

國家文官學院之建制與展望： 兼論高階文官培訓之構想

考試委員 張明珠

*本文民國 99 年 4 月發表於《人事行政季刊》，第 171 期。

壹、前言

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）職司全國公務人員訓練進修法制事項，並掌理公務人員考試筆試錄取人員、升任官等及行政中立等各種訓練，自需有執行其政策之直屬機關，以落實其職掌。因此，於其組織法第 13 條即明定「為應國家文官培訓需要，得設訓練機關，其組織另以法律定之。」保訓會於民國 85 年 6 月成立後，旋依上述規定，擬具「國家文官學院組織條例草案」，報考試院審議，經考試院認國家文官學院名稱，易與教育體系之學院相混淆，乃修正為「國家文官培訓院組織條例草案」，並函報立法院審議。惟於 87 年 11 月立法院審議時，考量基於機關名稱位階之衡平，避免混淆，茲修正通過為「國家文官培訓所組織條例」，保訓會並據此成立國家文官培訓所¹。揆前開立法過程，成立國家文官學院實為採訓會之初衷。另環顧世界主要民主國家，如美、英、法、加拿大等國，高階文官均由其相當層級之培訓機構辦理。我國高階文官自始缺乏系統化培訓，亦宜有相當層級之培訓機構擔負此一重責大任，因此，成立國家文官學院乃為保訓會長期追求之目標。

貳、成立國家文官學院需求分析

我國政府培訓機關（構）高達 32 所之多（包括國營事業所屬之訓練機構計 16 所在內），其中不乏同質性甚高之綜合性培訓機關。由於互不隸屬、系出多門，屢遭批評有疊床架屋、設備閒置、學習重複，衍生資源浪費之虞。經保訓會本於公務人員訓練進修主管機關之權責審慎檢討結果，認有成立國家文官學院之必要，以確切整合培訓資源，回應各方期盼。理由如下：

一、打造優秀的文官團隊

政府要因應當前挑戰，突破困境，進而提升國家競爭力，除了要不斷進行文官體制的改革外，更需要積極改進目前培訓機關（構）成效不彰、為人詬病之處，進

而透過優質的培訓，由一個層級專業及適格之培訓機構負責辦理，打造一支優秀的文官團隊。

二、民意機關要求整合

立法院於 92 年度審議考試院暨所屬部會總預算案時，決議「中央政府各機構目前為培訓公務人員各項專業能力，各自設立訓練機構，造成軟硬體設備、人力等資源浪費，多年來要求改善，未見成效。公務人員保障暨培訓委員會掌理公務人員訓練進修等業務，因此，考試院應於一年內協調行政院相關單位，整併各訓練機構，並提出具體改造方案，以擷節開支，減少資源浪費。」其後 93 年度及 95 年度復廢續決要求。本案整合培訓資源成立國家文官學院，適可滿足民意要求。

三、監察院調查要求整合

監察院 92 年調查報告及其後歷年追蹤檢討改進意見，認為現行辦理公務人員培訓機關，有疊床架屋、地域分布失衡等浪費資源情事，並要求為避免資源浪費，各訓練機關應進行整併或裁撤。

四、公務人員殷切期盼優質學習

公務人員近 3 年平均學習時數，94 年為 78 小時、95 年為 79 小時，96 年則攀升為 85 小時，顯示公務人員熱心學習，對培訓品質的要求相對提高。政府必須有一整合性訓練機構，提供完整培訓體系，以滿足公務人員終身學習需求。

五、符合國際潮流

世界主要先進民主國家，都設有統合性公務人員培訓機構，如美國聯邦主管研究院、加拿大文官學院、英國政府國家學院（原名為文官學院）、法國國家行政學院、德國聯邦公共行政學院、新加坡文官學院、日本公務員研修所及韓國行政學院等。成立國家文官學院，不但符合國際潮流，且可成為我國與國際公務人員培訓機關之對口，有助加強國際培訓交流。

