

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察)

九十一年度馬來西亞、新加坡等兩國參訪
公務人力培訓制度出國考察報告書

服 務 機 關	： 行政院人事行政局
出 國 人 職 稱	： 科長
姓 名	： 許文壽
出 國 地 區	： 馬來西亞、新加坡
出 國 期 間	： 91年12月11日至91年12月18日
報 告 日 期	： 92年12月30日

A3/09300534

公務出國報告提要

頁數: 30 含附件: 否

報告名稱: 赴馬來西亞、新加坡等國考察公務人力培訓制度

主辦機關: 行政院人事行政局

聯絡人/電話:徐熾玲/02-23979298 轉 526

出國人員:

許文壽 行政院人事行政局 科長

出國類別: 考察

出國地區: 馬來西亞 新加坡

出國期間: 民國 91 年 12 月 11 日 -民國 91 年 12 月 18 日

報告日期: 民國 92 年 12 月 30 日

分類號/目: A3/人事行政 A3/人事行政

關鍵詞: 公務人力 人力培訓 人力資源

內容摘要: 行政院人事行政局基於推展人事管理業務之需，精進人事管理工作之技術與方法等實際問題，每年不定期規劃選派人員前往國外進行考察計畫，俾作為未來持續改革之參據。為因應我國公務人力資源發展之需，蒐集各國公務人力培訓機制等資料，並希望藉由瞭解各先進國家或亞洲臨近國家現行之人力資源發展制度與作法，俾作為我國制訂相關公務人力培訓政策時之借鏡參考。基此，本次行政院人事行政局選派考訓處科長許文壽前往馬來西亞、新加坡等國參訪考察「公務人力資源發展」計畫，並依計畫之旨趣，瞭解該二國在人力資源發展的相關作法，並研擬建議與檢討，期能對未來研議健全的公務人力培訓制度，激發公務人員發展潛能，有所裨益。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

摘 要

行政院人事行政局基於推展人事管理業務之需，精進人事管理工作之技術與方法等實際問題，每年不定期規劃選派人員前往國外進行考察計畫，俾作為未來持續改革之參據。

為因應我國公務人力資源發展之需，蒐集各國公務人力培訓機制等資料，並希望藉由瞭解各先進國家或亞洲臨近國家現行之人力資源發展制度與作法，俾作為我國制訂相關公務人力培訓政策時之借鏡參考。

基此，本次行政院人事行政局選派考訓處科長許文壽前往馬來西亞、新加坡等國參訪考察「公務人力資源發展」計畫，並依計畫之旨趣，瞭解該二國在人力資源發展的相關作法，並研擬建議與檢討，期能對未來研議健全的公務人力培訓制度，激發公務人員發展潛能，有所裨益。

目 次

	頁次
壹、考察目的—代前言-----	1
貳、考察過程-----	1—19
一、參訪日期-----	1
二、參訪地點及行程-----	1— 2
三、考察概況-----	2—19
(一)馬來西亞部分-----	2—11
(二)新加坡部分-----	11—19
參、考察心得-----	19—23
肆、建議事項-----	23—28
伍、結語-----	28—29
陸、附錄-----	29—30
一、考察行程表-----	29—30
二、參訪期間照片集錦-----	30

九十一年度馬來西亞、新加坡等兩國參訪公務人力培訓制度考察報告

壹、考察目的一代前言

所謂「他山之石，可以攻錯」，係因世界各先進國家現行之人力資源發展制度與作法，實有值得我國借鏡之處，行政院人事行政局基於推展業務需要、改進工作技術與方法等實際需求，乃選派人員前往國外考察，俾作為未來持續改革之參考。

本次派員赴馬來西亞、新加坡考察「公務人力資源發展」計畫，並依計畫之旨趣，前往該二國考察主管政府公務人員訓練機關（構）辦理中高層公務人力培訓制度等相關情況，希望瞭解該訓練機構對於公務人員在職訓練暨中高層公務人力培訓制度之實際執行情形，以作為未來加強推動培訓工作之參考。

貳、考察過程

一、參訪日期（九十一年十二月十一日至月十八日）

（一）馬來西亞：九十一年十二月十一日至十二月十三日下午。

（二）新加坡：九十一年十二月十三日下午至十二月十八日。

二、參訪地點及行程

（一）馬來西亞參訪地點：

- 1、馬來西亞人力資源部（Ministry of Human Resources）之國家職業訓練所（National Vocational Training Council；簡稱 NVTC）
- 2、國家公共行政學會（National Institute of Public Administration Malaysia；簡稱 INTAN——“INTAN”係馬來西亞文“Institut

Tadbiran Awam Negara Malaysia”之縮寫)

3、馬來西亞管理學會 (Malaysia Institute of Management；簡稱 MIM)

(二) 新加坡參訪地點：

1、新加坡民事服務學院 (或稱文官學院；Civil Service College；簡稱 CSC) 所屬公共行政與管理學院 (Institute of Public Administration and Management；簡稱 IPAM)

2、新加坡培訓與發展協會 (Singapore Training and Development Association；簡稱 STADA)

(三) 考察馬來西亞及新加坡等兩國之參訪行程表如後附錄一。

三、考察概況

謹將本次訪問所得內容略述如下：

(一) 馬來西亞部分

1、馬來西亞主要之公務人力培訓政策

馬來西亞為配合該國進入廿一世紀及擬於公元二〇二〇年前將躍升成為一個完全工業化已開發國家的總體目標與願景，該國認為在這樣總體目標與願景的要求之下，務須透過人力資源卓越的規劃、管理與發展，才能締造新的國家紀元，由此可見，人力資源的開發將居於一個十分重要的地位，因為持續提升該國人力素質與能力，是達成國家願景的推展重點與保證。在公共服務方面，馬國為了達成此一重點目標，

