

## 出國報告(出國類別：考察)

# 荷蘭及比利時人力資源發展機構考察報告

服務機關： 行政院人事行政局、公務人力發展中心、  
行政院人事行政局地方行政研習中心

姓名職稱： 組 長： 隗屏賢、劉阿琴

研究員： 王俊民

輔導員： 林家欽

專 員： 徐熾玲、宋蕙安

派赴國家： 荷蘭、比利時

出國期間： 93 年 10 月 25 日至 11 月 3 日

報告日期： 94 年 7 月 29 日

## 摘要

本次考察荷蘭與比利時兩國辦理培訓業務之 5 個機構為荷蘭行政中心 (Dutch Institute for Public Administration , ROI)、荷蘭社會研究中心(Institute of Social Studies , ISS )、歐盟訓練機構(The Training Unit of the Commission of the EN)、法蘭德斯地區訓練機構(Department of Training of Ministry of Flanders)及聯邦行政訓練總署(Training Institute of the Federal Administration of Belgium, TIFA)。

本報告綜合提出以下建議供未來規劃公務訓練之參考：

(一) 在原有學校或訓練機構性質下開設國際化專班；(二) 考量與國內、外大學結盟，授予短期學分認證；(三) 加強不同國家的語文能力，才能使我國邁向更快速的國際化；(四) 從績效管理出發，參訓必須經過篩選程序；(五) 使用者付費，參訓機關須負擔訓練經費。

# 目 次

壹、前言.....	1
貳、行程.....	2
參、荷蘭社會研究中心（Institute of Social Study）培訓業務.....	3
肆、公務訓練機構民營化的現狀與未來展望-荷蘭 ROI（Dutch Institute for Public Administration）案例.....	12
伍、歐盟訓練機構（The Training Unit of the Commission of the EN）培訓業務.....	15
陸、比利時聯邦行政訓練總署（Training Institute of the Federal Administration of Belgium）培訓業務.....	20
柒、比利時法蘭德斯地區訓練機構（Department of Training of Ministry of Flanders）培訓業務.....	30
捌、結語.....	39

## 壹、前言

人力資源發展近 20~30 年有很大改變，多年前，大型組織認為人事部門大都是做聘僱和付薪的文書工作，但近年來人力資源部門已被認為願意任用員工、訓練員工以幫助員工及組織能有最大生產力及高度成就感。

當外在環境快速改變，一個組織會很難對未來做長期預測，組織要能成功，必須整個組織，表現出動作迅速且專業。要如何做到呢？必須員工專業素養很高，能力很強，除經營的管理人員能做出正確決定外，組織內各部門各司其職，做好其工作，所以專業人員能成為組織的財富並非是偶然的，是以人力資源訓練的目的，就是增加生產產能和提升服務，提升工作品質及經營管理。

行政人事行政局對人力資源發展十分重視，希望肩負著行政院各所屬機關公務人力資源發展政策規劃及執行、暨地方公務人員專業訓練之局本部(考訓處)、所屬公務人力發展中心及地方行政研習中心打開國際視野，了解國外公、私機構有關人力培訓事業之發展，爰以 90 年該局出國考察報告建議荷蘭行政中心(ROI)及社會研究中心(ISS)、比利時聯邦行政訓練總署(TIFA)可考量再次參訪等情，還是以再度以此兩國之培訓業務作為考察對象。雖 3 年之隔，其中荷蘭行政中心原為官方訓練機構，於 1993 年民營化，提供訓練、諮詢及公部門發展服務。荷蘭社會研究中心為國際性訓練機構，也係該國極少數使用英文之訓練機構，也讓我們感覺較親切。此次不同的成員再赴兩國考察，仍深感所獲良多。

## 貳、行程

93 年度行政院人事行政局、公務人力發展中心及地方行政研習中心赴荷蘭、比利時考察人力資源發展機構行程表					
日次	日期	星期	訪問機構	訪問重點	地點
一	10 月 25 日	一	啓程 台北－阿姆斯特丹	一、中高級文官訓練體系事宜。 二、訓練規劃有關事宜。 三、訓練機構經營事宜。 四、訓練機構課程開發與運用事宜。 五、師資延聘、教材編訂與運用事宜。 六、訓練經費來源與運用。	
二	10 月 26 日	二			
三	10 月 27 日	三	歐盟訓練機構 (The Training Unit of the Commission of the EN)		布魯塞爾
四	10 月 28 日	四	TIFA, 比利時聯邦行政訓練總署		布魯塞爾
五	10 月 29 日	五	Department of Training of Ministry of Flanders(比利時)		法蘭德斯
六	10 月 30 日	六	資料整理		
七\	10 月 31 日	日	資料整理		
八	11 月 1 日	一	ISS(Institute of Social Studies)		海牙
九	11 月 2 日上午	二	ROI(Dutch Institute for Public Administration)		海牙
九	11 月 2 日下午	二	返程		
十	11 月 3 日	三	阿姆斯特丹－台北		

## 參、荷蘭社會研究中心 ( Institute of Social Study ) 培訓業務

### 一、簡介

社會研究中心 ( Institute of Social Study , 簡稱 ISS ) 成立於 1952 年 , 位於荷蘭海牙市區 , 該中心經費由荷蘭教育部補助 , 是一所從事社會科學教學與研究的國際性大學 , 該中心體認到全球化與國際化是目前最主要的課題 , 而國家間互動的性質與強度正經歷從根本的改變 , 知識於此時變得相對重要 , 當 OECD 國家與世界各國的代溝逐漸擴大時 , 該中心希望能扮演弭平鴻溝的角色 , 主要任務在提供關於人類經濟與社會變遷相關的知識及技術的移轉 , 以及加強開發中及轉型中國家建構制度的能力 , 該中心並與東南亞、南亞、西亞、非洲、拉丁美洲以及歐洲地區等許多大學或機構建立有夥伴關係。茲就該中心組織與業務等分述如下 :

#### (一) 組織

ISS 由管理委員會所管理 , 組織架構圖可參考圖 3-1 , 該委員會由校長、副校長及教務長組成 , 校長擔任委員會主席 , 副校長負責財務與資源 , 教務長則負責主要的教學計畫 , 該中心有 145 位全職人員 , 其中教學人員 65 位 , 行政人員 80 位 , 荷蘭本國人佔了 55 % , 其餘則來自歐洲、亞洲、美洲、非洲、澳洲等國家。

該委員會受到理事會的監督 , 其下設有「永續發展之經濟組」、「國家、社區與世界發展組」、「人力資源與地區發展組」、「農村發展、環境與人口研究組」等 4 組 , 及「行政事務室」、「資訊、通信與科技管理室」、「管理與預算室」、「教育事務室」、「研究、計畫與諮詢服務室」等 5 室 , 另設有員工代表及教授代表等 2 個委員會 , 並於 2003 年成立諮詢委員會 ( ISSAC ) , 以提供 ISS 未來長期發展的策略。此次參訪是由行政事務室負責對外關係的 Drs Femke van der Vliet 擔任接待及解說。

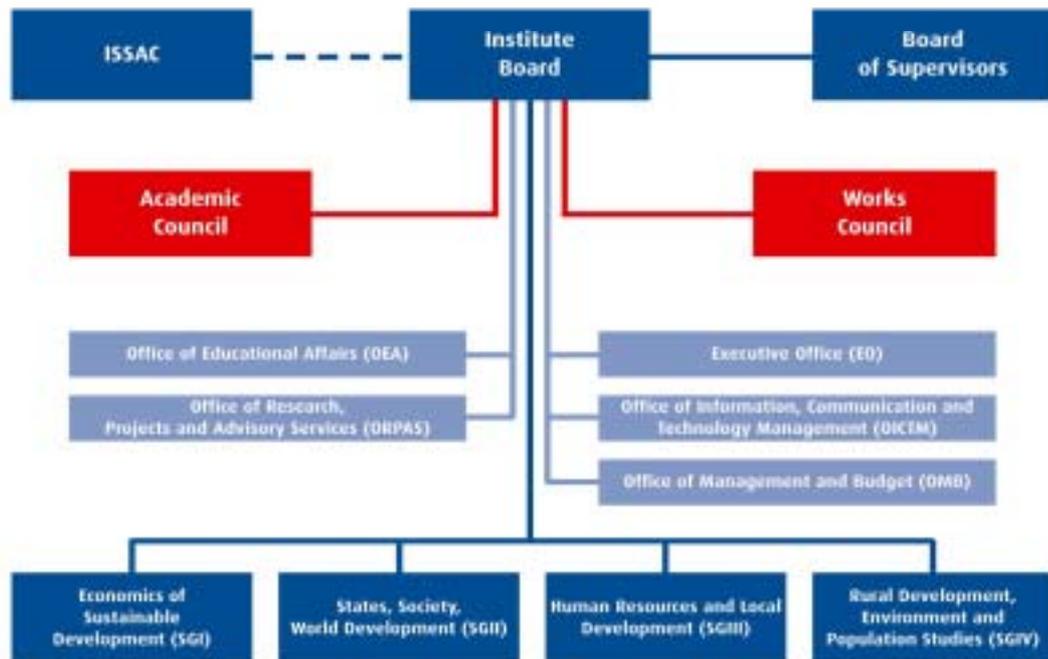


圖 3-1 荷蘭社會研究中心 (ISS) 組織架構圖

## (二) 核心工作

社會研究中心的核心工作包含 5 類：

- 1、 社會科學領域研究生的教學與訓練。
- 2、 政策導向研究。
- 3、 國際化合作計畫。
- 4、 諮詢服務。
- 5、 發展議題的討論。

## (三) 教學

社會研究中心開設有博士課程 (表 3-1)、碩士課程 (表 3-2) 及短期課程 (表 3-3) (含研究生進修課程及補習課程)，所有課程均以英文授課，所頒授的學位除獲得荷蘭高等教育承認外，並獲得國際間的認可。該中心採用各種教學方式來達成課程目標，除課堂教授形式的演講、研討會、

