



柒、人力資源發展政策高峰論壇

---

HRD Policy Summit





## 柒、人力資源發展政策高峰論壇

一、時間：103 年 10 月 15 日 (星期三) 上午 10 時 30 分

二、主題：人力資源發展政策高峰論壇

三、主持人：高永光 副院長

四、與談人：

1. Nicholas David Bearfield 歐盟人事遴選局局長
2. Paul Frissen 荷蘭公共行政學院院長兼執行長
3. 余致力 世新大學行政管理學系教授

五、主持人：

各位早安，非常榮幸主持這場高峰論壇，特別要感謝國家文官學院、公務人員保障暨培訓委員會，以及蔡主任委員邀請我來擔任這個場次的主持人，因為我們現在時間已經耽誤了 30 分鐘，所以我希望高峰論壇可以準時按照議程時間結束，可以在 12 點整結束。對華人來說，吃飯皇帝大，所以大家見面的時候不是說你好嗎？而是說吃飽沒？我們待會進行的方式會稍微調整，余致力教授他之前是世新大學副校長，他為我們準備了簡報，談到這方面的挑戰及人力資源發展的重要議題。他會先為我們進行投影片的簡報，在他的簡報之後我會邀請余教授還有 Bearfield、Frissen 先生到講台上開始我們今天的論壇，可以嗎？我們是個很民主的地方，我們也不用投票。余教授您先請，謝謝！

六、與談人 余致力教授：

各位貴賓大家早！我非常榮幸也非常開心有機會參加這次的高峰論壇，來跟大家分享我的一些想法，談談人力資源發展政策。當說到政策我們總是可以請教國際專家的意見，這次的國際研討會就對我們有非常大的助益，我們可以聽到來自學術界的建議。我們從演講人、與談人當中獲益良多，這讓我想到了公共行政管理之父 Wilson 在 1887 年說的一段話，在他的書中說到：「如果我們只知道自己的話，我們就一無所知」，所以我認為向其他國家學習是很重要的，也對國家能制定出好的政策有所幫助。不過另外的面向，也是我們要注意的就是政策運作環境，特別是在本土國家，我想這就是為什麼主辦單位邀請我參加論壇來提供本地資訊，讓在場的觀眾及國外的貴賓都能夠了解臺灣的情況。首先我想跟大家介紹一下臺灣的政策環境，我把重點放在臺灣的政治經濟情況，再來談臺灣的政治經濟政策，首先談談我們的政治環境，我們都知道臺灣民主轉型是臺灣最重要的議題，過去十年來民主轉型扮演重要角色，在此簡單列出民主轉型的重要里程碑，比如說政權從國民黨轉到民進黨，和平的政權轉移，所以因為這成功的例子，大家都認為臺灣是成功民主轉型的國家，這一點得到國際的認同。在此同時，這個民主轉型的影響是非常大的，我們再談民主轉型的時候都不能忽略這一點，所以我這邊才會提到政治背景。再來提到經濟背景，這裡給大家看幾個重要的經濟數字，這個是過去 60 年來的經濟成長率、失業率、政府赤字佔 GDP 的比例，也是過去 60 年來的數字，那我之所以要提這三個數字，從這三個數字可以看到我們現在政府有財政的問題，我們剛剛說到政治、

經濟的狀況，我們把它加在一起，我把它做一個 2\*2 的表格，就是我們學術界常用的格式。我們看到政治環境在民主化的過程中，從一個過去相當穩定的情況變成一個比較不穩定的情況，不確定不見得不好，但這表示權力不再集中於中央，不見得能夠像過去快速的制定政策，在今天的環境裡，其實有兩個面向，另外在經濟環境的部分也可以分富裕、貧窮，所以我們可以分成這四個時期，從這個表格可以提供我們相當多的意義。