綜上所述，不論是基於實務上之需求，或立法、監察兩院之民意反映，及培訓潮流之趨勢而言，規劃成立國家文官學院實為刻不容緩之課題。

參、國家文官學院建制過程

成立國家文官學院因涉及考試院與行政院兩院院際分工及組織改造變革等種種因素，以致進程艱辛，歷時多年，始竟其功。謹將保訓會於 92 年開始構思規劃迄至 98 年 10 月 23 日立法院三讀通過情形，臚述如下：

一、整併訓練機構奠定改制利基（92 年 3 月～93 年 3 月）

由於培訓機構數量太多，不利整合成立專賣性之國家文官培訓機構，保訓會乃有先行整合（併）訓練機構之構想，經保訓會召集各院開會研商，決議由各主管機關依政府改造相關規定及業務需要先行檢討，並由考試院與行政院先行協調取得一致性的作法。嗣保訓會依上述決議協調行政院人事行政局，由其擬訂「行政院所屬訓練機構轉型初步規劃構想圖」，規劃分階段將行政院所屬 52 所訓練機關（構），以機構整併、行政法人化、去任務化、業務調整、機構改制及民營化等方式辦理轉型，轉型後將減少 23 所訓練機關（構），為 29 所訓練機關（構）。至司法院、考試院、監察院及國家安全局所屬訓練機關（構）因具有其專業性考量，仍維持現制。

此外，鑑於有些訓練機關（構）實訓量與容訓量比例偏低，顯示部分訓練機關（構）未能充分有效利用現有資源，造成訓練資源閒置及人力資源浪費的情形，保訓會乃擬具「有效運用現有公務人員訓練機關（構）資源方案」，採「資源分享及相互支援」方式，以達立法院要求撙節開支及減少資源浪費之目標。

二、研擬成立國家文官學院方案（93 年 2 月～94 年 3 月）

嗣保訓會依據考試院於 93 年 2 月指示，以整併同質性之訓練機構成立國家文官學院之構想，初擬具體方案函請人事行政局表示意見，據復以，訓練機關（構）整併，因涉及法規修正、組織整合、員額調整及人員權益保障等相關事宜，以及院際

間業務分工及調整之理由，建議該整併規劃方案似可供未來配合憲政發展推動機關整併工作，現階段仍宜維持現制。

茲因無具體進展，考試院乃進行院際協調，由吳前秘書長英璋於 94 年 3 月 10 日與行政院李前秘書長應元洽商獲致結論略以，本案訓練機構之整併，宜俟行政院組織法完全確定後再議；至於整併後之隸屬問題，則由兩院相關機關作進一步研究。因此，該階段係仍以推動訓練機關（構）之資源共享為主。

三、規劃分階段推動構想（95 年 2 月～97 年 3 月）

由於與行政院人事行政局溝通協商未獲共識，為期有所進展，經考量國家文官培訓所、人事行政局公務人力發展中心及地方研習中心等三所訓練機關業務範圍、人力設備及運作模式後，於 95 年 2 月重新研擬「分階段推動成立國家文官學院之構想」草案提報考試院，獲致初步共識。經保訓會與人事行政局於 95 年 5 月共同組成專案協調小組，2 次開會決議先行建立溝通協調機制，進行業務及資源整合運作。考試院復於 96 年 12 月 10 日將推動成立國家文官學院構想建議作法，函送人事行政局參考。案經該局於 97 年 3 月 10 日函復建議可透過專案協調小組，就訓練業務、行政設施共同部分，及多元化共同課程之開設與合作等，進行溝通協調，以發揮綜效，對於是否將相同機關整併成立國家文官學院，則仍無共識。

四、立法委員自行提出設置草案要求積極作為（95 年 10 月）

立法院法制委員會呂召集委員學樟認為行政機關各自設立訓練機構，無法使學習資源全盤運用以發揮最大效益，造成訓練設施及人力之閒置浪費情形，有必要成立一地位崇高之國家級公務人員訓練機構，爰於 95 年 10 月以行政法人化觀點研擬「國家文官學院設置條例」草案，其內容包括業務範圍、經費來源、理監事之設置與任期及職掌、院長之設置及職權等，促請保訓會參考，並要求積極推動成立國家文官學院。

