

## 第26期

## 高階文官飛躍轉型 跨界大師引領前進

郝培芝 論壇編輯委員

**牛頓** ( Isaac Newton ) 說：「如果說我看得比別人遠，那是因為我站在巨人的肩上。」每一位成功的領導者，背後都有一位大師。培育具全球化治理能力的現代高階文官，最有效的方法，便是提供一個能讓他們近身觀察與學習標竿典範人物的機會，才讓領導與管理思維更上層樓。

公務人員保障暨培訓委員會與所屬國家文官學院辦理「高階文官培訓飛躍方案」規劃的「職務見習制度」，為學員量身訂製專屬業師 ( mentor )，近身向業師學習願景策訂、決策思維、策略管理知能，感受體驗業師工作態度、領導藝術及溝通技巧。110年訓練更特別由業師安排旗下適合的機構或部門實施「短期蹲點學習」，讓高階文官們實地瞭解產業運作實況、需求及發展趨勢，加深政府與民間的跨域交流，讓政府未來施政能更接地氣、更符合人民需求及社會發展脈動。

高階飛躍方案110年訓練結合「六大核心戰略產業」領域，安排各產業傑出領導人擔任業師。本期第一篇由筆者介紹高階文官職務見習方案，第二篇由文化部陳登欽主任秘書分享在中華航空董事長謝世謙業師的帶領下，進行罷工危機處理、公共關係、疫情因應、企業永續、模擬機艙體驗、後勤維修等職務見習，兼具議題性和全面性的豐富課程，見證了華航在疫情三年的表現—正視危機、迅速反應、實現員工照顧企業價值及創造盈餘，重新認識了臺灣的國航。

第三篇由國立故宮博物院數位資訊室謝俊科主任 ( 時任國立故宮博物院秘書室主任 ) 撰寫，其見習業師為外貿協會黃志芳董事長，黃董事長出身基層文官，公務歷練豐富，深知文官對國家穩定、進步與發展的重要性，擔任業師時，除了安排實習、參訪外，更針對地緣政治、總體經濟、新科技、未來臺灣的經濟課題、領導統禦、競爭力等議題，安排腦力激盪會議，進行經驗分享，相互切

礎。而學員見習與蹲點的另一大收穫，則是能瞭解外貿協會打造創新環境的用心、推動數位轉型核心關鍵心法與實踐。

第四篇行政院農業委員會農業藥物毒物試驗所徐慈鴻所長（時任該所研究員兼副所長）透過跟隨業師鼎泰豐公司楊紀華董事長見習及蹲點，看見典範企業的轉型蛻變及永續，見證了領導者的見識與毅力，進而思考提升高階文官橫向溝通效率的作法，以及如何將部門願景與核心理念傳遞同仁並獲得認同，以凝聚團隊向心力及延續單位競爭力。

第五篇環境部氣候變遷署籌備處溫育勇組長（時任行政院環境保護署專門委員）提到業師聯合再生洪傳獻董事長對學員們的提問有問必答，不僅特別安排旁聽公司高層決策會議，引導學員省思，分享組織人才的管理訣竅，更提醒學員們：「機關需要解決問題能力的人，而不是敘述問題的人，須強化從現象發現問題的能力，尤其高階人員」。而藉由本次見習及蹲點，也瞭解臺灣的綠能標竿企業是如何看待臺灣推動再生能源的利基與挑戰，並換位站在產業界角度思考問題，有助於提升對太陽能產業的瞭解及共識，並發掘後續政府環保業務推動的重點。

業師職務見習制度自開辦以來受到各界好評與支持，110年更以「飛躍方案職務見習制度」為題，榮獲美國Brandon Hall Group「領導發展類別」金牌獎。如何提升文官全方位的治理能力，建立一支強而有力的高階文官團隊，是現代政府的重要課題之一。萬分感謝業師們在百忙之中，願意投身為國家未來發展貢獻一己之力，共同承擔培育優秀高階文官的重大使命，讓文官有機會參與產業界的運作與決策過程。高階飛躍方案有了戰略核心產業董座們的跨界加持，定能加深政府與民間實質跨域交流，讓高階文官全方位的能力再升級。