？又以何種類型居多？以上議題在本期中報告未能見到，冀望期末報告將之納入。
- 四、期中報告中，除錯別字外，有些文句表達上亦令人難懂，請全面審視改正。

孫委員本初：

有關專家焦點訪談及問卷設計部分，請增加信效度分析。又問卷調查因使用不同的統計方法而有不同的結論，須進行交叉分析，較為周妥。

翁委員興利：

- 一、本研究為調查目前文官培訓機構之國際合作現況，將進行問卷調查，倘發放對象僅有 100 餘個，建議全數作問卷調查，不需抽樣，俾以瞭解全部現況再加以分析。
- 二、據本報告所提專家座談會議共舉行 3 場次，分別邀請 11 位高階文官飛躍方案受訓員參與，以提供對現行高階文官培訓之見解及對本研究培訓策略聯盟之建議。爰請教為何邀請該 11 位學員進行訪談？標準為何？11 位學員意見是否足具代表性？信效度如何？以上均請於期末報告中補充說明。
- 三、前開訪談內容，所作整理分析，務必貼切精確，以符實際，爰前置作業之資料蒐集，至為重要，併請參考先前各位老師所提建議。

黃主任委員雅榜：

本院每年提出研究專題，委託學者專家進行研究，研究報告均須提報院會。基於學術自主考量，考試委員對報告理論部分多予尊重；惟仍希望報告內容均能維持一定品質。爰請研究團隊秉持嚴謹態度完成研究報告，務期文句通順、結構清晰及避免錯別字。

周委員秋玲：

報告第 18 頁所提國內公部門培訓機關規劃辦理策略聯盟之現況，似乎著重於國家文官學院辦理情形，其中公務人力發展中心辦理部分，僅提及該中心承辦國際講座一項，惟據瞭解，該中心長期與世新大學合作開辦訓練課程，爰請研究團隊斟酌納入期末報告說明。

熊委員忠勇：

- 一、鑑於行政院與考試院對於辦理高階文官培訓職權，曾有過意見不一致的情形，未來問卷訪談對象，建議針對公務人力發展中心、地方研習中心、北高兩市等主要訓練機構，進行深度訪談，以深入瞭解其想法，作為本院政策參考。
- 二、有關翁委員興利所提僅專訪 11 位學員之代表性問題，據瞭解 102 年度高階文官培訓飛躍方案訓練將於 11 月間舉行成果發表會，研究團隊可接洽保訓會屆時邀訪參訓學員，以充實學員意見並增代表性。

彭委員富源（書面意見）：

保訓會培訓評鑑處檢視報告後，提供以下五點意見供參：

- 一、報告第 2 頁提及決策發展訓練誤植為「決策(策略)發展訓練」，建請修正以求用語統一。
- 二、有關「高階文官培訓飛躍方案」參訓人數統計，99 年至 101 年參訓人數計有 163 位學員，99 年至 102 年參訓人

數計有 219 位學員參訓，建請於第 22 頁第 3 章第 1 節更正正確之參訓人數。

三、有關「高階文官培訓飛躍方案」102 年訓練國外研習規劃，領導發展訓練係於 102 年 9 月 6 日至 9 月 22 日前往美國聯邦行政主管研究院，建請更正第 23 頁表 3-1 內容。

四、有關「高階文官培訓飛躍方案」102 年訓練課程列有「性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約 (CEDAW)」課程，講座為王律師如玄，建請於第 25 頁第 3 章第 2 節訓練內容表 3-2、表 3-3 及表 3-4 中列入分析。

五、建議該研究在進行策略聯盟分析時，除考量如何整合國內主要培訓機關訓練資源外，亦需考量各培訓機關擁有的訓練資源與機關位階，始能達成有效的策略聯盟。

黃研究主持人一峯、Dr .Prof. William Vocke, Jr 補充報告：對各委員意見綜合答覆及說明（略）。

決議：

一、各委員意見請研究主持人參酌，並請研究團隊依限完成期末報告，俾便辦理後續經費核銷事宜。

二、研究專題相關配合事項，請研發會全力協助。

丙、臨時動議（無）

散會：中午 12 時 5 分

主席 黃 雅 榜

發言委員	發言內容	執行單位回應
朱委員斌好	1. 報告在文書編輯上有許多需要更正之處，例如：錯別字；圖目錄有圖 2，卻無圖 1；第一章敘及研究目的有四，但僅列出三項(第 2 頁)；文獻的年份，究以西元抑或民國呈現，請予統一；「策略聯盟」英文應修正為「strategy alliance」；內容中許多英文縮寫如 TASPAA，建議標示出原文全文。	遵照辦理
	2. 國內外訓練機構之問卷調查即將辦理，其問卷設計所需具備之基本架構、對應目的、問卷對象與選擇要件及發放份數等，均請事先妥善規劃並於期中報告中完整說明。	將會再結案報告補足說明，謝謝
	3. 本報告專家座談分析部分，學員所提感想與建議，值得參考，可再予充實豐富，惟有些似與報告之整理分析有所出入，為免落差，解讀學員意見務請確實適切。另針對學員所提高階文官出國受訓是否需雇用口譯人員、課程設計未能配合考試院五項核心價值需求等問題，頗值探討，本報告可提供建言。	會後將會針對焦點座談分析補足逐字稿，並重新整理。
柯委員三吉	1. 本報告條理分明、架構清晰，惟報告第 20 頁有關策略聯盟的架構圖，該如何整合圖示各國內外訓練機關(構)之資源與運作，尚未見具體建議，仍請補充說明。	謝謝委員指教
	2. 有關高階文官培訓飛躍方案，辦理 3 種班別訓練，並問卷調查參訓學員意見，建議就問卷結果進行比較分析，以作為改進相關課程與師資的參考。另建議師資應多元化，兼備老中青老師教學，讓學員汲取各年代新知識。	謝謝委員指教
	3. 專家座談會學員反映之意見，仍請充實並予表列，以利查閱。	會後將會針對焦點座談分析重新整理。
	4. 有鑑於日前白衫軍、黑衫軍抗議事件紛擾，深感我國高階文官面對相關狀況之應變能力不足，建議增列公民參與公共事務管理相關課程，以提升文官危機處理能力。	謝謝委員指教，將會視報告結構，加入委員意見。
	5. 高階文官之培訓，可考量將檢察體系之檢察長、高等和最高法院庭長及警政高層等人員納入參訓，以拓展渠等視野，有助辦案能力之提升。	謝謝委員指教，將會視報告結構，加入委員意見。
陳委員德禹	1. 報告第 2 頁提及本計畫研究目的有四，但僅列出三項，此問題，本人在期初會議時即指出，但迄今仍未訂正。	遵照辦理，會立即更正。
	2. 報告第 3 頁提及本計畫將以下列研究途徑為主要研究方法，雖然此二個概念都與研究有關，但研	遵照辦理，會立即更正。

	究途徑與研究方法是不同的，事實上本報告所列舉者，都是研究方法，不是研究途徑，此在期初會議時已指出，但至今尚未修正。	
	3. 本報告研究主題應著重在策略聯盟，包括本研究可能的策略聯盟方式、何種類型？未來可能發展的方向？國外經驗是屬於何種類型？又以何種類型居多？以上議題在本期中報告未能見到，冀望期末報告將之納入。	將會針對高階文官文獻部分重新審視。
	4. 期中報告中，除錯別字外，有些文句表達上亦令人難懂，請全面審視改正。	遵照辦理。
孫委員本初	有關專家焦點訪談及問卷設計部分，請增加信效度分析。又問卷調查因使用不同的統計方法而有不同的結論，須進行交叉分析，較為周妥。	謝謝委員指教，將會視報告結構，加入委員意見。
翁委員興利	1. 本研究為調查目前文官培訓機構之國際合作現況，將進行問卷調查，倘發放對象僅有 100 餘個，建議全數作問卷調查，不需抽樣，俾以瞭解全部現況再加以分析。	謝謝委員指教。
	2. 據本報告所提專家座談會議共舉行 3 場次，分別邀請 11 位高階文官飛躍方案受訓員參與，以提供對現行高階文官培訓之見解及對本研究培訓策略聯盟之建議。爰請教為何邀請該 11 位學員進行訪談？標準為何？11 位學員意見是否足具代表性？信效度如何？以上均請於期末報告中補充說明。	遵照辦理。
	3. 前開訪談內容，所作整理分析，務必貼切精確，以符實際，爰前置作業之資料蒐集，至為重要，併請參考先前各位老師所提建議。	會後將會針對焦點座談分析重新整理。
黃主任委員 雅榜	本院每年提出研究專題，委託學者專家進行研究，研究報告均須提報院會。基於學術自主考量，考試委員對報告理論部分多予尊重；惟仍希望報告內容均能維持一定品質。爰請研究團隊秉持嚴謹態度完成研究報告，務期文句通順、結構清礎及避免錯別字。	遵照辦理。
周委員秋玲	報告第 18 頁所提國內公部門培訓機關規劃辦理策略聯盟之現況，似乎著重於國家文官學院辦理情形，其中公務人力發展中心辦理部分，僅提及該中心承辦國際講座一項，惟據瞭解，該中心長期與世新大學合作開辦訓練課程，爰請研究團隊斟酌納入期末報告說明。	謝謝委員指教，將會視報告結構，加入委員意見。
熊委員忠勇	1. 鑑於行政院與考試院對於辦理高階文官培訓職權，曾有過意見不一致的情形，未來問卷訪談對象，建議針對公務人力發展中心、地方研習中心、北高兩市等主要訓練機構，進行深度訪談，以深入瞭解其想法，作為本院政策參考。	謝謝委員指教，將會視報告結構，加入委員意見。

	2. 有關翁委員興利所提僅專訪 11 位學員之代表性問題，據瞭解 102 年度高階文官培訓飛躍方案訓練將於 11 月間舉行成果發表會，研究團隊可接洽保訓會屆時邀訪參訓學員，以充實學員意見並增代表性。	遵照辦理。
彭委員富源 (書面意見)	1. 報告第 2 頁提及決策發展訓練誤植為「決策(策略)發展訓練」，建請修正以求用語統一。	遵照辦理。將於會後予以更正。
	2. 有關「高階文官培訓飛躍方案」參訓人數統計，99 年至 101 年參訓人數計有 163 位學員，99 年至 102 年參訓人數計有 219 位學員參訓，建請於第 22 頁第 3 章第 1 節更正正確之參訓人數。	遵照辦理。將於會後予以更正。
	3. 有關「高階文官培訓飛躍方案」102 年訓練國外研習規劃，領導發展訓練係於 102 年 9 月 6 日至 9 月 22 日前往美國聯邦行政主管研究院，建請更正第 23 頁表 3-1 內容。	遵照辦理。將於會後予以更正。
	4. 有關「高階文官培訓飛躍方案」102 年訓練課程列有「性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約 (CEDAW)」課程，講座為王律師如玄，建請於第 25 頁第 3 章第 2 節訓練內容表 3-2、表 3-3 及表 3-4 中列入分析。	遵照辦理。將於會後予以更正。
	5. 建議該研究在進行策略聯盟分析時，除考量如何整合國內主要培訓機關訓練資源外，亦需考量各培訓機關擁有的訓練資源與機關位階，始能達成有效的策略聯盟。	遵照辦理。將於會後予以更正。

附錄八 期末報告審查會議紀錄執行情形

考試院 102 年度委託研究專題「高階文官培訓策略聯盟之研究」
期末報告審查會議紀錄

時 間：中華民國 102 年 12 月 20 日上午 10 時 45 分

地 點：本院傳賢樓 7 樓會議室

出席者：陳委員德禹、翁委員興利、林委員水波、孫委員本初、
黃委員榮護、蘇委員彩足、彭委員富源

列席者：黃研究主持人一峯

請假者：朱委員斌好

主 席：黃主任委員雅榜

紀錄：張培倫

甲、報告事項

主席致詞（略）

乙、討論事項

考試院 102 年度委託研究專題「高階文官培訓策略聯盟之研究」
期末報告，請討論。

黃研究主持人一峯簡報：（略，詳期末報告相關資料）

發言情形：

黃委員榮護：

報告第 69 頁第五章結論與建議部分，提供意見如下：

- 一、有關高階文官培訓分析建議文內，提及「如何提升人才價值」一節，所指人才，就高階文官培訓之對象與範圍為何？有無訓練優先順序？基於目前政府財政困難考量，倘先建立核心參考標竿，依相關指標循序培訓，在有限的經費下，較能發揮訓練效益。
- 二、有關課程結構以專精度替代廣度一節，本人認為選派受訓人員以專精度替代廣度，更為重要。按機關(構)派員出國概分為業務考察與人員培訓兩種情況，尤其參與國外

訓練費用頗高，選派參訓人員，務須考量其語文、專業及適應能力，是否能接受不同課程設計並汲取進步。因此，就訓練而言，建議國家文官學院應有系統且長期連貫的專精培訓所屬高階文官，提升其知識與能力，俾期將學習成果轉化回饋於工作中，實有助我國文官培訓技術與體系運作之精進。

林委員水波：

- 一、本報告所提國外策略聯盟對象，均屬美國培訓單位，未見敘及與我國文化接近之日本、新加坡方面之合作，亦請提供參考。
- 二、赴國外訓練耗費大，並易衍生訓練旅行化、訓練參觀化問題，特提請本研究注意避免。
- 三、策略聯盟是合作夥伴關係，以平等互惠為原則，我方應先確認要培訓何種屬性的學員，課程設計是否符合學員需求等條件後，再據以選擇策略聯盟的對象。
- 四、進行國外培訓策略聯盟，合作事項並非照單全收，可評估選擇適用於國內可行的方案，並於簽約條款加以註明。
- 五、報告所附焦點座談會逐字稿，過於冗長，座談內容建議就重點摘要，較為明確；另附英文資料，亦請譯為中文，較利閱讀參用。

蘇委員彩足：

- 一、本研究重點有三，第一項有關現階段高階文官培訓機構之運作現況及訓練內容為何一節，從報告目錄查知，上開內容係分置於「第二章 文獻回顧」之「第三節 我國公務人員訓練現況與檢討」，以及「第三章 現況分析」等二章說明，有些零散，建議合併為一章敘述，較為完整。又報告提及國家文官學院、公務人力發展中心及地

方行政研習中心，近年來推動策略聯盟情形，惟就公務人力發展中心說明部分顯有不足，且資料呈現方式不一，故建議補強並統整一致。

- 二、研究重點二，有關目前國內各培訓機構之策略聯盟運作情況一節，從報告第 33 頁至第 37 頁瞭解，尚包括台電、中華電信，甚至台北市政府公務人員訓練處之實施對象以台北市民為主等訓練，似與本研究以高階文官培訓為主題，有所出入，請予說明。
- 三、研究重點三，有關如何整合培訓機構，並建立培訓策略聯盟模組一節，查本報告提出 6 項策略聯盟篩選準則，並推薦 5 個國外策略聯盟單位，但為何僅為美國培訓單位？其他國家未被推薦？為何推薦這 5 個機構？建議列表依該 6 項策略進行比較分析。
- 四、本研究針對中華民國訓練協會團體會員進行策略聯盟問卷調查，惟未見問卷發放及回收份數，亦無相關回收率、平均值等基本統計分析，均請予以補充分析。
- 五、本研究業蒐集培訓單位、受訓學員意見，忽略合作過的夥伴(如國內各大學和企業)的意見，建議予以補充納入，較為完備。
- 六、高階文官出國培訓，可拓展其國際視野與經驗，有其必要性，能打破「哈佛必然最佳」的迷思，是件好事。出國培訓宜避免太多教室內的講授性課程，建議多安排走動式教學、主題參訪和深入的討論，較有實質效益。
- 七、報告附錄 8、9、10、11 的編排方式，與一般作法不同，建請斟酌考量調整。

翁委員興利：

- 一、基於國內各訓練機構培訓課程所聘師資來源差異不大，為求突破，可針對國外培訓機構進行策略聯盟著有成效

者，進行個案分析，探討其如何進行策略聯盟，以供本研究參考。

- 二、簡單的策略聯盟架構，大致分為設計、執行及評估 3 個面向，各訓練機構就 3 個面向各有所長，可以分工合作，截長補短。又上開架構可以圖示呈現，並再細分工作項目如訓練課程、訓練地圖、設備師資...等等，可就不同類型加以組合並予分析。

陳委員德禹：

- 一、讀此研究報告，顯見研究過程甚為認真用心，不計成本付出，令人欽佩。尤其詳細推薦美國 5 個可以作為我國高階文官培訓之策略聯盟對象，是很可貴的資訊。
- 二、本研究尤其側重於國外訓練執行的部分，如此一來，就使本專題研究的主題，相當被縮小，以致未能更周延的思考研議。
- 三、個人感到有一點失望的是：本研究結果未能為我國高階文官培訓策略聯盟之途徑、方式，提出一個有系統的架構，以及未來可採行的可能方向、國內外策略聯盟之可能對象。
- 四、本報告於首頁即說：本研究重點有三，其中第三點是如何整合培訓機構，並建立培訓策略聯盟模組，但就研究報告觀之，此一重點似未有效完成，建議儘可能再作補充。
- 五、本研究之主題在於「策略聯盟」，但研究報告內容，似乎不能緊扣聚焦於主題，對策略聯盟著墨不多。

孫委員本初：

- 一、本研究可朝如何將訓練知識累積、轉化及分享等面向深入分析。
- 二、本研究應聚焦於策略聯盟，並依據受訓人員的選擇，決

定國內外策略聯盟對象。

三、問卷調查的發放、回收份數及相關統計分析，請予補充。

彭委員富源：

一、報告第 1 頁提出本研究有 3 個重點，是為本研究重要參據，爰報告第五章之結論與建議，建請就上開 3 個研究重點予以直接、具體的回應。

二、國內外策略聯盟對象擇定後，又該如何運作？建請提供合作模式參考。

三、另本會培訓評鑑處檢視報告後，提供書面意見如下：

(一) 有關第五章結論與建議部分 (第 75-76 頁)：建議未來高階文官訓練在國內、外的培訓機構之選擇上，首重符合考試院文官培訓之需求，其次根據焦點座談與問卷分析可發現培訓單位之師資、課程及聲望，均是相當重要之影響因素，因此在策略夥伴之選取上，需有一定之標準。惟報告中未針對國內策略聯盟夥伴之選擇標準進一步說明。

(二) 研究報告第 8 頁表 2-1 引用之「高階文官培訓內容」似與現況有所出入，建請依考試院民國 101 年 1 月 20 日發布之「高階文官培訓飛躍方案」相關內容予以更新調整。