五、重新啟動成立國家文官學院進程（98 年 1 月～2 月）

考試院第 11 屆考試委員於 97 年 9 月就任後，對於成立國家文官學院極表重

視。關院長中於 97 年 12 月就任後，迭次指示，要提升國家競爭力必須先提升公務人員素質。公務人員必須經過一個有創新及高效能的培訓體系之訓練與發展，才能提升公務人員素質，有效適應政府職能的變遷及挑戰。至於培訓體制要健全，可以先從國家文官學院的成立為樞紐，將現有國家文官培訓所改制為國家文官學院，再逐步及於培訓內容之充實與技術及方法之創新。

嗣馬總統於 98 年元旦致詞中，特別指小考試院成立「國家文官學院」，以整合人才培訓資源，為國家打造一支優秀的文官團隊，提升國家競爭力。又考試院為配合政府組織再造，並因應國家未來政務推動需要，震將規劃推動成立國家文官學院列為該院第十一屆施政綱領，並責由保訓會將所屬國家文官培訓所改制為國家文官學院；另考試院於 98 年 2 月 11 日成立「文官制度興革規劃小組」，經訂定文官制度興革規劃方案亦作相同之決議，將成立國家文官學院列為近程計畫，包括著手研修「公務人員保障暨培訓委員會組織法」及將「國家文官培訓所組織條例」修正為「國家文官學院組織法」等。保訓會旋即於 98 年年初積極規劃推動成立國家文官學院等相關作業。

六、兩院院長形成共識順利完成立法程序（98 年 3 月～11 月）

依據國家文官培訓所組織條例規定，該所辦理之訓練包括公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、行政中立訓練及國際交流等，並未包括高階文官培訓。考試院構想將高階文官培訓納為改制後文官學院之法定職掌，乃引起各方疑慮，有認為培訓乃行政權之內涵，應屬於行政院之職掌者。惟依三權分立而言，培訓固然是屬於行政權之範圍，但在五權分立的我國，考試權其實也是行政權的一種，且憲法並未規定培訓屬行政院或考試院之專屬職掌。現行兩院培訓分工其實也是經由兩院協商之結果。

為徹底解決各方疑慮，關院長中乃主動於 98 年 3 月 25 日與行政院劉前院長兆玄協商，獲致結論為新增有關高階公務人員中長期培訓事項由國家文官學院辦理。同年 5 月 11 日考試院林秘書長水吉又與行政院薛前秘書長香川協商確認上開所稱中長期係指 1 個月以上之高階文官培訓事項，各方疑慮初獲疏解。嗣於立法院審議期間，經保訓會與立法委員密集溝通協商後，前開 2 項的組織法草案，終於在 98 年 10 月 23 日經立法院三讀通過，並奉總統於同年 11 月 18 日公布，國家文官學院立

法進程，終於圓滿完成。

肆、國家文官學院之業務職掌

組織之功能設計，亦如建築設計，須依基本藍圖構思組織，才能符合系統化、合理化之原則。國家文官培訓所改制為國家文官學院，不能只是換一塊招牌而已，不論是在組織架構或業務功能方面，甚至其品牌定位及市場區隔方面，都必須讓人耳目一新。因此，為力求創新、前瞻格局，保訓會乃先構思基本藍圖，依次藍圖兼顧組織功能，將業務職掌予以條文化，納入新修訂之處務規程，作為內部單位建置與分工之依據。茲分別說明如下：

