

2014 公務人力資源發展國際研討會
前瞻培訓與領導新趨

會議實錄



2014

公務人力資源發展國際研討會
The 2014 International Conference on Human Resource
Development in the Public Sector

前瞻培訓與領導新趨

Prospective Training & Leadership Trends

會議實錄



2014 公務人力資源發展國際研討會
The 2014 International Conference on Human Resource
Development in the Public Sector

前瞻培訓與領導新趨

Prospective Training & Leadership Trends

主辦機關



公務人員保障暨培訓委員會



世新大學

協辦機關、單位



國家文官學院



世新大學行政管理學系

會議時間：2014年10月14日至15日(星期二、三)

會議地點：國家文官學院國家文官講堂



2014

公務人力資源發展國際研討會

The 2014 International Conference on Human Resource
Development in the Public Sector

前瞻培訓與領導新趨

Prospective Training & Leadership Trends





目錄 Table of Content

壹、開幕致詞.....	7
貳、專題演講 I	13
參、第一場次專題研討.....	31
肆、專題演講 II	71
伍、第二場次專題研討.....	83
陸、專題演講 III	125
柒、人力資源發展政策高峰論壇.....	169
捌、閉幕致詞.....	187
玖、活動集錦.....	191
拾、會議議程.....	203

※ 實錄內容可逕至保訓會網站 (<http://www.csptc.gov.tw>) 培訓發展業務→「國際研討會」下載



公務人力資源發展國際研討會

2014 前瞻培訓與領導新趨



壹、開幕致詞



壹、開幕致詞

一、主持人：蔡璧煌 公務人員保障暨培訓委員會主任委員

在此我謹代表公務人員保障暨培訓委員會誠摯的歡迎各位，今天蒞臨參加 2014 公務人力資源發展國際研討會。我想在座的各位應該都認同，在全球快速變遷下，現今公部門面臨更複雜的公共事務議題，公務人員制度不能夠只是被動的因應變動的環境，而是應該引領整個國家擁抱全世界。因此在公務體系中的所有公務人員必須隨時精進自修，才能夠始終維持對工作的熱情與執著，提升工作的效率。

為此，公務人員保障暨培訓委員會特別和世新大學合作舉辦這次的研討會，要感謝世新大學的配合。本次會議主題訂定為「前瞻培訓與領導新趨」，分別規劃 3 場專題演講、2 場專題研討及 1 場政策論壇，我們非常榮幸能邀請到這麼多位學有專精的貴賓及專家，特別是荷蘭公共行政學院院長兼執行長 Paul Frissen、歐盟人事遴選局局長 Nicholas David Bearfield、澳紐政府學院副院長 Peter Allen，他們將為我們做專題演講，就該國公務人員培訓策略、領導經驗等進行專題演說。

我們也非常榮幸能夠邀請到詹中原委員、以及蕭全政委員來擔任我們兩場專題研討的主持人，針對這些議題我們邀請各國的專家學者擔任與談人，包括了來自瑞士的 Jacot 主任、來自奧地利的 Promock 副院長、來自丹麥的 Mogensen 顧問及來自捷克的 Kravčik 主任，還有丁佩元助理教授以及張源俊研究員，另外在高峰論壇中將由我們考試院高永光副院長擔任主持人，與談人包括了 Paul Frissen 院長、David Bearfield 局長以及余致力教授。希望大家能夠踴躍提供意見，接下來我就宣布今天的研討會正式開始，以下我們以熱烈的掌聲歡迎考試院伍院長的致詞。

二、貴賓致詞：伍錦霖 考試院院長

首先，本人謹代表考試院誠摯的歡迎在座各位，歡迎各位從世界各地前來參加今天的研討會。這次研討會的主題「前瞻培訓與領導新趨」，誠如各位所知公共行政的品質及績效在政府推出新政策的時候至為重要，因為新政策是否能夠順利推行有賴於優質的公務人員，公務人員負責政策的擬定以及推動，所以世界各國的政府都非常重視公務人員的競爭力培養，臺灣在這方面也不例外。

考試院是執掌公務人員培訓的最高主管機關，我們也了解社會大眾對於政府行政效能有高度的期待，管理學大師彼得·杜拉克曾經說過：「現在，我們接受學習是一個終身的過程，如此才能跟上不斷變化的事實，且最迫切的任務是教人們如何去學習。(We now accept the fact that learning is a lifelong process of keeping abreast of change. And the most pressing task is to teach people how to learn.)」臺灣是一個島國受到地理環境的限制，天然資源有限，因此我們的人力資源對於我們的發展扮演更加重要的角色。根據瑞士世界經濟論壇 (WEF) 的「2014-2015 年全球競爭力報告」(The Global Competitiveness Report 2014-2015)，臺灣在全球 144 個國家當中排名第 14 名，其中在「創新」部份

排名第 10。在此我想以瑞士為例，瑞士在全球創新排名第 1，政府排名第 1，主要的原因是瑞士的政府致力於打造一個良好的環境，促進創新同時也投入大量的資源，來培養人力資源並建立人力資本，不僅是在政府部門，就連一般的公民也都努力打造有利於創造的環境以及競爭力。

從 2010 年開始，公務人員保障暨培訓委員會開始舉辦「高階文官培訓飛躍方案」(Take off Program for Senior Civil Service，簡稱 TOP—SCS)，並依不同職等職務，分為管理發展、領導發展及決策發展等 3 項訓練，以建立能因應全球化的競爭態勢，面對嚴峻的國際性挑戰，具全球思維與競爭力的高階文官團隊。

2010 年國家文官學院正式成立，我們展現高度重視文官培訓的決心與積極作為，文官學院除辦理一般公務人員的法定訓練外，更著重於高階公務人員培訓、終身學習及國際交流等任務，我想舉辦今天的研討會就同時具備了這 3 項重要功能。

本次研討會很榮幸邀請到荷蘭公共行政學院院長兼執行長 Paul Frissen、歐盟人事遴選局局長 Nicholas David Bearfield、澳紐政府學院副院長 Peter Allen，來與我們分享他們的寶貴經驗，使我們能汲取新知，精益求精。研討會所安排的專題演講人、主持人及與談人，都是國內外相關領域學有專精、豐富實務經驗的專業人士，我相信對於我國公務人力培訓制度將有所啟發與借鏡參考之處，同時對於公務人力資源培訓發展與國際接軌，必能有所助益。

最後，我個人深信優質的公務人力絕對是政府效能提升的最大基石，同時也是推動完善治理的要件。公務人員行為處事除應時時秉持著廉正、忠誠、專業、效能、關懷五大核心價值，並恪守行政中立、依法行政原則外，政府亦應型塑健全培訓體制，施以優質培訓，培養優秀施政人力，方能使政府有良善政策與卓越績效。

再次感謝各位的出席，也感謝各位的付出、貢獻，本人誠摯的希望本次研討會圓滿成功，同時我也祝福每一位與會者能夠滿載而歸，汲取更多寶貴的新知。祝福各位健康快樂。

三、貴賓致詞：吳永乾 世新大學校長

我謹代表世新大學非常榮幸有此機會共同舉辦 2014 公務人力資源發展國際研討會，我個人也誠摯的歡迎所有與會人士。

我想在座的各位都相當熟悉保訓會的歷史沿革，保訓會是從 1996 年成立，從成立以來保訓會就不斷的從事公務人員的長期訓練計畫，也不斷的提倡公務人員的終生學習。這邊跟大家作個簡單的自我介紹，在擔任世新大學校長之前，我有十年的時間是擔任終生學習院長，在那段時間我們跟行政管理系密切合作，一起開發相關的課程，就是在這段期間我接觸到許多跟公務人力相關的議題。

廣泛的來說，世界各地的政府都遇到越來越多艱鉅的挑戰，除滿足人民需求的服務外，同時又



面臨資源不足以及大眾對政府信心下降的問題，臺灣也不例外。臺灣政府跟世界各地的政府一樣，我們遇到了官僚體系惰性的問題及一些瓶頸，使得公務人員沒有辦法充分的創新、沒有辦法有用不同的思維做事，當然要推動改革的話，就要先從人力資源發展做起。而剛剛提及的那些挑戰，公務人員保障暨培訓委員會以及國家文官學院都知道，也正在嘗試處理，因此每年舉辦公務人力資源發展國際研討會。

今年的重點放在行動學習在培訓的運用，以及運用大數據來鑑別培訓需求。在閉幕儀式之後，我們還有工作坊以及個案研討，將會探討特定的公眾議題。我非常高興在這研討會中，我們會探討各式各樣不同的議題，及許多已開發經濟體所面臨的問題，這些問題的討論，對於臺灣特別有助益。在此，我預祝大會圓滿成功，也祝每一位公務人員前途光明，此外，也希望外國的貴賓接下來幾天在臺灣都能夠非常的愉快。



公務人力資源發展國際研討會

2014 前瞻培訓與領導新趨



貳、專題演講 I

Keynote Speech I



貳、專題演講 I

- 一、時間：103 年 10 月 14 日（星期二）上午 9 時 20 分
- 二、主題：Developing civil service leaders: Perspectives from Australia
- 三、演講人：Peter Allen 澳紐政府學院副院長
- 四、內容：

謝謝大家熱誠的歡迎，也感謝主辦單位舉辦這次會議，我非常高興再回到臺灣，能夠跟各位討論這個策略性的議題，這對國家的發展還有國民的福祉都非常重要。上一次跟各位的合作使得考試院與澳紐政府學院之間的關係越來越好。在 2011 年的時候，我曾參與這方面的研討會，當時探討公務人力相關的議題，包括如何找出適合的領導人、培訓內容如何符合需求、如何促進學習等，我認為這些依然是重要的議題。希望能在公務人力體系中找出最好的領導人，所以今天我將從三個面向著手。

首先，第一個面向是介紹文官體系之效能，除影響到一個國家的績效外，亦會影響社會、經濟。第二個面向我要談的是大部份的公務人力都面臨許多的變革，而這些因應社會與經濟的壓力只會增加不會減少。第三個面向是我們要瞭解到現在的組織領導力是什麼？此外，也要找出可以改進的地方。如此，政府的效能將會有很大的助益。最近，我們委由顧問公司調查澳洲的高階文官，三分之二的受訪者表示，現在有缺乏領導的問題。然而，這個並不是最大的問題，在這個研究中，他們覺得如何處理政治問題是比較顯著的障礙，政治問題有時候會影響到高階文官做事的方法。因此，我今天演講的基礎就是把政府當作企業來經營，我們必須要瞭解到培訓人力資源，特別是培訓未來領導者的重要性。我們除了必須在人力資源做投資，更應該要花心力去衡量在培訓領導者的部分，有什麼樣的投資報酬。

在澳洲所謂的公共行政，大家會覺得是由不同的職業、不同的專業所組合，共同處理困難的問題。我們的 GDP 有成長，其中公部門大概占 GDP 的 36%。現在公務人員的人數已經降了 30%，只占全部勞動人口的 16%，GDP 與公部門的相關比例是所有 OECD 國家當中是最低的，而我們可以做到這樣的小政府，主要是透過私有化、外包、改善架構、改變退休撫卹計畫、成本轉移，以及提升公部門的生產效率，所以我們現在公務人力占總勞動人口的比例是下降的。公務人力必須要有新的專業能力，這也受到我們的政策影響，現在，我們經常是跨部門辦理人力招募，不過仍有某些關鍵能力出現不足的狀況，使得我們沒有辦法讓政府發揮更大的效能，過去澳洲政府其實也是負責政府人力的訓練，但是，過去的訓練並沒有策略性的指導方針。展望未來，相信澳洲的公務人力將有新一波的改革，需要因應新的政策、新的需求、以及新的數位科技，以改變政府提供服務的方法，作出讓人民有感知的改革。

我的簡報內容想要談的是先讓大家瞭解一下澳洲及紐西蘭公務人力資源的現況，另外，也跟大家分享澳紐是如何培養未來公務人力的領導人才。首先，介紹澳紐政府學院，再來介紹學院所提供

的服務及訓，及過去 10 年來在培訓領導者的成效，最後跟大家分享一份研究的結論。這一份研究是目前針對高階文官訓練最好的研究，內容談到不同的做法以及它的投資報酬、政府訓練公務人力有什麼樣的投資報酬等，另外，也跟大家分享我們學院的老師對於培訓的看法。

在投影片上可以看到澳洲及紐西蘭是西敏寺的民主體制，我們的公務人力除負責提供建議給民選首長外，也要設計並提供相關服務，以確保所有政府部門都能有效運作。澳洲的公務人力大概為 120 萬名，其中有 17.5% 屬於高階文官，也就是領導者。從 1999 到 2014 年，澳洲在公務體系各階層人力都呈現成長，並且超過澳洲總人口的成長率，例如，中階人力的成長率是澳洲人口成長率的兩倍，這是因為在這段期間澳洲政府業務量增加。不過這幾年我們政府需要節省支出，所以我們的公務人力有縮減的趨勢。投影片中 EL1-2 及 SES1-3 是指高階文官，也是今天要談的重點「領導人力的培養」，從 1999 年到 2013 年這類人員成長 69%，所以訓練也相對增加。這顯示高階文官成長的速度非常快，有越來越多的人都已經進入了高階資深的職位，所以他們更有機會在工作中學習，這也成為澳紐公部門的一個特色。也因為我們的公務體系中，高階文官人數快速成長的變化，致使我們原來的訓練體系也受到影響，主要原因是我們政府之前有很多的業務外包，仰賴外界的顧問公司來檢視、評估公務人員的表現。除此之外，我們也看到各界都期待政府要更有效能、更像企業的運作。因此，在 90 年代末期，政府就已意識到培養文官領導人需要有不同的做法，但並未有所行動，直到 2001 年維多利亞省政府才開始研議應如何培養優質的高階文官。波士頓企管顧問公司提供了一個團隊，協助澳洲聯邦政府及紐西蘭政府共同展開這方面的改革，由這些不同的政府及 16 所澳紐的頂尖大學和澳紐政府學院，與四個行政區最高主管共同參與這個委員會。在成立這個委員會 12 年之後，我們開始有新的訓練課程，及與不同的學校聯合辦理相關課程，包括：公共管理碩士課程、二週的策略領導課程、三週的執行研究員計畫課程，類似美國哈佛大學甘迺迪政府學院短期密集培訓、CEO 論壇，以及其他短期培訓課程。首先介紹 EMPA，它是為期兩年的課程，可以培訓 120 位初階領導人，這些學員通常是政府單位認定是非常具有潛力的高階文官人選，並「由各單位贊助受訓」，所以該課程設計非常有彈性，包括課程演講、研討會等形式。

一個部門主管要成為領導者，我們也有相關的培訓課程。事實上有一位學者曾說，從一個部門的技術人員成為更大部門的領導人，其能力上會有一段落差，所以一定要經過培訓，讓這些技術人員瞭解到，要擔任一個更大部門的一個策略領導人需要不同的技能，所以，在課程中我們往往針對真實個案，請學員做一些反省式的討論、辯論，同時也讓這些學員能夠去建立專業網絡，大家一起進行終身學習。參與這些訓練課程的價值不僅是當下的也是長期的。因為這些學員他們通常在返國之後成為重要部門的領導人，他們也能夠透過這樣的同窗之誼，以進行未來跨地區、跨行政領域的合作。另外，為期兩週的策略領導學習課程，主要是幫助這些技術人員成功的轉型，相關的研習主題包括領導統御、制度以及領導者的角色、硬實力、軟實力、巧實力的發揮、如何與相關同仁合作、下放權力等。今年我們在澳洲維多利亞省，舉辦這種兩週的課程，研討主題是如何建立防範家暴體系。在此個案中，大家要了解現況，提出解決方案，也要將這個提案回報給防治家暴的服務機構參



考。

此外，在我們政府學院，也針對高階公務人員設計培訓計畫，主要是希望讓學員瞭解公共價值在工作上有什麼樣的體現，讓他們更加了解服務環境，以及了解採行不同的服務模式提升領導能力，並且面對不確定的環境，充分發揮領導統御的能力。同時也要讓他們進一步的重塑組織文化及建置專屬專業網絡，讓自己更瞭解作為領導人必要的條件。在執行研究員計畫 (Executive Fellows Program, EFP) 課程，每年會有 80 位來自澳紐及其他國家的學員參加。今年有來自印尼、巴布亞紐幾內亞、以及香港的公務人員參加 EFP 的訓練。在三週的課程中，學員要討論目前他們在工作上所面臨的挑戰，同時也希望能夠從政府、公務人員的角度來分析問題，這些年來我們澳紐政府學院也延攬資深的高階文官，讓他們來跟這些學員面對面討論，分享作為政府高階主管，他們面臨什麼樣的挑戰。在課程中大家會發現其實在不同的國家、不同的政府所面對的挑戰十分雷同。我們的訓練課程會根據學員的領導能力，運用科技去量身設計課程。目前有很多的公務人員是從較資淺的技術人員，逐漸提升他的管理與領導的能力。換句話說，在我們的培訓過程當中，技術的部份在下降，管理、領導統御課程在增加。我們基礎課程中的 EMPA 主要是希望幫助這些人員能夠獲得研究所層級的訓練，以了解公共行政、公共財政分析等相關理論，以及領導統御如何在公務部門發揮功效。剛剛也提到很多課程是針對高階文官，所以教學的方式從單向的學術探討轉變成團體互動式的學習。因為我們知道高階文官必須了解討論的議題，所以老師會建立背景說明，並進行課堂討論。為了確保訓練的品質，我們每年針對有意參與政府學院課程的老師進行相關培訓，讓他們可以針對這些公務人員提供相關的訓練。像澳紐政府相關的個案也常常運用在培訓課程。我們也知道當官員晉升之後他們必須要精進他們本身專業領域的知識，同時也要具備領導統御的能力，所以 EMPA 的碩士課程就是希望幫助未來的領導人，能具備研究生的專業知識，並能在未來更高階的職位上發揮所學。其實之前的研究也顯示，澳洲很多大學所教的課程並不適用於公部門的服務工作上，也因此我們看到像 EMPA 的課程內容，就希望能夠幫助學員能夠了解相關的法規制度，同時也了解在什麼樣的情況下可以依法行事，並同時提升效能。當然在完成 EMPA 課程之後，還可以進一步去參加 CEO 論壇，在 CEO 論壇課程，理論與實務佔各半，換句話說，在你參加 CEO 論壇的時候，就會發現有很多公務部門遇到的難題都是課堂討論的重點，同時也有專家導師在旁邊輔導，以最新的研究成果為基礎展開各項討論。

澳紐政府學院成立以來，環境不斷的在改變，所以我們每三年會就訓練計畫進行評鑑，首先是我們評鑑了 EMPA 課程，結果發現我們需要政府持續投資未來領導人的訓練。我想是不需要再次跟臺灣政府強調，因為臺灣的政府已經大力投資未來政府領導人的訓練，可是在澳洲我們需要提醒政府這一點。除此之外，這次評鑑也指出，澳紐政府的模式其實能夠因應目前澳洲以及紐西蘭公務人力所遇到的問題，我們希望在不同的部門都能夠培訓出有效的領導人，而透過這次評鑑，找出了一些關鍵的效益，譬如說：降低交易成本，可以提高部門的生產效能，同時也提高對市民的服務品質。我們要做到有效的公務人力領導，未來的領導人應該對重要的議題都有相當的理解，包括經濟資料

分析、公共財政、政策分析等等。另外，他們也要高度的瞭解領導究竟要扮演什麼角色，我們要培訓未來的領導人，其實不只是給他們知識、能力，也是要讓他們知道怎麼做領導人，讓他們能做自我管理，能夠跟其他人建立良好關係，同時能夠建立有效團隊及達成組織所訂下來的目標。在 2003 年我們首次開班上課，截至目前為止我們已經有 1200 名學員從我們的 EMPA 畢業。另外，有 185 名他們參加過我們策略性領導課程，有 780 名參加過執行研究員計畫。這樣的投資究竟可以得到什麼成果？這是我們想要回答的問題，這也是我們最近在評鑑執行研究員計畫所想要知道的。在 2010 年時，有幾位研究人員所做的研究以及相關論文發表都是談論類似重要的問題，那這些研究的結論就是，目前在紐西蘭、澳洲、法國、英國還有美國等國，訓練經費的來源各有不同，有一般的基礎經費、根據市場及需求決定的經費；另外，就培訓課程及訓後的成效評估，不同國家、不同做法都有所差異；公務人力訓練方式能反映出不同的政治制度；其他差異是英語系國家採用商學院做法，致有一些訓練的原則其實是有爭議的，沒有一個有系統的方法可以評估訓練成效是不是好的，有鑑於這樣的研究結果，我們澳紐政府學院究竟做的好嗎？像我剛剛說到已經有 2 千多名高階文官從我們這裡畢業，當政府送未來領袖來我們這邊上課，政府的投資究竟有什麼樣的投資報酬？在我們主管的部份我們可以看得到。瞭解這方面的投資效益其實是很重要的，有些有趣的研究正在進行中，譬如說紐西蘭有個政府部門正在做相關的研究，如果大家有興趣的話可以洽詢紐西蘭政府。

我們澳紐學院也開始運用評鑑，談到四種不同的效力：反應、學習、有決心等等，從我們一開始建立課程後，就不斷的用這樣的模型來評估效果，目前評估結果都是相當好。在 EMPA 課程及執行研究員計畫都顯示，我們必須要強化我們跟公務人員間的互動，他們來這邊上課應該跟我們澳紐政府學院有非常好的互動，也就是我們要知道他們來這裡學習的情況如何，還有就是學完之後在工作上是否能發揮，這樣才能了解，學員上完課之後是否真的有把所學發揮在工作上，能夠有更好的效能。第二點，他們的行為是否在上完課有所改變，譬如說他們是否有更高階的領導統御能力、問題解決能力等等。最後一點是能否滿足他們的職位要求。

過去幾年來，我們在這方面做了相當多的工作，讓我們有辦法去評鑑澳紐政府學院訓練的成效，目前紐西蘭、維多利亞州也做了相關的研究。也就是我們投資在訓練未來的領導人有什麼樣的投資報酬率，其實維多利亞洲領導培訓中心是在澳紐政府學院成立後才成立的，它是負責維多利亞洲的事務，這個訓練機構它的成員包括州政府的重要部門主管。同時他們也是要處理公部門現在所遇到的改變，怎麼訓練未來領導人以及公務人力退休問題，還有高階文官候選人人數過少的問題，所以必須注意到如何吸引潛在領導人。維多利亞洲的領導培訓中心提供高階文官的訓練課程，其中有些課程也是澳紐學院提供。其參加人員是由部門主管提名，並經過篩選程序，而篩選的原則為：首先要看他是否已經準備好，也就是這個學員他應該是在短期內晉升更高階的職位；這個人要有抱負，他想要晉升到領導階層時必須願意負起責任；必須致力發展、參與、開放心胸學習，將他所學分享給同仁；必須有擔任高階文官的能力；過去紀錄是否良好，再來這個人是否有一定行為讓我們看得出來，的確是領導人才，是否有良好的道德、批判思考的能力、好奇心、快速適應等等。每年有 20



位來自各地的學員獲選參加領導課程，我們除了會做 360 度的評估及個人輔導與訓練外，還有執行研究員計畫，我們第一批畢業生中有半數已經升遷了，他們的工作績效也相當的好。紐西蘭國家服務委員會也採用我們的模式處理目前人力所遇到的問題，現在澳紐政府學院各個成員也在關注這個問題，並籌措資源培訓未來領導人才。

最後，我想跟大家分享一項研究，談到公部門的領導能力，有位 H 教授曾說到大部份的公部門的做法是像私部門借鏡的，但是，有些做法不見得能夠從私部門轉移公部門。我要引用他的話，公部門跟私部門的領導其實在社會中扮演截然不同的角色，因此公部門跟私部門的領導人的獎勵及誘因亦有所不同。H 教授認為公部門的領導能力是讓政府部門活起來的重要特質，他指出了一些重點，公部門的領導重點就是要處理社會議題，他又將公部門的領導分成幾個面向，首先有政治領導、行政領導還有公民領導，這裡的公民領導是指如何質疑政治人物，如何要求政府負責等等。而今天我主要是談行政領導，行政領導是只要如何領導公部門，如何有效運作，如何在回應社會要求與專業能力上取得平衡，這在 H 教授著作中是視為行政領導的部份。我再引用他的話，高階文官其實要提供政治人物好的意見與想法，並使其發揮最大的效果。除此之外，他們也遇到一個很艱鉅的任務，也就是要讓這個政府機器能夠良善運作，能夠提供好的服務，然後在今天快速變遷的社會裡運作良好，其實，這需要非常高深的行政領導能力，要知道如何建立網絡、如何建立聯盟。另外，我們面臨了幾個挑戰，第一個是要透過民主程序，並同時也要維持相當的效能，其次要讓政策落實，第三點是我們要有組織能力，去推動想要獲得的成果。所以公共行政領導人必須因應不同的政策、運用不同的工具，如同我簡報內所列，就行政主管來說，你必須要把注意力放在正確的事務上。當同時要處理多項議題時，領導人應如何運用智慧去分配他的精力、時間在這些議題上，這真的不是一件小事。我們都知道在某個議題上，如果沒有十足的關注和投入的話你很難去推動政策。此外，領導人必須去注意利害關係人的言行是否都有在關注政策。他也提到領導人必須要能帶領部屬走出舒適區，適時處理衝突的情況。領導人必須要瞭解，要帶動改革必會有衝突，其實領導人最有力的工具就是言行舉止，必須說服、激勵部屬、追隨者，所以領導人如何做是最重要的。最後，領導人也必須有耐心，要抓準時機，其實 H 教授也提到有些政策推動沒有所謂正確時機，因此領導人要以務實的角度，自己評估推動政策的時機。有效的領導人，他是一個長線布局、有耐心的，有足夠的精力去推動他希望看到的政策，就算旁邊的人已經失去了興趣，他還是會繼續勇往直前。

Developing civil service leaders: Perspectives from Australia

Peter Allen



the Australia and New Zealand
School of Government

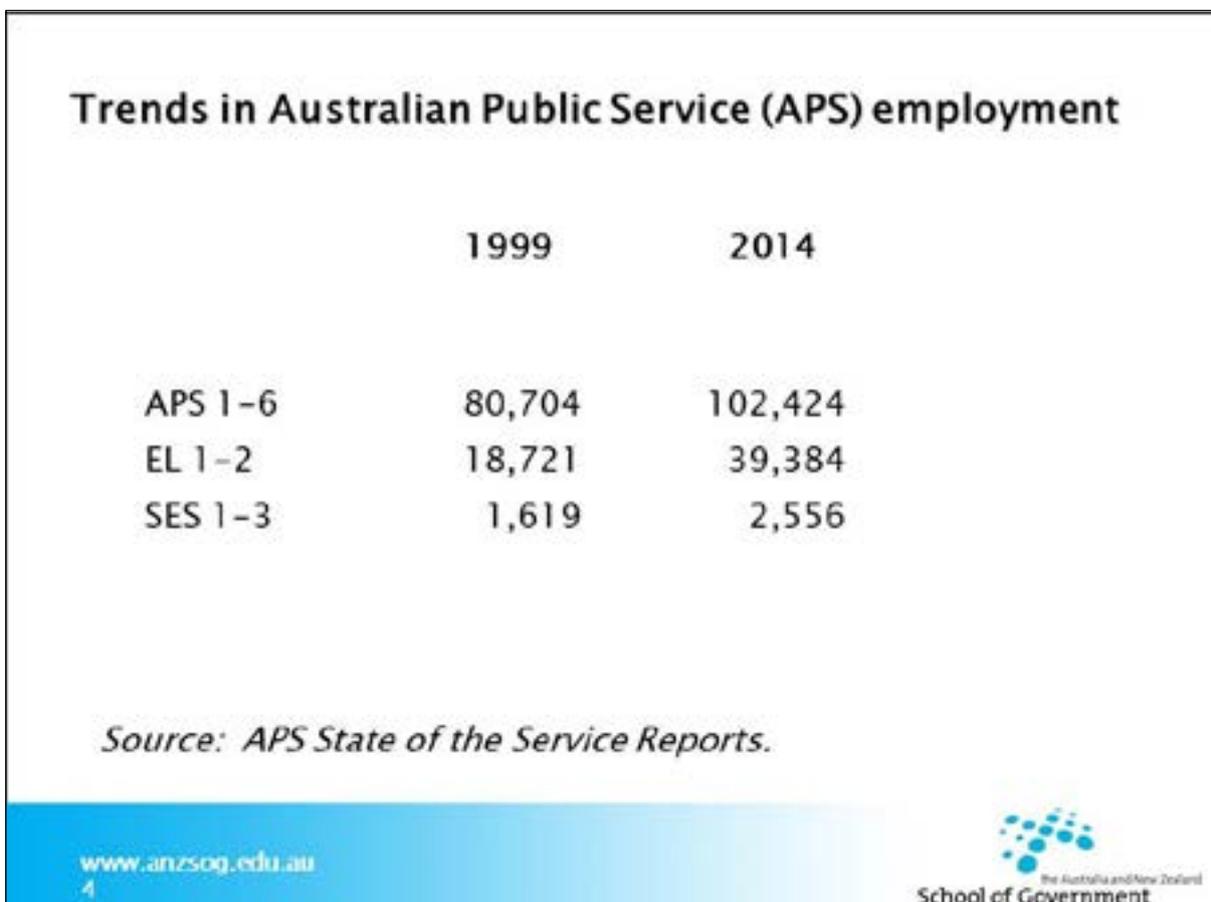
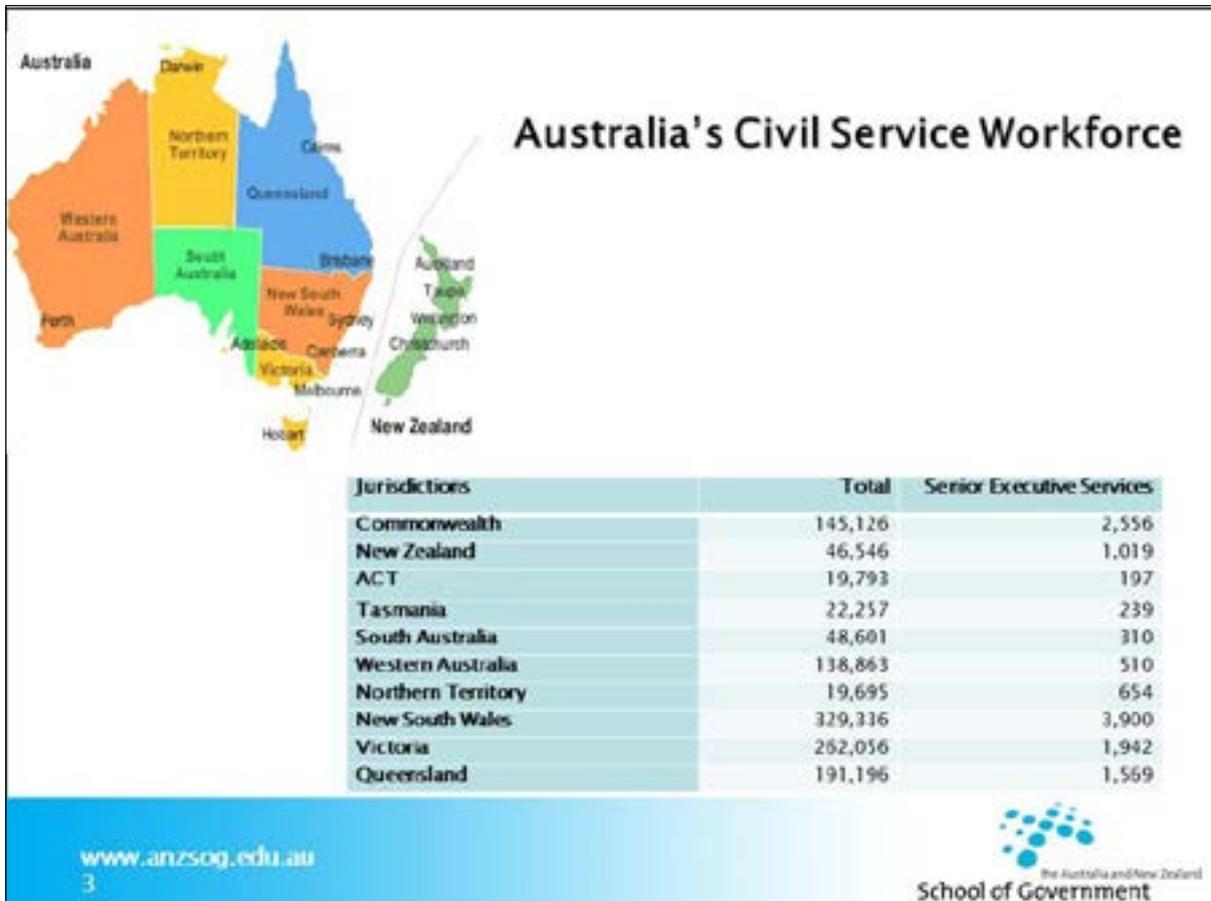
Developing civil service leaders:

Perspectives from Australia

Peter Allen
Deputy Dean, The Australia and New Zealand School of
Government

Setting the Scene

- Australia (and New Zealand): “Westminster” style democracies
- Civil service leaders are responsible for;
 - providing advice to elected politicians
 - designing and delivering programs of the elected government
 - ensuring that their agencies operate efficiently and effectively.





In Australia, historic leadership development pathways were disrupted by:

- increased outsourcing of operational functions
- increased use of consultants for investigative and review work
- substantial reduction in generic middle management
- expectations that Government should operate in a more business-like & efficient way.

www.anzsog.edu.au
5



To address these pressures, Australian and New Zealand governments & universities established the Australia & New Zealand School of Government (ANZSOG)

ANZSOG now delivers:

- an Executive Master of Public Administration
- a 2 week mid-career leadership development program
- a 3 week Executive Fellows Program
- built for purpose forums for CEO's
- executive short courses

www.anzsog.edu.au
6





The ANZSOG Executive Master of Public Administration

Delivered over 2 years part-time, to up to 120 emerging leaders identified & sponsored by their governments. Subjects are:

- Delivering public value
 - Managing public sector organisations
 - Government in a market economy
 - Designing public policies and programs
 - Decision making under uncertainty
 - Governing by the rules
 - Leading public sector change
 - Work-based research
- plus 3 elective subjects.

www.anzsog.edu.au

7



The ANZSOG Towards Strategic Leadership Program:

- designed for managers transitioning into senior leadership roles
- utilises a reflective learning approach drawing on real world situations & experiences
- builds capacity to address current & future public sector challenges
- creates professional networks of practitioner & peers for lifelong learning.

www.anzsog.edu.au

8





Towards Strategic Leadership – program themes

- o leadership – self, system & role
- o shared, distributed & collaborative leadership
- o hard, soft & smart power strategies
- o technical versus adaptive leadership work
- o leadership in times of crisis
- o a live case study: 2014 focus on Family Violence response system.

The Executive Fellows Program (EFP) is designed to:

- broaden participants understanding of the 'public value' they create
- develop deep insights into the operating environment of the public service
- explore alternative models of service
- enhance capability to lead in an environment characterised by volatility, uncertainty and complexity
- increase capability to read & shape organisational culture
- develop a greater sense of self as a leader
- broaden & deepen professional connections
- inspire participants to take their leadership to the next level.



Distinguishing features of the EFP

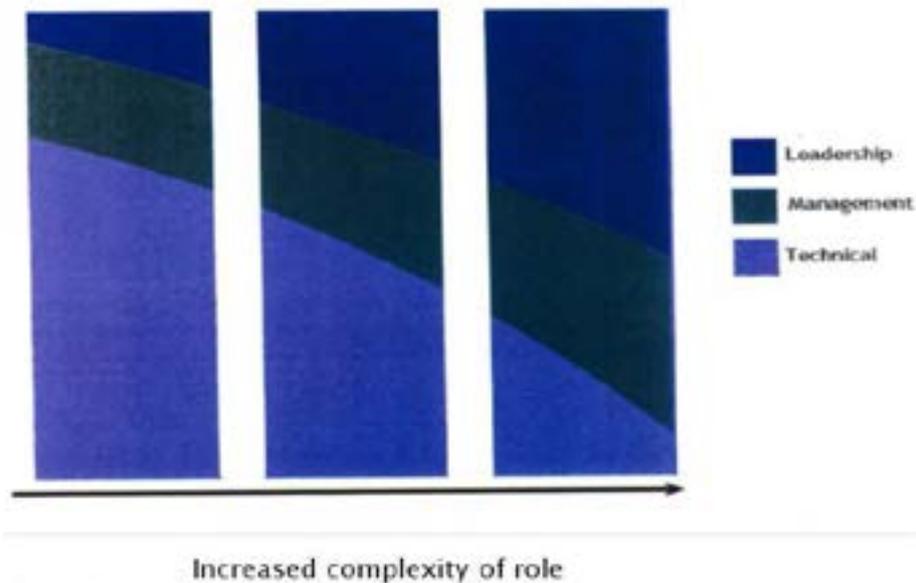
- designed for & delivered to a cohort of participants selected by sponsoring governments
- challenges facing program participants is the principal program focus
- governments play an active, on-going role in the design and delivery of the program.

