

高階文官培訓飛躍方案 107 年訓練

決策發展訓練國外研習報告

美國領導人才的培育與民主政治

- ▶ 組別：決策發展訓練 (SDT) (含LDT組)
- 小組成員：3杜文珍、4李鎮洋、5鄭瑞成、
6王信文、19張蔭廉
- 出訪國別：美國
- 出國期間：107年9月2日至9月16日
- 報告日期：中華民國107年10月12日

目錄

1	前言
2	學習摘述
3	心得
4	政策建議
5	參考文獻
6	活動照片

前言



- 本次出國研習的課程地點在美國聯邦行政高階主管研究院 (Federal Executive Institute, 以下簡稱 FEI)。
- FEI原隸屬於文官委員會，1978 年文官改革後，另設人事行政管理局 (US Office of Personnel Management, OPM)，FEI 旋即改為人事行政管理局所屬機構；而人事行政管理局自 2003 年推動「高階文官候選人培育課程」(Senior Executive Service Federal Candidate Development Program, Fed CDP)，以培育新一代的聯邦高階文官。
- 美國於1978年根據文官改革法建立高階文官制度 (Senior Executive Service, SES)，並由人事行政管理局責成所屬聯邦行政高階主管研究院主辦相關業務(公務人員保障暨培訓委員會，2018)。

學習摘述—美國領導人才的培育研習重點

在美國領導人才的培育的核心課程主題為：（一）21世紀全方位領導力及領導力工作坊；（二）由Michael Belche進行主講，為銜接性課程與團隊養成實作演練

課程內容主要講述管理與領導雖有不同，然於實務運用上則為相輔相成。透過課程活動，學員們透過領導力的練習活動，實際模擬並體驗領導力的課程理論。



課程的核心圍繞在全方位領導力模型（Full-Range Leadership Model, FRLM）的介紹、論述、應用案例說明與演練，全方位領導力模型出自 James MacGregor Burns 的相關研究所衍生。

除理論講授外，更透過分組競賽活動，訓練學員團隊合作及領導才能。透過互動式學習與實作活動，讓研習學員體認到，當代美國透過FEI培育領導人才的核心理論與實務，更是突顯FEI於課程設計的用心。