一、基本藍圖

保訓會採系統思考方式，以任務、目標、功能及組織為分析架構，研擬國家文官學院組織法系統思考圖如下（圖 1）：

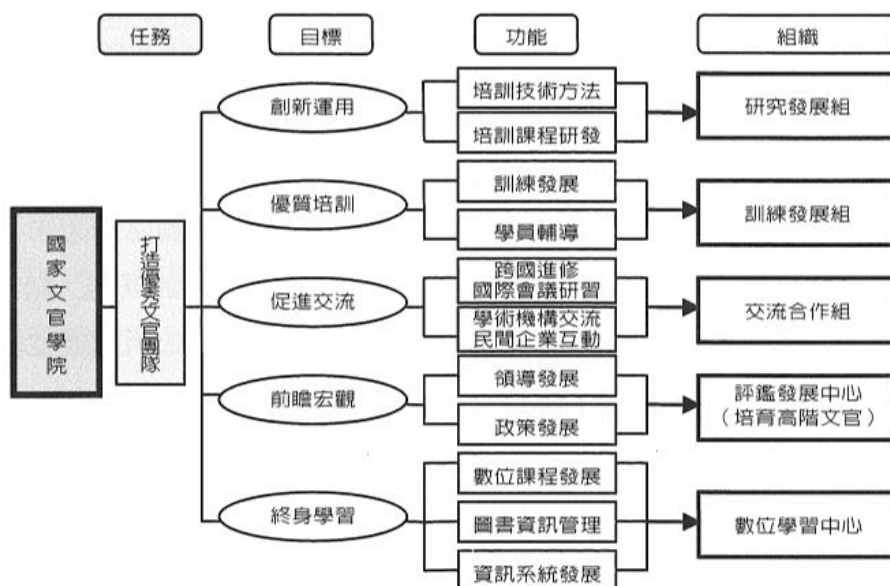


圖 1：國家文官學院組織系統思考圖

輔助單位：祕書室、人事室、會計室、政風室不在圖列

資料來源：

二、業務職掌

依上述藍圖，於國家文官學院組織法第二條規定。國家文官學院隸屬於保訓會，掌理下列事項：

- (一) 關於高階公務人員中長期培訓之研究及執行事項。
- (二) 關於公務人員考試錄取、升任官等、行政中立及其他有關訓練之執行事項。
- (三) 關於人事人員訓練、進修之執行事項。
- (四) 關於公務人員終身學習之研究及執行事項。
- (五) 關於公務人員培訓國際交流、與國內學術機構合作之執行事項。
- (六) 關於受訓學員研習輔導及訓後服務事項。
- (七) 關於公務人員培訓技術、方法與教材之研究發展及推廣事項。
- (八) 關於公務人員數位學習與其他多元學習及圖書資訊之管理、發展事項。
- (九) 關於培訓機關（構）數位學習網路平台之推動事項。
- (十) 關於接受委託辦理培訓事項。
- (十一) 其他有關公務人員培訓之研究發展事項。

三、組織功能

依上開職掌事項，文官學院可達到下列之組織功能：

（一）系統化培育優質高階文官

高階文官為國家競爭力之主力，自應接受完整體系化之培訓發展課程。組織法既已將高階公務人員中長期培訓事項列為國家文官學院之首要職掌，未來國家文官學院居於引領的地位，將依立法院決議，由考試院、行政院及其他關係院派員組成協調會報，共同研商高階文官中長期訓練計畫，以有系統化的培訓課程，發揮組織培育優質高階文官之功能。

（二）統合辦理國際培訓活動

當前培訓機構系出多門，事權不能統一，國際交流活動零星而重複。文官學院成立後，將成為國際培訓機構如法國國家行政學院紅（Ecole Nationale

Administration, ENA)、加拿大文官學院(Canada School of Public Service, CSPS)新加坡文官學院(Civil Service College)、德國聯邦公共行政學院(Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, BAKöV)等機構之對口,方便統合辦理各項國際交流活動,擴展公務人員國際視野。

(三) 完備培訊管理, 分享培訓資源

將培訓需求評析、方案規劃、培訓執行及成效評鑑等環節串聯,並配合機關任務、學員需求及地區特性,與相關學術機構合作研發適切教材教法及評鑑技術,供各培訓機關(構)分享,以提升訓練效能。