第一點，我個人認為公務人力的基礎其實是在第二個時期所建立的，當時政治環境穩定，我們的政府有充裕的財政能力，但是現在我們已經進到第四個階段，所以我們沒有過去的疑慮，因此現在我們必須對公務人員制度進行大幅度的改革，如果從職涯發展角度來看至少有 6 個重要的人事職能，人事部門要做招募員工、分配職位、評估、訓練、升職、退休等問題。過去幾年來考試院在這方面進行了各項的變革，有新的政策，列出來的六大面向幾乎都有所著墨，因為時間關係我把重點放在訓練上。我想，訓練相較於其他面向是比較容易看出效果的，我想提出兩個一般的問題，也提供一些政策建議，及該有什麼樣的培訓政策。首先有一些不足或欠缺的地方，或是缺乏連結的地方，也就是培訓、升遷、評估之間的連結，他不是完全沒有，但連結還不夠緊密。至於缺少的部分我想提出怎麼樣補足缺失的一些建議，首先要先找出核心職能，這也是考試院現在正進行的，找出核心職能。該核心職能應該不只是知識、能力，也包含態度、價值觀，重要的是我們應該要找出好的人才，他們有好的知識、好的技能，他們能夠有創意的思考一起來處理政府的財務問題。除此之外，更重要的是我們應該要重視公務人員的價值觀，他們應該有的價值觀跟民主政府、社會是相輔相成的，根據這些核心職能設計培訓計畫。第三個建議，建立電子化訓練的各項課程，我覺得電子化是很重要的，假設你要跟在訓練還有評估之間有好的連結，就應該要有所謂的訓練電子資料夾，多年來我都非常支持公務人力發展，個人深信高品質的公務人員是我們政府的骨幹，特別是針對高階文官。高階文官的品質對我們來說極端重要，金字塔的部位譬如說專業職能、公民素養、政策職能、管理職能等等都非常重要，要擁有這些特質才能夠成為高階文官。要怎麼樣走到頂端？終身學習的培訓扮演重要角色。

最後我作個總結，根據我們來自國際專家的意見並考量臺灣過去的環境，我們應該要找出缺失的部分，還有在臺灣人力發展政策中所欠缺的連結，謝謝大家的聆聽。

## 七、主持人：

謝謝余教授的演講，非常的精采，接下來我們就歡迎 David 以及 Paul 一起上台。

由於時間有限，主辦單位有事先給我們與談人一些討論題綱，談的就是全球化時代很多事情都在迅速的變遷。我想大家也都知道 Paul 是荷蘭公共行政學院院長兼執行長，而 David 則是在歐盟人事遴選局擔任局長，在人事遴選局已經擔任很長一段時間。在兩年前我去拜訪他的時候，我們談了半天的時間，他在遴選、培訓方便可以說是經驗非常的豐富。大家可以從世新大學前副校長余教授的演講中聽出他對於領導統御、人力資源管理的議題也是資深專家。我們都知道領導人隨時都身處



危機，當然像北韓的領導人隨時隨地都面對許多面向的挑戰，所以我想也許可以先問一下 Paul，在全球化的時代作為公共行政學院的領導人所面臨的主要挑戰是什麼？可不可以跟我們分享一下您作為領導人的經驗？在您擔任院長的期間，您面對了什麼樣的挑戰？稍後再請 David 及余教授補充意見。

## 八、與談人：Paul Frissen 院長

首先要向余教授致意，非常感謝您的演說，尤其您在演講當中特別提到民主可以說是公務人力體系中最基本的價值觀，這個也會影響到領導統御，因為民主它的本質就是要去掌控領導人，民主體制其實就是要讓人民擁有掌握自己命運的權利，每一個公民都能夠去制衡掌權者，所以打造公益的社會不是掌權者可以做到的，特別是在現代的社會。其次，現在大家都在討論領導能力、領導人，其實在面對不確定的年代，這是一個很弔詭的現象。我們都同意在現代化的社會中，這是我們所要面對的事實。而我們仰望領導人能夠引領我們邁向不確定的未來，好像有英明的領導人就能夠克服這樣的不確定性。但事實上我們在做公務人員的訓練及招募，任何教育的概念都讓我們必須正視一點，那就是老師跟學生的關係已經跟過去截然不同了，打造現代化的公共行政的重點是協同合作及行動，這是一個雙向溝通的關係，所以我們在培訓公共行政人才及公務人員的時候，應該要身體力行自己所宣揚的信念。在民主體制裡，公共行政部門跟社會的關係是互動雙向的溝通，我們在培訓的過程當中也應該要反映這樣的雙向互動的價值，同樣的在談領導統御的時候，應該也是互動雙向的關係。其實在歐洲我常常跟朋友說，我們把領導人這個字翻譯成德文的話大家都怕死了，因為在歐洲過去的歷史德國曾經出過非常強勢的領導人。