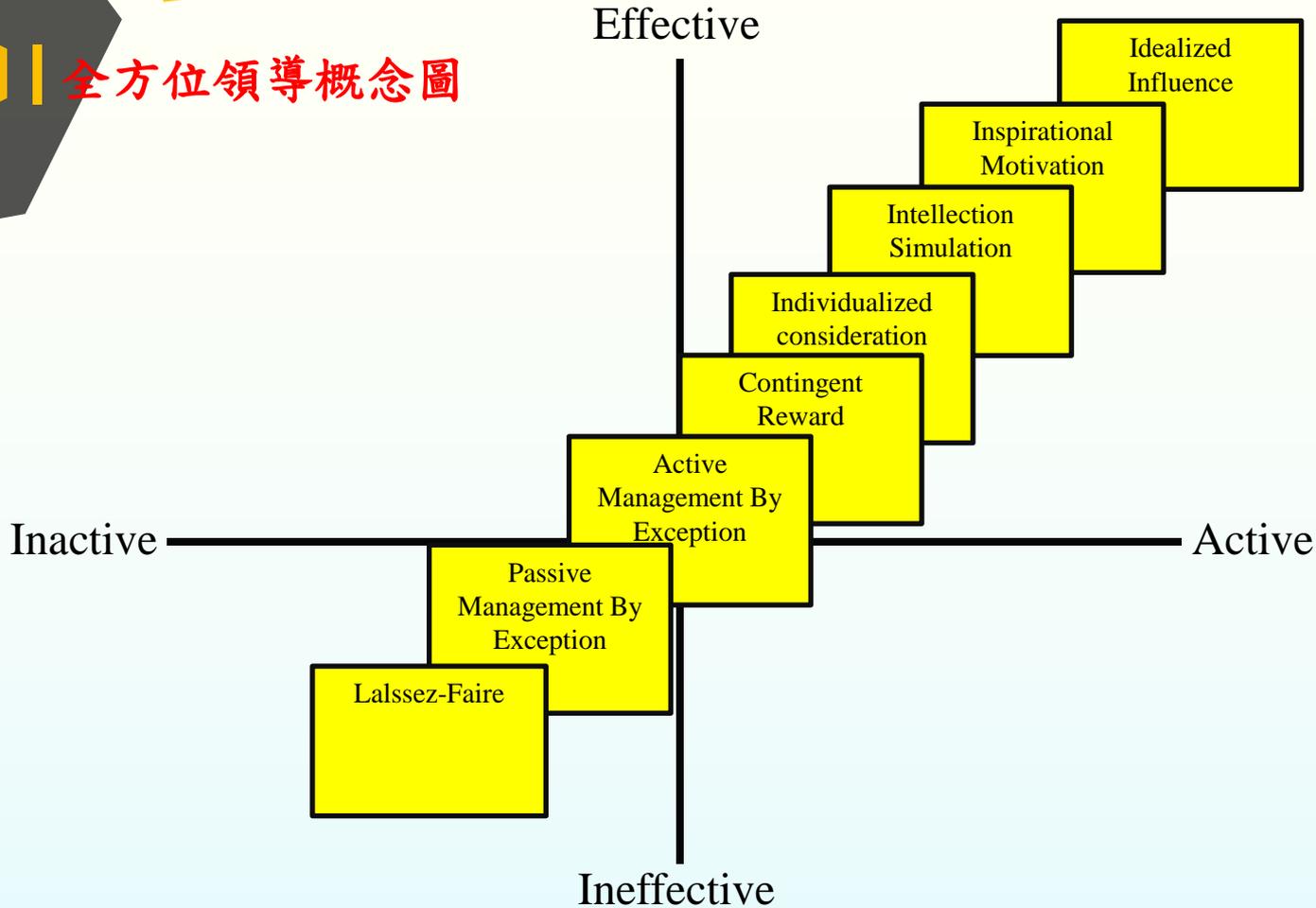
學習摘述--美國領導人才的培育研習重點



課程議題

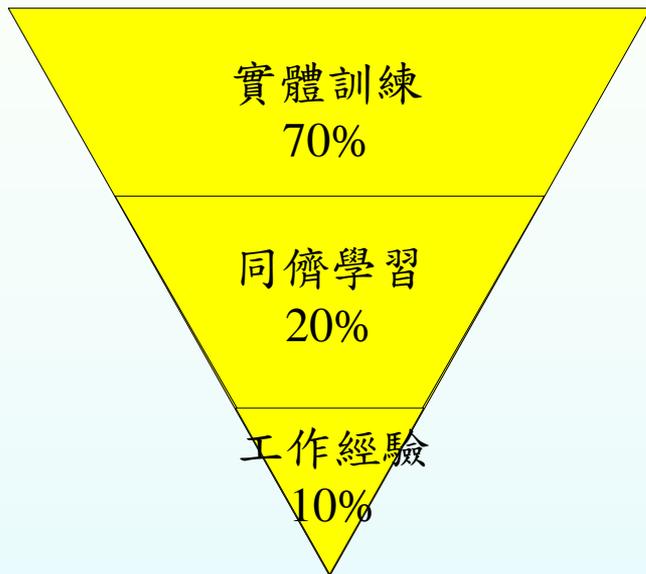
- ✓ 領導力與管理(Leadership Defined and Management)
- ✓ 最佳領導者的行為 (Behaviors of Best Leaders)
- ✓ 權力的來源 (Sources of Power)
- ✓ 同情和競爭力(Compassion and Competence)
- ✓ 全方位領導行為(Full-Range Leadership Behaviors)
- ✓ 全方位領導模式(Full-Range Leadership Model)
- ✓ 領導力的模擬演練與練習等活動設計

全方位領導概念圖

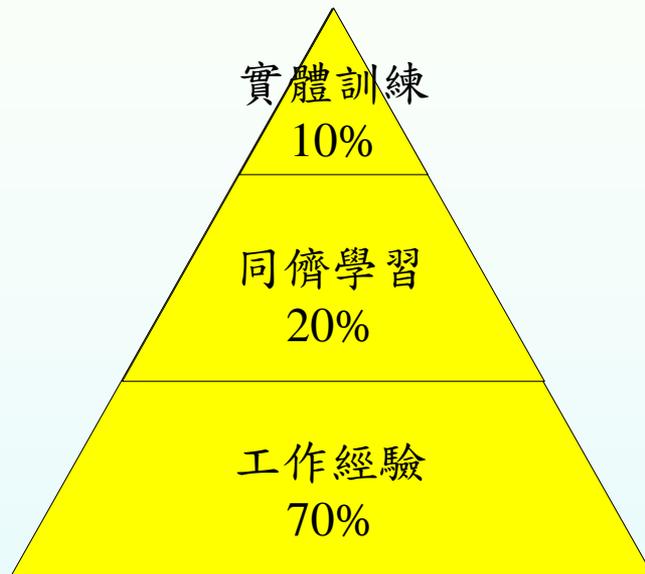


過去及新式的職能發展活動占比比較

過去的職能發展訓練模式



現代的職能發展訓練模式



職能發展活動 (Developmental Activities) 法則

70%
工作經驗

- 在原來職務上給予更大的挑戰
- 職務輪調
- 專案團隊
- 執行研究
- 碰觸專業領域中的複雜問題
- 擔任委員會主席

20%
同儕學習

- 業師
- 教練
- 社群網路
- 從他人回饋中成長
- 向關鍵領導者影子學習
- 領導一個方案或團隊

10%
實體訓練

- ✓ 實體訓練課程
- ✓ 虛擬學習
- ✓ 正規教育學程
- ✓ 加入專業領域的協會或取得證書
- ✓ 閱讀專業領域書籍、期刊文章等

學習摘述--美國聯邦政府高階行政主管之簡介

- 美國聯邦公務人員實施職位分類制度，分為18個職等，嗣於1978年政府組織改造後，其職位分類制度也隨之改變：

第1至第15職文官歸
類為一般公務職
(General Service,
GS)

第16至第18職文官，
連同政務官，歸類為
高階行政主管職
(Senior Executive
Service, SES)。

學習摘述--美國聯邦政府高階行政主管之簡介

任命方式

1

職業任命 (Career Appointments)

