

102 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練 績優學員海外研習出國報告

人力資源管理- 臺灣與澳洲公務人員 培訓制度之比較與探討 (第三組)

出國人員：

桃園縣政府環境保護局 倪炳雄副局長

交通部民用航空局民航人員訓練所 戴念同組長

公務人員保障暨培訓委員會 郭倩茜科長

國立中興大學秘書室 林秀芬組長

國家發展委員會人力發展處 樓玉梅專員

行政院農業委員會畜產試驗所 陳翠妙副研究員

報告日期：中華民國 103 年 2 月 20 日

目 錄

壹、摘要.....	1
貳、行程.....	2
參、本文.....	4
一、前言.....	4
(一) 緣起與目的.....	4
(二) 兩國公務人員背景說明.....	5
(三) 分析架構.....	6
二、我國公務人員培訓制度之現況分析.....	8
(一) 培訓單位.....	8
(二) 訓練機制.....	10
(三) 進修機制.....	12
(四) 終身學習機制.....	13
三、澳洲公務人員培訓制度之現況分析.....	15
(一) 培訓單位.....	15
(二) 訓練機制.....	17
(三) 進修機制.....	20
(四) 終身學習機制.....	21
(五) 澳洲公務人員訪談實錄.....	22
四、臺澳公務人員訓練制度之比較分析.....	24
(一) 臺澳培訓制度比較綜整.....	24
(二) 臺澳培訓制度重點異同點.....	26
五、心得感想與政策建議.....	29
(一) 心得感想.....	29
(二) 政策建議.....	30
六、結語.....	34
參、參考資料.....	35
附錄一 我國公務人員培訓體系架構.....	37
附錄二 我國《公務人員訓練進修法》.....	38
附錄三 我國《公務人員訓練進修法施行細則》.....	41
附錄四 澳洲公共服務委員會 (APSC) 培訓課程概覽.....	44

圖目錄

圖 1-1	我國與澳洲公務人員級別劃分.....	6
圖 2-1	我國公務人員訓練類型.....	11
圖 2-2	我國公務人員進修類型.....	13
圖 2-3	澳洲公務人員領導能力模式.....	18

表目錄

表 2-1	我國公務人員訓練進修業務分工表.....	9
表 4-1	我國與澳洲培訓制度比較表.....	24

人力資源管理一

臺灣與澳洲公務人員培訓制度之比較與探討

壹、摘要

在公務機關，由於公務人員職司為民服務推動國家政策，公務人員素質攸關公部門服效能，更影響政府決策良窳與國家永續發展。而隨著公共事務益趨龐大與專精，政府所面臨的挑戰與難題遽增，加上國內外情勢瞬息萬變，文官所需具備之知能及涵養不僅愈趨多元，且尚需持續不斷學習始能維持競爭優勢。

爰此，本組藉由此次至澳洲研習機會，以公務人員培訓制度為主題，向澳洲 ANZSOG 學習取經，除了課程學習、參訪行程及書面資料外，更透過實地與澳洲公務人員訪談，得到第一手正確且寶貴的資訊，進而分別在兩國之培訓機關、受訓申請方式、鼓勵終身學習作法及升遷機制等面向，發現臺澳公務人員培訓制度的異同，並獲致深刻的心得感想，亦試圖提出以下 5 項粗淺的政策建議，供政策規劃主政機關參酌。

- 一、完整的訓練機關與規劃
- 二、有效分工合作，建立公私合作資源共享體系
- 三、建立訓練網絡與全球接軌
- 四、鼓勵多元化進修
- 五、強化訓練評估與升遷機制連結

貳、行程

102 年度薦升簡訓練績優學員海外研習營行程表 The Tentative Itinerary for NACS 2013 Overseas Study of Development Program

Date	Time	Courses
3th Dec. (Tuesday)	23:00	中華航空 CI 51 17:00 於桃園機場集合
4th Dec. (Wednesday)	11:20	抵達雪梨 Landing Sydney
	13:30- 16:50	抵達坎培拉澳洲國立大學 Transfer to ANU at Canberra
	17:00- 18:00	澳洲國立大學校園環境導覽 Introduction to the ANU campus
	18:00- 21:00	歡迎晚宴 Welcome dinner
5th Dec. (Thursday)	09:00- 10:30	開幕式 Opening Ceremony
	10:40- 12:10	澳洲政治與政府介紹 Introduction to Australian Politics and Government
	13:30- 16:50	參訪坎培拉政府行政區 Site Visit to the government district (houses of parliament & office of the prime minister)
6th Dec. (Friday)	09:00- 12:10	澳洲政策管理與執行 Policy Management and Implementation in Australia
	13:30- 16:50	參訪澳洲公共服務委員會 Site Visit to Australian Public Service Commission
7th Dec. (Saturday)	09:00- 12:10	如何運用科技、穩定財務系統及教育訓練輸出 作為澳洲經濟發展政策 How to apply technology, stable financial system, and education exports as the Economic Development Policy
	13:30- 16:50	標竿學習 Benchmark Learning
8th Dec.	09:00-	工作坊：亞洲的貿易和經濟發展議題

(Sunday)	12:10	Workshop: Trade and Economic Development in Asia
	13:30- 16:50	個案研討 Case-study with participants
9th Dec. (Monday)	09:00- 12:10	澳洲公部門的人力資源發展 HRD in Australian Public Sector
	13:30- 16:50	參訪澳洲成人學習協會 Site Visit to Adult Learning Australia
10th Dec. (Tuesday)	09:00- 12:10	工作坊：績效管理與職能發展議題 Workshop: Performance Management and Competency Development
	13:30- 16:00	結訓座談 Summary and Wrap-up: What can we learn from each other
	16:10- 16:50	結業式 Closing Ceremony
11th Dec. (Wednes day)	07:00- 10:00	抵達雪梨 Transfer to Sydney
	10:00- 21:00	雪梨都市計畫 Field trip in Sydney
12th Dec. (Thursday)	09:00- 18:30	雪梨都市計畫 Field trip in Sydney
	18:30-	搭機回臺 Departure for Taiwan
13th Dec. (Friday)	0430	中華航空 CI 52 桃園機場

參、本文

一、前言

(一) 緣起與目的

公務人員係政府運作之重要推手與支柱，在進入政府機關服務之後，如何有計畫的培訓以成為真正可用的人才，端視政府是否重視文官的培訓，是以各國政府為了有效推動施政願景、政策理念及增進國家競爭力，莫不建構健全之文官培訓機制，使公務人員能時時充實新知，增進專業知能，提升行政效能。

澳洲前總理 John Howard 自 1996 年 3 月從大選中獲勝後，為了穩固政權以振興經濟發展，進而帶領澳洲邁向 21 世紀，乃積極推動政府再造及人力再造，革新公共服務。其所採取的策略中，除了組織重組及流程再造外，尚包括重視人力培訓、明定公務人員行為準則及重塑公共服務新文化等人力再造措施，希望有效激發公務人員的潛能，達到政府再造目的，亦為「新公共管理典範」(New Public Management Paradigm) 立下良好實踐例證¹。

我國亦於 2001 年召開全國行政革新會議，並於同年成立政府改造委員會，全力推動政府組織重整及人事法制改革等事項之研議，惟對於人力再造部分，主要著重於建立靈活彈性之人事管理制度，未針對公務人

1 鄭吉男(2004)，《優勢力加分》，頁 115-116。

員的培訓部分進行改革。直至 2010 年，為回應各界對提升文官素質與國家治理效能之高度期許，始成立「考試院強化文官培訓功能小組」，積極推動強化文官培訓功能革新事宜，以厚植國家公務人力資本²。

值此全球化及知識經濟時代，世界各國政府莫不積極面對環境變遷之衝擊與挑戰，推動各項改革措施，以掌握人才培育先機。本組期藉由此次澳洲海外研習之機會，整理、分析及比較兩國公務人員培訓制度之現況及異同，並試圖從澳洲政府之文官培訓制度中，發現值得我國借鏡之作法，最後提出政策建議供各界參考。

(二) 兩國公務人員背景說明

我國為世界上最早發明及實施考試制度的國家，公務人員銓敘審定制度亦為他國所沒有之特色，任用、考績、升遷、獎懲、保障、退撫及培等事項，均以法律定之。

澳洲政府於 1999 年通過《公共服務法》（Public Service Act 1999，簡稱 PS Act，又譯《公務人員法》），自此聯邦政府的公務人員不再由考試統一進用，政府各機關所人員之遴選及僱用，由各機關首長自行負責，人事制度非常彈性及多元化，公務人員與政府間係契約聘僱關係，不但進用人力無須經過國家考試，考績、升遷、獎懲、培訓等亦無法律規定。

² 考試院（2012），〈強化文官培訓功能規劃方案〉，頁 1。

我國公務人員依不同官職等通常需接受不同之訓練。如圖 1-1 所示，我國公務人員依據擔任角色的複雜度與職責的重要性，可分為委任官、薦任官及簡任官 3 層級。其中，委任官又分 5 職等（第 1 至第 5 職等），薦任官分 4 職等（第 6 至第 9 職等），簡任官亦分 5 職等（第 10 至第 14 職等）。

澳洲公務人員則分為一般公務人員（Australia Public Service，APS）、主管人員（Executive Level，EL）及高階文官（Senior Executive Service，SES）共 3 個層級。其中，一般公務人員又分為 6 級（APS 1～APS 6），主管人員分 2 級（EL 1 及 EL 2），高階公務人員則分 3 級（SES Band 1～SES Band 3），相當於我國之簡任 10 職等至第 14 職等。