(三) 研究報告第 22 頁至 29 頁第三章第二訓練內容(表 3-2~表 3-11)，有關「高階文官培訓飛躍方案」各班之訓練課程與師資分析表授課師資部分，均將大專校院之教授歸納為公部門，似與一般實務區分為「公部門、私部門及學術界」之作法有所不同，建請參酌修正，以避免影響後續相關資料之解讀與分析建議。

(四) 第 22 頁表 3-3「2012 年管理發展訓練課程與師資分析」中「性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約」課

程(含授課師資)應置放於第 22 頁表 3-2，且日期應為 7 月 16 日(係 3 班合堂上課之課程)；此外除管理發展訓練之分析資料彙整至 2010 年外，其餘 2 個班之分析資料均僅彙整至 2011 年，亦建請一併修正與更新。

(五) 報告內文中有關美國聯邦行政主管研究院(FEI)之中文翻譯前後不一，建請統稱為美國聯邦行政主管研究院。

四、其餘文字修正，會後提供研究團隊修正。

熊委員忠勇（第三組卞科長亞珍代為表示意見）：

- 一、報告第四章第一節有關焦點團體座談內容分析部分，其呈現方式似較紛雜，其中「八、焦點座談建議統整」內容，與一至七點幾乎相同，似可酌予調整。
- 二、如同蘇教授建議，本研究案發出及回收之問卷份數建請敘明。
- 三、調查問卷以單位培訓人數成長率分 5 個區間選項供受訪者選填，惟報告第 56 頁有關問卷基本資料分析述及：「整體而言，相關單位的培訓人數仍是成長的(負成長占 19.2%)」，其論述依據為何？建請補充說明。
- 四、報告尚有部分錯別字及誤植情形，會後將提供研究團隊參酌。

黃委員新維（書面意見）：

本報告第 42 頁內指陳：「……國政班那邊提到說可能的三頭主義或者是本位主義，當然是在所難免，不過他們的在職訓練的意味比較濃，政策操作方面比較濃，但是在多元化跟廣度方面還有未來性方面其實是遠不如考試院保訓會這邊……」一節，查行政院為培訓高階領導決策人才，自 97 年起規劃辦理「國家政務研究班」（迄今已辦理 7 期），並依不同施政導向及培訓需求調整相關課程，復為增進是類人員對國家政經發展趨勢，並強化政策分析及思辯能力，更於 101 年起導入

「政策管理」相關課程，並結合「國家政務」、「與當前社會問題、價值及趨勢相關之專題演講」、「個案教學」及「分組研討」等課程，多元且有系統增強高階文官政策分析與管理相關知能及提升參訓人員政策論述之能力，與考試院辦理之高階公務人員訓練側重「高階文官核心職能」之培養，顯有區隔，爰上開指陳事項似有偏頗，建議依實情酌予調整文字內容。

黃研究主持人一峯補充報告：對各委員意見綜合答覆及說明（略）。

決議：

- 一、各委員意見請研究主持人參酌。
- 二、本研究報告內容、撰寫方式及印製格式等，請研究團隊依「考試院委託研究作業要點」規定辦理，並請於 102 年 12 月 31 日（星期二）前檢送書面成果報告 3 份，全文電子檔及光碟片 1 片到院。

丙、臨時動議（無）

散會：中午 12 時 10 分

主席 黃 雅 榜

發言委員	發言內容	執行單位回應
黃委員榮護	<p>報告第 69 頁第五章結論與建議部分，提供意見如下：</p> <p>1. 有關高階文官培訓分析建議文內，提及「如何提升人才價值」一節，所指人才，就高階文官培訓之對象與範圍為何？有無訓練優先順序？基於目前政府財政困難考量，倘先建立核心參考標竿，依相關指標循序培訓，在有限的經費下，較能發揮訓練效益。</p>	<p>將會參酌委員意見加以補充論述。</p>
	<p>2. 有關課程結構以專精度替代廣度一節，本人認為選派受訓人員以專精度替代廣度，更為重要。按機關(構)派員出國概分為業務考察與人員培訓兩種情況，尤其參與國外訓練費用頗高，選派參訓人員，務須考量其語文、專業及適應能力，是否能接受不同課程設計並汲取進步。因此，就訓練而言，建議國家文官學院應有系統且長期連貫的專精培訓所屬高階文官，提升其知識與能力，俾期將學習成果轉化回饋於工作中，實有助我國文官培訓技術與體系運作之精進。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
林委員水波	<p>1. 本報告所提國外策略聯盟對象，均屬美國培訓單位，未見敘及與我國文化接近之日本、新加坡方面之合作，亦請提供參考。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>2. 赴國外訓練耗費大，並易衍生訓練旅行化、訓練參觀化問題，特提請本研究注意避免。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>3. 策略聯盟是合作夥伴關係，以平等互惠為原則，我方應先確認要培訓何種屬性的學員，課程設計是否符合學員需求等條件後，再據以選擇策略聯盟的對象。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>4. 進行國外培訓策略聯盟，合作事項並非照單全收，可評估選擇適用於國內可行的方案，並於簽約條款加以註明。</p>	<p>將會參酌委員意見，加以補充論述。</p>
	<p>5. 報告所附焦點座談會逐字稿，過於冗長，座談內容建議就重點摘要，較為明確；另附英文資料，亦請譯為中文，較利閱讀參用。</p>	<p>將會針對焦點座談部分做修訂，謝謝委員指教。</p>
蘇委員彩足	<p>1. 本研究重點有三，第一項有關現階段高階文官培訓機構之運作現況及訓練內容為何一節，從報告目錄查知，上開內容係分置於「第二章 文獻回顧」之「第三節 我</p>	<p>謝委員指教，將會在結案報告內修訂。</p>

	<p>國公務人員訓練現況與檢討」，以及「第三章 現況分析」等二章說明，有些零散，建議合併為一章敘述，較為完整。又報告提及國家文官學院、公務人力發展中心及地方行政研習中心，近年來推動策略聯盟情形，惟就公務人力發展中心說明部分顯有不足，且資料呈現方式不一，故建議補強並統整一致。</p>	
	<p>2. 研究重點二，有關目前國內各培訓機構之策略聯盟運作情況一節，從報告第 33 頁至第 37 頁瞭解，尚包括台電、中華電信，甚至台北市政府公務人員訓練處之實施對象以台北市民為主等訓練，似與本研究以高階文官培訓為主題，有所出入，請予說明。</p>	<p>謝謝委員指教。將在結案報告內參酌委員意見，修訂結案報告。</p>
	<p>3. 研究重點三，有關如何整合培訓機構，並建立培訓策略聯盟模組一節，查本報告提出 6 項策略聯盟篩選準則，並推薦 5 個國外策略聯盟單位，但為何僅為美國培訓單位？其他國家未被推薦？為何推薦這 5 個機構？建議列表依該 6 項策略進行比較分析。</p>	<p>謝謝委員指教，將會在結案報告內修訂。</p>
	<p>4. 本研究針對中華民國訓練協會團體會員進行策略聯盟問卷調查，惟未見問卷發放及回收份數，亦無相關回收率、平均值等基本統計分析，均請予以補充分析。</p>	<p>謝謝委員指教，將會在結案報告內修訂。</p>
	<p>5. 本研究業蒐集培訓單位、受訓學員意見，忽略合作過的夥伴(如國內各大學和企業)的意見，建議予以補充納入，較為完備。</p>	<p>謝謝委員指教，將會在結案報告內修訂。</p>
	<p>6. 高階文官出國培訓，可拓展其國際視野與經驗，有其必要性，能打破「哈佛必然最佳」的迷思，是件好事。出國培訓宜避免太多教室內的講授性課程，建議多安排走動式教學、主題參訪和深入的討論，較有實質效益。</p>	<p>謝謝委員指教。</p>
	<p>7. 報告附錄 8、9、10、11 的編排方式，與一般作法不同，建請斟酌考量調整。</p>	<p>遵照辦理</p>
翁委員興利	<p>1. 基於國內各訓練機構培訓課程所聘師資來源差異不大，為求突破，可針對國外培訓機構進行策略聯盟著有成效者，進行個案分析，探討其如何進行策略聯盟，以供本研究參考。</p>	<p>謝謝委員指教。將在結案報告內參酌委員意見，修訂結案報告。</p>
	<p>2. 簡單的策略聯盟架構，大致分為設計、執</p>	<p>謝謝委員指教。</p>

	行及評估 3 個面向，各訓練機構就 3 個面向各有所長，可以分工合作，截長補短。又上開架構可以圖示呈現，並再細分工作項目如訓練課程、訓練地圖、設備師資…等等，可就不同類型加以組合並予分析。	
陳委員德禹	1. 讀此研究報告，顯見研究過程甚為認真用心，不計成本付出，令人欽佩。尤其詳細推薦美國 5 個可以作為我國高階文官培訓之策略聯盟對象，是很可貴的資訊。	謝謝委員指教。
	2. 本研究尤其側重於國外訓練執行的部分，如此一來，就使本專題研究的主題，相當被縮小，以致未能更周延的思考研議。	謝謝委員指教。
	3. 個人感到有一點失望的是：本研究結果未能為我國高階文官培訓策略聯盟之途徑、方式，提出一個有系統的架構，以及未來可採行的可能方向、國內外策略聯盟之可能對象。	遵照辦理。將在結案報告內加以補充論述。
	4. 本報告於首頁即說：本研究重點有三，其中第三點是如何整合培訓機構，並建立培訓策略聯盟模組，但就研究報告觀之，此一重點似未有效完成，建議儘可能再作補充。	謝謝委員指教。
	5. 本研究之主題在於「策略聯盟」，但研究報告內容，似乎不能緊扣聚焦於主題，對策略聯盟著墨不多。	遵照辦理。將在結案報告內加以補充論述。
孫委員本初	1. 本研究可朝如何將訓練知識累積、轉化及分享等面向深入分析。	謝謝委員指教。
	2. 本研究應聚焦於策略聯盟，並依據受訓人員的選擇，決定國內外策略聯盟對象。	謝謝委員指教。
	3. 問卷調查的發放、回收份數及相關統計分析，請予補充。	將於結案報告內加加以補充論述。
彭委員富源	1. 報告第 1 頁提出本研究有 3 個重點，是為本研究重要參據，爰報告第五章之結論與建議，建請就上開 3 個研究重點予以直接、具體的回應。	遵照辦理。將在結案報告內加以補強。
	2. 國內外策略聯盟對象擇定後，又該如何運作？建請提供合作模式參考。	將在結案報告內加以補充論述。
	3. 另本會培訓評鑑處檢視報告後，提供書面意見如下： (1) 有關第五章結論與建議部分（第 75-76 頁）：建議未來高階文官訓練在國內、外的培訓機構之選擇上，首重符合考試院文官培訓之需求	遵照辦理。

	<p>，其次根據焦點座談與問卷分析可發現培訓單位之師資、課程及聲望，均是相當重要之影響因素，因此在策略夥伴之選取上，需有一定之標準。惟報告中未針對國內策略聯盟夥伴之選擇標準進一步說明。</p> <p>(2) 研究報告第 8 頁表 2-1 引用之「高階文官培訓內容」似與現況有所出入，建請依考試院民國 101 年 1 月 20 日發布之「高階文官培訓飛躍方案」相關內容予以更新調整。</p> <p>(3) 研究報告第 22 頁至 29 頁第三章第二訓練內容(表 3-2~表 3-11)，有關「高階文官培訓飛躍方案」各班之訓練課程與師資分析表授課師資部分，均將大專校院之教授歸納為公部門，似與一般實務區分為「公部門、私部門及學術界」之作法有所不同，建請參酌修正，以避免影響後續相關資料之解讀與分析建議。</p> <p>(4) 第 22 頁表 3-3 「2012 年管理發展訓練課程與師資分析」中「性別平等及消除對婦女一切形式歧視公約」課程(含授課師資)應置放於第 22 頁表 3-2，且日期應為 7 月 16 日(係 3 班合堂上課之課程)；此外除管理發展訓練之分析資料彙整至 2010 年外，其餘 2 個班之分析資料均僅彙整至 2011 年，亦建請一併修正與更新。</p> <p>(5) 報告內文中有關美國聯邦行政主管研究院(FEI)之中文翻譯前後不一，建請統稱為美國聯邦行政主管研究院。</p>	
	<p>4. 其餘文字修正，會後提供研究團隊修正。</p>	<p>遵照辦理。</p>
<p>熊委員忠勇(第三組卞科長亞珍代為表示意見)</p>	<p>1. 報告第四章第一節有關焦點團體座談內容分析部分，其呈現方式似較紛雜，其中「八、焦點座談建議統整」內容，與一至七點幾乎相同，似可酌予調整。</p>	<p>遵照辦理。</p>
	<p>2. 如同蘇教授建議，本研究案發出及回收之問卷份數建請敘明。</p>	<p>遵照辦理。</p>
	<p>3. 調查問卷以單位培訓人數成長率分 5 個區間選項供受訪者選填，惟報告第 56 頁有關問卷基本資料分析述及：「整體而</p>	<p>遵照辦理。</p>

	<p>言，相關單位的培訓人數仍是成長的(負成長占 19.2%)」，其論述依據為何？建請補充說明。</p>	
	<p>4. 報告尚有部分錯別字及誤植情形，會後將提供研究團隊參酌。</p>	<p>遵照辦理。</p>
<p>黃委員新維（書面意見）</p>	<p>本報告第 42 頁內指陳：「……國政班那邊提到說可能的三頭主義或者是本位主義，當然是在所難免，不過他們的在職訓練的意味比較濃，政策操作方面比較濃，但是在多元化跟廣度方面還有未來性方面其實是遠不如考試院保訓會這邊……」一節，查行政院為培訓高階領導決策人才，自 97 年起規劃辦理「國家政務研究班」(迄今已辦理 7 期)，並依不同施政導向及培訓需求調整相關課程，復為增進是類人員對國家政經發展趨勢，並強化政策分析及思辯能力，更於 101 年起導入「政策管理」相關課程，並結合「國家政務」、「與當前社會問題、價值及趨勢相關之專題演講」、「個案教學」及「分組研討」等課程，多元且有系統增強高階文官政策分析與管理相關知能及提升參訓人員政策論述之能力，與考試院辦理之高階公務人員訓練側重「高階文官核心職能」之培養，顯有區隔，爰上開指陳事項似有偏頗，建議依實情酌予調整文字內容。</p>	<p>謝謝委員指教，遵照辦理。</p>

附錄九 University of Southern California , USCProposal



PROPOSAL

**In Response to the Request for Proposal:
To Provide Professional Development
For Senior Public Officials of Taiwan
November 28, 2013**

PROPOSAL TABLE OF CONTENTS

- I. Introduction**
- II. Approach**
 - A. Program Background**
 - 1. Goal Overview**
 - 2. Program Participants**
 - 3. Timing**
 - B. Highlights of Our Approach**
 - C. Program Design and Tasks**
 - 1. Curriculum Topics**
 - 2. Program Tasks**
- III. Organizational Qualifications**
- IV. Faculty and Facilitator Qualifications**
- V. Appendix – Sample Training Program**

I –INTRODUCTION

Once lauded as a pioneering Asian tiger economy, a sense of complacency is threatening to undermine Taiwan's growth. There is concern that Taiwan's competitiveness has declined relative to its tiger siblings and other Asian countries. While the global slowdown dampened the growth of export led economies, a flurry of trade agreements and stimulus measures, have reconfigured the economic playing field of countries throughout Asia. Adjusting to these changes as well as to the social, political and technological forces that are driving change at an unprecedented pace and scale requires a renewed vigor not only in the private sector, but also in the public sector given that public policy and governmental effectiveness are major determinants of national competitiveness.

Over the past 5 years, Taiwan has invested substantial resources in upgrading and improving the strategic and operational management and policy skills of its civil servants through a series of on-the-job and lifelong learning courses that provide continuing education opportunities. These courses are largely conducted domestically though there have been opportunities for some overseas training, particularly in Singapore, for relatively short durations (5-7 days). This training effort is laudable and has contributed to the upgrading of skills and managerial ability. Yet, there remains a sense that the civil service sector remains somewhat insular and inward looking with a fairly conservative outlook that places much emphasis on stability, continuity and clean government (Chen and Chiang 2011). While these attributes are indeed important, they are not sufficient. The national leadership of Taiwan has challenged the civil service sector, calling for the development of a more dynamic and forward-thinking organizational culture capable of not only adapting to change but leading change and innovation.

USC's Price School of Public Policy proposes to augment Taiwan's civil service training activities by building a strategic partnership with the Exam Yuan to offer an integrated and cohesive set of course modules aimed at expanding the global outlook of civil servants while fostering a more creative approach to problem solving and strengthening core management and policy skills. Different modules would be targeted at various levels of management, with some courses geared towards staffers and mid-level managers and a complementary but higher level of executive education would be targeted towards the senior leadership. The overarching goal of the educational partnership would be to better equip civil servants to lead organizational change, cultivate "design-thinking," and nurture a more innovative mindset that embraces change rather than seeking stability.

The faculty of the USC Price School are at the forefront of trends in new public management, leadership education, and policy change. By offering degrees and executive education for both MPAs and MPPs, the school excels at both managerial and analytical skill development. Moreover, its programs in leadership for senior executives drawn from US and international public agencies provide a robust mix of tried and true classroom exercises and practical applications drawn from the cities and agencies that

constitute a living laboratory in Southern California, a region filled with cities engaged in crafting inventive policy solutions.

Moreover, USC Price is uniquely positioned to partner with Taiwan's Examination Yuan in developing this educational partnership. Many of our faculty are not only teaching in the USC, but also invited as regular speakers in Singapore, India, China, Japan, Indonesia, Middle East and contracted speakers for United Nation. In addition, a number of our faculty and colleagues from elsewhere on campus are well-versed in the political structure and policy challenges of Taiwan, having served in recurring roles as visiting faculty at top universities in Taiwan (Robert Myrtle, Peter Robertson, Yan Tang, Daniel Lynch, Doe Mayer, Clayton Dube, add others). Dr. Joanna Yu, who is shepherding this educational partnership, worked for many years in Taiwan and retains a vast network of political and academic friendships in Taiwan that keep her in touch with the critical and emerging issues in Taiwan. This combination of experience and strong professional interests in Taiwan enhances the relevance of the course content as faculty will not need to be brought up to speed on the nature of the civil service in Taiwan.

