

公 務 人 員 保 障 暨 培 訓 委 員 會

「高階文官培訓發展之趨勢及政策
—以美國、新加坡與愛爾蘭為例」

研究主持人：呂育誠（國立臺北大學公共行政暨政策學系教授）

研究助理：許峻嘉（國立臺北大學公共行政暨政策學系博士生）

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月 2 0 日

目錄

壹、前言	1
貳、美國	3
一、政策理念	3
(一)ECQ 與核心職能	3
(二)基本職能	5
二、未來發展趨勢	6
(一)領導發展中心(Center for Leadership Development)	6
(二)SES 候選人發展計畫(SES Candidate Development Program, SESCDP)	11
三、配套軟硬體設施	12
參、新加坡	13
一、政策理念	13
(一)公共行政類	14
(二)專業服務類	15
(三)軍隊服務類	16
(四)其他獎學金	16
二、未來發展趨勢	16
(一)領導發展訓練	16
(二)高階文官課程	19
三、配套軟硬體設施	22
(一)公部門變革運動—「PS21」	22
(二)訓練機構	23
肆、愛爾蘭	25
一、政策理念	25
(一)SPS 培訓架構	25
(二)主要動力階段	27
二、未來發展趨勢	29
(一)斷層分析階段	29
(二)策略工具階段	34
(三)公共行政研究中心(Institute of Public Administration, IPA)之訓練課程	35
三、配套軟硬體設施	35
伍、綜合分析與結論	37
一、三國經驗的比較	37
二、對我國的啟示	39
(一)軟體(理念)層面	39
(二)硬體(設施)層面	40
三、未來我國高階文官培訓發展策略建議	41

(一)基於我國人事行政特色建立高階文官培訓定位與特色·····	41
(二)高階文官培訓策略目標·····	42
(三)培訓內容(軟體)規劃·····	42
(四)培訓設施(硬體)規劃·····	43
參考書目 ·····	45

表目錄

表 2-1	高階行政職核心條件(ECQs)表	3
表 2-2	高階行政職核心條件(ECQs)與核心職能表	4
表 2-3	基本職能表	6
表 2-4	高階行政職務課程表	7
表 2-5	LEAD 認證制度(SES 相關部分)	10
表 3-1	新加坡公職職涯路徑表	14
表 3-2	新加坡文官學院開設有關於高階文官之訓練課程	20
表 4-1	人力規劃面向診斷結果	30
表 4-2	領導文化面向診斷結果	31
表 4-3	領導技能與行為面向診斷結果	31
表 4-4	秘書長職能表	32
表 4-5	助理秘書職能表	32
表 4-6	SPS 目標、計畫與元素表	34
表 4-7	SPS 關鍵計畫、發展目標與行動彙整表	35
表 5-1	美國、新加坡與愛爾蘭高階文官培訓制度比較表	37

圖目錄

圖 3-1	各類型部門核心精神與目標示意圖。·····	17
圖 4-1	SPS 培訓架構圖。·····	26
圖 4-2	SPS 價值圖·····	29
圖 4-3	領導守則圖·····	33

壹、前言

由於高階文官為政府各項政策規劃與執行的重要影響關鍵，故當代人事行政理論與實務，均將高階文官培訓列為重要課題。本計畫係從實務角度，蒐集美國、新加坡、愛爾蘭三國¹高階文官培訓制度與作法，以期瞭解高階文官培訓政策制定與執行過程的重要考量因素，以及具體的施行方式。

整體而言，本研究主要重點如下：

- 一、探討三個國家對高階文官培訓之發展趨勢與政策方向。
- 二、介紹三個國家對高階文官培訓之特殊軟硬體設施或教學方法。

由於經費限制，本研究進行方式，主要分為下列三步驟：

- 第一，從三國政府網站中蒐尋並整理其高階文官培訓之最新作法與規定。
- 第二，比較分析三國高階文官培訓作法的異同。
- 第三，綜合三國經驗，提出我國未來辦理相關事務時，可參採的啟發。

必須說明的是，由於三國國情互異，政府體制與運作方式亦有所不同，故在界定並蒐集整理相關資料時，係根據一般人事行政研究的通論，將位於政府高層、受到功績制保障，且主要負責政府高層決策或執行的人員，均視為高級文官。基於此原則，美國是以「高階行政職務」(Senior Executive Service, SES)為對象、新加坡是以「行政官職」(Administrative Officer, AO)為對象、愛爾蘭是以「資深公共服務文官」(Senior Public Service, SPS)為對象。至於我國，則是以簡任公務人員為探討對象。

¹ 美國、新加坡，以及愛爾蘭三國之選定，係本研究與委託單位研商後所決定。

貳、美國

美國高階文官稱為「高階行政職務」(Senior Executive Service, SES)，指一般俸表(General Schedule, GS)超過 15 級的公務人員。在 1978 年頒布文官改革法(Civil Service Reform Act ,CSRA)後，美國政府將過去 GS16~18 級合併，不分職等，統稱為高階行政職務(施能傑等人，2009)。美國並未對高階文官甄補特別設置甄選委員會，故凡是通過核心職能訓練者，就能夠成為 SES 的一員。

一、政策理念

美國對於高階文官的訓練政策理念，主要係透過「高階行政職核心條件」(Executive Core Qualifications ,ECQs)的設計，確立相關核心職能，再設計相關訓練課程，以確保課程與學習內容間的關連性與一致性。高階行政職核心條件共有 5 項，分別為「引領變革」(Leading Change)、「領導員工」(Leading People)、「結果導向」(Results Driven)、「商業智慧」(Business Acumen)與「建立聯盟」(Building Coalitions)，其基本定義如下：

表 2-1 高階行政職核心條件(ECQs)表

核心條件	定義
引領變革	為達到組織目標，在組織內外部進行策變革的能力；也就是在持續變化的環境中，建立組織願景、並據以執行的能力。
領導員工	帶領員工達到組織願景、使命與目標；也就是提供一個工作環境，它有助於發展他人潛能、團隊合作與支持衝突的建設性解決。
結果導向	達到組織目標與顧客期待的能力。運用技術知識、分析問題與計算風險以進行決策，創告高品質政策結果的能力。
商業智慧	策略性地管理人力、財務與資訊資源的能力。
建立聯盟	與其他政府機關(聯邦政府、州政府與地方政府)、非營利組織、私部門、外國政府、或國際組織建立合作聯盟、達到共同目標之能力。

資料來源：OPM，2012，Guide to Senior Executive Service Qualification。

(一)ECQ 與核心職能

在 5 項高階行政核心條件下，各分別有相對應的核心職能(core competencies)，

整理如下表：

表 2-2 高階行政職核心條件(ECQs)與核心職能表

ECQs	職能	定義
引領 變革	創造力與創新 (Creativity and Innovation)	對情境發展新的洞察；質疑現有思考途徑；鼓勵新想法與創新；設計與執行最新或先進的程序。
	外部環境覺察力 (External Awareness)	理解與跟進各地方、國家與國際政策與趨勢，及其如何對組織產生影響、與形塑利害關係人的觀點；同時，也注意組織對外部環境的影響。
	彈性 (Flexibility)	對變革與新資訊採取開放態度；迅速適應新資訊、變革條件、或未預期之障礙。
	恢復力 (Resilience)	有效率地處理壓力；即便在逆境中，仍保持樂觀並堅持下去。快速地從挫折中復原。
	策略思考 (Strategic Thinking)	設定目標與優先順序、並加以執行，整體過程與組織在全球環境中的長期利益相互一致。利用機會並控管風險。
	願景 (Vision)	採取長期觀點並與其他人建立共同願景；讓行動成為組織變革的催化劑。影響他人使之將願景轉化為實際行動。
領導 員工	衝突管理 (Conflict Management)	鼓勵成員接受創造性的緊張關係與不同意見存在。預見並採取行動阻止適得其反的對抗。以建設性方法來管理與解決衝突和意見分歧。
	衡平多樣性 (Leveraging Diversity)	強化工作場所涵容性，使多樣性與個體差異成為一個有價值的特色，並用來達成組織願景與使命。
	開發他人潛力 (Developing Others)	透過持續提供成員回饋、與給予其正式與非正式學習機會，來發展其他人的能力，使之能為組織帶來績效與貢獻。
	團隊建立 (Team Building)	刺激與強化團隊承諾感、精神、榮譽感與信任。促進合作與激勵團隊成員去達成團隊目標。
結果 導向	課責 (Accountability)	確保自身與其他人對於高品質、及時的、與兼顧成本效益之結果具有可課責性。決定目標、設定優先順序，再分配工作。接受錯誤的責任。服從現存的控制系統與規則。
	顧客服務 (Customer Service)	預見並達到內外部顧客需求。傳遞高品質產品與服務，並致力於持續改善。
	決斷力 (Decisiveness)	即使資料有限或解決方案無法帶來眾人皆滿意的成果，管理者仍能制訂一個資訊充足、有效與

ECQs	職能	定義
		及時的決策；覺察決策的影響與意涵。
	企業家精神 (Entrepreneurship)	透過辨識新機會來為組織定位並於未來取得成功；藉由發展或改善產品或服務來建立組織。進行風險計算以達成組織目標。
	問題解決能力 (Problem Solving)	辨識與分析問題；權衡資訊相關性與精確性；形成與評估問題解決方案；制訂建議方案。
	專業應用力 (Technical Credibility)	理解與適當應用與各種原則、程序、需求條件、管制規範、政策相關的特殊專業。
商業 智慧	財務管理 (Financial Management)	理解組織財務程序。準備、合理化與掌管預算程序。監督採購與契約以達到預期目標。監控支出與使用成本利益思維來設定優先順序。
	人力資本管理 (Human Capital Management)	基於組織目標來建構與管理人力、預算考量、與甄補需求。確保員工受到適當地招募、甄選、給予薪酬與獎勵；對績效問題採取行動。管理跨部門人力與多變的工作情境。
	科技管理 (Technology Management)	維持科技的先進程度。有效利用科技來達到特定結果。確保科技系統易受使用與安全性。
建立 聯盟	開發夥伴 (Partnering)	發展網絡與建立同盟；進行跨界域合作以建立策略關係並達到共同目標。
	政治理解力 (Political Savvy)	辨識影響組織工作的內外部政治。覺察組織與政治現實再據以行動。
	影響力/交涉 (Influencing/Negotiating)	說服他人；透過互動建立共識；從他人身上取得合作機會、以獲取資訊並達成目標。