Learning approach of the EFP

- action learning where participants work through current challenges
- interactive lectures that showcase practical frameworks & methods around particular topics
- facilitated panel discussions to explore multiple perspectives on topics
- immersive learning where participants engage directly with practitioners to tackle a live challenge
- peer-to-peer feedback
- informed jurisdiction discussions
- self reflection.



Changing mix of leadership, management and technical capabilities in the Australian Public Service leadership model



APS Leadership Model

www.anzsog.edu.au
13


the Australia and New Zealand
School of Government

ANZSOG programs have graduated

- 1200 from the Executive Masters of Public Administration
- 185 from Towards Strategic Leadership
- 780 from the Executive Fellows Program.

www.anzsog.edu.au
14


the Australia and New Zealand
School of Government



Training top civil servants: comparative research tells us:

- organisational arrangements & structures vary considerably
- funding arrangements range from baseline funding to market driven
- significant variation in focus on foreign participants
- content of training varies significantly: generic management themes more prominent in 'Anglo' countries
- interactive teaching (case studies, workshops, simulations) used across all countries
- satisfaction measures & participant comments are main evaluation measures
- limited evidence of long term impact of training.

Source: Training Top Civil Servants: a comparative analysis. Christopher Pollitt & Liesbeth Op de Beeck. Leuven Catholic University 2010.

Training top civil servants: trends

Professor Pollitt's observations:

- increased acceptance of formal training in management
- top officials are encouraged to develop capability to work across organisational boundaries
- recognition that training elites should inculcate collective values & ethical sensibilities
- interactive learning, case studies & placements widely used
- but no convergence on "one best way" to train top officials.



Training top civil servants: differences remain

- divergence in models for training top civil servants reflect (in part) different interfaces with elected politicians
- curriculum in 'Anglo' countries more heavily influenced by business school themes & concepts
- some key concepts underpinning training remain contested
- there are no systematic evaluations of outcomes.

Return on investment for government : what do we know?

- "Strong leadership development is core to a high performing 21st century public sector. The research is compelling - there is a clear link between developing people and improving business performance". *Rosemary Hannah-Parr, Chief Executive of the New Zealand Learning Development Centre.*
- "The bulk of the productivity improvements available for organisational effectiveness relate to people & how skilled, motivated, well managed & led they are. With benefits difficult to quantify there is a risk of underinvestment in human capital, especially when resources are strained". *Australian Public Service, State of The Service Report 2012-13.*
- Careful selection of participants is a critical first step, with New Zealand now demonstrating the benefits of post-program return on investment.



Identifying future leaders:

- readiness
- aspiration
- commitment & engagement
- ability
- leadership promise.

Source: Victorian Leadership Development Centre.

The work of public leadership...

aims to address social issues and problems needing collective action

Political Leadership

- constructs identities
- forges & selects public policies

Administrative Leadership

- directs & adapts public organisations
- makes government work at the front line
- balances responsiveness & professionalism

Civic Leadership

- challenges & exhorts politicians & administrators
- holds government accountable
- provides meaningful community services.

Source: Paul 't Hart: Understanding public leadership. Palgrave Macmillan 2014.



The tools of public leadership

- attention
- commitment
- conflict management
- rhetoric & performance
- patience & timing.

Source: Paul 't Hart: Understanding public leadership. Palgrave Macmillan 2014



參、第一場次專題研討：

公務人員培訓趨勢 – 行動學習在培訓之運用：

**Session 1: The Trend of Civil Servants Training
-Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service**



參、第一場次專題研討

一、時間：103 年 10 月 14 日（星期二）上午 10 時 20 分

二、主題：公務人員培訓趨勢－行動學習在培訓之運用

三、主持人：詹中原 考試委員

四、演講人：李昌雄 優我文教創辦人

五、與談人：

1. Pierre Jacot 瑞士沃邦永續教育中心主任
2. Eva Maria Mogensen 丹麥中央政府人力資源發展中心資深顧問
3. 中原大學企業管理學系助理教授

六、主持人：

個人非常開心，也非常榮幸能擔任上午第一場次主持人，在此也要感謝這次會議的主辦機關公務人員保障暨培訓委員會及世新大學。這一場主題是行動學習在公務人員培訓的應用，這場次的演講人是李昌雄博士，他是優我文教創辦人，也是企業及公務人員培訓的專家。另外，有來自瑞士沃邦永續教育中心的主任 Pierre Jacot 先生、丹麥中央政府人力資源發展中心的資深顧問 Eva Maria Mogensen 女士及中原大學企業管理學系丁珮元助理教授擔任與談人，我歡迎各位，請大家跟我一起歡迎李博士。

七、演講人：

很多人看到今天談論的題目是行動學習，會有很多想法，因為「行動」是我們每天都在做並且熟悉的一件事，但行動不一定會產生有意義的學習。我大概有四分之三的生命都活在 20 世紀，當進入到 21 世紀時，我有個感嘆，就是世界改變了。當我從大學電機系畢業的那一天，我發現市場上有很多工作內容，都不是我在學校學到的知識。從那一刻起，我想世界就起了重大的改變。進入到 21 世紀網路開始興盛，許多事情因而產生迅速的變化，這對個人及企業都是很大的衝擊。而我們要回應這樣的改變，就必須有所行動跟學習，我想行動學習的趨勢與時代的變遷是環環相扣的。請各位跟我一起來思考一下，進入到 21 世紀跟停留在 20 世紀所面對的學習挑戰，有什麼本質上的差異呢？如果當進入到 21 世紀時，延續過去的經驗就足以面對世界的變遷，就沒有所謂的挑戰。反之，如果進入到 21 世紀延續之前作法已經沒辦法滿足時代的需要，這時就產生挑戰。

當你去旅遊時，會按照旅遊指南安排行程，還是會鼓勵孩子去探索？走在眼前的道路是根據地圖，還是希望隨心所欲的探索並有意外的發現？思考一下自己比較傾向哪一種？今天到一個培訓的場所，你期待的是聽到的內容、所經歷學習的方法都是你所熟悉的，按照指引進行；還是希望依照喜好探索，得到你自己的預期結論而滿心歡喜，你比較喜歡的是哪一種？對於我這樣年紀的人來說，希望改變不要太大，但對於年輕世代的人，早已習慣每天在網路上有新的發現，並且渴望去探尋這

個世界、認識自己、實踐自己的理想，那麼他們採取的行動就很不一樣。當我提出這樣的問題，各位心中應該有自己的答案，每個人都不相同。因此，行動學習對不同的人、有不同的選擇，會有不同的答案。當我在政治大學教書的時候，許多學生會問：「我接下來的路該怎麼走該怎麼做？我要怎麼找資料？我要考研究所嗎？」。這些學生雖然生長在 21 世紀，但很不幸的是思維與我們以前 20 世紀時有很多類似的。時代已經改變，若我們還在以穩當的、傳統的思維面對 21 世紀的挑戰，是行不通的。行動學習在這兩個世紀所面臨的挑戰是截然不同的。

我本身學習的過程，就是一個行動學習的精彩故事。10 多年前，我剛開始接觸行動學習時，只有極少數的書籍談論這項議題，我不知道臺灣的專家在哪裡？有什麼的相關課程可以聆聽？所以我靠自學習得相關資訊。到現在，行動學習的相關資料仍以國外文獻居多。要精通行動學習理論，必須看一些案例與公司實際去操作，但是國內資源有限，所以摸索行動學習的過程是一條坎坷的道路。但過去十年來，我已經有許多實戰的經驗跟機會，而當我真正採取行動去落實行動學習後，才真正了解行動學習的關鍵、價值及在何種條件下才有可能實現。

在投影片中可以看到，當組織內推動行動學習、或在工作上與學習成長上運用行動學習的方法，可能會經歷的一個過程。行動學習有何可能性（what possible）？它和傳統的學習是不同的，傳統學習是期望同學在台下聽講，並運用最短的時間去吸收及理解知識。當我一開始在推廣行動學習時，沒有辦法只照教科書去做，我發現書籍都沒有講清楚，專家也沒有講到關鍵的地方，我必須做各種探索，就像劉姥姥進大觀園，各種情況都可能都存在。在落實行動學習及學習成長的過程中，我把行動學習和已知的知識做結合，並探索成功的可能性。我在政大擔任教師工作坊的主持人時，我創造新形態的行動學習教室工作坊，當時沒有人告訴我怎麼做最好，而我就大膽的創新嘗試。一段時間後，我逐漸成爲這方面的專家，能夠扮演別人的貴人。行動學習是一個普遍的現象，影響人力資源中培訓的方法，若我們善加利用這個工具或方法，會帶來很大的成效。在推廣行動學習的過程中我每次都看到一點成果，並且有更深一層的體悟，在下一個運用行動學習的時候，我會修正問題，尋找更好的方法，進而超越自我。

行動學習的利基是建立在經驗學習的循環上面，通常在工作場所中有一個挑戰性的任務需要完成，透過小組合力幫助與彼此學習成長，工作也能完成。這樣持續做中學的過程，然後透過反思、持續學習得到最後的成功。這是行動學習在教科書裡標準的定義，剛開始我似懂非懂，好像沒有掌握到精髓，可是在每一個階段去看這個定義都有不同的體會，我相信各位也是如此。行動學習的定義是如此簡要，但是要精通卻很難。

過去在政治大學時，我開了一門通識課程，名稱爲「邁向專業之道」。我們在思考如何幫助學生成爲業界領袖？他們除了學問之外，還需要什麼樣的能力？我上課的方法爲，讓學生討論在求學的過程中所遇到的挑戰。通常大學時代有三大挑戰，第一大挑戰是從學校生活到能在社會中立足之間如何連接？是否有學習地圖？是否有所掌握？如果對學習地圖懵懵懂懂、渾渾噩噩，他們就很難



安排學習的道路。第二大挑戰是離開父母、老師，生活開始解放，擁有時間跟生活管理自主性。第三大挑戰是在大學要能培養獨立學習的能力，換言之，當面對到難題，會知道如何面對及克服。接下來要給各位看一段影片，使各位更加了解行動學習。影片中是一個典型的行動學習小組會議，一群學生已經具備操作行動學習的基本原則。這個原則與在工作崗位上有不同的看法時，彼此分享對問題的看法、邏輯並進行辯論。行動學習中，提供對主述者有利提問時，所提的問題是開放的，不像陳述意見是封閉的。一般而言，陳述意見時會想要說服對方，但是提出一個開放性的問題並把問題具焦於對方時，是在幫助、鼓勵對方思考，令他直接回應這提問的關鍵。在對話中只有一個人可以說肯定句、陳述句，就是主述者，這是一種改變一般會話模式的對話。對話中，會有一個人扮演促談者的角色，他隨時可以介入打破對話，讓這個對話順利進行。

影片一開始可以看到主述者(背對著鏡頭的這位)，他是一個統計系的學生，未來想成為精算師。在他的陳述中，他甚至不知道要成為一個精算師，在大學四年中應修習什麼課，因為在還沒上過那個課之前，如何知道要修哪些課？似乎要對那些課有一些了解，才能去規劃或是安排。他很認真看待這件事情，有這樣思維的學生只占少數，多數的學生還把這些事情拋諸腦後，反正就按照系所安排的課程上，等到大四都才猛然驚醒，思考未來要做什麼？可能會認為自己還欠缺一點實力，所以選擇考研究所。假如各位就坐在影片中的圈圈裡面，你要成為他的貴人，提出問題來幫助他，這就是一個反思。這種反思是透過問題來協助主述者照鏡子，去看見自己的盲點。每人有 20 分鐘提問，這 20 分鐘一定要聚焦於如何滿足主述者的需要。促談者必須問他，當 20 分鐘結束你期望得到什麼結果？把目標突顯，要求他重述問題，使對話可能進行。過程中短問短答，提問的同學占一半、另一半同學扮演觀察者，看看問題與主述者面臨的挑戰之間有沒有關聯？如何讓問與答有效率、有更好的提問，並針對過程中的缺失修正，最重要的是我們再問主述者，這些問題是否滿足你的需要？滿意程度將影響接下來的行動。在對話結束，然後我們再做一個回顧，想想我們剛剛從過程中學到什麼？對話過程中，貴人要提問，而提問的人不是亂問，要提供建議，關心聆聽，提供新鮮的觀點、系統化思考、探求到主述者的盲點，透過問題協助主述者反思。當然剛開始提問者可能問不到重點，而觀察者必須看到整個對話的流程，掌握原則及提出修正，最後滿足主述者的需求，這就是超高的問題解決能力，也是基本的行動學習。

我現在做一個結論，假如說行動學習跟其他型態的學習差別在協助學習者尋找更好的表現，那各位可以去思考，培訓的標的是學習更多的知識、期待他更好的表現，還是啟動組織的變革？這樣的學習方法結合其他學習方法，能在關鍵時刻使學習者發揮影響，則每個學習者就會發現他不只是在追求知識，也是要把知識是用的在工作崗位，遇到困難能不退卻，並且持續追求改變。在這裡面個人是否有動機、是否全心投入、是否產生熱情、是否有產生堅強信仰？這是在課程設計及老師帶領的時候要注入的，而透過行動學習會兼顧這些而不是僅追求知識，這是很多培訓方法所欠缺的。真正培訓者要處理的是幫助學習者跨越干擾障礙，這干擾可能是來自工作、情緒、思考，這是非常個人化的，透過行動學習的操作有機會去一一處理，過程中讓學習者更主動的為自己的學習、成長負

責。換言之，雖然這是比較複雜的學習方式，可是因為每位學習者都主動的學習，所以效果顯著。而老師不再是知識的傳遞者，而是學習環境的促成者、觸媒者。今天的演講到這邊結束，謝謝大家。

八、與談人一：Pierre Jacot 主任

首先跟大家談談瑞士的情況與挑戰，以及如何運用行動學習解決這些挑戰。我們的國家很小，我們種族文化相當多元，因此我們所採取的行動是將決策權放在人民身上。透過圖片可以看到這是我們兩、三百年前傳統的投票集會，由於人口不多，所以小鎮的人都聚集在這個廣場，雖然現在的人口增加，但是我們的基本精神都是一樣的。集會中有公眾的討論，並設法取得共識，我們希望一起找出務實的解決方法。因為大眾參與了決策的過程，所以我們認為政府及公務人力是屬於大眾。多元性對我們來說是資產，在瑞士有很多外國人，比如在洛桑就有來自世界一百多個國家的人居住在這裡，由此可見具有相當高的多元性。

我們知道如果政府做的不好，納稅人就不願意繳稅。我們希望政府做得好，左鄰右舍就會以我們為榮。瑞士的文化向來是從做中學，其實我們有 66% 的人口從事技職教育並受過專業訓練，一個星期有三天需要到專業機構實習，並且除了上課之外，還要去訓練中心，所以理論與實務之間落差不大。對我們來說做中學是很務實的做法，可以解決面臨的挑戰。

接下來談談我們的挑戰。現在我們訓練公務人員有什麼挑戰呢？剛剛演講人都有提到，我就不再贅述。基本上政府必須要解決這些挑戰，要如何處理？在瑞士政府有不同層級，像是中央、地方等，我們發現各層級間的互動越來越多，也必須共同解決問題，比方說能源政策、住房政策、環保政策，這幾個領域也必須要有所互動。所以現在我們會將不同領域、專長的人放在同一部門，讓領導人發揮領導統御能力，讓他們彼此合作，但相對的也讓事情更複雜。再來我們也要注意個人隱私問題，在瑞士我們非常注重個人資料保護。大概三年前，我們並沒有建立個人資料庫供公部門使用，但時代改變了，公部門必須要分享資料。所以我們現在不會說，這是我們部門的資料，而是要將資料與其他部門分享，這就是剛剛提到政府各層級間互動增加的情形之一。現在面臨到許多問題，例如因歐洲經濟不振，許多人搬回瑞士、產生文化異質性的提升、世代間思維的差距擴大等，再參酌私部門的作法後，我們認為各層級政府必須要自治及各部門應互相協調，這稱之為合作式的領導。我舉兩個例子讓大家有更具體的概念，照片中可看到政府負責道路維護的單位主管，他們面臨高速公路車子流量太大，沒有時間維護道路的問題。他們必須拋開過去的作法，他們聘請專業經理人、數學家、軟體工程師等專業人士與相關部門主管進行討論，創造出新的習慣、新的學習方法。大家知道不同的人有不同的做事方法，透過一天的討論凝聚共識，並且與各部門主管有所互動，可以釐清不同的部門之間有那些合作機會。第二個例子是如何制訂流程，照片裡看不到人，但是椅子上可以看到定義出挑戰是什麼，沿著繩子可看出要做什麼事情才能達到里程碑。這就是我們瑞士在行動學習上的做法。

九、與談人二：Eva Maria Mogensen 資深顧問



很榮幸跟大家分享丹麥的經驗，跟大家介紹在丹麥我們如何進行行動學習。我在丹麥中央政府人力資源發展中心工作，而我們中心主要宗旨是提供職場諮詢顧問的服務，如何讓核心業務做得更好，我們必須要提升政府效能，面對資源不足的情況下持續改善核心業務。我們主要提供職場諮詢服務，如何針對既有的知識訂定既有的目標、計畫，及透過學習達到目標，另外我們也會推動個人成長訓練，員工可以透過對話方式了解職涯的目標是什麼及如何達到目標？今天跟大家報告的是持續的訓練課程與實務，及職場的學習環境，其實在職場的學習空間可以分成三大類：傳統的、外部的學習課程包括訓練、教育、建立網絡，另一方面我們有內部學習與訓練、內部職場講師訓練。在最右邊我們有內部非正式學習，指的是職場當中我們學習有時候不見得經過事先規劃，可能是職場文化帶來的訓練。

接下來我想給大家一個例子，就是如何透過更有效的會議促進學習。通常在職場上每個人都很忙，好多的會議要去開，每個人都花很多時間在會議室裡開會，有時候匆匆進會議室，然後才想這是什麼會議？這個會議要達成的決議是什麼？有時候不見得所有與會人員都有參與討論，有些人可能在查手機上的電子郵件、有的人可能在發問。所以如何更有效的開會？並不是表示每個會議都要這樣進行，但我們每個月都會評估一次這個月所開過的會議，檢討是不是每一個與會者都很清楚會議的議程、目的？會議是否照議程進行？與會者是否有充分準備？會議是否有達成既定目的？會後誰要做什麼事是否有清楚定義？是否充滿動力？評價如何？透過問卷檢討會議成效，也許下次你來參與的態度會不一樣，這只是一個小小建議，歡迎大家取用。我知道國家文官學院非常在意及關心是否有良好學習環境，像是這裡有一個好的講堂。照片中可以看到，我們有個小的會議室，大家可以站著討論以縮減會議時間，因為一般來說大家站著討論事情不會超過 20 分鐘。接下來要給大家考試，這並不是有實證基礎的測驗，而是幫助大家反省，共有十六個問題請大家自行勾選。

再來我也想談談新的想法及創意，別人聽到新的想法會笑，有可能是想法不夠好、時機不對，但也有可能我們太習慣現有的工作環境。現在商業界好像醫院急診室一樣，各種問題接踵而來，你必須要當機立斷，知道採取何種行動？如果你希望推動創新，也許我們不要急診室，我們要一個溫室。當剛萌芽的想法出來的時候，我們要在溫室中好好的培育，在這樣的溫室當中，彼此互相打氣互相鼓勵。在我的經驗中，要打造這樣的環境當然不容易，所以當你聽到同事有新的想法時，先不要打斷及批評，讓這些想法有發展的機會。我們可以讓每個人暢所欲言，這需要極佳的自制力、紀律、開放的心態，並願意讓自己想法被質疑。但事實上很難在工作環境中做到，因為大家都想趕快把事情解決，以便處理其他問題。我的演講到此結束，謝謝大家。

十一、主持人：

透過我們手中的問卷調查，大家可以知道您的組織有什麼樣的組織環境，它是一個溫室？還是急診室？我們可以一起想想。接下來我們邀請丁助理教授，分享行動學習為什麼勝於傳統學習的好處。

十二、與談人三：丁珮元助理教授

在台灣最常使用的教學方法是講授法，以一對百、一對多的方式進行，像今天這樣的場合。講授法是最容易掌控與常用的方式，這是我們老師最能掌控學習教育的方法，但這樣的方法在現在這時代已經不能用了。我們從報章雜誌看到課堂中睡覺的學生、吃雞腿的學生，我在思考十年後老師的教學要如何抵擋滑手機的誘惑？傳統講授法的教育面臨到甚麼問題？第一，是否所有管理的教育都能講得清楚？如果請張忠謀來講授五天的課程，是否大家聽完後都能建立台積電？第二，以臺灣而言，我們認為理論比實務重要，認為把知識學好比如何實際處理問題更重要。所以我們都在考知識、考理論，沒有檢測問題是否解決、是否產生行為改變。第三，文獻提到管理有非常多的知識是與情境有關的。我想在 A 組織中好的領導與在 B 組織中好的領導是非常不同的。這就是為什麼很難將領導理論運用在實際情況。管理理論是抽離情境的，他想要找到一個管理通則，但是卻沒有辦法運用於實際情況。講授法的另一個缺點是學習者的需求不同，但卻用同一教材試圖滿足所有需要。老師就像農夫播種後，就在祈禱希望種子發芽。這些東西學生記得多少、用到多少是另外一回事。在講授法中，老師與學生互動少，學習過程中學生沒有參與評量，讓學生評量自己學習程度如何，傳統教育都是老師單方面評量學生在知識上的成長。

行動學習就是一種以解決問題為導向的教育訓練方式，學生藉由提問去發展行動方案，並據以執行與解決問題。行動學習是跟真實工作有關，上課中不再理論的教學，而是針對每個人真實面臨的問題去解決。每一個學生都有不同問題，大家可以從別人的問題中學習，而當事人可從提問過程中，找尋解決的方案，讓每個學生的需求都得到滿足，且與其生活經驗充分連結，減少學術與實務的差距。舉個例子，有位人資部門的主管面臨如何降低離職率的問題，在行動學習的過程中發現，離職率不僅僅是人資部門的問題，而是整個公司的問題，因此他開始學習寫許多報告跟老闆溝通，最後如何降低離職率變成公司每個部門主管共同負責這個問題，這是全人學習的過程。什麼是全人學習？平常在學習時，我們認為自己是 100% 理智的，但是在行動學習過程中，必須解決真實的問題，而真實的問題中很可能是帶有情緒的。我曾有位學生，在學習如何當一個好的主管，他試圖改變整個部門的文化。在行動學習的過程中，別人問他認為部屬對他的印象如何？是否考慮用問卷調查？在調查前，他認為自己是一個好主管，但是在調查後才發現結果並非如此。他所在的部門中，除了他自己外，部門中 40 幾位部屬皆為女性，因此很多事情根本無法溝通。在得到這樣的答案後，他做了很大的改變，用女性思考的角度來跟部屬溝通，這就是一個全人的學習經驗。他是在真實的情境學習，而不是個案學習。不是從別人的經驗學習，而是從自己的親身經歷中學習，在過程當中可以學習如何學習。總括來說，行動學習是很特別、很有趣的學習方法，除了能解決問題外，還有其它的附加價值，例如可以增加傾聽能力、自信、反思能力等，所以有甚麼學習方法比行動學習更好？我的演講到此結束，謝謝大家。

十三、綜合討論

(一) 討論一



1. 提問要旨：我的問題是如何導入行動學習？如何在長官與部屬之間進行？
2. 回應人：演講人 李昌雄博士

回應內容：在我的投影片中有一個具有日本文化的企業，有階級的問題。在開會時，經常是一言堂式。其實董事長也不願意這樣，他也希望藉助行動學習來創造不一樣的文化。方法是我們進行行動學習時，讓董事長成爲行動學習小組內的成員，他學習如何扮演主述者的貴人，透過問問題的方式，而非給一個指令，進而創造一個改變的起點。

3. 回應人：與談人 Pierre Jacot 主任

回應內容：我想同理心也是一個答案。最好的領導人能帶領行動學習，因爲他對於組織裡的人是有興趣的，如果不是如些，行動學習則難以執行。

(二) 討論二

1. 提問要旨：行動學習是不是一定要在團體裡面進行，個人能否單獨完成？若是，團體的組成分子之間是否要有好的默契或事先認識，在一群陌生人中能否實踐？
2. 回應人：與談人 丁嫻元助理教授

回應內容：行動學習一定是藉由團體進行，因爲是要被問問題，自己想與被問是不同的。過程中，當事人必須回答來自四面八方的問題，藉由多元化的角度刺激思考。至於團體內的成員，我建議不要太熟悉，如果太熟悉難以用不同角度思考。反而是不熟悉感與陌生感或是差異越大反而越能刺激多元的想法。原始行動學習的模式較建議學員能由不同部門、階層參與，這樣會帶來較多的火花。

3. 回應人：演講人 李昌雄博士

回應內容：針對第一個問題，我的看法是行動學習是可以個人完成，某些時間點透過行動學習的小組對話促成某些事情即可，多數時間是個人在精進、追求知識及學習，這兩者是可以相輔相成的。至於第二個問題，當一群陌生人聚在一起，要分享自己的經驗時，我確實擔心他們是否能打開話匣子，特別是把真心話、真正的困境向別人分享？

4. 回應人：與談人 Eva Maria Mogensen 資深顧問

回應內容：就我看來最重要的就是團體內的成員要有一定的信賴關係，如果是完全陌生的人會比較困難，也許在您經驗中是成功的例子，但我覺得在團體中彼此還是要有一點基本的信賴關係。

(三) 討論三

1. 主持人：請兩位遠道而來的貴賓介紹一下您所任職的中心？

2. 回應人：與談人 Pierre Jacot 主任

回應內容：瑞士沃邦永續教育中心是由我任教的沃邦大學及沃邦政府共同設立的，透過這樣的共同創辦，我們可說是半政府組織的訓練中心。來受訓的學員大多來自市政府及州政府，所以我們算是一個連結各機關的地方。大部分的學員是公務人員，也包括一些非營利組織的成員，謝謝。

3. 回應：Eva Maria Mogensen 資深顧問

回應內容：丹麥中央政府人力資源發展中心的經費來自雇主與員工，財政部是所有公務人員的雇主，而政府部門中的公務人員也需負擔部分經費。我們的收費是每 2 至 3 年由雇主與員工來協商，這是比較特別的地方。

(四) 討論四

1. 提問要旨：請問 Mogensen 女士，您剛剛有針對職場的學習環境給我們作測驗，並說急診室跟溫室是完全不同的學習環境，您可否分享面對急診室這樣的工作環境有何經驗？

2. 回應人：與談人 Eva Maria Mogensen 資深顧問

回應內容：在我們的每一天工作中，面對的事情都發生的很快，必須迅速做決定。像這樣的工作環境，如果持續這樣就沒有創新空間，我覺得應該想辦法不是按表操課，在遵守相關政策、規定的同時，要有些空間讓新的想法萌芽、呼吸學習成長。這個測驗主要是幫助大家思考工作狀況如何？在職場上是否能改善既有的環境？也許對於新的想法可以有不同態度，也許可以改善同仁間相互學習的方法。我們是否對工作以外的事物充滿好奇心？我們要如何使自己的工作做得更好？

(五) 討論五

1. 主持人：我想請李博士作一個結論。

2. 回應人：演講人 李昌雄博士

回應內容：我想行動學習就是採取行動去做實驗。在行動學習小組內，大家在 15 至 20 分鐘內把自己遭遇的問題提出。用提問的方式讓當事人聚焦他所處的問題情境，這樣當事人會得到第一手的行動學習經驗。最後記得用 5 分鐘回顧這對話是否幫助當事人？然後讓每個人分享從對話中獲得什麼？大家一起努力把彼此的需要滿足。這樣的過程會有很多的啟發，我想這是一個很值得的投資，謝謝。



The Trend of Civil Servants Training
- Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service
Tsang-Hsiung Lee

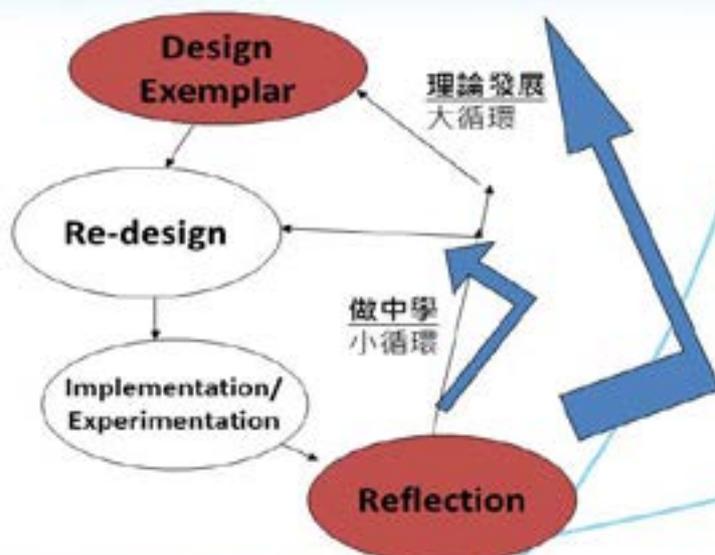
公務人員培訓趨勢 行動學習在培訓之運用

The Trend of Civil Servants Training— Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service

新世紀混局挑戰 · 經營學習歷程 終身學習 · 具備成果導向、設計學習的能力

- 如何在實務工作中創新學習

- What's possible
- What works
- What is





What Is Action Learning?

行動學習是立基在
Kolb 的經驗學習循環，
以完成任務為導向，
透過小組會議得到夥
伴們支持的一個持續
學習和反思的過程。



My Way of Doing

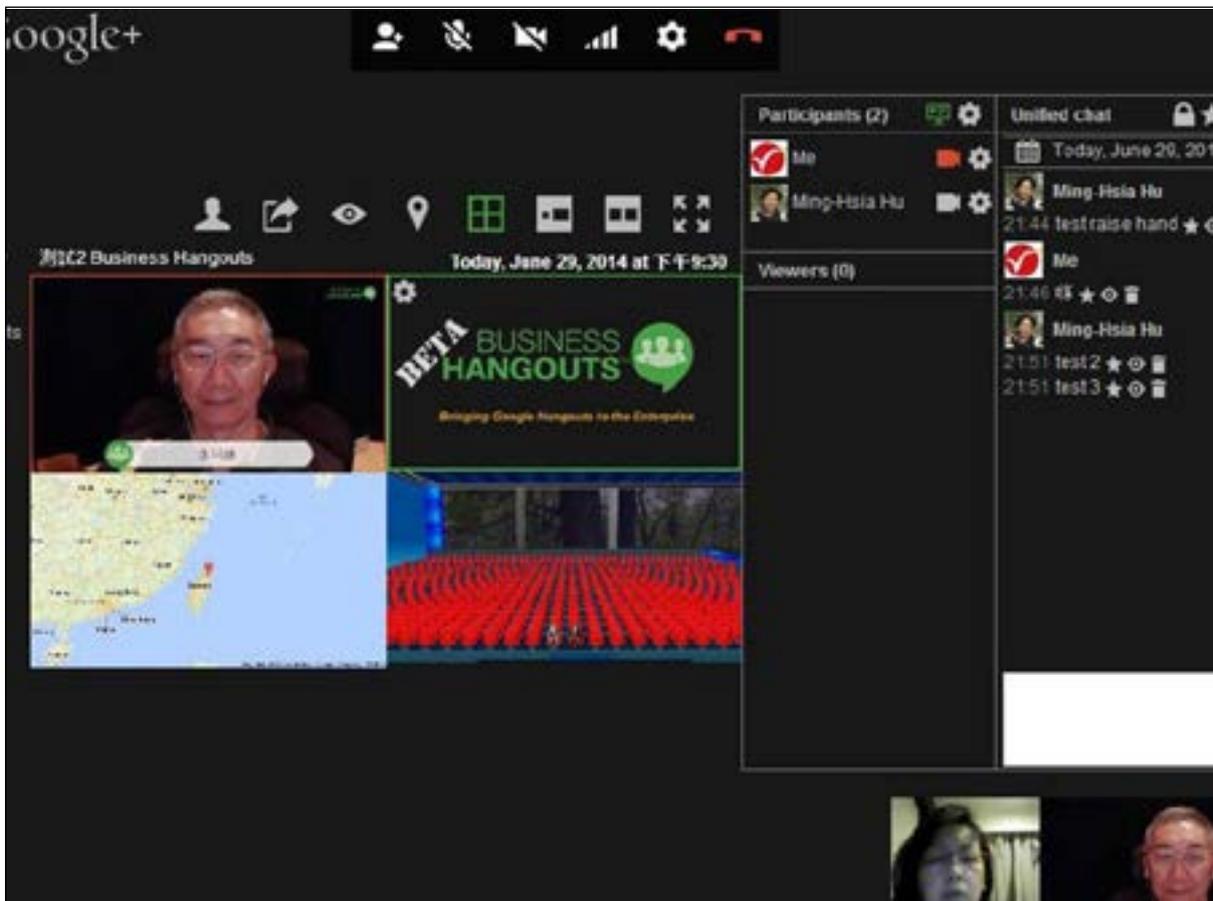
A Session Case in Point

行動學習小組會議運作規範 以提問和對話取代討論或辯論

- 你只可以回答別人問的問題
- 你可以問小組中任何人問題
- 促談者或學習教練隨時可以視學習或釐清問題的需要而介入進行中的對話





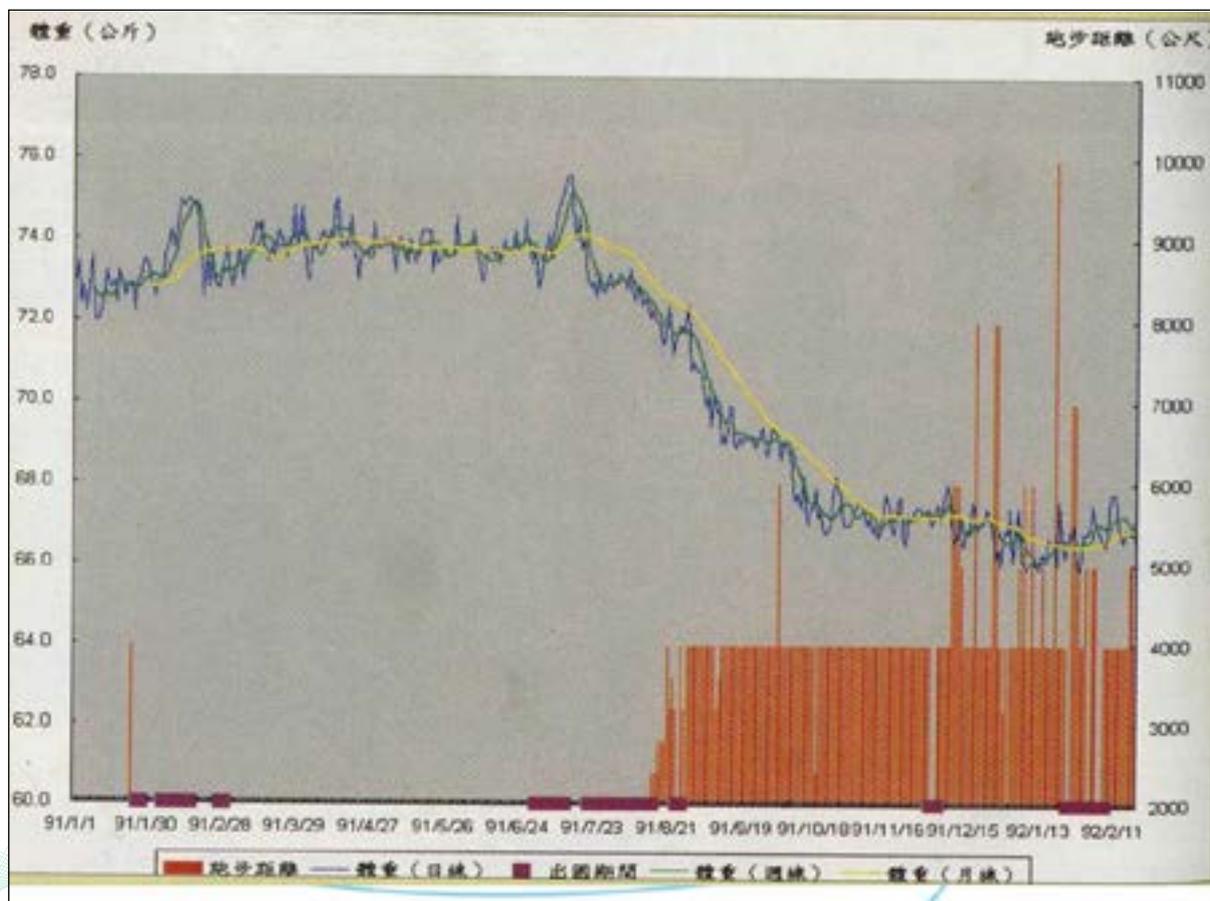




Action Learning

Why?

