

考試院高階 TOP 方案正式 起飛，培育人才全方位前進

公務人員保障暨培訓委員會主任委員 蔡壁煌

*本文民國 100 年 3 月發表於《公務人員月刊》，第 189 期。

一、前言－「人才之養成，唯深、唯幾、唯神，方能竟功」

優質公務人員為奠基國家施政之磐石，頂尖高階公務人力更是提升國家競爭力之泉源。置身於 21 世紀競爭激烈的動盪環境中，培養具備前瞻視野的高階領導管理人才，預先因應新變遷、新趨勢及新挑戰實為重要議題。「易經繫辭上傳」有謂「唯深也，故能通天下之志；唯幾也，故能成天下之務；唯神也，故不疾而速，不行而至」，正足以形容「人才」之培育及養成工作，其特質恰為「唯深、唯幾、唯神」，需能深入，始能通達天下人心；需能把握機先，始能助成天下事務；更因其有如此神秘功能，故雖不有心求快，卻能應對神速、雖毋用力去行，卻能以優質內涵貫通天下。

考試院公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）肩負培訓高階文官之重責大任，期能推動以職能為本，結合人才管理系統之優質培訓，以使高階公務人員具備系統思惟、寬廣胸襟、前瞻眼光及國際視野，以面對解決各種複雜棘手的公共議題挑戰。為不負各界引頸期盼，保訓會於 99 年 2 月 5 日擬具「高階文官培訓飛躍方案（Take Off Program，簡稱 TOP 方案）」初稿，並依考試院關院長指示先行於 99 年及 100 年試辦。試辦期間，復以考試院 98 年 6 月通過之「文官制度興革規劃方案」及 99 年 12 月通過之「強化文官培訓功能規劃方案」2 方案內涵，為政策執行方針。嗣經 2 年的努力，並參酌考試委員、講座、學員及各界人士之意見，召開近 20 場次相關議題檢討會議，將「高階文官培訓飛躍方案」於 101 年 1 月 20 日正式發布及實施。

二、方案目標及職能基礎

依學理及實務發展趨勢，「職能」已廣為應用於各項人力資源領域，包括人才招募遴選與安置、訓練發展、績效管理、接班人計畫、職涯規劃、組織變革等各項人事管理制度。為順應此潮流，「高階文官培訓飛躍方案」主要目標，為建構以職

能為基礎之高階文官發展性培訓制度，以培育具卓越管理能力、前瞻領導器識及民主決策風範之高階文官，俾提升國家競爭力。本方案係以發展性訓練（Development Training），亦即以未來發展或晉升職務所需預為準備之訓練為定位，是一種中長期、前瞻性訓練，著重開發潛能，以因應個人及組織未來發展，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。

本方案所開辦之訓練課程，分別為「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」，各發展性訓練課程具區隔性且環環相扣，並據以建構帶狀培訓課程。參訓資格條件方面，3 班對象分別為簡任第十至第十一職等、簡任第十二職等、簡任第十三至第十四職等之高階人員，此外，3 班均開放部分名額予產學界及民間團體人士，藉由產學界及民間團體參訓，有助於公私部門高階人員之經驗交流分享及互相汲取學習。

本方案除確立發展性訓練目標，以職能為規劃基礎外，並重視人文素養，強調全人培訓。保訓會經參酌核心職能理論基礎，邀集學者專家及機關代表，調整建立職能架構，以完整包含職能冰山上之外顯行為及冰山下之內在價值倫理與人格特質等。是以，調整後之職能內涵分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」3 大構面，各構面分列 7 項、8 項及 9 項相對應之職能項目，此外，更將各職能項目予以定義，並蒐集標竿行為事例，以明列其關鍵行為指標，除作為訓練課程之設計參據，並成為實施職能評鑑之基礎。

三、標準化及法制化之選訓程序

如何精準辨識組織內具有潛力、有能力之「關鍵人才」，同時對於該關鍵人才，加以遴選、培育、留用、評估，使其對組織目標能有長遠卓著的貢獻，是各機關刻不容緩的議題。鑑此，為強化培訓成效並發掘高潛力之績優人才，保訓會將使用人力資源界普遍認同最具信度及效度之「評鑑中心法」及「360 度職能評鑑回饋」為職能評鑑工具。前者辦理時機有二：一為於訓前遴選優秀人才參訓，以落實「嚴謹選訓」，並作為規劃客製化課程之依據，二為於訓練中或訓練後實施，以評量訓練成效；至後者「360 度職能評鑑回饋」，則透過參訓人員自評，及其同儕、長官與部屬之評估，多元評鑑其職能，主要用於瞭解參訓人員訓前及訓後之職能差