資料來源：OPM，2012，Guide to Senior Executive Service Qualification。

(二)基本職能

前表中，5大ECQs共包含22項核心職能，惟除了核心職能外，OPM也界定出高階文官普遍需具備的基本職能(Fundamental Competencies)，如下表所示：

表 2-3 基本職能表

職能	定義
人際間技能(Interspersonal Skills)	有禮、敏感與尊敬地對待他人。適當地考慮與回應不同情境下不同人的需求與感受。
口語溝通 (Oral Communication)	清晰與具說服力的口語演說能力。有效地傾聽；過濾需要的資訊。
正直/誠實 (Integrity/Honesty)	行止誠實、公正與符合倫理。言行一致。成為倫理的高標準模範。
文書溝通 (Written Communication)	以清晰、簡明、有條理與具說服力的方式對特定對象書寫函文。
持續學習 (Continual Learning)	評估與認識自身的優點與缺點；追求自我發展。
公共服務動機 (Public Service Motivation)	對公眾服務展現其承諾。確保行動符合公共需求；連結組織目標、實務作法與公共利益。

資料來源：OPM，2012，Guide to Senior Executive Service Qualification。

透過前述職能架構之建立，其實也確立成為 SES 的具體條件與訓練內容。因此，有意晉升為 SES 的公務人員，須經過一系列與前述職能相關訓練，取得資格認證後，就具備 SES 身分²。

二、未來發展趨勢

(一)領導發展中心(Center for Leadership Development)

領導發展中心隸屬於 OPM，係為聯邦政府公務人員所設的訓練機構，其設立目的就是在為各層級政府培養領導者。其中針對高級行政職務(SES/Executive)所提供的訓練，包括：

1.行政發展班(Executive Development Courses)：針對 SES 人員工作上可能產生的需求而設計，共有國會溝通班、策略規劃班、組織內部協力班...等 10 個班次。試將該中心於 2016 年為高階行政職務開辦課程整理如下³：

² 認證部分請參考後段「領導教育發展認證計畫」(LEAD Certificate Program)，SES 課程請參考後段「領導發展中心」(Center for Leadership Development)所開設之行政發展班(Executive Development Courses)。

³ 資料來源：<https://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=7778>。查詢日期：2016/03/20。

表 2-4 高階行政職務課程表

	課程時間	開設對象	核心能力	上課地點	費用 (美金)
衝突與 溝通	5/31-6/2	SES、GS-15 級	衝突管理、創造力 /創新、影響力/交 涉、衡平多樣性、 團隊建立	聯邦行政主管 研究院(Federal Executive Institute,FEI)	2995
創造與 維持組 織優勢	4/5-4/7 ; 9/13-9/15	SES、GS-15 級	持續學習、創造力 /創新、決斷力、企 業家精神、外部環 境覺察力	OPM 學習中心	2335
情緒競 爭力	6/1-6/2	SES、GS-15 級	正直/誠實、人際間 技能、恢復力、願 景	聯邦行政主管 研究院	2880
行政溝 通技能	4/18-4/22; 9/19-9/23	SES、GS-15 級	影響力/交涉、人際 間技能、衡平多樣 性、口語溝通、團 隊建立	尚待決定	4680
行政發 展：引 領變革	5/9-5/19 ; 7/25-8/4	GS-14 或 15 即將進入 SES 的公務人員，包 含 SESCO 成 員，須先完成領 導人 360 度評量	外部環境覺察力、 人際間技能、口語 溝通、政治理解 力、策略思考	聯邦行政主管 研究院、西部管 理發展中心 (Western Management Development Center, WMDC)	6250 ; 4865
組織內 部協力	4/26-4/27 ; 9/7-9/8	SES、GS-15 級	持續學習、影響力 /交涉、人際間技 能、口語溝通、開 發夥伴	OPM 學習中心	2775
民主社 會的領 導	4/3-4/9 ; 5/1-5/27 ; 6/5-7/1 ; 7/10-8/5 ; 8/7-9/2 ; 9/11-10/7 (共 4 週)	SES、GS-15 級	ECQ1 引領變革、 ECQ2 領導員工、 ECQ3 結果導向、 ECQ4 商業智慧、 ECQ5 建立聯盟	聯邦行政主管 研究院	19875

	課程時間	開設對象	核心能力	上課地點	費用 (美金)
高級行政職務評估學程	6/20-6/24; 9/12-9/16	將在未來1年進入高階行政職位者 GS-14 級以下	人際間技能、問題解決能力、策略思考、團隊建立、願景	聯邦行政主管研究院	6750
高階行政職務的策略規劃	7/6-7/8	SES、GS-15 級	課責、企業家精神、外部環境覺察力、影響力/交涉、策略思考	OPM 學習中心	1900
國會互動	9/27-9/29	SES、GS-15 級	外部環境覺察力、人際間技能、開發夥伴、政治理解力、策略思考、願景	尚待決定(TBD)	2870

資料來源：<https://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=7778>。查詢日期：2016/03/20。
本文自行整理。

2. 行政主管駐班計畫(The Executive in Residence, EIR)

為了讓聯邦職員對領導發展與教育過程有更深入洞察，OPM 設計行政主管駐班計畫，透過駐班交換，讓行政主管貼近辦訓實務，瞭解領導發展的箇中訣竅。進言之，參加行政主管駐班計畫的申請者，必須在未來 12 個月與領導發展中心的員工一起工作，參與訓練的研究、規劃與評估，並達成計畫指派的任務。任務內容包含：

- (1) 研究如何選擇領導與管理訓練主題。
- (2) 在領導與管理課程中進行研發、合作或教學。
- (3) 領導一個聚焦分析聯邦領導與管理的挑戰與需求之方案。
- (4) 研究、發展與執行關於教育傳遞的技術解決方案。
- (5) 在國際領導會議或跨機關論壇進行發表言演說。

(6) 執行市場調查或對聯邦首席學習官(Chief Learning Officers)與 OPM 顧客進行焦點團體訪談，評估其現在與未來需求。

該計畫中，駐班地點有聯邦行政主管研究院(FEI)、東部管理發展中心與西部管理發展中心三處。申請者也需要符合以下條件資格：

- (1) GS-14 級以上至 SES

(2)曾在領導發展、教育訓練、公共政策、公共行政、商管、商業發展、資訊科技、國際/全球關係、組織設計或發展或其他聯邦領導發展相關領域，取得高階學術學位者。

(3)具備豐富領導與管理經驗。

(4)申請者所屬機關願意贊助 EIR 計畫之薪水與福利者。

整體來說，藉由行政主管駐班計畫的辦理，有助於培養各機關內部行政與領導發展的專家，形成機關間進行領導發展合作之基礎；同時也能導入最新的成人學習與績效改善策略；或是讓課程的設計、發展與傳遞更為多樣化，以滿足聯邦文官的領導和管理發展需求。當然，推薦或贊助參與者的機關本身也會獲益，因為參與者回到機關後，也會把最新的領導發展與成人學習理論與策略運用於機關人力發展中。

3. 客製型計畫(Custom Programs)

客製型計畫指接受各機關委託，針對該機關 SES 訓練需求提供不同的訓練建議或課程設計。客製型計畫又包含兩大部份，分別為「客製型解決方案」(Custom Solutions)與「領導導師制」(Leadership Coaching)；前者指機關內部領導者需要客製化訓練、或組織需要新的接班人計畫時，OPM 會針對這些特殊需求來設計解決方案(訓練課程)；後者則是協助媒合學徒與導師、建立並強化二者間的夥伴關係。

4. 領導教育發展認證計畫(LEAD Certificate Program)

領導教育發展認證計畫是涵蓋各階層領導者的認證架構，只要參與過相關訓練課程，便可以得到相對應的資歷認證。領導資格只要一經認定，在各級機關都可適用，對於個人職涯發展有正面助益。包含 SES 在內的五種領導者如下：

(1)專案/團隊領導(Project/Team Lead)

(2)監督者(Supervisor)

(3)管理者(Manager)

(4)高階行政職務(Executive, at SES level)

(5)專業領導者(Professional Leader)

認證作業主要規範：

(1)不同層級應實施不同認證課程⁴。

(2)在不同區塊要完成指定數量的課程，最後總共要完成 5 項課程方能獲得認證⁵。

(3)須在 3 年內完成 5 項課程，也就是起算課程與最後課程的時間須距離 3 年以內。

(4)應先完成「評量」與「核心」區塊的課程，再選擇「政策」與「技能」類的訓練。

(5)即使人員位於較低層級，也能拿到高層級的訓練認證。

摘錄高階行政職務相關認證課程如下：

表 2-5 LEAD 認證制度(SES 相關部分)

評量	核心發展	政策覺察	專精技能
選擇以下其一： 1.高級行政職務評估學程 2.等級 2 領導評估	選擇以下其一： 1.行政發展：引領變革 2.民主社會的領導	選擇以下其一： 1.公共政策的動態 2.聯邦管制政策 3.聯邦預算政策與過程 4.國家安全政策 5.科學、科技與公共政策	選擇以下其二： 1.衝突與溝通 2.創造與維持組織優勢 3.危機領導 4.領導職能：為下階段作準備 5.情緒競爭力 6.行政溝通技能 7.組織內部協力 8.全球社會的領導 9.組織恢復力 10.高階行政職務的策略規劃 11.國會互動

註：粗體字部分代表與專為 SES 開設課程重複之部分。

LEAD 認證計畫為個人與組織帶來許多好處⁶，對個人而言：

(1)使個人的專業發展與其現有職位、未來目標有直接相關。

⁴ 指專案/團隊領導、監督者、管理者、高階行政職務與專業領導者的認證課程不同。

⁵ 指評量、核心發展、政策覺察與專精技能四個區塊。不同類型的領導者要完成的課程項目與數量會有差異。

⁶ 資料來源：美國領導發展中心網站。網址：

<https://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=249>。查詢日期：2016/03/31。

(2)相關課程扣合 ECQs，各級政府會認可相關資歷。

(3)簡化個人發展規劃(Individual Development Plan, IDP)；提供「必須學習」的領導訓練。

(4)作為個人領導發展的文件證明。

(5)多項 LEAD 課程得到美國教育委員會認可，可作為大學畢業學分。

對組織而言：

(1)對組織接班人計畫有積極支持的作用。

(2)分享機關間的最佳實務(best practices)。

(3)重要職員需在機關間協力的學習環境中，實際經歷理念發想、技術操作與資訊處理來進行學習。

(4)滿足成為總統管理研究員(Presidential Management Fellows, PMF)的訓練條件。

(5)使政府與政府間合作更為可能。

(二)SES 候選人發展計畫(SES Candidate Development Program, SESCDP)⁷

SES 候選人發展計畫(以下簡稱 SESCDP)是一個接班人計畫之工具，透過此計畫機關可以對未來機關領導人預先進行辨識與準備。SESCDP 也是以 ECQs 為基礎，發展參訓者相關的核心職能。通過 SESCDP 的學員會得到 OPM 資歷審查委員會的認證，未來可能不用經過競爭程序就能直接得到 SES 任命。通常 GS-15 級者方能參與 SESCDP，但有些機關也會開放相當於 GS-14 級者參與。

