

- 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 - 49 ~ IV - 64

高級文官團培訓制度析論

公務人員保障暨培訓委員會主任委員 蔡璧煌

公務人員保障暨培訓委員會培訓評鑑處處長 吳瑞蘭

* 本文民國 100 年 10 月發表於《人事行政季刊》，第 177 期。

壹、前言

邁入 21 世紀，世界各國政府面臨高度競爭、資訊爆炸、民意高張、要求反應迅速及善治的社會環境，不但要求全球化及國際化，也要求在地化及注重地方性差異，促使政府具備要能同時兼顧國內民眾各種需求，以及國際詭譎多變經貿外交關係，各國政府爰體認須有強而有力並與時俱進的高階文官始足承擔重任。

馬總統在 2009 年元旦祝詞中提到，未來政府將全力邁向三大目標：「打造台灣為全球創新中心、亞太經貿樞紐以及台商營運總部。貫穿這三大目標的核心戰略就是人才的培育。」考試院關院長在 2009 年 5 月 23 日即表示：「我國需以高階文官的養成與培訓體制做為文官改革的重點，並建立一個可長可久的文官制度，為政府改造一支優秀的文官團隊。」

為使我國高階文官培訓邁進新里程，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）組織法修正發布後，新增高階公務人員之中長期培訓事項，並成立「培訓評鑑處」專責辦理，所屬國家文官學院新增「評鑑發展中心」，負責高階公務人員中長期培訓之執行事項，希藉由專職單位之設置，提高我國高階文官培訓之效能，進而提高國家競爭力（吳瑞蘭，2010）。

為提高我國高階主管素質與能力，推而提升政府施政效能，考試院 2009 年 6 月 18 日院會通過「文官制度興革規劃方案」，其中第四案「健全培訓體制，強化高階文官」，即將「建構高階主管特別管理制度」列為中程方案。為持續精進我國文官培訓功能，考試院復於 2010 年 12 月 2 日第 11 屆第 114 次會議通過「強化文官培訓功能規劃方案」為我國高階文官培訓擘劃藍圖與施政綱領。

貳、各國高級文官團培訓制度

高級文官團係指一個國家的高級文官是隸屬在一個獨特的管理制度之下，和和低階的文官有明顯的管理制度差異，在獨特的高級文官體制下，「高級文官」是指身分相當獨特、確定的一群文官，他們在升遷、任用、薪俸制度、訓練及發展上，受到特別的對待和期待，成為文官體系明確的領導階層（彭錦鵬，2007）。從美國

文官體制的發展沿革來看，歷經兩次胡佛委員會，迄至尼克森總統時期，於 1971 年向國會提出聯邦主管制度草案，冀望建立規模大約 7 千名文官的單一體系，使高階文官能夠和政務官有所連結，卡特總統時期，力圖改革文官體系，於 1978 年通過文官改革法，建立高級文官制度（Senior Executive Service, SES），使高階文官能夠作為部會首長彈性運用人才，以及建制高階文官職涯發展功能，此制度影響許多國家，紛紛建立類似制度，例如英國梅傑政府於 1996 年建立高級文官制度（Senior Civil Service, SCS）、荷蘭政府於 1995 年建立高級文官制度（Senior Public Service, SPS）、韓國政府亦於 2006 年設立高級文官團制度，依彭教授錦鵬（2007）研究指出，經濟合作暨發展組織（OECD）國家 30 個中，在 25 年中有 8 個成立高級文官團，顯示高級文官制度的聚合現象相當明顯。由上開趨勢觀察，不論基於為因應國內外環境快速變遷、反映民眾需求或是國家領導人強力主導制度建立，致使欲努力提升國家競爭力的各國，均致力於提倡高階主管制度之建立，並蔚為世界潮流。

觀察各國建立高級文官團制度的模式，約可分為 4 種：（一）首創制度、採行總統制的美國；（二）大英國協的西敏寺國家，如澳大利亞、紐西蘭、英國、加拿大；（三）歐洲議會制國家，如荷蘭、比利時；（四）後進學習型的國家，如韓國。（彭錦鵬，2007）以下從上開 4 種類型擇一代表國家，並就其涉及培訓制度內容分別介紹。

