

- 第11屆考試委員及首長著作彙編 • 第四章 保障暨培訓議題
頁 IV - 33 ~ IV - 47

論高階文官發展性訓練之必要性 及權責歸屬

公務人員保障暨培訓委員會主任委員 蔡璧煌

*本文民國 101 年 4 月發表於《人事行政季刊》，第 179 期。

壹、前言

全球化競爭日趨激烈之際，求新求變是各國提升競爭力的必要作為。管理學上著名的「柯美雅定律」（Kopmeyer's Principle）強調，世界上沒有十全十美、完美無缺的事，任何事都有進步的空間，尤其以人才發展為然。其中，肩負政策規劃、執行及協調重責的高階文官應是提升競爭力之關鍵，該如何培養？確是世界各國苦思對策的焦點。

以全球化觀點來看，高階文官培訓制度之規劃，在先進國家中以英國、美國、新加坡等國為最醒目。這些國家的培訓思維受到新公共管理學派的影響，著重企業化管理精神，以求落實績效導向；而在培訓對象上，這些國家亦開放民間人士參與，期望藉此建立政府文官與民間優秀人才之交流。另一方面，在歐陸的法國及德國也不遑多讓，在培訓政策上，更進一步提倡文官基本價值之涵養，以及法學素養之塑造，同時，強調訓用合一（賴富源，2010）。

以人才發展的做法來看，高階文官培訓制度之推動，一般均從嚴格選拔具有發展潛力及優秀素質的高階文官開始，然後針對國家發展願景及其未來工作發展需求予以培訓，各國制度設計主要著眼之處幾成共識。考試院院長關中曾明確表示：「政府的高階主管應當扮演三種角色，第一種是專家中的專家，第二種是人力資源管理者，第三種是政務官與常任文官的政策連結者。而且，高階主管有兩大職責，要為績效承擔最大責任，且要有管理能力，把工作重心放在做正確的事情上」（考試院秘書處公關科新聞稿，2009.5.23）。這樣的文官，事實上即需要透過嚴謹篩選，且以持續不斷的中長期培訓來養成。

基於此，考試院從 99 年開始便積極推動以核心職能為本，結合人才管理系統之高階文官中長期培訓，經 2 年試辦檢討修正，於 101 年 1 月 20 日正式發布「高階文官培訓飛躍方案（Take Off Program for Senior Civil Service，簡稱 TOP 方案）」，並明確以「發展性訓練」為方案定位。如深究其緣由，高階文官為何需要「發展性訓練」？考試院何以具有辦理高階文官發展性訓練的合理性及正當性？高階文官發展性訓練應具備之特色又是什麼？本文將加以論述。

貳、高階文官為何需要「發展性訓練」？

高階文官培訓之所以需要「發展性訓練」可分別從公共行政學理觀點、策略性人力資源管理觀點，以及公部門實務運作探討之。

一、從公共行政學理觀點

（一）以發展性訓練克服組織「彼得原理」困境

管理學者勞倫斯·彼得（Laurence J. Peter）提出「彼得原理」（The Peter Principle）主張：在科層組織中，每位員工都會晉升到他所不能勝任的職位。由此導出的推論是：每一個職位最終都將被一個不能勝任其工作的員工所佔據（劉映麟，2010）。換言之，組織常將一個人「上推」至一個不適任的位置，疏忽個人能力與人格特質之限制。

如果這是可以接受的道理，則組織為避免所謂「彼得原理」的發生，應該讓每位員工依照個人能力與人格特質，配合組織發展需要，在尚未晉升至下一職位前，以發展性訓練預先從個人不同的能力強弱項進行培育與發展，篩選足以勝任未來工作之人才，使組織與個人發展均得以向上提升。

（二）以儲備高階文官人才庫遏止組織「帕金森」症候群

政治學者西里爾·諾斯古德·帕金森（Cyril Northcote Parkinson）也提出「帕金森定律」（Parkinson's Law）指出：在行政體制中，行政機構會像金字塔一樣不斷增多，人員會不斷膨脹，每個人都很忙，但組織效率卻越來越低下（劉政杰，1998）。機構人員膨脹的慣性於焉形成，亦即：一個不稱職的官員，因為不可能把位子讓給能幹的人，也不可能讓一位更能幹的人來協助自己工作，於是只會任用幾個能力比自己更低的人當助手。在這樣的情況下，組織將越來越臃腫、人浮於事、相互牽制且效率低下。

