

公務出國報告

(出國類別：其他—交流座談)

大陸領導力開發及公務員培訓策略

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處、淡江大學、實踐大學、國家文官學院、經濟部、銓敘部

姓名職稱：蔡主任委員璧煌等 15 人

派赴國家城市：大陸地區上海、蘇州及杭州

出國期間：103 年 11 月 13 日至 18 日

報告日期：103 年 12 月 10 日

目錄

壹、緣起及目的	1
貳、參與人員及行程	4
參、參訪上海行政學院及參加「海峽兩岸公共部門領導力開發研 討會暨冬季學術沙龍」情形概要	7
一、上海行政學院簡介	7
二、上海行政學院學術沙龍簡介	8
三、「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」 情形概要.....	9
肆、參訪蘇州行政學院	33
一、基本背景	33
二、組織編制	33
三、學院任務	34
四、教學培訓	35
五、學術成果	35
六、交流合作	36
七、教學設施	36

伍、參訪浙江行政學院	37
一、歷史沿革	37
二、組織員工	37
三、教師陣容	37
四、校園設施	37
五、辦學方向	38
六、班次類別	38
七、教學方式	38
八、科研諮策	38
九、學位授與	39
十、圖書刊物	39
十一、當前作為	40
陸、參訪阿里巴巴集團 (Alibaba Group)	43
一、阿里巴巴集團簡介	43
二、考察過程	43
柒、心得與建議	49
一、政府部門部分	49

二、企業部分	52
附錄一、「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」 會議議程	55
附錄二、活動照片	58

壹、緣起及目的

公務員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）自 1996 年 6 月 1 日成立以來，秉承「合理保障、優質培訓」宗旨，專責公務人員保障暨培訓事宜。其中培訓業務方面，著重完善公務人員訓練進修法制，整合國家訓練資源，積極培育優質公務人員，增進政府行政效能。

另我國冀藉由人力培訓資源之整合，開創培訓機制新風貌，以培育優質公務人員，增進國家整體競爭優勢，爰於 2010 年 3 月 26 日將國家文官培訓所改制成立國家文官學院（以下簡稱文官學院），功能重點著重於高階公務人員的培訓、公務人員終身學習及培訓國際交流等。

至於大陸地區，經歷了快速的經濟發展，其施政方向亦將對其他國家產生極大影響。所謂「他山之石，可以攻錯」，實應對中國大陸公務人員培訓制度及其發展趨勢，進行深入而完整的瞭解。查中國大陸國務院於 2010 年 1 月 1 日起頒布施行「行政學院工作條例」，各級行政學院（以下簡稱學院）職司公務員、國有企業之培訓工作，並為政府提供諮詢服務、進行相關理論研究之重要機構，有關大陸中央及地方政府行政學院之組織編制、教學設施、工作任務、發展策略，培訓課程及方式，辦理公務員培訓之成效，如何與國際培訓機關（構）學校進行交流合作等事項，確有進一步瞭解的必要。為使本次座談能獲致最大效益，行前即積極蒐集相關資料，並研擬座談議題提供受訪機關預為準備。

中華民國訓練協會（以下簡稱中華訓協）成立於 1964 年，宗旨在於推動政府與企業人才培訓與人力資源發展。1973 年中華訓協與世界各國主要培訓團體（機構）共同發起成立「國際培訓總會」（International Federation of Training and Development Organization, 簡稱 IFTDO），成為創始會員之一。1974 年中華訓協再