Why Not,
Other Choices?





大學教師

透過教師社群的對話，才啟蒙我以學生學習成效為導向的教學之路，使我逐漸脫離已經習以為常、以教師為中心的傳統式教學法。

文官專業人士

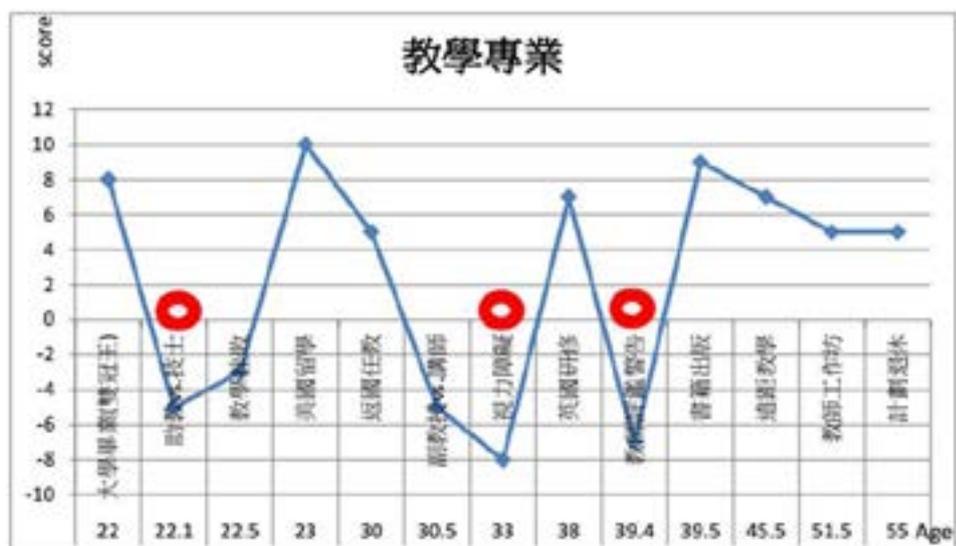
...從大學、研究所到實務工作十多年以來，自己一直被訓練成講究理性分析的思維模式，無論在政策分析或決策建議，都一再要求自己盡量以理論模式或實證為基礎，以客觀角度去觀察、分析及探討外在問題，卻從沒想到「我」會是前述一切分析結論最關鍵的部分！...





學習故事

learning.4best.me

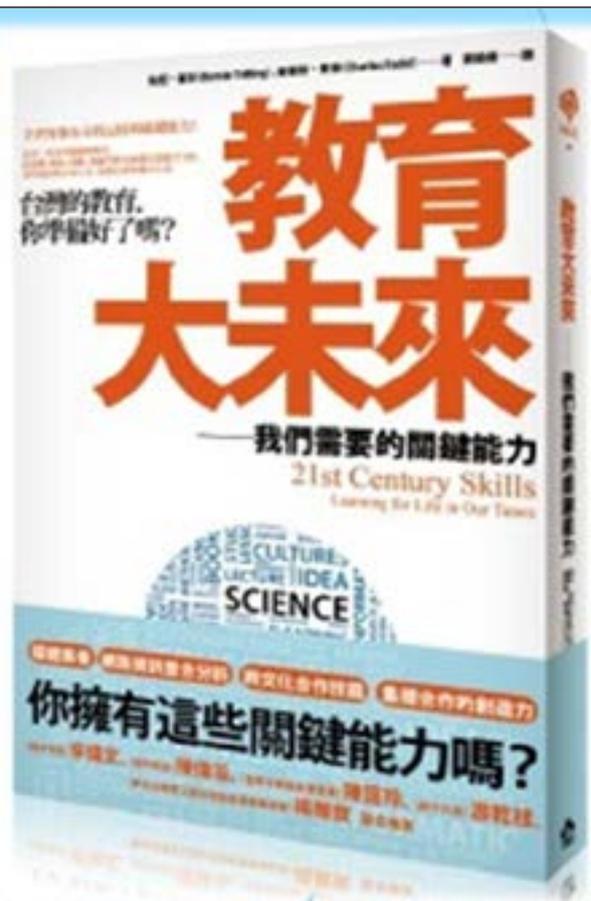






21st

面對21世紀變局的挑戰
我們必須擁有的
關鍵能力



成為專家型學習者
展現**21世紀學習力**的特徵

策略的

自律的

反思的



想像一年後的自己，
如果現在不採取有效的**行動**，
未來會產生任何期望的**改變**？

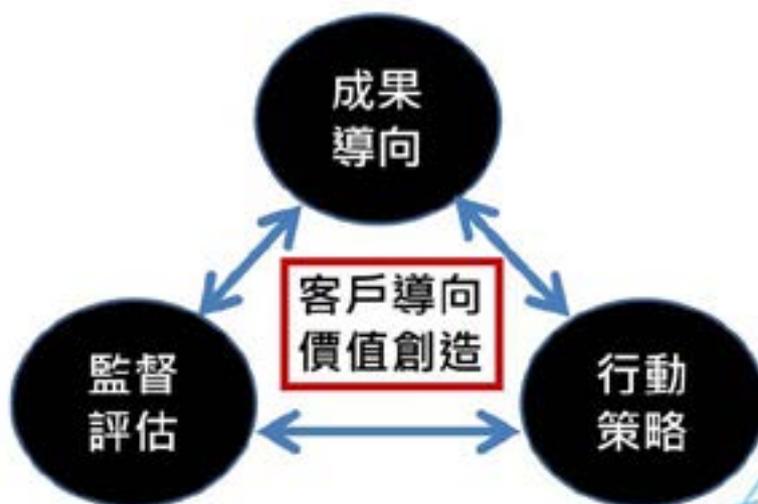
How,
Action
Learning?



行動學習催化改變的發生



行動學習 正向循環增值





促進有效對話



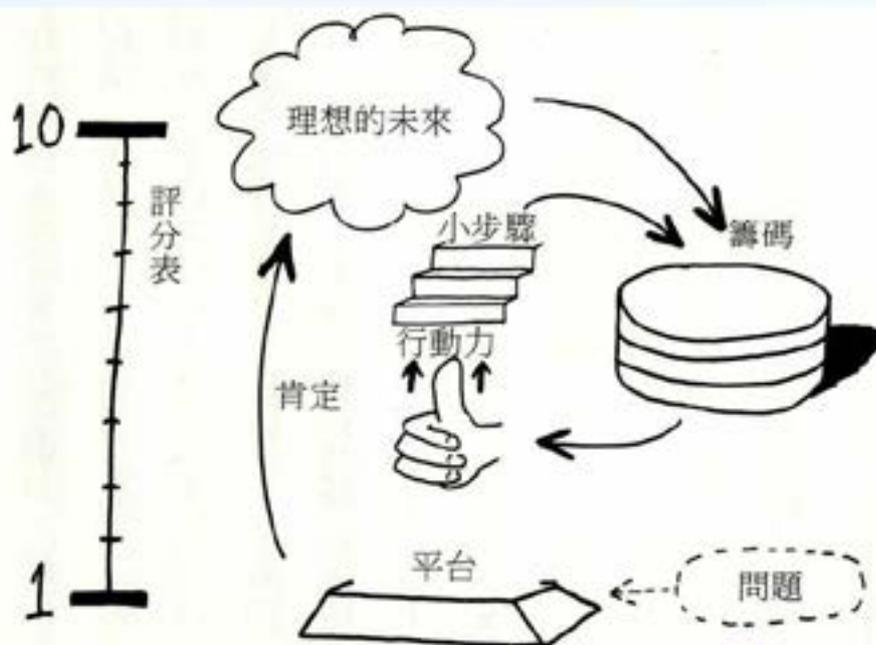


問題框定

專家如何面對實務混局

- 問題框定是一個與問題情境持續對話的過程
- 在過程中，不斷藉由「命名事物」(naming the things) 與「框定脈絡」(frame the context) 兩者進行參照對話。
- 藉由「**設計**」(改善現存狀態到較好的情況) 及「重新框定問題」(reframing) 來增進有效地解決問題的可能性

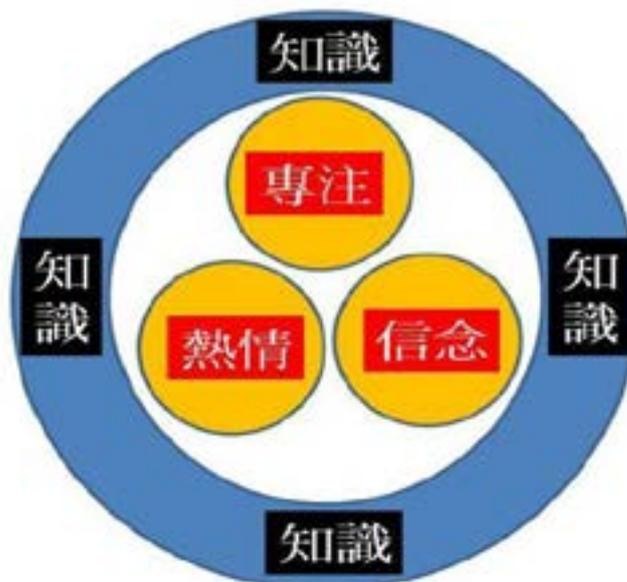
Solution Focus





Recap

透過好表現展現
學習成效，反之亦然





學習者中心法則

由內而外

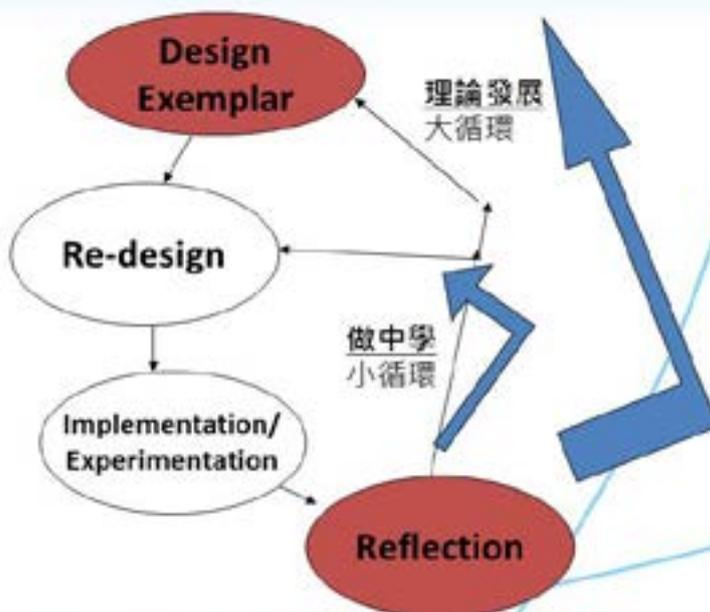
$$\text{表現} = \text{能力} - \text{干擾}$$

新世紀混局挑戰 · 經營學習歷程

終身學習 · 具備成果導向、設計學習的能力

- 如何在實務工作中創新學習

- What's possible
- What works
- What is





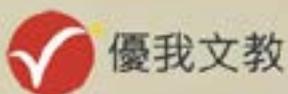
What Is? Action Learning

When people facing **Challenges** (in specific Contexts), they need **SUPPORT** (Guides, Aids, Tools, or Resources), and most importantly, draw **LEARNING** from the **EXPERIENCES** of taking Actions. These constitute systemic, cyclical, or effective/ in-effective efforts into a meaningful **WHOLE** toward that people.

優我學習力
YoWo <http://learning.4best.me>



李昌雄 博士 · 教練

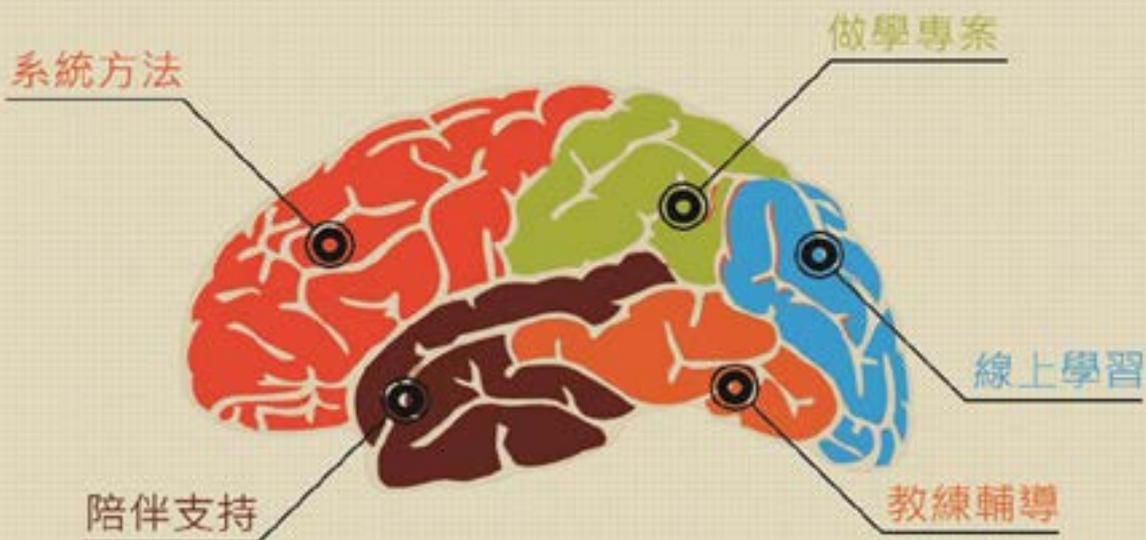


support@4best.me

+886 963763055



優我學習力 成為專家型學習者



thank you!

敬請指教



Implementation of action learning in Switzerland -Integrated action learning

Pierre Jacot

Integrated action learning

What for ?

How to implement ?

A swiss practice



Some elements of the swiss common frame



- Government and civil services are ours
- Diversity is an asset
- Consensus culture
- High individual responsibility and leeway
- Learning by doing : starting point for 66 % of youth, through dual vocational education and training (VET)





What's happening to our training users ?

- Increasing interactions between systems
- Dematerialisation of activities
- Growth of
 - ...population
 - ...heterogeneity
 - ...expectations
 - ...needs



What's happening to our training users ?

Increasing interactions between systems

- **larger offices to put operational coordinations under one leadership, and to keep political steering in the government**

Dematerialisation of activities

- **shared formalised process and datawarehouse**





What's happening to our training users ?

Increasing interactions
between systems

+ Growth of
...population
...heterogeneity
...expectations
...needs

>>> flexible organisations,
administrative simplification

>>> need for
responsible autonomy, cooperation and direct coordination
at all levels



Tailormade action learning : a connecting training process



To connect managers and civil servants

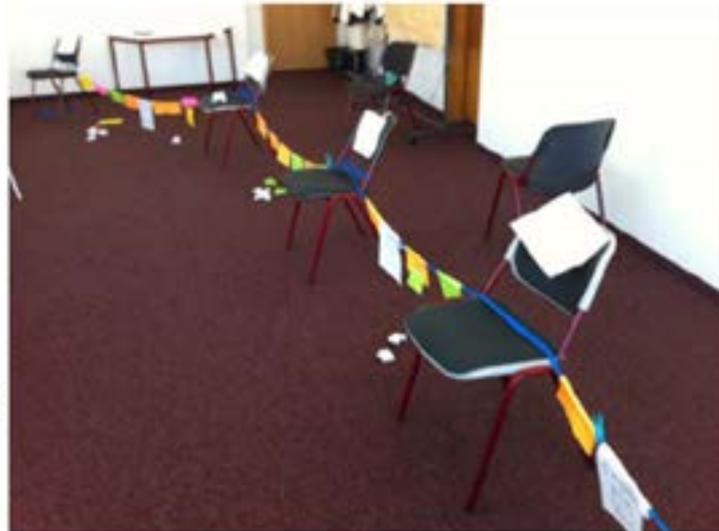


Tailormade action learning : a connecting training process

To build a common
vision of the mission
and services to users

To integrate processes
and people

To establish the leeway
and the responsibilities
toward outside
and inside



By designing the future processes and services
By simulating the target behaviors

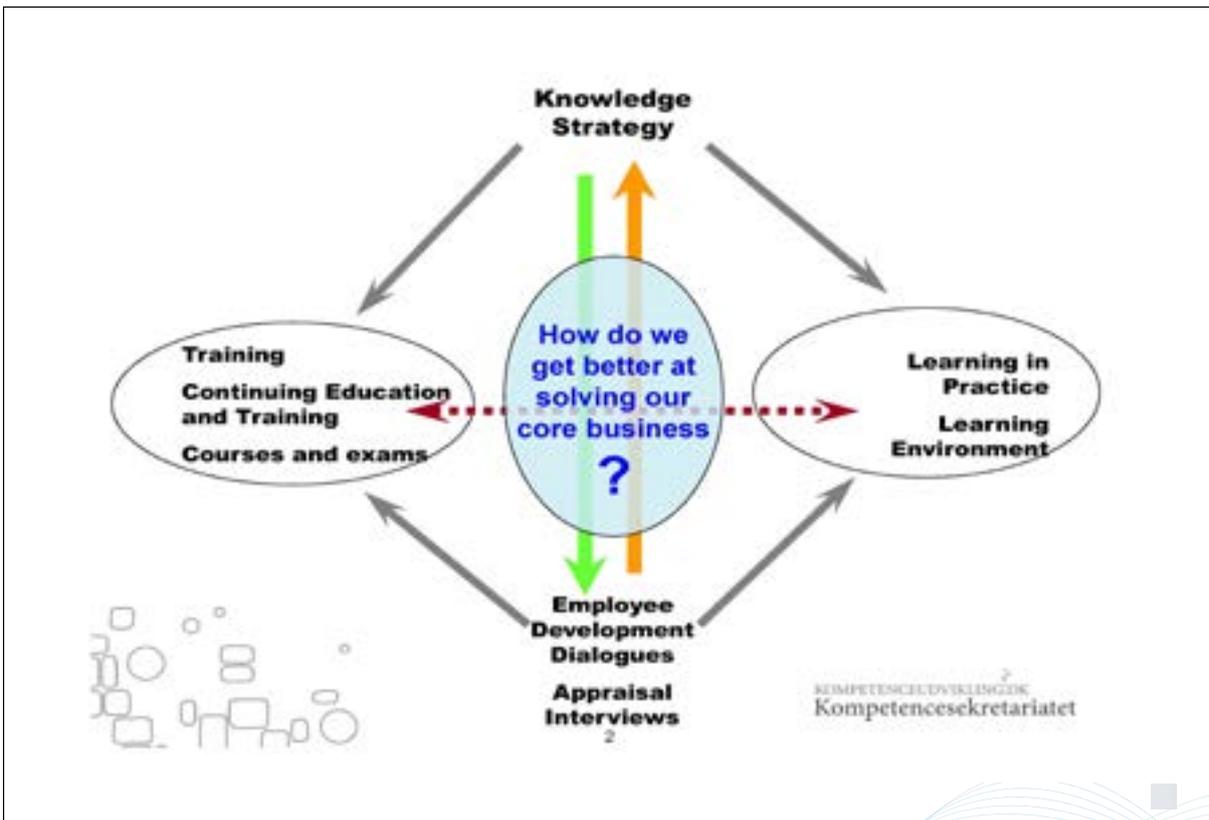
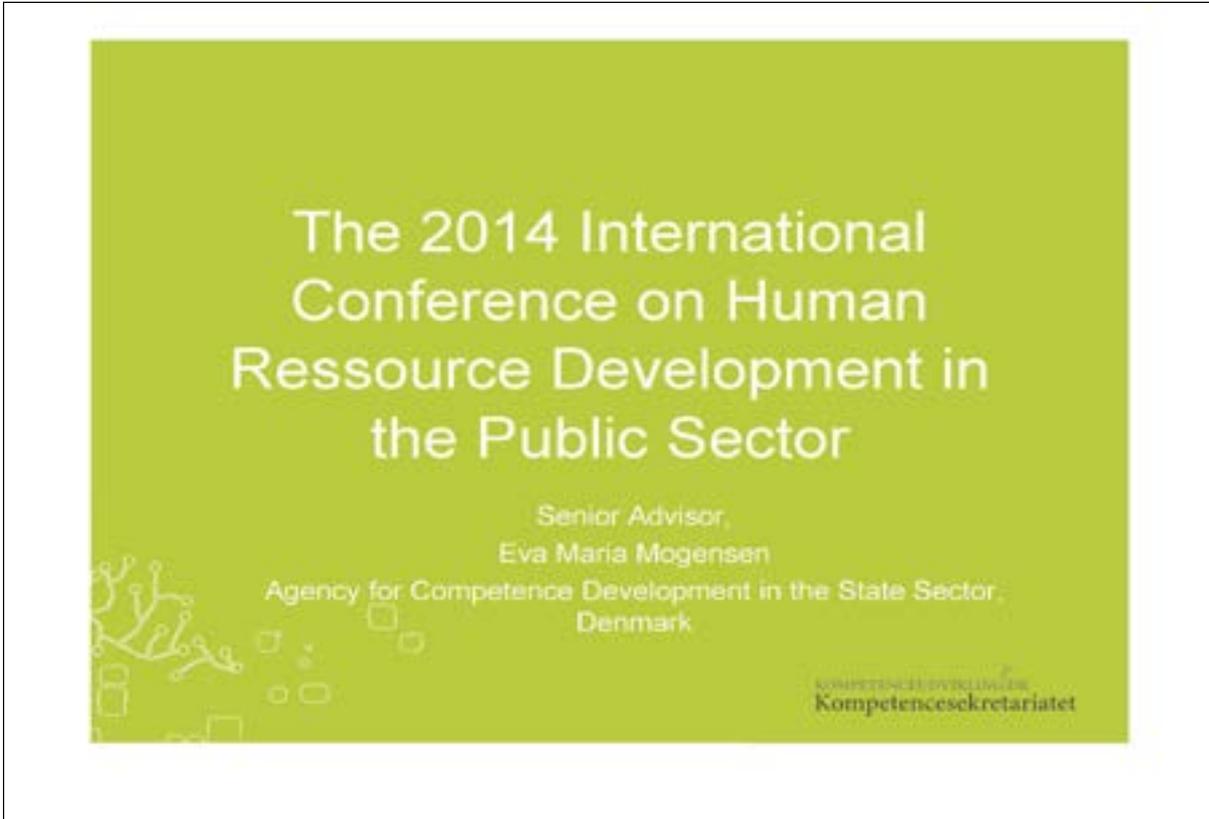
Usual process of tailormade action learning

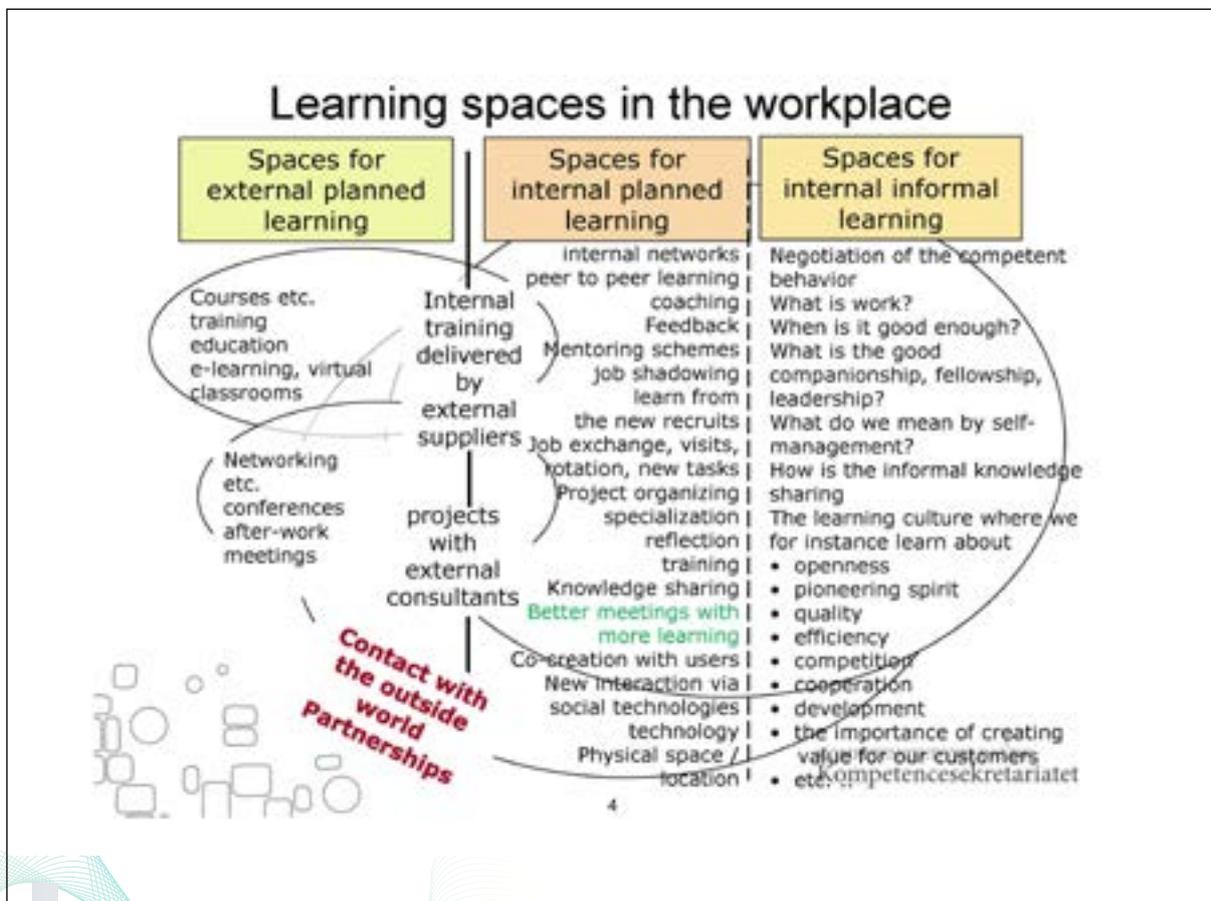
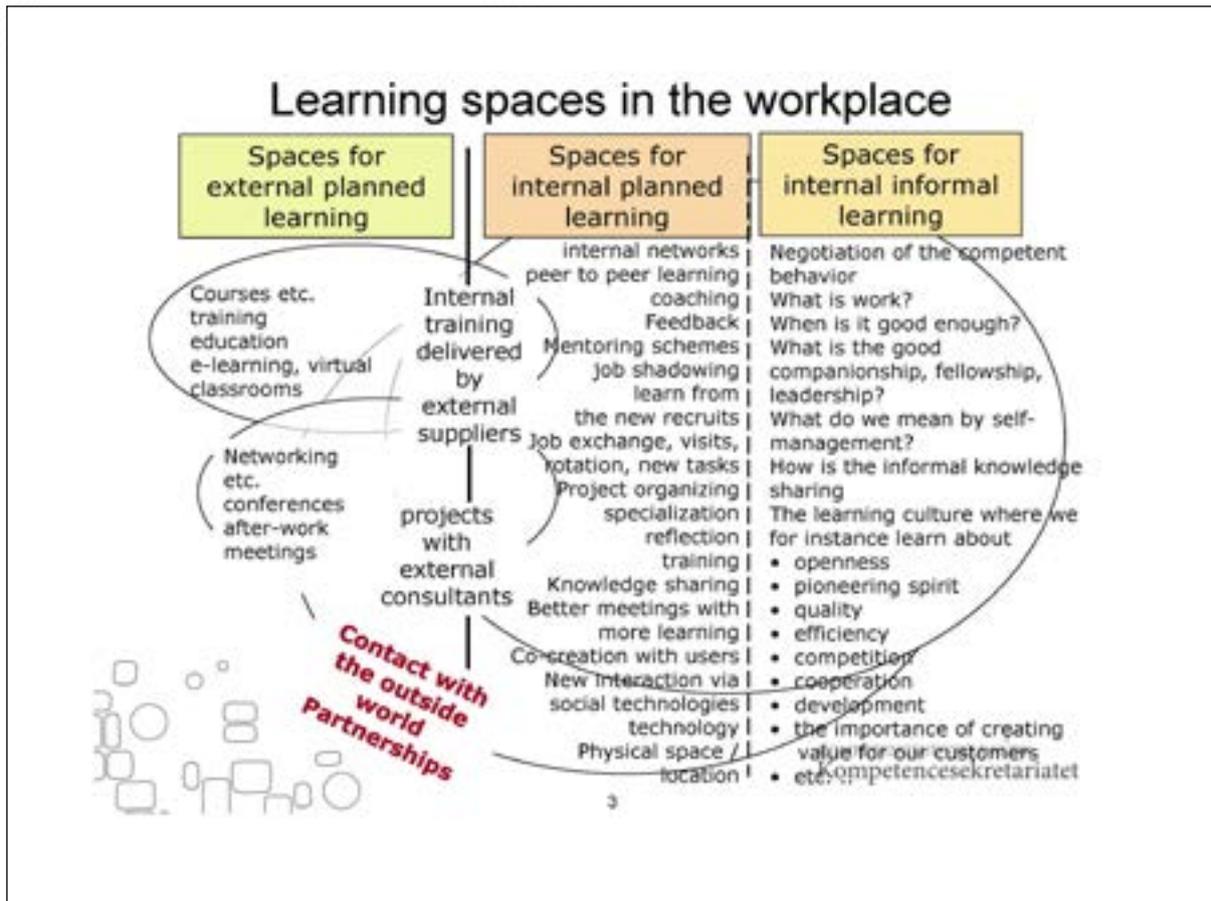




Comments on the 2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector

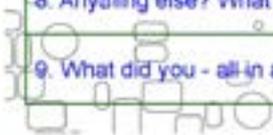
Eva Maria Mogensen







Score the meeting at a scale from 1-5:	1	2	3	4	5
1. Was the agenda and the purpose of the meeting clear to all participants at the beginning of the meeting?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
2. Did the meeting start at the planned hour?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
3. Was the meeting and the allocation of time during the meeting managed well?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
4. Was all participants prepared for the meeting?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
5. Did the meeting fulfill its purpose?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
6. Was "the next step" and "who does what" clear to all at the end of the meeting?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
7. Did the meeting make you feel energetic and motivated?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
8. Anything else? What?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺
9. What did you - all in all - think of the meeting?	☹☹	☹	☹	☺	☺☺



KOMPETENCSZAKKALÁNYOK
Kompetencesekretariát





TEST

Take the temperature of
your personal learning
environment



KOMPETENSEUDVIKLINGEN
Kompetencesekretariatet

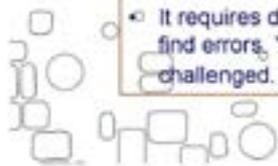
Greenhousing versus ER-thinking: Ideas do not emerge fully formed

"Today's business world often feels like an Emergency Room (ER) at a hospital – rapid-fire analysis of the situation, judgement, precise decision, prompt action"

"Greenhousing is the behaviour that protects young ideas when they are at their most vulnerable, and nurtures them into healthy growth. It is an interactive behaviour that enables people to get the most out of their initial thinking by supporting each others ideas"

"Sticky Wadon", What If 2002

- The critical and judging sense is on hold for a minute
- The young idea is given a chance to grow and become strong
- Everybody tries to positively explore the ideas and develop it by using each others' exploring views
- It requires discipline: You have to put away your critical sense and try not to judge or find errors. You need to be open to let your own perspective and view be challenged. Something which can be hard in everyday work situations!



KOMPETENSEUDVIKLINGEN
Kompetencesekretariatet



Killing ideas (– which failed)

I think there is a world market for maybe five computers.
Thomas Watson JR, Head of IBM 1956-1970

Who the hell wants to hear actors talk?
Harry M Warner, Warner Brothers, 1927

We don't like their sound. Groups of guitars are on their way out.
Decca Records rejecting The Beatles, 1962

Television won't be able to hold on to any market it captures in the first six months. People will soon get tired of staring at a plywood box every night.
Daryl F Zanuck, Head of 20th Century Fox, 1946

Everything that can be invented has been invented.
Charles H Duell, Commissioner of Patents, 1899

Some of history's worst ER blind spots, Sticky Wisdom



KOMPETENCEUDVIKLINGSDK
Kompetencesekretariatet



Why Action Learning?

Pei-Yuan Ting



Why Action Learning?

中原大學企管系 丁嬋元

Not all management knowledge can be codified

Is theory more important than practice?

Management phenomena is contextually dependent

The problem of the lecturing approach





Difference in learners' needs

No learner's involvement in the process

No learner's involvement in the assessment

The problem of the lecturing approach

www.shutterstock.com - 109466351





Why Action Learning?



