

# 公務人員保障暨培訓委員會

## 「公務人員進用及升遷訓練制度之跨國比較研究」

中華民國 104 年 10 月

研究主持人：呂育誠（國立臺北大學公共行政暨政策學系教授）

協同主持人：林淑馨（國立臺北大學公共行政暨政策學系教授）

郝培芝（國立臺北大學公共行政暨政策學系教授）

陳耀祥（國立臺北大學公共行政暨政策學系助理教授）

研究助理：林建雄（國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士生）

張佳璇（國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士生）



## 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究目的與分析架構 .....	1
第三節 研究方法與流程 .....	2
第四節 預期研究成果及對相關施政之助益 .....	4
第五節 研究限制 .....	4
<b>第二章 美國公務人員進用及升遷訓練制度</b> .....	<b>5</b>
第一節 基本理念與制度特色 .....	5
第二節 美國公務人員訓練體系與組織 .....	7
第三節 訓練執行 .....	11
第四節 訓練成果評估 .....	20
第五節 配套作為 .....	24
第六節 小結 .....	28
<b>第三章 法國公務人員進用及升遷訓練制度</b> .....	<b>30</b>
第一節 基本概念 .....	30
第二節 法國政府公務人員任用與升遷訓練主管機關名稱 .....	30
第三節 法國公務人員任用與升遷之訓練主管機關和特色簡述 .....	33
第四節 法國高階文官進用制度 .....	34
第五節 法國國家行政學院錄取人員之培訓制度 .....	38
第六節 法國國家行政學院培訓制度特色 .....	39
第七節 小結 .....	42
<b>第四章 德國公務人員進用及升遷訓練制度</b> .....	<b>44</b>
第一節 德國公務人員訓練體系 .....	44
第二節 聯邦公共行政學院之訓練課程規劃與對象 .....	46
第三節 聯邦公務員之「任用」與「升遷」訓練 .....	52
第四節 小結 .....	61
<b>第五章 日本公務人員進用及升遷訓練制度</b> .....	<b>63</b>
第一節 進用及升遷訓練制度 .....	63
第二節 主管機關及組織系統 .....	66
第三節 升遷訓練法規、訓練課程、師資及教學方法 .....	70
第四節 進用及升遷成效評估機制 .....	84
第五節 小結 .....	84
<b>第六章 結論</b> .....	<b>87</b>
第一節 研究發現與各國訓練制度綜整 .....	87
第二節 各國訓練制度與我國之比較 .....	94
第三節 策略建議 .....	98



參考文獻 .....	106
美國 .....	106
法國 .....	106
德國 .....	107
日本 .....	108
附錄 .....	110
附錄 美國團隊領導者與未來任職監督職務之訓練實施計畫 .....	110

## 表目錄

表 2-3-1 美國聯邦公務人員訓練類別 .....	14
表 2-3-2 執行工作中訓練與初任人員訓練的差別 .....	16
表 2-3-3 領導發展中心各課程所歸屬的領導能力 .....	19
表 2-3-4 團隊領導者與未來任職監督職務之訓練實施計畫 .....	20
表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) .....	21
表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 1) .....	21
表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 2) .....	22
表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 3) .....	22
表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 4) .....	23
表 2-5-1 基層監督者職能項目與內容 .....	24
表 2-5-2 領導者職務項目與內容 .....	25
表 4-2-1 聯邦公共行政學院訓練議題範圍 .....	47
表 4-2-2 聯邦公共行政學院訓練目標群組 .....	52
表 4-3-1 德國實習人員課程 .....	54
表 4-3-2 德國實習基礎專題課程大綱 .....	55
表 4-3-3 德國進階專題課程 .....	56
表 4-3-4 德國人際互動與實習考核進階專題課程 .....	56
表 4-3-5 德國聯邦公共行政學院基礎課程 .....	58
表 4-3-6 德國聯邦公共行政學院進階課程 .....	60
表 4-3-7 德國聯邦公共行政學院提供特別課程 .....	61
表 6-1-1 各國訓練制度特色 .....	91

## 圖目錄

圖 1-2-1 本研究架構圖 .....	2
圖 1-3-1 本研究流程圖 .....	3
圖 2-1-1 美國聯邦公務人員訓練概念 .....	6



圖 2-2-1 聯邦公務人員訓練分工.....8

圖 2-2-2 美國聯邦公務人員訓練體系.....9

圖 3-2-1 法國公職部行政暨公職總署組織圖.....33

圖 3-4-1 筆試科目與內容.....37

圖 5-2-1 日本人事院組織圖.....67

圖 5-2-2 自治大學校的組織概要.....68

圖 5-2-3 中央訓練所的組織架構.....69

圖 5-2-4 全國國際文化研修所的組織架構.....70

圖 5-3-1 人事院實施的主要訓練圖.....81





# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

在人力資源管理，乃至於人力資本（human capital）的思維下，今日公務人員的訓練已不只是「上課」而已，而是融入人事管理作為，以及人事行政制度架構中，成為政府人力運用與調度的重要一環。此論點對我國人事行政而言尤為重要，因為今日公務人員通過國家考試並合格實授後，身分與任職權利便受到相關法令保障，故若能在其公務生涯發展歷程中，將訓練與進用及升遷相結合，不僅可以落實公務人員任用法第2條「……本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重……」的規定，更能促使人員對職務產生積極貢獻。

本研究係公務人員保障暨培訓委員會委託（以下簡稱委託機關），國立臺北大學公共行政暨政策學系研究團隊（以下簡稱研究團隊）所執行，目的為蒐集德、法、日、美等4國於公務人員任用與升遷訓練相關法制及作法，並歸納分析各國特色與值得參採之觀點或作為，以提供我國制定或修正相關法制的概念啟發或指引。

## 第二節 研究目的與分析架構

### 一、研究目的

根據委託機關需求，本研究應以美國、英國、法國、德國、瑞士、日本、韓國為主要研究國家，研究團隊考量本身專長與能力，擇定美國、法國、德國、日本等4國為研究對象，以蒐集歸納下列資料，並與我國現況比較為本研究之目的：

- (一)各國公務人員進用及升遷訓練制度、訓練目的。
- (二)各國公務人員進用及升遷訓練之主管機關及其組織系統。
- (三)各國公務人員進用及升遷訓練法規（含管理規章）、實施計畫、訓練課程（含教材）、師資結構、教學方式及其比較分析。
- (四)各國公務人員進用及升遷訓練成效評估機制及其比較分析。
- (五)各國與我國公務人員進用及升遷訓練制度之綜合性比較分析。
- (六)我國公務人員進用及升遷訓練制度之檢討與具體可行之改進建議。
- (七)提供本項研究相關之原始資料（含前揭第1項至第5項），並協助委託機關建置資訊蒐集作業管道。

上述7項範圍，研究團隊自當在能力與可行範圍內盡力執行，惟各國國情與體制不同，且上述資料可能屬於內部不公開，或是有版權而不得引用，抑或是無法透過網路資料蒐集，當產生此情形時，研究團隊將會向委託機關反映並請求協助，若委託機關也無法提供相關資料時，研究團隊將以蒐集相關資料方式處理，或經說明後該項資料以從缺方式呈現。



## 二、研究架構

本研究雖然重點在蒐集各國進用與升遷訓練制度，但是最終目標應是期望能從各國經驗中擷取可供我國參考，並作為改善相關制度的策略方向，故本研究之架構圖主要如圖 1-2-1：

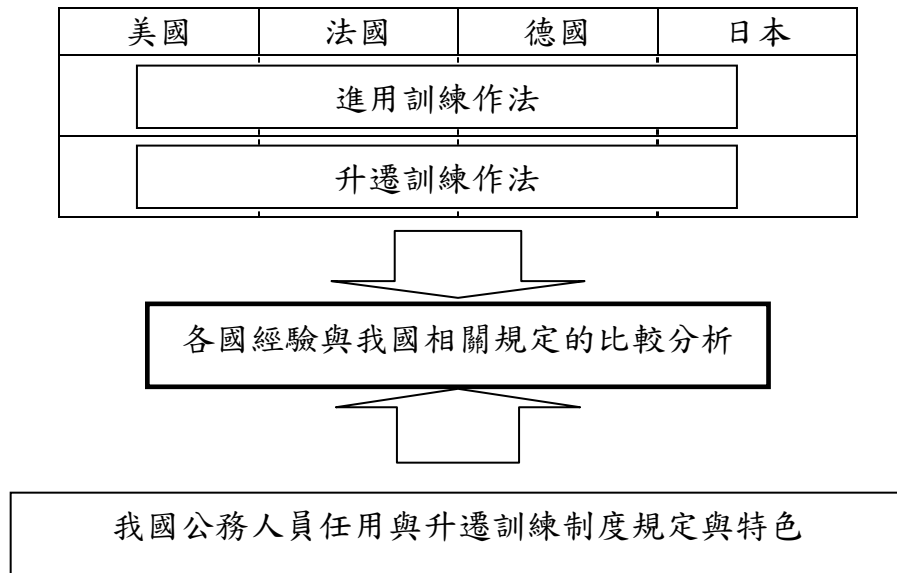


圖 1-2-1 本研究架構圖

## 第三節 研究方法與流程

### 一、研究方法

本研究主要採取文獻分析法，即蒐集整理當前 4 國公務人員進用與升遷相關文獻進行分析，不過為了獲得第一手最新資訊，本研究各項資料蒐集預計從各國政府網站中蒐集分析，即研究團隊先上網針對研究目的蒐集相關資料，再與其他文獻進行比較分析。

由於委託機關所列研究需求許多均是各國機關內部實務運作內容，未必會置於網站供查詢下載，或是各國內部資訊保護程度不一，資訊公布的詳細程度也必然不同，因此除了查詢網站外，請委託機關協助，透過我國駐各國機關協助蒐集，或是請委託機關運用歷年所建立的對外聯繫管道，協助取得參考資料，以進行交叉分析。





## 二、研究流程

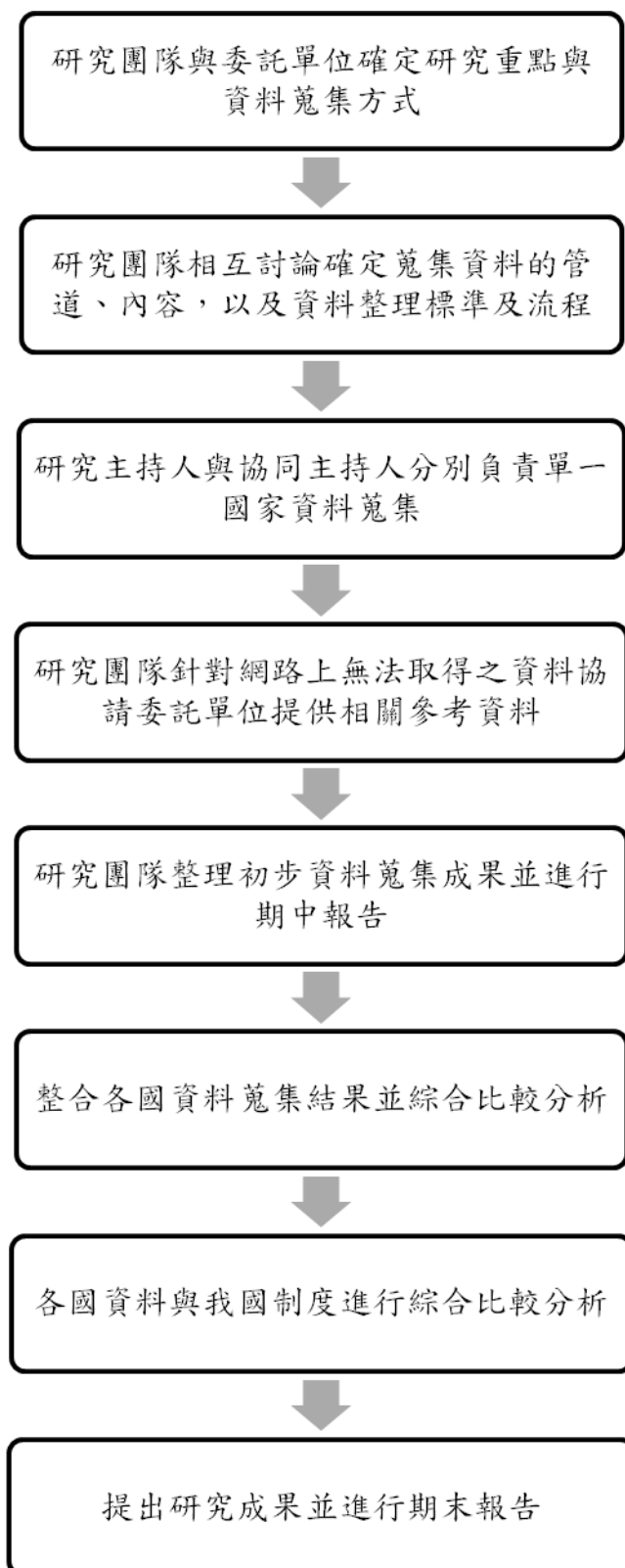


圖 1-3-1 本研究流程圖



圖 1-3-1 內容可知本研究重點雖然是在蒐集 4 國相關資料，然而委託機關的協助實為影響執行順利與否的關鍵因素：除了協助研究團隊釐清資料蒐集重點外，也可協助研究團隊突破書面與網路資料蒐集的不足。基於此，在研究過程中委託機關尚提供下列協助：

1. 協助研究團隊界定研究重點與資料蒐集與取捨的原則。
2. 協調我國駐美、日、德、法等國代表處，蒐集相關資料。
3. 運用歷年國際交流累積之聯繫管道，協助研究團隊蒐集相關資料。

## 第四節 預期研究成果及對相關施政之助益

### 一、預期研究成果

- (一) 美、法、德、日 4 國公務人員進用及升遷訓練的制度體系與相關組織。
- (二) 美、法、德、日 4 國公務人員進用及升遷訓練制度與作法。
- (三) 各國經驗的比較分析與問題評述。
- (四) 各國經驗與我國相關制度與作法之比較分析。
- (五) 策略建議與未來可採行的發展途徑。

### 二、相關施政效益

- (一) 歸納整理 4 國公務人員進用與升遷訓練制度的經驗與特色，以協助委託機關重新界定並聚焦我國相關問題的變革與改進重點。
- (二) 拓展相關研究人員或政策規劃人員的視野，以及不同的關懷角度。
- (三) 提供制定政策或修改現行作法時的參考依據或經驗。
- (四) 協助未來研究各國人事制度之後續資料蒐集管道。

## 第五節 研究限制

雖然本研究重點是希望藉由蒐集各國資料，來與我國現行公務人員進用及升遷訓練作法相比較，然而各國國情不同，且對公務人員訓練的理念與作法也各不相同，實難完全找出與進用訓練及升遷訓練相互比擬的制度或作法，故在蒐集整理相關資料時，主要採行下列作為：

第一，以「基本理念」、「訓練體系與組織」、「訓練執行」、「訓練成果評估」，以及「配套作為」，作為蒐集與整理各國資料的共同標準。

第二，儘量蒐尋與進用及升遷訓練相關之作法供參考。



## 第二章 美國公務人員進用及升遷訓練制度

### 第一節 基本理念與制度特色

美國聯邦政府對公務人員的訓練制度及實施，主要法律依據為美國聯邦法典第 5 篇 (U.S. Code Title 5)，其中並以第 3 部 C 項第 41 章 (Part III > Subpart C > Chapter 41) 為主。對於「訓練」(training) 的定義<sup>1</sup>如下：意指提供人員有用的地點或登記註冊過程，使其參與有計畫的、準備周詳的課程計畫、主題、系統，或是例行性的指導或教育；同時這些內容設計應是涵蓋科學的、專業的、技術的、機械工程的、交易的、櫃檯服務的、財政的、行政的，以及其他相關領域以提升個人與組織績效，同時能協助機關達成使命與績效目標。

根據上述定義，同時基於分權制衡的憲政體制，美國聯邦政府訓練制度主要採分權制，亦即由聯邦人事管理局 (U.S. Office of Personnel Management，以下簡稱 OPM)，與各機關分別負責，其中各機關為辦理訓練業務的主體，主要負責下列功能：

1. 確認人員訓練的原則、標準、需求、條件等，並制定規範來執行。
2. 提供達成前項工作所需資源與行政協助。
3. 執行訓練各階段工作，如資訊公布、派訓，或是設定各項限制
4. 除了自行辦理訓練外，也可以提供員工自行參與訓練的管道與機制。

至於 OPM，則主要負責聯邦公務人員訓練政策的規劃，以及領導與高級行政職務 (Senior Executive Service, SES) 的訓練設計，根據其官網所公布的資訊，OPM 在聯邦公務人員的訓練體系中，發揮下列功能<sup>2</sup>：

OPM 訓練業務的使命為設計特定政策與計畫，以確保各級政府的人員學習與發展計畫能支持在領導上、知識上，以及能力管理上進行策略性人力資本 (strategic human capital) 投資。故主要任務有二：

第一，發展具彈性的訓練政策與架構 (frameworks)，以支持政府各機關建立有效能的學習與發展計畫，特別是針對管理與高層執行職務的領導發展計畫。

第二，公布適用於政府各機關的彈性政策與指引，以支持各類人員學習與發展，以及領導者與部屬間面對面互動的訓練策略。

基於上述基本理念，聯邦公務人員訓練概念如圖 2-1-1 所示：

<sup>1</sup>U.S. Code § 4101 – Definitions。網址：<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/4101>，查詢日期：2015/06/17。

<sup>2</sup>網址：<http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/>，查詢日期：2015/06/17。



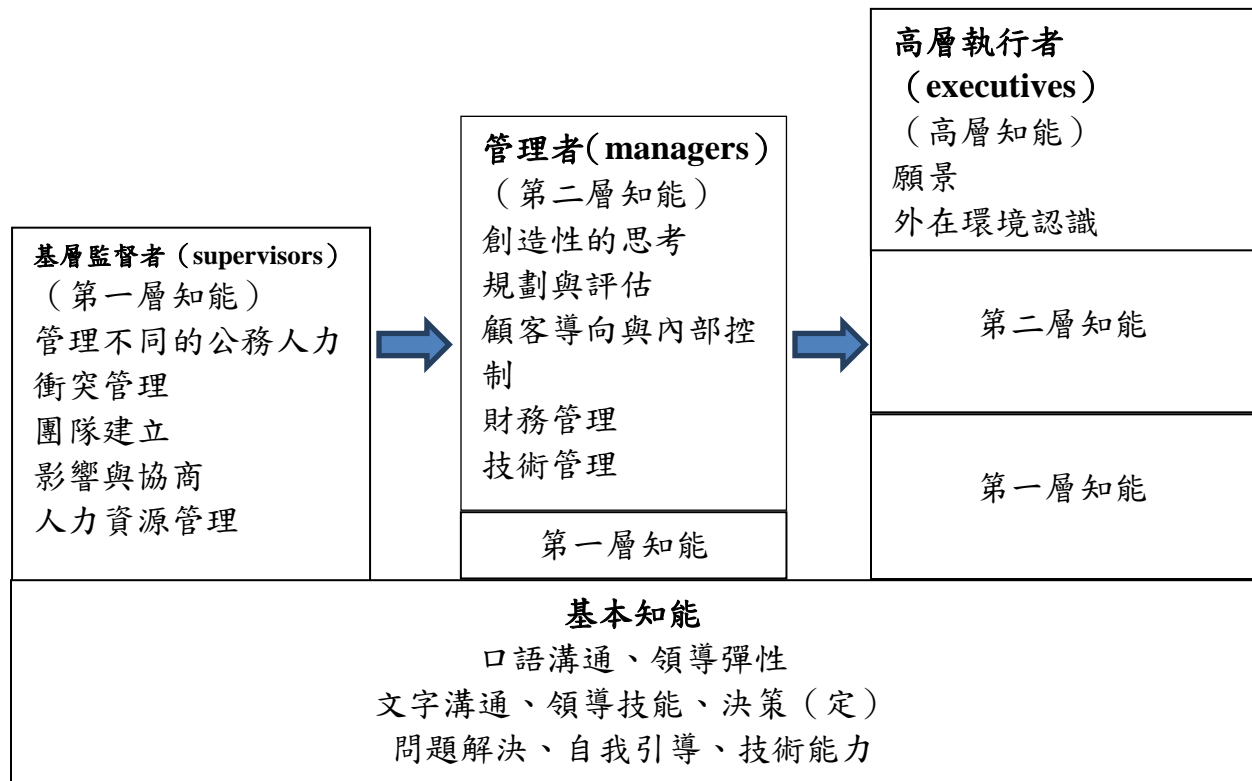


圖 2-1-1 美國聯邦公務人員訓練概念

在圖 2-1-1 中，訓練主要對象分為基層監督者（主要指第一線或基層的管理職務，故應賦予第一層知能）、管理者（指機關中層管理職務，故應賦予第一層與第二層知能）、高層執行者（指機關高層管理職務，故應賦予第一層、第二層，以及高層知能），三層知能各包涵擔任相關職務應具備的特定知能，同時三層知能彼此的關係是循序漸進累加而成的：除此之外，三類人員都要共同具備「基本知能」，也就是擔任公務人員應有的基本能力或條件。

由上述基本理念與特色，美國聯邦公務人員訓練特色有 4：

第一，基於分權與專業原則，進行訓練業務與執行的分工。

第二，兼顧人員生涯發展與職務需求。

第三，納入政府內部訓練機構與外部資源（如學校或民間組織）。

第四，以領導、管理，以及 SES 職務及候選人為主要核心。



## 第二節 美國公務人員訓練體系與組織

### 一、訓練體系

聯邦公務人員訓練體系建立，主要配合圖 2-1-1 中基層監督者、管理者，以及高層執行者 3 類人員，加上基層的一般人員（employees），從而構成由下而上的訓練金字塔型式，而各項訓練業務再由下列三類組織進行分工（如下頁圖 2-2-1）：

#### （一）用人機關自辦訓練（In-house program）

指由各用人機關自行辦理的訓練，本類依不同層級區分如下：

1. 一般人員：主要包括一般訓練（general areas）與技術訓練（technical areas）二類。
2. 基層監督者：主要為連續性訓練計畫（articulated sequences programs）與自由組合訓練計畫（freestanding programs）。
3. 管理者：與基層監督者性質相同，但訓練內容不同（即圖 2-1-1 的第二層知能）。
4. 高層執行者：主要為工作坊（workshop）或機關自設訓練機構。

#### （二）聯邦政府辦理訓練

1. 一般人員：主要包括一般性服務（general services）與行政訓練（administration program）二類，由聯邦政府指定或授權的訓練機構辦理。
2. 基層監督者：同前項，但訓練內容則依圖 2-1-1 第一層知能為主。
3. 管理者：由 OPM 負責規劃，並交由指定或授權的訓練機構辦理。
4. 高層執行者：由 OPM 所屬之領導發展中心（OPM's Center for Leadership Development）統籌規劃，並交由指定或授權的訓練機構辦理。

#### （三）非政府機關辦理訓練

本類主要指由民間組織或大學提供相關課程，由人員依本身層級及需求自行選擇參與，性質上類似我國的進修。



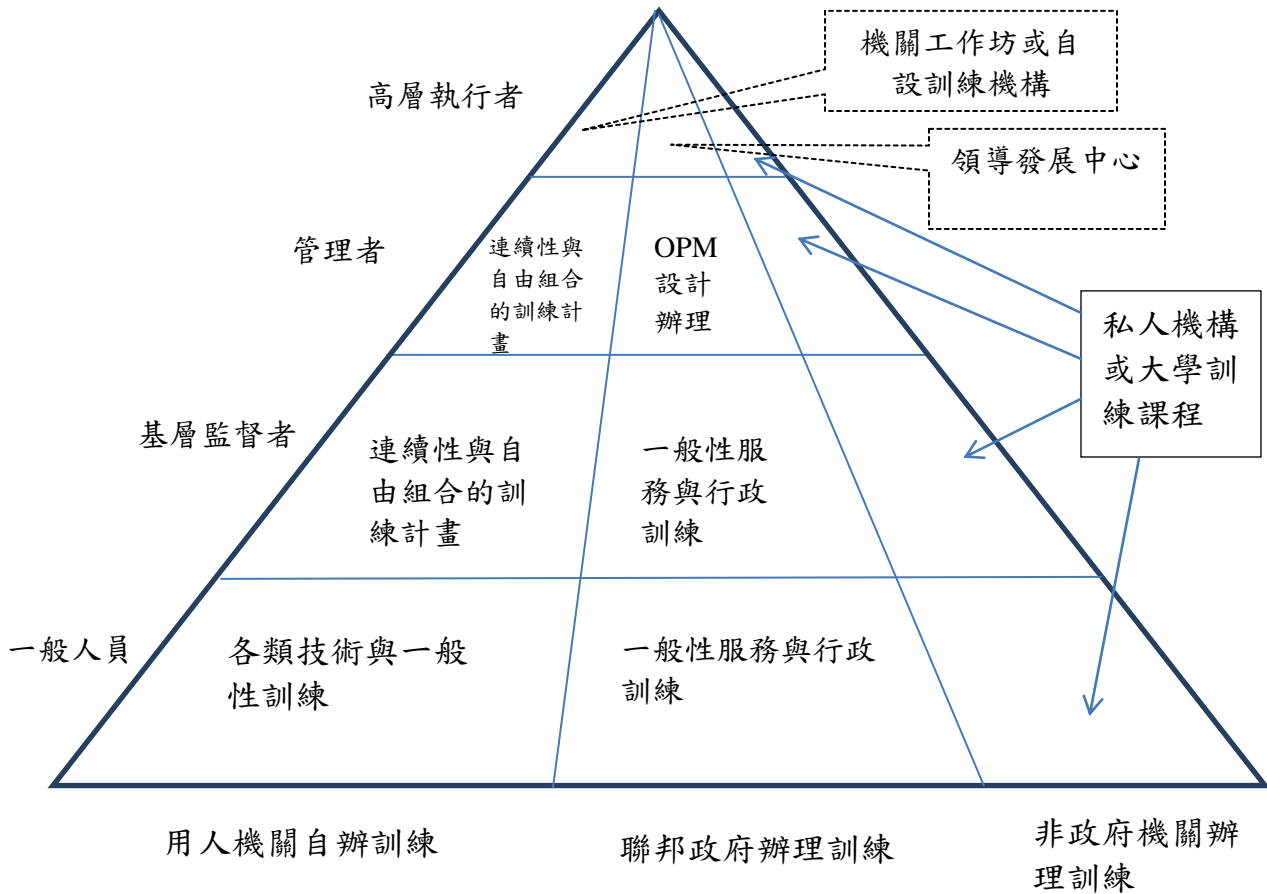


圖 2-2-1 聯邦公務人員訓練分工  
※資料來源：( Van Wart, et.al., 1993: 50)

此外，若從政府體系的角度而言，美國聯邦公務人員訓練體系分工如下頁圖 2-2-2 所示：





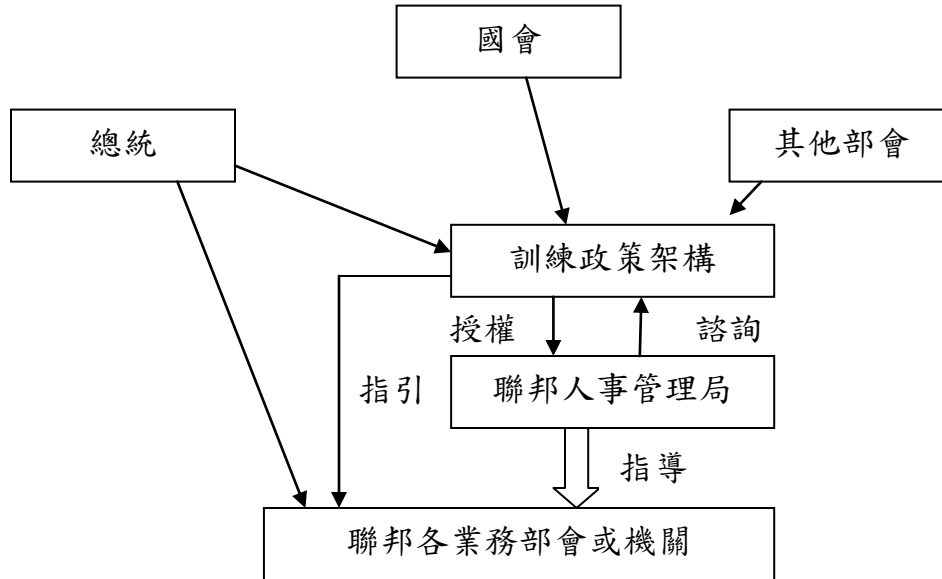


圖 2-2-2 美國聯邦公務人員訓練體系

※資料來源：(Clardy, 2008: 36)

圖 2-2-2 除了顯示出聯邦政府各機關訓練業務分工方式外，也說明了其政策制定與執行路徑，以下說明其間的重點：

### (一)訓練政策架構 (Training Policy Framework)

本架構可說是聯邦政府訓練政策的基本規範，其主要是由總統、國會，以及各參與決策機關所共同決定，最後則成為各類「公務人員法令」(CIVIL SERVICE REGULATIONS)(5 CFR Chapter I, Subchapter B)<sup>3</sup>中的 PART 410 — TRAINING (§410.101 - §410.601)。

### (二)OPM

OPM 為整個訓練政策架構的規劃、執行，以及監督機關。

### (三)聯邦各級政府機關

各級政府部門 (department) 與機關 (agency) 則是承訓練政策架構，以及 OPM 所訂定的訓練計畫及標準，來辦理各類訓練業務。

<sup>3</sup>相關法令內容，請查閱：<https://www.law.cornell.edu/cfr/text/5/chapter-1/subchapter-B>。



## 二、訓練組織

如圖 2-1-1、圖 2-2-1 所示，辦理聯邦公務人員訓練的組織是分散而非集中的，故本部分僅整理 OPM 部分的組織概況。整體而言，OPM 負責訓練業務的單位共有三大分工，即人力資源對策部、聯邦高級行政機構，以及領導發展中心，三者各自負責各級聯邦政府領導或管理職務的訓練，並具體內容有下：

### (一)人力資源對策部 (Human Resource solutions)

OPM 負責訓練業務的單位為人力資源對策部，其下轄 7 個部門：

1. 管理服務中心 (Center for Management Services)
2. 聯邦高級行政機構 (Federal Executive Institute)
3. 訓練與管理協助計畫室 (Training and management Assistance Program)
4. 領導發展中心 (Center for Leadership Development)
5. 人力資源策略與評估對策部 (HR Strategy and Evaluation Solutions)
6. 聯邦人事協助群 (Federal Staffing Group)
7. 資源管理群 (Resource Management Group)

人力資源對策部的主要業務範圍有 4，分別是訓練政策規劃與評估、公務人員生涯發展計畫、領導發展、各機關訓練資訊彙集整理。

### (二)聯邦高級行政機構

聯邦高級行政機構專責對各機關提供中高層領導職務提升組織績效的訓練計畫，包括民主社會領導計畫 (Leadership for a Democratic Society Program, LDS)，客製化的領導訓練計畫 (custom programs)，以及規劃跨機關的訓練課程 (interagency courses)<sup>4</sup>。

### (三)領導發展中心

領導發展中心負責聯邦政府各領導職務，包括高級行政職務 (SES) 的訓練計畫設計與協調。其主要業務範圍有 3<sup>5</sup>：

1. 研發訓練相關知識與技術。
2. 發展公務人員提升專業過程中，所需具備的價值與知能。
3. 改進訓練與學習環境。

<sup>4</sup>網址：<https://clidcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=264>，查詢日期：2015/06/17。

<sup>5</sup>網址：<https://leadership.opm.gov/index.aspx>，查詢日期 2015/06/17。





#### (四)特約指定民間組織

除了自辦訓練機構外，聯邦政府也與民間組織，包括管理顧問公司、大學等簽訂合作契約，提供公務人員訓練課程，甚至於對擁有優良訓練經驗企業（如IBM），也與其簽約提供更多樣選擇。至於與這些特約指定民間組織的合作事宜，則由訓練與管理協助計畫負責<sup>6</sup>。

從上述體系與組織內容整理可知，聯邦公務人員訓練主要是採分散方式設計，同時在分工與執行上也強調多元性與彈性，主管機關（OPM）雖然主導訓練計畫，但主要在於根據法律授權制定各類規劃或準則，而所屬的聯邦高級行政機構或領導發展中心雖然負責特定訓練業務，但也是以計畫設計為主，而不直接辦理訓練工作。

