

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：考察)

行政院人事行政總處 102 年赴加拿大 考察報告

報告機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：專門委員陳碧蓮

派赴國家：加拿大

出國期間：102 年 9 月 21 日至 9 月 27 日

報告日期：102 年 12 月 16 日

目 錄

壹、前言	2
貳、行程紀要	6
一、國情介紹	6
二、訪問紀要	10
(一) 參訪多倫多大學	10
(一) 參訪多倫多大學羅特曼管理學院	12
(三) 參訪加拿大皇家安大略博物館	17
(四) 參訪加拿大文官委員會	19
(五) 參訪加拿大心理評鑑中心	21
(六) 參訪國庫署秘書處	23
(七) 參訪渥太華大學 Telfer 管理學院	25
(八) 拜訪加拿大代表處	26
(九) 參訪加拿大文官學院	28
參、心得及建議	31

壹、前言

文官體系人才的良窳，攸關政府施政的品質，唯有高人力素質的文官，才能建構與組成高效能的政府組織。2009年11/12月號美國公共行政評論期刊（Public Administration Review）刊載阿里法拉斯蒙（Ali Farazmand）的論文「建構快速全球化的行政能力—21世紀的審慎處方」（Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century），文中論及21世紀的特性是：快速變遷、全球化、高度競爭與高度不穩定。傳統公共行政治理模式已無法因應這種複雜環境的挑戰。因此，必須建構新的行政能力，以回應嚴重的治理困境。文中指出，全球化固然為企業主及政府菁英製造很多機會，卻也產生像南、北貧富問題、環境、疾病、恐怖主義等可怕的副作用，這些困境都需要找到問題的根源，並以全新的、避免以往錯誤的方法妥適處理。這種前所未有複雜的問題，是無法由過去依循往例的管理能力能夠掌控的，必須藉由跨國政府合作的全球化思維得到解決。傳統的行政能力，不論在過去是多麼的重要或是多麼的有價值，都已不足以因應眼前的挑戰。不管是理論或是實務面，都必須在公共治理與公共行政上重新裝備，在組織和管理上發展一套新的、非線性的（nonlinear）、且是以「非常管理導向」（surprise-management-oriented）模式的知識、技能、文化和設計，才能因應「非理性」（unreason）的挑戰以及快速的變遷年代。

全球化已成為21世紀的潮流與趨勢，政府在面對全球化的環境變遷中，如何強化公務人員的行政能力，以全面提升整體公務人員的素質，已成為各國人力資源管理重要課題。而公務人力為社會之中堅，更必須具有國際觀，汲取國外新知，才能累積國際化實力，於釐定政策擬案時以前瞻及宏觀角度規劃。馬總統多次宣示「積極培育延攬人才是我們提升台灣經爭力的第五大支柱」，而行政院面對近年來我國面臨人才流失之

問題，除於 102 年成立「行政院人才政策會報」由院長擔任召集人，邀集學者專家及各部會首長召開會議討論外，另為提升國家競爭優勢，亦以多元管道積極投入人才培育工作，務實致力於以各項政策達到留才及攬才，強化人力資本之目的。

行政院人事行政總處(以下簡稱人事總處)依「行政院人事行政總處組織法」規定，掌理行政院所屬機關及地方機關公務人員訓練、進修與在職培訓發展之規劃、執行及評鑑，為培育具國際觀及規劃執行力之中高階公務人員，人事總處自 100 年至 102 年(截至 10 月底)共計選送中高階公務人員 437 人赴美國研究所與柏克萊加州大學、英國國家政府學院與愛丁堡大學、布魯日歐州學院、德國康士坦斯大學與海德堡大學、法國國家行政學院、新加坡大學及瑞士洛桑國際管理學院等國外知名學府短期研習，另為精進我國中高階公務人員英語培訓，人事總處並於 100 年訂定「行政院中高階公務人員短期密集英語訓練實施計畫」，以作為英語培訓之依據，期能透過密集、短期、全時之英語訓練培育國際事務專業人才之英語能力，並改善過去公務人員分散、零星之英語培訓方式。

人事總處為進一步擴展我國與世界先進國家人力資源發展相關議題之交流，爰希望藉此考察機會瞭解加拿大政府在人才培育及攬才、留才政策上，有無前瞻性之措施及規劃可供我國借鏡。加拿大多倫多大學為該國首屈一指之名校，亦為世界排名第 16 之知名學府，其人文科學、社會科學、以及管理等學科領域學術研究均頗負盛名，又皇家安大略博物館為該國最具代表性之博物館，其文物展覽之豐富多元與公共藝術之成就近年來亦受到廣泛矚目。因此，均列為人事總處未來規劃中高階公務人員培訓計畫之研習地點或安排參訪之參考。期拓展我國國際合作之對象。