Conclusion



肆、專題演講 II

Keynote Speech II



肆、專題演講 II

- 一、時間：103 年 10 月 14 日（星期二）下午 13 時 30 分
- 二、主題：Teaching Top Civil Servants in the Netherlands
- 三、演講人：Pual Frissen 荷蘭公共行政學院院長兼執行長
- 四、內容：

院長、副院長、委員、主委以及來自荷蘭貿易辦事處的代表，非常榮幸能夠在這裡跟各位發表專題演講。之前，我曾經接待過來自臺灣的參訪團，之後他們邀請我來這邊演說，我想明天大家有機會聽到當初的參訪，他們會跟大家說我們當地機構的一些設施，當然我們有茶水街，也有咖啡街，但那個咖啡沒有特別好喝，所以相關的細節，大家會在明天的工作坊聽到更多訊息。我來自荷蘭公共行政學院，當初我們每一次接受別的國家邀請去發表演說的時候，我們內部都會討論該如何準備這場演講，有一個爭點就是我們是否應該接受一些非民主國家的演講邀約，大家可以想像當初接到臺灣的邀請時，我們毫不遲疑接受了邀請。這是我第一次來到臺灣，非常高興有兩位很棒的導遊帶我遊覽臺北市，這兩位地陪帶我去參觀當代美術館，我們也去了臺北 101，因為我很怕高，所以雖然到了觀景樓，我還是盡量保持距離，也參觀了一些臺北的廟宇。

談到公共行政以及公務人力培訓，我想我們可以從公共行政及政治文化開始談起，但這一切都以傳統文化作為根基，所以未來我們要有所創新，一定要從歷史與傳統出發。這次有幸參觀故宮、當代藝術館、代表現代建築頂峰的臺北 101、具傳統美學的廟宇，讓我有機會認識臺灣豐富的文化。雖然我個人是有不同的宗教背景，但是我參觀廟宇的過程當中也受益良多。我現在關心的問題就是我女兒即將臨盆，是我的第一個孫子，還不知道是孫子還是孫女，所以我參觀廟宇時有擲杯及抽籤，這個籤告訴我，要問問自己，就會知道這個問題的答案了，我覺得這是充滿智慧的一個傳統文化的表徵。

我自己是在荷蘭公共行政學院擔任院長及執行長，所以有機會培育荷蘭高階文官，在此與各位分享這方面的經驗。也許現場來自荷蘭代表辦事處的復康先生，他也可以跟大家分享他的意見。事實上荷蘭是個非常多元的社會，大家都有不同的意見，我個人也要再次強調我並不是公務人員，所以我所說的內容並不是代表荷蘭政府的意見，稍後大家就會明瞭我為什麼這麼說了。最後再補充一下，這個演講我沒有辦法用中文向大家來發表，我也沒有辦法用我自己的母語來發表，而必須是用我的第二外語（英文）來談公共行政，這是一大挑戰。中國及臺灣在世界的地位越來越重要，未來大家是否仍會支持在公開場合必須採用英文不用中文的情況呢？在荷蘭也有類似的情況，畢竟好幾世紀前荷蘭也曾經統治臺灣，不過那並不是我們荷蘭的優良傳統。

首先介紹我的演講大綱，第一部分是荷蘭公共行政學院的歷史、宗旨，接下來會談一談從學院的觀點，談論公共行政領域領導與專業的定義、公部門的領導人以及專業人士如何進行培訓及教學方式。我們有一個特殊的教學方法來培訓高階文官，也就是學習網絡，在此與各位分享我們如何設

計課程，也許不宜稱為行動學習，但我相信它具有行動學習的特質，最後做心得總結。

荷蘭公共行政學院，1989年由我們學院兩位教授創立，這兩位教授有一個夢想，這個夢想就是要在荷蘭創立一個機構，這個機構能夠聞名全歐洲，也就是法國行政學院的荷蘭版，這兩位教授後來成為了我們的國務卿以及部長。當時他們徵詢內政部長可否成立這樣的學院，提出了計畫，也設計了包括高階的碩士文憑課程等相關的課程，並陳交部長，想當然爾內政部長當然一開始說了些好話，這個計畫寫的太好了，我非常欣賞你們提的計畫，這個一定要好好的把它辦起來，問題是我沒有經費，大家可能也有聽過長官類似的答覆，就是沒錢。這兩位教授就說，既然公部門不做，那麼民間來做，於是他們從原來任教的大學獲得經費的支持，成立了荷蘭公共行政學院。一開始它是高階碩士文憑課程，從那時候開始我們完全沒有接受政府經費的補助，我們是透過學生繳交的學費及一些教師的研究經費以支應相關費用。我們最大的客戶就是政府部門，政府部門是我們的客戶不是我們的老闆，所以我不需要為未來的管理紛爭撰寫政策報告，並提供給相關的部會，大家可以想像這是一個非常棒的自由。我們也跟七所大學建立合作的關係，由這幾所大學提供教室給我們，並且指定最優質的老師，所以我們是一所完全是由民間創立的獨立學院。創立之初是歸屬於一個基金會的企業，董事會當中有很多來自政府機關的代表，董事長是皇室成員。荷蘭雖然是一個非常創新的現代化國家，但是我們還是有皇室，在後現代社會也算是一個創舉。稍後會跟大家說明碩士課程、企業培訓、高階資深領導人的培訓計畫、MPA計畫，警察培訓、軍人訓練，以及檢察官的培訓。除此之外，我們也獲得同儕檢視認證機構（歐洲公共管理認證協會）的認證，也就是EAPAA。我們的EMPA課程可說是第一個獲得EAPAA的認證，之後也獲得更多其他專業協會的認證。另外，我們學院也是一個智庫以及諮詢顧問公司，我們有很多簽約的合作案，我想我們的定位最大的好處是我們可以自由的接受媒體的訪談，到網路上發表我們的意見，當然這個部分是付費的服務，所以在公開的政治辯論當中可以聽到我的聲音，我們會建議政府該做什麼事情，而在我們的學院裡，當然也有一些不同的看法，這種多元價值就是我們學校很大的資產。

對於公共行政的專業以及領導，我們的觀點是公共行政要在政治及社會的框架下進行檢視，因此，公共行政是在一定的背景、脈絡下執行，其中一定有權利鬥爭、有不同人群間的利益、不同的觀點、不同的意識形態，大家對於這個國家如何治理會有不同的想法，而身為公務人員，我們在這樣的政治背景下運作，必須保持中立，而不是光靠自己的意見來主導。身為公務人員必須要有這樣的體認，要知道我們在什麼樣的背景下做事。再來，除了政治背景，公共行政也是在社會脈絡下運作的，而政府的主要目標當然是要讓社會穩定、自由、繁榮，這麼說其實也就意味著我們重視多元價值、重視不同的意見，這就是開放社會的核心，所以我們當然需要政治權力才能夠保障自由、保障差異，這當然非常複雜，也是公務人員最寶貴的特質之一，所以公務人員必須要處理相衝突的價值，可能有時候要在資訊不足的情況下做出決定，有時候又是在資訊氾濫的情況下做決定，因為有多元價值，所以創造出一些很難處理的問題，這些問題沒有辦法用絕對的方式來解決，所以，我總是認為政府做的事情就是解決無法解決的問題，如果事情可以很輕鬆的解決，就無需政府的存在。



我們需要政府來解決這些很難處理、大家意見相左的問題，或是資訊相衝突，可見其中有很多的複雜度及相互矛盾之處。

有這樣的歷史，我們存有不同宗教之間的衝突，所以我們的政治還有政府的體制就是想辦法能夠求同存異，由於歷史淵源，我們已經知道怎麼樣處理不同的宗教、不同的文化、不同的意見，並且創造出穩定的社會、穩定的公共行政。我們能夠諮商，能夠從中找出妥協的辦法，重點不是專制的領導，不是強迫往同一個方向走。我們的公共行政是有限的，是溫和的，如果我們的公共行政做得太強硬的話，反而會造成社會衝突。我個人認為荷蘭公共行政的特色，其實在現代社會非常具有意義，因為現代社會充滿了衝突，充滿了少數族群，我們不斷有新的少數族群出現，不斷有新的族群衝突發生。在我們學院，我認為要談領導就一定要談到民主，在我們的政治體系下，在我們的公共行政中，公務人員服務的對象是民主，不是政治人物！這是一個很重要的訊息，在我們所有的課程當中都傳達這個重要訊息。雖然政治人物做決定，及主導政府，但是在那之前，我們一定要讓政治人物了解真相，也就是我們要勇於向當權者說真話，這是公務人員的職責所在。

再來我們要談領導，還有公共行政。在我們的政治文化裡，談到這些就一定要提及法治，所以我們要服務的對象也是法治。我們服務的對象，第一是民主、第二是法治，公務人員絕對不能認為法律是執行任務的工具，法律是我們的框架，幫我們限定好政府可以做些什麼事。我們處於什麼樣的趨勢呢？第一個是大家不陌生的「改變」，我覺得改變其實一直都在發生，也許對當時的羅馬人來說，羅馬帝國的時代也很複雜，所以我們當然不需要覺得改變是太複雜，當然你可以說我們活在一個日新月異的世界，但我們也注意到有些事情是保持不變的，如果有人跟你說我們現在仍然照四、五百年前的方法運作，那我可能會說：哇！好厲害！這個政府一定很棒，比如說我去故宮博物院，我在那邊看到很多珍寶已經流傳了幾百年，表示它非常有價值，那麼，政府不也是一種文化資產，也應該受到保護嗎？大家都要求政府不斷的改變，但是不是有某些部分是我們應該要保存？改變是不斷的在發生且快速，我們的政治局面變動得很快，我們經常在不同的領域出現危機，比如說在歐洲，我們也發生好多問題在，有移民問題、新的多樣化問題、有新的族群衝突等等。我們看到資訊的發展、全球化、新的網絡局面，新階級的形成，我們看到歐洲扮演越來越重要的角色，這個歐盟的組織也對我們產生了重大的影響，但就我國而言，是不是可以說又回到過去的狀況呢？比如說在文獻裡面，我自己也寫過我們在談全球化，在全球化的狀況下，國家所扮演的角色會衰弱。我覺得過去的這個見解其實是不正確的，比如說看到之前金融危機，我們發現要解決這個全球化問題唯一的方法其實就是傳統的、好的國家，它的政府要有好的組織，比如說拯救銀行、推出金融穩定方案、避免危機惡化。我們需要法規，其實法規並沒有縮減，例如說我們有 41% 的 GDP 是透過政府來分配的，所以政策的制定扮演非常重要的角色。我們現在又看到新的地緣政治局面的出現，比如原以為在現代應不會再發生的領土衝突，但事實上我們發現在公務體系及公共行政中需要高度的專業以及良好的領導。

這邊我也要引用一篇研究，他提到公共行政遇到了什麼樣的任務與挑戰，他列了一個很棒的清

單，我從當中擷取一些。第一點，他說所謂的典型傳統公務人力角色，是以專業的角色輔佐政治人物，這個角色目前仍然持續，你可以說他很過時，但他其實仍然非常的重要，而這個角色未來仍然會存在。再來第二點，有一些國家面臨衝突，有一些國家有多元文化，在這樣的情況下公務人員的角色應該要能夠促成和解、促成妥協，他應該要是諮商的專家，公務人員應該要在衝突之中求同。第三點，公務人員需要非常多的專業知識、專業職能。第四點，公務人員做事應該像是韋柏所說的忠誠及中立。

但光做到這四點還不夠，我們需要新的職能。一個現代的公務人員，應該能從外到內，過去作法是由內到外。在今天的社會，根據官僚體系作法其實我們需要改變，公務人員不能認為外面的世界會依照我們機構內部的作法或規則來運作，公務人員應該提倡政府本身的一致與協調，也就是在不同部門之間建立橋梁，社會大眾對不同部門之間的差異沒有任何興趣，他們在乎的是政府能把事情做好。再來很重要的一點，一個現代的公務人員應該要知道怎麼處理透明的議題以及問責的事情，不管這個問責制是社會規定的還是法律的要求，要想在今天的媒體生態下，公務人員該如何做事。公務人員可以有推特？可以有臉書帳號嗎？可以將政府的資訊透過個人的 email 傳出去嗎？我們現在發 email 下面都有一小段話說只能給某人。公務人員是在各國的機關服務，所以他們應該從多層面思考，要有國際觀，因為政府的所作可能會受到政治選舉等等不同的壓力，同時現代世界所謂的權威不再是來自同一個來源，政府必須要跟人民有所互動，換句話說，政府要變成治理，公共行政必須要持續的在這些不同的角色當中找到平衡點。

公務人力的培訓理想為何？我們學院相信培訓公務人員不能跟商學院採行相同的作法，政府不是商業公司、私人單位、不是一家企業，所以我們必須在培訓公務人員的時候要有不同的作法，及不同的授課內容、不同的授課方法。另外，很重要的就是公共行政教學應該要讓學員對部門產生認同感，並以公部門為榮。另外，我們維持不同價值觀，但在教學上必須要維持學術界應有的標準，並且是一個跨領域的標準。基本上，我們並不是獨立於學術研究之外，要結合不同領域的學術研究，也就是說我們希望公務人員都有反省的能力，除此之外，針對所有的訓練課程也是要有系統的評量、評鑑。

我們學院到底在做什麼呢？我們要求不管是在專業還是在教學上都要達到卓越，請到的老師都不是我們的員工，我們只要在評估的過程當中有兩個負面評論，就不會再聘請他了。我們都知道大部分的大學老師他們不見得是善於教書的人，而是很會寫學術論文，在學術研究方法上做的很好的人，有時候他們寫的論文題目，大家也沒什麼興趣知道，但是我們要的是專業機構裡最棒的老師。我們非常強調高階文官、高階主管的授課一定要有很清楚的訓練方法，像是我們聽到的行動學習。其實要教高階人員，相對於 18、19 歲沒有實務經驗的大學生是截然不同的，所以我們必須要結合理論知識以及這些人工作的相關內容，讓他們有機會去反思在工作上的表現。我們的學員本身也是協同教學，課堂中也發揮了自己的專業知識與專業技能，我們有做很多的諮詢，很多的分組討論，讓這些學員有相互分享的機會，我們也非常強調小組合作，及個人在小組中的參與和貢獻。



我們的訓練沒有考試，因為無法透過測驗來驗證這個人適不適合管理的工作。我們給他們作業，而這些作業都必須以小組的方式完成，由業界的專家來評估作業的品質，這些作業也是公共行政部門必須要面對的問題，例如，我們會請有合作過的公部門提出棘手的情況，給學生當作作業。因此，在我們的學院裡面必須要念書，我知道現在念書聽起來好像很古板、很落伍。在公部門當中的人力資源部門，談很多個人的發展、個人的成長，但公部門應該要讓社會了解公部門是如何運作，應該要了解政治學、各種社會機制，所以讀書還是必要的，無論柏拉圖、馬其維里、尼采或其他現在重量級思想家的作品都應該要閱讀。另外，我們學院中也採用英語系國家的規則，也就是我們教室裡討論的內容絕對不會外流到教室外，所以大家都可以在教室裡暢所欲言。學習網絡是我設計的一個課程，針對荷蘭高階文官的培訓。曾經一位前情報局局長跟我討論過怎麼樣針對高階文官設計這個訓練課程，我們決定要以邀請的方式來決定誰是學員，也就是我們學院來決定誰可以來上這堂課，大概是 10 至 12 位的高階主管，包括公營銀行、保險公司、公部門行政主管。這是三年課程，一年有四次的開會，其中一次在海外。這課程有很多的研討主題，而這些主題都是跟所有學員討論後決定的，有固定的開會形式，每次都是兩位講者，大家一起用晚餐，晚餐結束後，大家開始討論反省一些相關的議題。海外的會議是三天的時間，這樣的訓練非常強調互動性，我們也會請這些高階主管去上我們所謂的大師講座，在大師講座裡，學員都是高階文官，這些人不僅是自己來當學員，也可以到大師講座擔任老師並分享他的專業經驗。所以三年的課程大概是這樣安排的，第一年是討論時代精神、科技、宗教、ICT 產業創新、也會探討荷蘭的重要問題，也就是宗教重新回到公領域議題的範疇，海外會議是在日內瓦，隨同歐洲研習組織參觀兩個大教堂；第二年，討論政治權力以及官僚忠臣度、在羅馬舉行的第四次會議、參觀墨索里尼所留下來的非常美麗建築物，我們稱之為邪惡的美學（墨索里尼是非常邪惡的政客，但也建造了非常美麗的建築物），也會去看梵蒂岡天主教堂內一些秘密的檔案；第三年我們討論荷蘭，海外會議地點是柏林，討論德國如何走過極權統治，也去參訪德國共產黨在東德最大的秘密監獄，那裏我們可以看到如果政府的權力毫無限制，不受民主、法治的約束很可能會成爲非常危險的東西。這三年有哲學探討、學員反省，不強調以實證爲基礎，目前爲止課程都非常的成功，明年則是第七年的課程，在荷蘭我們有 65 位高階文官有參加過這個課程。

最後做一個總結，希望今天的報告，能讓這次會議增加更多的內容，讓各位知道我們在荷蘭所做的努力，不見得是大家的標榜，但供大家參考。同時也向大家證明結合傳統、歷史、創新是未來公共行政該走的方向。謝謝。

Teaching Top Civil Servants in the Netherlands

Paul Frissen



Overview

The Netherlands School of Public Administration

Professionalism and leadership in and for public administration – characteristics

Teaching professionals and leaders in and for public administration

The Learning Network – a program for the top

Lessons learned



The Netherlands School of Public Administration

History (1989 – now)

University network

Independent and private

Teaching open courses and in company

Accredited by EAPAA

Think tank and consultancy

NSOB

3

Professionalism and leadership in public administration

The context of politics and society

Dealing with competing values and wicked problems

Amiguities and complexity

Compromise, consultation, accomodation

Leadership and democracy

Leadership and the rule of law

NSOB

4



Professionalism and leadership in public administration

Change, change, change

Globalization and the network society

The state: is it back again?

The continuing need for high level professionalism and sensitive leadership

Teaching professionals and leaders in and for public administration

Public is not private

Pride and self-esteem

Pluralism of values and truths

Academic standards: multi-disciplinarity

Professional standards: reflective practitioner

Systematic evaluation of programs

Close ties with public administration



Teaching professionals and leaders in and for public administration

- Excellence in teaching and in professionalism
- Specific didactics and contents
- The participant as co-teacher
- Group work
- No exams, but assignments
- Intellectually challenging
- Chatham House Rule

The Learning Network

a program for the top

- Participation by invitation
- Top level of public administration, public sector, public banking and insurance
- Three-year program, four meetings a year, one abroad
- Thematic program, developed with participants
- Fixed format
 - two speakers, diner, debate and reflection
 - three days abroad
- Masterclasses



The Learning Network

a program for the top

Year 1 'Zeitgeist, technology and the return of religion'

Geneva: Calvin, Weber, and CERN

Year 2 'Political power and bureaucratic loyalty'

Rome: the beauty of evil, trias politica, Vatican

Year 3 'The Netherlands in Europe'

Berlin: beyond totalitarianism, Germany in Europe,
geo-politics in a virtual world

Lessons Learned

The importance of independency and exclusiveness

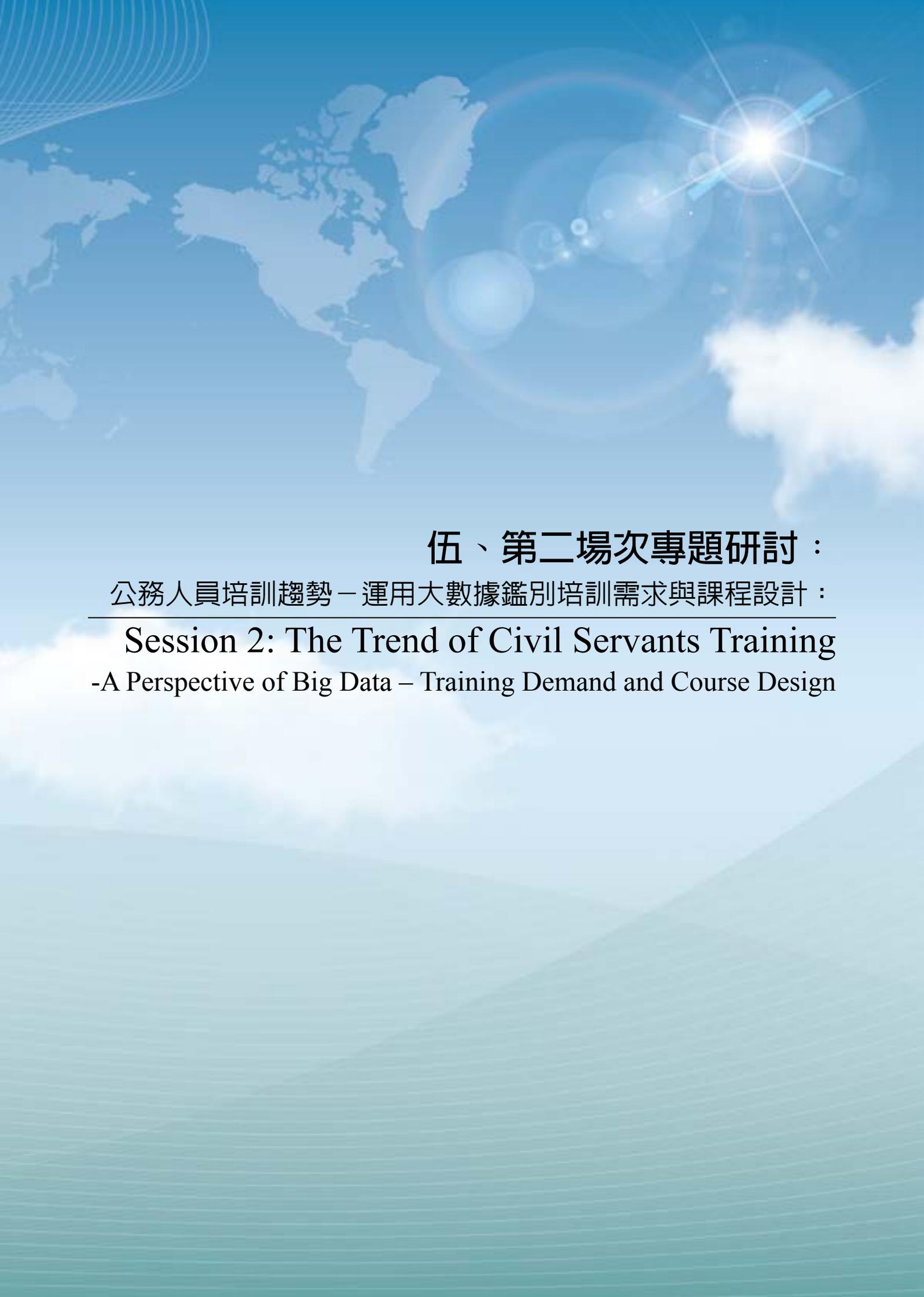
The importance of pluralism

The importance of academic and professional standards

The importance of high quality teachers and teaching

The importance of innovative learning concepts

The importance of safety and discretion



伍、第二場次專題研討：

公務人員培訓趨勢－運用大數據鑑別培訓需求與課程設計：

Session 2: The Trend of Civil Servants Training
-A Perspective of Big Data – Training Demand and Course Design



伍、第二場次專題研討

- 一、時間：103 年 10 月 14 日（星期二）下午 14 時 40 分
- 二、主題：公務人員培訓趨勢－運用大數據鑑別培訓需求與課程設計
- 三、主持人：蕭全政 考試委員
- 四、演講人：陳敦源 國立政治大學公共行政學系教授兼系主任
- 五、與談人：

- 1. Franz Josef Promock 奧地利薩爾茲堡邦行政學院副院長
- 2. Jan Kravčík 捷克政府訓練暨國際關係室主任
- 3. 張源俊 中央研究院統計科學研究所研究員

六、主持人：

各位先生、各位女士、各位遠道而來的貴賓們午安，非常榮幸主持下午第二場次專題研討，主題是公務人員培訓趨勢－運用大數據鑑別培訓需求與課程設計，這一場我們有一位演講人及三位與談人。演講人是國立政治大學公共行政學系陳敦源教授，而三位與談人，兩位來自地球的另外一端，第一位是奧地利薩爾茲堡邦行政學院副院長 Franz Promock 先生，第二位與談人是捷克政府訓練暨國際關係室主任 Jan Kravčík 先生，第三位與談人是中央研究院統計科學研究所張源俊研究員，他有個非常有趣的英文名字，是斯拉夫的名字叫 Ivan。首先我們的演講人陳教授要跟大家談一談大數據，怎麼樣透過大數據鑑別培訓需求與課程設計，我們一起來歡迎陳教授。

七、演講人：

主持人蕭委員，各位先生、各位女士午安，非常榮幸由公務人員保障暨培訓委員會邀請我來談一個公務人力發展的新主題，我們談的是大數據。六年來我們政治大學成立了一個中心，也就是電子治理研究中心。過去三年當中，我受政府委託來探討公共行政這方面是否有大數據應用的空間，所以我今天就來跟大家分享一下過去三年的研究成果，也就是根據我們過去三年來政府對於大數據的應用，以及運用到訓練的部分。我的主題是探索大數據運用在培訓方面的潛力，另外有兩位作者他們今天沒辦法出席所以我代為發表。很多人說未來的世界主要是由技術問題主導，那我們必須使用科技解決未來問題。科技沒有好壞可言，我們不需要先下判斷，科技也不是中立的，科技是要由人運用的。特別我們要注意到科技跟我們環境、社會之間的互動，我們怎麼樣在未來處理這些衝突的問題，對我們來說非常重要。過去兩三年臺灣在人事管理上，大家都有很多意見，很多人在談公務人力的人事部門在做什麼，我們做了一些研究發現公務人員有 70% 的時間在歸檔、建立資料、找資料，然後把這些資料上交給中央政府，大家認為這其實滿浪費時間，如果我們有更好、更有效率的做法可以蒐集公務人力的人事資料，就可以有更多的時間、精力和金錢運用到其他地方，可以做更有策略的事情，這就是為什麼我們現在想把大數據的概念應用到臺灣的公務人力管理。我的簡報分成五個部分：（一）大數據的世代。（二）在公部門的人事管理有什麼樣的未來。（三）我會

使用 Kirkpatrick 的四階層訓練成效評估模式解釋訓練的評估，這對很多人來講是一個夢幻的模式、夢幻的模型，我去搜尋的時候，光是從一篇文章就有九千多個引用，很多人都了解訓練評估模型，不過還有一些過去做不好的地方可以用大數據的方法來補足，但是就算是用了大數據的方法，還是有一些問題無法完全解決。（四）我會提一下台灣的案例，過去二到三年我跟考試院合作，使用臺灣公務人員的人事系統資料來計算一些升遷、系統的問題，我可以在這個基礎上建立一個更大的模型讓我們未來的行政機關可以在人事管理部分作的更好。（五）最後是結論的部分，會為大家介紹一下我們有哪些改革的方式可藉由善用現有資料，讓我們可以有更好的工具把人事管理做得更好，特別是在訓練相關的人事管理部分。

首先，什麼是大數據，這是在網路上找到一段有點開玩笑的話，說大數據就好像青少年的性愛，大家都在講，大家都在做，大家覺得別人都在做，所以他們每一個人也都說他們在做，這就是大數據。有些作者對大數據有些質疑，第一個質疑，研究自動化後，似乎改變知識的意義，有時候蒐集資料不是刻意要蒐集，但是如果將這些資料做一些分析往往看到之前不曉得的事情，這真的改變了我們對於知識的想法。第二，正確與客觀有時是誤導的，比如說我剛剛跟中研院的與談人談到，我們經常談資料，但很多來自網路的資料不見得完全正確。第三，大數據不見得是好數據。第四，資料其實並不相同，有些資料是個人資料且有些資料會改變，另外，資料不是取得就該被應用，在這些部分我們有道德的議題、隱私的問題，大家在臺灣也相當重視這一點，最後一點，當有些人有辦法運用大數據有些人沒有辦法，這樣就會產生新的數位落差，這六個質疑轉換成六個問題，（一）需要什麼知識。（二）資料如何生成。（三）資料如何運用。（四）情境是否重要，資料有時候要放在一定的情境一定的脈絡下才有意義。（五）我們何時該討論倫理或是道德議題，使用資料的界線在哪。（六）誰可以取得這些資料跟技術。除了第五點跟第六點之外，我想前四個問題就是如果你想做大數據應用，那麼公務人力的人事系統在策略上就應該從這四個問題開始著手。

我們看一下在電子治理研究中心所做的一些事情，過去三年的一些成果，比如說我們看臺北市的資料，臺北市有市民 1999 熱線，然後我們收集過去六個月的數據。由於市政府非常重視垃圾清運問題，只要有人來電反應垃圾沒人處理，就會出現一個點，顯示來電位置，經由這些模式就可知道這裡出現一些問題，為什麼都是從這些地方出現通報電話？有時候處事者應該要去想為什麼會有這樣的問題，而不是問題出現了才解決，我想這是政府可以運用大數據的一個地方。

美國公共電視在星期天有一個節目，講到波士頓政府創造了一個 APP，如果在開車的時候啓用這個 APP，當用路人覺得道路顛簸他就可以按一下這個 APP，然後波士頓政府就會馬上收到訊息，並知道這條路不平整，如此的快速回應，政府可以減少很多不必要的浪費，也不需以人力去檢視路面是否平整或施工不良，市民行車時就能回報路況，這也是另外一種大數據的運用。

不過我們了解到，一開始我們都是交給外部使用者來使用大數據，我們也許可以考量將它應用到內部的部分，例如運用大數據來做公務人事的管理。美國人事管理局曾提出，如果有人能夠解



決績效評估問題，那個人可以得到各大獎項，包括諾貝爾獎、普立茲獎等等。另外有人曾說其實我們長久追求的終極評估工具，就能強化我們績效管理的改革，同時也在公部門促成因為實證而造成的改變。未來我們會發現一些挑戰，包括資源不足、新公共管理的問題、大眾對政府不信任，比較少人願意加入公務體系，績效管理過了頭，讓大家對於工作的滿意度越來越低，這些都是挑戰。公部門的機會是什麼呢？第一點，就是以知識經濟為基礎重新定義組織，組織最重要的任務是產出知識，現在我們有新的網絡式的治理出現，網路的革命為我們帶來新的管理工具，我們可以解決新的問題與挑戰，因此我們應該善用這些機會來因應挑戰。一般而言，未來政府的人事管理應該有一些目標，要朝知識導向、策略、並根據實證規劃、執行。

我們回到四階層成效評估模式在公部門的應用，這四個層級大家可以看到反應、學習、應用、成果，我們可以從不同的層級來看資料該如何蒐集，這裡的大數據問題是什麼，我問了四個問題分別在不同的層次、不同的級別，舉例來說第一級，反應這個階級，我們都是看員工滿意度調查，在組織內部進行，或蒐集個人資料，但從大數據觀點來看，要蒐集什麼數據是很清楚的，重點就是蒐集然後儲存數據，使用這些資訊相對來說是容易的。第二級學習，是從個人的層級上進行測試，評估知識、技能，還有態度在訓前、訓後的差別，從大數據觀點來看，基本上蒐集儲存資訊的目標是清楚的，如果能和第一級結合的話會有更好的運用，其實每一筆資料間應相連，而不是把資料放在資料庫或者是不同的檔案裡面。第三級主要是觀察、訪談與主管問卷，當然也包括了個人資料的蒐集，如果從大數據觀點來看，目標很具體也更加的複雜，除了蒐集與儲存外，如何運用這些數據與使用的脈絡間有密切關係。第四級成果，其難度更高，因為有時候是以一段期間個人與組織之績效進行成果評估，這個階段蒐集資訊的目標並不是很明確，因為有不同的時間跟脈絡，在做分析的時候常常是個混合的情況，重點是大數據問題對於這些不同的數據能不能連結在一起，可以告訴我們新的資訊，這也是臺灣政府目前正在努力的方向，如何運用大數據做好公務人力的管理。

長久以來這個模型不是沒有人批評，這些批評是不是可以用大數據來回應，比如說在第一層級資料的連結並不清楚，如果說不同行政數據之間能夠在個人的成績上建立連結，通常我們不會往這個方向去做，因為不同的機構各自保存他們蒐集到的資料，但現在要善用大數據的話，這些不同的資料要找出他們的連結，因為時間的關係我沒有辦法一一詳談，但就模型過去的一些批評，也許我們可以用大數據來回應這樣的批評，如果真要以大數據來就訓練評估進行改善的話，我覺得在臺灣我們已經有龐大的人力資料庫，幾乎每個公務人員一開始就會累積在不同機關單位的經驗，已有 38 個不同的人力資料庫，在龐大的資料庫之中，我們可以用 Kirkpatrick 的評估模型一、二、三個層級，最複雜的是第四個層級，通常要做績效評估的資料時，平均每個人在教育訓練上成本是多少，花多少錢，這過程中的小問題必須一一解決，說要做連結容易，但其實有很多困難的細節要克服，我們必須要知道有時候在單位裡面相關人員是會有調動。在公務體系中有三成的公務人員每年都會有調動的情況，有些甚至是高達五成，他們其實一直想要調動，但沒有辦法如願以償，你必須記錄這些資料，而且是長時間的蒐集資料，這也是要應用大數據必須做到這一點。資料的收集是分散來做，

但系統的維護是集中來做，目前談到公務人員培訓是雙頭馬車，行政院與考試院，考試院比較是提供公平的升遷管道培訓、進入公務體系初任考試的訓練，行政院則是負責在職專業訓練。除此之外也有三個中央文官訓練機構，還有 62 個散佈全臺各地的公務人力訓練中心，這些地方的資料庫整合起來我們才稱為 PSTR，也就是公共服務訓練紀錄，包括中央政府的訓練機構以及各地方的訓練中心，這些公務人員的資料庫簡稱為 PSPD 由中央政府管理。考試院與行政院同時擁有該龐大資料庫，以數量來說，PSPD 總共將近有十五萬筆個人資料、如個人特質、職涯發展路徑、每年績效評核結果等等。PSTR，也就是公共服務訓練紀錄，在 2013 年根據保訓會的紀錄，有一萬三千多人完成基礎訓練以及四千多人完成發展性訓練，在職訓練則有 26 萬 4 千多筆（以人次計）。除此之外，在行政院人事行政總處的紀錄總共有 570 萬個小時的訓練時數，可見訓練的時間和人次都非常的多。這些都是有紀錄可以參考的，不過他們是分散在不同的政府單位、不同的部門裡，所以了解這點之後，也許可以這麼說，如果我們把這些數據輸出會怎麼樣？以 PSPD 公務人員資料庫來看，三年前我有機會去看這些個人資料庫，當然得花些錢和時間將這些資料轉換成可以判讀的數據，最後我們發現很有意思的結果，當時發現公務人員當中男性與女性升遷的情況總共有 14 個職等，根據這些數據可發現升到下一職等各自需要多少時間。比如說第四職等，女性公務人員要花 1023 天才能從三職等升到第四職等，當然必須符合相關的法律才能順利的升遷。但在這可以看到女性公務人員如果要升到第八職等，這個時間通常比起男性同仁落後許多，這到底是怎麼回事，這當然是特定情境，因為很多女性公務人員通過考試後，工作一年就結婚，結婚之後生孩子，我必須要強調這是特定情境，當然之後她們就重返職場，還是對工作充滿了抱負，也希望可以兼顧家庭，導致晉升的時間會拉的比較長，雖然沒有實際的證據可以證明這一點，但是從這裡就可以看出來大數據可以讓我們看到一些個別資料庫看不到的東西。另外一個例子，去年考試院做了一個研究，他們給了我一筆經費讓我做更深入的研究，當時我就下載了 PSPD 的數據，然後跟兩個調查結合在一起，一個是世代調查的資料，我們把 1993 年這累積 20 年的數據放在一起，大概是 2006 人的資料，另一個是公務人員人口調查，從 15 萬人中擷取 6000 人的資料，經由這些調查與資料的比對，我們發現一些很有意思的現象，過去我們都是用公務人員問卷調查來了解他們對工作的滿意度，但是我們也可以發現，如果有些公務人員對某些升遷制度不滿意，我們會想辦法以此作為後續改革政策的基礎，透過一些統計、整理，我們把 PSPD 以及公務人員的主觀問卷調查後，發現公務人員的五種人格特質，有些人進入公務人力系統就是希望不斷快速升遷，另一種所謂的保守者，希望留在現況，另外一種是非常積極的參與業務，另一種所為倡議型的人物，他們會對議題有自己的看法，另一種政治家型的官僚，會從宏觀的角度考量公共行政議題，有人說前三種都是追求自利很典型的例子，另外兩種則是追求公共利益的典型，我們發現所謂追求晉升型的人，他們通常好像最積極要追求晉升，但根據世代調查顯示其實這類公務人員的晉升速度不見得比其他四種類型的人要來的快。基本上剛剛所說的人格類型，可能是個人比較有抱負，野心比較大，但時間速度上沒有什麼差別。再來，大家認為保守取向的人不見得可以快速升遷到領導的職位；其實具狂熱特質的人，往往有機會升遷。根據大數據的分析，如果你希望在這系統中一路升遷，最好能夠待在中央政府，如果希望擔任領導職務，則最好待在地方政府。



最後，我想介紹未來我們該如何做？我們能怎麼做？我想合理的下一步應該是嘗試建立一個大數據資料庫。在訓練課程中有一些是薦升簡訓練的計畫，如果我們希望根據 Kirkpatrick 評估模型，進一步打造這種評估系統，那我們可以做這些事情，首先，在第一及第二層級，我們可以藉由調查學員訓後的反應作為主觀資料，並蒐集成績記錄表作為客觀的資料，把這兩個資料結合起來，再儲存至 PSTR 中，如此第一及第二層級就做好聯結了。再來要連結到模型的第三個層級，也就是蒐集學員的職涯、所屬的機構資料，然後結合主觀資料，比如說受訓六個月之後主管對他的評鑑，我想這是很直觀的方式，但目前並沒有這樣的做法。再來第四個層級本來就比較難做，所以做起來比較複雜，不過我們還是可以探索一點機會，例如主觀資料可以比較受訓前後的績效及所屬機構績效的資料，因為每個學員我們都有其受訓相關資料，可以再與全國的資料庫連接。以前我們有很完善的政府機關績效表現資料，由於之前政府組織再造的關係，所以目前這個資料庫的最新資料就是去年的資料。最後初步的結論是政府的人事管理應該以知識為準，要有策略規劃也要以實證來做事，第二點是根據剛剛說的夢幻四層訓練評估模型，我們其實可以去想像大數據應用有甚麼潛力，第三點是就臺灣目前的培訓而言，未來有三個重點，第一是做大數據究竟想要什麼資料，可以透過公部門以及學術界之間的長期合作達成，第二應該讓考試院與行政院有良好的合作來做大數據的策略規劃，第三點我們需要使用不同資訊來源、長期的蒐集資料、各個不同機關應該可以共同承擔的維護成本。謝謝大家。

八、與談人一：Franz Josef Promock 副院長

大家如果談到大數據，一定要先談談眼前的挑戰，我們知道全球化已進行到全球化 3.0 了，未來甚至會進化到 4.0。我們從歷史上可以知道絲路是全球化 1.0，古代的全球化，再來全球化就是跨國公司帶來的全球化，全球化 3.0 是網路帶來的全球化，因為有數位革命，有各式各樣的個人化，全球有國際分工、有電腦、網際網路的出現，因此，有更加國際化的企業出現、我們的網路密度更高，帶來了相當豐富的大量資料。現在的世界愈來愈複雜、有越來越多的風險、有不可預測的事件，在此同時因為交通運輸成本降低、交易成本降低，我們的經濟受到相當大的助益，可以有更多的國際交流。也許全球化 4.0 可以消弭不平等、不穩定的問題，可以解決全球化 3.0 所帶來的各種問題，也許現在已經是後消費主義，大家要追求的不是產品而是客製化的服務。再來我們也面對社會人口的改變，比如說人口老化，我們需要新的教育、醫療服務或是一些維護的問題。我們說複雜度就是改變的速度非常快，大家記得從 1955 年以來我們的經濟體成長了六倍，但在這同時，組織複雜度則增加 35 倍，我們如何管理這樣的複雜度？管理複雜度絕對是我們未來的重要課題。我們今天談大數據，有越來越多數據，有不同的可能性，在此同時又有社群媒體的使用應否制定出規範，也就是在我們公共行政裡使用社群媒體需要有什麼規範，公務人員可不可以有臉書帳號、可不可以有推特帳號上寫到跟公務相關的問題或用公務帳號寫私人信件？公部門之間的分界未來會非常重要的，可是這個界線卻越來越模糊。另外一個趨勢是雲端化，現在的資訊不是存在我們封閉的系統裡，而是在開放或半開放的系統，這樣我們就必須要處理網路安全，要保護我們的資料，特別是也要保障關鍵的基礎設施。另外還有其他發展，比如說開放政府，在歐洲我們有歐盟的法令會談到說資料究竟是誰的，

