

行政院人事行政局地方行政研習中心
(88年下半年及89年度出國考察及研習)



訓練主管人員之管理與發展

出國人姓名：歐育誠、林清清、王承姬、黃金聲、陳國輝、翁愛珠
辛玉華、吳宗仁、柯冠敏、馮永芳、邱飛煌、洪昌文、江慧芳

出國地點：美國

出國期間：中華民國89年12月6日至17日

報告日期：中華民國90年3月

A3/c09100463

「訓練主管人員之管理與發展」參加人員名單

| 名稱 | 服務單位 | 職稱 | 姓名 |
|-----|------------------|------|-----|
| 團長 | 行政院人事行政局 | 副局長 | 歐育誠 |
| 秘書長 | 人事行政局地方行政研習中心 | 副主任 | 林海清 |
| 團員 | 公務人員保障暨培訓會 工委 | 處長 | 王承姬 |
| 團員 | 行政院人事行政局 | 主任 | 黃金聲 |
| 團員 | 行政院人事行政局 | 副處長 | 陳國輝 |
| 團員 | 公務人員住宅及福利會 工委 | 主任秘書 | 翁愛珠 |
| 團員 | 人事行政局中部辦公室 | 副主任 | 辛玉舜 |
| 團員 | 國家文官培訓所 | 組長 | 吳宗仁 |
| 團員 | 人事行政局中部辦公室 | 科長 | 柯冠敵 |
| 團員 | 人事行政局地方行政研習中心 | 科長 | 馬永芳 |
| 團員 | 人事行政局地方行政研習中心 | 主任 | 邱飛煌 |
| 團員 | 人事行政局地方行政研習中心 | 科長 | 洪昌文 |
| 團員 | 人事行政局地方行政研習中心 | 科員 | 汪慧芳 |

研 習 活 動 行 程 表

| 日 期 行 程 | 上 午 | 下 午 |
|------------------|--------------------------|------------------------------------|
| 12/06 (星期三) | | 抵達紐華克機場 NEWARK AIRPORT (9:25PM) |
| 12/07 (星期四) | 紐約市區參訪 | 前往華盛頓 D. C. |
| 12/08 (星期五) | 參訪 美國國際開發署 (USAID) | 參訪 農業部研究生院 (GS, USDA) |
| 12/09 (星期六) | 資料蒐集及整理 | 資料蒐集及整理 |
| 12/10 (星期日) | 華盛頓 D. C. 市區參訪 | 前往北卡羅萊納州 (NC) |
| 12/11 (星期一) | 研討主題一 高階主管訓練計畫之設計 | 參訪 SAS 軟體公司 |
| 12/12 (星期二) | 研討主題二 訓練主管人員之發展 | 研討主題三 品質服務的激發 |
| 12/13 (星期三) | 參訪 北卡資訊技術服務中心 (NCITS) | 參訪 北卡州政府人事局 |
| 12/14 (星期四) | 前往加利福尼亞州 (CA) | 參訪 加州聖塔卡拉郡人力署 (ESA) |
| 12/15 (星期五) | 資料蒐集及整理 | 舊金山市區參訪 |
| 12/16 (星期六) | 參訪柏克萊 (Berkeley) 校園 | 整理行李及返程 |
| 12/17 (星期日) | | 返抵桃園中正機場 (11:00PM) |

目 錄

| | |
|---|----|
| 前言 | 1 |
| 機關（構）參訪活動 | 3 |
| 壹、美國國際發展署(The U.S. Agency for International Development, USAID)..... | 3 |
| 貳、農業部研究生院(The Graduates School, USDA) | 8 |
| 參、SAS 軟體公司(SAS Institute) | 12 |
| 肆、北卡資訊技術服務中心(NC Information Technology Services) | 14 |
| 伍、北卡州政府人事局(NC State Office of Personnel) | 24 |
| 陸、加州聖塔卡拉郡人力署(ESA, Santa Clara County Executive Office)..... | 31 |
| 人力資源發展專題研討 | 35 |
| 壹、高階主管訓練計畫之設計 | 35 |
| 貳、訓練主管人員之發展 | 41 |

| | |
|----------------|----|
| 參、品質服務的激發..... | 50 |
| 心得與建議..... | 74 |
| 壹、心得..... | 74 |
| 貳、建議..... | 77 |
| 結語..... | 83 |

.....

前 言

展望新世紀，「全球化」的衝擊以及國際的競爭，將是無可避免的趨勢，而經濟發展是台灣的生存命脈，因此行政院特別制定了「知識經濟發展方案」，為台灣勾勒未來發展的願景，將分別從六大方向推動五十七項具體計畫，藉由產、官、學界的齊力推動，讓我國加速趕上先進知識經濟國家的水準。為因應知識經濟時代的需要，行政機關理應以身作則，推動「終身學習」的人才培育環境，因為人才是國家競爭力的根本，唯有源源不斷孕育高素質的公務人才，國家才能有持續「創新」的原動力，同時在新世紀提供民眾更快、更好、更多元的服務品質。

行政院人事行政局地方行政研習中心，有感於當前促進公務人員終身學習，型塑學習型政府的急迫性與重要性，特別與美國北卡羅萊納大學合作，規劃了「訓練主管人員之訓練與發展 (Management and Development for Trainees)」課程，邀請有關公務人員培育訓練之主管與執行機關，包括行政院人事行政局、公務人員保障暨培訓委員會與國家文官培訓所等相關主管人員共襄盛舉，並由所有成員推舉本人擔任團長領隊，地方行政研習中心林副主任海清擔任秘書長，另有團員十一人，希望由實際負責公務人員教育訓練的主管人員親身參與、體會，開拓 e 時代的終身學習新視野，注入全新的人力資源開發理念，從而

帶到工作崗位上化為具體的公務人才培育行動。此一課程設計的重點，理論與實務兼具，除了與公務人員教育訓練有關議題的探討外，也特別安排了相關的參訪及經驗交流活動，範圍從公部門到私部門，機關層級從聯邦政府、州政府到郡政府，機關性質從訓練機構到行政機關，多面向地了解有關美國在人力資源開發方面的具體做法，並深入體驗美國各級政府機關的行政文化與企業經營理念，藉此汲取寶貴經驗。

團長 啟育誠

機關（構）參訪活動

壹、美國國際發展署（The U. S. Agency For International Development ,USAID）

美國國際發展署(The U. S. Agency For International Development ,USAID)是美國聯邦政府的一個獨立機關，專責推動及執行美國援助外國的計劃。USAID總部設於華盛頓D.C.，在美國外交政策引導之下，從事援外任務。該署置署長及副署長各一人，由總統指定，經參議院確認後任命，其組織在署之下設局，有依援助地區之不同而設置的「地理局」，以及依業務功能而設置的「功能局」，各局置助理局長一人，同樣由總統指定，經參議院確認後任命，此外，在世界各援助地區設有地區辦公室，是展現USAID力量最重要的執行單位。

美國的援外工作可以說是歷史悠久，自二次世界大戰以來，無論是民主黨或共和黨，都強力支持進行國外援助。而USAID的設立，可以回顧到二次世界大戰後的馬歇爾計劃(The Marshall Plan)---歐洲復興計劃，以及杜魯門總統的行政四點計劃，這些計劃開啟了美國援外的濫觴，直到一九六一年約翰甘迺迪總統簽署外國援助法案，援外成為正式法律後，乃設立USAID主其事，從此USAID就成為美國協助其他發展中國家脫離災害、疾病、貧窮，以及力行民主政治非常重要的機關。

USAID 所執行的援外任務可以分為六大領域，包括：

- 一、經濟成長及農業發展；
- 二、人口、健康及營養；
- 三、環境保護；
- 四、民主政治；
- 五、教育訓練；
- 六、人道支援。

USAID 目前在全球有四個主要的援助區域，分別是：

- 一、非洲下撒哈拉地區；
- 二、亞洲及近東地區；
- 三、拉丁美洲及加勒比海地區；
- 四、歐洲及歐亞地區。

由於 USAID 所負責的援外事務範圍十分廣泛，極需相關部門的協助，因此為了順利推動業務，USAID 無論與公、私部門都發展出極為密切的合作關係，其工作夥伴包括志工組織、本土社團、大學、美國企業、國際機構、各國政府，以及美國的各個政府機關，參與工作的成員有教師、農民、商人，以及醫護人員等，目前與 USAID 在工作上有關係者超過三千五百個以上的公司，以及三百個以上以美國為本部的私人志工組織。

從 USAID 的資料來看，截至一九九五年為止，全球有四十七個國家已經從美國的援助計劃中「畢業」了，這些早期接受美援的國家，目前都享有自由、民主、繁榮的生活，像智利、哥斯達黎加、捷克、希臘、義大利、葡萄牙、新加坡、南韓、西班牙，以及我國等，都名列 USAID 的畢業生名單。除此之外，USAID 一些專案性的計劃，也在全球創造出十分傲人的成績，其中比較重要的項目有：

- 1、藉由 USAID 的免疫推動計劃，每年有三百萬人免於因疾病而死亡。
- 2、超過五千萬對的夫婦，使用由 USAID 指導的家庭計畫，二十八個主要由 USAID 援助推動家庭計畫的國家，每一個家庭的子女數由一九六〇年代的 6.1 人，下降到 4.2 人。
- 3、在一九八〇年全球只有五十八個民主國家，但是到了一九九五年，這個數字已增加到一百一十五個，其中所增加的五十七個國家當中，有三十六個是由 USAID 提供民主化的協助，而過渡到民主政體。
- 4、發展中國家人民的平均餘命增加了 33%；全世界長期處於營養不良的人口減少了 50%；嬰兒及小孩的死亡率也降低了將近 50%。
- 5、從一九八七年開始，USAID 在三十二個國家推動 HIV/AIDS 預防計劃，超過八十五萬人接受 HIV/AIDS 的預防教育，

同時有四萬人被訓練成在他們的國家協助推動這項有意義的計劃。

6、在過去二十五年期間，全世界有讀寫能力的人提高了33%，國民小學的數目成長了三倍。

根據 USAID 的民調資料顯示，多數美國人誤認為美國的國外援助經費，應該已經達到聯邦預算的百分之二十，但是當他們知道事實上美國政府對於國際社會所提供的援助，約只佔聯邦政府年度預算的百分之零點五左右時，無不感到驚訝，同時絕對多數一致認為此一比例明顯過低，應予增加。客觀來看，以一九九四年的統計數字，如果換算成 GNP(國民生產毛額)，美國的援外經費只佔 GNP 的 0.117%，遠不及法國的 0.6%，以及英國、德國的 0.3%，在工業化國家來說幾乎是屬於最低的。在一九六五年，美國曾經擔負全世界 65% 的援外經費，到了一九九三年，因為其他新的援助者陸續的加入，分攤了部分的責任，使得美國對國際的援助比例下降到只有 17%，可喜的是這些新加入的援助者，過去都曾經是接受美國援助的對象，如今他們已有餘力開始對國際社會進行回饋。

總括來說，美國的國外援助，固然是國際道義的具體展現，但是對於美國本身而言，並非全然只是一種付出，因為國外的援助可以活絡美國國內經濟活動與增加就業機會，並促進國際社會的安定繁榮，同時強化美國與受援助

國家的外交及經貿關係，有助於美國企業進行國際貿易與投資，保障美國的外交及商業利益，近一步鞏固美國在全球的領導地位，其所帶來的有形及無形的利益實在難以估計，無怪乎 USAID 在聯邦政府的重要性是與日俱增。

貳、農業部研究生院 (The Graduates School, USDA)

美國農業部研究生院 (The Graduates School, USDA)，是一個專門提供成人繼續學習及教育的訓練機構，設立於一九二一年，最初的目的是在提供農業部雇員進修訓練，以自我充實，提高服務價值，由於外環境需求的改變，經過多年的發展後，該院的功能不斷的擴大，到今天已經不再是農業部專屬的教育訓練機構，而是聯邦政府中一個培育公部門人才非常重要的場所，因此該院自我期許是「政府的訓練者」(The Government's Trainer)，每年為聯邦機構、聯邦雇員、非營利組織，提供教育訓練活動。該院所揭櫫的兩大任務是：

- 一、協助政府機關提高效率、效能與生產力；
- 二、幫助個人改善工作績效，並落實終身學習；

因為對於前來參與研習的學員並不授與任何學位或學分，所以凡是年滿十八歲以上者，無論個人教育程度或職業地位的高低，都是研究生院可以提供服務的對象。該院每年提供超過 1,500 個以上有關個人生涯發展及自我充實的課程，用來幫助在職場中的每一個人或組織實現生涯規劃、改善工作效率，以及豐富自我，所聘任的講師超過 1,200 名，這些講座分別來自政府部門、企業界，以及學術界，而且都有各自專精的工作領域，因為實務經驗豐富，講授的課

程內容特別強調理論與實務的相互印證，估計每年有超過150,000以上的人接受這些課程的訓練，是一個名符其實的終身學習機構。

研究生院是由一個管理委員會負責監督，此一委員會的成員則是由農業部部長所任命，分別來自政府部門、企業界，以及學術界的高階主管，委員會負責設定研究生院的政策、聘任院長，以及督導院務的運作。該院的定位是以非營利為目的，但是既沒有來自聯邦政府所提供的預算支援，所有的專職工作人員，包含全國各分支點約有250人，也不具有聯邦公務人員的身分，院務推動所需要的所有開支必須自給自足，而其唯一的經費來源是收取提供教育訓練活動的學費，由於是以非營利為目的，所以收費的標準必須依據支出成本的多寡合理的計算。