(四) 建立公務人員職涯學習體系

終身學習是全球民眾學習的重要活動,公務人員自不能例外。文官學院成立後,本於上述職掌,宜完整規劃公務人員職涯學習體系,建構公務人員學習地圖(training map),應用現代化科技,提供公務人員學習環境,強化公務人員終身學習成效。

(五) 兼顧區域教學平衡

為應考試錄取人員訓練、升任官等訓練等相關訓練學員之需求,設置北、中、南、東 4 個區域培訓中心,使公務人員在兼顧培訓品質下,仍能就近參加培訓,便利公務人員終身學習。

(六) 具有發展與教育功能

國家文官學院秉持發展訓練、組織服務(如培訓專業、評鑑中心及訓練機關(構)診斷等)、研究及協力服務(如不同機關、公司及國際合作)等四大任務取向研擬規劃訓練課程,使理論與實務密切結合,落實公務人員職涯發展與教育功能。

伍、國家文官學院未來展望

文官學院未來之推動方向臚述如下：

一、建立完善高階文官培訓制度

由於高階文官是掌握國家發展方向的舵手，在民主政治之下，政黨輪替已成常模，因此，如何培育優質高階常任文官，使成為政府體制穩定之力量，不但是保訓會業務職掌應辦之事項，亦為學院未來重大執行工程之一。為應高階職位人才之需求，高階文官的培訓過程，應從晉升簡任官等訓練肇其端，將簡任第十職等至第十一職等的養成訓練，到簡任第十二職等以上之高階主管訓練，運用高效度培訓技術及多面向評鑑機制，以提升高階文官的素質，建立一套有系統及完善的培訓制度。

二、從傳統之訓練機關，轉換為國際培訓交流、諮詢服務之平台

為應國際間人力資源之發展及趨勢，宜參考英美等先進國家公務人員培訓執行機構之角色功能，從傳統之訓練機構，轉換作為國內外培訓機關（構）交流及提供各訓練機關（構）諮詢服務之平台。

三、建立成為亞太地區公務人員標竿學習中心

為拓展公務人員國際視野，以及讓國際人士瞭解台灣發展，國家文官學院應不定期邀請亞太區域國際組織代表、亞太智庫專家學者、國際知名大師，到該學院進行課程講授、參加研討或演講等。另並設計參照新加坡李光耀學院經營方式，吸引國外公務人員到文官學院學習的機制，作為亞太地區公務人員標竿學習的中心。

四、發展實務與理論兼顧的多元學習，以開發公務人力資源

與國內外公私立大學院校合作，共同開設公務學程，提供公務人員訓練進修與終身學習的管道，以提升公務人力素質。另並吸引優秀社會人士投入公務人員行列之準備，以提升高品質的公務服務。

五、建置具本土特色之公務人員訓練評鑑工具及制度

以西方量表結合東方哲學，發展一套具有本土特色之人格特質量表。另加強培

訓需求評析及績效評估，針對受訓學員之反應、學習、行為與結果四個層次的評鑑情形，建立完整的資料庫，以為送訓機關、受訓人員及訓練機關（構）檢視機關之組織目標、訓練計畫及公務人員生涯規畫之參考指標。

陸、高階文官培訓之初步構想

高階文官作有系統化之發展訓練，是各方關切期盼之議題，目前保訓會已初步研擬「高階文官飛躍方案」草案（Take Off Program for Senior Civil Servants，簡稱TOP-SCS）。該草案雖尚須與各有關機關研商，惟先期於邀集各方專家學者座談時，對於高階文官培訓之構想，已有初步共識，重點如下：

一、需求分析（Need Analysis）

由於現行文官制度存在的問題包括：1.進用管道缺乏彈性。2.專業視野不夠宏觀。3.培育歷練明顯不足。4.職等待遇不稱職責等，為配合國家發展需要，對於高階文官的培訓發展應更予以重視（彭錦鵬，2005：197）。因此，高階文官之培訓，雖經相關培訓機構長期辦理，但成效不彰，尤其是發展性之培訓不足，迭受各方關注與批評。國家文官學院成立後，將有一個適格的機關，足以辦理高階文官培訓。經再進一步對高階文官培訓作需求分析結果，高階文官發展性訓練的確有加強辦理之必要，理由如下：