本次參訪期間，承蒙駐加拿大台北經濟文化代表處劉大使致攻、周公使莉音、楊專門委員平齊、駐多倫多台北經濟文化辦事處陳處長文儀、

李組長俊昇等相關同仁鼎力相助及周妥安排，使本次參訪任務能圓滿完成，特藉此致由衷謝忱。

表 1-1 102 年考察加拿大行程表：

日期	星期	時間	行程
9/21	六	18:40	桃園機場第 2 航站長榮航空(BR36) 20:45 抵達多倫多皮爾森國際機場
9/23	一	9:00	參訪多倫多大學(University of Toronto) 接見者：國際事務發展部主任 Ms. Vini tha Gengatharan
		10:00	參訪多倫多大學羅特曼管理學院 接見者：執行計畫部國際業務發展副主任 Ms. Kai Xing
		中午	與駐多倫多辦事處陳處長文儀餐敘
		15:00	參訪皇家安大略博物館(Royal Ontario Museum) 接見者：世界文化部門副總裁 Dr. Chen Shen
9/24	二	10:10	多倫多皮爾森機場第 1 航站搭乘加拿大航空(AC446)11:13 抵達渥太華麥當勞卡蒂爾機場
		14:00	參訪加拿大文官委員會(Public Service Commission) 接見者：國際計畫主管 Ms. Maryse Blouin
		15:00	參訪加拿大心理評鑑中心(Personnel Psychology Centre) 接見者：中心主任 Ms. Susan Dubreuil 及研究暨發展部經理 Ms. Stacy McNulty
9/25	三	09:00	參訪加拿大國庫署秘書處(Treasury Board of Canada Secretariat) 接見者：經濟顧問 Ms. Ezana Berhance
		14:00	參訪渥太華大學(University of Ottawa) 接見者：Telfer 管理學院領導統馭中心主管 Mr. Nicole Carriere
9/26	四	9:30	拜會駐加拿大代表處劉大使志攻
		11:00	參訪加拿大文官學院(Canada School of Public Service) 接見者：國際部主任 Ms. Louise Varagnolo

表 1-2 人事行政總處與國外機構合作辦理研習需求一覽表

區分	短期研習	英語研習
課程內容	公部門中高階主管領導管理	公部門公務人員英語能力
課程進行方式：	以課程教學、機構參訪等多元化學習模式進行，受委託之機構應指派翻譯人員至少 1 人口譯。	課程包括會議簡報技巧、書面報告撰擬、談判及溝通技巧、交涉禮儀、聽力及遠距通訊技巧及該國國情與當地文化簡介等多元課程，全程應英語進行
課程期間	2 週(週六、日不上課)	3 至 4 週(週六、日不上課)
參訓人數	以 20 至 30 人(含本總處行政人員 2 人)為原則	
口譯人員身分限制	具中華民國生長背景或求學經歷者尤佳，深諳中文之本國專業翻譯人員次之，不得由大陸人士擔任。	
相關服務之提供	課程期間之教材、書籍、各項教學軟硬體設備、網路設備	
	餐飲(含三餐及茶點)。	
	宿舍以學校宿舍尤佳，鄰近之旅館亦可	
	機場接送及所有參訪過程之往返接送事宜	

貳、行程紀要

一、國情介紹



國慶日：7月1日

加入聯合國日期：1945年11月9日

語言：英語(約佔總人口59%)、法語(23%)、其他(18%)

首都：渥太華(地處安大略省(Ontario))

面積：9,970,610平方公里，居世界第二大。

地理位置：位於北美洲北部。東臨大西洋，西瀕太平洋，西北部鄰美國阿拉斯加州，南界美國本土，北接北冰洋達北極圈。

人口：3,505萬人(2013年1月估算)

宗教：天主教(42%)，基督教(28%)

幣制：加拿大元

匯率：1加元=0.999美元(2012年平均)

電壓：110V(伏特)

主要媒體：全國性報紙：環球郵報、國家郵報。地區性英文報紙：渥太華公民報、多倫多星報、蒙特婁公報及溫哥華太陽報等英文報；地區性法文報紙：蒙特婁新聞報、蒙特婁日報。主要電視網：加拿大國家廣播公司(CBC)、加拿大電視公司(CTV)、全球電視台(Global TV)、及法語電視網TQS、TVA。

國名簡稱(中)：加拿大

國名簡稱(英)：Canada

政治制度：君主立憲/聯邦議會制

建國簡史/歷史概況：原為印地安人及英紐特人居住地。1867年依據英國北美洲法成為英國自治領；1926年獲得外交獨立權；1931年依據英國西敏寺法令成為英聯邦成員國，議會取得平等之立法權。1982年英國放棄依北美洲法之管轄權，加國國會通過權利憲章，憲制乃臻完備。

國會：國會仿英制，分參議院及眾議院兩院。參議院共105席，議員由總理建議總督任命；1965年6月2日前任命之參議員，無任期限制，其後任命者，任期至75歲止。參議院各主要政黨席次：保守黨60席；自由黨33席；6席為獨立席次，另待補空缺6席(加國國會2013年8月26日資料)。眾議院議員共308席，由人民直接選舉產生，每屆任期最多5年。最近一次國會大選於2011年5月2日舉行。眾議院各主要政黨席次：保守黨163席，新民主黨100席，自由黨34席，魁團黨5席，綠黨1席，獨立保守黨2席，空席2席(2013年7月31日資料)。

內閣：由總理及各部首長組成，行使行政權，對國會負責。眾議院多數黨為執政黨，黨魁擔任內閣總理，並自參眾二議院議員中任命各首長(以眾議院為主，參議員偶獲任命)。現任總理為哈帕(Stephen Harper)，2006年2月就職。2008年10月、2011年5月聯邦大選後連任。

司法機關：加拿大最高法院、聯邦法院、各省法院。主要司法業務均在省內審理，聯邦法院一般受理財政、海事及有關經濟方面的案件。

元首：奉英王伊莉莎白二世(Queen Elizabeth II)為國家元首，置總督(Governor General)代表英王。第 28 屆總督莊士敦(David Johnston；2010 年 10 月 1 日就職)。

外交部長：John Baird(2011 年 5 月 18 日任命)