臺灣	官等	委任					薦任				簡任				
	職等	第 1 職等	第 2 職等	第 3 職等	第 4 職等	第 5 職等	第 6 職等	第 7 職等	第 8 職等	第 9 職等	第 10 職等	第 11 職等	第 12 職等	第 13 職等	第 14 職等
澳洲	層級	一般公務人員 APS						主管人員 EL		高階公務人員 SES					
	等級	APS 1	APS 2	APS 3	APS 4	APS 5	APS 6	EL 1	EL 2	SES B1	SES B2	SES B3			

資料來源：本報告整理繪製。

圖 1-1 我國與澳洲公務人員級別劃分

（三）分析架構

在公務人員培訓體系方面，依據考試院〈強化文官培訓功能規劃方案〉可分為「法制研擬」、「訓練」、「進修」及「終身學習」4 大面向（詳附錄一）。其中，法制研擬主要在規範訓練進修組織體系及權責劃分，而「訓

練」、「進修」及「終身學習」則為培訓之 3 大類型。為與澳洲文官培訓制度作比較，本文分就我國及澳洲公務人員之「培訓單位」、「訓練機制」、「進修機制」及「終身學習機制」等 4 面向先分別說明其現況，再進一步指出重要差異點進行比較分析，最後提出值得我國未來發展方向之政策建議。

二、我國公務人員培訓制度之現況分析

(一) 培訓單位

目前我國公務人員訓練進修業務係依《公務人員訓練進修法》（詳附錄二）、《公務人員保障暨培訓委員會組織法》、《行政院人事行政總處組織法》、《國家文官學院組織法》、《行政院人事行政總處公務人力發展中心組織法》及《行政院人事行政總處地方行政研習中心組織法》等規定，依訓練類別不同而由考試院轄下之公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）、行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）及各主管機關等 3 個機關分別辦理，其訓練職掌及分工業務如表 1 所示。

1. 保訓會：除了研擬事關全國一致性質之公務人員訓練進修法制外，尚掌理公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、行政中立訓練、高階公務人員之中長期培訓、人事人員訓練進修（不含行政院所屬機關）、公務人員終身學習推動及公務人員培訓國際交流等事項，並由保訓會轄下之國家文官學院執行辦理。另為期分工明確，由保訓會辦理高階文官培訓之發展性訓練，人事總處辦理行政院所屬高階文官之在職訓練。
2. 人事總處：主要掌理行政院所屬機關及地方機關公務人員之訓練、進修與在職培訓發展等業務，包括一般公務人員、中高階公務人員及人事人員等，惟人事總處的業務單位主要負責相關政策

之擬定，執行訓練之責則由人事總處轄下之公務人力發展中心及地方行政研習中心承擔。

3. 各主管機關：指中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府。主要掌理行政院以外之一般公務人員在職訓練，包括專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及其他訓練。另依據《公務人員陞遷法》第 14 條第 2 項規定，初任各官等之主管職務亦由各主管機關實施管理才能發展訓練。

表 2-1 我國公務人員訓練進修業務分工表

辦理機關	業務類別	執行機關	協辦機關
考試院 公務人員 保障暨培訓 委員會	事關全國一致性質之公務人員訓練 進修法制之研擬事項	公務人員保障暨 培訓委員會	
	公務人員考試錄取人員訓練	國家文官學院	各訓練機關(構)學校
	升官等訓練		各主管機關
	行政中立訓練		
	高階公務人員之中長期培訓事項		
人事人員訓練—行政院以外機關			
行政院 人事行政 總處	公務人員訓練、進修與在職培訓發 展之規劃、執行及評鑑—行政院所 屬機關及地方機關	公務人力 發展中心 及 地方行政 研習中心	行政院所屬訓練機 關(構)學校
	中高階公務人員之在職培訓—行政 院所屬機關及地方機關		
	人事人員訓練—行政院所屬機關及 地方機關		
各主管 機關	專業訓練	各主管機關及 所屬訓練機關 (構)	各訓練機關(構)學校
	一般管理訓練		
	進用初任公務人員訓練		
	初任各官等主管人員訓練—行政院 以外機關		國家文官學院
	初任各官等主管人員訓練—行政院 所屬機關及地方機關		公務人力發展中心
其他訓練		各訓練機關(構)學校	

資料來源：依據考試院（2012）〈強化文官培訓功能規劃方案〉頁 23 及頁 32 編製。

依《公務人員訓練進修法》第 3 條規定，為加強公務人員訓練進修計畫之規劃、協調與執行成效，應由人事總處與保訓會會同有關機關成立協調會報，建立訓練資訊通報，資源共享系統。另依「公務人員訓練進修協調會報設置及實施要點」第 4 條規定，每半年至少舉辦一次協調會報，商討有關訓練進修相關政策與計畫之協調等事項，另每年或間年舉辦一次觀摩學習活動，以提供互相學習、經驗交流之機會及促進人力資源發展之機會。

(二) 訓練機制

為因應業務需要，提升公務人員工作效能，政府各單位會主動提供公務人員特定知識與技能。³如圖 2-1 所示，可概分為基礎訓練、在職訓練及發展性訓練 3 部分，茲分別說明如下：

1. 基礎訓練：指公務人員在任職之前的訓練，以增進初任者對工作與職務之瞭解及共識，包括公務人員考試錄取人員訓練⁴及進用初任公務人員訓練⁵。
2. 在職訓練：指為避免已在職人員在專業知識及工作態度上形成保守或落伍消極所辦理之訓練，包括專業訓練⁶、一般管理訓練⁷、

³《公務人員訓練進修法施行細則》第 3 條第 1 項規定，詳附錄三。

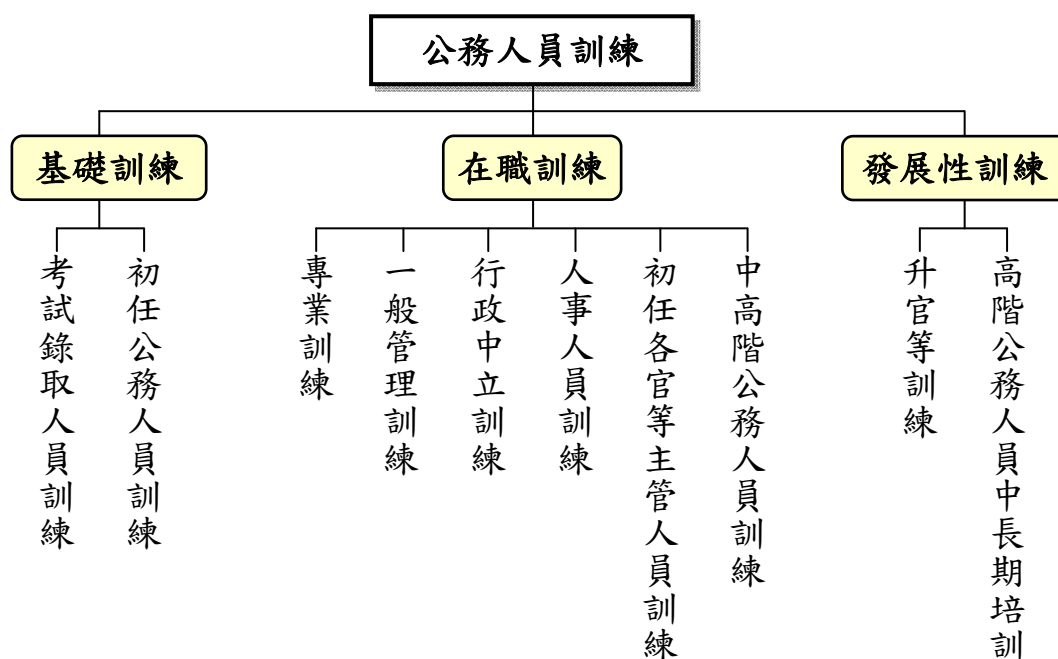
⁴《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 3 條規定：「本訓練分為基礎訓練與實務訓練。但性質特殊之高等及普通考試類科或特種考試錄取人員訓練，得於訓練計畫另定其他訓練。」

⁵《公務人員訓練進修法施行細則》第 4 條第 3 款規定，詳附錄三。

⁶《公務人員訓練進修法施行細則》第 4 條第 1 款規定，詳附錄三。

行政中立訓練⁸、人事人員訓練、初任各官等主管人員訓練及行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員之在職訓練等。

3. 發展性訓練：指公務人員具備晉升下一階段職務所需知能，或為擔任政務性人員預為儲備及養成所實施之訓練，包括升官等訓練及高階公務人員之中長期培訓。



資料來源：本報告整理繪製。

圖 2-1 我國公務人員訓練類型

上述訓練項目都是由機關主動提供，公務人員經選派參加訓練時，必須前往接受訓練，不得拒絕前往；但除了上述訓練外，公務人員也可申請參加與業務相關之訓練，因此，參加訓練不但是公務人員的義務，也是權利。