一、美國

美國於 1978 年通過文官改革法（Civil Service Reform Act），對於負責管理、監督與政策制定之高級文官，特別建立一套超級職等與功績俸制度，高階主管職範圍包含行政首長層級之 4、5 級與分類職位 16 至 18 職等人員，約 7,000 人。SES 培訓主要係由美國聯邦人事管理局（Office of Personnel Management; OPM）所屬之聯邦行政主管研究院（Federal Executive Institute）負責。人事管理局所訂「高階主管職候選人發展計畫」（Leadership Education and Development Certificate Program），其目的於培訓傑出之領導者，培育其具備跨機構、全政府之全方位宏觀思考，俾作為未來擔任高階主管職作準備，學員結訓後經「資格審核委員會（Quality Review Board, QRB）」審查合格，即可擔任高階主管職（范祥偉，2010）。

依據人事管理局之規劃，美國文官在進入成為高級主管前，應具備五大項「主

管核心能力」(Executive Core Qualifications; ECQs)¹：

1. ECQ 1 領導變革 (Leading Change)：包括創造力 / 創新、外部察覺、靈活度、彈性、策略思考、願景形塑。
2. ECQ 2 帶領員工 (Leading People)：包括衝突管理、協助員工發展、善用多元性、國隊建立。
3. ECQ 3 成果導向 (Results Driven)：包括課責、顧客服務、決斷力、政策企業家精神、問題解決、專業能力。
4. ECQ 4 現勢敏銳度 (Business Acumen)：包括財務管理、人力資本管理、科技管理。
5. ECQ 5 建立聯盟 (Building Coalition)：包括影響 / 協調能力、夥伴建立、政治敏感度。

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

美國聯邦行政主管研究院對於高級文官的培訓有一套完整的培訓課程，同時其所設計之培訓課程主軸是圍繞行政主管的核心能力，且訓期長達 12 月，學費為 25,000 元美金，全部由服務機關提供，主要有主管領導能力發展，及組織領導二大主要課程項目²。採用訓練方式相當多元，並不只侷限於課堂授課，甚至在同一門課程中採取多種訓練技術交互使用，以下歸納為：課堂傳授 (classroom)、輔導員帶

¹ 詳見美國人事管理局官網 <http://www.opm.gov/ses/recruitmentlecq.asp>

² 主管領導能力發展課程：包括主管彈性能力發展指南、聯邦主管之教練技能、情緒能力：結果導向之合作、主管溝通技能：帶領變革過程、主管發展專題研討：帶領變革、主管發展專題研討：混成課程、民主社會之領導能力、高級主管評量方案、主管專題研討、帶領政府變革專題研討、360 度領導者、高階主管領導視野系列：主管的無限經驗、主管的身心均衡、領導者的「迷失」混沌與危機中的領導能力、憲法與當代公部門領導、主管的頂峰等。組織領導課程：包括建立友善工作環境、建立 21 世紀高績效組織、跨組織協力、創造突破：政府創新、全球領袖訓練中心系列：全球社會之領導力、全球價值與領導專題研討、跨世代領導、領導者帶領領導者、公部門領導能力：願景、價值和必要策略、策略性領導：從願景到績效、建設性衝突中之領導、強而有力的思考力：傑出領導者之策略（摘自 U.S.O.P.M., 2009）。

領教學、情境模擬（simulations）、角色扮演（role plays）、實地操作（field experiences）、個案研究（case studies）、工作坊（workshop activities）等（劉坤億，2008）。

師資來源除大學教授及資深高階文官外，較為特別的是人事管理的「駐在地主管講座」方案，邀請距離訓練較近、具主管經驗者申請擔任客座全職講座，以分享其寶貴之主管經驗（胡龍騰，2011）。