主要政黨：保守黨、新民主黨、自由黨、魁團黨

一般政情/政治情勢：2006 年 1 月 23 日舉行第 39 屆國會選舉，保守黨取得 124 席，成為國會第一大黨，並受命組成少數政府；國會官方反對黨為自由黨。哈帕總理 2008 年 9 月 7 日提請總督解散國會，加國於 2008 年 10 月 14 日舉行第 40 屆國會選舉，保守黨贏得 143 席，仍為國會第一大黨，哈帕總理續任並組成少數政府執政。2011 年 5 月 2 日舉行第 41 屆國會選舉保守黨贏得過半數之 166 席。國會官方反對黨為新民主黨。

社會概況：加拿大實行一系列的社會福利保險制度，包括失業保險和失業救濟金、醫療保險、養老金、家庭津貼和殘疾津貼等多項內容，由聯邦、省和市三級政府分類負擔和管理。

財政收支：國內生產毛額 16,492 億加元(2012 年)，人均 GDP: 47,121 加元(2012 年)

輸出總值：4,547 億美元 (2012 年)

輸入總值：4,623 億美元 (2012 年)

主要輸出項目：汽車及零配件、林產品、金屬、能源產品、其他工業製品

主要輸入項目：自動資料處理機、汽車及零配件、工業材料、藥劑

主要出口國：美國、大陸大陸、英國、日本、墨西哥、荷蘭、南韓、法國、德國、巴西

主要進口國：美國、大陸大陸、墨西哥、日本、德國、英國、南韓、阿爾及利亞、義大利、法國

我對該國輸出：45.9 億美元(2012 年，加國統計局資料)

我自該國輸入：14.7 億美元(2012 年，加國統計局資料)

與各國關係：自由黨政府執政時代信奉多邊主義(multilateralism)，爰活躍於聯合國、G8、大英國協、法語國協等國際組織，惟自哈帕政府執政以來，

多次強調其外交之優先順序首為美國、次為阿富汗及拉丁美洲國家，再其次為亞洲新興市場如大陸大陸及印度等。哈帕政府主要外交政策還包括拒絕簽署未將發展大陸家列入限制廢氣排放量之氣候變遷公約，以及不斷強調加國民主、人權、法制、自由及市場經濟等核心價值。

對外政策：加國為工業化先進國家，地理位置鄰近亞太地區及拉丁美洲，且為英、法雙語國家，文化具多元性，歷史上亦非殖民強權，利於對外發展關係。自保守黨執政以來，加國外交政策已自多邊主義轉變為區域主義 (Regionalism)。但是近年來加國外交政策重心亦開始重視亞太地區及拉丁美洲，哈帕總理 2009 年 11、12 月間分別首度出訪印度及南韓等，近兩、三年來，加國重要部長更絡繹走訪亞洲各國。

簽證資訊：一、99 年 11 月 22 日加國同意給予持由在台北外交部核發之中華民國護照且上面載有身分證字號之我國人免簽證入境短期(6 個月內)停留待遇。

二、辦理長期簽證如學生簽證、工作簽證及移民簽證等，申請人請「郵寄」至加國駐香港總領事館申辦。詳細資訊請參閱加拿大駐台北貿易辦事處(Canadian Trade Office in Taipei)網站：

<http://www.canada.org.tw/>，該處地址：台北市信義區松智路 1 號 5 樓，電話：(02)8723-3000。

時差：紐芬蘭時區(聖約翰)：較台灣慢 11 小時 30 分(3 月第二個週日凌晨 2 時至 11 月第一個週日凌晨 2 時為日光節約時間，較台灣慢 10 小時 30 分)

大西洋時間區(鵝灣)：較台灣慢 12 小時(3 月第二個週日凌晨 2 時至 11 月第一個週日凌晨 2 時為日光節約時間，較台灣慢 11 小時)

東部時區(多倫多)：較台灣慢 13 小時(3 月第二個週日凌晨 2 時至 11 月第一個週日凌晨 2 時為日光節約時間，較台灣慢 12 小時)

中央時區(溫尼伯)：較台灣慢 14 小時(3 月第二個週日凌晨 2 時至 11 月第一個週日凌晨 2 時為日光節約時間，較台灣慢 13 小時)

山區時區(卡加利)：較台灣慢 15 小時(3 月第二個週日凌晨 2 時至 11 月第一個週日凌晨 2 時為日光節約時間，較台灣慢 14 小時)

太平洋時區(溫哥華)：較台灣慢 16 小時(3 月第二個週日凌晨 2 時至 11 月第一個週日凌晨 2 時為日光節約時間，較台灣慢 15 小時)

駐館(或兼轄該國館處)：駐加拿大台北經濟文化代表處(設於渥太華)、駐溫哥華台北經濟文化辦事處、駐多倫多台北經濟文化辦事處

資料來源：外交部網站

二、訪問紀要

筆者於 9 月 21 日(星期六)晚間 9 時抵達加拿大多倫多，由駐多倫多辦事處李俊昇組長接機下榻多倫多住宿旅館，旋即於 9 月 23 日(星期一)展開為期 4 日的緊湊考察行程，考察機構總計 9 個，茲就考察內容依考察時程提出報告如次：