研究生院的院本部設在華盛頓D.C.，但是服務據點遍佈全美各地，除了院本部訓練中心外，在全美各主要城市還同時設置了六個區域訓練中心，其中在美國本土的五個中心，每一個中心平均負責提供十個州的訓練服務：

- (一) 中西部訓練中心-----芝加哥；
- (二) 西南部訓練中心-----達拉斯；
- (三) 東南部訓練中心-----亞特蘭大；
- (四) 西部訓練中心-----舊金山；
- (五) 東北部訓練中心-----費城；

(六)太平洋訓練中心-----檀香山；

至於在院本部的所在地，依據功能的不同，還設置以下的部門分別掌管其事：

- (一) 國際研究所 以促進國際間知識、技能及文化的交流研習為主要任務，累計四十年來已經有 120 個國家，超過 40,000 人參加。
- (二) 應用技術中心 主要提供電腦程式語言、辦公室自動化軟體操作訓練等實務方面的研習課程。
- (三) 政府審計訓練中心 在華盛頓 D.C. 及全國 15 個場所，開設財務及績效稽核管理等 40 類以上的課程，供聯邦、州以及地方政府審計人員選修。
- (四) 領導發展學院 專責提供高階主管、儲備主管等之訓練，通常是屬於較長期性的(6—12 個月)培訓。
- (五) 夜間及週末課程中心是研究生院的最前身，每年有超過 17,000 人註冊，開設接近 300 門的課程。
- (六) 遠距學習中心藉由 e-Learning 的學習方式，學員可以透過網際網路，選擇自己適合的時間、地點學習研究生院所提供的相關課程。

一個以非營利為目的，經費自給自足，而沒有任何政府財源挹注的訓練機構，能夠在快速變遷的環境中存續下來，而且還不斷在成長，顯然必有其不可忽視的競爭力。從研究生院的組織與功能來看，它所能提供的學習課程包括管理、財務、資訊、法律、會計、統計、工程、語文、圖書館管理、生涯規劃……等，內容包羅萬象，十分的廣泛，而所提供的學習方式，拜網路科技發達之賜，誠如該院所標榜的絕對是「Any Place, Any Way, Any Time」。研究生院在成人繼續教育的領域已經累積了八十年的專業經驗，經由專業領導團隊不斷的檢討改進，每年為不同階層與不同工作領域的職場中人士，提供許多高品質、多元化的訓練課程，樹立了良好的口碑，茲可以三個「C」來歸納說明該院的三大特色，即：

(一)Custom-tailored；

(二)Cost-effective；

(三)Convenient；

也許這就是它成功的秘訣，殊值借鏡。

參、SAS 軟體公司(SAS Institute)

SAS 軟體公司(SAS Institute)成立於一九七六年，是全世界最大的未上市軟體公司，總部設於北卡羅萊納州一處佔地約五百英畝的園區。該公司的產品是提供高階軟體與資訊服務業務，以幫助客戶做成決策。SAS 公司在全球各地同時也設有分機構，現有客戶共約 33,000 個，包括企業，政府機關，教育單位以及個人等，分布在全世界 110 個國家。

SAS 軟體公司自成立以來，已經邁入第三個十年，公司每年業績都以二位數的數字快速成長，平均年營業額是十億美元，獲利十分可觀。綜觀 SAS 公司成功的經營績效，可以簡單歸納為以下兩個因素所致：

一、人性化的工作環境

SAS 公司每年員工的轉換率(turnover)，只有 4%，不僅低於高科技業的 10%更，遠低於產業界平均的 20%，每年可以為公司減少約 6,000 萬美元的支出。根據統計，在美國今後十年當中，資訊人才的需求大約是 130 萬人，但是美國本身所能夠培養的，每年不超過二萬五千人，供需嚴重失衡，目前每一個資訊人員甚至可以有五個工作選擇的機會。在一片資訊人才短缺聲中，SAS 公司可以說是得天獨厚，其主要原因應歸功於公司堅信「有滿意的員工，才能創造滿意的顧客(satisfied employees create satisfied

customers)」，所以公司對於工作的設計原則是「盡情工作，也盡情遊戲(to work hard and play hard on the job)」，當然據此規劃出來的員工福利制度自是無人能及，也難怪該公司可以名列「FORTUNE 雜誌」全美 100 大值得去任職公司的第二名。

二、大量投資的 R&D 經費

R&D 是一個公司能夠持續生存發展的關鍵，根據 SAS 公司的資料顯示，該公司每年幾乎要投資總收入的三分之一經費於 R&D，此一比例，不僅遠高於其他的軟體同業，更是全美產業界 R&D 平均值的數倍，當然重視 R&D 的結果，強化了公司的競爭力，使得 SAS 的軟體開發技術，能夠永遠居於領先的地位。

肆、北卡資訊技術服務中心 (NC Information Technology Services)

一、組織目標與業務權責

十二月十三日參訪北卡資訊技術服務中心 (Office of Information Technology Services, ITS), 由中心主任 R.P.Hawley 主持簡報, ITS 相關主管及人員就主管業務提出說明, 其中包括實地觀摩、機密維護、北卡州網際網路服務, 以及電信通訊服務 (Telecommunication) 如遠距教學介紹等項目。

ITS 的任務是為外界提供資訊技術包括主機、電信、資料庫及影音訊等服務, 而與機關客戶共同致力發展一個有效率、集中的電子化州區 (e-stae)。ITS 協助企業與政府部門事項如下:

- (一) 促進更有效率與效能的服務
- (二) 為州公民提供更多的服務事項
- (三) 給予更便捷、有用的資訊
- (四) 促進民主過程中的參與
- (五) 賦與促進經濟發展的機會
- (六) 逐步建立視訊醫療與遠距學習的社會

電信通訊服務 (Telecommunications Services, TS) 主管州及附屬單位數據、影、音等電信系統的規劃、供應、管理和維護, 對象包括州政府機構、大學、社區學院、郡、市及學校, 客戶由此獲得最佳技術以達成其計畫目標, TS

也提供管理系統執行有關之資源，同時也管理系統的日常運作，TS 極為重視州政府取得新系統與服務的購買力，以及城鄉比率的均衡，這些系統或服務事項有電腦網路、北卡高速公路 (NCIH)、結構纜線 (電信、影、音等)，聲音諮詢暨計畫管理、聲音工程及運作，以及學校技術等事項。

業務技術處 (Business Technology Services ,BTS)，主管監督軟體應用發展、網路發展、行銷與技術服務有關合約之履行，以及計畫管理等事項，以確保 ITS 之產品與服務的品質。ITS 的客戶有州與地方政府、社區學院、公立學校等，BTS 支援事項：計畫管理、計畫管理訓練、業務諮詢、軟體發展生命週期、應用管理、業務服務 (危機管理等)、資料庫管理，以及方法等 (財務及績效管理、技術管理等)。

資訊資源管理處 (Information Resource Management, IRM)，係北卡資訊資源管理委員會 (IRMC) 的幕僚單位，IRMC 主要為監督北卡資訊技術政策與技術計畫，IRM 則協助 IRMC 依照法定權責事項行事如次：計畫有關事項如規劃、認證、採購、技術審核等、政策發展協調事項、研發事項如電子商務、策略性基礎建設等。另外 IRM 協助各機構事項包括：計畫規劃與品質維護，資訊技術策略的規畫以及技術構建等。

計算服務處 (Computing Services, CS)，係提供最佳設

備為各界（包括私人企業）作計算服務包括：承載與執行力管理、電腦（計算）運作支援如 UNIX & NT、儲存及重大損害復原等，客戶支援中心如初級網路支援，ITS 平台支援、電子郵件管理等，偏遠地區區域網路支援，以及技術服務（UNIX、Windows、Novell 等相關軟體）。

安全及重大損害復原室，主要為執行整體性安全計畫，以為客戶提供一個安全運作的環境，並符合北卡州有關安全構建、安全政策、工業習慣及法令規定等，主要包括：校園安全、主機架構安全管理、網路安全、業務持續規劃與重大損害復原，以及北卡的相關安全措施（IRMC 的政策支援建設案的開發與執行）。

此外尚設有財務及設備（FFS）處、採購室和人事室（PS）等單位，其中值得注意的是 ITS 為州及地方政府提供的各種不同技術領域的技術解決計畫，都著眼於在讓 ITS 的各工作類型人員有遠程生涯發展機會，這些人員包括週邊開發與支援人員如計畫管理人員、資料庫分析人員等，以及電信人員如網路工程師、影、音工程師等，以及計算服務人員等。

二、重大施政發展現況

（一）電信資訊技術服務

具體而言，ITS 提供的業務技術服務，包括為業務開發其所需的完整性資訊軟體系統；為州政府機構、郡及市政

府從事數據計算或分散化數據計算的服務（具有迅速、成本效益、顧客導向及集中化管理等特性的優勢）。對於大型資訊技術計畫，ITS 更對其計畫控管、管理訓練、計畫實施細節等事宜，加以檢視、指導及評估。

ITS 對於州境內數位通信、資訊技術等之管理，包括所有資訊人員等資源，具有最終主導權，而這些資源係形成資訊技術策略、方案、政策或程序所不可或缺的。ITS 更提供州政府有關高速化數據、影、音等寬頻傳輸的「北卡資訊高速公路」(The North Carolina Information Highway, NCIH)。有關資訊機密的安全維護，也是 ITS 的重要工作之一，它負責其自身的各項安全維護計畫的執行與是項業務的協調監督。

此外，ITS 尚統一供應數據、影、音等數位資訊給州及其他經授權的政府部門使用者；ITS 同時也提供九一一緊急通報系統的無線電通信聯繫服務。

ITS 的服務為客戶付費方式，這也是其收入的主要來源，州議會並無任何撥款補助，每年總計有一億元業務費，誠屬不易。

ITS 的關鍵設施有主要網路支持系統，客戶服務中心，列印室及主要電腦服務中心等。在列印服務方面，ITS 斥資二十七萬五千元購買德國製超大型快速印表機，由州政府監管，接受交通、稅務等單位付費使用，收費標準則由

州政府各機構主管人員組成委員會，按照營運成本、硬體、電力、維護費用及年限折舊等來控制訂定，顧客對象僅及州政府機構、郡、市、政府、公立學校如州立大學等，不及於企人企業公司。

電腦中心儲存北卡所有公務人員人事資料，以及所有公民所得稅資料，ITS 僅負責保安工作，其餘資料更新等事項都由業務主管單位負責。

由於 ITS 處理的都是大宗龐雜資料，乃利用虛擬磁碟機作業，其方式為先將資料儲存於一般磁碟機中，過一段時間後再儲存於機器晶片中。

儲存的機器，每一小時可以處理四百項工作，由機器人於十四秒內完成取用（一般人工須耗時二分半鐘），總共有十四名機器人，機器人間由一人接一人取用。電腦中心共有九個 Storage Tek，可儲存四萬七千個磁帶，資料儲存量相當驚人。

（二）遠距教學

ITS 特地為我們參訪團示範遠距教學實施情形，這套系統於一九九六年啟用，共斥資十三萬美元架設完成，其中七萬美元用於購置設備，其餘用來整修教室及設置支援室等。在北卡全境，共闢設一八〇個遠端教室，採用完全互動型教學方式，學生與老師在教室裡彼此看得到，聽得到。每個遠端教室每個月需付費二二〇〇元，由北卡政府

機構、學校、社區學院以及州立大學等共同使用此一設施。

目前北卡州政府與中部北卡大學、摩海德公司等合作，由摩海德公司負責進行視障、啞啞等特殊教育課程，學生學習期滿可以取得特殊教育證照等資格認證文件。

由於北卡幅員範圍南北縱長五〇〇哩，東西寬一〇〇哩，州政府所在地 Raleigh 無法廣納所有的推廣進修教育，因此遠距教學系統有助於北卡中、西部偏遠地區民眾參與進修，此外，遠距教學尚開設有州立大學、研究所等學習課程，當州立法機構通過新的法案時，也利用此一設施向大學、州政府機構等宣達新的法令規章，同時也利用作為公務人員訓練及視訊會議等用途，使用頻率與機會都在大幅增加中。目前遭遇最大的困難來自二方面，其一為資訊通信技術與設備的推陳出新，此設施難以跟得上當前發展現況；其二為資金來源無法普及各學校、社區學院等單位。

（三）網際網路與資訊高速公路

至於目前北卡網際網路與資訊高速公路方面發展情形，北卡全境已建立完整區域網路，具有整州視頻與資料傳輸能力，惟北卡從東境到西部山脈，尚非全部的市郡均完成資訊高速公路的建立，北卡全境資訊高速公路的架設完成應指日可待。

該州有關網路的發展原則包括：一、全民服務：為州境任何地點的城市與鄉村服務。二、平等化費率：雖然鄉

村偏遠地區傳輸費用較貴，但是所支付的費用還是一致。

三、資源共享：平均分配資源，讓個人、機構或團體組織均能共同使用。

四、公私部門伙伴關係：州政府承租電話公司相關業務事項，使其樂於作資本投資，而電話公司的資源更可以提供給民眾使用，州政府獲致一舉數得之好處。

ITS 有 T₃ 寬頻網路服務，包括視訊及提供資料等服務。資訊高速公路除了作為民眾轉換學習過程，接受遠距教學用途外，也作為醫療院所的健康醫療服務。例如 Raleigh 的醫療資源，包括醫學院教師，可以與鄉村地區的醫生進行資訊交流與技術引介等，而在經濟發展方面也用很多的資訊高速公路技術。