### 第三節 訓練執行

由於聯邦公務人員訓練制度與我國未盡相同，明確的規定進用與升遷訓練，故本部分主要從法規面與運作面，歸納較類似的規定與執行方式。

#### 一、重要法令規定

如前所述，聯邦公務人員訓練執行主要的法律依據，為「公務人員法令」的（§410.101 - §410.601）部分，其主要內容整理如下：

##### (一)訓練的職責（§ 724.203 Training obligations）

1. 各機關應設定書面訓練計畫，同時對所有人員施行反歧視法（Antidiscrimination Laws），以及弊端揭發人保護法（Whistleblower Protection Laws）等訓練
2. 各機關雖然有權制定所屬人員訓練計畫，然而計畫內容均應包括下列：
  - (1) 訓練教材與訓練方法。
  - (2) 訓練時程。
  - (3) 訓練辦理文件（means of documenting completion of training）。
3. 各機關訓練計畫應符合公平就業委員會（Equal Employment Opportunity Commission）頒布的相關規定。
4. 各機關中所有人員接受的訓練循環時間，不得超過2年。
5. 各機關新進人員在完成初步任職訓練（initial training）後，並開如任用的90個日曆天之內，應施以引導或其他新進人員訓練（orientation program or other training program）。

<sup>6</sup>網址：<http://www.opm.gov/services-for-agencies/training-and-management-assistance-program/contractors/>，查詢日期：2015/06/17。



## (二)升遷或任職訓練 (§ 410.307 Training for promotion or placement in other positions)

### 1.一般規定

- (1)各機關辦理升遷或任職訓練應依 OPM 提供的規範與人事架構執行。
- (2)各機關有義務自行建立訓練計畫，以使人員取得任職後所需的知識、技能與能力 (knowledge, skills and abilities)。

### 2.機關辦理訓練的時機是在人員晉升之前。

### 3.任職訓練

- (1)對於人員轉任其他機關之需求，原機關應辦理相關訓練以符合未來職務需求。
- (2)除了辦理訓練賦予人員從事新工作所需之知識、技能與能力外，機關也要重視人員是否具有獲取各項新知的學習能力 (employee's capability to learn)。

## (三)對基層監督者、管理者，以及高層執行者的有系統訓練 (§412.202 Systematic training and development of supervisors, managers, and executives)

- 1.各機關應針對未來可能擔任基層監督者、管理者，以及高層執行者職務的候選人辦理訓練。
- 2.訓練內容應與各類人員發展計畫 (employee development plans, programs, and strategies) 相結合，同時也要兼顧政府整體特色與需求。
- 3.各項訓練至遲應於人員任職後 1 年內辦理，同時機關也應至少每 3 年辦理一次相關訓練。
- 4.各項訓練應強調下列要點：
  - (1)引導部屬能力。
  - (2)提升機關人員績效與生產力的能力。
  - (3)評量部屬績效。
  - (4)有能力界定並協助績效表現不佳的部屬。

## (四)機關首長辦理訓練的責任 (§ 410.201 Responsibilities of the head of an agency)

- 1.各機關首長應辦理訓練以使人員能達成機關使命，同時提升組織績效。
- 2.各機關應規劃訓練計畫，並評估是否由政府機關，或是非政府機關辦理訓練。
- 3.各機關應區隔各訓練計畫與人員受訓需求的優先次序。
- 4.各項訓練內容應涵蓋下列作為：
  - (1)界定職務或知能所應賦予的重要性使命 (mission-critical occupations and competencies)。
  - (2)界定現有知能上的不足或落差。



(3)解決上述不足或落差的策略。

(4)定期評估訓練成效，且評估間隔不得超過1年。

**(五)受訓人員的責任 (§ 410.303 Employee responsibilities.)**

受訓人員有責任藉由訓練自我提升，同時達成任職契約的規定；同時，受訓人員也有責任配合機關界定本身的訓練需求，以及需要改進的組織績效目標，以及達成這些目標最有效能與效率的途徑。

## 二、具體訓練作法

### (一)訓練類別

整體聯邦公務人員的訓練大致可分為3類，即「人員發展訓練」(Employee Development)、「領導發展訓練」(Leadership Development)，以及「創新與科技訓練」(Innovation and Technology)，三者內涵如下頁表 2-3-1 所示：



表 2-3-1 美國聯邦公務人員訓練類別

人員發展訓練 (Employee Development)
教練式訓練 (Coaching in Government)
師傅式訓練 (Mentoring in Government)
聯邦政府授權訓練 (Federally Mandated Training)
領導發展訓練 (Leadership Development)
監督領導訓練 (Supervisory Leadership Development)
執行發展訓練 (Executive Development Resources)
(1)執行學習與發展訓練 (Executive Learning and Development)
(2)執行工作中訓練 (Executive Onboarding)
進階領導發展訓練 (Additional Leadership Development Resources)
(1)監督領導發展職前訓練 (Pre-Supervisory Leadership Development)
(2)SES 候選人發展計畫 (SES Candidate Development Program, SESCDP)
(3)接班人管理訓練 (Succession Management)
創新與科技訓練 (Innovation and Technology)
配合新政策與科技需求，授權各機關辦理相關訓練

※資料來源：Training and Development Policy Wiki  
(<http://www.opm.gov/WIKI/training/Index.aspx>)

由表 2-3-1 內容可知，聯邦公務人員訓練重點主要是基於配合組織工作需求，以及培育領導者二大目標而設置的，換言之，訓練就是要賦予目前或未來能在組織或工作中運用的知能。

## (二)訓練內涵

以下將根據表 2-3-1 內容，整理與本研究目的較有關（即進用與升遷訓練）的訓練類別，簡述其內容與特性。

### 1.教練式訓練

- (1)由聯邦高級行政機構 (Federal Executive Institute) 負責，包括規範教練式訓練的原則、條件，以及提供各機關教練資源庫。
- (2)本訓練目的在於借用教練（資深且符合一定資格）與學員的共同合作，激發學員的工作認知、自信心，以及創意。
- (3)可採一對一或團體整合式進行，通常會與師傅制訓練同時進行。
- (4)本訓練與師傅制訓練的差別在於提供具體協助 (helping)，以使學員能達成工作目標或激發潛能，同時教練也較重視工作過程與技能 (skill) 的傳授；至於師傅制較強調提供點醒、指引，以及經驗分享 (advice, guidance, and subject-matter expertise)。

### 2.師傅式訓練



- (1)由聯邦高級行政機構（Federal Executive Institute）負責，內容與教練式訓練相同。
- (2)可採一對一方式，或與教練式訓練搭配進行，同時也可以採行非正式方式（不設定為正式訓練科目或項目）執行。
- (3)本訓練基於機關或業務特殊需求，可再分為下列二類：
  - A.快閃師傅（Flash Mentoring）：指針對特定主題，只提供一次面談或經驗分享。
  - B.加速師傅（Speed Mentoring）：指基於一定的時間制下，聘請多位師傅密集提供經驗與心得，以使徒弟（或徒弟群）能快速獲得啟發。
- (4)對於共同性的經驗分享，鼓勵各機關採行「E 師傅」（E-mentoring），也就是線上方式來提供意見分享。

### 3.聯邦政府授權訓練

- (1)係根據「公務人員法令」的（§§ 410.101 - 410.601）有關規定，各機關應對公務人員施行之訓練。
- (2)公務人員每 2 年至少要參與本訓練一次。
- (3)各機關可彈性辦理之訓練項目（結果須呈報 OPM 彙整）：
  - A.基本使命與能力（program/ mission）：指從事公職應有的基本知識與認知。
  - B.新工作項目（new work assignment）：指擔任新工作指定時，需要具備的相關知能。
  - C.提升與維持現行績效（improve/ maintain present performance）：即增進工作績效的因素與能力。
  - D.未來工作需求（future staffing needs）：指未來可能運作於工作的知識與能力。
  - E.發展特殊技能（develop unavailable skills）：指目前在工作中無法學習的知識或能力。
  - F.維持能力（retention）：指支持人員持續工作或發展的訓練。
- (4)各機關均要定期施訓項目（結果須呈報 OPM 彙整）：
  - A.反歧視法與弊端揭發人保護法。
  - B.工作倫理。
  - C.資訊安全。
  - D.公平就業機會法。
  - E.美國憲法。
  - F.績效管理。
  - G.工作安全與衛生。
  - H.公文寫作（plan writing）。

### 4.監督領導訓練

- (1)由各用人機關負責。
- (2)受訓對象為 1 年內將擔任監督職務者；同時已擔任基層監督者或管理者，





至少 3 年內要再接受 1 次訓練。

- (3)訓練重點著重於生涯轉換，亦即由非監督職務轉換為監督或管理職務所需知能，並以提升生產力與工作績效為目標。
- (4)訓練時數與方式不拘，由用人機關自行規劃決定。
- (5)可與師傅制訓練合併執行。

#### 5.執行學習與發展訓練

- (1)適用於所有公務人員。
- (2)主要在增進本身知識與能力，或工作中的問題。
- (3)鼓勵採行線上教學，或是自行進修方式獲得相關知能。

#### 6.執行工作中訓練

- (1)針對新擔任或即將擔任 SES 職務者所提供的訓練。
- (2)內容以生涯發展路徑圖 (road map) 與擔任職務應符合的資格或條件為內容。
- (3)鼓勵以線上方式進行。
- (4)本訓練與一般初任人員訓練 (orientation) 差別如表 2-3-2：

表 2-3-2 執行工作中訓練與初任人員訓練的差別

執行工作中訓練	初任人員訓練
兼顧策略性思考與對工作最終結果的影響認知	以強化操作技能為主
不斷轉變與循序漸進 (Evolving and progressive)	傳統訓練方式
強調持續進行	以事件 (event) 為主體
除了適用於新任職務者，也可用於工作轉換或升職者	較適用於新任職務者
訓練內容強調客製化或針對受訓者量身訂作；同時以需求為導向	訓練進行以傳授一般性知能為主，並將環境設定於教室中
運用較長時間，某些類別更可延續達 1 年以上	運用較短時程，通常以 1 天至 2 週為限

※資料來源：<http://www.opm.gov/WIKI/training/New-Employee-Orientation.ashx>

#### 7.監督領導發展職前訓練

- (1)針對即將擔任，或是可能擔任基層監督者或管理者職務人員而設計。
- (2)由各用人機關選派人員參與。
- (3)訓練目標除了滿足當前職務所需外，更強調自我超越 (exceed their training goals)。
- (4)採行套裝式的「個人發展計畫」(Individual Development Plan, IDP)，由受



訓者自行選擇安排訓練課程與地點（如後述）。

### 8. SES 候選人發展計畫

本訓練為針對未來可能轉換為 SES 人員所設計的，由於內容整合於整個課程設計與執行體系中，將於後文再行歸納。

### 9. 接班人管理訓練

- (1) 針對特定重要職務（須經評估認證）之任職人員，可能在 5 年內退休而啟動之人才銜接計畫。
- (2) 訓練目標除了滿足職務需求外，也強調培育接任者的知能、技術，以及因應未來組織或工作需求的潛力。
- (3) 其他附帶訓練目標
  - A. 營造領導文化。
  - B. 建立「領導輸送管與人才庫」(leadership pipeline/talent pool)。
  - C. 甄選最適任、最優秀的人才。
  - D. 集中訓練資源於人才發展，以求最佳投資報酬率(Return on Investment ,ROI)。

上述各訓練除了各自具有獨特性以及執行方式外，彼此也可以相互整合，從而形成人員由下而上生涯發展，或是組織甄選培育基層監督者與管理者的途徑；此外，不論是何種訓練，均極為強調組織與工作需求，以及提升工作績效的重要性。

## (三) 課程設計：「領導發展中心」(Center for Leadership Development)<sup>7</sup>

根據前述圖 2-2-1 內容，除了各機關自行辦理，或是由民間企業或大學辦理的訓練外，聯邦政府各級公務人員訓練課程設計與執行，均由領導發展中心統籌設計辦理。以下將歸納其中重要內容。

### 1. 受訓對象

顧名思義，領導發展中心主要是針對各機關領導與管理職務者來提供服務，而這些受訓成員又可分為下列 4 類：

- (1) 潛在領導者 (Aspiring Leader)：指有意願成為各級領導者的公務人員，此類的訓練項目又分為 4 類：
  - A. 領導發展課程 (Leadership Development Course)：指針對聯邦政府中重要領導職務，所開設的訓練課程，又包括：
    - (A) 團隊領導者與未來基層監督者班 (Team Leaders and Emerging Supervisors)。
    - (B) 現任監督者與管理者班 (Supervisors and Managers)。
    - (C) 高級行政職務評估班 (Senior Executive Assessment Program)。
  - B. 領導教育發展認證計畫 (Leadership Education and Development , LEAD) Certificate Program：本類係由 OPM 所設計，針對聯邦公務人員欲由基層晉升至高層領導者過程，所要通過的一系列資格認證，以及

<sup>7</sup>領導發展中心網站 (<https://leadership.opm.gov/index.aspx>) 查詢日期：2015/06/17。



- 相應所要具備的知能。受訓者共有 5 個認證層級（階段）：
- (A)計畫/團隊領導者 (Project/Team Lead)
  - (B)基層監督者 (Supervisor)
  - (C)管理者 (Manager)
  - (D)高級行政職務 (Executive (SES level))
  - (E)專業領導者 (Professional Leader)
- C.在職碩士學程 (Executive Master's Program)：**指藉由選修課程取得學分，以利取得在職碩士學位。
- D.委託代訓課程 (Custom Solutions)：**指接受各機關委託提供領導訓練課程。
- (2)基層監督者/管理者 (Supervisor/Manager)：**本類主要針對現職基層監督者與領導者開設的，計為下列 5 種課程：
- A.核心發展課程 (Core Development)：**為現行各機關領導職務所開設，包括協力領導、民主領導等 10 個班次。
  - B.政策認知課程 (Policy Awareness Courses)：**為針對當前聯邦政府各項重大政策，提供各級領導者理解政策內容而設計。
  - C.領導技巧班 (Skill Immersion)：**為傳授各類領導技術與知能，包括衝突領導、危機領導、創新領導等 19 個班次。
  - D.領導教育發展認證計畫 (LEAD Certificate Program)：**專為現職領導者與管理者設計的認證班。
  - E.委託代訓課程計畫 (Custom Programs)：**指接受各機關委託提供領導訓練計畫設計。
- (3)高級行政職務 (SES/Executive)：**即針對 SES 人員所提供的訓練，包括：
- A.行政發展班 (Executive Development Courses)：**針對 SES 人員工作上可能產生的需求而設計，共有國會溝通班、策略規劃班、組織內部協力班...等 10 個班次。
  - B.委託代訓課程計畫 (Custom Programs)：**指接受各機關委託，針對該機關 SES 任職需求提供領導訓練計畫設計。
  - C.領導教育發展認證計畫 (LEAD Certificate Program)：**專為現職 SES 職務所設計的認證班。
  - D.政策認知課程 (Policy Awareness Courses)：**為針對當前聯邦政府各項重大政策，特別針對 SES 職務所設計的班次。
- (4)訓練機構人員 (Training Officer)：**指對各級訓練機構人員所開設的訓練班次，主要有下：
- A.協力夥伴班 (Agency Partner Programs)：**指針對與領導發展中心合作之各訓練機構人員，所辦理的訓練。主要內容為協商學分抵免、課程設計、合作方式……等。
  - B.委託代訓課程計畫 (Custom Programs)：**指協助各機關規劃訓練計畫與





課程設計。

## 2.訓練課程

領導發展中心作為各訓練計畫的整合設計者之外，連帶也提供各類訓練課程供選修。而各訓練課程均是歸屬於不同類別與層級領導者所需具備能力，具體如表 2-3-3：

表 2-3-3 領導發展中心各課程所歸屬的領導能力

Accountability (課責)	Influencing/ negotiating (影響與協商)
Collaboration (協力)	Integrity/honesty (廉潔誠正)
Conflict management (衝突管理)	Interpersonal Skills (人際技能)
Continual leadership (持續領導)	ISC risk management process (風險管理)
Creativity/innovation (創意創新)	Leveraging diversity (多元化管理)
Customer service (顧客服務)	Oral communication (口語溝通)
Decisiveness (決定力)	Partnering (夥伴建立)
Developing others (發展他人)	Political savvy (政治敏感度)
ECQ1:Leading change (領導變革)	Problem solving (問題解決)
ECQ2:Leading people (領導人群)	Public service motivation (公共服務動機)
ECQ3:Results Driven (成果導向)	Resilience (彈性應變)
ECQ4:Business Acumen (企業敏感度)	Security awareness (安全維護)
ECQ5:Building coalitions (營造協同)	Strategic Thinking (策略思考)
Emotional intelligence (情緒智商)	Team building (團隊建立)
Entrepreneurship (企業精神)	Technical credibility (技術能力)
External awareness (外環境認知)	Technology management (科技管理)
Financial management (財務管理)	Vision (願景建立)
Flexibility (彈性力)	Written communication (公文書寫)
Human capital management (人力資本)	

表 2-3-3 中各項能力之下，再提供各項課程供選修，以「課責」為例，就包括了下列課程：

- 1.Engaging and Encouraging Employees: The Leadership Link to High Performance。
2. Extraordinary Leadership
- 3.Management Development: Leading from the Middle (MDS 1)
- 4.Managing The Flexible Workplace
- 5.Project Management Principles- Basic Level

上述課程可能同時開設不同班次於不同訓練機構，以利學員就近選修，學員均可以利用網路線上註冊。而另一個值得注意的特色是，每一門課均是要付費的，從 1,700 元至 5,200 元美金不等。



除了提供課程供選修，領導發展中心也針對各固定開設的班次，提供套裝訓練課程，以第一層知能訓練中的團隊領導者與未來任職監督職務之訓練為例，其主要內容如表 2-3-4：

表 2-3-4 團隊領導者與未來任職監督職務之訓練實施計畫

<p>(一)第一層知能訓練：團隊領導者與未來任職監督職務之訓練 (Leadership Assessment Program Level 1 for Team Leaders and Emerging Supervisors)</p> <p>1.參訓對象</p> <p>本訓練是採自由報名參加的，主要希望參訓對象有二：</p> <p>(1)機關主要管理成員 (Presidential Management Fellows)</p> <p>(2)各機關常任專業人員、團隊領導者、未來在 1 年內將擔任監督職務，但缺乏相關經驗的人員。</p> <p>2.訓練內容</p> <p>(1)衝突管理 (conflict management)。</p> <p>(2)決策 (decisiveness)。</p> <p>(3)人際能力 (interpersonal skills)。</p> <p>(4)口語溝通 (oral communication)。</p> <p>(5)問題解決 (problem solving)。</p> <p>3.訓練期程：每月辦理 1 次，每梯次 5 日。</p> <p>4.費用：美金 5,650 元。</p> <p>5.配套規定：</p> <p>(1)採集中於單一處所訓練。</p> <p>(2)受訓完成，可抵免大學部類似課程 3 學分，或是碩士班 2 學分。</p>
---

本訓練之簡章請見附錄一。

#### 第四節 訓練成果評估

雖然各訓練類別、課程，乃至於班次設計均是分散授權的，但是訓練成果評估與彙整卻是採行統一的表格，也就是「授權、同意與訓練合格表」(Authorization, Agreement and Certification of Training)(SF182)來呈現相關資訊，如此一方使訓練成果評估更能標準化，同時也利於 OPM 彙集各類訓練資訊，同時，此作法也讓各訓練課程間，以及受訓練規劃不同訓練課程與生涯發展時，可以相互連貫資訊。以下歸納 SF182 表之主要內容(表 2-4-1)<sup>8</sup>：

<sup>8</sup>本表內容與下載網址，請見 <http://www.opm.gov/forms/standard-forms/>。查詢日期：2015/06/17。



表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182)

<b>AUTHORIZATION, AGREEMENT AND CERTIFICATION OF TRAINING</b>		A. Agency, code agency subelement and submitting office number		B. Request Status (Mark (X) one)	
				<input type="checkbox"/> Resubmission <input type="checkbox"/> Initial <input type="checkbox"/> Correction <input type="checkbox"/> Cancellation	
<b>Section A - TRAINEE INFORMATION</b>					
Please read instructions on page 6 before completing this form					
1. Applicant's Name (Last, First, Middle Initial)		2. Social Security Number/Federal Employee Number		3. Date of Birth (yyyy-mm-dd)	
4. Home Address (Number, Street, City, State, ZIP Code) (Optional)		5. Home Telephone (Optional) (Include Area Code)		6. Position Level (Mark (X) one)	
				<input type="checkbox"/> a. Non-supervisory <input type="checkbox"/> b. Manager <input type="checkbox"/> c. Supervisory <input type="checkbox"/> d. Executive	
7. Organization Mailing Address (Branch-Division/Office/Bureau/Agency)		8. Office Telephone (Include Area Code and Extension)		9. Work Email Address	
10. Position Title		11. Does applicant need special accomodation?		If yes, please describe below	
		<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No			
12. Type of Appointment		13. <a href="#">Education Level</a> (click link to view codes or go to page 7)		14. Pay Plan	
				15. Series	
				16. Grade	
				17. Step	

表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 1)

<b>Section B - TRAINING COURSE DATA</b>					
1a. Name and Mailing Address of Training Vendor (No., Street, City, State, ZIP Code)			1b. Location of Training Site (if same, mark box) <input type="checkbox"/>		
			1c. Vendor Telephone Number		1d. Vendor Email Address
2a. Course Title		2b. Course Number Code	3. Training Start Date (Enter Date as yyyy-mm-dd)		4. Training End Date (Enter Date as yyyy-mm-dd)
5. Training Duty Hours		6. Training Non-Duty Hours		7. <a href="#">Training Purpose Type</a> (Click link to view codes or go to page 9)	8. <a href="#">Training Type Code</a> (Click link to view codes or go to page 9)
9. <a href="#">Training Sub Type Code</a> (Click link to view codes or go to page 9)		10. <a href="#">Training Delivery Type Code</a> (Click link to view codes or go to page 12)		11. <a href="#">Training Designation Type Code</a> (Click link to view codes or go to page 13)	12. Training Credit
					13. <a href="#">Training Credit Type Code</a> (Click link to view codes or go to page 13)
14. Training Accreditation Indicator (Check below)		15. Continued Service Agreement Required Indicator (Check below)		16. Continued Service Agreement Expiration Date (Enter date as yyyy-mm-dd)	
<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A			
17. <a href="#">Training Source Type Code</a> (Click link to view codes or go to page 13)					
18. Training Objective				19. AGENCY USE ONLY	



表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 2)

Section C - COSTS AND BILLING INFORMATION					
1. Direct Costs and Appropriation / Fund Chargeable			2. Indirect Costs and Appropriation / Fund Chargeable		
Item	Amount	Appropriation Fund	Item	Amount	Appropriation Fund
a. Tuition and Fees	\$		a. Travel	\$	
b. Books & Material Costs	\$		b. Per Diem	\$	
c. TOTAL	\$		c. TOTAL	\$	
3. Total Training Non-Government Contribution Cost			6. BILLING INSTRUCTIONS (Furnish invoice to):		
4. Document / Purchasing Order / Requisition Number					
5. 8 - Digit Station Symbol (Example - 12-34-5678)					

U.S. Office of Personnel Management

Page 1  
NSN 7540-01-008-3901

Standard Form 182  
Revised December 2006  
All previous editions not usable.

表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 3)

Section D - APPROVALS	
1a. Immediate Supervisor - Name and title	
1b. Area Code / Telephone Number	1c. Email Address
1d. Signature	1e. Date
2a. Second-line Supervisor - Name and title	
2b. Area Code / Telephone Number	2c. Email Address
2d. Signature	2e. Date



表 2-4-1 授權、同意與訓練合格表 (SF182) (續 4)

Section E - APPROVALS / CONCURRENCE	
1a. Authorizing Official - Name and title	
<input type="text"/>	
1b. Area Code / Telephone Number	1c. Email Address
<input type="text"/>	<input type="text"/>
1d. Signature <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Approved <input type="checkbox"/> Disapproved	1e. Date
<input type="text"/>	
Section F - CERTIFICATION OF TRAINING COMPLETION AND EVALUATION	
1a. Authorizing Official - Name and title	
<input type="text"/>	
1b. Area Code / Telephone Number	1c. Email Address
<input type="text"/>	<input type="text"/>
1d. Signature <input type="text"/>	1e. Date
<input type="text"/>	

### 一、受訓者資訊 (Section A)

本部分記載受訓者的基本資料，包括二類：

- (一)職務的：指現行職務、等級、任用方式、俸給等。
- (二)個人的：指姓名、生日、地址、學歷等（無性別欄）。

### 二、參與課程資訊 (Section B)

本部分記錄受訓者參與之課程內容，主要也包括二類資訊：

- (一)課程本身的：包括課程名稱、受訓時間、地點等。
- (二)參訓理由：包括所參與訓練是否歸屬某一訓練模組？或是符合某一能力階段？參訓目標概述等。

### 三、參訓成本 (Section C)

本部分登錄參與訓練的各項花費，包括：

- (一)直接成本，指課程本身費用、學分費等。
- (二)間接成本，指交通、講義、雜支等。
- (三)其他成本，指補助機關、作業成本等。

### 四、有權認可者 (Section D)

本部分登錄有權認可受訓成績的人員，也就是有權決定參訓者合格與否的人員，包括下列：



- (一)直接監督人 (immediate supervisor)。
- (二)第二職監督人 (second-line supervisor)。
- (三)訓練機構負責人 (training officer)。

## 五、成績認可者 (Section E)

本部分登錄受訓者成績合格與否，以及認可人 (上述三類之一)。

## 六、受訓完成認證 (Section F)

本部分登錄受訓者整個參與訓練是否完成，以及認可人 (同前項)。

### 第五節 配套作為

由於聯邦公務人員訓練是建立在基層監督者、管理者，以及高層執行者或高級行政職務 (SES) 及其候選人三類職務上，故三類職務的任用需求，就成為主導整個訓練類別、班次，乃至於課程的關鍵。基於此，OPM 乃設定了監督與領導職務所需求職能項目，如表 2-5-1、表 2-5-2 所示<sup>9</sup>：

表 2-5-1 基層監督者職能項目與內容

職能項目	職能內容
Accountability (課責)	Holds self and others accountable for measurable high-quality, timely, and cost-effective results. Determines objectives, sets priorities, and delegates work. Accepts responsibility for mistakes. Complies with established control systems and rules.
Customer Service (顧客服務)	Anticipates and meets the needs of both internal and external customers. Delivers high-quality products and services; is committed to continuous improvement.
Decisiveness (決定力)	Makes well-informed, effective, and timely decisions, even when data are limited or solutions produce unpleasant

<sup>9</sup>表 2-5-1 與表 2-5-2 內容，主要作用是成為各機關任用相關職務的標準，而非屬於訓練業務，故兩者均規範於任用的法令範圍內。網址請見：

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/general-schedule-qualification-standards/specialty-areas/supervisory-guide/>。



	consequences; perceives the impact and implications of decisions.
Flexibility (彈性力)	Is open to change and new information; rapidly adapts to new information, changing conditions, or unexpected obstacles.
Integrity/Honesty (廉潔誠正)	Behaves in an honest, fair, and ethical manner. Shows consistency in words and actions. Models high standards of ethics.
Interpersonal Skills (人際技能)	Treats others with courtesy, sensitivity, and respect. Considers and responds appropriately to the needs and feelings of different people in different situations.
Oral Communication (口語溝通)	Makes clear and convincing oral presentations. Listens effectively; clarifies information as needed.
Problem Solving (問題解決)	Identifies and analyzes problems; weighs relevance and accuracy of information; generates and evaluates alternative solutions; makes recommendations.
Resilience (彈性應變)	Deals effectively with pressure; remains optimistic and persistent, even under adversity. Recovers quickly from setbacks.
Written Communication (公文書寫)	Writes in a clear, concise, organized, and convincing manner for the intended audience.

表 2-5-2 領導者職務項目與內容

職能項目	職能內容
Conflict Management (衝突管理)	Encourages creative tension and differences of opinions. Anticipates and takes steps to prevent counter-productive confrontations. Manages and resolves conflicts and disagreements in a constructive manner.
Continual Learning (持續學習)	Assesses and recognizes own strengths and weaknesses; pursues





	self-development.
Creativity and Innovation (創意與創新)	Develops new insights into situations; questions conventional approaches; encourages new ideas and innovations; designs and implements new or cutting edge programs/processes.
Developing Others (發展他人)	Develops the ability of others to perform and contribute to the organization by providing ongoing feedback and by providing opportunities to learn through formal and informal methods.
Entrepreneurship (企業精神)	Positions the organization for future success by identifying new opportunities; builds the organization by developing or improving products or services. Takes calculated risks to accomplish organizational objectives.
External Awareness (外環境認知)	Understands and keeps up-to-date on local, national, and international policies and trends that affect the organization and shape stakeholders' views; is aware of the organization's impact on the external environment.
Financial Management (財務管理)	Understands the organization's financial processes. Prepares, justifies, and administers the program budget. Oversees procurement and contracting to achieve desired results. Monitors expenditures and uses cost-benefit thinking to set priorities.
Human Capital Management (人力資本管理)	Builds and manages workforce based on organizational goals, budget considerations, and staffing needs. Ensures that employees are appropriately recruited, selected, appraised, and rewarded; takes action to address performance problems. Manages a multi-sector work force and a variety of work situations.
Influencing/Negotiating (影響與協商)	Persuades others; builds consensus through give and take; gains cooperation from others to obtain information and accomplish goals.





Leveraging Diversity ( 多元化管理 )	Fosters an inclusive workplace where diversity and individual differences are valued and leveraged to achieve the vision and mission of the organization.
Partnering ( 夥伴建立 )	Develops networks and builds alliances; collaborates across boundaries to build strategic relationships and achieve common goals.
Political Savvy ( 政治敏感度 )	Identifies the internal and external politics that impact the work of the organization. Perceives organizational and political reality and acts accordingly.
Public Service Motivation ( 公共服務動機 )	Shows a commitment to serve the public. Ensures that actions meet public needs; aligns organizational objectives and practices with public interests.
Strategic Thinking ( 策略思考 )	Formulates objectives and priorities, and implements plans consistent with the long-term interest of the organization in a global environment. Capitalizes on opportunities and manages risks.
Teambuilding ( 團隊建立 )	Inspires and fosters team commitment, spirit, pride, and trust. Facilitates cooperation and motivates team members to accomplish group goals.
Technical Credibility ( 技術能力 )	Understands and appropriately applies principles, procedures, requirements, regulations, and policies related to specialized expertise.
Technology Management ( 科技管理 )	Keeps up-to-date on technological developments. Makes effective use of technology to achieve results. Ensures access to and security of technology systems.
Vision ( 願景建立 )	Takes a long-term view and builds a shared vision with others; acts as a catalyst for organizational change. Influences others to translate vision into action.