異及成效追蹤。透過系統化、科學化之流程，針對機關所推薦之優秀參訓人員，以縝密之職能評鑑技術，診斷其職能強弱項目並進行落差分析，並提出每位參訓人員評鑑報告，俾據以安排妥適之訓練及發展，協助機關加強人才歷練培育及任用發展。

針對選訓程序，保訓會特別研訂「高階文官發展性訓練運用評鑑中心法遴選參訓人員實施計畫」，與 TOP 方案同日發布實施。該實施計畫針對選訓程序，規範分為初審及複審，先由薦送機關辦理初審，再由保訓會以評鑑中心法辦理遴選評測（複審）作業，並將評測結果提請遴選作業小組審議，以決定錄取參訓人員名單。有關評鑑中心法之評測方式，包含各班共同及分別採取之評測方式。共同評測方式，包含「小組（團體）討論」及「英語口頭簡報」評測；至個別評測方式，針對「管理發展訓練」參加人員實施「公事籃演練」及「模擬面談」評測、「領導發展訓練」參加人員實施「事實發現」評測、「決策發展訓練」參加人員實施「個案/問題分析」評測。

四、方案內涵及特色

為落實以職能為基礎之訓練規劃，本方案特別繪製「高階文官學習地圖」，提供個人發展指南。高階公務人員可以按圖索驥，協助其找出最適當且最佳的學習管道及模式，依各項建議之能力提升方法，逐步透過自我學習、職務歷練、工作指導及訓練課程，以系統性、層次性、完整性地強化各項職能，追求自我成長及職涯發展。

為追求創新，除採問題導向式及以學習者為中心之教學方法外，本方案更首創短期職務見習，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（Mentor）」，透過從旁向導師取經，學習其決策思維及處事風範，增加歷練機會。

同時，為拓展高階文官之全球視野，本方案於訓練期間特別安排 2 週之國外研習課程，將挑選具國際競爭力之歐美及亞太地區國家，規劃組團前往該國培訓機構研習，並依該國政府組織及國情，安排相關實務經驗分享及參訪課程。以 100 年試辦訓練為例，業已安排前往法國國家行政學院、英國國家政府學院及德國聯邦公共

行政學院；101 年更廣續規劃前往瑞士高級公共管理學院、義大利公共行政學院及加拿大文官學院研習。同時，為提升參訓人員英語能力，部分課程於國內實施時將採外語授課。

此外，為客觀評量訓練成效，本方案業結合職能評鑑工具，設計嚴謹之過程評鑑及總結評鑑機制，以多元面向實施考核。為使訓練內容與訓練目標融貫連結，針對管理職能課程，特別精心設計具評鑑及模擬性質之教學內涵，使參訓人員從「做中學」，並於訓後實施「管理職能評鑑」，以確實掌握訓練成效。

在訓練成效追蹤方面，將於訓期結束後 3 至 6 個月，再次導入 360 度職能評鑑回饋，並將定期或不定期發放問卷，掌握學員訓後職務遷調或陞遷情形，及其特殊貢獻或服務之表現，以追蹤訓練成效。

五、方案配套機制---期與任用及陞遷結合

高階文官之發展性訓練，深切期望能與機關之陞遷及任用相互結合，以充分發揮訓練成效。惟尚須配合修正公務人員任用法、公務人員陞遷法及公務人員訓練進修法等相關法規，增訂「任簡任第十職等至第十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得陞任簡任第十二職等職務。任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得陞任簡任第十三職等及第十四職等職務。任簡任第十三職等及第十四職等職務者，須參加決策發展訓練」相關意旨之規定，有關這些規定之適切性，未來在修法過程中，將在相關機關間，進行充分溝通。

在修法尚未完成前，為達成訓練與陞遷、任用合一之目標，本方案業明列過渡時期之相關配套措施。未來，參訓人員職能強弱項目及缺口分析報告，將函送各參訓學員及其服務機關，提供學員及機關瞭解其發展優勢，及應予補強之處；另成績優良學員名冊，將函送各主管機關，以作為其陞遷、調任之參考；同時，將函請各主管機關針對曾參加本方案之成績及格學員，於公務人員陞任評分標準表內予以加分。

此外，未來將視經費情形，依機關業務發展需要，安排績優學員前往國外機關或政府立案之機構、學校從事與業務有關之 2 至 3 個月研究或實習，或至國外政府部門、國際組織、跨國大型企業等，進行高階管理人員實務見習，以一對一方式從

旁學習，期使績優學員能透過見習視野之擴大及豐富，強化訓練成效，並厚植自我實力。

六、結語

考試院對於高階文官培訓，有相當殷切之期許，關院長曾表示：「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」；積極培育優質公務人員向來為保訓會主要任務之一，「高階文官培訓飛躍方案」已擘劃我國培育優質高階文官的藍圖，相信透由本方案的實施，高階文官發展性訓練將全力起航，飛向更具競爭力的黃金十年。