二、英國

自 1996 年起，英國將高等文官制改為「高級文官」（SCS），範圍包括 1 級常務次長以下至第 5 級副司處長之職務，約 3,800 人。英國的高級文官的甄補是由文官委員辦公室（Office of the Civil Service Commissioners）所負責。其人員的甄補採開放模式，允許非現職文官參與高級文官職位之競爭，希望能透過多元型態的人力引進方式，將新血注入公部門。而快速陞遷人員（fast streamer）目前仍是培養高級文官團成員的主要管道（彭錦鵬，2005）。高級文官的來源包括內升與外補，並偏向以「職位為基礎」（position-based），而非以「職涯為基礎」（career-based）的選任。內升人選主要透過「快速升遷計畫」儲備，升遷計畫為外部及現職人員分設名額，但標準相同，公開競爭。對於即將進入高級文官團之快速升遷者人員的發展和課程，係由英國國家政府學院（National School of Government）負責提供。

英國自 2000 年即開始研擬高級文官的核心能力，歷經 2005 及 2006 年調整修正後，目前英國「文官專業技能」（Professional Skills for Government; PSG）的核心職能中，包含四大面向，即：領導才能（leadership）、核心技能（core skills）、專業技能（professional skills），及廣博經驗（broader experience）³。

³ 領導才能：即指提供組織指導方向、帶領成果、建立組織處理現今和未來挑戰的能力、廉潔行為等之能力。核心技能：係指人員管理、財務管理、實證資料之分析和運用，及計畫和專案管理等能力。專業技能：係依所任職機關或單位所需專業能力而有所不同，目前分類為 22 項專業領域，包括：傳播、經濟、財政、人力資源、資訊科技、內部審計、法律、醫藥等。廣博經驗：進入高級文官團後，除專業知識外，更強調需具備廣泛之經驗。而在各專業領域中，各有「專業長」（Head of Profession）協助初入高級文官團者並界定何以在專業領域中獲致廣博經驗。詳參官網資料：

<http://www.civilservice.gov.uk/about/improving/psg/psg-identifier/broader-experienc>

特別強調的是，在上述文官專業技能四大面向中，領導才能和核心技能係所有文官皆須具備者，而專業技能則需視所服務專業領域而有不同需求；而其中，廣博經驗則是特別針對高級文官者之要求。英國政府自 2012 年開始，凡欲進入高級文官團者，各候選人皆須佐證其具備廣博之經驗⁴。而各項廣博經驗和專業技能之發展原則及評量標準，亦將於 2012 年開始適用於高級文官團成員的甄聘和招募程序。

對於有志於晉升 SCS 者提供之課程係著重激勵文官的陞遷與職涯發展，訓練對象以中階文官的 G6、G7 及相當層級之部門主管為主。事實上，自文官學院設立以來，英國政府即相當重視開發文官的領導暨管理潛能，早期的高層管理訓練方案（Top Management Programme, TMP）以及高級專業管理訓練方案（SPATS）兩項課程開設至今，已成為相當具指標性的升遷課程。

英國政府對於有意參與陞遷訓練之文官，一方面為優秀潛能者開闢額外陞遷管道，從快速升遷發展計畫、開放高階文官層級等措施，可見其採取比較開放的態度，重視文官晉升前後所應具備的管理知能，並隨時接受新知與學習，使其及早規劃職涯發展所需能力，迎接更高職位所將面臨的挑戰。加上政府「人力投資者」、「專業認證」等激勵方案不遺餘力的推動，更能有效鼓勵公務人員提升自我能力以及邁向更高層級發展。

英國訓練教學方法因應課程需要採用，除課堂講授外，尚有以下 10 種：1. 模擬與角色扮演：設計情境式的模擬，使學員更快能融入文官職角色，處理將來所會遭遇到的困難；2. 一對一教練與診療講習：有效了解學員面臨的挑戰與職場問題，評估自我能力，以有效達到訓練目的；3. 團隊討論與社群網絡：透過討論或學習小組合作，學會溝通、聆聽和表達意見，和來自各界的人員互動以及分享經驗，解決團體中所面臨的問題。4. 專題演講：邀請公、私部門的專家學者及資深主管演講傳授職場經驗及心得分享；5. 混成學習：揉合課程講習、團隊討論、個案研究及實務操作的混成訓練課程，加上電子資訊科技使數位學習的混合性課程被廣採用；6. 行動

