・文官制度季刊・　第四卷第三期
民101年7月　頁79-114

臺灣公務人員職場精神力之發展與培訓現況：以訓練課程為探討核心

李俊達*

《摘要》

許多公共行政與管理學者指出，公部門未來必須以「精神力領導」或「職場精神力」做為改革新方向，同時應該把精神力層次的發展落實於實務與教育上。就我國公部門的情況而論，目前是否已關注到職場精神力的課題，並且進而落實成為公務人員培訓課程的內容，是個值得探討的問題。本文先論述職場精神力的範圍與概念，以做為論證的基礎，進而蒐整我國「國家文官學院」及「公務人力發展中心」所開設的公務人員訓練課程，據以探討相關課程與職場精神力主題之間的相關性及相異性。研究結果發現，現行的公務人員訓練課程，絕大多數仍著重於核心能力的培養，涉及職場精神力內涵的課程比例極為稀少，顯見該重要之議題尚未受到應有之重視。同時，目前公務倫理訓練課程的確實有其必要性，惟本文建議，除了向受訓者介紹公務倫理守則的內容以及相關規範外，更重

投稿日期：101 年 6 月 1 日；接受刊登日期：101 年 7 月 31 日。

* 臺北大學公共行政暨政策學系博士候選人，e-mail: chunda@gate.sinica.edu.tw。

要的應該從根本做起，將職場精神力納入訓練課程規劃。

[關鍵字]：精神力、靈性、職場、人力資源、訓練

壹、前言

近年來，國內參加國家考試人數屢創新高，反映許多人是以擔任公職做爲重要的人生規劃。以二〇一一年的「公務人員高等考試三級考試暨普通考試」爲例，考試報名人數合計 135,004 人，又再創一九九七年起 15 年來的新高，以暫定需用名額 2,180 人（高考三級考試 1,361 人，普考 819 人）估算，初估平均錄取率爲 1.61%，競爭激烈可見一斑（考選部，2011）。然而，根據媒體報導，公務人員之所以成爲熱門行業，主要的原因包括「穩定、保障、待遇」，尤其在經濟不景氣的時期，考取公職等同取得「鐵飯碗」，甚至是「鑽石碗」（藍海網，2010）。因此，對應試者而言，公職很可能僅僅是一個圖謀溫飽的工作而已。從激勵理論中 Maslow（1954）提出的「需求層次論」（hierarchy of needs）來觀察，若應試者在心態上僅爲圖謀溫飽，在成爲正式公務人員後，「公職」充其量僅能滿足「匱乏性需求」（deficiency needs），而無法進一步爲彼等帶來對公共服務產生無私、投入、奉獻及認同的「成長性需求」（growth needs）。

許多公共管理的論著指出，值得組織追求並且歷久不衰的不僅在於利潤，更在於非物質的核心價值（Bolman & Deal, 1995; Collins & Porras, 1997）。就「公共服務動機」（Public Service Motivation, PSM）理論而言，公共服務是一種「召喚」（calling），而公務人員應該回應這種召喚，特別重視公共的良善、強調服務及社會正義。公務人員同時應扮演「公僕」（public servants）的角色，個人將可藉由對社會的貢獻獲得內在滿足，反觀金錢或其他外在獎賞並非最重要的激勵因素。Garcia-Zamor（2003：355）即指出，在美國的工作職場中，正進行一場「精神力覺醒」的革命，許多私人企業都積極推動這類的運動，因爲「人本」的工作環境，可以爲成員與組織之間帶來雙贏的局面。而許多公共行政與管理學者更明白指出，公

部門未來必須以「精神力領導」或「職場精神力」做爲改革新方向，同時應該把精神力層次的發展落實於實務與教育上（例如 Bruce, 2000; Bruce & Novinson, 1999; Cunningham, 2005; Fairholm, 2004; Garcia-Zamor, 2003; Lowery, 2005; Menzel, 2005; OECD, 2001; Rhodes, 2003）。

學者指出，組織確實可透過培訓使其成員變得具有精神力（Thompson, 2000）。就我國公部門的情況而論，目前是否已關注到職場精神力的課題，並且進而落實成爲公務人員培訓課程的內容，是個值得探討的問題。在內容安排方面，本文將首先論述職場精神力的範圍與概念，以做爲論證的基礎。其次，有關「訓練課程」的研究範圍，事實上，除了考試院國家文官學院、行政院人事行政總處公務人力發展中心之外，公務人員訓練權責機關還包括行政院人事行政總處的地方行政研習中心，以及行政院所屬各機關的訓練進修機構（蔡良文，1999：508）。[1] 惟本文主要將聚焦於中央層級辦理的文官訓練情形，復以課程名稱內容資料的完整性及可取得性，將以「國家文官學院」及「公務人力發展中心」所開設的公務人員培訓課程，做爲分析的對象，據以探討相關課程與職場精神力主題之間的相關性及相異性。最後，則是提出本文的研究發現以及初步建議。

貳、職場精神力的定義與內涵

綜觀既有的精神力定義，大致可以分成三種不同的觀點：宗教觀（religious views）、內在起源觀（intrinsic-origin views）、存在主義觀（existentialist views）（Krishnakumar & Neck, 2002）。首先，從宗教觀來看，有些學者認爲精神力的概念與宗教之間密不可分，因此會從宗教的角度去定義精神力，在比較早期的相關論述中，宗教和精神力兩個詞彙甚至往往交互使用（Tisdell, 2008）。[2] 在韋伯大辭典

[1] 行政院所屬各機關的訓練進修機構包括：行政院主計總處主計人員訓練中心、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、內政部社會福利工作人員研習中心、外交部外交領事人員講習所、財政部財稅人員訓練所、法務部司法官訓練所、法務部調查局幹部訓練所、經濟部專業人員研究中心、交通部民用航空局民航人員訓練所。

[2] 由於國內從事「spirituality」的先驅研究，主要起源於宗教學、生死學、哲學等抽象及概念化的領域，日後才逐漸受到其他實務領域的應用與結合，因此，在字詞的翻譯上，國

中，精神力的定義是「與莊嚴神聖的事物或與宗教價值有關，不是世俗或短暫的」。有的學者甚至將精神力等同於宗教，例如 Tisdell（2008）指出精神力與個體的個別經驗或歷程有關，而宗教則是一個有組織的信念社群，且宗教與精神力確實關係密切，因爲許多成人的早年精神力發展往往發生在特殊宗教的脈絡中，而宗教也的確提供人們如何活出精神力生活並提供個人神聖經驗的指引。Wong（2003）指出精神力的來源包括聖經、書、文章、會議、禱告、沉思。Saddler（2005）指出，精神力的本質是學習、信仰和獨特的態度，像是一種接近上帝、具高的能力，在宇宙中超越自然的力量。

儘管宗教與精神力的共同性在於均強調「神聖性」（sacred core）與摸索的過程（search process）（Pargament, 1999），但近來已被視爲高度相關卻有所區別（interdependent yet distinct）的兩個概念（Pargament, 1999; Roof, 1993; Wuthnow, 1998）。Legere（1984）將宗教信仰與精神力加以區分，並宣稱精神力是一種經驗（experience），而宗教信仰將此經驗加以轉化爲一種概念（concept）。宗教信仰的目的與價值並不具有普遍性，而精神力卻是無所不包的，宗教信仰會因文化與傳統的差異而有所不同，而精神力卻凌駕於這些差異之上（Benjamin & Looby, 1998）。Hawley（1993）指出精神力是個人內在心靈成長的目的地，而宗教則是前往目的地的其中一條道路。許多學者（Butts, 1999; Dehler & Welsh, 1994; Mitroff & Denton, 1999）認爲，精神力的概念是超越宗教的，而部分學者更明白說明，精神力不必然與宗教有關，例如，Garcia-Zamor（2003：358）直接地指出「精神力與宗教毫無相關」（spirituality is definitely not about religion），而 Fry（2003）則補充，宗教必然與精神力相關，但精神力卻不一定與宗教相關，精神力並不等同於宗教；Johnson、Kristeller 和 Sheets（2004）提到精神力經常與生命中的意義（meaning in life）或冥想靜心（meditation）連結，然而生命意義可以全然是世俗的（secular）

內普遍仍以「靈性」做爲慣用之語詞。例如，劉仲矩（1999）在國內第一篇組織「靈性管理」的博士論文中，提出「靈性」是「藉由接近神或與神的互動來達成個人內在的心靈層次自我超越與提升，幫助個人來了解生活或生命的意義」。然而，本研究認爲，與宗教相關的定義，確實翻譯成「靈性」較能爲國內所理解，但本研究爲行文之一致性，並呼應其強調後續「spirituality」在管理上的應用性，將採更爲貼切的「精神力」用詞，如此也不致造成先入爲主的排斥與誤解。

而完全與宗教無關，冥想也則可自外於任何特定宗教脈絡。

因此，除了宗教觀點之外，在有關精神力的定義方面，也有許多與宗教無關的論述。從「內在起源」的觀點來看，精神力產生於個體內部，主要基於個人的價值觀與哲學，超越了宗教的規則，尋求的是個體內在的意義與滿足（Krishnakumar & Neck, 2002：154）。例如 Guillory（2000）指出，精神力是「我們內在的知覺，它將超越我們內心所持有的信仰和價值觀」。申言之，內在起源觀的精神力與宗教並不相同，認爲精神力是指人內在的超理性、超越性或超個人的層次，和生理、情緒、理性一般，都是屬於人的內在本質；而宗教則是詮釋精神力的一個面向，人會依照自己的認識，將宗教視爲一種絕對的存在，或者是最高境界的一種顯現或反映。就此而言，精神力的涵義比宗教來得廣闊，精神力的存在不必然需要藉由宗教賦予涵義，但宗教本身必須隱含精神力的層次（李雅慧，2008：17）。