Besides the Policy school, USC has high reputation in many academic fields, such as Engineering, Live Science, Bio-Tech, Energy Sufficiency, Environment Sustainability, Business and Fine Arts, etc. In this partnership, we can extend our training design across different schools in order to achieve the highest efficiency and effectiveness.

citation for the article that was mentioned:

Chen, Josè Chiu-C. and Min-Hsiu Chiang. 2011. Challenges and Coping Strategies of Senior Civil Service' Training System in Taiwan: A Perspective of Foresight Study. Journal of Civil Service. <http://www.exam.gov.tw/public/Data/112417382271.pdf>

II – APPROACH

This chapter discusses the goals, participants, approaches, curriculum topics, and tasks of the professional training program – referred to as the Taiwanese Senior Public Officials Training Program (TSPOTP) – for the Examination Yuan of Taiwan.

PROGRAM BACKGROUND

Goals

- The International Public Policy and Management Program (IPPAM) at the University of Southern California (USC) intends to provide senior public officials in Taiwan with training programs, research and technical-assistance. USC IPPAM aims at educating and training Taiwanese senior public officials to develop their ability as they manage their organizations and devise public policies. For some state-owned business, it is the chance for them to extend their knowledge on the most advanced technologies etc.
- USC IPPAM also strives to create a more globally minded and internationally networked, high-level core civil officials with mid- to long-term potential for development, to increase Taiwan’s global competitiveness.

Program Participants

Responding to the request of the Examination Yuan of Taiwan, USC IPPAM will offer professional training programs for Taiwanese senior public officials (the 9th level and above) from various levels of government.

HIGHLIGHTS OF OUR APPROACH

To provide training for Taiwanese senior public officials, IPPAM will utilize various training methods and techniques including:

- Lecture
In addition to the faculty members at the Sol Price School of Public Policy and other Schools at USC, IPPAM will also bring speakers from various government agencies, think tanks, and consulting firms, just to name a few. Our speakers use various learning activities such as role play, games and case studies to facilitate trainees’ learning outcomes.
- Field Trip/Site Visit
IPPAM has well-established networks and collaborations with both the public and private sectors. In previous training programs, IPPAM arranged site visits to different levels of US government agencies, educational institutions, non-profit organizations and associated private sectors.

Some of the advantages of the IPPAM approach are:

- All the lectures are translated into Mandarin.
- Most of lecturers have experience in Asia, making the lectures more appropriate for Taiwanese culture and values
- USC provides several Mandarin-speaking Teaching Assistants who can assist on the side.
- Los Angeles is truly an international city and a multiple cultural city, thus, provides extensive and amazing experiences to the participants while studying.
- USC has educated an impressive array of world leaders and prominent government officials, in particular, university faculty, governors, legislators, and successful business people have graduated from USC.

Training DESIGN

Curriculum Topics

We are able to design various topics based on requests from collaborating parties, such as:

- ***Policy Analysis, Decision Making, and Policy Marketing*** – Systematic analyses are required before effective policies can be made. Different strategies and tactics are necessary for communicating or promoting policies both within the various government agencies, with the general Taiwanese populace, and abroad. Several quantitative tools will be introduced in a computer software lab.
- ***Globalization*** – Geopolitics, economic globalization, the changing global value chain, population management, energy and water issues (efficiently manage water resources) will be focused upon for the delegation to further develop their abilities to be globally competitive. Taiwan must actively consider industrial, human resource and capital market policies in order to strengthen global competitiveness.
- ***Cultural Change*** – Taiwan faces national identity issues; and in order to keep its technological edge require changes in the education system (to develop cross-disciplinary technology the country needs integration of different academic disciplines and knowledge) and to prevent the loss of talented youth to the mainland. Other factors to be addressed include an aging society, migration, immigration, wealth gap and the assault of the internet on established legal, social; and cultural norms.
- ***Organization Re-engineering*** – Process re-engineering involves streamlining work processes and eradicating unnecessary government bureaucracy. In a broader sense, outstanding leaders also ensure that organizational change and transformation occur.

- **Regional Collaborative Governance** – Natural disasters are more frequent in the current environment. Collaboration coupled with the proper strategy is the key to diminish the damage. Not only cooperation within the country is desired, but also a global reach is needed (Chilean Mine Disaster) a necessary skill for any level of government.
- **Environmental Sustainability** – Climate change is a global issue which potentially has a severe impact on life quality and government ability to react accordingly. Updated information on this issue with preventative steps, utilizing more sustainability practices will be addressed. Value the environment and ‘low impact’ manufacturing encouraged.
- **Energy Security** – The necessity of nuclear power is an arguable topic in Taiwan. Currently shale gas is a global energy revolution. North America seeks to be a major exporter to Asia. Given a reduced ‘carbon footprint’ and cheaper price this is very attractive for Taiwan to further pursue the importation of LNG, especially given the strong relationship between the US and Taiwan. What policies, procedures and infrastructure are needed to further advance domestic Taiwanese usage and energy security. Opportunities exist in Taiwan for developing alternative energy resources-wind, solar, ocean currents and geothermal.
- **Food Safety** – Proper food safety (practices and procedures) getting more attention in Taiwan society. Since cancer disease ranks top for mortality rates in Taiwan, further research in food safety practices and procedures are the main focus going forward.
- **Agriculture establishment** – California is one of the major states to produce ‘high value’ and “organic” agricultural products in the US. Given the insatiable demand for agricultural products from mainland China there is a need to look at increasing Taiwan’s farm productivity and therefore, yields. Stabilization of food supply increasingly vital.
- **Economic Development** – High technology (70%+) is the main force for Taiwan’s economy. The competition is intense which makes for lower profits. Biotech is another pillar that government can help provide sector support. Besides these two, what other component can make Taiwan robust economically? Eco-tourism, green energy, medical and healthcare as medical tourism, organic farming and cultural tourism. Establishing more Free Trade agreements are another critical issue in Taiwan.
- **Public and private partnership (PPP)** – When government is burdened with heavy debt levels due to social welfare programs, PPP’s are a solution to achieve the public needs for infrastructure. Many successful cases in the US or other countries can be the mirror to improve the effectiveness and profitability of future PPP’s in Taiwan.
- **Housing Policy and Sustainability** – Urbanization is the worldwide trend, smaller ‘footprints’ of individuals is encouraged. However, high housing price can cause the instability in the urban area. Suitable urban planning coupled with

sophisticated infrastructure is the key to maintain the satisfaction of residents to Taiwan government.

- ***Technologies and Social Media*** – In this information age, the use of various technological tools can help government officials to garner ideas from the public, promote their policy agendas, and evaluate their policy outcomes. At the same time, new social media has created gigantic challenges to the government. How to collect information from different media to make proper policy is urgent.
- ***Leadership Development*** – We will not only define what is needed for outstanding leadership but assist participants in developing leadership capabilities and skills so that they can lead, particularly in a global society.
- ***Communication*** – Effective communication is important for motivating people to understand policies or needed changes so they can adopt, embrace, and follow them. Communication entails both informal and formal channels or situations, including argumentation and persuasion in both written and oral formats.
- ***Quantitative and qualitative Evaluation*** – Evaluations have to be done before policies being put into action. After implementing policies, government officials also need to evaluate the effectiveness of implemented policies so as to craft better policies in the future.

III – ORGANIZATIONAL QUALIFICATIONS

WHY USC

Established in 1880 in Los Angeles, a global center for arts, technology, and international trade, the University of Southern California (USC) is one of the world’s leading private research universities and the oldest private research university in western United States. USC enrolls more international students than any other U.S. university for more than 10 years. With a strong tradition of integrating liberal and professional education, USC fosters a vibrant culture of public service.

Under the leadership of USC’s 10th President, Steven B. Sample and the current President C. L. Max Nikias, USC has marked many milestones:

- USC has risen to the top 1% of all colleges and universities in terms of selectivity and established itself as a world leader in the fields of public policy, communication, multimedia technologies, and the life sciences as well as in cross-disciplinary teaching and research.
- USC’s endowment has quintupled, raising US\$2.85 billion.
- USC has more than doubled sponsored research to \$430 million a year.
- USC also has strengthened its culture of community service, receiving national acclaim for its innovative service-learning programs and community involvement. USC was named “College of the Year 2000” by *Time* magazine and the *Princeton Review* for the university’s extensive community-service programs. *U.S. News and World Report* features USC and the university’s Joint Educational Project in its list of “**Top College Academic Programs in Service Learning.**”
- USC is one of 16 universities named as a “**leadership institution**” by the Association of American Colleges and Universities in 2001. That same year, *The Newsweek/Kaplan “How to Get into College Guide*” names USC as one of nine “hot schools” for 2001-2002.
- Throughout Dr. Sample’s presidency, he has remained an active member of the university faculty, regularly co-teaching with management expert Warren Bennis a popular course titled “**The Art and Adventure of Leadership.**”
- USC has completed two comprehensive, university-wide strategic planning processes designed to take USC to new levels of academic excellence. Part of this strategic planning process was acknowledgement of the important role and link USC has with Asia and Pacific Rim countries.

Consistent with this international strategy, USC’s International Public Policy and Management Program (IPPAM) is an international policy and management program, offering an intensive and innovative master degree. IPPAM is one of eight master degrees in USC’s Sol Price School of Public Policy, which is ranked among the top six public affair schools in the United States (US News, 2013). The School combines social science, professional expertise, and resources of a great research university. Its curriculum design emphasizes innovation, entrepreneurship, experimentation, and

collaboration of students and trainees. IPPAM is able to provide high-quality training programs with the following strengths:

▪ **Successful Experiences in Holding Training Programs**

IPPAM has successful experiences in developing and delivering high-quality professional development and leadership training programs for public officials from different countries including Japan, Korea, Indonesia, Taiwan, Vietnam, and the People's Republic of China.

▪ **Excellent Speakers**

As one of the academic divisions of the Sol Price School of Public Policy, which is well-known for its breadth and strengths in policy arena, IPPAM provides speakers from academia, public sectors, and industries. Also, IPPAM maintains a strong connection with faculty members from other schools/departments at USC and is therefore able to offer multidisciplinary learning environment. In addition, USC has constantly brought in Nobel Prize winners, distinguished scholars, and most well-recognized leaders from both public and private sectors to share their ideas.

▪ **Well-established Network**

USC is known as a university that has a diverse student body from every corner of the globe, which proves USC has a rich knowledge and experiences to tackle global issues. It has very strong tie with its alumni. Many graduates from USC have become the leaders in different fields in Taiwan and many other countries. Additionally, IPPAM maintains a strong connection with scholars, public officials, industrial leaders, and many other talented professionals all over the world. IPPAM is also positioned to offer programs in the East Coast since USC has already established programs and centers in Washington, D.C., as well as other sites in California.

▪ **Great Logistics**

USC has a large number of students from Taiwan. Not only can these students provide tremendous help for senior public officials from Taiwan to get used to life in the U.S., but they can also have intellectual dialogue to be mutually beneficial. IPPAM has a long cooperation with an internationally known hotel Radisson Hotels. It is just right next to USC within a walking distance. IPPAM has an agreement with Radisson and thus our clients can get decent accommodation with a super-discounted price \$99 for a room for two people per night.

IV – FACULTY AND FACILITATOR QUALIFICATIONS

USC's IPPAM has assembled an impressive team of faculty and facilitators for this customized leadership training program for the Executive Branch of the Taiwan Federal Government. By collaborating with KH Consultants, USC can combine theory in the morning session with hands-on practical applications of the theories in the afternoon. Because KH's consultants have worked with public agencies, they possess operational expertise, mature judgment, and a breadth of experiences. If needed, we can supplement these program participants with other faculty members and consultants.

PROJECT LEADERSHIP

USC is in charge of the overall program delivery and project. As such:

- Dr. Joanna C. Yu will serve as the overall Project Coordinator and has specific expertise in Global Leadership Development, Geopolitics and Health Insurance Policy.
- Leigh Liu will be the project coordinator assistant who grew up from Taiwan and received the graduate degree from IPPAM, bilingual with strong IT background.

BIOGRAPHIES

The following pages present the biographies for the Price School of Public Policy, USC main faculty proposed for delivering this program in the fundamental sessions. Other faculty across USC and practitioners in California will be invited when the training required.

USC Faculty

Jack H. Knott, Ph.D.

Jack H. Knott took the reins of the USC Sol Price School of Public Policy in August 2005 as the C. Erwin and Ione L. Piper Chair and Professor. Before joining USC, Dean Knott served from 1997 until 2005 as professor of political science and director of the Institute of Government and Public Affairs at the University of Illinois at Urbana-Champaign and Chicago. From 1987 to 1997, Dean Knott was a professor in the Department of Political Science at Michigan State University, where he served as departmental chair and director of Michigan State's Institute for Public Policy and Social Research.

Dean Knott is a leading scholar in the fields of political institutions and public policy, health policy, and public management. He has published three books, including *Reforming Bureaucracy: The Politics of Institutional Choice*, and numerous journal articles and book chapters. He received his Ph.D. in political science from the University of California, Berkeley, his M.A. in comparative political economy from the School of Advanced International Studies at The Johns Hopkins University, and his undergraduate degree in history from Calvin College.

Fall 2007: Dean Knott Elected to National Academy

Jack H. Knott, C. Erwin and Ione L. Piper Dean and Professor, has been elected as a fellow to the National Academy of Public Administration (NAPA). In addition to the National Academy of Science — which includes the National Academy of Engineering and the Institute of Medicine — NAPA is the only other congressionally chartered National Academy. NAPA is an independent, non-partisan organization chartered to assist federal, state, and local governments in improving their effectiveness, efficiency, and accountability. More information on NAPA is available at www.napawash.org.

Elizabeth Graddy, Ph.D.

Elizabeth Graddy, Ph.D., teaches courses in quantitative analysis, governance, and business and government. Her research focuses on the private sector role in public service delivery, how industry and organizational structure affect performance, and how information asymmetry and uncertainty affect institutional design and effectiveness. These interests have led to her work on the structure and performance of healthcare, philanthropic, and nonprofit organizations. She is currently studying community foundations, public-private alliances providing local public services, and the state regulation of health professions. Professor Graddy's earlier research focused on products liability outcomes, occupational regulation, the contracting decisions of local governments, and the evolution of new industries.

Marlon Boarnet, Ph.D.

Dr. Boarnet is a renowned authority on urban economics, urban growth patterns, transportation, and regional science. He is an expert in transportation and land use, and has served on the National Research Council committee that authored "Driving and the Built Environment."

He has published extensively in leading journals such as *Regional Science and Urban Economics*, *Environment and Behavior*, *Urban Studies*, *Journal of Urban Economics*, *Journal of Planning Education and Research*, *National Tax Journal*, and *Journal of the American Planning Association*. He is also co-author of *Travel by Design: The Influence of Urban Form on Travel* (Oxford University Press, 2001).

Dr. Boarnet co-edits the *Journal of Regional Science*, is an associate editor of the *Journal of the American Planning Association*, and serves on the editorial boards of the *Journal of Planning Literature*, *Journal of Transport and Land Use*, *Transport Policy*, and previously on *Papers in Regional Science*.

Terry Cooper, Ph.D.

Terry L. Cooper, Ph.D., focuses his research on citizen participation and ethics in government. Currently, Professor Cooper is one of the co-principal investigators in the USC Neighborhood Participation Project. There, he conducts research on the role of neighborhood organizations in governance in the City of Los Angeles through the newly established system of neighborhood councils. He also provides leadership in the creation of a new Center for Civic Engagement at USC. During 1993-94, Professor Cooper was a member of a national panel of the National Academy of Public Administration where he developed a decision-making process to encourage intergenerational equity in the management of hazardous wastes by the U.S. Department of Energy. He spent the 1988-89 academic year on a Fulbright Lecturing/Research Grant at the Chinese

University in Hong Kong. There, his research emphasized the conflicting loyalties likely to be experienced by middle- and upper-level public administrators during Hong Kong's transition from the United Kingdom of China. Subsequently he coordinated research on administrative ethics in Hong Kong, Taiwan, and China. He has conducted ethics training for numerous public agencies.

Professor Cooper is author of *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role* (4th ed., Jossey-Boss, 1998) and *An Ethic of Citizenship for Public Administration* (Prentice Hall, 1991). He is the co-editor of *Exemplary Public Administrators: Character and Leadership in Government* (Jossey-Bass, 1992) and the editor of *Handbook of Administrative Ethics* (2nd ed., Marcel Dekker, 2001). His articles have appeared in *Public Administration Review*, *Administration and Society*, *International Review of Administrative Sciences*, *International Journal of Public Administration*, *Administrative Theory & Praxis*, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *Public Budgeting and Finance*, and *The Bureaucrat*. He is a past member of the editorial boards of *Public Administration Review* and *Administrative Theory & Praxis*, and currently serves on the editorial board of *The American Review of Public Administration*. Professor Cooper is the editor of the *Exemplars Profiles* series in the journal *Public Integrity*.

Robert C. Myrtle, DPPA

Robert Myrtle's key research interests are inter-organizational relations, strategic decision making and organizational and management effectiveness. He holds a joint appointment with USC's School of Gerontology and, through his work on long-term care systems, has received grants to study the impact of payment systems (capitated/non-capitated) on the treatment outcomes of elders in sub-acute facilities; the development of community-based long-term care; regulatory policies affecting the development of long-term care organizations; and the effect of changes in organizational culture on the attitudes and performance of health care workers. His current projects include the analysis of the influence of job change on career growth and progression; an assessment of the factors influencing organizational legitimacy during and following major natural disasters, and, factors influencing the performance of surgical teams. His teaching and research interests involve cross-school collaborations including the Keck School of Medicine (Factors influencing the performance of Surgical Teams), the Marshall School of Business (career patterns of physician executives), the Leonard Davis School of Gerontology (patient treatment outcomes), and the Viterbi School of Engineering (hospital functionality and organizational legitimacy following major disasters).

Professor Myrtle was the chair of the Los Angeles County's Hospitals and Health Services Commission. He was the Chairman of the Board for SCAN Health Plan and was a member of the Board of Directors for the Huntington Medical Foundation. He has also served as Chairman of the Board of Health and Human Services for the City of Long Beach.

Dr. Myrtle is the author of over 70 books, articles, monographs and research reports addressing management and public policy concerns. His recent publications include Robert C. Myrtle, Sami F. Masri, Robert L. Nigbor and John P. Caffrey, "Classification

and Prioritization of Essential Systems in Hospitals under Extreme Events", Spectra Vol. 21, 3 (August 2005): 779-802; Nobuyuki Ainoya and Robert C. Myrtle, "Responding to a Natural Disaster: How Japanese Government's Responses to the Great Hanshin-Awaji Earthquake were Mirrored in the Eyes of the Media", International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol. 8, No. 3, 2005; Judy Y. Yip, Kathleen H. Wilber, and Robert C. Myrtle, "The Impact of the 1997 Balanced Budget Amendment's Prospective Payment System on Patient Case Mix and Rehabilitation Utilization in Skilled Nursing", The Gerontologist, Vol. 42, No. 5 (2002): 653-660; Judy Y. Yip, Robert C. Myrtle, Kathleen H. Wilber, and David N. Grazman, "The Network and Resource Exchanges of Community-Based Systems of Care", Journal of Health and Human Services Administration (Fall 2002): 219-259; Comparison of Older Adult Subject and Proxy Responses on the SF-36 Health-Related Quality of Life Instrument, Journal of the American Geriatrics Society Vol. 5 (2001): 136.142, "The Network and Resource Exchanges of Community-Based Systems of Care", Journal of Health and Human Services Administration.