個別指導及指定閱讀外，還包括實務工作形式的論文撰寫、工作坊、團隊合作、參訪以及電腦訓練，另外，也使用視聽技術或角色模擬等方法來協助教學。

ISS 成立以來，世界上已經有超過 160 個國家，1 萬個以上的學員來參與過各式各樣的課程，而且學員人數呈現穩定成長的狀況，該中心開設之課程概述如下：

表 3-1 ISS 博士課程資料

類別	博士課程
學科領域	一、永續發展之經濟 (Economics of Sustainable Development) 二、國家、社區與世界發展 (States,Societies,World Development) 三、人力資源與地區發展 (Human Resources and Local Development) 四、農村發展、環境與人口研究 (Rural Development,Environment and Population Studies)
概況	課程分 4 階段完成： 一、基礎課程 - 為專題研究做作業及準備工作。 二、蒐集資料 - 透過田野調查方式取得資料。 三、成果產生 - 在指導老師指導下產出論文。 四、取得學位 - 由論文委員會審查同意後取得公開答辯資格，成功答辯後可授予學位。
修讀時間	4 年
費用	每年 5,000 歐元，每 ECTS 學分 150 歐元

表 3-2 ISS 碩士課程資料

類別	碩士課程
學科領域	<p>一、 文學類（發展性研究）</p> <p>(一) 人類資源與就業 ( Human Resources and Employment )</p> <p>(二) 全球化政治經濟與發展 ( International Political Economy and Development )</p> <p>(三) 地方與區域發展 ( Local and Regional Development )</p> <p>(四) 替代性發展政治學 ( Politics of Alternative Development )</p> <p>(五) 人口、貧窮與社會發展 ( Population,Poverty and Social Development )</p> <p>(六) 公共政策與管理 ( Public Policy and Management )</p> <p>(七) 農村生活與全球變遷 ( Rural Livelihoods and Global Change )</p> <p>(八) 婦女、性別與發展 ( Women,Gender,Development )</p> <p>二、理學類（發展經濟學）</p>
概況	<p>一、 2005 年新增「民主治理」( Governance and Democracy ) 及「人權、發展與社會正義」( Human Rights,Development and Social Justice ) 兩門課程。</p> <p>二、 課程包含修課 60ECTS 學分，研究報告 33ECTS 學分，內容如下：</p> <p>(一) 一般課程 ( 7.5ECTS ): 提供大量與理論或發展實務有關的問題、觀念、理論及策略的一般性課程。</p> <p>(二) 入門課程 ( 7.5ECTS ): 提供更進階、學員急需補強以及無清楚界限的基礎理論課程。</p> <p>(三) 研究方法論課程 ( 7.5ECTS ): 提供加強分析、說明以及進行研究等技巧的方法論課程。</p> <p>(四) 主修 ( 22.5ECTS ): 挑選想攻讀的學門課程修讀。</p> <p>(五) 選修 ( 15ECTS ): 選讀與主修學門相關課程或其他。</p> <p>(六) 研究報告 ( 33ECTS ): 進行與主修學門相關主題之研究報告，建議字數為 15,000 字，不超過 17,500 字。</p>
修讀時間	15.5 月
費用	全部 8,000 歐元，每 ECTS 學分 150 歐元

表 3-3 ISS 短期課程資料

類別	短期課程
學科領域	一、 孩童、青年與發展 ( Children, Youth and Development )( 10 週 ) 二、 發展、法律與社會正義 ( Development, Law and Social Justice )( 7 週 ) 三、 關於人類發展的有效社會政策 ( Effective Social Policies for Human Development )( 10 週 ) 四、 男女平等發展經濟學 ( Feminist Development Economics )( 6 週 ) 五、 治理、民主化與公共政策 ( Governance, Democratisation and Public Policy )( 10 週 ) 六、 人權 ( Human Rights )( 10 週 ) 七、 永續發展的型態與重要性 ( Modelling and Accounting for Sustainable Development )( 10 週 ) 八、 轉型經濟學政策分析技術 ( Policy Analysis Skills for Transition Economics )( 6 週 ) 九、 生殖健康的認識與管理 ( Understanding and Managing Reproductive Health )( 3 週 ) 十、 貧窮者的社經地位安全 ( Universalising Socio-Economic Security for the Poor )( 5 或 10 週 ) 十一、 全球化與勞工權利 ( Globalisation and Labour Rights )( 6 或 8 週 )
概況	針對開發中及轉型中國家，提供研究生進修及短期學位課程，課程主題多為政策導向、議題性及技術密集性，透過與真實情形相仿的演練、個案研究或個別與團體的作業來使學員瞭解。
修讀時間	3-10.5 週
費用	10.5 週 3,500 歐元, 8 週 2,900 歐元, 7 週 2,500 歐元, 6-6.5 週 2,200-2,600 歐元, 5 週 2,000 歐元, 3 週 2,500 歐元 每 ECTS 學分 350 歐元

#### (四) 研究

ISS 在發展議題的研究享有卓著，政策議題的研究立基於各種學科與比較方法，如同公共行政、管理、勞工研究、環境科學與性別研究等領域，都使用經濟學、人類學、社會學、政治學以及法律學的概念與架構來完成，政策議題關注於全球、區域以及當地的變遷與轉型，分成 4 個主題為：「永續發展之經濟」、「國家、社區與世界發展」、「人力資源與地區發展」、「農村發展、環境與人口研究」。

ISS 也與夥伴學校如阿姆斯特丹大學、烏特勒支大學等校共同進行研究，希望對於全球變遷的課題，能有更公平以及永續發展的途徑及策略，並提供實質上的幫助，所關注議題包括邊緣化與拒斥化、有關社會公平方面貧窮與赤字的持續以及賦能與解放，不只希望能協助分析及瞭解變遷的過程，更希望能對導致變遷及產生影響的發展方式提供建議，研究結果常被用來建議公私部門的政策制定者。

#### (五) 計畫與諮詢服務

由於 ISS 的員工來自世界各國，所以在很多發展過程方面成為國際經驗的知識來源，除了進行環境發展與評估、規劃、課程發展評估與監督等計畫外，也提供非洲、亞洲、拉丁美洲、歐洲及中東等國家諮詢建議。

#### (六) 附設研究中心

ISS 考量到設立研究中心可以成為創新的基礎，所以在 2003 年 6 月 11 月分別設立了轉型與發展研究中心 (Centre for the Study of Transition and Development, 簡稱 CESTRAD) 以及孩童與青少年研究國際中心 (International Centre for Child and Youth Studies, 簡稱 ICCYS)。

CESTRAD 致力於各種研討會與公共演說，並且參與各種外部財務支

援的計畫，研究者與世界各國如烏茲別克、莫斯科、塞拉耶佛、巴塞隆納以及中國等機構合作，並架設有網站，每星期更新 7 次，可提供資料供 ISS 的學員參考。ICCYS 的行動則著重於發展中、轉型中以及已開發社會孩童與青少年的需要，透過與非營利組織、政府機構以及研究單位的合作，積極活躍於國際間的合作關係網絡。

#### (七) 學員

ISS 於 2003 至 2004 年學員總數為 425 人，其中男性占 49 %、女性占 51 %；修讀博士課程 62 人、碩士課程 188 人、短期課程 175 人；在地理分布上，學員來自亞洲與澳洲占 46 %、非洲占 30 %、南美洲占 12 %、北美洲占 3 %、歐洲則占 9 %，全體學員可以順利完成學業畢業者超過九成。

#### (八) 設備

由於 ISS 的學員來自世界各國，因此提供有教室（圖 3-2）、宿舍、餐廳（圖 3-3）、圖書館、學生福利室，以及 4 歲以下兒童的日托服務，ISS 的圖書館藏著重於社會科學領域，大約有 10 萬冊藏書，650 種期刊，以及會議資料、線上資料庫及視聽資料等館藏。



圖 3-2 ISS 教室



圖 3-3 ISS 學生餐廳

## 二、心得與建議

此次參訪社會研究中心留下深刻的印象，而且對於「世界地球村」這句話有更深一層的體會，其實嚴格來說，與其說 ISS 是一所訓練機構，倒不如說 ISS 是一所國際性學校，謹將可作為我國日後參考之處分述如下：

一、與全球接軌：由於我國是小島國家，在世界無國界的今日，如何吸引國外人才至我國，以及將我國介紹給世界各國，透過學習是一種有效且長遠的方式，惟目前我國各大學招生的國外學生以僑生居多，且多分散於各校並侷限於某些區域國家，並未有類似 ISS 性質的學校或訓練機構，日後我國或許可考量在原有學校或訓練機構性質下開設國際化專班，不但可使我國與他國交流，亦可行銷我國知名度。