馬國政府於公元一九九四年在公共行政改革小組建議下成立了國家人力資源發展顧問小組（National Consultative Panel For Human Resource Development，簡稱 NCP-HRD），其組織成員均來自公部門及私部門，在 21 世紀來臨之後，馬國在經濟、社會、政治、財政、法律、技術等領域，將面對更新的衝擊與挑戰，馬國政府也籌劃更多的經費投注在設備及服務上，進而使得各公務部門針對開發公務人力所需知識及技術的教育培訓專業計畫便應運而生，至於私部門的組織裏部分訓練機構也扮演著支持性的角色，成為全國系統性培訓機構的一環。其目標主要在結合政府部門決策者、人力資源參與者及私部門的人力資源從業者，俾能藉由彼此間共同討論馬國目前所面臨的問題與未來可能發生的挑戰外，同時透過討論來描繪出進入新紀元後，相關活動課程的詳細計畫與方案。

以上作法最主要是為了達成以下四個的目的：（1）在專業主義的要求下，確保該國人力資源參與者實務執行上，得以高標準的方式來運作；（2）為組織成員間提供了一個推動人力資源發展相關議題的討論研商平台（3）提供該國辦理人力資源發展實務時，討論溝通關於強化資訊分享、加速訊息傳遞等事項的機會，進而達成公元二〇二〇年的國家願

景目標；(4) 創造一個該國人力資源參與者間的網絡，藉此強化成員間密切關係的建立，並使該網絡同時能發揮聚集、分享彼此間培訓資源與經驗的功能。

該小組於公元一九九七、一九九八年間所召開的年度研討會中獲致以下四項未來發展的重點為：

- (1) 持續研析馬國當未來人力資源的形勢發展；
- (2) 在二〇二〇年國家願景的整體系統中，釐訂人力資源發展的相關議題；
- (3) 應釐清人力資源發展所應面臨的相關挑戰，以完成二〇二〇年國家願景目標；
- (4) 基於前述該國在人力資源發展相關議題與挑戰之需，將規劃構思一個具體的行動方案，據以執行。

而在一九九八年的研討會中，最為重要的一項成果就是研訂馬國人力資源發展專業的倫理守則。該守則主要的規範有提供高品質的人力資源服務、忠誠履行其職責、不濫用職權、不斷提升自我能力、達成其專業目標、尊重他人的權利與價值、依據本身的專業職能執行職務並不越職權、須與其他的人力資源從業者共同分享專業知識、依據顧客開發人力資源所需干預技術提供支援等等。而未來馬國將繼續努力推動的

工作則有以下幾項：

- (1) 建立所有人力資源發展有關參與者、機構和組織的基本資料庫，俾便辦理培訓工作或提供查詢時的運用。
- (2) 刊印馬國有關人力資源發展參與者的刊物或通訊錄。
- (3) 定期出版國家人力資源發展顧問小組 (NCP-HRD) 的期刊或公報。
- (4) 評鑑出馬國在人力資源發展專業領域中前百名的學者專家。
- (5) 對於大多數傑出的人力資源參與者及徵詢意見者 (顧問) 授予國家級的卓越獎項。
- (6) 刊載出更多各研討會或研習會中人力資源發展相關討論議題的訊息。

另外，馬國為了應付各行各業對受過技術訓練的人員日益增長的需求，馬國政府已採取步驟增加每年從國內及國外大學、學院及技術與職業訓練所畢業的工程師、技師與其他熟練人員的人數。馬國人力資源部管轄的國家職業訓練所，依據國內科技與經濟發展的需求而規劃、促進與協調馬來西亞的職業與工業訓練策略與計劃。另該所負責協調所有公立與民營訓練機構的成立，評估現在及未來的技術要求，鑑定職業與工業訓練的未來需要，並持續開發全國職業技能標準。迄今已有超過五百餘項這類標準，涵蓋基本、中級與高級的

技能訓練。至於馬國所需的人力資源除了大部分是經由正規教育體系所孕育出的畢業生（其專長的領域包括商業管理、資訊科技、工程、醫學、理科、數學、美術與設計等等專業領域）以外，相當部分的馬來西亞管理階層人員曾在國外接受教育（我國也是馬國學生選擇出國留學的國家之一），還有除了大學與學院之外，例如馬來西亞管理學會等民營訓練機構也為管理階層人員提供了良善的訓練進修機會。

2、「馬來西亞人力資源部國家職業訓練所（NVTC）」簡介

馬國政府認為，人力資源是國家最重要的資源，對於人才培育訓練與人力資源發展等工作均十分重視，對於國家人力資源之發展與運用，設有人力資源部(Ministry of Human Resource)以統籌辦理相關事宜，此一常設機關有別於我國的內閣組織架構設計，較為特殊，值得我們參考借鏡。並在人力資源部之下設有國家職業訓練所(National Vocational Training Council；簡稱 NVTC)以協調各部會及民間組織之職業訓練業務，NVTC之機關首長係由人力資源部部長擔任，理事委員則由中央政府各有關部會及民間產業機構代表所組成。每年將全國人力資源發展政策及其計畫(涵括人才培育訓練計畫)提請，由內閣組成之國家規劃及發展委員會(National Planning & Development Council；簡稱 NPDC)審議，通過後送首相秘書處(EPU)，請首相核定，俾便據以執行。

有關工業技術訓練應執行事項之業務，其主管部門為人力資源部人力局(Manpower Department)所轄之人力資源發展處(Human Resource Development Division)。該處之主要功能是每年須根據國家工業發展之人力需求，研提人力培育訓練計畫及課程規劃等相關培訓資料送交 NVTC，轉交內閣 NPDC 委員會核定。於人力培育訓練計畫核定後，該處將有關課程內容及開班計畫通知政府轄屬各人事部門以及民間機構，依開班期程展開調訓或派訓作業。

至於工業訓練課程之規劃係依訓練課程性質不同區分為：(1)職前訓練(Pre-employment Training)：包含技工資格檢定及零件技術員檢定；(2)在職訓練(Post-Employment Training)：本項訓練區分成為兩類，第一分類是為提升職能之升級訓練，包含 A、講師、督導主管之經常訓練課程及 B、擔任新工作所需之訓練，第二分類是任用資格之升等訓練；(3)講師與督導主管(Instructor and Supervisor)訓練：包含接受專業講師訓練課程、講師實習訓練、升級訓練、教學技術訓練及加強工作能力之督導主管訓練等等三種類型。