與亞太國家培訓機構共同發起成立「亞洲國際培訓總會」(Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International)。中華訓協每年均邀請會員共同組團參加國際培訓總會或亞洲培訓總會之年會，以汲取新知及促進國際交流，並定期組團前往相關國家進行考察與交流，其中已與大陸各地數所行政學院建立交流合作關係。大陸上海行政學院為進一步推動兩岸交流，加深兩岸經濟、社會、文化領域共識，商討該學會與中華訓協加強合作可能性，洽邀中華訓協榮譽顧問—保訓會蔡主任委員璧煌（兼文官學院院長）率團前往參加於本（2014）年11月14日舉辦之「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」，並順道參訪蘇州及浙江行政學院。鑒於保訓會職司公務員培訓政策與法制業務，文官學院則負責公務員培訓業務之實際執行事項，為強化兩岸培訓機關交流管道與合作事宜，並能更進一步瞭解大陸公務員培訓法制及實務，爰應邀由中華訓協組團前往大陸進行交流座談。

此行主要目的主要在探討下列各項重點：

一、瞭解大陸公務員整體訓練計畫

(一)如何將「訓練」與「用人」合一？

(二)因應不同世代出身之公務人員特質，是否在課程、教學方法等設計上有作不同的調整？

(三)如何培養公務人員正確的「態度」(如熱情、同理心、勇於任事)，在培訓方面之執行與應用作法為何？

(四)如何推動公務倫理及法治教育，以建立廉正之風？

二、訓練細部設計

(一)對精進「課程」、「教材」、「教學方法」等訓練內涵方面，請問具體之執行與應用作法為何？三者如何整合，以有效提升培訓成效？

- (二)因應不同等級文官所需的職能，如何轉化為訓練課程？是否運用課程模組概念來設計？課程模組及教學方法適配性如何決定？在不同培訓之間（如初任培訓、專業技能培訓、任職培訓等）的課程銜接性？
- (三)有無出版刊物？如有，請問刊物的內容、出刊週期及運作方式為何？
- (四)浙江行政學院大力推行教學雙講式與現場式情景類比等教學方法，請問具體之執行與應用作法為何？

三、高階文官培訓規劃

- (一)據瞭解，受訪學院辦理之高級幹部訓練屬性如同在職訓練，目的為充實相關管理知能，而針對未來高級幹部之培養，受訪學院是否辦理類似「接班人計畫」訓練？
- (二)有關高級公務員培訓課程之內容及訓期各為何？

四、國際交流合作業務之推廣模式

- (一)辦理選送公務員前往國外進行培訓之訓練目標為何？
- (二)如何遴選學員？如何選擇研習國家？如何選擇合作之國外學校或機構？有關研習課程與研習方式如何規劃？具體成果如何展現？如何評估訓練成效？送訓人數及經費來源為何？
- (三)接受委託辦理外國公務員培訓班，訓練方式及重點為何？研習期間是否安排前往政府部門實習？如有，如何擇定實習部門？費用如何負擔？實施過程中有何困難之處？具體成果？

貳、參與人員及行程

此行係由中華訓協洽邀保訓會主任委員兼國家文官學院蔡院長壁煌（兼中華訓協榮譽顧問）率同中華訓協理事長李嵩賢暨該會理事包括淡江大學黃教授一峯（兼中華訓協秘書長）、行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正（兼中華訓協常務理事）、實踐大學王教授漢源（兼中華訓協理事）、經濟部人事處吳處長基安（兼中華訓協常務理事）、經濟部專業人員研究中心石主任心（兼中華訓協理事）、銓敘部郭研究委員世良（兼中華訓協會員），及保訓會柯科長昕慧、陳科長志豪、賴專員世榮、文官學院梁主任秘書元本及陳副主任霈山（均為中華訓協會員）等相關人員，於 2014 年 11 月 13 日至 18 日前往大陸地區上海行政學院參加「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」，並順道參訪蘇州、浙江等地相關培訓機關（構）考察及進行意見交流，座談及訪問成果將作為各培訓機構推動相關業務發展參考。

為求深入瞭解大陸公務員培訓機構與制度、主要行政學院運作方式，行前承蒙中華訓協李理事長嵩賢轉請上海行政學院協助洽妥參訪機關，赴大陸地區訪問期間惠蒙上海行政學院王副院長國平、徐副院長衛、蘇州行政學院郭副院長學文、浙江行政學院季副院長盛清鼎力協助，使本次交流任務圓滿完成，特此謹申謝忱。