二、策略聯盟：我國目前大學校數已有過多之趨勢，故我國訓練機構可考量與國內、外大學結盟，授予短期學分認證，或與國外訓練機構結盟，進行公務員交流，如此不僅可使講座人才來源有較大的彈性與管道，而接受訓練的學員也可參考他國情形，接受到多樣化的課程，且更符合實務需要，如此對機構與學員都能共蒙其利。

三、國際化的工具：此次參訪對於國際化的認知，體會最深的在於英語化並不同於國際化，尤其以歐洲國家是多語系國家來看，未來我國要加強與國際化的交流，除具備基本英語能力外，更應透過訓練讓學員具備國際觀，以及加強不同國家的語文能力，才能使我國朝向國際化的腳步更快速。

四、訓練願景：在此次參訪中，ISS 表示他們以培養開發中國家未來的領導人為職志，這種願景在我國訓練機構或是一般大學中並不得見，以我國訓練機構而言，目前多被定位於附屬訓練單位，即便是以中高階公務人員管理發展訓練為主的公務人力發展中心，在組織願景中也未包含此一部份，目前我國正值政府改造及訓練機構整併之時，是否亦應將此一目標列入訓練機構規劃願景，以培養我國未來更多領導人才。



全體參訪人員攝於 ISS

## 肆、公務訓練機構民營化的現狀與未來展望-荷蘭 ROI (Dutch Institute for Public Administration) 案例

### 一、前言：ROI 民營的背景

ROI 為荷蘭民營化之訓練機構，提供該國公務人員訓練、諮詢及公部門發展服務，ROI 原為荷蘭官方訓練機構，1988 年，一項該國審計法院的報告指出荷蘭政府正面臨財物的危機。其中包括中央單位成行政效率的低落等原因。這項報告刺激政府改革的決心，也加速當時正研擬中的民營化的政策走向，ROI 於 1993 年民營化，它在今天已是不折不扣的民間商業機構，但其存在卻能紓解荷蘭政府的財政壓力，同時透過訓練技術的開發及提供，也是服務公務員的極佳方式。荷蘭目前無官方的訓練機構，由政府各部會人事單位辦理訓練相關事宜，荷蘭政府部會鼓勵公務人員參加訓練，荷蘭政府部會的公務員，在他們上司的允許下，可利用上班時間由部會支付費用，花時間參加訓練課程。

### 二、ROI 民營後的現況

改革之後，ROI 享有完全的自主權，機構營運因此積極活絡，可以將心力專注於政策大方向的規劃。

ROI 自許為公部門領導能力的訓練中心 (Centre for Public Leadership)，提供管理者、政策制定者、專案管理者、團隊、財務人員、人力資源管理者及秘書人員等，公部門管理 (Public Sector Management)、公共政策制定 (Public policy making)、人力資源管理 (HRM)、政府財政 (Public Finance) 及個人績效 (Personal Effectiveness) 等訓練及服務，ROI 目前有 65 位職員，500 位講師，每年參訓者約 6,000 人 (荷蘭公務員人數約有 100 萬人)。

ROI 的課程分為一般課程、受委託辦理課程、輔導課程 (Coaching) 及為提供機構評估建議等，並均已建立一套標準的品質管理作業手冊，嚴格管制訓練品質，每年的年度計畫約在前年 6 月份就會依據顧客的需求、時代潮流的趨勢及最

新的變化、課程滿意度等評估標準，製作完成，印製成冊，並上載於網站，供公務人員參考。

該機構亦有建立講師資料庫，採小班教學，並有最先進的電腦教設備，以服務顧客。課程結束均有作課程滿意度評估，針對滿意度較低的課程，會馬上加以調整，若是講座滿意度太低，則不再續聘，以維護課程品質。ROI 會在半年內寄後續的問卷，給已經結業的學員，一面請學員提供建議，一面也介紹新的課程，以吸引公務員前來參加訓練。

### 三、「ROI」民營化之心得與檢討

ROI 民營化的背景、經驗、及成果都相當值得國內參考，惟各國依其歷史、文化、社會、人文背景之不同，發展出的經營組織、模式也互異。國外施行妥善的制度若移植台灣，也可能因國情及文化習慣不同而產生格格不入的現象。因此，在此提出國外案例，並不在於建議國內立即施行相同的制度，而是藉由國外的經驗，提供國內面臨類似問題的思考方向，並自我提醒未加考慮的面向，僅提出以下幾點出國心得及後續建議：

- (一) ROI 改革之後，最重要的改變是深切體會顧客的重要。民營化將公務訓練機構帶入顧客導向的營運，公務人員成為訓練課程的主體。
- (二) 組織改革要成功，須要提出清晰簡要的使命，組織的成員都能認同，並願意一起努力。
- (三) 荷蘭國家公務員的社會形象也不受尊崇，且荷蘭的政治文化高度崇尚民主及分權，因此荷蘭可說具有推動公務訓練機構民營化的文化及社會基礎。但即使如此，政府也必須在長期審慎評估及公開透明作業的前提下，方能達成目標。
- (四) 即使是民營化，政府並不因而免除政策制定及監督的責任。
- (五) 民營化的訓練機構要永續經營須擁有最好的教學設備。

(六) 若後續還有機會派員至荷蘭考察，建議可考察 ROI 民營化的過程、遭遇的困難及解決的策略，以供國內訓機構參考。

## 伍、歐盟訓練機構培訓業務

### (The Training Unit of the Commission of the EN)

#### 一、簡介

歐盟委員會之訓練機構係設立於歐盟委員會之下，為增進歐盟所屬之公務人員工作技能及潛能發展之專業訓練機構。與其他單一民族國家（nation state）訓練機構不同的是，其所屬之公務人員來自於不同之國家，故其訓練內容，除有同一般單一民族國家官方訓練機構之訓練計畫（如文書處理、管理課程等）外，亦有配合其特殊背景，衍生出之訓練需求（如語言訓練課程）。

而該訓練機構主要設立之依據之一為 2000 年 3 月 1 日「歐盟委員會改革白皮書」(The White Paper Reforming the Commission)，該文件要求委員會應發展一種「視訓練為一基本要素而非額外附加」之學習文化（learning culture），並鼓勵各階層之公務人員發展其個人潛能。

該訓練機構係針對歐盟公務人員實施一般性的訓練，如領導管理或語言學習<sup>1</sup>，至於專業性質之訓練，則由各專業單位自行辦理（此一情形與我國「公務人員訓練進修法」規定之情形相同）。至其組織編列方面，該機構人數約 50 人，其中 20 人為訓練規劃師、10 人為語言課程之講師、另 20 人則為行政人員。

以下將逐段介紹經由本次考察過程，瞭解之該訓練機構之設置宗旨、訓練內容等相關資料。

#### 二、宗旨與目的

##### (一) 宗旨

1. 對於所有服務於委員會之人員來說，無論其職位或工作性質為何，學習是權利，也是義務。
2. 訓練是人力資源政策中不可或缺之一環；個人或組織皆蒙其利，亦有責

---

<sup>1</sup> 有鑒於歐盟為一跨國性組織，其所屬之公務人員來自各國，為消除其間之語言障礙，促進溝通，故語言課程為其現今施訓重點之一，尤以歐盟東擴（enlargement）之後，該類課程之重要性日增。

執行。

3. 訓練是為更有效達成組織目標的一種投資。
4. 訓練可確保並維持委員會之最高品質標準，並反映其卓越（excellence）、專業（professionalism）及服務（service）之核心價值（core values）。
5. 訓練應增強每位同仁之職場歸屬感。
6. 訓練應被有效管理，使之能將文官代表性，有效反應在文官發展過程中。
7. 訓練應納入並促進委員會之兩性平等政策。
8. 語言學習將持續推動。

## （二）目的

1. 最基礎的目的在於改善並增進個別公務人員的能力，使之能達成組織的目標。
2. 在個人層次方面，訓練能改善專業效能，並幫助每位公務人員對於職場之滿足感、歸屬感及承諾。藉著發展相關知識、技術與態度，訓練可更進一步，協助個別公務人員達到所欲之職場位移（包括橫向流動及垂直晉升）。
3. 在組織層次方面，訓練在歐盟委員會間建立綜效（synergy），發展強勢的合作文化，建立卓越管理，確保品質，並使公務人員達成政治目標。
4. 訓練亦更進一步反映及提升歐盟之核心價值—尊嚴（dignity）、平等（equality）、團結（solidarity）、公正（justice）、人權（rights）及自由（freedoms），並且成爲在世代間傳遞這些理念之列車。

## 三、投注資源

爲達到委員會中每個同仁在 2005 年時，每年平均有 10 個工作天之訓練期，其中 5 天係屬離開工作崗位式（off-the-job）的一般性訓練；另 5 天則係屬於語言或其他較分正式之訓練或發展等課程之目標，委員會除要求所有的部門主管致

力配合外，另在財務及訓練講師方面，亦投入相關資源，說明如下：

(一) 財務方面

爲了逐步達成上述目標，委員會每年亦投入了相當之預算經費，以確保目標達成，從 2001 年起至 2005 年期間，即投入共 7 千 1 百萬歐元之預算經費，在一般性訓練上。而在訪談中，該訓練機構人員表示，該單位亦負有預算執行之壓力，即倘該年度預算未執行完畢，則下一年度會遭刪減之虞。