Fabry（1980; 1969）指出，精神力和生理、心理一樣，都屬於人最深處的一部分，精神力包括尋求生命意義的意志、目標取向、創造力、想像力、信仰、成長的憧憬、超越一切生理、心理的愛與能力、良知的能力，並且盼望生活的真善美，用人類所屬的特質，自我超越或關心我們所愛的人及信念相關的問題。此外，Turner（1999）認爲精神力是來自於內在並能超越生理需求，精神力根基於個人存在之意義，包含希望、夢想、思考模式、情緒、感覺和行爲。Watson（1989）則指出精神力是人類不可或缺的一部分，其使人能自我察覺（self-awareness），檢視自己的內心狀態，並賜與人類力量去超越一般的自我。Benjamin 與 Looby（1998）認爲，精神力是指持續地探索生命的意義與目的，並驅使人去找出生命的深層含意。

早年在《激勵與個性》（*Motivation and Personality*）一書中，Maslow（1954）提出需求層級理論，由下而上地列出五種人性需求：生理、安全、愛與隸屬、尊榮、自我實現，然而，一九六〇年代之後，Maslow 開始意識到此層次架構不夠完整，若一味強調自我實現的層次，可能會導向不健康的個人主義，甚至於自我中心的傾向。一九六〇年代末期，Maslow（1969a; 1969b; 1969c）提出「Z 理論」（Theory Z）的看法，認爲「自我實現」並不能成爲終極目標，Maslow（1971）表示，一個人的精神層次若無法超越個人的範疇，則這個人會變得暴虐殘忍、對人冷漠無情，而其自身則會感到心靈空虛、對未來不再抱持希望，因此他認爲在自我實現的需求之上，尚有一種超越個人範疇的自我超越（self-transcendence），又稱爲

「精神需求」（spiritual need）。

Maslow（1971）所提出的「精神需求」雖與精神力在字面上有所不同，但後進的學者已將精神力視爲個人的內在驅力或動機。舉例而言，Maslow 認爲「精神生活是所有生物組成的基本成分，任何超越性、超人類或與神相關的事物都與我們息息相關」，而 Joseph（2002）則將精神力界定爲「人類的一個面向，是一種無形的本質、最深層的一部分」；Beazley（1998）則認爲精神力「可以超越並獨立於物質世界之上」。此外，部分學者也從職場的角度，將 Maslow 的「精神需求」連結職場精神力研究，如 Levine（1994）指出，職場精神力可以帶來「卓越的表現」（extraordinary performance），此即源自於 Maslow 對於精神需求重要性之描述，其認爲「精神需求將超越其他基本需求，並使我們熱愛所有美好的事物，表現出眾，工作卓越」。因此，從「內在起源」的「需求」來看精神力，O'Brien（1982）認爲精神需求是一種基本的人性需求，促使個人願意努力去超越現狀、追尋心靈的提升與自我的超越。Benjamin 與 Looby（1998）認爲精神力是，驅使個人持續的探索生命的意義與目的之內在力量，誘使人去找出生命的深層含意。而 Tanyi（2002）指出，生命的意義與目的、與自身內外的交感連結、內在力量、自我超越及信念是精神力的重要成分。

除了前述的宗教觀以及內在起源觀之外，精神力的「存在主義」觀則是強調個體存在的意義。誠如 Krishnakumar 與 Neck（2002：156）所指，存在主義觀的精神力係在解釋人在職場中工作的意義，與職場精神力的概念最直接相關（Nayor, Willimon & Osterberg, 1996：56; Burack, 1999：12），涉及幾個基本的問題：爲何我要做這份工作？我這份工作有什麼意義？這份工作會引導我到什麼地方？我的存在或我所屬組織的存在有什麼特別的意義？又如 Garcia-Zamor（2003：360）指出，一個具有精神力的人在進入職場之前一定想知道一些問題的答案，例如：這個工作是否能與人類精神相互輝映？這個工作是否能夠表現出我的精神力特質？我個人的精神力特質能否獲得同儕的尊重？我會不會認同並且接受他們的召喚？我能不能讓我的工作成爲表現我精神力特質的地方？透過職場精神力，個人在職場中發展群己關係與服務心，並試圖將身心靈融入工作以追求完整感（Garcia-Zamor, 2003），並發現生命的終極價值，尋求個人信念與組織價值的一致性（Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003）。Nayor、Willimon 與 Osterberg（1996：57-59）認

爲，一份沒有意義的工作，將會導致一種「存在的病態」（existential sickness），也將造成「自我疏離」（separation/alienation from oneself），更可能進而造成成員的沮喪及生產力下降。

由於精神力的定義相當多元，若要徹底定義職場精神力並不容易（Hutson, 2000; Rubenstein, 1987）。誠如前述，精神力定義主要分成宗教觀、內在起源觀、存在主義觀等三類觀點（Krishnakumar & Neck, 2002），其中內在起源觀（滿足需求）及存在主義觀（存在目的）顯然與工作較爲相關，也經常成爲定義職場精神力的觀點（如圖 1 所示之虛線重疊處）。例如，Ashmos 和 Duchon（2000）指出職場精神力的定義是「組織成員藉由社群脈絡，以及對工作意義的確認，使個人的內在生命獲得滋養與鼓勵」。Adams 和 Csiernik（2002）認爲，職場精神力是指在一個有意義的環境中，人們具有目標導向的行爲，彼此之間共用、關心、尊重與認可，從而產生歸屬感、個人滿足感和自我意識。Krahnke、Giacalone 和 Jurkiewicz（2003）則認爲，職場精神力指組織文化中比較突出的組織價值觀體系，這些價值觀體系可以通過工作過程促進成員的超越性體驗並以一種完美和快樂的體驗方式促進與他人緊密聯繫的感覺。Mitroff 與 Denton（1999）也指出，具備精神力的成員在職場中不是爲了自我（ego）在工作，而是爲了一種「對他人有益的關係」（wholesome relationships with others），同時認爲自己的工作具有更了不起的意義。Garcia-Zamor（2003：360）認爲，精神力是對於工作的一種認識，但這種認識不是出自於一個人的生理（body）或心理（mind），而是必須從個人的天賦（talent）或是從精神層面出發。所謂的精神需求可以透過三方面來獲得滿足，認知或接受個人對群體良善（common good）負有責任、了解所有人類之間的關聯性、服務全世界的人類。

然而，值得爭議的是，宗教觀是否能成爲觀察職場精神力的面向（如圖 1 所示之實線重疊處），既有研究則尚未有共識。從管理的角度來看，學者認爲使用「精神力」會比「宗教」的概念更適合做爲管理研究上的討論主題（Mitroff & Denton, 1999），究其原因，主要係是在職場討論宗教，可能會侵犯個人隱私權，但從（不含宗教面向的）職場精神力來看就不會有這樣的問題，純然著重在組織可以幫助成員在職場中找到意義與目標（Bierly, Kessler & Christensen, 2000）。在西方社會中，上帝與每個人的生活息息相關，包括日常生活及工作皆然；影響所及，甚至認

爲「生活與工作本身，即爲一種屬精神力的操練，指引我們朝向上帝，教導我們認識自己」。在《上帝的企管學》一書中，作者 Stevens 著重職場「精神力」的探討，認爲「信仰可以帶來工作力」，且不論從事何種行業，上帝同樣在乎每個人，不論什麼工作，只要是上帝委任，與上帝的目標一致，都具有永恆的價值（何明珠譯，2010）。因此，Pielstick（2005）也指出，職場精神力的概念牽涉到關係、價值觀、倫理、完整、意義，對有宗教信仰的成員來說，其所信仰之宗教也會影響其職場精神力之發展；相對地，對沒有特定宗教信仰者而言，職場精神力則是跨越宗教，以個人價值觀與哲學做爲主要發展之基礎（Garcia-Zamor, 2003; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003）。

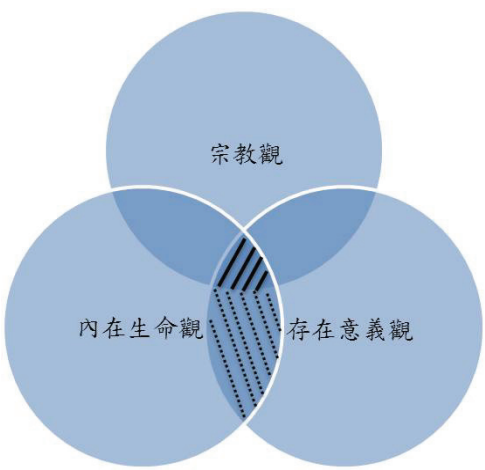

圖 1：定義職場精神力的三個觀點

資料來源：本研究整理。

從廣泛的角度來定義，Sheep（2006：358）認爲，職場精神力是將個人的生活經驗以及精神力狀況，表現在職場的脈絡當中。準此，本文提出「職場精神力」的定義是，個人對生命意義及工作目的的醒覺，成爲一股「在職場中，從精神層面驅使組織成員行爲的力量」。進一步由宗教觀、內在起源觀、存在主義觀 3 個面向來定義職場精神力，誠如維基百科（Wikipedia）上關於精神力的描述，是指「個人在各種相處關係中達到平衡的最佳狀態，這些週遭關係包含了個體本身、上帝、他人等」，又如林笑（2000）、劉淑娟（1999）認爲，精神力是個人在人生過程中自我

超越能力的表現，個人透過「自我」（intrapersonal）、「他我」（interpersonal）、「神我」（transpersonal）3 種關係，以自我超越的形式，體會到人生意義與價值的過程。因此，從宗教面向來看，係以工作連結個人與上帝之間的關係，以工作做爲榮耀上帝的途徑；從內在起源面向來看，工作是爲了滿足自我的內心需求，著重於個人的自我超越；從存在主義的面向而論，透過工作是爲了了解個體存在的意義，而此意義可能基於上帝、個體本身、或他人（表 1）。[3]

表 1：職場精神力的面向與主要內涵

面向	核心	途徑	主要內涵
宗教觀	爲了上帝	神我	工作是爲了榮耀上帝
內在起源	爲了自己	自我	工作是爲了內心需求
存在主義	爲了上帝、自己、他人	神我、自我、他我	工作是爲了存在意義