## 九、主持人：

謝謝！其實在臺灣我們有一個情形就是面對未來有非常高的不確定性，主要是因為我們的社會政治及經濟發展出現了很大的變化，所以在臺灣的社會裡一般的人民都希望能夠有強而有力的領導人，像目前的馬總統就面臨很大的壓力，大家都希望他要有魄力，能夠加速處理很多臺灣社會面臨的危機，所以領導統御的核心當然就是要去協調整合，同時要提升它的執政團隊的施政能力。換句話說一個領導人要能夠帶領他的追隨者解決問題、跨出困境，可是有的時候大家忽略了在總體環境中的不同要素，特別像是之前蔣經國總統執政期間，其實黨政力量非常的強勢，當時當然臺灣經濟也面臨很大的困境須要克服。不過我想現在問一下 David，我想以您為歐盟各個機構辦理遴選、培訓公務人員的豐富經驗，請問您如何去培訓公務人力系統的領導人？特別是面對全球化的趨勢，其實剛剛也有提到在全球化之下很多事物都受到衝擊，特別是未來的不確定性更加提高，連我們在公部門所面臨的問題本質，大家都不是很確定。歐盟現在有 27 個會員國，每個會員國都有不同的問題，而您必須要為所有歐盟的機構培訓這些公務人員。這顯然是歐盟所面臨的新問題與急迫的問題，如何透過領導解決這些問題？

## 十、與談人：Nicholas David Bearfield 局長

歐盟如何培養解決這些問題的公部門領導人？這是一個很大的問題，也很難回答，事實上在過去我們並沒有很明確的培訓策略。各個機構內常有久任就能晉升為領導人的情況，也就是只要在原來的位​​置做得還不錯，就可以升遷到更高的層級。但是，現在我們發現需要領導的技能，才能夠勝任更高的領導職務。在過去我們通常會獎勵那些提出良好政策、善於撰寫政策計畫書的人，並且晉升他們成為管理者。有些可能原本是很好的政策分析師，但是一旦他們升到了管理職之後，才發現其實他們需具備完全不同的技能，才能夠讓他們的追隨者願意服從指揮。因此他們僅在某種領域有好的表現，並不表示他們就能夠勝任管理工作。

在七年前，我開始成為高階文官之後，我才發現從管理職要變成領導人又是另外一個關卡，這是非常不同的角色。你必須要具備願景及策略，才能夠成為適任的領導人讓大家追隨你，可是我是等到接任了這個領導者的職位，我才知道原來需要具備這些技能與條件，實屬不易。所以我們在歐盟剛剛的報告提到，我們會去找未來可能在一定條件下成為適任的領導者且具有潛力的人，而不是去找 25 歲就具有領袖氣質的人。這是一個基本的線索，但仍須有一套人才管理的制度，你要去找到具有潛力的人，並且留住人才。好似種花，除了播種外還要定時的除草、澆水、灌溉，所以在公部門培養領導人確實不易，這是我個人的經驗。我也很同意剛剛兩位所說的，有幾個是我們共同面臨的問題。

第一個，在公務體系當中領導人最難的就是要帶動變革，我自己就有這樣的經驗，在部門裡可以說是備受抨擊。在面對當權者時，你也必須要對他說實話，所以不只是聽領導人叫你做什麼你就做什麼，有的時候你必須要回問他為什麼要做這個？我們必須要有這個勇氣去說實話，當然也要看我們的民主制度基礎是不是夠紮實，這個也跟第二個挑戰有關。公務體系就好像一個裝載原油的大郵輪，政治人物來來去去。政治任命的長官他們很可能任期很短，但是他在任時所提出的政策，常任文官就要想出解決方案，並且落實與推行。在英國 80 年代，大家可以在網路上可以看到一系列的影片，你可以看到英國首相如何去面對資深文官，這是我看過非常好的典範，你要如何跟長官互動。我想最後再補充一點，大家看到我們所經歷過的變革，我想這些變革是必須的，當然大家不見得意見都一致。在此，我想引用 500 年前一位義大利最早的政治哲學家馬基維利書中的一句話：「有什麼比計畫更困難、比成功更不可信、比管理更危險，就是創造出一個新的系統！創新者通常是多數舊有系統利益者的敵人，最終僅有一小批熱心支持者才能真正受益。」，我覺得他這段話真的點出了在公部門的當領導人是非常困難。因此，你必須要勇敢向強權說真話，你必須要改變當局、要打破現狀，這是非常的困難，這也正說明了現在公務體系中領導人所面臨的困難。

## 十一、主持人：

謝謝您剛剛引用馬基維利的話，這可能是大家都讀過的書，要成為一個好的君王、領導人真的很困難。剛剛有說到英國的例子，提及首相跟事務官之間的互動，而最後都是高階文官獲勝。這其實是許多人在討論的問題，我們可以重新界定政治跟行政之間的界線，我覺得這是很重要的重點，研究公共行政的人都非常重視這個界限，不管是學者還是學生，這也是為什麼我們國家文官學院在