3、「國家公共行政學會 (INTAN)」簡介

馬來西亞國家公共行政學會總部設在吉隆坡，另有五個分部設於全國各地。在馬國政府組織中雖然僅是一個公立訓練機構，但從 INTAN 所扮演的多元角色而觀，既是公務員的學習中心，也是該國的人力資源發展研究中心，不過，事實證明 INTAN 已經由一個單純的訓練機構轉型為馬國政府組織體

系中人力資源發展的傳導中樞。

INTAN 既為馬國政府非常重要的公立訓練機構之一，是以，INTAN 為有效因應全球急遽變遷的趨勢，遂研訂「朝向成為全球性的人力資源發展機構努力，並培養公務員成為全球最佳的公共服務者」為其組織發展願景。此外，INTAN 也以「提供顧客導向的優質訓練服務」為其工作使命，來彰顯該國在追求卓越的同時，政府部門已經注重到「企業化政府」的型塑，並著手進行以客為尊的經營管理模式，以 INTAN 身為馬國最重要的訓練機構而言，已積極將顧客導向的服務精神運用在訓練服務中，從達成提供值得信賴的服務、積極運用資訊科技以及建立高專業標準等指標，來滿足顧客需求。另外，在 INTAN 的管理經營上也融入全面品質管理（TQM）的精神，並以「透過訓練達成優質的人力資源發展，以 ISO9001 的標準滿足顧客需求」作為其品質管理方針，綜上可知，INTAN 在馬國人力資源發展的政策與執行上，實扮演著最為重要的角色。

INTAN 的課程規劃設計既豐富又多元，涵括政策管理、經濟發展、國際合作、國際關係等等，同時也提供進階管理與經營發展的訓練課程，其課程包含有策略管理、危機管理、組織管理、變革管理、創造思考與問題解決等等。前述豐富多元訓練課程將視公務員的層級及其工作性質之不同而提供不同之施訓課程，俾使訓練成效發揮到最大。而 INTAN 的訓練人員非常重視訓練品質的評核及目標的達成，在課程規劃

與方案執行時，即本著以績效導向的目標管理方式，完成訓練品質目標。

在 INTAN 的知識銀行中，可經由該銀行獲取相關資料與訊息，該知識銀行係以有計畫性的策略，蒐集公共部門各領域的圖書、出版品、及相關資料並建立有系統的知識庫，以方便提供顧客導向的諮詢、服務，其主要目的是在提升公務員政策規劃能力與施政執行之品質。

4、「馬來西亞管理學會（MIM）」簡介

馬來西亞管理學會（MIM）是一個全國性的管理訓練機構，自行創立於公元一九六六年一月二十九日，並於公元一九七五年三月二十八日轉型組成股份有限公司，繼續營運。該機構在全國大多數的公私部門與機關單位，提供管理教育、訓練發展等課程活動，除此之外，也具有辦理講師培訓班次、提供企業診斷、諮詢服務、課程規劃等等企管顧問的能力，同時在馬國的專業管理領域，可稱得上佔有龍頭地位的民營訓練機構之一，且平時營運狀況成效十分良好。

由於馬國訂有公元二〇二〇年國家發展願景之故，該學會身為全國性的專業管理訓練機構，即致力於不斷提升該國的管理發展能力；另基於國家發展的各項需求，全力投注於規劃相關教育訓練活動及培訓管理發展課程，正是該學會的核心任務。此外，該學會也是亞洲管理組織協會（Asian Association of Management Organizations；簡稱 AAMO）的成員之一，更是該協會在馬來西亞全國各地區性訓練分支機構

的主要團體之一。而該學會業已於公元一九九六年十一月十八日取得 ISO-9002 的國際品質認證，換言之，該學會已透過與客觀第三者的良性互動再創佳績，提升該學會的形象，建立了一套符合 ISO-9002 國際品質管理系統標準的作業方式，這是一項極具挑戰的成就。

首先，在學會成員服務（顧客服務）方面，致力於開發個別管理者和組織關於專業管理技巧、管理技術的提升工作，該學會將提供並引導其在提升服務品質及獲取利益方面廣泛的協助，在個人部分，該學會將依按其所訂標準施予相關課程的訓練；在組織部分，則針對該組織相關部門主管或基層人員提供必要的教育訓練。

其次，在管理教育方面，該學會既有提供學士與碩士層級的教育訓練課程之外，又有針對修讀學分或取得證照的課程（如各項管理、企業研究、財務管理、資訊管理、專業管理證照、進階管理及管理導師等課程），以增進參訓者的專業能力。

最後，在訓練發展方面，面對競爭的環境，該學會將驅使組織努力朝向更高層次的生產力、提高品質和更高績效的服務等作法前進，另外，該學會的培訓計畫亦有針對培訓個人技能、知識及培養良好態度的精進課程，以協助個人掌握其組織即將面臨的變革趨勢。平時亦提供所有部門良好的諮詢

服務，以滿足顧客們在各項管理技術上的殷切需求，因此，他們的服務顧客都能輕易的接受新技術與技能的訓練。

(二) 新加坡部分

1、新加坡主要之公務人力培訓政策

為因應國際化趨勢，提升國家總體競爭力，新加坡政府對於公務人力特別注重，除了澈底採行菁英教育外，並不斷引進菁英份子成為公務員，在公務人力培訓方面尤其重視。

在面對全球化經濟的挑戰之下，新加坡政府體認到知識不斷更新，環境不斷加速的改變，世界各國間的競爭也愈來愈劇烈，人民知識水準亦同步提高，對於民事服務的期望日益提升，公元一九九五年十一月由新加坡「服務改進小組政治督導委員會」宣佈其公共服務培訓政策主要內容包含以下幾項：

- (1) 明訂每位公務員每年的受訓時數政策：由公元一九九五年的二天半(二十小時)，約佔全年工作時間的百分之一，且以每年增加二十小時的目標逐漸提升，公務員受訓時間到了公元二〇〇〇年時每一個公務員每年都必須參加十二·五天(一〇〇小時)以上的訓練課程，進行公務能力之培訓，約佔全年工作時間的百分之五。