(二) 訓練講師方面

人事行政部及預算部之部長爲使訓練計畫與預算編列能切合，及使該訓練機構仍能提供不適宜外聘訓練講師所能提供，或雖能提供不符合成本效益之訓練活動，故該訓練機構仍保有 15 位全職且爲編列內 (in-house) 之訓練講師。而有潛質成爲專職訓練講師的行政人員，亦可向訓練機構申請從事 2-3 年之訓練工作。

#### 四、訓練內容

(一) 訓練機構年度計畫

歐盟委員會之中央訓練機構每年均訂有年度性之策略性訓練架構 (Strategic Training Framework)，而此一訓練架構係在確保訓練政策與方案之一貫性，並認爲訓練需求 (training needs) 係存在於委員會整體利益中，而訓練方案 (training actions) 係職涯變動必要且基本的條件。是以，該策略性訓練架構提供了一個訓練之含括經緯的綜覽，其包括之具體訓練課程，包括管理、溝通技巧、財務預算等一般性課程，及語言、資訊等等。

(二) 個人申請參訓程序

每位服務於歐盟委員會之公務人員，均被要求在每年年初，依照自身之學習需求及可預知訓練結果，訂定訓練地圖 (Training Map)，而此一過程將與每年評估系統－職涯發展評估 (Career Development Review) 聯結，而此訓練在評估過程時，亦須被討論。而每位同仁之訓練地圖亦需經過其單位主管之同意，始可依該圖申請訓練課程。

### (三) 師資來源

對於訓練講師，委員會之訓練機構有嚴格之進用程序，其師資除依契約進用之外聘講師外，尚有內部講師，內部講師主要負責教授外聘講師無法提供之課程。而所有外聘講師在被僱用之前，均須針對其所欲授課之主題，經過實際教授課程之測驗，以茲證明其符合擔任講師之資格條件，一旦通過測試，其亦會獲得官方認證。

### (四) 課程設計

該訓練機構可經由不同部門及參訓學員方面，瞭解訓練需求，並藉由與不同部門之合作來規劃設計課程，或是透過參訓學員之協助設計相關培訓課程，此外講師群亦可參與課程設計過程，但無論如何，重點在於所有之施訓課程，在實施之前，均經過證明其可行性。

### (五) eLearning

在 eLearning 之運用上，該訓練機構人員表示，其未使用 eLearning 於一般性之訓練上，因為其認為經由教室內師生直接的溝通討論，可增進學習效益，且是最有利於學習之因素，惟在 2005 年之語言訓練上，其亦使用 CD-ROMs 供學習之用，但仍非屬於 eLearning。

### (六) 與我國建立合作計畫之可行性

有關與我國建立講師交流計畫方面，茲因有關官員交流計畫係由一獨立部門負責，並目前受限於歐盟各會員國，且其大部分之講師均係契約聘僱人員，故目前之可行性不大。

## 五、結語

此次考察主題之一，係在瞭解歐洲相關訓練機構，在 eLearning 之運用及實際操作上之經驗，惟在訪問歐盟委員會訓練機構之過程中，我們亦瞭解該機構對於 eLearning 之運用並不熱衷，主要原因可能係因為歐洲主要都市仍屬人口稠密，交通往來便捷，且網路接受度不如亞洲或美洲高，費率也較貴，故訓練課程仍以傳統課堂授課為主，且該訓練機構人員亦表示，其認為傳統課堂教授才能即

時瞭解學生學習情形，確保學習效益，故該訓練機構之 eLearning 運用情形尚不及我國。

而另一方面，在訪談過程中，我們亦瞭解到歐盟目前對於語言教育之重視，尤其東擴之後，為增進會員國間及其所屬不同國籍公務人員間之溝通，語言教育方面之訓練課程，為其訓練發展重點之一，茲因我國目前刻正推動提升公務人員英語能力方案，相關課程設計及評估亦規劃實施中，是以，倘日後有機會再次訪問該訓練機構，建議可將語言學習列入考察議題中。

## 陸、比利時聯邦行政訓練總署

### (Training Institute of the Federal Administration of Belgium) 培訓業務

#### 一、歷史演進及組織角色

TIFA 的演進歷史：1963 年於首相辦公室下創立中央訓練機構，1984 年隸屬於內政部，1995 年隸屬於新設立之「公務人員事務部」，2000 年隸屬於新聯邦公共服務之「人事組織部」(2000 年政府進行龐大的改革計畫，將所有之部會改為新聯邦公共服務部門)。

2000 年政府改革計畫，以追求更好的人員及服務為目標，它的四大支柱包括：一、新的組織架構，二、人力資源管理的新願景，三、新的管理文化，四、新的工作方法。

新的政府組織架構，將部會轉換成為聯邦公共服務部門，實際上的主體架構包括：10 個垂直公共服務部門 (與人民大眾息息相關)，4 個平行公共服務部門 (與人民大眾無直接相關，支援 10 個垂直公共服務部門)，7 個臨時性的公共服務部門，同時創立新的公共聯邦服務部門「人事組織部」，4 個平行部門提供每一部門內部人員之服務，包括溝通、人事組織、預算控制、資訊。比利時聯邦行政組織架構圖 (圖 6-1)，聯邦公共服務「人事組織部」組織架構圖 (圖 6-2)。TIFA 則隸屬於新聯邦公共服務之「人事組織部」(圖 6-3)。