必須說明的是，表 2-5-1、表 2-5-2 內容，只是作為各機關用人的基本參考依據，而非全部都須採納，換言之，各機關設定監督職務與領導職務時，可從表 2-5-1、表



2-5-2 中擷取符合機關所需條件，而非全盤採用；同樣的，各機關基層監督者與領導者需要接受什麼訓練，也會因各機關設定的核心職能不同，而有不同的內容與路徑。不過此配套作為最重要的意涵是，訓練路徑與課程設計不是單獨作業，而是與其他人事法制相互配合的整體策略。

## 第六節 小結

綜合美國聯邦政府的經驗可知，聯邦政府主管機關（OPM）對公務人員進用與升遷訓練的議題，主要關注重點在於領導職務或領導人員的訓練，而在落實上則以制定政策規範為主、辦理訓練為輔。以下再將本章重點歸納如下：

### 一、基本理念與特色

OPM 作為聯邦公務員訓練主管機關，主要職責聚焦於訓練政策與架構之訂定，以及制定相關政策指引及依循規範，基於此原則，各機關辦理進用與升遷訓練的主要工作有下：

- (一)訓練重點集中於基層監督者、管理者、高層行政者三類職務，並建立由低層至高層循序漸進的訓練發展路徑。
- (二)訓練應與擔任職務的核心職能相結合。
- (三)訓練也應結合受訓者的生涯規劃。

### 二、訓練體系與組織

如圖 2-2-1 與圖 2-2-2 所示，美國聯邦政府的訓練體系主要由三部分組成，分別是用人機關、聯邦政府訓練機構，以及非政府組織與民間訓練機構。三者所提供的訓練內容與對象均有重疊，故除了受訓者可以有充分的選擇空間外，各訓練機構間也形成相互競爭的關係，也就是機構必需不斷精進提升，以爭取受訓者與認同。

### 三、訓練執行

基於聯邦制的國家體系，美國公務人員訓練雖然列入聯邦法的規範，但內容則傾向於基本定義的界定（如訓練），以及執行原則與程序的規定，而不具體規範執行內容。基於此基礎，OPM 主導下的訓練執行，約可歸納出下列特色：

- (一)各項訓練業務執行，均以配合組織工作需求，以及培育領導者二大目標為共同基礎。
- (二)採分權及多元方式進行，亦即同一訓練類別可能包括多種訓練型式或班次，且不同訓練機構也能基於本身職責與需求，開設類似訓練班次供選擇。
- (三)公務人員每隔若干時間（通常 2 年或 3 年），就應重新參加訓練，以吸收新知。
- (四)訓練成果均要以統一格式，呈報 OPM 彙整分析。



- (五)與研究所學程結合，訓練成果可經由一定程序轉換為學分，並可以折抵受訓者修讀碩士學位的畢業學分。
- (六)訓練機構除了自辦訓練，也可接受他機關委託代辦訓練。
- (七)除了指定訓練課程外，各訓練機構也開設許多選修課程供選擇，同時受訓者也可以分別於不同訓練機構，完成整個訓練的選修。
- (八)各訓練班次有先後次序，受訓者必須按步就班，同配合目前職務與工作性質逐級完成。
- (九)受訓者參與各項訓練均須付費。

#### 四、訓練成果評估

相對執行上的分權，訓練成果評估則是採集權方式辦理，同時為達標準化、可分析性等活化運用需求，評估除了採用表格方式（SF182表）外，也使用線上填報方式，如此將使每一欄位資料可以直接轉換成資料庫內容，從而有助於直接進行統計分析。

除了上述技術設計外，美國訓練評估制度尚有下列特色：

- (一)除了基本資料與受訓課程外，更重視參訓的直接成本（如學分費）、間接成本（如交通費），以及其他成本（如作業費）。
- (二)受訓者成績是由直接監督人、上級監督人，以及訓練機構負責人共同認可決定。
- (三)除了訓練科目及格與否，也同時登載認證情形。

#### 五、配套作為

美國聯邦公務人員各訓練班次與課程之進行，除了依據訓練體系與機構分工的基本架構外，也與職能相互結合。簡言之，人員參與訓練除了不是「為訓練而訓練」外，也不是基於個人興趣或考量而參加的，而是基於下列因素：

- (一)訓練是為了具備擔任特定職務所需職能而參與。
- (二)承上，只有訓練合格，或是通過具備特定職能的認證，人員才有被進用或升遷的資格。

由上述因素可知，聯邦公務人員訓練是進行任用、遷調等人事管理作為的重要條件，也因此，參與訓練不僅是權利，更是擔任公職的資格或義務。



## 第三章 法國公務人員進用及升遷訓練制度

### 第一節 基本概念

法國屬於中央集權國家，由中央統籌的精英體制國家，因此法國無論是中央或地方公務人員任用以及升遷訓練皆是由政府主辦。中央公務員與地方公務員各自舉辦，傳統文官甄選方式並非由某一機關固定辦理考試，各用人機關均可自行舉辦公開之人才招募考試，亦即各部會可自行舉辦自己的任用考試。法國公務人員依其層級高低可初分為A類、B類、C類等三級，法國公務員進用主要須經過競爭性考試，其中A類人員係屬高階文官，惟高階文官有其獨立機關負責，其考選進用由國家行政學院(ENA)辦理，其餘B類、C類等人員則由各機關自行辦理。法國高階文官的進用與訓練是由法國國家行政學院(1 'Ecole Nationale d' Administration, ENA)負責，而地方公務員部分的訓練機構則是「大區行政訓練所」(les instituts régionaux d'administration) (目前共有5所，分別在Lille, Metz, Nantes, Lyon, Bastia)。

法國國家文官學院性質為機關型學校，層級上等同於二級機關，專職培育高級文官，並可單獨賦予學位。法國公務人員訓練目標，高階文官部分為專業考量。法國國家行政學院的訓練在性質上屬高級文官的「職前訓練」，課程設計則是「大學後教育」的型態，實務與理論並重，訓練時間為27個月，分兩階段實施，包括第一階段的實習以及第二階段的專業學習。第一階段是為期一年的「在職訓練」，8個月在地方及海外實習，3至4個月在中央政府機構實習。院方視學生特性及實習職缺，分派學生至省區、中央部會、海外、大使館實習，並建立實際、客觀的實習考評制度。第二階段係為期一年的學業課程，包括共同科目、選修科目及三個月的公私企業實習。課堂教學方式包括個別教學與團體教學。高階文官訓練課程設計核心在於：國家改革與現代化、公部門人力資源管理、優質公共服務計劃、公務政策管理與評估、變革領導、歐洲與國際事務、法律與立法諮詢、優質治理以及預算規劃等。

### 第二節 法國政府公務人員任用與升遷訓練主管機關名稱

#### 一、主管機關名稱

法國公職與行政現代化部(Le Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'Administration)是法國中央政府設立的相關部會，其下屬之行政暨公職總署(La Direction générale de l' administration et de la fonction publique, DGAFP)為法國最高人事行政機關，類似臺灣的行政院人事行政總處<sup>10</sup>。

法國無論是中央或地方公務人員任用以及升遷訓練皆是由政府主辦。各部會可自行舉辦自己的任用考試。法國公務人員分為三級，法國是屬中央集權的國家，在1980年代初中期進行了地方制度的改革，將公務人員區分為國家、地方與醫療衛生

<sup>10</sup> Luc Rouban, La fonction publique en débat, La Documentation française, 2014.





等三大體系<sup>11</sup>。法國的高級文官通常是指出身於「國家行政學院」，並在政府各部會擔任領導或監督職務的一般行政官僚為主要代表。

法國高階文官的進用與訓練有其獨立機關負責，是由法國國家行政學院（‘Ecole Nationale d’ Administration, ENA）負責，而地方公務員部分的訓練機構則是「大區行政訓練所」（les instituts régionaux d’ administration）（目前共有 5 所，分別在 Lille，Metz，Nantes，Lyon，Bastia）。

法國行政暨公職總署（DGAFP）曾歷經劃分到不同的部會管轄，但法國在 2011 年 6 月將 DGAFP 重新再直屬於總理之下，由公職與行政現代化部所管轄。其機關定位為法國最高人事行政機關，類似臺灣的行政院人事行政總處。法國行政暨公職總署（DGAFP）負責公務人員所有的政策與法規（如公務人員勞動法）<sup>12</sup>，跨部會的協商以及不同部會的人力資源管理。法國包含高階文官團以及三類型的國家公務員皆隸屬於其管轄。法國行政暨公職總署也負責監督高階文官訓練的國家行政學院以及五個訓練地方公務人員的大區行政訓練所。

## 二、法國公務人員任用與升遷訓練主管機關之職責及工作簡述

法國行政暨公職總署（DGAFP）為法國最高人事行政機關，其角色有以下幾點：

- (一)負責制定有關公務員之基本權益保障相關規定及法令之協調：法國公務員之基本權益保障屬法律保留事項，但政府享有發布行政命令的權力，行政暨公職總署是協助政府負責公務員事項的最主要機關<sup>13</sup>。在法令歧異時，行政暨公職總署協助解決法令之協調與統合，同時也監督這些法令之內容是否與基準法相符，行政暨公職總署實可謂是公務員法定地位的守護神。
- (二)參與公務人員改革計畫：所有涉及行政組織與公務員的改革計畫，不論是法律層級或是命令層級的改革計畫，皆要有該署之參與與協助。此外，每年政府對於公務員薪給或是獎金之調整，亦是由公職部部長代表政府與公務員代表討論與協調而決定。
- (三)人力資源管理：執行短中長期的人力規劃，所有人力調整的政府計畫，包括

<sup>11</sup> 法國自一九八三年及一九八四年進行分權化改革，將法國公務員體系分成三大部分，包括國家公務員，地方公務員及醫衛公務員等三大類。此三類公務員各自有自己的專屬法律明定其權利義務及法定地位。而法國的三大公務員體系是由三個不相隸屬的行政組織來負責管理。其中醫衛公務員體系的人事組織是置於衛生部之下，地方公務員組織則設於內政部之下，國家公務員的人事組織則設於公職部內。參見：陳淳文，法國中央人事行政組織之研究，2005 年 12 月，考試院研究計畫。

<sup>12</sup> 涉及行政組織與公務員的改革計畫，不論是法律層級或是命令層級的改革計畫，皆要有該署之參與與協助。

<sup>13</sup> 依照法國第五共和憲法第三十四條之規定，國會負責制定有關公務員之基本權益保障的相關規定，因此公務員之基本權益保障乃屬法律保留事項。但另一方面，憲法第二十條又規定政府掌理行政機關，且政府又享有規範制定權（即行政命令權）。基此，除開基本權益保障事項是由立法者制定外，其餘有關公務員的相關規定，都是政府以命令的方式訂定之。而行政暨公職總署就是協助政府負責公務員事項的最主要機關。參見：陳淳文，〈論法國法上之公法人〉，《月旦法學雜誌》，第 84 期，2002 年 5 月，頁 32 至 42。



員額之增減，增減員額之官職等及專長需求等。法國政府在二〇〇一年創設了公職監測中心(l'Observatoire de l'emploi public)<sup>14</sup>，直接轄於行政暨公職總署內，作為一個全面性的統合機構，負責統合國家、地方及醫衛公務員等三個公務員體系之資訊整合<sup>15</sup>。(陳淳文，2005)

(四)監督公務員培訓機構：DGAFP 也負責監督高階文官訓練的國家行政學院以及五個訓練地方公務人員的大區行政訓練所。

現行行政暨公職總署的組織規範是由一九九八年七月十三日的命令所規範，現下設秘書處 (Sous-direction secrétariat général)、人力資源管理處 (Sous-direction de la gestion des ressources humaines) 及地位暨薪給處 (Sous-direction des statuts et des rémunérations) 等 3 個處及高階文官室 (Mission encadrement supérieur)、研發會 (Comité de recherche et de prospective)、人力資源資訊系統資料室 (Projet des Systèmes d'information des Ressources Humaines)、國際暨歐洲事務室 (Mission des affaires européennes et internationales)、公職監測中心 (l' Observatoire de l' emploi public)、公職法規資料庫 (Mission banque de données juridiques inter fonctions publiques) 等 6 個直屬單位，並置執行長 (chef de service) 負責統合地位暨薪資處及人力資源管理處兩處之業務，同時也是與各部會之人事司或行政總署就人事行政及管理事項的聯繫窗口與統合平台。詳細的組織如下頁圖 3-2-1：

---

<sup>14</sup> 參見 2001 年 7 月 13 日之政府命令。

<sup>15</sup> 陳淳文，法國中央人事行政組織之研究，2005 年 12 月，考試院研究計畫。以及陳淳文，高級文官考選與進用制度之研究，考試院研究發展會，民國九十四年二月。



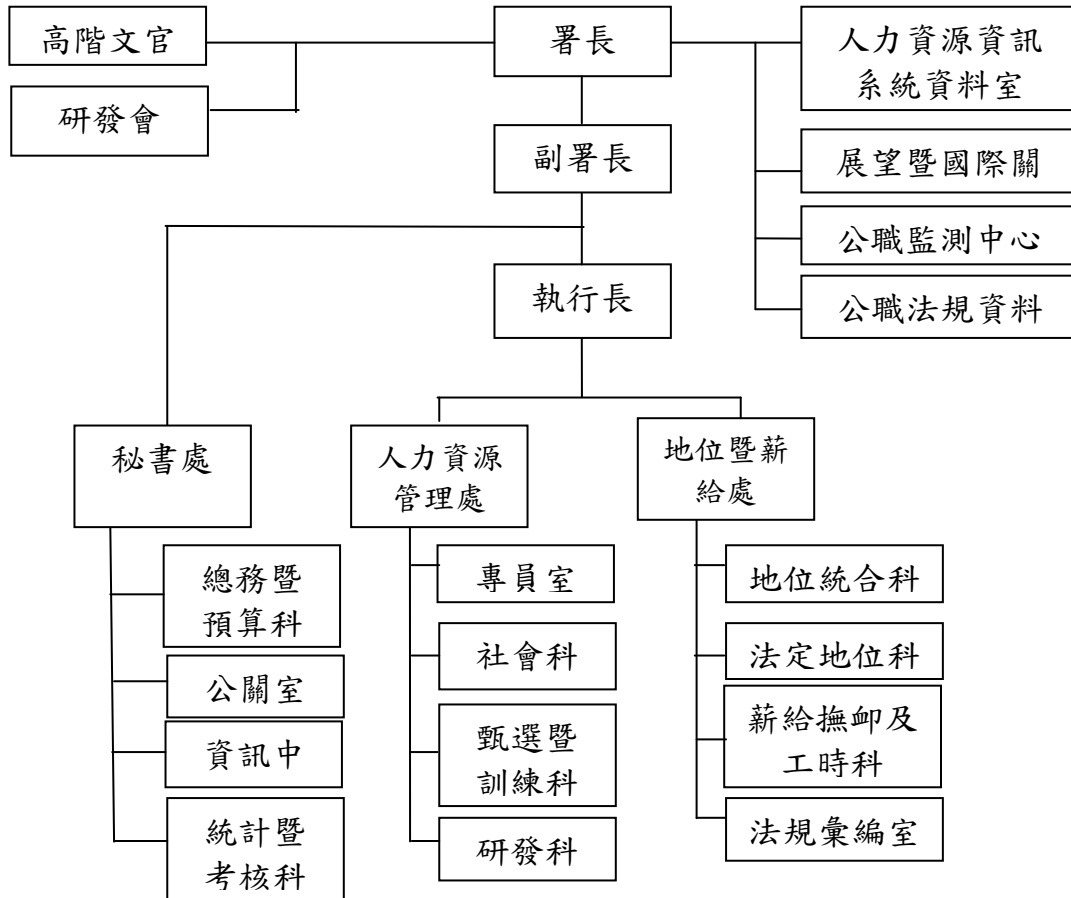


圖 3-2-1 法國公職部行政暨公職總署組織圖

### 第三節 法國公務人員任用與升遷之訓練主管機關和特色簡述

法國公務員依其垂直層級高低可分為 A 類、B 類、C 類，每一層級下又分為三個次層級（例如 A+,A,A-），類型則分為國家公務員（La fonction publique de l'État (FPE)），地方公務員（La fonction publique territoriale (FPT)）以及醫療公務員（La fonction publique hospitalière (FPH)）3 類（Ministere de la reforme de l'Etat, de la decentralization et de la fonction publique, 2013:2）。A 級是高階文官，負責管理團隊和政策規劃；B 級是中階文官，負責管理與執行，C 級是低階文官，負責執行。法國約有 530 萬公務員（包含國家公務員，地方公務員以及醫療公務員）<sup>16</sup>，約占國

<sup>16</sup> 法國公務員的界定在廣義的概念指涉直接或間接由國家或其他公法人所雇用的人員，包括公營企業或公私合營組織的員工都可視為是公務員。若採嚴格意義的公務員概念，亦是法國法所定義的概念，則所謂的公務員指受公法人所聘僱，在公法關係下承擔行政性之公共服務任務的人。而法國的公法人除了國家、地方自治團體外，尚有所謂的「公務機構」(établissement public)。本文所指的法國公務人員數目是依據嚴格意義公務員所界定。關於法國公務人員界定方式參見：陳淳文，〈論法國法上之公法人〉，《月旦法學雜誌》，第 84 期，頁 32 至 42。



家勞動人口五分之一，其中一半在國家行政機關（稱為國家公務員），三分之一在地方政府（稱為地方公務員），其餘在公立醫院（稱為醫療公務員）（Ministere de la reforme de l'Etat, de la decentralization et de la fonction publique, 2013:2）。法國公務員係須經過競爭考試，其中 A 類人員係屬高階文官，其考選進用由國家行政學院辦理，其餘 B 類、C 類人員則由各機關自行辦理。

各國的高級文官制度受到各國政治文化的影響，而有不同的制度設計。以光譜作為分析方式，光譜的一端，政府扮演強力介入的角色，從高級文官的最初培養階段開始，從考試進用、訓練以及生涯管理等等人事行政的環節，都是由中央政府統一管理。高級文官制度光譜的另一端，則是 1980 年代以來有些國家採用「市場型態」（market type）的方法來得到和培養高級文官，而採用這種取才策略的國家正在增加之中。這種取才的方法是中央政府只扮演協調性角色，而將所有的高階職位公佈出來，理論上達到讓所有能夠符合技能和知識條件的人參與競爭的境界，紐西蘭是採用這一種市場型態策略的代表性國家（彭錦鵬，1998）。

由中央政府強力介入主導模式最著名的例子就是法國的國家行政學院制度，從 1945 年以來國家行政學院就扮演了培養法國行政精英，乃至於政治菁英和經濟菁英的關鍵性角色。法國第五共和至今已有三分之二的總統，五分之三的總理是出身於該院，而幾乎所有部會的常任首長及其主要助理皆是該院的畢業生，該院幾乎成為法國統治階層的培訓中心。法國是透過特設專門機構的方式以甄選並培養其高階文官；此與單純由行政體系內部陞遷，或以特別考試招攬行政體系內部或外部之優秀人員的方式皆有所不同。所有出任領導職務的國家高階文官，都是先經過國家行政學院的甄選與培訓，次再經歷多年的公職實務經驗後，最後才能晉升至文官體系中位階最高的領導職務。法國國家行政學院畢業成績在前面 20% 的學生，就能夠加入法國文官體系中五種最為菁英的文官團（grand corps）（彭錦鵬，1998）。英國及中國大陸高階文官訓練制度基本上也是模仿法國體制設置。

法國自 1984 年起因地方分權運動而產生的地方公務員體系，也比照國家公務員而設置「地方公務員培訓中心」；地方政府之高階文官中，即有少數是出身地方公務員培訓中心。

而在公務人員任用及升遷訓練制度設計，法國文官任用及升遷訓練制度設計屬於封閉多軌模式（closed multitrack model）（彭錦鵬，1998）。亦即進入低階軌或中階軌的初任者，在其公務生涯的中間階段，仍可跨過某種門檻進入精英軌道。法國的國家行政學院甄補訓練是法國政府的精英軌道，主要在吸收優秀的初任者，但也分別都保留了相當名額或機會給現任的公務員競爭。

#### 第四節 法國高階文官進用制度

法國高階文官依其職務性質原則可分成二大類，第一類是「專業技術官僚」，多經由法國理工學院培育而來，畢業後任職於具技術性之部會，擔任高級工程師或高





級技師之職務，最後升至機關首長、副首長、首長副首長特助或主任秘書等職位<sup>17</sup>；第二類則出身於國家行政學院的「一般行政官僚」，法國高級文官的搖籃是 1945 年創立的「國家行政學院」。

## 一、法國國家行政學院（ENA）

法國國家行政學院（Ecole Nationale d'Administration，以下簡稱 ENA），是法國政府於 1945 年所創建的公共培訓機構<sup>18</sup>，隸屬於總理府。這所專門培養法國高級官員的學校，以其獨特的辦學體制和培訓方法，以及其在法國中央政府體系中的獨特地位，引發世界各國行政培訓機構濃厚興趣與關注，在法國國內也深受尊敬。

國家行政學院為法國高級文官的搖籃，國家行政學院的畢業生幾乎保證會升任到部會次長級的階層。法國國家行政學院長年盛名的重要機制不僅在於考選出優秀精英，更在於維持學生數量的管制，每年名額僅約 80 至 100 名左右，該學院畢業生進入政府能夠快速升遷已成傳統。

法國中央高級公務員進用方式分三種考試方式：「外部考試」、「內部考試」以及「第三類考試」。外部考試一般依據一定文憑，如大學文憑。內部考試為機關內考試，第三類考試則為特殊專業考試。外部考試報考基本資格為大學文憑或是高等教育學院的畢業生，內部考試為擔任公職 4 年以上資歷者，第三類考試為具有八年以上工作經驗者<sup>19</sup>。

在錄取後則需接受「單位實習」與「在校上課」為期共 27 個月的兩階段訓練。由於門檻極高，資格取得不易，因此能夠錄取者皆有一定的素質。

## 二、國家行政學院招生與考試方式

### （一）考試類別與資格

進入國家行政學院接受基礎課程訓練的主要管道，是參加國家行政學院每年定期舉辦的(1)外部考試（le concours externe）、(2)內部考試（le concours interne）、(3)第三類考試（le troisième concours）等 3 類入學考試。不過，任何人報考這 3 類考試中任一種考試均不得超過 3 次，且報考這 3 類考試的總次數不得超過 5 次<sup>20</sup>。

上述 3 種入學考試的報名期限、考試日期與其他相關事宜，國家行政學院會公布在每年 3 月份出刊的法蘭西共和國官方公報上，在公報公布報考日期之時，國家行政學院即可受理報考申請。

<sup>17</sup> Luc Rouban, Une promotion difficile, La fonction publique en débat, La Documentation française, 2014, pp.97-100.

<sup>18</sup> Retour aux sources de l'Ecole National d'Administration: l'Ordonnance du 9 Octobre 1945, Les Cahiers de la Fonction Publique, Numéro 353, Mars 2015, pp.34-36.

<sup>19</sup> Les 70 ans de l'ENA, Les Cahiers de la Fonction Publique, Numéro 353, Mars 2015, pp.30-52.

<sup>20</sup> La Rénovation des concours d'entrée de l'ENA, Les Cahiers de la Fonction Publique, Numéro 353, Mars 2015, pp.37-40.



## (二)應考資格

有關上述各種考試之應考資格概述如下：

### 1.外部考試

參加外部考試的考生必須具有法國國籍，或擁有歐洲聯盟會員國之一國籍；在考試當年1月1日時，年齡必須低於28歲；且至少必須持有一個大學、商業學校、工程學校、師範學校或各種政治研究院等高等教育學歷文憑（相當於大學畢業）。

### 2.內部考試

參加內部考試的考生必須具有法國國籍，或擁有歐洲聯盟會員國之一國籍；在考試當年7月1日時，年齡不得大於40歲；且必須提出在考試當年12月31日於包括地方政府、公務單位或跨政府組織等公家機關服務滿4年（不包括各種實習）之證明，但沒有學歷文憑的要求。此類考生有大學教授、中小學教師、派駐地方官員、中央政府各部會官員、軍人、醫院院長或博物館館長等。

### 3.第三類考試

參加第三類考試的考生必須具有法國國籍，或擁有歐洲聯盟會員國之一國籍；在考試當年7月1日時，年齡不得大於40歲；且必須提出在考試當年7月1日是非公務部門授薪人員或民選官員（包括全國性或地方性）至少一項或多項服務屆滿8年之證明。此類考生通常為醫生、記者、管理人員、企業高階人員、顧問、行銷主管、民選官員等。

考試科目分筆試與口試，亦設有考察考生性格等項目。筆試與口試項目如下頁圖3-4-1：



科目名稱		外部考試	內部考試	第三等考試
公共法	試題類型	申論題	根據一份檔案撰寫報告	根據一份檔案撰寫報告
	考試時間	5 小時	5 小時	5 小時
	比重	4	4	3
經濟學	試題類型	申論題	根據一份檔案撰寫報告	根據一份檔案撰寫報告
	考試時間	5 小時	5 小時	5 小時
	比重	4	4	3
一般文化	試題類型	申論題	申論題	申論題
	考試時間	5 小時	5 小時	5 小時
	比重	4	4	3
歐盟相關問題或社會有關問題	試題類型	根據一份檔案撰寫報告	根據一份檔案撰寫報告	根據一份檔案撰寫報告
	考試時間	5 小時	5 小時	5 小時
	比重	4	4	3
選考科目	名稱	1. 外國語（兩種語言翻譯）：德文、英文、古典現代阿拉伯文、中文、丹麥文、西文、現代希臘文、希伯來文、日文、荷蘭文、俄文。 2. 技術科目：公務法、民法、刑法、人文經濟地理、歷史、政治學、社會學、企業財務與會計管理、資訊與通訊科技、數學、統計學。	1. 中央行政單位與各部門之管理。 2. 地方各單位之管理。 3. 公務機關之管理。 4. 教育系統之管理。	
	考試時間	5 小時	5 小時	5 小時
	比重	2	4	3

圖 3-4-1 筆試科目與內容



上述3種國家行政學院入學考試範圍很廣，應考人必須具備廣泛的文化素養，並且須要深入瞭解經濟、公共法、公共金融、各種社會問題、國際問題與歐洲問題等議題，通常應考人都需要有1至2年的考試準備，國家行政學院為使應考人得以熟悉入學考試試題（申論、試題紙格式、如何與主考官面談等等），在巴黎市與各地方設有共12個特約準備考試機構（大多為政治研究中心與特定的幾所大學），提供應考人準備考試相關資料。

## 第五節 法國國家行政學院錄取人員之培訓制度

法國國家行政學院以歐洲的行政管理第一學府自許，故在訓練課程的設計上，訓練學生以專業與管理、理論與實務等為重點，法國國家行政學院的訓練在性質上屬高級文官的「職前訓練」，課程設計則是「大學後教育」的型態，實務與理論並重，期許不但要培養有能力確保國家機器良好運作之行政官員，且要使得畢業生擁有思考與預設各種狀況的能力。因此，3種考試管道之應考人在通過考試後，需接受為期27個月包含上課及實習的培訓課程。另外，受訓學員在校期間會接受三次性向測驗，第一次在學員入學後不久，第二次於學業當中，最後一次在學業結束之前；這可使得學員很清楚自己未來職業生涯的方向，因而，畢業生在選擇出路時，大都以部門團體為方向，而非以職位為考量。

法國國家行政學院的訓練時間為27個月，分兩階段實施。第一階段是為期一年的「在職訓練」，八個月在地方及海外實習，3至4個月在中央政府機構實習。院方視學生特性及實習職缺，分派學生至省區、中央部會、海外、大使館實習，並建立實際、客觀的實習考評制度。第二階段係為期1年的學業課程，包括共同科目、選修科目及3個月的公私企業實習。課堂教學方式包括個別教學與團體教學。綜觀國家行政學院的訓練方式，除賦予學生廣泛而實際的專業訓練，並使學生進入中央、地方、海外使領館、領地、公私企業多種政府及私人工作環境做多方面實習與考察，藉學生親身體驗，建立對政府業務的寬廣視野，其訓練之多元化及實地深入則有助於養成高瞻遠矚，不偏於單一機關成見的宏觀文官。這種訓練方式對訓練機構而言雖然耗費龐大人力、物力，且極為繁瑣，但確實是世界各國高級文官培訓體系所僅見。

法國國家行政學院課程安排以公共管理三大主要領域（公共行政與體制機構、經濟與公共財政、國際關係）為基礎，強調相關的政策、程序、管理等特殊問題，並從實用角度深入探討各種不同情形。課程也涉及與法國或國際時事演變、公共管理新理念的發展以及由國家改革過程所衍生的重大挑戰相關的各種問題。

高階文官訓練課程設計核心在於：國家改革與現代化、公部門人力資源管理、優質公共服務計劃、公務政策管理與評估、變革領導、歐洲與國際事務、法律與立法諮詢、優質治理以及預算規劃等。

上課課程於每年1月開始，其主題可分為歐洲、本國領土及公共管理三階段，每階段各8個月，最後3個月為專業選修，學生可選擇加強國際、經濟暨財政、社





會、國土及法律等方面議題。實習部分，因其目的是為使學生在結業後即可自如應對各種面臨的狀況，故實習都以分發到各部會實際參與工作，並由相關部會高階官員擔任指導員。

法國 A 職類人員考試及格者進入「國家行政學院」接受 27 個月的實習與訓練，期滿經第二次考試始按成績分發<sup>21</sup>。

## 第六節 法國國家行政學院培訓制度特色

在培訓內容上，法國國家行政學院注重緊密連結政府工作的現實問題，以及政府當前面臨的重大問題為研討專題。因此，ENA 的培訓課程乃相當重視政府實際上的工作發展，按照未來高級公務員的工作需要，設計不同的培訓單元，且每個培訓單元皆具有較強的跨學科之性質，這些課程設計皆體現法國公務員的職務要求和工作現實需求。

法國國家行政學院負責高階文官的考試，進用與訓練。訓練包括職前訓練（la formation initiale）與在職訓練（la formation continue）。

### 一、主要課程安排

ENA 根據未來公務員工作上的需求，主要課程分為歐盟事務、地方行政管理、公共管理以及學員專業測驗與考評 4 個單元<sup>22</sup>：

#### （一）歐盟事務的課程

該課程乃是提供學員有關歐盟各個組織和機構等各方面業務的相關知識，包括歐盟基本政策的制定與實施、歐盟機關與各會員國之間的關係、各會員國政府間合作、部際協商程序及與法國行政部門的聯絡等，藉以在歐盟政治快速整合化的過程，使雙方不管在法律上或各方面能夠保持一致性。因此，此課程主要目的乃是為了使每位高級官員能夠快速且妥善的處理與歐盟及其成員國的關係。

#### （二）地方行政管理課程

由於近年來地方分權制改革乃法國所推動的一項重大政治改革，所以分權制改革乃改變了中央與地方的關係，國內政府在管理上也出現了變化。因此，此組課程旨在讓學生深入了解與學習法國地方行政管理的方法和操作程序。因當國家權力下放時，地方政府承擔更多公共服務管理和實施國家政策的重要角色，因此必須熟悉地方政府管理流程與程序。

<sup>21</sup> Les noms de promotion de l'ENA, Les Cahiers de la Fonction Publique, Numéro 353, Mars 2015, pp.47-49.

<sup>22</sup> Quelle réforme de la Scolarité de l'ENA, Les Cahiers de la Fonction Publique, Numéro 353, Mars 2015, pp.41-43.



### (三)公共管理課程

公共管理必修課程目的在於提高學員的職業技術能力和對業務了解素質。此單元課程的主要目的在於使學生能充分熟悉管理的基本概念，並教導提供學生管理評估上的分析方法，使其在遇到問題時，能快速且有效的加以解決，主要的課程內容包括成本分析、財務分析、組織管理戰略、人力資源管理等。

### (四)學員於畢業前的專業測驗與考評

學員必須通過一系列的綜合案例作業，以及考察學員的綜合素質和行政能力的考核。專業測驗與考評以再確立客觀公平的排名制度。每學期都要由學院的獨立評審委員針對每一位學生的考試、考核進行打分數，所有學生都要按分數的高低排名，因每位學生畢業生乃是根據自己的分數高低排名的先後順序，依序挑選職位。因為 ENA 的體制是學生選擇未來的工作部門和崗位，而不是行政部門來選學生。學生選擇工作是主動的，而非被動的，因為這樣才能從而激發學員在擔任相關工作崗位時，能發揮其積極創造力與責任感。

## 二、國家行政學院教學特色：案例教學

ENA 的課堂教學係採案例研討方式為主，ENA 獨具特色的案例教學方式不僅在公務員培訓中發揮良好的效能，而且由於 ENA 案例教學中的案例均來自於資深的高級公務員所提供，每學期會替換三分之二的案例，讓學員能直接瞭解在未來可能會面臨的問題，藉以引發學員的興趣與思考，將有助於他們的分析和解決實際問題的能力。

此外，ENA 的案例教學具有兩項特色：一為用於教學的案例都是出自於政府部門中的真實事例，因此，不需要刻意去編寫教材，而是要求把案例發生的主要原始資料蒐集齊全。二為案例教學的主持人（及主講教師）都是法國政界的高級官員，因此每位教師所選的案例都是自己親身經歷過，或在工作上曾經發生過，所以他們對案例的整個發展背景、過程及結果都瞭若指掌，因此能夠清楚掌握實際狀況與可能遇到的實際問題。

ENA 中的案例教學有以下 3 種方式進行方式：

#### (一)案例研究式

主講教師給定一個題目（真實的案例），要求學生依據該題目彙集各種相關資料，寫一份 50 至 100 頁的研究報告，然後教師於課堂上進行講評並打分數。





## (二) 案例模擬式

主講教師選定一個主題，將該班學員分成若干小組，再由各小組扮演案例中指定的角色，其教師會分發該主題相關文字材料給學員們閱讀並準備，然後再於課堂上，模擬現場的開會或實際演練（例如聽證會、外交談判、勞資談判等），提出預期的目標，其教師則在現場進行評比。

## (三) 案例實際操作式

主講教師會在課前將某一事件的相關材料發給學員們；上課時，教師會做簡要的背景相關介紹，並假設學員的身分，要求學員經 3 至 5 個小時的準備後，當場草擬一份工作文件，教師依據此工作報告進行評比。

總之，ENA 的培訓課程不論是要學員到省里或駐外大使關等機關實習上，或者是在課堂上進行相關案列的演練上，都期望能藉由這些培訓課程培訓未來的高級公務員能擁有較高的實際處理事務能力，政策創造力以及責任感。

ENA 的經營策略在於配合考選政策而提供培訓，因應教學需要，亦需保有若干自有師資，因此在 ENA 的內部擁有相當知名的講座；同時，ENA 也強調其課程必須與實務密切的配合，所以法國的公務人員訓練強調案例研究，邀請政府現職高級文官擔任教師提供案例，內容必須與實務非常貼近，成為理論與實務兼具的教學特色。

## 三、國家行政學院學制與訓練班別特色：

目前 ENA 的學制分成為 3 類：

### (一) 基本班次

每年 ENA 僅招收法國本國從通過公開的競爭考試中的大學生、公職部門和私營企業等約 100 名左右的學員，其學制為 27 個月。在這 27 個月的學制中，分為第一年的實習期和第二年的學習期。在第一年的實習期，學員會被派至各省和駐外大使館工作，以增加他們的實務經驗；第二學習期乃在學校學習歐盟事務、中央和地方關係、公共管理、法律、經濟等 7 門課程，全部課程除外語和計算機之外，皆採案例教學方式進行。

### (二) 各種國際班次

包括國際長期班、國際短期班和公共管理國際班，以上三班的國際學生若獲得優等成績，並通過論文答辯，即可獲得「公共管理碩士」文憑，但此文憑僅授予外國學生，不授予法國本國學生。



### (三)各類任職培訓班

如公務人員任職班、外國公務員培訓班、公共管理國際專題班等，此類班次形式多樣化，按需求開班授課，授課時間不長，最長為兩個月<sup>23</sup>。

法國國家行政學院負責高階文官的考試，進用與訓練。訓練包括職前訓練（la formation initiale）與在職訓練（la formation continue）。在職訓練包括以下四方向的訓練：

- 一、十一項核心能力的訓練。
- 二、定期三階段訓練的設計。
- 三、歐盟事務的高階研究。
- 四、歐盟事務的E化學習。

最後，附上前述機關網站之網路連結

法國公職與行政現代化部：<http://www.mmsp.gov.ma/fr/index.aspx>

行政暨公職總署：<http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-1096>

法國國家行政學院：<http://www.ena.fr/index.php?/fr>

## 第七節 小結

### 一、基本理念與制度特色

(一)任用及升遷訓練由政府主辦：無論是中央或地方公務人員任用以及升遷訓練皆是由政府主辦。

(二)中央與地方各自舉辦：中央公務員與地方公務員各自舉辦。

(三)用人機關可舉辦自己的任用考試：傳統文官甄選方試，並非由某一機關固定辦理考試，各用人機關均可自行舉辦公開之人才招募考試，亦即各部會可自行舉辦自己的任用考試。

(四)高階文官之考試、進用及訓練有獨立機關負責：法國高階文官的考試、進用與訓練是由法國國家行政學院（ENA）負責，而地方公務員部分的訓練機構則是「大區行政訓練所」。

<sup>23</sup> l'ENA, une école a part mais une école ouverte a de nombreux partenaires, Les Cahiers de la Fonction Publique, Numéro 353, Mars 2015, pp.33-34.