資料來源：作者自行整理。

參、國家文官學院與公務人力發展中心的訓練課程

我國公務人員的訓練，由考試院公務人員保障暨培訓委員會與行政院人事行政總處執掌，考試院掌理的是訓練之政策及法制事項、考試錄取新進公務人員之訓練、文官中立訓練及其他有關訓練，行政院人事行政總處掌理的爲公務人員之專業訓練、一般管理訓練及其他有關訓練（蔡祈賢，2000）。從機關與職掌分析可知，我國公務人員訓練業務分爲法制、政策及執行 2 個層面；公務人員訓練主管機關，爲考試院與行政院，二院之下分別設置保訓會與人事行政總處爲專責機關。在訓練

[3] 從存在主義的觀點來看，存在主義之父齊克果（Soren Kierkegaard, 1813-1855）提出人生路途有趣味階段、倫理階段，以及宗教階段等三個階段。在趣味階段中，人們生活在感性的享受之中，情緒的好惡主控了一切。在倫理階段開始以後，人們才能奮發而達成「普遍人」（universal human）的境界，並理解人在生命中的地位與功能。在宗教階段以後，個人才能單獨地面對上帝，達到人生的顛峰（余佳貞，2007）。就此論及職場精神力，工作在趣味階段是生理感性，只求一己的滿足；在倫理階段，是想到他人的存在，能夠發展出人與人之間尊重與關懷；在宗教階段，則是人必須認同神的存在，是人最完美的境界。

業務方面，保訓會爲政策與法制之研擬機關，人事行政總處則爲政策執行規劃機關；在訓練類別方面，保訓會負責考試訓練、晉升官等訓練、行政中立訓練，人事行政總處負責行政院所屬公務人員專業訓練、管理訓練。保訓會之下又設國家文官學院，人事行政總處之下亦有公務人力發展中心、地方行政研習中心負責訓練之執行。

公務人員的訓練種類，依現行法規而言，可分爲職前訓練及在職訓練二類（陳思均，2002），其中依「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」第八條規定：「職前訓練，除完成考試程序者，應依各該考試之規定辦理外，其他新進人員，應於進用前或於到職後三個月內實施之。使瞭解應具備之基本觀念、品德、操守、服務態度及處理公務之一般知識」。至於公務員之在職訓練，依行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點第九條規定，分爲基礎訓練、專業訓練、管理訓練、及領導訓練 4 個階段。[4]

一、國家文官學院訓練課程

根據國家文官學院的訓練課程規劃，主要有 4 個訓練主題，分別是高階文官訓練、薦任升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練）、考試錄取訓練、以及升任官等訓練（以下簡稱升官等訓練）。

（一）高階文官訓練

依據考試院二〇一一年核定的「高階文官培訓飛躍方案－100 年試辦實施計畫」（公務人員保障暨培訓委員會，2011a），在課程設計方面，主要分爲總時數 100 小時的核心能力課程，以及總時數 50 小時的共同性課程。在核心能力課程方面，主要是提升受訓者的管理、領導、決策能力，至於共同性課程，則包括「通識

[4] 該四個階段按職務等級之實施對象及內容如下：（一）基礎訓練：以委任第五職等以下及相當職務人員爲對象，使其熟悉工作技術和方法、公務人員應具有之品德操守及法治觀念爲施訓重點。（二）專業訓練：以薦任第六至第八職等及相當職務人員爲對象，使其熟悉專業及一般管理知能，以奠立發展業務之基礎爲施訓重點。（三）管理訓練：以薦任第九職等至簡任第十一職等及相當職務人員爲對象，以強化其綜合規劃、管理協調及處理事務之能力爲目的。（四）領導訓練：以簡任第十二職等以上人員爲對象，以提升其領導統御及決策能力爲目的。

性課程」（含財經政策、社會政策、環境政策、兩岸與外交政策、教育文化政策等國家重大政策課程）、「自我發展與心靈成長」（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）、及其他（含綜合活動等）。

（二）薦升簡訓練

薦升簡訓練分爲「一般班」及「法官班」兩類。其中，依據「101 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練及警正警察人員晉升警監官等訓練課程配當表」，「一般班」的受訓者需接受總計 120 小時之課程，課程內容含「國家重要政策與發展」（10 小時）、「行政管理知能與實務」（45 小時）、「自我發展」（19 小時）、「課程成績評量」（21 小時）、「課務輔導與綜合活動」（25 小時）。在共計 19 小時的「自我發展」課程中，內容包括公務人員核心價值（2 小時）、經典研析（4 小時）、健康管理（含壓力調適與情緒管理）（3 小時），以及 10 小時的專題演講（公務人員保障暨培訓委員會，2011b）。至於「法官班」方面，「101 年度薦任法官、檢察官晉升簡任官等訓練課程配當表」說明，單元時數配置爲「科技新知與司法發展」18 小時、「管理知能與實務」18 小時、「公共關係與溝通協調」9 小時、「潛能開發與自我發展」33 小時、「課程成績評量」19 小時、「課務輔導與綜合活動」23 小時，合計 120 小時。其中，33 小時的「潛能開發與自我發展」課程，包括 3 小時的潛能開發、2 小時的文官政策與發展（含考績制度之變革與發展）、3 小時的壓力調適與情緒管理、3 小時的健康管理、及 22 小時的專題演講（公務人員保障暨培訓委員會，2011c）。

（三）考試錄取訓練

依據「100 年度公務人員高等考試基礎訓練課程架構及配當表」，「高等考試」錄取之薦任人員共計需受訓 175 個小時，其中，有關具備管理力及執行力之訓練，相關課程設計時數分別爲 24 小時及 62 小時。至於「普通考試」錄取之委任人員部分，依據「100 年度公務人員普等考試基礎訓練課程架構及配當表」，「普通考試」錄取之委任人員共計需受訓 105 個小時，則應具備，並接受培養「執行力」

的 44 個小時訓練課程。此外，針對高普考試初任人員應具備之共通能力，國家文官學院開設共計 44 小時的基礎訓練課程。第一種共通能力是「倫理與價值」，包括公務倫理與核心價值（3 小時）、廉能政府與廉政規範（2 小時）、公務禮儀（2 小時）、經典研析（4 小時）等課程。第二種共通能力爲「文書處理與管理」，包括公文製作與習作（含應用文、案例解析與實作）（6 小時）、文書與檔案管理（2 小時）。第三種是「社會關懷」的能力，僅有人文關懷與志工服務（體驗學習課程）（3 小時）一門課程。第四種是「自我實現」的能力，課程內容包括壓力與情緒管理、生涯規劃與終身學習，時數配當各爲 3 小時。第五種共通能力則是「基本法制認知」，訓練課程包括公務人員權利義務與責任（3 小時）、公務人員行政中立法與實務（2 小時）、保障制度與實務（3 小時）、地方制度法與實務（3 小時）、民法在公務上的應用（2 小時）、刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析（3 小時）（公務人員保障暨培訓委員會，2011d）。

（四）升官等訓練

本項課程的訓練班別包括「委升薦訓練」、「警佐晉升警正訓練」、「員級升高員級訓練」三類，惟依據相關課程配當表顯示，三類班別的訓練課程單元時數皆爲相同。在合計 150 小時的訓練課程中，包括 10 小時的「國家重要政策與發展」、45 小時的「行政管理知能與實務」、33 小時的「公務相關法規與實務」、16 小時的「自我發展」、10 小時的「專題演講」、以及 36 小時的「課務輔導與綜合活動」。其中，「自我發展」的課程內容涵括 2 小時的「公務人員核心價值」、2 小時的「終身學習之理念與實踐」、2 小時的「人際關係與公務溝通」、2 小時的「性別主流化」、2 小時的「志工與社會服務（由傑出資深志工擔任講座）」、2 小時的「健康管理（含壓力調適與情緒管理）」、及 4 小時的經典研析」（公務人員保障暨培訓委員會，2011e、2011f、2011g）。

二、公務人力發展中心訓練課程

根據行政院人事行政總處公務人力發展中心一〇一年度訓練實施計畫之規劃，訓練類別參照「行政院所屬機關及地方機關公務人員之訓練進修體系表」，分爲「領導訓練」、「管理訓練」、「政策訓練」、「人事人員訓練」及「成長發展訓

練」等 5 大類，合計一〇一年度預定辦理 84 個班別、調訓 22,871 人次（宋蕙安，2011）。而根據公務人力發展中心網頁上的資訊，依照受訓者分類，訓練課程可以分爲「中高階公務人員」、「人事人員」、「一般公務人員」三類，整體而言，一〇一年度（二〇一二年一月一日至二〇一二年十二月三十一日）公務人力發展中心針對中高階公務人員訓練，共計開設 31 個研習班別，人事人員專業訓練開設 43 個班別，至於在一般公務人員方面，則共計開設 55 個班別（公務人力發展中心，2011）。

（一）中高階公務人員訓練

針對中高階公務人員訓練，公務人力發展中心在一〇一年度共計開設 31 個研習班別，合計時數 880 小時，皆屬「管理訓練」與「政策訓練」的相關課程。首先，依中高階公務人員職務層級，公務人力發展中心辦理「高階人員研究班」（80 小時）、「行政院及所屬中央機關科長研習班」（40 小時）、「中階主管培訓班」（80 小時）、「初任簡任官等主管職務人員研究班」（40 小時）及「初任薦任官等主管職務人員研究班」等 5 種班別。其次，針對行政院暨所屬中央機關薦任第 9 職等主管以上人員，依職務功能分別辦理中階主管（薦任第 9 職等主管人員）與高階主管（簡任人員）的「職務管理核心能力班」，其中，高階主管部分包含「國內外環境情勢分析研習班」（16 小時）、「願景目標與策略性思維研習班」（16 小時）、「領導能力與協調合作研習班」（16 小時）、「績效管理與政策行銷研習班」（24 小時）及「風險與危機管理研習班」（16 小時）等 5 種班別。至於中階主管的職務管理核心能力班方面，則包含「目標與績效管理研習班」（16 小時）、「創新服務與流程管理研習班」（16 小時）、「問題追蹤與解決能力研習班」（16 小時）、「知識管理與經驗傳承研習班」（16 小時）、「溝通表達能力研習班」（16 小時）及「情緒管理研習班」（16 小時）等 6 種班別。此外，公務發展中心亦辦理「高階政策規劃能力研習班」（16 小時）、「政策規劃能力研習班」（16 小時）、「面對媒體實務班」（8 小時）、「媒體互動技巧研習班」（16 小時）…等 15 個研習班別。