在公務體系蒐集到的資料究竟是歸誰擁有，我們的答案是這些資料屬於人民，所以我們有開放資料的計畫，並回饋給人民，讓人民可透過這些資料建立他們的商業模式，可以根據資料來寫 APP 促進經濟發展等等，讓社會大眾有更多的機會運用來自社會大眾的相關統計數據。比如說車流量等等，另外一個關鍵就是電子政府，我們必須趕上越來越多的虛擬服務。此外，我們也提倡電子民主，我們必須有好的公共治理。公共治理並沒有一致的定義，但是有些共同的原則，能夠處理多樣性、我們要有專業能力、要遵守倫理道德，其做法必須符合成本效益，我們的服務是有效率的，是結果導向，還需要處理貪汙、永續發展的問題，這些都是我們長期要關注的策略目標，而且不只要關注中長期，也各有該處理的問題，我們要遵守法制。在歐洲還有移民問題、勞動問題、氣候難民、經濟難民、政治難民、尋求庇護者等等問題。

接下來說到大數據，謝謝陳教授剛剛的簡報，他談的主題其實相當困難，大數據一方面談到的數據量非常之大，您剛剛也跟我們談到四個 V（Volume, Velocity, Variety, Veracity），比如說第一個字是量，量的增長非常快，再來資料來自不同的來源，可能以不同的格式儲存，有文字、圖片、影片、部落格等等還有社群媒體的資料，你必須要能處理分析這些不同的資料，運用新的軟體來處理，除此之外，還需要專業人士才能夠做到這些資料研究，同時面對這麼大量資料，我們必須做分析、要發展模式、要找出因果關係，並藉此找到新的商機，以提供更好的服務。同時也能透過大數據做一些預算的工作，這究竟是甚麼意思呢，重點不是使用什麼樣的技法，而是資料本身是用甚麼方法來分析。

每一天 Google 處理 25TB 的資料，也就是等同於 150 萬筆 HD 高畫質的影片，這可能必須要活很久才能看完，而我們目前每天處理的資料量就是那麼大。大數據改變我們了解世界的面貌及看待世界的方法，就像以前是看一張照片現在是看影片。再來有四個轉變，從過去小資料的類比世界到現在大數據的數位世界，透過現在的方式我們來找出模式、關係、脈絡、預測，現在我們問的問題比較不會問為什麼，比較不是因果關係的細節。比如說現在有好幾百萬人的癌症患者會使用不同藥物來改善他們狀況，我們現在不僅要瞭解他們為什麼要這麼做，也要了解他們究竟在做些什麼事情。再來現在一切都在資料化，基本上就是把我們所擁有的一切，過去我們可能不把它視為資訊，但現在我們把它數位化、轉換成數據，比如說現在有 GPS，大家在網路上可以儲存相當多的資料、數據，除此之外我們要想到也許再也沒有所謂的個人資料，也要考慮未來會不會有資料獨裁的問題。接下來還有人事方面的趨勢，我想重點放在策略的層面，這些也許算是新的發展，都是我們必須要處理的問題，才能夠讓我們永續發展，才能讓我們在日益複雜的世界更加安全。我們要了解人的能力，把人的能力在系統裡發揮出來，我們要讓我們的人都有工作能力。另在人事部門部分，公務人員也需要有跨文化的能力。我們學習的方式應該視年齡而定，比如說年輕人學習的方式和老年人不同，為什麼呢？因為年輕人反應很快，但老年人經驗比較多，比較知道解決問題的捷徑。此外，我們也要處理複雜及多樣性的問題、人事資料、終身學習、知識管理等，知識只是工具，只是載具，重點在於我們運用知識的能力，運用知識來找尋問題解決的方法，也許沒有既有的解決方案，需要靠我



們找出解決問題的方法。在歐洲也非常重視女性權力，所以我在職場也會讓女性充分的表達意見，同時也要確保職場多元性，讓婦女在家庭跟職場之間達到平衡，這些都是我們每一天在職場上都要面臨的趨勢，我想我的報告就到這邊，謝謝大家的聆聽。我也想跟大家說個秘密，我學了兩個中國詞彙，一個是「我不知道」，第二個好用的語彙是「沒問題」，有一半的問題用這兩句話都能迎刃而解，謝謝。

九、與談人二：Jan Kravčik 主任

各位貴賓、主辦單位代表、各位女士先生，首先感謝各位的邀請讓我參加今天的研討會，今天我們都希望能夠彼此分享交流學習，不過我自己不是訓練方面的專家，我主要是在政府部門擔任分析的工作，主要是做情資的蒐集，提出政策讓政治人物推行，而針對這個議題我有不太一樣的觀點。我在歐洲公部門網絡有非常多的經驗，所以我有跟海外同仁合作的經驗。其實我們一直都在討論相同問題，就是為什麼我們忙著推出各式各樣的新計畫、新課程，也許從既有的課程做改善會更有成效。我本身學語言學與人文學科，所以我想跟各位從歷史談起，孔夫子曾說要鑑往知來，如果要定義未來就要先了解過去，先跟大家介紹一下我的國家—捷克。我們如何用大數據來去做公務人員的培訓，昨天歐盟執委會才提出二十五億歐元的夥伴計畫來推動大數據的應用，這個計畫預計全球數據市場將會為歐洲供應商帶來百分之三十的業績成長，也會打造更多數據相關的工作機會，到2020年會增加10萬個數據處理的相關機會，也可以帶來10%的節能效果，同時也可以提供更好的醫療保健，以及更有生產力的工業機械，所以透過大數據希望能將實驗室的創新想法帶到工廠、各個產業，這是歐盟執委會帶來的願景，其結果如何大家都不知道，但我們可以從歷史借鏡。其實對大數據的評批聲音不少，因為歐洲人最喜歡的大概就是批評，前面講者也提到大數據定義廣泛模糊，不是非常具體，在哈佛商業週刊有篇文章在談大數據，說不管大數據的範圍多大，都必須搭配人為的判斷，大數據必須從社會、政治、經濟下的脈絡去做詮釋，到底誰有能力去分析大數據，除此之外也有一些批評的聲音認為其實大數據根本是IT產業吹出來的大泡沫，也有人說大數據根本就是亂七八糟的數據，我曾經參與過我們政府的電子化政府計畫，所以我也不方便說什麼，也許全球的業界專家能去做最好的判斷。

接下來介紹捷克這個不大的國家如何看大數據，其實我們的面積大概是台灣的一倍，我們有1020萬人大概相當於中國二三級城市的人口規模，好像我們的國家很小，我們的數據好像也不多，不過我們持續學習如何分析這些小數據，但現在又來了大數據，以我自己參與電子化政府的經驗，其實我們有好多個類似計畫，其他國家也在推E化政府，在此就不說IT有多麼強大其實我們昨天在參訪中也看到有一些人員提出運用大數據或IT去幫助一些巨災的因應，我們也知道一般民眾希望政府提供更快速更便民的服務，比如說市民希望全部都是電子簽章可以搞定，不用到戶政事務所辦理，我們也有一些登記資料的大數據，但這些資料的運用也有倫理道德的議題，因為一方面大家希望政府能夠E化、電子化，另一方面人們又非常害怕個人隱私資料被政府拿去濫用，很多人擔心政府可能透過臉書監測他們，這個當然會去做，只是我們有空的時候才會去做，大家都聽過這種陰謀

論的說法，事實上，我在想如果我們捷克政府對我的所言所行有百分百的掌握，我大概早就被裁退了。個人資料保護的確是政治上的一大議題，另一方面我們也看到歐洲有很多資料竊取的問題，在兩天前我們才看到在我們的首都也有一些抗議活動，所以網路的確是一個開放空間，大家都可以在上面參與各種活動，作為政府的一員我不是很確定，是否能像陳教授所說的監督，我想我們應該更謹慎才好，部門間資料之所以不相通就是為了保護隱私，所以在這樣的情況下我們不是這麼樂於使用大數據，不管是大數據或數據。其實捷克是有規定不能用個人 email 做公務的通訊聯繫。除此，在 2011 年有一個國際計畫，開放政府的計畫，以提升政府部門的透明度，如此更能體恤民意，另一方面就是大數據的利用，是一個很大的議題，我再回到議題，為什麼大家急著提出一項又一項的新計畫，而不是想辦法將現有的模型變得更好，比如說為什麼不設法讓公務人員的辦公環境變更好，螢幕變更大、椅子更舒服，能夠在更舒適的環境下與市民做溝通，為什麼不是每個辦公室都有一個咖啡機，反而是投入幾十億歐元做政府的 E 化，重點是也不知道在做什麼，比如說有一天有人把插頭拔掉了，根本沒有電了你還什麼 E 化政府，所以所謂的治理或政府的電子化當然是一個趨勢，因為整個政府都在往數據化、數位化的方向走，但是我們不能夠把大數據當作萬靈丹，這是我們政府對這個議題的立場，我們應該要等到更清楚怎麼樣去詮釋大數據並且市民也完全支持，我們才會大刀闊斧的來做大數據。另外我想在引用另一位中國著名的演員—李小龍的話，就是一個聰明人，從愚蠢的問題上學到的東西要比一個傻瓜在一個聰明的答案上學到的要多，希望大家可以從我愚蠢的問題當中得到一些啟發，謝謝。

十、與談人三：張源俊 研究員

謝謝主辦的邀請，我想我之所以會在這，是因為我任職於中研院，走過來這裡只要 20 分鐘，在座有很多外國朋友，我也歡迎我們國外的朋友下樓後沿著馬路走就會看到我們中研院。今天談的是大數據，副標題是新瓶舊酒還是舊瓶新酒，大數據是新概念還是舊概念呢？這是我幾年前我想是在紐約時報上找到的，左邊的人說為什麼大數據其實有些迷思，我不曉得大家是不是都認同這個作者的講法。大部分的講者都說，如果要用大數據去分析，來改善政府效能，提升工作品質，我們不能只看大數據的好處也要考慮壞處，使用大數據要謹慎小心，對我來說大數據並不是新概念，「大」是一個相對的概念，比如說古時候報紙是這樣儲存的，都是丟在一邊你無法使用報紙上的資料，後來你可以把這些資料整理成書放在圖書館裡或是儲存在磁帶上，所以怎麼樣算大，其實要看容量有多大、處理資料的能力有多強，硬體當然是不斷的在進步，當硬體更新時可以處理更多的數據，因為數據越蒐集越多，所以很難有充足的硬體研究這麼多的數據，但重點仍然是相對的。想要用大數據來回答怎麼樣的問題，這些是網路上的一些廣告，這些是台灣軟體公司要推銷大數據的應用，他們只是想要銷售你們來我的課程，可以怎麼做資料分析、做大數據，其實大數據是推廣是讓公司受惠，一般人不會馬上受惠。我們知道有句話是這樣說的，謊話分三種，謊話、可怕的謊話，還有統計也是一種謊話，統計這部分也是大數據中要的一環，這邊是一些相關的卡通、漫畫，這是在網路上搜到的圖，提到美國在科學、太空、科技方面的支出，其實跟上吊自殺之間的關係是正相關的，所以大數據是可以做分析的，這例子告訴我們如何分析想要回答什麼樣的問題是重要，切入的角



度很重要。另外大家說垃圾進垃圾出，統計學是這麼說的，身為統計學家，我們總是想跟大家說，希望我們處理統計問題的時候，我們都會說垃圾進垃圾出，你要先知道想要解決什麼問題，想要找到什麼資訊，當然有不同的工具可以應用在不同的分析資料庫中，重點是想要回答什麼樣的問題，最終想要在資料庫中挖出什麼資料，這張投影片是講瞎子摸象的事情，假設在做大數據時沒有正確的基礎，就會像瞎子摸象，大數據很大，所以我們很難知道宏觀的局面，如果在做大資料集時沒有做事先的了解就會像瞎子摸象，可以挖出很多的資訊，但不一定正確，現在我們也可以做一些生物資訊分析，我們可以做個人化醫療，對於某一些族群應該用哪些藥物，也牽涉到我們怎麼使用大數據資料，我想這張投影片要說的應該很清楚，也就是要選擇正確的工具，比如一邊手術刀，一邊屠刀，你不能用屠刀開手術，也不能用手術刀來屠宰，所以做甚麼事情要選擇對的工具。莊子是中國古代哲學家，他說我們是不是可以只看大部忽略細部呢？如果只看大忽略小，那就不會看到細節；如果只看小忽略大，就會忽略全局，這是數千年前我們的哲學家就提出的概念。這就是我想要強調的，在大數據的時代我們總是說需要新的做事方式、新的領域，需要資料科學家，其實我覺得資料科學家是協調專家，資料專家會給你分類圖，要知道電腦、科學、分類，還有統計、在特定領域的專業知識，但每人一天只有 24 小時，如何同時具備這三種技能成為數據科學家？如果你是某一個專家，怎麼樣知道在其他地方了解電腦科學的技術？對我來說所謂的資料專家，應該是非常好的協調人員，能夠找到不同領域的專家，重點是團隊合作，但在我們教育體系特別是科學方面，我們要求學生獨立研究，但沒有教怎麼樣和其他人合作，但是音樂家的教育就不一樣，他們有各種合奏交響樂團等等，我們要強調的不只是領導能力還要強調合作夥伴能力，在團隊裡發揮功能。這是我剛剛講的圖，數學、統計的技巧，關鍵領域、特定領域的知識，另外還有運算資料相關的技巧，但是我們要強調互補的部分，假設在這邊的圈圈知識豐富，這樣別人無法輕易取代你，所以大家如果可以在這部分加強技能，那麼您的飯碗將會安穩，而且對於團隊會有非常大的貢獻，因為沒有人能夠取代您，或者假設在數學統計學很強，對團隊有強大貢獻，其他人也無法做到你所做的事。最後我用這段話做總結，莊子說夫自細視大者不盡，自大視細者不明。所謂細者不明就是無法做出個人化的醫療方案，所以我們要在大跟小之間做出平衡，這就是大數據，謝謝。

十一、綜合討論

(一) 討論一

1. 提問要旨：大家好我是來自美國聯邦行政學院，謝謝您所提供的見解，我想問也許我們可以有一個世界的組織來管理資訊的交換，不曉得聯合國是否有這樣的發展呢？
2. 回應人：演講人 陳敦源教授

回應內容：我想資料的蒐集許多的國際組織都在做，包括 OECD、歐盟都有做，特別是關於公共管理來講，很多中央政府都有在蒐集這些資料，我之前讀過 06 年的一篇報導，如果針對個人包括各國政府對於政治人物、公務人員的態度看法，其實當時一些歐洲國家就已經在做

了，不過所用的語言是甚麼呢？普遍是英文，但要做跨國資料蒐集，比如說美國到台灣，語言的問題需要先解決，因為我們在這是使用中文，還記得阿拉伯之春嗎？阿拉伯文、英文的翻譯 APP 由當時發起人之一（在埃及開羅的 google 任職的人），用一些 google 的工具以團結阿拉伯之春的人。所以要做跨國之間的蒐集，其實很早之前就在做了，不過大數據的應用，包含資料蒐集的技巧，恐怕還是要先克服語言的問題。我想在未來有幾個重點思考，比如說怎麼樣將大數據放到人力資源管理，像 Franz 提到，我覺得有兩個重點，一個就是問責性，另一個是執行能力，問責性以及隱私保護這兩點，在台灣目前有很嚴重的個資被販賣問題，很多個資被賣給商業機構，常會接到一些莫名其妙的行銷電話，政府所擁有的人民資料應做好把關的工作。另外，則是擴大界線的管理，不管是知識的界限、組織界限甚至是國界的管理都是一樣，充分利用大數據帶來的潛力。其實在企業管理界他們一直在推動新的概念，這樣才能夠賺錢，大數據在雲端的概念，在臺灣我覺得外部客戶使用大數據好像比內部客戶使用大數據來的成熟，有越來越多的個案可以看到。一開始可以有不同的應用，創造更多的效益，不見得要花大錢才做得到，只要回到自己的資料儲存室把這些資料抓出來做分析，就可以看到有趣的趨勢，當然已經有的數據就可以做這些事情，所以這一點很重要，我們應該考慮成本效益，而不是動輒花大錢投資計畫，我們必須要有一些專門人力與足夠經費來支持資料儲存，另外張博士也給我們提到統計學，相關性不代表因果性，讓我想到在做社會科學研究時一定要提到因果機制，例如冰淇淋的多寡與居住在城市或鄉村有關，我們要找的解決方式是有效的解決方案，過去十年有很多公共行政領域在推以實證為基礎的實驗，其實是從醫療界過來的，從公會領域大數據的分析，發現這的確是有用的分系，因此我覺得大數據是有用的，也希望各國可以與人民做好連結、做好內部員工的溝通，不斷的創造資料蒐集的結果，我們會有全新的虛擬世界。

（二）討論二

1. 提問要旨：我是來自財政部訓練中心，從您的觀點來看，我們去分析大數據是不是應該訂出一個標準，怎麼樣確保個人隱私獲得保障？

2. 回應人：與談人 Franz Josef Promock 副院長

回應內容：如果你想要取得你遺失的資訊，一般來說你到美國國家安全署，他們一定有一個存檔。我們的確需要嚴格的立法及治理模式，才能管理好大數據。大數據應該是數據倉庫（Data Warehouse）及數據蒐集的下一步，這將來是跨國界的趨勢。在傳統的思維，進入數位化國界就會消失，這也會影響我們的思考模式，所以我們要有全球化的思維、在地的行動。我們了解大數據帶來的潛力，傳統的做法是我們有組織內部的系統儲存保護這些結構化的資訊，但是現在我們要處理這些非結構化的資訊，政府應有責任做好把關的工作。

3. 回應人：與談人 張源俊研究員



回應內容：從我的觀點來看，我們還沒有準備好應用大數據，首先我們沒有相關的設備來儲存這些資料，另外分析大數據的軟體也尚未完善。這些資料當初並非經過良好的設計蒐集，只是單純的將資料匯入。當初並沒有想到這些非結構性、異質性的資料會作為分析並運用的材料。身為統計學家，我覺得要做這樣的數據分析，其實是很困難的。我們沒有相關的理論來支持大數據會帶來良好的成果，所以老實說我們還沒準備好。

4. 回應人：與談人 Jan Kravčik 主任

回應內容：跟大家分享兩點，剛剛聽到大家的提問，我代表捷克參加 OECD 的數據交流活動，其實公共行政的系統都無法跟其他國家相同，當資料匯入後，才發現哪邊要改，我們因此必須做一些主觀分析來做比較。另外，在資料保護的部分，還談到資料遺失的問題，近幾年來捷克重視資料保護，成立個人資料保護辦公室。在過去如果你去參加漁夫的俱樂部，他會問一些基本資料，大家就會抱怨為什麼參加俱樂部需要報名字？當然這個例子比較極端，我是想要表達，在捷克我們很重視個人資料保護的問題，人民擔心政府蒐集過多的個人資料，但是大家在電子商務上又很輕易的將自己的資料透露出去。這是大家目前都很關心的議題。

十二、主持人結語

因為時間關係我們將要告一段落，在結束之前想跟大家分享幾句話，我們在這場次討論的非常有趣，我們討論到大數據的運用，我們的演講人為我們討論到大數據的重要性，大數據可以在人力資源管理有什麼樣的運用，也提出未來台灣在這方面可以有什麼樣的發展。在聽完演講人的簡報之後，Promock 博士也提出相同的論點，特別強調我們遇到的挑戰，像是全球化及複雜度提高等等，所以我們必須要改變我們人力資源管理的做法，相對的張博士還有 Kravčik 先生對大數據的做法是比較質疑的，他們提出一些警訊，我們在做大數據應用的時候，有一些該注意的地方，所以我覺得今天的場次真的有非常多的論點，非常有趣的交流與討論，也謝謝大家的耐心聆聽，謝謝大家的參與，我們的場次在此告一段落，謝謝大家。



Exploring the “Big Data” Potential of Training and Development in Public Sector Human Resource Management: The Case of Taiwan

Don-yun Chen

P 2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector, Taipei, TAIWAN P

EXPLORING THE “BIG DATA” POTENTIAL OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN PUBLIC SECTOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE CASE OF TAIWAN

DON-YUN CHEN NATIONAL CHENGCHI UNIVERSITY

NAI-YI HSIAO NATIONAL CHENGCHI UNIVERSITY

ZHOU-PENG LIAO NATIONAL OPEN UNIVERSITY

PREFACE

Technology is neither good nor bad; nor is it neutral...
technology's interaction with the social ecology is such that technical developments frequently have environmental, social, and human consequences that go far beyond the immediate purposes of the technical devices and practices themselves.

- Melvin Kranzberg (1986, p. 545)





OVERVIEW

- 1. The New Era of Big Data
- 2. The Future of HRM in Public Service
- 3. The Realization of “Kirkpatrick’s Dream Model”
- 4. The Taiwanese Case
- 5. Conclusion



1.1 WHAT IS “BIG DATA”?

Big data is like teenage sex:
everyone talks about it,
nobody really knows how to do it,
everyone thinks everyone else is doing it,
so everyone claims they are doing it...

- Anonymous (Simon Matthews ?)



1.2 FROM SIX PROVOCATIONS TO QUESTIONS OF "BIG DATA"

Six Provocations:

- 1. Automating Research Changes the Definition of Knowledge.
- 2. Claims to Objectivity and Accuracy are Misleading.
- 3. Bigger Data are Not Always Better Data.
- 4. Not All Data Are Equivalent.
- 5. Just Because it is Accessible Doesn't Make it Ethical.
- 6. Limited Access to Big Data Creates New Digital Divides.

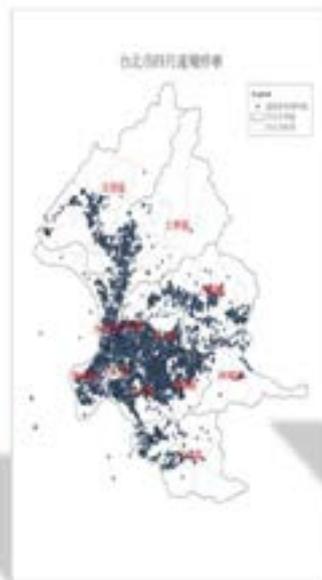
– D. Boyd & K. Crawford

Six Questions:

- 1. What kind of knowledge we need?
- 2. How to generate the data?
- 3. How to utilize the data?
- 4. Where do "context" matter?
- 5. When should we consider ethical issue?
- 6. Who can access to the data and technology?

1.3 FROM EXTERNAL CUSTOMER TO INTERNAL CUSTOMERS

- The first wave of utilization is focused on government's external customers. For example, internet opinion mining and CRM (citizen relationship management) record data mining.





1.4 WHAT CAN BIG DATA BE APPLIED TO "INTERNAL CUSTOMERS" ?



If anyone can solve the performance evaluation problem, he should be entitled to the Nobel, the Pulitzer, and the Heisman in the same year.

- Federal Personnel Office, USA

It might be the long-time seeking ultimate tools of "Appraisal" in human resource management that enhance the **performance management reform** and **evidence-based turn** in the public sector.

2.1 THE CHALLENGES OF HRM IN PUBLIC SECTOR

- Government HRM in the 21st century facing challenges as well as opportunities.
- Challenges:
 - Resource scarcity and NPM (downsizing)
 - Public distrust of government (lower willingness to enter)
 - Running-away performance management (lower job satisfaction)
- Opportunities:
 - Knowledge economics redefine organization (knowledge-production)
 - New form of networked governance (encourage boundary-spanning)
 - Internet revolution (bring in new management tools)





2.2 THE FUTURE OF GOVERNMENT HRM

- As a result, we need to catch the opportunities to take on the challenges. In general, the goal of future government HRM should be:
 - Knowledge-oriented
 - Strategy-planned
 - Evidence-based



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

3.1 THE BASIC KIRKPATRICK FOUR LEVEL EVALUATION MODEL

	How to Collect the Data?	Big Data Questions
Level One: Reactions	Employee Satisfaction Survey/ on the site, individual level data collection	Knowledge goal is clear, mainly collecting and storage activities, utilization is relatively easy.
Level Two: Learning	Test of knowledge, skill level, and attitudes/before and after, individual level data collection	Knowledge goal is clear, mainly collecting and storage activities, utilization is better if combine with the level one data.
Level Three: Transfer	Observation, interviews, and supervisor questionnaire/ overtime (6 months after), individual level data collection	Knowledge goal is more complicated, beside collecting and storage activities, utilization is highly related to "context" and data style might be diverse.
Level Four: Results	Various tools for performance evaluation/ overtime, individual as well as organizational level data collection	Knowledge goal is unclear, because context (and time) is central, level of analysis is mixed, more causal design is needed to distinguish training effects.



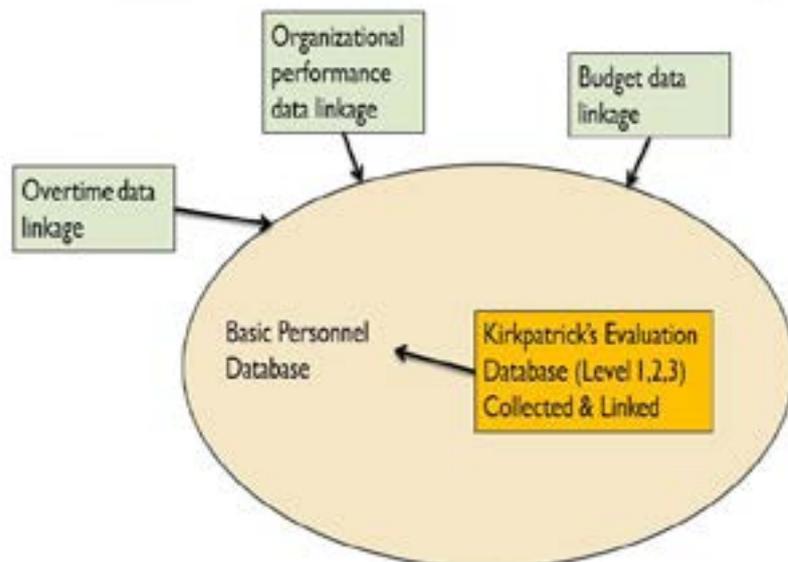


3.2 THE PROBLEMS OF KIRKPATRICK MODEL AND BIG DATA POTENTIAL

	Kirkpatrick's Criticism	Big Data Potential
Level 4 Results	1. Causal linkage between four level is unclear	If the various administrative databases can be linked over time on the personal base, the four level can be linked.
Level 3 Behavior	2. Mean little to organizational level management	If the database can be linked to other organizational performance evaluation data, especially the personal-based data can have organizational affiliation field, the usefulness to organization might be increased.
Level 2 Learning	3. ROI (Return of Investment) is needed	If the budgetary data can be linked to the database, and standard training cost calculus can be designed and stored, the idea of ROI might be workable to the evaluation.
Level 1 Reaction	4. Need to connect to other parts of HRM	A primary personnel database is needed.
	5. Levels are training procedure, not learning	A causal connection between level one and two data, theoretically and empirically, and connect to a primary personnel database, might be the part of the solution.

3.3 TOWARD THE BIG DATA STRUCTURE OF TRAINING EVALUATION

- Collecting Unit of Analysis: Individual with organizational affiliation.
- Data are collective over-time
- Data-input can be decentralized, but the system- maintenance is centralized .





4.1 THE BIG DATA POTENTIAL FOR GOVERNMENT TRAINING IN TAIWAN

- 1. According to the Constitution, both Executive and Examination Yuan are responsible for government training function, with a negotiated division of labor, Executive Yuan – on-site and professional training, and Examination Yuan – general entrance, level promotion training.
- 2. Institutionally speaking, there are three central trainings facility and total around 62 sub-training institutes.
- 3. All of their database management are **separated** and mostly **administrative purpose** only. We call them Public Service Training Records (PSTR).
- 4. The central government owns the Public Service Personnel Database (PSPD), which is co-owned and shared by both the Executive Yuan and Examination Yuan.

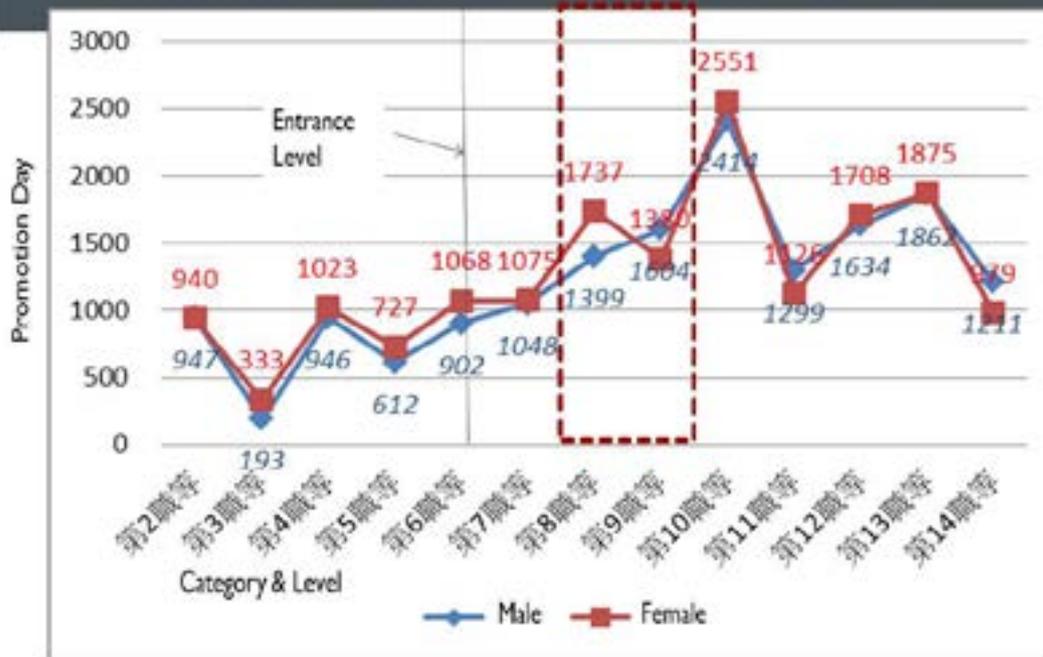


	Public Service Personnel Database (PSPD)	Public Service Training Record (PSTR)
Volume	Around 150,000 personal data, include individual characteristics, career path, yearly performance record, and so on.	In 2013, in Civil Service Protection and Training Commission, Examination Yuan included 13,254 basic training, 4066 development training, and 264,163 in service training records. (person count) Also, in Directorate-General of Personnel Administration, Executive Yuan, 5,705,940 (times count)
Velocity	Daily maintained and used by public personnel experts around the country and stored and owned by both M of Civil Service, Examination Yuan & Directorate-General of Personnel Administration, Executive Yuan (combined and shared)	Daily maintained and used by public personnel trainers and planner in both Examination Yuan and Executive Yuan.
Variety	Included 38 different sub-databases which are originated in different time and by different administrative purposes	Decentralized structured and operated by different training categories and maintained by different work unit and agencies
Veracity	Most column are not required to be "real-time." Only personal career path records are accurate by default.	Only those parts of administrative needs are collected, even the "reaction data" are not linked.

4.2 TRAINING DATABASES IN BIG DATA PERSPECTIVE



4.3 DATABASE EXPERIENCE I: GENDER & PROMOTION FROM THE PSPD



4.3 DATABASE EXPERIENCE II: OBJECTIVE DATA FROM PSPD PLUS SUBJECTIVE DATA FROM BUREAUCRAT SURVEY



=



1. Cohort Data: those who entered the system in 1993 (n=2006)
2. Population Data: representative data of n=6035 from 150,000



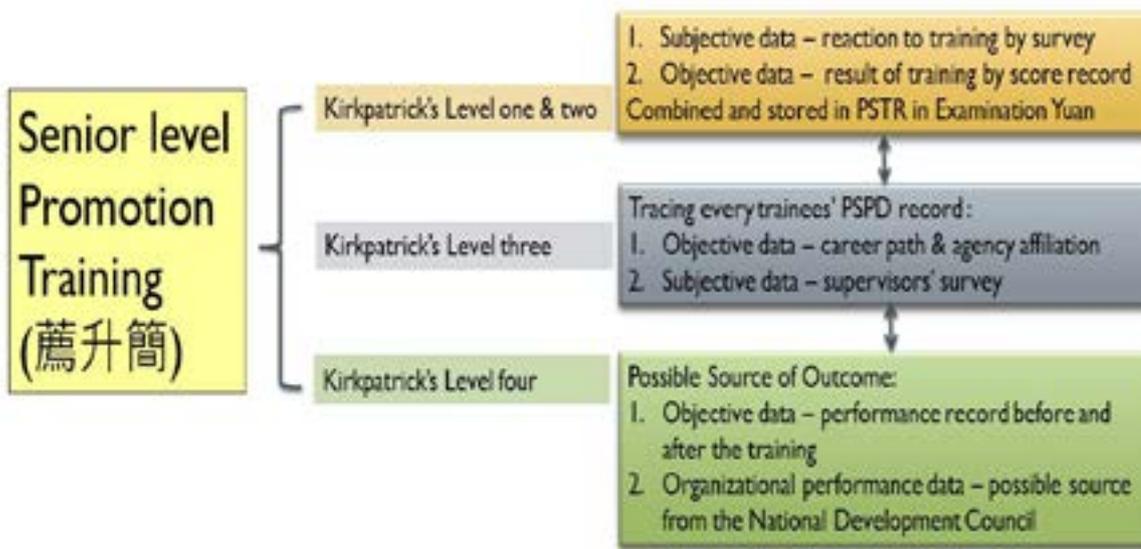
4.4 DATABASE EXPERIMENT III: PROMOTION & BUREAUCRACY PERSONALITY

- 1. In the past, we utilize subjective bureaucrat survey data to determine whether public service promotion system yield satisfactory to civil servants. These information are the bases for reforms.
- 2. When we combine objective data from PSPD and subjective bureaucrat survey, some interesting results by using Anthony Downs' bureaucrat five-types personalities (climbers, conservers, zealots, advocates, and statesman):
 - (1) Concerning subjective satisfaction with the promotion system, **climbers** are highly unsatisfied with the system but in the cohort data shows that objective promotion record yields no difference between climbers and other type of bureaucrats.
 - (2) Also, **conservers** yield a negative impact on whether can be promoted into leadership position such as sub-division head in level nine. However, **zealots** yield positive impact on promotion into leadership position.
 - (3) In the long run, civil servants will have a better chance of promotion in the level of the system if he or she stay in **central government**, on the other hand, if he or she want to promote into a leadership position, he or she will have a better chance in **local government**.

表 14：影響獲選機會之個人因素表

個人因素	影響因素			2012 年	
	中央	地方	總計	獲選	未獲選
個人因素					
1. 個人特質					
2. 工作表現					
3. 工作態度					
4. 工作經驗					
5. 工作地點					
6. 工作時間					
7. 工作地點					
8. 工作時間					
9. 工作地點					
10. 工作時間					
11. 工作地點					
12. 工作時間					
13. 工作地點					
14. 工作時間					
15. 工作地點					
16. 工作時間					
17. 工作地點					
18. 工作時間					
19. 工作地點					
20. 工作時間					
21. 工作地點					
22. 工作時間					
23. 工作地點					
24. 工作時間					
25. 工作地點					
26. 工作時間					
27. 工作地點					
28. 工作時間					
29. 工作地點					
30. 工作時間					

4.5 DATABASE EXPERIMENT IV: A REASONABLE NEXT "SMALL" STEP





5.1 TENTATIVE CONCLUSION



- 1. The challenges of government HRM should be faced with Knowledge-oriented, Strategy-planned, and Evidence-based Reform. "Big data" is a possible path of reform.
- 2. Based on Kirkpatrick's four level model of training evaluation (a dream model), we have a chance to "image" what the future "big data" potential looks like.
- 3. By examining the Taiwanese government training system, three keys to the future:
 - (1) The knowledge goal of the big data application should be determined through a long-term collaboration between the public sector HRM academia and practical staffs.
 - (2) A legal-based cooperation between Executive and Examination Yuan is needed to strategically plan the "big data" or evidence-based turn of government HRM.
 - (3) Various data sources should be confirmed and collected on a overtime based, related administrative costs and responsibilities sharing should be planned ahead.



THANK YOU
FOR
YOUR
ATTENTION!
ANY QUESTIONS?