北卡的網際網路建設發展，為全美少數地區與雅虎網路公司合作的特殊範例，州境共設置二四〇〇個區域網站，利用此一設施將影、音等多媒體整合到 IP 平台，未來希望將語音等多媒體資料構建成為一個完備的資料庫以為全北卡民眾服務。

ITS 與其他州政府資訊部門業務究如何分工，按 ITS 的業務職掌為州境內電腦、電信及其他電腦應用程式開發等。而州政府各機構就其主管業務如公路建設、稅務等各自規劃其程式或系統設計，這時需使用 ITS 主機及伺服器，如使用一段時間後，亦可進行網上更新維護。

(四) 資訊安全維護

ITS 的保安部門，主要業務職掌為資訊業務的系統維護與主機、網路安全等事項。其功能係提供集中化資訊安全業務，但安全與資訊業務部門獨立運作，這種安全職能分權化但集中管理的現象，看似矛盾，其實不然，因為具體資訊業務安全由各業務部門自己執行，如電信部門，安全官員則負責制定整個安全措施或程序，不僅負責資訊中心安全，客戶有安全需求時亦提供協助，同時制定及執行州及聯邦安全政策或程序，甚至提供國際救援協助。此外，ITS 負責評估北卡資訊結構保安情況是否符合相關法令規章之規定。

ITS 每年十一月執行安全意識推廣計畫，檢測州政府機構等對於事故發生的應變處理，同時每年亦考核雇員是否執行雇用時簽署的安全契約。另外 ITS 也進行保安措施的研究發展事宜。

值得注意的是 ITS 辦公大樓的保安作法，在大樓外部絲毫無任何機關標記，甚至門牌號碼都闕如，所發行的刊物亦無機關地址，僅有電子郵件信箱。門禁管制方面，設計電子名牌且以顏色來區分人員及其可進入區域與時段。在大樓內部並安裝二十部監視攝影機，在出現緊急狀況時可立即由消防等機構處理。

在資訊保護方面，設置防火牆及侵入檢測系統過濾器等，以杜絕外界侵入，對於公共基礎設施則以加密方式處

理。

北卡在保持業務持續方面投入費用不貲，在州境外的馬里蘭州另設備份資料中心，內部有完整的設施，並置一名主管與外界連繫。每年由州政府機構或其他單位提出測試需求，對馬里蘭備份資料中心進行測試。在北卡 ITS 則預留二天候備用電池及柴油發電機，以維持資訊所需電力的持續供應。

一般而言，北卡州政府機構、州立大學、社區大學乃至資訊維修供應商等，運用資訊高速公路（NCIH）網路連結，較為安全可靠及迅速，此可從業務技術服務部門（BTS）相關服務事項得到印證。

BTS 致力電子業務之發展，目前已將政府服務事項闢設網站，使用者只需透過導覽即可迅速得到服務，北卡網站服務對象有三：公民、商業界及政府公務人員、雇員等。在「公民」的網頁下有雅虎公司提供的一般性資訊如即時新聞、氣象等。其他政府服務事項的網頁中具體服務對象及內容，係由州政府機構各自提供資料設計而成。包括州政府的行政活動、文化動態、生活資訊、培訓課程與日期、會議及州議會立法動態與法案等都可自網上取得所需資訊。「商業」網頁提供工商訊息與創業資訊，「員工」網頁則有公務人員或政府雇員有關的待遇、福利及工作機會等訊息。

北卡剛獲得聯邦政府的十三項撥款，運用於應用程式之開發使用，使政府機構完成網路連結如駕照的申辦、車牌管理等，惟目前這種網路連結提供的服務交易尚少，仍需繼續努力。

前面提及北卡係一個將雅虎一般網站與州政府網站連結成功的案例，無疑的是北卡推動資訊建設的一大特色之一。

伍、北卡州政府人事局（ NC State Office of Personnel ）

一、組織目標與業務職掌梗概

十二月十三日參訪團一行抵達北卡 Raleigh，拜會州政府人事局(Office of State Personnel, OSP)，受到局長 Stephen E. Devis 率各業務主管人員熱誠的接待和簡報。

OSP 設有人力資源發展、任用、職級和薪資、平等就業機會、計畫評估、人事服務及危機控制等單位，各單位各有職司，其中人力資源發展部門主管人力資源相關的設計和執行，其職掌包括顧客服務、教育支援或財務績效管理，企業證照、組織發展、人力規劃與管理訓練、退休等事項。

OSP 的設置要旨，在於增進北卡各機構、部門、大學有效率和效能的人事管理系統，以服務民眾，為達成任務，OSP 大家共同約定：

- (一) 創造伙伴關係：OSP 應致力於對與州有關的經理人員、人事主管人員建立伙伴關係，以提供一個整合、完整且專業的人事服務系統。藉由彼此的合作，各伙伴將確保州及地方政府能獲致一個有競爭力和務實的工作團隊。
- (二) 永續追求卓越：為達成任務，OSP 將接受且負責任的永續追求卓越，進而對北卡各政府部門（含立法、

司法部門) 提供資訊與人員等協助。

OSP 為北卡統一的人事機構，主管州政府各機構、州立大學、司法部門及立法部門等的人事業務。人事業務行事準則，係由九名經州長與州議會聯合任命之委員組成的人事管理委員會所核准的「人事管理手冊」為主，其中將重要人事業務內容納入規範，亦包括重要人事組成部分，如高級主管人力開發計畫。人事管理委員會，由州各機關主管、州政府員工及企業代表等擔任委員組成，主管州人事政策、規則與法規等之批准等事項，其議定事項適用絕大多數州機構、大學等。

二、實際業務推展現況

(一) 危機管理處

OSP 的危機管理處 (RCS)，負責為北卡公務人員推動的福利事項，主要者如下：

- 1、靈活福利計畫：設定個人專屬的免稅帳戶，以應保險等需求，並補私人保險不足之處，如支應就醫掛號費等。
- 2 設定牙醫、視力及事故保險計畫，以及安全與健康計畫，以提供政府機構、學校等員工有一符合標準的安全衛生環境，如限制使用石棉建材及避免電腦職業病。
- 3、工作報償計畫：由政府負擔員工在職時傷病、殘疾

等費用，直到康復為止。

- 4、失業保險基金：設立基金，並設定若干員工離職方式、種類及在職時間等條件，給予因故離職員工固定數目工資。

（二）人力資源發展處

OSP 的人力資源發展處（HRD），負責為北卡公務人員提供有關改善組織與個人技能、提升領導、管理等人力素質事項，包括組織發展、員工協助、獎勵與培訓發展、績效管理及公共管理等具體計畫。

在員工培訓發展方面，適用對象含二十二個州政府機構、州立大學等，訂定人力資源專業發展計畫，為新、卸任主管設計的主管計畫，給予認證資格者的公共管理計畫，以及其他電腦、專業課程等，甚至擴及員工退休規劃等培訓計畫。

在領導能力及工作隊伍發展計畫，其總體目標在於為北卡員工營造優良學習環境，發揮工作效能。因此要建立良好的學習機構，作為人才培訓及相關諮詢服務，同時開放給所有北卡各政府機構與人員皆可參加。

（三）計畫評估處

在 OSP 的計畫評估處（PE），負責評估北卡政府員工有關雇用、晉升、薪水、培訓等之規則或政策，例如有計畫的到所屬這四十四個單位進行人力資源事宜的

面談、調查，再將其結果陳報 OSP 主管及州長。

(四) 任用、歸系及薪酬處

OSP 的任用、歸系及薪酬處 (ECC)，負責北卡政府員工，地方政府三萬名員工的工作領域、薪酬、工作分析及人力諮詢等事項，薪酬共分大小類工作別，二千三百種類型。薪酬的支給標準，係參考勞工市場、企業、地方及其他州政府標準而定，惟亦兼顧高科技等專業人才須有具競爭力的報酬，才能留住人才。

針對這種情況，ECC 的持續研究工作至為重要，如就業市場、私人企業薪酬標準與作法，勞力市場趨勢與動向、勞工政策或作法、及薪酬制度的發展趨勢等能否納入政府部門中實施，都是 ECC 研究的對象。

另外 ECC 設立的「人力支援諮詢小組」，旨為四十四個人事單位提供有關人力運用等聯絡諮詢服務的單一窗口。

ECC 的工作隊伍規劃，係為調整工作隊伍使能迎接新時代挑戰，即使是核心工作人員也要鼓勵其退休，以吸引年青新血的加入。

北卡州政府年度預算一四〇億美元，其中有百分之八十五用於支付員工薪資及福利等事項，因為用人費用龐大，因此 ECC 的薪資標準調查必須予重視，其方式為：如工作性質屬政府特有業務，從員工作個別或類別調查；如工作

性質與外界有雷同者，則從私人薪資調查公司購買數據資料。一般而言，州議會每年根據財政狀況，訂定調薪與否或幅度，及其他福利事項。而北卡政府個別員工的薪酬，係依州人事管理委員會批准的薪資大指南而定，較基層的人員，則由主管或經理階層依據員工教育程度、經驗及工作表現等逕行決定其薪酬。

此外，ECC 設置專門單位，負責薪酬政策、管理、分析與解釋，任用、晉升與離職政策，以及福利政策如休病，志工及社區服務假等事項之分析，主要者如次：

- 一、透過「人事管理資訊系統」，評估主管或經理對薪資有關事項之建議事宜。
- 二、提供選擇及留住人才之相關服務事項建議州政府、大學予錄用，如公告徵才之資格條件，但一般而言，任用員工時，如外部與內升人員資格相當時，優先錄用內升人員。
- 三、負責員工就業關係之相關服務，如就業紀律、爭端解決、投訴或其他員工福利等之諮詢事項。
- 四、留意法院有關就業關係之最新法律動態、判決或案例，以隨時更新或調整之。

OSP 的平等就業處，主要負責事項如次：

- 一、確保所有公民，包括婦女、殘障、老人及少數族群都能一視同仁獲得平等就業機會。

- 二、確保政府各機構的政策與程序都合乎公平原則。具體作法如每一部門的就業機會規劃，應充分代表北卡公民的分布。
- 三、負責向各機構提供技術服務及招聘人員，以確保員工的公民分布。
- 四、協助各政府機構提高雇用老人、婦女等之比率。
- 五、確保各政府機構人事福利、任用及薪資等都予公平對待。

二次大戰以後，美國婦女工作機會大為提高，北卡政府有半數以上員工是女性。

五、人事服務處

OSP 的人事服務處 (PS)，執行或協助州機構及大學等執行州有關人事政策或計畫等事項。北卡對於任一弱勢族群之雇用，係依弱勢族群人口占總人口比例雇用，而非依定額方式雇用。

OSP 各部門及其職掌，已如上述，除此之外，建立學習型組織亦是 OSP 的目標之一，故為此所訂定的整體目標係建立及執行「學習型組織」模式，提供員工培訓機會以增進工作技能。例如從工作結果來安排增進領導能力的培訓事宜，使之成為整體工作的一部份。

另外發展電子化政府，讓公民直接上網申請駕照、繳稅等，接受政府便捷服務。政府員工從事報告、分析、會

計、行政，甚至科學等工作的部分人員，可同時選擇到辦公室上班或在家上班，使員工兼顧家庭，更讓行政效率提升。不過此類工作型態，其工作結果或績效究應如何評估，以及核心工作相關人員的責任如何釐清等，都須進一步建立檢核機制。此外，員工與機關間網際網路主機，及其相關周邊設備均須投注巨額費用架設，才能擴大推動。北卡對於因組織功能變動等因素造成的閒置人力，都採再培訓，重新予安排工作，或專長轉換訓練，讓其重新選擇工作，以照顧員工生活，並簡化或再造政府。

陸、加州聖塔卡拉郡人力署 (ESA, Santa Clara County Executive Office)

一、郡政府組織架構與業務職掌

十二月十四日離開北卡，前往西岸加州拜會舊金山郊的 Santa Clara 郡。該郡是目前美國電腦資訊業發展重鎮「矽谷」的一部分，人口近一百八十萬人，其中公務人員約有一萬三千五百人，郡政府年度預算約十八億四千餘萬元，主管全郡轄區的司法、健康醫療事項，及公園與休憩、農業調查、度量衡、圖書館、選民註冊、調解等社區服務事項，以及市以外地區的全盤治理事項。

郡政府的組織架構，立法部門是有五位議員組成的議會 (Board of Supervisors)，各自代表五個選區，每位議員任期四年得連任一次，議會主席由五位議員每年輪流擔任。議會議決郡各部門的政策，審議年度預算，制定照顧市區外地區之條例。

議會可說是該郡執行社會、司法、健康與安全等計畫或規章的重要推手。

行政部門由議會任命一位郡長 (County Executive) 掌理郡政府，郡長主管事項包括向議會提出年度預算案，綜理郡政策事項以及領導一萬三千五百名工作人員。

此外 Santa Clara 郡設置許多理事會與委員會，提供民眾參與郡建設之機會，這些組織主要作為議會諮詢，成員

亦多由個別議員推薦而來，每月或隔月開會一次。

二、人力資源發展業務分工與推展現況

有關人力資源發展部門，Santa Clara 郡設置人力署 (Employee Services Agency, ESA) 負責執行，以協助議會及郡長完成該郡的施政目標，並滿足該郡的人力需求，增進其權益。ESA 主管經費支用、主管人員任用、申訴、及對 ESA 各部門的管理監督和政策制定等。ESA 各部門包括：