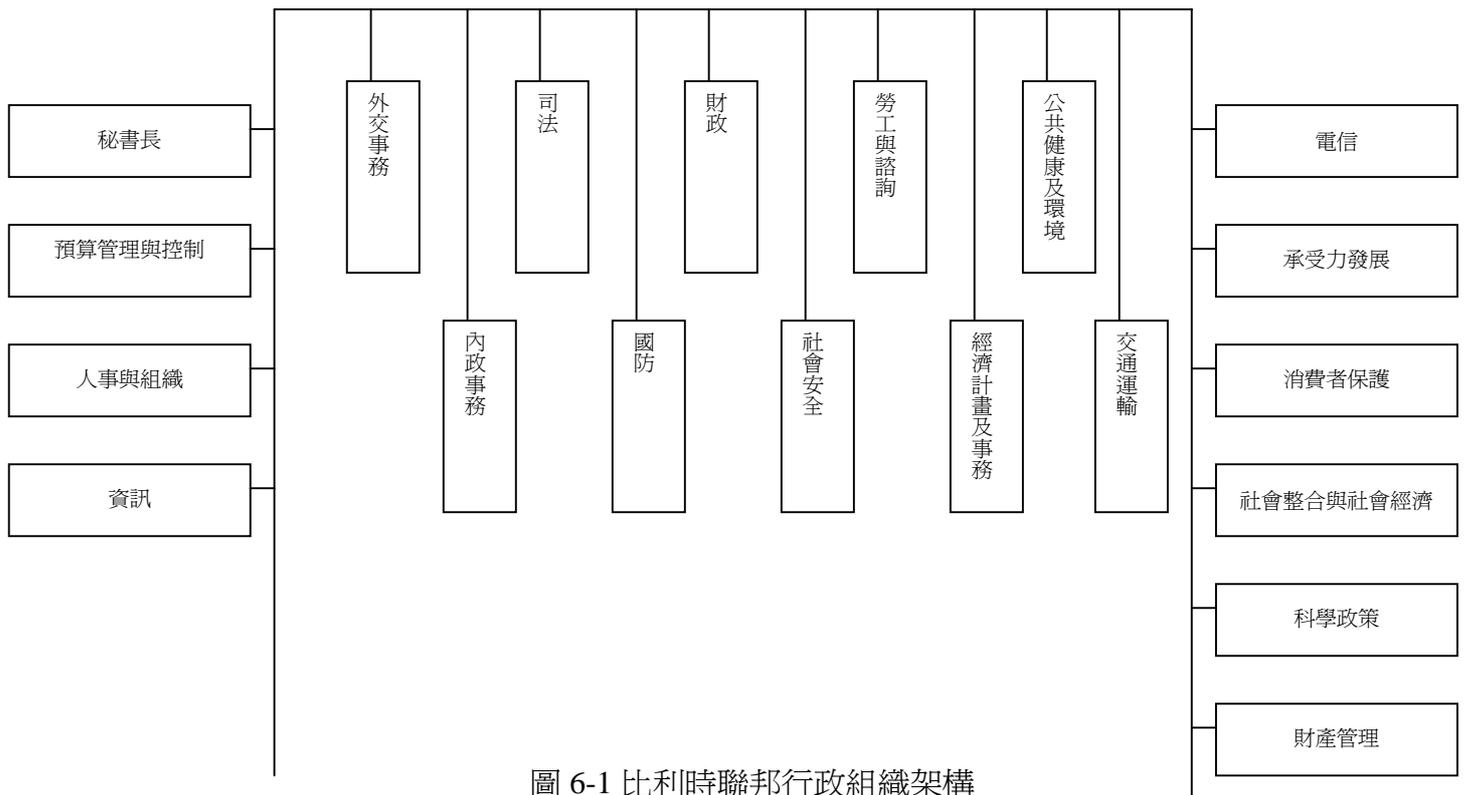


圖 6-1 比利時聯邦行政組織架構

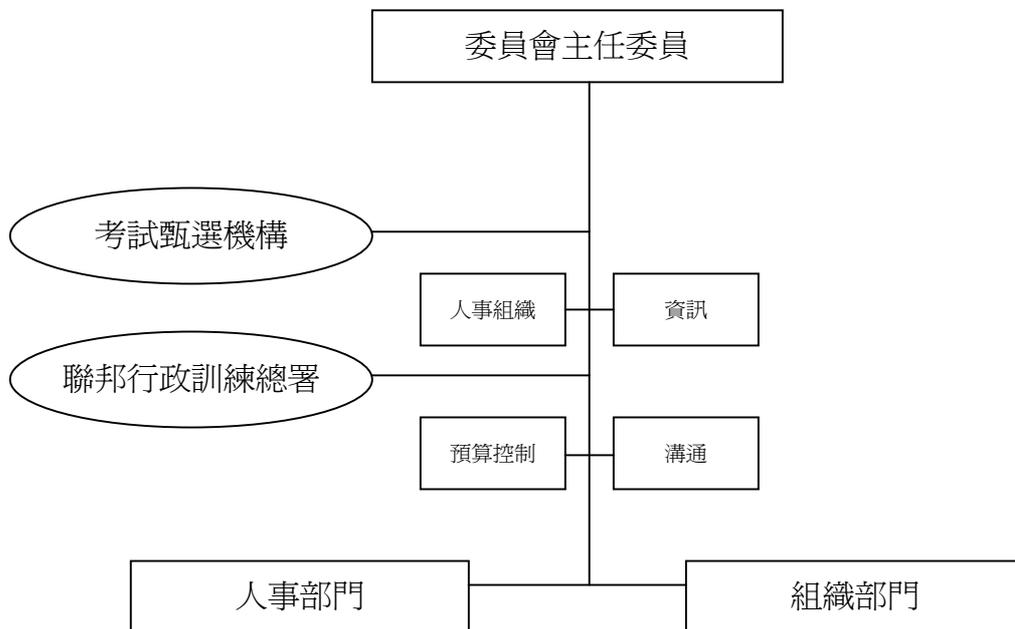


圖 6-2 聯邦公共服務「人事組織部」組織架構圖

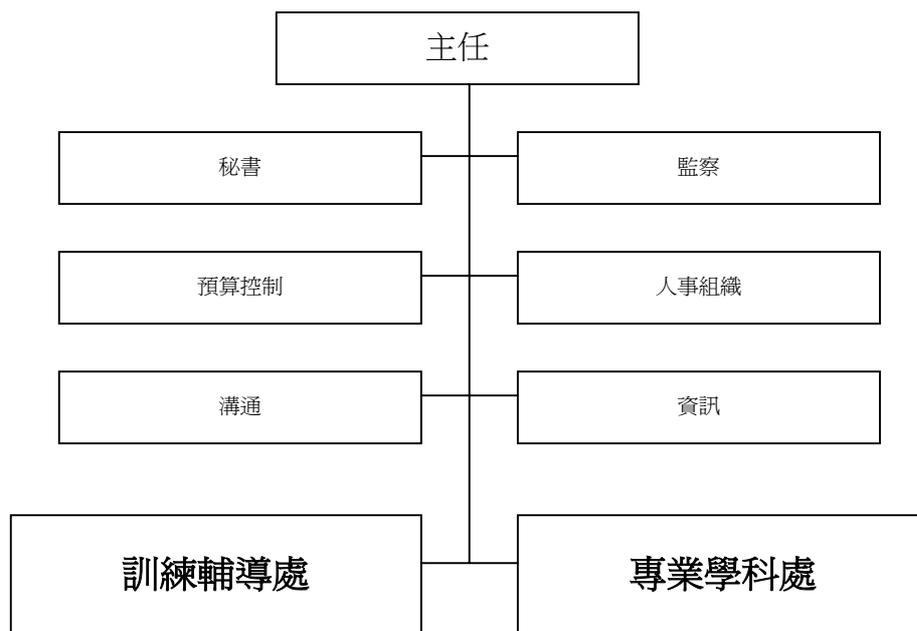


圖 6-3 TIFA 的組織架構圖

## 二、任務及課程

聯邦行政訓練總署 TIFA 的任務包括 4 項：

- (一) 新進公務人員訓練
- (二) 為全聯邦公務人員進行在職訓練
- (三) 協助、輔導其他聯邦所屬的訓練機構
- (四) 執行高層其他部門的訓練（進行「現代化」的協助）

TIFA 所提供的服務包含 10 項：

- (一) 一般年度訓練課程的提供，針對一般之公務員均可提出申請，但是申請者必需得到自己單位的長官及人事部門的核可。
- (二) 公共管理課程，僅針對 A 級之公務員，進行 1 年的訓練，並提供國外交流的機會，並由 TIFA 給予補助，每年僅有 20 位法語及 20 位荷語的官員名額，未來可能增加為各 30 位。
- (三) 依各部門的訓練需求來規劃課程，如某部門對接待處之服務不是很滿

意，所以要求規劃相關之課程，依據該部門的需求來規劃相關之課程。

- (四) 訓練輔導服務，如政府各部門，請其他的訓練單位提供訓練服務，而另請 TIFA 幫他們作訓練的評量。
- (五) 師資庫提供及優良師資的推薦服務。
- (六) 新進公務人員訓練（針對 A 級公務員）。
- (七) 其他跨部門的協調、訓練企劃。
- (八) 圖書資料中心，提供政府官員及大學學生使用，主要是提供公共行政相關資料。
- (九) 訓練交流網，提供給政府各部門之人事單位參加，由 TIFA 提供 1 年 4 次的聚會及交流的機會。
- (十) 教材教具研發，如 DVD、錄音帶或錄影帶的課程製作（如接待處（reception）的教學錄影帶等）。

比利時公務人員依教育程度分為 A、B、C、D 四級，A 級需通過國家考試且需在工作中經過 1 年強制性的訓練才能成為終身的公務員，其他 B、C、D 三級屬於約聘僱人員。A 級屬於大學畢業，B 級屬於專科學校畢業，C 級屬於高中畢業，D 級屬於國中畢業。

針對第 6 項服務「**新進 A 級公務人員訓練**」，指 A 級公務人員在通過國家考試後，成為終身公務員之前，必需接受 1 年時間的訓練。課程分為必修課程、選修課程及專題報告三大部分，所有課程均須在 1 年內完成。

必修基礎訓練包括（一）個人績效，6 天的課程（二）簡報技巧，2 天的課程（三）組織發展，1 天的課程。組織發展內容係指同仁間如何合作，組織間如何合作，政府各部門及組織間的運作等。

選修訓練包括（一）技巧部分，如管理技巧與領導、會議技巧、寫作技巧，至少選修 1 個課程（二）行政實務，如公共行政法、歐盟實務運作、預算等，至少選修 5 天的課程。

至於其他的基本能力訓練，係指工作上所必需具備之能力（能力=知識、技

巧、態度及價值)，分爲一般能力及科技能力，一般能力包括：行政資訊、實務運作、管理與領導、人際關係、個人績效等。科技能力則以專業爲導向、如電腦操作技巧等。

總括而言，TIFA 所提供之課程包括十大領域（一）溝通，（二）個人績效，（三）寫作技巧與閱讀能力，（四）預算與執行，（五）人力資源管理，（六）資訊類，（七）語言類，（八）管理方法與工具、管理者能力，（九）行政事務，（十）訓練方法與知識管理。

2002 年參加各類課程的學員人數及比例如下，最熱門的課程是語言類課程，有荷語、法語、德語、英語、西班牙語等，目前西班牙語變得非常熱門。

類別	人數	百分比%
語言類	4,428	28.9
行政類	3,961	25.8
績效與管理類	3,634	23.7
資訊類	1,941	12.6
專案需求類	1,322	8.7
其他類	35	0.3
總計	15,321	100

另第四級公務員的實務訓練 4,946 人

2003 年各課程之比重，年度訓練課程占 84%，專案需求課程占 8%，新進人員調訓占 7%，其他課程占 1%。

### 三、組織架構（圖 6-3）

TIFA 的二大業務單位分別是訓練輔導處及專業學科處：

- （一）**訓練輔導處**之成員，包括 1 位處長、9 位訓練顧問及 5 位秘書。任務及業務有 1.客戶關係與聯繫 2.企劃及需求 3.單一窗口服務。
- （二）**專業學科處**之成員，包括 1 位處長、3 個技術服務組：1.後勤支援 2.技

術支援 3.資訊系統支援。6 個專業學科部門：1.語言 2.資訊訓練 3.行政事務及新進人員訓練 4.個人績效 5.管理實務 6.訓練方法及知識管理。任務及業務有：1.機構之一般性業務 2.聯繫 3.支援訓練顧問。

至於**訓練師**分為內部及外部兩種，內部訓練師，有來自 TIFA 內部人員及人事組織部之內部人員。外部訓練師（超過 350 位），包括 1.其他政府部門之資深官員 2.來自企業之訓練師或顧問 3.來自學術界。對其他政府部門之資深官員擔任講師是否額外給予鐘點費，已有許多的會議在討論這個問題，目前所支付之鐘點費大約是來自企業之訓練師或顧問之半數，一般來自企業之訓練師或顧問之鐘點費大約是每天 472~1,600 歐元，對其他政府部門之資深官員所給予之鐘點費大約是每天 300 歐元。至於對內部講師除了固定薪資之外不另支付鐘點費。