(2) 要求各部門應為其所屬公務員擬訂培訓計畫：每一年各公務員須與其上司或主管人員討論下年度將要參加的課程與訓練計畫，而這些培育計畫主要是希望公務員能達成各部門的工作目標，所以選擇的訓練課程大都必須與其工作職務有相關性，以可以增進其專業技能，亦有助其公務生涯發展的內容為主，其培訓的範圍區分為職責範圍的百分之六十，普通範圍的百分之四十，換言之，至少要有百分之六十是與目前的工作有直接或間接的關聯，而百分之四十可以與工作無直接關係，但能幫助改進工作效率者。

(3) 協助公務員持續培訓與重複施訓的重要性其目的為：

A、確保公共服務與時併進：協助公務機構（部門）滿足民眾對提高公共服務效能的要求。

B、為將來作好準備：協助公務機構（部門）有效應付環境的激烈競爭，以及科技的快速進步。

C、開發及確保公務員的長期就業能力：使公務員具備第二專長，強化其長期受雇力，若公務員一旦被資遣，仍有能力轉換跑道開創第二春，不致於產生人力閒置的情形。

(4) 新加坡公務員培訓的五大層次：

A、員工引導：施予六個月的基礎訓練，使新進人員對工

作、服務機關及整體公共服務業務充分瞭解。

B、基本知識與技能：於任職六個月至第三年間實施，其目的在於協助其具備基本知識與技能，使新進人員更能適應環境，及有效執行目前工作。

C、高級知識與技能：於任職第三年至第七年間實施，其目的在於協助其具備進階的知識與技能，使基層人員更有效能，及提升其執行目前工作的效率。

D、延伸培訓：於任職第七年至第十一年間實施，其目的在於協助其具備更為高階的知識與技能，使公務員隨時都足以擔負其他相關工作的能力，並承接更高、更重要的職務。

E、持續培訓：任職十一年以後至退休之間實施各類訓練，加強其長期受雇力，俾能開發並確保公務員的長期就業能力，不致於被淘汰，或形成人力資源的閒置浪費。

2、民事服務學院（Civil Service College）簡介

（1）沿革

新加坡民事服務學院的前身，係新加坡政府有鑑於為肆應國家建設與發展之需要，文官之行政能力的要求與提昇，愈能彰顯出文官在工作訓練上的需要，因此，在公元

一九七一年三月成立職員訓練協會 (Staff Training Institute)，該協會並隸屬於財政部 (MOF)，於公元一九七九年更名為民事服務協會 (Civil Service Institute)，時至公元一九九六年又再度更名為民事服務學院 (Civil Service College)，期間在公元一九九四年改隸為總理公署的公共服務署，直到公元二〇〇一年九月均未變更其隸屬關係，該學院為了更具有競爭能力，擁有較佳的靈活性及更良善的運作機制，於公元二〇〇一年十月成為一個法定機關，並隸屬於總理 (政府) 公署之下，而「民事服務學院」的名稱於公元一九九六年更名之後，該學院雖然曾於公元一九九九年間將院區搬遷至緊臨巴士站，且距地鐵站僅五分鐘路程的北伯納街 (North Buona Vista) 現址，惟本次遷移並未更名，且沿用至今。

(2) 組織架構與業務職掌

民事服務學院，於下設政策發展學院、公共行政管理學院、民事服務顧問及行政支援部門等單位，各學院所負責的重要職掌分別為：

A、政策發展學院(Institute of Policy Development; 簡稱

IPD)：為高級公務員編撰及舉辦政策發展與領導課程，

以培訓優秀民事服務領導人才，並促進公共服務與私人機構高級人員之間交流與建立網路為目的，主要業務職掌係為高級公務員舉辦座談會、演講會及職業里程碑課程（Career milestone programs）例如「行政服務基礎課程」、「高級管理課程」、「行政領袖培訓課程」等各類課程，目前工作人員約二十人左右。

B、公共行政與管理學院(Institute of Public Administration and Management；簡稱 IPAM)：為公共機構服務人員提供管理、監督及運作技能等培訓與開發課程，以加強公共服務的核心價值觀，確保新加坡政府能擁有可迅速反應國家公共服務需要與具備改革創新、高瞻遠矚等特質的公務人力，此一學院的培訓重點為「公共政策」、「國民教育」、「領導與管理」、「公共行政管理」、「二十一世紀公共服務」、「專業資格課程」等領域，為滿足所有公務人員之需求，計有工作人員約一百人左右。

C、民事服務顧問團：(Civil Service Consulting Group；簡稱 CSCG)：該顧問團目前工作人員約三十人左右，除為該國各機構（部門）提供諮詢服務以及組織內部訓練，協助公共服務機構（部門）檢討、制定及落實企業策略與計劃外，並以此作為友邦及國際機構之聯絡點，提供各國有關公共機構（部門）改革、創新與管理方法之培

訓與諮詢服務。該服務團的主要服務領域，在「組織革新分析」、「職員遴選與評估」、「心理測試」、「結構性面洽技巧」、「360° 反饋」、「ISO9000」等培訓、考察團與諮詢服務。

(3) 該學院之運作

民事服務學院係以「培訓人才」與「建立一流公共服務」為使命，並以「爭取組織優異表現」和「與個人、團體結盟」等為其主要的目標。

A、訓練課程之規劃：

公共行政與管理學院依據各機構（部門）及員工所提出培訓計劃之需求，並考量全般政策及其環境等需求，研訂年度訓練計劃書，並據以具體執行。此外，為增進教學效果，每班平均人數以二十五人為原則，如有需際需要最多則為三、四十人。

B、訓練機構之營運方式

公共行政與管理學院自公元一九九七年十月以後已成為一個財源採自給自足方式營運的訓練機構，其訓練經費均來自於受訓學員服務之機構（其中機構薦派參訓者最多），或學員自行報名參訓者。該學院係新加坡唯一的公務人力培訓機構，由於新加坡政府對公務人力培訓政策秉持著持續接受再訓練的要求，培訓業務均能正常推動，開班授課尚無產生匱乏之虞，但是為提高培