- (一) 勞工關係處：主管該郡員工間關係、員工協商組織、協約管理解釋、仲裁、新勞工法令，及員工毒品及酒精測試等業務。法律規定，政府須與勞工團體協商工資、福利、勞資關係等事項，一般而言，Santa Clara 郡與勞工團體間的關係甚為和諧，與十四個團體代表訂有協約並加以落實。
- (二) 危機管理處：分設員工福利部門，以促進該郡員的健康與福祉，如與保險公司協商健保合約。失業保險部門，管理失業金支出等事宜。薪酬部門，執行郡薪酬計畫，支付職場傷害的復健、殘障福利、醫療等費用。保險申請部門，負責避免、消除或減低任何的危害發生，以及負責籌募保險基金等。職場安全與環境維護部門，負責辦理全郡的健康與安全事項，以及環境維護事項。危機管理部門，負責全郡各部門危機管理、經費支用的行政管理與政策制

訂等。

(三) 人力資源處：主管退休、薪資級別、招募、任用等事項，依照郡議會功績規章 (Meric System Rule) 訂定員工薪資級別、工資結構，每一級別職責及資格。在人員招募，依照規定須經過一個開放與競爭過程，列出符合者資格條件，再去遴選需用人才。在工資結構方面雖訂有各種級別，但在雇用時則會考慮與其他政府機關、私人企業間比較而採取較具競爭力薪資 (工程師等特殊職位仍無法提供競爭條件)。

(四) 平等機會與員工發展處。負責從教育、實務方面增進員工工作效能與專業知能，消除或處理工作歧視、不公平等情況發生，同時辦理員工訓練與發展相關事宜。

該處以郡當為員工雇主，員工為郡最大資產，為協助員工的發展，亟須建立學習組織的機制，讓員工有更大的成長與發展機會。Santa Clara 郡為員工設計的訓練核心計畫分為如下：

- 1、領導能力計畫 (Leadership Seminar Certificate)。
訓練對象為主管、經理及其他幹部於新職任命六週內進行。開設訓練班別如領導精進人員、績效管理及領導基本原則等。
- 2、工作相關計畫 (Working Together Workshop)

Certificate)。訓練對象為全體員工，並鼓勵其踴躍參加。開設班別如認識社會中的差異性、性騷擾預防、顧客滿意、新進人員職前講習及辦公室專業訓練等。

以上二項計畫開設的班別，其訓期不一，從四小時至四十八小時不等，概為短期、經常性質，訓練地點分佈到全郡境內各地，其安排相當靈活、機動。這些訓練計畫都以全郡員工為對象，有些課程獲得大學的協助，州政府對這些訓練活動雖無經費等支援，但郡政府員工則須參加州政府相關的培訓計畫。

除了以上二項計畫外，Santa Clara 尚有其他員工發展計畫開設如員工建議（理財等）、特定私人計畫（病假、退休、緊急應變）等班別，以及提供學費補貼，贊助員工前往進修工程師等有關專業課程。

人力資源發展專題研討

壹、高階主管訓練計畫之設計

所有人力資源部門都瞭解提昇員工的效率、品質與責任在機關來說是非常重要的，而要達到這些目標，訓練是其中重要一環，因此訓練政策在機關內通常被優先提出，訓練政策能幫助部門或整個機關巧妙的克服各個層級面臨內外環境變化所遭遇的問題，例如個人的問題、專業的問題、內外環境變化的問題、全球競爭問題與新科技所帶來的問題，都能在訓練政策中提出因應之道，所以訓練政策為了因應變遷應該採彈性的設計，訓練政策的擬定應契合機關目標、配合市場需求與考慮機關預算，良好的訓練政策應能達成機關目標與應付快速變遷的環境且能帶來附加價值。二十一世紀的來臨，人們將面臨更多的轉變與挑戰，人力資源發展變成對抗退步與墨守成規最主要的利器，呼籲從現在開始更重視人力資源的訓練與發展。高階主管是政府部門未來的決策人員，肩負國家重責大任，本研討會特別針對高階主管的培訓提出討論。

一、訓練的重要

首先有關訓練的重要與訓練的好處很多，例如專業知識的獲得，技能的提昇與態度的改變，訓練的績效分析如下幾點：

- (一) 減少摸索期間，使員工更快進入狀況提高生產力。
- (二) 使員工明確瞭解組織的目標與期望，知道努力的方向與方法，致力達成工作成果。
- (三) 提供員工對當前工作所遭遇的困難與挫折提出解決因應之道。
- (四) 鼓勵對工作的創新與堅持，提供機會改善工作方法與程序。
- (五) 鼓勵員工自主使員工更有自信與效率。
- (六) 轉換工作的訓練使員工不再抗拒工作輪調。
- (七) 建立與加強勞資關係。
- (八) 藉著訓練計畫使領導者瞭解員工的付出與努力。
- (九) 預先設定目標，使員工朝目標努力。
- (十) 學習者與訓練者之間的互動形成訓練過於中最主要的基石。
- (十一) 及時訓練 (just-in-time training) 提供最新技術的獲得。
- (十二) 藉著訓練建立起個人與組織間之親密關係。

三、訓練要素

一個功能強大的訓練須具備下列三項要素：效果、效率，以及吸引力。所謂「效果」之訓練，意指可以達成訓練之目標，並且這些目標與參訓人員之需求相契合。一個有效果的訓練能提供一些基礎，以使參訓人員執行訓練目

標所規範之行為，而這些行為將顯現於工作上或生活中之績效。所謂「效率」之訓練，乃為善用參訓人員之時間及精力，以使訓練時間與學員之理解力、記憶力之關係密切配合，發揮最大效果。藉由直接支援學習目標以使教材內容及活動內容得以善加利用訓練時程，同時教材及活動內容儘可能單純、直接，以免浪費學員之精力。而「吸引力」之訓練，乃是能夠抓住學員之情緒，並且直接引領至學習過程，這種吸引力之訓練支持著學員與訓練者及教材內容間之互動情形。藉由學員提供受訓相關主題豐富之經驗，以使訓練者加以蒐集、分析、評估並且發展新的學習方式。

為了設計一個有效果、有效率及有吸引力的訓練計畫，依過去之各種經驗得知應有一套準則加以遵循。而營造一個功能強大的優良訓練，訓練者須遵循下列準則：

- (一) 須有目標導向。
- (二) 須著重於應用層面。
- (三) 適合於成人學習之特徵。
- (四) 取得各種學員間不同現況之平衡。
- (五) 依賴演講方式之訓練儘可能減少。
- (六) 避免作“正確”答覆之更正事項。
- (七) 訓練計畫須包含適當的評估點。

就上述訓練須具備之要素，以及訓練者須遵循之準則外，北卡羅萊那大學「領導與政策研究中心」主任涂博士

亦利用兩個小時與本團成員共同研討此一主題，主要討論重點如下：

- (1) 討論美國大學內高階主管之教育訓練。
- (2) 高階主管教育訓練之客戶需求設計。
- (3) 客戶訓練計畫，設計方法之檢視。

其中有關第一項部分，涂教授提出目前他（她）們的作法，乃是將許多需要的管理技術整理在一個表單內，有如衣物送洗清單，在依自己需求，加以選擇。另外就客戶需求設計方面，她強調此方面之設計必須適合組織專業發展之特殊需求，而且必須就下列幾項做正負面之考量：（一）為顧客量身訂製之設計課程（二）在訓練時程上之協商空間，是否太過於僵化。（三）必須考慮到訓練的成本，一般而言，以客戶導向之訓練設計的成本較高。其次，就客戶訓練計畫設計方法之檢視方式而言，她提出一個高級公務人員主管發展計畫之個案研究，並且就下列幾項要點加以評估：（一）選取之內容。（二）計畫實施之方式。（三）品質保證之方法。茲分述如下：

（一）就內容之選擇而言，須注意是否合乎學員客戶之需求，相關之研討主題是否由適任之主講者擔任，因此，訓練計畫之課程設計、聘請適任之師資，以及師資時間之配合等皆必須納入考慮。為了達成上述之要求，有關各種主題之專家資料及師資資料庫必須加以開發及建置。

(二) 就計畫實施方式而言，可由下列方式達成。

- 1、舉辦專題研討會：實施時必須由主辦單位不斷地與各項主題之專家師資溝通與諮商，以確定針對主題研討。另外，主辦單位須觀察與評估主講者，必要時可參與研討，以確定所聘講員是否合適。
- 2、實地參訪：將研討會綜合意見後，實地參訪印證，並且建立各項網絡，彼此交換經驗。
- 3、研討會成員之團隊表現：可於研討會後舉辦學員團隊之各種活動。
- 4、文化之旅：以各種方式體驗生活環境之感受，以及文化背景等。

(三) 就品質保證方面而言，必須注意下列幾項問題：

- 1、計畫前之溝通須澈底。
- 2、計畫中各項資訊之流通須連貫及適時更新，比如可由公開地討論得到相關之改革意見或由學員每週的評估中得到許多寶貴之建議，以確保訓練計畫盡善盡美。
- 3、計畫完成後之追蹤：可分為兩方面進行，一為針對受訓學員，以各種追蹤方式對其學習成果加以評估整理，另外，可參加委訓機關之成果發表會，以評估訓練計畫。

四、訓練評估

高階主管訓練評估被單獨提出來討論，因為其關係著計畫的成敗。評估方式除了由學員成果發表之外，結訓後的追蹤能較實際的瞭解受訓成效，學習者成效可從以下模式考評：

- (一) 參訓之後，回到工作崗位是否工作更快、更有效率、對工作更有自信。
- (二) 在工作中使用各種輔助器材更得心應手。
- (三) 工作績效對服務部門產生正面影響力。
- (四) 對工作的態度與對機關更積極與努力。
- (五) 組織亦因高階主管的訓練成為最大受益者。
- (六) 對將來接受決策工作深具信心。

貳、訓練主管人員之發展

美國北卡羅來納大學特別邀請該校資深人力資源管理教授 Frank Brown 為本團人員主講「訓練主管人員之發展」，Brown 教授首先表示誠摯的歡迎，並願意與大家分享過去三十餘年所累積有關如何培訓主管人員的經驗，希望幫助主管人員回到工作崗位上，對同仁、對機關都有所幫助，以下為 Brown 教授精闢的上課內容。

一直以來員工發展所關注的重點就是以有效方式提昇員工技術與士氣。有關人力資源發展在人事行政教科書裏定義為：組織如何整合以及員工如何在官僚體系恰如其份地扮演適當角色。是假定每個組織會依成員需求與資源有效應用來安排課程，似乎每個人也樂於接受這種安排俾發揮個人潛能。以下我們將探討如何激發團隊工作、在沒有過度壓力下如何激勵員工高績效，以及組織文化對工作績效的影響，以及提昇主管人員訓練計畫中最重要的要素為何加以論述。

一、重要理論

一九七七年奧森 (Olson) 在他的「集體行動」一書中提到，團體行為就是使我們瞭解在團體中的每個人具有共同的目標，也就是團體成員中沒有一個人是被共同利益和目標排除在外的。團體的意思就是每個人具有共同的權益；然而組織中的每個人都具有不同的價值。依據古德 (Goode，

1997) 的看法，人們在組織中透過社會契約，而被市場、金錢所控制，這種控制影響團體中的人際關係、親情關係、朋友關係以及互相尊重關係。

「尊重」的概念在組織中是非常重要的，馬基維里 (Machiavelli) 在「君王論」書中強調在控制人民時，如果人民的尊嚴受到威脅時會起而反抗。他強調領導者如果認知他是值得信賴的、仁慈的、忠誠的以及值得尊敬的則其受尊敬的力量會提昇，組織中的個人獲得其他人的尊敬是非常重要的。組織的威望是我們對組織的評價，如果我們從其他人得到較高的信任，我們通常會有較多的朋友，一般人都喜歡接到電話、電子郵件、信件及拜訪。我們比較喜歡在組織裏主要政策改變時受到知會，也就是當組織中人員當他們需要財政或政策支援較少時，對組織威信同時減少，大多數人不喜歡尋求低威信組織。具有很高的威望是令人滿意與有用的，人們如果沒有以太多預算來增加威信，一般是願意增加組織威信的，威信是尊重、尊敬或是一個人被同僚承認在組織中具有超過其他人的價值。一些觀察家指出威信是一般價值，具威信的人也就是被同僚或組織屬較易獲得尊重或發展機會的人。

在組織裏威望經常是屬於較高層級的人員，這些人通常被期待能竭盡所能做好他們的工作且能獲得較高的敬重。但在組織裏較低層級的員工，相對的獲得較少尊重，

至少在美國是沒有較多的期待較低層級的員工在其工作改進上。

依據彼得杜拉克(Peter Drucker)表示：所有慣例皆存於理論中，在公部門，利益的多寡被判斷為組織成長或失敗的標準，組織外部的人會強迫公部門作一些改變，諸如一些立法人員及行政官員：