茲將本次行程（如表 1）臚列如次：

表 1、此行赴大陸參訪座談行程表

日期	時間	行 程
第 1 天 11/13 星期四	15:30 17:20	乘中國國際航空 CA198 航班由松山赴上海 抵達上海，赴上海行政學院
第 2 天 11/14 星期五	全日	參加「海峽兩岸公共部門領導力開發論壇」 與上海行政學院領導座談、交流 參觀上海行政學院校園培訓設施
第 3 天 11/15 星期六	上午 下午	乘汽車赴蘇州 與蘇州行政學院領導座談、交流 參觀蘇州行政學院校園培訓設施及蘇州市政建設
第 4 天 11/16 星期日	上午 下午	乘汽車赴杭州 整理資料、參觀杭州市政建設
第 5 天 11/17 星期一	上午 下午	參觀浙江行政學院校園培訓設施並參訪阿里巴巴集團進行座談、交流 整理資料、與浙江行政學院領導座談、交流
第 6 天 11/18 星期二	上午 09:30 11:20	乘中國國際航空 CA149 航班 返國

- 一、2014 年 11 月 14 日（星期五）參加「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」，由保訓會蔡主任委員璧煌發表專題演講「從公務美學談領導力」、淡江大學黃教授一峯發表「領導力測評的設計與實踐：以臺北市政府科長評鑑中心建置為例」、行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正發表「領導力之型塑與部屬培力」；並參訪上海行政學院，訪問王副院長國平、郭副院長慶松、徐副院長衛、外事處楊主任科員志升。
- 二、2014 年 11 月 16 日（星期日）參訪蘇州行政學院，訪問郭副院長學文、戴教務處長新、于教研室主任長水、院辦公室朱副主任永明。

三、2014年11月17日（星期一）參訪浙江行政學院及阿里巴巴集團，訪問季副院長盛清、院辦公室呂主任清民、國際合作交流中心華主任洪珍。

參、參訪上海行政學院及參加「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」情形概要

一、上海行政學院簡介

(一) 歷史沿革

上海行政學院於1949年6月創建，大陸文革期間經撤銷，於1977年11月復校。該學院為上海市人民政府直屬單位，係上海市培訓公務員、培養公共管理人員及政策研究人員、開展社會科學研究與決策諮詢的機構。

(二) 學院概況

總校位於上海市區西南部，占地面積約209畝，擁有教學綜合樓、圖書館、大禮堂與學員宿舍，建築面積15.3萬平方米，其中綠化面積5萬平方米，可以同時容納1400名學員住宿。5所分校占地面積合計約183畝、建築面積合計約8.3萬餘平方米。

(三) 組織編制

學院現設行政管理部門15個，教學科研部門11個，後勤服務部門1個；有教職工340餘人，其中，專職教研人員100餘人；擁有享受國務院特殊津貼專家10人，上海領軍人才3人；另聘請80餘位專家學者擔任兼職教授與客座教授。學院組織架構如下：

- 1、「行政部門」：辦公室（外事處、學院工作處）、組織人事處（老幹部辦公室）、監察審計室、教務處、科研處、培訓處、學員工作處、研究生部（學歷教育處）、信息化管理處、調研督查處、後勤管理處、計畫財務處、安全保衛處、基建辦公室等。
- 2、「教研部門」：哲學教研部、經濟學教研部（理論經濟學研究所）、科社教研部（當代社會主義研究所）、公共管理教研部（政府研究所）、

社會學教研部（城市社會研究所）、現代人力資源測評研究中心、馬克思主義研究院、上海發展研究院、校刊編輯部、圖書館等。

3、「後勤服務部」：後勤服務中心（海泓教學生活服務部）、海興大廈。

（四）國際交流合作

學院近年來外事工作穩步推進，自 2000 年起迄今，已與 10 餘個國家建立聯繫，交往相對穩定且較深入者有義大利、德國、法國、美國、加拿大、俄羅斯、奧地利、澳大利亞、韓國、新加坡、越南、印度及港澳地區。目前平均每年接待境外參訪團組 40 餘批，300 多人次，派出考察、培訓、訪問學者等團組 20 餘批，100 多人次。