⁴ 廣博經驗包含：1. 對公共服務輸送鏈上其他部門的策略議題，以及整體公部門所面對策略性議題之深入瞭解。2. 能以有效且創新的方式，蒐集利害關係人的觀點與關切。3. 能充分表現對公共服務使用者或納稅人所持關切之回應方式的瞭解。4. 聚焦於結果（outcomes），並能有效提供正面結果給大眾。詳參官網資料：

<http://www.civilservice.gov.uk/about/improving/psg/PSG-frameworkaspx>

學習：學習如何在有風險的情況下提出適當問題以及決定該採取何種行動，利用提問與反思來互相學習；7. 職位見習：提供見習觀摩的機會，實際了解應負擔的職責與業務；8. 個案研究；9. 實務操作；10. 座談會與工作坊等。

三、荷蘭

荷蘭政府於 1994 年的聯合協議中，同意政府著手建立一個高級文官團，讓文官可以定期的更換工作，俾利獲取不同部會的工作經驗，剛開始只有部分部會採行，不久後即擴充 SCS 的工作範圍，2002 年時有 800 個高階管理者，包含司處長及秘書長，由內政部所屬高級文官署（Office of Senior Public Service; OSPS）管理。2002 年開始實行 SCS 候選人計畫，由中央政府各部會及高級文官署共同舉辦，培訓對象為準備晉升司處長及秘書長職位人員，每年都會有 25 至 30 個來自中央政府各部會的人力管理者參與⁵。

荷蘭 17 職等以上的高級主管工作職能架構是在 1999 年建立，在 2007 年其核心能力總計有 7 組 42 項，包括：適應性、預期能力、掌控運作、果斷、政治意識、對工作的承諾、概念的彈性、授權、目標導向的管理、勇氣、能量、彈性的行為、資訊分析、主動、正直、人際之間的敏感度、顧客導向、學習能力、傾聽、口頭表達、強烈動機、網路能力、對環境的認識、幫助下屬發展、判斷力、組織導向的領導、組織敏感度、說服力、計畫和組織、追求績效的動機、和諧的領導、合作、心智能力、抗壓性、工作導向的領導、未來的願景、奉獻、堅持到底、進度控制、自我反省意識、自我發展、自信⁶（彭錦鵬，2007）。

核心能力制度是高級文官團職位出缺時，尋求適當候選人最主要的客觀標準，也可用在其他人事行政業務，因此核心能力制度成為高級文官團以功績用人的關鍵制度。核心能力制度的用途包括（彭錦鵬，2005）：

1. 徵募和篩選高級文官。
 2. 討論以及提供有關高級文官績效的深入看法。
- 對於下一階段生涯發展提供正確建議。

⁵ 依荷蘭高級文官署署長 Jan Willem Week 於 2010 年 4 月訪問考試院簡報資料。

⁶ 參考自荷蘭高級文官署官網資料：<http://www.al2.emenebestuursdienst.nl/>

高級文官署除了建立核心能力制度外，也採用評鑑中心法甄選人才以及測驗高級文官發展的潛能。

荷蘭高級文官之管理發展（management development）重點繫於三大目標，即：多元化（diversity）、跨部門合作（cooperation across division lines），及未來導向（future bound）。在此原則下，荷蘭對於高級文官候選人之培訓，採專業知識、個人發展，及政府管理職位三位一體之發展策略，依循願景、設計、特色，及學習曲線之規劃重點，進行高級文官培訓計畫之設計（Office for the Senior Civil Service, 2008）。

就其實施方式而言，根據荷蘭高級文官署所提供之資訊，高級文官團（Top Management Group）之培訓，大致依循以下方式：

1. 個別發展：透過個別諮商方式瞭解個人管理能力及培訓需求。藉由專業輔導員及小團體討論，與會者彼此分享經驗。
2. 反思－獨特而有效的方法：由於個人反思空間於日常工作中常不可得，因此透過 ABD 所舉行小規模反思會議，給予欲提升專業能力及個人成長者交換意見和想法的空間。近年來，計有 250 多名主管參加該項會議。
3. 小團體討論：以 6 人一組為原則，透過不同文化、背景成員之組合，刺激想法和交流。其討論主題，如：領導才能、組織重組等。另，個人問題，如：職涯前景等亦包括在內，藉以獲致主管工作與私人之平衡。