政府部門若要有效遏止「帕金森定律」的發生，必須明確訂定各職等職務高階主管及人員應具備之職能標準，並且有效管控各該人員的工作績效。是以，政府部

門唯有針對組織中各職等職務進行工作分析，確認各職等應具備之職能項目及應符合之關鍵行為指標，透過以職能為本之高階文官發展性訓練，進行訓前嚴謹篩選及訓後職能評鑑，進而建立一個符合高績效政府團隊所需之高階文官人才庫，「適才適所」配置合適人才，方可有效遏止組織「帕金森」症候群的發生。

（三）以發展性帶狀訓練持續激發高階文官求新求變避免組織惰性

美國康奈爾大學的科學家曾做過「溫水煮蛙」的實驗顯示：在一般情況，當青蛙被丟進沸水中，都會想要奮力跳出，且安然逃生；然而，當青蛙是被放進冷水的鍋裡，在慢慢加溫的過程中，青蛙只顧在溫暖愜意的水中悠然自得，直到感到水燙得無法忍受時，再想躍出水面時卻已四肢無力，欲跳不能了（錢幼蘭，2011）。

情境轉換到工作職場或政府部門，許多人工作多年之後，常因組織惰性，害怕改變現狀，導致「理想」慢慢消失，而環境變遷多半如同慢慢加溫的熱水，等到水溫高到難以忍受時，早已失去應變的能力。以柯達（Kodak）公司為例，從傳統相機及軟片的高市場佔有率，轉型到智慧型相機時機的一誤再誤，當年的叱吒風雲而今安在？21世紀是一個環境變動快速的時代，政府組織面對之不確定因素更甚以往，高階文官居於各級政府部門之領導地位，尤須求新求變，方能引導部門因應各種環境變動。而高階文官發展性訓練是一種持續性之帶狀訓練，給予高階文官定期回流訓練及職務歷練，提供不同階段學習與成長機會，激發其求新求變之能量。

二、從策略性人力資源管理觀點

（一）政府組織面臨全球化競爭環境，領導接班至為重要

在私部門，一個企業的成功，是因為他們擁有卓越的領導人，而企業負責人若對未來接班人選沒有任何規劃，則辛苦成長的企業可能因為無後繼者可接續經營，而化為泡影。是以，多數企業皆有必要建立接班人計畫，透過建立系統化及規範化的流程，來評估、培訓和發展組織內部有潛力的經理人，以建立優秀人才庫。讓優秀人才獲得目前和未來所需的核心能力，如此才能確管理階層的連續性，縮短填補職位空缺的週期；這道理在公部門亦然。

政府部門為期各項公共政策持續推動並朝向穩定前瞻的方向發展，各高階職等職位必須安排且建立類似私部門之接班人計畫，選拔高潛力、高績效之高階文官，

重點培育、發展潛能，並為其規劃適合的任用遷調機會。換言之，在政府組織面臨全球化競爭之際，私部門尚有接班人計畫，以利組織永續經營，政府部門當亦應建立一套高階文官發展性訓練體系，建立高階文官人才庫，將高階文官領導接班團隊預先儲備於可以面對成長與挑戰的新位置，以利政府持續發展。

（二）符合人才資本管理概念，訓練投資尤其必要

人才資本的概念將「人」視為「資源」，人力是創造組織資本與組織價值的重要資產，需要不斷的「投資」與「開發」，以強化人力本身的價值，並將種種人力資源策略和程序，連結到組織的績效上（葉俊偉等，2010），如此，組織才有發展的可能。研究發現，組織在員工培育上的投資，不但可以大幅提昇「人與事」的適配度（P-J fit），也可以使人力素質提升，並提高與其他人力資源機制之正面互動，進一步對於組織績效提升及改善產生正面作用（葉淑禎，2006）。

相同地，政府機關公務人力資本的開發，亦攸關政府組織績效，政府部門應透過不斷地「投資」與「開發」公務人力，提高公務人員素質、能力和視野，將公務人力視為資源，將訓練投資視為必要成本，促進政府組織績效提升。更進一步說，高階文官中長期發展性訓練，應是政府部門重要且必要之投資，唯有針對高潛力高績效之高階文官，持續施予回流教育，給予職務歷練，政府組織績效才能不斷提升。