一種競爭性的任命方式，即針對第14至第15職等較資深的一般公務職文官，經其申請後，施予一套嚴謹的篩選過程，俟選拔出來後，予以任命者；又一旦任命，除非有重大過錯，否則不得任意解職，以保障其年資。

2

非職業任命 (Non-Career Appointments)

一種非競爭性的任命方式，類似我國的政務官；又其任命必須透過聯邦政府人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 的認可方得出任。

3

有限期任命 (Limited Term Appointments)

一種非競爭性的任命方式，類似我國的政務官；又其任命必須透過聯邦政府人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 的認可方得出任。

4

緊急任命 (Limited Emergency Appointments)

緊急任命是為了處理某些不可預期的、突發的狀況而採取的任命方式，但任期最長不得超過18個月。

學習摘述--美國聯邦政府高階行政主管之簡介

➤ 剛剛所敘述的四種任命方式，若按其是否具競爭性質，另可重分類如下：



具競爭性的職位任命 (Competitive Appointments)

包括前述的「職業任命」及部分的「有限期任命」。因為上述任命，必須先經過申請審查，亦即必須與其他申請者競爭成功後，方得獲得任用。



不具競爭性的職位任命 (Non-Competitive Appointments)

包括前述的「非職業任命」與部分的「有限期任命」及「緊急任命」。因為上述任命，通常為政治任命，亦即勿須申請審查，即可獲得任用。

學習摘述--前述高階行政主管(SES)應具備的領導管理能力

美國聯邦政府人事行政管理局(OPM)為確保前述SES的素質，除規劃有相關的培訓發展計畫外，亦規定要成為SES所需具備的條件，包括：

1. 「共通基礎能力」(Fundamental Competencies)
2. 「高階主管核心能力」(Executive Core Qualifications, ECQs)

1. 「共通基礎能力」(Fundamental Competencies)

「共通基礎能力」是美國聯邦政府各階層主管人員應具備的基本管理能力，故SES自然也不能例外。是項共通基礎能力共6個職能，包括：人際關係、口語表達、正直/誠實、文書寫作、持續學習、公共服務動機。



1. 「共通基礎能力」(Fundamental Competencies)

表1. 共通基礎能力的6個職能說明

職 能	說 明
人際關係 (Interpersonal Skills)	具同理、有理且尊重地對待他人，並適當地考慮與回應不同情境下不同人的需求與感受。
口語表達 (Oral Communication)	能有效地傾聽、從龐雜資訊中過濾出有用的訊息，並具有清晰與具說服力的口語表達能力。
正直/誠實 (Integrity/Honesty)	誠實、公正且符合倫理的行止，並能言行一致，成為倫理的標竿典範。
文書寫作 (Written Communication)	針對特定對象，以清晰、簡明、有條理的方式論述，並說服他人。
持續學習 (Continual Learning)	自我覺知與評估自身的優點及缺點，並追求自我發展。
公共服務動機 (Public Service Motivation)	熱忱投入公眾服務，並確保行動符合公共需求，連結組織目標及符合公共利益。

2. 「高階主管核心能力」(Executive Core Qualifications, ECQs)

「高階主管核心能力」(ECQs)是成為SES必須具備的條件項目。是項ECQs共5大能力面向，包括：領導變革、領導成員、成果導向、業務敏銳、建立策略聯盟。



2. 「高階主管核心能力」(Executive Core Qualifications, ECQs)

表2：高階主管核心能力的五大面向說明(ECQs)

五大能力面向	能力定義
領導變革 (Leading Change)	培養主管具備在持續變動的環境中為組織內外帶來策略性改變的能力，以符合組織目標。領導變革的核心重點係在建立組織願景並能在持續變動的環境中實踐組織願景。
領導成員 (Leading People)	培養主管具備領導成員朝向組織願景與努力完成任務及目標的能力。領導成員的核心重點係在提供一個包容的工作環境，以激發成員潛力及加速成員合作。
成果導向 (Results Driven)	培養主管具備策略規劃、執行與評估的決策能力，以符合組織目標及顧客期望。成果導向的核心特質係在主管能善用科技知識、問題分析及風險評估的能力，創造優質績效。
業務敏銳 (Business Acumen)	培養主管具備策略性管理人力、財務及資訊等資源的能力。
建立策略聯盟 (Building Coalitions)	培養主管具備敏銳的政治洞察力，透過影響力、說服技巧與談判技巧，與其他內部單位、聯邦機關、州政府、地方政府、非營利組織、外國政府機關甚或是國際組織，建立策略聯盟夥伴，共創雙贏達成組織目標。

學習摘述--美國的民主政治發展重點



美國國會大廈，又稱之為美國國會山莊，位於美國首府華盛頓特區最高的國會山上。現在的美國國會大廈實際上是美國第4個國會大廈，由著名設計師威廉·桑頓博士所設計之藍圖，華盛頓總統稱讚其為「莊嚴、簡單並且便利」，並親自為它奠基。

中間是皇冠形的圓頂式大樓以及它的兩翼作為標記，每一翼作為一個議會的所在地，北翼是美國參議院，而南翼則是美國眾議院。國會大廈是華盛頓特區的 center 點，佔據著全市最高的地勢，同時又是特區內最美麗、最壯觀的建築，美國人把它看做是民有、民治、民享政權的最高象徵。