據此，荷蘭高級文官署對高級文官之訓練，係著重於以教練方式（coaching）進行，且透過高級文官署此一平台，提供有意成為高級文官者個別教練的輔導服務，使欲成為高級文官者，得以提升對自我之理解，並獲得個人發展中複雜問題的支持和解答。

師資來源，在第一個五年培訓計畫實行中，計邀請了 171 位講座，包括：16 名教授、8 名內閣成員、13 位市長、30 位高級文官團成員，及 19 位外籍客座。經過此一培訓計畫，計有 169 位候選人，其中包含 70 位女性成員；且迄至 2008 年已至少產生 40 位主管（胡龍騰，2011）。

四、韓國

該國自 2006 年 7 月起開始實施高級文官團系統，將第 1 級至第 3 級文官統稱為 SCS，該項職位約計有 1,500 個。文官委員會已於 2008 年 6 月整併至公共行政暨安全部，而高級文官之業務係屬該部之人事政策局之「高級文官政策處」（Senior Civil Service Policy Division）負責，並交由中央政府官員訓練學院（Central Officials Training Institute, COTI）執行。在高級文官的甄聘和遴選上，除擴大多元管道及鼓勵公私部門間人才交流外，亦仿效英國採「快速升遷管道」制度，培養具有潛力之年輕公務員儘快擔任高級文官的職務，以帶領韓國公部門之創新⁷。韓國中央政府官員訓練學院為其高階公務人員之主要培訓機構，在其「職等發展課程」（Grade-Based Development Program）之「高級主管課程」（Senior Executive Program），主要對象為中央政府局處主管（Bureau Directors）以上，或國營事業高階經理人。

韓國政府認為整體政府的能力和績效，將因培養高階文官以及職位安排達到適才適所而能提升培訓效果。SCS 必須具備 3 類別之 6 項核心職能⁸，包括：

1. 工作執行（working）：成果導向管理、變革管理。
2. 思考（thinking）：問題分析、策略思考。
3. 關係建位（Building Relationship）：人際技巧、協調整合。

韓國高階文官訓練中長期訓練前，須先接受 1 週之第 1 階段訓練課程，訓後進行評鑑中心法能力評估，通過後始能接受為期 22 週之高階文官訓練。採用評鑑中心法評估的方法包括：政策議題報告、角色扮演、公事籃演練、團體討論等。至 2009 年 5 月有 14.5% 的候選者（188 位）未能通過評估，未通過者可選擇重新評估，惟須等待 6 個月，如仍未通過則須等待 1 年，始能再次評估（蔡璧煌等，2011）。

韓國中央政府官員訓練學院於高階文官之訓練課程係包括變革管理、領導能力、專門訓練、外語訓練、資訊科技等類課程。此外，韓國中央政府官員訓練學院亦提供有意爭取進入高級文官團者相關訓練課程，此類培訓課程稱為「高級文官候

⁷ 詳參公共行政暨安全部之人事政策網頁：

<http://www.mopas.go.kr/gpms/view/english/national/>

⁸ 本資料取自中央政府官員訓練學院官網資料：<http://eng.coti.go.kr/front/programs/>

選人發展課程」其課程主軸如下（胡龍騰，2006）：

1. 增加參與者對於高級文官角色與責任的體認。
2. 發展與提高主管核心技能。
3. 參與高階的團隊合作任務。
4. 閱讀與討論重要領導領域書籍。
5. 透過變革來發展領導能力。

參、我國高階主管培訓制度之規劃

為提高我國高階主管素質與能力，進而提升政府施政效能，考試院經過詳細規劃，在「文官制度興革規劃方案」及「強化文官培訓功能規劃方案」中，均針對高階主管特別管理制度試圖建立架構。在培訓部分有下列幾個重點：