（一）國家競爭力須提高

根據 2009 年瑞士洛桑國際管理學院公布之「世界競爭力年報」，我國總體排名第 23 名，其中政府效率排名第 18 名，歷年來我國競爭力評比，政府效率常是落後的，政府必須要從提升公務人員效能作起。而高階文官是國家政策規劃、協調和執行的主力，政府施政計畫能否周延完善，跨部門間政務協調能否順暢，乃至各項政策方案能否務實執行並達成預定目標，高階文官皆扮演十分重要的角色。只有提升高階文官效能，才能帶動全體公務人員效能，提升政府整體效率。

（二）高階文官培訓時數較少

依據本會 97 年度保障暨培訓統計年報顯示，97 年各官等公務人員平均每人參與在職訓練時數，以薦任（含相當薦任）人員之 88.9 小時最高，其次為委任（含相當委任）人員 75.4 小時，以簡任（含相當簡任）人員 43.0 小時最低。是以，最需要不斷吸收新知、提升相關知能的高階文官，參加培訓之時數反而最低。

（三）高階文官培訓未作系統化發展

我國自從「甲等特考」廢除後，高階文官來源即採取封閉式內陞途徑，只有經過「薦任升簡任官等考試」及格或「薦任晉升簡任官等訓練」合格，才能取得簡任任用資格，惟嗣後升任高階文官後，即缺乏系統化之訓練，且因培訓機構系出多門、各自為政，相關的訓練課程前後不能銜接，造成該訓不訓或重複訓練等情事，加以行政院與考試院目前分別辦理高階文官訓練，未能進行院際交流，且缺乏儲備人才及加強管理領導發展之長期培育，雖投注相關培訓資源，難免有美中不足之憾。

（四）高階主管具備之核心能力不足

著名管理學家丹尼爾·凱茲（Daniel Katz）提出管理者應具備專業技能、人際技能與概念技能等三項技能，而高階主管應強調其概念技能的具備，如綜合分析能力、判斷能力、整合能力、前瞻回應能力、決策能力、創新思考能力及談判能力等。政府的高階主管是文官中的火車頭、專家中的專家，是人力資源管理者，也是政務官與常任文官的政策連結者，除必須擁有高度廉潔的人格特質外，對於上述核心能力以及處於全球化環境下所須之國際觀尤須具備。但目前政府對高階文官上述核心能力之培育，缺乏長期性之發展訓練，致使各界對高階文官的核心價值及能力，不免產生疑慮。

二、設計原則

（一）依核心能力設計課程

良好的培訓課程必須依據核心能力加以設計，高階文官培訓也不例外。所謂核

心能力（core competency），依學者史賓塞（Spencer）定義，係指「將工作做好」的必備特質，是透過對職務及工作本身的客觀性分析，認定做好該項工作不可或缺的技能，也就是「成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」。因此，課程設計必須以要求高階文官工作行為表現所需的能力為基礎設計發展。

（二）以發展性訓練為重點

發展性訓練著重於目前及未來職務所需知能的長期培育，與一般短期僅著重於目前工作知能的專業或在職訓練不同。國家文官學院組織法明定，高階公務人員中長期培訓為其職掌，其訓練自應以發展性訓練為重點。

（三）參採國內外相關案例

他山之石，可以攻錯，我國高階文官培訓應參採美國、日本等國之成功案例，及國內外民間機構高階主管培訓方案予以適當設計。

（四）引用新近教學方式

除採用講解（lecture）方式外，高階文官培訓應兼採工作坊（workshop）及研討會（seminar）等方式，及以實務為導向的行動學習（action learning），作為教學主流，同時，輔以導師制（mentoring system），以符合高階文官之訓練需求，有效增進職務發展所需之核心能力。