三、從公部門實務運作來看

（一）高階文官肩負施政成敗，人才尤需預為儲備

以 99 年銓敘部統計資料顯示，我國行政機關公務人員有 340,106 人¹，其中，簡任職人員有 10,036 人，但十二職等以上高階文官僅 3,023 人，這些佔少數的高階文官，必須肩負政策規劃、執行及協調的責任。又以每年行政機關簡任第十職等或第十一職等人員，陞任第十二職等人數平均為 204 人來看，其陞遷比例約為 3%²。以

¹ 資料來源：99 年銓敘統計年報，
http://www.mocs.gov.tw/pages/law_list.aspx?Node=449&Index=4。

² 資料來源：高階文官培訓飛躍方案，第 5 頁。

往，要從數千人中找到這 3% 比例之人選，多半是以當事人之年資及考績為參據，並未考量其未來的發展潛力，然而，這些攸關施政品質之少數優秀人才，如此產生是具有風險的，平時如何預為準備及綢繆，將是需要改革的重要議題。

（二）基層人員尚須法定之發展性訓練，高階文官反付之闕如

發展性訓練係為未來工作發展、職位晉升所需要之訓練，目前法定之各項發展性訓練（例如：委任晉升薦任官等、薦任晉升簡任官等訓練），參訓對象均只限於委任、薦任人員，而針對簡任職人員所規劃之法定發展性訓練，卻付之闕如。再者，高階文官多是從高考或相當高考之特考逐級晉升而來，要晉升至簡任職務平均至少 10 年以上（林慶修，2010），由於缺乏完善之培訓制度，也未強制參訓，再加上缺乏誘因，以致簡任（含相當簡任）人員參訓時數反而最少³。

平心而論，任職於中央或地方機關第十二職等以上之高階文官，多是擔任機關或內部單位之主管、副主管或幕僚長等要職，所需之能力必須更強、視野必須更廣才是。然而，目前訓練法規並沒有就基層、中層、高層公務人員做整體發展性訓練體系之規劃，參與國家重要政策之高階文官，反而沒有適當之發展性訓練課程與機會，長期以往，這樣的情況將嚴重影響國家競爭力，其理甚明。

（三）協助首長把關人才，高階候用人才庫亟待建立

以薦任晉升簡任官等訓練相關統計數據來看，自 92 年至 99 年總計有 10,239 人訓練合格，而實際上陞遷至簡任人員計有 3,647 人，陞遷比例為 35.62%。上述數據雖顯示訓練資源有些膨脹，但從另一個角度來看，當通過升簡任官等訓練之人數經數年累積已達到一定規模之後，亦即有資格升任簡任之人才庫人數，已相當足夠，一遇有簡任職務出缺時，機關首長即可以自內部或外部具有資格人員，審慎挑選工作能力足資勝任者予其機會升遷，這樣的訓練可協助首長在人才品質上把關，未來若能精準控制參訓人數，不失為人才儲備之道。

反觀現行高階文官陞遷制度，由於未有系統性之訓練評鑑機制以培育高階人才，倘遇有簡任第十二職等高階職位出缺時，因無相關候用人才庫以預為儲備，並

³ 資料來源：99 年訓練統計年報，

<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=526&Page=2527&Index=6>。

協助機關首長篩選人才及把關用人，則徇私任用或不適任人員濫竽充數之情形，即有可能發生，造成具關鍵性之高階職位，反而由不適格之人員陞任，其影響所及，不僅單一機關或組織面臨人員錯置而付出代價，尤有甚者，將造成政府決策及施政品質低落，引發民怨，進而影響國家的發展。

參、考試院辦理高階文官發展性訓練的合理性及正當性

從許多角度來看，考試院均具有辦理高階文官發展性訓練的合理性及正當性。本文將針對高階文官發展性訓練的權責歸屬，從法制面、學理面及先進國家實務面詳細加以分析。

一、法制面---高階文官發展性訓練權限劃分已相當明確

(一) 現階段「高階文官發展性訓練」之分工透過立法及協商已趨明確

從公務人員訓練權責的角度觀之，此雖非憲法增修條文第 6 條所明訂考試院之職掌，惟選拔具發展潛力的高階文官予以培訓，打造優質文官團隊，強化政府治理能力，是考試院遂行其憲政功能的必要手段。是以，高階文官之考選、任用及培訓可謂三位一體。但在公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）成立之前，培訓的工作向來係籠統由行政院及考試院分別辦理。