這部分著力非常多，以及辦理高階文官訓練，關於這部分也許 Paul 跟 David 還可以為我們再多補充一些建議，跟我們談談一些影響到高階文官的趨勢，比如說在貴國或是在您的學院，怎麼把這個議題處理得更好？如此我們就可以從各位的經驗中學習，特別是蔡主委，他特別重視這個議題，余教授您要回應一下嗎？

## 十二、與談人：余致力教授

我想談一下相較於交易型領導者的變革領導者。在公務體系中其實長官如何交辦，下屬則據以執行，所以我們不需要交易型的領導者，而是需要更多變革型的領導者，以發揮自我實現，讓公務人員從在乎自己的利益到更關心公眾的利益。我們必須要讓大家有所蛻變，同時也要不斷的提醒公務人員有更好的價值觀，要改變社會實屬不易。當我同事問我要如何成為變革型的領導人？我會給他一個建議，爲了要改變下屬你必須要改變自己，我覺得這非常重要。我在大學教學多年，我會看學生的回應，對他們來說最差的是什麼樣的教授？比如說教了一學期 18 週，最後教授可能對學生說，你們這學期學的課程都是垃圾、沒有用的東西、不有趣！像這樣的教授，其實是對學生沒有熱情，對他所教的東西也沒有熱情，所以想要當變革型的領導人，你必須要改變自己。

## 十三、主持人：

改變自己很困難，但我們可以努力。每天我都會在網站上讀一段英文，有一天我讀到一句至今仍記憶猶新的話，是說成功就是採取行動。成功不是一個習慣，成功的關鍵在於採取行動，我想就用這句話來回應剛剛余教授談到的「改變要從自身做起」。政治跟行政、官僚體系之間的界線是公共行政領域很有趣的議題。另外，有個也滿有趣的論點，就是訓練是否有成效？有些人會用強烈的字眼形容訓練，他們說訓練一點用都沒有，你想要用訓練改變人幾乎不可能。如果想要改變人，使他們對公共事務更有熱誠、更投入、更負責，這似乎是難以置信的，是可以訓練的嗎？再來說到成果，這樣的培訓有什麼樣的成效？我想問 David 怎麼樣讓高階文官可以訓練？有什麼樣的訓練課程、計畫，就像余教授剛剛說的可以改變他們的習慣，讓他們更加投入，因為這些高階文官必須要提供政策建議給政務官，說服部長接受他們的政策，這似乎非常的困難。在臺灣我相信我們是朝這個方向走，過去所有的公務人員都是上面怎麼說，老闆怎麼說，我們就怎麼做。政務官要我們往東我們就往東，政務官要我們往西我們就往西，以前的公務人員比較不覺得政策應該要滿足社會大眾的需求，根據您的經驗，您認為高階文官應有甚麼樣的態度？及如何經由訓練來改變他們的觀念？

## 十四、與談人：Nicholas David Bearfield 局長

這是很困難又很好的問題。在我一開始工作的時候，當時對我有幫助的事情就是我有一個來自外部的專業教練，他每一周來兩次我的辦公室，花兩小時跟我談談工作狀況。這對我來說其實很有幫助，我可以在安全的環境之下承認哪些工作對我來說很困難，我覺得這種方式是很有用的，但除此之外，應該還可以加上其他作法。假設一個人晉升至較高的職位，大家都會覺得他升官了，他應該會感到自滿，因為贏了許多競爭者。他會產生「他們沒有升官，只有我升官了，那我幹麻要受訓？

我晉升至這個職位就是因為長官認為只有我做得來」的心態，可是這樣的心態是不健康的，因為當你到了新的職位，其實要有新的需求及技能才能勝任，然而很多人不了解這一點。我們有幾個很有效果的作法，就是在歐洲行政學院成立了領導俱樂部，領導俱樂部是一個開放的聚會，定期聚會，邀請知名的各界人士來參與，有公部門的人、學術界的人、私部門的領導人、企業主管等等，我們能吸引到非常傑出的人與我們分享他們的經驗，如此就能有不同的視野、不同的見解，也可以經由案例知道自己有哪些地方可以改變。我們做過很多成功的交流，例如就莎士比亞的著作聚會三次並進行討論，透過讀莎士比亞的劇本來學領導、從凱薩大帝或是從亨利五世當中都可以學到領導統御，可經由劇中角色扮演有不同的體會，可以與他人互動，這些都是很好的交流學習方式。有時候我們也可以規劃出遊，藉此認識其他的部門主管，建立穩固人際關係後，就可更坦承的跟他討論問題，也較能獲得支持。另外也會針對新進的主管所安排 6 至 7 個月的訓練，每幾週會幫他們在不同的地方安排一場講座，請資深的領導者來談他們的經驗，敝人也擔任過這樣的講座，與同仁分享如何領導變革。以上是我們的作法，讓高階文官有一個安全的空間可以接受挑戰及實驗探索外，也可以與其他擔任管理職的人相互學習，或從資深同仁的經驗分享中學習，提供他人尋找建議的管道，這些是我們認為效果很好的作法。