(一) 參訪多倫多大學

筆者於 9 月 23 日(星期一)上午 9 時拜會多倫多大學(University of Toronto)國際事務發展部主任 Ms. Vinitha Gengatharan。多大係世界領先國家一致公認加拿大首屈一指的學府，根據「2013 Times Higher Education World Reputation Rankings」屬世界排名第 16 名大學；同樣根據「Times Higher Education World Reputation Rankings 2012-2013」，多大係全世界所有學術領域均排名前 27 名的 10 所大學中的一個。另外 9 所大學分別是 Cambridge, Columbia, Cornell, Oxford, Stanford, UC Berkeley, UCLA, the University of Melbourne 以及 the University of Michigan 足證多倫多大學的全球學術地位。多大擁有 3 個校區，分別是位於市中心的 St. George 校區、多倫多西邊的 Mississauga 校區及東邊的 Scarborough 校區。筆者拜訪的是位於市中心的 St. George 校區。多倫多大學是加拿大規模最大的大學，擁有約 8 萬

名學生、2 萬名教職員工及 50 萬名校友。2012 年有 5 千零 34 個來自大陸的學生、在大陸有近 1 萬多位多大校友，學術研究夥伴包括：大陸北京大學、清華大學、上海交通大學、復旦大學、上海生命科學研究院以及香港大學等。

根據 Gengatharan 主任表示，該校與印度、智利、巴西、沙烏地阿拉伯及大陸均有合作關係，包括為各該國政府及私部門企業辦理訓練業務，含英語訓練及為各國規劃客制化訓練課程等。該校除了農業之外，擁有非常廣泛的學術專長，其中教育學院及羅特曼管理學院都有為各國政府官員規劃英語訓練及管理、公共政策等訓練業務之經驗。近 5 年來該校校長及高階主管亦曾到訪台灣，與我國教育部、衛生署、國科會及資策會均建立良好關係。因此，就人事總處所提需求，該校均有相當高的合作意願，該校羅特曼管理學院將擔任與我國政府合作之對話窗口，就課程內容協同該校相關學院提供完整客制化服務，至住宿部分，如於夏天暑假期間將可提供校舍，惟如於學期中，將另安排校園附近步行不遠且有長期合作之旅館。如有需要，該校將進一步提供為印度政府規劃之高階文官管理、公共政策及領導力等課程供我國參考，至翻譯人員亦將配合我國需求，以具中華民國生長背景或求學經歷者，並經我國外交部確認後聘任。



筆者與多倫多大學國際事務發展部主任 Ms. Vinitha Gengatharan 晤談

(一) 參訪多倫多大學羅特曼管理學院

筆者於 9 月 23 日（星期一）上午 10 時許續考察多倫多大學羅特曼管理學院(University of Toronto Rotman School of Management)執行計畫部國際業務發展副主任 Ms. Kai Xing。羅特曼管理學院設有企業管理碩士學位 MBA、高階企業管理碩士學位 (Executive MBA OMNIUM)、全球高階企業管理碩士學位 (OMNIUM Global Executive MBA)、金融碩士學位 (Master of Finance)、博士學位 (PhD program)、商業學士學位 (B. Comm) 及高階管理培訓課程 (Executive Programs)。該學院經「金融時報」(the Financial Times) 於 2013 年就全球大學評比結果，位居

加拿大商學院排名第 1 名 (1 business school in Canada)，企管碩士課程北美排名第 21 名 (21th in North America for the MBA program)、金融專業全球排名第 10 名 (10th worldwide for Finance)、教師研究全球排名第 9 名 (9th worldwide for faculty research)、企管博士課程全球排名第 8 名 (8th worldwide for the PhD program)。全球研究機構包括資本市場研究所 (The Capital Markets Institute)、退休金管理國際中心 (The International Centre for Pension Management)、馬丁繁榮研究所 (The Martin Prosperity Institute)、Desautels 整合思維中心 (The Desautels Centre for Integrative Thinking)、國際商業研究所 (The Institute for International Business)、醫療衛生戰略研究中心 (The Centre for Health Sector Strategy)、Clarkson 商業倫理及董事會績效中心 (The Clarkson Centre for Business Ethics & Board Effectiveness)、Michael Lee-Chin 家族企業公民中心 (The Michael Lee-Chin Family Institute for Corporate Citizenship) 均設在羅特曼管理學院。羅特曼管理學院院長羅傑馬丁開創整合性思維，主要關注如何有建設性地面對各種相互對立的思維模式。目的在於透過汲取各種觀點所含的要素，創造性地設計一個新的思維模式，以解決各觀點間存在的衝突，而不是只採納某一個觀點並取代其它觀點。

根據羅特曼管理學院提供過去辦理之高階管理培訓課程為例，該學院係規劃讓領導者俱備開拓改進自身及其所在機構和社區的潛能。課程包括整合性思維 (Integrative Thinking)、治理 (Governance)、金融 (Finance)、金融風險管理 (Financial Risk Management)、領導力 (Leadership)、策略性人力資源管理 (Strategic HR Management)、醫療保健管理 (Health Care Management)、及退休金管理 (Pension Management) 等。其中治理課程係考量靈活、獨立、課責和公開化是任何組織的關鍵優勢，也是組織創造長期價值之所在，而不是盲目承受不

應承擔的風險，爰有效運用成熟的企業治理做法，提高組織應變能力。領導力課程部分，該學院為高階管理人員提供知識框架和實用性解決問題之工具，要超越自己，並提高應變能力和影響力在策略性人力資源管理課程部分，該學院著重於對人力資源部門的價值賦予新的定義，認為該部門是降低與重要人力資本和組織流程相關風險的重要內部職能的部門並將人力資源部門定位成一個說明組織實現策略目標的重要組成。該學院表示，於 2012 至 2013 年已訓練 3 千 660 名來自全球高階管理人員。