近年來透過協商及法制化之分工，「高階文官發展性訓練」之權限劃分已予明確：

1、立法院修正通過「公務人員保障暨培訓委員會組織法」

依公務人員保障暨培訓委員會組織法第 2 條第 1 項第 5 款規定，有關「高階公務人員之中長期培訓事項」，係保訓會職掌，由此可看出「高階文官中長期培訓」權限屬於考試院。

2、依據考試院「強化文官培訓功能規劃方案」內涵

99 年 12 月考試院通過「強化文官培訓功能規劃方案」，進一步確認高階文官「發展性訓練」屬考試院保訓會職掌，「在職訓練」則屬行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）主辦。

3、立法院三讀通過「行政院人事行政總處組織法」

立法院審議通過「行政院人事行政總處」、「公務人力發展中心」及「地方行政研習中心」等組織法，特將人事總處之職掌定位為「在職培訓發展」，並將兩中心定位為「在職培訓之執行」，與考試院之「發展性訓練」已有明確區隔。

(二) 國家文官學院銜命成立，高階文官培訓邁入新紀元

1、因應高階文官培訓需要，國家文官學院改制成立

鑒於我國公務人員培訓機制亟待整合強化，考試院爰研議成立國家文官學院（以下簡稱文官學院），並將其列入考試院第 11 屆施政綱領。嗣 總統於 98 年元旦文告宣示考試院規劃成立文官學院，期藉由人力培訓資源之整合，為培訓機制開創新風貌，以培訓優質的公務人員，增進國家整體競爭優勢。99 年 3 月 26 日原「國家文官培訓所」正式改制為「國家文官學院」，功能重點即著重於高階公務人員的培訓。

2、總統親自宣示高階文官培訓邁入新紀元

總統於 99 年 4 月 16 日為國家文官學院主持揭牌典禮，並表示培訓高階文官、提升文官素質已是刻不容緩，文官學院應以積極的訓練方針，緊密扣合國家政策及整體人事管理措施，期許文官學院不僅要以成為高階文官培育中心為職志，更要朝向國家政策研究與訓練中心邁進。

二、學理面---高階文官發展性訓練宜由具獨立地位的考試院辦理

考試權之運作具專業性及獨立性，有助於促成「良好治理」。各先進國家實務經驗亦指出，常任文官的培育，不應因政黨的輪替而造成差異。因此，由超然獨立機關辦理高階文官發展性訓練，較具合理性，並符合全球發展趨勢。

(一) 憲法上賦予考試權之專業超然地位

為維護考試權之獨立運作，我國憲政體制規範考試委員須超出黨派以外，依據法律獨立行使職權，以其專業性及合議制，確保考試權之運作得以嚴守中立、獨立自主。從實際政治運作來看，由於行政院的組成易受政黨政治輪替執政的影響，考試院相對較能避免任何形式政治力量的介入或干擾，並落實權力分立之原則及目的

（高永光等，2002）。

高階文官發展性訓練目的在提升文官職能，為陞任下一職位作準備，以儲備未來具發展潛力之人才，根據憲政設計的精神由超然獨立地位之考試院辦理此一訓練，方能確保文官系統之獨立性與超黨派性。因此，高階文官的培訓交由考試院處理，可讓考試院克盡人事主管院的權責，強化我國五權憲法的功能（關中，2009）。

（二）考試權掌理文官事務，有助於達成「良好治理」

承上所述，高階文官發展性訓練，需配合公務人員之陞遷、銓敘及任用法制等作整體設計，以發揮培訓成效。考試院職司國家文官制度總體規劃，對於考試、銓敘、保障、撫卹、退休具有全面之決定權，而對於任免、考績、級俸、陞遷及褒獎等事項，考試院的權限則在於決定具全國一致性政策之法制事項。然對於執行層面，於不干涉各用人機關行政權的前提下，則負有監督之權責。