Prospective Training & Leadership Trends

Franz Josef Promock



„Prospective Training & Leadership Trends“

IHRD Conference (Public Sector)
International Conference on Human Resource Development
Oct. 14. ~15. 2014

IHRD Workshop (Public Sector)
International Workshop on Human Resource Development
Oct. 13. -20. 2014

PROMOCK Franz Josef (AUSTRIA)
Vice Director - Salzburg Academy of Public Administration (SAPA)
Director Sino-Austria Exchange Programs - University of Salzburg Business School (SMBG)

*Verwaltungsakademie
Land Salzburg*

1

My homeland ...



*Verwaltungsakademie
Land Salzburg*

[Video „Advantage Austria“](#)
magazvideo

2



Salzburg Facts

Source: Statistic Land Salzburg

Space & Data	
Space	7.156 km ² (2.763 mi ²)
Federal Territory Quota	8,5 %
Tot. Range of Border (Fed.)	695 km/432 mi (174 km/108 mi)
Political Districts	6
Local Authorities	119

Gross National Product - GNP (2013)	
Nominal	22,8 Bio. €
per Capita	42.800 €
Quota on GDP-Austria	7,3 %

The City of Salzburg is the political, cultural and economic Center!

4



Salzburg – Province and City

Verwaltungsakademie
Land Salzburg



Population

Austria	8,5 Mio.
Salzburg Province	534 T
Quota on Austria	6,3 %
Women in %	51,4 %
Foreign People	13,7 %
Density (Resident per km2)	74,7
Salzburg City	150 T
Birth Rate	0,826 %
Expectancy at Birth (Women/Men)	84,3/79,5



WILLKOMMEN
Land Salzburg
WELCOME / BIENVENUE



Salzburger
Verwaltungsakademie
Academy for Public Administration

<http://www.salzburg.gv.at/verwaltungsakademie>



*Verwaltungsschule
Land Salzburg*

Grüß Gott! - 美好的一天!
Méhão de yitiān!

*Verwaltungsschule
Land Salzburg*

Salzburg Academy for Public Administration (SVAK)

Dr. Gerhard AUMAYR
Director SVAK, Expert Adviser HR Development
Executive Dean – University of Salzburg Business School (SMBS)

Goal
Management in all affairs relating to The Salzburg Education Network
(Administration of Land Salzburg, City of Salzburg, All Local Authorities)

Key Data

- 1992: Foundation of SVAK
- 1993: Foundation of "The Salzburg Education Network"
- 1998: Incorporation of SVAK as an organisational & financial autonomous businesslike Institution
- 2 Centers: Algen & St. Gilgen
- 9 Employees

Salzburg Academy for Public Administration (SVAK)

- Competence Center for Public Administration Services
- Legal Entity is The Federal State "Land Salzburg"
- Businesslike Unit – Demand-Driven Programs
- Output-Driven Management (MbO – politically agreed)
- Cost and Activity Accounting – Full Cost Recovery Basis, no Profits!



Personnel & Organizational Development



Dr. phil. Franz-Josef PROMOCK, MAS MTD MBA
Vice Director, Administrative Expert (SVAK)
Director Sino-Austria Exchange Programs (SMBS)

Goal

Implementation/Realization of all Orders/Duties

Key Data

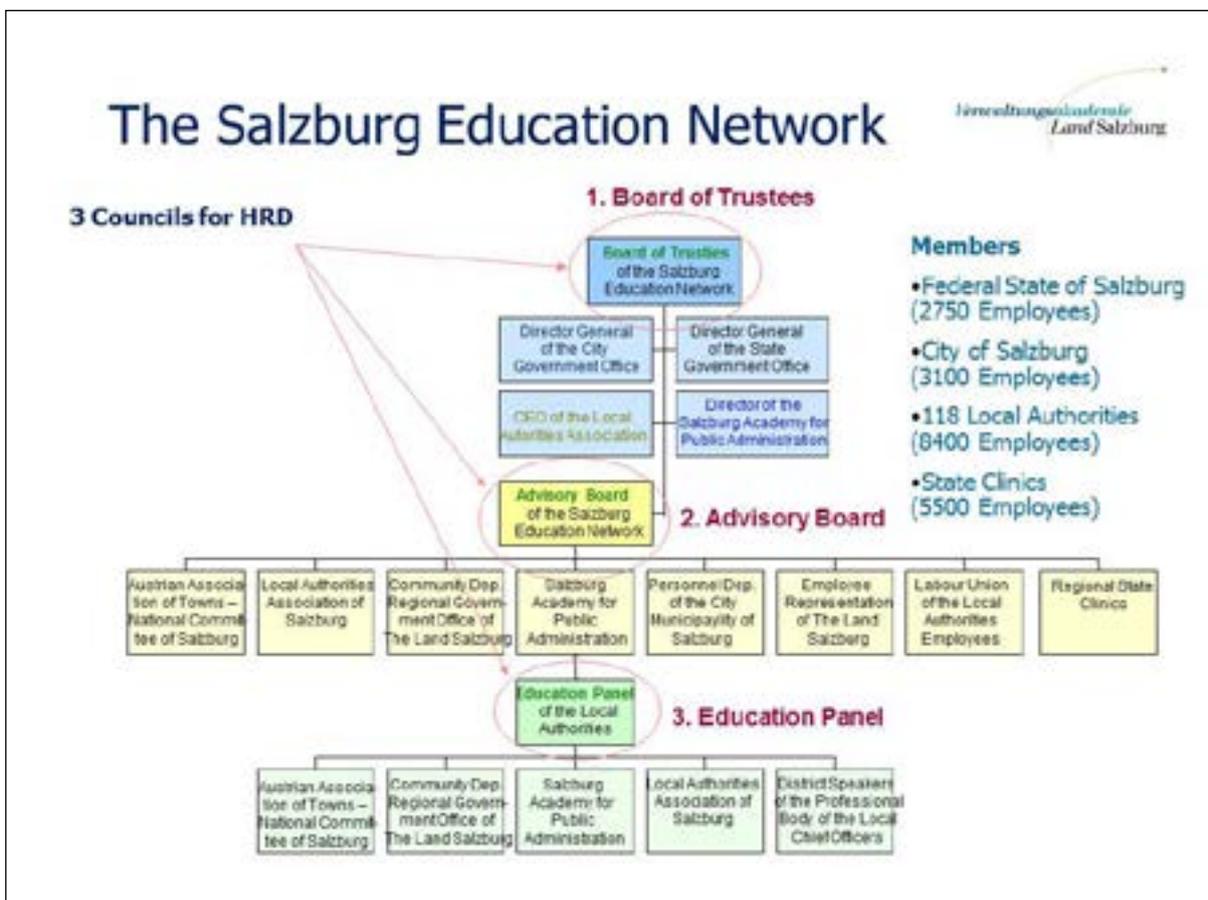
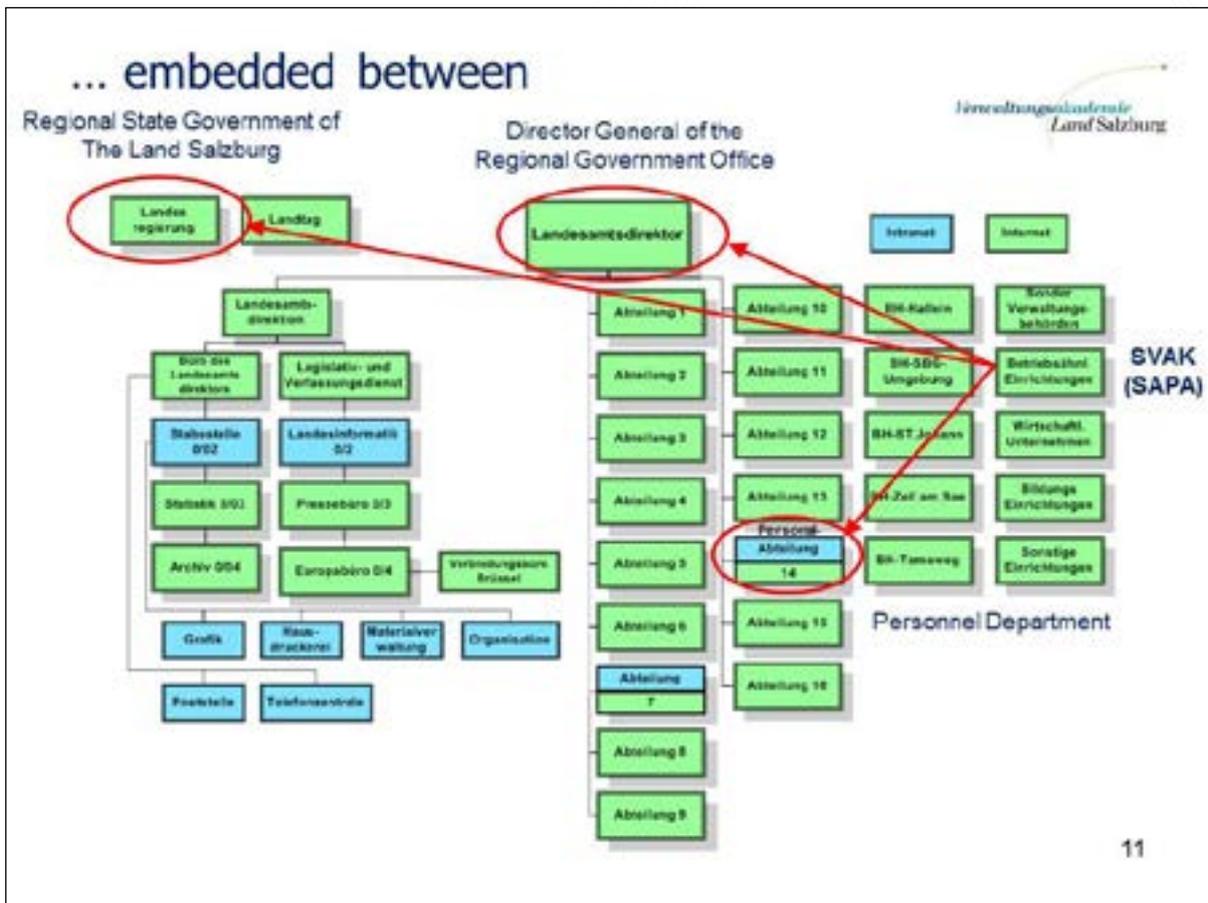
- 35 Years of Expertise
- Reform Specialist
- Sino Austria Programs since 2003

Main Tasks

- Strategic Conceptions
- Personnel- and Organizational Development
- Recruitment, Potential Capacity Analysis,
- Administrative Reform, Special Missions, Project Management
- Citizenship Examination
- Business-Training and Expertise

The Regional Administration of the Federal State "Land Salzburg"

- 1 Regional Government Office
- 6 District Authorities
- 12 Special Administration Authorities
- 40 Business or Businesslike Units & Services
- 10 Economical Enterprises
- 40 Educational Institutions
- 20 Non Governmental Institutions
- 56 Other Governmental Institutions





Product Portfolio

*Verwaltungsakademie
Land Salzburg*

Basic Training	Advanced Training	Executive Training, Leadership & Management	Strategic HRD	Organization Development	Project Management	Center for Nursery School Pedagogics	Gender-Competence Center
1 GAB	2 WB	3 F&M	4 PE	5 OE	6 PM	7 Ze- kip	8 GKZ
Civil Servants Basic Training (The Salzburg Education Network) Lawyers Apprenticeship Apprenticeship Training (Apprentice Academy)	Seminars Courses Conferences Congresses External Advanced and Specialist Training ICT Training	Management Tools, Techniques, Procedures and Instruments Management Trainee Program Top-Level Education in Public Management via SMBS Executive and Leadership Assessment	Annual Survey Findings Personnel Selection Procedures HRD-Concepts Implementation HRD-Strategy Potential Analyses & Assessment Center	Supervision Individual and Executive Coaching Strategic Development (Vision, Mission, ...) Team Development Moderation of Conflicts Mediation	Reorganisation Further Development and Change Innovation Administrative Reform & Service Management Top-Level Project- & Process Management via SMBS	Seminars Courses Conferences Congresses Comprehensive Nursing and Childcare Elementary Pedagogics	Seminars Courses Conferences Congresses EU-Projects Curriculum Development Implementation of Gender Mainstreaming Diversity Mgmt.

Current Offer

*Verwaltungsakademie
Land Salzburg*

<http://service.salzburg.gv.at/mySVAK/>

<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Agriculture & Forestry (0) <input checked="" type="checkbox"/> Apprenticeship (3) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Coaching (3) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Communication (2) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Creativity (2) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Gender, Diversity & Integration (1) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Health Promotion & Exercises (1) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Jour Fixe (7) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Kids World & Dialogues (1) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Leadership & Nursery Management (1) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Pedagogics (7) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Personality (1) <input checked="" type="checkbox"/> CEKIP Psychology (8) <input checked="" type="checkbox"/> Civil Servants Basic Education (13) <input checked="" type="checkbox"/> Communication (1) <input type="checkbox"/> Community & Municipality (0) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Computer Literacy (10) <input type="checkbox"/> Cooperation (0) <input type="checkbox"/> Data Protection & Data Security (0) <input type="checkbox"/> District Authorities (0) <input type="checkbox"/> Finance (0) <input checked="" type="checkbox"/> Gender, Diversity & Integration (1) <input checked="" type="checkbox"/> Law (1) <input checked="" type="checkbox"/> Leadership & Management (4) <input checked="" type="checkbox"/> Organisation-/Project-/Process Management (1) <input checked="" type="checkbox"/> Personality (1) <input checked="" type="checkbox"/> Recreational Activities (10) <input checked="" type="checkbox"/> Social Affairs (2) <input type="checkbox"/> Specialist Subjects (0) <input type="checkbox"/> Techniques (0) <input checked="" type="checkbox"/> Workplace Health Promotion (10)
--	--

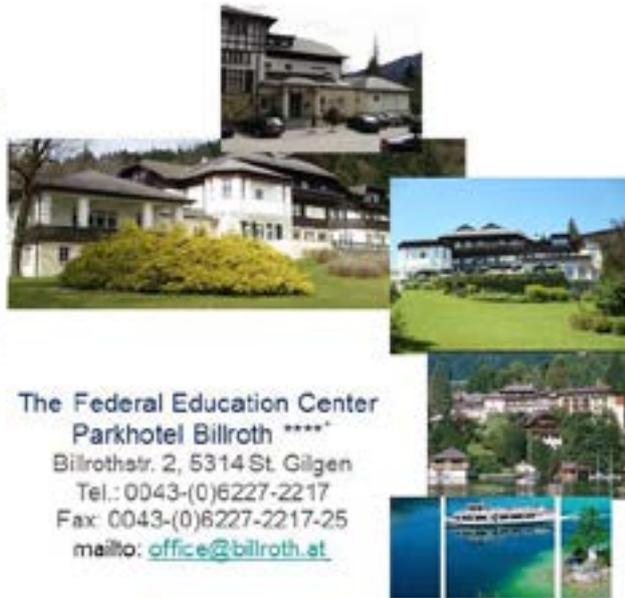


SAPA / SVAK has 2 Centers

Hörschulungsakademie
Land Salzburg



City Center Aigen
incl. Offices
Aigner Str. 34, 5020 Salzburg
Tel.: 0043-(0)662-8042-0
Fax: 0043-(0)662-8042-5868
mailto: svak@salzburg.gv.at



The Federal Education Center
Parkhotel Billroth ****
Billrothstr. 2, 5314 St. Gilgen
Tel.: 0043-(0)6227-2217
Fax: 0043-(0)6227-2217-25
mailto: office@billroth.at

... deep cooperation with



education for leaders



Salzburg Management Business School: a successful „public-private partnership“

**Formation of the SMBS (limited liability company)
with the following 5 partners (founded 2001):**

- ☛ University of Salzburg
- ☛ Urstein Academy (Chamber of Commerce)
- ☛ Malik Management Centre St. Gallen
- ☛ Federal Republic of Austria
- ☛ Wüstenrot (Building Society)

...SMBS headquarter in the **Schloss Urstein**
... **5412 Puch** near Salzburg



SMBS - University of Salzburg Business School

- ☛ The University of Salzburg was founded in 1622, it today has c. 20,000 students and c. 1,600 employees
- ☛ All SMBS students are enrolled at the University of Salzburg
- ☛ MBA is an academic title awarded by the University of Salzburg





Programs



6 International Executive MBAs (4 semesters, part time, modules)

international - part time – academic

- ☛ International Management (IM)
- ☛ **Project- & Process Management (PPM)**
- ☛ Tourism & Leisure Management (TLM)
- ☛ Health Care Management (HCM)
- ☛ **Public Management (PUM)**
- ☛ Arts Management (AM)



- International Destinations
- International Lecturers
- International Topics
- Renowned Universities

Executive Master Programs (3 – 4 semesters, part time)

- ☛ Executive Master in Management - MIM
- ☛ Executive Master of International Business - MIB
- ☛ Executive Master in Training and Development - MTD
- ☛ Executive Master of Business Law - MBL

SMBS – University Courses (18 – 22 days)

- ☛ General Management (with special focus)
- ☛ **Project Management**

SMBS – Short Programs (8 – 11 days)

- ☛ **Project Management Competence Week, Process Management, Office Management, Health Care**



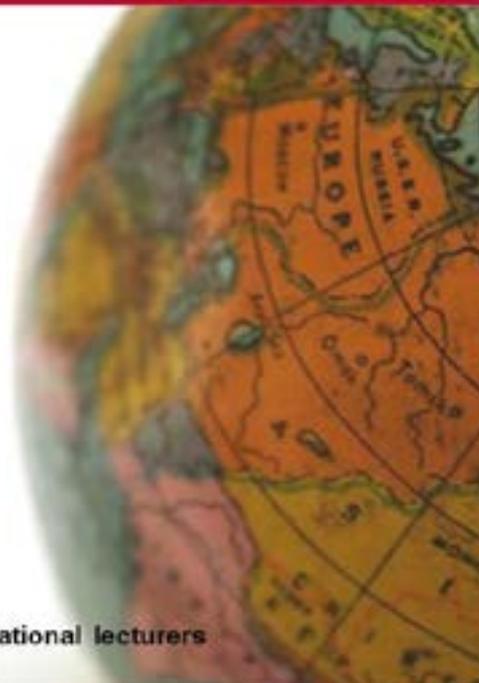
SMBS: International networks

Internationality is a top priority of the SMBS

- ☛ Fudan University, Shanghai
- ☛ Georgetown University, Washington DC
- ☛ Lomonosov University, Moscow
- ☛ Maxwell School of Syracuse University, New York
- ☛ Rotman School of Management, Toronto
- ☛ Simon Fraser University, Vancouver
- ☛ Sasin Business School, Bangkok
- ☛ Westminster University, London
- ☛ Regent's University, London

... SMBS can therefore refer to more than 300 international lecturers

... SMBS: vivid internationality





Current Challenges

- Globalization 3.0
- Complexity
- Big 5 Internet Trends
- Open Government (Data)
- E-Government
- Good Public Governance
- Migration (EU)

23

Big Data

1. Big Data: massive volumes of data to be analyzed!
2. Revolutionary: not the techniques, but the data!
3. Daily huge increasing!
4. BD is changing how we see the world and understand reality!
5. Four Transformations:
 - a. From „Small Data“ (analogous world) to „Big Data“ (digital world)
 - b. Patterns, Correlations, Interrelationships, Contexts, Predictions
 - c. Turnaway from Causality to Fuzziness!
 - d. Datafication!

24



HR-Trends

- From Single Training to Strategic HRD
- Employability & Workability
- Professionalization & Impact-Oriented
- Cross Cultural Competency
- Age-appropriate Learning
- Managing Complexity & Openness
- Deal with Fuzziness & Blurring Information
- Life Long Learning & Knowledge Management
- Gender Mainstreaming & Diversity
- Work-Life-Balance
- Permanent Improvement & Innovation

25



Thank You! - 謝謝你!

Xièxiè nǐ!

Dr. phil. Franz Josef PROMOCK
MAS MTD MBA
Vice-Director

Salzburg Academy for Public Administration
Aigner Str. 34, 5020 Salzburg, AUSTRIA

Tel +43 (0) 662 8042 5670
PCFax +43 (0) 662 8042 76 5670
Cell +43 (0) 676 88 2222 12
E-Mail franz-promock@salzburg.gv.at
Internet www.salzburg.gv.at/verwaltungsakademie


Land Salzburg

Für unser Land!

SALZBURGER
VERWALTUNGS-AKADEMIE

我們很高興現在回答你的問題!

Wǒmen hěn gāoxìng xiànzài huídá nǐ de wèntí!





Big Data Interpretation: The Czech Perspective and Approach

Jan Kravčík



***"Study the past
if you would define
the future."***

孔夫子
Confucius





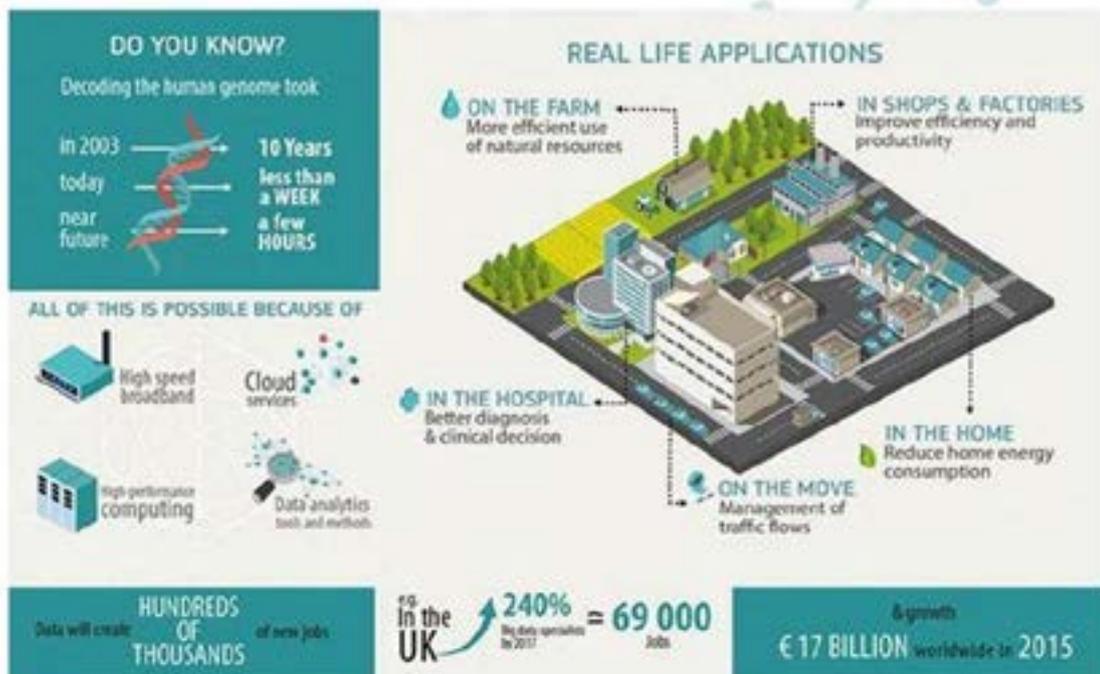
EU Big Data Approach

- European Commission launched a €2.5 billion partnership to master big data.
- Up to 30% of the global data market for European suppliers;
- 100,000 new data-related jobs in Europe by 2020;
- 10% lower energy consumption, better health-care and more productive industrial machinery.



Office of the Government of the Czech Republic

HOW CAN BIG DATA MAKE A DIFFERENCE?



Office of the Government of the Czech Republic



4 STEPS TO LEVERAGE THE POTENTIAL OF BIG DATA

1. INVESTING IN IDEAS
Search for **game-shifting** ideas
Public Private Partnership
Research in **Horizon2020**

2. INFRASTRUCTURE FOR A DATA-DRIVEN ECONOMY
Network of data processing facilities
Invest in the **GEANT** network
Supercomputing **centres of excellence**
Build big data mobile internet through **5G PPP**
Telecoms Single Market for broadband investment

3. DEVELOP BUILDING BLOCKS
Guidelines on standard licences, datasets & charging
One-stop-shop to open data across the EU
Mapping big data standards
Open data incubator for SMEs
Training for data professionals
Data market monitoring tool

4. TRUST AND SECURITY
EU Data protection rules
Guidelines on secure data storage
Consultations on:
- Policy options after **Trusted Cloud Europe** report
- Data ownership & liability of data provision
- User-controlled cloud-based technologies



Office of the Government of the Czech Republic





Big Data Criticism

- **Vague and all-encompassing term**
- Need to be put into respective context
- Who is competent enough to analyze it?
- Is big data too big?
- Pig data? Really?



Office of the Government of the Czech Republic

Czech Approach

- Small nation, small data
- Search for e-government solutions
- Ever increasing demands of public
- Digital databases and registers
- What about the ethical dimensions?
- Worries about personal data protection
- Open Government? – *Sure, why not?*
- Big Data Exploitation? – *Let's wait a bit...*



Office of the Government of the Czech Republic



Learn from the past

- Costly investments into new projects that sometimes proved ineffective
- Does the digitalization really serve the public or do the IT companies benefit more?
- What happens when someone pulls out the plug?
- Big data is not a panacea. We can use it but we need to proceed carefully



Office of the Government of the Czech Republic



*“A wise man
can learn more
from a foolish question
than a fool can learn
from a wise answer.”*

李小龍
Bruce Lee



Office of the Government of the Czech Republic



Foolish Questions?

Jan Kravčík

kravcik.jan@vlada.cz

Department of Training and International Relations

Civil Service Section

Thank you for your attention!



Office of the Government of the Czech Republic

The background features a light blue world map on the left, a bright sun with lens flares in the upper right, and soft white clouds. The bottom of the page has a teal gradient with faint horizontal lines.

陸、專題演講 III
Keynote Speech III



陸、專題演講 III

一、時間：103 年 10 月 15 日（星期三）上午 9 時 30 分

二、主題：2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector—
Prospective Training & Leadership Trends - Taiwan

三、演講人：Nicholas David Bearfield 歐盟人事遴選局局長

四、內容：

大家早，接下來的這段時間我希望大家可以給大家一段有趣的想法，和大家談談目前的社會大趨勢。這些都會影響到身為人事方面的專家，除此之外也對於公務人力有很大的影響，我相信在世界各地都遇到非常嚴峻的挑戰，今天的會議就是看看人力資源的領導新趨，我們必須把這些議題處理好，否則政府就沒有辦法做好工作，我們的社會、經濟都會受到威脅，所以我們真的必須要來處理這嚴峻的挑戰。首先，花幾分鐘的時間先來談一下背景，大家可以看到這是全球的背景，這些都會影響到我們每一個人，不管我們生活在哪裡。

我想影片中的資訊不是最新的，但還是可以給大家一個概念，就是我們現在面臨瞬息萬變的世界，然而在公部門我們不是那麼適應改變，公務人力系統的強項就是穩定，我們能夠處變不驚，以船來比喻，公部門可能像是一艘郵輪，郵輪的優點就是可以載運很多貨物，能夠在風暴中穩定的在行道上航行，但有些時候你可能需要一艘快艇應變一些瞬息萬變的世代，快艇能夠很快的轉變方向，可以因應不同的局勢。今天早上要談的就是在公部門所面臨特定的情境，我們的世界不斷的再轉變，這對公部門負責人資管理有什麼樣的影響？其實我們遇到非常大的挑戰，就是要找出對的人進到公部門。在很多國家公部門都有很悠久的歷史，比如說在歐盟，我們的人事平均年齡大概是 50 歲，那麼在歐盟執委會，有 1/3 的員工會在這十年內退休，有 70% 的管理職位的人，他們會在 2020 年之前退休，這些都是真實的統計數字。我們遇到非常嚴峻的挑戰，所以對我們來說很難補足這些職缺，未來會有很多人才離開我們的體系，他們也會帶走很多專業知識，如果我們不把這個事情處理好，公部門如果沒有辦法重新省思、重新定位，這樣很容易就會被時代拋在後面。在歐洲我們會說公部門像是一個金鳥籠，而在經濟人雜誌上，他說到其實在亞洲也是一樣，公部門像是一個金飯碗，也就是我們所謂的金鳥籠。為什麼大家會想來公部門工作呢？因為他們會覺得來公部門工作是很不錯的，比如說有保障、終身職、不太可能失業，再來是薪資相當合理，你不會發財但是也不可能窮，職涯可以穩定發展、有趣的工作內容，這些絕對也是我加入公部門的原因。再來大家也覺得這個工作是受尊崇的，而且加入公部門是能對社會服務有所貢獻。過去公務人員的薪資不見得非常好，但是退休俸不錯，所以大家會覺得來公部門上班，到了老年財務會有保障，但是剛剛說到的這些金飯碗或是金鳥籠的理由，其實現在也遇到很大的挑戰，我現在跟大家講，五個關鍵趨勢，使得公部門從二次世界大戰以來能吸引人才的方法，到現在已不再可行。

第一個關鍵趨勢，我們雇用的條件不斷改變。在很多國家因為金融危機以及之後經濟不景氣的關係，所以很多公部門在縮編。在很多歐洲國家，有很多公務人員以為是終身職，但一早起來發現

工作沒了，是很令人震驚的。在有些國家有裁員的問題，但是某些國家不是裁員而是減薪，比如說一些歐洲國家，受到經濟危機的關係，公務人員減薪的程度 10% 至 30% 不等，所以在 2008 年以前是吸引大家進入公部門的理由不復存在。再來因為政府財政赤字的關係，不再進用人才，所以大家的職涯發展也受到限制，不像以前這麼有趣。再來就是，公部門受人尊崇的形象已經受到威脅，大家會批評公部門，而這些批評不見得合理，有些人說金融危機發生、退休制度，還有薪資都和公部門脫不了關係。有很多地方政府和中央政府，本來會保障退休俸的領取，現在也都被大刀砍下。我想現在臺灣也有類似的狀況，也就是退休年齡提高的問題，這當然跟人口結構有關係，現在大家活的比較久，有經濟學家說，在二次世界大戰之後，60 歲或 65 歲以後每個人都有不錯的退休金，70 歲時就會往生，但現在已經不是這樣了。

第二個關鍵趨勢，大家對於公部門的表現有不同的要求，我們遇到很大的壓力。社會、人民都要求政府能夠解決各項問題，比如說從 80 年代開始我們經歷過新公共管理，現在又有新的模式出現。大家可以看到社會有需求，因為各式各樣的經濟問題，所以有許多問題需要解決，相信臺灣也不例外。現在大家檢視政府的重點已經轉變，以前是看公部門付出什麼？但現在是看結果是什麼？現在社會對我們的要求是什麼？而成效如何？不是說你做了什麼，你花了多少錢做這些事，而是你做了這些事之後究竟達到什麼效果？這對我們來說也是一大挑戰，也就是說我們必須重視成果，因此需要不同的人進入公部門。這跟以前的需求不太一樣，我們要的不只是穩定的人，而是能夠冒風險的人，當然這風險是合理的。我們需要創新、有企業家精神的人，大家希望公務人員能提供高價值的服務給政府及人民，但是以低成本來達成。這是大家非常關注的，所以公務人力遇到更大的壓力，我們必須要比從前做更多。

同樣的，一般的市民對政府有很高的期待，在圖表中藍色這條線代表在歐洲有多少人對歐盟這個體制感覺是很正面的，可以看到這條藍色的線，從 06 年一直往下掉，我覺得這主要跟經濟不景氣有關，而世界各地對政府信賴度亦在下滑當中。另外在歐盟，人民認為歐盟制度是好的與認為不好的人數幾乎是一樣的，所以如果我們沒有提升施政績效，或沒有達到人民期待的話，就會喪失人民的信任，也喪失我們執政的正當性。所以現在最重要的是要以最低的成本展現最佳的成果。在效能的部分，公務人力必須要更有效率，而不是每天朝九晚五，準時上下班就沒有事了，是要有高技能、高凝聚力，還有高度工作動機才行。因此我們在做人力資源管理時，面對的是很大的挑戰，我們看看目前的勞動力市場中，有誰願意來公務系統服務？我們未來需要什麼樣的人才？而如何找到這些人才就是我們的工作。在座各位很多都是從事公務人力培訓的工作，我們當然可以給他們訓練，可以藉由學習幫助員工，讓他們勝任工作。除此之外，我們也可以透過遴選機制，直接讓這些相關技能的人進入公部門。

第三個關鍵趨勢就是，世代的轉移，X 世代指的是 1960 至 1980 這個世代，如果你是出生在 1960 至 1980 年代的話，是不是也能夠認同以下的描述，他是獨立思考、想做對世界有貢獻的事、希望工作與生活取得平衡、想要學習並發展專業技能，除此之外也關心自己的退休金、薪資等各項福



利，但是比起嬰兒潮世代好像比較沒有那麼關心。我不知道在座的人有沒有人自己的子女是青少年的年紀？我自己有 4 個孩子，他們處於很難熬的青少年時代，這些孩子出生的年代是在 1980 至 2000 年，也就是千禧年世代，這些孩子基本上會在未來十年成為勞動市場主力，各位如果有青少年子女，您看看這些描述是否符合？首先，他們覺得什麼事情都是理所當然、要有舒適生活、他們並沒有很好的訓練來進入職場、他們覺得看不順眼的工作就不願意去做。大家有沒有聽過直升機父母呢？就是對孩子照顧的無微不至，孩子一有問題馬上就過來搶救孩子的這些父母，而孩子對他們的父母也就有所期待，這些就是千禧年世代，這些孩子如果進入公務人力體系會有什麼情況，首先會帶來職場文化改變，也因此公部門整個層級的架構、遵守命令的這些期待可能都會受到衝擊，所以我們可能要改變職場文化、改變我們對他們的期待，否則他們不會想來做公務人員。

第四個關鍵趨勢，那就是經濟的改變。剛剛提到了經濟危機，但重點是整個經濟環境都有所改變，我在今年夏天的時候，看到臺灣的財經報導，談到臺灣的就業市場，顯示有 75% 雇主都考慮聘用新的員工，這些雇主面臨職缺無法填滿的問題，這也意味著勞動市場面臨人才短缺的狀況。在臺灣剛畢業的學生說實在要找到工作並不難，但很有意思的是有 35.5% 的人在實際工作後三個月就辭職了。這些聽起來很像那些挑三揀四的，看不順眼、待不下去就辭職的千禧年世代特質有些相似。除此之外，這些辭職的人當中，有 35% 是因為對工作感到不滿意。

第五個關鍵趨勢，我要講到的是人口結構改變。我覺得這是最大的威脅，特別在歐洲，但是我看到臺灣的數據之後，發現在歐洲的情況跟臺灣的情況是一模一樣。其實臺灣的高齡人口在過去 15 多年來是不斷的增加，當然是歸功於臺灣經濟的快速成長，但是我們也看到這些人財富增加後，他們生養的孩子卻越來越少，所以臺灣的生育率低於人口替代率，在 2010 年的時候，臺灣的人口成長率不到 0.2% 是歷史新低，預計在 2020 到 2025 年之間，臺灣的人口預計會開始出現負成長。從圖表顯示臺灣的人口成長逐漸趨緩，表示未來將有勞動人口不足的狀況。一般來說，人口結構應該要像金字塔，最下面是幼年再來是青壯年，最上面是老年人口，可是臺灣人口結構呈現葫蘆型，人口成長受自然增加下降而趨緩，所以你會發現勞動人口將史無前例的減少。這代表什麼意涵？就是我們必須要跟私部門及非政府組織激烈競爭，吸引最優秀的人才，形成人才爭奪戰。

除此之外，要進入公務體系的人數跟經濟發展息息相關。像在臺灣有多少人要報考公務人員考試，其實是跟經濟發展情況有密切關係，在歐洲也是一樣，之前經濟不景氣的時候，歐洲要報考公務人員的人增加很多。然而一旦經濟復甦後願意當公務人員的人就減少了，我想未來這個趨勢還會加速，只要經濟持續復甦的話，這個趨勢會越來越明顯。所以這告訴我們什麼呢？所謂的這種終身僱用的工作保障制度，對於新世代來說已經不具有那麼大的吸引力了。他們會希望有各種各樣的職涯發展途徑。此外，延攬人才的時候你會發現供需的改變其實與各世代的態度，以及公務體系的改變都有密切關係。7 年前我在歐盟提出這個問題，當時大家都覺得我瘋了，因為好多人搶著要進歐盟工作，但現在這些人瞭解到了，我們現在真的有嚴重人力不足的問題，而在未來人才搶奪大戰即將開打，在歐盟很多機構還不瞭解問題的嚴重性，如果真的要開始搶奪人才的話，公部門絕對