圖 2-1 羅特曼管理學院與全球合作圖示

根據 Xing 副主任表示，多倫多大學計有 33 個院系，該校國際事務發展部主任 Ms. Vinita Gengatharan 將不直接參與與國外合作計畫，未來人事總處如與該校合作，將由該管理學院作為窗口，不論英語班或中高階管理課程該學院將扮演主辦及協調角色，透過瞭解人事總處需求細節後，由該學院協調相關院系提供客制化服務，做跨學院合作。該學院除在國內與各政府機構有長久合作計畫外，與加勒比海及亞洲國家包括大陸公民營機構均有合作經驗。金融及醫療為該學院強項。筆者經 Xing 副主任帶領參觀該學院相關設施發現，其對於國際培訓業務確有相當經驗，除設有可容納 70 人之獨立教室 2 間外，尚設有獨立的學院休息場所，可不受其他學生干擾，教室內投影機、電腦及同步翻譯等相關硬體設施完備，設有餐廳可提供學員餐點。至校舍問題，如於 7、8 月學生放假期間提早預定，將可安排，惟如非暑假期間，亦將安排學校附近旅館住宿。另以該學院國際合作計畫甚多，其特別希望如有與人事總處合作機會，能提早告知，以期妥適安排。由於該學院未曾與台灣合作，其亦期盼藉由這次筆者之到訪，能成功完成雙方合作計畫。另筆者返台後，旋即於 10 月 16 日接獲 Xing 副主任電郵表示，該學院業已成立與人事總處合作之運作小組，希望能獲得與人事總處合作之機會。案經筆者 10 月 18 日回復以，將俟本計畫預算通過及政策決定是否與該校合作後儘速函知該學院。至與該學院後續聯繫事宜業經人事總處培訓考用處交由主辦科接續辦理。



羅特曼管理學院訓練教室一角



羅特曼管理學院訓練教室一角

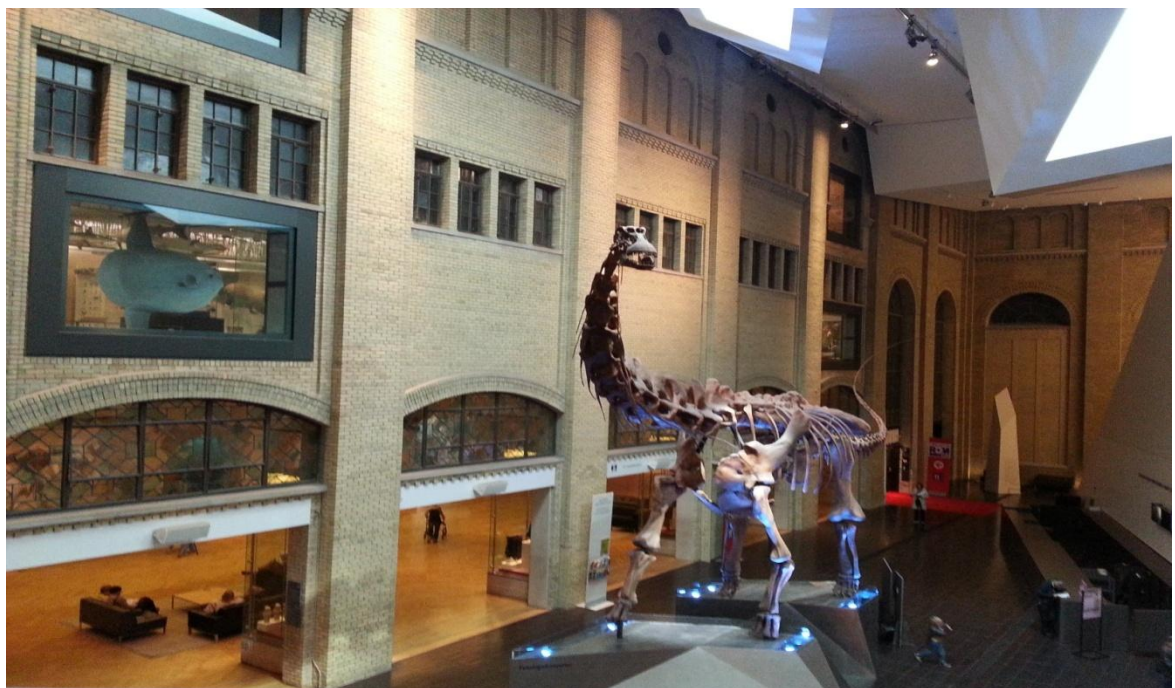
(三) 參訪加拿大皇家安大略博物館

筆者於 9 月 23 日(星期一)下午 3 時許考察皇家安大略博物館(The Royal Ontario Museum, 簡稱 ROM) 世界文化部副總裁 Dr.Chen Shen。皇家安大略博物館座落於加拿大安大略省多倫多市中心位置，女皇公園以北，多倫多大學校園東面，Bloor 街及 Avenue 路十字路口西南角，擁有超過 6 百萬件收藏品和 30 個展館，收藏展品包括恐龍、礦物和隕石、近東及非洲藝術品、東亞藝術品、歐洲歷史、加拿大歷史、文化等。博物館還擁有世界最大的來自伯吉斯頁岩的化石群收藏，包括了超過 15 萬個樣本，是加拿大最大的世界文化和自然歷史博物館，每年有超過 1 百萬人到此參觀。博物館於 1912 年依據安大略省立法局通過的「皇家安大略博物館法」(ROM Act) 成立，1914 年 3 月 19 日開始對外開放參觀，一直和多倫多大學保持著密切的關係，直到 1968 年正式與多倫多大學分立，成為安大略政府的獨立機構。2007 年 6 月 3 日皇家安大略博物館的新館擴建工程 (Michael Lee-Chin Crystal) 落成。