訓績效，且本於顧客導向的理念，民事服務學院仍然不斷充實其課程規劃與設計、教學設備、授課師資、學員服務方式等，該學院正是為培養新加坡優秀公務人力的搖籃。

3、「新加坡培訓與發展協會 (STADA)」簡介

新加坡政府設有「民事服務學院」(Civil Service College)來統整該國有關公務人員培訓工作，為避免影響公務的推動，所以民事服務學院大多規劃為期三天的短期訓練。近年來該學院已漸漸將部分培訓業務以公私協力的方式，開放給民營訓練機構或學校（如國立新加坡大學、國立南洋理工學院等）來共同參與辦理，而「新加坡培訓與發展協會」正是新加坡政府所倚重的訓練機構之一，平時該國政府亦給予相當充分的支持與資助，該協會在新加坡的公務人力培訓工作上，更是扮演著極為重要的角色。

新加坡培訓與發展協會的使命任務就是以增進培訓人員在人力資源發展方面知識與技能的有效獲得和實際應用，藉以提升整個組織的戰鬥力與競爭力。該協會為一非營利的專業培訓機構，平時即致力於新國在人力資源發展（HRD）專業領域的開發與提升等工作，該協會成員主要來自公私部門間獻身於人力資源發展的菁英。

該協會成立於公元一九七二年，其使命為促進人力資源發展專業知識及技術，以達成新加坡社經發展的目標及願景。

首先，在國際層次方面，該協會除與國際間人力資源發展相關組織進行結盟不遺餘力（諸如全美訓練發展協會；American Society for Training & Development；簡稱ASTD），以確保該國人力資源發展可達到國際水準之外，同時也推動本土性的相關研究和培訓工作，以其專業知識及技術於新加坡落地生根。其次，在國家層次方面，新加坡人力部（Ministry of Manpower）為確保專業教育訓練者的素質，成立了全國訓練者能力基準執行團(Nation Trainer Competency Standards Working Group)來負責相關業務的推動，而該協會正是NTCSWG的成員，實際參與政府在推動人力資源發展業務的工作。最後，在協會層次方面，該協會提供專業講師、規劃提升人力資源發展社群的專業及學術性培訓方案與計畫，比如辦理取得證照、學分課程或專業發展實作性課程，以及舉辦各項研討會等等活動，來精進人力培育工作。

為更一步確保人力資源發展專業社群得由各正式及非正式管道相互學習並分享知識，未來該協會將繼續辦理相關研

討會、論壇及學術活動等，與各界建立交流意見，增進相互關係的機會。

參、考察心得

- 一、本次考察有機會瞭解馬來西亞、新加坡等兩國在公務人力培訓制度之特色與作法，令人感到不虛此行。另非常高興有機會認識我國派駐在新、馬兩國之駐外人員，對於派駐國外人員的業務特性及其推動外交工作的辛勞，也有進一步的瞭解，同時更結識了辦理人力資源發展、人才培訓等相關業務的外籍人士，故此次之考察，促進我國與他國公私部門人員之互動，並新建了若干連絡管道，亦為本次出訪之重要成果，對於爾後擬前往該二國進行類似的交流活動，應有一定程度的幫助。
- 二、本次考察馬來西亞之參訪行程，有感於世界各國對培訓工作無不重視，尤其歐美等先進國家均建立完備的訓練制度，以奠定國家發展的基礎，由於正規教育體系畢業投入職場人力之良窳，勢將直接影響到整體國家競爭力的強弱，如何不斷精進各行業與專業領域的人力資源素質，提供公私部門所需之各層級專業人才與技術人力，實為國家發展最為迫切的重要課題，綜觀我國人力資源相關業務散見於各部會，各自主政，迄今我國人力資源發展業務

仍未設立一積極整合與連貫之最高專責機關，以負責全般開發人力資源相關業務之協調、審議及執行規劃等重大事項，尤其是針對公務人力部分，因各訓練機構多無隸屬關係，自行策辦訓練工作，亦無法完成全面系統性的培育工作，至為可惜，反觀馬國政府設有部會層級的人力資源部（Ministry of Human Resources）及人力部（Ministry of Manpower）統籌規劃該國有關公私部門的人力資源之發展與運用，此一作法值得我國政府部門審慎思考其必要性，凝聚各界共識，妥為規劃研議加以落實，並藉由成立部會層級的開發人力資源專責機關之際，適時調整政府行政機關的架構，將各訓練機構予以統合或整併，以確保我國公務人力素質得以與時俱進的不斷提升。

馬來西亞為迎接千禧年的到來，並設定公元二〇二〇年前將躋身為已開發國家的總體願景目標，馬國在國家總體目標與願景十分明確的追求之下，在國際間逐漸顯現出卓越的發展，殊為難得，由此可見，先行確立未來發展願景與目標，並按步就班、循序漸進，雖然欲完成之目標尚遠，但終有達成之日，若能實事求是，腳踏實地持續努力進行，則辦理期程將可較預定時間提前完成，此一作法也可以作為未來研議人力資源開發工作及辦理各項培訓業務之規劃、管理與發展等事項時之參考，惟如何統合各界

意見，凝聚共識，建立適合我國的人力資源發展政策，以提升我國人力素質與競爭力，實為未來亟須公私部門協力克服的重要課題。

三、經歷本次考察新加坡的參訪行程之後，對於該國採菁英主義培養其高級文官的作法，令人印象深刻，該國政府相信人才是其唯一的資源，只有由優秀人才領導的政府，才能確保其未來競爭力，這些高級文官多留學英國知名大學，任職期間亦常接受政府公費補助，送至美國名校哈佛大學修讀決策者課程，在此縝密的培育過程中，自然孕育出具國際觀、能全方位思考、有願景、策略及使命感的年輕菁英份子，並以這些各方菁英人才作為引領國家發展的舵手。此種刻意栽培各領域中高層公務人力的作法，例如增加選送菁英人才至國外作長期或短期進修等措施，不失為我國未來可以參酌的人力資源發展方向。

四、人才培訓絕非一蹴可幾，及早經由健全的培訓機制，發掘可造之材，拔擢優秀幹才，對機關的發展方有助益，惟此行與各參訪機關（構）負責接待人員訪談後，認為培訓容易形成失敗的肇因主要在於以下幾項，可供相關訓練機構研擬培訓計畫時，引以為鑑：