**目標客戶群**，除了聯邦公務員之外，同時基於雙方合作協定，也對國家其他之部門提供訓練，例如軍人、警察及立法部門等。所以目標客戶群來自 90 個機構的 105,000 個聯邦公務員。2003 年的訓練總人數是 18,318 人次，包括 TIFA 所提供的年度訓練課程 9,325 人次，各單位專案需求的課程 1,103 人次，新進人員之調訓 1,190 人次，能力測試訓練 6,000 人次及基層第四級公務員的實務訓練 700 人次。至於訓練總量係與預算數相配合及受總訓練容量之限制，並無最小訓練人數之要求。

**設備及人員**，在設備上共有 40 間教室，包括 5 間電腦教室，4 間語言教室，2 間錄影教室及 1 間線上學習中心。人員共有 77 位工作同仁，包括 33 位 A 級的公務員及 44 位協助性同仁（包括 B、C、D 級）。

**聯邦訓練投資**，訓練預算（包括委外、內部訓練師薪資及其他經常性經費）13 個聯邦公共服務部門之訓練機構合計 13,000,000 歐元，TIFA 12,000,000 歐元總計 25,000,000 歐元，占所有聯邦政府薪資的 1.23%。（註：1 歐元約折合台幣 43 元）

#### 四、線上學習課程

TIFA 目前發展的重點不僅是在訓練，而是要發展成爲一個學習中心，線上學

習是針對終身學習及個人不同之需要而發展的一種服務，線上學習是一種新的學習方法，所以獨立出來成爲一個新議題，但由於資訊設備及網路連結尚未完全普及，且比利時並非擁有廣大領土的國家，通常搭車 1 小時、最多 2 小時即可到首都達布魯塞爾。因此線上學習仍屬發展的初步階段。

儘管如此，但是線上學習可以讓數目龐大的學習者同時上網學習，並可以讓學員更有彈性的學習，可以在任何時間、任何地點學習，可以選擇自己所想要的，所需要的課程內容，亦可選擇學習進行速度的快慢等優點。

線上學習又分爲純粹的線上學習及混成學習，混成學習在課程進行前，會先在課堂上作簡單的介紹，學習系統的操作介紹等，然後回去再進行線上學習，在線上學習階段中有時會有線上 coach 及線上 mentor 協助學習者學習，並且不定期的舉辦工作坊，進行課堂上的學習，讓學員研討發問。上網學習的時間依班期性質的不同而有不同的時限，一般班期的學習時限是 3 個月，允許學員在 3 個月內自由上網學習。例如某課程的學習時數是 60 小時，學員可在規定的時限 3 個月內完成，他可密集式在幾天內完成，亦可以每天花 1 小時時間完成課程。

自己透過網路作線上學習，在學習過程中並有學習老師協助，回答學員問題，並不定期的舉辦小組討論或會議，以提供小組成員交流的機會，學習結束後並有學習評量。

但在大多數純粹的線上學習課程中並不提供 e-coach 或 e-mentor，如果學員有問題，則可將問題透過網路聊天室發問，或透過 email 來發問。

2004 年的混成課程提供 4 種課程，包括：電腦課程、語言課程（包括法語、英語、德語、荷語）、知識管理、個人能力訓練。

**電腦課程**，內容包括 access, excel, explorer, outlook, powerpoint, word，先在課堂上作簡單的介紹，學習系統的操作介紹等，然後回去作線上學習，在線上學習階段中，經由 email 有線上輔導及教導以協助學習者學習。

**語言課程**，線上學習包括純粹的線上學習及混成學習兩種，就某些課程而言，尤其是語言課程上，線上學習僅是扮演輔助性的角色，在一般傳統的教室進行面授課程，有時會要求學員另外進行線上學習，以輔助強化傳統教室學習。所

以在線上學習時並未有專屬的 e-coach，因為平常已經有一般的指導老師可以詢問問題。

**知識管理**，包括線上課程，額外的線上練習，學員可經由 email 發問問題或給予回應，或是線上討論等。

**個人能力訓練**，採混成學習的原因，是在 2004 年有 2,000 人要在很短的時間內，學會某些技能，並受財政預算的限制，及解決作業標準化的需求，這時候只有採取線上學習。**內容**—處理工作及資料的能力，資料的分析，組織的技巧，判斷與決定，採混成學習，**機會均等**--由於網路的連結問題不是完全的普及，為了讓必須學習的人都能學習到應有的課程，因此特別製作 CD-ROM 或書面教本，讓學員能夠借閱，以達到真正的全面學習效果。

### 線上學習的挑戰

**學習動機**--線上學習的成功與否，個人的學習動機及企圖心占了很重要的一部分，例如某一課程係針對工程司而設計的，剛開始大家都願意參加線上學習，但是 1 個月後真正完成課程的僅占 24%，因此個人的學習動機，是決定線上學習是否成功的主要因素。某些人還是比較習慣於傳統的課堂上學習。

**硬體設備**--硬體設備則是另一項問題，你必須具備有足夠的硬體及網路連結設備等。防火牆的設計也可能影響到影像的傳輸。

**工作中沒有學習時間**--辦公室的忙碌事務經常中斷學習者的學習則是另一項問題，某些單位設置有線上學習中心，放置 4、5 部電腦，並給予網路連結，於學習時間內鎖上門，不受其他事務的干擾，則相信學習效果將大為提升，問題大多數機關都不可能如此作。

## 五、未來趨勢

TIFA 的新課程，為高階人員的服務需求而量身定作，以滿足客戶需要，經由訓練顧問師，希望能更有效、直接地與客戶接觸，並經由 eLearning 與 TIFA 的顧客分享數位學習環境。

未來新趨勢，(一) 創造一個具有公信力結訓後給予證照的訓練中心；(二)

由基礎能力的訓練供給者；(三)邁向成爲更專業導向的訓練供給者；(四)證書式的訓練（成爲終身 A 級公務員之必備條件）。

有利於 TIFA 未來發展的資產，(一)優勢地---由於 TIFA 本身來自於公部門，因此有助於聯邦人力資源政策的一致性與協調性。(二)經濟地---由於 TIFA 已經達到一定的經濟規模，因此可以降低訓練成本。(三)能力地---具有豐富的訓練經驗，可辦理跨部門的實習演練。(四)中立地---屬於非營利的、非商業的組織機構。

## 六、建議事項

對於線上學習，由於辦公室的忙碌事務經常中斷學習者的學習，建議在某些行政中心可以設置有線上學習中心，放置 4、5 部電腦，並給予網路連結，於學習時間內鎖上門，不受其他事務的干擾，則相信學習效果將大爲提升，如果成效不錯可以推廣到其他單位。



全體參訪人員攝於 TIFA

## 柒、比利時法蘭德斯地方政府

### (Department of Training of Ministry of Flanders) 培訓業務

#### 一、比利時王國行政組織簡介

比利時王國建於滑鐵盧戰役後的 1830 年，它是法國大革命之後才誕生於西歐的唯一君主立憲國家。這個新王國起初由講法語的瓦隆人與講荷語的佛蘭德人組成，第一次世界大戰後又加入德國割讓的東南角小塊德語地區。現在，比利時面積 30,545 平方公里，人口約 1,037 萬，官方語言包括荷語、法語、德語，首都布魯塞爾為歐盟行政首都及北約總部所在地，在世界政治、經濟中處於重要的地位。

比利時的行政組織架構分為三個層級，最上層又可分為聯邦政府（Federal State）與「文化體(Communities)」(即荷語、法語及德語三個文化體)與「地區(Regions)」(即荷語 Flanders、法語 Walloon 及首都布魯賽爾三個地區)，三者位於平等之地位，依據憲法規定分享治權（圖 7-1）。

惟聯邦政府之治權係屬列舉式之限定權限；攸關全國人民利益者，包括經濟政策、財政、貨幣、稅收、外交、司法、內政、國防、交通、科技政策、公共衛生政策、社會安全、部份勞工、就業政策、公務員銓敘及軍警，由聯邦政府管轄；凡與語言有關之公共行政內涵，如文化、教育、禮儀、健康保健、個人協助等事務則歸屬「文化體」。各地區政府在農業、外貿、環保、科研、城鄉建設、自然保護、能源、公共建設等領域均享有自主權，但仍由中央政府出面參與歐盟談判。