SESCDP 計畫是一個至少 12 個月的訓練過程，根據個人學習狀況會略有增減；在訓練過程中，參與者需要完成以下幾項工作：

1.根據參與者個人的需求與職能，撰寫個人發展計畫(Individual Development Plan, IDP)。

2.至少 80 小時的正式訓練，以評估個人的 ECQs 發展狀態。

3.至少 4 個月的發展任務指派(assignments)，該項任務指派不包含在候選人現有職務中。

4.一位 SES 導師。

⁷ 資料來源：OPM 網站。網址：<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/candidate-development-programs/>。查詢日期：2016/03/31。

三、配套軟硬體設施

由於美國地理範圍廣大，單靠領導發展中心辦理高階文官培訓，可能會造成受訓機會上的地域差異，因此，領導發展中心轄下尚有 3 個訓練機構分布在不同州，讓受訓者得就近參與培訓。其訓練機構與所在區域如下：

1. 聯邦行政主管研究院(Federal Executive Institute, FEI)：位於維吉尼亞州夏洛特斯維爾(Charlottesville, VA)。

2. 東部管理發展中心(Eastern Management Development Center, EMDC)：位於華盛頓特區(Washington, DC)。

3. 西部管理發展中心(Western Management Development Center, WMDC)，位於科羅拉多州丹佛(Denver, CO)。

參、新加坡

新加坡高階文官稱為：「行政官職」(Administrative Officer, AO)，凡高等職級 G(Superscale Grade G)以上人員皆屬之。行政官職人數非常少，主要擔任該國助理司處長以上的職務，是國家長期培養的菁英。其甄補與選拔主要由「公共服務委員會」(Public Service Commission, PSC)負責⁸，訓練部分則由總理公署下的公共服務署(Public Service Division, PSD)辦理。值得注意的是，公共服務委員會成員係由民間社會賢達組成，故其高階文官選任有託付給民間、或分享人事權的意涵；而訓練機構由總理公署直轄，更凸顯出該國對於公務人員訓練之重視程度。

一、政策理念

新加坡高階文官培訓未使用核心能力架構作為辦訓之基礎，而是從「職涯路徑」的選擇開始，從「年輕」畢業生開始培養高階文官。進言之，大學生畢業有志進入公部門服務者，新加坡政府就會提供不同獎學金制度，再結合培訓課程，讓申請不同獎學金者未來會到不同類型的單位任職，其中表現特別優異者，就能成為高階文官的一員。

因此，要理解新加坡高階文官培訓發展之政策理念，有必要從其職涯路徑與獎學金制度談起。新加坡公職職涯路徑共有「公共行政」、「專業服務」與「軍隊服務」三大類，三種不同職涯路徑各有不同的獎學金⁹，其職涯路徑設計的內容如下：

⁸ 參考資料：公共服務委員會官網。網址：<http://www.psc.gov.sg/functions-of-the-psc/statutory-functions>。查詢日期：2016/4/10。

⁹ 參考資料：公共服務委員會官網。網址：<http://www.pscscholarships.gov.sg/scholarships/career-preference>。查詢日期：2016/4/10。

表 3-1 新加坡公職職涯路徑表

	公共行政	專業服務	軍隊服務
適合對象	喜歡公共服務職涯路徑者	對特定公共服務有明顯偏好者，包含外交、法律與教育服務	喜歡在軍隊或是警察單位服務者
職涯起點	任何部門。視文官制度人力需求與個人的適性而定	與獎學金有關的單位。新加坡外交部、法律服務委員會或教育部	新加坡軍隊與警察單位
獎學金申請	公共服務委員會獎學金	與外交、法律與教育相關的公共服務委員會獎學金	新加坡陸軍獎學金或新加坡警察獎學金

資料來源：公共服務委員會官網。網址：<http://www.psc.gov.sg/functions-of-the-psc/statutory-functions>。查詢日期：2016/4/10。

(一)公共行政類

申請公共行政類獎學金者，未來可選擇在公部門成為通才或專才型人員，其主要任務是政策制定與執行。通過獎學金申請並學成畢業後，將被安排進入「公共服務領導計畫」(Public Service Leadership Programme, PSLP)，經過一系列訓練成為機關所需的通才或專才型人員。至於要成為何種類型人員，會視當時機關人力運用需求以及個人適性而定。公共行政類獎學金包含以下幾類：

1.公共服務委員會獎學金

申請到公共服務委員會獎學金者，可以選擇就讀國內外相關大學。在求學同時，申請者也將加入一系列發展計畫，使其預先作好準備，能夠從容應對公部門職涯的挑戰。若申請者符合特定資格條件，可以再選擇申請碩士學位全額獎學金。

2.公共服務委員會中國獎學金

申請公共服務委員會中國獎學金者，可選擇就讀經濟、工程、國際關係、政治科學、中國語言與文學、科學等相關大學科系。申請者可以進一步申請預先修習中文課程、在中國實習 2 年並取得碩士學位。

3.公共服務委員會中程(mid-term)獎學金

目前在學而未來畢業後想要進入公部門服務者，必須在大學最後一年以前向公共服務委員會窗口(PSC gateway)提出申請。若已經是在學最後一年者，應考慮

申請公共服務委員會(PSC)碩士學位。

4. 公共服務委員會獎學金碩士學位獎學金

希望求取碩士學位的大學在學生，可於學期任何一年中皆可提出獎學金申請，或最近畢業尚未滿3年者也能提出申請。該獎學金允許申請者在國內外大學進修為期2年時間，但不得申請MBA學位，且其進修學位應與行政運作有所相關，或得到公共服務委員會許可之科系。此外，申請者必須在得到獎學金後的下一學年入校就讀，開始碩士學位進程(progress)。

申請通過者將有以下權利與履行義務：

- (1) 在國內外知名大學全職進修碩士學位。
- (2) 進修過程中得到獎助津貼(allowances)。
- (3) 取得碩士學位後，將被指派進入「公共服務領導計畫」(PSLP)受訓。
- (4) 必須在公部門服務至少3年。

(二) 專業服務類

對於公部門外交、法律與教育專業有特別興趣或偏好者，可以申請此三者的公共服務委員會獎學金，並於畢業後進入相關部門工作，也就是外交部、法律服務委員會或教育部。

較為特別的是，只有申請外交與教育類獎學金者，在畢業後能進入公共服務領導計畫(Public Service Leadership Programme, PSLP)受訓，法律類者則否。申請法律類獎學金者在畢業後將進入司法單位工作，接受不同訓練。前述三類專業可申請的進修主題與內容如下：

1. 外交：可在中國、法國、德國與日本這些海外知名大學進修相關科系。若選擇進修法律學位，回國後在外交部服務期間，不會受派處理訴訟事務。

2. 法律：進修法律專業學位者，可選擇就讀新加坡國立大學、新加坡管理大學、與特定幾所在澳洲、英國與美國的大學。

3. 教育：申請教育獎學金者，其教學專業的範圍如下：

- (1) 語言：英文、母語和外文(法文、德文與日文)
- (2) 人類與社會科學：地理、歷史、文學、經濟、政治科學、哲學、社會學、亞洲研究、歐洲研究、美洲研究。

(3) 音樂與藝術

(4) 科學：生物學、化學、生命科學與物理學

(5) 數理

(6)體育與運動

(三)軍隊服務類

軍隊服務類主要有「新加坡軍隊獎學金」(The Singapore Armed Forces Scholarship, SAF)和「新加坡警察獎學金」(The Singapore Police Force Scholarship, SPF)二類。¹⁰

(四)其他獎學金

其他獎學金尚有總統獎學金、李光耀獎學金等，皆為國家未來培育與延攬優秀人才而設。

綜合來說，選擇公共行政與專業服務中教育、外交職涯路徑者，未來必須參與「公共服務領導計畫」(PSLP)，經過培訓成為通才型或專才型公務人員，其中表現良好的通才型人員有機會成為「行政官職」(AO)。以下針對公共服務領導計畫與行政官職培訓機制作進一步介紹。

二、未來發展趨勢

(一)領導發展訓練

1.公共服務領導計畫(Public Service Leadership Programme, PSLP)

公共服務領導計畫是一個才能(talent)發展計畫，目的是強化個體在特定公共職位上的領導能力。參與 PSLP 者，其職涯將在下列五類型相關部門進行歷練，並學習各類型部門的核心精神與目標。如下圖所示¹¹：

¹⁰ 因為軍警業務性質與一般文官有別，本研究不再深入作探討。

¹¹ 參考資料：公共服務委員會官網。網址：<http://www.pcscholarships.gov.sg/development-programmes/public-service-leadership-programme>。查詢日期：2016/4/10。



圖 3-1 各類型部門核心精神與目標示意圖

資料來源：公共服務委員會官網。網址：<http://www.pscscholarships.gov.sg/development-programmes/public-service-leadership-programme>。查詢日期：2016/4/10。

PSLP 的培訓策略共分為「一般階段」與「分流階段」兩部分，在一般階段裡，參與者先到機關中任職與歷練，進入分流階段後，再接受專才型或通才型之培訓。二階段之內涵分述如下：

(1)一般階段

一般階段為期 4 年，參與者要在兩種部門類型的兩機關中任職，每一個機關至少工作 2 年。例如先到「經濟建設」類型的部門學習，如貿易與工業部，從事促進新加坡經濟成長的政策規劃；接著，再到「基礎建設與環境」類型部門歷練，如環境與水資源部，執行讓新加坡成為一個花園都市的政策。

如果參與者在求學階段有申請獎學金、且其獎學金規定要進入特定性質的機關服務，則 PSLP 前 2 年該員應先到獎學金申請時所約定的機關中服務。舉例而言，某學生曾申請外交獎學金，其畢業進入公部門後，在 PSLP 前 2 年就須先到外交部任職。

(2)分流階段

經過一般階段的訓練後，公務人員將可以選擇接受「部門領導路徑」或「通才領導路徑」的領導發展課程。在這兩種不同領導路徑裡，公務人員可根據其個人專業領域、或工作上需要，挑選適合的領導技能，兼顧技能的廣度與深度。