He is the recipient of the Hubert Humphrey Award for the best article of the year appearing in the Journal of Health and Human Services Administration, recipient of the American College of Healthcare Executives (ACHE) Regents Award, and has received several student and faculty teaching awards.

Peter J. Robertson, Ph.D

Peter J. Robertson, brings to the School's faculty a focus on improving the capacity of organizations to successfully accomplish their objectives while attending to the needs and interests of the individuals and communities with whom they interact. He is particularly interested in the application of "new paradigm" ideas to the development of new models of organization and governance, with a recent paper proposing a model of ecological governance applicable in the context of complex, multi-party policy problems. He has conducted research on collaborative governance systems in Brazil and Taiwan, and is currently using agent-based computer simulation to explore the dynamics of collaborative decision-making mechanisms. Previous research has addressed issues pertaining to interorganizational networks, employee attitudes and behavior, the process and outcomes of organizational change, and school-based management as a mechanism for public school reform. Professor Robertson's research has been published in a number of journals and books, including the Journal of Public Administration Research and Theory, Public Management Review, Public Administration Review, Academy of Management Journal, Educational Administration Quarterly, and Research in Organizational Change and Development. He has provided consulting and training for a variety of organizations, and is a member of the Academy of Management, the Public Management Research Association, and the Institute of Noetic Sciences.

Shui Yan Tang, Ph.D.

Shui Yan Tang's research focuses on institutional analysis and design, common-pool resource governance, environmental politics and policy, collaborative governance, and governance reform. He is the author of *Institutions and Collective Action: Self-Governance*

in *Irrigation* (ICS Press, 1992) and *Ten Principles for a Rule-ordered Society: Enhancing China's Governing Capacity* (China Economic Publishing House, 2012). He has published in numerous journals, including *Comparative Politics*, *Economic Development Quarterly*, *Environment and Planning A*, *Governance*, *Harvard Business Review*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Land Economics*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Public Administration Review*, *The China Quarterly*, and *World Development*. Professor Tang was associate editor of the *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Frank Zerunyan, J.D.

Frank Vram Zerunyan, J.D. is a Senior Fellow and Director of Executive Education at the University of Southern California's Sol Price School of Public Policy. His key areas of expertise include Local Governments, Public Private Partnerships, Civic Leadership, Land Use, Regulation and Executive Education. He teaches graduate courses on Intersectional Leadership, Business and Public Policy, International Issues in Public Policy as well as International Laboratory. He also lectures locally and globally to build capacity and foster leadership among public executives worldwide.

Frank currently serves as the Mayor of Rolling Hills Estates, California. In his role as a public official, after serving as Chair of the Planning Commission in Rolling Hills Estates, Frank was elected to the City Council in 2003 and re-elected in 2007 and 2011. He previously served as Mayor in 2007-2008 and now serves on various regional boards, including law enforcement, sanitation, technology and transit. He has chaired and continues to chair select city government committees in Rolling Hills Estates. Frank's public service on various local government policy committees extends statewide with the California League of Cities, California Contract Cities Association and Southern California Association of Governments. In 2008, Frank was elected and assumed a leadership role as the 49th President of California Contracts Cities Association, the second largest municipal organization in the state of California with approximately 70 member cities and 10 million residents. In January of 2013, Frank was appointed to an ad hoc experts committee on capacity building in public administration at the United Nations Division for Public Administration and Development Management in the Department of Economic and Social Affairs.

As a gubernatorial appointee under Governor Schwarzenegger, Frank was a state regulator serving on the Medical Board of California in the Department of Consumer Affairs. He was elected by the Board to serve as its Vice President. After five years of service on the Medical Board, Frank's term expired in June of 2011. His responsibilities on the Medical Board included the promulgation of regulation, professional discipline and the sixty million plus budget of the Medical Board.

Frank has more than 25 years of comprehensive and multi-sectorial experience as a lawyer, consultant, director, board member, professor and public servant. Frank has been honored as one of Southern California Magazine's Super Lawyers since 2004, Marquis' Who's Who in America and American Law and Government institutions like the California Assembly, the California Senate, the County of Los Angeles and various city governments for his leadership in the public sector. In the not for profit sector, Frank served as chairman of the

Board of Governors of the worldwide Armenian Bar Association. He also chaired the Daniel Freeman Hospitals Foundation in 2001 and oversaw the successful distribution of \$8 million in gifts. He has acted as a policy advisor and counsel to the Armenian National Committee of America in Washington DC.

Frank earned his Juris Doctor degree from Western State University College of Law and his Bachelor of Arts degree from California State University, Long Beach. He also completed his advanced legal studies in Corporate Taxation at the University of Southern California Law Center. He is a graduate of California League of Cities' Leadership Institute.

Joanna C. Yu, Ph.D.

Dr. Joanna Yu, Academic Director for IPPAM, is also an adjunct research member at RAND - Santa Monica, a visiting professor at Nanjing University in China, and a consultant at General Veteran Hospital in Taiwan.

Her specialties include comparative health insurance policy, fee scheduling, drug price management and strategic planning in health care field. A registered pharmacist in Taiwan, Dr. Yu has been working in the government, not-for-profit and private health sectors in both Taiwan and the U.S. She has been involved in health insurance research at Cornell Medical College, employee benefit research and evaluation in several not-for-profit organizations, and was invited to consult in the design of national health insurance in Taiwan. She has published one book and many research papers related with health care policy and management.

She is currently engaged in a project with the Chinese government aimed at building solvency of their national Health Care Fund. Among her other research and consulting activities, Joanna is a consultant for the Pacific Rim Renewable Energy Institute in the US, advises on a 1,000 bed private hospital development in Beijing, is an economic advisor to the Shenzhen government and WuHan Chamber of Commerce. Dr. Yu also is the Executive Chief Officer in Pacific Rim Medical Overseas Consortium helping Taiwan government to promote health service abroad. She received her master degree of Community Health Management in the University of Cincinnati, Ohio and doctoral degree at the University of Southern California focusing on Health Policy and Management

附錄十 RutgersUniversity, Proposal



School of Public Affairs and Administration (SPAA) <http://spaa.newark.rutgers.edu>
Center for Urban and Public Service
Rutgers, The State University of New Jersey spaa@andromeda.rutgers.edu
111 Washington Street p: 973-353-5093
Newark, NJ 07102 f: 973-353-5907

November 25, 2013

Dear Dr. William C. Vocke,

It is my pleasure, on behalf of the School of Public Affairs and Administration, to enclose our proposal to provide advanced leadership, management, and strategic training to mid-level and senior public servants in Taiwan.

Based on our discussion with you earlier this month, we believe the curriculum we have developed is academically challenging, appropriate for the level of experience of those who will be participating, is theoretically cutting edge and practice-based, and is affordable.

We are ready to actively embrace this collaboration and look forward to working with you.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marc Holzer".

Dr. Marc Holzer
Dean and Board of Governors Professor
School of Public Affairs and Administration
Rutgers-Newark

A Proposal:
Leadership, Management, and Strategy Training Institutes
For
Taiwan Higher Civil Servants

Rutgers, The State University of New Jersey
School of Public Affairs and Administration
Newark, New Jersey

Submitted By: Rutgers University
School of Public Affairs and Administration
Marc Holzer, Dean

Date: November 25, 2013

Primary Contact: Mengzhong Zhang, Associate Dean
Mengzhong.zhang@rutgers.edu

Table of Contents

Executive Summary	page 3
The School of Public Affairs and Administration	page 4
• History, Academic Programs, Leadership, and Mission	
Program and Leadership: Capacity and Experience	page 4
Advanced Management Training Program Institutes	page 5
• Program Summary	
• Assumptions	
• Public Management Leadership Logic Model	
• Curriculum Resources, Options, and Design Model	
Budget	page 10
• Core Budget	
• Optional (Cultural Immersion Experiences)	
Performance Evaluation	page 11
• Program	
• Participants	
• Government Official	
Exhibits	page 12
1. SPAA Brief	
2. Executive Leadership Brief	
3. MPA Curriculum with Course Descriptions	
4. CPM Curriculum	
5. The Marriott “China Ready” Program	

EXECUTIVE SUMMARY

The School of Public Affairs and Administration, Rutgers University (SPAA) proposes to provide customized institutes focusing on leadership, management and strategy training for Taiwanese senior and junior level civil servants. The institutes presented in this proposal (delivered either on the Newark Campus of Rutgers University or onsite in Taiwan) offer an academic- and field-based approach that will be customized to suit the needs of all stakeholders.

Based upon 40 years of experience and drawing upon SPAA's highly recognized academic program (ranked 7th in Public Management), the Taiwan Civil Servants Leadership, Management, and Strategy Institutes (TLMSI, for the purpose of this proposal) have been structured based upon two important driving forces: (1) the training needs of the senior and junior level civil servants in Taiwan and the academic rigor and practical application of the SPAA program and attending resources (collaborations with and access to Federal, State and Local governments and well developed International relationships), (2) our faculty and administration. The TLMSI will be developed and delivered by a highly acclaimed faculty (currently 25 core and 30 adjuncts) who have received national recognition, for example, Fellows of the National Academy of Public Administration (5), authors of major textbooks (40), and presidents of major associations in the field of public administration within the United States, Asia, and throughout the world. With over 25% of the entire student body as international (representing over 30 countries), SPAA can offer an experience that is cutting edge in public management research and practice, and that is "globally aware."

The TLMSI will focus on seven key competencies: Personal Fundamentals, Leading Change, Leading People, Results Driven, Process Driven, Resource Acumen, and Building Coalitions. These competencies are the foundational elements in the Certified Public Manager Program (SPAA is the sole contractor through the State of New Jersey for all public managers), the MPA (Master in Public Administration Program), the EMPA (Executive Master in Public Administration), the Ph.D. program, and the Certificate Program in Performance Management. Each of these competencies are progressive and stepped, which will allow the curriculum to be academically challenging, given the level of management attending, as well as consistent in delivery and focus. The final design of the curriculum will be completed based upon interviews with the training managers in Taiwan and a survey of the targeted civil servants.

The budget proposal includes two scenarios (with two accommodation options): a 4-week program in Newark (with accommodations in NYC at the China-Ready Marriott in the Financial District of Lower Manhattan—near all federal, state and City offices, Chinatown and an easy commute to the Newark Campus, at \$14,523/student; or accommodations in Newark – The Robert Treat - within walking distance to the Newark Campus and only 20 minutes by train from Lower Manhattan at \$7,243/student); or a 3 plus 3 week program in Newark and in Taiwan (with the same accommodation options \$13,441/student staying in NYC or \$7,981/student staying in Newark).

This proposal is based on limited knowledge of the existing program, a planning session with Dr. William Voecke, and the assumption that three groups of 20 civil servants each (one at the senior level and two at the junior level) will be participating in the TLMSI. As such, this proposal can be modified as more information is provided. Once a direction regarding the potential collaboration between the two institutions is agreed to in principle, a more detailed agenda can be developed.

The School of Public Affairs and Administration

The School of Public Affairs and Administration (SPAA) at Rutgers-Newark, dating to 1975, is highly recognized for its knowledge and competence in public service and administration, with particular attention to the fields of performance measurement, management, and improvement.

Guided by the principles of Knowledge, Competence, Diversity, and Service – with an emphasis on public service values and competencies for effective performance – SPAA promotes accountability, transparency, and performance in the public and nonprofit sectors (Exhibit 1: SPAA Brief).

Compared to some 300 schools and programs in the United States, Rutgers-Newark SPAA is highly ranked (overall 7th in Public Management and Administration) by *U.S. News and World Report* and has been accredited by NASPAA - the Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration since 1989. Its rankings in specialty areas are also exceptionally high: 4th in Information and Technology Management, 10th in Public Finance and Budgeting, 11th in City Management and Urban Policy, 18th in Nonprofit Management, 23rd in Public Affairs, and 24th in Public Policy Analysis.

Today, Rutgers SPAA educates and motivates over 1000 students to choose careers in public service and administration through its innovative and comprehensive undergraduate programs in Public and Nonprofit Administration (BA), Master of Public Administration (MPA), Executive MPA, PhD, and professional and graduate certificate programs:

- Over 25% of SPAA students are international, representing over 30 countries.
- SPAA graduates are teaching and gaining tenure at dozens of universities and holding executive-level positions in the nonprofit and public sectors in the U.S. and around the world.
- The school's faculty generates knowledge and best practices in public service and administration, and collaborates with public and nonprofit sector organizations and professionals throughout the U.S. and the world.
- SPAA has over 25 members of the faculty whose areas of expertise include public and nonprofit management and administration, public performance measurement and reporting, public budgeting and finance, economic development, health policy and management, and urban affairs. Five are members of the Congressionally chartered National Academy of Public Administration (NAPA).
- In the last three years, SPAA faculty have published over 40 books.
- Members of the SPAA faculty have been presidents of the major organizations in the public administration field, including the American Society for Public Administration (ASPA), the Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration (NASPAA), and the Public Management Research Association (PMRA).
- SPAA faculty have won major awards in the field, including the ASPA Dwight Waldo Career Research Award; the ASPA Joseph Wholey Distinguished Scholarship Award (2 faculty); the NASPAA/ASPA Distinguished Research Award (2 faculty); the ASPA Charles H. Levine Award for Excellence in Public Administration Research, Teaching, and Service (2 faculty); and the American Political Science Association's Herbert Simon Award for Best Book.

With over 30 memorandums of understanding (MOUs) that include articulation agreements with government entities, universities, and nonprofit organizations internationally, SPAA has a worldwide reach based on a commitment of collaboration.

Program and Leadership: Capacity and Experience

The collaboration between SPAA and its Chinese partners began in 1998 when Dr. Holzer was elected as the Vice President of ASPA (American Society for Public Administration). In October of 1999, Dr. Holzer led an ASPA delegation to visit the Chinese Public Administration Society (CPAS) and signed an MOU between ASPA and CPAS. This initiative launched decades-long collaborations between the public administration community in the USA and China. It has also led to much collaboration between SPAA and its Chinese partners, in particular.

In 2002, SPAA launched *Chinese Public Administration Review* (CPAR), the first English-language journal in the USA that focuses on Chinese public administration. Dr. Holzer is the Editor-in-Chief. Many American, Chinese and Taiwanese scholars, as well as other international scholars, have had their articles published by CPAR. In 2009, Dr. Marc Holzer and Dr. Mengzhong Zhang edited a special issue of *Public Administration Review—Comparative Chinese/American Public Administration—* in which well-known American, Chinese, and Taiwanese scholars published their research.

To further promote cooperation between ASPA and the broad Chinese public administration community, Rutgers' SPAA facilitated the establishment of ASPA's Section on Chinese Public Administration in 2006. Dr. Marc Holzer and Dr. Mengzhong Zhang were the founding co-chairs of this section. SPAA has promoted the translations of some US scholarly books of public administration into Chinese. For example, the Chinese edition of the *Handbook of Public Administration* was published by the Sun Yat-Sen University Press in 2006, and Dr. Holzer's *Introduction to Public Administration* is being published by Renmin University Press.

SPAA has admitted and graduated a number of international students, including Chinese and Taiwanese students. For example, Dr. Kaifeng Yang is now a fellow of National Academy of Public Administration. Dr. Lung-Teng Hu is an Associate Professor in the Department of Public Administration and Policy, National Taipei University. Many universities in China have approached SPAA for cooperation. Some Taiwanese Universities have also shown great interest in collaborating with SPAA. For example, the Central Police University in Taiwan recently visited SPAA to discuss collaboration.

Dr. Mengzhong Zhang has previously administered an Executive Master of Public Management (EMPM) program for middle career Chinese government officials. That EMPM program has graduated close to 200 middle career Chinese government officials at the middle to senior levels. SPAA also has rich experience in hosting executive short-term programs for Chinese officials.

The breadth and depth of the program experience and leadership capacity, evident in SPAA's historically supportive and involved/active participation, positions the school, its programs, and its leadership to be of high value to the proposed TLMSI as presented below.

Leadership, Management, and Strategy Institutes - Curriculum

Program Summary

Rutgers University's School of Public Affairs and Administration (SPAA) has a long history of solid expertise, experience, and ability to deliver training in Leadership, Management, and Strategy to public civil servant professionals. Our faculty and staff understand the diverse needs of adult learners who are looking for interactive, experiential learning activities which can be directly and immediately applied in each participant's real-life work situation. SPAA also has expertise and experience offering both certificate and graduate programs for working professionals dedicated to public service who are looking for increased capabilities in their current positions, as well as advancement to management and leadership positions. We are also the only university in the State of New Jersey, approved by the New Jersey State's Civil Service Commission, to carry out the Certified Public Manager Program for managers, administrators and supervisors in public organizations such as state, county and municipal governments, as well as nonprofit organizations.

Whether we are designing a program for entry level, middle managers, or senior level executives supervising large departments, or specialized agencies, we are guided by our seven Executive Leadership components (See Exhibit 2):

1. Personal Fundamentals
2. Leading Change
3. Leading People
4. Results Driven
5. Process Driven
6. Resource Acumen
7. Building Coalition

Each of these competencies has multiple learning elements that can be tailored to either senior or junior level public servants with equal attention to theoretical foundational elements and practice-based, work-specific applications. The curriculum proposed will include case studies, simulations and on-site visits to local, state and/or government entities in New Jersey, New York, and Washington, D.C.

Assumptions

- Senior and junior-level civil servants in Taiwan will be participating in this program
- The participants will have at least their undergraduate degree, with the majority having advanced graduate degrees.
- All participating civil servants will be able to attend classes in English
- A 3 plus 3 three program has been designed (3 weeks in the United States and 3 weeks in Taiwan).
- A 4-week training program solely in the United States is also included
- The content in this initial proposal is more descriptive rather than prescriptive as a final program will be based on consultation with leadership and participants in Taiwan in an effort to customize the program curriculum.

If this initial proposal is approved, SPAA is ready to meet with the appropriate Taiwanese representatives to tailor this Management, Leadership and Strategic Training Program to meet the different needs of senior and junior level participants.