#### 十五、主持人：

謝謝您！非常好的例子！我看到蔡主委多次點頭，我知道國家文官學院幾乎也有非常類似的作法，我們會有一位導師來輔導協助高階文官，他們是師徒關係，跟著導師學習如何就國家重要的政策做決定及學習其人格特質，這是國家文官學院目前在做的做法，希望能有卓著的成效，另想問 Paul 是否就此部分有其他回應？

#### 十六、與談人：Paul Frissen 院長

其實剛剛 David 所說的，我們現在也都在做，在我的昨天演講中所提到的學習網絡計畫，其實就是要讓高階文官還有領導人有機會跟其他領域的專家面對面的討論與辯論，我們曾經邀請過建築師、藝術家、主教，還有猶太教、大公司的 CEO 等等，課程中大家都非常熱烈的討論，也讓每一個參與者都能有機會去反思，因為一旦你爬到了高階文官的位置後，年紀已到了四五十歲，思考的方式可能僵化，所以不適合坐在教室聽課的學習方式。除此之外，在醫療體系的高階主管，我們會請他們讀一讀小說，而不是看醫學報告、文件或是學術論文，請他們讀書並分享心得，當然除了莎士比亞作品、古典希臘、羅馬文學，經由這些作品來認識所謂的命運並激勵你全力以赴。對於高階的領導人來說，大家都認為他們已經爬到這麼高的位置，一定可以提供最好的方案，但是我們都知道並沒有所謂最終的解決方案。我們會持續不斷的努力，追求更好的作法。領導人常常會面臨許多的兩難，所以我們規劃為期三年的資深檢察官課程，我們請這些部門的主管去向一般的民眾解釋判決作成的原因，對組織的正當性及其影響？以歐盟來說，最重要的任務就是要確定他的所作所為能夠讓歐盟具有正當性，包括一般的決定到制裁俄羅斯的困難且重大的決議，每一個決議或決定都應有助於提升歐盟公部門的正當性，惟有如此公共行政才能夠發揮不同於一般企業的角色，飛利浦公司



可以不做電燈泡，改從事醫療器材，但是軍隊可以這樣說嗎？軍隊可以說我們現在用的編制不好，我們不要它了，我們要換別的？所以有些時候你要完全更改目前治理的模式，不見得能夠行得通，所以在政治制度也好，公務體系也好，最重要的角色之一，就是不可隨波逐流，必須適時的抵抗社會的壓力，這確實是很具挑戰性的工作。

### 十七、主持人：

David 剛剛跟我們提到三年期的培訓課程非常有意思，這也讓我回想在紐約大學時所選修的一門課，就是人類文明，當時我們有一個作業，就是要去重演當初重要決策的決定過程，我還記得那時候，我發現很難去做所謂重要歷史決策的模擬及演出，所以後來沒有選那門課。當我們談到如何訓練資深文官來成為領導人及支持政務官做重要決策實在很不容易。在余教授的演講裡面也有提到，在臺灣談到人力資源管理的多個面向，但是每一個面相之間的連結卻付之闕如，是不是也請您花幾分鐘的時間跟我們談一下要怎麼連結？舉例來說，如果想要訓練執行政策及作決定的高階文官，我們必須結合許多面向，特別是升遷，所以我們要如何連結訓練與升遷？我們給他晉升的希望，然後給他適當的訓練，但是他們到底能否透過培訓看見成效？您的想法如何？