第一、公共服務組織建立於預算甚於為了特殊結果而設立，而且得到更多的預算甚於得到成功。

第二、公共服務組織是依靠服務多數人，所以必需滿足每個人而非疏離每個人。當一個公共服務組織開始一項新的活動就擁有一些新的擁護者，而這些擁護者將抗拒計畫終止或修正。

第三、一個公共服務組織的存在是把事情作好，它們的任務是道德甚於利益，如果能做好事情，那麼所有的事情都很好。

高級主管被認定為領導者，領導者使人信服他所推動的工作並非因為他的較高職位，而是屬下真心願意追隨他。一般人評定一個人並非他的執行方式而是依其執行結果來評定，如果人們信服一位領導者是因為相信他瞭解問題且能解決問題，如果不能解決問題就不能使人信服。通常經理人如果勇於承擔責任或錯誤，會使得屬下信服他，經理人承擔責任並不表示錯誤一肩挑或是屬下不用對錯誤負責，只是屬下犯錯時，上級長官為其承擔責任較易獲得屬下的信服。

人們如果獲得肯定，一般而言較容易接受自我價值，因此也使得機關發揮較高的效率，為達到高效率，就應採彈性領導方式，保留受到歡迎的領導方式。

依據奧奇（William G. Ouchi）對決策的看法，他從比較日本與美國文化，美國對於決策本身並不重視，他們重視決策對機關內部的影響力；日本人的決策屬於團體決策，參與決策者都要分攤責任。在如此的環境，對大多數亞洲人在工作團隊裏，皆可自豪的指出：

- （一）我相信你可瞭解我的立場。
- （二）我也確信瞭解你的立場。
- （三）不論我是否喜歡此項決策，我都支持它，因為決策是開放與公正的決定。

亞洲文化中的決策，通常需要較長的時間，但一旦決定了，每個人都會去遵守，沒有人置身事外，因為他們重視的是一個團隊。亞洲社會所建立的親蜜感在於彼此的工作關係甚於政治因素；在美洲社會，人與人彼此較疏離，因此一般員工較少於感情上獲得滿足。

奧奇（Ouchi, 1981）在 Z 組織中描述決策程序是在機關內高度共識所產生的。組織成員像是一個家族，而領導者應該：

- （一）瞭解組織型態與自我角色
- （二）審視組織哲學

- (三) 界定需求管理而且領導者需參與
- (四) 藉著激勵誘因完成組織目標
- (五) 發展個人技能
- (六) 測試組織與個人
- (七) 參與團體
- (八) 穩定員工
- (九) 決策需經過小心謹慎評估
- (十) 擴展生涯規劃
- (十一) 妥善準備邁向目標完成
- (十二) 尋求參與
- (十三) 發展整體關係

奧奇 (Ouchi) 也認為為達成組織目標，機關應提供良好環境使個人與機關獲得良好發展，首先應

- (一) 在機關內不論年齡、性別、種族、宗教或國籍透過教育、訓練一律提供發展潛能機會
- (二) 賦予員工責任與提供晉昇機會
- (三) 提供員工信任、預算無虞的環境使員工投入與致力於工作
- (四) 對於表現優異者應給予鼓勵

1949年日本科學家發現，「品管圈」在日本有一段很長時間做得很成功。兩年後，美國學者戴明 (Deming) 應邀參與日本科學與工程師團體舉辦之「八個工作天品管」研討

會，科學家覺得如果對企業的研究，忽略了他們的工作程序，所作的研究與分析是非常沒有效率的；工程師也認為他們無法從單一廠房審視生產與品質的問題，戴明博士提供了統計工具以測試生產數量與品質，品管圈在美國推行一百多年卻不是很成功的，在日本卻很成功，其不同的原因是日本願意投資教育員工改善生產與品質的技術以提昇生產力，而且授權基層員工與訓練員工致力於創新。一般的工作團隊，建立的是團隊權力，而且大部份的人都會從團體獲利，然而工作團體彼此間是互相影響的且管理者有時亦會授權。

法裔美國人麥克·科勞依 (Michael Crozier) 認為，大多數的美國人，彼此妥協是經過長時間的爭議，要犧牲需求才能達成，這樣的社會關係容易衝突與對立。科勞依認為自由市場不易促進創新，創新需要時間，太多的競爭只會帶來消耗能源不會帶來創新。

二、員工發展計畫

員工發展可提昇其技能，亦可給予特殊需求訓練；但是員工發展並不便宜，它應該是組織預算的主要部份，員工發展不只設計成滿足個人需求，亦應該滿足組織需求。員工發展的設計規劃方式被認為有效，應該是能達到目標，而且是達到多成目標，或是增進員工能力以提昇與其它機關的競爭力。

首先、員工發展的管理應傳遞出很高的威信與或得參與者的信任，參與者是經過篩選的，因此這些經過挑選出來的參與者參與此計畫不可在他們工作太忙的時候。

第二、員工發展計畫需經過細心安排與規劃，應使每位參與者事先瞭解其程序而作好心理準備。

第三、員工發展計畫應準備好充裕基金使參與者安心，而且要傳達給參與者的訊息是，將來如果對機關有所貢獻會在昇遷方面優先考量。

第四、要讓參與者在同僚與朋友中，被認為參與此項計畫是光榮的受肯定的，當地媒體亦應讓公眾知到這項員工發展計畫。

第五、好的員工發展計畫可選擇在機關以外環境良好的場所舉辦，有好的服務與經過挑選出其他機關優秀者參與，場地或許不能提昇技能，但是能傳達機關對員工發展的重視與對表現良好員工的鼓勵。

最後，員工發展計畫與機關其它重要計畫應該注意以下程序：

- (一) 誰來參與或直接指揮此員工發展計畫
- (二) 計畫應該公開讓每位員工瞭解
- (三) 計畫是多樣的，應涵蓋各種性質不同員工參與
- (四) 計畫應具延續性與代表性
- (五) 計畫要被參與者認同而且願意將他們參與此計畫的

經驗與其他人分享

員工發展計畫應該再包括以下程序：

- (六) 足夠預算、好場地、時間規劃與保持紀錄
- (七) 員工發展計畫與社區活動結合，鼓勵互動與建立網絡
- (八) 由誰與何種方式聯繫計畫，應建立口頭或書面聯繫
- (九) 參與員工發展計畫的資格、管理方式及機關目標與策略都應表達出
- (十) 員工發展計畫與機關策略相結合
- (十一) 按步就班的執行與由立場中立者評估
員工發展計畫之評估
- (十二) 員工發展計畫與組織策略之關係
- (十三) 員工發展計畫對員工之衝擊
- (十四) 員工發展計畫對改進員工技能作長期評估，研究以較低成本增進員工技能以提昇生產力
- (十五) 員工發展與公共關係的結合藉著計畫於公共服務部門落實
- (十六) 有關員工發展計畫事項皆列為第一重要，必需獲得高階主管支持與充足預算

與其它國家比較，美國用於對公部門的員工發展計畫在公共開支中屬於較少的，公部門的人員如果希望在機關能晉升，機關會鼓勵他們參與高層級的發展研討會，然而

員工發展計畫在美國是屬於複雜的，以再接受教育的員工發展是被支持的，但機關是屬於地方、州或聯邦而有不同程度的支持。在美國很多機關是由政府贊助卻不是由政府管理，例如一些研究機關與服務性機構，這些機關像是公部門卻是私人方式運作，且外包給私部門作員工發展計畫。此外，很多經費充裕的私人基金接受服務公部門的主管級人員申請參與員工發展計畫，例如服務一定年資後給予休假去進修，這樣的作法就是給服務公部門的主管與服務私部門的主管同樣的競爭優勢機會，而且此類主管發展計畫是屬於較高層級的，比較少發生於低階層級。

參、品質服務的激發

一、研討會主要內容介紹

「品質服務的激發」研討會，是由美國銀行副總裁 Nanell Napp 主講，Nanell Napp 是負責美國銀行的全美廣告宣傳、產品行銷、通訊聯絡、投資服務（包括策略規劃、品牌開發及統一出國聯繫）等工作。她以美國國家銀行和美國銀行合併後，如何建立公司之品牌及聲譽，作主題的背景，用「Living the Brand」即活化公司品牌形象作主題，來闡述品質服務，她認為要建立一個公司的品牌及聲譽，須時刻注意到顧客與員工的需要，才能使公司品牌名實相符，進而讓顧客真正了解公司品牌之意義，Nanell Napp 分別從（一）國家銀行與美國銀行合併後，其價值、願景、策略、顧客看法、環境變遷等之變化。（二）適應世界變遷。（三）公司品牌的宣傳、創新及對員工的各項政策。（四）提供優良服務等四個方面加以論述如何活化公司品牌形象：

（一）合併後新美國銀行之變化

從國家銀行與美國銀行合併後，重新評估新銀行的價值、願景、策略、顧客的看法及環境變遷等情況。

1、核心價值

一九九八年四月十四日美國銀行與國家銀行宣佈他們以對等方式合併（非兼併），這兩家銀行是銀行業界的兩大巨人，由於其各自有其習慣的行事風格（例如北卡國家銀

行的總部的人員，性喜賽車、烤肉、開小型卡車，但在加洲美國銀行總部人員，性喜海邊生活、思想自由)，卻必須一起工作，所以在合併時發生了許多磨擦。所以我們要做的是評估兩家銀行所具有的各自價值並作比較，於是我們從中發現有很多價值是兩家銀行所共享的，但也有一些價值是必須剔除的，另外有一些價值則是兩家銀行必須互相學習的，如此才能使公司營運能更趨完善。在學者 Steven Carven 的研究中即確認了價值和品格的重要性，在日本的管理者，已將價值視為決策的重要因素，例如 Nokia 電信公司使用價值作為推動其為分散式客戶提供快速的服務的動力。另外，西點軍校的領導手冊中亦將價值視為領導能力的關鍵。至於我們兩大銀行合併後所採納的核心價值如下：

(1). 做正確的事情

— 在能力許可的範圍內，負有為客戶、社區做正確的事情之責任。

(2). 信任和團隊精神

— 兩家銀行是彼此依賴、共榮共存的關係，對客戶的風險承擔集體的責任。

(3). 包容性價值的員工發展途徑

— 以實現公司願景為目標，重視每位員工之差異性，相互關心；並致力於幫助所有的員工，使其充分發

揮潛能。

(4). 勝利的果實

— 熱衷於實現目標及達到成功，包括對客戶、對彼此的工作伙伴及對社區服務所獲得的勝利果實。

(5). 領袖能力

— 並非領導者才會有領袖能力，每一個人人都應顯現其領袖的風格及能力，充分發揮其領袖思維，為公司貢獻。

在一個員工有十五萬人之大銀行，須使每一個員工都能瞭解公司的核心價值，才能使公司的發展方向更明確。

2、美國銀行的願景

以前所未有的方式來真正地為我們的客戶服務，首先，須先界定銀行的涵義，我們認為銀行並非只是單純的金錢交易的場所，而是依據我們的專業素養指導客戶在財務方面作正確的決定，以便使他們的生活從中受益。

3、美國銀行的策略

動員我們的人員完成下列三件事情

(1). 整合業務

銀行內部存在有各項獨立存在的單位、業務及功能，其各自為政、互不關聯，每位客戶雖在某一單位獲得單一的服務，但他們同時可能是其他單位的客戶，而各單位並未思及自己正在共同分享同一客戶，我們所作要的是要

打破人為的障礙，使客戶來銀行能獲得整體的服務。

(2). 對客戶提供報償

有些小型企業業主，十分瞭解客戶的習性，故而對客戶能提供特別的服務及折扣優惠等；惟大型銀行卻只針對大客戶提供類似的服務及優惠，而對一些零散的個別客戶並非如此。惟事實上，我們應重視個別消費者的價值，以優惠的服務來回饋他們以增加他們對銀行的忠誠度，才能帶來更多的商業契機。

(3). 調整資源

將工作任務重點化，調整資源先做最重要的事情，再循序一件一件完成，若要一次完成所有的事情，是什麼事都做不好的。

4、實現願景目標的方法

(1). 客戶至上

— 以客戶為重點。

(2). 牢記願景並使之實現

— 即銀行以前所未見的方式為客戶提供服務。

(3). 實現我們的策略

— 即整合業務、對客戶提供報償、調整資源。

如能做到以上各項，就能留住顧客，發展與他們的關係，並能吸引新的客戶，定能使公司能蓬勃發展。

5、越過高峰

我們要越過的第一個高峰是成功的渡過合併的過渡時期；兩大銀行的業務整併在一起的過渡時期，我們已經成功地走過了四分之三。要越過的第二、三個高峰是型塑我們銀行成為財政或金融服務的導領品牌及成為全世界最被稱譽的公司之一；目前尚無人能做到這一點，惟我們必須嚐試努力地去做。我們現在有一系列的計畫正在展開，以便幫助我們更瞭解客戶並留住客戶，透過不同的管道與客戶做接觸，其方法包括了面對面的溝通、網路連線服務及訪問等，以便能留住的客戶就如同Coca Cola、Nokia、Microsoft等類公司。我們知道這是非常高的目標，不過我們正在努力達成。

(二)、適應世界變遷

1、顧客對銀行的看法

公司為適應變遷快速的世界，應提升從業人員應變能力，並加以培訓，目前客戶對銀行的看法是：我們的銀行很大、有很多自動提款機、服務中心等，但縱使有那麼多的自動提款機及服務中心等設備，但卻沒有一個銀行可以將『銀行業』做得很好。以平時的買賣交易為例，每一個客戶每買一項產品就會有一百四十項之交易行為產生。而銀行業的人員只對客戶購買自己所負責產品時才感到興趣，卻不瞭解客戶在銀行中的整體交易關係，例如客戶向