由於憲政體制及政府功能所賦予之權責，考試院在建立健全文官制度，為社會選拔與培訓高階優秀人才方面責無旁貸（關中，2009）。

三、先進國家實務面---由超然獨立機關辦理高階文官發展性訓練

（一）加拿大

加拿大公務員培訓制度，強調對選用的公務員進行有系統的培訓，以能力培育為核心、以顧客需求為導向、以強化績效為重點，並以學習和實踐的緊密結合為培訓方針，要求超越黨派。這種培訓體制受到政府的高度重視。

負責加拿大文官培訓、高階領導人員職能評鑑者，為「加拿大文官委員會」。該機關係直接對國會負責的獨立機關，委員會主席採任期制，由國會同意後任命，其主要任務在於維持適任且具有高能力、績效本位的文官體系，以及確保文官體系的超越黨派、政治中立，以型塑一個有效率、受尊敬的文官體系為發展願景（蔡璧煌等，2011）。

（二）法國

法國高階文官的培訓，亦有為未來陞遷而辦理之長期（一至二年）晉陞訓練。

而法國「人事部」是公務人員訓練之主管部門，負責訓練計畫的制定及審核。

為執行訓練計畫，法國成立專責的公務人員訓練機構體系，而負責培育高等文官的「國家行政學院」，由於相當專責且嚴格，被譽之為「國家菁英的搖籃」，故曾有法國學者表示「摧毀國家行政學院與技術學院，無異摧毀法國」（許南雄，2010），由此可見其獨立超然、受高度敬重之地位。

（三）日本

再以日本「人事院」為例，該院為獨立機關，委員由總理提名，經國會同意後任命。該院轄下之「公務員研修所」，依法掌理公務員訓練進修事項。其中，有關高階文官訓練方面，其規劃之訓練體系與公務員任用陞遷相互對應，各層級人員均有符合其需求之訓練內容。

人事院致力於確保公務員人事管理的中立性、公正性，不受政黨政治之影響，以維持人民對行政機關之信任，確實成為獨立、公正、中立、專門的人事行政機關（考試院，2003）。

肆、高階文官發展性訓練應具備之特色

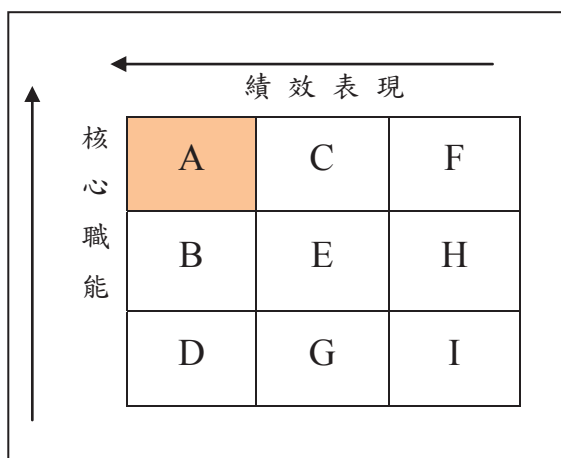
高階文官發展性訓練在學理及實務運作之必要性，已十分明確，考試院對於此一訓練亦責無旁貸。那麼，「發展性訓練」的架構及內涵，究應如何設計？以下，本文將從「甄拔人才」、「培育人才」、「發展人才」及「評鑑人才」4 個角度切入，說明高階文官發展性訓練---「高階文官培訓飛躍方案」規劃特色。

一、甄拔人才

對於高階管理人員的甄選與培育，是一般組織所必須面對的管理課題。以實務運作為例，在確定關鍵職位清單及人員能力要求後，機關即可依此內涵進行內部選才，而接班人的備選人才就在人才庫中。

在人才評量方面，通常是以核心能力及績效評等作為兩軸，每一軸依不同能力展現的程度可再細分為三個層次，交叉發展出 9 個不同的人才評等結果區塊（如下

圖)。不同的人才評等區塊(方格 A 至 I) 反映出不同的人才發展需求與策略⁴。



圖：人才評等區塊圖

上述方格 A 的人，不論是現有職務的績效表現，或是未來潛能的發展，都展露出非常優異的表現與發展潛能，也即是發展性訓練所要重點甄拔培育之「高潛力人才」。

為嚴謹選訓，「高階文官培訓飛躍方案」規劃採初審及複審方式，初審係請各院部會及地方主管機關於辦理推薦作業時進行個別篩選，薦送保訓會後，再採「評鑑中心法」進行評測遴選(複審)，以擇優選出具發展潛力者參訓。針對運用「評鑑中心法」之選訓作業程序，保訓會業訂定標準化之規定，以確保「評鑑中心法」之客觀性及有效性。