學習摘述--美國的民主政治發展重點

在美國憲法規定的權力制衡系統中，聯邦政府的權力由「立法」、「行政」和「司法」等三個機構組成，而立法的國會則由參、眾兩院組成，並實行分權制度，其參議院和眾議院之組成情形將會進行說明。

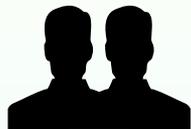
(1) 參議院

1913年美國憲法第17修正案規定，參議員改由選民直選，如選舉年之間出現空缺，大多數的州長可以任命方式填補，美國副總統兼任參議院議長。

但在日常工作中，參議院會議通常由臨時議長(多數黨的資深議員)或其他受託議員主持會議，副總統只有在參議院表決中雙方持平的時候，才作為議長參加投票、打破僵局。

參議院有100名議員，每州各由2名參議員代表，參議員須年滿30歲、為該州居民、成為美國公民至少已有9年資歷。每位參議員任期為6年，為使各期議員任期交錯，每2年要有1/3的議員席次改選。

(2) 眾議院



每隔10年，都得根據各州人口規模調整其眾議員名額，每州至少可以有1名議員。眾議員必須年滿25歲，且為本州居民，成為美國公民至少已有7年資歷，眾議員任期2年，眾議院議長由眾議員互相選舉而產生。

慣例上由多數黨具備議場領袖(黨團領袖)等之資深議員才有資格擔任，眾議院議長負責主持議事，如美國總統無法履行職務，其眾議院議長在替補人名單中僅排列在副總統之後。

(3) 特殊權力

憲法同時賦予參、眾兩院宣戰、維持國家武裝力量、課稅、舉債、鑄幣、商業規範及制定政府運作所需的所有法律權力。

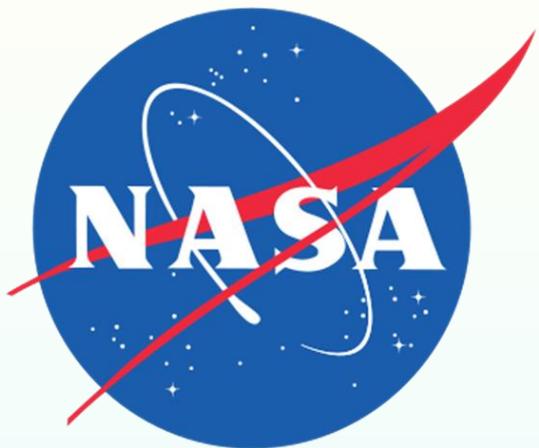
涉及條約和官職人選的提名問題上，僅有參議院才有權提供諮詢和給予認可，也只有參議院才有權審判被彈劾官員及決定是否將其撤職。

當選舉人投票結果無法確定總統人選時，唯眾議院有權決定誰是總統選舉中的當選者。再者，只有眾議院有權啟動彈劾程序，起訴總統或其他聯邦官員。

表3 政務核心能力條件－五大能力領域

五大能力面向	能力定義	具體需要的能力
<p>變革領導 (leading change)</p>	<p>整合國家的主要計畫目標、優先次序、價值和其他因素後，發展與執行組織遠景的能力。變革領導能力的核心重點是在持續與變革間取得平衡，即能勵志改善對顧客的服務與計畫的績效，能創造鼓勵創造性思考的工作環境，以及在逆勢環境中仍能維持其焦點、熱忱與耐力。</p>	<p>創造力與創新力 掌握外界環境變化力 接受變革彈性力 適應力 策略思考力 遠見力</p>
<p>員工領導 (leading people)</p>	<p>極大化員工潛力和要求員工具備高度倫理標準以符合組織遠景、執掌與目標的各項策略設計與執行之能力。</p>	<p>衝突管理力 開發員工力 平衡差異力 團隊建立力</p>
<p>成果導向 (result driven)</p>	<p>作成即時和有效決定，並經由策略規劃與計畫和政策執行與評估途徑產生成果的能力。成果導向能力強調責任性與持續改善。</p>	<p>課責性 顧客服務力 果斷力</p>
<p>企業敏銳 (business acumen)</p>	<p>以贏得大眾信任和達成組織職掌的方式，獲致與管理人力、財務物品和資訊資源，並運用新科技強化決策的能力。</p>	<p>財務管理力 人力資源管理力 科技管理力</p>
<p>聯盟建立與溝通 (building coalitions)</p>	<p>運用說服力方式解釋、倡導和表達事實與想法，和內外環境中個人與團體協商，和其他組織建立密切的專業網路，以及發掘影響組織工作的內外部政治之能力。</p>	<p>影響說服與協商力 伙伴建立力 政治洞察力</p>

學習摘述--NASA之領導人才發展計畫之參訪與簡報



(圖) NASA的標章

美國國家航空暨太空總署（National Aeronautics and Space Administration，簡稱 NASA）是美國聯邦政府的一個獨立機構，負責制定、實施美國的太空計畫、與太空科學的研究。

NASA於1958年10月開始運作，迄今已有60年的歷史，在全美設有10個太空研究中心，例如在德州休士頓詹森研究中心（蔡英文總統曾於2018年8月19日造訪）、阿拉巴馬州馬歇爾太空飛行中心、佛州的卡那維爾角發射中心等。