### 十八、與談人：余致力教授

謝謝高副院長，這個問題非常的重要，您提到了無法訓練的概念，非常有意思。我覺得成功的培訓其實真的是靠雙方配合，一個是教學面，另一個是學習面。你當然需要有非常好的講師去設計課程，不管是教學方法或內容都要具有吸引力；在學習方面，有幾個重要因子，一個就是這些學員的智力，他們是不是能夠吸收這樣的課程？我想在公部門沒有這樣的問題，因為我們這些通過公職考試的公務人員都具備很好的學習能力。另外一個因素當然就是動機，動機這個部分可能會影響這個人到底能不能訓練，因為他會反映這個人是否抗拒訓練，這是一個心態問題，當然抗拒心態的原因可能很多。可能是因為他就是不喜歡受訓或是他不想來上課，針對這樣的人，如果他在工作上能夠維持中上表現，大概也拿他沒辦法。我們只能不要把有限、珍貴的訓練資源浪費在這些人身上，當然他的升遷也因此受限，所以這大概就算是一項連結，如果你的績效不是很好，只是中等，而你也不去受訓、不求精進，還能升遷，將會降低大家受訓的意願。這也是為什麼我說績效評估與訓練及升遷一定要放在一起來看。我提到六個重要的功能，其中有一項是淘汰機制。政府未來應該要慎重地考慮參採私部門的人力資源管理，建立淘汰機制，使考核與升遷結合。其實在臺灣我們提供給公務人員非常穩定的工作環境，所以大家比較不喜歡談淘汰。但長久而言，大家恐怕還是得面對這個問題。而我的建議是，我們可以針對訓練製做一個很多功能的學習歷程檔案 (e-portfolio)，讓每一個公務人員可以看到他終身學習的紀錄，透過這樣的一個檔案紀錄，也可以做為績效評估及升遷考核的基礎，提供決策者參考及建議部屬應接受何種訓練課程。

十九、主持人：David 好像要回應一下？

二十、與談人：Nicholas David Bearfield 局長

剛剛各位所提到的幾點，非常有意思，我想如果能找到誘因，訓練就會有效。也就是說，你可能覺得這些人沒有辦法訓練，但只要找到他的動機、誘因，也許就可能訓練他。大家談到在職涯發展中，影響績效的重要因素，可能是目標追求、自主性的、掌握工作範疇、行為、目的、對組織的貢獻等，其中在掌握自己的工作內容方面，我覺得認為是可以培訓的，也就是工作內容你越是熟練，就越能樂在工作。很多人認為訓練是雙向的，除了知識傳遞外，有些時候透過一個作業、一個任務，讓我們真正學習。學習不是說長官的授意，而是自己想學習。學習的方式有很多種，訓練只是其中一種。所以余教授提到的學習歷程檔案，可以去讓大家看到你不同的學習方式。其實我們希望公務人員具備八項職能的其中一項就是有學習的能力，我們當然不希望完全不想學習的人，在我們單位裡待 30 年，所以要有長久的公務人員職涯發展，一定要有想要學習的動機，就如同你想成為好的經濟學家、好的律師是一樣的，可能在法學院所學的知識，在幾年後可能不再適用，所以要對所學有熱誠，並不斷追求新知，能夠持續學習發展是公務人員必要的特質。

#### 二十一、主持人：

我完全同意，要讓大家持續學習的更好，想要學習的人，才是我們想要招募的對象。

#### 二十二、與談人：Paul Frissen 院長

我完全同意 David 剛剛所說的。當然修習我們課程的人，都已經是很想要學習的人，所以我並不會遇到他們不想要學習的問題，他們都很有熱誠，而且來我們學院上課學費也不便宜，所以他們是想要學習才過來的。我們會以很有系統的方法來評估我們所做的每一件事，我們的學員最常說的一句話就是他們覺得接受訓練是一個禮物，從我們這邊學到很多。

#### 二十三、與談人：Nicholas David Bearfield 局長

歐盟現在的關鍵就是從過去的系統開始轉變，以前我們做得像是例行公事，例如薪資計算、辦理訓練等規律的事情，我們應該要跳脫現況，要人才管理，我想在教授的簡報中，清楚指出各個步驟，公部門要從行政的體系變成一個人才管理的體系，就像您說到目前缺少的部分是什麼？那些環節還要再加強等等，我們需要人資的專家，要更有策略性的思考，我們不只是幫大家制定薪資而已，我們必須要幫助政務官，我們要幫助大家把事情做好。如果我們能夠幫公務體系尋找對的人，放到對的位置上，及制定好的策略。這部分當然有很多困難，但也有很多的機會，我們讓人力資源更上一層樓，從過去的例行性公事提升到協助組織變革。

#### 二十四、與談人：Paul Frissen 院長

我到的故宮博物院參觀時，有一條時間軸，其中年代表讓我印象深刻，上面列了同一個時期不同地方的文明，顯然中華文明是歷史最悠久的，我也相信中華文明向來非常重視教育、培訓、教學，特別是文官的教育訓練。

#### 二十五、主持人：



謝謝三位學有專精的講者給我們非常有用的建議，包括領導、全球化挑戰、培訓、如何變革、如何招募人才及激發公務人員學習。這次的高峰論壇在此告一段落。謝謝大家的參與，謝謝！