⁷ 《公務人員訓練進修法施行細則》第4條第2款規定，詳附錄三。

⁸ 《公務人員訓練進修法》第5條規定，詳附錄二。

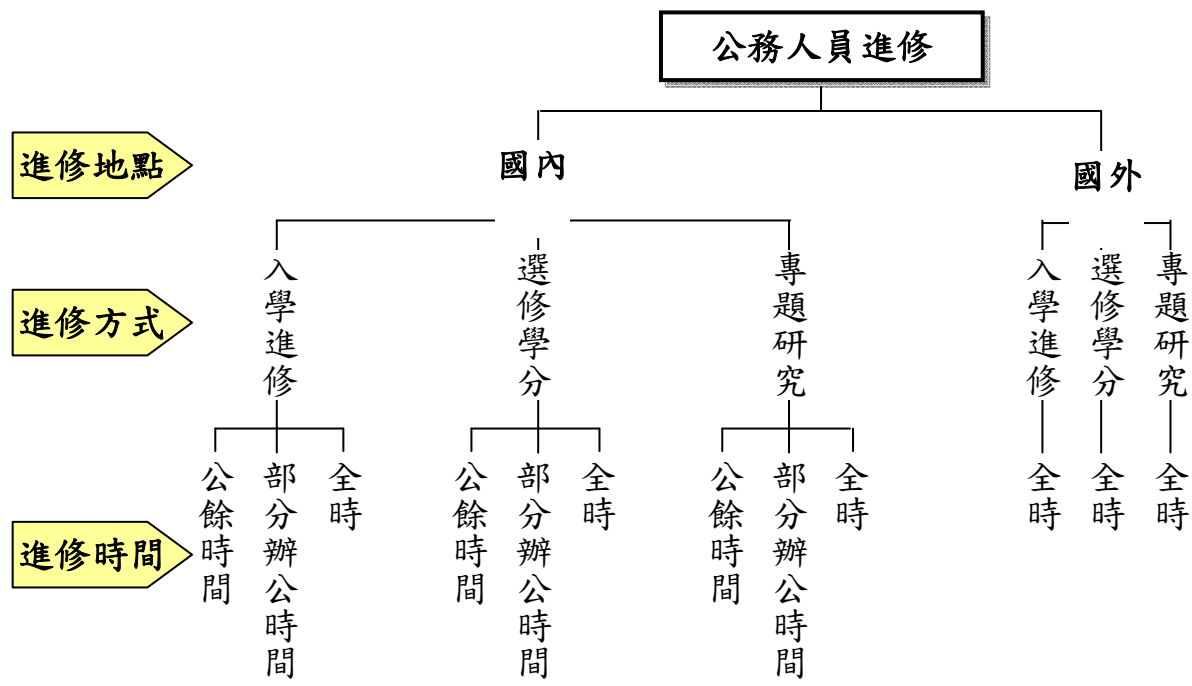
有關訓練經費及成績評量，依《公務人員訓練進修法》第 18 條規定，各項訓練所需經費除編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關學校收取費用。同法第 19 條規定，訓練成績將列為考核及升遷之評量要項，各單位並將依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作，以發揮公務人員訓練最大效能。

(三) 進修機制

為配合組織發展或促進個人自我發展，我國公務人員可由其服務單位選送或由公務人員自行申請參加學術單位之學習或研究，以增進學識及汲取經驗⁹，如圖 2-2 所示，可分別依進修地點、方式及時間來區分進修類型，茲依據進修地點分別說明如下：

1. 國內進修：在國內之進修方式可分為入學進修、選修學分及專題研究，依其進修時間又可將上述 3 種進修方式分別區分為公餘時間進修、部分辦公時間進修及全時進修，因此，國內進修可有 9 種不同方式。
2. 國外進修：在國外之進修方式亦可分為入學進修、選修學分及專題研究 3 種，惟因國外進修必須遠赴國外，實務上無法以公餘時間或部分辦公時間之方式進修，因此，國外進修實際上只能有全時入學進修、全時選修學分及全時專題研究等 3 種方式。

⁹ 《公務人員訓練進修法施行細則》第 3 條第 2 項規定，詳附錄三。



資料來源：依據《公務人員訓練進修法》第 8 條規定繪製。

圖 2-2 我國公務人員進修類型

有關進修經費及成績評量，與前述訓練機制相同，可由編列預算支應、受訓人員支付或其服務機關學校支付，進修成績亦將列為考核及升遷之評量要項。

(四) 終身學習機制

按《公務人員訓練進修法》第 17 條規定，各主管機關得視業務實際需要協調國內外學術或其他機構，提供公務人員終身學習之機會。另按同法施行細則第 24 條規定，所稱提供公務人員終身學習之機會，指各主管機關得主動或協調國內外學術或其他機構，提供以下終身學習措施：

1. 建立學習型組織。
2. 塑造組織終身學習文化。

3. 結合公私部門辦理有關終身學習活動。
4. 建立與充實終身學習資源網路。
5. 其他有關終身學習活動。

為建構核心能力導向之學習機制，並營造豐富、多元學習環境，且符合《公務人員訓練進修法》第 17 條廣納公務人員終身學習機會之意旨，《行政院及所屬機關學校推動公務人員終身學習實施要點》暨行政院 96 年 7 月 11 日院授人考字 0960062703 號函規定，公務人員每人每年最低學習時數為 40 小時，其中數位學習時數不得低於 5 小時，業務相關之學習時數不得低於 20 小時。學習課程可以多元化方式進行，以組織學習、數位學習、讀書會、學術研討會及專書閱讀、研究、寫作等方式進行。

此外，為鼓勵公務人員終身學習，同法第 4 條第 3 項規定，公務人員每年參加之學習時數若均超過上述最低時數、數位時數及業務相關時數之規定，且平時服務成績具有優良表現者，得由各機關酌予獎勵。《公務人員考績法施行細則》第 4 條第 1 項亦規定，參加與職務有關之終身學習課程超過 120 小時，且平時服務成績具有優良表現者，為考績得考列甲等之一般條件之一。惟就實務上而論，部分長官仍希望員工能在辦公室隨時因應處理相關事務，即便是平時服務成績優良，因學習時數較多而獲予考績甲等者，應屬鳳毛麟角。

三、澳洲公務人員培訓制度之現況分析

(一) 培訓單位

澳洲因為幅員廣大，且實施中央與地方分權制度，因此未設置統一的公務人員培訓機關。公務人員的培訓，部分在機關內部根據業務職掌需要，自行辦理不同規模與性質的教育訓練，部分則與企業及各大學人力資源合作辦理，進行多樣的培訓制度，惟整體文官培訓制度之訓練課程規劃仍由政府來主導。因此，除了各機關人力資源發展部門外，另有 2 個主要單位負責文官的培訓，前者為政府文官培訓之主導單位，後者則為與政府合作之主要學術單位，分別說明如下：

1. 澳洲公共服務委員會(Australia Public Service Commission, APSC)

依據 1999 年《公共服務法》第 41 條及第 50 條規定，APSC 是一設立於總理及內閣小組內的中央機關，其下設有發展暨訓練小組 (Development and Training Team)，統籌規劃完整訓練計畫課程，提供各機關自行選擇。此外，為加強公務人員領導及核心技能，APSC 於 2010 年成立領導學習發展策略中心(Strategic Centre for Leadership, Learning and Development)，規劃領導及核心技能相關課程。

APSC 與政府各部門人力資源發展部之權責分工主要也是依據《公共服務法》，該法除規範各部門首長對於提供公共服務的績效責任外，也賦予 APSC 發展主管人員 (EL) 及高階公務人員 (SES)

領導能力的職責，APSC 主任委員每年必須向聯邦總理及國會提報年報（State of the service report）。因此分工機制為政府各部門主要負責一般公務人員（APS）、EL 及部分 SES 訓練，而 APSC 則負責跨部門 EL、聯邦 SES 及少部分 APS 訓練。

此外，APSC 能力發展專門小組（APSC Capability Development Panel）亦提供政府各部門學習發展集中採購方式，專門小組包括經公開招標程序挑選服務供應者（超過 250 個），這些服務提供者包括商業公司、大學、職業訓練機構等。公開招標程序係透過非常嚴謹的程序，經由契約方式，由大學或訓練方案提供者辦理訓練服務。通常一個計畫或課程會有 3 到 4 個流程讓想合作的單位以競爭方式來獲取提供課程的機會。

2. 澳紐政府學院（The Australia and New Zealand School of Government, ANZSOG）

ANZSOG 成立於 2002 年，設在墨爾本，是由澳洲政府、紐西蘭政府等 10 個政府和 16 所大學及商業學校所組成的非營利機構。其組織架構係由組成之政府及學校推選代表，成立理事會及 4 個委員會，分別為審核及危機管理委員會、研究委員會、基金委員會及薪酬委員會，各委員會人數約 3 至 9 人，並推舉 1 位委員長，處理委

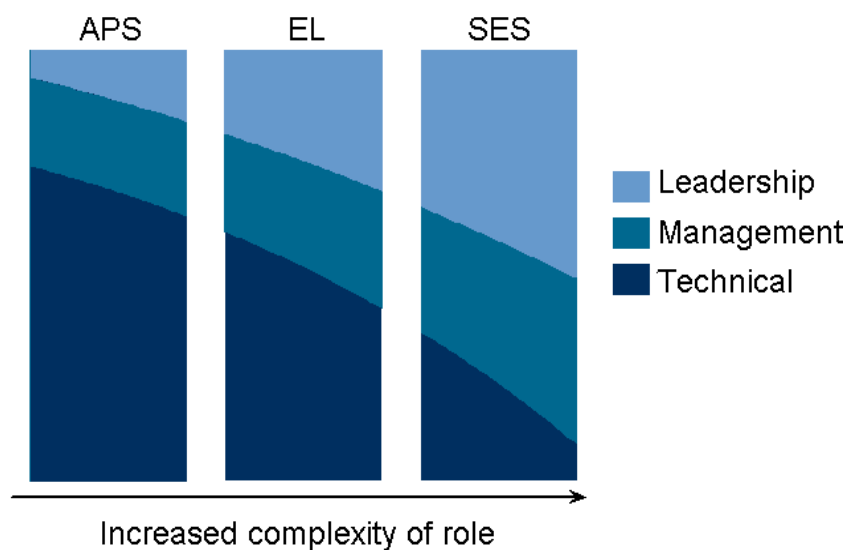
員會事務。其成立宗旨係在提供政府領導決策層的培訓計畫，以加強公共部門的領導決策和政策制定，落實政府部門政策於公眾服務。

ANZSOG 除了提供澳洲公務部門培訓課程外，亦針對太平洋國家、中國大陸及印尼高階文官，提供公共服務高層領導和管理人員的技能和知能培訓課程，促進各國公共服務改革。其中太平洋執行計畫（Pacific Executive Program, PACE），即是 ANZSOG 與澳洲海外發展署（Australian Agency for International Development, AusAID）於 2007 年開始合作，藉由 10 個太平洋島國家的參與，各國高階文官們可藉由與他國高階文官混班訓練之機會，增進彼此間的國際網絡建構。而我國國家文官學院亦與 ANZSOG 及澳洲國立大學簽訂交流合作備忘錄，除了合辦教、科、文等研習活動或學術會議外，亦規劃辦理 101 年度及 102 年度薦升簡訓練績優學員海外研習相關訓練課程，並安排參訪相關機關及標竿企業，冀能擴大我國中高階文官國際視野，強化政策規劃及策略管理暨執行能力。

（二）訓練機制

APSC 依據不同職級公務人員應具備之能力，將訓練課程區分為技術性、管理及領導 3 大類，如圖 2-1 所示，高階文官（SES）及主管人員（EL）需要較多的領導能力培訓，而一般公務人員（APS）則需要較多的技術面訓練。因此，在課程規劃上，APSC 係依據不同層級（SES、EL、APS）

及不同能力面向（技術性、管理、領導）設計相關課程。



資料來源：APSC, 'The integrated leadership system', pp7.