二、培育人才

有謂：「身為領導人的重要任務，是教導他人成為未來優秀的領導者」。一般組織通常會有接班人培育計畫，據相關文獻顯示，最常使用的有下列 7 種方式：內部儲備主管訓練、特別任務指派以處理組織面臨的問題、安排「導師(Mentor)」指導、參加外部教育課程、網路學習、規劃個人職涯發展、結合績效管理與「360

⁴ 資料來源：

http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles/2005/2005_06_06.asp。

度職能評鑑回饋機制」(金國華, 2008)。其中,前五項屬培育人才、後兩項則屬於發展人才之範疇。

為培育人才,「高階文官培訓躍方案」以職能為基礎設計課程,依核心職能內涵區分為「價值倫理課程」、「共通核心職能課程」及「管理核心職能課程」,參訓人員並可依照職能評鑑結果,選擇「客製化課程」。同時,本方案於訓練期間特別安排2週之國外研習課程,以拓展高階文官全球視野。

此外,本方案亦繪製「高階文官學習地圖」,提供高階公務人員可以按圖索驥,找出最適當且最佳的學習模式,逐步透過自我學習、職務歷練、工作指導及訓練課程,追求自我成長及職涯發展。

三、發展人才

組織願景策略決定了組織的核心能力內涵及所需要的人才。針對具有優異潛能者,應透過一連串管理領導才能發展活動,以發展其管理及領導能力,增進組織未來的變革與發展(鄭晉昌, 2010),發展活動除課堂講授外,以經驗及實務為主的職務歷練等亦為重點。

為強化培訓成效,「高階文官培訓飛躍方案」將針對「評鑑中心法」及「360度職能評鑑回饋」所產出之職能評鑑結果,對個人職能進行強弱項診斷及落差分析。此外,為追求創新,本方案更創設短期職務見習,將安排參訓人員前往政府機關或企業界,以該機關的資深高階主管為「導師」,透過觀察歷練,學習導師決策思維及處事風範,增加擴展視野的機會。主要目的係為透過個人對其能力之「自覺」,以自主意願方式,全方位發展及提升其核心職能,並協助機關加強人才培育及任用發展。

四、評鑑人才

訓練成效若無進行評估,則訓練工作等於只完成一半,因為經由訓練所獲致之效果將不得而知,更遑論據以提昇工作績效,由此可見訓練評鑑之重要性(林麗惠, 2005)。此外,人格特質為冰山下的隱性層面,通常不會在短期內塑造或改變,每位領導者的人格特質傾向並不會以單一面向呈現,而是以多重面向呈現,只

是比例不同而已，而針對這些人格特質，由於對於培訓成效具有影響，故亦需進行評估。

有關訓練評鑑方面，「高階文官培訓飛躍方案」特別規劃「過程評鑑」、「總結評鑑」等機制，並開發「人格測驗量表」以為輔助。就「過程評鑑」而言，包含「生活考評」、「結構式互評機制」；「總結評鑑」則包含「管理職能評鑑」、「政策分析報告」、「國外研習成果報告」等。上述訓練評鑑結果將併同個人生涯及發展計畫之建議，回饋給參訓人員及服務機關參酌，通過上述相關評量者，並納入「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，保訓會刻正以公務人員核心價值為基礎，開發公務人員專屬人格測驗，希望未來一方面可配合人員歷年考績及工作表現，提供高階文官陞遷、調任適切職務之重要參考，另一方面並可配合職能評鑑結果，規劃適切培訓課程及教學方法，以提升培訓效能。

肆、結語

為因應當前全球化及政府組織與功能再造之衝擊，改善高階公務人力素質，乃是刻不容緩的課題。換言之，國家要能永續經營及發展，就有必要針對總體人力資源發展政策及人才培育策略，進行創新性、發展性的訓練投資。同時，由於文官培訓必須考量國家、組織及個人 3 個層次，而發展性訓練，即係兼顧國家、組織及個人層次發展需要，以提升公務人員「目前及未來職務」所需能力為著眼，而以增強國家總體競爭力為目標（關中，2011）。