部門領導路徑指未來訓練與學習將聚焦於特定政府部門的業務領域，及發展執行相關業務所需的能力條件，特別是該員曾於一般階段所任職過的兩類型機關。其培訓目標就是養成特定部門內部的領導人。

加入通才領導路徑者，其專長技能則是對政府不同部門的領導，選擇該路徑者，未來可能加入「行政服務」(Administrative Service)計畫，成為能夠與政府不同部門共事、同時整合各部門意見的領導者。

2.行政服務(Administrative Service)¹²

(1)職涯路徑綜述

行政服務主要目標在於培養具有政府全觀視角與管理能力的領導者，也就是「行政官職」(AO)，由他們來制定與執行政策，改善新加坡人的生活。行政官職領導者必須要能夠掌握政府複雜的動態，他們可能來自於不同部門、不同職位，包含基礎建設與環境(Infrastructure & Environment)、經濟建設(Economy Building)、社會(Social)、安全(Security)與中央行政(Central Administration)五大部門類型。

申請者將參與「里程碑訓練計畫」(milestone training programmes)，該計畫會指派訓練專家協助個人專業發展。申請者也將與其他公共服務領導者組成專案團隊，成為團隊的一份子；在團隊中，申請者將有機會展現其知能、同時實踐其政策方針。

成為行政官職後，參與者可能受派至私部門公司中，以瞭解商業、市場、各種法規委員會與政府相關事業之運作。並有機會在其他非政府組織中工作，如國際組織、非營利組織、或甚至到國外。根據參與者績效表現，參與者亦得受派為政府相關事業公司與法規委員會的主席(directors)。

(2)訓練與發展機制

A.輪調與派職(Rotations and Attachments)

透過輪調與派職，能夠提供公務人員成為高階領導人所必要的經驗。公務人員將在不同部會間輪調、扮演不同角色，並有機會在行政服務職涯路徑中擔任政

¹² 參考資料：公共服務部官網。網址：<http://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/administrative-service>。查詢日期：2016/4/20。

府相關事業公司與法規委員會的主席。經歷輪調與派職後，公務人員較能全面地從政策制定到執行過程中，認識公共治理工作光譜(spectrum)的全貌，並看到公共政策對新加坡社會與新加坡人民的影響。

參與者將受邀參加「社區派職計畫」(Community Attachment Programme, CAP)，該計畫是里程碑計畫的一部分。在社區派職計畫中，行政官職會直接面對各種基層議題與公民需求，也包含一些草根組織、並接觸草根組織所關注的居民利益。參與者也有機會受派至國際組織、非營利組織或私部門公司，使得能夠從不同觀點來省思公共事務。

B. 里程碑訓練計畫(Milestone Training Programmes)

在行政服務職涯的關鍵階段裡，公務人員將參加文官學院(Civil Service College)開設的里程碑訓練計畫。這些訓練課程將幫助參與者做好陞任更高職務的準備，包含理解政策執行過程與挑戰、進一步鍛鍊領導與管理技能等。增進參與者對新加坡政治、經濟與社會發展的認識，以及區域與世界發展趨勢。參與者能夠與其他新加坡公部門領導者學習、並建立起網絡關係，在國外參訪或是研究期間，也有機會與國外領導人進行互動。

C. 機關間專案團隊(Inter-Agency Project Teams)

參與者有機會與其他公部門資深領導者與同僚一起組成專案團隊，協力處理與分析跨機關的挑戰與公共議題。

D. 導師制與教練制(Mentoring and Coaching)

計畫會指派一個資深文官擔任公務人員的導師，由導師對公務人員的行政服務職涯進行個別與專業發展指導。公務人員在職涯專業發展部分，也會得到訓練專家以教練式途徑進行輔導與支持。

E. 研究深造與持續教育(Postgraduate and Continuous Education)

參與者有機會在不同訓練課程、工作坊或短期研習中，追求其研究學習目標以及持續學習。

(二) 高階文官課程

本部分彙整新加坡文官學院為高階文官所開設之課程，以瞭解新加坡高階文官訓練主要內容與方式。需要說明的是，文官學院並未特別針對「行政職務」另做課程分類，而是依據開課對象分為：幕僚文官(Support Office)、資深文官(Senior Officer)、管理者(Manager)、中層管理(Middle Management)、高階管理(Senior

Management)與國際代表(International Delegates)五類，其中資深文官與高階管理課程應與高階文官培訓較為相關。然而，資深文官有 147 堂課程、高階管理有 26 堂課程，其資訊過於片段與瑣碎，故這些課程的教學議題需是涵蓋「公共行政」、「人力資源」、「領導與管理」者，方在本文蒐集之列。

表 3-2 新加坡文官學院開設有關於高階文官之訓練課程

	議題類型	開設對象	時間	費用 ¹³
審計機關採購(Procurement for Approving Authorities)	公共行政；公共財務行政	中層管理；高階管理	8 小時	465.45 元
法律制定與政策課程(Law-Making and Policy Course)	法律；公共行政	管理者；中層管理；高階管理	16 小時	642 元
法律制定與政策課後工作坊 (Law-Making and Policy Post-Course Workshop)	法律；公共行政	管理者；中層管理；高階管理	8 小時	609 元
人力資源基礎課程 (HR Foundation Programme)	人力資源	管理者；資深文官；中層管理；高階管理	48 小時	2,133.25 元
副主席以上職位的策略思考課程 (Strategic Thinking Programme for Deputy Directors & above)	領導與管理	中層管理；高階管理	16 小時	1,797.60 元
第 9 期治理中的領導人課程 (9th Leaders in Governance Programme)	治理；國際關係，公共溝通與參與；經濟；社會政策；領導與管理	高階管理	80 小時	1. 課程：10,700 元 2. 住宿：3,745 元
品質服務管理者的社群論壇 (Quality Service Managers' Community Forum)	公共行政；最佳服務	管理者；資深文官	3 小時	免費

¹³ 新加坡幣。

	議題類型	開設對象	時間	費用 ¹³
GeBIZ 管理控制台—高階使用者等級 1(GeBIZ Management Console Advance User Level 1) ¹⁴	公共行政；公共財務行政	管理者；幕僚文官；資深文官	8 小時	363.80 元
瞭解法律：每個公務員要知道的適法性原則(Know the Law: Legal Principles for Every Public Officer)	法律；公共行政	中層管理；管理者；資深文官	8 小時	428 元
管理服務績效 (Manage Service Performance)	公共行政；最佳服務	幕僚文官；資深文官	16 小時	454.75 元
策略性人力規劃工作坊 (Strategic Workforce Planning Workshop)	人力資源	中層管理；管理者；資深文官	17	1,251.90
給資深文官的：運用 AIM 模型管理工作績效 (Managing My Performance at Work using the AIM Model for Senior Officers)	人力資源	中層管理；管理者；資深文官	16	732.95
給資深主管的：運用 AIM 模型管理部屬工作績效 (Managing Staff Performance Using the AIM Model for Senior Officers who are Supervisors)	人力資源	管理者；資深文官	16	732.95
工作分析與評估工作坊 (Job Analysis And Evaluation Workshop)	人力資源	管理者；資深文官	16	984.40
成為我工作與生命的 CEO (Becoming The CEO Of My Work And Life)	人力資源	管理者；資深文官	16	599.20
經驗學習認證 (Certificate in Experiential Learning)	人力資源	管理者；資深文官	16	1,209.10
有效地與人力資源利害關係人互動 (Effectively Engaging HR's Stakeholders)	人力資源	中層管理；管理者；資深文官	16	765.05

¹⁴ 「GeBIZ」是新加坡政府電子採購窗口。參考網址：
<https://www.gebiz.gov.sg/cmw/index.html>。查詢日期：2016/4/21。

	議題類型	開設對象	時間	費用 ¹³
甄補面談：職能基礎的技能與技術(Selection Interview - Competency Based Skills & Techniques)	人力資源	管理者；資深文官	16	572.45
ToP™團體驅動方法 (ToP™ Group Facilitation Methods) ¹⁵	人力資源	中層管理；管理者；資深文官	16	850.65
主管管理 (Supervisory Management)	領導與發展	管理者；資深文官	24 小時	738.30 元
主管領導 (Supervisory Leadership)	領導與發展	管理者；資深文官	16	706.20 元
開始做事，把事做好(Making Things Happen, Getting Things Done)	領導與發展	管理者；資深文官	16	620.60 元

資料來源：新加坡文官學原網站。網址：<https://www.ccollege.gov.sg/Pages/Default.aspx>。查詢日期：2016/4/21。

三、配套軟硬體設施

(一)公部門變革運動—「PS21」

「PS21」就是「二十一世紀的公共服務」(Public Service for the 21st Century)之簡稱，它是新加坡政府從 1995 年發起的一個公部門運動¹⁶，其目的在於建立一個準備好進行變革的政府，以持續地為現在與未來的新加坡社會與人民做出貢獻。因此，PS21 重點在於改善組織與公共管理者在宣導政策與服務的能力，公務人員必須與人民站在一起、相互信任，共同完成改善社會的目標。為了成為值得人民信賴的政府，PS21 強調特別未來、效率與服務導向的改革作為，包含強化員工幸福感、組織效能與建立創新的組織氣候等。

進一步來說，PS21 希望提升公部門中創新與變革的精神，它試圖建立一個不一樣的組織文化與規範、改變公務人員的心智認知(mind-sets)。它給與公務人員適度授權，使他們能在變革情境下有足夠信心進行決策、且有動機以更具效率、

¹⁵ 「ToP™」在這裡指的是「參與的技術」(Technology of Participation)。

¹⁶ 參考網址：<http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/d1c30f1c-074b-4507-b819-69cccbe8f713>。查詢日期：2016/4/21。

效能和創新的方式執行工作。

(二)訓練機構

文官學院(Civil Service College，簡稱 CSC)是新加坡政府設立、專責的公務員訓練機構，隸屬於公共服務署，提供系列的學習方案與課程，協助建立新加坡文官職能與有效提升文官能力。文官學院轄有 5 個訓練中心(Institutes)、同時有 3 個法人機關(Corporate Services)¹⁷，臚列如下：

1.訓練中心

- (1)治理與政策中心(Institute of Governance & Policy)
- (2)領導與組織發展中心(Institute of Leadership & Organization Development)
- (3)公共行政與管理中心(Institute of Public Administration and Management)
- (4)公部門領導中心(Institute of Public Sector Leadership)
- (5)國際文官大學(Civil Service College International)