（二）人事人員專業訓練

依照行政院人事行政總處規劃，人事人員專業訓練共計辦理 43 個研習班別、合計時數 742 小時，皆屬「管理訓練」與「政策訓練」的相關課程。其中，按人事人員專業核心能力主題（例如績效管理、顧客服務等）開設 6 個班別、並針對人事法規開設 23 個班別（例如人事人員管理、任免遷調等）。另外，還包括辦理「處長級人事人員研習班」（16 小時）、「副處長級人事人員研習班」（24 小時）、「中央機關薦任第 9 職等至簡任第 10 職等人事主管研習班」（16 小時）、「中央機關組織改造人事人員專班（中央機關主管班）」（16 小時）、「中央機關組織改造人事人員專班（中央機關非主管班）」（16 小時）、「中央機關組織改造員工協助研習班（中央機關主管班）（8 小時）」、「中央機關組織改造員工協助研習班（中央機關非主管班）（8 小時）」…等相關課程。

（三）一般公務人員訓練

公務人力中心辦理之一〇一年度一般公務人員訓練，共計開設 55 個班別、合計時數 647 小時，包括「管理訓練」、「政策訓練」及「成長發展訓練」3 類不同的課程。其中，有關「管理訓練」部分，包括「溝通與協調研習班」（16 小時）、「公務行銷研習班」（16 小時）、「團隊建立研習班」（16 小時）…等 13 個班別；「政策訓練」方面的研習班則包括「性別主流化基礎研習班」（小時）、「人權暨兩公約研習班」（16 小時）、「節能減碳研習班」（4 小時）…等 10 個班別；至於「成長發展訓練」則開設「學習趨勢研討會」（8 小時）、「數位教材製作人才培育研習班」（16 小時）、「優質主管培訓營」（8 小時）…等，共計 32 個班別。惟必須說明的是，公務人力中心開辦之「成長發展訓練」課程，顯然迥異於前述國家文官學院定義的「自我發展」單元類別，反而絕大多數課程仍係關注於提升管理或執行的核心能力，或相關技巧（例如國際禮儀、外賓接待英語、英文簡報技巧…等）與法規研習（例如訴願法及行政訴訟法、國家賠償法、身心障礙者權益保障法…等）。若著實就自我發展或心靈成長而論，僅僅有「身心健康及壓力調適研習班」（16 小時）、「專題演講—美的沈思，蔣勳談文學唐詩」（2 小時）、「專題演講—感動服務，當責不讓」（2 小時）等 3 個班別，共計 20 小時。

肆、公務人員訓練課程中的職場精神力內涵

綜整前述訓練課程，值得探討並成爲本文關注的問題是，在目前我國各類培訓課程當中，究竟是否已經開設與職場精神力相關的課程，據以成爲公務人員「自我覺醒」的途徑。以下將分從國家文官學院、公務人力發展中心開設的訓練課程，聚焦於職場精神力相關課程的說明與探討，提出討論。

一、現行公務人員的「專業能力」訓練課程

長期以來，國內學術界及實務界對公務人員的職涯發展皆側重於核心能力之建構，舉例而言，就考選而論，專業知識是必備的核心能力與首要考量，再論及培訓及升遷，中高階主管人員的核心能力更是行政院明文揭櫫的目標（行政院，2004）。Riley（2002：297-300）將公務人員的訓練分成：（一）技能發展、（二）特定的組織活動、（三）個人發展與（四）主管發展。其中，特定的組織活動，係指與工作相關但並非技能方面的訓練，如對依法行政、平等工作機會以及優先保障弱勢團體與人員等的行政作爲與思維，所需具備的知識與能力。進一步而言，公務人員的訓練，是爲使工作更有效率與效能。國內長期以來係以「專業核心能力」來考選基層公務人員，更以「管理核心能力」做爲中高階主管的選拔依據以及培訓目標。

考試院在二〇〇九年六月二十六日發布的《文官制度興革規劃方案》中，規範文官之核心價值爲「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」。同時指出有關強化核心職能之訓練：「公務人員訓練內容，兼顧通識及專業知能。通識知能部分，除施予國家重要政策發展、行政管理、執行知能、公務相關法律知能之訓練課程外，另加強、深化公務人員公務倫理、國際觀、法治觀、行政中立、廉能、人權等觀念，並透過古今中外經典名著之研讀、講授，啓迪品德教育、提升人文素養及族群認識。專業知能部分，結合工作職場所需專業訓練、專長轉換訓練等，分別由國家文官學院、人事行政局、中央及地方各主管機關所屬訓練機關（構）辦理」（考試院，2009）。

就此論及公務人員訓練課程之規劃，有關文官之「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」核心價值，應齊頭並進，同步發展。然而，綜觀前述由國家文官學院、公務人力發展中心開設之訓練課程，很顯然地，絕大多數課程仍屬於提升「專業能力」的相關單元，偏重於「專業」、「效能」2 項核心價值。如表 2 所示，從課程時數及比例來看，在國家文官學院部分，諸如「高階文官訓練」、「升官等訓練」（委任升薦任、警佐升警正、交通事業員級升高員級），「專業能力」的相關課程皆占六成左右的比例，另外，「薦升簡訓練」（一般班）、「考試錄取訓練」（高考班、普考班），比例也均在四成以上。至於在公務人力發展中心部分，包括「中高階公務人員訓練」、「人事人員專業訓練」、「一般公務人員訓練」，全數皆是涉及「專業能力」的課程，幾乎全然未見與其他 3 項核心價值（廉正、忠誠、關懷）相關課程之設置。以前述論及的訓練業務差異來看，國家文官學院負責執行考試訓練、晉升官等訓練、行政中立訓練，而公務人力發展中心則負責執行專業訓練、管理訓練，因此，在課程結構上，國家文官學院相對較爲多元，而公務人力發展中心開設的課程幾乎完全關注於專業能力訓練。

然而，值得探究的問題是，專業能力之優劣是否能確保公務人員「有心」於公共服務？誠如邱志淳與楊俊煌（2011）所提出之「『心』公共服務觀點」，我國之培訓課程應重新思考設計內容及方向，尤其是公務倫理價值的提升與強化。就此而論，職場精神力應可做爲判斷公務人員是否「有心」於公共服務的有效途徑及標準，並足以做爲訓練課程的重要主題之一。但顯然地，綜觀前述國內現行的公務人員訓練課程，絕大多數仍著重於專業能力的培養，涉及職場精神力內涵的課程比例極爲稀少，顯見該重要之議題尚未受到應有之重視。

表 2：現行公務人員訓練課程中的「專業能力」單元：時數與比例

執行機關	訓練主題	相關單元名稱	單元時數	訓練總時數	「專業能力」單元比例（%）
國家文官學院	高階文官訓練	管理發展	100	150	66.7
		領導發展			
		決策發展			
	薦升簡訓練（一般班）	國家重要政策與發展	55	120	45.8
		行政管理知能與實務			
	薦升簡訓練（法官班）	科技新知與司法發展	45	120	37.5
		管理知能與實務			
		公共關係與溝通協調			
	考試錄取訓練（高考班）	管理力	86	175	49.1
		執行力			
	考試錄取訓練（普考班）	執行力	44	105	41.9
	升官等訓練（委任升薦任）	國家重要政策與發展	88	150	58.7
		行政管理知能與實務			
		公務相關法規與實務			
	升官等訓練（警佐升警正）	國家重要政策與發展	89	150	59.3
		行政管理知能與實務			
		公務相關法規與實務			
	升官等訓練（交通事業員級升高員級）	國家重要政策與發展	91	150	60.7
		行政管理知能與實務			
		公務相關法規與實務			
公務人力發展中心	中高階公務人員訓練	管理訓練	880	880	100.0
		政策訓練			
	人事人員專業訓練	管理訓練	742	742	100.0
		政策訓練			
	一般公務人員訓練	管理訓練	627*	647	96.9
		政策訓練			

資料來源：作者整理自公務人員保障暨培訓委員會（2011a、2011b、2011c、2011d、2011e、2011f、2011f）及公務人力發展中心（2011）。

說明：此時數已加上「成長發展訓練」課程中，與專業能力相關之課程。

二、「職場精神力」相關之訓練課程

（一）「自我發展」單元的訓練課程

從西方的宗教觀來看，職場精神力應該討論聖經的教義、上帝的意旨等等，惟就臺灣社會對宗教信仰的習性，以及憲法中信仰自由的規定，顯然成爲開設宗教相關訓練課程的考量及顧慮。相對而言，追求個人內在需求滿足的內在起源觀，以及從哲學層次探討個體存在意義的存在主義觀，則較可能職場精神力訓練課程的影響途徑。Marques、Dhiman 與 King（2007：106-107）匯整多項可能提升成員精神力的方式，並根據內在（internally inspired）與外在（externally driven）兩個改變的來源加以分類，所謂的內在改變是指個人自覺性地獲得啓發；至於外在改變是因爲組織文化轉變，促使每個成員願意去調適並接受精神力的觀念，就內在改變而論，目前國內公務人員訓練課程中相關的「自我發展」單元，相對比較可能隱含職場精神力的成分。受訓者可能從課程中獲得啓發，進而透過個人與自我內在的對話，以及和外在世界的互動與對話，藉由相互討論、反思和批判生活事件的方式，讓個人藉由自我省思，以不同觀點看待世界，並相信自己有能力可以改善世界。