學習摘述--NASA之領導人才發展計畫之參訪與簡報

NASA的使命



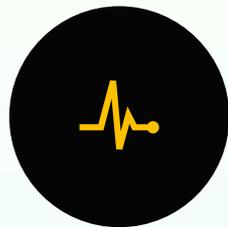
1

人類的探索
與任務執行



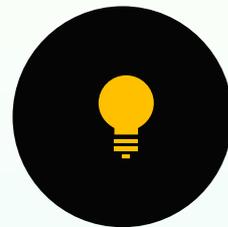
2

科學發展



3

航空研究



4

太空科技

學習摘述--NASA之領導人才發展計畫之參訪與簡報

NASA主要有4項重要任務

1

太空梭任務

2

國際太空站任務

3

哈伯望遠鏡任務

4

人類在太空所需作實驗的
相關任務

學習摘述--NASA之領導人才發展計畫之參訪與簡報

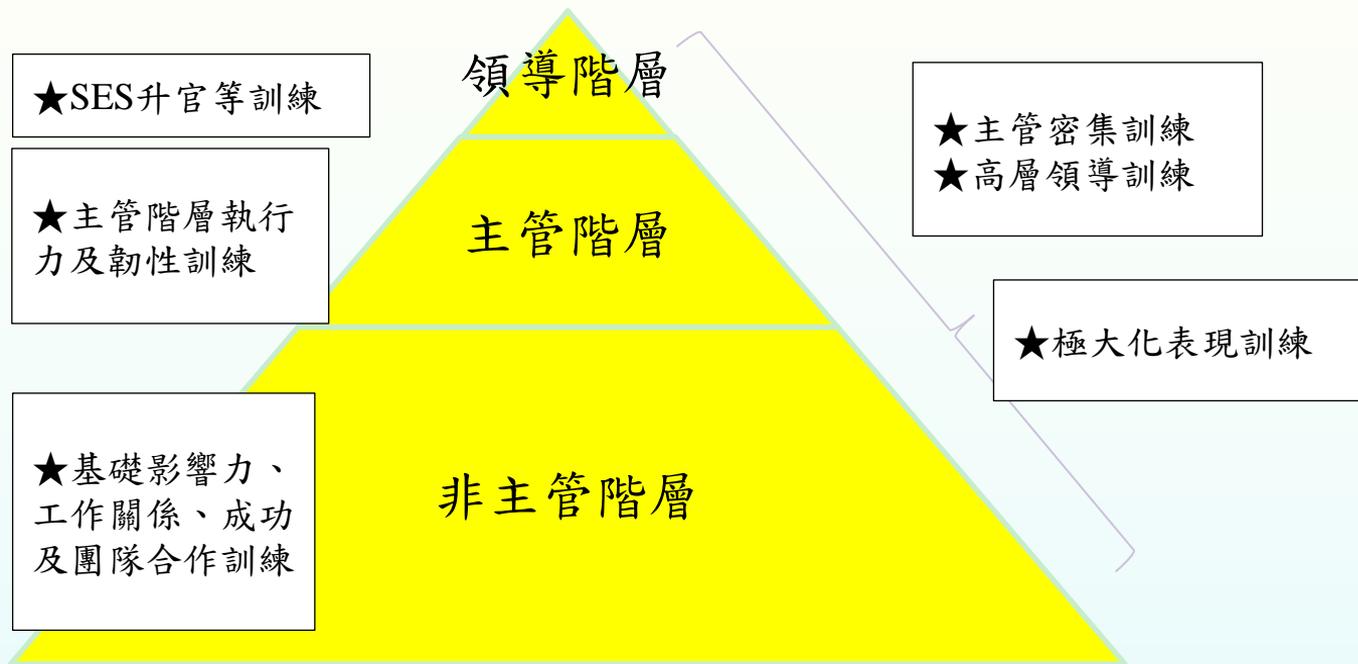
NASA希望培養下列特質的領導者

- (I).能營造一個支援員工全心投入工作的工作環境
- (II).能瞭解其自身能影響NASA的組織文化並促進求知若渴的價值
- (III).能有效的連結所屬員工
- (IV).能形塑好奇心、堅韌性及可能性的能力

NASA認為好的領導者應具備以下能力

- (I).紀律要求能力
- (II).管理資訊及知識的能力
- (III).商業敏銳性
- (IV).領導及管理其他人
- (V).國際觀的工作能力
- (VI).個人執行能力