ROM 是加拿大最大的文教機構 (non-school education institutions)，其與各校合作開發文化與自然歷史課程，每年有 15 萬學校團體到館參訪學習。另外，ROM 所做有關旅遊相關之陳列品及教育套裝教材等延伸教育系列亦受到安大略省，甚至全國超過 150 個社團，近 50 萬民眾的喜愛。ROM 並提供網路線上售票服務方便民眾預購並提早規劃假期。ROM 致力於所有到訪者能體驗展品之歷史與文化遺產，並以持續創新思維讓所有參訪者能以多元方式沈浸於該館高品質的文物展示企劃，精緻化與可親近性讓民眾易於親近是 ROM 的核心價值，ROM 的無

障礙作為 (accessibility) 贏得加拿大 2012 卓越獎，並於 2008 年榮獲無障礙設施首獎，均展現該館親民作風並為關懷肢障者之作為贏得民眾掌聲。為營造多元社會價值，ROM 積極與各組織合作結盟舉辦多項文化議題活動，並以多樣化方式包括現場音樂會、舞蹈表演、藝術工藝展示、說故事、導覽、電影欣賞、演講等展現其文化與自然歷史內涵。

根據 Chen Shen 副總裁表示，該館與我國中央研究院及歷史博物館均有學術交流，ROM 竭誠歡迎我國公務員到館參觀，並期盼透過藝術交流讓該館更瞭解民眾對博物館的想法與期待。



筆者參觀 ROM 一樓大廳之恐龍展



筆者與副總裁 Dr. Chen Shen 及外交部李組長俊昇合影

（四）參訪加拿大文官委員會

筆者於 102 年 9 月 24 日（星期二）上午搭機自多倫多飛往渥太華，旋即於下午 2 時許參訪加拿大文官委員會國際計畫主管（Chief International Program of Public Service Commission）Ms. Maryse Blouin。文官委員會係加拿大聯邦政府主管人力資源管理（Human Resources Management Governance）的機關之一，於加拿大行政體系中與加拿大國庫署秘書處（Treasury Board of Canada Secretariat）的人力資源辦公室（Office of the Chief Human Resources Officer）及加拿大文官學院（Canada School of Public Service）共同職司加拿大

聯邦政府人力資源管理事項。加拿大文官委員會（以下簡稱PSC）設立於1908年，成立宗旨在於建立專業、廉正、功績制且無黨派的公共服務，根據2013年9月17日統計結果，計有員工776人，有National Capital、Atlantic、Quebec、Ontario、Central Prairies & Nunavut、Alberta & NWT及B.C. & Yukon等7個地區辦公室。PSC依據「文官任用法」(Public Service Employment Act)辦理聯邦文官任用及文官行為調查業務，為一行政系統下的獨立機關，由民族遺產部部長擔任首長並向下議院負責，其角色係就聯邦文官事項向總理提出建議，並向民眾提供最好的公共服務。加拿大聯邦機構超國2百個，PSC必須確保文官具有本質學能、網絡溝通能力及對公共服務具有高度認同感。PSC在人力資源管理的職責係有關聯邦文官之任用及授權各部自行任用人員，各部亦可依職權再授權所屬機關自行任用人員，惟各該人員任用機制必須受到PSC所定原則的規範及PSC的監督。而PSC建立文官任用原則，監督各部任用情形，並向各部提出任用建議，此外，PSC亦主責監督聯邦文官的政治活動。現行加拿大文官任用法係於2005年12月施行、依該法所定功績(merit)定義（按：係指公正，公開，不受政治影響的公共服務，亦即無黨派影響的公共服務。）定期訪視並監督各部執行情形，並就文官政治行為作調查監督。PSC使用的監督工具有以下4種：

1. 資料蒐集、監督與提出報告
2. 統計及研究
3. 審計
4. 調查

透過以上工具，PSC協助各部改進管理措施並對下議院負責，PSC除每年必須向下議院提出報告外，對特定事件必須對下議院提出特別報告，相關報告文件都必須建檔供審計及研究。

Ms. Maryse Blouin 表示，感謝本總處到訪，就兩國政府人事管理事項雙向溝通，也讓該委員會瞭解我國政府公務員相關制度。未來，如總處有意願到該委員會觀摩，可直接與渠聯繫。



筆者與 Ms. Maryse Blouin 及外交部楊專門委員平齊合影

(五) 參訪加拿大心理評鑑中心

筆者於 102 年 9 月 24 日 (星期二) 下午 3 時許參訪加拿大心理評鑑中心 (Personnel Psychology Centre, 以下簡稱 PSC), 由該中心主任 Dr. Susan Dubreuil 及研究暨發展部經理 Dr. Stacey McNulty 接待, 就該中心執掌及與人事管理相關議題交換意見。PSC 係加拿大文官委員會所屬機構, 依法辦理文官職能評鑑工作達 40 年, 其開發之評鑑工具在國際間頗負盛名, 也為加拿大聯邦文官人力資源的有效運用注入相當的支