圖 2-3 澳洲公務人員領導能力模式

以下說明澳洲政府各部門及 APSC 辦理的 4 項重要培訓計畫¹⁰，APSC

培訓課程概覽詳附錄四：

1. 行政助理訓練計畫（Graduate Administrative Assistant Program）：

澳洲公務人員主要來源為每年一度的大專畢業生行政助理（Graduate Administrative Assistant, GAA）甄選，GAA 為澳洲中央政府刻意培養的年輕菁英，他們經過測驗或面試甄選合格後，即須接受嚴格的訓練，俾為未來擔任中、高級管理職務奠基。此訓練長達 12 個月，包括 3 次不同職務的職務輪調訓練、服務機關指派資深員工負責指導的工作訓練，以及職業安全衛生、寫作

¹⁰ 鄭吉男，《優勢力加分》，2004，頁 120-126。

技巧、電腦操作及簡報技巧等，以才能為基礎的正式課程訓練。

2. 公共部門管理課程 (Public Sector Management Course, PSMC) :

此課程主要是針對澳洲聯邦、州及地方政府機關之中層主管人員，以選修大學課程並結合以實際業務為基礎之訓練計畫。此訓練期間為 12 至 18 個月，內容包括服務流程管理、領導與變革管理、資源管理、人員管理及業務實作計畫。

3. 高階公務人員訓練計畫：APSC 針對高階公務人員 (SES) 的 3 個

職級 (Band 1~Band 3)，分別規劃不同的短期發展計畫 (約半天至 2 天半) 及領導訓練計畫。

4. 資深女性主管管理計畫 (Senior Women in Management Program, SWIM) :

APSC 為提升高級女性主管人員的工作知能，特別規劃本項培訓計畫，訓練期間為 12 個月，除了上課研討及撰寫心得報告外，還包括在工作中訓練及輪調不同單位實施訓練。

除了澳洲政府及 APSC 所規劃的課程外，ANZSOG 亦提供培訓公務部門領導者的訓練課程，強調課程設計應採取學員導向、重視學員的學習需求，以及發展學員績效管理核心能力的重要性，計畫內容包括：(1) 執行研究人員計畫 (Executive Fellows Program, EFP)；(2) 策略領導導向計畫 (Towards Strategic Leadership, TSL)；及(3) 公共管理碩士計畫 (Executive Master of Public Administration, EMPA)。

另有一些公務機關會分別和學校簽定某些特定培訓主題的合約，例如政策制定、創新、展館管理與研究（museum curatorial studies）等等。這一整套的課程費用可能約澳幣 50,000-150,000 元，全部由機關支應，再由機關選派 20-30 位同仁參加培訓，培訓的過程也會有一些成果評估方式，確認完成培訓，並可獲得該學校的學分或是結訓證書。

有關訓練課程執行後的評估，限於人力及資源，APSC 針對部分重要課程，進行訓練的樣本抽查，詢問受訓者在工作中的表現有何不同，或對於課程進行觀察，大部分訓練課程，係透過契約規範進行執行評估。

(三) 進修機制

為增進在職公務人員文化與專業素質，以及提升工作效率，APSC 鼓勵公務人員進修之具體做法包括以下 6 點¹¹：

1. 每年撥出一筆款項，作為公務人員進修的補助。
2. 給予利用公務時間進行部分進修之制度。
3. 與相關大學系所合作，每年選派一批公務人員前往進修。
4. 與紐西蘭、日本等國交換短期工作人員。
5. 舉辦有關管理技巧與技術、自動化資料處理、處理公務人員個資
和工作履歷電腦資訊系統、新人員培訓、人事政策與實踐等講習班。

¹¹其中第 5 點及第 6 點之作法，其屬性較類似我國由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理之各項在職訓練。

6. 各部根據機關業務需要舉辦不同規模與性質的培訓班。

澳洲的公務人員普遍已有基本學歷，但因為執行公務的緣故，可以申請進修取得第二個大學學位，通常是與法律、政策或管理等不同領域的學士學位。大學的課程學分費約澳幣 2,000 至 4,000 元，以碩士學位為例，如果修習 10 個學分，通常政府會補助進修人員直接支付此項費用。但是如果修的課程沒有通過，則進修人員要自付費用。無論是聯邦或是地方政府的公務人員，均有機會到大學修習學分，特別是公共政策及管理類這一些未曾修過的課程，因為他們在執行公務上有需要，所以機關會特別支持同仁去修這方面的課程，不僅對業務推動有幫助甚至取得學位，也為國家培育優秀人才。本次參訪的澳洲國立大學(Australian National University, ANU)內，即有許多學生為 APS 公務人員，而他們所選修的課程學分費在課程結束或是取得學位之後是可以核銷的。在職進修的公職人員仍然可以支領薪水，而且不但課程排在週間可休假前往，若課程排在週末，亦可以安排其他時間補休。

(四) 終身學習機制

澳洲的國家體制屬於聯邦制，各地方政府對於所屬運作體制有著相當大的自主空間與權利。澳洲政府認為終身學習對不同人有著不同意義，它可以是鼓勵人們在不同生命階段持續學習，這類終身學習通常強調內在價值的教育與學習；也可以是成人參與正規教育或者是為第二生

涯所接受的再訓練；或者是其它強調總體性而非個別需要的學習。因為澳洲政府的教育架構相當開放，並沒有年齡上的限制，因此澳洲政府的終身學習政策架構相對地寬鬆。換句話說，澳洲並沒有所謂的終身學習政策，也沒有最低學習時數之規定，因為沒有實務上的需要，澳洲現有的教育架構便足以鼓勵終身學習。

(五) 澳洲公務人員訪談實錄

本次研習 John Wanna 教授特別安排數位澳洲公務人員與本團學員共同研習，因此，本小組便利用課餘時間，進行深度訪談，俾更進一步瞭解澳洲公務人員訓練制度，謹就訪談內容，整理如下：

受訪的澳洲公務人員 Emma 來自臺灣，畢業後先在教育部門擔任 Graduates and Trainees 職位 2 年，負責工作與技職教育有關，畢業實習生工作結束後，申請聘任審核評估，獲教育部門以 APS 4 聘任，因政府政策將技職教育調整由工業部門負責，Emma 必須重新向工業部門提出聘任申請，通過該部門聘任審查，目前擔任工業部門 APS 4 公務人員。另一名受訪人員 Jimmy 來自香港，已由澳洲外交部退休，退休時擔任之公務人員職務為外交部主管人員。

澳洲對公務人員的管理，採取信任制度，上下班時間由公務人員自行管理登錄調整，惟應上足規定時數。澳洲公務人員體制，並不會因為年度的考評給予晉級，公務人員如欲晉級升遷更高等級，必須自行提出

申請，通過申請職級之審查才能獲取更高職等之職位。

澳洲公務人員可參加 APSC 或政府部門提供的訓練課程。APSC 所提供的課程需要付費，通常 APSC 訓練課程費用並不便宜，部門若同意所屬公務人員參加訓練，會支助該員相關訓練費用。APSC 所提供的訓練課程以高階公務人員為主，課程除了課堂授課訓練外，並同時著重經驗訓練。

澳洲公務人員每年並無最低訓練時數之規定，參加訓練之課程係與主管討論後參加，有時參與訓練課程，也是主管對部屬之獎勵方式之一。例如此次臺灣薦升簡研習課程，提供許多公共政策理論與實務經驗，課程內容豐富，Emma 認為對其為難得的學習經驗，主動向主管爭取參加，主管查閱人事法規後，同意其以公假參與訓練。

四、臺澳公務人員訓練制度之比較分析

(一) 臺澳培訓制度比較綜整

為快速瞭解臺澳公務人員訓練制度全貌，茲就前述臺澳公務人員培訓現況概述，整理對照兩國之培訓執行機關及分工、培訓類別、權利與義務（請假及經費補助）及訓練成果處理方式，最後提出兩國培訓制度之特色並綜整成「我國與澳洲培訓制度比較表」（表 4-1）如下：