表 3 是現行公務人員各種訓練課程中，設置於「自我發展」單元項下的課程時數與比例。就國家文官學院辦理的各種訓練主題來看，設置於「自我發展」相關單元下的課程時數比例，依序爲考試錄取訓練（普考）（41.9%）、薦升簡訓練（法官班）（27.5）、考試錄取訓練（高考）（25.1）、薦升簡訓練（一般班）（15.8）、升官等訓練（10.7）、高階文官訓練（9.3）。其中，最值得注意的是，「高階文官訓練」與「升官等訓練」做爲文官領導階層培訓的重要課程，「自我發展」單元的相關課程時數及比例反而相對不足。至於公務人力發展中心方面，在一〇一年度所開設的課程中，「中高階公務人員訓練」及「人事人員專業訓練」並未設有任何有關「自我發展」單元的相關課程。相較於此，公務人力發展中心針對「一般公務人員訓練」，則開設了共計 20 小時的「成長發展」課程，惟比例也僅有 3.1%。

然而，深入探究前述各訓練主題中「自我發展」單元的相關課程，卻可以明顯地查知，其中有許多課程雖名目上歸類爲「自我發展」，但顯然仍爲專業能力的課

程。例如國家文官學院辦理之「薦升簡訓練（法官班）」的文官政策與發展、「升官等訓練」的性別主流化等，另外，還包括許多屬於政策宣導的專題演講，諸如行政中立規範與實踐、地方自治發展等。根據本文提出的「職場精神力」定義—「個人對生命意義及工作目的的醒覺，成爲一股在職場中，從精神層面驅使組織成員行爲的力量」，職場精神力存在幾個不可或缺的要素，亦即「生命意義、工作目的、精神力量」。因此，就培訓公務人員職場精神力的課程而論，課程內容應與前述 3 個要素有所交集或關聯。

表 3：現行公務人員訓練課程中的「自我發展」單元：時數與比例

執行機關	訓練主題	相關單元名稱	單元時數	訓練總時數	「自我發展」單元比例（%）
國家文官學院	高階文官訓練	自我發展與心靈成長	21	150	9.3
	薦升簡訓練（一般班）	自我發展	19	120	15.8
	薦升簡訓練（法官班）	潛能開發與自我發展	33	120	27.5
	考試錄取訓練（高考班）	共通能力	44	175	25.1
	考試錄取訓練（普考班）	共通能力	44	105	41.9
	升官等訓練*	自我發展	16	150	10.7
公務人力發展中心	中高階公務人員訓練	成長發展	0	880	0.0
	人事人員專業訓練	成長發展	0	742	0.0
	一般公務人員訓練	成長發展	20**	647	3.1

資料來源：作者整理自公務人員保障暨培訓委員會（2011a、2011b、2011c、2011d、2011e、2011f、2011f）及公務人力發展中心（2011）。

說明：* 包括委任升薦任、警佐升警正以及交通事業員級升高員級。

** 此時數已扣除「成長發展訓練」課程中，與專業能力相關之課程。

表四進一步說明前述「自我發展」單元中與職場精神力相關之課程與時數配當。整體來看，在國家文官學院所開設的訓練課程中，「高階文官訓練」可能存有較多與「職場精神力」相關之課程，總時數達到 21 小時，其次則是針對高普考人員的錄取訓練，時數爲 18 小時。至於公務人力發展中心的「一般公務人員訓練」，雖然開設 20 小時的「職場精神力」相關課程，但若對比於開設班別的總時數 647 小時，實質上，相關課程的比例比例仍是相當低。

精神力成長應著重於啓發及省思，從個人的生活經驗與參酌前人智慧，去體

會、思考、批判、評價，進而發展出個人對生命意義的獨特觀點（吳秀碧，2006）。相對地，追尋生命的意義也與個人的生死觀有關，畢竟認爲生命與死亡是一體兩面，對死亡的覺知才能熱愛生命與創造生命價值（May, 1980；傅偉勳，1993）。因此，追尋生命意義應係職場精神力成長的途徑之一。揆諸表 4 所列之與職場精神力相關課程，目前相對可能影響公務人員自覺地獲得生命意義啓發，並引發內在改變的課程，諸如健康與人生、心靈解碼與靜心體驗、公務人員核心價值、感動的服務（專題演講）、身心健康及壓力調適研習班等。

此外，志願服務給予個人一條探索生命的途徑，藉由爲大我奉獻以及服務歷程中所體驗的生命價值，個人內心的精神能量將隨之提升，將增強繼續服務的動力（劉士豪，2006）。就公部門的精神力提升而論，培養公務人員利他的觀念與習性，應可做爲精神力成長的重要方法之一。因此，目前的訓練課程中，諸如高階文官訓練的「社會關懷與公益服務（含志工服務體驗）」、考試錄取訓練的「人文關懷與志工服務（體驗學習課程）」、升官等訓練的「志工與社會服務（由志工擔任講座）」等課程，應可使公務人員在志工服務體驗或分享在過程中，對公共服務的工作產生更大的自信與投入，同時也能激發個人內心的精神成長以及探索生命意義的渴望，進而在公職工作上展現利他動機，投身公共服務。

表 4：現行公務人員訓練課程中與「職場精神力」相關課程名稱與時數

執行機關	訓練主題	課程設計		時數	加總
		單元	名稱		
國家文官學院	高階文官訓練	自我發展與心靈成長	健康與人生	3	21
			律動音樂饗宴	3	
			藝術美學賞析	3	
			社會關懷與公益服務（含志工服務體驗）	3	
			戶外拓展訓練	3	
			心靈解碼與靜心體驗	3	
			經典名著研讀等	3	
	薦升簡訓練（一般班）	自我發展	公務人員核心價值	2	11
			經典研析	4	
			健康管理（含壓力調適與情緒管理）	3	
			專題演講—廉能政府與倫理規範	2	

執行機關	訓練主題	課程設計		時數	加總
		單元	名稱		
國家文官學院	薦升簡訓練（法官班）	潛能開發與自我發展	潛能開發	3	11
			文官政策與發展（含考績制度之變革與發展）	2	
			壓力調適與情緒管理	3	
			健康管理	3	
	考試錄取訓練（高普考）	倫理與價值	公務倫理與核心價值	3	18
			廉能政府與廉政規範	2	
			經典研析	4	
		社會關懷	人文關懷與志工服務（體驗學習課程）	3	
		自我實現	壓力與情緒管理	3	
			生涯規劃與終身學習	3	
	升官等訓練*	自我發展	公務人員核心價值	2	12
			終身學習之理念與實踐	2	
			志工與社會服務（由志工擔任講座）	2	
			健康管理（含壓力調適與情緒管理）	2	
			經典研析	4	
公務人力發展中心	一般公務人員訓練	成長發展	身心健康及壓力調適研習班	16	20
			「美的沈思，蔣勳談文學唐詩」專題演講	2	
			「感動服務，當責不讓」專題演講	2	

資料來源：作者整理自公務人員保障暨培訓委員會（2011a、2011b、2011c、2011d、2011e、2011f、2011f）及公務人力發展中心（2011）。

說明：* 包括委任升薦任、警佐升警正以及交通事業員級升高員級。

（二）公務倫理訓練課程與職場精神力

在考試院（2009）的《文官制度興革規劃方案》中，提出 6 項建議案，其中第一案即爲「建基公務倫理、型塑優質文化」，而針對該項建議案，再提出 7 項具體的興革建議，包括近程的確定並公布文官之核心價值、建制各類公務人員服務守則、加強公務倫理宣導、落實公務人員行政中立法之施行，以及中程的加強公務倫理考核、完成「型塑文官優質組織文化推動方案」、建構公務倫理法制體系（完成公務人員基準法之立法）。據此，考試院已於二〇一二年三月四日審議通過 10 則「公務人員服務守則」，並在「加強公務倫理宣導」方面，設計完備的課程及教

材，透過職前訓練、在職訓練等多元途徑，深化公務倫理爲公務人員內在的價值觀。同時，目前我國所有的公務人員皆必須接受公務倫理的訓練課程，包括考試錄取的初任訓練、升官等訓練。

有關公共倫理的重要內容，經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）在其二〇〇〇年的調查報告提及，約有 10 幾項公共服務倫理的核心價值，依各國的普及性程度排序爲：無私公正、依法行事、廉潔誠實、透明公開、追求效率、確保平等、負責、公平、嚴守秘密、專業主義、公共利益、利益迴避、服從指揮領導、慎用國家資源、效忠國家和親切人道關懷（施能傑，2003）。這些核心價值涵蓋精神信仰、倫理規範、績效導向 3 種層面，必需說明的是，精神信仰層面係強調「意義的追尋」，也就是公務人員對於公共服務意義與價值的追尋與信諾，才是公共服務的核心價值。這種重現政府的靈魂與重振公共行政精神的探究已經逐漸被重視。就公共管理而言，增進公共的福祉是最重要、最有價值的事（周威廷，2005）。表 5 是學者提出有關職場精神力涵蓋的核心價值，就此而論，公共倫理中精神信仰層面的核心價值與職場精神力概念，顯然有相當程度的相關性。

Garcia-Zamor（2003：358-360）指出，具備精神力的人確實比較可能表現出倫理，但精神力與倫理卻是完全不同的兩件事（quiet different），精神力與倫理兩個概念之所以經常遭到混淆，主要是因爲精神力所包含的主題之中，有許多對倫理也同等重要，例如兩者都強調一種「捨己爲人」（giving of oneself for the benefit of others）的特質。事實上，有許多精神面的行爲表現，都是來自於倫理理論或是道德原則，合乎倫理的行爲幾乎是融合信仰與工作的必要條件（但並非充要條件）。有關倫理與精神力之間的關係，Zsolnai（2004）在《精神力與倫理管理》一書中，將倫理與精神力做了簡潔的解釋：「倫理」是自我實現的過程，是「誠於內而形於外」的，「精神力」是價值的本體，是生命中重要的禮物，它提供個體高層次的倫理動機，簡單的說，精神力」是本體，「倫理」是實現，二者實爲一體的兩面。許多文獻均指出成員的精神力有助於提升職場的倫理行爲，同時也會對組織帶來效益。這些倫理行爲包括，比較能表現出團隊精神（Mitroff & Denton, 1999; Neck & Milliman, 1994）、仁慈及公正（Biberman & Whitty, 1997）、體諒同事的需求（Cash & Gray, 2000）、誠實並值得信任（Brown, 2003; Krishnakumar & Neck,