2.法人機關

- (1)溝通與顧客關係(Communications and Customer Relations)
- (2)法人發展(Corporate Development)
- (3)人力資源(Human Resource)

上述訓練機關除了提供一般公務人員的訓練外，也提供民間團體租借場地服務，以充分發揮場地效益。

¹⁷ 資料來源：文官學院官網。網址：
<https://www.cscollege.gov.sg/About%20Us/Organisation%20Structure/Pages/default.aspx>。查詢日期：2016/4/21。

肆、愛爾蘭

愛爾蘭的高階文官稱為「資深公共服務文官」(Senior Public Service, SPS)¹⁸，SPS 主要包含秘書長、副秘書長、助理秘書與其他部門與專業等級人員¹⁹，全國共有 238 位²⁰。SPS 是由高階層級文官指派委員會(Top Level Appointments Committee, TLAC)所選出。TLAC 是由公共支出與改革部所成立，由 4 位政府官員與 5 位外部專家所組成，其主要功能就是為高階文官職位辨識與甄拔合適候選人²¹。SPS 成立目的在於建立一個領導者社群，透過創新與追求卓越、強化跨部門協力、持續支持個人與專業發展、激勵他人在共同目標中產出高績效等作為，最終成為一個能夠支持國家復興的全新文官團隊。

一、政策理念

愛爾蘭政府經過 2008 年金融海嘯後，政府面臨破產危機、社會亦動盪不安。因此，愛爾蘭政府於 2011 年改組成立公共支出與改革部(Department of Public Expenditure and Reform)，該部除了承襲原財政部功能，更加入了政府改革、文官制度改革的業務，顯示對愛爾蘭來說，重建國家文官體系與控制財政支出同樣重要。組建 SPS 團隊就是該部在文官制度改革的主要工作項目之一，愛爾蘭政府希望透過提升高階領導人能力與素質，制訂有效公共政策，帶領國家再開創繁榮願景。

(一)SPS 培訓架構

為有效進行高階文官培訓，愛爾蘭政府亦發展出一套 SPS 培訓架構，該架構

¹⁸ 以下簡稱 SPS。

¹⁹ 愛爾蘭文官依等級可分為頂層(Top)、資深(Senior)、中層(Middle)、資淺(Junior)管理者與辦事員(Clerical)六類。頂層管理者包含秘書長與助理秘書；資深管理者包含主任(Principal)、助理主任(Assistant Principal)；中層管理者有高階執行官(Higher Executive Officer)、行政官(Administrative Officer)；資淺管理者包含執行官(Executive Officer)、職員(Staff Officer)；辦事員部分則為辦事員(Clerical Officer)。

資料來源：公職甄補服務處官網(Public Appointments Service)。網址：

<http://www.publicjobs.ie/publicjobs/who/civil-local/civil.htm>。查詢日期：2016/5/5。

²⁰ 2012 年的統計數字。

²¹ 文官選派委員會(Commission for Public Service Appointments, CPSA)官網。網址：
<http://www.cpsa.ie/en/Publications/Audits-of-Recruitment-and-Selection-Activity/Senior-Recruitment/TLAC.html>。查詢日期：2016/5/1。

分為「主要動力」(Key Drivers)、「斷層分析」與「策略工具」三階段，透過三階段分析與規劃，制定出培訓課程與相關配套。主要動力階段即是辨識出政府未來願景與價值，如追求高效率、物符所值(value for money)與成果傳遞(delivery of results)等，以及重要的政府計畫(Programme for Government)與公共服務改革規畫(Public Service Reform Plan)，以此作為培訓的指導方針或核心理念。所以，此階段可視為規範性價值的思辨與歸納，這些規範性價值與原則，就會成為後續培訓課程的目標與內涵。

在斷層分析階段，便是對現況與未來期望成果進行分析，探討如何藉由培訓作業達到預期成果，這些成果包含「領導文化」、「職能架構」與「領導守則」。換句話說，前階段雖然界定了培訓的規範性目標，惟什麼樣的領導可以達到前述目標？它包含什麼價值與願景？以及需要什麼職能？還需要進一步進行斷層分析才能確立。因此，斷層分析就是將規範性價值轉換為相對具體的培訓課題，再據此規劃訓練內容。

最後於策略工具階段，即依據斷層分析結果，再研擬對應的策略工具，設定SPS目標與支持策略。其主要動力、斷層分析與策略工具之關係如下圖所示²²：

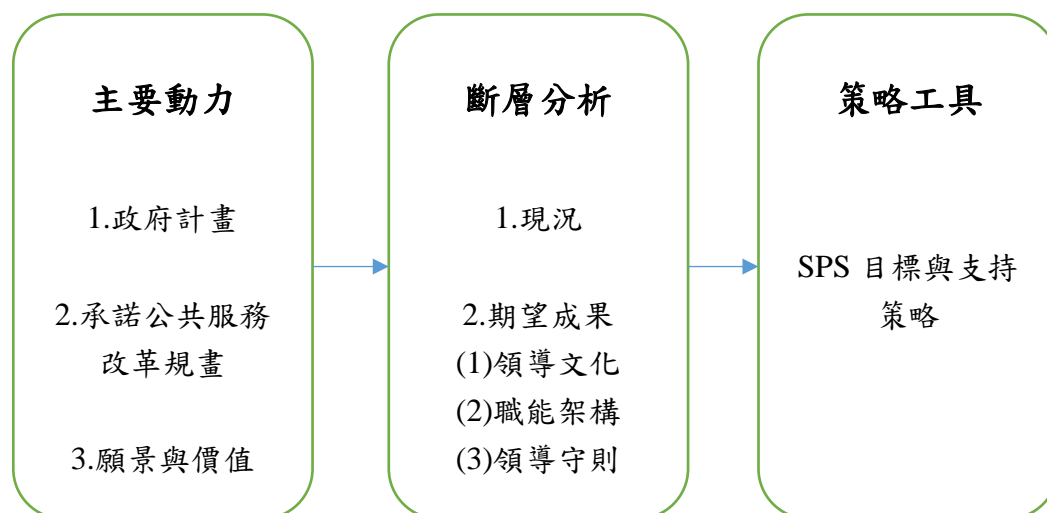


圖 4-1 SPS 培訓架構圖。

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

主要動力階段的內容與本段政策理念較為相關，故以下會進一步說明政府計

²² 資料來源：資深公共服務文官官網。網址：<http://sps.gov.ie/publications/>。查詢日期：2016/5/1。

畫、公共服務改革規畫、遠景與價值的內涵；至於斷層分析與策略工具兩部分，則留待未來發展趨勢中作討論。

(二)主要動力階段

1.政府計畫(Programme for Government)

政府計畫提供一個架構讓各部門展示其策略、目標與優先順序。政府機關要以更少財政資源與現有人力達成這些目標，自然是一種政治與行政的領導挑戰。這也凸顯出高階文官需具備調和政治與行政兩股力量的智慧與能力，因此有效溝通、關係管理等技能便對此相當重要。

2.公共服務改革計畫(Public Service Reform Plan)

公共服務改革計畫是一系列跨領域行動，目的是要讓所有政府組織都具備必要的結構、程序、工作方式、科技與能力(capabilities)。為達到此目的，公共服務改革計畫歸納出五項承諾，分別為：

- (1)不論做任何事情，都把顧客服務擺在第一位。
- (2)將新式與創新的服務管道極大化。
- (3)降低成本以達到物符所值(value for money)
- (4)用新方法來領導、組織同仁與工作
- (5)聚焦在執行與傳遞

只有強健與有效領導方能帶領政府組織實踐前述承諾，故 SPS 培訓系統便是要確保所有 SPS 都具備領導能力與文化。

3.願景與價值(Vision and Values)

SPS 之願景為：「建立一個領導者社群，透過創新與追求卓越、強化跨部門協力、持續支持個人與專業發展、激勵他人在共同目標中產出高績效等作為，最終成為一個能夠支持國家復興的全新文官團隊。」至於 SPS 的價值則有 7 項，分別是：

- (1)誠實、正直與勇氣
- (2)尊重人民
- (3)尊重民主與法治
- (4)保護公共利益
- (5)公開性
- (6)協力
- (7)人員課責

藉由 SPS 價值建立，一方面型塑出良好行政文化，另一方面可歸納出實踐價值的「優先行為」，這些優先行為就是 SPS「領導職能」之基礎。這些優先行為包括：

- (1)有效管理部屬
- (2)持續自我發展
- (3)未來前瞻
- (4)良好溝通
- (5)物符所值
- (6)創新與管理變革
- (7)追求成果
- (8)團隊合作