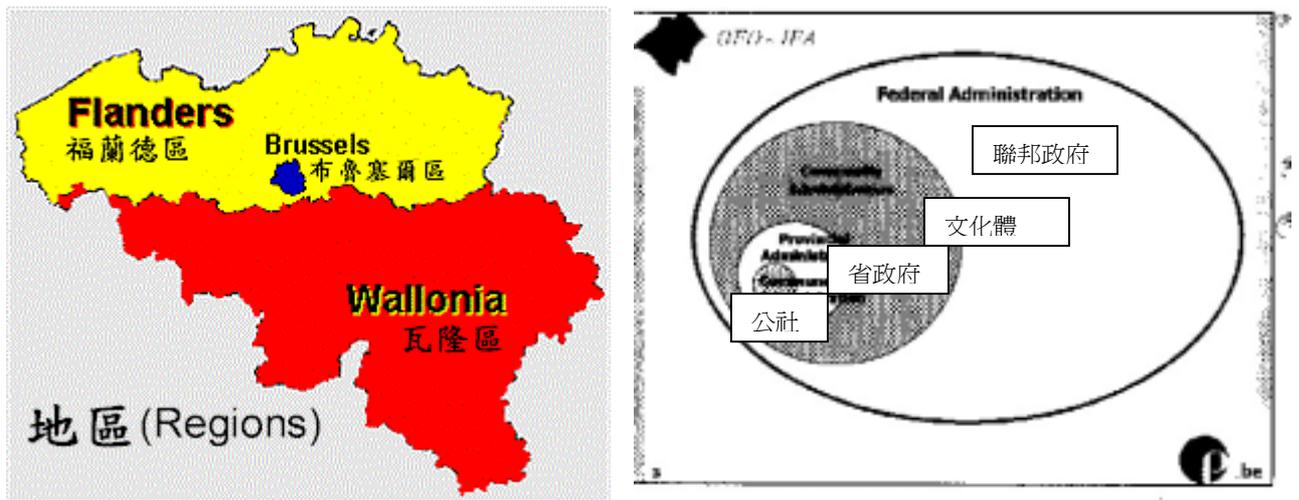


圖 7-1

省（Provinces）政府是第二層行政機關，具有自治權，包括教育、社會、文化基礎建設，預防藥物、社會政策，甚至與環境相關的公路、水道、經濟、交通、公共服務、住屋政策、或公務語言等，省政府有權利處理每一件與省民利益相關事項，但不得與聯邦、文化體、或地區有關的一般利益抵觸，並得接受聯邦、文化體、或地區政府的指揮監督。全國計分 10 個省份。

最基層最小的地方行政區是公社（communes），公社最接近個人權益，直接為民服務，每個公社有其特定的自治區域，在其上級的授權下可享有特別的自治權利（圖 7-2）。

### 比利時行政組織層級

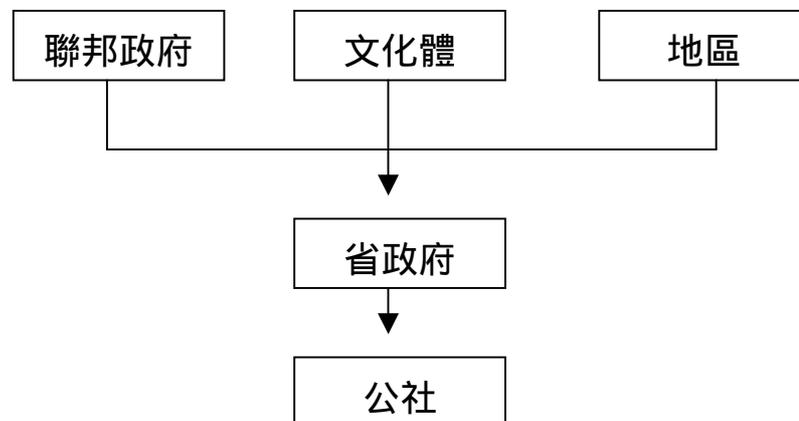


圖 7-2

比較政治學大師李帕特（Arend Lijphart）在 1999 年所出版「民主類型」- 對 36 個現代民主國家的政府類型表現，將比利時歸類為多元分歧社會，其主要的差別就是社會分歧程度，指標包括種族、宗教、語言、意識形態等的分歧程度，比利時從其歷史所延伸下來的多個不同種族、不同語言、及不同意識型態等將其本身組織成幾個不同的次級社群，這些次級社群擁有自己政治、社經、文化、教育等權利，例如以語言為區分的文化體，憲法便賦予與聯邦政府分享政治權利的自治單位。

此行所拜訪的 Flanders 政府，其轄區居民主要為講荷語的佛蘭德（Flemish）人，因此，從 1980 年起，Flemish Community（荷語文化體）、Flemish Region（Flemish 地區）政府開始合署辦公，形成 Flanders 政府，共同執行文化體與地區政府的自治事項，使得政府治理能力勝於單獨的地區或文化體。

## 二、Flanders 政府培訓業務

### （一）組織

Flanders 地區政府在內閣首長之下設置 7 個部門，組織架構成矩陣結構（Matrix structure），分垂直與平行的部門，垂直的部門有 5 個，負責有關政府治理事項，例如文化、教育、社會安全、環境等，平行的部門有 2 個，以內部服務為導向，例如財政、預算、人事與組織等支援與協助政策執行。所有的部門都必須辦理內部的預算管理控制、人事、資訊與通訊業務，換言之，在平行部門的指導與協調下，各機關都被賦予管理與執行的責任，所以平行與垂直的各部門構成了矩陣結構（圖 7-3）。

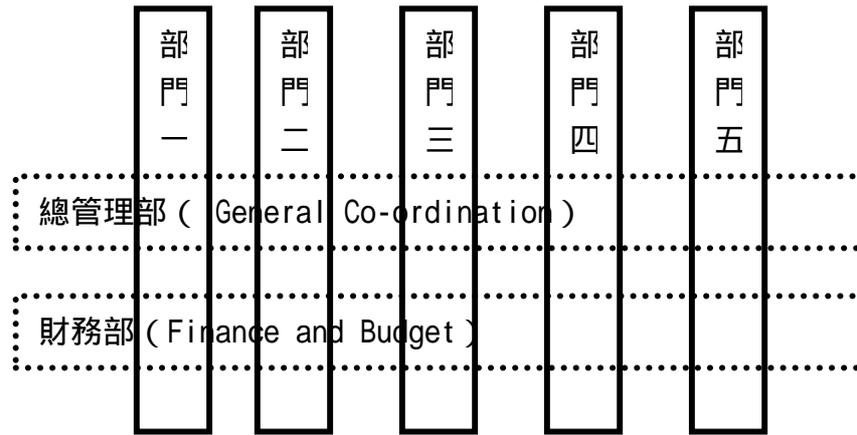


圖 7-3

以人力資源發展為例，該事務是設置在總管理部下的組織與人事行政處，從矩陣架構而言，總管理部設組織與人事行政處，各部門內部亦成立人事單位，組織與人事行政處在聯邦政府人事部指導下，負責地區政府整體的人事與組織策略制定，包含對各部門用人、人力資源管理、訓練及退離等政策的指導、協助與支援，而各個分派在各部門的人事單位負責日常的人事及組織管理工作。

Flanders 政府公務員計有 12,830 人，其中一半分布在首都布魯塞爾 (Brussels)，一半分布在 Flanders 地區；另以性別分，男性 7,656 人(占 59.7%)、女性 5,174 人(40.3%)；全職員工有 10,020 人(占 78.1%)，部分工時員工有 2,810 人(占 21.9%)。

Flanders 政府為營造一個具有效率及成本效益的政府，提出了 12 項人事及組織發展策略原則，可視為對從高階管理者到第一線員工均有益的人力資源管理工具，12 項原則包括：

1. 將實質影響到政府組織及人事的公共政策制定前，必須經過公告程序。
2. 架構、任務、程序、工作及能力必須與實體任務契合。
3. 人事費用必須控制在預算規模內。
4. 幫助員工適應業務變遷與發展-提供充足的機會協助員工升遷及增進就業能力。

5. 幫助員工適應業務變遷與發展-提供有效的方式幫助員工獲得有意義的工作生涯。
6. 以誠實透明及專業的方式評估及設定政府各項職位內容、責任及所需的能力。
7. 幫助員工在工作上滿足未來期望及生涯發展。
8. 設定四項核心價值（common value：精進、顧客導向、合作、負責）提醒員工每日行政行爲。
9. 建立以能力爲基礎、平等的薪酬給付制度。
10. 提供一個適應各級的穩定管理制度。
11. 員工必須能在個人生活及生涯發展上得到均衡。
12. 提供良好工作環境。

Flanders 的組織與人事行政處就在 12 項原則之下，推動組織發展與人力資源發展業務，希望爲組織及員工提供卓越的服務，並建立增進員工與機構永續合作的良好機制。該處員工計有 53 位，包括處本部（Directorate-General）11 人，人力資源管理部門（Human Resource Division）12 人，訓練部門（Training Division）20 人、退離服務部門（Emancipation Affairs Service）10 人。

## （二） 培訓業務介紹

### 1. 人員及設備：

訓練部門設於首都布魯塞爾，現有職員 20 人，其中男性 6 人、女性 14 人，設置 4 間一般教室、4 間電腦教室。

### 2. 組織目標：

熱切爲員工的發展提供貢獻，讓組織及個人都能得到最大的利益。  
訓練政策以人力資源發展、組織發展爲主軸，希望達到下列目標：

- (1) 協助閣揆及內閣各部門建立一個有效、永續發展、合理的人事及人力發展政策，以促進政府爲民服務。
- (2) 提供人力資源發展及個人生涯發展服務，包括政府各部門、各員工、及各人力資源管理工作人員。

(3) 建構人事網路，分享人力資源發展相關知識。

3. 訓練對象：

訓練對象主要來自 Flanders 區，內閣各部門及部分 Flemish 的政府機構，訓練課程內容多元並與政府組織及個人專業相關，尤其注重其個別特色發展。訓練對象包括：