## 二、訓練體系與組織

- (一)高階文官訓練：國家行政學院。
- (二)地方公務人員：五個訓練地方公務人員的大區行政訓練所。
- (三)上層監督機制：法國行政暨公職總署（DGAFP）負責監督高階文官訓練的國家行政學院以及五個訓練地方公務人員的大區行政訓練所。

## 三、訓練執行特色

- (一)以實務為核心。
- (二)跨學科訓練。
- (三)理論與實務結合：分為單位實習與在校上課兩階段訓練。
- (四)以個案教學為主。

## 四、配套作為

封閉多軌模式：進入低階軌或中階軌的初任者，在其公務生涯的中間階段，仍可跨過某種門檻進入精英軌道。

## 五、制度設計獨具特色

- (一)高階文官由獨立機關負責且具高度菁英取向：法國是透過特設專門機構的方式以甄選並培養其高階文官：此與單純由行政體系內部陞遷，或以特別考試招攬行政體系內部或外部之優秀人員的方式皆有所不同。所有出任領導職務的國家高階文官，都是先經過國家行政學院的甄選與培訓，次再經歷多年的公職實務經驗後，最後才能晉升至文官體系中位階最高的領導職務。
- (二)公務人才多元徵選來源：可從企業界徵拔人才進入高階文官。



## 第四章 德國公務人員進用及升遷訓練制度

### 第一節 德國公務人員訓練體系

#### 一、主管機關

德國聯邦公務人員任用與升遷訓練主管機關為聯邦內政部(Bundesministerium des Innern)<sup>24</sup>。雖然，為統一各公務員法規歧異，依照德國聯邦公務員法第 119 條規定設立「聯邦人事委員會(Bundesperssonalausschuss)」，在法律規定範圍內獨立行使職權，但其屬於聯邦政府之人事幕僚及諮詢單位，仍受內政部部長之監督。在聯邦公務人員進用部分，聯邦政府公務人力之進用係由各用人機關自行依職務需要，甄選適格人員。終身職公務員與聘僱人員所需之基本資格條件與進用程序略有不同。但是，無論終身職公務員亦或契約聘僱人員，均應依據基本法第 33 條第 2 項之規定，公務人員申請者必須具備擬任職務必需之資格條件；聘僱人員則須具備特定功能的資格條件。

#### 二、訓練機構

關於聯邦公務人員訓練部分，一般公務人員是由內政部「聯邦公共行政學院(Bundesakademie für öffentliche Verwaltung)<sup>25</sup>辦理，其他特殊專長者，則設有不同的訓練機構分別辦理，例如，聯邦財政學院、聯邦軍事行政與軍事科技專科學院、聯邦軍事領導學院及外交部的教育訓練機構等。聯邦公共行政學院為負責聯邦公務員高階在職訓練之專責機構，成立於 1969 年，隸屬於內政部的管轄之下，實際上是各部會行政人才的養成中心，對於聯邦公務人員之訓練培育影響重大。學院總部位於德國的布呂爾(Brühl)，位於科隆附近，另外在柏林(Berlin)設有分部，並且在波帕(Boppard)建有研究大樓。學院也委託位於漢諾威(Hanover)、慕尼黑(München)及威斯巴登(Wiesbaden)的聯邦機關代為處理地區分權的事務。

為履行法定的訓練任務，學院與公部門、私部門及研究社群保持密切合作；大部分課程由 3 個位於總部及 3 個位於分部的訓練部門提供，其訓練體系如下頁圖 4-1-1 所示：

<sup>24</sup>網址：[http://www.bmi.bund.de/DE/Home/startseite\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Home/startseite_node.html)。

<sup>25</sup>網址：[http://www.bakoev.bund.de/EN/00\\_home/homepage\\_node.html](http://www.bakoev.bund.de/EN/00_home/homepage_node.html)。



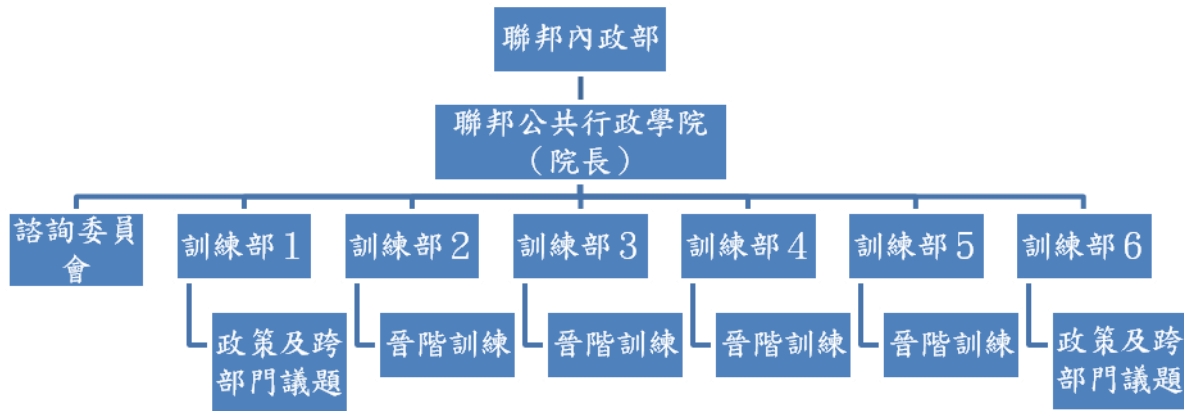


圖 4-1-1：德國聯邦公務人員訓練體系圖

聯邦公共行政學院內部設置六個訓練部，當中，第一訓練部職司基本及綜合性業務，第二至第五訓練部負責進修訓練、課程規劃及課程引導與延伸，第六訓練部則擔任個人教練式訓練之諮詢與引導。至 2014 年 12 月為止，學院共有 54 位工作人員<sup>26</sup>。主要的機關資訊如下<sup>27</sup>：

名稱	職務或業務	電話、傳真及電子郵件	地點
院長	對外代表學院，綜理院務	(022899)629-5800 praesident@bakoev.bund.de	布呂爾 (Brühl)
副院長	協助院長綜理院務	(022899)629-5899 Fax: (022899)629-992 poststelle@bakoev.bund.de	布呂爾 (Brühl)
第一訓練部	基本業務及協調	Fax: (022899)629-5669 lg1@bakoev.bund.de	布呂爾 (Brühl)
第二訓練部	一般專業進修、	Fax: (022899)629-5225	布呂爾 (Brühl)

<sup>26</sup> 參閱聯邦公共行政學院 2014 年活動報告 ( Tätigkeitsbericht 2014 der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern )，頁 56，網址：

[http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Downloads/LG\\_1/Taetigkeitsbericht\\_2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Downloads/LG_1/Taetigkeitsbericht_2014.pdf?__blob=publicationFile)。

<sup>27</sup> 參閱聯邦公共行政學院 2015 年計畫概況 ( Das Programm 2015 im Überblick, Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern )，頁 33-35。





	升等進修	lg2@bakoev. bund. de	
第三訓練部	歐洲聯盟及國際事務進修	Fax: (022899) 629-5333 lg3@bakoev. bund. de	布呂爾 (Brühl)
第四訓練部	領導進修、行為進修及人力發展	Fax: (022899)629-5444 lg4@bakoev. bund. de	布呂爾 (Brühl)
第五訓練部	IT 進修、新媒體學習途徑	Fax:(022899)629-5555 lg5@bakoev. bund. de	布呂爾 (Brühl)
第六訓練部	柏林服務中心、教練式學習中心	Fax:(03018)714-4100 lg6@bakoev. bund. de	柏林 (Berlin)

### 三、師資結構

為了履行任用訓練與升遷訓練以及提供諮詢之任務，聯邦公共行政學院與行政、經濟及學術機關（構）保持密切合作關係。但是，在師資方面，學院本身並無專屬師資，而是邀請院外講師負責訓練課程；每個領域都有專業師資。以 2014 年為例，總共有 359 位講師，此外，教練式訓練中心人才庫中還有超過 160 位教練，其中，大約半數也是學院講師。

年份 \ 師資來源	行政部門及法院	大學	自由業及私企業職員
2011	141	18	184
2012	141	26	183
2013	132	14	164

由師資結構來看，主要是聘請行政機關公務員，或是自由業或企業的職員，尤其，訓練議題與行政運作關係越密切時，例如，預算、人力資源管理、法律、公共行政及歐洲專門知識等，則越實務導向；但是，另一方面，與各個行政領域關係較少之訓練議題，諸如，媒體與公共關係、溝通與合作、自我發展、資訊科技與領導課程，則由非機關成員之講師擔任。

## 第二節 聯邦公共行政學院之訓練課程規劃與對象

聯邦公共行政學院為聯邦最重要的訓練機構，負有維持及持續改善聯邦行政效能及支援政策之任務。為履行其法定任務，學院提供相關訓練活動，依照「議題 (Themenbereiche)」及「目標群組 (Zielgruppen)」區分設計，其內容如下：





一、議題範圍<sup>28</sup>

表 4-2-1 聯邦公共行政學院訓練議題範圍

編號	議題領域	課程名稱
1	升遷訓練 <b>Aufstieg in den höheren Dienst</b>	選擇程序課程； 升遷進修課程（基礎課程、進階課程及特別課程）；知識導向之課程。
2	特殊專業領域課程（例如：反貪腐、資料保護等） <b>Besondere Fachgebiete (u.a. Korruptionsprävention, Datenschutz)</b>	企業經營課程、資料保護/資料安全、聯邦資料保護官課程、資訊自由法、內部稽查、貪污預防與懲治、緊急事務官-經驗交流、使用 UMRA 軟體之緊急事務管理、經濟學、個人資料-法律基礎理論、經濟學議題、捐贈、法律文件翻譯、公共行政中之營業稅、經濟調查-基礎理論。
3	教練式領導課程 <b>Coaching</b>	教練式領導課程、個人教練式領導課程、發展過程分析及計畫與個人教練式領導課程、專業教練式領導課程、職能之專業挑戰-專業教練式領導課程、成功接受挑戰-個人教練式領導課程、成功接受挑戰-團體教練式領導課程、實踐優異演講情境-演講教練式領導課程、跨文化能力課程-教練式領導課程、建設性地回應與解決衝突-調解課程、調解課程、英語簡報訓練-教練式領導課程、團體教練式領導課程。
4	歐洲聯盟 <b>Europäische Union</b>	補助制度、布魯塞爾、教練式領導課程、資料保護、歐盟補助制度、歐盟教練式領導課程、歐盟資金、歐盟管轄權、歐盟合作、歐盟會員國、歐盟法、歐盟組織、歐洲管轄權、法國、自由貿易協定、資金課程、合作課程、各國特別專題研究、盧森堡、國家鑑定人課程、荷蘭、波蘭、歐盟理事會、

<sup>28</sup>議題範圍請參閱：[http://www.bakoev.bund.de/DE/03\\_Unser\\_Fortbildungsangebot/01\\_Unser\\_Seminarangebot/01\\_Themen/themen\\_node.html](http://www.bakoev.bund.de/DE/03_Unser_Fortbildungsangebot/01_Unser_Seminarangebot/01_Themen/themen_node.html)，查詢日期 2015 年 7 月 8 日。

		特別基金、學習旅遊、捷克、雙聯計畫課程、行為權限、(歐盟)違約程序、談判技巧。
5	專業進修課程 Fachfortbildung	當今進修問題、進修經驗交流、進修計畫、進修問題、進修組織、進修規劃。
6	領導進修課程 Führungsfortbildung	促進領導人力之工作籌劃與時間管理、判斷作為領導任務、變革管理：積極形成改變過程、人口統計變遷：健康導向之領導、最高及高階領導人經驗交流、領導人論壇經驗交流、無官階權威功能之領導、空間距離之領導、領導作為展望：基礎與導向、領導課程 I：積極領導、領導課程 II：成功地領導自己與他人、領導課程 III：趨近實務地深化領導認知、領導密集課程、無領導人力之領導、領導：人口統計變遷中健康導向之領導、領導任務：判斷、領導任務：克服心理疾病、領導任務：衝突管理、領導任務（資訊相關事務）、領導人力課程：最高與高階領導人經驗交流、領導人力課程：批判領導、領導人力課程：自我管理、領導人力課程：工作與生活平衡、領導人力之領導、領導原則：公共行政中之領導風格、更新領導認知、人口統計變遷中健康導向之領導、衝突管理作為領導任務、主管之合作對話領導、領導人之批判領導、橫向領導、領導風格作為公共行政之領導原則、主管之夥伴對話領導、領導人論壇：經驗交流、心理疾病：解決問題為領導任務、領導人力之自我管理、變革過程之調控、團隊領導、變革過程：調控、主管課程：作為上級之合作對談（夥伴對談）課程、主管功能：無官階權威之領導、領導人力之工作與生活平衡、領導人力之時



		間管理與工作籌劃。
7	預算制度（例如：預算法、補助分配法及政府採購制度等） Haushalt (u.a. Haushalts-, Zuwendungsrecht und öffentliches Auftragswesen)	公共採購、採購實務、聯邦預算、預算制度、預算、出納與審計 (HKR)、預算法、HKR 程序、創新課程（公共採購）、保固課程（公共採購）、公共採購制度、採購程序、支付程序監督、資金補助。
8	資訊科技 Informationstechnik	應用者服務與學習、無障礙課程、資訊服務採購、文件管理系統、電子學習、資訊服務採購補充定型化契約課程、Gstool 資訊安全系統、行政部門之資訊與通訊科技、應用發展與服務之資訊與通訊科技、電腦網路科技部門之資訊與通訊科技、資訊安全及聯邦資訊科技安全官課程、資訊基礎圖書館、聯邦資訊科技調控、法學資料網路、簡報技巧、資訊科技計畫之專案管理、資訊科技與流程安排、資訊科技服務之採購、聯邦 V-ModellXT 系統課程、資訊科技計畫之經濟效益。
9	跨文化能力 Interkulturelle Kompetenz	中國、跨文化能力、伊斯蘭國家、文化多樣性、文化差異、波蘭、俄羅斯、捷克。
10	國際事務 Internationale Angelegenheiten	國際組織、國際應用、國際教練式領導、各國特別專題研究、學習旅遊、聯合國組織、聯合國、談判技巧、國際條約法。
11	溝通與合作 Kommunikation und Kooperation	論證技巧、討論引導、公共行政之服務導向、職場越界行為（聚眾滋擾、性騷擾）、電話溝通：成功策略、電話溝通：困難對話、與長官溝通、溝通與合作、溝通與接待人員編組、衝突解決、電話之衝突對話、合作與溝通、簡短演講與討論、認識與解決群眾滋擾、接待人員之編組與溝通、討論與簡短演講、辯論法：論證與說服、認識與解決性騷擾、解決各種職場病態問題、電信溝通：成功策略、電信溝



		通：困難對話、談判領導、主管課程：與長官溝通、接待人員：溝通與組織。
12	方法論與教學法 Methodik und Didaktik	應用者服務與學習、受訓者資格測驗課程、職場中之受訓者、職場中之實習生、實習生之考核、方法論與教學法、資訊科技訓練之方法論與教學法。
13	組織理論（例如：組織、知識管理及流程管理等） Organisation (u.a. Organisation, Wissensmanagement und Prozessmanagement)	職場考核、公務員職位（考核）、企業經營課程、歐盟標準之 CAF 流程、職位考核（公務員）、組織觀點之電子化政府、公勤務人員團體協約薪資規定、組織規劃之成效監督、專業報告-透過核心部門支持、資訊處理、組織理論、內部服務-經驗交流、人力需求調查、人力測量與人力數量計畫、專案管理、流程管理、品質管理（CAF 流程）、橫向任務組織,預算與人事、職場薪資考核、知識管理。
14	人力發展 Personalentwicklung	選擇程序：人事選擇程序,觀察訓練；選擇程序：人事選擇程序,理念與執行、人力發展經驗交流、人力報告經驗交流、核心部門經驗交流、人力發展措施評估、健康管理作為人力發展要素、輔導計畫：理念與執行、夥伴諮商：計畫、執行與評估、人事選擇程序：觀察訓練、人事選擇程序：理念與執行、人力發展：健康管理作為基礎、人力發展：經驗交流、人力發展：基礎理論、人力發展：培訓計畫、人力發展措施：評估、人力報告：經驗交流、人力發展之培訓計畫、核心部門：經驗交流。
15	人事管理（例如：人事法律、平等地位事務官、人市委員會成員及重大身心障礙者之受託人的進修課程等） Personalmanagement (u.a. Personalrecht, Fortbildungsangebot für	勞動安全及健康維護、勞動法、公務員法、身心障礙者及其利益受託人、職業與學習、公勤務法、聯邦公務員懲戒法、從法律觀點談罹病人員、平等地位事務官、平等地位法、聯邦公務員法第 27 條規定之人事獎勵措施、人事管理、領導人力之人事法律、



	Gleichstellungsbeauftragte, Mitglieder von Personalvertretungen und Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten)	人事代表法、旅遊經費法、身心障礙者保護法、團體協約法、公勤務人員團體協約、遷徙費及分居金法、休假法、年金法、身心障礙者利益受託人。
16	新聞及公共關係課程 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	設計傳單、撰寫電腦網路內容、採訪訓練、危機溝通/衝突風暴、通俗易懂語言、調解、出席媒體場合專業訓練、媒體法、媒體訓練、公共關係、媒體呈現最佳化課程、海報設計、公開辯論訓練、新聞及公共關係課程、撰寫新聞稿、出席媒體專業化、撰寫演講稿、新聞寫作、寫作策略、衝突風暴/危機溝通、社會媒體、職位管理、文件設計、如何明確撰寫文件、著作權法、活動管理。
17	法律及行政學(例如:立法學、行政法及行政行為等) Recht und Verwaltung (u.a. Gesetzgebung, Verwaltungsrecht und Verwaltungshandeln)	答覆技巧、民法典、民法、人民易懂之行政用語及答覆技巧、電子規範、法律準備實務之費用、實務執行之專業監督、聯邦規費法-結構改革、立法課程、部會行政-組織與職務指示、法規命令、行政行為-法律框架、實務上之行政法學方法論、人民易懂之行政用語。
18	自我發展課程(例如:壓力管理、職業定位及創新問題解決等) Selbstentwicklung (u.a. Stressmanagement, berufliche Positionierung, kreative Problemlösung)	工作規劃、時間管理與壓力解決;健康維護及壓力解決、創意技巧、日常職務中之問題解決策略、日常職務中之問題解決、自我發展及職務範圍內之自我定位、自我定位及職務範圍內之自我發展、自我安全及職場上之獨立自主性、獨立自主性與職場上之自我安全、壓力解決及健康維護;壓力解決、工作規劃及時間管理;時間管理、工作規劃及壓力解決。
19	行為進修課程 Verhaltensfortbildung	電子學習-學習計畫與工作輔助、資訊安全及資訊科技官(各邦、地方自治團體)、聯邦機關之資訊安全官-年度會議、聯邦機關之資訊安全官-學術工





	作坊。
--	-----

本表由研究團隊整理設計。

## 二、目標群組<sup>29</sup>

表 4-2-2 聯邦公共行政學院訓練目標群組

編號	目標群組
1	職前受訓人員 <b>Ausbilderinnen und Ausbilder</b>
2	機關之資料保護官 <b>Behördliche Datenschutzbeauftragte</b>
3	講師 <b>Dozentinnen und Dozenten</b>
4	進修業務人員 <b>Fortbildungsbeschäftigte</b>
5	領導人力 <b>Führungskräfte</b>
6	會計人員 <b>Haushälter</b>
7	資訊採購人員 <b>IT-Beschaffer</b>
8	資訊安全官 <b>IT-Sicherheitsbeauftragte</b>
9	組織管理人員 <b>Organisatoren</b>
10	人事人員 <b>Personalisten</b>
11	計畫參與者 <b>Projektbeteiligte</b>
12	兼職人員 <b>Teilzeitbeschäftigte</b>

### 第三節 聯邦公務員之「任用」與「升遷」訓練

#### 一、任用訓練

##### (一)任用資格訓練之依據

德國聯邦基本法第 33 條第 2 項規定，德國人民依其特長、才能及專業能力皆平等享有擔任各種公職之權利；同第 4 項後段又規定，公務員關係為一種「公法上之勤務及忠誠關係 (öffentlich-rechtlichen Dienst und Treueverhältnis)」。德國聯邦公務員法 (Bundesbeamtengesetz) 第 4 條亦如此明文規定。此外，依照聯邦公務員法第 8 條規定，必須基於平等原則辦理任用程序，換言之，不論其性別、血統、種族、信仰、宗教、政治或社會關係，均以能力為錄取與否之標準。

公務員之種類，依照聯邦公務員法第 6 條及公務員身分法 (Beamtensstatusgesetz) 第 4 條規定，包括「終身職公務員 (Beamter auf Lebenszeit)」、「任期公務員 (Beamter auf Zeit)」、「試用公務員 (Beamter

<sup>29</sup>關於訓練的目標群組請參閱：

[http://www.bakoev.bund.de/DE/03\\_Unser\\_Fortbildungsangebot/01\\_Unser\\_Seminarangebot/02\\_Zielgruppen/zielgruppen\\_node.html](http://www.bakoev.bund.de/DE/03_Unser_Fortbildungsangebot/01_Unser_Seminarangebot/02_Zielgruppen/zielgruppen_node.html)，查詢日期 2015/07/08。





auf Probe)」、「候選公務員 (Beamter auf Widerruf)」及「榮譽公務員 (Ehrenbeamter)」等五類。在進行實習訓練時身分為候選公務員，當受訓考試及格後即為試用公務員，試用期間 2 年，試用及格且年滿 27 歲後即取得終身職公務員資格。但是，終身職公務員並無統一分發任用制度，必須由個人向招募機關提出申請，經過甄選錄取後任用。

要擔任終身職公務員除身分上須具備聯邦基本法第 116 條第 1 項之德國人、歐盟其他成員國國籍、歐洲經濟區條約其他締約國或與德國、歐盟締約相互承認其職業資格之第三國人民身分，以及憲法忠誠、教育及職業資格之外，必須經過實習期滿經考試及格，方取得公務人員任用資格。具有資格者，在政府各機關對外公開甄選時，得依法定程序提出申請，經甄選錄取時即取得進入政府服務。依其擔任職務之高低等級進行試用，適用期滿合格者，正式任用為終身職公務員。實習期間因為職等不同而有差別。終身職公務員分為「簡易職 (Einfachen Dienst)」、「中等職 (Mittleren Dienst)」、「中高等職 (Gehobenen Dienst)」及「高等職 (Höheren Dienst)」4 類；德國公民申請實習之前，依照各職級需要必須具備一定學經歷，實習期間依職級而異<sup>30</sup>：

1. 簡易職：6 個月。
2. 中等職：2 年至 2 年 6 個月。
3. 中高等職：3 年。
4. 高等職：2 年至 2 年 6 個月。

由此可知，在德國要擔任終身職公務員必須經過長期的實習及試用，以確保其公務員之素質。因此，聯邦公共行政學院之目標群組當中，準備進入政府機關服務之實習受訓人員 (Ausbilderinnen und Ausbilder) 即為重要的受訓對象。依照「實習訓練及格辦法

(Ausbilder-Eignungsverordnung；簡稱 AEVO)」<sup>31</sup>實習者必須在訓練結束時通過資格考試及格方能取得「試用公務員」資格，並自行向各招募機關提出申請。AEVO 是由「聯邦教育及研究部 (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF)」依據「聯邦教育法

(Berufsbildungsgesetz)」所發布之法規命令，將原來散佈於各法規當中有關公勤務人員、國內經濟人員、農業人員及製造業等實習人員之資格、受訓條件及評量考試等規定進行整合。因此，欲取得公勤務人員，包括終身職公務員即必須依此規定接受相關課程訓練及考試。

## (二)任用資格訓練課程

根據學院的年度訓練計畫規定，準備任用之受訓人員之訓練課程包括

<sup>30</sup>參閱考選部及相關機關赴德國內政部聯邦公共行政學院研習考察報告，2006 年 9 月 30 日，頁 27。

<sup>31</sup>參閱 [http://www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv\\_2009/index.html](http://www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv_2009/index.html)，查詢日期 2015 年 9 月 18 日。



四大類型：「實習受訓人員課程 (Ausbilder-Lehrgang)」、「職場實習基礎專題 (Grundseminar Auszubildende am Arbeitsplatz)」、「進階專題：職場實習指導 (Aufbauseminar: Unterweisung von Auszubildenden am Arbeitsplatz)」及「人際互動與實習考核進階專題 (Aufbauseminar Umgang mit und Beurteilung von Auszubildenden)」，其細部種類相當豐富，受訓人員得依據學院提供課程名稱與訓練地點，選擇所需之訓練內容。依照學院的「2015 年年度計畫 (Jahresprogramm 2015)」<sup>32</sup>及 2016 年的規畫，其詳細內容舉例如下：

### 1. 實習人員課程

關於實習人員課程，以 2015 年年度計畫中之課程為例<sup>33</sup>：

表 4-3-1 德國實習人員課程

課程編號	MD 100.01/15
課程名稱	2015 年實習受訓人員課程－依照「實習訓練及格辦法」準備取得職業或工作教育資格者
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院
組織單位	第一訓練部課程
目標群組	主要是以二元訓練體系中主管實習之指導者，其職務代理人或短期內將負擔此項功能之職員。
訓練目標	此課程提供依照「實習訓練及格辦法」取得職業或工作教育資格。訓練考試及格後發給職業或工作教育證照
訓練內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練之法學、心理學及方法論之基本理論。</li> <li>• 訓練規劃。</li> <li>• 實習者招募之參與。</li> <li>• 職場實習訓練。</li> <li>• 如何提升學習過程。</li> <li>• 團體訓練。</li> <li>• 訓練結業。</li> <li>• 指導單位之擬定。</li> </ul>
訓練方式	討論、個案學習、分組作業、學習對話及角色扮演。
訓練時間	MD 100.01a/15，9.3.2015-20.3.2015，10 天；MD 100.01b/15，15.6.2015-26.6.2015，10 天。受訓者必須兩

<sup>32</sup>請參閱 2015 年年度計畫 (Jahresprogramm 2015)：

[http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG\\_1/Jahresprogramm\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_1/Jahresprogramm_2015.pdf?__blob=publicationFile)

<sup>33</sup>請參閱 2015 年年度計畫 (Jahresprogramm 2015)，頁 433。



	階段皆參加。
訓練地點	波帕 (Boppard)
課程種類	學習課程

## 2. 實習基礎專題

關於職場實習基礎專題課程，以 2015 年 9 月最近開放登記的課程為例：

課程編號	課程名稱	授課期間	登記期限	授課地點
MD 120.07/15	基礎專題： 職場實習	19.10.2015-23.10.2015	07.09.2015	柏林 Berlin

表 4-3-2 德國實習基礎專題課程大綱

課程名稱	基礎專題：職場實習
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院
組織單位	第一訓練部課程
目標群組	實習受訓人員，讓其對於實習指導有基本認知。
職務群組	中高等職、中等職
訓練目標	受訓者瞭解訓練專業的基本前提要件
訓練內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職場訓練之訓練秩序與調整。</li> <li>• 依照發展與符合情境之行為導向的職業訓練之意義。</li> <li>• 新學習概念與訓練方法。</li> <li>• 如何與處於學習困境中之青少年及青年互動。</li> <li>• 訓練與測驗。</li> <li>• 青少年心理學及評量受訓者之心理學基礎。</li> <li>• 評量標準及評量進行。</li> <li>• 職場指導之教育及方法準備。</li> <li>• 指導之執行。</li> </ul>
訓練方式	討論、分組作業、學習對話及角色扮演。
訓練時間	19.10.2015-23.10.2015，共 5 天。
訓練地點	柏林 (Berlin)
課程種類	專題討論

## 3. 進階專題：職場實習指導

關於職場實習進階專題課程，以 2015 年 9 月最近開放登記的課程為例：

課程編號	課程名稱	授課期間	登記期限	授課地點
MD	進階專題：	9.11.2015-11.11.2015	28.09.2015	柏林 Berlin



130.02/15	職場實習者之指導			
-----------	----------	--	--	--

表 4-3-3 德國進階專題課程

課程名稱	進階專題：職場實習者之指導
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院
組織單位	第一訓練部課程
目標群組	曾參與 MD120 課程或曾有重要實務經驗的職場實習人員。
職務群組	中高等職、中等職
訓練目標	受訓者得以將職場實習指導更有學習效果或強化動機地予以貫徹。
訓練內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職場指導之學習心理學的特殊性。</li> <li>• 如何與職場實習者及實習指導者進行目標協調。</li> <li>• 程序導向式指導的基礎課程</li> <li>• 職場上行為導向式指導的教育及方法準備與執行。</li> <li>• 如何與實習受訓者互動。</li> </ul>
訓練方式	討論、分組作業、學習對話及角色扮演。
訓練時間	9.11.2015-11.11.2015，共 3 天。
訓練地點	柏林 (Berlin)
課程種類	專題討論

## 4. 人際互動與實習考核進階專題

課程編號	課程名稱	授課期間	登記期限	授課地點
MD 140.02/15	進階專題： 與實習者之 互動及判斷	5.10.2015-7.10.2015	03.09.2015	波帕 (Boppard)

表 4-3-4 德國人際互動與實習考核進階專題課程

課程名稱	進階專題：與實習者之互動及判斷
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院
組織單位	第一訓練部課程
目標群組	對於實習指導已有基本認知的實習受訓人員
職務群組	中高等職、中等職
訓練目標	受訓者應認知及瞭解對於青少年及青年以年齡為條件