上述 SPS 價值、行政文化、優先行為與領導職能的關係，如下圖所示：

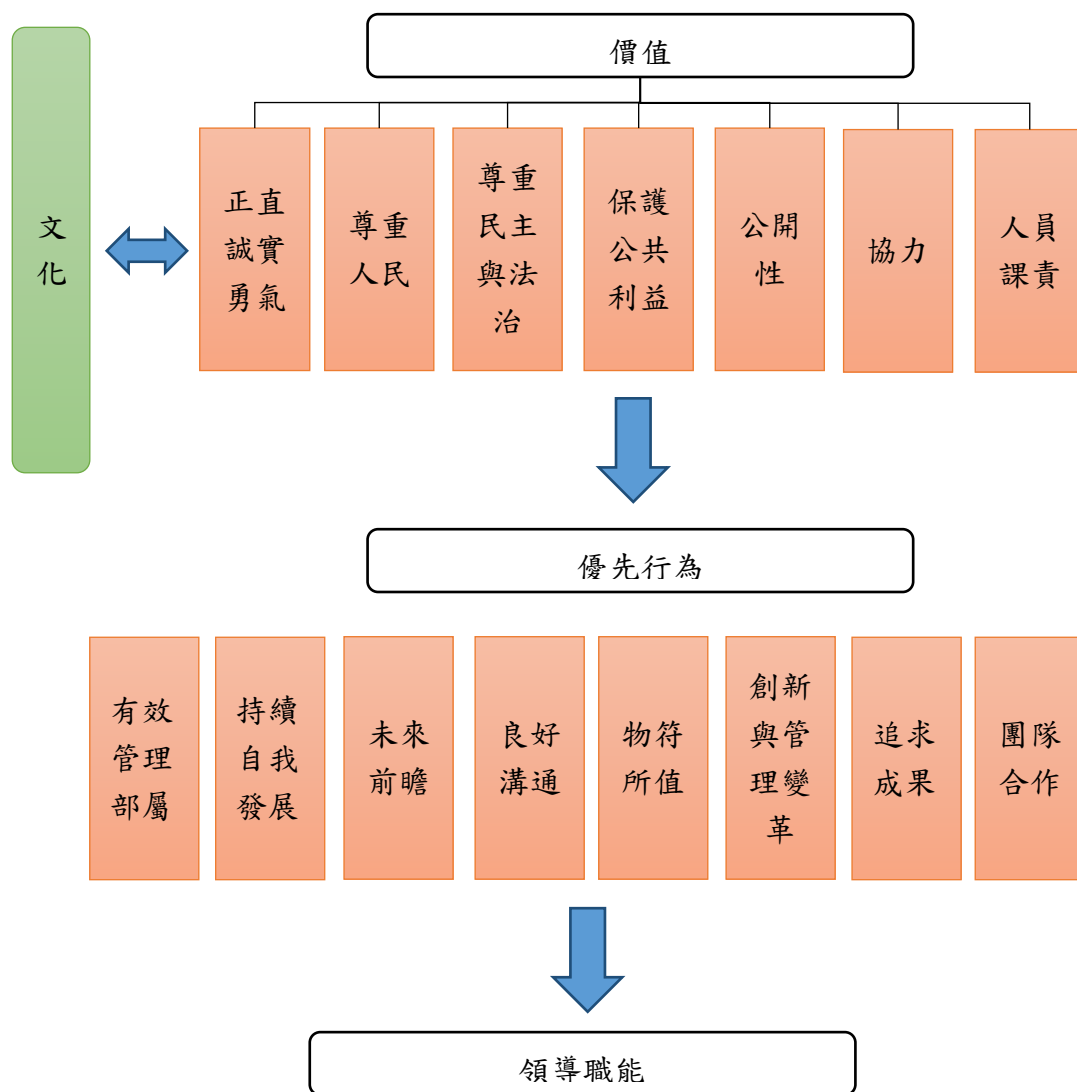


圖 4-2 SPS 價值圖

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

二、未來發展趨勢

本部分接續說明「斷層分析」與「策略工具」兩階段主要內涵。由於培訓架構在兩階段中，其訓練辦理與執行重點較為具體，反映愛爾蘭未來培訓趨勢，故併同在本部分進行討論。

(一)斷層分析階段

1.斷層分析

為進一步辨識前述願景與價值下，SPS 發展策略需要注意那些重點，必須先

進行現況分析與未來預期間的「斷層」(gap)，再研擬發展對策。斷層分析包括「人力規劃」(Workforce Planning)、「領導文化」(Leadership Culture)與「領導技能/行為」(Leadership Skills/Behaviours)三面向，分述如下：

(1)人力規劃

在人力規劃方面，診斷結果認為現況 SPS 發展策略相對不足，高級管理階層未受到足夠重視，且他們未必能夠協助部屬發展技能與能力，缺乏人力資本發展功能；此外，女性在高級管理階層人數較少，且高階人力多透過內升、外部成員進入機關服務機會小。其分析結果如下表：

表 4-1 人力規劃面向診斷結果

現況	預期
SPS 未來發展策略不足	策略聚焦於發展 SPS 成員
高級管理階層人力資本發展不足	建立一個重視高級管理階層之文化，及其在支持與發展職員技能和能力的重要角色
女性在高級管理階層低度代表	透過加強流動性與其他政策，在高級管理階層中取得性別平衡
高級管理階層多由內升制甄補	建構一個由職業文官和外部成員組成的高階文官搖籃

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

因此，未來規劃重點自然是重視高階管理階層人力發展，同時增加員工流動性與女性比例，以及強化高階人才外補機制。

(2)領導文化

在領導文化方面，診斷結果指出現況跨組織協力僅在特殊案例出現，機關組織傾向固守本身業務，不願意承擔創新或合作的風險；而符合部門目標者方被視為領導、不符者則否，使得領導無法產生變革與創新之效果。因此其分析結果如下：

表 4-2 領導文化面向診斷結果

現況	預期
跨組織協力只出現在特殊情況，且通常受到諸多限制	藉由正式與非正式網絡與實務社群進行跨組織協力
行政組織通常存在風險規避文化，而不願意承擔創新的固有風險	建立驅動創造力的文化，認同創新會帶來成功
領導通常被部門目標所定義	SPS 被視為是具備帶領公部門改革的集體領導專家

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

後續發展重點便在重心建立行政文化，使公務人員願意進行跨組織協力、勇於創新與承擔風險，同時建立 SPS 領導能力。

(3) 領導技能與行為

對於領導技能與行為，診斷結果顯示支持高階管理發展技能之機制不足，應用與發揮的空間有限，且缺少了跨組織流動與歷練機會，機關成員多待在同一機關中服務，易形成單一思考模式或本位主義，不利於創新跟合作。其分析結果如下表：

表 4-3 領導技能與行為面向診斷結果

現況	預期
支持高階管理者發展技能的機制不足	設計結構性的發展計畫，來促進 SPS 成員職能符合高階管理之需求
高階管理的領導與發展機會不足	實施結構性的發展行動，強化高階管理層級成員的職能與技能
缺少跨組織流動的機會	提供跨組織的工作機會，以達到發展目的，同時發展與工作相應的技能組合。

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

基於此，改善方法便是設計更具系統性、結構性的培訓計畫與行動，來強化 SPS 職能、使其能夠符合職務所需能力條件與管理需求；另外，提供更多跨組織的工作輪調機會，使人員可以在組織間流動與學習，發展不同工作技能與知識。

2. 領導職能(Leadership Competencies)

如先前提到，SPS 範圍主要包含秘書長、副秘書長、助理秘書等頂層管理職，因此，在斷層分析階段，除了歸納現況與未來預期成果外，另一方面也可定出 SPS 領導職能。詳細來說，要達到斷層分析中的預期成果，SPS 需要的重要能力有「領導力」、「判斷力」、「關係管理」與「驅動成果能力」；而根據職務不同，其所需職能內涵略有差異。以下分別介紹秘書長與助理秘書之職能：

(1) 秘書長職能(Secretary General Competencies)

表 4-4 秘書長職能表

領導力	判斷力	關係管理	驅動成果能力
1. 建立願景與目的 2. 提供發展領導	1. 判斷與系統途徑 2. 在政治環境中掌舵 3. 環境覺察力	1. 關係管理 2. 溝通	1. 成果管理 2. 個體驅動與課責 3. 專業誠信度

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

(2) 助理秘書職能(Assistant Secretary Competencies)

表 4-5 助理秘書職能表

領導力	判斷力	關係管理	驅動成果能力
1. 對變革管理的領導 2. 聚焦在人力資源 3. 合作貢獻	1. 分析與思考技能 2. 策略貢獻	1. 核心關係管理 2. 溝通	1. 組織的技能 2. 結果導向途徑

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

3. 領導守則(Leadership Code)

核心能力項目與範圍有限，未必能完成涵蓋高階管理者需具備的領導能力。所以，愛爾蘭政府發展出領導守則，從「短期/長期策略」與「個人/組織」兩面向，區分出領導者要擔負的角色與功能，作為另一種定義 SPS 培訓內容之途徑。領導守則如下圖所示：

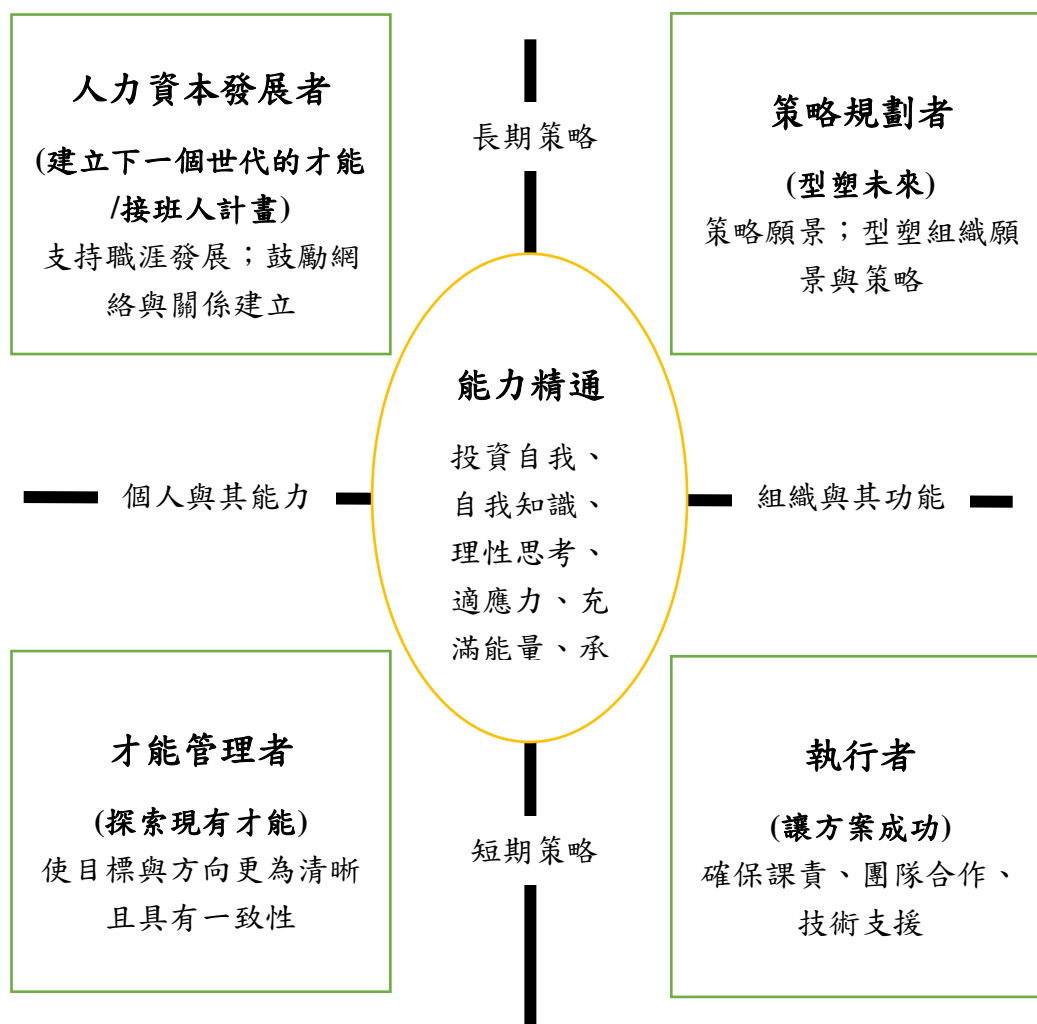


圖 4-3 領導守則圖

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

根據領導守則，領導者本身必須要有「能力精通」(Personal Proficiency)的特質，也就是持續投資自我、覺察自我知識、理性思考、足夠適應力、充滿能量與承諾感等。在短期策略上，領導人對個體扮演才能管理者的角色，使部屬能夠瞭解目標、配置部屬在其合適的工作上(適才適所)；對組織則扮演執行者的角色，對每個人進行課責、促進團隊合作、同時給予必要技術支援。在長期策略方面，領導人應產生人力資本發展者的功能，支持部屬職涯發展、鼓勵網絡與關係之建立；對組織而言，則應成為一個策略規劃者，為組織擘劃長期願景與策略。