具體地說，在關院長明確的理念導引之下，考試院將「強化文官培訓」視為文官向上提升的兩隻翅膀之一（關中，2010）。我們需要有更高的決策能力與執行力之高階文官，過往缺乏發展性之培育訓練，恐為關鍵因素，國家文官學院今後任重道遠，當要扛起此一重責大任（吳泰成，2009）。基於此一信念，保訓會在組織法修正中即新增高階公務人員之中長期培訓事項，並成立專責單位及國家文官學院負責辦理高階文官發展性訓練，希藉由這些單位及機構之設置，提高我國高階文官培訓之效能（蔡璧煌等，2011）。

「高階文官發展性訓練」是具有價值創新導向之國家人力資本投資策略，而

「高階文官培訓飛躍方案」重視人文素養，強調全人培訓（蔡璧煌，2012），充分呼應此一策略。期許保訓會及國家文官學院，能秉持打造優質文官團隊之使命，全力為國家培育一流之高階文官，以強化政府施政品質，提升政府治理能力，進一步使我國高階公務人才的培育，邁進新紀元。

參考文獻

- 考試院（2003）。「日本人事院及相關制度之研究」，考銓研究報告。
- 考試院（2012）。「高階文官培訓飛躍方案」。
- 吳泰成（2009）。「高階文官培訓的新搖籃」，T&D 飛訊，第 83 期。
- 林慶修（2010）。「公務人員績效管理導向陞遷制度之研究」，國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 林燦螢（2010）。「全球化趨勢下之人力資源運用與就業」，國家文官學院，T&D 飛訊，第 100 期。
- 林麗惠（2005）。「析論訓練成效評估及其挑戰與因應策略」，國家文官學院，T&D 飛訊，第 31 期。
- 金國華（2008）。「接班人計劃推動與執行之關鍵因素」，東吳大學商學院碩士論文。
- 高永光等 15 人（2002）。「考試權獨立行使之研究」，考試院研究發展委員會專題研究報告彙編（四）。
- 許南雄（2010）。「各國中高階文官訓練制度」，行政院人事行政總處全球資訊網/各國人事制度資料庫查詢（<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=22>）。
- 葉淑禎（2006）。「人力資源投資、人力資本與組織績效之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 葉俊偉、蔡錫濤（2010）。「人才管理系統的建立」，國家文官學院，T&D 飛訊，第 101 期。
- 蔡璧煌、吳瑞蘭（2011）。「高級文官團培訓制度析論」，人事行政，第 177 期。
- 蔡璧煌、吳瑞蘭、陳東欽（2011）。「100 年度加拿大文官培訓業務考察訪問暨進修研究報告」，公務人員保障暨培訓委員會出國報告。

- 蔡璧煌（2012）。「考試院高階 TOP 方案正式起飛，培育人才全方位前進」，公務人員月刊，第 189 期。
- 劉映麟（2010）。「企業員工的人性面：組織政治與彼得原理的觀點」，明志科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- 劉政杰（1998）。「中共政府機構『精簡—膨脹』循環之研究（1978~1998）」，中國文化大學中國大陸研究所碩士論文。
- 鄭晉昌（2010）。「淺談領導力之發展活動與有毒害的領導力」，T&D 飛訊，第 101 期。
- 錢幼蘭（2011）。「國民中學組織再造與校長領導行為關係之研究」，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 賴富源（2010）。「我國高階文官培訓制度之研究：全球化觀點」，中國文化大學政治學系博士論文。
- 關中（2009）。「全球化時代的『良好治理』與考試院的角色」，98 年 3 月 31 日開南大學第四屆「全球化與行政治理」國際學術研討會專題演講。
- 關中（2009）。「高階文官的角色與培訓」，98 年 5 月 23 日中山大學 2009 年 TASPAA 年會暨「全球化下新公共管理趨勢與挑戰：理論與實踐研討會」專題演講。
- 關中（2010）。99 年 3 月 2 日考試院新春記者會。
- 關中（2011）。「文官培訓模型初探」，T&D 飛訊，第 115 期。