學習摘述--NASA人力結構發展圖



學習摘述--各階層的領導發展計畫表

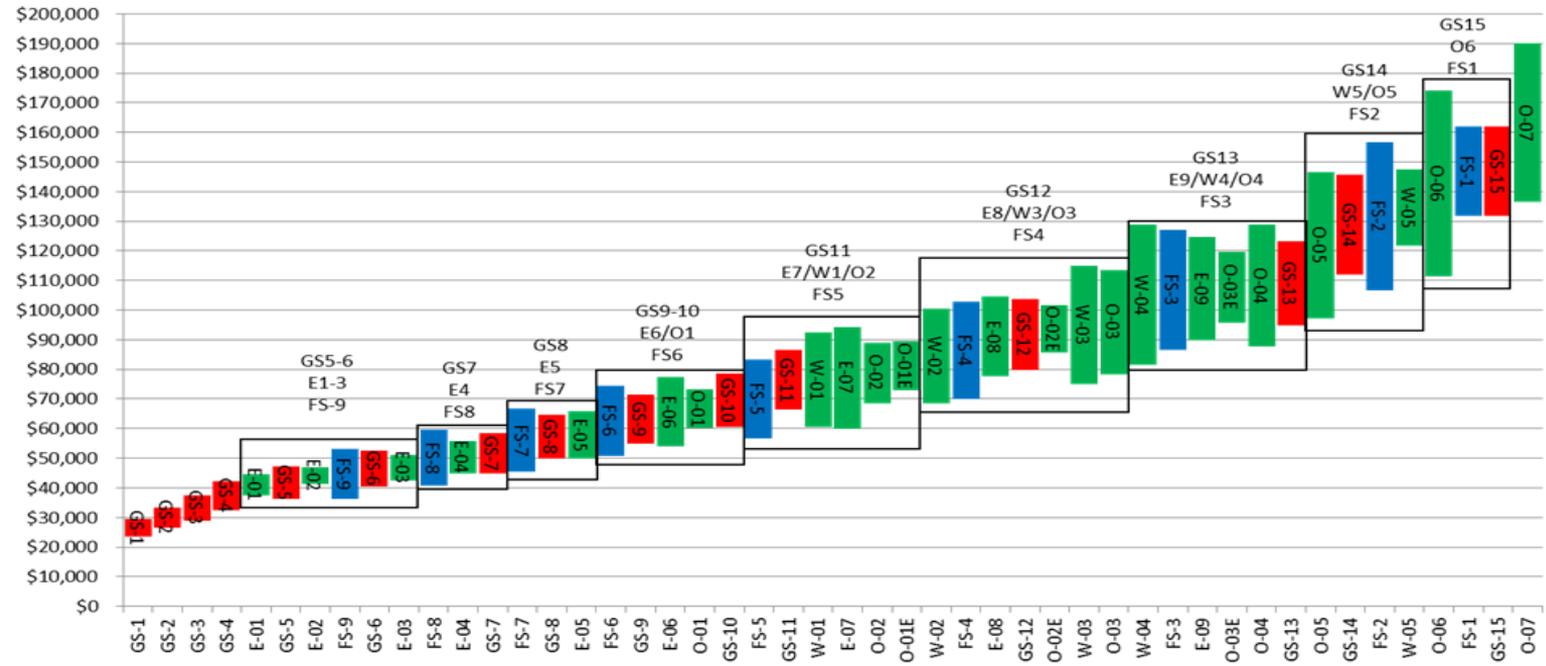
項目	參訓層級	參加人數	訓期	訓練目標
基礎影響力、工作關係、成功及團隊合作訓練 (Foundations of Influence, Relationships, Success, and Teamwork, FIRST)	GS11/12	40	12個月	在NASA迎向成功未來的基礎技能訓練。 認識自我、他人及組織 瞭解在NASA工作的意義 團隊成員及領導者的全然運作 瞭解個人影響力的技能 運作計畫及管理的技能
中階主管訓練(Mid-Level Leader Program, MLLP)	GS13/14	25	14個月	強化自我認知及個人執行力 建構團隊、協作及跨域溝通 對NASA的進階瞭解 建構專業組織面的聯繫關係
主管階層執行力及韌性訓練 (Leveraging Agency Supervisory Effectiveness and Resilience, LASER)	第一線主管	25	14個月	自我能力持續成長發展深度瞭解的展現 展現身為主管所處特別期待下所需的技巧及韌性 創造與屬員堅強的聯繫能力以啟發與強化團隊對NASA願景的認同

學習摘述--各階層的領導發展計畫表

項目	參訓層級	參加人數	訓期	訓練目標
極大化表現訓練 (Maximizing Performance, MP)	全體	20-25	3日	基礎自我認識 瞭解潛能 健康與平衡 在NASA社群或複合組織的適應性訓練
主管密集訓練 (Supervisory Intensive Program, SIP)	主管	40	5.5日	建立域內瞭解 擴展自我認識及與NASA主管間的聯繫管道 建立發展計畫展望 步入在NASA內的同儕社群、領導者資源
高層領導訓練(Leaders Leading Leaders, L3)	高層主管	25	5.5日	建立域內瞭解 授權低層主管創造工作態度良好的執行、聯繫及成長 拓展自我認知，強化內再審視自我個性、能力機會與挑戰 更完整系統的瞭解人性，創造積極影響的環境以迎向慾望與需求的挑戰 引導個人成長與持續學習的熱情 依NASA的團隊紀律，步入並連結在NASA內的領導者社群

學習摘述--美國聯邦政府公務員俸給表

2017 Pay Scale for U.S. Government Employees Federal Service (GS), Foreign Service (FS), Military (E, W, O)



Notes: Sorted by mean of maximum and minimum salary.