(二)策略工具階段

斷層分析指出了高階人力發展的不足，對此，為達到理想的培訓目標，就需要使用正確策略工具來克服，即「領導策略目標與計畫」(Leadership Strategy Objectives and Programmes)。該策略工具分為「目標」與「計畫」兩部分，其中領導策略目標共有 6 項，分述如下：

1. 建立個人與組織領導能力。
2. 建立支持 SPS 成員的機制，使其技能與經驗等條件符合組織要求。
3. 透過流動(輪調)機會促進個體發展。
4. 在 SPS 成員間創造一個永續的學習與支持網絡。
5. 發展協力文化以處理跨組織間挑戰。
6. 辨識與發展未來 SPS 的領導者。

依據前述目標，設計相應計畫與元素，即為領導策略計畫，如下表所示：

表 4-6 SPS 目標、計畫與元素表

SPS 發展目標	關鍵計畫	元素
發展目標 1 建立個人與組織領導能力	1. 教練與導師制 2. 發展計畫	1. 行政教練制 2. 發展計畫 3. 專業技能發展 4. 大師講座 5. 論壇與工作坊
發展目標 2 創造學習與支持 SPS 的永續網絡 發展目標 3 支持協力文化的發展，以回應多元挑戰	團體學習	1. 建立網絡 2. 溝通實務/特定議題網絡
發展目標 4 在公部門建立 SPS 支持機制，使 SPS 成員達到組織所需的技能與經驗條件 發展目標 5 透過流動機會支持個人發展	橫向流動力	流動計畫
發展目標 6 辨識與發展未來 SPS 的領導者	接班人計畫	流動的發展計畫

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

(三)公共行政研究中心(Institute of Public Administration, IPA)之訓練課程

公共行政研究中心設立於 1957 年，隸屬於都柏林大學(University College Dublin, UCD)，至 2012 年改隸愛爾蘭國家大學(National University of Ireland, NUI)，屬非營利組織，是提供愛爾蘭文官訓練的主要機構²³。其主要功能有：(1)教育與訓練，建立學員能力以迎接挑戰；(2)諮詢服務、協助解決問題與協助進行未來規畫；(3)研究與出版。由於公共行政研究中心與其隸屬大學間具有合作關係，因此能夠引進大學各領域專業師資來開設訓練課程；另一方面，大學研究各領域研究成果也更容易透過培訓課程傳遞到公務人員與公部門組織中。

三、配套軟硬體設施

為促進 SPS 領導策略目標與計畫之實施，愛爾蘭政府針對各項 SPS 發展目標與計畫，制訂相應行動計畫，稱為「SPS 發展策略行動計畫」(SPS Development Strategy Action Plan)，是其主要配套機制。其內涵如下表所示：

表 4-7 SPS 關鍵計畫、發展目標與行動彙整表

關鍵計畫	SPS 發展目標	行動
教練制與導師制	建立個人與組織領導能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立一個前導型教練制。 2.評估前導型教練計畫的效果。 3.對高階文官展開教練制計畫。 4.檢驗擴大教練計畫的潛力。 5.探索建立前導型導師制計畫的可能性。
流動性	<ol style="list-style-type: none"> 1.在公部門建立 SPS 支持機制，使 SPS 成員達到組織所需的技能與經驗條件 2.透過流動機會支持個人發展 	<ol style="list-style-type: none"> 1.在前導基礎上，擬訂流動發展與操作流動過程。 2.評估前導流動過程對政府的效應。 3.在高階文官中正式執行流動計畫。

²³ 資料來源：維基網站。網址：

[https://en.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Public_Administration_\(Ireland\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Public_Administration_(Ireland))。查詢日期：2016/5/8。

關鍵計畫	SPS 發展目標	行動
實務/專家團體的網絡建立與溝通	<ol style="list-style-type: none"> 1.在 SPS 間創造一個學習與支持的永續性網絡 2.支持協力文化的發展，以回應多元挑戰 	<ol style="list-style-type: none"> 1.SPS 早餐會報與網絡建立事件 (networking events)。 2.擴大網絡建立事件的範圍。 3.檢驗實務社群的潛力。
發展計畫與論壇/工作坊	<ol style="list-style-type: none"> 1.建立領導與組織發展能力與容量 2.在 SPS 成員各自的所屬組織與領導挑戰中，提供相互支持的系絡 	<ol style="list-style-type: none"> 1.投標 SPS 發展計畫²⁴。 2.展開各項計畫。 3.檢驗拓展各項文官發展計畫的潛在可能性。
接班人計畫	辨識與發展未來的 SPS 人才	<ol style="list-style-type: none"> 1.探索提供高階官員 (Principal Officer, PO) 發展課程的可能性。 2.探索建立前導型導師制計畫的可能性。 3.檢驗高階官員 (PO) 流動性選項。

資料來源：SPS 官網，查詢日期：2016/5/7。

²⁴ 指公共行政研究中心(IPA)向愛爾蘭政府投標各項訓練發展計畫，換句話說，愛爾蘭高階公務人員訓練是交由民間(或半官方)組織進行辦理。

伍、綜合分析與結論

本部分將綜合比較三國高階文官培訓的理念與特色，並進而提出未來我國制訂相關政策時可參考的項目。

一、三國經驗的比較

本文在摘述美國、新加坡與愛爾蘭高階文官培訓作法後，以下從「高階文官名稱」、「主管機關」、「重要培訓機構」、「相關培訓機制」與「特性」五方面進行比較。其結果整理如下：

表 5-1 美國、新加坡與愛爾蘭高階文官培訓制度比較表

	美國	新加坡	愛爾蘭
高階文官名稱	高階行政職務(SES)	行政官職(AO)	資深公共服務文官(SPS)
主管機關	人事行政總署(OPM)	1. 公共服務委員會 PSC(遴選) 2. 公共服務署 PSD(訓練)	1. 公共支出與改革部 2. 高階層級文官指派委員會(遴選)
重要培訓機構	領導發展中心(CLD)	新加坡文官學院(CSC)	公共行政研究中心(IPA)
相關培訓機制	1. LEAD 認證制度 2. SES 候選人發展計畫	1. 獎學金制度 2. 職涯路徑	SPS 培訓架構
特性	嚴謹與系統化的認證制度。	從學生時期開始培養高階人才。	整合大學資源，提供訓練。

資料來源：本文自行整理。

從上表整理可知，三國家高階文官培訓發展策略操作與設計有著相當差異，茲就三國特性分述如下：

1. 美國—重視培訓與認證的結合

美國高階文官培訓以 ECQs 與核心職能為基礎，凡經過相關職能培訓者，其資歷在全國各級政府都會承認(認證制度)，因此有助於其職務調任與陞遷。相較於另外二國，這樣的培訓策略反映出美國國土範圍廣大、政府機關類型多元、公務人力較充沛之特質。

因為透過職能系統與認證制度，公務人員能力可受到普遍認同，好的公務人

員就可以在各地區、各機關間任職與流動；且其公務人力較龐大，若用獨立委員會進行高階文官甄補，其效率可能較低，故透過核心職能系統與結構化的培訓課程，就能對公務人力進行自然淘汰(只有最有能力、企圖心者可能通過所有培訓)。

2.新加坡—強調長期培育並提供不同職涯發展路徑

在高階文官培訓網站上，新加坡政府提供的資訊不是核心能力架構，而是各種不同職涯路徑的獎學金制度，可見其高階文官培訓重視職涯路徑選擇與長期人才培育。其培訓策略似乎反映新加坡國土範圍、公務人力規模相對較小之特質。

由於新加坡相對另外二國地小人少，要培育具有國際競爭力的文官，便需要及早啟動培訓機制、同時吸引優秀人才進入公部門服務。因此，一方面設計優渥與多元的獎學金制度，讓更多年輕學生選擇進入公務機關服務，一方面配合培訓計畫，讓申請者學成後便進入與所學相關的機關工作，同時增加公務人員經驗與歷練，最後透過獨立甄補委員會選拔優秀公務人員進入高階文官之列。

3.愛爾蘭—整合大學資源以融入創新思維

愛爾蘭政府兼採核心職能架構與高階文官甄補委員會，因此其高階文官之產生除了需依照核心職能進行培訓外，同時也要經過甄補委員會認可。另一個特色在於其培訓中心屬於愛爾蘭大學的分支機構，相較於美國領導發展中心、或新加坡文官學院，愛爾蘭公共行政研究中心較易整合大學教學資源，包含師資、理論與科技研究成果等。

愛爾蘭由於在 2008 年受到金融海嘯波及，國家面臨破產與重整問題，因此政府開始戮力進行改革，其中培訓高階文官便是重點工作項目之一；其目地便是透過高階文官培訓，培養出一群能夠帶領政府進行改革的文官。因此高階文官培訓主管機關不是「人事機關」(如美國 OPM)，而是「公共支出與改革部」，這樣的系絡背景也成為其特色之一。

美國、新加坡與愛爾蘭高階文官培訓發展政策雖在結構設計與操作方式存有差異，但其基本原則仍有相通之處。歸納共同處有以下幾點：

1.高階文官專屬培訓制度

高階文官由於職責與在組織中的地位，均具有相當重要性，因此三國均相當重視其獨特性，並根據各國本身條件與需求建構專屬管理與培訓機制，例如它可能是圍繞核心職能建立的訓練系統(美國與愛爾蘭)，或是長期性的職涯發展路徑(新加坡)。但不論何種設計，都顯示對高階文官培訓應與其他訓練進行區隔。

2.專責培訓中心

高階文官的培訓作業，雖然仍是由官方或半官方的訓練組織規劃辦理，但是均有固定的、專責的訓練機構負責。因為藉由專責培訓中心辦理相關事務，一方面較有利於整合不同類型，以及存在於政府內部與外部的訓練資源；另一方面也較能規劃明確的訓練政策，同時提供精確的訓練服務。