（一）課程規劃未針對施訓對象之需求：例如課程編排太過於艱澀難懂，或太過於容易淺顯，或與本職工作運用並無關聯，導致學

員於上課時，心猿意馬而無心聽課，聽者藐藐，浪費訓練資源。

- (二) 辦理訓練日期或施訓時間不理想：訓練期程太長致影響其本職工作、家庭照顧，進而降低參訓意願，或全日施訓時間過久，比正常辦公時間還要長，不利學習者對施訓內容的消化吸收。
- (三) 參訓學員的學習心態與觀念欠佳：部分學員對自我學習觀念有所偏差，抱持排拒參訓、研習的心態，或視訓練為「休息」、「渡假」的難得機會，倘若學員不改這種心態與觀念，即便政府投入再多訓練經費也是枉然的。
- (四) 授課講座的教學態度與能力不良：所謂「良師難覓」，各訓練機構除了應建立師資人才資料庫，作為平時聘任講座的參考外，亦應隨時針對授課講座之研究領域、知識技術、表 能力、教學方法等等教學態度與能力作一整體之綜合考評，以免貽誤教學品質，例如講授「行政中立」課程之講座，本身就未能把握住授課時，其政治立場亦應保持中立的本分，類此情形實應注意避免發生，以免與訓練機構開班授課之原旨相左。
- (五) 參訓學員與授課講座間互動不足：傳統的教學方式已不能滿足學員的需求，若能利用生動的教具、教學設備或運用討論實際案例等雙向互動溝通方式，將可大幅吸引學員的注意力，進而增加培訓效果。
- (六) 培訓機構對培訓班次欠缺執行力：培訓機構管理階層能否做好督課、生活管理或評鑑工作等等辦班事項，均顯示該培訓機構辦理訓練班務的執行能力與作為，更是培訓計畫能否成功的關鍵所在。

肆、建議事項

一、建立訓練成效評估之標準作業程序（SOP）制度

訓練效用之結果將直接影響公務人力資源的發展，如何做好訓練成效評估工作，提供有效資訊，以作為該訓練課程是否適當之衡量標準，並據以修正培訓內涵，至為重要。因此，該成效評估制度若能建立一套標準作業程序，對於增進組織績效及個人知能，應為實質助益。

二、建立「培訓業務知識管理系統」

在培訓政策面，鑒於各項業務標準作業程序未系統化建立，培訓相關資料難以整合彙集運用，致使未能參採當時考量因素與背景及審酌其歷史沿革，據以形成公務人力培訓政策，至為可惜，而實際執行面；亦因隱性知識均潛藏於個人腦海中，工作經驗無法傳承及進一步研究改善工作流程或方法，不利培訓工作之精進，未來如能建置動態且完整的「培訓業務知識管理系統」（或稱培訓業務知識庫），藉由流程知識的建立、社群經驗分享，將知識物件一一整合，蓄積成為一個完整的知識管理系統，確實將末梢神經活絡起來，促進訓練機構間的經驗交流，以增進各訓練機構的訓能，塑造訓練機構成為學習型組織。

三、近程目標可成立公務人力培訓服務團，提供各機關培訓相關議題之諮詢服務，加強彼此交流合作

審酌短期內如欲建立培訓業務的知識管理系統，須投入大量的人力物力，方能完成預期目標，實務上並不容易達成。於推動

「培訓業務知識管理系統」前之過渡期間，似可成立公務人力培訓服務團，提供各機關培訓相關議題之諮詢服務，除可為各機關診斷其培訓業務相關問題，給予最適規劃的建議，對訓練機構培訓效能與培訓業務執行力之提升，將大有幫助，更可進一步作為推動「培訓業務知識管理系統」建置工作的先導團隊，宣達知識管理的效益，同步進行推動該系統的植根工作，以收資訊共享之效。

四、建立正確的觀念與作法，持續灌輸公務人員終身學習觀念

人才培訓工作為人力資源發展的基礎，也是政府行政效率良窳的具體表現，惟部分機關與公務同仁實際上仍存有狹隘的觀念與偏差的作法，諸如機關部分常以囿於人力調度排斥選薦人員參訓、以待退人員為「受訓專家」充數或不願投入經費辦理培訓工作，主管部分因未免影響業務推動的心態並不支持屬員參加訓練或以抓公差方式選派人員，至於個人部分則以各種理由抗斥參與訓練或視受訓為休假（息）的機會等等現象，因此，除了建立機關正確的人力發展觀念外，個人部分更應持續灌輸公務人員終身學習的觀念，並提供其廣泛而且便利的學習機會，深化其本職學能，期能建立各級政府成為高效能的行政服務團隊。

五、加強與國際間管理知識的交流

盱衡國際事務關係日益密切，政府對國際人力資源的培養，更應主動積極，是以，賡續辦理中高級公務人員出國開會、參訪、考察或進修等交流活動，密切與世界各國進行管理知識的交流是必要的，藉由人員透過實地的瞭解與觀察，汲取寶貴的經驗與作

法，於參與上述活動返國後，若能有所突破或創新構思回饋在工作上，則此舉對於我國超越其他國家競爭力，一定會有正面的幫助。同時我國政府亦應積極營造英語學習環境，打造能與國際接軌的各級政府體系，培育優質的涉外事務人才，方能與世界各先進國家並駕齊驅。

六、訓練機構應於長期班次之課程中，妥善安排規劃國內外參觀考察活動

國內外知名民間企業及大學校院在管理發展方面，均有值得公部門派員前往觀摩學習的地方，所以，如能慎選參訪、考察的地點，對於瞭解運用新穎管理發展的作法與措施，將有裨益，且因「他山之石可以攻錯」，建議訓練機構應於受訓期間較長班次的課程中，妥善安排規劃更多的國內或國外參訪考察活動，或實際安排學員參與國內外民間企業所進行的人力培訓課程，透過實際觀摩、經驗共享方式，使受訓學員置身於實境中親身體會，從深刻的參訪、考察活動，激盪出更有效的行政管理作為。