是沒有辦法置身事外的。我身為歐盟人事遴選局的局長，要在這場人才搶奪大戰當中，一定要搶得先機，因為人才是我們最大的資產，我們沒有金庫、金條，所以在公部門最大的強項、最大的資產就是充滿幹勁的公務人員。所以如果我們沒有辦法找到最佳人才的話，歐盟的公部門絕對會陷入困境，其實世界各地都有很多類似的調查，去瞭解對於剛畢業的學生來說，他們最想去哪個單位工作？Trendence 這個機構調查現在的大學畢業生，畢業後最想去的前 20 大企業、部門是什麼，你可以看到歐盟的相關組織在 2010 年時，根本連前 20 名都進不去的，我們可以看到在這邊的最下面根本看不到歐盟機構的名字，這邊可以看到 Google、APPLE、PWC、BMW、KPMG 等集團，對這些年輕人來說都是比較具有吸引力的公司。從這裡可以看的出來，對於歐盟機構來說這是一大警訊，因為我們要吸引的不是大量的才人，而是最棒、最適任的人才。爲了要讓他們有動機進入我們的機構服務，所以我們要進入大家最想進入的前 20 名公司、機構，這是全球的狀況。在 2013 年時大家最想進入哪些機構工作？安永、KPMG、微軟、高盛、蘋果、Google、JP 摩根、麥肯錫、波士頓、BMW、摩根史坦利、SONY，我也可以一直念下去，大家可以注意到一點，這是大家最想去的前 50 名公司，有多少是公部門機構呢？沒有公務機構，沒有！我們要非常擔心這個現象，因為假設頂尖人才不想進入我們的機構上班，不管我們的機構招募做的再好，就是招募不到人才，人才招募戰不斷開打，我們除了要跟私部門激烈競爭，也要跟非政府組織激烈競爭，爭取最優秀的人才，這就是全球化的現象。現在很多大企業在全球各地找人才，他們其實不管人才來自哪裡，他們透過全球領導發展計畫尋找最頂尖的人才。在這個人才爭奪大戰計畫中想要成功，我們需要做的事如下：

1. 吸引跟招募人才必須成爲整合型人才管理策略中的一環。目前在歐盟還沒有這樣的策略，我們沒有做的很好。在 11 月的時候，歐盟執委會有一個新的主席會上任，他要求我們的副主席，負責我們人力資源及財務部分，必須有新的人才政策，顯示高層也開始體認到人才政策是非常的重要，也與未來新政策的成功與否息息相關。
2. 再來就是我們要讓公部門有新面貌、新形象。
3. 我們要有更快的招募速度。
4. 遴選程序應該是要有效率的、低成本的。我之前說過現在是看成果，我們需要以低成本取得高價值。

這個不是做幾樣就好，我們每樣都要做，我們要把公部門的招募變得很酷，這當然很難，我們可以做很多事情，但是大家不覺得很酷，比如說我們找 100 位很聰明的年輕人請他們當形象大使，到各個校園裡面去談我們的職涯發展。當中很有趣的就是，我跟這些 100 個年輕人說我的兒子也在，我帶了我 9 歲的兒子去聽，他幫我按這個影片。我就說你長大以後要做什麼？他知道答案是什麼，他想當一個專業足球選手。他想要幫曼聯踢球，這是理所當然的。那我也問其他大概 20 至 23 歲的年輕人，當你 10 歲時想去哪裡工作？有人說太空人、首相、醫生，抱負不小，沒有一個人說他們 10



歲的時候想當公務人員，我也沒有聽過哪個 10 歲的小朋友未來的志願是當公務人員。我從來沒有聽到這樣的事，他們想要當足球員，他們想改變世界，可是不會想當公務人員，這部份我們需要更努力，讓我們公部門更酷，我們要如何因應？有兩個做法：

1. 第一是改變我們的招募策略。我們要看一個人的職能，而不是看他現在的職位、現在的能力。現在很多人還是以為公部門是終身職，有時候重點放錯地方，我們知道其實一個人有多少知識不是那麼重要，因為可能很多知識在十年之內就會過時，所以我們要看未來的潛力。那我們是要直接找現有的人才還是自己培育人才？而何謂具有潛力的人？大家可以從這張由 Corporate Executive Board 提供的圖顯示，在亞洲，大家重視地位、競爭、工作輕鬆、工作穩定、報酬不錯及工作有趣等，大家可以看到世界不同的區域大家有不同的重點。當然這些也只是大方向，但是這是來自大數據，也訪談了數萬人的結果。這邊我們可以看到招募、訓練如何相輔相成，我想這個結果相當的有趣，大家在投影片上可以看到，Y 軸代表執行能力，把事情做好的能力；X 軸代表向心力。我們希望是右上角的人，他們執行力強，對組織向心力又高，他們可以把事情做好又有效率。假設是上半部的話，大家可以看到高向心力、高執行力的人，他們的績效會是左下角的這個人的 4.4 倍。就是說不同的人他可以為組織帶來的績效是天差地遠的，而這樣的人好找嗎？在這樣人才爭奪戰的世界裡，我們組織裡右上角的人只有 1/15，所以你要雇傭他們、找到對的人的機會是 1/15，而要找表現中規中矩的人是相對容易的。但你還有其他選項策略，這個策略就是我們可以透過有體系的培訓，使服務於公務體系的同仁變成頂尖的人才。比如說看左上角這些人，向心力不高，或是右下角的這些人他們向心力高，可是執行力不是那麼強，沒有辦法把事情做得很好。這些人也不錯，但不是十全十美的。在人才爭奪戰中，右上角的人不是那麼好找，所以我們要從左上角和右下角來著手，而找到這兩類人的比例就高達 1/4。他們可能是執行力很強或是向心力很高，那麼各位能藉由培訓提升他們不足的能力。同樣來自 CEB 的研究顯示人才短缺的問題，大家可以看到臺灣也是有人才短缺的問題，這跟我們前看到的投影片一樣，因為人口下降，還有勞動人口不足，臺灣本來有人才短缺的問題，所以我們必須找現成的人才然後培養他們。

2. 第二個做法是改變我們的甄選做法。這是我工作的一大重點，這邊可以看到幾個大趨勢，過去二十年來科技運用越來越廣，以前是紙本考試，現在紙本慢慢消失，歐盟現在已經沒有任何紙本考試了，我們沒有申論題，是用電腦考試，而且在世界各地的公務人力產生了很大的轉變。公務人力很多時候都是無法跟上趨勢，但是現在我們也跟上了，我們不只是測能力還看你的優勢，優勢讓你知道你喜歡做什麼，如果大家做自己喜歡做的事，當然就會做得好。除此之外，有些國家也開始去重視候選人的價值觀，也就是找到對的人進公部門。但是還是有很多國家的公務人員考試，還停留在知識測驗的遠古時代，例如像一群義大利同仁說，他們的制度已經一百多年沒有變過了，這是非常不合理的，這樣你找到的人是好的公務人員嗎？我可不確定。

我們接下來的趨勢是什麼呢？從紙本變成電腦測試，從電腦變成網路測試，大家只要透過電腦就可以接受考試。我們重視強項、價值觀、性別比例，以及多元招募，也就是說公部門應該要我們

反映社會多元化，現在我們也會測試態度、以及訓練他們該有的技能。我在 2 至 3 週前在倫敦看到的遴選機制，可以看到我們現在篩選的標準不斷地演變，現在大家信賴透過人才評鑑中心來進用人員。所以你想要找一個人來做終身職的話，最好不要找錯人，因為最後要解雇公務人員，其實並不是那麼容易。

接下來輕鬆一下，其實我們考試沒有那麼嚴肅。我認為我們這一代不一定比年輕人聰明，但就最近看到的例子而言，這當然不是一個很好的例子，算開玩笑的，有人跟學生解釋這個數學，老師解釋完之後不曉得學生是否聽懂，老師就再給他另外一個例子，結果學生的答案是這樣，如果大家沒有笑，代表你的數學跟我一樣爛。這張我也很喜歡這是另外一個例子，這邊說找出 X，然後這個是答案，其實給他零分合理嗎？其實我認為應該給他滿分。

接下來談考試制度的演進，當然大家都知道現在用電腦考試。我們知道科舉考試制度是中國發明的，我在故宮博物館裡面也看到來自十四世紀的科舉制度，他們使用很長的卷軸，裡面寫了滿了文字。科舉制度顯然是華人很重要的發明，以前沒有電腦考試，所以是在一個小房間進行，考生寫下來的東西要有人抄寫一遍，才不會讓考官透過筆跡認人而出現不公平的狀況。現在我們也是秉持同樣的精神，用電腦測驗。試題上不會寫姓名，他們是用數字辨別考生身分，即使技術不一樣，但精神是一樣的，數千年不變。以前考試的作弊方法有可能是穿特殊的內衣然後把小抄藏在內衣，現在可能是用 Google 眼鏡來作弊，鏡片上面有很精密的鏡頭，可以從別的地方收到別人給他的小抄、訊息。數千年來可能技術改變，但是透夠過考試進行的方式還是一樣的。我們現在遇到真正的挑戰是，我們需要找到好的領導、好的技能的優秀人才，這是我們當務之急。

最後我想以人事遴選局的做法為例，其實光是我們自己要瞭解我們歐盟這邊在做什麼事都很困難了，對各位來說也更加困難。所以我們要給大家一些背景介紹，比如說最近，我們每次有新長官上任時，我們要給新長官的簡報都非常的厚，要用很多的文件來解釋我們到底在做什麼，那要如何讓大家知道我們人事遴選局在做什麼呢，我用影片來讓大家瞭解。我們是幫歐盟十個機構做人才徵選的工作，我們在 28 個會員國當中徵選 24 種不同語言的一個考試，當然包括我們一年有六到七萬名的候選人，每一年我們遴選 1500 人進入歐盟，所以可以看到只有 0.5% 的錄取率，非常的低，我自己當初進來的時候簡單一點，錄取率是 1%。所以在這些趨勢下，我們面臨很多問題，我自己接任人事遴選局局長的時候，主席就跟我說你要解決這些問題時間不多了，我們真的看到了這些嚴重問題。我們之前的招募程序，從 1950 年歐盟成立以來我們沒有更動，我們是採用 1957 年法國的公開招考的制度，但是我們也發現最近在未來的十年內，我們會有大量的公務人員退休、還有很多人異動的狀況，所以在非常冗長的甄選程序下，我們根本沒有競爭力。別人認為官僚體制，雖然有工作保障，但是很無趣，這不是大家想要的工作，很多時候想要進入公務體系的人，如果只是為了工作保障的話，往往不是最頂尖的人才，因此我們擬定三大政策。

第一個是我們要導入策略性人力資源規劃，我們不只要知道現在要什麼樣的人才，也要知道未



來的人才是什麼。所以我們要提前三年規劃，我們讓主要服務的客戶，也就是歐盟機構告訴我們，他們需要什麼樣的人才，我們才能在適當的時間找到適當人才。

第二個就是我們要調整年度招考週期，我們也知道通常在每一年我們會需要補充不同專長的人才，可能是語言方面的人才、或是法律人才。我們希望把從年度招考至報到的整個遴選過程加速，不要拖到兩年才讓人報到。大家可以看到，在一開始的時候可能需要 18 至 24 個月才能讓這些通過第一關筆試的人能夠真正的到單位去報到，換句話說，實際到單位報到之前，有好幾關要過，你會發現通過考試的人，一開始很高興通過考試，但問題是工作機會不多，因此你要等一段時間，等那個單位有空缺出來，你才能到那個單位報到。因此我們希望把時間縮短到 14 個月以內，因此我們從 200 個入選的候選人當中再挑選 30 至 50 個人，讓他們及早到需要這些人才的單位去報到，這樣的過程可以節省大量時間。一開始是線上申請，所有人都做電腦測試、考試，這個就是我們公開招考的流程，然後成績最高的人去評鑑中心接受一整天的測驗、評量，成績最好的人再進入候選名單，就表示你接下來有機會很快進入歐盟機構工作。這個就是一年四季從最外圍的春天，我們針對有人員要退休的機構先做招考公告，從春天到夏天到秋天到冬天，我們分成三圈，每一圈環環相扣，在每一個環節善用資源確保遴選過程是兼具效能與效率，過去沒有這方面規劃時，很多時候只有招考到 2/3 我們需要的人，但是一旦我們訂出具體的目標後，預定有 92% 都可以達成目標，也就是幾乎所有的單位機構都可以獲得他們需要的人才。

除此之外，也將測驗的方式從知識改成職能，其實過去用這樣的知識測驗方式，很多人覺得不公平，因為無法真正測出他們的能力，經過這樣的修改，我們參考很多遴選的測驗方法，到底這些候選人的職能水準在哪裡？哪些是最適合的？哪些相對是比較不適任的人？我相信測驗職能是比較可靠的方式並較能找到適合的人才。另一方面我們所謂以職能為基礎的篩選過程，現在有 24 種語言篩選，我想世界上大概沒有其他國家有在做 24 種語言的測試。因此我們要有一個資料量很大的題庫，其實在這部分的複雜度，大家可以想像，因此可能需要另外一篇演講才能說清楚了。而我們去訪談了上千位來自歐盟不同單位的主管，結果我們發現有八個因素是他們最重視，他們希望新進來的人選不但是聰明、而且要有好 EQ，對經濟法律都有基本認識，同時還要有基本的職能，這些都非常重要。這個制度已推行了四年，去年我們也做了一個外部研究，想要瞭解我們所選進來的這些人選是否為適任的人才，是否真的跟我們的預期一樣，結果答案是肯定的。我們看到他們的主管及人事單位的主管都非常滿意過去這四年來他們延攬進來的人才，因為這些人他們不只是聰明，有自己的專業、也有相當高的工作動機，能夠很有效率的做好自己的工作，並且融入他們的組織的文化當中。另外所謂的復原力、韌性在組織文化中也是相當重要的特質，我相信遇到挫折並重新站起來的特質是很重要的，不可能什麼事都一帆風順，遇到困難不能就此退卻，一定讓自己站起來繼續往前走。

最後一點，面對人才搶奪大戰帶來的挑戰，我們要如何找到最好的人才？我們要如何打造歐盟金字招牌、打造新形象，讓歐盟對現在的求職者來說是更有意義及更有價值？我們提出了對於這些求職者對歐盟價值的提案，就是了解為什麼你應該要來歐盟工作。我們也希望呼應年輕人的渴望、

年輕人的需求，年輕人他們不只要工作有保障、要有變化，有挑戰，所以我們不只是告訴這些求職者，除了終身雇用外，同時有輪調機會，你可以在歐盟的各個單位體驗不同工作內容。我自己就已經經歷了八到九種的工作職位，我覺得這是除了我們有工作保障之外，另外一個很好的吸引力，也要讓他們可以了解我們能夠提供給他們的價值內容是什麼，工作地點可以是在許多不同的歐洲國家，他們在不同的工作職位會面對不同的工作挑戰。我們也會用社群網站去吸引年輕世代、千禧年世代，我們在 Facebook 上成立一個歐盟招募的粉絲團，有 20 多萬名的粉絲，所以大家可以去 Facebook 打上 Euroclear 就可以看到我們的粉絲專頁。

我想我們面對的挑戰都是類似的，所面臨的問題也都大同小異，這也是我認為我們應該要合作的主因。我也很高興之前在布魯塞爾能夠接待來自臺灣的參訪團，也很高興能夠來到這邊和不同國家的公部門人員切磋，不管是在學術會議或是其他的研討會，可以去分享各國的作法。除此之外，我們也會透過專門從事測驗的專業協會所舉辦論壇進行交流。在公部門的招募人才方面，我覺得我們可以跟不同的國家學習，並且可以一起來因應這樣的挑戰。希望今天的報告可以讓大家了解我們是在最佳的時機，面臨前所未有的挑戰。我相信危機就是轉機，透過這些挑戰讓我們有很好的機會來做出改變，使公部門更有效能、更現代化，才能夠讓公部門所提供的服務吸引人才加入。正確的招募的方法、評量方式才能夠彌補人才不足的問題，謝謝大家！



2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector –Prospective Training & Leadership Trends - Taiwan

Nicholas David Bearfield

2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector–Prospective Training & Leadership Trends - Taiwan
David Bearfield, EPSO Director

"We rise
by lifting
others."
-Robert Ingersoll

Pace of change

- ½ the jobs you employ people for today will not even exist in next 20 years!

http://www.youtube.com/watch?v=SBwT_09box

E



Public Sector - Context

- Changing dynamics of a world in transition - economic, political, technological and demographic – against this backdrop we face stiff competition for top talent;
- Public sector organisations face highly challenging period in attracting and identifying the right talent to shape, drive and develop their work;
- For some, this decade sees the retirement of an entire generation of civil servants = real need to address succession planning;
- Traditional attraction package of the public sector being questioned by the political level and also by new generation of job seekers;
- All these forces are making global public sector to rethink and redefine itself. Need for different mindset of people: question = how does the sector remodel and what exactly is the profile of those we need to take the it forward?



The Economist, 24th November 2012



Public Sector Challenges

- Traditionally seen as the



- Security
- Reasonable \$\$\$
- Steady career progression
- Interesting work
- Prestige
- Public service ethic/making a difference
- Excellent retirement package

Key trends affecting the public service



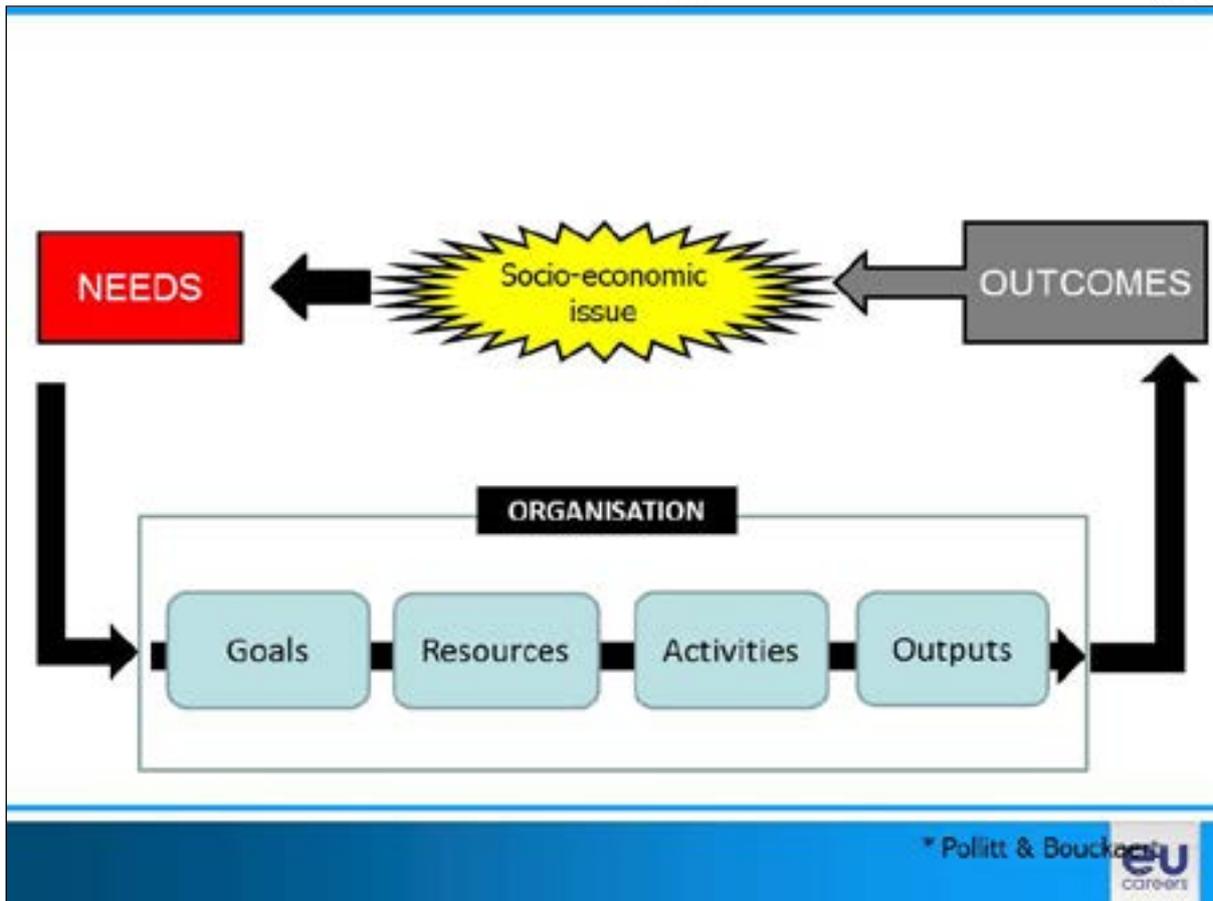
Key trend 1: Changing terms and conditions

Renewed focus on efficiency and effectiveness, in part through:

- Downsizing;
- Pay cuts and pay freezes;
- Recruitment and promotion blocks;
- Public service sometimes blamed for financial crisis;
- Evolving of final salary pension schemes;
- Increase in retirement age.

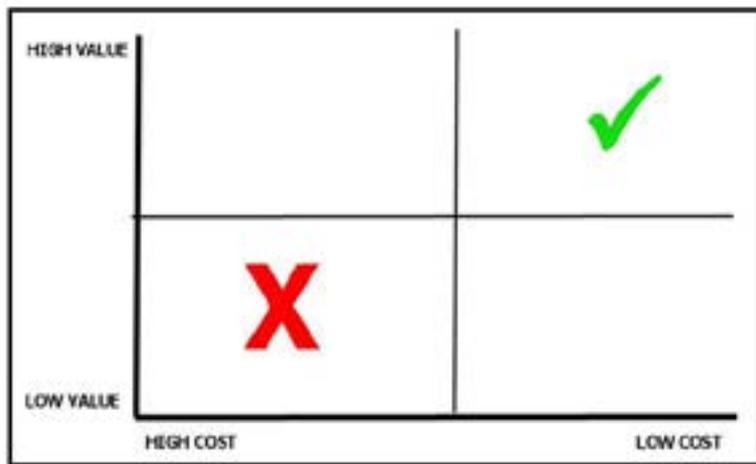


Key trend 2: Towards a new public performance model



Socio-Economic Issue

Less Cost + More Value

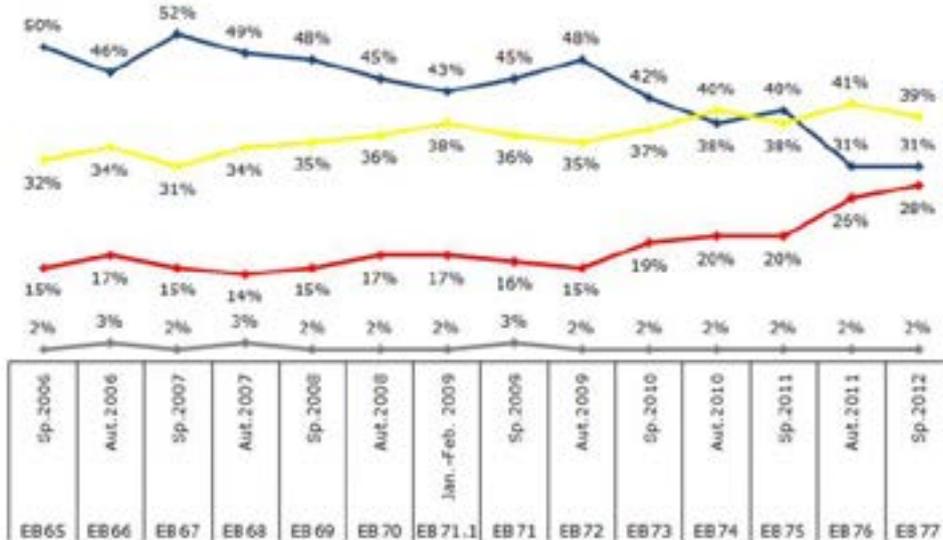




More value

QA14 In general, does the EU conjure up for you a very positive, fairly positive, neutral, fairly negative or very negative image?

— Total 'positive' — Neutral — Total 'negative' — Don't know



Doing Right Things Right

Effectiveness

- Focus on Outputs and Outcomes
- Strong Priorities
- Courageous Resource allocation

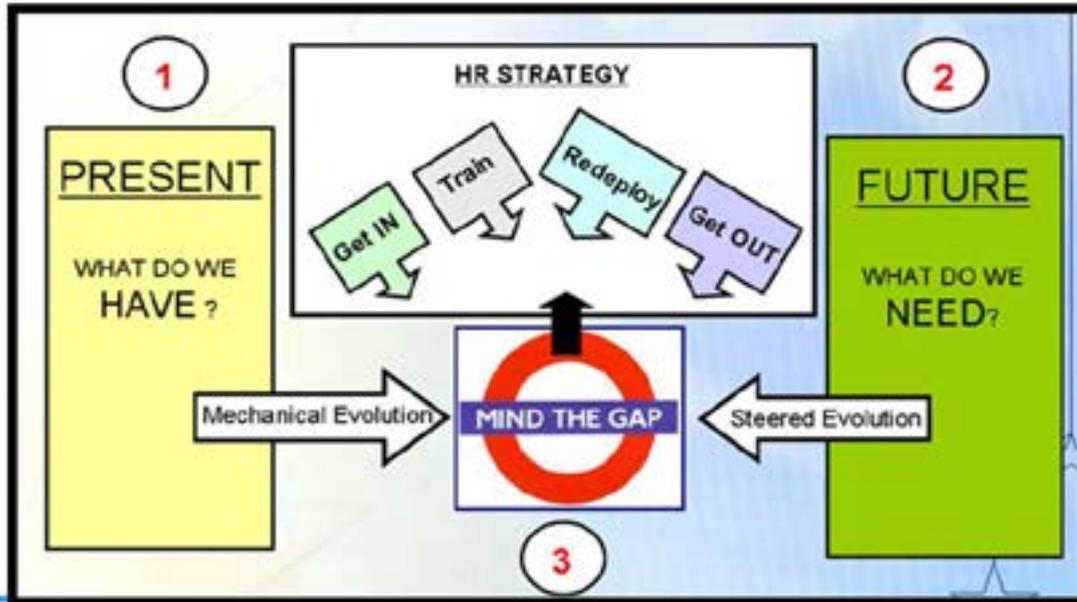
Efficiency

- Organisational
 - Lowest possible Overhead
 - Appropriate Organisation Design
- Individual
 - Presence at work
 - Productivity at work
 - High level of engagement
 - Low Burn-Out / Low Rusting-Away





Closing the talent gap



Key trend 3: Generational shift



Generation X

- Independent;
- Not into corporate world nor bureaucracy, want to make a difference to the world;
- Flexibility, work/life balance most important thing – not job for life!
- Want to learn and professionally develop;
- React to direct communication;
- Salary/retirement /pension less of an issue.



Characteristics of Generation Y and Millennials

- Seen as entitled, requiring praise and handholding. They have NOT been trained for the work world.
- Parents brought them up to have high self-esteem—and they do
- Believe they can afford to be picky, no problem job-hopping if not given meaningful work
- 'Helicopter Parents' hover AND offer fallback position of moving back home
- Very confident and want their input to be taken seriously
- Require subtle communication, sometimes minutely step-by-step instructions and ample feedback/praise



Key trend 4: Economic shifts

Job market in Taiwan

- Latest ManpowerGroup survey shows 75% of 1000 Taiwanese employers polled consider hiring new people (20% do not);
- +/- ½ of those polled are having problems filling jobs – means talent shortages become acute for certain jobs;
- Not difficult for first time jobseekers to get an offer this year, & also shows that 35,5% of newly hired in Taiwan quit their jobs within 3 months with most resigning within a month!
- The number of unemployed who quit their position due to dissatisfaction with job and account for 35% of all unemployed.



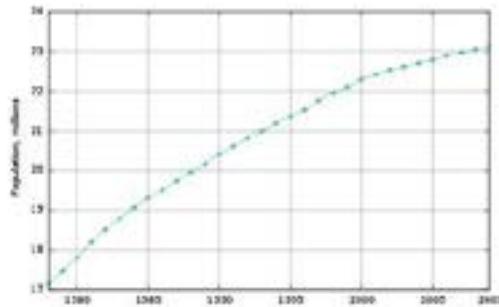
Key trend 5: Demographics

Demography - Taiwan

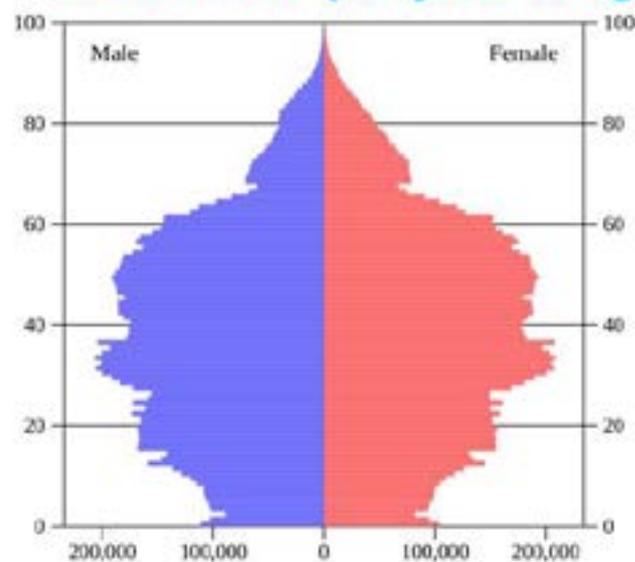
- During the 20th century the population of Taiwan rose more than sevenfold;
- Fertility rates decreased thereafter – in 1984 reached replacement level (*2.1 children per women, which is needed to replace the existing population*);
- Fertility rates continued to decline - in 2010 Taiwan had a population growth of less than 0.2%, the lowest rate ever recorded in Taiwan;
- The population of Taiwan projected to reach a maximum of 23.4 million between 2020 and 2025, and will decrease thereafter....



Population growth since 1978



Population pyramid for Taiwan in November 2012, showing number of male and female inhabitants per year of age





So What Does This All Mean?



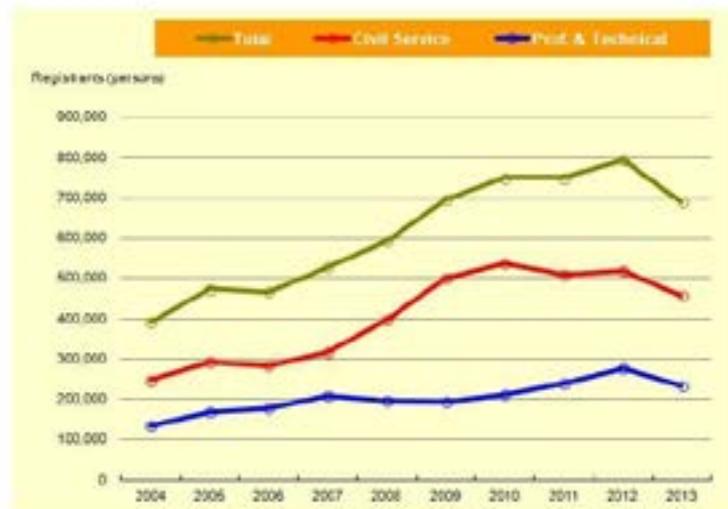
Consequences for Taiwan: public sector

- The number of applicants for civil service exams can be seen as an indicator of the state of the economy:
 - In 2008 the number of applicants for the public service increased hugely because of global financial crisis;
 - These figures are currently dropping off as the crisis eases and the private sector starts recruiting once more;
- The current average age of employees at most state-owned companies is around 50.





Applications to Civil Service Examinations, Taiwan



Consequences for everyone

- Job for life increasingly unattractive – growth of portfolio careers;
- Poor career prospects;
- Retention issues – people increasingly voting with their feet!
- Public service will need to look at different sources of talent, different ways of attracting and retaining talent;
- We need to be better connected, in every sense.



The War for Talent



Trendence Top 20 in Europe – Business Edition 2014



2014 Rank	Employer	% 2014	2013 Rank	% 2013
1	Google	9,10%	1	8,21%
2	Volkswagen Group	5,43%	5	4,47%
3	Apple	4,98%	2	6,30%
4	PwC (PricewaterhouseCoopers)	4,96%	4	5,09%
5	BMW Group	4,59%	9	4,11%
6	Ernst & Young (EY)	4,52%	3	5,91%
7	KPMG	4,26%	7	4,31%
8	Deloitte	3,96%	10	4,07%
9	L'Oréal	3,87%	8	4,25%
10	EU institutions – EU Careers	3,79%	14	3,12%
11	Coca-Cola	3,43%	6	4,41%
12	Microsoft	3,03%	11	3,51%
13	Unilever	2,88%	15	3,01%
14	Procter & Gamble	2,87%	13	3,30%
15	Nestlé	2,63%	16	2,99%
16	LVMH	2,57%	12	3,58%
17	adidas	2,54%	24	2,24%
18	McKinsey & Company	2,52%	20	2,37%
19	Lufthansa	2,50%	26	2,16%
20	BCG The Boston Consulting Group	2,44%	19	2,58%

Question: Which employers would you most likely apply to upon graduation?





Rank employer trend 2013 - Universum

- 1 [Google](#)
- 2 [EY \(Ernst & Young\)](#)
- 3 [PwC \(PricewaterhouseCoopers\)](#)
- 4 [KPMG](#)
- 5 [Deloitte](#)
- 6 [Microsoft](#)
- 7 [Procter & Gamble \(P&G\)](#)
- 8 [Goldman Sachs](#)
- 9 [Apple](#)
- 10 [J.P. Morgan](#)
- 11 [McKinsey & Company](#)
- 12 [L'Oréal Group](#)
- 13 [The Boston Consulting Group \(BCG\)](#)
- 14 [BMW Group](#)
- 15 [Morgan Stanley](#)
- 16 [Sony](#)
- 17 [Bank of America Merrill Lynch](#)
- 18 [Deutsche Bank](#)
- 19 [LVMH](#)

- 20 [Nestlé](#)
- 21 [Unilever](#)
- 22 [IBM](#)
- 23 [Johnson & Johnson](#)
- 24 [The Coca-Cola Company](#)
- 25 [Bain & Company](#)
- 26 [Citi](#)
- 27 [adidas group](#)
- 28 [Accenture](#)
- 29 [HSBC](#)
- 30 [IKEA](#)
- 31 [PepsiCo](#)
- 32 [Credit Suisse](#)
- 33 [GE](#)
- 34 [Volkswagen Group](#)
- 35 [Barclays](#)
- 36 [Heineken](#)
- 37 [Daimler/Mercedes-Benz](#)
- 38 [Intel](#)
- 39 [Shell](#)
- 40 [UBS](#)



- 41 [ExxonMobil](#)
- 42 [Dell](#)
- 43 [AB InBev](#)
- 44 [Ford Motor Company](#)
- 45 [3M](#)
- 46 [Siemens](#)
- 47 [Toyota](#)
- 48 [HP](#)
- 49 [Oracle](#)
- 50 [Cisco Systems](#)



War for talent is EVERYWHERE

- Public sector in competition with the private sector;
- Global economy = global leadership development programmes.





Challenges

- Attraction and recruitment will need to be part of a joined-up talent management strategy;
- Need to present a modern shop window for the public service;
- Speed;
- Efficiency and cost effective selection procedures;

How to make public sector recruitment cool!

"It may seem counterintuitive to be talking about managing talent when public sector organisations are downsizing. But at times like this, it's crucial to focus on the fundamentals of attracting, retaining and engaging high-calibre people".

INTHEBLACK, What's the best way to attract and retain public sector talent? 29.6.2013 Scott Harley, Grant Thornton.



How can the public service respond?