Leadership, Management, and Strategy Training - Senior Level Civil Servants in Taiwan

In addition to using our seven Executive Leadership components to educate senior level public servants, we also work from our five core pillars which are (1) Foundation core courses, (2) Research and Analysis, (3) Management, (4) Financial Management, (5) the application of a work related project.

Below are the five core pillars, which can be customized to fit the specific goals of the senior level public servants (See Exhibit 3 for complete descriptions).

Core I: Foundation

- Introduction to Public Administration
- Technology and Public Administration
- Economic Issues in Public Administration
- Administrative Ethics

Core II: Research & Analysis

- Applied Statistics
- Applied Research Design

Core III: Management

- Managing Public Organizations
- Strategic Planning
- Human Resources Administration

Core IV: Financial Management

- Public Budgeting Systems

Core V: Application

- Capstone Project

Sample Class Training Schedule for Senior Civil Servants in Taiwan (Three weeks at Rutgers-SPAA, followed by Three weeks in Taiwan)

For weeks One through Three, SPAA will focus on two to three different topics each week that have been selected in initial consultation with the Taiwanese Civil Service. At the end of each week on Friday, the participants will visit a local, state, or federal government entity to discuss the topics of the week with government leaders.

For weeks Four, Five and Six, SPAA will bring two faculty to Taiwan and will focus on one to two topics selected through initial consultation by the appropriate Taiwanese officials. Training can be carried out on Thursday, Friday and Saturday to allow the Taiwanese participants time to go to work Monday, Tuesday and Wednesday. This suggested training format could be changed to suit in-country requirements.

Sample Class Training Schedule for Senior Civil Servants in Taiwan (Four weeks at Rutgers-SPAA)

For weeks One through Four, SPAA will focus on two to three different topics each week that have been selected in initial consultation with the Taiwanese Civil Service. At the end of each week on Friday, the participants will visit a local, state, or federal government entity to discuss the topics of the week with government leaders.

Leadership, Management, and Strategy Training - Junior Level Civil Servants in Taiwan

From our seven Executive Leadership components, we are educating current public servants through the following modules, which we have previously customized for other governments, agencies, and or countries.

Below are the principal modules, which can be customized to fit the specific goals of the junior level public servants (Exhibit 4).

Courses

1. Orientation and Introduction to Public Management in the 21st Century

Module 1: Leading People (Five Modules)

1. Developing Self: Knowing and Managing Yourself
2. Developing Personal and Organizational Integrity: Ethics
3. Communicating Effectively
4. Analytical Thinking
5. Problem-Solving and Decision-Making

Module 2: Change Leadership (Five Modules)

1. Leading Change
2. Systemic Integration: Strategic Thinking, Planning and Work Process Mgt.
3. Managing for Results and Performance Management
4. Project Management
5. Quantitative Techniques

Module 3: Managing Work (Five Modules)

1. Administrative Law
2. Human Resource Management
3. Budgeting Process and Financial Management
4. Managing Information Systems (MIS)
5. Managing Teams

Module 4: Public Service Focus (Two Modules)

1. Leading and Managing in the Public Sector
2. Understanding and Using Public Policy

Sample Class Training Schedule for Junior Civil Servants in Taiwan (Three weeks at Rutgers-SPAA, followed by Three weeks in Taiwan)

For weeks One through Three, SPAA will focus on two to three different topics each week that have been selected in initial consultation with the Taiwanese Civil Service. At the end of each week on Friday, the participants will visit a local, state, or federal government entity to discuss the topics of the week with government leaders.

For weeks Four, Five and Six, SPAA will bring (2) faculty to Taiwan and will focus on one to two topics selected through initial consultation with the appropriate Taiwanese officials. Training can be carried out on Thursday, Friday and Saturday to allow the Taiwanese participants time to go to work Monday, Tuesday and Wednesday. This suggested training format could be changed to suit in-country requirements.

Sample Class Training Schedule for Junior Civil Servants in Taiwan (Four weeks at Rutgers-SPAA)

For weeks One through Four, SPAA will focus on two to three different topics each week that have been selected with initial consultation with the Taiwanese Civil Service. At the end of each week on Friday, the participants will visit a local, state, or federal government entity to discuss the topics of the week with government leaders.

Budget

Core Budget 4 weeks in Newark – 20 Students – 5 Instructional Days/Week – single room occupancy

Instruction	\$21,460
Classroom Use	\$8,000
Instructional Materials and Supplies	\$5,000
Housing – NYC (Financial District NYC – Marriott)	\$210,000
Meals (breakfast, lunch, and breaks weekdays)	\$16,000
Site Visits – Public Official Meetings	\$10,000.
Administration	\$20,000
TOTAL	<u>\$290,460</u>
Cost per Student	<u>\$14,523</u>

or

* Alternative Housing Arrangements in Newark, NJ

Newark (Robert Treat Hotel)	\$64,400
TOTAL	<u>\$144,860</u>
Cost per student	<u>\$7,243</u>

3 weeks in Newark – 3 weeks in Taiwan- 20 students, one professor in Newark, two in Taiwan

Instruction	\$42,920
Instructional Materials and Supplies	\$5,000
Travel to/from Taiwan	\$5,000
Professor Housing	\$12,600
Housing – NYC (Financial District NYC – Marriott)	\$157,500
Meals (breakfast, lunch, and breaks weekdays) in Newark	\$12,000
Meals (breakfast, lunch, and breaks weekdays) in Taiwan	\$6,300
Site Visits – Public Officials Meeting – Newark	\$7,500
Administration	\$20,000
TOTAL	<u>\$268,820</u>
Cost per Student	<u>\$13,441</u>

or

* Alternative Housing Arrangements in Newark, NJ

Robert Treat Hotel	\$48,300
TOTAL	<u>\$159,620</u>
Cost per student	<u>\$7,981</u>

Optional Cultural Immersion Experiences - organized cultural excursions on weekends and weekday evenings as requested (Museums, Theater, Performing Arts) (Exhibit 5).

Performance Evaluation

SPAA will conduct a program evaluation (see Table 1), which is designed to assess inputs, outputs, and outcomes of the TLMSI involving all key stakeholders (leadership, participants, supervisors, instructors, and program administrators). This evaluation will be anchored by the agreed upon goals for the program (key performance indicators – KPIs), which will include: Financial Results, Participant Expectations for their Professional Growth and Leadership Expectations for participants, administration goals, faculty feedback, and supervisors' expectations.

Table 1 (Program Evaluation)

Stakeholder	Goal: Key Performance Indicator	Definition	Input	Output	Outcome	Method for Measurement
Participant	Achieved personal/professional expectations – developed new competencies	As a participant in the TLMSI, each student will have achieved new levels of professional competencies in the seven key areas appropriate to their civil services status	Curriculum	Attendance and written evaluation	Demonstrated achievement of Learning Goals and Professional Competencies	Pre and Post survey/test
Leadership	Achieved expected outcomes for Senior and Junior level higher civil servants	Taiwan government officials responsible for this program see evidence that the civil servants participating in the TLMSI have gained new competencies	Established goals - documented	Completion of written evaluation	Evidenced improvement in motivation and leadership	Pre and Post survey/test
Supervisors	Improved on-the-job performance	The participants' supervisors see evidenced improvement in on the job performance related to the seven foundational elements of the TLMSI	Pre-training input and identification of needs	Completion of written evaluation – three months and six months post training	Participants on the job performance evaluations improve	Pre-training consultation, performance assessments, and job evaluation results
Faculty	Achieved Student Learning Outcomes					Student evaluations
Program Administrators	Achieved Program Goals					
Financial Administrators	Adhered to the Budget					

Exhibits

1. SPAA BRIEF

Competence · Diversity · Knowledge · Service



RUTGERS
School of Public Affairs
and Administration | Newark

The School of Public Affairs and Administration (SPAA) at Rutgers-Newark is recognized for its knowledge and competence in public service and administration, with particular attention to the fields of performance measurement, management, and improvement.



Exemplary Students

- Over **1,000 students** are registered annually in SPAA's PhD, Master of Public Administration (MPA), Executive MPA, Masters in Public Health, and BA in Public Service degree programs, as well as our many certificate programs.
- Over **25% of SPAA students are international**, representing over **30 countries**.
- SPAA graduates are teaching and gaining tenure at dozens of universities and holding **executive-level** positions in the **nonprofit** and **public sectors** in the U.S. and around the world.

World Class Faculty

- SPAA has over **25 faculty** whose areas of expertise include public and nonprofit management and administration, public performance measurement and reporting, public budgeting and finance, economic development, health, and urban affairs.
- **Five faculty** are members of the Congressionally-chartered **National Academy of Public Administration (NAPA)**.
- In the last three years, SPAA faculty have **published over 40 books**.
- Members of SPAA faculty have been **presidents of the major organizations** in the public administration field, including the American Society for Public Administration (ASPA), the Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration (NASPAA), and the Public Management Research Association (PMRA).
- SPAA faculty have **won major awards in the field**, including the NASPAA/ASPA Distinguished Research Award (2 faculty); the ASPA Dwight Waldo Career Research Award; the ASPA Joseph Wholey Distinguished Scholarship Award (2 faculty); the ASPA Charles H. Levine Award for Excellence in Public Administration Research, Teaching, and Service (2 faculty); and the American Political Science Association's Herbert Simon Award for Best Book.



U.S. News & World Report ranks the School of Public Affairs and Administration at Rutgers University-Newark:

7th in Public Management/Administration
and

- **4th** in Information and Technology
- **10th** in Public Finance and Budgeting
- **11th** in City Management and Urban Policy
- **18th** in Nonprofit Administration
- **23rd** in Public Affairs
- **24th** in Public Policy Analysis



Rutgers SPAA · <http://spaa.newark.rutgers.edu>

A Proud History

Rutgers School of Public Affairs and Administration (SPAA)

■ 2013	Fully online MPA Degree Offered ■ SPAA launches a fully online Master of Public Administration degree in Fall 2013.
■ 2012	SPAA Continues to be Ranked in the Top-Ten in the Nation ■ <i>U.S. News</i> ranks Rutgers SPAA 7th in Public Management/Administration, 4th in Information and Technology, 10th in Public Finance and Budgeting and in the top 25 in 4 other categories. ■ The Virtual Museum of Public Service (VMPS) is founded at Rutgers SPAA in Fall 2012. ■ The Certified Public Manager Program for NJ is initiated at SPAA.
■ 2011	1st Global Conference on Transparency Research ■ The 1st Global Conference on Transparency Research is held at Rutgers-Newark.
■ 2010	Public Service Undergraduate Degree Launched ■ The Bachelor's of Arts Degree in Public Service – the first of its kind in the U.S. – is offered beginning in the Fall of 2010. ■ NECoPA (Northeast Conference on Public Administration) – the annual regional conference of ASPA – is founded at SPAA in October 2010.
■ 2009	Our New Home ■ Rutgers SPAA dedicates the Center for Urban and Public Service building on the Rutgers-Newark campus as its new home in Fall 2009.
■ 2008	4th Sino-US Conference Held at SPAA ■ SPAA hosts the 4th Sino-US Conference on the Rutgers-Newark campus in June 2008. ■ The Public Performance Measurement and Reporting Network (PPMRN) is founded at Rutgers SPAA with support from the Alfred P. Sloan Foundation.
■ 2007	Newark Executive MPA Program Starts ■ The Newark/Essex County Executive MPA program is inaugurated at Newark City Hall.
■ 2006	Rutgers SPAA Established ■ The School of Public Affairs and Administration (SPAA) at Rutgers-Newark is established by the Rutgers Board of Governors in 2006 with Marc Holzer, PhD, as Founding Dean.
■ 2001	National ASPA Conference Hosted by SPAA ■ The National Conference of the American Society for Public Administration (ASPA) is held entirely on campus and draws 1,600 plus participants – a 20-year high for ASPA. ■ The E-Governance Institute is created and conducts its first worldwide survey.
■ 1998	Nonprofit Certificate Program Begins ■ The nonprofit certificate is first offered in 1998.
■ 1994	PhD in Public Administration Offered ■ The first students enter the doctoral program in the Fall of 1994. The 100th graduate is expected to complete the program in 2013. Most graduates are in academic positions worldwide.
■ 1989	NASPAA Accreditation ■ Accreditation is received from the Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration (NASPAA). 
■ 1987	Executive MPA Program Starts ■ SPAA's Executive MPA Program in Trenton admits its first students in 1987.
■ 1975	MPA First Offered at Rutgers-Newark ■ The Master of Public Administration program at Rutgers-Newark welcomes its first students in January 1975 and awards its first MPA degrees in June 1976. ■ Rutgers SPAA's National Center for Public Performance (NCPP) is established.

2. EXECUTIVE LEADERSHIP BRIEF

<p>1. Personal Fundamentals</p> <p><u>Interpersonal Skills</u> Listening Trust Building Tact/ Diplomacy Ability to Facilitate Groups -- "Selling" Ideas -- Media</p> <p><u>Communication</u> Oral Communication -- Public Presentations -- Technical Data Presentations -- Fluency in Foreign Language(s) -- Meeting Management</p> <p>Written Communication -- Technical Report Writing -- Grant Writing -- Proposal Writing -- Memo Writing under Deadline -- In-depth Research Reports</p> <p><u>Integrity/Honesty</u> Professionalism Ethics Morality</p> <p><u>Continual Learning</u></p> <p><u>Attributes</u> Analytic Skills Conceptual Thinking Capable of systems thinking Information Seeking Range of Interests Attention to Detail</p> <p><u>Perception of Self</u> Self Awareness Self Management Self-Esteem</p> <p><u>Need for Achievement</u></p>	<p>2. Leading Change</p> <p><u>Creativity & Innovation</u> Understanding creative processes Innovation: Framing the Issue Innovation and Organizational Environment</p> <p><u>External Awareness</u> Political Awareness Public Policy Making Environment of Public Administrative Agencies Scanning the Environment</p> <p><u>Flexibility</u> Components of Flexibility Guidelines to Flexibility Situational Leadership</p> <p><u>Resilience</u> Defining Resilience Subelements of Resilience Guidelines to Achieving &/or Sustaining Resilience</p> <p><u>Vision, Mission, & Strategic Thinking</u> Defining Vision: the What, When, Why, and Who Articulating the Mission Strategic Thinking</p> <p><u>Managing Organizational Change</u> Organizational Change: Definitions & Response Change Management Process Challenges and Models of Organizational Change Interventions in the Public Sector</p> <p>3. Leading People</p> <p><u>Leadership</u></p> <p><u>Team Building</u> Teamwork and Cooperation Team Leadership</p> <p><u>Leveraging Diversity</u> Cross-Cultural Leadership Diversity with Inclusion</p> <p><u>Conflict Management</u> Conflict Management Dispute Resolution Mediation</p> <p><u>Developing Others</u> Facts/ Strategies/ Development Evaluation Implementation</p> <p><u>Work Motivation</u> Public Service Motivation Empowering Others Inspiring Others Primacy of Work History, Philosophy, Values & Beliefs</p>	<p>4. Results Driven</p> <p><u>Accountability</u></p> <p><u>Performance Management/ Performance Measurement</u></p> <p><u>Customer Service</u> Service Redesign & Performance Improvement Quality Management (CQI), Measuring, Monitoring and Reporting Outcome Measures & Evaluation Management and Process Improvement Program Evaluation Customer, Stakeholder & Partner Leadership</p> <p><u>Decisiveness</u></p> <p><u>Entrepreneurship</u> Risk Assessment Business Development Leadership Organizational Effectiveness Building Organizational Capacity & Responsiveness</p> <p>5. Process Driven</p> <p><u>Problem Solving</u> Diagnostic Use of Concepts Application of Analytical & Administrative Tools to Solutions of Public Problems</p> <p><u>Decision Making</u> Cost-Benefit Analysis Decision analysis</p> <p><u>Technical Credibility</u> Discipline Leadership/ Excellence Discipline Credibility Policies and Regulations Formal Organizational Structure Quantitative & Qualitative Design</p> <p><u>Methodology</u> Systems and Procedures Analysis Organizational Culture Administrative Law Process Management and Organizational Design Organizational Development Labor Management Relations Job Analysis Stakeholder Analysis</p> <p><u>Program/ Project Management</u> Manages Workflow Organizing, Planning and Implementing Management Systems and Processes</p>	<p>6. Resource Acumen</p> <p><u>Budgeting & Financial Management</u> Resource Allocation and (Financial) Management Asset Management\ Budget Formulation and Analysis Donations Management</p> <p><u>Human Capital Management</u> Staffing and Recruiting Succession Planning Personnel Systems Management Personnel Assessment Strategic Human Resource Practices Supervision Delegation Managing Personnel Change Consulting Volunteers</p> <p><u>Technology Management</u> IT Management Knowledge Capture & Sharing Management Information Systems</p> <p>7. Building Coalitions</p> <p><u>Partnering</u> Adept in Coalition Building Establishes Collaborative Relationships & Projects Able to Network Effectively International Policy Inspiring Trust</p> <p><u>Political Savvy</u> Able to Analyze Political Support and Opposition Understands Community Building Law, Policy & Governance Organizational Advocacy Organizational Culture Organizational Awareness Perception of Threshold Social Cues Political Values and Processes Environmental Factors & Resource Availabilities</p> <p><u>Influencing/Negotiating</u> Able negotiator Use of Socialized Power Facilitates & Gains Cooperation and Partnerships Strategic Influencing Mobilizing Support, Creating Energizing Environments & Being a Conductor</p>
--	--	---	---

3. MPA CURRICULUM AND COURSE DESCRIPTIONS

Core I: Foundation (12 credits / 4 courses)

- **20:834:501 Introduction to Public Administration (3)**
Concepts and methods for analyzing significant factors and relationships in governmental agencies and nonprofit organizations as they function in their environments. Students identify and diagnose the principal types of problems encountered at levels of high administrative responsibility in government and the nonprofit sector.
- **20:834:515 Administrative Ethics (3)**
The primary goals of this course are to: (a) introduce students to the role that ethics and morals should play in the lives of public administrators in various capacities, and (b) provide tools and strategies for identifying and addressing ethical issues in professional life.
- **20:834:521 Technology and Public Administration (3)**
Implications for public managers to fully comprehend the skills and tools necessary for information management technologies, the course explores the role of eGovernment, citizen engagement through Web 2.0 and social media, the exploration of how policy and technology intersect, and how technology can be best managed through various governance models.
- **20:834:541 Economic Issues in Public Administration (3)**
Explores economic aspects of current public administration and policy issues and approaches to the public sector. The course employs various perspectives including economic analysis, case studies, and critiques to explain and understand issues and problems impacting the public and nonprofit sectors.