七、確立各職務之核心職能，施予必要之訓練

各機關應釐清每個職務所須具備之核心職能，對於擔任各項職務（主管或非主管）人員視其工作業務特性之不同，施予不同的訓練課程，建立「能力本位」的培訓模式，以利其適任本職，如有餘力亦應施予第二專長訓練課程，俾利其儲備、蓄積能量，為未來轉任其他職務或更高職務而準備。

八、針對中高階主管人員施予溝通、演講及簡報等訓練，以強化其為政策辯護的能力

各級政府機關絕大部分的政務與政策須靠中高階主管人員來推動，倘民眾對其所職掌業務有所質疑時，若無法順利說明政策形成原因、背景及為其政策辯護，實不足以擔負該主管職位，是以，中高階主管人員實宜強化其為政策辯護的能力，例如施予為民服務、溝通技巧、公開演講及簡報介紹等訓練課程，以加強其推動政務的核心能力。

九、建立個人訓練（培訓）序列計畫書或培訓機制，確保公務人力資源的最適發展

豐富充沛的公務人力資源是確保機關組織發展的重要因素，組織常有自然耗損、組織成長、新陳代謝等等現象，而各機關所需的人才必須經過有計畫的培育而成，短期間內是無法造就的，因此，如無相關人才培育計畫，在業務推動過程中，尤其關鍵職務必遭人力調度困難的窘況，平時即應辦理常態性人才培育訓練，是以，建立個人擔任各項職務之訓練（培訓）序列計畫書或培訓機制，並明訂每一職務須實施的核心職能訓練及其升遷發展訓練為何？落實公務人員須接受再教育訓練後才可升遷的想法，俾便活化公務人力資源，免除人力斷層之虞。

十、逐步推動公務人員定期參加回流教育制度，以保持其長期受雇力

目前我國培訓體系中已有終身學習護照的設計，對於公務人員每年應參加的學習時數更有原則性的規範，另積極建置有系統的學習入口網站，惟工作外訓練的機制仍不可偏廢，多元化的培訓方式實為應付快速轉變時代趨勢的良策，活絡公務人力資源的指標，未來除了廣續發展以網際網路進行學習機制，供更多學習

對象在該網絡平台上使用、學習外，實務上仍宜配合前述建立個人訓練（培訓）序列計畫書或培訓機制之建議，逐步推動公務人員定期參加回流教育的制度，以保持其長期受雇力。

十一、積極整合訓練機構或設專責機構統籌全國性之培訓工作

目前各部會下轄之訓練機構間並無隸屬關係，多藉由協調聯繫的方式，進行溝通，由於培訓特性不一，為應業務需要，各訂計畫，常有各自施訓、聯繫不足的現象，殊為可惜；且我國公務人員訓練機會一直未能普及至基層機關，與滿足多數公務人員之需求，實宜成立專責訓練機構統籌全國性之培訓工作，以加強公務人力發展，已是刻不容緩的課題。另實務上，各訓練機構之名稱、組織、人力、設備、經費、及施訓方式等，均相當分歧，參差不一，訓練成效自然受到影響，訓練資源亦無法充分運用，難以發揮其功能，為能解決該項問題，積極整合訓練機構，並建立制度化的培訓體系，強化其縱向與橫向之交流合作機制，恢宏培訓成效，為未來應努力推動的重點。

十二、值此政府再造之際，似可規劃訓練機構民營化或鼓勵訓練機構員工轉業，以成立企管顧問公司方式，承包訓練機構之營運，加速訓練委外化工作

新加坡民事服務學院已轉型為盈虧自負的訓練機構型態正常營運，此一作法可作為我國訓練機構營運之參考，另訓練經費由送訓單位或自行參加人員負擔，也提供了訓練機構未來可朝向自負盈虧目標發展的思考方向，此種以績效為導向，採企業化方式經營管理的作法，實為我國公部門應逐漸建立之觀念。基此，

配合推動政府再造工作，鑒於訓練機構員工在辦理培訓業務方面具有其專業能力，似可參照公營事業民營化的模式，規劃訓練機構民營化工作，或鼓勵訓練機構員工轉業成立企管顧問公司，承包訓練機構之營運，加速訓練委外化工作，以上二項做法均可作為未來思考的方向。

伍、結語

公務人力資源是國家生存發展的重要關鍵，世界各國無不集中心力投入公務人力資源的發展，所謂「今天不培育人才，明天便無可用之人」，人才培訓制度是必須按部就班，絕不可能立竿見影，要有一套完善規劃的制度來導引，否則終將遭致求才若渴的窘況。

值此知識爆發時代，政府除了大量投入經費於公務人員的訓練工作，藉以持續提昇其專業技能與素質外，對於外國人力資源發展現況與各項培訓人才的作法，亦值得從實地的參訪活動，透過面對面的溝通，進而提出改進建議，作為師法外國的參據，俾利相關單位研訂有關制度之參考，促使各公務機關執事人員或決策人員均能具備其工作所需的知識與技能，增進工作效率，提昇施政品質。尤其菁英難求，必須及早培養，在此期許未來可以培育出更多可以與國際接軌的政治菁英，蔚為國用。

囿於本次考察的時間所限，尚有部分問題有待本研究領域的先進，持續深入探研，至於本出國報告所研提建議事項尚有不足之處或有不成熟者，仍有賴各公務機關執事同仁們賡續探究，以廣拓多元化公務人力培訓制度，建置完善的公務人才培育計畫，精進公務人員發

展潛能，提升公務人員素質。

行前承蒙外交部亞太司同仁積極協助，考察期間復蒙我國駐外機構悉心安排參訪活動及接待考察相關行程，感紉公誼，特此一併申謝。

陸、附錄資料

《附錄一》考察行程表

考察行程表		
星期	月／日	考察行程
三	12／11	1、上午自桃園中正國際機場搭機前往馬來西亞吉隆坡國際機場 2、下午抵馬來西亞吉隆坡國際機場
四	12／12	1、上午拜訪參觀馬來西亞人力資源部（Ministry of Human Resources）之國家職業訓練所（National Vocational Training Council） 2、下午拜訪參觀國家公共行政學會（National Institute of Public Administration Malaysia）
五	12／13	1、上午拜訪參觀馬來西亞管理學會（Malaysia Institute of Management；簡稱 MIM）後轉往駐馬來西亞代表處拜會並辭行 2、下午自馬來西亞吉隆坡國際機場搭機