1. Changing recruitment strategy

- To look at a person's potential competence rather than what they can actually already 'do'



Developing graduate talent – buy or build?

eu
careers

Top 5 Motivational Factors for Graduates by Region



Figure 15: Variations by Geography but Consistent Themes Too



There are trade-offs between supply and return



Our model shows organisations are playing in 4 strategic spaces



Buy Strategy Effective Either Strategy Works Buy & Build More Effective Build More Effective



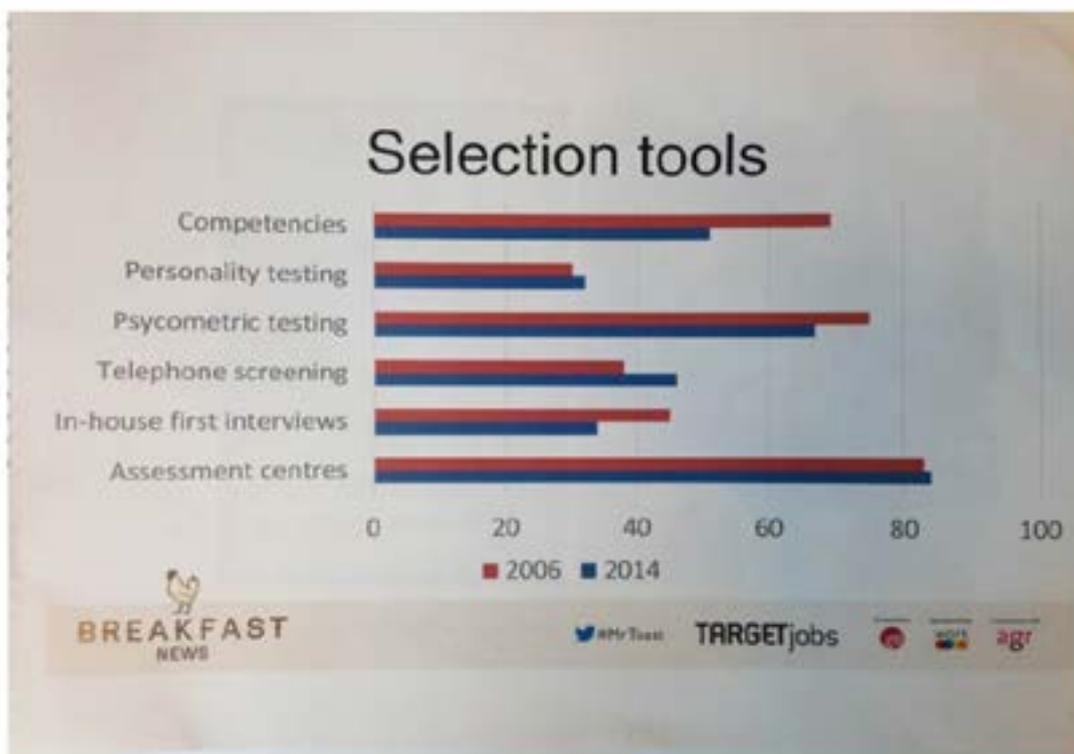
Trends in selection and recruitment

Current and past shifts

- Use of technology: from paper to CBT;
- From knowledge to competency;

Future trends

- From CBT to IBT;
- From competency to strengths and values-based testing;
- More attention on gender balance and social diversity;
- Test for attitude, train for skills.





After explaining to a student through various lessons and examples that:

$$\lim_{x \rightarrow 8} \frac{1}{x-8} = \infty$$

I tried to check if she really understood that, so I gave her a different example.



Source: <http://www.masalatime.com>



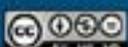
After explaining to a student through various lessons and examples that:

$$\lim_{x \rightarrow 8} \frac{1}{x-8} = \infty$$

I tried to check if she really understood that, so I gave her a different example.

This was the result:

$$\lim_{x \rightarrow 5} \frac{1}{x-5} = \infty$$

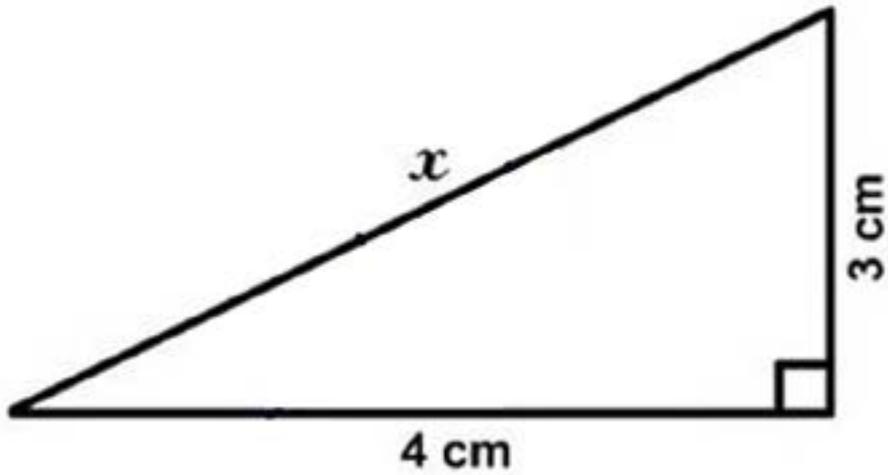


Source: <http://www.masalatime.com>





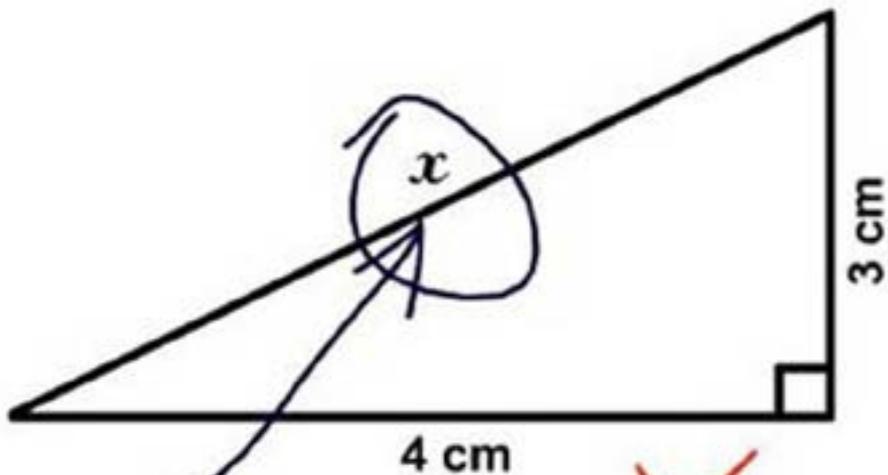
3. Find x .



© Steve Wheeler, Plymouth University, 2012

Ocular Trauma - by Wade Clarke ©2005

3. Find x .



Here it is

© Steve Wheeler, Plymouth University, 2012

Ocular Trauma - by Wade Clarke ©2005



Evolution of testing conditions.....

Now



Then



eu
careers

Cheating: 2000 years evolution but human nature remains the same – and this part of the world WAY ahead of the West



eu
careers



The challenge of public sector recruitment

"Only with the right mix of leadership and skills, and a concerted effort to attract and retain the best and brightest, will the public sector emerge in better shape to tackle new challenges."

INTHEBLACK, What's the best way to attract and retain public sector talent? 20.6.2013 Scott Hartley, Grant Thornton



The EPSO Development Programme Why change?

- Recruitment process out-dated (1950's)
- Significant staff turnover in next decade
- Length of process (candidates & Institutions)
- 'War for talent'
- Create a positive employer brand

EPSO Development Programme based on 3
pillars:





1. Planning and Needs

- Introduced strategic HR planning;
- Annual competition cycles;
- Speed (5 to 9/10 months).



Selection and Recruitment Timeline

Month 0	Month 1-3	Month 4-9	Month 9-10	Month 10	Month 11-12	Month 14	Month 18	Month 20	Month 22	Month 24-30	Month 30-36
Notice of comp ¹ published	CBT	CBT and Admission	Notice tests			Oral exam	Reserve list	Flagging quarantine for max of 6 jobs	Institutions check of candidates eligibility documents	Interview and medical	Person in job
Notice of Comp ² published	CBT - overlapping	Admission & Assess Centre	Reserve list	Flagging quarantine (laureados re-servados/blocked up to a maximum of six months)			Institutions check of candidate eligibility documents	Interview and medical	Person in job		
Notice of comp ³ published	CBT - overlapping	Admission, candidates eligibility check sent by EPSC and Selection Centre	Reserve List	Laureados no longer in quarantine. Free to be contacted by institutions for interview	Interview and medical	Person in job					

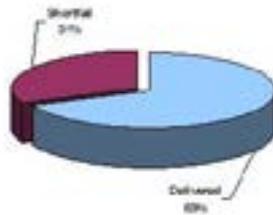
1: Timeline 2007-2010
2: Timeline 2010-2014
3: Timeline 2014 onwards



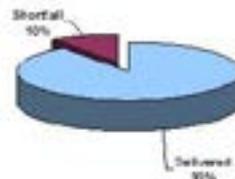


EPSO Performance on Meeting Laureate Targets

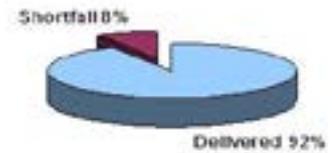
2008-2009



2010



2011



Target – 120% of identified needs



2. Testing and Professionalism

A shift from knowledge to competency-based testing

- Extensive job analysis undertaken;
- Introduction of Assessment Centres;
- Competency based preselection in 24 languages;





EPSO Competency Framework

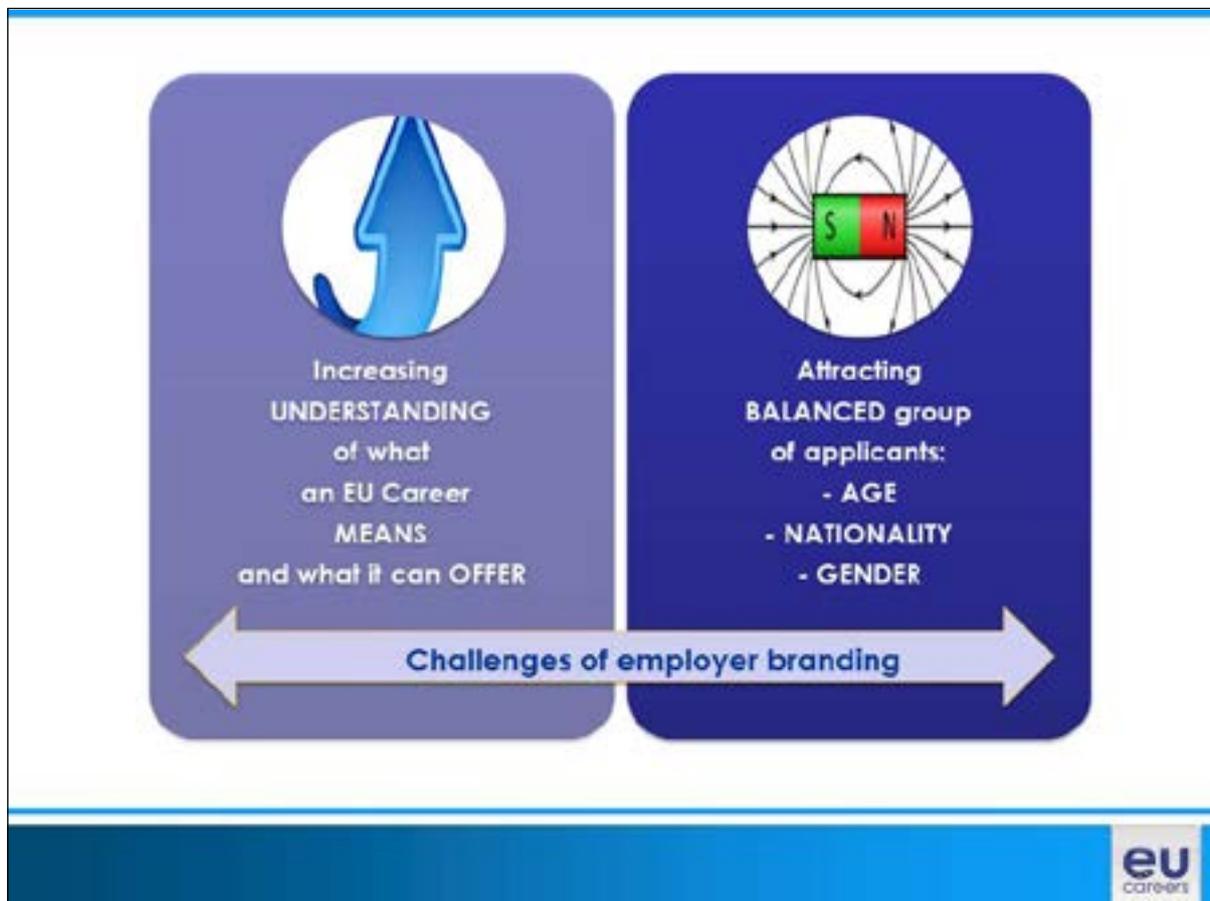
Analysis and Problem Solving	Identifies the critical facts in complex issues and develops creative and practical solutions
Communicating	Communicates clearly and precisely both orally and in writing
Delivering Quality and Results	Takes personal responsibility and initiative for delivering work to a high standard of quality within set procedures
Learning and Development	Develops and improves personal skills and knowledge of the organisation and its environment
Prioritising and Organising	Prioritises the most important tasks, works flexibly and organises own workload efficiently
Resilience	Remains effective under a heavy workload, handles organisational frustrations positively and adapts to a changing work environment
Working with Others	Works co-operatively with others in teams and across organisational boundaries and respects differences between people
Leadership	Manages, develops and motivates people to achieve results

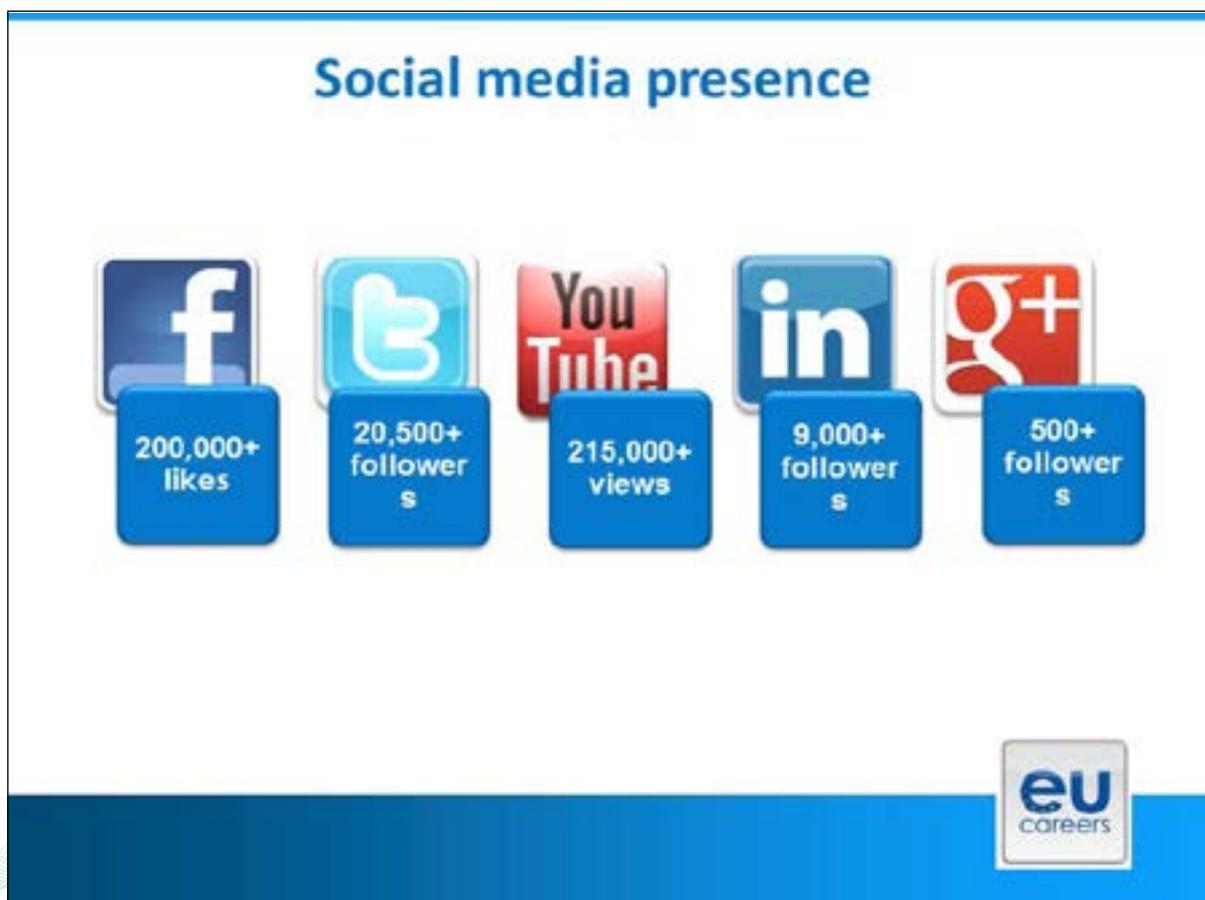


3. Attractiveness and Diversity

- EU Careers – A new brand!
- Competing successfully in the war for talent;
- Improve employer image of the EU;
- Making the EU more relevant to today's job seekers;
- More efforts to achieve better diversity.









3. Collaborating with others

- Creating and strengthening dialogue on public service provision via EPSO's Network of Experts in the Field of Personnel Selection in the Member States
- Membership and active participation in Professional Bodies and Umbrella Organisations (CIPD, AHRMIO, ...) benchmarking efficiency metrics and financial gains;
- Sharing learning and findings with Scientific Community (Psychometric Society, European Association of Test Publishers)
- Cooperation and exchange of best practice with other International Organisations (UN, African Union) and HR Selection Bodies (EU-based, Canada, ...)
- Special Interest Group for the international public sector (with Association of Test Publishers)



Conclusion - challenges for the public sector

- Unprecedented challenges in unprecedented times.
- BUT technological progress and new generation on the job market also present the public sector with a real window of opportunity;
- To respond effectively, the public sector needs a high quality, modern, effective and demonstrably fair recruitment process to help close the talent gap...
- and needs to get ahead of the curve





公務人力資源發展國際研討會

2014 前瞻培訓與領導新趨



www.eu-careers.eu

Facebook: EU Careers

Twitter: EU Careers

Follow David Bearfield on Twitter: @DavidBearfield





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

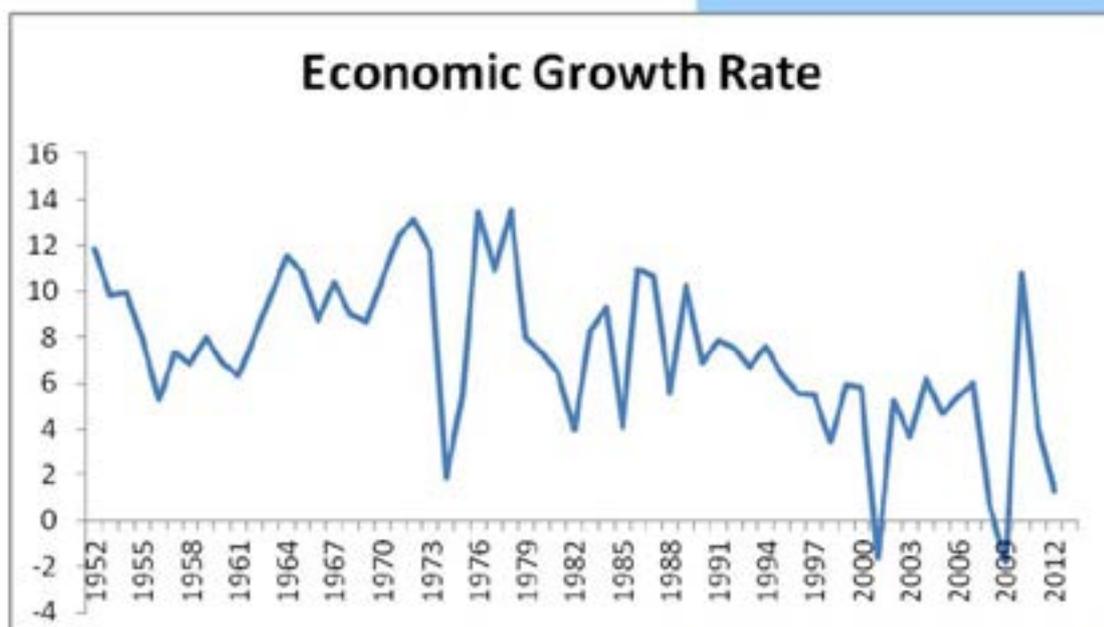
1996 Direct presidential election

2000 First party alternation

2008 Second party alternation

3

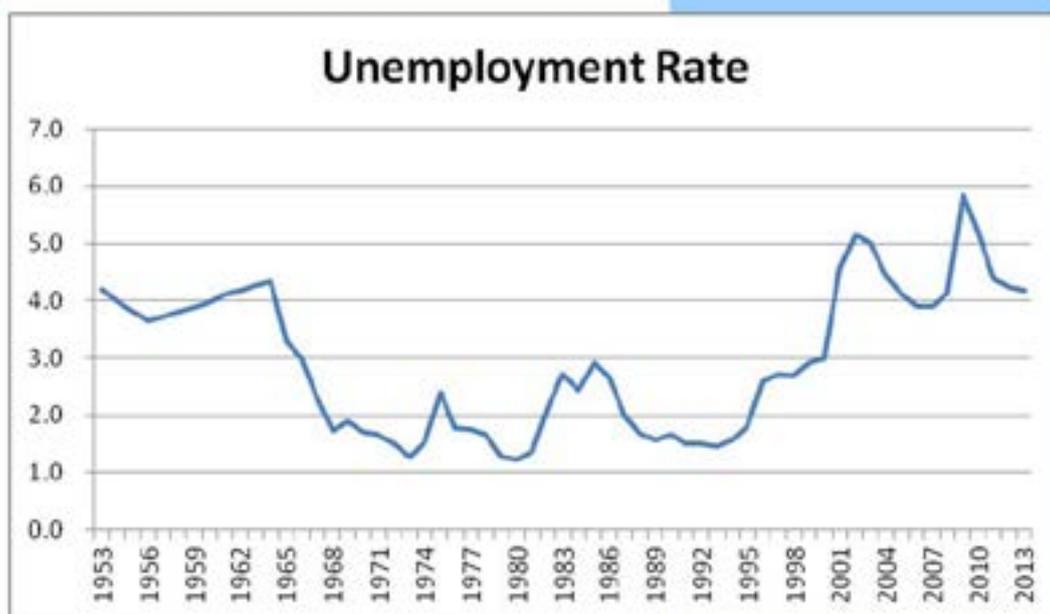
Taiwan Economic Growth Rate 1952 – 2012



4

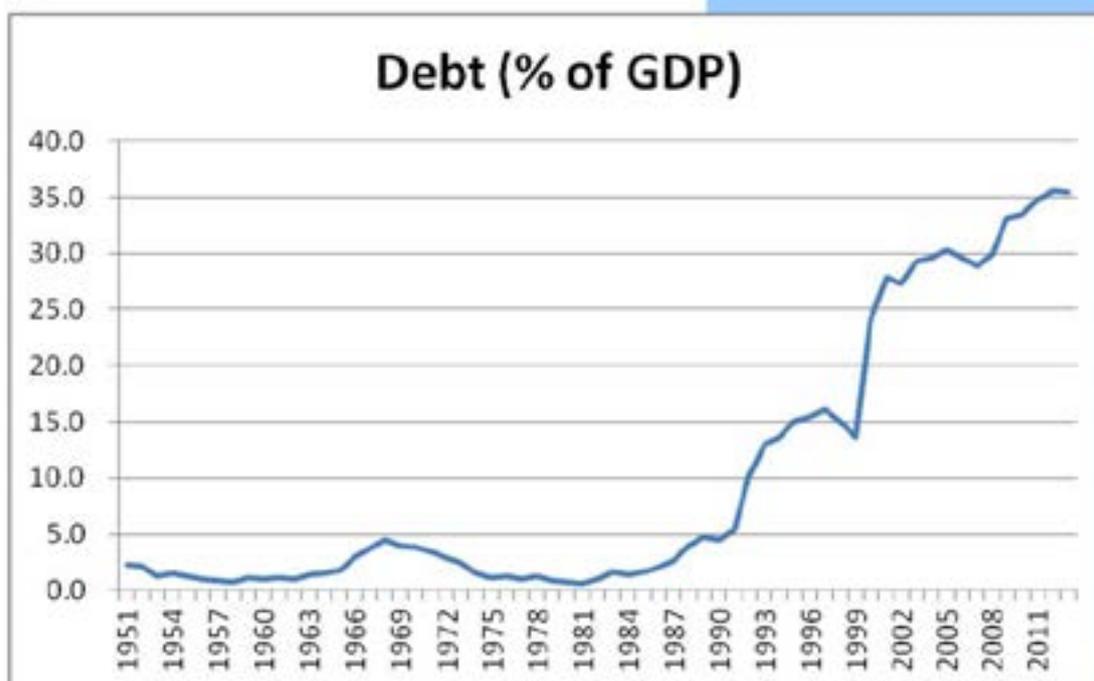


Taiwan Unemployment Rate 1953 - 2013



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

II	III
I	IV

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



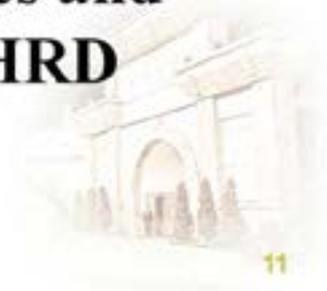


Human Resource Development



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



捌、閉幕致詞



捌、閉幕致詞

高永光 考試院副院長

蔡主任委員、荷蘭公共行政學院院長兼執行長 Paul Frissen、歐盟人事遴選局局長 Nicholas David Bearfield、世新大學余教授致力，各位與會貴賓，大家午安！

首先非常誠摯地感謝各位這一天半的熱烈參與，本次的國際研討會因為各位的參加及不吝指教，提供了許多寶貴的經驗與意見，讓我們獲益良多，也讓研討會增添無限榮彩。

19世紀的丹麥哲學家齊果克說：「Life can only be understood backwards；but it must be lived forwards.」齊果克用這句話告訴我們，只有在回顧生命歷程時，我們才能瞭解其意義，然而生命卻須堅定向前行。我想以這句話來呼應本次研討會所指涉的「前瞻」、「新趨」的精神，因為我們必須堅定的不斷向前行，方能在嚴峻的國際情勢下，找到我們立足之地，而公務人員更應秉持著型塑願景、勇於創新的態度，方能為人民開拓美好的時代。

本次研討會在各國學者專家熱烈的討論下，激盪出許多寶貴的創新思維，為我們帶來各國在培訓、領導上的成功經驗與前瞻作法，指引出未來努力的方向。我們也深刻體認到，世界各國對於公務人力資源發展的重視，因此，我們考試院未來仍將以打造具全球思維及競爭力的優質文官團隊為目標繼續努力。

本次研討會非常榮幸能邀請到 Frissen 院長、Bearfield 局長及 Peter Allen 副院長，進行 3 場次的專題演講，相信透過他們精闢的演說，對於我們未來健全公務人員培訓體制，定能帶來更多的啟發，同時也希望各位與會的貴賓回到工作崗位時，能將汲取到的新知分享給機關內的長官同仁，擴大效益。謝謝大家！



公務人力資源發展國際研討會

2014 前瞻培訓與領導新趨



玖、活動集錦



蔡主任委員璧煌主持開幕典禮



伍院長錦霖致詞



吳校長永乾致詞



澳紐政府學院副院長 Peter Allen 進行第一場專題演講



詹考試委員中原主持第一場次專題研討



優我文教創辦人李博士昌雄擔任第一場次專題研討演講人



瑞士沃邦永續教育中心主任 Pierre Jacot 擔任第一場次專題研討與談人



丹麥中央政府人力資源發展中心資深顧問 Eva Maria Mogensen 擔任第一場次專題研討與談人



中原大學企業管理學系丁助理教授元擔任第一場次專題研討與談人



荷蘭公共行政學院院長兼執行長 Paul Frissen 進行第二場專題演講



蕭考試委員全政主持第二場次專題研討



國立政治大學公共行政學系陳教授兼系主任敦源擔任第二場次專題研討演講人



奧地利薩爾茲堡邦行政學院副院長 Franz Josef Promock
擔任第二場次專題研討與談人



捷克政府訓練暨國際關係室主任 Jan Kravčík 擔任第二場次專題研討與談人



中央研究院統計科學研究所張研究員源俊擔任第二場次專題研討與談人



歐盟人事遴選局局長 Nicholas David Bearfield 進行第三場專題演講



人力資源發展政策高峰論壇 左起為 Paul Frissen、高副院長永光、Nicholas David Bearfield 及世新大學行政管理學系余教授致力



高副院長閉幕致詞



參與情形踴躍、座無虛席、反應熱烈



與會貴賓合影



拾、會議議程



會議議程

2014 公務人力資源發展國際研討會 - 前瞻培訓與領導新趨

103 年 10 月 14 日 (星期二)

時 間	分鐘	活 動 項 目
08:30~09:00	30	報到
09:00~09:20	20	開幕式： 主持人 公務人員保障暨培訓委員會 蔡主任委員璧煌 致詞貴賓 考試院 伍院長錦霖 世新大學 吳校長永乾
09:20~10:10	50	專題演講 I Deputy Dean Peter Allen (澳紐政府學院副院長)
10:10~10:20	10	休息
10:20~12:00	100	第一場次專題研討：公務人員培訓趨勢－行動學習在培訓之運用 The Trend of Civil Servants Training—Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service ◎主持人：詹考試委員中原（考試院） ◎演講人：李博士昌雄（優我文教創辦人） ◎與談人： 1. Director Pierre Jacot（瑞士沃邦永續教育中心主任） 2. Senior Advisor Eva Maria Mogensen（丹麥中央政府人力資源發展中心資深顧問） 3. 丁助理教授姍元（中原大學企業管理學系）
12:00~13:30	90	午餐
13:30~14:20	50	專題演講 II Dean & Chairman Paul Frissen (荷蘭公共行政學院院長兼執行長)
14:20~14:40	20	茶敘
14:40~16:20	100	第二場次專題研討： 公務人員培訓趨勢－運用大數據鑑別培訓需求與課程設計 The Trend of Civil Servants Training—A Perspective of Big Data – Training Demand and Course Design ◎主持人：蕭考試委員全政（考試院） ◎演講人：陳教授兼系主任敦源（國立政治大學公共行政學系） ◎與談人： 1. Deputy Director Franz Josef Promock（奧地利薩爾茲堡邦行政學院副院長） 2. Head Jan Kravčík（捷克政府訓練暨國際關係室主任） 2. 張研究員源俊（中央研究院統計科學研究所）

103年10月15日(星期三)		
時間	分鐘	活動項目
09:00~09:30	30	報到
09:30~10:20	50	專題演講 III Director Nicholas David Bearfield (歐盟人事遴選局局長)
10:20~10:30	10	休息
10:30~12:00	90	人力資源發展政策高峰論壇 HRD Policy Summit ◎主持人：高副院長永光 (考試院) ◎與談人：Director Nicholas David Bearfield (歐盟人事遴選局局長) Dean & Chairman Paul Frissen (荷蘭公共行政學院院長兼執行長) 余教授致力 (世新大學行政管理學系)
12:00~12:05	5	閉幕式：考試院 高副院長永光
12:05~13:00	55	午餐
13:00~13:50	50	Workshop I (英文發表) 臺灣與荷蘭對於青少年毒品防制之協力治理比較分析 A Comparison Analysis between Taiwan and the Netherlands of Collaborative Governance Relation to Prevent Youth Drug Abuse ◎主持人：李考試委員選 (考試院) ◎評論人：Dean & Chairman Paul Frissen (荷蘭公共行政學院院長兼執行長) ◎報告人：李專門委員嘉慧 (桃園縣政府衛生局)
13:50~14:00	10	休息
14:00~14:50	50	Workshop II (中文發表) 從協力治理觀點探討荷蘭整合性水患風險管理－還地於河為例 A Study on Dutch Integrated Flood Risk Management from the Perspective of Collaborative Governance – Room for the River ◎主持人：趙考試委員麗雲 (考試院) ◎評論人：陳副市長仲賢 (新北市政府) ◎報告人：謝副研究員兼站長明憲 (行政院農業委員會臺南區農業改良場)
14:50~15:00	10	休息
15:00~15:50	50	Workshop III (中文發表) 臺灣與荷蘭對自行車文化發展之政策協力分析 An Analysis between Taiwan and the Netherlands of Collaborative Governance Relation to Cycling Culture ◎主持人：馮考試委員正民 (考試院) ◎評論人：王局長聲威 (臺北市府交通局) ◎報告人：劉主任秘書瑞麟 (臺北市停車管理工程處)
15:50~16:00	10	休息
16:00~16:50	50	Workshop IV (中文發表) 科技產業協同創新網絡－以臺灣中小企業為例 The Model of the High-Tech Industry Collaborative Networks, focused on Small and Medium Enterprise in Taiwan ◎主持人：楊考試委員雅惠 (考試院) ◎評論人：葉處長雲龍 (經濟部中小企業處) ◎報告人：翁科長浩建 (高雄市政府都市發展局)



Conference Program

2014 International Conference on Human Resource Development in the Public Sector–Prospective Training & Leadership Trends

October 14, 2014		
Time	Min.	Program
08:30~09:00	30	Check in
09:00~09:20	20	Opening Ceremony Bih- hwang Tsai, Minister of the Civil Service Protection and Training Commission, R.O.C. Jin-lin Wu, President of the Examination Yuan, R.O.C. Yung-Chian Wu, President of Shih Hsin University, R.O.C.
09:20~10:10	50	Keynote Speech I Peter Allen, Deputy Dean, The Australia and New Zealand School of Government, Australia
10:10~10:20	10	Break
10:20~12:00	100	Session 1: The Trend of Civil Servants Training –Implementation of Integrated Action Learning in Civil Service ◎ Moderator: Chung-yuang Jan, Minister without Portfolio of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Speaker : Tsang-Hsiung Lee, Founder, YoWo Co., Ltd., R.O.C. ◎ Discussants: 1. Pierre Jacot, Director, Centre for Continuing Education, State of Vaud, Switzerland 2. Eva Maria Mogensen, Senior Advisor, The Agency for Competence Development in the State Sector, Denmark 3. Pei-Yuan Ting, Assistant Professor, Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University, R.O.C.
12:00~13:30	90	Lunch
13:30~14:20	50	Keynote Speech II Paul Frissen, Dean & Chairman, Netherlands School for Public Administration, Netherlands
14:20~14:40	20	Tea Break
14:40~16:20	100	Session 2: The trend of Civil Servants Training –A Perspective of Big Data – Training Demand and Course Design ◎ Moderator : Chyuan-jenq Shiau, Minister without Portfolio of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Speaker : Don-yun Chen, Professor & Chair, Department of Public Administration, National Chengchi University, R.O.C. ◎ Discussants: 1. Franz Josef Promock, Deputy Director, Salzburg Academy for Public Administration, Austria 2. Jan Kravčik, Head, International Relations Unit, Civil Service Section, Office of the Government, Prague, Czech Republic 2. Yuan-chin Ivan Chang, Research Fellow, Institute of Statistical Science, Academia Sinica, R.O.C.

October 15, 2014		
Time	Min.	Program
09:00~09:30	30	Check in
09:30-10:20	50	Keynote Speech III Nicholas David Bearfield, Director, European Personnel Selection Office
10:20-10:30	10	Break
10:30-12:00	90	HRD Policy Summit ◎ Moderator : Yuang-kuang Kao, Vice President of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Discussants: 1.Nicholas David Bearfield, Director, European Personnel Selection Office 2.Paul Frissen, Dean & Chairman, Netherlands School for Public Administration, Netherlands 3.Chilik Yu, Professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University, R.O.C.
12:00~12:05	5	Closing Ceremony Yuang-kuang Kao, Vice President of the Examination Yuan, R.O.C.
12:05~13:00	55	Lunch
13:00~13:50	50	Workshop I (Presentation in English) A Comparison Analysis between Taiwan and the Netherlands of Collaborative Governance Relation to Prevent Youth Drug Abuse ◎ Moderator: Sheuan Lee, Minister without Portfolio of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Commentator: Paul Frissen, Dean & Chairman, Netherlands School for Public Administration, Netherlands ◎ Presenter: Chia-Hui Lee, Senior Executive officer, Public Health Bureau of Taoyuan County Government, R.O.C.
13:50~14:00	10	Break
14:00~14:50	50	Workshop II (Presentation in Chinese) A Study on Dutch Integrated Flood Risk Management from the Perspective of Collaborative Governance – Room for the River ◎ Moderator: Li-Yun Chao, Minister without Portfolio of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Commentator: Shen-Hsien Chen, Deputy Mayor, New Taipei City Government, R.O.C. ◎ Presenter: Ming-Hsien Hsieh, Associate Researcher & Chief, Tainan District Agricultural Research and Extension Station, Council of Agriculture, Executive Yuan, R.O.C.
14:50~15:00	10	Break
15:00~15:50	50	Workshop III (Presentation in Chinese) An Analysis between Taiwan and the Netherlands of Collaborative Governance Relation to Cycling Culture ◎ Moderator: Cheng-Min Feng, Minister without Portfolio of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Commentator: Shang-Wei Wang, Commissioner, Department of Transportation, Taipei City Government, R.O.C. ◎ Presenter: Jui-Lin Liou, Chief Secretary, Taipei City Parking Management and Development Office, R.O.C.
15:50~16:00	10	Break
16:00~16:50	50	Workshop IV (Presentation in Chinese) The Model of the High-Tech Industry Collaborative Networks, focused on Small and Medium Enterprise in Taiwan ◎ Moderator: Ya-Hwei Yang, Minister without Portfolio of the Examination Yuan, R.O.C. ◎ Commentator: Yun Lung Yeh, Director-General, Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, R.O.C. ◎ Presenter: Hao-Chien Weng, Section Chief, Urban Development Bureau, Kaohsiung City Government, R.O.C.