Minimum: Federal Service-Step 1; Foreign Service-Step 1; Military Service-Under 2 Years
 Maximum: Federal Service-Step 10; Foreign Service-Step 10; Military Service-Over 40 Years
 Locality Pay: Federal Service, Foreign Service, and Military Service uses Washington DC COLA/BAH

1. 政務官與事務官之領導人才培育模式各有其功能目的

- ✓ 美國的民主政治著重政黨競爭，政黨輪替是民主政治的常態，不同執政者可能推動不同政策或將資源重分配，但政府維運是永續且無間斷的，文官體系便是維繫國家穩妥運作的最重要支柱。
- ✓ 美國政務人才取材廣泛，管道包括來自大學、政黨、與非營利組織等，並無法定培育模式，透過各自規範以進入政務領導階層。我國目前在政務官的人才養成培訓上亦尚無良好的模式，可以進一步探索其必要性。
- ✓ 在事務官方面，屬於具競爭性的職務任命，一旦取的任用資格，即不設期限予以任命。美國的高級行政主管與我國的高階文官相仿，美國設有『聯邦行政主管學院』，我國則設有『國家文官學院』。

2. 應深化學研機構與高階文官領導人才培訓的合作，並結合民主政治之理論與實務

- ✓ FEI與附近的維吉尼亞大學多有合作，邀請大學教授前來擔任培訓講師並引進危機處理情境模擬平台，以能更真實地進行實地操演與進行反思。
- ✓ 此外，FEI亦根據相關研究論文，自行開發創新領導力理論與實務的課程與教法與教材內容，並在參訪行程與介紹中，無形中能夠讓人感受到民主政治理念的作法，非常值得參考。

3. 應強化員工對組織使命感的認同，領導者須讓員工充分了解組織的願景與使命

- ✓ 在美國領導人才的培育的核心課程極為重視培養主管具備領導成員朝向組織願景與努力完成任務及目標的能力。
- ✓ NASA非常重視強化員工對組織使命感的認同，員工充分了解組織的願景與使命，凝聚向心力及激發潛能均有助於組織任務的發展。在參訪時我們注意到在NASA的人員流動率非常低，員工也樂意以在NASA服務為終身志業並以此為榮。

4.要能覺察政策，堅持「對的目標」，持續溝通與調整策略，找尋突破僵局的方法。

- ✓ 在領導人才的培育課程中，強調的人與人之間的關係。領導者熱誠且樂於分享經驗、訂定明確方向、注重效能及效率，更重要的是，領導者能清楚看到整體目標及公共利益，建立共同的價值。不是擇一，而是全體共同前進。
- ✓ 這個世間唯一不變的真理就是：世界一直在改變。高階文官面對瞬息萬變的時勢，必須改變想法，且找到最適策略。

5. 民主政治下領導者更應注重政府的職能分工與國會公共政策制定間需要更緊密的結合

- ✓ 美國政府三權分立，形成美國傲人的民主政治典範。國會更是是民主政治運作一個不可或缺的重要機制，其扮演監督行政權濫用的功能，和行政權、司法權在政治分工上彼此制衡合作，使得美國國會是當今世界政治上最具影響力的機構之一。
- ✓ 美國國會為單一國會兩院制，參議院及眾議院共同負有憲法賦予國會之行使調查及監督行政機關、宣戰及條約同意權、彈劾等權限。由於國會權力相當大，為防止其專權，故採兩院制國會以互相制衡，法案須分別經參、眾兩院同意才能送請總統簽署並公布，凸顯國會在民主政治中所扮演的重要角色。
- ✓ 舉凡法律施行、公共建設、國防支出、教育制度、賦稅政策、經濟發展、外交政策等等，都必須經由國會充分討論後才能獲得施政的法源。因此，民主政治環境下的領導人才，更應強化與國會溝通與政策論述的能力

1. 美國的聯邦行政高階主管研究院培育領導人才的機制值得我國借鏡

- ✓ 聯邦行政高級主管研究院在各個行政部門的運作與安排之成效頗佳，其對於聯邦高級文官的培訓課程安排亦能充份統合大學與研究單位等的特有訓練資源與師資，多元化的課程設計、以及先進培育理論與實務的結合等，為我國培訓單位的他山之石可以攻錯之處。
- ✓ 在民主政治及知識經濟的當代，有必要將國家文官培訓的位階提高，一來能持續提升國家高階文官的培訓層次，強化高階文官解決問題的能力及管理與領導力，亦可由此與先進國家接軌。美國的聯邦行政高級主管『研究院』的組織架構及人才培訓模式值得引進我國的文官培訓制度。

2. 對於我國政務領導人才培育之建議

✓ 在民主多元的社會中，政務領導人才來源必須與民主過程、政黨政治結合，而政黨的责任需建立一套「篩選」、「吸納」、「培育」政治人才的機制，對於我國政務領導人才培育部分，提供下列建議：

(1). 建議不定期舉辦政務首長、副首長團隊活動，以增加執政團隊成員或各部會政務領導人才間彼此熟悉度，形塑執政團隊的凝聚力、團隊精神與政策配合默契。

(2). 建議不定期舉辦有權決策層級官員的(政務首長、副首長或高階文官)的政務座談，以溝通、協調政策。

(3). 建議我國國會落實資深委員制，並透過黨政協調機制，由資深委員出任政黨政策規劃、協調、立法領導職務，以熟悉政策、培養專業，日後若出任政務官，較能熟悉政策業務。