2002）、組織公民行爲（Nur & Organ, 2006）、以及僕人式領導行爲（servant leader behaviour）（Beazley & Gemmill, 2006）。

表 5：職場精神力所涵蓋的核心價值

作者	精神價值
Leigh（1997）	信任、和諧、價值、誠實
Jackson (1999：65-66); Kriger & Hanson (1999：304)	公平、誠實、憐憫、避害、尊重、和平、正義、寬容、服務、責任誠信、做爲好公民、感恩
Synder & Lopez (2001)	樂觀、充滿希望、謙遜、憐憫、寬容、感激（gratitude）、愛、利他主義、同理心、韌性、具有意義
Krahnke, Giacalone & Jurkiewicz, (2003：14)	廉潔、人道主義、知覺、具有意義、責任、愛、內在平靜、真理、謙遜、群體感、正義
Fry (2003：695)	寬容、仁慈、廉潔、同理心、誠實、耐心、勇氣、信任、謙遜、服務他人
Jurkiewicz & Giacalone, (2004：131)	慈善、傳承創新（generativity）、[5]人道主義、廉潔、正義、相互關係、具接受性（receptivity）、尊重、責任、信任
Fry (2003：56)	誠實、寬容、充滿希望、感激、謙遜、憐憫、廉潔
Marques (2005：86)	尊重、體諒、開放、誠實、付出、信任、仁慈、和平與和諧、具接受性、創造力、鑑賞力（appreciation）、助人
Reave (2005：658)	具有意義、廉潔、誠實、謙遜、尊重、公平、關懷與關心、傾聽、欣賞他人（appreciating others）、反省（reflective practice）

資料來源：McGhee & Grant（2008：65）.

[5] Generativity 是 Erikson（1950, 1982）創造（coin）出來的專業術語，意思是指成人貢獻生命在照顧下一代的活動（an adult‘s caring activities which create or contribute to the life of the next generation）（Snarey & Vaillant, 1993：14）。其所表達的概念是指人類發展到後階段的成年期時，發展順利者會出現關懷及貢獻下一代的階段發展特徵（李淑娟，2003）。

總而言之，倫理基本上所關心的，是哪些行爲在道德上是好的，什麼是好的生活，同時說明哪些原則可以幫助我們了解並做出符合道德的決定。因此，Liszka（1999：4）認爲，倫理可以透過一些論點或理論，來說服其他人某些原則的重要性，申言之，倫理可以被視爲是一種行爲方式，而能隨著工作環境有所差異。倫理的具體化形式是寫成一套行爲守則，而求職者在被正式錄用之前，通常都會被要求接受這套守則，而這些求職者基本上也都會理解，那些行爲在職場中是道德上可以被接受的。不過，在這個倫理架構下，究竟人會不會去採取符合倫理的行爲，則是會隨個人的精神力來決定（Garcia-Zamor, 2003：358）。Thompson（2000）明白直陳，組織成員確實可能透過培訓而具有職場精神力。近年來已經有需多私人企業在行政倫理訓練課程之外，同時提供職場精神力的課程，甚至取得代之。舉例而言，Hua（1999）提出一家直升機製造商（Sikorsky Aircraft）的例子，該公司在一九九七年設計一個兩天的職場精神力訓練課程，參與者在課程結束之後多數均重新定義自己對工作、家庭以及社區的貢獻，重新找到自己生命的目標（life goals）。

根據「101 年公務倫理宣導相關專班實施計畫」，國家文官學院開辦「公務倫理高階主管研討班」、「公務倫理宣導班」等 2 種課程，其中，「公務倫理高階主管研討班」的參加者，係中央部會二級以上機關、直轄市政府及縣（市）政府之一級主管級機關首長，課程時數爲 3 小時；至於「公務倫理宣導班」則係針對一般公務人員所開設，課程時數爲 4 小時，受訓人數將達 1,500 人。惟許多學者（Clark & Lattal, 1993; Costa, 1998; Hitt, 1990; Lewis, 1990）進一步認爲，在職場中可以透過一些策略，藉以提升職場的倫理氛圍。盧建旭（2009：51）即提出，在公務倫理的教育訓練方面，應增加以個案方式，提供公務人員認知到多元價值及差別關係時，如何適當地表現出倫理行爲與決策。而揆諸公務人員保障暨培訓委員會規劃之「公務倫理宣導專班實施計畫」，目前國內的公務倫理訓練，除了介紹靜態的基礎概念、消極的防弊措施以外，課程中更涵蓋動態的個案研討，並向受訓者說明積極的法制統整發展。就此而論，目前國內的公務倫理訓練課程確實已有相當程度的規劃。但從本文「職場精神力」的角度看來，與其向受訓者介紹什麼是公務倫理守則的內容以及相關規範，更重要的應該從根本做起，將職場精神力納入訓練課程規劃，讓受訓者能從動機或內在的層次，表現出公務倫理的行爲。

伍、結論

公務人員不僅與一般企業成員不同，更需要在公部門職場中，具備愛或同情心、重視生命意義等精神層面的特質。同時，許多研究也指出，影響組織中工作人員表現的因素除了技術上的核心能力之外，使命感、價值觀以及忠誠度等心靈層次的條件也具有決定性的影響。事實上，有意考取公職進而擔任國家公僕者，應該體認公務人員的身分與工作具備更高的使命、神聖性以及無形價值。無庸置疑地，文官的核心價值應有時代背景因素及整體環境考量，本文認爲，過去以來一直備受強調的公務人員行政管理技術與核心能力，並不足以應對二十一世紀的環境變遷，原因在於本世紀的行政管理在國內外環境衝擊之下，政府的運作並不僅是採用依法行政的態度，運用充沛的人力，而遂行法定任務而已。二十一世紀的行政運作，需要逐步成爲「24 小時不打烊的政府」、「以解決人民生活問題爲核心的政府」、「超越機關分工的整合型政府」、及「精簡有效的政府」。循此，本文認爲未來的公務人力訓練課程，不應再失衡地偏重核心能力的概念，同時也應該多方考量職場精神力的面向，俾利公務人員不只具備核心能力，更有志並有心於公共服務（邱志淳、楊俊煌，2011）。就我國未來訓練課程與職場精神力之結合，本文初步提供 3 項規劃方向之建議：

（一）擴充「關懷」價值的內涵

在考試院（2009）《文官制度興革規劃方案》中所提之 5 項核心價值（廉正、忠誠、專業、效能、關懷）中，關懷的內涵是「時時以民眾福祉爲念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧」，一如馬英九總統在九十八年元旦文告中表示：「每位公務員要有觀世音菩薩『聞聲救苦』的慈悲心，幫助人民解決問題」。就此而論，對應於前述表 4「職場精神力所涵蓋的核心價值」，包括憐憫、服務、愛、利他主義、同理心、人道主義、群體感、寬容、仁慈、慈善、傳承創新、人道主義、和平與和諧、助人、關懷與關心等，「關懷」這項核心價值的內涵，大致上能與職

場精神力之概念兩相呼應。

惟必須說明的是，職場精神力的概念運用於「公共服務」的職場上，更應該強調「犧牲」的觀念，也就是「超越自我利益」（self-interest transcendence）。例如 King 與 Boyatizis（2004：3）指出精神力是一個導引的方向，幫助人類可以在所處的情境中超越自我（transcending oneself），同時啓發人類去對他人做出貢獻。Neck 與 Milliman（1994：10）認爲，精神力的中心概念就是願意去超越個人利益。而 Fry（2003）更明白指出，所謂的超越目的是在服務他人，因此就會表現出「超越自我利益」。綜上所論之精神力定義，應用於職場精神力之概念，超越自我就是一種超越自我利益，並且希望對他人有所貢獻。因此，有關公務人員「關懷」一項的核心價值，未來若試圖加入精神力的元素，則更應該強調犧牲的概念，擴充「超越自我利益」於其關懷的內涵之中。

（二）調整「自我發展」課程的比重

本文研究發現，目前國內少數的公務人員訓練課程雖然與職場精神力主題略有相關，不過顯然在整體單元設計、課程規劃、仍多過度側重於提升專業及效率，而對重要的職場精神力課題則未涵蓋相關的討論。然而，從過去的經驗看來，注重專業核心能力的訓練效果難以具體的指標衡量，同時也無法確知是否能將訓練課程中的知識轉化或擴散到組織之中（蔡志恆、黃煥榮、孫本初，2011：22）。相對地，透過職場精神力課程的訓練，或許一個概念、一場對話，受訓者就有可能獲得轉念、內化以致行爲轉變的契機。職場精神力運用在公共行政強調的是「服務」的概念，至於服務的動機則可能源自神我、自我、他我，這類自我覺醒的改變，除了自我學習之外（self-directed learning），更需要導師引領（mentoring）及人際對話（dialogue）（English, 2000：30-37）。

因此，在「自我發展」的課程內容方面，「追尋生命意義」，是精神力成長的重要途徑，可成爲課程設計的重點。有關「追尋生命意義」，宗教的力量應可在其中扮演重要的角色。惟考量多元宗教的尊重與發展，建議可跨越宗教藩籬，在不專注特定宗教脈絡的前提下，開設宗教主題的通識課程，或是在經典研析的課程中，提高宗教典籍的比例。整體而言，有鑑於目前國家文官學院與公務人力發展中心開設課程中，足以影響受訓者精神層次的「自我發展」課程時數甚低，未來除了在課

程時數配當方面，應提高適當比重之外，更可以「工作坊」的方式進行，以較長的訓期進行培訓工作。

（三）推動志工服務體驗課程

根據〈行政院及所屬機關推動人文關懷要點〉，其中一項具體措施為「成立愛心社團、提供志工服務」，內容論及「各機關於辦理新進人員訓練課程時，得優先安排員工至社福團體擔任志工等關懷體驗之課程，以使員工更加體會民眾之需求」。就此而論，志工服務體驗課程的目的及效果，顯已獲得重視。惟誠如考試委員李選先生所論，公務人員的核心價值中「關懷」與其他項目不同，須要實際投入公益服務方能培養。以「社會關懷與公益服務」課程為例，非僅是「動手操作」或僅藉由以參觀或單次實際操練即可，應該將社會關懷理念內化於高階文官心中，納入其工作內涵，方能成為引領部屬的標竿。建議課程中除安排文官參觀與實際操練外，應藉由以上訓練強化學員認知，在未來公務生涯中針對「公益服務管理」項目，持續挑選與工作性質相關的弱勢族群為關懷服務對象，使「關懷」這項核心價值非僅呈現形式意義而是實質意義，成為其習慣（考試院，2011）。