（五）建立淘汰評量機制

高階文官之培訓，應扣合任用、考核等法制，本訓用合一原則，運用高效度培訓技術及多面向評鑑機制，並應與考試院文官興革方案中之高階主管特別管理制度聯結，擇優汰劣，始能提升高階文官的素質，帶動國家競爭力。

三、培訓目標

培訓目標是指參加受訓後期望達到行為之效果。一般基層技術性培訓目標通常可以量化的文字說明，例如受過電腦打字訓練，每分鐘打字速度可達 70 個字以上。

但管理發展包括高階文官發展性培訓目標是難以量化的，可改以行為語詞

(behavioral term) 描述。高階文官培訓目標圖示如下 (圖 2) :

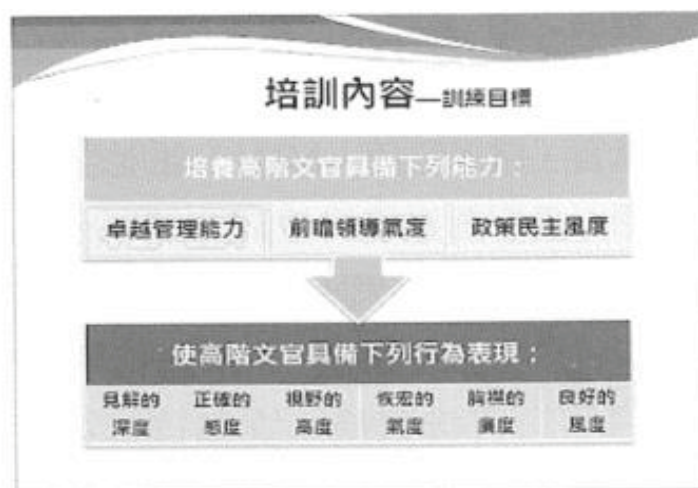


圖 2：高階文官培訓目標圖

資料來源：

質言之，高階文官在參與培訓後，應有下列之行為表現：

- (一) **見解的深度**：指高階文官在做決策時，能具備深遂的專業洞察力、獨到的見解力，並具備推動政策的執行力 (IQ) 以及與時俱進的創造力 (CQ)。
- (二) **正確的態度**：指高階文官應以身作則，建立積極的、優良的態度 (包含熱情、樂業、耐心、恆心、愛心、努力、毅力等要素)，以積極地影響下屬。
- (三) **視野的高度**：指高階文官在思考未來發展方向時，應能從組織的永續發展角度考慮，激勵人的潛能，重視人的因素，重視組織文化的建設與政府活力的改善，並實現團隊領導與部門間的有效合作，以提高效率。
- (四) **恢宏的氣度**：指高階文官在應對挑戰或面對挫折時，應有寬廣的氣量和度量，即要有強大的包容心 (EQ)、承受力、恢復力及創造力 (CQ)。
- (五) **胸襟的廣度**：指高階文官應具備瞭解、預見各國發展態勢及變化，客觀分析本國的優勢、劣勢、機會與挑戰；進一步體察民眾的需求，思考國家未來發展之道，並具備為政策辯護之能力。
- (六) **良好的風度**：指高階文官要不斷濡沫氣質、精進涵養 (MQ)，並能察納雅言，具有對逆境的控制力 (AQ)，形塑領導者魅力，提升公共服務的品質。

四、培訓類別

高階文官培訓應依其職等高低及職務重要程度設定以下三個培訓類別：

- (一) 管理發展訓練 (Management Development Training, MDT)：以簡任第十職等至第十一職等，符合選拔標準者為遴薦參訓對象。採集中式訓練，訓練期間為 10 週，依其核心能力轉換為訓練課程。
- (二) 領導發展訓練 (Leadership Development Training, LDT)：以簡任第十二職等至第十三職等 (非機關首長) 為對象。採集中式訓練，訓練期間為 5 週，依其核心能力轉換為訓練課程。
- (三) 決策發展訓練 (Decision-making Development Training, DDT)：以簡任第十三職等 (機關首長) 至第十四職等 (含主管及非主管) 為對象。採分散式訓練，訓練期間全年合計為 5 週，依其核心能力轉換為訓練課程。