3. 多功能的培訓設施與服務項目

三國文官培訓機構雖然組織架構與型式互異，但均儘量提供多元服務以滿足不同培訓政策或服務的需求。簡言之，培訓機構除了「辦理訓練」之外，其硬體設施可以透過場地租借或委外等方式，充分發揮效益；而軟體業務項目則是在辦理各項訓練班次外，也提供出版、研討會，以及線上課程等多樣化的選擇。

4. 整合培訓與其他人事制度(或機制)

人才培育是一個長期任務，因此高階文官培訓雖然在規劃上要考慮各類特殊性，且執行上也須由專責機關辦理，不過在整個訓練策略設計上，仍須與其他人事制度緊密結合，並且投入許多資源進行培訓後，也要透過績效考評、甄補與陞遷等人事制度，逐步淘選出是合擔任高階職務之公務人員。

5. 人才辨識與遴選

三國都經過嚴格培訓與審核過程，受訓人員方能得到高階文官身分，例如美國主要透過核心職能與認證制度來進行辨識；新加坡與愛爾蘭則有獨立的委員會來審核其資格。由此可知，本訓練絕非單獨業務，而是要與其他人事管理制度相互配合。

二、對我國的啟示

我國對於高階文官培訓一向不遺餘力，不論是考試院「高階文官培訓飛躍方案」或是行政院「國家政務研究班」等，均已成為固定的培訓機制，同時課程設計與實施方式也不斷進行修正調整，因此本文對美國、新加坡、愛爾蘭三國經驗研究的意義，主要在於提供我國制度未來持續精進過程中的參考，具體而言，三國經驗的啟發可從軟體（理念）與硬體（設施）二層面分析：

（一）軟體（理念）層面

1. 同時涵蓋訓練與進修作為

能擔任高階文官職位，本身必然已具有相當優秀的能力，並累積豐富工作經驗。故培育除了採行一般公務人員訓練的各項思維外，也應將進修理念同時納入，

並鼓勵人員自我學習或提供其主動尋求新知的機會。

2.策略性的整體規劃

從三國經驗可知，高階文官培訓均含多元考量與目標的整體策略性規劃，且計畫內容會配合國家需求與政策目標而調整相關內容。簡言之，高階文官培訓絕非只是單一訓練班次，而是一連串方案與作為的整合設計。

3.重視價值啟發與角色再定位

高階文官培育與其他層級公務人員訓練最大的不同，在於更重視價值理念的啟發與對現在與未來職責的定位，亦即促使人員從政府或政策整體的角度，反省個人應有的價值及理念，以及應承擔的責任與工作目標。

4.與生涯發展相互結合

高階文官培訓不只是單一訓練業務，更要與任用、陞遷，以及生涯發展相互結合，亦即除了要擺脫「為訓練而訓練」的狹隘本位思維外，更要達成「訓用合一」、「訓以致用」的目標。

5.提供具體參與誘因

包括美國的進行認證，或是新加坡的提供獎學金等，都是鼓勵高階文官參與培育計畫的具體誘因，而也因為有這些額外效用，較能使高階文官在忙碌工作之餘，能產生長期參與培訓計畫的意願。

6.建立評估與淘汰機制

相對於誘因，高階文官培訓也要輔以相對的評估與淘汰機制，此舉可以更有效運用培訓資源。

7.結合民間與學校資源

今日民間部門，包含企業、非營利組織，以及各類民間團體，均多極為豐富且多元的特色，而學校更是具有充沛的師資與設施，故高階文官培訓實不必全由政府機關辦理，而可彈性導入社會資源，從而賦予更多樣化的選擇。

8.長期且分階段的執行

綜上各項，高階文官培訓實應是長期、分階段，且不斷調整的過程，也唯有如此，方能從不同面向與關懷角度中，培育出符合國家發展需要的優質高級文官。

(二)硬體（設施）層面

1.專屬場地與設施

不論是為凸顯高級文官培訓的崇高地位，或是滿足不同訓練進修作為的施行，均宜有專屬場地與設施，並且在實用目的外，也要能反映出文化、藝術等設計理

念。

2. 多元用途與經營

優質且高水準的設施固然可呈現高級文官培訓的崇高性，但相對地其設置與維護成本自然較多，故各國設施常採多角化經營，即開放各界申請租用，或是讓場地設施具有多功能用途。

3. 就近運用設施

由於高級文官平時可能需承擔許多工作負擔，從而難以長時間遠離機關受訓，故場地設置也要考慮到地理區位，以方便人員就近使用。

4. 客製化服務

高階文官類別與需求不同，培訓作法與內容自然也互異，故設施也要能依據培訓過程中不同階段課程特性，以及講座與學員的需求，納入客製化考量，以利各項培訓工作更順利執行。

三、未來我國高階文官培訓發展策略建議

綜合美國、愛爾蘭，以及新加坡三國經驗，以及相關作為的整理歸納，未來我國建構高階文官培訓制度時，或可採行下列策略建議：

(一) 基於我國人事行政特色建立高階文官培訓定位與特色

三國高階文官訓練制度設計均是採行策略性觀點，並兼顧組織業務與人員生涯發展需求，故未來我國推動高階文官培訓的首要工作，就是先行確立其定位與特色。至於應考量的重點主要有下：

1. 「培」重於「訓」

高階文官已晉升至政府高職職務，不論能力、學識，或是工作經驗，均應具有相當優秀的水準，故要求其參與培訓的基本考量，應是在其現有基礎上，激發出更大的潛力或提升其對事務的深刻見解。基於此，傳統訓練的知識傳遞或灌輸比例應可縮小，相對的，胸襟、視野的涵養與培育，更可能是設計相關課程與內容的努力重點。

2. 彰顯「高階」特色

就我國人事行政垂直的官職體系關係而言，高階文官不只是擔任特定職務，更是層級地位的象徵，因此規劃培訓架構或計畫時，也有必要彰顯其地位的特性與榮譽感。例如需經過推薦遴選程序，或是需要具備特殊功績表現，方能參與本

階段培訓。

3.提供彈性選擇

高階文官位居組織高層，勢必因為業務繁重或承擔機關運作責任，而無法像一樣人員一樣有完整時間參與訓練，故各項執行設計應配合此特性儘量增加彈性，並配合高階人員工作與組織特性，賦予一定自由選擇或調配的空間，如此除可提升受訓意願外，更能反映受訓學員的真實情況。

(二)高階文官培訓策略目標

從三國經驗而言，高階文官培訓策略除在於厚植優秀施政人力，建構系統化之高階文官發展性訓練體系外，高階文官培訓方針可以再進行下列補充：

1.對本身生涯而言：不僅是參與訓練，更是能力認證

參與高階文官訓練除了訓練本身外，也是個人工作生涯成就的里程碑，因此除了藉由訓練過程擴大視野外，也應建立本訓練的榮譽象徵。亦即能參與並通過本訓練，就是對人員能力的最高肯定。

2.對文官體系而言：不僅是最高層級訓練，也是最優秀人才庫

高階文官訓練效用最大展現可說就是「訓用合一」，即學員能將所學立即運用於新職之中，故對文官體系而言，本訓練特別應重視與後續陞遷及任用之連結。

3.對國家發展而言：不僅是人才培訓，更是政策研究智庫

能參與高階文官訓練人員，均為學識與實務經驗俱足之優秀人才，因此本訓練進行過程便可融入對未來國家發展方針或策略的討論，從而使訓練發揮智庫功能，亦即國家未來重大政策或發展課題，可先在學員訓練過程中進行腦力激盪，從而未來能提出更具創意與建設性的建議。

(三)培訓內容（軟體）規劃

1.客製化、差異化的選擇

高階文官訓練雖然是一個固定的班次，但是訓練課程設計與內容，則應完全採「客製化」、「差異化」原則，即依受訓學員特性與需求，進行全面性的調整與設計，同時也提供學員充分的選擇空間，以期儘可能反映真實狀況。

2.多元交流與體驗機會

參與本訓練學員，本身除了有優秀能力外，本身應該多已經具備擔任講師能力，故訓練進行應更強調自主學習，同時透過不同領域交流與實地情境的體驗，讓學員自省或自勵，並在團體學習中分享不同的啟發與心得。

3. 認證與回饋機制

由於參與本訓練就是能力的肯定，故學員完成訓練後，應有更積極的作為來延續訓練成果，從三國經驗可以推論出採行認證方式乃是最正式的方式，除此之外，尚可訂定回饋機制，即要求結訓學員應回饋訓練所得，例如擔任其他訓練課程講座，或是擔任政府專案研究的指導。

(四) 培訓設施（硬體）規劃

1. 專責機構、分散學習

本訓練雖然必然有專責機構，以及固定的訓練處所，但是整個訓練進行場地的選擇與運用，卻應是彈性而多選擇性的，亦即除了配合課程與學員需要外，也可多採行「移地訓練」，讓學員有多元體驗的機會。

2. 彈性運用、滿足需求

若課程與訓練內容設計強調彈性與客製化，則各項硬體設施設計與運用，便也要配合具備多用途、多功能，可以因應不同課程性質及參與人數，作不同的組合與安排。

3. 多角經營、利潤共享

為節省政府資源投入，並發揮設施最大利用效率，各項設備除了因應本訓練進行外，也可以在平時或離峰時間，提供其他訓練或公務使用，甚至可讓民間承租外借，如此不僅可以在財務上創造更多營收，也可發揮對本訓練、以及相關設施的行銷宣傳效果。

參考書目

OPM，2015，Effective Learning Interventions for Developing ECQs，網路資源。網址：
：<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/leadership-development/#url=Overview>。查詢日期：2016/4/9。

OPM，2012，Guide to the Senior Executive Service，網路資源。網址：
<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/>。查詢日期：
2016/4/9。

OPM，2012，Guide to Senior Executive Service Qualification，網路資源。網址：
<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/leadership-development/#url=SES-Candidate-Dev-Prgm>。查詢日期：
2016/4/9。

SPS，2013，SPS Leadership Development Strategy—2013-2015，網路資源。網址：
<http://sps.gov.ie/publications/>。查詢日期：2016/5/9。

施能傑、曾瑞泰、蔡秀涓，2009，〈美國、英國和日本中央政府初任文官的甄補
制度介紹〉，《國家菁英》，5(1)：13-34。

行政院人事行政局，《新加坡政府人力資源管理制度考察報告》，未出版。