(4). 建議建立中央行政機關次長級政務官跨部會人才交流的輪調與歷練制度，以培養政務官跨領域、跨部門通才知識，增進政策統合性的全盤考量能力與整體性視野。

3. 重視領導人才的韌性培養

- ✓ 美國的文官培訓極為重視增進學員的「韌性」。以NASA為例，NASA肩負人類探索太空的任務，執行任務者非僅在地球，太空環境中更須耐受高度壓力與環境逆境，需要堅韌的領導力與心理素質。因此，NASA對主管的訓練非常重視對參訓學員「韌性」的培養，使員工能在艱困環境甚至逆境中發揮工作潛能。
- ✓ 綜合上述，我國文官培訓若能強化「韌性」的培養相關課程規劃，相信有助於提升我國文官在艱困環境遂行任務的素質，強化民主政治的效率。

4. 應重視高層領導（Leaders Leading Leaders）能力訓練的重要性

- ✓ NASA非常強調領導領導者（Leaders Leading Leaders）的領導能力訓練，因為在浩瀚無垠的外太空，一個小小差錯都可能導致任務失敗或甚致命，能獲選為航太人員，不論是上太空的或是負責前置/中控/後勤的，肯定是極為優秀的專業人士。但在執行任務時，指揮官或隊長之領導或研判，至關成敗。
- ✓ NASA對高層領導的訓練非僅重複訓練領導技能，而是著重統合各領導者共同協力發揮組織部門間的團隊合作能力，發揮最大組織戰力，值得我國各部門在針對高層領導階層訓練課程規劃時的參考借鑒。

5. 我國應建立政務官領導人才培育之法源依據

- ✓ 我國在事務官方面，已設有完整的訓練體系，然而在政務官方面，在我國歷經政黨輪替後，各政黨所屬的執政領導人才並無培訓機制的法源依據。
- ✓ 在本次研習的課程與交流中，瞭解到美國政務人才取材廣泛，管道包括來自大學、政黨、智庫、營利與非營利組織等，透過各自規範的晉用方式，進入政務領導階層，亦有所屬政黨的人才養成模式。
- ✓ 可建議我國於政黨法或人民團體法等相關法規中設置政黨人才培訓的法源依據，以利政黨重視政務官領導人才的培訓，有利政黨良性競爭並使政黨透過民主選舉取得政權後，確保攸關人民福祉之執政品質。

6. 培育高階文官跨域治理的大思維、形塑臺灣政府2.0

- ✓ 產業為維持競爭力，必須不斷自我提升與變革。政府亦應如是。面對工業4.0、雲端運算、社群網絡等技術工具及其應用均以驚人的速度蓬勃發展，人類的生活形態與社會關係跟著改變，國家公共行政與政策管理亦非傳統治理模式可應付的。
- ✓ 雖然我國政府已向2.0邁出第一步，那就是透過政府開放資料增進政府施政透明度、提升民眾參與公共政策議題、促使跨機關資料流通，提升施政效能，但就整體文官體系的整備而言，尚無具體路線圖。
- ✓ 建議應及早構想完整實踐政府2.0的藍圖，並據以逐步培育高階文官對於以民眾為中心、服務為導向的政府2.0有所體認及準備。

參考文獻

中文文獻

- 施能傑 (1999), <http://www.opm.gov/fedcdp/>, 頁 317-318。
- 梁元本、蔡佳津、廖經鶴、張敦媛、蕭宗原、白佳慧 (2017), 美國公部門培訓運用數位學習與科技考察報告。
- 宋學文與陳亮智 (2011), 美國對台灣民主發展之影響：一個「霸權穩定論」演化的分析觀點, 東吳政治學報, 第二十九卷第三期, 頁1-51。

參考文獻

英文文獻

- Bass, Nernard M. and Ronald E. Riggio (2006), Transformational Leadership (2nd Ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006.
- Rebecca Thurrell, Lieutenant, USAF (2010), The Development of a Tactical-Level Full Range Leadership Measurement Instrument, Thesis, Department of the Air Force Air University, Air Force Institute of Techology.
- Taiwan's Civil Service Protection and Training Commission Leadership Program, Federal Executive Institute, Sep. 2018.

參考文獻

- 公務人員保障暨培訓委員會(2018) , <https://www.csptc.gov.tw/FileUpload/1087-10547/Documents/02-%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E8%81%AF%E9%82%A6%E8%A1%8C%E6%94%BF%E4%B8%BB%E7%AE%A1%E7%A0%94%E7%A9%B6%E9%99%A2%20.pdf> 。
- Federal Executive Institute (2018) , <https://leadership.opm.gov/facilities.aspx?f=48> 。
- Center for Leadership Development (2018), <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/federal-executive-institute/> 。
- The Office of Personnel Management (2018), <https://www.opm.gov/> 。
- U.S. Department of Agriculture agencies and offices (2018) , <http://usda.gov> 。



活動照片



圖1：課堂分組討論領導與管理



圖2：領導統御成功經驗解析



圖3：分享領導力案例見解

活動照片



圖4：課堂翻轉教室活動



圖5：課間健康活動帶領



圖6：研習課程教室前合影

活動照片



圖7：美國參議院



圖8：美國眾議院



圖9：參訪美國國會大廈



圖10：參訪美國最高法院



圖11：NASA領導力簡報

活動照片



圖12：NASA課程學員致謝



圖13：NASA課堂討論



圖14：NASA課程Q & A



圖15：美國人事局參訪簡報



圖16：學員結業合影



Thank You