Core II: Research & Analysis (6 credits / 2 courses)

- **20:834:561 Applied Statistics (3)**
Statistical tools and techniques used to inform policy analysis and management decision-making. Covers descriptive statistics, graphing data, confidence intervals, significance testing, correlation, cross-tabulation, and regression, including an introduction to multiple regression. Encourages hands-on work with real data, use of statistical software, and the effective presentation of statistical information.
- **20:834:562 Applied Research Design (3) [prereq = 20:834:561 Analytical Methods]**
Covers issues central to understanding and conducting applied policy and management research. These issues include identifying research questions, developing logic models, selection of appropriate quantitative or qualitative methods, measuring outcomes, survey research and other sources of primary and secondary data, experimental and non-experimental strategies for evaluating programs, and the ethical and political issues involved in producing and using evidence to inform policy and practice.
Prerequisite: 26:834:561.

Core III: Management (9 credits / 3 courses)

- **20:834:522 Managing Public Organizations (3)**
Theories of organizational behavior and performance as applied to public and nonprofit sector agencies; includes organizational authority systems, relationships between public and private organizations, development and fulfillment of organizational mandates in the public sector, and use of resources within organizations.
- **20:834:523 Human Resources Administration (3)**
Human resources administration in public and nonprofit settings, including human resource planning, staffing, development, and compensation. Behavioral and environmental determinants

are examined, including production technology, market factors, service delivery, and government regulations.

- **20:834:524 Strategic Planning (3) (new addition)**
Strategic planning and management in the public and nonprofit sectors, including methods that facilitate achieving organizational goals in a changing environment. Attention paid to forecasting, goal and objective setting, strategy building, and resource mobilization.

Core IV: Financial Management (3 credits / 1 course)

- **20:834:542 Public Budgeting Systems (3)**
Budget concepts and processes used by the American government and its administrative units. Provides essential skills and experience in budgetary analysis and management applicable to nonprofit as well as public sector agencies.

Core V: Application (3 credits / 1 course)

- **20:834:563 Capstone Project (3)**
Provides students with an opportunity to integrate learning from various courses in analysis of real-world issues. Making use of the classroom setting and encouraging teamwork, the capstone project consists of a project design, action plan, and implementation. Students, under guidance of a faculty member, carry out data collection and analysis, evaluate their findings, and provide conclusions and recommendations. The outputs are a project report and PowerPoint presentation before fellow students, faculty members, and invited guests.

MPA CONCENTRATIONS (9 Credits / 3 Courses)

1) Leadership of Public Organizations

- **20:834:505 Intergovernmental Relations and Management (3)**
Covers the constitutional basis for division of powers among the levels of government in the United States. Cooperation and conflict in managing the delivery of public services such as education, public safety and health care are explored. Examines the roles of federal, state and local governments, as well as private for-profit and nonprofit organizations.
- **20:834:507 Leadership and Diversity (3)**
Leadership versus management; leadership qualities and characteristics; leadership skills, such as conflict management and team building; leadership tasks, including vision, agenda setting, and mobilizing resources; leadership in organizational and political settings; role of followership; and impact of diversity upon leaders and leadership.
- **20:834:527 Labor Relations (3)**
Examines the history, contexts, and processes of employer/employee relations in public and private sectors. Among the topics addressed are the purposes of negotiation-based collective bargaining, forms and processes of collective bargaining systems (unions, work rules, adjudication, mediation, arbitration), limitations of collective bargaining systems, and alternatives for balancing stakeholder rights in the workplace.

2) Budgeting and Financial Management

- **20:834:543 Public Financial Management (3)**
Surveys all major activities that concern the allocation, investment, and control of public funds. Activities include financial analysis, cash and pension fund investing, accounting, auditing, and financial reporting. Touches upon questions of budgeting and revenues in the context of fiscal policymaking.
- **20:834:545 Capital Budgeting (3)**

All aspects of capital budgeting, including what is appropriately included in capital budgets, what governments use capital budgets and why, how to create a capital improvement plan, and how to convert a capital improvement plan into a capital budget.

- **20:834:568 Government Revenue Systems (3)**
Creation and management of the revenue systems of a state or local government. Focus on taxes, fee for services, intergovernmental aid, and interest income. Laboratory application and fieldwork required.

3) Nonprofit Management

- **20:834:571 Nonprofit Budgeting (3)**
Introduces budget concepts and processes used by nonprofits; provides essential skills and experience in budgetary analysis and management for nonprofit agencies and organizations.
- **20:834:575 Grant Writing and Grants Management (3)**
Grant writing and management for public and nonprofit agencies: proposal writing, promotional and support materials, budget development, fundraising sources, and grants-management system.
- **20:834:576 Fundraising for Nonprofit Organizations (3)**
Emphasizes best practices and provides practical experience in the methods that nonprofits use to ensure that their objectives are financed by means other than grants. The study of fundraising encompasses strategic planning for annual giving, major gifts, and planned giving. Attention given to specific fundraising techniques: stewardship training, case statements, direct mail, telephone solicitation, special events, lapsed donors, taxation and bequests, and capital campaigns.

4) Public and Nonprofit Performance Management

- **20:834:526 Evidence-Based Public Management and Policy (3)**
Focusing on “best practice” and “evidence-based practice” and distinctions between them, this course offers an introduction to those wishing to craft more effective policies and programs in public and nonprofit organizations. It explores the linkages between public policy and management, including understanding the process of policy formulation and change in the U.S. context and beyond. The meaning of “evidence-based” is considered in applied policy and management contexts, and the implication of differences in evidence type and quality are considered. The conflicting role of values and evidence in shaping program and policy choices will be conceptualized, in order to appreciate the effect of context in applying evidence to a local policy/management problem. Students will be better equipped to identify “best practices” and to develop “evidence based practices” to improve organizational effectiveness in management settings. Adaptation of programs or policies to their adoptive local context is presented as a mechanism for better aligning organizations with their environment. Pitfalls of the rational approach are reviewed to caution the strictly symbolic use of such approaches. The relationship between EBP and its counterpart, performance management, is explored.
- **20:834:529 Performance Measurement and Reporting for Public and Nonprofit Organizations (3)**
The processes of public and nonprofit performance measurement and management are explored in depth. Theories of public and nonprofit performance are reviewed with a clear focus on application in the management setting. Types of measures are reviewed and their relationships are explored through program logic models. Selection of key performance indicators and proximate measures is discussed. Tools and methods of performance measurement, including benchmarking and trend analysis, are introduced. Data collection, analysis, and reporting are reviewed. Students learn how to align performance measurement with strategic organizational goals and objectives in order to facilitate learning and improved effectiveness.
- **20:834:578 Results-Driven Strategic Management (3)**

This course examines the linkages among strategic planning, performance management, and evidence-based decision making as they interface with more traditional management functions such as budgeting and human resource management in the quest for maximum effectiveness and efficiency in public and nonprofit organizations. Core management theories are reviewed and applied to present a holistic approach to results-oriented public management. Students will understand the process by which organizations create public value, including identification of strategic goals and objectives, development and implementation of timely strategies, and integration of performance information into management decisions. Key modern management challenges are identified and explored, including managing third-party intergovernmental and contractual relationships, utilization of networked and collaborative solutions to shared problems, citizen involvement, and capacity building for improved organization effectiveness.

5) Health Care Administration

- **20:834:581 Health Systems and Policy (3)**

This course introduces the history, organization, financing and regulation of medical and public health services in the United States. Special emphasis is placed on the social and behavioral factors that shape health, and inequalities in health and health services. A central theme in this course is the tension between the need for health care organizations to position themselves for success in the changing economic environment and the basic public health principles of access, equity, quality care, health promotion and prevention.

- **20:834:582 Health Care Management (3)**

This course presents the major social and political and financial issues involved in the organization, delivery, and management of U.S. health care systems.

- **20:834:584 Health Care Finance (3)**

This course discusses the processes and methods of financial management in the health care industry. The course covers patterns of health care expenditures, methods of financing health care, financial planning and development, third-party reimbursement, and controls in health institutions management.

Special Topics

- **20:834:590 Internship (3)**

Participation in activities of an agency or institution under supervision of a faculty member and supervisor in the agency. Requires reports and analyses of activities. *[Prerequisite: Advance approval of the Associate Dean prior to enrollment.]*

- **20:834:598 Independent Study (3)**

Available as a concentration course for students who opt to explore a specific topic or issue under the guidance of a faculty member. *[Prerequisite: Advance approval of the Associate Dean prior to enrollment.]*

4. CPM CURRICULUM

Course # 1

Orientation and Introduction to Public Management in the 21st Century

Brief Description:

This course will provide information on the background and goals of CPM programs, an overview of program benefits, discussion of expectations of participants and faculty, course schedule and policies, and what to expect generally and specifically from the program. A major portion of the Orientation will focus on the CPM Capstone Project to prepare participants to select a project that will benefit their organization and draw on knowledge and skills from the CPM Program. The Orientation will also provide an introduction to the wide range of resources available at Rutgers, including Blackboard, and writing and speech resource centers. Participants will take a self-assessment to determine their current knowledge.

This course will also provide an introduction to public management in the 21st century. Participants will be asked to examine the macro political, economic, and social factors shaping public management now and in the future and the impacts of these factors on their jobs and organizations.

MODULE 1: LEADING PEOPLE

Course #2

Developing Self: Knowing and Managing Yourself

Brief Description:

The Developing Self offers participants an opportunity to assess individual leadership and management styles, skills, and areas for improvement. Participants will fill out the Myers Briggs Type Indicator before the class and discuss the results in class. The similarities and difference between leadership and management will be discussed and participants' preferences for aspects of each explored.

Participants will also be introduced to the authentic leadership literature and will be encouraged to understand the story of their lives and to connect how their life experiences influence preferences, style, and values as a leader and manager. Course discussions and exercises will focus on leadership and management styles, qualities, skills, behaviors, the importance of effective communication for leaders and managers, and approaches to motivating the self and others. The differences between leading and managing will be explored and participants will be introduced to the concept of Emotional IQ.

MODULE 1: LEADING PEOPLE

Course #3

Developing Personal and Organizational Integrity: Ethics

Brief Description:

This course offers a practical guide to ethical decision-making in public organizations. Participants will review major ethical theories and frameworks and public sector codes of ethics, discuss ethical obligations of public managers, and learn skills for ethical decision-making. The course will use role plays of ethical dilemmas to help participants learn to recognize ethical dilemmas and gain skills to approach them with confidence. They will also learn and use an ethical decision-making framework to address an ethical issue in their workplace. In addition, this course raises the ethical issues associated with administering public programs with increasing pressures for high performance and results.

MODULE 1: LEADING PEOPLE

Course #4
Communicating Effectively

Brief Description:

This course provides guidance on good business oral and written communication practices and best practices in media relations and in working with new media (e.g., social media, websites, blogs, etc.). Participants will learn by applying knowledge and developing their skills in public speaking, business writing, working with news media, and using new media technology to benefit their agencies.

MODULE 1: LEADING PEOPLE

Course #5
Analytical Thinking Full and Finisher Programs

Brief Description:

This course will train participants to think analytically. They will learn to identify valid premises and draw conclusions; separate fact from assumption and acting accordingly; recognize the nature of systems and system thinking; recognize the connection and patterns that make up the “big picture” of an organization; intervene in the system to effectively solve problems and make decisions.

MODULE 1: LEADING PEOPLE

Course #6
Problem Solving and Decision Making

Brief Description:

This course will provide participants with strategies to improve the impact of their decisions. They will learn a variety of decision-making strategies and how to resolve problems constructively. They will also learn how to evaluate the possible outcomes of various decisions.

MODULE 2: CHANGE LEADERSHIP

Course #7
Leading Change

Brief Description:

Change or transformational leadership is often considered to be exercised only by elected officials and agency heads. However, supervisors and managers in organizations must also be prepared to lead change. Understanding and practicing change leadership in a managerial role is essential to achieving the mission, vision, and goals at each level in the organization and in helping to shape the future of the organization. The course introduces leadership techniques and tools for planning and implementing positive change such as developing and communicating a clear vision, promoting a diverse workforce, encouraging cooperation, pride, trust, commitment, and group identity, fostering creativity and innovation, and being proactive. This course helps participants understand their organizational cultures and the role culture plays in change, including barriers and enablers of change. The course also provides participants with tools for understanding and facilitating change and strategies for managing and shaping change. In addition, the course explores, through exercises and cases, power and influence strategies and approaches to motivating ourselves and others during times of change.

MODULE 2: CHANGE LEADERSHIP

Course #8

Systemic Integration: Strategic Thinking, Planning and Work Process Management

Brief Description:

This course explores the role of strategic planning, the value of strategic thinking, and work process improvement in managing organizational priorities and change and in organizational effectiveness. The course will provide an understanding of what strategic planning is and tools to make the connection between performance results and program planning and how to implement these tools in participants' organizations.

Using examples and case studies from government agencies, best practices for assessing customer needs, and developing strategic and implementation plans will be explored. The course will also demonstrate the relationship between work process management and improvement and performance measurement and how they all contribute to the outputs of strategic planning. Tools and techniques to enable the implementation of a strategic plan as well as implementation of the Capstone project will be identified and explained. Participants will be expected to assess strategic planning in their agency and identify ways to enhance such efforts.

MODULE 2: CHANGE LEADERSHIP

Course #9

Managing for Results and Performance Management

Brief Description:

Managing for Results (MFR) is an approach to public management that uses a careful setting of goals, the development of performance measures to track progress toward goals, and the use of performance measures to guide agency actions. Participants will explore MFR's connection with strategic planning, program management, and evaluation and will learn about best practices in managing for results on the public sector.

Participants will engage in exercises to develop basic skills in several elements of an MFR system as applied to their agency or jurisdiction. They will address the mechanics of measuring performance to show *how much* and *how well* public agencies meet program goals and objectives. They will also learn how to develop and use logic models and potential performance measures for their Capstone project and for other programs in their organizations.

MODULE 2: CHANGE LEADERSHIP

Course #10

Project Management

Brief Description:

This course will provide an understanding of: what project management is; the factors that are critical to a successful project; processes for implementing a project; the mix of skills required for successful projects; developing a project plan and schedule; and—very important—developing and managing a successful project team. It will help participants learn to organize a project, track costs and time expenditures, manage quality and risk, evaluate human resources requirements and overcome potential obstacles.

Whether managing an office move, implementing a new accounting system or launching a special program initiative, this course provides practical tool and skills for success.

MODULE 2: CHANGE LEADERSHIP

Course #11

Quantitative Techniques

Brief Description:

This course will focus on collecting and analyzing data, using basic research design tools, and employing the use of statistical reporting in public organizations.

Measuring the performance of government is a perennial issue for the public sector. A critical component—use of quantitative techniques to analyze and present data—is often overlooked. This course will highlight best practices in use of analytical tools and strategies for selecting relevant data, analyzing it, and reporting results. A number of statistical reporting and presentation techniques are highlighted to help managers achieve excellence in performance reporting.

MODULE 3: MANAGING WORK

Course #12

Administrative Law

Brief Description:

This course focuses on three major aspects of public law: 1) statutes and regulations governing personnel management and employment in State, county and municipal government in New Jersey; 2) transparency in government, and 3) due process of law. While public managers should always consult their attorneys in situations that might lead to lawsuits by citizens, they should be aware of constitutional and legal constraints on administrative actions. Participants will learn how to locate, read and distill major elements of statutes and court decisions.

MODULE 3: MANAGING WORK

Course #13

Human Resource

Brief Description:

This course provides a comprehensive perspective on the management responsibilities, skills, and knowledge needed to effectively manage people in the public sector. The previous course on Administrative Law provides a major focus on recognizing and applying the statutes and regulations that govern personnel management and employment in New Jersey State, county, and municipal government and recognizing responsibilities and potential liabilities of managerial actions. This course will draw on that information to help participants apply relevant statutes and regulations to everyday issues. Participants will learn about historical approaches to management in the public sector, as well as emerging trends in public organizations that require new or varied approaches to management. Participants will use case studies and role-play to apply what they've learned about employment law and best practices to real world situations. Also, each participant will profile a human resource management problem encountered in their work and apply their new skills and knowledge to developing alternative approaches to the situation.

Course #14

Budgeting Process and Financial Management

Brief Description:

This course will present all aspects of a comprehensive “best practices” budgeting process as well as other key financial management tools. The topics, discussions, and exercises, however, will focus specifically on processes that exist in NJ at the state level, and also at the local, county and school district levels.

Budgeting is the most important financial planning, management, control and priority setting document that a government will produce, and accordingly we will stress in our discussions the following basic principles: strategic planning; goal setting; the development of meaningful metrics and program evaluation tools; resource allocation decision-making techniques; the need for performance reports; the role of the chief executive and the budget office and their relationships with the agencies.

Just as important, we will consider the role of the legislative body and the need for citizen input in the development of an effective annual budget. In addition, we will discuss the distinctions between line-item budgets, program budgets and performance-based budgets – and how all aspects of such systems can be properly utilized.

Other relevant financial topics such as, revenue estimating, capital planning, linkages to accounting systems and end of the year financial reporting will be discussed and integrated as appropriate.

MODULE 3: MANAGING WORK

Course #15

Managing Information Systems (MIS)

Brief Description:

This course will focus on developing the basic knowledge of the capabilities of technology and the resources available and learning how to use the technology available for management of day-to-day operations (i.e. Use of electronic spreadsheets, presentations, databases, etc.). In addition, the course will provide an overview of the issues involved in managing information and information systems in an organization. Participants will also learn about best practices in e-governance and how to identify some of the limitations and dangers involved with the rapidly changing role of information and information technology in today's society and its relation to governmental transparency.

MODULE 3: MANAGING WORK

Course #16

Managing Teams

Brief Description:

This course provides a practical guide to building effective teams in the workplace and using them to accomplish organizational goals and to develop people. The course offers supervisors and managers many practical tools and approaches to chartering teams and working with them to achieve success. It covers delegating authority and responsibility to teams, coaching, motivating, and guiding teams, supporting team problem-solving and participative decision-making, and helping dysfunctional teams become functional and ultimately successful. The course also offers guidance for managers/supervisors to help them encourage cooperation and teamwork within their department and across the organization.