一、明確界定高階文官訓練對象與範圍，建立嚴謹選訓機制

- （一）簡任第十二職等以上之非主管或簡任第十一職等人員。
- （二）參訓資格條件：
 1. 現任簡任第十二職等以上職務合格實授且未擔任過高階主管職之非主管人員；現任簡任第十一職等職務合格實授且最近 2 年考績列甲等以上人員。
 2. 年齡以不超過 55 歲為原則。
 3. 以具有碩士學歷或修畢與職務相關之碩士學分班學分，並取得證明者為原則。
 4. 最近 10 年中，7 年年終考績列甲等以上。
- （三）遴選具發展潛力者參訓：各院及主管機關得視需要於辦理推薦作業時先進行個別篩選，保訓會受理推薦後，再由文官學院辦理統一篩選，方式則參採評鑑中心法及人格測驗等進行評測。

二、導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求

- （一）驗證職能定義及職能項目之行為評量指標。

- (二) 瞭解各職等及職務所應具備之核心職能需求架構。
- (三) 運用多元教學方法，編製具有本土化個案之配套教材。
- (四) 加強機關內及跨機關職務歷練。

三、發展兼具傳統優質內涵及拓展國際視野之訓練課程架構

依高階主管所需之核心職能為需求設計課程，訓練時間擬分階段辦理，訓練期間 12 至 14 週，其中國內訓練 10 週，國外訓練 2 至 4 週。

四、深化培訓成效評估及追蹤機制

第 1 層次評估方面，將精進相關問卷調查之內容及方式，第 2 層次評估，則將採評鑑中心法之方式進行評量。第 3 層次及第 4 層次之評估，考量於行政機關不易實施，但仍應加強訓後學員服務聯繫，定期或不定期發放問卷，以掌握學員訓後職務遷調或陞遷情形。

五、建立高階文官訓練與陞遷結合制度

經「特別管理制度之培訓」評量合格之學員，將列入「國家高階主管人才庫」供「全國高階主管遴選培育委員會」遴選人才之來源，各機關如有高階主管職務出缺，應經由「全國高階主管遴選培育委員會」從人才庫選用。學員在未經遴用前，仍應由委員會持續加以觀察評估。倘列入人才庫逾 6 年，仍未經遴用為高階主管者，應予剔除，必須重新參加訓練合格，始得再納入人才庫。

肆、高級文官團培訓趨勢之分析及建議

綜合各國高級文官團培訓制度，大致可看出以下 4 點趨勢：

一、強調核心能力與職能評鑑

依上開各國所定高階文官核心能力，雖有項目多寡的差異，然仍包含領導變

革、人員管理、問題分析及對外在環境的敏銳度等，均為共有的核心能力，核心能力的建立係人力資源管理的基礎，除能作為培訓課程規劃的依據外，尚可作為組織人才招募與甄拔的人才評鑑工具。英國為使訓練課程能符合組織目標及顧客需求，採用「核心職能評鑑」（Capability Review, CR）及 SCHOR360 度評量⁹評估指標定位公務人員職涯發展，並加以培訓（張明珠等，2010）；美國、荷蘭及韓國亦均以核心能力作為評鑑中心法評測的職能項目。

二、發展兼顧實務與理論之培訓方案

檢視美英等國訓練機構提供課程，均十分注重實務研習與兼重理論探討，普遍採用個案學習教學、課堂講授、數位學習、專題演講、參訪等，在電子資訊科技的線上教學也被廣泛運用，尤其韓國開發運用手機進行學習（Mobile Learning），便於隨時補充知能（蔡璧煌等，2011），值得參考學習。另這些國家級訓練機構除規劃資料分析等電腦職能訓練，並設計線上學習網站，內容涵蓋個人發展及組織策略議題，鼓勵公務人員學習及分享個人職場經驗，這種結合理論、實務與數位化之混成學習方式，已成為各國高階文官培訓的主流（劉坤億、彭錦鵬，2011）。