表 4-1 我國與澳洲培訓制度比較表

項目	中華民國	澳洲
執行機關及分工	<ol style="list-style-type: none"> 1. 考試院所屬保訓會暨其所屬國家文官學院：辦理全國一致性質之訓練規劃、行政院以外及其他四院之公務人員訓練進修事宜，包括考試錄取人員訓練、升官等訓練、行政中立訓練、高階公務人員之中長期培訓等。 2. 行政院人事總處暨其所屬公務人力發展中心及地方行政研習中心：辦理行政院所屬機關及地方機關之訓練及進修事宜。 3. 各主管機關暨其訓練機構：辦理公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練等。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府各部門：負責一般公務人員(APS)、主管人員(EL)及部分高階公務人員(SES)訓練。 2. 澳洲公共服務委員會(APSC)：負責跨部門EL、聯邦SES及少部分APS訓練。 3. 與大學及民間企業合作：主要合作學校為澳紐政府學院(ANZSOG)，辦理專業訓練，提供政府領導決策層的培訓計畫。
培訓類別	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練 <ol style="list-style-type: none"> (1) 職前訓練：公務人員考試錄取人員訓練及初任公務人員訓練 (2) 在職訓練：一般管理訓練、專業訓練、升官等訓練、初任各官等主管人員訓練及行政中立訓練。 2. 進修 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訓練 <ol style="list-style-type: none"> (1) 行政助理訓練計畫：對象為剛甄選合格之大專畢業生，內容包括正式課程、工作訓練及職務輪調。 (2) 公共部門管理課程：對象為中層主管人員。 (3) 高階主管人員訓練計

項目	中華民國	澳洲
	<p>(1)依地點區分：國內、國外</p> <p>(2)依方式區分：入學進修、選修學分及專題研究</p> <p>(3)依進修時間區分：公餘時間、部分辦公時及全時</p> <p>3.其他學習：以法條明定終身學習機制鼓勵機制。</p>	<p>畫：對象為 SES Band 1 至 Band 3 高階主管，包括短期發展計畫，及領導訓練計畫。</p> <p>(4)資深女性主管管理計畫</p> <p>2.進修</p> <p>1.與大學系所合作，每年選派公務人員前往進修。</p> <p>2.與紐西蘭、日本等國交換短期工作人員。</p>
權利與義務(請假及經費補助)	<p>1.訓練：①機關選送者：給予公費、公假；②自行申請者：得經服務機關同意給予公假，但大部分為自費。</p> <p>2.公餘或部分辦公時間進修¹²：①機關選送者：得給予相關補助；②自行申請者：經服務機關同意且成績優良者，得給予部分費用補助。</p> <p>3.國內全時進修¹³：①機關選送者：期限為 2 年，得核准延長 1 年，並准予帶職帶薪及相關補助，需提交報告。②自行申請者：經服務機關同意，得准予留職停薪，期限為 1 年，得核准延長 1 年，成績優良者得給予部分費用補助，需提交報告。③帶職帶薪者進修期滿，回原機關服務期間應為進修期間之 2 倍，但不得少於 6 個月；留職停薪者繼續服務期間與留職停薪期間同。</p> <p>4.國外進修¹⁴：多為自費。①入學進修或選修學分期限為 1 年，得核</p>	<p>1.除了政府對於新進人員之職前訓練，或業務上必須具備之專業知識技能之訓練，是採取強迫參加之方式外，大多數之訓練都是由公務人員自願參加或由其主管鼓勵其參加，並給予利用公務時間進行部分進修。</p> <p>2.訓練經費：APSC 每年會撥出一筆款項，作為公務人員進修的補助。大部分之訓練課程參加人員均要自付費用，有些則由服務機關補助或由公共服務與功績保護委員會 (Public Service and Merit Protection Commission, PSMPAC) 補助，若申進修學位，可享學費補助。</p>

¹² 《公務人員訓練進修法》第 12 條第 2 款及第 4 款規定，詳附錄二。

¹³ 《公務人員訓練進修法》第 11 條、第 12 條及第 15 條規定，詳附錄二。

¹⁴ 《公務人員訓練進修法》第 10 條規定，詳附錄二。

項目	中華民國	澳洲
	准延長 1 年；②專題研究期限為 6 個月，得核准延長 3 個月；③經專案核定者，最長為 4 年。	
訓練成果處理	1.列為考核及升遷之評量要項。 2.依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作。	訓練或進修後，工作表現優秀之員工，常予以續僱、加薪、調升職務。
特色	1.訓練主管機關分設於考試院及行政院，權責區分雙軌訓練制。 2.著重行政中立訓練的重要。 3.以法條明定終身學習機制。	1.未設置統一的公務人員培訓機關，與大學及民間企業合作辦理訓練課程。 2.對於大專畢業初任行政助理長達一年之嚴格訓練制度，並特別針對女性主管規劃培訓課程。 3.鼓勵進修法律、政策或管理等第二專長學位。

(二) 臺澳培訓制度重點異同點

茲就表 4-1 之內容及訪談澳洲公務人員所獲致之第一手資料，綜整分析臺澳公務人員訓練制度之異同如下：

1. 我國有專責培訓機關，澳洲則未設置統一的培訓機關：在臺灣，訓練主管機關分設於考試院所屬的保訓會及行政院人事總處，為相當特殊的雙軌訓練制度，兩單位所負責的訓練都屬於綜合性管理的一般訓練，相關的專業訓練則由各機關自己辦理，並由保訓會辦理整體文官培訓政策之規劃。澳洲則未設置專責的培訓執行機關，培訓規劃單位則由設立於首相及內閣小組內的 APSC 負責，訓練機構則與大學及民間企業合作，讓訓練資源運用更有效率。如 ANZSOG 為澳洲政府文官提供訓練，除了提供政府訓練

服務，也擔任政府機關顧問，同時也藉此建立畢業生網絡，使畢業生成為澳洲公共服務最有利的宣傳管道。

2. 參與受訓申請方式不同：對於非強制性的訓練，臺灣主要由機關推薦人員代表受訓，惟部分機關作法是由公務人員自行申請，由長官同意甄選後，以機關推薦名義代表受訓。澳洲則一開始即開放訓練機會，讓有需求的公務人員公開報名，透過公開徵選的方式以得到適當的人才，不但給予現任公務人員競爭，也保留名額以吸收優秀的初任者，
3. 利用公務時間進修及補助進修經費規定大致相同：我國與澳洲公務人員於公務時間在職進修均享有帶職、帶薪、公假及培訓經費補助之福利；惟相異之處在於澳洲公務人員申請進修取得學位可享全額學費補助，台灣則為選擇補助學雜費或公假，如果進修學位或課程未完成，兩國進修人員均需自付學費或退費。另外，澳洲公務人員如果在假日進修，可於週間補休；台灣則無此規定。
4. 兩國鼓勵終身學習之作法不同：兩國對於鼓勵現職公務人員持續成長方面理念大致相同，然而臺灣在終身學習的制度規劃與評量方式較為具體，且明定每年最低學習時數；而澳洲屬於聯邦制，各地方政府對於所屬運作體制有著相當大的自主空間與權利，故無終身學習時數等認證機制，而採以機關或公務人員主動對於有

助於職能提升之訓練加以提出要求或申請，機關再進一步給予公假方式辦理。

5. 兩國均將訓練與升遷扣合，惟升遷機制不同：澳洲結合公務人員「年度績效評估」及公務人員「職級寬頻制」(Broadbanding)¹⁵來鼓勵同仁不斷提升自我職能，公務人員如欲晉級升遷更高職等之職位，並不是因為年度考評優良，而是必須自行提出申請並通過審查，此一機制設計，也提供公務人員主動參加與職務相關之訓練進修強大的誘因。反觀臺灣，公務人員欲晉升高一官等，除了參加公務人員考試外，僅參加晉升官等訓練一途。

¹⁵「職級寬頻制」(Broadbanding)，亦稱「寬幅制」，係打破原有俸表的職等區分，由機關彈性地依不同工作性質區分，將兩三個職等合併為一個級距，並由員工的技術或能力、工作績效及貢獻決定員工給薪方式。

五、心得感想與政策建議

藉由實地至澳洲研習，與澳洲公務人員訪談，再比較兩國公務人員培訓制度後，提出以下心得感想及政策建議供各界參考。

(一) 心得感想

比較兩國公務人員之人事制度，可發現澳洲人事制度非常彈性及多元化，我國則相關人事制度均以法律定之，彈性相對較小。由澳洲「公務人員培訓制度」明顯可看出澳洲近年來行政改革路線係以「新公共管理」(New Public Management, NPM) 為基礎，認為公共服務與私人企業之間沒有區分的必要。1999 年澳洲新頒布的《公共服務法》，只將政府負責核心職能的雇員稱作公務人員，廢除有關公務人員管理方面的許多規定，突出公務人員價值觀念和行為準則，並強調 APSC 對各機關公務人員管理的監督。此項改革的一項重要措施，即是把政府的一些輔助性、服務性職能，以承包的形式轉交給企業，政府只保留政策制定、合同管理等核心職能。因此，澳洲政府大膽地將公務人員培訓工作委託 ANZSOG 辦理，充分運用 ANZSOG 的軟硬體專業培訓設施。

我國行政革新雖亦受到「新公共管理」思潮影響，惟在推動過程中始終難以擺脫現有的窠臼與框架。此次研習，本組看到澳洲將公務人員培訓委託 ANZSOG 之制度辦理得很好，值得我國參考，但我國若也與各大學合作辦個聯合政府學院，然後廢除國家文官學院、公務人力發展中心及地方

行政研習中心等訓練機構以共享培訓資源，精簡人力，是否也能有如此成效？仍值得大家深思。

目前，我國教育及培訓體制尚正面臨轉型與改革階段，學校培育畢業生能力不符企業主需求、學生性向與職涯發展不對稱、技職教育學術化形成產業中間人力斷層，及證照考試制度亦無法適切為產業建立用人機制等問題，在在均顯示有待相關政策及措施去解決改進。此外，此次至澳洲研習的過程中，不論是在課堂上學習與研討，或是至標竿組織參訪交流，都可感受到澳洲公務人員的工作精神與服務態度，正顯示澳洲於行政改革後所強調的公務人員價值觀念和行為準則的成果。因此，我國是否將持續推動「新公共管理」，或如何將澳洲公務人力之行政革新與培訓制度，融合我國社會、國情，甚至政治文化與行政體系等條件，以形成一套合於我國發展的革新政策，是為我國未來重要之課題。