- (1) 高階政務及行政官員。
- (2) 基層主管。
- (3) 所有員工。
- (4) 從事人事與組織工作之專業人員。

4. 業務執掌：

- (1) 支援政策發展。
- (2) 對各機關提供各種指導、訓練、及教育課程。
- (3) 發展管理能力。
- (4) 提供員工生涯發展的支援及諮詢服務。
- (5) 提供人力資源發展的支援及諮詢服務。
- (6) 人事服務專業化及網路化

5. 進行中的工作計畫：

- (1) 研究當代人力資源策略。
- (2) 建立能力導向的發展計畫，包括發展工具、以能力為基礎的訓練課程。
- (3) 建立基層管理者的自我學習機制。
- (4) 開發人事專業網站及生涯發展網站，提供自我學習。
- (5) 組織與協調訓練相關的管理資訊。
- (6) 主動提供政策支援。
- (7) 辦理高階管理者及基層管理者訓練。
- (8) 企業與政府部門間課程交換計畫。
- (9) 對議會開放訓練與教育課程。

## 6. 訓練規劃與執行：

### (1) 策略方向-從人力資源管理的角度切入：

環境或工作流程改變時：

a.協助找出完成工作的方法、檢查什麼是目前及未來的能力要求，並發展一套訓練課程去達到目的。

b.利用工作分析、需求分析、與訓練成果評估等工具，幫助各部門或個人適應變遷的需要。

c.設立生涯發展中心提供建議與諮詢服務，讓訓練配合生涯發展架構，並隨時調整訓練策略。

對公務員個人而言，通常員工在幾種情形下希望參加訓練，例如在考績評量之後，工作績效未達應有標準、或績效低落，或因為員工個人希望轉換工作、或希望得到升遷等，利用訓練來配合個人發展需要。

### (2) 訓練計畫

每年均辦理訓練需求分析，包括與各部門主管討論，從各類文件中觀察，以及政府的預算及施政計畫等。訓練計畫需能配合政府年度人力資源管理與發展的需求。年度課程目錄均會公布在政府網站上，提供公務員瀏覽。

訓練課程分一般訓練、專業訓練，對外開放的課程、或為特定團體設計的課程，委外的訓練。

### (3) 訓練參與

公務員參與訓練課程有兩種途徑，可由部門提出申請或個人提出申請，各部門可依據部門業務發展需要向訓練機關提出需求，由訓練機關為其安排參加現有課程，或特別客製化個別機關所需課程。如由個人提出訓練申請需經過三道程序，必須填列訓練申請書，先送本機關人事績效考核員簽名蓋章，確認該員職務上有必要參與學習，第二道需送請機關首長簽名蓋章，由首長確認機關及該員有必要獲得該項訓練，之後申請書送到訓練機關，由訓練機關衡酌訓練資源及個別訓練需求決定是否

調訓。

參加訓練課程須由機關付費，原則上平均一個課程每人約 300 歐元，為珍惜訓練資源，機關推薦之人選經報名獲錄取後即需繳款，報名卻未參訓時機關仍須負擔訓練費用。

#### (4) 訓練執行

訓練部門有職員 20 人，以訓練政策規劃、課程規劃及訓練行政作業為主要核心業務，實體訓練課程大都採外包、或外聘講師，訓練中心僅有教室，不提供學員住宿及其他生活服務。學員的出差費用由各機關自行負擔。

訓練方法包括密集訓練 (learning sabbatical)、網路學習 (e-learning)、實習 (workshops)、研討 (seminars)、師徒制實作學習 (mentoring)。

#### (5) 訓練評估

訓練評估包含兩種，第一種是滿意度調查，每個課程結束後都會發給學員填寫，針對課程設計、課程內容及講師授課等填寫滿意度，訓練承辦人員必須針對學員反應充分檢討並撰寫報告，在 1 週內提出，作為課程改善之依據。

第二種是績效評量，屬於長期的評量，包括檢視各時期的施政重點併納入訓練計畫，利用電話追蹤觀察學員回工作崗位後的行為，以及作事後追蹤，譬如各單位在年度考績評量時都會對訓練成果提出檢討，這些都會成為政府訓練部門訓練績效評估的依據。

### 7. 訓練成果：

Flanders 訓練部門並未說明一年訓練量或訓練成果的具體數據，但其說明 2003 年的訓練量因受到預算影響，較 2002 年減少 5.81%。以每位員工受訓時數觀察，2002 年每人平均 9.97 小時(折合 1.66 天)，較 2002 年每人平均 12.77 小時 (折合 2.13 天) 減少。2003 年每人平均訓練成本是 172.5 歐元。

觀察參訓者特徵，B 級公務員參訓者較其他級公務員為多，女性

多於男性，約聘僱人員較正式人員多，參訓年齡與參訓意願呈負相關，年齡愈大愈減少。

2003 年訂定「個人發展計畫 (Individual Development Plan)」，提供員工長期性的訓練發展機會，以協助員工自我能力管理及生涯規劃，IDP 計畫推動迄今，共有 629 位員工參加。

### (三) 結論與建議

#### 1. 從績效管理出發，參訓必須經過篩選程序

Flanders 政府從 1990 年開始推動行政革新，訂定 PLOEG 能力管理計畫，希望增進、管理、或維繫公務員能力，以提升政府效能。訓練的目的是希望彌補組織績效及個人能力的缺口，讓組織及個人都能得到最大的利益。因此，各機關會依據機關需要派遣所屬參加訓練，例如年終考核表所列績效欠佳之員工，或機關擬欲培育之員工等。個人如要參訓，必須填寫申請單，敘明理由並經機關人事部門的績效考核員、機關首長認可，才能向訓練機構申請，並由機構統一篩選。整個參訓過程是從績效管理出發，並經過多重管制，可以確保課程就是組織發展與個人發展所需，較不會有重複訓練、應訓而未訓、或學非所用等過度訓練或訓練不足或錯失了能力發展焦點之訓練不經濟情況發生。

#### 2. 使用者付費，參訓機關須負擔訓練經費

一般而言，訓練部門雖有編列訓練經費，但各機關亦會依據機關需要編列訓練經費，當機關提出訓練需求時，由需求機關負擔所屬的參訓費用。由於係使用者付費，各機關會審慎評估派訓需求，並對參訓所屬作事後評估，有助於提升訓練成效，並有效避免訓練資源浪費，值得我國借鏡參考。

## 捌、結語

此趟行程，連續參訪了荷、比兩國共計 5 個訓練機構的培訓業務，每個機構因其特性不一，都有它不同的組織、課程規劃、培訓對象及經費的來源等等，不但拓展了我們的視野，也激發了我們的思維。

根據“商業周刊”和“今日美國”的報導 18~30 歲的人希望訊息能迅速、便捷的獲得，即使 30 歲以上的人也因要能勝任工作而須新的訊息，但因時間有限，他們就像年輕的人一樣，希望訊息快速且易取得。

由於 e-learning 及遠距教學的崛起，在學習領域似已無國界的隔閡，而我國在推人力資源發展與管理上已有成效，復以近年來積極倡導各層面走向國際化，國內的訓練機構在營運方式上可否考量與國際接軌，例如與國外訓練機構作師資交流，也盼望未來在國內的訓練機構看到各國學員，像荷蘭的社會研究中心(ISS)及比利時、歐盟訓練機構一樣，各國學員齊聚一堂，互相討論及分享，甚而在其他國家或地區推廣我國的人力資源發展，開拓全球化的市場，以此期勉。

本報告綜合提出以下建議供未來規劃公務訓練之參考：

### 一、在原有學校或訓練機構性質下開設國際化專班

由於我國是島國，在全球無國界的今日，如何吸引國外人才至我國，以及將我國介紹給世界各國，透過學習是一種有效且長遠的方式，日後我國或許可考量與全球接軌，使我國與他國交流，亦可行銷我國知名度。

### 二、考量與國內、外大學結盟，授予短期學分認證

我國目前大學校數已有過多之趨勢，故我國訓練機構可考量與國外訓練機構結盟，進行公務員交流，可使講座人才來源有較大的彈性與管道，而接受訓練的學員也可參考接受到多樣化的課程。

### 三、加強不同國家的語文能力，才能使我國邁向更快速的國際化。

英語化並不同於國際化，尤其以歐洲國家是多語系國家來看，未來我國要加強與國際化的交流，除具備基本英語能力外，更應透過訓練讓學

員具備國際觀，加強不同國家的語文能力。歐盟在東擴之後，對於語言教育尤其重視，以增進會員國間之溝通，我國目前刻正推動提升公務人員英語能力，倘日後有機會再次訪問國外各訓練機構，建議可將語言學習列入考察議題中。

#### 四、從績效管理出發，參訓必須經過篩選程序

訓練的目的是希望彌補組織績效及個人能力的缺口，讓組織及個人都能得到最大的利益。參訓過程是從績效管理出發，並經過多重管制，可以確保課程就是組織發展與個人發展所需，較不會有錯失了能力發展焦點之訓練不經濟情況發生。

#### 五、使用者付費，參訓機關須負擔訓練經費

由於採使用者付費，各機關會審慎評估派訓需求，並對參訓所屬作事後評估，有助於提升訓練成效，並有效避免訓練資源浪費，值得我國借鏡參考。