信用卡部門進行交易時，信用卡部門的人員並不知客戶也是銀行房屋貸款部門的客戶，所以銀行人員將客戶看成一個『無面的』(faceless)的人。

不同的銀行在顧客的腦海中意謂著不同的品牌，比如一想到大通銀行，就想到他們和其他銀行有良好的關係；一想到美聯銀行就想到他們是客戶的財務顧問；一想到 e-trade (電子貿易) 就會想到那是一種賦予顧客權力的概念網路公司。

2、作環境變化的主宰者

當今環境的快速變遷，每一種變遷的性質不同，有人即推算如果汽車技術的發展像電腦一樣發展迅速時，那只需花二美元就可買到一部車子了，如以電腦發展的速度來發展汽車業的話，一部超音速且超省油的車子將因而產生。這意謂著現今環境中資訊充斥，在過去三十年中所產生的資訊，比過去五千年產生的資訊還多。再舉一例子，紐約時報一天的報紙所包含資訊比在十七世紀時的人們一生所瞭解的資訊還多。在商業界的變化是極為快速的，所以只依循舊習來做事是行不通的，我們應學習成為環境變化的主宰而不是環境變化下的犧牲品。

3、創新發明與為什麼不和成長

在瞭解上述的顧客對銀行看法和環境的快速變化後，我們這兩大銀行組織，雖然有一些共享的價值，但仍

有一些各自的價值，將如何協手整併為重要課題，其方法為將我們的人員、工作的方法、資訊及科技整合在一起，以便能提供客戶真正有用的服務。如何從事整合的工作，我提出的具體作法是「創新發明」、「為什麼不」、「成長」觀念的運用

關於「創新發明」(Ingenuity)，我們的焦點小組作了一些研究，提供客戶十個概念，最重的概念是：美國人經歷史環境所塑造出來的個性特徵為：性喜探索、喜歡以創新的方法解決問題，並使新的事物能運作的更好，這中間有一矛盾點存在，即雖然我們要勇於創新發明，卻不能因為推說「我是創新的人」，所以就可以永遠處於創新狀態而不做任何的事，必須真正做事後，才能體現這種創新發明的精神。有兩個具體的詞彙來形容「創新發明」，一是「為什麼不」(why not) — 什麼事都想一下為什麼不那樣做呢？也就是探索、置疑的創新的精神，一是「成長」(grow) — 是在不斷「為什麼不」的省思過程中所實現的結果。不反問自己「為什麼不」的人，就不會有「創新發明」的才能，反之，在反問自己「為什麼不」的同時就已啟動了思考、探索新的方式的過程，並形成了「創新發明」的機制。

「為什麼不」(why not) 包含了兩個概念，一個是保持思想開放不拘泥於過去，而能利用新的契機開創新途

徑；另一個是保持思維的靈活性。「為什麼不」顯示了一個現象：銀行本身、銀行內部同仁及客戶間能被充分的激發腦力，並推動思考問題。

「成長」(grow) 有許多的涵義，例如從小規模企業發展成大規模的企業，也意謂著逐步實現的成就所感到的滿足、自我的尊重及自我的價值的實現。

總之，創新是非常重要的概念，企業必須致力於創新，惟創新多少帶有風險，要能接受創新時產生相關的風險，並且願意和不怕犯錯誤。例如打棒球，所打出的球，可能是全壘打，亦可能是界外或接殺，但終須揮棒。

(三)、公司品牌的宣傳、創新及對員工的各項政策

1、公司的宣傳與創新

※以實際觀看廣告為例（放映廣告片）

—此廣告片所敘述的內容分三部：美國銀行電視廣告幕後的操作的情況、銀行的領導者對銀行守則的看法及實際的電視廣告。由於澳洲剛舉辦過奧林匹克運動會且美國電視界的廣告演員罷工所以此廣告片選擇在澳洲拍攝。

片中總裁說明：新銀行的精神和以往不同，所以我們和電視合作拍攝廣告片。說明勇於置疑及勇於創新的精神是成長的動力。

片中訪問了許多人，有人說：「為什麼不」(why not) 和「成長」(grow) 是很重要的二個特質。「為什麼不」

是從蕭伯納的一句話「有些人看見新事物時，會反問為什麼不試一試呢？」延申過來的。

又有人說：我們銀行已經有很多的成就了，例如我們資助了林白飛越大西洋、我們發行證券資助修建舊金山的金門大橋以及參加航空局的週邊建設計畫等，所以我們其實一直有創新的精神，惟我們必須繼續實現此創新精神，並將其與提供客戶優質服務相結合。

此一廣告片係以電腦合成圖像並配合音效在澳洲的運動場中拍攝而成，以「小孩子的發展是無限的」來比喻：我們也應嚐試一些新的事物，永遠不要說「不」，此一廣告效果極佳，在各大電視台、雜誌、報紙、廣告板上，將「為什麼不」的概念深入人心。以小男孩來表現勇於探索、思想開放的精神，這是我們希望我們的工作人員都能擁有的精神，也要讓客戶知道我們非常願意回應他們的需求，對他們的態度是開放的，並且幫助他們找到解決問題的方法。這一廣告企劃我們規劃將長期（預估一年）且集中性的推出。

2、對員工的各項政策

(1). 使同仁發展適應我們銀行的願景：

將銀行的需求與期待傳達給同仁的方法有：A、高級主管領袖能力計劃。B、員工績效評估（每年一次）。C、指導與訓練。D、獎勵措施。E、CELA（客戶經驗領袖）獎。

茲概述如下：

A、高級主管領袖能力計劃

計劃宗旨是讓這些高級主管能夠充分理解及應用領袖能力的價值和行為觀，俾為美國銀行建立一個雙贏的文化，也就是說這些領袖如能了解作為一個領導者應如何做，則其做事的方式就可提供部屬一個仿效的榜樣及模範。此一計劃的核心議題為使大家能瞭解美國銀行的價值和行為，並形成共識。

今年我參加了一個高級主管的研討會，會議中有來自美國銀行各部門的主管人員來參加，藉由研討會使大家更能瞭解美國銀行的價值和行為，並且幫助他們透過此一研討過程，審查一下自己個人的價值、重申對企業的承諾及省評自己的行為；並非每人都喜歡省評自己的行為，我就不喜歡，但這卻是必須的過程，如此，才能在適當的時候調整、改變自己的行為，俾能對公司的文化、成果有所貢獻。

這一領袖能力計劃的活動為期兩天半，期間可得到各方面對自己領導價值的反饋意見，包括上司、同僚及部屬的意見皆會分別反饋給你。另外還有個性評估，一是由別人作測試來評估你的性格、特徵，以我為例，別人對我的特性評估結果是外向，此評估對我多少有一影響，我可能會修正一下自己的行為，變得內向一點。另一是個

別指導，個別分析個人的個性及別人對你的反饋意見，以評估爾後個人的行事方向。和同僚一起工作後，也可得到同僚的指導。此外，該研討會還聘請外面的公司或其他人士作一「策略對話」，來介紹公司的願景、挑戰、策略，如此規劃訓練課程是希望在你離開此培訓課後，能依領袖能力計劃去做。

此課程最後是綜合討論，來討論目前有那些問題存在並須加以克服，以及未來努力的方向。像這種培訓活動就非常的有成果。

B、員工的績效評估

每年每一員工都需作績效評估，我們的研究報告指出：確實有百分之五十八的員工每年都接受過績效評估，我原以為比例應高一點，因在我的部門，員工每年至少都接受一次評估的，所以這一點還有改進的空間。

本項評估包括三百六十度的反饋意見，以我為例，上有長官、中間有同僚、下有部屬，我的長官會從同僚、部屬那兒填寫的評估單取得反饋意見的資訊。而每個人自己也要填寫一張評估單，這樣做的優點是部屬在填寫個人評估單時能充分理解個人的挑戰為何？和瞭解自己的挑戰的人一起工作是較佳且較容易的。

C、指導與訓練

上司應提供部屬「優則肯定，劣則改進」的指

導，雖然有人不喜歡上司的指導，但惟有從上司或其他人身上得到反饋意見，才知道自己本身有何應改進的地方。前項評估的結果是要產生一個行動計畫，以幫助員工以後行事的方嚮，優良的予以維持，不好的行為則予以調整。同樣的評估也可作為才能規劃及獎金分配的依據。前項所指三百六十度的反饋意見就包含了四部分的內容：建議當事人何事當開始作、何事應停止為之、何事則應繼續作及應給當事人的建議四部分。

關於 Coaching（訓練、指導）有兩種方式，一種是提供反饋意見一向員工提供反饋，讓他們意識到自己的所存在的問題和所面臨的挑戰；一種是以自己作為榜樣—自己行事的方式、對話、商業與業務的習慣等，亦可啟發員工之學習，員工向你習得好的工作方式，他們亦可將工作做得很好。

領袖能力主要是指決定公司或業務成功所需要的關鍵要素，該能力本身應有積極的變化，才可以引導公司朝成功的方嚮前進；銀行如同其他企業一般，不能一成不變，須要有變化才會成功，須以遠見確定公司成功的關鍵要素，確定要素後，必須制定一個願景或策略、計畫，來實現所確定的關鍵要素。這中間牽扯到上述所說的核心價值—即包含團隊精神、責任、領袖能力等，來支持的政策將目標實現。

D、獎勵措施

此措施基於兩個要素：在實現核心價值時的表現及實施公司的策略目標時的表現。被評估的人資歷越深，其評估標準，則這兩個要素必須互相平衡，且一致性地提高。若資歷較淺，則第一個要素的評估標準就較為重要了。因為，較低階的人員，只能控制自己的價值觀來符合公司的核心價值，對公司的策略目標的實現則無法多有著墨。

E、CELA（客戶經驗領導獎）

CELA（客戶經驗領導獎）是 Customer's Experience Leadership Award 的縮寫，這一個獎是獎勵員工對客戶、員工本身及員工所生活的特區所做的事能產生積極、正面的影響，一般而言這個獎是每個月頒發，但是在主管的部門，則在每季的大型會議中公開表揚、頒發，因大家想得此獎項，是想得到別人的承認。

(2). 工作成功的基本原則

在一個變化的世界中除了要不斷的對人員提供訓練、指導外，面對資訊知識爆炸的時代，更應要求部屬不能因循成規陋習，要勇於重新思維，用新的思維，去面對任何事情，如何使自己的工作在資訊社會中順利成功，約可歸納以下十三個基本原則：

A、成為「快速變化的藝術家」

— 即因應變化隨時作出調整、適應。

B、完全投入工作

—熟悉自己工作上所發揮的角色。

C、加快腳步

—自己本身至少接受環境中百分之八十的變化，並適應原來所不習慣的各類方法。

D、接受模稜兩可和不確定性的事物

—因世界不斷變化，我們的組織和機制亦不斷的改變，自己本身即應隨時準備接受這種不確定的因素，不能全依賴組織。

E、將公司視為自己的企業在經營

—有此種精神才會知道如何以最少的金錢、時間和精力來完成自己的任務。

F、待在學校中

—自己本身應不斷的學習。

G、對自己工作所產生的結果承擔所有的責任

—不論是自己或部屬所犯的錯誤均應承擔，接受錯誤，並加以改進，始能在錯誤中成長。

H、增加價值

—與前述將公司視為自己的企業在經營之意思有異曲同工之妙，明白那些方法、領域和人員能增加公司的價值；例如有人找我問解決工作的方法，我回答：「珍妮是這一方面的專家，可以向她請教」，如此等於相對地增加了

我的價值，因為我承認在這一領域中何人的工作成效最好。

I、將自己視為服務中心

—不要將問題推到別人身上，除非知道那人能完成工作，否則可能當事人也許找了公司所有的人仍不能解決問題。

J、自我管理

—最好遇到問題時先將問題留給自己，將自己視為服務中心，思考何種是最佳解決的方法。

K、將工作當作一種技藝不斷的練習，才會漸入佳境

—一個做工藝的人，他們在完成一項成品時都會特別的興奮及喜愛，因為那是在不斷的練習及試練中所得到的成品。因此一定要對自己所從事的工作非常的熱衷喜愛。

L、要成為一個解決問題的人，而不是一個指責錯誤的人

—服務客戶遭遇問題時，須以提供最便民的服務為依歸，而對其他遇到問題的人應提供指導，不要有「那是別人的問題，由別人解決就好了」的心態。

M、不斷地調整、改變你的期待值

—世界變化快速，要不斷評估眼前的情勢，相對地將自己的期待期作出調整。

(3)、何營造一個致勝的團隊

並非是最有才華的團隊會獲得勝利，那何種的團隊才會獲勝呢？歸納而言，會獲勝的團隊必須具備以下的條件：

A、明確的遠見

— 將自己視為一個能力超強的隊伍。

B、承諾的精神

— 致力於贏得勝利。

C、要有信念

— 信念和承諾是交織的，必須相信自己有勝利的機會。

D、發揮團隊成員的潛力

— 每一個成員應展現其最精華的部分。

E、使成員終其一身熱愛團隊

— 團隊須讓成員們感到受益不盡而熱愛於成為團隊的一部分。

(4)、集中重點

儘可能重點式選擇事情做，並將其做到最好，這是我們要面臨的挑戰。例如我將要完成的事一一列出，發現工作清單上的工作比我實際能力所及可做的事情多至少一倍，所以，必須先完成重點工作，再做其他事情，若急於做所有事情，將會一事無成。再以我們銀行來說，我們