	之行為指示；評量實習受訓者之判斷標準；進行評量對話。
訓練內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何在困境中與實習受訓者互動</li> <li>• 青少年心理學及評量之心理學基礎</li> <li>• 實習內容及評量標準</li> <li>• 評量對話之標準與循環</li> </ul>
訓練方式	討論、分組作業、學習對話及角色扮演。
訓練時間	5.10.2015-7.10.2015，共3天。
訓練地點	波帕（Boppard）
課程種類	專題討論

### （三）實習及格考試

依照前述實習訓練及格辦法第4條規定，訓練必須考試及格方能取得資格。此項考試分為筆試與實務操作，兩部分都必須達到「及格（ausreichend）」。其中若有部分未及格時得兩次補考，已經及格部分得予以保留。筆試部分測試以所有實習範圍為基礎之實例題。筆試時間為3小時。實務操作部分則以實習情境之口頭報告及最多30分鐘的專業口試。考生得依職業類型選擇實習情境，口頭報告以15分鐘為限。實習情境之選擇及構成是以專業對話表達，除口頭表達之外亦得以動手操作方式進行。各主管機關為舉行此項考試應依同辦法第37條第2項及第3項、第39條第1項及第2項準用職業教育法第40條至第42條、第46條及47條規定，組成考試委員會。

## 二、升遷訓練

聯邦公務員之升遷訓練係根據「聯邦公務員升遷辦法（Bundeslaufbahnverordnung）」2009年新法第54條第2項、2002年舊法第33條、第33a條及第33b條規定，由聯邦行政學院執行。訓練過程可以區分為：甄選程序及升遷進修課程，進修課程又包含基礎課程（Basislehrgänge）、進階課程（Aufbaulehrgänge）及特別課程（Speziallehrgänge）<sup>34</sup>。

### （一）甄選程序

依照聯邦內政部之「升遷許可甄選程序基準（Richtlinie für das Auswahlverfahren für die Zulassung zum Aufstieg in den höheren Dienst）」<sup>35</sup>規定，甄選程序首先進行公務員資格審查，由最高職務機關

<sup>34</sup> 參閱聯邦公共行政學院進修課程網頁：

[http://www.bakoeb.bund.de/DE/01\\_Unser\\_Angebot/01\\_Themen/35\\_Aufstieg/aufstieg.html?nn=33564#doc33588bodyText3](http://www.bakoeb.bund.de/DE/01_Unser_Angebot/01_Themen/35_Aufstieg/aufstieg.html?nn=33564#doc33588bodyText3)，查詢日期2015年9月26日。

<sup>35</sup> 參閱Bekanntmachung der Richtlinie für das Auswahlverfahren für die Zulassung zum Aufstieg in den höheren Dienst，Bek. d. BMI v. 2.4.2003，聯邦各部會聯合公報 GMBI 2003, S. 425。





根據甄選委員會之建議作程甄選決定。公務員如果獲得許可升遷時，須接受升遷訓練，包括實習執行更高職位之職務及參與聯邦公共行政學院之學術課程，其內容、期間及課程規劃安排由聯邦內政部發布。訓練期間，學術之教育訓練須 2 年期間，實務操作訓練須 2 年 6 個月，升遷訓練結果提交給聯邦人事委員會。

此外，根據 2009 年修正發布之聯邦公務員升遷辦法第 54 條第 2 項連結 2002 年同辦法第 33 條第 3 項規定，甄選程序是由聯邦公共行政學院與決定機關合作執行。甄選程序每次進行 3 天，通常是在學院的波帕（Boppard）訓練大樓進行，程序可分為口試與筆試兩部分：

#### 1. 口試部分

- (1) 自我介紹。
- (2) 與心理學專家辯論。
- (3) 團體討論（領導與參與）。

#### 2. 筆試部分

- (1) 處理 3 或 4 件以往案例。
- (2) 提出績效提案或處理更大職務。

甄選成績評量結果由學院提交甄選委員會，此委員會成員獨立執行職權，不受指示。

## (二) 升遷進修課程

### 1. 基礎課程

基礎課程是為了提供受訓者對於以下課程具備基本知識與方法的理解，包括：

- (1) 國家法、行政法及歐洲聯盟法。
- (2) 行政法總論、歐盟行政法。
- (3) 經濟行政行為。
- (4) 領導職權、公勤務法。

接受此項訓練為實習進階者及準備實務升遷者之義務；訓練期間 10 週，最後各科進行筆試並取得測驗成績後結束。

關於聯邦公共行政學院提供之基礎課程，以 2016 年 AF 200.01a/16 課程為例：

表 4-3-5 德國聯邦公共行政學院基礎課程

課程編號	AF 200.01a/16
課程名稱	基礎課程：學術導向升遷課程
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院





組織單位	第二訓練部課程
目標群組	通過甄選準備升遷中高等職務之公務員。
職務群組	中高等職
訓練目標	受訓者得以透過學術導向課程瞭解升遷後更高職務之內容。其學習目標、學習內容、學習期間及必修與選修課程依聯邦內政部所發布之課程架構決定之。無論是教育訓練升遷者或實務訓練身遷者本課程皆為必修課程。本課程提供經選擇後之行政相關專業或法律領域之認知及基本方法論，特別是瞭解如何解決常見法律問題及學習解決問題之方法。
訓練內容	行政相關專業領域如下： <ul style="list-style-type: none"> <li>• a 段：國家法及憲法與歐洲聯盟法。</li> <li>• b 段：行政法總論。</li> <li>• c 段：經濟行政行為。</li> <li>• d 段：人力資源管理及公勤務法。</li> <li>• e 段：各領域參與者也必須完成報告作業，經審查後給予成績。</li> </ul> <p>所有課程皆應儘可能納入性別正義及性別平等法之觀點。</p>
訓練方式	分組作業、學習對話及自習。
訓練時間	共 10 週。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• a 段：15.2.2016-26.2.2016</li> <li>• b 段：29.2.2016-11.3.2016</li> <li>• c 段：14.3.2016-24.3.2016</li> <li>• d 段：29.3.2016-8.4.2016</li> <li>• e 段：11.4.2016-22.4.2016</li> </ul>
訓練地點	布呂爾 (Brühl)
課程種類	學習課程

## 2. 進階課程

進階課程是為了深化接受過基礎課程訓練者之基本知識、處理個案及現況問題，其進行模式是每次 2 週。實習進階者負有接受本項進階課程之義務，對於準備實務升遷者則屬於推薦選修課程而非強制必修課程。其課程內容是：

- (1) 進階課程學群 I：國家法、行政法及歐洲聯盟法。
- (2) 進階課程學群 II：行政法總論、歐盟行政法。
- (3) 進階課程學群 III：經濟行政行為。



(4) 進階課程學群 IV：領導職權、公勤務法。

關於聯邦公共行政學院提供之進階課程，以 2016 年 AF 310.01/16 課程為例：

表 4-3-6 德國聯邦公共行政學院進階課程

課程編號	AF 310.01/16
課程名稱	進階課程：國家法及憲法；歐洲聯盟法
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院
組織單位	第二訓練部課程
目標群組	參加過基礎課程之通過甄選準備升遷中高等職務之公務員。
職務群組	中高等職
訓練目標	深化及擴大已參加過基礎課程之受訓者對於國家法、憲法及歐洲聯盟法之認知。
訓練內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 憲法重點進階研究與複習－國家實務與法律問題。</li> <li>• 憲法如何適用於實務案例</li> <li>• 案例式歐洲聯盟法進階研究及法院判決實務現況。</li> <li>• 解決問題的簡短演說－口試情境模擬</li> </ul>
訓練方式	實例演習、分組作業及學習對話。
訓練時間	7.9.2016-16.9.2016 共兩週。
訓練地點	波帕 (Boppard)
課程種類	學習課程

3. 特別課程

特別課程是為了提供在特別領域的知識，與連邦公共行政學院其他類似的專題討論課程不同，特別課程是以升遷者為目標群組，並以其需求為導向設計課程，其課程內容包括：

- (1) 學習技巧、學習分類學及學習策略。
- (2) 國家責任法要論。
- (3) 國民經濟學中之行政相關領域。
- (4) 預算法。
- (5) 民法。
- (6) 公勤務法－測驗準備課程。
- (7) 歐洲聯盟法－測驗準備課程。
- (8) 民法案例演習。
- (9) 民法。



- (10)民法－測驗準備課程。  
 (11)憲法/行政法測驗輔導。

關於聯邦公共行政學院提供之特別課程，以 2016 年 AF 430.01/16 課程為例：

表 4-3-7 德國聯邦公共行政學院提供特別課程

課程編號	AF 430.01/16
課程名稱	特別課程：預算法
進修提供機構	聯邦公共行政學院
活動承辦機構	聯邦公共行政學院
組織單位	第二訓練部課程
目標群組	僅可能參加過基礎課程之通過甄選準備升遷中高等職務之公務員。
職務群組	中高等職
訓練目標	讓受訓者對於財政憲法及公共預算。
訓練內容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 財政憲法及公共預算基礎理論。</li> <li>• 預算法概論、預算計畫、預算專員與名義執行者之功能及地位。</li> <li>• 中程財政計畫。</li> <li>• 預算計畫編列。</li> <li>• 預算計畫執行/彈性化。</li> <li>• 組織與人力產業預算之意義。</li> <li>• 財政監督。</li> </ul>
訓練方式	實例演習、分組作業及學習對話。
訓練時間	2.5.2016-4.5.2016 共 3 天。
訓練地點	柏林 (Berlin)
課程種類	學習課程

#### 第四節 小結

德國公務人員進用與升遷訓練，因為該國為聯邦國家，故聯邦與各邦有不同之設計。聯邦公務人員任用與升遷訓練主管機關為聯邦內政部，除特殊專長之外，一般公務人員是由聯邦公共行政學院辦理。基於聯邦主義，訓練機構之硬體設施是採取「分散式」設計。而且，為履行法定的訓練任務，學院與公部門、私部門及研究社群保持密切合作，大部分課程由三個位於總部及三個位於分部的訓練部門提供。師資結構，係採取實務操作導向，講師多數是聘請行政機關公務員，或是自由業或企業的職員，基礎理論部分主要由大學師資提供。課程設計是依照「課題」及「目



標群組」區分設計。

德國公務人員任用訓練是採取「資格訓練」，依照「實習訓練及格辦法」規定，要擔任終身職公務人員，實習者必須在訓練結束時通過資格考試及格方能取得「試用公務員」資格，並自行向各招募機關提出申請。至於升遷訓練部分，參加者必須通過甄選程序及升遷進修課程，甄選程序是由聯邦公共行政學院與決定機關合作執行，每次進行3天，程序可分為口試與筆試，著重在人格特質與實務處理的測試，並非僅依年資及考績等書面資料判斷受訓資格；升遷進修課程內容主要是公法、預算制度與法律，以及領導課程。綜上所述可知，德國聯邦公務人員之進用訓練是採取資格訓練，升遷訓練則重視公法、預算及領導等重點，以上特色，值得我國參考。



## 第五章 日本公務人員進用及升遷訓練制度

日本公務員制度是依照戰後日本國憲法所規定的基本定位，將公務員從過去「天皇的官吏」改變為「全體的奉仕者」（為全體國民服務者）。在日本，凡是在政府機關和公共團體從事公共服務的職員皆稱為公務員，故公務員分為一般職與特別職兩類。該國公務員法第2條規定，一般職即一般常任文官與公營事業人員，特別職是指政務官和其他官吏（如國會職員與準「軍職」人員），一般職須經考試及格後任用。根據人事院公布的資料顯示，2015年度日本的公務員總數有338.4萬人，其中國家（中央級）公務員有64萬人，占18.9%，地方公務員有274.4萬人，占81.1%。公務員的任用，原則上是基於公開平等的選用原則，為了吸引有能力的人才成為公務人員，乃致力於實施新的任用考試和充實人才確保活動。

### 第一節 進用及升遷訓練制度

#### 一、公務員的進用

日本公務員分為國家公務員及地方公務員，故選用方式也分為兩種，國家公務員考試有第Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ三種等級。其中Ⅰ級考試所錄取的公務員被視為是國家菁英公務員，Ⅱ級考試和Ⅲ級考試的差異則是應考資格的不同，前者須具備大學或大專以上學歷，後者則是高中職學歷即可。考試分為初試和複試，初試內容分教養考試和專業考試，教養考試的內容包括時事政治、讀解、邏輯批判、數字推理、資料讀解、自然人文社會等，考試形式多為選擇題。初試通過者進入複試，內容有專業、綜合和單獨面試三部分。綜合考試主要評量綜合判斷能力和思維能力，複試筆試則多為分析申論題。

地方公務員的考試和國家公務員一樣，可以根據學歷區分為Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ三類。Ⅰ類考試稱為地方公務員招聘錄用上級考試，報考者需具備大學學歷；Ⅱ類考試又稱為中級考試，應考者需有大專學歷；Ⅲ類考試為初級考試，報考者僅需具有高中學歷。然而，為因應少子化、全球化時代的來臨，日本於2012年起，在公務員考試制度上做了根本的變革，將原來的Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ三種考試廢止，改為總合職、一般職、專門職和經驗者考試，同時改善證明才能的方法，建立「基礎能力測驗」，著重於測驗邏輯思考、實務能力以及個人素質，勝過於細部知識；而各類考試均實施「人格測驗」，以進行更精確面談。

#### 二、公務員的訓練制度

##### （一）行政研修制度

在日本，研究、訓練與進修屬於公務員培育的範疇，稱之為「研修制度」，其目的有五：1.養成初任人員適應及執行職務的知識與能力；2.維持並增進





執行職務之能力；3.賦予晉升之能力；4.賦予監督之能力；5.培養行政官。此外，還有問題解決能力、創造能力與行政管理能力的培養，以改善公務員的行政效率。依「國家公務員法」的規定，人事院及各部首長對公務員工作效率之提升與發展，應制定研修計畫，與考績列入同一範圍。日本公務員研修的主要負責機構為人事院，在訓練方面負責推動、協調、監督及研究改進等事項。人事院設有公務員研修所負責辦理訓練，各部也都設有訓練機構辦理各種訓練，但由人事院統一協調。為了符合時代的需求，人事院以所有公務人員為對象，有計畫的實施各種不同類別的研修。

根據最新 2013 年度出版的《公務員白皮書》第二章「人才的養成」之內容來看，日本人事院為國家公務員所辦理的培育訓練課程與種類相當多元，單是 2012 年度，總計開設的培訓課程有 35,729 個，訓練人次達 1,084,973 人，其中，訓練時間超過 20 小時以上的課程有 4,103 個，訓練人次達 92,124 人。另外，人事院以各府廳職員為對象而開設的訓練有 206 個，訓練人數為 9,401 人。基本上，人事院的公務員研修所負責全國公務員培訓，凡是通過國家公務員考試的公務員都必須至此進行中短期培訓，但受限於師資和場地，長期的培訓乃委託國內外的大學和研究機構進行。

大抵而言，人事院公務員研修所為全國公務員規畫的行政研修體系如下所述<sup>36</sup>：

### 1. 任用時的新進人員訓練

屬於聯合初次任職研修，針對通過行政職俸給表(一)2 級採用者及總合職試驗合格者為受訓對象。分為「合同初任研修」與「初任行政研修」，前者 1 年舉辦 1 次，人數約 550 人，為期 3 天，採合宿方式辦理，訓練目的強調公務員身為國民奉仕者所需具備的態度、基本倫理觀及政府一體感；後者也是 1 年舉辦 1 次，人數略少，為 450 人，為期 5 週，主要採合宿方式辦理，訓練目的則是強調體驗課程和實作經驗的累積。

### 2. 第 3 年回流訓練

針對初任行政研修受訓者任用 3 年後進行在職訓練，1 年舉辦 1 次，人數約 52 人，為期 4 日，採合宿方式辦理，訓練目的強調在使公務員重新認識自己的立場、使命與職責。

### 3. 專員級新任研修

針對新任專員 1 年內的人員，也開放民間企業人員報名參加，1 年舉辦 5 次，每次約 60 人，為期 3-4 日，共 300 人，採合宿方式辦理，訓練目的在培養公務員超越省廳的視野，以及思考行政官應有的態度，學習領導者應具備的能力與組織經營。

<sup>36</sup> 資料來源：人事院公務員研修所網頁 <http://www.jinji.go.jp/kensyusyo/guide/taikei.htm>。查詢日期 2015/06/02。



#### 4.專員級領導研修

針對有機會成為管理幹部的專員級職員，具有發展潛力，未來可望擔任行政營運核心人員予以培訓。1年1次，每次約25人，採合宿和通勤並用方式。

#### 5.科長級研修

針對本府科長級(大約50歲以下)的職員進行培訓。1年約舉辦3次，每次約30人，為期4日，採合宿方式辦理。訓練目的是希望公務員以更廣泛的視野，基於國家立場思考行政官的角色。

#### 6.幹部行政官研修

針對本府省審議官級職員進行培訓，1年舉辦1次，人數約15人，為期4日，採合宿方式辦理。以研讀古典教材思索型課程，探尋人類價值，以培養公務員深層的洞察力，並具備高階的領導能力。

### (二)派遣研修制度

#### 1.海外研究員制度

##### (1)行政官員長期在外研究員制度

除了上述中央和地方機關的訓練制度，為了因應行政國際化的發展，並培養高階行政官僚能擁有國際化的視野，以因應複雜、多樣的國際環境，近年來日本公務員派往國外進修者有逐漸增多的趨勢，故有「海外研究員制度」。被派遣者須是任職公務員未滿8年者，將來能適任國際性業務，經各機關長官推薦，並經由人事院審查和研究所考試後選定得以派往國外研究所進修兩年，並攻讀碩士學位，此為「行政官員長期在外研究員制度(國外研究所)」。

##### (2)行政官員短期在外研究員制度

此制度是為了培養能快速吸收國外的專業知識與技能，以因應日益增加國際性業務的專業人才而設計的。其作法是以各省廳的行政官員為對象，派遣到各國的政府機關進行為期半年或一年的研習制度。具有派遣資格者，需在職超過6年以上，且行政職俸給表(一)3級以上的行政官員，經各省廳的長官推薦，人事院選拔後決定。被選出的研究員，需在各國的政府機關、國際機關從事各種課題的調查研究活動。2013年度為例，共有25名公務員到國外進行研修，留學的國家包括美國(8)、法國(4)、新加坡(3)、英國(2)、澳洲(2)、比利時(1)、德國(1)、瑞士(1)、泰國(1)、韓國(1)和台灣(1)。另外，被派遣到外國政府進行國際交流者有151人，到聯合國有123人，而派遣到其他國際組織者有109人。

#### 2.國內研究員制度

##### (1)行政官員國內研究員制度(博士課程)

此制度是為因應行政的複雜化，以培養擁有相當專業知識、技能，



且可以出席國際會議，和外國行政官員在相同基礎上進行交涉的職員為目的，故給予行政官員 3 年的期限，派遣至國內研究所從事博士研究課程。

派遣的研究員需在職期間滿 2 年以上未滿 25 年者，且行政職俸給表(一)的 2 級到 9 級的行政官，經各省廳的長官推薦，人事院選拔審查及研究所入學考試通過後決定。2013 年度有 3 人進入此課程。

### (2)行政官員國內研究員制度(碩士課程)

此制度是希望培育具備高度專門知識或技能的行政官僚，以因應日益複雜的行政事務為目的，故給予行政官員 2 年的期限，派遣至國內研究所從事碩士研究課程。

具有派遣資格的研究員須在職期間滿 2 年以上未滿 18 年者，且行政職俸給表(一)的 1 級到 6 級的行政官員，經各省廳的長官推薦，人事院選拔審查及研究所入學考試通過後決定。2013 年度有 14 人進入此課程。

### (三)留學費用償還制度

為確保國家公務員留學的實效性，以及確保民眾對公務員留學的信賴，日本自 2006 年 6 月 19 日起實施留學費用償還制度。基於此制度，政府機關的公務員在留學期間或留學結束後 5 年以內離職者，須償還留學費用的全部或部分。

## 第二節 主管機關及組織系統

日本公務員之研修體系配合行政體系，區分為國家公務員和地方公務員兩種，國家公務員是依據國家公務員法規定，於內閣所轄「人事院公務員研修所」及各省廳實施；地方公務員則依據地方公務員法規定，由地方自治團體辦理所屬地方公務員研修。1965 年以前，國家公務員研修係屬人事院權責，但因總務省組織令規定該局辦理國家公務員的人事行政事項，而研修屬人事行政之一環，故出現若干權責重疊問題。2014 年，日本正式成立「內閣人事局」，接管之前由總務省人事恩給局所負責的人是行政策劃業務，目的在消除各部門自行管理人事的弊端，強化內閣主導之策略性人事管理。內閣人事局所辦理之研修，主要針對內閣人事政策的探討；人事院則負責落實公務員成為國民奉仕者及排除各省廳間的本位主義等目標之行政研修，兩者間無重疊問題。由於國家公務員與地方公務員在選考基礎與需求不同，故在日後的研修制度內容安排上也有所差異。

### 一、中央機關：人事院

依國家公務員法第 2 條及依該法授權訂定之人事院規則 10-3 規定，日本公務員



訓練業務統籌規劃之權責機關，為內閣所轄之人事院<sup>37</sup>，是中央最高人事機關，也是中高階文官訓練之主管機關。人事院的組織架構如下頁圖 5-2-1 所示，其下設有事務總局，下轄 5 課（國際課、會計課、人事課、企劃法制課和總務課）、4 局（職員福祉局、人才局、薪資局、公平審查局）和公務員研修所（訓練所），另外還有 8 個地方事務局和沖繩事務所。

基本上，人事院有關訓練業務乃是由「人才局」和「公務員研修所」掌理。「人才局」負責國家公務員的任用、晉升、身分保障和人才培育等業務，下設研修調整課和研修指導課。而「公務員研修所」則承辦訓練業務，為日本中央最主要的訓練機關。該所設所長、副所長各一人，教務部之下設總務課與教務課，辦理全國性中上層公務員訓練課程，以及規劃訓練時所需的課程內容、教學方法，並進行訓練成效的調查研究。公務員研修所每年訓練的人數約 3,000 人。中央各機關辦理之訓練是依不同的業務性質舉辦，訓練期間短則數日，長則數月。「公務員研修所」係辦理中央政府共通性之大學參加第 I 種考試職前訓練及中高級主管訓練，其餘則由各機關辦理訓練。人事院得就各省廳之訓練，進行綜合企劃、調整，並得規劃辦理自行認為需要之適當訓練。

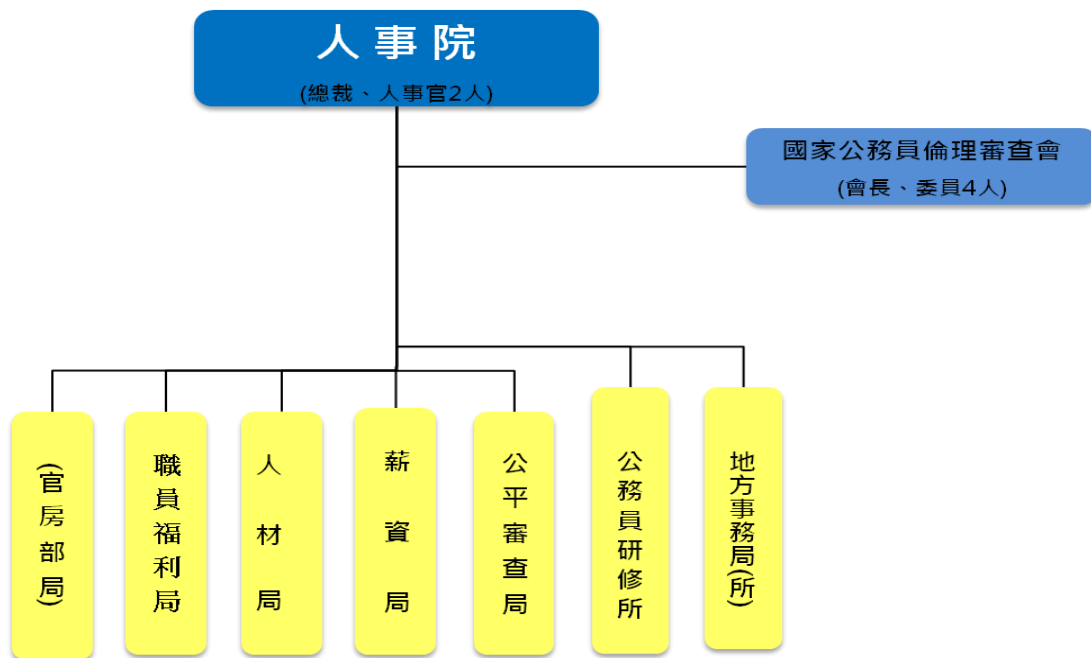


圖 5-2-1 日本人事院組織圖

<sup>37</sup>資料來源：<http://www.jinji.go.jp/syoukai/index.htm>。查詢日期 2015/06/03。





## 二、地方機關

除了中央政府，地方政府（都道府縣、市町村）也設有獨立訓練機構，主要包括下列幾項<sup>38</sup>：

### （一）都道府縣公務員訓練機構：自治大學校

#### 1. 職掌與功能

都道府縣公務員訓練機構為「自治大學校」，也就是地方訓練學校，職掌地方自治體訓練監督管理事項，每年受訓人數約 1 千多人。「自治大學校」設校長、副校長各一人，暨教授職、行政體系設庶務課、教務部、研究部三部門。此一訓練機構專責地方機關中上層級幹部，所開設的訓練班別包括新進人員職前訓練、股長到科長級的訓練，以及其他重要在職訓練課程。

#### 2. 組織架構

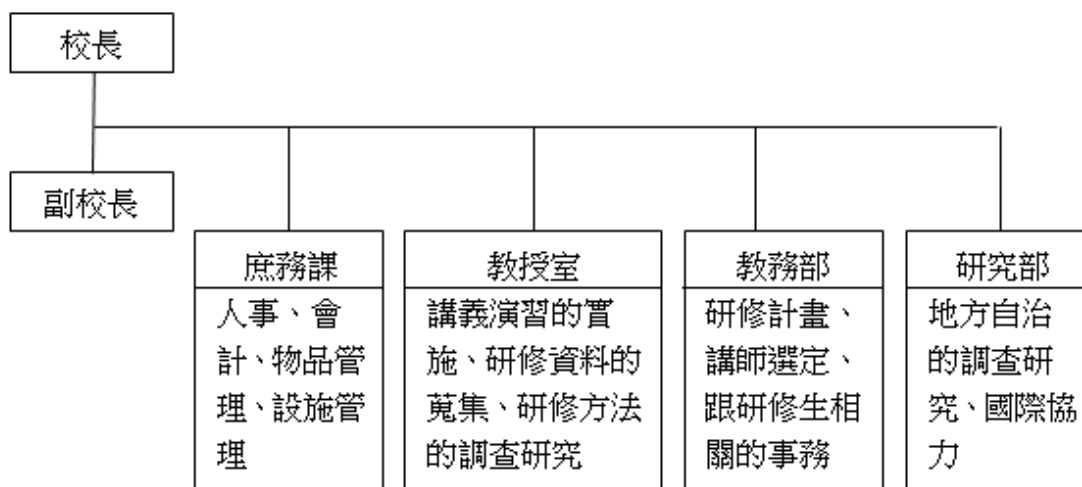


圖 5-2-2 自治大學校的組織概要

#### 3. 師資

自治大學校在師資的安排配置上，除了地方自治法和地方公務員法等課程或實務演練是以內部講師為中心外，其他是以大學教授、實務經驗者等外部講師為主。

### （二）市町村公務員訓練機構：中央訓練所

市町村公務員訓練機構是中央訓練所，每年接受的受訓人數約 5 千人，

<sup>38</sup>資料來源：財團法人自治體國際化協會和政策研究大學院大學比較地方自治研究中心，2007，《日本の地方公務員の人材育成》，10-13。





其組織架構如下頁圖 5-2-3 所示，所有課程的講師幾乎都是聘請大學教授或是具有實務經驗的外部講師來擔任。

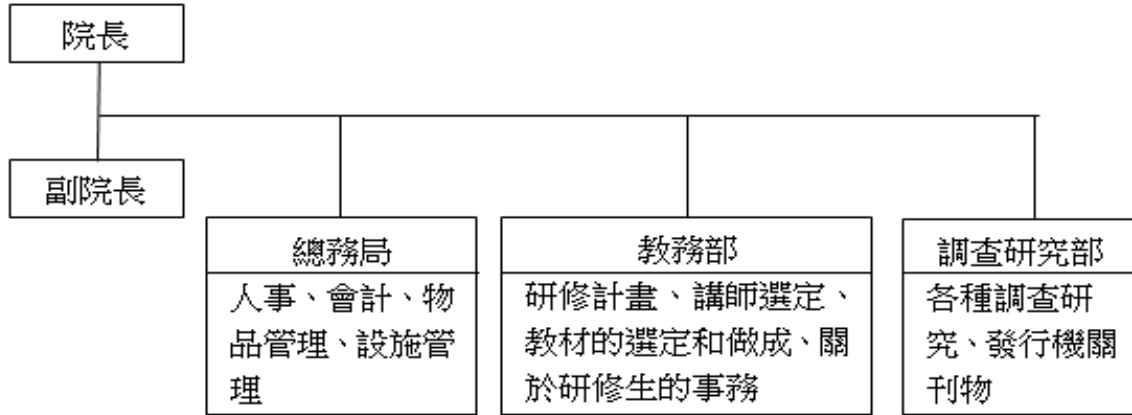


圖 5-2-3 中央訓練所的組織架構

### (三)全國國際文化研修所

每年所接受的受訓人數約 4 千人，其組織架構如圖 5-2-4 所示，所有課程的講師幾乎都是聘請大學教授或是具有實務經驗的外部講師來擔任。不同於中央研修所的是，全國國際文化研修所的調查研究部專責規劃與實施海外派遣研修計畫，蒐集與提供各種調查研究、國際化資訊，並發行機關雜誌刊物。



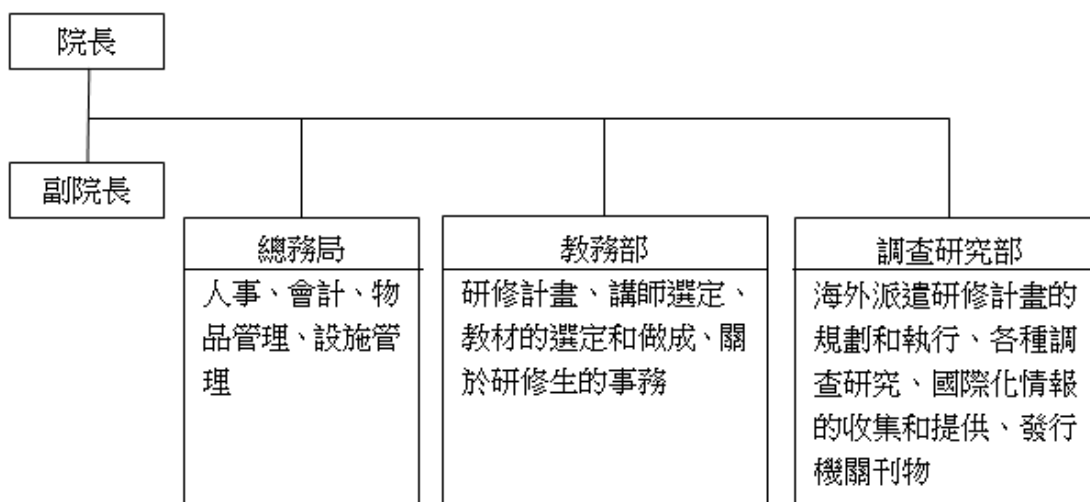


圖 5-2-4 全國國際文化研修所的組織架構

#### (四)各地方公共團體研修機關

##### 1.研修機關的設置

根據研修實際狀況的調查，在都道府縣和指定都市中，除了北海道、岩手縣、長崎縣、熊本縣、靜岡市和名古屋市外，有 56 個團體設有職員研修所。另外，在東北地方，6 縣共同設置東北自治研修所。

##### 2.師資

師資來源則是以設置研修所的地方公共團體之職員作為內部講師，以及大學教授、副教授、實務經驗者和企業顧問等為外部講師。資料顯示，2011 年度，外部講師占 49.6%，相較於 2003 年度的 43.5%，有上升的情形。但外部講師中大學教授、副教授和講師的比例僅有 16.8%，相較於 2003 年度的 20.3%，則似乎有減少的傾向，顯示該國講師來源有逐漸多樣化的趨勢。

##### 3.市町村職員的研修

調查顯示，47 個都道府縣中有 33 團體利用組織本身的設施進行區域內市町村職員研修；其中有 14 個團體是由財團法人、研修協議會等取代都道府縣，辦理市町村職員研修工作。