三、加強國際事務接軌及研習

隨著 1990 年代歐盟日漸崛起，英國首相及其政府早已認知其重要與威脅性，因此提出「歐洲架構的文官培訓計畫」，國家政府學院開設各種國際交流課程與活動，並要求國人須歐盟及國際事務需有一定程度的瞭解，相關課程如歐盟實務工作坊、與歐盟有關的國會監督與管制影響評估議題等（劉坤億，2008）。美國、荷蘭及韓國高階文官培訓課程亦十分重視國際事務，會在課程加強全球化思惟及舉辦各種國際交流活動。由於全球化的浪潮，使國際事務日趨複雜，高階文官必須具備足夠的國際觀，以及規劃、執行和處理跨國事務之能力，為此各國國家培訓機構皆十分重視與加強全球架構的文官培訓計畫（劉坤億，2010）。

⁹ 國家政府學院針對領導階層開發出的回饋評量工具，專為高階文官與有潛能晉升者所設計之 SCHOR360 度評量，分別為力爭上游（Strives）、溝通（Communicates）、協助（Helps）、觀察（Observes）及成效（Results）。

四、強調培訓結合職務歷練

依荷蘭高級文官署署長 Jan Willem Week 於 2010 年訪問考試院時表示，該國在 2009 年開始要求擬擔任 SCS 管理職位，有 3 個工作經驗的條件限制：（一）不同的工作背景：例如在幾個不同的部會、大都市、自治行政機關或者是政府外部機關的工作經驗，目的是希望能以社會發展或中央政府整體做為思考的出發點。（二）不同部門的工作經驗：例如政策、執行、支援、監察等部門，目的是希望能在工作鏈中了解如何與他人合作。（三）國際經驗：目的是希望能深刻了解歐洲政策的制定過程，並知道如何進行國際合作。這些標準從 2011 年起，這三個標準將被應用在每一個 SCS 職位的申請者，而這也表示各部會及高級文官署必須讓所有的管理人才都有機會取得前述的三個工作經驗。英國亦要求高階主管候選人須具備公部門及私部門的工作經驗。由荷蘭及英國的作法可知，跨部會、跨領域之職務歷練過程，對於擬任高階主管者實為最其實質效益的培訓方法，亦可由職務歷練過程中觀察工作能力與績效。

現行我國高階文官培訓面臨的主要挑戰，包括培育歷練明顯不足、應變能力不足、競爭環境的憂患意識不足、課程安排過於制式化、無完整的高階文官特別管理制度、培訓機制及退場機制不健全、高階文官缺乏跨部會流動機制與業務協調與統合之能力等，均為當前我國高階文官培訓所面臨的挑戰（江明修，2010）。依上開各國高階文官培訓趨勢，反思我國未來在規劃高階主管特別管理制度有關培訓方案內容，謹提出以下 6 點建議：

一、建制公平選訓與考評機制

目前考試院對於高階主管特別管理制度培訓期程規劃為 3 個月，對於人力資源發展擬投入相當多的經費，故選出正確而值得國家投資的高階主管候選人是非常重要的，擬規劃採用企業界公認最具信效度的評鑑中心法作為評測工具，係符合世界潮流的作法，惟應注意任何評鑑均須以公平公正及有效性為首要條件。

二、培訓資源分工與整合

保訓會辦理高階文官培訓之發展性訓練，人事局辦理行政院所屬高階文官之在職訓練，建議兩機關應針對高階公務人員之培訓課程架構、時數配當及教材內涵等方面，進行通盤檢討與審視，並謀求課程規劃之完備。另外，對於大學院校、企業組織、民間團體及其他政府訓練機構，亦應積極尋求合作機會，俾使資源運用最大化。

三、建立跨機關職務歷練

參酌美國、英國、荷蘭及新加坡菁英治理之作法，高階主管候選人係強制其定期性的進行跨部會輪調，我國為增加高階文官職務歷練，培育跨部會治理能力，亦應於高階主管特別管理制度納入建立高階主管跨部會輪調機制。