(二) 政策建議

1. 完整的訓練機關與規劃

文官訓練必須先有完整的訓練機構，再設定訓練的目標族群設計客製化的課程、主題、教學方式、以及財務相關規劃。臺灣文官培訓透過兩個體系來進行，建議加強考試院保訓會及行政院人事行政局組織合作，並且整合公務人員訓練規劃，包括人員的選擇、課程的設計、訓練的方法等。

2. 有效分工合作，建立公私合作資源共享體系

澳洲文官培訓的治理框架係由政府（即 APSC）負責政策規劃，交由 NGO（即 ANZSOG）負責執行，如此作法，不但公務人員的人數相應減少，又可充分運用大學及民間現有的軟硬體設施，提升整體公務人員水準與素質，實為公私合作資源共享的一個學習標竿。

反觀臺灣公務人員訓練均由政府主導，優點是可與國家人力資源政策密切配合，缺點則是難與社會發展接軌。揆諸現行政府訓練師資來源三大區塊，一為公務體系中資深（優）人員，一為各大學相關系所教授，一為民間標竿企業精英，不論從對政府、學校或企業資源有效利用面而言，整合才是發揮綜效之最佳模式。因此，建議應積極規劃訓練資訊網路，並配合我國教育制度改革，建立公私合作資源共享體系。

3. 訓練網絡與全球接軌

澳洲 ANZSOG 除提供政府培訓課程外，也規劃國際聯合培訓課程，提供亞太區域高層領導和管理人員相關的技能和知識，更藉此促進各國公共服務改革及增進各國高階文官的國際網絡建構。澳洲高階文官在經由此一訓練後，不僅視野、專業及知能可以和相鄰的亞太地區國家接軌，在與各國高階文官之人際互動及人脈網絡建立上，更能與世界接軌。

我國保訓會於 2010 年試辦、2012 年正式推動「高階文官培訓飛躍方案」¹⁶，雖已相當具全球視野及創新性，但澳洲政府委託 ANZSOG 辦理國際聯合培訓課程，讓亞太區域高層領導和管理人員至該國共同研習相關知能，不但藉以建構各國高階文官的國際網絡，亦同時讓他國更進一步瞭解澳洲之文官制度、行政革新成果與社會文化等，值得我國未來規劃高階文官課程時納入參考。

4. 鼓勵多元化進修

澳洲鼓勵公職人員進修，特別鼓勵取得第二學位之進修，以促進公職人員對政策推動的嫻熟性與專業性。而臺灣因係成文法國家，公務人員之任用不僅應符合《公務人員任用法》規定，每一個職務亦需按其工作性質及所需學識，歸列各職組、職系；其優點是公務人員對本身職務職系所應負責的該項業務明確，相關進修已相當普遍，但缺點是對於要進修與本身職務職系較不相關的學位較有困難。例如在農業研究機關，擔任農藝職系研究人員，如果因推動農業政策需要申請部份進修公共行政或法律、管理研究所，則公務機關對此類進修的審核就會特別嚴格。目前無論是行政機關或是研

¹⁶ 「高階文官培訓飛躍方案」參訓對象除中央及地方各機關推薦之各職等簡任公務人員外，並開放部分名額予產、學及非政府組織高階人才，以達跨界跨域學習之效果，實施近 4 年共計培訓 206 位簡任公務人員、產、學及非政府組織高階菁英。又為期接軌國際、拓展全球視野，與先進國家官方培訓機關合作辦理國外研習，2011 年赴德國聯邦公共行政學院、英國國家政府學院及法國國家行政學院；2012 年赴美國聯邦行政主管研究院、義大利公共行政學院及瑞士高級公共管理學院等，2013 年則赴比利時聯邦行政訓練學院、美國聯邦行政主管研究院及德國聯邦公共行政學院。

究機關，對於公共政策均負有推動的責任與義務。因此，建議未來可考慮多鼓勵公務人員，在職進修取得公共行政或法律、管理學位，強化政策辯護與執行能力。

5. 強化訓練評估與升遷機制連結

澳洲政府強調終身學習係一內在價值的教育與學習，因此雖未對公務人員終身學習制定任何政策，但公務人員卻不會因為政府沒有終身學習的要求而怠於學習，究其主因，應與澳洲公務人員升遷機制設計提供公務人員主動參加與職務相關之訓練進修強大誘因，有著密切的相關性。

反觀我國，為了深化公務人員終身學習理念，強制要求每年終身學習時數下限，此舉雖然讓公務人員強迫自己每年至少學習一定時數，但終究形式大於實質，許多公務人員是為了湊時數而非真正有心學習，學習成效自然不彰。而且，如果受訓時間超過 3 天，由於訓練成效及對機關的直接幫助無法具體且立即呈現，易使人認為受訓者有休息的意味，不但讓機關對於推薦受訓有所猶豫，也使得訓練的本質被誤解。因此，為激發公務人員自主性學習，除了完全結合訓練與陞遷考核外，澳洲強調公務人員的價值觀念和行為準則，亦得我國學習。

六、結語

根據瑞士國際管理發展學院（IMD）2013 年國際競爭力排行，我國之國家競爭力總排名由 2012 年的第 7 名滑落至第 11 名，其中政府效能表現由第 5 名滑落至第 8 名，因此，提升政府部門之效率，加強人力資源之訓練與發展為當前首要之務。

欲推動政府再造，塑造一個民意導向、高效能的現代化政府，則培育創新、專業的公共服務文官團隊，實為其中一項重要基礎工程。澳洲在推動政府再造工程中，倡導公共服務革新，促進人力再造，以及加強人力資源發展之多項作法，頗值得借鏡。

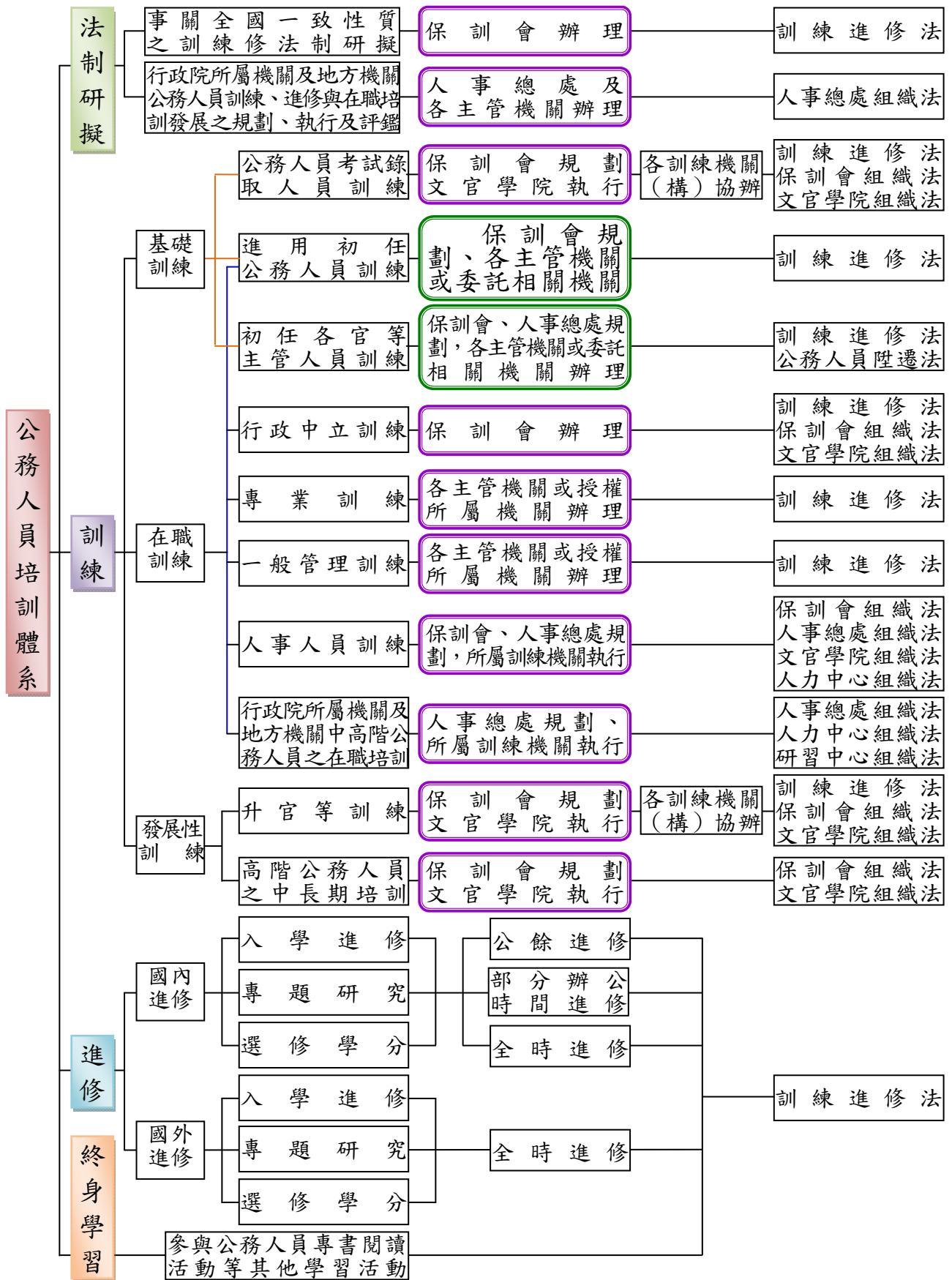
我國目前亦正全力推動政府再造，除了應確實貫徹精簡政府組織，緊縮人力，增進機關用人彈性及機動性，以有效面對快速變動的社會之各項挑戰外，尤應訂定明確公務人員培訓政策，有效強化公務人員的訓練進修，活化各項能力，方能肩負起再造工程之艱鉅任務。