撐力量，協助文官委員會建立功績制導向，高品質的文官。其開發之評鑑工具包括第二種語言測驗、基礎職能測驗、領導統馭能力測驗、員工態度測驗及網路使用能力測驗等。PSC 員工計 130 人，分別辦理評鑑、諮詢、測驗及研究發展事項，其設有 5 處地區測驗中心，分別是 National Capital region、Halifax、Montreal、Toronto 及 Vancouver。PSC 扮演加拿大文官功績制度及核心價值的中心角色，為提升文官功績及核心價值開發評鑑工具，並以評鑑專業立場向各部提供建議，使加拿大文官具備功績、公正與公開的專業素質。其經費來源有 50% 來自於為各部辦理評鑑測驗的收費，而其提供之服務除評鑑測驗外，亦對於應實施之測驗方式向各部提供專業諮詢服務。為達到使用評鑑工具具有信度、效度及公平之原則，該中心持續進行研究發展工作，以提供各部最先進的評鑑工具。PSC 開發之評鑑工具以電腦化及網路測驗達到節省行政成本及避免人為因素影響測驗結果之缺點。目前該中心的測驗量已達每年 13 萬 2 千次，而電腦測驗方式包括文官遴選 (Recruitment and selection)、職涯發展 (Career development) 及個人發展 (Personal development) 等亦已高達總測驗量的 41%。

Susan Dubreuil 主任非常高興本總處的到訪，也感謝筆者提供我國公務人員相關人事制度資訊，盛讚這次到訪讓該國瞭解中華民國政府人事部門相關規定，這是一次雙方人事制度溝通交流的會面，未來如有機會該中心歡迎我國公務人員蒞臨參訪。



筆者與 PSC Dr. Susan Dubreuil、Dr. Stacey McNulty 等人合影

(六) 參訪國庫署秘書處

筆者於 102 年 9 月 25 日 (星期三) 上午 9 時許參訪加拿大國庫署秘書處人力資源辦公室 (Office of the Chief Human Resources Officer-Treasury Board of Canada Secretariat, 以下簡稱 OCHRO), 由該辦公室人力資源管理部主任 (Director General, HRM Governance and Community Management) Ms. Margaret Van Amelsvoort-Thoms、政策及能力管理部主任 (Director General, Executive Policies and Talent Management Office of the Chief Human Resources Officer)

Ms. Luna Bengio ，與政策及能力管理部副部長助理（Assistant Deputy Minister, Executive Policies and Talent Management Office of the Chief Human Resources Officer ）Ms. Yazmine C. Laroche 接待，就該辦公室執掌及人力資源管理相關事項意見交流。

國庫署秘書處（Board of Canada Secretariat，以下簡稱 TBS）於加拿大行政體系中與加拿大文官委員會及加拿大文官學院共同職司加拿大聯邦政府人力資源管理。TBS 負責聯邦文官待遇、福利、退休、保險及高階領導能力事項，就各該主管事項監督各部執行情形並向總理提出建議。OCHRO 係 TBS 內部單位，專責協助 TBS 建立卓越的聯邦文官，在聯邦文官管理制度上不斷精進，並因應 21 世紀文官績效管理趨勢，建立文官分類及勞工關係等相關績效管理制度。其主要職掌包括建立有效率的文官組織、監督各部人員管理事項、改善文官服務品質以增加效率達到減低行政成本之目的，並持續在文官管理措施上創新改進。OCHRO 分待遇及勞工關係部（Compensation and Labour Relations Sector）、政策及能力管理部（Executive Policies and Talent Management Sector）、企畫及政策部（Governance, Planning, and Policy Sector）、年金及福利部（Pensions and Benefits Sector）4 個部門分別執行各項人力資源管理、文官訓練政策、領導能力等事宜。而有關高階文官及主管的領導能力發展計畫係由文官學院（Canada School of Public Service）負責規劃，此外，該學院亦提供高階任用文官之專業訓練事宜。



筆者與 Yazmine C. Laroche 女士合影

(七) 參訪渥太華大學 Telfer 管理學院

筆者於 102 年 9 月 25 日 (星期三) 下午 2 時參訪加拿大渥太華大學 Telfer 管理學院(Telfer faculty, University of Ottawa)的行政領導中心 (Center for Executive Leadership)，並由該中心領導統馭企畫主管 Mr.Nicole Carriere(Manager, Executive Leadership Programs) 接待。該中心對外提供個人或團體行政及高階領導訓練課程，也就領導統馭能力提供客制化課程以應機關需要。其客戶群包括醫療機構、政府、非營利組織及私部門。而其學員包括行政及高階主管。講座包括 Telfer 管理學院、企業界、北美地區及全球專家學者。

Mr.Nicole Carriere 表示，該中心係 Telfer 管理學院所轄的訓練

機構，其規劃之訓練課程包括 MBA 及協助政府和國內私部門企業製作 3-14 日的行政管理相關訓練課程，所謂 14 日係指跨數個月期程非連續性課程，對外國公務人員訓練目前尚非該中心營運之典型模式。該中心乃自給自足的商業經營模式，所規劃之訓練課程與加拿大文官學院有競爭上的關係，對於我國的訓練需求該中心將協同渥太華大學及 Telfer 管理學院共同企畫包括學校宿舍、英語訓練課程及同步翻譯等，該中心有提供早、午餐之設備，但晚餐必須與附近旅館協洽，又因英語訓練尚非該中心營運內容，必須與渥太華大學合作提供，校舍之安排以夏季學生放假時較有可能，而與附近旅館合作亦為另一可能選項，但考量學校老師暑假期間多外出度假，其安排將增加困難度，但該中心表示，希望人事總處儘早告知合作時間及預算，俾早期規劃。Mr. Nicole Carriere 表示，與人事總處的合作是非常可能的 (highly likely)。