HRD Policy Summit  
*Chilik Yu*

人力資源發展政策高峰論壇

# HRD Policy Summit

**Chilik Yu**

**Professor, DPPM, SHU, Taiwan**

## HRD Policy

---

**The General Advice in HRD Policy**

**The Particular Aspect in HRD Policy**

**Policy Environment:**

**The Political Context**

**The Economic Context**



## Democratic Transformation in Taiwan

**1949 KMT retreat to Taiwan**

**Declaration of martial law**

**1986 The birth of DPP**

**1987 Lifting of martial law**

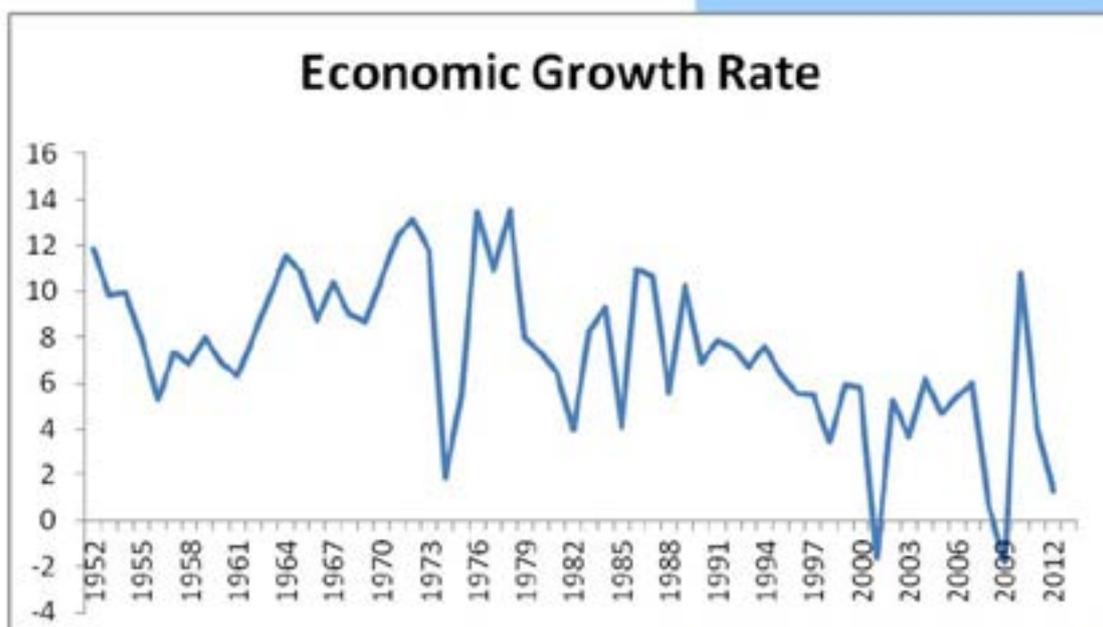
**1996 Direct presidential election**

**2000 First party alternation**

**2008 Second party alternation**

3

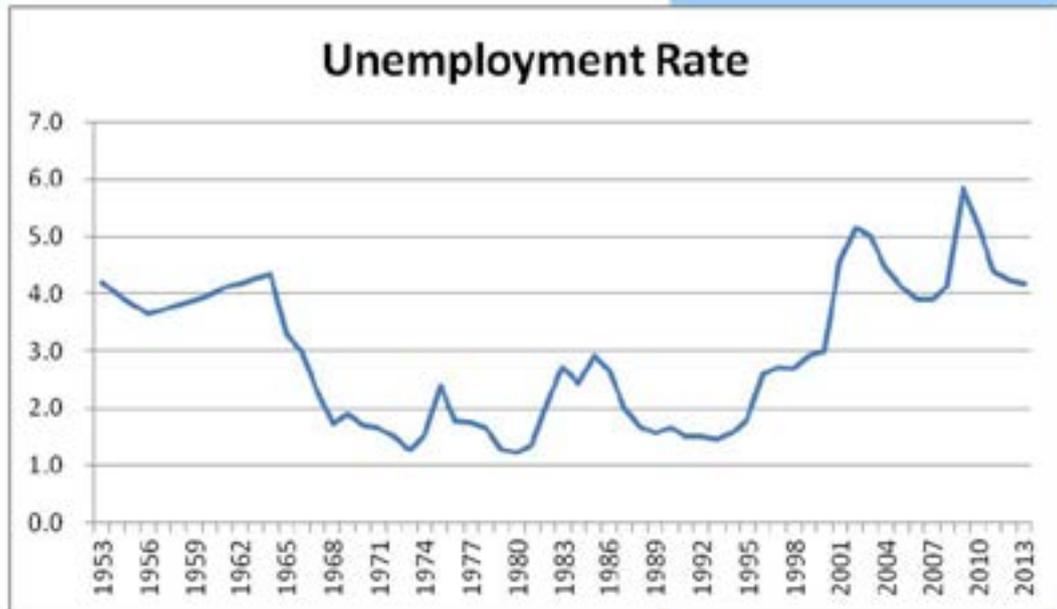
## Taiwan Economic Growth Rate 1952 – 2012