參、參考資料

1. Podger, A, Wanna, J, Chan, H et al. (2012). Putting the Citizens at the Centre: Making Government More Responsive. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 71, no. 2, pp. 101-110. Retrieved from <https://researchers.anu.edu.au/publications/75815>
2. Public Service Act 1999 (2013).
3. The Australian Public Service Commission. Re: About ASPC [Official website]. Retrieved from <http://www.apsc.gov.au/>
4. The Australia and New Zealand School of Government. Re: About ANZSOG [Official website]. Retrieved from <http://www.anzsog.edu.au/>
5. 公務人員考試錄取人員訓練辦法（民 103 年 1 月 13 日）。
6. 公務人員保障暨培訓委員會組織法（民 98 年 11 月 18 日）。
7. 公務人員訓練進修法（民 102 年 12 月 11 日）。
8. 公務人員訓練進修法施行細則（民 91 年 7 月 16 日）。
9. 公務人員陞遷法（民 98 年 4 月 22 日）。
10. 考試院（民 101）。高階文官培訓飛躍方案。臺北市：考試院。
11. 考試院（民 101）。強化文官培訓功能規劃方案。臺北市：考試院。
12. 行政院人事行政總處公務人力發展中心組織法（民 100 年 11 月 14 日）。

13. 行政院人事行政總處地方行政研習中心組織法（民 100 年 11 月 14 日）。
14. 行政院人事行政總處組織法（民 100 年 11 月 14 日）。
15. 行政院研究發展考核委員會（民 100）。澳紐政府學院：提升澳紐政府文官能力的獨特觀點（11-18 頁）。「提升文官善治能力」國際研討會會議實錄，公務人力發展中心。
16. 許道然、黃建銘、熊忠勇、劉坤億（譯）（民 89）。政府未來的治理模式（原作者：B. Guy Peters）。臺北市：智勝出版社。
17. 陳岳（民 91）。從政府再造析論公務人力資源管理與發展之理論及實務（博士論文）。取自國立臺灣師範大學博碩士論文系統。（記錄編號 90NTNU0011036）
18. 詹中原（民 100）。一百年度文官制度國外考察-澳洲考察報告。考試院出國考察報告。取自 <http://www.exam.gov.tw/public/Data/211914333671.pdf>
19. 蔡良文（民 95）。人事行政學：論現行考銓制度（增訂 3 版）。臺北市：五南圖書出版公司。
20. 鄭吉男（民 93）。優勢力加分。臺北縣新店市：正中書局股份有限公司。

附錄一 我國公務人員培訓體系架構



資料來源：考試院（2012），〈強化文官培訓功能規劃方案〉。

附錄二 我國《公務人員訓練進修法》

修正日期：民國 102 年 12 月 11 日

- 第 1 條 公務人員之訓練及進修，依本法行之。但其他法律另有規定者，從其規定。
- 第 2 條 公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之。
- 公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。
- 公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員在職訓練與進修事項，由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）辦理或授權所屬機關辦理之。
- 各主管機關為執行本法規定事項，有另定辦法之必要者，由各該機關以命令定之。
- 第 3 條 為加強公務人員訓練進修計畫之規劃、協調與執行成效，應由行政院人事行政總處與公務人員保障暨培訓委員會會同有關機關成立協調會報，建立訓練資訊通報、資源共享系統；其辦法由協調會報各相關機關協商定之。
- 第 4 條 公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練。
- 高階公務人員接受中長期發展性訓練評鑑合格者，納入人才資料庫，提供機關用人之查詢。
- 各機關學校進用初任公務人員訓練，應由各主管機關於到職後四個月內實施之。
- 前項訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作所需知能為重點。
- 第 5 條 為確保公務人員嚴守行政中立，貫徹依法行政、執法公正、不介入黨派紛爭，由公務人員保障暨培訓委員會辦理行政中立訓練及有關訓練，或於各機關學校辦理各項訓練時，列入公務人員行政中立相關課程；其訓練辦法，由考試院定之。
- 第 6 條 公務人員專業訓練及一般管理訓練得按官職等、業務需要或工作性質分階段實施。各機關學校業務變動或組織調整時，為使現職人員取得新任工作之專長，得由各主管機關辦理專業訓練。
- 第 7 條 公務人員各種訓練之訓練期間、實施方式及受訓人員之生活輔導、請假、獎懲、成績考核、退訓、停訓、重訓、註銷受訓資格、

津貼支給標準、請領證書費用等有關事項，應依各該訓練辦法或計畫規定辦理。

公務人員各種訓練之訓練計畫，由各主管機關定之。

第 8 條 公務人員進修分為入學進修、選修學分及專題研究，其方式如下：

一、國內外專科以上學校入學進修或選修學分。

二、國內外機關（構）學校專題研究。

三、國內外其他機關（構）進修。

前項進修得以公餘、部分辦公時間或全時進修行之。

第 9 條 各機關學校選送進修之公務人員，應具有下列基本條件：

一、服務成績優良，具有發展潛力者。

二、具有外語能力者。但國內進修及經各主管機關核准之團體專題研究者，不在此限。

前項選送進修須經服務機關甄審委員會審議通過，並經機關首長核定。

第 10 條 各機關學校選送國外進修之公務人員，其進修期間如下：

一、入學進修或選修學分期間為一年以內。但經各主管機關核准延長者，延長期間最長為一年。

二、專題研究期間為六個月以內。必要時，得依規定申請延長，延長期間最長為三個月。

經中央一級機關專案核定國外進修人員，其進修期限最長為四年，不受前項第一款之限制。

第 11 條 各機關學校選送國內全時進修之公務人員，其進修期間為二年以內。但經各主管機關核准延長者，延長期間最長為一年。

前項全時進修之公務人員於寒暑假期間，應返回機關上班。但因進修研究需要，經各主管機關核准者，不在此限。

第 12 條 各機關學校選送或自行申請進修之核定與補助規定如下：

一、選送全時進修之公務人員，於核定進修期間，准予帶職帶薪並得給予相關補助。

二、選送公餘或部分辦公時間進修之公務人員，於核定進修期間得給予相關補助。

三、自行申請全時進修之公務人員，其進修項目經服務機關學校認定與業務有關，並同意其前往進修者，得准予留職停薪，其期間為一年以內。但經各主管機關核准延長者，延長時間最長為一年；其進修成績優良者，並得給予部分費用補助。

四、自行申請以公餘時間或部分辦公時間參加進修之公務人員，經服務機關學校認定與業務有關，並同意其前往進修且成績優良者，得給予部分費用補助。

前項第一款或第三款受補助之全時進修人員，應依規定向服務機

- 關學校提出報告。
- 第 13 條 各機關學校應視業務需要擬定公務人員進修計畫，循預算程序辦理。
- 各機關學校選送進修之公務人員，應確實按核定之進修計畫執行，未報經各主管機關核准，不得變更。
- 第 14 條 各機關學校選送或自行申請全時進修之公務人員於進修期滿，或期滿前已依計畫完成進修，或因故無法完成者，應立即返回服務機關學校服務。
- 第 15 條 公務人員帶職帶薪全時進修結束，其回原服務機關學校繼續服務之期間，應為進修期間之二倍，但不得少於六個月；留職停薪全時進修結束，其應繼續服務期間與留職停薪期間相同。
- 前項進修人員經各主管機關依法同意商調他機關服務者，其應繼續服務期間得合併計算。
- 第 16 條 各機關學校選送或自行申請全時進修之公務人員，有下列情形之一者，除由服務機關學校依有關規定懲處外，並依下列規定辦理：
- 一、違反第十二條第二項或第十三條第二項規定者，應賠償其進修所領補助。
 - 二、違反第十四條規定者，應賠償進修期間所領俸（薪）給及補助。
 - 三、違反第十五條規定者，應按未履行義務之期間比例，賠償進修期間所領俸（薪）給及補助。
- 前項違反之事由因不可歸責於進修人員者，免除其賠償責任。
- 進修人員依第一項所應負賠償責任，經通知限期繳納應賠償金額，逾期不繳納者，依法移送強制執行。
- 第 17 條 各主管機關得視業務實際需要協調國內外學術或其他機構，提供公務人員終身學習之機會。
- 第 18 條 各項訓練及進修所需經費除編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關學校收取費用。
- 前項收費標準，由各主管機關定之。
- 第 19 條 各機關學校應將公務人員接受各項訓練與進修之情形及其成績，列為考核及陞遷之評量要項，依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作，發揮公務人員訓練及進修最大效能。
- 第 20 條 本法施行細則，由考試院會同行政院定之。
- 第 21 條 本法自公布日施行。