### 第三節 升遷訓練法規、訓練課程、師資及教學方法

#### 一、訓練法規

有關日本國家公務員訓練的內容散見在下列各處相關法規中，茲整理分述如下：



### (一)國家公務員法<sup>39</sup>

第 70 條第 5 項（研修的根本基準）、第 70 條第 6 項（研修計畫）、第 70 條第 7 項（關於研修的報告要求）。

### (二)地方公務員法<sup>40</sup>

第 39 條（研修）提到，「為使職員發揮及增進其勤務效能，應賦予其接受研修的機會。前項研修之進行由任命權人為之」。

### (三)關於國家公務員研修基本方針<sup>41</sup>

其內容針對研修的基本構想、在職進修、離職進修，以及人事院需提供的協助等有清楚的規定。

### (四)幹部候補育成課程之運用基準<sup>42</sup>

主要為了培養具有高度和廣泛視野的幹部人選，以成為日後有力的管理人才。因此針對受訓者的選取基準、訓者的選取規模、課程內容標準、課程管理體系等有所陳述。

### (五)人事院規則

#### 1. 人事院規則 10-3（職員的研修）

第 1 條（總則）規定關於職員之研修，第 2 條（研修之目的）規定，「研修係以使職員對其目前所就任官職或將來預定就任官職，習得該職務與責任遂行上所必要的知識、技能等職能，或提升其他必要之職員能力、資質等為目的」。

第 5 條（勤務中研修）

「各省廳首長應使職員之監督人，藉日常執行職務時，對其職員進行必要之研修。各省廳首長，為確保前項規定之勤務中研修得以適切進行，

<sup>39</sup> 「國家公務員法」<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22HO120.html>；查詢日期：2015/06/21。

<sup>40</sup> 「地方公務員法」<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S25/S25HO261.htmlh>；查詢日期：2015/06/21。

<sup>41</sup> 「國家公務員の研修に関する基本方針」

[http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kenshu\\_kihon\\_hosin.pdf#search='%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8B%99%E5%93%A1%E3%81%AE%E7%A0%94%E4%BF%AE%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E6%96%B9%E9%87%9D'](http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kenshu_kihon_hosin.pdf#search='%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8B%99%E5%93%A1%E3%81%AE%E7%A0%94%E4%BF%AE%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E6%96%B9%E9%87%9D')；查詢日期：2015/06/21。

<sup>42</sup> 「幹部候補育成課程の運用の基準」

<http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kanbuikuseikijun.pdf#search='%E5%B9%B9%E9%83%A8%E5%80%99%E8%A3%9C%E8%82%B2%E6%88%90%E8%AA%B2%E7%A8%8B%E3%81%AE%E9%81%8B%E7%94%A8%E3%81%AE%E5%9F%BA%E6%BA%96'>；查詢日期：2015/06/21。



對職員之監督人，應進行指導或採行其他措施」。

第 6 條（勤務外研修）

「各省廳首長認為有必要時，得命職員離開其日常勤務，以專心從事研修」。

第 7 條（接受勤務外研修之職員之任務）

「接受前條第 1 項規定勤務外研修之職員，應遵守擔當實施該研修之機關，為使研修得以有效進行而認為有必要時，所訂定之規律或其他規定」

第 8 條（研修效果之掌握與研修記錄）

「各省廳首長於實施研修時，為使有助於改善研修計畫、活用職員或其他人事管理，應努力掌握該研修效果，並應就人事院所定研修，作成記錄並予以保管」。

第 9 條（研修報告）

「各省廳首長應每年 1 次，向人事院報告前條人事院所定研修之概要」。

## 2. 人事院規則 10-3（職員的研修）的運用<sup>43</sup>

第 4 條關係，提到「各省廳長基於本規定所計畫、實施之研修，除勤務中研修及勤務外研修外，得於職員勤務時間以外之時間，以職員主動參加方式，進行通信研修或其他研修（包括職員自我啟他活動之援助，而各省廳首長認為將之當作研修處理為適當者）」。

## 二、訓練課程與方法

### （一）以中央公務員為對象

#### 1. 新進人員行政研修

(1)對象：以預期從事政策研擬規劃的新進公務員為主。

(2)目標：基本心理準備和基礎素養的養成

(3)課程：課程設計主要從「為全體國民服務」的使命與職責、多角化驗證公共政策的合理性與妥適性，以及公正公務的經營運作三大面向來考量。

A. 「為全體國民服務」的使命與職責：包括公務員的態度、公務倫理（透過案例研究討論正確的倫理行為）、人權和古典學說的研習（透過古典學說的研習建構出行政官僚自身的判斷能力、深層思考能力與涵養）。

B. 多角化驗證公共政策的合理性與妥適性：包括行政政策的個案研究（從自主研究→基礎講授→分班討論→全體討論）、政策課題研究（如勞動政策、能源政策、智慧財產權策略等）、政策辯論、政策制定的實際與公務員（以各部會實際的行政課題為題材來進行討論與學習）。

C. 公正公務的經營運作：包含接待的技巧（公務禮儀）和健康管理。

#### 2. 專員級研修

<sup>43</sup>[http://www.jinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/10\\_nouritu/1001000\\_S56kanken842.htm](http://www.jinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/10_nouritu/1001000_S56kanken842.htm) ;



- (1)對象：升任科長約1年的公務員，主要從事政策草擬規畫者。
- (2)目標：基於超越中央更廣泛的視野來思考政府或行政官員應有的態度，以及學習領導者的作法或組織管理。
- (3)課程：課程設計主要從「為全體國民服務」的使命與職責、多角化驗證公共政策的合理性與妥適性，以及公正公務的經營運作三大面向來考量。
  - A.「為全體國民服務」的使命與職責：包括公務員的態度、公務倫理和古典學說的研習。
  - B.多角化驗證公共政策的合理性與妥適性：包括行政政策個案研究、政策課題研究（如年金制度改革案例、地方自治、教育問題等）、個別政策研究（各研修員發表、討論自身所屬單位所面臨的政策問題，也就是個案研討）。
  - C.公正公務的經營運作：包括人事管理和組織管理等（透過講授和演練使各幹部瞭解領導者應有的作法或組織管理方式）。

根據2013年度的《公務員白書》第二章「人才培育」的內容得知，單是「專員級研修」就可依其訓練目的不同而區分為「一般課程」、「國際課程」、「女性管理職養成課程」、「韓國中央公務員教育院派遣課程和新加坡派遣課程」以及「管理技能課程」。「國際課程」是透過英語發表和討論，來提升公務員英語表達和聽說能力，以培養各省廳因應行政國際化所需的人才，此課程在2012年度先嘗試性實施，自2013年度才開始正式實施。「女性管理職養成課程」固名思義是以培養女性管理者為主旨，藉由和私部門女性管理者的交流，學習管理技巧，以改善自身的工作方式，目前此課程仍屬於實驗性質的課程。「韓國中央公務員教育院派遣課程和新加坡派遣課程」是以各省廳專員級職員為對象，自2006年度開始實施派遣到韓國研修。2013年度開始到韓國國家公務員研修機關訪問中央公務員教育院，透過日韓公務員意見交流，瞭解韓國的行政實際情形；另外，也有安排到新加坡政府機關、大學，進行訪問以瞭解該國行政實情的課程。「管理技能課程」是以各省廳專員級職員，且將來有可能擔任幹部職員從事行政管理的中間職為對象，透過討論、發表的「課題研究」和「駐日在外大使館職員的意見交流」，經由小組討論和現場訪談，來進行政策提案並做成改革願景。

### 3.科長級研修

- (1)對象：中央科長級的公務員。
- (2)目標：基於更廣泛的視野從根本來思考政府或行政官員應有的態度，以及強化學習領導者的作法或組織管理方式。
- (3)課程：課程設計主要從「為全體國民服務」的使命與職責、多角化驗證公共政策的合理性與妥適性，以及公正公務的經營運作三大面向來考量。
  - A.「為全體國民服務」的使命與職責：包括行政的態度和古典學說的研習。
  - B.多角化驗證公共政策的合理性與妥適性：包括政策課題研究、個別政





策研究，以及文化、文明論。

- C.公正公務的經營運作：人事管理和組織管理（以個別管理研究為主，透過各研修員所遇到的問題之研討，強化管理者對應有的職責和應解決問題之認識）。

#### 4.三年回流研修

- (1)對象：以接受新進人員研修課程，在任用後第3年的公務員為主。
- (2)目標：對於接受新進人員研修，透過回顧2年內的公務員生涯，使其更瞭解自身的立場、使命與職能。
- (3)課程：課程設計主要從「為全體國民服務」的使命與職責、多角化驗證公共政策的作法，以及公正公務的經營三大面向來考量。
- A.「為全體國民服務」的使命與職責的內容包括：思考公務員的作法（交報告），以及透過2年公務職涯的反思，思考今後的公務員生活（分班討論）。
- B.多角化驗證公共政策的作法包括：政策課題研討（各組研擬政策，討論與發表政策，再透過政策相關者的參與和講評，使其瞭解內容差異，最後表揚優秀者），以及思考公民社會與協力的關係（使其深刻理解今後的施政需與NPO等協力之重要性）。
- C.公正公務的經營的內容有：統御力的思考及促進會、交流會（人際關係、問題解決等技巧的課程及演練）。

#### 5.專員級管理技巧研修

- (1)對象：以將來會成為中央的幹部，成為政府經營管理核心的專員級公務員為主。
- (2)目標：貫徹作為全體國民服務者的使命感。思考政府應有的作為，同時也重新確認政府應有的作為。此外，提升公務員領導組織的能力，並強化國際觀。
- (3)課程：課程設計主要從「為全體國民服務」的使命與職責、多角化驗證公共政策的作法，以及公正公務的經營三大面向來考量。
- A.「為全體國民服務」的使命與職責的內容包括：公務員應有的作為（經由和資深公務員或企業經營者的對話，思考公務員應有的作為），以及個人報告（各位研修人員發表透過研討所思考或獲得的成果，與今後的課題）。
- B.多角化驗證公共政策的作法包括：有關國家、行政課題研究（經由歷史或國際情勢的瞭解，探討國家或行政所面臨的課題）、共同自主研究（以少數人為一組，自由設定題目，進行研究與發表）、行政機關考察（透過與在第一線服務人員的意見交換，深入思考行政的職能）、和駐日在外大使館進行意見交流（學習各國的社會、經濟政策，深入思考今後本國應採行的政策方向）。
- C.公正公務的經營的內容有：統御力的思考（有關統御力及管理的課程、



討論及演練)。

## 6.特別課程（股員級、股長級、專員級）

- (1)對象：針對Ⅱ、Ⅲ種考試而任用的公務員，在升任股員級、股長級、專員級等階段，計畫性地予以培育。
- (2)目標：基於高標準的倫理觀念，貫徹為全體國民服務的使命感，以提升行政官僚的素質與能力。
- (3)課程：課程設計主要從「為全體國民服務」的使命與職責、多角化驗證公共政策的合理性與妥適性，以及公正公務的經營運作三大面向來考量。
  - A.「為全體國民服務」的使命與職責：包括公務倫理的思考、古典學說的學習、公務員應有的作為，以及小論文的寫作（依據研討整理研究成果，針對今後政府或公務員應有的作為歸納本身的見解或問題意識，強化作為公務員應有的自覺或自我鑽研的必要性，以加深本身的認識）。
  - B.多角化驗證公共政策的合理性與妥適性：行政政策個案研究或政策課題研究、個別政策研究（股長級、專員級）、政策辯論（股員級、股長級）、社會情勢與歷史、英文學習技巧（股員級）、現場訪問（2012年度的訪問機構有中小企業、社會福利機構、國立痲瘋病資料館、航空自衛隊入間基地等）。
  - C.公正公務的經營運作：包括抗憂鬱症課程、溝通研究及統御力研究課程。

## 7.行政研討會

- (1)對象：以中央科長級以上的公務員為主。
- (2)目標：針對國際關係或本國所面臨的問題等不同的行政課題舉辦演講，透過與各界有識之士的意見交流，試圖從全體國民的觀點來提高推行政策的視野。
- (3)課程：沒有固定內容，以2012年度為例，演講的主題包含：探討日本將來（如東日本大地震後的日本及國際情勢、解讀金正恩新體制及朝鮮半島情勢、從日本看亞洲與從亞洲看日本、如何實現經濟再造、中國崛起與日本等）、防災（從東日本大地震應學習的事、從防災到減災、首都垂直型地震的事前預防及對策等）、新政權的外交課題與因應、世界能源情勢與日本。由於這部分課程是為高級官僚所設計的，所聘請的講師也相當多元且優秀，以前述2012年度的課程為例，講師來源有實務界人士（如外交評論家、財團法人日本能源經濟研究所顧問等）、學者（如東京大學教授、防衛大學校長、九州大學特聘教授、政策研究大學院大學學務長、明治大學危機管理中心特聘教授等）、政府官僚（宮城縣知事、內閣官房參事等）。研討會的時間約2小時，都是在傍晚6時30分左右開始，一年度約有10次研討會。而2013年度所探討的主題則是從不同的面向來探討防災、危機管理、日本的強度。至於講師則是經驗豐富的公私部門



的領導者，如獲得諾貝爾物理學獎的京都大學 IPS 細胞研究所所長山中伸、東京都總務局綜合防災部長村松明典、東芝燃料電池系統株式會社負責人永田裕二、獨立行政法人日本貿易振興機構亞洲經濟研究所主任調查研究員工藤年博等。

## (二)以地方公務員為對象

根據 2014 年自治大學校 (2014:1-2) 對地方公務員所做的問卷調查—『關於地方公共團體的人才養成的職員訓練活用調查』(地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査) 之內容顯示，一般層級的地方公務員最期待具備的能力，依次分別是「發現現狀的課題和問題點的能力」、「規劃政策的能力」、「使長官和居民容易瞭解的表達能力」。而監督層級地方公務員所需具備的能力，依次為「培育下屬的能力」、「協調和折衝機關內外的關係者的能力」與「企劃政策的能力」。至於管理層級地方公務員所需具備的能力，則依次是「管理組織的能力」、「培育下屬的能力」和「判斷應如何執行政策的能力」。針對研修方法，無論何種層級所回答的內容皆是以「以具體行政課題為例來作為題材，用小組討論或圓桌進行研修」的方式最多。另外，對於期望透過中央研修機關賦予的功能，則是以「學習有關公共政策或行政經營廣泛知識」為最多，其次是「解決問題的能力，以及執行能力的提升」。

整體而言，調查結果發現，「政策規畫能力的改善」、「下屬的培養、OJT (在職訓練) 成果的改善」、「行政經營、管理能力的強化」三項特色研修為地方公務員認為今後在進行人才培育時最應考量者。以下簡述地方公務員的研修類別與內容。

### 1.職場外研修

#### (1)研修類別

- A.階級別研修：是指依照職員的階級、職級為對象進行教育的研修。所有的地方公共團體都有實施，一般而言，分為新任用者研修、主任等研修、股長級研修、專員級研修、管理職研修與高階管理人講座。
- B.特別研修是以專門性知識、技能的習得或能力的開發、改善為目的，而沒有階級的區分之研修。

#### (2)研修的內容

- A.身為公務員的基本事項：擔任公務人員所需具有的基本心準備與態度，以及擔任地方行政人員所需具有的基本心理準備與態度等。
- B.法制經濟科目：憲法、行政法、民法、經濟學、財政學等。
- C.地方行財政：地方自治制度、地方公務員制度、地方稅財政制度、地方分權的動向與課題、比較地方自治論等。
- D.公共政策總論：公共政策基礎理論、NPM (新公共管理) 的理論與實





- 務、政策形成的手續與策略、社會調查與統計的基礎等。
- E. 公共政策各論：區域政策論、農業政策論、產業政策論、環境政策論、福利政策論、人權行政、電子自治體、IT 革命及地方行政等。
- F. 行政管理：行政學、人群關係、領導理論、溝通理論、公民參與理論、資訊公開及個人資訊保護、PFI/PPP、危機管理理論、自治體廣告與媒體等。
- G. 管理者論：自治體組織管理論、人事策略、自治體治理等。
- H. 區域經營論：市町村合併後的社區再造、合併後的組織與人才培育、資訊系統的統合及電子自治體、公民參與及協力、合併後的財政管理等。

### (3) 研修的方式

- A. 專題研討：地方公務員的研修除了上課之外，還有部分課程是以專題討論方式進行。希望透過個案演練，使地方公務員學習研擬政策。
- B. 線上學習：透過網際網路來學習有關憲法、民法、行政法等基礎法規課程。另外還開設 word、excel 等相關電腦技能的學習課程，同時也藉由網際網路的方式來強化地方公務員的公務倫理觀念。

## 2. 機關別研修內容與方法

### (1) 自治體大學校的研修計畫

- A. 一般課程：課程分為兩階段，第一階段是以都道府縣與市的專員及科長級為對象，進行為期 6 個月的住宿訓練課程；第二階段是以市町村的科長級為對象，進行為期 3 個月的住宿訓練課程。自治體大學校兩階段的課程有訓練講師養成講座。修完該講座課程並獲得該校校長認定者可以成為市町村職員訓練講師。除此之外，還有第三階段為期 3 週的住宿訓練課程，是以都道府縣、市町村的管理職，以及合併以後的市町村的管理職為對象。不僅如此，考慮到部分女性職員恐無法參加長期住宿訓練，因而針對上述第一階段和第二階段有開發出超過 3 個月的函授特別課程。
- B. 專門課程：專門課程的種類相當多，主要是針對不同職能的公務員而設計不同內容的專業研修課程，有以稅務專員為對象的「稅務專門課程」（如稅務會計特別課程、徵收事務課程）、以都道府縣、市的專員或科長級的監察擔當職員為對象的「監察專門課程」、以都道府縣、市的高階研修擔任職員為對象的研修專門課程等。

### (2) 市町村學院和國際文化學院的研修計畫

- A. 市町村學院：主要是以特定行政領域和解決市町村所會面臨的行政問題為主而開設課程，其內容有「專門實務研修課程」、「自治政策課題研修課程」、「資訊政策研修課程」、「特別專題」（如市町村議會議員特別講座、市町村的課題）等。
- B. 國際文化學院：主要是以提升市町村職員的國際化應對能力為目的。



主要課程內容有「政策實務研修」(如策略性政策形成研修、實踐課題解決研修)、「專門實務研修」(以培養特定行政領域的高度事務處理能力為目的)、「資訊技術研修」、「特別專題」(以市町村長、地方議會議員、管理職為對象，針對深入瞭解當前市町村重要課題為目的)等，也有以町村議會事務局職員、市町村振興協會職員為對象而實施的巡迴研習會。

### (3)地方公共團體研修機關的研修計畫

日本部分地方公共團體設有自身的研修機關，在 62 個都道府縣及指定都市中有 56 個有設置職員研修所，而 75 個中核市及特例市中有 24 個市有設置職員研修所，可以從事職員研修的規劃。

### (4)大學、研究所的派遣研修

大約有 8 成的都道府縣及指定都市會以職員派遣的方式，派遣較年輕的公務員到東京大學、京都大學、北海道大學、筑波大學、政策研究大學院大學等進修。此外，也有部分地方政府有派遣地方公務員到海外進行研修的實例。

## (三)以題目或對象為區別<sup>44</sup>

### 1. 評價能力改善訓練

此課程主要是以培養公正的人事管理者為要務。因此希望擔任考評的管理者，能學習評估或面談的實際知識與技能。主要的課程內容有：包含以授課方式進行的案例研討之「應用篇」，以及體驗模擬面談的「角色扮演篇」兩種，主要是人事院以各省廳人事負責人為對象所實施的「指導者養成課程」，其指導者是以各省廳內部的評估者作為研修的講師，以 2013 年為例，「應用篇」共實施 5 次，受訓人數有 149 人，而「角色扮演篇」共實施 21 次，受訓人數達 979 人。

### 2. 員工管理講座

2010 年度開設「員工管理講座」，「意見溝通」及「下屬的培育和養成（部屬的指導方式）」，2013 年度則新增「職業倫理意識的改善」及「下屬的培育和養成（部屬的小組分工或業務執行的改善）」兩科目，共實施 10 次，總受訓人數有 283 人。

## (四)民間研修派遣

根據平成 2 年（1990 年）的「年次報告書」所言，民間研修派遣制度是根據國家公務員法第 71 條第 2 項而制定，並自 1991 年 4 月 1 日開始實施

<sup>44</sup>人事院，公務員白書（151-152）。





45。民間研修派遣主要是希望國家公務員能瞭解民間企業的業務經營方式，增強其經驗，並學習民間企業的效率、彈性等思考模式為目的，而由各省廳派遣職員到民間企業的研修方式。制度實施初期規定派遣期限是1個月以上，1年以內。但因實施成效十分良好（參閱如表所示），自1994年開始延長為2年，且增加長期派遣的個案。當時的通商產業省（現改為經濟產業省）甚至還曾在1個月內派遣數十名公務員到民間企業研修。也因如此，考量民間企業的經營管理技術恐怕不是短時間能深入理解，故又延長派遣時間至3年（目前最長為5年），期滿之後回到原單位。研修派遣人員的薪資是由該員前往之工作地支付，其公務年資仍繼續採計，無年資中斷問題。公務員被派遣至的民間企業種類相當多元，如金融、建設、機械、汽車、商社等，而企業本身未必僅限於大型企業，中小型企业也可成為對象<sup>46</sup>。民間研修派遣制度的使用對象除了國家公務員之外，也適用於地方公務員。

(年度別省廳別派遣狀況)

省廳名	計	派 遣 者 數				
		一九九一	一九九二	一九九三	一九九四	一九九五
警察廳	2	1	1			
外務省	1		1			
大藏省	4				3	1
通商產業省	19				2	17
建設省	10	1		4	2	3
人事院	4	1	1	1		1
計	40 (6省廳)	3 (3省廳)	3 (3省廳)	5 (2省廳)	7 (3省廳)	22 (4省廳)

自1999年開始，基於官民人事交流法律<sup>47</sup>（国と民間企業との間の人事交流に関する法律）而制定的官民人事交流制度更促進政府部門派遣公務員到民間企業研修（另外還有民間派遣員工到政府部門研習）。以2012年為例，中央方面派遣到民間企業者共有81人，其中以國土交通省最多，有21人，經濟產業省居次，有20人，總務省第三，有17人。而2013年中央方面派遣到民間企業者有70人，以總務省和國土交通省最多，有18人，經濟產業省排第三，有9人。值得注意的是，各省廳中最不常派遣人員到民間企業研修者為人事院、能源委員廳、中小企業廳，從2000年到2013年間，只有派過1人，而外務省也僅有2人，主要應與省廳主掌的業務性質有相當大

<sup>45</sup> [http://ssl.jinji.go.jp/hakusho/h02/jine199101\\_2\\_109.html](http://ssl.jinji.go.jp/hakusho/h02/jine199101_2_109.html)；查詢日期：2015/8/20。

<sup>46</sup> [http://ssl.jinji.go.jp/hakusho/h07/jine199601\\_2\\_021.html](http://ssl.jinji.go.jp/hakusho/h07/jine199601_2_021.html)；查詢日期：2015/8/20。

<sup>47</sup> <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H11/H11HO224.html>；查詢日期：2015/8/20。



的關係。

綜上所述，若從訓練機構來區分，日本公務員的訓練可分為：(1)中央各省廳自辦之職前訓練、重要主管人員在職訓練與專業訓練；(2)地方政府分設的自治研究所訓練，以及「自治大學校」為地方幹部辦理的職前或在職訓練；(3)委託訓練：中央各省廳或人事院公務員研修所將若干研修工作委託研修機構或學術教育機構辦理之各項專門知識技術能力訓練；(4)國內與國外研究員制度。

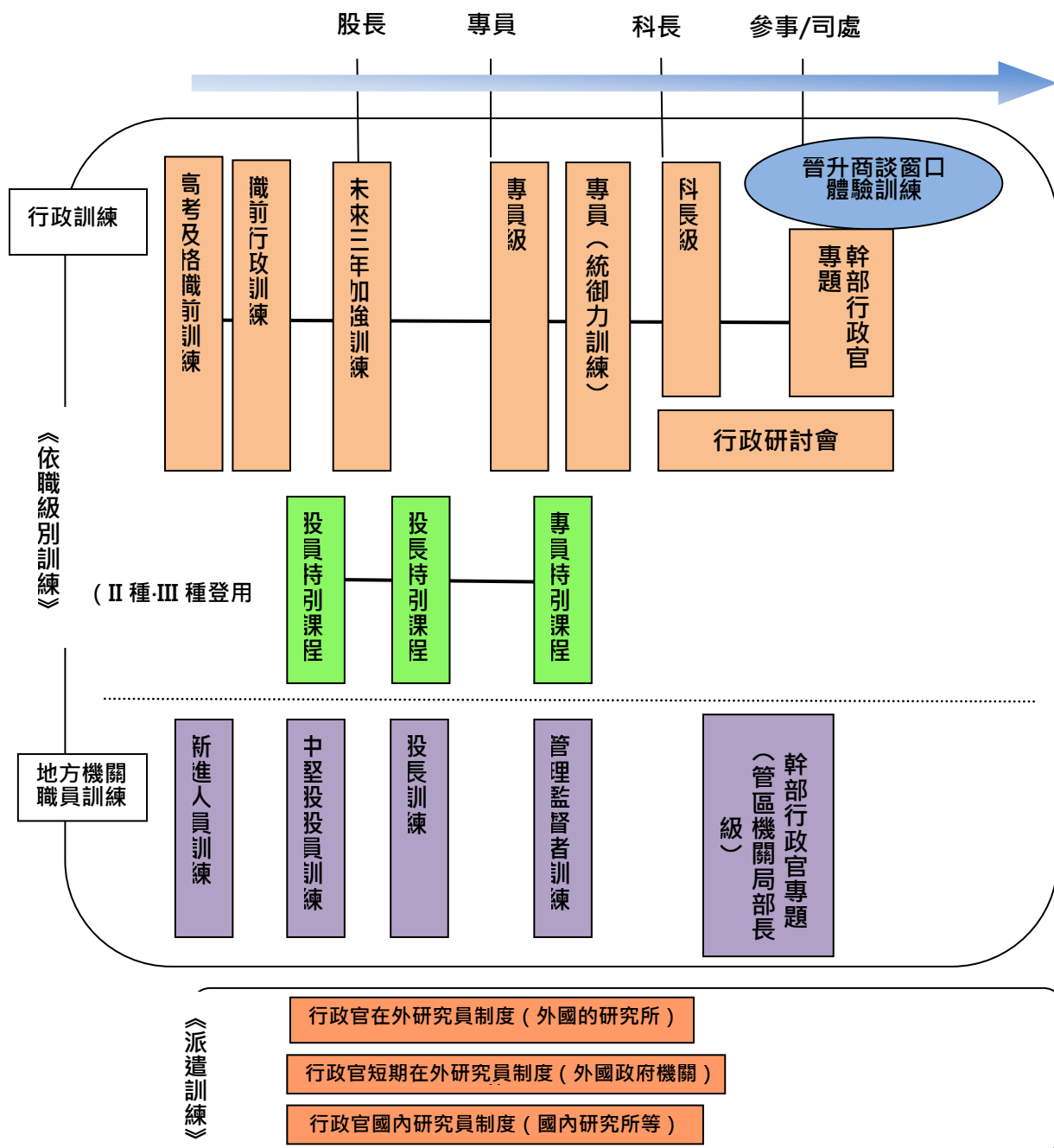
根據 2013 年自治大學校所做的調查資料—「關於地方公務員研修實際情形的調查」(地方公務員研修の実態に関する調査)顯示(2013:40、58-61)，地方公務員的特別研修課程內容包含：「指導者養成研修」、「政策能力提升研修」、「特定課題研修/專門研修」、「溝通能力改善研修」、「職能形成研修」、「語言、OA、統計研修」等。

以茨城縣為例，在「政策能力提升研修」方面所開設的課程有「與民間協力講座」和「行政課題研究講座」，兩課程的上課方式是採講師授課（理論的講授）和分組討論兩種，最後透過小組的研究成果發表與講評，來驗收其成果。福井縣在「特定課題研修/專門研修」所科設的課程為「營業力改善研修（市場篇）」和「營業力改善研修（實踐篇）」<sup>48</sup>，為因應主題，講師主要來自民間企業的社長。和歌山縣在「特定課題研修/專門研修」所設的課程是為期兩天的「媒體因應研修」，講師則是來自財團法人 NHK 放送研修中心的專門委員，以及縣府宣傳課的職員講師；在「溝通能力改善研修」方面所設的課程為「報告研修」，目的是希望地方公務員可以學習成功報告的技巧，講師是以民間企業的專業人事為主。

總結以上所述，整體而言，日本人事院為國家公務員所規劃的訓練課程，約可以歸納為如下頁圖 5-3-1 所示。

<sup>48</sup>主要是以小組方式討論該縣的文化設施如何宣傳的方法。





訓練 根據題目對象不同的	評價能力向上訓練	指導者養成訓練等	訓練講師訓練
	員工管理訓練		性騷擾防止訓練
	實務經驗採用者訓練		研討式訓練「公務員倫理的探討」(JKET)
	女性職員訓練		訓練管理人員(JST)基本課程
	顧問、指導者養成訓練		接遇訓練

圖 5-3-1 人事院實施的主要訓練圖



### 三、師資

根據 2013 年自治大學校所做的調查資料—「關於地方公務員研修實際情形的調查」(地方公務員研修の実態に関する調査)顯示(2013:1),訓練講師的總數有 12,268 人,其中內部講師有 7,169 人,占 58.4%,外部講師有 5,099 人,占 41.6%。相較於 2009 年度,整體講師數(7,077 人)及內部講師(55.9%)明顯增加,外部講師(44.1%)卻有減少的趨勢。調查推測(2013:12)主要原因可能是受到地方政府財政狀況不佳的影響,致使講師的聘任結構從外部轉為內部,以節省經費。

以 2013 年度「專員級研修」所安排的授課師資來看,有近畿大學經營學部副教授中谷常二講授「職業與倫理」、明治大學法科大學院教授高倉成男透過講授及全體討論兩種授課方式來探討「智慧財產策略」,同時也有請到私部門的管理者山谷修一來談論「對公務員的期待」。而「科長級研修」也相當多樣,如聘請政策研究大學大學院教授飯尾潤以「時代的變化與政治、行政的職能轉換」為題進行演講,而慶應義塾大學經濟學部教授吉野直行在「政策課題研究」談論「日本財政金融及亞洲金融市場」,而同一大學的文學部教授納富信留在「古典學說研習」中談論「國家」,而國際日本文化研究中心名譽教授安田喜憲在「文化與文明論」的課程中談論「森林的人民與家畜的人民」,另外也聘請 NTT 股份有限公司資訊特別參與第 26 代海上幕僚長在「管理研究」的課程中談「指揮官的功能」。至於「專員領導研修」的主要講師群則是根據規畫討論的 4 個主題:「行政的態度」(慶應義塾大學商學院教授和前內閣官房副長官)、「國家的態度」(東京大學大學院法學政治學研究科教授與日本總合研究所國際策略研究所理事長)、「領導者的態度」(株式會社大和總研理事長、帝京大學法學部教授和立命館大學大學院公務研究科副研究科長)以及「與企業經營者交換意見」(社會福祉法人にんじんの會理事長、NPO 法人 ETIC 代表理事、深中メッキ工業股份有限公司董事長)分別聘請該專業領域的講師來授課。

另一方面,從地方機關幹部行政官講座所公布的師資來分析,講師群會因舉辦的所在地不同而有異,如埼玉縣是前日本郵政股份公私顧問談今後幹部行政官的作法,大阪市則是大阪大學大學院文學研究科講師談「從古典學習組織、統御力及品格」、廣島市乃聘請慶應義塾大學大學院政策/媒體研究科特認教授,談「在組織中人才的養成和管理者的職能,高松市、福岡市和那霸市則分別請總本山善通寺住持、公益財團法人醫療科學研究所理事長、一般社團法人沖繩縣經營者協會會長談「幹部行政官的作法及期望」。由此可知,日本公務員訓練的講師來源相當多樣,考量的層面除了專業知識外,為協助公務員處理龐大複雜的公務,也著重於公務員心理層面的提升,同時也會依據縣市和訓練目的不同而尋找適合的師資。

### 四、教學方法

綜上所述可知,日本公務員研修無論是中央或地方,普遍使用的教學方法約可以整理如下:





### (一)講授（演講）法

此為最基本的教學方法，是講師有系統的講授基礎知識和基本技能，包括專題講座或講授，因可以一次教授眾多學員，使學員能在短時間內掌握較多的訊息，快速進入狀況，故最常使用於新進人員行政研修以及行政研討會。另外，針對特殊對象的公務員而開設特殊研習課程，如對股員級開設英文學習技巧，或專員級女性公務員開設行政進修課程<sup>49</sup>，也都是以講授或演講方式進行。