4

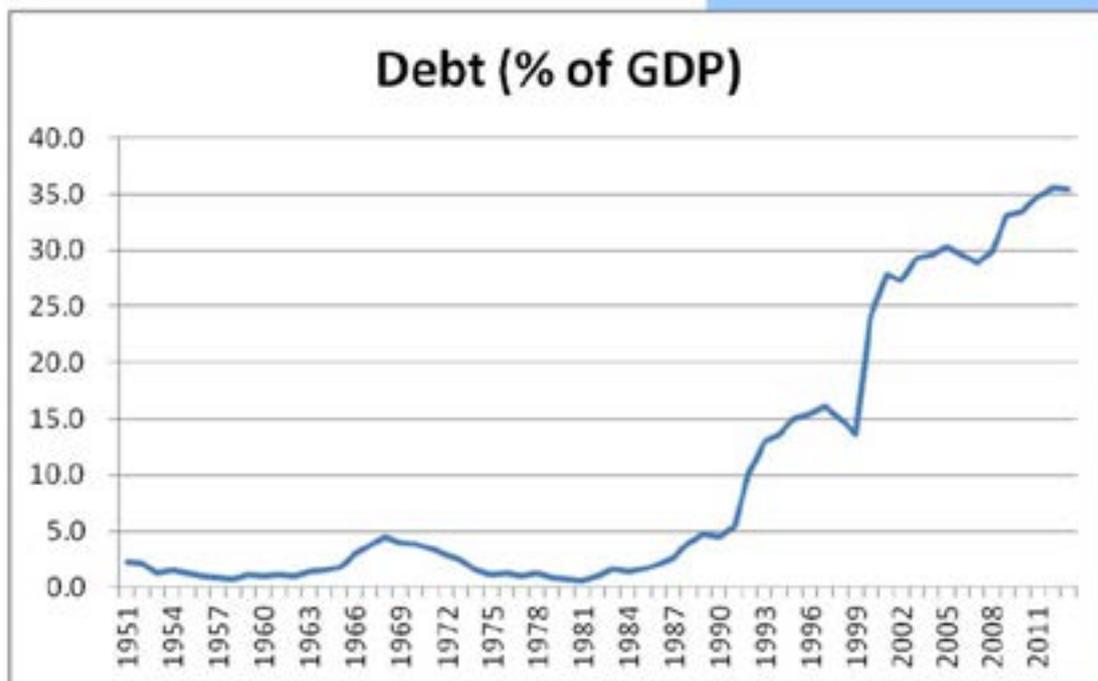


## Taiwan Unemployment Rate 1953 - 2013



5

## Taiwan Debt (% of GDP) 1951 - 2013





## Policy ENV in Taiwan



E  
C  
O  
N  
O  
M  
I  
C  
  
E  
N  
V

### POLITICAL ENVIRONMENT

STABLE

UNCERTAIN

R  
I  
C  
H  
  
P  
O  
O  
R

<b>II</b>	<b>III</b>
<b>I</b>	<b>IV</b>



7

## Human Resource Management



**Recruitment**  
**Assignment**  
**Evaluation**  
**Training**  
**Promotion**  
**Retirement**



8



## Human Resource Development



**Identify Core Competencies**

**Develop Training Programs**

**Establish Training e-Portfolio**

**Provide Training Incentives**



9

## The Quality of Civil Servants



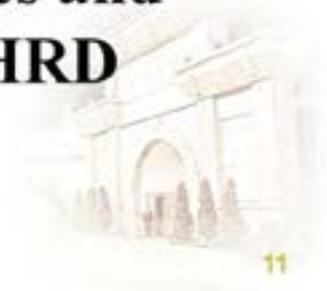


## Human Resource Development



### Conclusion:

**Based on the general advice from international experts and the particular environment of Taiwan, let us find the missing pieces and missing links in Taiwan's HRD policy.**



11



公務人力資源發展國際研討會

# 2014 前瞻培訓與領導新趨