五、教學方法

除採用傳統課堂之講授法外，尚包含：

- (一) 哈佛大學式個案教學 (Case Study)：針對個案的內外環境與決策難題等，讓學員進行個案情境分析。
- (二) 行動學習法 (Action Learning)：使學員針對實際的問題，透過系統性的知識，提出有見解的問題與建議，並從中得到學習。
- (三) 角色扮演 (Role Playing)：透過模擬情境之方式，發展解決問題的能力與態度。
- (四) 工作坊 (Work Shop) 或研討會：透過工作經驗與知識技能之分享，提升學員知識技巧與能力。
- (五) 田野訪查 (Field Survey)：讓學員深入瞭解本土建設與地方風貌，撰成書面報告，以與其他學員共同交流分享。
- (六) 參加國際交流活動：適時安排學員參加國內外舉辦之國際研討會或交流活動，以擴展學員國際觀點。
- (七) 建立導師制 (Mentoring System)：為提高學習效果，並利經驗傳承，擬建立

導師制，聘請資深現職或甫退休高階文官，擔任學員導師。

- (八) 拓展訓練 (Outward development)：採體驗式教學課程，透過在戶外的自然環境所舉行的一些精心設計的活動，以達到培訓及強化學員人格特質之目的。

六、講座人選

以實務取向為原則，擬遴聘政府機關正副首長、考試及政務委員，資深高階文官（第十二職等以上），各專業領域學者專家擔任講座，並與學術機構合作，延攬國際知名學者授課。

七、評量機制

高階文官的晉陞評鑑，為有專業、公正的評量機制，乃採以下方式：

- (一) 採評鑑中心法 (Assessment Centers) 進行評量。所謂評鑑中心法依學者喬伊納 (Joiner) 定義，係指「在標準化條件下，讓應試者表現工作所需之技能的各種不同的測驗技術」。本訓練採用方法如下：
1. 專題報告：包括口頭及書面報告。
 2. 案頭練習 (In-basket Exercise)：包括行政個案分析、歸納與實作。
 3. 管理博奕 (Management Game)：包括情境問題分析與解決。
- (二) 導師對學員品操、學習態度及人際相處之觀察評量。
- (三) 經典名著閱讀心得報告：指定具管理內涵或有關品操之經典名著，要求學員課外閱讀，研提報告。
- (四) 心理測驗：考慮人格特質測驗之效、信度建立之期程因素，擬先暫時使用企業界流行之個人潛力指標評估 (Personal Potential Index, 簡稱 PPI) 或列耐性格量表 (the LEONARD Personality Inventory, 簡稱 LPI)，辦理心理測驗，並將施測結果送用人機關參考。此外，為長遠計，擬另由本會委由專業團體針對高階文官特性設計發展穩定可靠之心理測驗，俟建立常模，有高度之效、信度後，即作為正式之評量項目。

柒、結語

保訓會歷經多年推動成立國家文官學院，終於在 98 年 10 月 23 日經立法院三讀通過，並奉總統於同年 11 月 18 日公布國家文官學院組織法，國家文官學院預定於 99 年 3 月 26 日成立，階段性目標已順利完成。該學院如何發揮其功能及角色，則是日後最重要之課題。誠如管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）所言：「目標不是命運，而是方向；目標不是命令，而是承諾；目標不能決定未來，而是用來創造未來的手段。」因此。未來文官學院的功能重點將致力於高階文官的培訓、公務人員終身學習、培訓技術與方法之研發、國際交流等，為國家培育優質公務人員，並以「積極前瞻、追求卓越」的精神，有效扮演人力資源開發的領航角色，以爭取人民對政府的信賴而努力。

（本文作者現任公務人員保障暨培訓委員會主任委員）