據此，為改善目前職場精神力訓練相關課程時數過短、面向過窄、頻率過低的缺失，在短期內應大幅提升志工體驗課程的時數比例。尤其為使公務人員將關懷成為習慣，體驗課程的設計應與朝長期且定時的方向，例如長達數個月、乃至於半年，同時是每週定期時段之服務。如此，除能透過志工服務體驗藉由與受助者的相處，了解「民間疾苦」之外，更能幫助公務人員透過長期互動的模式，與志工服務同仁之間的心靈交流，體會志工團體中的組織氛圍，發自內心地獲得實質意義。

參考文獻

公務人力發展中心（2011）。訓練實施計劃，2012 年 5 月 3 日取自**公務人力發展中心**，網址：http://www.hrd.gov.tw/content/training/training01.aspx。

公務人員保障暨培訓委員會（2011a）。高階文官培訓飛躍方案—100 年試辦實施計畫，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/ pages/detail.aspx?Node=797&Page=5491&Index=3。

公務人員保障暨培訓委員會（2011b）。101 年薦升簡.正升監訓練課程配當表，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/pages/list.aspx?Node=616&Type=1&Index=2。

公務人員保障暨培訓委員會（2011c）。101 年法官.檢察官薦升簡訓練課程配當表，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=615&Page=5951&Index=2。

公務人員保障暨培訓委員會（2011d）。100 年公務人員高等暨普通考試基礎訓練課程架構及配當表，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=589&Page=5673&Index=4。

公務人員保障暨培訓委員會（2011e）。101 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練課程配當表，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=617&Page=6023&Index=2。

公務人員保障暨培訓委員會（2011f）。101 年度警佐警察人員晉升警正官等訓練課程配當表，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=618&Page=6026&Index=2。

公務人員保障暨培訓委員會（2011g）。101 年度交通事業人員員級晉升高員級資位訓練課程配當表，2012 年 5 月 3 日取自**公務人員保障暨培訓委員會**，網址：http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=619&Page=6031&Index=2。

行政院（2004）。行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析，2012 年 5 月 3 日取自**新北市政府**，網址：http://www.ntpc.gov.tw/web66/image/customer/2073/A24494375.pdf。

何明珠譯（2010）。**上帝的企管學**，臺北：校園書房。

余佳貞（2007）。存在主義在生命教育之啓示。2012 年 7 月 23 日取自**網路社會學通訊期刊**，第 64 期，網址：http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/64/64-12.htm。

考試院（2009）。**文官制度興革規劃方案**，臺北：考試院。

考試院（2011）考試院第 11 屆第 152 次會議紀錄，2012 年 5 月 3 日取自**考試院**，網址：http://www.exam.gov.tw/cp.asp?xItem=14693&ctNode=411&mp=3。

考選部（2011）。100 年公務人員高普考試報名人數再創 15 年來新高，初估平均錄取率爲 1.61%，2012 年 5 月 3 日取自**考選部**，網址：http://wwwc.moex.gov.

tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=738。

吳秀碧（2006）。**生命教育理論與教學方案**，臺北：心理。

宋蕙安（2011）。101 年度訓練實施計畫，2012 年 7 月 4 日取自**游於藝電子報**，第 125 期，網址：http://epaper.hrd.gov.tw/125/EDM125-0102.htm。

李淑娟（2003）。**父育理論之建構與驗證—父親心理社會發展、父育知覺、父職參與及相關因素之研究**。國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系博士論文，未出版，臺北。

李雅慧（2008）。**臨床護理照護工作者靜坐、職場靈性與照護工作品質之相關研究**。雲林科技大學企業管理系碩士論文，未出版，雲林。

周威廷（2005）。人力資本與社會資本概念人事管策略的影響。**人事月刊**，第 40 卷第 3 期，頁 6-15。

林笑（2000）。靈性照護與人性關懷。**榮總護理**，第 17 卷第 2 期，頁 153-157。

邱志淳、楊俊煌（2011）。以「心」公共服務觀點培育我國高階文官的倫理思維。**T&D 飛訊**，第 122 期，頁 1-19。

施能傑（2003）。**建立公共服務倫理規範—以 OECD 的標竿經驗**，發表於倡廉反貪與行政透明學術研討會，法務部，臺北。

陳思均（2002）。**地方公務員訓練成效評估之研究**。東海大學公共事務所碩士論文，未出版，臺中。

傅偉勳（1993）。**死亡的尊嚴與生命的尊嚴**，臺北：正中。

劉士豪（2006）。**非營利組織志工靈性與組織承諾之研究**。銘傳大學管理研究所碩士論文，未出版，臺北。

劉仲矩（1999）。**企業組織靈性管理之初探**。國立臺灣大學商學研究所博士論文，未出版，臺北。

劉淑娟（1999）。老年人的靈性護理。**護理雜誌**，第 46 卷第 4 期，頁 51-56。

蔡志恆、黃煥榮、孫本初（2011）。我國中央政府中高階公務人員訓練之績效評估—以專業核心能力爲基礎。**T&D 飛訊**，第 123 期，頁 1-31。

蔡良文（1999）。**人事行政學：論現行考銓制度**，臺北：五南。

蔡祈賢（2000）。**終身學習與公務人力發展**，臺北：商鼎。

盧建旭（2009）。公務倫理：整合公共治理的概念。**文官制度季刊**，考試院八十周

年慶特刊，頁 39-53。

藍海網（2010）。公務人員熱門的主要原因，2011 年 9 月 5 日取自**藍海網**，網址：http://www.176happy.com/grow/01561.html。

Adams, D. W., & R. Csiernik (2002). Seeking the Lost Spirit: Understanding Spirituality and Restoring It to the Workplace. ***Employee Assistance Quarterly***, Vol.17(No.4): 31-44.

Ashmos, D. P., & D. Duchon (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. ***Journal of Management Inquiry***, Vol.9(No.2): 134-145.

Beazley, D., & G. Gemmill (2006). Spirituality and Entrepreneurship. ***Journal of Management, Spirituality and Religion***, Vol.3(No.3): 258-270.

Beazley, H. (1998). ***Meaning and Measurement of Spirituality in Organizational Settings: Development of a Spirituality Assessment Scale***. Unpublished doctoral dissertation, The School of Business and Public Management, The George Washington University, USA.

Benjamin, P., & J. Looby (1998). Defining the Nature of Spirituality in the Context of Maslow's and Rogers' Theories. ***Counseling and Values***, Vol.42(No.2): 99-100.

Biberman, J., & M. Whitty (1997). A Postmodern Spiritual Future for Work. ***Journal of organizational Change Management***, Vol.10(No.2): 130-138.

Bierly III, P. E., E. H. Kessler & E. W. Christensen (2000). Organizational Learning, Knowledge and Wisdom. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol 13(No.6): 595-618.

Bolman, L. G., & T. E. Deal (1995). ***Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit***. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brown, R. B. (2003). Organizational Spirituality: The Sceptic's Version. ***Organization***, Vol.10(No.2): 393-400.

Bruce, W., & J. Novinson (1999). Spirituality in Public Service: A Dialogue. ***Public Administration Review***. Vol.59(No.2): 163-169.

Bruce, W. M. (2000). Public Administrator Attitudes about Spirituality: An Exploratory Study. ***American Review of Public Administration***, Vol.30(No.4): 460-473.

Burack, E. H. (1999). Spirituality in the Workplace. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.12(No.4): 280-291.

Butts, D. (1999). Spirituality at Work: an Overview. ***Journal of Organizational Change***

Management, Vol.12(No.4): 328-331.

Cash, K. C., & G. R. Gray (2000). A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace. ***Academy of Management Executive***, Vol.14(No.3): 124-134.

Clark, R. W., & A. D. Lattal (1993). ***Workplace Ethics: Winning the Integrity Revolution***. Lanham, MD: Rowman and Littlefield.

Collins, J. C., & J. I. Porras (1997). ***Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies***. New York: Harper.

Costa, John D. (1998). ***The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business***. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cunningham, R. (2005). Religion and Public Administration: The Unacknowledged Common and Competitive Ground. ***International Journal of Public Administration***, Vol.28(No.11&12): 943-955.

Dehler. G. E., & M. A. Welsh (1994). Spirituality and Organizational Transformation, Implications for the New Management Paradigm. ***Journal of Managerial Psychology***, Vol.9(No.6): 1-10.

English, L. M. (2000). Spiritual Dimensions of Informal Learning. ***New Directions for Adult and Continuing Education***, No.85: 29-38.

Erikson, E. H. (1950). ***Childhood and Society***. New York: W. W. Norton.

Erikson, E. H. (1982). ***The Life Cycle Completed: A Review***. New York: W. W. Norton.

Fabry, J. (1980). Use of the Transpersonal in Logotherapy. In S. Boorstein (Ed.), ***Transpersonal Psychotherapy***(pp.79-91). Palo Alto, C.A.: Science and Behavior.

Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. ***Public Administration Review***, Vol.64(No.5): 577-590.

Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. ***The Leadership Quarterly***, Vol.14(No.6): 693-727.

Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. ***Public Administration Review***, Vol.63(No.3): 355-363.

Guillory, W. A. (2000). ***The Living Organization: Spirituality in the Workplace. A Guide for Adapting to the Chaotically Changing Workplace***. Salt Lake City, UT: Innovations International,.

Hawley, J. (1993). ***Reawaking the Spirit in Work: The Power of Dharmic Management***. San Francisco, CA: Berret-Koehler.

Hitt, W. D. (1990). ***Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice***. Columbus, OH: Batelle.