		抵新加坡樟宜國際機場
六	12/14	蒐集整理資料並自由參觀
日	12/15	蒐集整理資料並自由參觀
一	12/16	1、上午蒐集整理資料並自由參觀 2、下午拜訪參觀新加坡民事服務學院 (亦有以“文官學院”稱之；Civil Service College)所屬公共行政與管理學院(Institute of Public Administration and Management)
二	12/17	1、上午蒐集整理資料並自由參觀 2、下午參訪新加坡培訓與發展協會 (Singapore Training and Development Association；簡稱 STADA)
三	12/18	賦歸(自新加坡樟宜國際機場搭機返抵桃園中正國際機場)

《附錄二》參訪期間照片集錦



2002年12月12日拜會馬來西亞人力資源部國家職業訓練所接待人員



2002年12月12日與馬來西亞人力資源部國家職業訓練所人員合影



2002年12月12日所攝馬來西亞人力資源部國家職業訓練所辦公環境



2002年12月12日與馬來西亞國家公共行政學會接待人員座談後合影



2002年12月12日拜會後攝於馬來西亞國家公共行政學會辦公大樓前



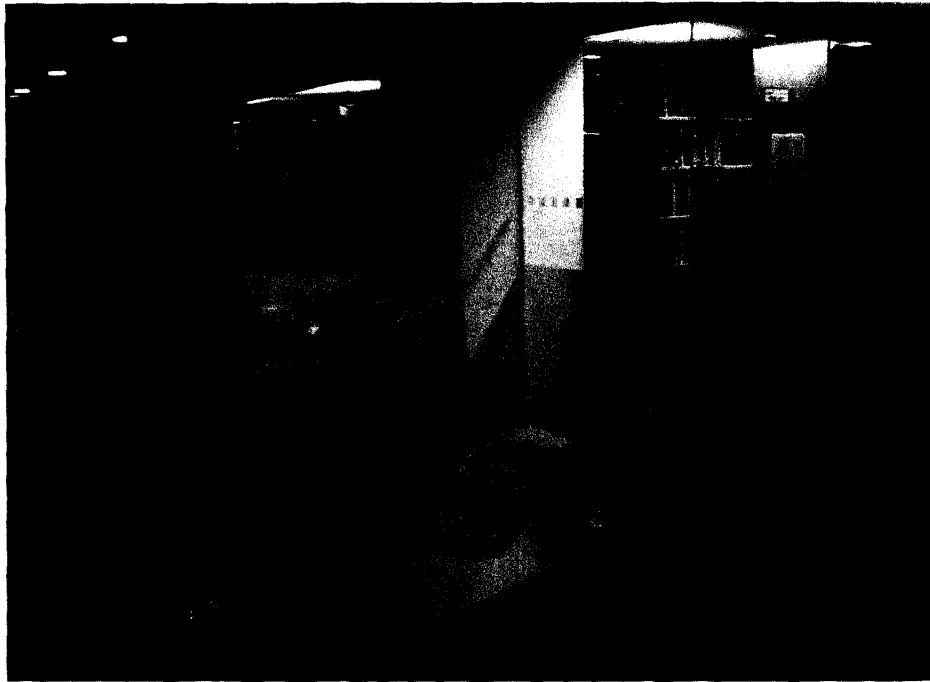
2002年12月13日聽取馬來西亞管理學會接待人員簡報於座談後合影



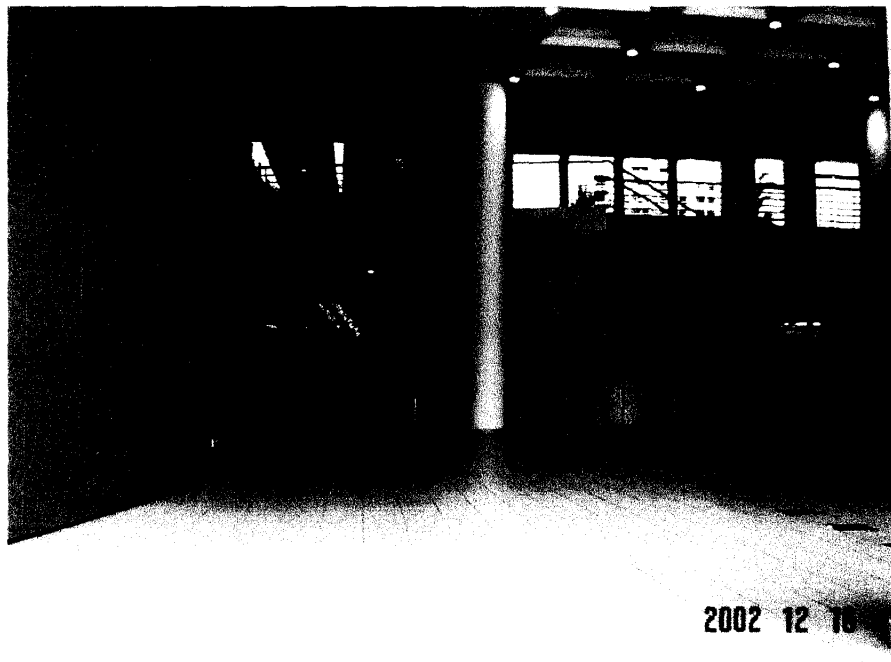
2002年12月13日參訪馬來西亞管理學會意見交換後攝於該會服務台



2002年12月16日參訪新加坡民事服務學院於座談後與接待人員合影



2002年12月16日參觀新加坡民事服務學院圖書館並親自操作其設施



2002年12月16日所攝新加坡民事服務學院明亮寬敞的辦公環境(一)



2002年12月16日所攝新加坡民事服務學院明亮寬敞的辦公環境(二)



2002年12月17日新加坡培訓與發展協會陳鳳儀經理引導參觀該協會



2002年12月17日拜會新加坡培訓與發展協會與資深經理陳鳳儀女士
於該協會辦公室前合影