

第26期

向大師學習 高階文官職務見習方案

郝培芝 公務人員保障暨培訓委員會主任委員



“ 職務見習與蹲點學習讓高階文官與企業互動學習，加深政府與民間跨域交流，拓展國際視野與跨域整合的能力，激發高階文官的潛能，為政府儲備優秀的治理人才。 ”

隨著全球化的影響，世界各國面臨高度競爭、資訊爆炸、民意高張及要求善治的社會氛圍，政府必須處理愈來愈複雜而且棘手的公共事務議題。最近3年，在疫情和全球經濟的變局下，公共政策必須從以往封閉環境的思考模式，轉型為全球治理的思考模式，具全球化治理能力的現代文官，亦成為國家競爭力之關鍵。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。

高階文官培訓飛躍方案—培育政府優秀接班人團隊

我國簡任官等的公務人員約占公務人員總數5%，主要擔任政府機關首長、副首長、單位主管或副主管等職務，亦統稱為「高階文官」。高階文官位居銜接政務官與事務官的關鍵階層，同時肩負政治、管理與專業行政等三種角

色，是國家政策規劃、協調與執行的主力，政府各項政策能否周延完善、跨部門業務協調是否順暢，端賴高階文官能否充分發揮職務角色。

考試院這幾年來，在國家人力資源發展上做了許多的改革，除了致力於培育雙語文官、強化公務人員數位治理素養，更積極推動跨域人才交流。尤其，每年配合國家重要政策與未來發展願景，辦理「高階文官培訓飛躍方案」（Take Off Program for Senior Civil Service，簡稱TOP-SCS），以「職能」為設計基礎，運用創新的培訓方法，激發高階文官的潛能、拓展國際視野與跨域整合的能力，為政府儲備優秀的治理人才。自99年開辦以來，已逐步發展為成熟穩定的培訓制度，截至111年底已為國家培育出541名優秀文官菁英，其中不乏表現傑出，而被網羅成為政務官的例子。

戰略核心產業董座跨界加持，高階文官領導力再升級

管理學大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）曾說：「先作好跟隨者（follower），才能作好領導者（leader）。」高階文官要學習的不是知識，而是思維模式，專業的養成可以仰賴日常工作經驗的累積，而領導與管理思維的進化，則需要標竿典範人物讓他們近身觀察與學習，日本高階文官培訓中，亦有向企業經營者學習的課程安排。高階飛躍方案採用這種以身教為主的「影子學習法（shadow learning）」精神，引進民間企業泛行的業師制度，綜整受訓人員專長背景及跨域學習需求，進行業師與見習學員配對，量身訂製專屬業師，藉由互動討論、近身觀察及請益諮詢，學習願景策訂、決策思維、策略管理知能，並感受體驗業師工作態度、領導藝術及溝通技巧等，進而將所學真正回饋到公務職場。

高階飛躍方案110年訓練結合「六大核心戰略產業」領域，延聘崇越集團董事長郭智輝、外貿協會董事長黃志芳、中華電信前董事長謝繼茂、臺灣金融科技公司董事長王可言、中華航空董事長謝世謙、桃園捷運董事長劉坤億、鼎泰豐董事長楊紀華、國家衛生研究院院長梁廣義、聯合再生董事長洪傳獻等9位傑出領導菁英擔任業師，112年更獲義美食品高志明總經理、台灣微軟葉怡君及陳守正總經理肯認，共同投入培育高階文官的行列。

業師們深知文官對國家穩定、進步與發展的重要性，有感於政府的運作除了高瞻遠矚的領導外，必須仰賴優秀文官來推動政務，同時也感佩國家對於培

育高階文官的用心與付出，讓文官有機會參與產業界的運作與決策過程，因而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，分享企業治理經驗，並藉此機會進一步瞭解公務系統的施政思維，促進產官攜手，共創多贏的局面。

見習及蹲點雙管齊下，加深政府與民間實質跨域交流

高階飛躍方案最具特色的業師職務見習制度頗受各界好評，110年訓練更倍增學習內容及時數，導入短期蹲點機制，由業師參酌見習學員學習需求，安排旗下適合的機關（構），以深度交流、工作觀摩、實務參與及專案研究等方式實施蹲點學習，讓高階文官們走出舒適圈，第一手瞭解產業需求及發展趨勢，加深政府與民間的跨域交流，讓政府政策再Upgrade，更接地氣、更符合人民需求及社會發展脈動。

職務見習著重學習業師之決斷力、溝通力及領導力，感受業師之使命感、宏觀視野及人文素養；短期蹲點則擴大高階文官跨域學習及增加職務歷練之機會，深入瞭解跨域工作型態及企業商業管理新趨勢，從外部角度提出蹲點機關面臨問題與建議。學習互動過程中，業師及受訓人員間降低本位主義、充分換位思考，有助於未來政府政策獲得民間企業之支持與順利執行，進而能結合民間資源，鏈結政府政策，以生態思維帶動產業前瞻新興發展，達成跨機關組織、跨公私部門、跨政策領域、跨專業之典範轉移（paradigm shift）之效。

結語

身為現代高階文官，每天面對的難題與挑戰經緯萬端，在緊要的關頭如何做正確的決定，是每位高階文官應具備的關鍵核心能力，也是高階飛躍方案培育全方位治理人才的重要使命，期待我國高階文官培訓能秉持與時俱進、求新求變的精神，兼顧組織目標、高階文官職涯發展及國家發展需要，規劃更優質的訓練內涵，為政府培育優秀接班人團隊，讓國家整體競爭力再升級。

上一篇	回前頁	下一篇
---------------------	---------------------	---------------------