### (二)個案研究法

將工作中遇到的實際案例予以典型化處理，透過學員分組的相互討論，來提高學員分析和解決問題的教學方法，經常使用於專員級以上的研修，如行政課題研究（對於各省廳橫向政策課題進行調查研究，藉以提高公務員自身的問題發現能力、解決能力與表達能力。透過分組討論，提出具體政策建議及長期規畫）、行政政策事例研究（從摸索巨有歷史意義的行政案例瞭解當時政策的問題癥結）等。隨著職等的提升，在研修時使用個案研討的機會有大幅增加的趨勢。

### (三)專題研究法

以學員研究問題為主，教師講授知識為輔，透過教學雙方的互動實現過程控制的教學方式。此種教學法經常使用於股長級及專員級的研修，目的是期望經由個別政策研究，以提高管理階層對特殊政策議題的深入瞭解，有助於日後決策的作成。

### (四)小論文寫作法

此種研修法主要是以股員級、股長級及專員級的公務員為對象，目的在強化公務員的整理與組織、歸納能力，期望藉由研究，深化對特定議題的認識，最後以小論文方式呈現。

### (五)角色扮演法

此種研修法主要是以股員級、股長級為對象，透過角色扮演的政策辯論方式，訓練中高階公務員一方面需抵抗對方的反駁，一邊須接受自己立場的主張。試圖培養公務員從廣泛的觀點，客觀審視雙方的立論基礎，用以強化公務員的邏輯性，並藉此使其對政府所推動的政策有更深層的瞭解。

<sup>49</sup>以2013年度為例，在早稻田大學舉行3次6項不同主題的演講。演講題目都是跟行政業務有關，如針對法務省的女性職員講授「出入國管理行政的現況與將來展望」、環境省則是「創造明日的環境行政」等。





## (六)實地參訪

日本公務員研修不僅只有靜態的講授法、個案研究法、專題研究法，還有動態的角色扮演和實地參訪等行政體驗方式。以2012年度為例，針對股員級、股長級和專員級的中高階公務員，舉辦中小企業、社福機構，甚至是到其他行政機關或自衛隊基地的參訪與交流，經由與有關人員的交換意見，瞭解現場的重要性。換言之，實地參訪的目的是期望透過實地的訪視，加深公務員對實際現況與業務的認知，以期真正瞭解民間部門與非營利部門的運作與需求，以及不同政府部門或特殊政府單位的功能。

### 第四節 進用及升遷成效評估機制

如前所述，由於研修是政府機關業務的一環，故有必要對於具體之業務過程進行一番審視，以及對於研修所達成的效果加以檢討。因此，為評定某項研修對組織是否達到何種效果，其先決程序需先核定受訓人員在該項研修中究竟獲致多少成效。而其評估的方法包含筆試、書面報告、技能報告、面試、召開反省會或檢討會等。凡是參加研修而成績優良者，宜予以獎勵，以激勵參加訓練者之學習動機，增加學習效果。在法規方面，人事院規則9-8「初任敘俸、晉升晉級之基準」第40條第1款<sup>50</sup>規定，公務員參加而成績特別優良者，根據薪資法第8條第5項之規定，在成績認可後之隔日得以加薪。

### 第五節 小結

總結以上所述得知，日本公務員的訓練制度相當有系統，無論中央或地方，不但配合國家施政方針與需要，根據受訓者未來業務上可能面臨的課題事先規劃課程內容，還會針對受訓者的需求，安排不同等級的講師，以求理論與實務的結合。在本小節最後，綜合歸納日本公務員的訓練特色如下：

#### 一、訓練機構

日本公務員因分為國家公務員和地方公務員兩種，故國家公務員的研修由內閣所轄的人事院公務員研修所及各省廳辦理，而地方公務員則由地方自治團體透過自治大學校（都道府縣）、中央訓練所（市町村）、全國國際文化研修所等管道辦理。

#### 二、法源

由於日本相當重視公務員的訓練，為增加其正當性，同時促使各級政府也都能重視公務員的訓練，以提高服務品質，在相關的法規中都言明訓練的必需性與重要性。日本有關公務員訓練的規定則分別散見在國家公務員法、地方公務員法、人事

<sup>50</sup><http://www.lawdata.org/law/htmldata/S44/S44F04509008.htm>；查詢日期：2015/06/30。



院規則中，另外還有關於國家公務員研修基本方針、幹部後補育成課程之運用基準中也有詳細規定。甚至為了增加公務員對民間企業的瞭解，學習民間企業的彈性與效率，還制定民間人事交流相關法律。

### 三、訓練課程與方法

如前所述，日本的公務員分為國家與地方兩種，因此訓練課程也因對象不同而區分為以中央公務員為主的課程，以及以地方公務員為主的課程兩大類。

在以中央公務員為主的訓練課程中，會依職級別舉行不同階段的訓練，依次為新進人員訓練、職前訓練、三年回流訓練、專員級訓練、專員級管理技巧訓練、科長級訓練、特別課程訓練（分股員級、股長級與專員級）與行政研討會。雖然訓練的課程設計都是以培養為全體國民服務的優質公務員為出發點，但從其課程內容及方法來看，課程內容會根據受訓對象而有相當的差異，而訓練方式也會依此進行調整。以新進人員為例，訓練的重點在於公務員態度、公務倫理、公務禮儀與健康管理等基礎課程為主，課程進行方式則是以課堂講授為主，分組討論為輔；而三年回流訓練，因受訓者已經習慣公務員生涯，故訓練重點則在於協助受訓者回顧職涯，找出相關問題，同時加深受訓者對政策的瞭解，以及思考、邏輯能力的培養，故課程的進行則不再以課堂講授為主，而是傾向採用分組討論、發表方式。至於專員級、科長級等中高階管理層級的訓練，則更強調廣泛視野與分析歸納能力的培養，因此訓練的內容多採用類似研究所的專題討論方式，以個人或分組報告，甚至是辯論方式進行，以提升其思考與反應能力；同時增加統域、管理方面課程，以強化其管理技能，並透過實地參訪，加深對現況的瞭解，以避免日後擬定的政策無法貼近現實需求。另外，針對科長級以上的菁英公務員，則因其所制定的政策攸關整體國家未來的發展，以及實施的順利與否，需有更高瞻遠矚的遠見與清晰的思維邏輯，故訓練的方式則是以專題演講方式，請各領域的權威來分享其經驗，以刺激及建構全觀性的視野。

另一方面，以地方公務員為主的訓練則較注重實際政策規劃與執行能力的培養，同樣依照職級別進行訓練，如新進人員訓練、主任級訓練、股長級訓練、專員級訓練、管理職訓練與高階管理人訓練。而課程內容安排與中央公務員有相當的差異，以基礎和專門性知識與技能的改善、能力開發為主，較缺乏組織、邏輯思考方面的訓練，因此課程進行的方式以專題研討和線上學習為主。

整體而言，在日本，無論是中央或地方公務員都被賦予為民服務的深切期望，因此政府在訓練課程設計與師資安排上顯得相當用心，不僅課程內容多元，授課方式也相當多樣，除了著重專業知識的提升與能力的開發，同時也注重公務員的心理層面和品格養成，尤其是實地參訪和現場訪問結合了實務，使高階公務員能深入瞭解社會現況與問題，至於民間研修派遣則可以歸屬為政府部門有計畫且長期性的派遣公務員到民間研修的一種措施，由於年資採計不中斷，不但不會引起公務員的反彈，還可以透過公私部門雙方的交流，強化對彼此組織特質的理解，有助於各級公務員日後制定相關政策或推行政策時之參考，本研究團隊認為是一項非常值得我國



學習的作法。



## 第六章 結論

### 第一節 研究發現與各國訓練制度綜整

本節內容是將前面各章 4 國公務人員進用與升遷訓練制度內容，進行重點摘述，同時再依據基本理念、訓練體系與組織、訓練執行、配套作為等項目進行比較。

#### 一、美國

(一)美國聯邦公務人員訓練制度設計基本考量：

- 1.基於分權與專業原則，進行訓練業務與執行的分工。
- 2.兼顧人員生涯發展與職務需求。
- 3.納入政府內部訓練機構與外部資源（如學校或民間組織）。
- 4.以領導、管理，以及 SES 為主要核心。

(二)聯邦公務人員訓練體系建立，主要配合基層監督者、管理者，以及高層行政者 3 類人員，各項訓練業務再由下列 3 類組織進行分工：

- 1.用人機關自辦訓練。
- 2.聯邦政府辦理訓練。
- 3.非政府機關辦理訓練。

(三)聯邦公務人員訓練的組織是分散而非集中的，基本上 OPM 只負責擬定訓練基本方針與標準，在執行上則由各級政府訓練機構，乃至於民間企業、大學等分別辦理。

(四)整體聯邦公務人員的訓練大致可分為 3 類，即「人員發展訓練」(Employee Development)、「領導發展訓練」(Leadership Development)，以及「創新與科技訓練」(Innovation and Technology)。各訓練內容除了相互區隔外，彼此也可以相互整合，從而形成人員由下而上生涯發展，或是組織甄選培育基層監督者與管理者的途徑；此外，不論是何種訓練，均極為強調組織與工作需求，以及提升工作績效的重要性。

(五)各類訓練中，特別強調領導訓練，除了設置統籌規劃機關，即「領導發展中心」(Center for Leadership Development) 之外，訓練對象也進行下列細緻的區隔，包括潛在領導者 (Aspiring Leader)、基層監督者/管理者 (Supervisor/Manager)、高級行政職務 (SES/Executive)，以及訓練機構人員 (Training Officer)。

(六)各類課程可能同時開設不同班次於不同訓練機構，以利學員就近選修，學員均可以利用網路線上註冊。同時，每一門課均是要付費的，從 1,700 元至 5,200 元美金不等。而除了提供課程供選修，訓練機構也針對各固定開設的班次，提供





套裝訓練課程。

- (七)雖然各訓練類別、課程，乃至於班次設計均是分散授權的，但是訓練成果評估與彙整卻是採行統一的表格，也就是「授權、同意與訓練合格表」(Authorization, Agreement and Certification of Training) (SF182) 來呈現相關資訊。
- (八)由於聯邦公務人員訓練是建立在基層監督者、管理者，以及高層行政者或高級行政職務 (SES) 3 類職務上，故 3 類職務的任用需求，就成為主導整個訓練類別、班次，乃至於課程的關鍵。換言之，各類訓練乃與任用及升遷密切結合的。

## 二、法國

- (一)法國公務人員依其層級高低可初分為 A 類、B 類、C 類等 3 級，法國公務員進用主要須經過競爭性考試，其中 A 類人員係屬高階文官，唯高階文官有其獨立機關負責，其考選進用由國家行政學院 (ENA) 辦理，其餘 B 類、C 類等人員則由各機關自行辦理。
- (二)法國高階文官的進用與訓練是由法國國家行政學院 (l' 'Ecole Nationale d' Administration, ENA) 負責，性質為機關型學校，層級上等同於二級機關，專職培育高級文官，可單獨賦予學位。
- (三)法國中央高級公務員進用分 3 種考試進用：「外部考試」、「內部考試」以及「第三類考試」。外部考試一般依據一定文憑，如大學文憑。內部考試為機關內考試，第三類考試則為特殊專業。報考基本資格是外部考試為大學文憑或是高等教育學院的畢業生，內部考試為擔任公職 4 年以上資歷者，第三類考試為具有 8 年以上工作經驗者。在錄取後則需接受「單位實習」與「在校上課」為期共 27 個月的兩階段訓練。由於門檻極高，資格取得不易，因此能夠錄取者皆有一定的素質。
- (四)法國國家行政學院的訓練在性質上屬高級文官的「職前訓練」，課程設計則是「大學後教育」的型態，實務與理論並重，因此，3 種考試管道之應考人在通過考試後，須接受為期 27 個月包含上課及實習的培訓課程。另外，受訓學員在校期間會接受 3 次性向測驗。
- (五)法國國家行政學院課程安排以公共管理三大主要領域 (公共行政與體制機構、經濟與公共財政、國際關係) 為基礎，強調相關的政策、程序、管理等特殊問題，並從實用角度深入探討各種不同情形。
- (六)高階文官訓練課程設計核心在於：國家改革與現代化、公部門人力資源管理、





優質公共服務計劃、公務政策管理與評估、變革領導、歐洲與國際事務、法律與立法諮詢、優質治理以及預算規劃等。

(七)前述課程於每年一月開始，其主題可分為歐洲、法國領土及公共管理三階段，每階段各 8 個月，最後 3 個月為專業選修，學生可選擇加強國際、經濟暨財政、社會、國土及法律等方面議題。實習部分，因其目的是為使學生在結業後即可自如應對各種面臨的狀況，故實習都以分發到各部會實際參與工作，並由相關部會高階官員擔任指導員。

(八)國家行政學院的案例教學有以下三種方式：

1. 案例研究式；
2. 案例模擬式；
3. 案例實際操作式。

### 三、德國

(一)訓練機構

德國聯邦公務人員訓練權責歸屬係採用「部內制」，即任用與升遷訓練主管機關為聯邦內政部(Bundesministerium des Innern)；而主要辦理訓練機構則為「聯邦公共行政學院(Bundesakademie für öffentliche Verwaltung)」，類似我國國家文官學院。

(二)德國聯邦公務人員訓練施行方式，主要是基於「議題範圍(Themenbereiche)」及「目標群組(Zielgruppen)」兩類別進行區分設計。

(三)議題範圍的訓練課程，共有 19 類，主要為從事公職過程中，所需具備的基本知能，或是國家重大政策。

(四)目標群組共有 12 類，主要是針對特殊職務(如領導人力)，或是需具特定專門技術人員(如會計人員)而設置的。

(五)聯邦公務人員任用訓練課程主要分為 4 大類別，分別是

1. 受訓人員課程。
2. 職場實習基礎專題。
3. 進階專題：職場實習指導。
4. 人際互動與實習考核進階專題。

(六)德國聯邦公務員之升遷訓練課程主要分為三類：

1. 基礎課程。



- 2.進階課程。
- 3.特別課程。

#### 四、日本

(一)研究、訓練與進修屬於公務員培育的範疇，總稱為「研修制度」，其目的有五：

- 1.養成初任人員適應及執行職務的知識與能力。
- 2.維持並增進執行職務之能力。
- 3.賦予晉升之能力。
- 4.賦予監督之能力。
- 5.培養行政官。

(二)日本公務員研修的主要負責機構為人事院，在訓練方面負責推動、協調、監督及研究改進等事項。人事院設有公務員研修所負責辦理訓練，各部也都設有訓練機構辦理各種訓練，但由人事院統一協調。

(三)人事院的公務員研修所負責全國公務員培訓，凡是通過國家公務員考試的公務員都必須至此進行中短期培訓，但受限於師資和場地，長期的培訓乃委託國內外的大學和研究機構進行。

(四)人事院公務員研修所為全國公務員規畫的行政研修體系主要有下：

- 1.任用時的新進人員訓練。
- 2.第3年回流訓練。
- 3.專員級新任研修。
- 4.專員級領導研修。
- 5.科長級研修。
- 6.幹部行政官研修。

(五)人事院有關訓練業務乃是由「人才局」及「公務員研修所」掌理。「人才局」負責國家公務員的任用、晉升、身分保障及人才培育等業務，下設研修調整課及研修指導課。而「公務員研修所」則承辦訓練業務，為日本中央最主要的訓練機關。

(六)除了中央政府，地方政府（都道府縣、市町村）也設有獨立訓練機構，主要包括：

- 1.都道府縣公務員訓練機構（自治大學校）。
- 2.市町村公務員訓練機構（中央訓練所）。
- 3.全國國際文化研修所。
- 4.各地方公共團體研修機關。



(七)日本公務員訓練的講師來源相當多樣，考量的層面除了專業知識外，為協助公務員處理龐大複雜的公務，也著重於公務員心理層面的提升，同時也會依據縣市和訓練目的不同而尋找適合的師資。

(八)日本公務員研修無論是中央或地方，普遍使用的教學方法約可以整理如下：

1. 講授（演講）法。
2. 個案研究法。
3. 專題研究法。
4. 小論文寫作法。
5. 角色扮演法。
6. 實地參訪。

(九)為評定某項研修對組織是否達到何種效果，其先決程序需先核定受訓人員在該項研修中究竟獲致多少成效。而其評估的方法包含筆試、書面報告、技能報告、面試、召開反省會或檢討會等。凡是參加研修而成績優良者，宜予以獎勵，以激勵參加訓練者之學習動機，增加學習效果。

表 6-1-1 各國訓練制度特色

	美國	法國	德國	日本
基本理念與制度特色	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訓練重點集中於基層監督者、管理者、高層行政者三類職務，並建立由低層至高層職務循序漸進的訓練發展路徑。</li> <li>2. 訓練與擔任職務的核心職能相結合。</li> <li>3. 訓練也應結合受訓者的生涯規劃。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 任用及升遷訓練由政府主辦。</li> <li>2. 中央與地方各自舉辦。</li> <li>3. 用人機關可舉辦自己的任用考試。</li> <li>4. 高階文官之考試、進用及訓練有獨立機關負責。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 落實法治國家中人民參政權之保障及著重公務員專業能力之養成，兼顧理論與實務經驗。</li> <li>2. 德國人民依其特長、才能及專業能力皆平等享有擔任各種公職之權利；但是，要擔任終身職公務員除須具備身分要件、憲法忠誠、教育及職業資格之外，必須經過實習期滿經考試及格，方取得公務人員任用資格。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訓練重點集中於提升公務員問題解決能力、創造能力及改善行政效率並</li> <li>2. 注重公務員的心理層面和品格養成。</li> <li>3. 針對不同年資及職務內容提供不同的訓練方式。</li> </ol>



<p>訓練體系與組織</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分別由用人機關、聯邦政府訓練機構，以及非政府組織與民間訓練機構。</li> <li>2. 三者功能具有重疊性，以提位選擇並營造良性競爭。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高階文官訓練：國家行政學院</li> <li>2. 地方公務人員：五個訓練地方公務人員的大區行政訓練所。</li> <li>3. 上層監督機制：法國行政暨公職總署 DGAFP 負責監督高階文官訓練的國家行政學院以及五個訓練地方公務人員的大區行政訓練所。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一般公務人員是由內政部「聯邦公共行政學院」辦理。</li> <li>2. 其他特殊專長者，則設有不同的訓練機構分別辦理。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分別由中央人事院、地方機關訓練機構、委託訓練機構、國內外研究員制度組成。</li> <li>2. 政府機構雖受限於師資、場地，但非政府機構可彌補其不足。</li> </ol>
<p>訓練執行</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由 OPM 主導。</li> <li>2. 均以配合組織工作需求，以及培育領導者二大目標為基礎。</li> <li>3. 採分權及多元方式進行。</li> <li>4. 賦予受訓者或用人機關選擇空間。</li> <li>5. 公務人員定期應重新參加訓練。</li> <li>6. 訓練成果均要以統一格式呈報 OPM 彙整分析。</li> <li>7. 與研究所學程結合，或可以折抵受訓者修讀碩士學位的畢業學分。</li> <li>8. 除了自辦訓練，也可接受他機關委託代辦訓練。</li> <li>9. 受訓者可以分別於不同訓練機構，完成整個訓練的選修。</li> <li>10. 各訓練班次有先後次序，受訓者必</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以實務為核心。</li> <li>2. 跨學科訓練。</li> <li>3. 理論與實務結合：分為單位實習與在校上課兩階段訓練。</li> <li>4. 以個案教學為主。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為履行法定的訓練任務，學院與公部門、私部門及研究社群保持密切合作。</li> <li>2. 大部分課程由 3 個位於總部及 3 個位於分部的訓練部門提供。</li> <li>3. 第一訓練部職司基本及綜合性業務，第二至第五訓練部負責進修訓練、課程規劃及課程引導與延伸，第六訓練部則擔任個人教練式訓練之諮詢與引導。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 由人事院統一負責協調，有關訓練業務乃是由「人才局」和「公務員研修所」掌理。</li> <li>2. 均以配合「研修制度」的五大目標為基礎。</li> <li>3. 訓練課程分為中央公務員及地方公務員。</li> <li>4. 訓練者須依職級別循序漸進參與不同階段的訓練。</li> <li>5. 課程會依受訓對象而有相當的差異，訓練方式也會調整。</li> <li>6. 除一般課程外，也有針對某些職級別公務員或專業能力做特殊課程的訓練。</li> </ol>



	<p>須按步就班、逐級完成。</p> <p>11. 受訓者參與各項訓練均須付費。</p>			
配套作為	<p>1. 訓練是為了具備擔任特定職務所需職能而參與。</p> <p>2. 承上，只有訓練合格，或是通過具備特定職能的認證，人員才有被進用或升遷的資格。</p>	<p>封閉多軌模式：進入低階軌或中階軌的初任者，在其公務生涯的中間階段，仍可跨過某種門檻進入精英軌道。</p>	<p>為履行任用訓練與升遷訓練以及提供諮詢之任務，聯邦公共行政學院與行政、經濟及學術機關（構）保持密切合作關係。</p>	<p>1. 訓練是為了具備擔任特定職務所需職能而參與。</p> <p>2. 為因應國際化發展、行政複雜化，有派遣研修制度的設置。</p>
訓練成果評估	<p>1. 採用表格方式（SF182表）評估。</p> <p>2. 評估結果直接轉換成資料庫內容，以利統計分析。</p> <p>3. 重視參訓的直接成本（如學分費）、間接成本（如交通費），以及其他成本（如作業費）。</p> <p>4. 受訓者成績是由直接監督人、上級監督人，以及訓練機構負責人共同認可決定。</p> <p>5. 除了訓練科目及格與否，也同時登載認證情形。</p>	<p>1. 每學期都要由學院的獨立評審委員針對每位學生考試、評分。</p> <p>2. 所有學生皆要按分數高低排名。</p> <p>3. 畢業生可根據自己分數高低的先後順序依序挑選職位，從而激發學員的積極創造力。</p>	<p>1. 依照實習訓練及格辦法第4條規定，訓練必須考試及格方能取得資格。</p> <p>2. 考試分為筆試與實務操作，兩部分都必須及格。</p> <p>3. 考試及格具有資格者，在政府各機關對外公開甄選時，得依法定程序提出申請，經甄選錄取時即取得進入政府服務。</p> <p>4. 參與升遷基礎課程者最後各科進行筆試並取得測驗成績後結束。</p>	<p>1. 評估的方法包含筆試、書面報告、技能報告、面試、召開反省會或檢討會等。</p> <p>2. 為鼓勵參加訓練者，依薪資法相關規定成績特別優異者予以加薪。</p>
其他特色	<p>1. 將訓練資源集中規劃、分散執行。</p> <p>2. 導入市場競爭。</p>	<p>高階文官由獨立機關負責且具高度菁英取向。</p>	<p>1. 德國所提供之公務員實習訓練與我國不同，屬於資格訓練而非任用訓練。</p> <p>2. 訓練偏重實務導向課程，並相當重視教練式訓練。</p>	<p>基於高標準的倫理觀念，貫徹為全體國民服務的使命感，以提升行政官僚的素質與能力。</p>





			<p>3. 升遷訓練部分必須先通過甄選程序後再接受訓練，除重視實務操作外，特別是法律、心理學及方法論的訓練。</p>	
--	--	--	--	--

## 第二節 各國訓練制度與我國之比較

各國訓練制度雖然各有其制度與環境背景，但是基於提升公務人力素質與能力的共同目標，仍可以與我國進用及升遷制度作一比較，以期提供概念作法上的啟發。以下本節仍將依據各國經驗的整理方式，即基本理念、訓練執行、成果評估，以及配套作為等 4 層面，簡要歸納我國制度要點，再與各國經驗進行比較。

### 壹、我國制度特色

我國公務人員進用與升遷訓練制度主要包括二類，其一是考試錄取人員訓練，以下歸納內容以基礎訓練為主，其二是薦任公務人員晉升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練）與委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練），兩類訓練要點與特色有下：

#### 一、基本理念

##### (一) 考試錄取人員基礎訓練

1. 提供另一個確定考試錄取人員是否確實適任公務人員的評量途徑，以有效聯結考選與任用間的關係。
2. 以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。

##### (二) 升官等訓練

1. 為培育未來晉升簡任官等職務公務人員所需工作知能及儲備高層公務人力之訓練，其目標在於促其瞭解國家重要政策與未來發展願景、增進行政管理之知能、激發潛能，以提昇規劃及管理的能力，並促進個人自我發展。
2. 為培育晉升薦任官等職務公務人員所需工作知能及儲備中層公務人力之訓練，其目標在於：(1)瞭解國家重要政策與未來發展趨勢，以培養晉升薦任官等職務人員之宏觀視野；(2)學習現代化行政管理知能，以提昇晉升薦任官等職務人員之工作效能與服務品質；(3)充實公務所需相關法規與實務知能，以利業務推展；(4)增進自我發展相關理念，以激發其潛能。



## 二、訓練執行

### (一)考試錄取人員基礎訓練

- 1.法令依據：(1)公務人員考試法第 21 條；(2)公務人員考試錄取人員訓練辦法第 8 條、第 10 條。
- 2.基礎訓練與實務訓練合計 4 個月：基礎訓練期間為高考三級(特考三等)考試 5 週、免除部分基礎訓練者，訓練期間為 3 週；普考(特考四等)、初等(特考五等)考試 3 週。其餘時間為實務訓練(含集中實務訓練)。
- 3.由國家文官學院(以下簡稱文官學院)或受委託之相關訓練機關(構)學校辦理。
- 4.訓練之功能定位於通識知能之養成，訓練重點在於充實初任人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。課程主要分為下列：
  - (1)行政知能課程：包括行政管理與執行課程。
  - (2)公務相關基本法律：包括行政程序法、政府資訊公開法、政府採購法等必要課程。
  - (3)公務環境：包括憲法精神與政府組織、公務倫理與核心價值、公務經驗傳承等。
  - (4)自我發展：包括生涯發展與終身學習、壓力與情緒管理、團隊經營與合作、人文關懷、經典研析等。
- 5.參訓者採集中式訓練，受訓期間並依不同考試等級發給訓練津貼並辦理保險。
- 6.為了提升基礎訓練學員學習成效，文官學院近年亦從適合成人學習之 40 餘種教學方法中，擇 15 種教學方法，包含講述教學、影片教學、故事教學、個案教學、建構教學、翻轉教學、問題導向學習(PBL)、行動咖啡館、角色扮演、劇本教學、體驗學習、微型教學、合作教學、團隊競賽、實作教學等，配合教材及教學進行研發及設計。

### (二)升官等訓練

- 1.法令依據：公務人員任用法第 17 條。
- 2.薦升簡訓練課程內容包括「核心職能」、「國家重要政策與議題」、「自我發展」、「課程成績評量」及「課務輔導與綜合活動」5 個項目，採密集式上課 4 週，共計 120 小時。
- 3.薦升簡訓練方式依課程需要採用課堂講授法、行政個案教學、混成學習、分組研討、專題報告及拓展訓練等教學方法。
- 4.委升薦訓練包括「國家重要政策」、「行政管理知能與實務」、「公務相關法規與實務」、「自我發展」、「專題演講」及「課務輔導與綜合活動」6 個項目。採密集式上課 5 週，共計 150 小時。
- 5.升官等訓練依課程需要採用課堂講授法、混成學習、分組討論及體驗學



習等教學方法。

### 三、成果評估

#### (一)考試錄取人員基礎訓練

1.依公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點辦理：

(1)基礎訓練成績考核項目為 a.本質特性，包括品德、才能、生活表現及課程成績。

(2)實務訓練考核項目為 a.本質特性，包括品德、才能、生活表現；b.服務成績，包括學習態度、工作績效。

基礎訓練成績經保訓會核定為不及格者，但仍留原分配機關（構）學校接受實務訓練，並得於1個月內向保訓會申請自費重新訓練1次；實務訓練機關（構）學校評定錄取人員實務訓練成績不及格時，須將成績送保訓會核定，廢止其受訓資格，等同取消其考試錄取資格。

#### (二)升官等訓練

1.依薦升簡、委升薦訓練辦法及公務人員晉升官等(資位)成績評量要點辦理，薦升簡訓練與委升薦訓練的成績考核方式與比例均相同，即生活管理、團體紀律、活動表現三項成績占10%；課程成績（薦升簡訓練為專題研討、案例書面寫作；委升薦訓練為選擇題、實務寫作題）占90%。

2.薦升簡訓練以100分為滿分、70分為及格；委升薦訓練以100分為滿分、60分為及格。

3.升官等訓練受訓人員訓練成績不及格者，於次年度起，得由各遴選機關重新依規定經遴選後函送保訓會自費參加訓練。

### 四、配套作為

#### (一)考試錄取人員基礎訓練

1.為提升訓練品質並延續成效，文官學院在課程執行過程中，配合採行「康乃爾筆記法」、「課程總結回饋」及「初衷方案」等作為。

2.邀請退休公教人員參與並成立「雙輔導員」制度，一方面觀察記錄學員上課狀況；另一方面也給予受訓人員生活上及學業上之適度輔導與協助。

#### (二)升官等訓練

1.為提升薦升簡訓練成效，文官學院近年採行下列配套作為：(1)引進個案教學方法；(2)多元師資來源；(3)重視教材及行政個案研發；(4)多元之研習地點；(5)重視問題導向、團隊合作之學習設計；(6)採行評鑑中心法(Assessment Center)中「籃中演練」(In-basket Exercises)之基本精神進行評量。

2.為提升委升薦訓練成效，文官學院近年採行下列配套作為：(1)以案例協同教學；(2)多元師資來源；(3)舉辦教材示範教學觀摩會，俾將學術理論、實



務經驗融入課程教材；(4)多元之研習地點；(5)重視問題導向、團隊合作之學習設計。

## 貳、各國經驗與我國的相同點

整體而言，美、法、德、日4國訓練體系與運作方式，與我國公務人員進用及升遷訓練制度有極大差異，不過從提升公務人力素質，以及訓練與人事管理體系密切配合等思考角度而言，各國經驗間仍存有許多共同的關注焦點或作法，故以下將這些共同性的特色歸納如下：

### 一、基本理念

- (一)訓練與人事管理作為，特別是升遷相互結合。
- (二)均極注重高級文官的培育與養成。
- (三)與公務人員任職所需之核心職能相配合。

### 二、訓練執行

- (一)訓練政策決策與規劃採集權制，同時由單一機關負責整合；但訓練方案執行則採分權制，由各級政府或民間組織、大學等機構依專業來配合。
- (二)提供多元化的訓練參與管道與訓練技術。
- (三)均重視情境應用與演練、個案分析等實務性課程。
- (四)課程設計基本上均分為二類：其一是配合任用層級的不同（如基層、中層、高層）；其二是配合當時的環境或政策需求（如危機管理、問題解決）。
- (五)均採由下而上、逐級累積的原則來進行。
- (六)講座來源、教材與受訓地點，均儘量多元化，或是提供多重選擇。

### 三、成果評估

- (一)各國均極重視訓練成果評估，且訓練結果多與未來升遷具有直接關連性。
- (二)承上項，各訓練班次成果評估趨向標準化。
- (三)除了評估受訓者的專業學習成果外，也評估學員相關表現或其他參與訓練的情境或條件。
- (四)訓練結果均進行認證，並與不同階段訓練相互連結，例如作為參與下一訓練階段或班次的必要條件。

### 四、配套作為

- (一)與非訓練機關相互結合，以提供實際操作機會，如實習、師徒制……等。
- (二)多與大學或研究所之教育進行結合，以期增加綜效。
- (三)人員參與訓練的同時，也可同時可以預期本身未來的生涯發展路徑與可能





性。

### 參、各國經驗與我國的重大差異

除了技術上的不同作法外，研究團隊認為4國訓練經驗與我國公務人員進用與升遷訓練尚有下列重大的差異：

#### 第一，對進用訓練的規範強度

我國人事制度對考試錄取人員訓練規範的嚴密程度，是4國經驗所難以類比的。事實上，考試錄取人員訓練是公務人員考試程序不可或缺的必要環節，訓練成績不及格則無法取得公務人員任用資格。此與各國之進用訓練，主要係針對已取得任用資格者進行訓練的方式，是顯有不同的。

#### 第二，以官等作為升遷訓練的基本原則

升官等訓練可說是我國升遷訓練的重要特色，由於官等是我國人事行政「兩制合一」、「官職併立」特色的重要設計，因此其也成為我國公務人員訓練的重要項目，甚至於若不能通過薦升簡訓練，則公務人員無法擔任簡任職務。換言之，升官等訓練同時具備了任用與升遷等人事管理的重要作用。