(八) 拜訪加拿大代表處

筆者於 102 年 9 月 25 日 (星期四) 上午 9 時 30 分拜訪我國駐加拿大代表處，是日劉大使志攻正於蒙特婁開會，由周公使莉音接待。雙方就人事總處本次參訪加拿大多倫多大學、渥太華大學及加拿大人力資源管理相關機關之目的及人事總處辦理中高階公務人員組團出國研習相關議題交換意見。



筆者於駐加拿大台北經濟文化代表處與周公使莉音合影



筆者與駐多倫多辦事處陳處長文儀合影

（九）參訪加拿大文官學院

筆者於 102 年 9 月 26 日（星期四）上午 11 時參訪加拿大文官學院（Canada School of Public Service），由該學院國際部主任 Ms. Louise Varagnolo 及 Ms. Christine Nguyen 接待。如前所述，文官學院亦是加拿大聯邦政府主管人力資源管理的機關之一，於加拿大行政體系中與加拿大國庫署秘書處的人力資源辦公室及加拿大文官委員會共同職司加拿大聯邦政府人力資源管理事項。而文官學院異於其他兩個機關的是，它僅負責依國庫署秘書處人力資源辦公室的訓練政策辦理文官訓練事宜。文官學院係國庫署秘書處所轄之訓練機構。文官學院受訓學員自副部長以降至新任文官，課程含括職涯發展及各階層訓練。而訓練方式含括教室內訓練、實體參與會網路研討會、線上課程、混成學習及由政府文官

主管教授領導課程等。該學院依據「文官學院法」(the Canada School of Public Service Act) 執行政府每年1億2千2百萬預算，有員工727人，15個服務據點，每年訓練8萬人。Ms. Louise Varagnolo 表示，由於該校是聯邦政府專業訓練機構，與國際訓練機構多有合作關係，尤其在領導統馭課程之規劃，該校有優異的實績，對於人事總處提出之需求，該學院有合作之意願。惟，加拿大聯邦政府近年來實施文官改造，明年是否會有新的文官或訓練政策提出，將俟2014年1月政府公布相關政策後，該學院將配合政府執行文官訓練事宜，屆時是否影響該學院國際訓練業務，目前尚無法得知。希望人事總處仍保持聯繫以瞭解該國政府最新訓練政策規劃。另有關住宿問題，以該學院目前已無安排於學院內住宿情形，屆時將協調附近旅館安排，其餘事項尚無困難。



筆者與文官學院 Ms. Louise Varagnolo 及 Ms. Christine Nguyen 合影



筆者與 Ms. Louise Varagnolo 及外交部楊專門委員平齊合影

參、心得及建議

本次加拿大之行，在 4 日內必須參訪跨越 2 個城市的 9 個機構，行程可謂相當緊湊。筆者每日清晨 6 時起床，晚上工作至凌晨 1 時，其間除了必須克服時差，尚因單獨前往考察必須獨立處理各項事宜，實感勞累，卻也因凡事親力親為，在處事歷程及與國外機構交涉上，學習了相當多的寶貴經驗。

本次參訪目的即期盼開創與加拿大多倫多大學、渥太華大學及文官學院建立未來合作之可能性；同時也希望開創未來我國公務人員參訪加拿大皇家安大略博物館、文官委員會、國庫署秘書處及評鑑中心之可能性。筆者均已圓滿完成任務，獲得全部機構首肯願意合作及歡迎參訪，而每一次的晤談均在雙方非常愉快的氣氛下進行，不時有笑聲傳出。其中有兩項關鍵因素，一是筆者直接以英語與對方交談，除可即時雙向溝通就不清楚部分立即說明外，亦去除了透過翻譯造成溝通速度延宕緩慢及氣氛僵化的尷尬；另一是筆者有擔任人事總處各業務處職務的經驗，當對方想瞭解我國公務人員體系、待遇及考績等各方面問題時，筆者均能即時給予足夠的資訊。因此，各該願意接受參訪機構均盛讚這是一次雙贏的考察，他們非常感謝我國這次的到訪，讓他們也瞭解了我國政府公務人力運作相關情況。其中多倫多大學業迅及建立與我國合作之該校跨院際工作小組，並以多倫多大學羅特曼管理學院為聯絡窗口，筆者已將相關訊息移請人事總處培訓考用處第一科繼續跟辦，相信這一次考察所成就與各機構的友好關係，將在培訓考用處接續辦理下開花結果，為我國政府人力資源管理與加拿大聯邦政府相關人事管理機構建立政府間與學術研究雙方友好互動關係。至文官學院所提 2014 年 1 月該政府相關

政策動向部分，亦已請人事總處培訓考用處繼續跟進最新發展。

這一次考察能夠圓滿成功達成任務，首先要感謝外交部人事處幫忙協調我國駐加拿大代表處劉大使致攻、周公使莉音、楊專門委員平齊，及我國住多倫多辦事處陳處長文儀、李組長俊昇在緊鑼密鼓辦理我國雙十節國慶海外慶祝活動前夕，百忙中仍抽空協處各機構參訪事宜，煞費苦心，在此謹致上十二萬分感謝之意，也為此行我等建立之珍貴友誼表達感念與珍惜。