須重新界定客戶對銀行業的定義，因銀行部門眾多，不可能面面俱到，必須選擇重點業務來努力。將重點業務突出後，則可加速前進的行動週期，而不是雖然努力在做，實際卻停滯不進步。

(5)、終極領導能力

賦予替你做事的人責任、權力，亦即委予或分配你的責任和權力，最終則放棄自己的責任和權力，是一個人領袖能力的終極表現，你給別人的權力、責任愈多，領袖能力就越強。

(四) 提供優良服務

以 Nordstrom (一家賣高級百貨的公司名稱) 百貨公司為例來說明；Nordstrom 是一個客戶一到賣場，無論商品的價格如何，都可以很容易地知道到何處能找到商品的百貨公司，那裡的銷售人員，都會對客戶提供特別的幫助，顧客即使只是去逛逛而不買東西，也會感到高興。Nordstrom 公司對員工充分授權，將員工視為最佳的財產，員工是在第一線的工作人員，他們必須直接面對客戶，如果員工能將公司的價值吸收納入，對整個公司是頗有助益的。

以下是 Nordstrom 對每一位新進人員的歡迎詞：

歡迎來到 Nordstrom，我們非常高興您能到我們公司工作，我們的第一號目標就是提供傑出的客戶服務，將您自己個人的專業和目標都訂出高標，我們對您實現目標的能

力有充分的信心，我們 Nordstrom 的規則就是一號規則：在所有情況下使用您自己優秀的判斷能力，除此之外就沒有其他規則了。任何時候，如您有任何問題，可以詢問您的部門經理、商店經理或部門總經理。

以上的歡迎詞就是告訴每個人，自己本身就是很聰明的個體，都知道如何彼此對待，只要顯示出尊重並且真正提供服務，那就夠了，這就是真正的規則，只要明白如何和客戶打交道就夠了，不需要其他的規則。另外，還有一條「開放大門」的政策，也就是說，有問題去和部門經理、商店經理或部門總經理去談，鼓勵員工問問題，不要因猶豫不決而不願意問問題。

Nordstrom 一位董事長 John Nordstrom 說：「我們照顧客戶的方式之一就是先照顧好服務客戶的員工」他將員工視為珍寶，而過去在美國銀行我們並未如此做，我們將前線工作的員工視為隨時可更換的個體或商品，並未視其為寶貝，而 Nordstrom 則將其視為寶貝，如此可營造出很好的組織氣候、工作環境，提高客戶對商店的忠誠，而成為商店的常客。

在 Nordstrom 可看到很多傳奇性的故事，員工用難以想像的方式來幫助客戶，其口耳相傳讚譽的例子不勝枚舉。我自己即有一個有關 Nordstrom 為我服務的故事，有一次去 Nordstrom 買衣服並請其修改褲子，惟我必須在某日去參加

宴會，故請其必須在一定期限內將修改好的褲子交給我。但在日期將至時卻不見褲子的蹤影，我即致電給 Nordstrom，結果好久都沒有人能幫助我，我非常生氣，終於有人可接洽時，我即告訴他：「我期待得到 Nordstrom 式的服務，可是我並沒有得到。」那人答以：「我立刻為您提供服務，今天一定將衣服為您送去。」那員工當天晚上下班後就專程將衣服送到我家了。

Nordstrom 的優點是：提供便利、沒有麻煩的購物環境，以節省客戶的時間。這不僅適用於零售商，亦適用所有商業交易上的互動往來，也就是你是否願意讓別人和你一起工作，你是一個解決問題的人，並且使人覺得和你工作是一種便利，就如同 Nordstrom 一樣。

Nordstrom 所用的技術及方法都是非常好的，為何其他公司不願意採納他的方法呢？主要是那些主管不願意給下屬權利也不願授權及做不同的改變，他們害怕部屬會壞事，這些種種情況在那些管理者的眼中是一件壞事。

二、他山之石

鑑於此次赴美機會難得，尤其負責執本計畫之美國北卡大學領導與政策研究中心主任 Pikuei Tu 教授暨該中心 Cheryl Lin 教授均研究美國政府公共政策或市場行銷多年，學養豐富，爰利用在該校研習期間，就美國聯邦政府有關提昇公部門服務品質方面的問題，就教於二位教授，

茲就談話、討論所得，摘記重點如下：

(一)、自九〇年代以還，全球競爭的焦點已從過去的「企業」層次提昇到「國家」層次，而競爭的重心，更從「武力」基礎，移轉到「能力」基礎。

(二)、一九九五年出版之世界經理文摘 (World Executive Digests 1995) 回顧最近十五年來改變世界的十大管理趨勢，其中歷久不衰的最大趨勢便是「對品質的執著」，因為唯有品質可以決定並維持企業持久的競爭優勢，而政府則必須透過追求更高的「品質」來達成「再造」的目標。

(三)、如何激發提昇公部門的服務品質，一直是美國聯邦政府努力的目標。聯邦政府約自一九八八年起，引用了企業界、製造業的全面品質管理概念，其目的在塑造政府的根本性變革，以擴大民眾對政府服務品質的滿意度。具體而言，他們採取了如下的做法：

1、高層人員的領導與支持

全面品質管理最重要的構成要素是來自於高層主管的領導與支持，高級領導階層必須親自參與且積極的投入，為建立一個鼓勵變革、創新、以工作為榮、以及為了所有民眾的利益而不斷改進的環境努力。必須先對組織的未來理想樹立一個可達成的願景 (vision)，並給與每一個組織成員用以達成此一願景所需的資源、時間及訓練，才能確

保服務品質的提昇不會成為幻影或只是五分鐘熱度。換句話說，高階領導主管必須拋棄高層宰制基層的心態，積極協助基層人員從事心理建設，消除抗拒和恐懼，使整個機構在領導階層的帶領下從事組織化的根本變革。

2、策略性規劃

全面品質管理最重要的目的在於促使組織進行持續性的品質改善，開創一個為民眾追求卓越服務的公共組織文化，培養成全員參與的策略。因此，策略性規劃即在於詳細地描繪出此種文化變革的長期策略，以實現顧客高層次滿足，以及組織的卓越績效。欲達到此一目標，組織必須要同時能兼顧對外重視民眾需求，對內重視組織內部的運作過程，隨時修改策略內容，以滿足不同時空下，民眾的長程期望。

3、以顧客為導向

一個具有高績效的政府部門，不僅要能滿足民眾的期望，更要進一步以施政措施來取悅民眾。如果一項施政策略僅是單純地以政府部門自以為是之認知為依據，事實上可能與民眾的期望有相當的「落差」，所以對掌握民意的取向與意見回饋的能力，即相對非常的重要。基本上，政府部門應建立一個開放性管道，以供民眾易於從各個部門中，獲取他們所需的資訊，同時要加強基層工作人員對於民眾的問題提供迅速可行解決方案之能力。另外，政府部門也

應要能平衡不同民眾間、不同團體間可能相互衝突的需求，並將各種策略訂定優先順序加以逐一實現。當受制於法令規定，一時無法達到民眾的需求時，亦應有專人向民眾解釋說明這些限制，取得民眾誠心的諒解。綜而言之，注重品質管理的公共部門應以服務顧客為導向來達成任務與使命。

其次，以顧客為導向的公共部門應該認知，所謂「顧客」在觀念上可區分為外在顧客 (external customer)，亦即一般民眾；以及內在顧客 (internal customer)，亦即組織中的各級工作人員。在一個組織中，可以依各部門的工作流程，將一個部門的輸出，視為另一個部門的輸入。所以每一個部門在將其產品或服務傳送給另一個部門時，均應「以顧客為導向」去了解其他內在顧客的需求為何，這就是品質管理學者所稱的供應者和顧客之聯結，也唯有如此才能改進最終產品或服務的品質。

4、考評與分析

考評制度之設計與運作，必須要使組織能系統化的了解民眾對其產品或服務之滿意程度，並且必須能以組織內部流程的改善作為考評的重點。唯有如此，才能結合「以顧客為導向」的策略，真正掌握民意的回饋。

此外，為了要確保機關組織能持續不斷地改善其服務品質，資料的收集應以一段時間內的持續改善情形為基礎，

進行深入的分析，尤其應注意提供服務過程中產生變異的原因所在，以整體性觀點來解決問題。品質的考評與分析，其直接目的在於確保機關組織能切實掌握民意的動向，最終目標即在降低錯誤與浪費時間，以改進服務的效能、精確性並提高服務品質。

5、訓練與獎賞

組織成就與其內部管理制度是否落實推動，完全繫乎於組織之全體員工。因此，對工作人員經常不斷地提供適當有效的教育與訓練，即非常的重要。尤其在進行 TQM 的組織之中，必須確定其全體人員能確實具有執行任務所必要的知識（包含法令）與技巧，以即時提供民眾滿意的服務品質。

另外，更重要的是，運用適當的獎勵措施來激勵組織工作人員。眾所週知，適當且適時的獎勵可以提振工作人員的士氣與滿意度，進而促使機關組織變革為品質導向的組織。所以，政府部門如果欲以全面品質管理策略提昇其服務品質，除了擬訂改善品質的具體策略外，建立一個以服務品質改進情形為獎勵標準的獎賞制度乃為不可或缺。如前所述，員工為組織的「內在顧客」，而任何對組織不滿的員工，是不可能提供「外在顧客」滿意的服務。

6、授權與團隊合作

一旦高階管理人員認同並支持 TQM 之實施後，使機關

組織達成品質承諾的重要因素，即在於組織之全員參與。應使全體工作成員均能系統化辨認出民眾的實際需求，並逐一加以解決與實現。在實務上可透過跨部門問題解決團隊（cross-functional problem-solving teams）、自我管理團隊（self-managing teams）、提案制度（active suggestion system）等，使組織成員能在充分的授權下，自由且有彈性地凝聚團隊力量，以集體的智慧，對於民眾所面臨的問題能持續不斷尋求治本之道。唯有透過此種團隊合作的方式，以賦予組織成員活力，結合整體性的問題解決途徑，才能使公共部門成員適應並維持變革的動力，真正有助於公共服務品質的提昇。

7、品質保證

為了滿足民眾的需求，政府工作流程之設計，必須要在開始即能預防問題與錯誤的發生。在全面品質管理系統中，品質保證即是自工作流程之始為開端，從資源輸入階段即防止可能問題的產生，而不是在錯誤發生後再來設法檢查與矯正。所以為了因應此種事前的預防與早期的檢查，以期能發掘潛在的錯誤，工作人員的訓練即應注重分析前一階段的供應者所提供的相關資訊，並和民眾建立起「夥伴關係」（partnership），如此，才能保證服務品質能符合民眾的期望。

心得與建議

壹、心得

一、開拓視野、增廣見聞

此次考察活動，行程雖短，惟由於安排得當，內容豐富、充實。在北卡大學聆聽精闢的演講及研討，讓我們得以在充滿學術氛圍的校園裏，暫拋「唯法令是從」的思考慣性與模式，體會自由思考的樂趣；在參訪過程中，由於參訪的機構性質各異，更讓吾人體驗了彼邦社會對「工作生活品質」及「休閒生活品質」的重視，值得我們借鏡。

二、增進信心、創造活力

根據統計我國八十七年度援外金額僅約佔我「國民生產毛額」(GNP)的百分之零點一，平均每人每年只花費新台幣四百元，距「經濟合作暨發展組織」(OECD)會員國平均援外經費佔GNP百分之零點三五的比例(即平均每人每年需花費約新台幣一千四百元)，以及聯合國希望已開發國家援外經費佔GNP百分之零點七的目標(即平均每人每年需花費約新台幣二千八百元)，都有一段不算短的差距。回顧我國自一九五〇年至一九六五年，接受美國在各方面的援助共計約四十億美元，這些援助奠定了今日經濟發展及社會安定的基礎。今天我國早已

從接受援助的國家中「畢業」，並且躋身世界第十八大經濟體，第十五大貿易國，國民平均所得約一萬三千四百美元，這次的參訪研討中，透過它山之石可以功錯的想法，省思我國現階段已有餘力在國際社會扮演更積極的角色，以回饋國際社會，並符合我國家利益。

三、重視人力資源發展

自 1980 年以來，對人才的培育漸為各國所重視，在各先進國家中，對人才投資的預算亦逐漸加重，此項人才培育計畫的重心在於訓練計畫之設計，成功的計畫不但使受訓者獲益良多，改善機關的工作效率與服務品質，更能提昇政府的形象。此次在美國北卡羅來納大學，參與高階主管訓練計畫之設計研討會，發現訓練計畫之設計各國所提理論皆類似，至於要發揮成效，各層級人員的支持、落實與改進計畫之設計為不可忽略之重點。

四、創新策略、開拓新機

農業部研究生院，以一個非營利目的，經費自己自足而沒有任何政府財源挹注的訓練機構，能夠在快速變遷的環境中存續下來，而且還不斷成長，顯然必有其不可忽視的競爭力，其標榜的絕對是「Any Place, Any Way, Any Time」，且該院的三大特色(三C)，即 Custom-tailored, Cost-effective, Convenient，想必是它成功的秘訣，殊值借鏡