#### 第三，受訓人員的決定與訓練班次規模

由於我國公務人員進用及升遷訓練都是任用的重要資格，因此個人參與訓練的條件主要取決於人員是否具備相當資格（如參加高普考試錄取，或是擔任委任第五職等、薦任第九職等若干期間），以及各機關配合保訓會所設定的年度遴選名額及相關條件，故每年受訓人數與班次都相當龐大。

#### 第四，訓練期間固定且連續進行

不論進用訓練或升遷訓練，在我國的訓練期間都是固定且密集連續進行的，也因此，受訓練者需要長時間離開工作崗位，甚至住班接受訓練。相對地，各國訓練的時間配置多較彈性或提供選擇性，學員受訓仍可以處理工作。

#### 第五，訓練成果評估以「期末考試」為主體

我國進用與升遷訓練的成果評估雖然也納入生活、團體紀律、活動表現等項目，但是課程成績才是決定及格與否的主要因素，不僅如此，課程成績計算主要取決於「期末考試」，而不是各科分開計算，換言之，訓練成果評估主要採用的是綜合性的學習成果評量。

#### 第六，進用訓練與升遷訓練連結度

我國對公務人員進用與升遷訓練的規範，在專責主管機關架構下，是彼此相互密切結合的；相對地，各國經驗普遍是分開處理，而未見有連帶設計的情形。

## 第三節 策略建議

根據委託機關需求，本研究應提出我國公務人員進用及升遷訓練制度之檢討與具體可行之改進建議。故本節乃將從各國理念與作法中，提出未來我國可參採之策略建議。





## 一、短期建議

短期建議指立即可行之作為，研究團隊認為對照各國經驗與我國現況後，未來或可採行下列變革：

### (一)基本理念

我國公務人員進用與升遷訓練設計，除了如各國訓練制度普遍重視人才培育或具備核心能力外，更與任用、升遷，以及人員未來生涯發展緊密結合，因此使所有參訓者、辦訓機關（構），乃至於講座、工作人員等，均正確掌握訓練內涵，現行訓練計畫對於訓練特性與目標的陳述，或可對下列內容作更具體的規定：

#### 1.考試錄取人員基礎訓練

- (1)明確說明本訓練為人員取得公務人員任用資格的過程要件，以及與考試及格、試用之關連性，以使各辦訓練機關（構）相關人員更瞭解訓練的意涵。
- (2)說明本訓練不僅有賦予人員知能的功能，也有擇優汰劣的作用，使受訓者及施訓人員在參與前及參與過程能謹慎以對。

#### 2.升官等訓練

升官等訓練除了可像前項明確陳述與公務人員任用之關係，以及同樣具有淘汰作用外，由於是人員擔任簡任與薦任官等前的準備階段，故訓練特性與目標可加強下列陳述：

- (1)具體界定並區隔升官等訓練與其他升官等條件（如升官等考試、年資與考績）的地位及差異性，例如以升官等訓練作為各項升官等條件的最後篩選機制。
- (2)分別界定各升官等訓練與人員擔任官等職務的關連性，例如升官等訓練所獲得的知能，是擔任未來官等職務的資格？或是擔任未來官等職務可以運用的工具？

### (二)訓練執行

由於參與學員只要具備一定資格條件（如參加高、普考試錄取或具備參加晉升官等訓練要件），就可以參加進用與升遷訓練，以致每年參與訓練人數均達 18,000 名以上，同時相對地也需要動用龐大行政資源，因此如何透過「標準化」的規範與操作，將是確保各班次訓練品質的重要基礎；但是，從各國經驗觀之，「多元化」的選擇與彈性運用，也是因應學員不同特性與需求的必要考量，故未來訓練執行的調整途徑，主要應在於如何在二種對立價值中取得折衷。另外，因應未來政府所處環境高度變動，公務人員也需要有更宏觀的視野與靈活的思維，於是訓練不應再只聚焦於知識性、技術性學習，而是要以國家發展為目標、以受訓者為中心等前提下，納入相關願景、倫理等高層理念的啟發。基於此，研究團隊建議如下：

#### 1.考試錄取人員基礎訓練



本訓練是人員參加公務人員考試錄取後，取得任用資格正式擔任職務前的轉換機制，故使訓練儘量能反映工作實況將是重要的思考方向。從圖 2-1-1 美國針對不同聯邦管理層次所進行的知能區隔與漸進式學習的策略，以及表 2-4-1(美國 SF182 表)的啟發，現行訓練執行方式或可考量下列作為：

(1)加強與實務情境連結

各訓練課程除了傳授基本觀念外，也應引導學員瞭解在未來工作上可能面對的相關情境或問題，因此在教材撰寫上可融入本土實際案例；同時在課程進行設計上，也應讓學員有認識或討論真實工作狀況的機會。

(2)組成課程審議小組，檢視現行訓練課程與教學方式契合度

目前文官學院已針對基礎訓練不同課程，研發多種訓練方式，如翻轉教學、個案教學等，此作為雖能反映多元性，但也可能因為各訓練方式的類型與進行方式不同，從而增加課程進行複雜性，故建議組成由學者與實務專家參與的課程整併小組，檢視目前各訓練課程內容與教學方式的契合程度，並提出興革建議。以期使教學方法在創新的同時，更能符合訓練目標。

(3)彈性規範訓練上、下課時間

目前訓練期間時間配置是以週為單位，即星期一至星期五每天 6 小時為原則，全週 30 小時。未來配合多元教學方式，此上課方式也可以授權訓練機(構)進行更彈性的安排，例如每 50 分鐘休息 10 分鐘的「上、下課」原則，可以視課程需要彈性配置；或是配合實地參訪需求，可於夜間甚或假日進行訓練。

(4)研議「雙輔導員」制度正式化之可行性

「雙輔導員」制度可說是創新作為，也提供學員更週延的協助，然而目前主要是以志工方式招募並運用，故仍存有一定不確定性，且不同訓練機構所在地之退休公務志工之質、量亦可能不同。參考美國 SF182 表中，對受訓學員成績評量，係由多位考核者共同審核同意的概念，建議研議本制度未來正式化的必要性與可行性，並依據結論賦予應有的執行資源與規範。

(5)實務訓練輔導員瞭解基礎訓練執行情形

基礎訓練與實務訓練雖然是不同階段，但彼此應是相互連貫、相互印證的整體學習過程。因此對於學員在基礎訓練的學習情形、表現，乃至於意見反映，或可預先提供輔導員，或是在基礎訓練期間即辦理輔導員座談，使其在接續實務訓練期間進行適當調整。

(6)實務訓練期間集中訓練普及化

為使受訓人員更快適應政府運作的基本需求，同時齊一訓練品質、減輕機關負擔，建議可參考德國聯邦公共行政學院作法，即依「議題」與「目標群組」的區分設計(第四章第二節)，考量將實務訓練中的集中



訓練普及化，至於訓練內容則以政府機關運作的重要法令規範或流程為主，例如政府採購、行政中立、契約訂定與履約等。

## 2. 升官等訓練：檢討部分訓練課程採分散或線上訓練的可行性

升官等訓練的短期建議，基本上與前項進用人員訓練一樣，各項課程進行、教材編撰、時間安排等，能儘量反映真實工作情境。除此之外，由於本訓練屬於「在職訓練」，參與者除了對政府運作有相當程度理解（且有優良表現）之外，在機關中也常擔任重要職務，因此在今日各級政府組織普遍人力不足，且業務量不斷增加情形下，訓練進行若能兼顧機關業務正常推動，除了可紓緩機關人力不足壓力外，也使受訓者更能專心參與訓練。

目前不論薦升簡或委升薦訓練，均採 120 小時或 150 小時的連續集中訓練，此方式固然有利於訓練機構有效管理學員學習情形，但卻可能影響機關（特別是規模較小）業務推動。研究團隊認為基於我國人事制度特性，固然不必然要採行 4 國經驗中的彈性作法，但或可以參考美國分散授課或分階段學習的經驗，檢討改變部分課程的進行方式，例如授課方式主要以講授式的「國家重要政策與議題」、「自我發展」（薦升簡）；「專題演講」、「自我發展」（委升薦），或可檢討採行分散式授課，或直接使用線上學習方式，如此學員除不必長時間離開工作外，也更可以凸顯集中訓練的特性與效果。

### (三) 成果評估

目前不論考試錄取人員基礎訓練或升官等訓練，成績考核方式主要均包括二部分，即生活成績與學科成績為主，且均採行類似大專院校學生學期成績評量方式（以 100 分為滿分，60 分或 70 分為及格），此方式表面上固然簡單易懂，但是卻不一定能讓受訓者瞭解自己的優勢與不足之處，也不一定評估及格者未來的適任程度。基於此，或可用「訓練過程與結果評估」來取代現行「課程成績評量」概念，至於作法則有下列：

#### 1. 研議薦升簡訓練「案例書面寫作」計分方式與考試方式變革

薦升簡案例書面寫作由於採紙筆方式書寫作答，且占分數比例極高，因此許多學員（特別是非行政類科）往往將受訓期間關注焦點集中於此項，甚至因為時間有限，故只好記誦講義內容以求及格。如此不僅影響學習成果，更偏離訓練目標。故可研議下列作法：

- (1) 可事先與命題及閱卷委員溝通出題與計分方式，儘量減少記憶背誦比例。
- (2) 公布評分原則或加分（扣分）條件。
- (3) 既然重點是「案例」與「分析」，故可允許學員攜帶法規或其他書面參考資料現場參閱，如此事前就不必花時間記誦。

#### 2. 進行「未來學習需求調查」

學員歷經長期訓練訓練後，必然對各學科有不同心得與需求，基於各國將訓練視為是持續進行且不斷更新的過程，建議可於結訓時對學員進行「未來學習需求調查」，以瞭解學員認為所欠缺的能力，以及未來希望能增





加（或減少）的訓練課程、訓練方式。必須說明的是，此作為的重點並非瞭解學習「滿意度」，而是更具體的從學員意見中，提供未來改進訓練規劃與課程設計變革的有用資訊。

#### (四) 配套作為

我國進用訓練與升遷訓練既然包括了充實知能與具備任用資格的雙重意義，故配套作為就是採行有助於提升兩訓練效率與效能的方案。研究團隊認為短期可行的有下：

##### 1. 善用網路科技，製作線上教材或採行遠距教學

善用網路不僅可以同時滿足大量需求，也可以克服地理交通的不便。因此對於每年參訓人數眾多的二訓練而言，善用網路技術應有助於提升訓練與學習效率，例如部分講授式課程可考慮製作線上課程，以作為實體課程的輔助教材；又如部分專題演講，許多訓練機構可能因為位置或交通因素，不易聘請適當講座，故可採行遠距教學方式，以確保訓練品質的一致性。

##### 2. 進行訓練前的學員知能分析

由於參與訓練的條件主要取決於資歷，故學員不僅專長、能力不一，對各訓練課程的瞭解程度也互異，故建議在參與訓練前，可先以問卷方式，評估學員對各受訓核心職能或課程的瞭解或需求程度，並在開訓後立即提供結果，如此將可讓學員更明確瞭解本身情形，同時也對不足之處投入更多關注或及早尋求協助。

## 二、中長期建議

中長期建議指可能涉及制度面或訓練目標面的變革，故委託機關可能需邀集不同機關或人員共同研商，或是需要進行相關法令或配套作為的修正。研究團隊綜合4國經驗後，認為下列方向或可作為研究與變革的重點：

### (一) 基本理念

進用訓練與升遷訓練關於基本理念的中長期改進方向，主要應在於更具體釐清訓練本身定位，以及與相關人事制度的關係。各國經驗中雖然沒有升官等的訓練制度，但是重視領導人員訓練並啟發其能力的策略方向，則是相同的。基於此未來對我國升官等訓練的基本定位，或可釐清下列二項：

#### 1. 考試錄取人員基礎訓練

目前本訓練不僅是人員參加高普考試錄取後的知能補充機制，也是合格實授前的另一篩選淘汰機制。兩者意涵雖然並不衝突，但實際施行時卻可能產生兩類目標落實上的扞格，故未來或應對本訓練是以授能為主、淘汰為輔，或是淘汰為主、授能為輔進行通盤檢討，以期進行更明確的定位。

#### 2. 升官等訓練

目前薦升簡訓練已是擔任簡任官等的必要條件，但是委升薦訓練則只



是擔任薦任職務的條件之一，甚至若未通過升官等考試，則普考及格者至多只能晉升至八職等，從而形成同一升官等訓練概念卻有二種不同後續影響的差異性，故未來可針對通過委升薦訓練是否可以擔任薦任九職等職務之可行性。

## (二)訓練執行

由於進用與升遷訓練會直接影響人員未來公職生涯的資格，乃至於人事行政體系的人才選任，故訓練執行的中長發展方向，應在於運用有限資源，為國家培育更優秀且適任的公務人力。目前保訓會與文官學院的制度設計，基本上已具有能統合相關法令與訓練資源的地位及能力，因此未來或可再從下列方向提升二訓練的效率與效能：

### 1.考試錄取人員基礎訓練

為鑑別考試及格人員的適任程度，同時賦予新進人員快速適應政府運作特性，本訓練未來可研議下列作為的可行性：

#### (1)評估基礎訓練與實務訓練合一的可行性

由於加強實作演練或模擬等課程或教學方式，已是規劃本訓練的主要方向，若如此，將基礎訓練與實務訓練整合設計並同時施行，而非如現況般相互區隔的方式，或更能達成「做中學」效果，也能使學員更早適應工作環境。

#### (2)課程設計分為基礎與進階二部分，並分別設計專屬執行方式

由於本訓練仍有篩選淘汰作用，故課程設計時可區分為「基礎」與「進階」二大部分，前者是考試的延伸，故訓練是考驗人員是否符合擔任公務員資格的資格，若此部分不及格，就應重訓或淘汰，例如各類基本法制與規範即屬於此類；後者是任用的前奏，故訓練是賦予人員擔任公務員應有的知能，此部分的表現，或可與高普考試成績併計，影響人員後續的分發任用。

### 2.升官等訓練

升官等訓練不僅是人員邁向更高層公職生涯前的考驗，也是機關補充中高層管理與領導人力的來源，故訓練執行除了有效授予所需職能外，也應能藉以發掘具發展潛力的優秀人才。從法國文官學院高度重視領導人才培訓，並將人員訓練與考核密切結合的經驗，未來我國或可研究下列作為的可行性：

#### (1)評估除了集中密集訓練外，分期、分階段實施的可行性

現行升官等訓練課程主要是不同類別課程，如核心職能、國家重要議題，以及自我發展（薦升簡），或是國家政策、行政管理知能與實務、公務相關法規與實務，以及自我發展（委升薦）所組合而成的，由於各類別間似乎並沒有明顯的接續或相互影響性，故未來或可考量於一定期內，提供學員分期或分階段完成的選擇，如此一方面更能兼





顧工作需求，另一方面課程規劃或設計也因時間充裕而更有彈性。

(2)配合人員所屬機關與專長，將課程區分為必修與選修

為更能反映人員過去專長，同時發掘培育未來發展的可能興趣，訓練課程可區分為必修與選修二類，前者屬於擔任更高官等必要的條件，不合格就應重訓或淘汰，後者則是人員驗證自我實力，或是開發潛能的嘗試，主要是作為加分作用。例如技術人員可選擇技術類課程，以驗證本身具備擔任更高官等資格，也可以選擇行政類課程，以發展更多元能力。

(3)通識性、法令或概念解釋性的課程，可考慮委外辦理

目前升官等訓練委外係採「全部委外」方式，即由委託機關「統包」安排保訓會規定的所有訓練課程，未來或也可考慮「部分委外」方式，將通識性、法令或概念解釋等固定課程委由適當機關學校辦理，且允許學員在參與集中式訓練前先自行完成，如此不僅可減輕辦訓機關的負擔，也增加更多選擇彈性。

### (三)成果評估

成果評估由於關係到公務人員身分取得，或是任用資格，故一直是受訓者與施訓單位等各方關注重點，不過也正因為關係重大，近年改進方向多以提升信度（reliability）為主，即重視公平性，而較少考量成績與未來從事工作關連性的效度（validity）問題，故中長期的考量重點，便可朝提升評估效度的方向努力：

#### 1.考試錄取人員基礎訓練

##### (1)進行學員性向評估

除了各訓練課程的學習成果評估外，也可以進行學員性向測驗評估。此評估不一定與成績或淘汰作為連結，但應即時回饋受訓學員以了解自我，同時也可以提供未來任職機關主管，作為安排輔導員或指派實務訓練工作的參考。

##### (2)依據學員專長與職務特性，調整各訓練課程占訓練成績的權重

例如技術類科學員，其操作類或實作類科目的比重應提高；而行政類學員其管理類訓練科目的比重則應提高。

#### 2.升官等訓練

##### (1)多元化的訓練成果評估途徑

目前成績評估主要仍以紙筆測驗或書面報告撰述等方式為主，未來因應機關與職務需求，或可兼採更多元，且更有選擇彈性的評估方式，以充分表現受訓者的能力與潛力。例如任務指派、情境模擬等方式，儘管花費較多、時間較長，但卻更能瞭解學員真正能力。

##### (2)以分階段積點或過關方式評定成績

若訓練課程可以分元化，則成績評量可以分階段，並用積點或過關



方式，使受訓者可以評估自己時間與能力，逐步達成訓練目標。同此採分階段評量方式亦有減輕訓練機關需要在短期間內處理大量資料的負擔，同是也有利於採行前項多元彈性的評量工具。

(3)生活考評改以「合格」、「不合格」評量

目前生活考評內涵包括生活管理、團體紀律、活動表現 3 小項共同計分，且所占比例合計為 10%，如此不僅影響比例有限，且不易給分。由於此部分屬於擔任公職的個人基本要件，故建議簡化為「合格／不合格」，至於不合格者則採行其他處置或輔導作為。

(4)個人學科成績與參與團體成績分開評量

承前項，團體紀律、活動表現目前是與生活管理合併計分且比例有限。然而當未來團體合作與跨域協調已是政府運作的重要特質時，學員在訓練中能與組員合作情形，以及參與團體運作的熱忱度，應可作為未來任用的參考資訊。基於此，參與團體運作之成績（包括參與期末分組報告）應與學科成績分開評量，而為簡化評量作業，可用「甲乙丙丁」分等或註記方式來呈現，以提供更實用的參考資訊。

儘管 4 國制度各有不同，然而從培育人才、賦予公務人力所需知能等共同趨勢而言，仍可提供我國公務人員進用及升遷訓練的觀念啟發，本節所提出的短期與長期建議，就是希望從各國經驗的啟發中，提出二訓練制度與運作在我國人事行政體制基本架構下的可行發展途徑，這些建議在落實過程中雖然尚待進一步釐清與研析，但或可發揮拋磚引玉功能，讓各界方家相互腦力激盪，從而持續提升二種訓練的綜效並永續發展。



## 參考文獻

### 美國

- Van Wart, M., Cayer, N.J. & Cook, S. (1993), *Handbook of Training and Development for Public Sector: A Comprehensive Resource*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Clardy, A., (2008), "Policies for Managing the Training and Development Function: Lessons From the Federal Government", *Public Personnel Management*, 37(1):27-54.

### 法國

#### 中文部分

- 林明鏘，〈法國公務員法制概述〉，收於《公務員基準法之研究》，吳庚大法官主持，行政院研考會出版，民國 83 年 7 月。
- 陳淳文，〈法國公務員保障制度之研究〉，收於《公務人員保障法制問題之研究》高級文官考選與晉用制度之研究。
- 彭錦鵬，〈高級文官團制度之聚合趨勢〉，歐美研究，37(4)，頁 635-679。民國 96 年。
- 彭錦鵬，〈高級文官甄補與培訓之模式〉，《政治科學論叢》，第九期，頁 329-362，民國 87 年 6 月。

#### 外文部分

- Agnès Gerhards, *Le rapport Lambda. Enquête d'une simple citoyenne sur l'Administration de son pays*, Seuil, 1987, 290 p.
- Auby, J.-M. et J.-B. Auby, *Droit de la fonction publique*, Paris, Dalloz, 1997.
- François de Closets, *Tant et plus. Comment se gaspille notre argent*, Grasset/Seuil, 1992.
- Denys Lamarzelle, *La face cachée de la territoriale*, Éditions du Papyrus, août 2005, 115 p.
- Frédéric Monera, *La fonction publique territoriale en 20 leçons*, Ellipses, août 2008, 576 p.
- Bernard Letondu, *Fonctionnaire moyen. Un attaché d'administration témoigne*, L'Harmattan, 2009, 142 p.,
- Zoé Shepard, *Absolument dé-bor-dée ! Ou le paradoxe du fonctionnaire*, Albin Michel, 2010, 304 p.
- Jérôme Morin, *On ne réveille pas un fonctionnaire qui dort. Plus lourde sanction de France pour l'écriture d'un livre par un fonctionnaire*, L'Archipel, 2014, 200 p.
- Statut et carrière des fonctionnaires de l'Assemblée nationale.
- Claude Lévy dans *La Bulle de la République - Enquête sur le Sénat*, publié chez Calmann-Lévyen 2006.
- Hausse de l'emploi dans la fonction publique en 2013, Insee



- « Effectifs de la fonction publique de l'Etat », sur Insee, avril 2015  
 « Effectifs de la fonction publique hospitalière », sur Insee, avril 2015  
 « Effectifs de la fonction publique territoriale », sur Insee, avril 2015  
 Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique; Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, faits et chiffres 2006 - 2007 ; La documentation Française, juillet 2007.  
 Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique.  
 P. Sueur, Histoire du droit public français (XVe-XVIIIe siècles), Paris, PUF, 1998, tome I.  
 Code de la fonction publique commenté, 4e éd., commentaires de Serge Salon et Jean-Charles Savignac, Paris, Dalloz, 2005  
 En 2010, 34 000 fonctionnaires ne seront pas remplacés, Le Figaro, 7 mai 2009  
 28 000 postes de fonctionnaires supprimés en 2008, Le Monde, 27 mai 2009  
 Le gouvernement va annoncer 6 à 7 milliards d'économies, Le Monde, 2 avril 2008  
 Le nombre de fonctionnaires a cessé de croître en France, LExpansion.com, 25/08/2010  
 656 000 fonctionnaires de plus en dix ans, Le Figaro, 31 août 2010.  
 Projet de loi de finances 2013 - chiffres-clés, Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère délégué chargé du Budget.  
 Les salaires de la fonction publique gelés en 2011, Le Figaro, 30 juin 2010.  
 L'âge moyen de départ des salariés du privé avancé d'un an depuis 2003 in Les Échos.  
 Fonctionnaires : Santini veut l'équité des régimes, Nouvelvobs.com.  
 L'encadrement supérieur des administrations de l'Etat : rapport à M. le Premier ministre sur les prévisions d'évolution, Paris, La documentation française, 1999.  
 La fonction publique en France : Des métiers au service des citoyens, Ministère de la réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique, 2013.  
[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_les\\_essentiels/la-fonction-publique-en-France-2013.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_les_essentiels/la-fonction-publique-en-France-2013.pdf)

## 德國

### 中文部分

- 李建良等合著，《行政法入門》，元照出版，2005。  
 陳計男，《行政訴訟法釋論》，著者發行，三民書局總經銷，2000。  
 吳綺雲，〈德國新聯邦（公務員）懲戒法簡介〉，輯於《行政訴訟論文彙編第三輯—人事行政爭訟》，司法院，民國 91 年，頁 473 以下。  
 林明鏘，〈我國公務人員保障之研究〉，刊於氏著，《公務員法研究(一)》，自行出版，2003，頁 153 以下。  
 林明鏘，〈論德國公務員保障制度〉，刊於氏著，《公務員法研究(一)》，自行出版，2003，頁 197 以下。  
 林明昕，〈行政訴訟上停止執行之實體審查標準〉，輯於湯德宗、劉淑範主編，《2005 行政管制與行政爭訟》，中央研究院法律研究所籌備處出版，民國 95，頁 1 以下。



周世珍，〈公務人員保障制度之理論與實際〉，國立台北大學法律學系博士論文，民國 90 年 1 月 30 日。

程明修，〈對公務人員職務調動處分的行政訴訟〉，輯於《行政訴訟論文彙編第三輯—人事行政爭訟》，司法院，民國 91 年，頁 433 以下。

劉建宏，〈公務員法上之競爭訴訟與訴訟參加—兼論暫時權利保護程序中法律救濟途徑〉，刊於氏著，《基本人權保障與行政救濟途徑》，元照出版，2007，頁 209 以下。

張桐銳，〈告別「特別權力關係」？—從最高行政法院 94 年裁字第 1123 號裁定談起〉，收於：林明鏘 / 蔡茂寅（主編），《行政法實務與理論(二)》，2006 年 11 月，頁 41 以下。

游鈺添，〈公務員概念與體系之檢討〉，輔仁大學法律學研究所碩士論文，1992 年。

## 德文部分

### 書籍

Dürr, Hansjochen/Dürr, Hella, Beamtenrecht, 6., Aufl., 2005, 66 ff.

Kunig, Philip: Das Recht des öffentlichen Dienstes, in:Eberhard Schmidt-Aßmann (Hrsg.), Besonderes Verwaltungsrecht, 13. Aufl., Berlin, 2005, 735 ff.

Schmidt, Rolf: Besonderes Verwaltungsrecht Band I, 11. Aufl., Bremen, 2007, 311 ff.

### 期刊

Baßlspurger, Maximilian: Verwaltungsakt und vorprozessualer Rechtsschutz im Beamtenrecht, ZBR 2005, 192 ff.

Wernsmann, Rainer: Die beamtenrechtliche Konkurrentenklage, DVBl. 2005, 276 ff.

### 網際網路資料

Tätigkeitsbericht 2014 der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern :

[http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Downloads/LG\\_1/Taetigkeitsbericht\\_2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Downloads/LG_1/Taetigkeitsbericht_2014.pdf?__blob=publicationFile)

Jahresprogramm 2015 der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern :

[http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG\\_1/Jahresprogramm\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_1/Jahresprogramm_2015.pdf?__blob=publicationFile)。

## 日本

財團法人自治體國際化協會和政策研究大學院大學比較地方自治研究中心，2007，〈日本の地方公務員の人材育成〉。

<http://www.clair.or.jp/j/forum/honyaku/hikaku/pdf/BunyabetsuNo2jp.pdf#search='%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%AE%E5%9C%B0%E6%96%B9%E5%85%AC%E5%8B%99%E5%93%A1%E3%81%AE%E4%BA%BA%E6%9D%90%E8%82%B2%E6%88%90'>；

人事院，2013，〈公務員白書〉，<http://www.soumu.go.jp/jitidai/chousa.htm>。





<国家公務員法>，<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22HO120.html>。

<幹部候補育成課程の運用の基準>

<http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kanbuikuseikijun.pdf>。

<国家公務員の研修に関する基本方針> [http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kenshu\\_kihon\\_hosin.pdf](http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kenshu_kihon_hosin.pdf)。

<採用昇任等基本方針>

<http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/000094910.pdf>。

「地方公務員研修の実態に関する調査」報告書（平成16年3月）

<http://www.soumu.go.jp/jitidai/image/pdf/jittai5.pdf#search='%E3%80%8C%E5%9C%B0%E6%96%B9%E5%85%AC%E5%8B%99%E5%93%A1%E7%A0%94%E4%BF%AE%E3%81%AE%E5%AE%9F%E6%85%8B%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%80%8D%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8>。

<国と民間企業との間の人事交流に関する法律>，

<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H11/H11HO224.html>。

総務省自治大学校 教授室，2014，「地方公共団体の人材育成のための職員研修の活用に関する調査」，

[http://www.soumu.go.jp/jitidai/image/pdf/2013\\_kensyutyousa-zentai.pdf](http://www.soumu.go.jp/jitidai/image/pdf/2013_kensyutyousa-zentai.pdf)。

総務省自治大学校 教授室，2013，「地方公務員研究の実態に関する調査」，

[http://www.soumu.go.jp/jitidai/image/pdf/2012\\_kensyujitaityousa-zentai.pdf](http://www.soumu.go.jp/jitidai/image/pdf/2012_kensyujitaityousa-zentai.pdf)。



## 附錄

### 附錄 美國團隊領導者與未來任職監督職務之訓練實施計畫



## Leadership Assessment Program—Level I for Team Leaders and Emerging Supervisors

Management is what makes the Federal government tick, and identifying and nurturing new managers is essential to the future of good government. This program will give you new insights to create a personal learning plan for continued leadership growth.

- Learn how your skills compare with desired leadership competencies.
- Get a more complete picture of your ability to lead.
- Complete your personalized Individual Development Plan.



### Discover Your Leadership Strengths!

This week-long program is designed for high-performing career specialists, team leaders and emerging supervisors who have one year or less of supervisory experience. You'll receive personalized feedback from assessment specialists, superiors, peers and subordinates, and gain a greater understanding of how personal behaviors affect workplace interactions.

ASSESSMENT
<b>COMPETENCIES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interpersonal Skills</li> <li>■ Conflict Management</li> <li>■ Oral Communication</li> <li>■ Decisiveness</li> <li>■ Problem Solving</li> </ul>
<b>TUITION</b> \$5,600 Tuition for this program includes meals and lodging.
<b>DATES</b> Nov 17–21, 2014 . . . EMDC–Shepherdstown Mar 30–Apr 3, 2015 . . . . . EMDC–Residential Jul 6–10, 2015 . . . . . EMDC–Residential Sep 28–Oct 2, 2015 . . . . . EMDC–Residential
<b>LOCATIONS</b> EMDC–Shepherdstown, WV 239 Lowe Drive Shepherdstown, WV 25443 This training facility is 70 miles from Washington, DC in the Blue Ridge Mountains above the Potomac River. EMDC–Residential This training facility is located within 75 miles of the Washington, DC Metropolitan area.
To register, please visit the course page: <a href="https://leadership.opm.gov/programs.aspx?c=9">HTTPS://LEADERSHIP.OPM.GOV/PROGRAMS.ASPX?C=9</a>

*“I hope that I can actually lead my agency’s mission by overcoming obstacles (weaknesses) and working with my particular strengths. I didn’t realize that anyone could be a leader before this class.”*



## Register Now for the Leadership Assessment Program— Level I for Team Leaders and Emerging Supervisors

If you want to be the best manager you can be and you lack extensive experience, this program provides ideal support for the initial phases of your management career. The curriculum consists of a variety of assessments, self-analysis, and group participation.

Attendees will gain from intensive assessment and self-observation, and leave with a greater self-awareness and knowledge of their personal strengths as well as areas that need improvement.

### Join Others for a Week of Personal Discovery

- Complete personal assessment inventories and personality and temperament profiles.
- Perform a case study analysis with feedback and critiques.
- Participate in various problem-solving activities.
- Receive constant feedback from videotaped self-observation.
- Identify strengths and areas for improvement and learn from confidential, comprehensive guidance from assessment center specialists.
- Gain valuable insights to create a personal learning plan for continued leadership growth.

***“ I am skeptical of trainings in general—probably because so few of them are truly effective. This one was superb. I am a different person because of it.”***

#### LEAD

This course meets the requirements for the Project/Team Lead, Supervisor and Professional levels of the LEAD Certificate Program.

Leadership Education & Development Certificate Program—A complete leadership development curriculum for current and aspiring government leaders, providing official recognition of achievement at every level. For more info, go to <http://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=249>

#### SUGGESTED FOLLOW-ON COURSES

Collaborative Leadership  
Team Development: Team Building and Team Leadership  
Supervisory Development I: Fundamentals

To register, please visit the course page:  
[HTTPS://LEADERSHIP.OPM.GOV/PROGRAMS.ASPX?C=9](https://leadership.opm.gov/programs.aspx?c=9)

JAN 2015





---

## Three Ways to Register



UNITED STATES OFFICE OF  
PERSONNEL MANAGEMENT  
<http://leadership.opm.gov>

1. Register Online at <http://leadership.opm.gov>

Initiate course registration with your Government Purchase Card payment, the fastest way to reserve your space. Use your own agency-specific procurement forms. Once we have received your payment, you will receive confirmation within two business days.

2. Fax a [Registration Form found online](#). This form can be used for courses at the Federal Executive Institute or Management Development Centers.

3. Contact a Representative Customer Service Office:

Toll Free: 888-676-9632

Phone: 202-606-0008

Fax: 478-757-3057

TDD/TTY: 800-877-8339

Customer Service  
Office

888-676-9632 or

202-606-0008

TDD/TTY:

800-877-8339 Fax:

478-757-3057

e-mail:

[register@opm.gov](mailto:register@opm.gov)

Email: [register@opm.gov](mailto:register@opm.gov)