MODULE 4: PUBLIC SERVICE FOCUS

Course #17

Leading and Managing in the Public Sector

Brief Description:

This course provides participants with an introduction to the basics of managing public sector organizations within a democratic society. Topics will include:

- Democracy and public service
- The noble history of public service and the role of public employees in providing high quality service to the public in support of democracy
- Public vs. private sector management: differences, similarities, complementarities
- Political culture and its impact on the public sector

MODULE 4: PUBLIC SERVICE FOCUS

Course #18

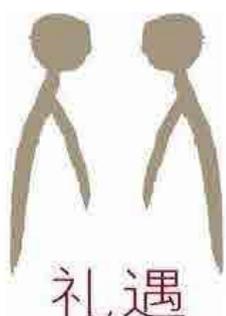
Understanding and Using Public Policy

Brief Description:

Public policy establishes the agencies and jurisdictions within which public employees work as well as creates the activities and programs administered by public managers. Knowledge of the processes which influence the formulation, adoption, and implementation of public policy assists public officials' understanding of how the institutional and societal context of government shapes the design of policy and its implementation. Public managers make important contributions to the policy process, and understanding these important roles is vital to one's success in public administration. It's also important for public managers to understand the differences between advocacy and policy analysis.

5. THE MARRIOTT “CHINA-READY” PROGRAM

Marriott International gives a “Li Yu” touch to Chinese travelers



Marriott International, Inc. (NYSE: MAR) today unveiled its “Li Yu” welcome programme that features a suite of customised amenities and services tailor-made for Chinese outbound travellers.

“Li Yu” means “Serve with Courtesy” in Mandarin. The programme aims at providing a full array of amenities and services that are designed specifically with Chinese guests in mind. Chinese guests visiting Marriott’s portfolio of brands will be able to experience this personalised hospitality prior to their arrival and throughout their stay at the company’s hotels, first in Asia and eventually in key gateway cities around the world.

“Chinese travellers are visiting international markets in record numbers, and China will be the largest source of outbound travellers worldwide in the coming years,” said Simon Cooper, president and managing director Marriott International, Asia. “We have established Marriott International and our brands as a first choice for domestic Chinese travellers and have seen membership in our loyalty programme, Marriott Rewards, jump to more than a million members in China this year. We want our Chinese guests to know that they will be well taken care of and welcomed at our hotels in key gateway cities globally.”

According to the Annual Report of China Outbound Tourism Development 2012 released by National Tourism Administration and China Tourism Academy, mainland tourists made 70 million trips to overseas destinations in 2011. They are expected to make 78 million outbound trips in 2012, up 12 percent from last year, and spend US\$80 billion overseas. Last year saw almost 1 million Chinese visitors travel to the US alone and with wait times for visas reduced from 48 days to just 8 days, those numbers look set to increase dramatically.

Marriott International’s Li Yu hospitality experience starts even before a guest’s arrival at the hotel. Guests will receive their hotel reservation confirmation letter or email in Chinese. Upon arrival, they will be greeted at the front desk by a Mandarin-speaking hotel associate. To make Chinese guests feel more at home, Chinese cuisine and delicacies will be featured as standard items in restaurants as well as on in-room dining menus.

To keep guests in touch with news and events from home, a variety of Chinese programmes will be featured on in-room TVs and guests will have a choice of Chinese-language newspapers. Chinese tea will be provided as one of the complimentary beverage selections and kettles will be available in the guestrooms.

Some of the touches are nuances that are subtle but thoughtful, such as assigning room and floor number with “6” or “8” to Chinese guests as these are considered as auspicious, ensuring adaptors are suitable for Chinese electrical gadgets, providing Asian-size bathrobes and slippers in guestrooms, and including popular Asian sauces in condiment offerings of all 3-meal restaurants and in-room dining.

Marriott International’s Li Yu Program will be operational at all JW Marriott, Renaissance, Marriott and Courtyard hotels in Asia by early next year, as well as select international hotels in key gateway cities, including New York.

“We have been growing our hotel portfolio in Asian markets and serving Chinese travelers for more than two decades. Some of our hotels have taken a pioneering role to fine-tune their services to cater to the needs of Chinese travelers over the years,” said Simon Cooper. “Today’s news is that we are taking a well-orchestrated and holistic approach across the board.”

附錄十一 Thayer Leader Development Group Custom Executive Education Proposal



December 3, 2013

Subject: Proposal – Custom Executive Education

Memorandum for: William C. Vocke, Jr., Ph.D., Executive Director, Fulbright Taiwan (Foundation for Scholarly Exchange)

Proposal Submission: Executive Education

1. *Vendor information:* The Thayer Leader Development Group (TLDG)
 - a. Founded 2010
 - b. Nine full-time; Approx. 30 retained faculty
 - c. Private, Profitable
 - d. 3 largest clients: Procter and Gamble, Mercedes Benz, General Electric
 - e. Market differentiator: There are three key differentiators for using TLDG. First, the training will consist of a customized curriculum based on the goals that Fulbright Taiwan determines for the training. Second, TLDG focuses on building leaders of character grounded in the Army's Leadership Framework of Be, Know, Do, and in West Point's values of Duty, Honor, Country. Third, the four-pronged approach of applied academic, experiential learning, inspirational speakers and senior advisors is unique among leadership development methods.
 - f. Other key information: the TLDG Board of Advisors consist of the following:

Joseph B. Anderson, Jr., (USMA 1965)
Chairman of the Board and CEO of TAG Holdings, LLC

Herman Bulls (USMA '78)
Vice Chairman, USMA Association of Graduates; CEO, Jones Lang LaSalle

LTG (Ret.) Dan Christman (USMA '65)
Former USMA Superintendent; Senior Vice President, US Chamber of Commerce

BG (Ret.) Pete Dawkins, Ph.D. (USMA '59)
Heisman Trophy Winner; Former CEO, Trans America; Former Vice Chairman, Citigroup Private Bank

Tom Dyer (USMA '67)
Former Chairman/CEO, USMA Association of Graduates

Alex Gorsky (USMA '82)
Chairman and CEO, Johnson & Johnson

BG (Ret.) Rebecca Halstead (USMA '81)
CEO/Founder, STEADFAST Leadership; First Female Graduate of West Point to be promoted to General Officer

COL (Ret.) Jack Jacobs (Rutgers '72)
Medal of Honor Recipient; USMA Adjunct Professor; Military/Political Analyst, MSNBC

Mike Krzyzewski (USMA '69)
Head Coach, Duke University Men's Basketball, U.S. Men's 2008 Olympic Gold Medal Basketball Team

BG (Ret.) Fletcher Lamkin, Ph.D. (USMA 64)
Former Dean, USMA; Former President, Kansas Wesleyan

BG (Ret.) Maureen LeBoeuf, Ed.D.
(St. Bonaventure '76)
Executive Director, Feagin Leadership
Program, Duke University; First Woman
Department Head at West Point

Alison Levine (Duke '00)
USMA Adjunct Instructor; Adventurer,
Explorer and Mountaineer; Founder,
DareDevil Strategies; Founder, Climb
High Foundation

Bob McDonald (USMA '75)
Chairman of the Board, President and
CEO, Procter & Gamble Company

LTG (Ret.) John Moellering (USMA '59)
Former Commandant, USMA;

Former Chairman, USAA

William Murdy (USMA '64)
Chairman of the Board, Comfort Systems,
Chairman, Thayer Leader Development
Group

Honorable Eugene Sullivan (USMA '64)
Former Chief Justice, U.S. Court of
Appeals for the Armed Forces; Senior
Partner, Pepper Hamilton LLP

Tim Tyson (USMA '74)
Chairman/CEO, Aptuit

COL (Ret.) Lee Van Arsdale (USMA '74)
Former Delta Squadron Commander;
Former CEO, Triple Canopy

2. *Capability statement:* TLDG is the benchmark in leadership development, providing both world-class instruction and an unequalled inspirational setting. With layered expertise in leader development, TLDG offers your team access to the top academic scholars and field practitioners in military leadership education today. Custom programs are designed for individuals or teams and tailored to meet specific organization challenges while simultaneously developing leaders.

3. *Program development methodology:* The program begins by determining the goals of leader development as well as the challenges specific to Fulbright Taiwan. Once goals and constraints are determined an unconstrained estimate of the curriculum is developed. Normally the curriculum will include each of the four prongs unique to the TLDG. The Fulbright Taiwan leadership and training team, in conjunction with the TLDG Director of Education will jointly determine the most appropriate sessions and activities along with the best faculty to support those sessions. If the final schedule and costs do not align with the Fulbright Taiwan vision, modifications are made prior to final acceptance of the curriculum, faculty and costs.

4. *Resumes/Bios of faculty & facilitators that would be proposed and assigned to this program during development, delivery and on-going support:* While TLDG employs a large number of tremendously qualified instructors, the actual faculty and facilitators who would support a program would be determined based on the specific course content and expertise required by Fulbright Taiwan. Additionally, the timing of the program(s) would determine the actual faculty based on their availability. Faculty members are Army veterans, top academic scholars, grounded in cutting-edge empirical research, and experts in leadership and ethics content; many of whom have developed leaders of character at West Point and in other Army institutions. Completely unique opportunity to engage a retired General Flag Officer, a Senior Course Advisor, in the leadership program 24/7 to provide coaching, mentoring, and insights on how they used the principles discussed, facilitates strategic conversations, and helps develop action plans for implementing in your business. The following are examples of three TLDG faculty who might be selected to deliver applied academic sessions depending on the timing of the event and the course content that Fulbright Taiwan requires.

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

a. Brigadier General (Ret.) John H. “Jack” Grubbs, Ph.D.

Brigadier General (Ret.) Jack Grubbs was born in San Antonio, Texas on 6 September 1940. He enlisted in the United States Army in 1959 and subsequently graduated from the United States Military Academy in 1964 as a Second Lieutenant in the Corps of Engineers. In addition to his Bachelor of Science degree from West Point, he holds a Master of Science degree in Engineering from Princeton University and a Ph.D. in Civil Engineering from Rensselaer Polytechnic Institute. In 1977, he graduated with distinction from the Naval Command and Staff College in Newport, Rhode Island.

BG Grubbs’ military assignments include two Vietnam tours as a combat engineer platoon leader, company commander, and battalion operations officer with the 173rd Airborne Brigade as well as the 23rd Infantry Division (Americal). BG Grubbs was selected to the permanent military faculty at the United States Military Academy in 1983. His final assignment was as Head of the Department of Geography and Environmental Engineering at West Point. He retired from the Army in 1998.

In 1998, General Grubbs was appointed Chairman of the Department of Civil and Environmental Engineering, Tulane University, New Orleans, Louisiana. At the end of his first year at Tulane, he received the 1999 Tulane Award for Excellence in Undergraduate Teaching. He has since served as Associate Senior Vice President for Academic Affairs and as Associate Dean of Engineering. His research interests have been in the areas of environmental and geographic undergraduate education and high performing organizations. His many publications include topics on curriculum design, cultural awareness, environmental security, interactive engineering design, database transfer mechanisms, and educational aspects of engineering. Active in professional societies, General Grubbs has served on the National Board of the American Society for Engineering Education (ASEE), as Chairman of the Middle-Atlantic Section of ASEE and as Chairman of the Environmental Engineering Division of ASEE. He is a registered professional engineer in the state of Virginia. General Grubbs recently authored *BAD INTENTIONS*, a mystery novel, completed the manuscript for a leadership book titled *Touch ‘em or They’ll Die*, is a motivational speaker concerned with integrity, leadership and teambuilding, and has consulted in organizational achievement and development.

b. Colonel (Ret.) James M. Johnson, Ph.D.

Expertise: Military History, Hudson River Valley, and Staff Rides

Scholarly Work/Publications/Awards: His research interests center on the American Revolution in general and the Hudson River Valley in particular. Dr. Johnson has authored, edited, or compiled three books: *America’s First River: The History and Culture of the Hudson River Valley; Militiamen, Rangers, and Redcoats: The Military in Georgia, 1754-1776; and Works of the Thirtieth Chief of Staff, United States Army (John A. Wickham, Jr.)* and written articles and book reviews in an array of academic, historical, and military publications, including: Hudson Valley Magazine, The Encyclopedia of New York State, Daughters of the American Revolution Magazine, Engineer Magazine, The William and Mary Quarterly, The Journal of American History, Army Magazine, and Naval War College Review. He has made scholarly presentations at: American Battlefield Protection Program’s National Conference on Battlefield Preservation, USMA Bicentennial Conference, Ohio Valley History Conference, Society for

Military History Conference, Northern Great Plains History Conference, Conference of Army Historians, and Missouri Valley History Conference.

Experience: Dr. Johnson has over 42 years of leadership experience with a 30-year career in the U.S. Army. He served in leadership assignments both in the U.S., Germany, and the Republic of Korea, to include teaching as a member of the History faculty at the U.S. Military Academy for 14 years, the Naval War College for 1 year as an Army Fellow, and Marist College for 11 years. He was a staff officer for three battalions, field army (U. S. Army, Europe), and Headquarters, Department of the Army (Speechwriter, Chief of Staff, U.S. Army). He commanded two field artillery batteries, one in Germany and the other in the Republic of Korea. He is the Acting Dr. Frank T. Bumpus Professor of Hudson River Valley History at Marist College. He has led staff rides for USMA (Fortress West Point, Ft. Montgomery), Target Corporation (Gettysburg), Fast Company (Battle of Trenton), International Paper (Fortress West Point), U.S. Army's PEOC3T (Lexington and Concord, Valcour Island, Trenton and Princeton, Saratoga, Forts Clinton and Montgomery, Monmouth, and Yorktown) and Communications-Electronics Command (Monmouth), Blue-Gray Education Association (Stony Point and Forts Clinton and Montgomery), and Conference Board (Fortress West Point).

c. Colonel (Retired) Patrick J. Sweeney, Ph.D.

Expertise: Dr. Sweeney's expertise is in the areas of trust and leadership development, especially in dangerous contexts; leader development with the specific focus on developing character, identity, courage, and resilience; and organization development and change.

Scholarly Work/Publications/Awards: Dr. Sweeney led a team of 62 prominent international scholars and practitioners to produce the book entitled, *Leadership in Dangerous Situations: A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders*. He has also published 33 articles and chapters on leadership across an array of academic and military professional publications, including: *American Psychologist*, *Applied Psychology: An International Review*, *Armed Forces Journal*, *Consulting Psychologist Journal*, *Journal of Applied Social Psychology*, *Journal of Positive Psychology*, *Journal of Student Development*, and various other professional journals. He serves an *ad hoc* reviewer for *Leadership Quarterly*, *Journal of Applied Psychology: Health and Well-Being*, *Military Psychology*, and *Team Performance Management: An International Journal*. His current research projects include longitudinal studies exploring: trust and cohesion development in organizations, enhancing organization members' resilience to adversities.

Experience: Dr. Patrick Sweeney is an experienced senior leader-practitioner and scholar whose research interests focus on character and identity development, trust, and building teams. Prior to his appointment as the Director of Leadership, Character, and Business Ethics Initiatives at the School of Business, Wake Forest University, he served 29 plus years in the United States Army and retired as a Colonel. During his military career, he served in leadership assignments both in the United States and abroad to include: Deputy and Acting Head of the Department of Behavioral Sciences and Leadership, at the United States Military Academy at West Point for five years; Director, Eisenhower Leader Development Graduate Education Program, a joint venture with Columbia University, for five years at West Point; Liaison Officer for the Commanding General of the 101st Airborne Division during Operation

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

Iraqi Freedom I; Commander of a 450-person artillery unit and Chief of Staff of a 1600-person organization in the 101st Airborne Division at Ft. Campbell, Kentucky. He also served as the Executive Officer and Researcher for West Point's Center for Leadership and Organization Research supervising the execution of several major projects to include: the study of tacit knowledge for military leadership with Yale University and a longitudinal study of cadets' leader and character development. He has extensive consulting experience in the areas of leader, leadership, and organization development with organizations operating at the tactical, operational, and strategic levels.

Education:

Ph.D., Social Psychology, University of North Carolina - Chapel Hill
 M.A., Social Psychology, University of North Carolina - Chapel Hill
 M.A., Military Art and Science, U.S. Army Command General Staff College
 B.S., U.S. Military Academy at West Point

Organizations:

Academy of Management, American Psychological Association, International Leadership Association, and the Society for Industrial and Organizational Psychology.

The following are examples of three TLDG keynote speakers who would be available to deliver keynote address in order to support the course content that Fulbright Taiwan and TLDG will jointly determine.

a. **Brigadier General (Ret.) Rebecca S. Halstead**

General Halstead is a 1981 graduate of the U.S. Military Academy and achieved an historic milestone by being the first female graduate of West Point to be promoted to General Officer. She was the senior Commanding General for logistics in Iraq and was the first female in U.S. history to command in combat at the strategic level. In this capacity she was responsible for leading over 200 multi-disciplined units (20,000 military and 5,000 civilians) located across 55 different bases, providing supply, maintenance, transportation and distribution support to over 250,000 personnel serving in Iraq.

General Halstead served 27 years with the U.S. Army and retired as a General Officer in 2008. She culminated her career as the first female Chief of Ordnance and Commanding General of the Army's Ordnance Center and Schools (equivalent to President of a University), responsible for the leader development and institutional training for the second largest branch in the army with over 100,000 members of the Ordnance Corps. She served in Europe as the Deputy Commanding General (Chief Operating Officer) for the 21st Theater Support Command and has experience leading a multi-national team in wholesale level logistics operations. Prior to Europe she served as the Chief Advisor to the Combatant Commander (Four Star General) for Southern Command, whose responsibility encompassed military training and operations for South America; she was responsible for coordinating directly with high-level organizations like Office of the Secretary of Defense, Joint Chiefs of Staff, Department of State, U.S. Congress, U.S. Ambassadors and equivalent foreign military and civilian organizations.

General Halstead has over 15 years of executive-level leadership experience developing and training high-performing, complex and diverse teams capable of strategic planning and execution. She has a proven record of leading change, building successful teams in demanding environments (Afghanistan and Iraq, Germany, South America), and creating innovative solutions, systems and programs to

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

complex problems. She is an experienced leader and logistician, a highly effective communicator, and a strategic planner with exceptional organizational skills.

General Halstead founded her own leader consultancy company, STEADFAST Leadership, after having been the Executive Director for Leader Development with Praevius Group, Inc. She specializes in inspirational and motivational speaking, developing leader training programs, leader coaching, and mentoring; she is currently authoring her first book. She is on the Board of Directors for the West Point Association of Graduates, a lifetime member of the Association of the United States Army, and President of the Ordnance Corps Association.