五、願景領導的契機

參訪中的 SAS 軟體公司相信「有滿意的員工，才能創造滿意的顧客」，對於工作的設計原則是「盡情工作，也盡情遊戲」，當然據此規畫出來的員工福利制度自是無人能及。就在這樣的組織文化及完善的福利制度下，留住許多優秀人才願意為公司效力，企業經營乃能順利成功，企業如此，行政機關亦復如此，對於型塑優質的行政文化，以及由此發展而建立更加完善的員工福利制度，誠為行政革新至為重要環節之一。

貳、建議

一、建構 e-learning 的學習園地

新世紀的知識成長快速，知識的累積快速無比，僅賴過去學校所受的教育已不能滿足全人生的學習需求，因此面對科技變化、資訊爆炸、和無國界的全球經濟競爭所帶來的急遽變化，「不學習就落伍」的鐵律，使得很多人不斷爭取更多、更廣的學習機會，而為了提高更好的公共服務品質，公務人員對此尤其不能置身事外。不過由於知識的價值愈來愈高，證諸國外的經驗，學習將不再是一項廉價的活動，因此「使用者付費」的觀念應該儘速建立，也由於學習的成本已非低廉，為了降低學習成本，同時兼顧學習上的便利，因此利用網際網路無遠弗屆的特性，發展「e-learning」的學習型態，在網路上提供多元、彈性、具深度的終身學習資源，使公務人員能運用網路為工具，將工作、生活與學習相互結合，是一個值得儘速推廣的理想學習模式。

二、建立機關組織共同願景、型塑優質的行政文化

願景是共同的願望、理想與目標，是未來希望創造出的藍圖，也是組織中人們所共同擁有的景象，它創造出眾人一體的感覺，並遍佈到組織全面的活動，而使不同的活動融匯起來，為學習型組織提供了焦點與能量。一個組織必需建立成員都接受認同的共同願景，而共同的願

景型塑必需讓組織內每位成員參與，基於組織的特性與設立目的並兼顧個人願景，以平等對待每個人，尋求互助合作，鼓勵成員休戚與共、容忍歧異、彼此尊重等原則下，反復研議、討論、修正後所形成的共同願景，有了全員認同與普遍的接受，則組織中每一個成員必能發乎內心，主動積極的為組織的共同願景目標全力以赴，組織的品質服務自然提昇。例如「拍立德」公司的願景是「立即攝影」；福特汽車公司的願景是「提供大眾公共運輸」；IBM公司的願景是「服務」，都能以簡淺的文字意涵彰顯公司的願景、理想與目標，正確引導組織成員努力的方向，所以，只要能透過員工共同參與之方式，掌握組織目標，建立組織共同願景，必能導引員工時時以客為尊，面對工作自然能激勵品質。

再以美國銀行為例，美國銀行的願景是「以前所未有的方式來真正為我們的顧客服務」，它在合併的過程中，為了將原來分屬兩個不同銀行的人員、工作方法、資訊及科技整合在一起，以便能提供客戶真正有用的服務，提出了「創新發明」、「為什麼不」以及「成長」等觀念，以激發及凝聚工作團隊的士氣，並形成「創新發明」的機制，推動組織的永續發展與成長。

美國銀行上述的作法，實有可供我國推動行政革新之借鏡者，就我國而言，如何建立優質的行政文化，實為

行革新成敗之關鍵。蓋「行政文化」是行政運作背後的基本假定，代表行政體系成員內化的、普遍持有的「心智模式」，進而影響行政外顯的行動傾向。無可諱言的，當前我國行政文化尚存有相當程度的消極、保守、憚於革新開創的現象，亟待扭轉。是以如何建立優質的行政文化，帶動勤政、廉明的政風，實為當前行政革新中重要的課題。美國銀行以簡明有力的詞彙，表達其組織文化的內涵，進而內化於心，彰顯於外之作法，實值借鏡。

三、用「為什麼不」的概念，思考「創新發明」以累積成果

Nanell Napp 認為「為什麼不」(why not) 包含二個概念，一個是保持思想開放不拘泥於過去，而能利用新的契機開創新途徑；另一個概念是保持思維的靈活性。目前各機關普遍因循苟且、蕭歸曹隨的觀念與作法，認為過去怎麼做就照著做，很少質疑為什麼這樣做，或進而提出為什麼不那樣做？各項行政管理也一樣，以前怎麼做，現在還是依樣畫葫蘆，如此一來，服務品質永遠在原地踏步，如果能注入「為什麼不」的概念，去審視任何工作程序、行政作為及管理方式等，以「顧客導向」作為思考主軸，以新的思維擬提新的作法，則創新發明將源源不絕，如此長久累積下來的成果非常可觀，以所得稅申報為例，稅徵稽徵機關要求納稅人每年申報所得稅，

不管是以前的人工作業到現在的資訊化、電腦化的 e 世紀，其申報方式仍一成不變，而以現在的電腦科技，納稅人漏報一兩筆所得稅，稅捐機關均能透過電腦稽查發現而予開單補稅，但卻沒有一位承辦人發揮「為什麼不」的精神，去思考改變申報方式，以電腦掌握個人所得資料，直接核課其應納所得稅。

四、對「品質」的重新界定

從研討會主講人 Nanell Napp 副總裁的演講中激發吾人對品質的定義有了更深一層的認識。依一般的瞭解，所謂「品質」，應是「符合使用者要求的標準」即已足夠。但是從 Nanell Napp 的講演中，讓我們感受到在競爭激烈的市場中，以此標準提供的服務是不夠的。從其在演講過程中所舉美國銀行的許多作法中，吾人認為，品質的定義應隨著時代的進步、產業競爭及民生富裕的程度而提高，品質如果只達到以往一般要求的標準而已，顧客是不可能非常滿意的。所以，今天談品質必須要有「物超所值」的觀念。也就是說，讓顧客心理上得到超過預期的價值。正如石滋宜博士所言：「做出超過顧客期待的東西，才是品質；關心我們的顧客，知道他需要什麼而做出超過他期望的東西，才是真正的品質」。這段話或可做為今日品質的新定義。

五、全方位的服務與向上提昇的行政機關

在參訪各行政機關或社教機構時，從導覽人員的介紹或說明中，令人強烈的感受到一個國家的進步或落後乃是全面性的，從政府到人民；從觀念、行為到典章制度，環環相扣，缺一不可。惟如何引導並教育民眾改變其觀念或行為，進而建立完善的制度，以發揮社會整體向上提昇的力量，則為行政機關無可旁貸的責任，有賴全體行政人員的共同努力。在社會專業化時代，行政機關對品質的追求，不僅應著重於速度的加快與服務態度的改善，更應著重於服務內涵的專業與效能。亦即，在講求公文處理速度與電話禮貌或服務態度的同時，更應強調行政人員的法令與專業素養，以有效地為民眾解決其所面臨的疑難問題，或規劃出前瞻、有效的行政措施。因此如何強化各類行政人員的專業訓練，應是未來公務人力資源管理上的重要課題。

六、持續推動政府組織再造工作

北卡州政府年度預算自有財源一百四十億元中，有百分之八十五用於支付員工薪資及福利等事項，因為用人費用龐大，影響整個州財政運作，所以在其人事局的主管業務項目中，特別從評估有關雇用、晉升、薪水之計畫或政策，以及訂定有關薪酬支給標準等方向雙管齊下，不僅研究就業市場，私人企業薪酬標準與作法，勞力市場趨勢與動向，勞工政策或作法及薪酬制度的發展趨勢，

更實地從員工個別或類別調查，或從私人薪資調查公司購買數據資料，使能確實掌握薪酬有關資訊。此外，北卡州政府雖訂有薪級及標準，但對較基層人員，則賦予主管或經理階層人員依據員工教育程度、經驗及工作表現等逕行決定其薪酬的權限，使雇用、管理及薪酬更有彈性。這些相關作法無疑地期望維持一個具競爭優勢的薪酬，以留住人才的有效策略。

同樣的，我國各級政府人事費用佔總預算的比例也相當高，中央政府約百分之十二（含軍職則百分之二十七），縣市政府約百分之四十，鄉鎮市公所約百分之六十，尤有甚者，各級政府自有財源愈往下級政府愈短少，在此情況下政府財政更加困絀，因此，政府推動政府再造工作，要組織精減與人力塑身，以期提高整體行政效能，同時改善財政窘況。建立「小而美、小而能」具有高度競爭力的組織成為我們國家必須面臨的處境。

結 語

一九九八年美國企業包辦全球十大企業中的九家，同時九家美國銀行擠進全球十五大。欣欣向榮的美國經濟，造就了美國位居全球首富的地位，從知識經濟的觀點來看，掌握知識可以說是美國當今之所以富裕最根本的原因。根據麻省理工學院教授萊斯特·梭羅(Lester C. Thurow)的說法，二十一世紀，任何人想要成功，很難只靠十二年或十六年的正規教育，就具備一輩子所需的工作技術，因此必須透過在職訓練的管道，才能不斷獲取新知識與新觀念，藉以活化工作能力，這樣的道理不僅適用於個人，也可以及於任何的組織。知識就是力量，從美國國民個人熱衷於學習的風氣，看來美國今天能夠富甲全球，並居世界政經的領導地位，可以說是其來有自。

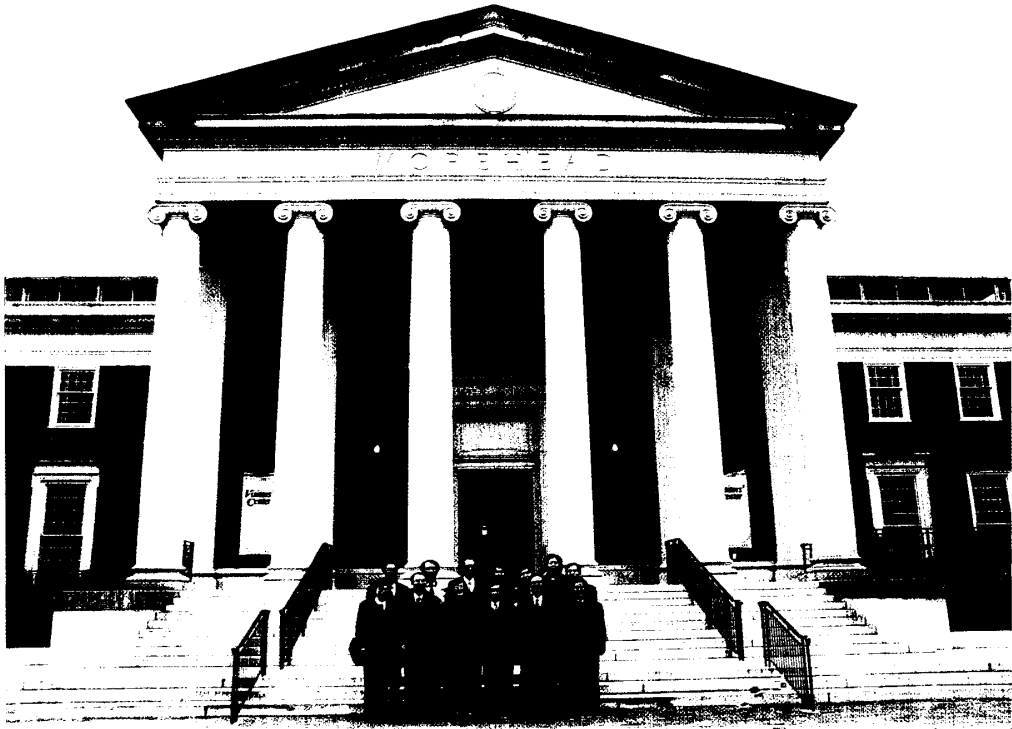
參與本次「訓練主管人員之訓練與發展 (Management and Development for trainees)」課程的全體團員，從八十九年十二月六日啟程，到十二月十六日返抵國門，前後共十一天的時間，在緊湊忙碌的研討、參訪行程當中，每一位成員無不把握住每一分一秒的時間，儘可能的記錄、學習每一項值得借鏡的長處與優點，也親身感受美國大學校園自由、開放的學風，以及公、民營機構在激烈競爭的壓力下，所展現出來的效率與競爭力，整體而言，全體團員咸認這是一次成果豐碩的學習之旅，當然，未來如何將

此行所見所聞的新知與觀念，具體落實在工作上，無疑才是最重要的當務之急。

本中心職司公務人力資源的培訓與發展工作，在朱局長睿智的囑付提示及楊主任前瞻務實的領導下，同仁得以充分發揮潛能努力去執行此一項交付的任務。自十一月初開始規劃此次與美國北卡羅來納大學教育訓練合作計畫，至十二月六日成行，短短一個多月的時間，由於主辦科洪科長昌文、洪股長武詮及汪慧芳小姐日以繼夜、全心投入，乃使得整個計畫得以順利圓滿完成，並獲得參與成員肯定，對於主辦單位的辛苦付出，表示感謝。

另外，返國之後，所有成員在團長歐副局長的督導之下，儘管每位成員皆公務繁忙，仍兢兢業業將此次研習報告如期完成，在此一併感謝本團所有成員的參與，使得此次赴國外研習活動順利成功，
祝福大家。

秘書長 林海清



全體團員於北卡羅來納州大學合影



全體團員與北卡大學教授於校區合影



歐副局長與北卡州政府人事局長Stephen E. Devis交換禮品



全體團員與北卡州政府人事局長Stephen E. Devis暨主管人員座談



全體團員與國際發展署人員座談會



全體團員於參訪農業部後致贈紀念品



林副主任致贈紀念品給「品質服務激發」研討會主講者Nanel Napp女士



全體團員參觀華盛頓市區