Hua, Vanessa (1999). Profiting the Heart Programs Help Workers Define Goals, Be More Productive. ***Hartford Courant,*** (September 23). Retrieved February 11, 2003, from: http://articles.courant.com/1999-09-23/business/9909231030_1_ge-industrial-systems-female-professionals-professional-development.

Hutson, S. (2000). ***Why Religion Matters: The Fate of the Human Spirit in an Age of Disbelief***. New York: Harper & Row.

Jackson, K. T. (1999). Spirituality as a Foundation for Freedom and Creative Imagination in International Business Ethics. ***Journal of Business Ethics***, Vol.19(No.1): 61-70.

Johnson, T. J., J. Kristeller & V. L. Sheets (2004). Religiousness and Spirituality in College Students: Separate Dimensions with a Unique and Common Correlates. ***Journal of College Students Values***, Vol.5(No.8): 1-36.

Joseph, M. (2002). ***Leaders and Spirituality: A Case Study***. Unpublished doctoral dissertation, University of Surrey, UK.

Jurkiewicz, C. L., & G., Robert A. (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. ***Journal of Business Ethics***, Vol.49(No.2): 129-142.

King, P. E., & C. J. Boyatzis (2004). Exploring Adolescent Spiritual and Religious Development: Current and Future Theoretical and Empirical Perspectives. ***Applied Developmental Science***, Vol.8(No.1): 2-6.

Krahnke, K., R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (2003). Point-counterpoint: Measuring Workplace Spirituality. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.16(No.4): 396-405.

Kriger, M. P., & B. J. Hanson (1999). A Value-based Paradigm for Creating Truly Healthy Organizations. ***Journal of organizational Change Management***, Vol.12(No.4): 302-317.

Krishnakumar, S., & C. P. Neck (2002). The 'What', 'Why' and 'How' of Spirituality in the Workplace. ***Journal of Managerial Psychology***, Vol.17(No.3): 153-164.

Legere, T. E. (1984). A Spirituality for Today. ***Studies in Formative Spirituality***, Vol.5(No.1): 375-388.

Leigh, P. (1997). The New Spirit at Work. ***Training and Development***, Vol.51(No.3): 26-

33.

Levine, L. (1994). Listening with Spirit and the Art of Team Dialogue. ***Journal of Change Management***, Vol.7(No.1): 61-73.

Lewis, C. W. (1990). ***The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide***. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Liszka, J. J. (1999). ***Moral Competence: An Integrated Approach to the Study of Ethics***. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lowery, D. (2005). Self-Reflexivity: A Place for Religion and Spirituality in Public Administration. ***Public Administration Review***, Vol.65(No.3): 324-334.

Marques, J. F. (2005). Spirituality in the Workplace: Developing an Integral Model and a Comprehensive Definition. ***The Journal of the American Academy of Business***, Vol.7(No.1): 81-91.

Marques, J., S. Dhiman & R. King (2007). ***Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Maters, How to Make It Work for You***. Fawnskin, CA: Personhood.

Maslow, A. H. (1954). ***Motivation and Personality***. New York: Harper.

Maslow, A. H. (1969a). The Farther Reaches of Human Nature. ***Journal of Transpersonal Psychology***, Vol.1(No.1): 1-9.

Maslow, A. H. (1969b). Various Meanings of Transcendence. ***Journal of Transpersonal Psychology***, Vol.1(No.1): 56-66.

Maslow, A. H. (1969c). Theory Z. ***Journal of Transpersonal Psychology***, Vol.1(No.2): 31:47.

Maslow, A. H. (1971). ***The Farther Reaches of Human Nature***. New York: Penguin Arkana.

May, R. (1980). ***Freedom and Destiny***. New York: Delta Book.

McGhee, P., & P. Grant (2008). Spirituality and Ethical Behaviour in the Workplace: Wishful Thinking or Authentic Reality. ***Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies***, Vol.13(No.2): 61-69.

Menzel, D. C. (2005). Spiritual Values in the PA Curriculum: Why or Why Not? ***PA Times***, Vol.28(No.7): 8-9.

Milliman, J. A., J. Czaplewski & J. Ferguson (2003). Workplace Spirituality Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.16(No.4): 426-447.

Mitroff, I. I., & E. A. Denton (1999). A Study of Spirituality in the Workplace. ***MIT***

Sloan Management Review, Vol.40(No.4): 83-92.

Naylor, T. H., W. H. Willimon & R. V. Osterberg (1996). ***The Search for Meaning in the Workplace***. Nashville, TN: Abingdon

Neck, C. P., & J. F. Milliman (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life. ***Journal of Managerial Psychology***, Vol.9(No.6): 9-16.

Nur, Y. A., & D. W. Organ (2006). Selected Organizational Outcome Correlates of Spirituality in the Workplace. ***Psychological Reports***, Vol.98(No.1): 111-120.

O'Brien, M. E. (1982). Religious Faith and Adjustment to Long-Term Hemodialysis. ***Journal of Religious Health***, Vol.21(No.1): 68-80.

OECD (2001). ***Government of the Future***. Paris, France: OECD.

Pargament, K. I. (1999). The Psychology of Religion and Spirituality? Yes and No. ***International Journal for the Psychology of Religion***, Vol.9(No.1): 3-16.

Pielstick, C. D. (2005). Teaching Spiritual Synchronicity in a Business Leadership Class. ***Journal of Management Education***, Vol.29(No.1): 153-168.

Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. ***The Leadership Quarterly***, Vol.16(No.5): 655-687.

Rhodes, T. L. (2003). When the Spirit Moves You: Administrative, Law and Spirituality in the Workplace. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz(Eds.), ***Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*** (pp. 3-28). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Riley, D. D. (2002). ***Public Personnel Administration*** (2nd Ed.). New York: Addison-Wesley.

Roof, W. C. (1993). ***A Generation of Seekers: The Spiritual Journeys of the Baby Boom Generation***. San Francisco: Harper.

Rubenstein, R. L. (1987). ***Spirit Matters: The Worldwide Impact of Religion on Contemporary Politics***. New York: Paragon House.

Saddler, D. (2005). Spiritual Care Research. ***Gastroenterology Nursing***, Vol.28(No.3): 258-259.

Sheep, M. L. (2006). Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organization. ***Journal of Business Ethics***, Vol.66(No.4): 357-375.

Snarey, J., & G. E. Vaillant (1993). ***How Fathers Care for the Next Generation: A Four-Decade Study***. Cambridge, MA: Harvard University.

Synder, C. R., & S. J. Lopez (2001). ***Handbook of Positive Psychology***. Oxford: Oxford University.

Tanyi, R. A. (2002). Towards Clarification of the Meaning of Spirituality. ***Journal of Advanced Nursing***, Vol.39(No.5): 500-509.

Thompson, W. D. (2000). Can You Train People to Be Spiritual? ***Training and Development***, Vol.54(No.12): 18-19.

Tisdell, E. J. (2008). Spirituality and Adult Learning. ***New Directions for Adult and Continuing Education***, No.119: 27-36.

Turner, J. (1999). Spirituality in the Workplace. ***CA Magazine***, Vol.132(No.10): 41-42.

Watson J. (1989). Watson's Philosophy and Theory of Human Caring in Nursing. In J. Riehl-Sisca & C. Roy (Eds.), ***Conceptual Models for Nursing Practice*** (3rd Ed.) (pp. 219-236). New York: Jones and Bartlett.

Wong, P. T. P. (2003). ***Spirituality and Meaning at Work***. Retrieved April 25, 2011, from: http://www.meaning.ca/archives/presidents_columns/pres_col_sep_2003_meaning-at-work.htm.

Wuthnow, R. (1998). ***After Heaven: Spirituality in America Since the 1950s***. Berkeley, CA: University of California.

Zsolnai, L. (2004). ***Spirituality and Ethics in Management***. UK: Kluwer Academic.

Development of Civil Service Workplace Spirituality in Taiwan: Current Training Courses

Chun-Ta Lee*

Abstract

Many scholars specialized in public administration and management have pointed out that the spiritual leadership and workplace spirituality (WS) are inevitable orientations for public sector reform. Moreover, the spirituality of public service must be considered and evaluated during the recruitment process and spiritual development has to be integrated into training and education. This article first defines the scope and concept of WS and then analyzes whether the idea of WS exists in the current training courses provided by the National Academy of Civil Service and the Civil Service Development Institute in Taiwan. The results show that the overwhelming majority of civil service training courses emphasize the importance of core competence, but ignore the enhancement of WS. In addition to courses on public service ethics, which focus on teaching trainees the "whats." programs with greater emphasis on WS ought to be provided to foster self-awakening among public servants on the "whys."

Keywords: spirituality, workplace, human resource, training

* Ph. D. Candidate, Department of Public Administration and Policy, National Taipei University.

《文官制度》季刊稿約

《文官制度》季刊原爲《考銓》季刊，自 98 年 1 月起更名，於每年 1、4、7、10 月出版，凡國內外有關公共行政、公共治理、公共服務、政府體制、公務人力資源管理、知識管理及考銓保訓退撫行政法制等相關論文均歡迎賜稿，以促進相關知識之發展與交流。

爲強化季刊內容及提昇學術品質，《文官制度》季刊另行規劃出版主題，以利各界投稿。

近期出刊及截稿日如下：

（一）第 4 卷第 4 期出版日期：101 年 10 月；截稿日期：101 年 8 月 31 日。

（二）第 5 卷第 1 期出版日期：102 年 01 月；截稿日期：101 年 11 月 30 日。

爲提升《文官制度》季刊學術品質，每篇論文先由編輯委員會初審，通過初審後，再送請相關學者專家二人匿名審查，依審查結果送請編輯委員會決定，有關審查作業規定，請參考《文官制度》季刊論文審查作業規定。

歡迎各界踴躍投稿，稿件 1 式 2 份並附電子檔，請以掛號郵寄「台北市文山區 11601 試院路 1 號，考試院《文官制度》季刊編輯委員會」，或逕寄電子郵件信箱：jcs@exam.gov.tw。本刊聯絡電話：(02)82366245，傳真：(02)82366246，有關撰寫注意事項，請參考《文官制度》季刊投稿須知及《文官制度》季刊論文撰寫體例。