附錄三 我國《公務人員訓練進修法施行細則》

發布日期：民國 91 年 07 月 16 日

- 第 1 條 本細則依公務人員訓練進修法（以下簡稱本法）第二十條規定訂定之。
- 第 2 條 本法適用對象如下：
一、各機關（構）學校組織編制中依法任用、派用之有給專任人員。
二、各機關（構）學校除教師外依法聘任、僱用人員。
三、公務人員考試錄取人員。
- 第 3 條 本法所稱訓練，指為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關（構）學校主動提供特定知識與技能之過程。
本法所稱進修，指為配合組織發展或促進個人自我發展，由各機關（構）學校選送或由公務人員自行申請參加學術或其他機關（構）學校學習或研究，以增進學識及汲取經驗之過程。
- 第 4 條 本法第二條第三項之各項訓練定義如下：
一、專業訓練：指為提升各機關（構）學校公務人員擔任現職或晉升職務時所需專業知能，以利業務發展之訓練，或為因應各機關（構）學校業務變動或組織調整，使現職人員具備適應新職所需之工作知能及取得新任工作專長，所施予之訓練。
二、一般管理訓練：指為強化各機關（構）學校公務人員一般領導管理、綜合規劃、管理協調及處理事務之能力為目的之訓練。
三、進用初任公務人員訓練：指對依公務人員任用有關法律規定進用或轉任，初次至各機關（構）學校任職人員所施予之訓練。
- 第 5 條 本法第三條所稱協調會報辦法，指協調會報之辦理方式、時間、研討主題、分工及程序等事項，由協調會報之各相關機關協商定之。
- 第 6 條 本法第四條所稱初任各官等主管人員訓練，指依公務人員陞遷法第十四條第二項規定辦理之初任委任、薦任或簡任各官等主管職務之管理才能發展訓練。
- 第 7 條 本法所稱選送，指各機關（構）學校基於業務需要，主動推薦或指派公務人員參加與職務有關之訓練或進修。
本法所稱自行申請，指公務人員主動向服務機關（構）學校申請參加與職務有關之訓練或進修。
- 第 8 條 本法所稱入學進修，指由各機關（構）學校選送或公務人員自行

申請至國內外政府立案之專科以上學校攻讀與業務有關之學位。本法所稱選修學分，指由各機關（構）學校選送或公務人員自行申請至國內外政府立案之專科以上學校修習與業務有關之學科。本法所稱專題研究，指由各機關（構）學校選送或公務人員自行申請至國內外機關或政府立案之機構、學校從事與業務有關之研究或實習。

- 第 9 條 本法所稱公餘進修，指公務人員利用非上班時間進修。
本法所稱部分辦公時間進修，指公務人員利用一部分之上班時間進修。
本法所稱全時進修，指公務人員利用全部之上班時間進修。
- 第 10 條 依本法選送或自行申請全時進修及部分辦公時間參加國內外進修者，當年度選送及自行申請進修總人數以不超過各機關（構）學校編制內預算員額之十分之一為限。但人數不足一人時，以一人計。
- 第 11 條 依本法選送國內外全時進修者，應於進修期間給予公假。
依本法選送或自行申請部分辦公時間進修經同意者，每人每週公假時數，最高以八小時為限。
- 第 12 條 依本法選送國內外全時進修期滿，經各主管機關核准延長者，延長期間應予留職停薪。
- 第 13 條 本法第九條第一項第一款所稱服務成績優良，具有發展潛力者，指具備下列各款資格人員：
一、最近二年年終考績（成）一年列甲等、一年列乙等以上，並未受刑事處罰、懲戒處分或平時考核記過以上懲處者。
二、在任職期間工作績效優良，有具體事蹟者。
- 第 14 條 本法第九條第一項第二款所稱具有外語能力者，指出國進修人員，必須符合擬進修之學校、機構所定語文能力條件；未定有語文能力條件時，由公務人員保障暨培訓委員會會同行政院人事行政局指定測驗機構，並訂定測驗合格標準，經測驗合格者。
- 第 15 條 本法第九條第二項所稱甄審委員會，指各機關（構）學校，為辦理公務人員進修相關事項，應組織進修甄審委員會。其組成、開會方式等，比照公務人員陞遷法所定之甄審委員會，必要時得合併之。
- 第 16 條 曾依本法選送國外進修人員，於依本法第十五條第一項前段規定，返回原服務機關（構）學校繼續服務期間，不得再選送出國進修。但基於業務需要，須再選送出國進修，期間在三個月以內，經各主管機關核准者，不在此限。
- 第 17 條 本法第十條第二項所稱中央一級機關為總統府、國民大會、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院。

- 第 18 條 各機關（構）學校核准出國進修人員出國時，應函送外交部轉知擬前往國家或地區之我國駐外單位。
依本法出國進修人員於抵達國外後，應即告知指定之駐外單位。
各駐外單位並應給予必要之協助。
- 第 19 條 本法第十二條所稱各項費用補助範圍如下：
一、學費、學分費或雜費。
二、出國期間之生活費、交通費及保險費。
三、其他必要費用。
前項費用得由各機關（構）學校視預算經費狀況酌予補助。
- 第 20 條 本法第十二條第一項第三款、第四款所稱進修成績優良，指進修之成績各科均及格且平均達七十分以上或相當之等級。無進修成績評定者，應提出進修報告，經服務機關（構）學校認定具有相當參考價值。
進修人員應於收到學校成績通知書後二個月內，檢附該通知書及繳費收據申請補助進修費用。無進修成績評定者，應於進修結束後二個月內，檢附前項進修報告及繳費收據申請補助進修費用。
- 第 21 條 各機關（構）學校選送或自行申請國內外全時進修之公務人員，其受有補助者，應於進修結束後三個月內向各機關（構）學校提出進修報告。
前項出國進修人員，應定期每三個月向各機關（構）學校提出進修研習進度說明。
- 第 22 條 各機關（構）學校應約定前條全時進修人員報告之著作財產權，歸屬於各機關（構）學校隸屬之公法人，並以各機關（構）學校為管理機關。
- 第 23 條 選送進修計畫，應包括各機關（構）學校名稱、進修主題、進修內容、進修期程、進修處所、所需預算經費、進修人數及選送進修人員所需之相關資格條件等。
- 第 24 條 本法第十七條所稱提供公務人員終身學習之機會，指各主管機關得主動或協調國內外學術或其他機構，提供以下終身學習措施：
一、建立學習型組織。
二、塑造組織終身學習文化。
三、結合公私部門辦理有關終身學習活動。
四、建立與充實終身學習資源網路。
五、其他有關終身學習活動。
- 第 25 條 公務人員考試錄取人員於訓練期間，不適用本法有關進修之規定。
- 第 26 條 各機關（構）學校依法聘用人员，於必要時，由各主管機關商得公務人員保障暨培訓委員會同意後，得準用本法之規定。
- 第 27 條 本細則自發布日施行。

附錄四 澳洲公共服務委員會 (APSC) 培訓課程概覽

APSC Short courses	
by level	by topic
<ul style="list-style-type: none"> • APS 1-6 development programs • Executive Level development • Senior Executive Service seminar series • Miscellaneous • Graduate event series • Senior Executive Service development 	<ul style="list-style-type: none"> • Career and self development • Communications and stakeholder engagement • Financial management • Governance and regulation • Human resources / People management • Leadership and SES Development • Nationally recognised qualifications • Networking events and seminars • Policy • Program management • Specialist and technical

Graduate Development Program
<ul style="list-style-type: none"> - Through comprehensive face-to-face training, the foundation skills and core public service skills to operate effectively in the APS - A Diploma of Government is a nationally recognised qualification issued by the APSC - ICT specific GDP in partnership with AGIMO - Challenging assessment activities involving APS senior executive staff participation in our renowned graduate events series - Regular communication and support from the APSC - The opportunity to establish networks with fellow graduates across the APS - Post-graduate credit points for further tertiary study with the University of Canberra - Advanced standing towards becoming a Certified Practising Accountant

Networking Events and Seminars
<ul style="list-style-type: none"> - Graduate events series <ul style="list-style-type: none"> A Taste of Government The Great APS Graduate Debate The APS Panel Discussion Candid Reflections from Inspiring APS Leaders - Australian Government Leadership Network Conferences (AGLN) - Executive Level Leadership Network (ELLN) - SES events series - APS Views - Leadership Conversations

APSC Leadership Programs

- Essentials for new team leaders
Target audience: APS 5 – 6 or team leader equivalent
- Executive Leadership Dimensions
Target audience: EL 2
- Leading and managing small teams
Target audience: EL 1
- Leading small teams
Target audience: APS 5 – 6
- Leading your team
Target audience: EL 1 – 2
- Learn to be an effective coach
Target audience: Senior executive leaders
- Management essentials
Target audience: APS 5 - EL 2
- Professional public service: An EL1 masterclass
Target audience: EL 1
- Public Sector Management (PSM) Program
Target audience: current mid-level managers in local, state or territory or Commonwealth government.
- Senior Executive Service (SES) orientation
Target audience: New to the SES ideally in your first 6 - 12 months of appointment.
- SES Band 1 Leadership development program
Target audience: SES Band 1
- SES Band 2 Leadership development program
Target audience: SES Band 2
- SES Band 3 Leadership development program
Target audience: SES Band 3
- SES Band 2 Talent development program
Target audience: SES Band 2
- SES Band 3 Leadership development program
Target audience: SES Band 3
- SES Band 2 Talent development program
Target audience: SES Band 2

Nationally Recognised Qualification Programs

- Certificate IV in Project Management (BSB41513)
Target audience: All levels
- Certificate IV in Training and Assessment (TAE40110)
Target audience: APS 5 - EL 2
- Diploma of Government (PSP50112)
Target audience: APS 5 - 6 and graduates
- Public Sector Management (PSM) Program
Target audience: current mid-level managers in local, state or territory or Commonwealth government.

Online Learning

The *My Career, My APS* site has been developed to assist Australian people to identify and follow a career path in the Australian Public Service. It outlines a number of topics including:

- a selection of personal stories from Australian Public Service Employees
- career options, information on the type of work available and a list of common APS careers
- where and how to locate job opportunities
- links to a range of resources that may be useful to potential employees or current employees, and
- practical advice and tools on career development, including self-assessment, career selector and career planning tools.

資源來源：整理自 APSC (2013, December 22). Learning and development [Official website]. Retrieved from <http://www.apsc.gov.au/learn>.