General Halstead earned a B.S. in Engineering from West Point, an M.S. in National Resource Strategy (Advanced Manufacturing) from the Industrial College of the Armed Forces, National Defense University, and an M.S. in Advanced Military Studies (Visionary Leadership) from the Army Command and General Staff College and is a recipient of the 2007 National Women's History Project award for "Generations of Women Moving History Forward."

b. Colonel (Ret.) Jack Jacobs

Colonel Jack Jacobs is a recipient of the Congressional Medal of Honor for actions in Vietnam. He graduated from Rutgers with Bachelors and Masters degrees in International Relations. Colonel Jacobs is currently an MSNBC military and political correspondent. He is also a member of the faculty at West Point. Jacobs taught International Relations and comparative politics for 3 years, and he was a member of the faculty of the National War College in Washington, DC. He is a founder and was Chief Operating Officer of Auto Finance Group Inc, one of the firms to pioneer the securitization of debt instruments; the firm was subsequently sold to Key Bank. He was a Managing Director of Bankers Trust, where he ran Foreign Exchange options worldwide and was a partner in the institutional hedge fund business.

In October 2008, the Penguin Group published Colonel Jacobs' memoir, *If Not Now, When?: Duty and Sacrifice In America's Time of Need*, coauthored with *New York Times* best-selling author, Douglas Century. *If Not Now, When?* is the winner of the 2010 Colby Award, recognizing a "first work of fiction or nonfiction that has made a significant contribution to the public's understanding of intelligence operations, military history, or international affairs."

c. Alison Levine

Alison is an adventurer, explorer and mountaineer. She has climbed peaks on every continent, served as the team captain of the first American Women's Everest Expedition, and skied across the Arctic Circle to the geographic North Pole. In January 2008, she made history as the first American to complete a 600-mile traverse from west Antarctica to the South Pole following the route of legendary explorer Reinhold Messner. In May 2010 she completed the Adventure Grand Slam – climbing the 7 Summits (highest peak on each continent) and skiing to both Poles, an accomplishment fewer than 30 people in the world can claim. Her success in extreme environments is noteworthy given she suffers from a neurological disease that causes the arteries that feed her fingers and toes to collapse in cold weather, leaving her at extreme risk for frostbite.

Levine's expeditions have been documented by more than 450 media outlets. She is the subject of the PBS documentary *Living Courageously* (2007) and has made numerous appearances on *The Today*

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

Show, Good Morning America, CNN, CNBC, FOX, CBS' Evening News, and other national programs. She is featured prominently in the book *More Than 85 Broads* (J Hanson, McGraw Hill), the book that captures the efforts of women on Wall Street to find success and take risks on their own terms. Her accomplishments are also featured in other books including *Smart Moves* (Curran & Greenwald, Ten Speed Press) and *In Extremis Leadership* (T Kolditz, Wiley & Sons). Her story has been the subject of articles in *Oprah Magazine, National Geographic, Entrepreneur, Sports Illustrated, Outside*, and other publications.

In addition to having tackled some of the most extreme environments in the outdoors, Levine has also spent more than two decades in the business world. Her professional career has encompassed healthcare, technology and finance. After earning her MBA from Duke University she moved to New York to work for investment banking firm Goldman Sachs. In 2003, she left Wall Street to serve as deputy finance director for Arnold Schwarzenegger in his bid to become Governor of California.

Levine currently serves as an adjunct instructor at the United States Military Academy at West Point, where she teaches in the Department of Behavioral Sciences & Leadership and is on the Board of Directors for the Thayer Leader Development Group. She is also the founder of consulting firm DareDevil Strategies™, which focuses on organizational effectiveness. Having spent months at a time in some of the world's most dangerous and extreme environments, Levine addresses the topics of creating cohesive teams, taking responsible risks, and developing no-nonsense leaders who can succeed in times of uncertainty. In 2005, she founded the Climb High Foundation, a nonprofit organization dedicated to improving the lives of jobless women in Africa by training them to be trekking guides and porters in their local mountains so they will have the skills to earn a sustainable living wage through climbing-related tourism.

5. Follow on learning & support services

TLDG currently employs retired 1-3 star Generals (Brigadier General, Major General and Lieutenant General) who are Senior Advisors (SA). The SA serves to help develop meaning across the entire program, takes part in creation of curriculum with the client and our Director of Education, participates in all course modules, facilitates discussion with groups, participates in team-building exercises, socializes over meals and cocktails, and is involved in every aspect of the course. The SAs give insights on how they used the principles from the classroom when they led large military organizations and engage throughout the entire conference on how the principles may be applied in the executives' environments. Additionally, the SA's are available to partner with the corporation and follow the training with personal visits in order to reinforce the lessons learned as well as assist in the development of programs or processes resulting from the TLDG training.

One example of a Senior Advisor is **Lieutenant General Frank H. Kearney III, U.S. Army (Retired)**

Expertise: Leadership, leader development, organizational change, strategic planning, training management, counterterrorism and special operations.

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

Scholarly Work/Publications/Awards: Various military awards, U.S. Army War College Strategy Research Project: *The Impact of Leaders on Organizational Culture, A 75th Ranger Regiment Case Study*. LTG Kearney (Retired) has addressed many audiences on Special Operations organizational requirements and testified to the United States Senate Armed Service Committee on “*Countering Violent Extremism.*”

Experience: LTG Kearney has over 35 years of experience leading military and government organizations. LTG Kearney served as a Tactical Officer at the United States Military Academy for three years (1985-1988) focused on Cadet Leader Development, has commanded Mechanized, Ranger, and Airborne Infantry companies, Battalions and a Brigade including combat operations on Grenada and Panama. He was the Deputy Commander for the Joint Special Operations Command and Commander for Special Operations Command-Central Command planning and leading Special Operations efforts in OPERATION ENDURING FREEDOM, Afghanistan and OPERATIONAL IRAQI FREEDOM, Iraq. LTG Kearney was the second in command at United States Special Operations Command (USSOCOM) at MacDill AFB, Florida, responsible for training, developing and equipping 58,000 special operators world wide and overseeing execution of an annual 9+ billion dollar budget. Currently serves as the Deputy Director, at the National Counterterrorism Center (NCTC) for Strategic Operational Planning, as well as developing and implementing Strategic Plans for both organizations to achieve their objectives for the United States Government. LTG Kearney has led teams to reorganize USSOCOM’s 2000 person organization headquarters and to realign the structure of NCTC’s Directorate of Strategic Operational Planning.

6. *High level timeline from development to delivery*

Development of the program will begin upon acceptance of TLDG as the provider of Executive Education for Fulbright Taiwan. The amount of time required to develop, resource and execute the training can be as short as one month and as long as a year. Typically, discussions about goals of the training and potential applied academic sessions will take place 3-4 months prior to the expected course delivery. This allows TLDG to ensure that the right staff is available to lead the academic as well as the desired experiential sessions. Additionally, discussions with the Thayer Hotel staff ensures that expected room requirements – both guest rooms and meeting and banquet rooms -- are available. Within six weeks of program delivery, final arrangements are made between Fulbright Taiwan and TLDG to ensure that any modifications to the program, sessions, or logistical requirements are in place. A final meeting two weeks prior to program delivery will iron out any last minute changes. All meetings can take place either at the Thayer Hotel or via teleconference.

7. *Facility, Accommodations and activity options*

Through a joint venture partnership with TLDG, The Thayer Hotel at West Point offers an unsurpassed venue for executive education. A National Registered Landmark Hotel, The Thayer has been brought back to the luxurious standards of an earlier era. The main gathering rooms

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

and public spaces have experienced significant enhancements and restoration. The Thayer has also upgraded its functionality in core offerings such as meeting space, advanced technologies for both public areas and guest rooms, and superior food and beverage selections. In addition to a glamorous main dining area that has been restored to the standards of The Thayer's historic past, the hotel is expanding its in-season al-fresco offerings and is converting the majestic front-lobby into an active guest sanctuary with beverage service and rotating art exhibits. The net impact of these changes is a revitalized hospitality environment worthy of the distinguished patrons this landmark has hosted over the years, including U.S. presidents and countless foreign heads-of-state.

Applied Academics

By combining the Army's leadership framework of "Be-Know-Do", and the character values based on West Point's tradition of excellence and "Duty, Honor, Country," TLDG provides customized leadership training to leaders in corporations, government agencies, educational institutions, and non-profit organizations from around the world. A few examples of applied academic sessions include:

- Enabling Effective Operations
- Enhancing the Identity of a Leader
- Trust, the Cornerstone of Leadership
- Building Winning Teams
- Strategic Thinking, Vision, and Leadership

Experiential activities -- one of our 4 prongs that complements the classroom experience, the experiential sessions leverage the history and physical location of West Point and the Hudson River Valley and reinforce the leadership principles discussed in the classroom. For example, we have an Olympic Gold Medalist who brings his team of coxswain and rowers to train participants how to row crew shells. Executives learn that success is about effective communication and synchronization of effort not about who works the hardest or who is strongest. It is about teamwork and being focused on one particular goal, with everyone pulling their own weight, and focused in one direction. The session culminates with a 500m race on the Hudson River along the banks of West Point, followed by a ceremony awarding medals to the winning team, and a debrief of applications in the work environment. Other experiential activities are a staff ride through the grounds of West Point where participants act in the roles of the Revolutionary War era in order to better understand the leadership dynamics that occur in that situation and how to apply those lessons learned to the corporate setting.

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

Supplemental activities that take advantage of the culture of West Point include athletic events of a Division I university, bowling, and hiking. A popular event is the cadet parade which occurs on “The Plain” where soldiers trained over 230 years ago during the Revolutionary War.

Numerous activities are available within close proximity to West Point.

- a. Brotherhood Winery, <http://www.brotherhoodwinery.net>
- b. Culinary Institute of America, <http://www.ciachef.edu/>
- c. Storm King Art Center, <http://www.stormking.org/>
- d. West Point Golf Course, <http://www.westpointmwr.com/golf/index.html>
- e. Woodbury Commons, <http://www.premiumoutlets.com/outlets/outlet.asp?id=7>

Cost estimates are based on options selected. Programs can run for 1 to 3 weeks. Typically the costs for various program components are as follows:

FULLBRIGHT TAIWAN Proposal		
	Events	Cost
20 person class		
Applied Academic	2-3 hours/session	\$3,750/hour
Experiential Activity	4-5 hours/session	\$2000-3000/hour
Keynote Speaker	1.5 hours	\$15,000
Senior Advisor	Daily	\$7,500/day
Physical Training	1 hour	\$800
Translation Equipment*	Daily	\$1500
CMP (\$400/day)**	2 nights	\$14,600

*TLDG can coordinate for interpretation equipment, but does not procure interpreters. TLDG can provide recommended interpreters for your consideration.

**The Complete Meeting Package ("CMP") includes overnight accommodations and a dinner buffet for each night of the package. The package also includes a full breakfast and lunch buffet, continuous all day breaks, and the following A-V equipment: LCD, Screen and 1 Flipchart. CMP does not include alcoholic beverages.

Sample agenda that can be increased up to 3 weeks

Day 1	Day 2	Day 3
9:00-9:30 AM Arrivals	7:00 - 8:00 AM Breakfast	6:30 - 7:30 AM Military-Style PT "Bootcamp"
9:30 - 12:30 PM Applied Academics Session	8:00 - 10:00 AM Applied Academics Session	7:30 - 9:00 AM Breakfast & Check-Out
12:30 - 1:30 PM Lunch	10:00 - 10:30 AM Break	9:00 - 12:00 PM Applied Academics Session
1:30 - 5:30 PM West Point Staff Exercise & Planning	10:30 AM - 12:30 PM Applied Academics Session	12:00 - 1:00 PM Lunch
5:30 - 7:00 PM Check In and Clean Up	12:30 - 1:30 PM Lunch	1:00 - 3:00 PM Connection, Reflection & Action Planning with Senior Advisor
7:00 - 8:00 PM Dinner	1:30 - 5:30 PM Orienteering	3:00 - 3:30 PM Departure
8:00 - 10:00 PM Networking in Patton's Tavern	5:30 - 6:30 PM Break	
	6:30 - 8:00 PM Dinner with cocktail hour	

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

Demonstrated capability in delivering sustainable, transformational & impactful programs.

"The training and development conducted by the Thayer Leader Development Group was truly outstanding. We held a two day session for several executives in our company, and all of us came away energized by what we learned and ready to take on the next leadership challenge. The topics taught were impactful, and the instructors were inspiring. I highly recommend this program for anyone looking to invest in the leadership development of their team."

- Joe DePinto, Chief Executive Officer, 7-Eleven

"Our group from Young Presidents Organization ranked this as the best event of our education year. No other University in the world could assemble the 8 senior leaders and experiences we were able to benefit from at TLDG. Incidentally our group rated the event a 9.6 out of 10 which is top drawer."

- Chair and CEO of Medcan Health Management Inc. and past Chair of YPO Ontario Chapter.

There are additional reasons why your leaders would benefit from experiencing the leadership principles from West Point and the Army...at the Historic Thayer Hotel. In the two years that TLDG has been in existence, over 100 corporations including P&G, GE, Mercedes-Benz totaling almost 5000 participants have benefitted from TLDG's "Building Leaders of Character."

- TLDG was ranked as one of the top 50 large consulting leader development companies in 2011 and 2012 as rated by Leadership Excellence's magazine.
- Merging theory with practice and demonstrating how it applies to the corporate environment
- Faculty members who are Army veterans, top academic scholars, grounded in cutting-edge empirical research, and experts in leadership and ethics content; many of whom have developed leaders of character at West Point and in other Army institutions
- Access to a deep network of world-renowned keynote speakers who are inspirational role models of what it means to be "leaders of character" (medal of honor recipients, space shuttle astronauts, and others), who provide culminating motivational speeches that embody the principles of leadership
- Opportunity to integrate unparalleled, customizable team building exercises--leveraging the area's history, geography and beauty--and that directly reinforce leadership principles of strategy, communication, trust, and others
- Options for additional on- and offsite recreation, in the Hudson River Valley and New York City, including world-class shopping, attending Division-I college sports or formal military parades with the oldest US military band, and much more

674 Thayer Road * West Point * NY 10996 * 845-446-4731 ext. 7970
www.thayerleaderdevelopment.com

附錄十二 Duke University Policy and Organizational Management Program Proposal



Duke University

POLICY AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT PROGRAM
2204 ERWIN ROAD, BOX 90402
DURHAM, NC 27708-0402

Preliminary Proposal

Executive Program on Strategic Leadership

The Policy and Organizational Management Program at Duke University (Duke Program) proposes this tailor designed executive program to accommodate the request of the Taiwan Examination Yuan. The Examination Yuan has established an astute awareness of the critical role of professional development at the senior and executive levels in assisting government to produce efficient and sustainable results for its citizens and the nation's stability and prosperity. This custom program aims to bring innovative mindset, smart actions, and strategic implementation to the leaders of public agencies and organizations to become effective change agents who can deliver positive impact to the government and the society. Known for evidence-based research and best practice integration, the Duke Program places emphasis on the insights and applications of public sector accountability and performance and lessons from the American experiences. The essential elements of the program include:

- Elevating the competency and integrity to plan, negotiate, and implement policies with a shared long term vision;
- Strengthening critical macro assessment and decision making skills;
- Installing the capacity to confidently lead, act, and communicate under different circumstances, including crises, and among various stakeholders; and
- Advancing inter- and intra-departmental (and interdisciplinary) management and coordination.

With a keen understanding of the Taiwan government's specific needs, goals, and challenges, this custom program also incorporates high-level discussions and real cases and vignettes on:

- The influence and manifestation of American values in public policy;
- The intricacy of politics in international relations and diplomatic language; and
- Rekindling the passion and commitment to public service and translating to inspire team members' dedication and work ethics.

Our program design reflects an ideally balanced curriculum that integrates academic seminars with a significant focus on field symposia and roundtables to provide first-hand experience learning and direct interactions with the counterparts from the U.S. federal, state, and local governments and non-governmental organizations. These well-planned dialogues and interactions afford rare opportunities for networking with senior American government officials and influential leaders in a welcoming and responsive environment. We would also identify and create opportunities for the Taiwanese participants to make formal presentations in order to share and highlight Taiwanese' experiences, as well as to sharpen individuals' English communication skills facing an international audience.

Located on a picturesque Gothic style campus with 7,200 acre of natural forest, Duke University surrounds global learners with rich resources, intellectual stimulation, and cutting-edge knowledge. The on-campus executive seminars are generally two and a half to three hours, led by distinguished faculty and/or seasoned subject experts; field symposia are mostly organized for two or two and a half hours, with careful advance planning, communication, and facilitation to ensure an issue-oriented, substantive discourse; and some meetings may extend to include break-out small group discussion or a business meal to continue the dialogue and networking. Weekend activities are also arranged with particular attention to assist participants to better understand American life and culture that engender the ways Americans think and operate. Participants would benefit from such understanding in future encounters with their Western colleagues.

In today's democratic society, senior public leaders are constantly under pressure to produce results, and the results are expected to be delivered now at every level of the government. Public leadership teams face the challenge of acting strategically to generate outcomes that citizens value and, at the same time, to create the system and flexibility needed to support growth. The Duke Program is designed to broaden participants' perspectives with an open mind and global view in problem solving and policy decision. Participants will be exposed to and learn how their American counterparts develop and adapt strategies, how they have successfully, or sometimes ineffectively, employed the strategies and policies in their respective circumstances, and reflect upon whether they themselves have produced meaningful or disastrous results in their own organizations.

Duke University has consistently ranked among the top ten higher education institutions in the U.S. and is one of the best universities in the world. In addition to exceptional undergraduate and graduate education, we continue to provide uniquely designed, top-notch quality academic and field trainings to both domestic and international leaders. The capacity of the Duke Program offers a full range of expertise in both public and private sector management issues, from strategic planning/policy formation and implementation, to transformational leadership and entrepreneurial governance. We would welcome the opportunity to collaborate with the Examination Yuan.

Contact:

Professor Pikuei Tu
Director
Policy and Organizational Management Program
E-Mail: pikuei.tu@duke.edu
Tel: 1-919-668-1927

2014 Executive Program on Strategic Leadership

Program Timeline: two and a half weeks, tentatively starting in late-October, 2014

Program Size: 20 participants from Taiwan Government Agencies

Criteria: Participant information subject to review by Taiwan Exam Yuan and Duke Program

- a. Strong English reading proficiency and intermediary English communication skills
- b. Senior officials with extensive experience and leadership responsibilities
- c. Participant list needs to be finalized at least eight weeks prior to the beginning of the program.

Program Tuition: US\$ 288,000/program based on 20 participants

Program Tuition Includes:

- ❖ Custom designed curriculum and learning activities
 - ✓ On-campus special topic seminars
 - ✓ Field symposia, agency/organization roundtables, and in-depth discussions and facilitation
 - ✓ Program and case materials
 - ✓ Weekend group activities
- ❖ Program related logistics
 - ✓ Local ground transportation for group activities
 - ✓ Access to Duke libraries and computer facilities while on campus