四、強化國際交流合作

為全面提升高階主管國際環境處理能力及國際視野，建議應發展全球架構之高階主管培訓，分期、分批進行全球或亞太國際標竿學習課程、全球或區域國際組織見習，藉由實地參訪、研習、座談等方式進行培訓，亦可邀請標竿國家高階官員、國際組織代表、智庫專家學者至我國進行專題演講、工作坊及高峰論壇等。

五、教學方法多元化

目前公部門培訓的教學方法主要仍以課堂講授為主，部分採用個案教學、分組討論及參訪等，尚須加強採用如行動學習法、角色扮演、情境模擬及輔導教練方式等，另以見習職位進行實務學習尤其值得我們參考。

六、培訓與陞遷結合

特管制度之培訓屬性為發展性訓練，所謂發展性訓練係為取得下一個職位所為之訓練，如該訓練未能與陞遷任用結合，則其訓練成效將有所降低，爰建議於高階

主管特別管理制度中明訂有關經過高階主管候選人培訓及格者，始能列入國家人才庫，作為國家高階主管取才來源。另納入「認證保鮮期」概念，即於取得資格後一定期間內（例如 6 年）如未能陞遷為高階主管者，仍須再次接受特別管理制度之培訓課程及其評量，以確保仍具有高階主管職務之核心能力。

伍、結語

古云：「以銅為鏡，可以正衣冠；以史為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以知得失。」世界各國紛紛建立的高階主管管理及培訓制度，其所代表的背後意涵，所引進的管理思維及用人哲學，實在值我國借鏡學習。自考試院關院長及第 11 屆考試委員於 98 年就任以來，莫不積極推動各項人事制度改革，其中「高階主管特別管理制度」，係參酌美國高級主管職、內閣制國家之文官長制度，及其他先進國家的管理制度，再據以研擬一套適合我國國情的高階主管特別管理法制，尤為可貴。然而，制度的建立並非一蹴可幾，尚須集合眾人力量始能成就，尤賴行政院及考試院齊心協力，俾早日達成建制興國利民的「高階主管特別管理制度」之目標。

參考文獻

- 公務人員保障暨培訓委員會（2008）。「英、美公務人員培訓制度變革對我國公務人員培訓制度改進之研究」專案委託研究報告，台北：劉坤億。
- 公務人員保障暨培訓委員會（2009）。「規劃設置國家文官學院之研究」委託研究報告，台北：邱志淳。
- 公務人員保障暨培訓委員會（2010）。「評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究」專案委託研究報告，台北：黃一峰。
- 公務人員保障暨培訓委員會（2011）。「各國（美、英、荷蘭、韓國等 4 國）高階主管特別管理制度---相關訓練制度研究報告」，台北：胡龍騰。
- 考試院（2009）。「考試院文官制度興革規劃方案」。
- 考試院（2010）。「考試院強化文官培訓功能規劃方案」。

- 考試院（2010）。「我國高階文官培訓之前瞻研究」專案委託研究報告，台北：江明修。
- 吳瑞蘭（2010）。「建構臺灣高階文官培訓評鑑機制之研究」，「兩岸四地人力資源發展論壇會議實錄」，台北：國家文官學院。
- 范祥偉（2010）。「以績效導向建構我國高階文官特別管理制度之探討」，**研考雙月刊**，第 34 卷第 3 期。
- 張明珠、吳瑞蘭、邵玉琴（2010）。「99 年度英國公務人員培訓業務考察報告」，公務人員保障暨培訓委員會。
- 彭錦鵬（2005）。「全球競爭下的高級文官新制構想」，**考銓季刊**，第 42 期。
- 彭錦鵬（2007）。「高級文官團制度之聚合趨勢」，**歐美研究**，第 37 卷第 4 期。
- 劉坤億（2010）。「全球架構的高階文官培訓」，**T&D 飛訊**，第 89 期。
- 劉坤億、彭錦鵬（2011）。「臺灣高階文官培訓制度發展現況：國際趨勢的反思」，「高階公務人員培訓世界趨勢國際研討會論文集」，台北：行政院人事行政局。
- 蔡璧煌、黃秀梅、梁元本、黃麗美、曾崇成（2011）。「韓國高階文官培訓制度考察報告」，公務人員保障暨培訓委員會。