為利用國際優秀辦學資源，拓展教學、科研空間，透過互派訪問學者，開展研究課題、科研專案之合作、共同舉辦學術研討會等方式，深化合作程度。自 2000 年起每年皆舉辦 1 次以上較大規模之雙邊或多邊國際性研討會。同時邀請哈佛、牛津等名校師資前來作專題講學與專題報告。

此外，學院積極參加各類相關國際組織，並已正式加入國際行政院校聯合會（IASIA）、亞太地區地方政府培訓與研究機構網絡協會（LOGOTRI）與國際圖書館聯合會（IFLA）3 個國際組織，定期參與該組織各類學術活動。

外事工作之目標立足於為學院服務，為教學科研服務，推動國際化辦學水準。目前除繼續與約 14 個國家 20 餘個境外公務員培訓院校、培訓機構保持合作關係，開拓新的合作項目外，並不斷尋求新的合作管道，推動國際化辦學。

二、上海行政學院學術沙龍簡介

中華訓協組團參加上海行政學院於 2014 年 11 月 14 日舉行之「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」。會議議程如附錄一。

沙龍 (salon) 一詞最早出現於 17 世紀的法國 (來自 16 世紀的義大利語 salone，這個義大利詞則來自 sala，即義大利家宅中的待客廳)，爾後逐漸廣泛被借用為文藝聚會的通用詞。

上海行政學院學術沙龍的舉辦由來已久，自 2008 年開始，每年定期舉辦春、夏、秋、冬四季學術沙龍年學術沙龍。其宗旨在於通過學術沙龍，為該校的教研人員搭建一個學術交流的平臺，通過與名家的直接對話交流，進一步拓寬研究視野。本 (2014) 年，上海行政學院學術沙龍包含由知名法學家、中國人民大學證據學研究所所長何家弘教授作主題發言及保訓會蔡主任委員璧煌應邀主講等。

三、「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」情形概要

(一) 過程

上海行政學院於 103 年 11 月 14 日在海興大廈舉辦「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會」，經中華民國訓練協會組團，並由保訓會主任委員兼國家文官學院蔡院長璧煌率團參加。研討會內容包含主題演講 3 場次及分組研討 2 場次。

上海行政學院王常務副院長國平於致詞時表示，國家治理要現代化，組織欲開發軟實力，必須提升公共部門之領導力，以持續推動改革。領導力既是一門科學，也是一門藝術，兼具實踐性與創造性，領導的風格與領導方式，某種程度上影響著組織管理模式，甚至是組織存在與發展的決定性因素。基於國家發展進程考驗著公部

門領導力，且其必須引領科學並積極回應社會現實，故本次研討會特以「海峽兩岸公共部門領導力開發」為主題，探討當前如何開發與培訓領導力？如何對領導者素質進行科學測評？如何選拔任用領導人才等相關議題，並就領導力之實踐與發展趨勢，互相交流與分享知識成果，以推動公部門領導力之健全發展。

蔡主任委員璧煌則在致詞時提到，上海很早就成為國際貿易重地，國際能見度極高，因而連帶使得華人觀點在各種重要議題上占有舉足輕重的地位。鑑於公部門未來必須做好與私部門競用人才的準備，因此，本次研討會期以兩岸華人的觀點，探討如何培養華人更高的領導能力與前瞻視野，以及如何培育公務人員的責任與擔當，以應付全球化的挑戰，並進行重要意見與經驗之交流。

第1場次演講由蔡主任委員璧煌以「從公務美學談領導力」為主題，分享其個人對於公務人員應當具備同理心、自信、熱情及型塑願景之特質，並在公務職涯中發展領導能力的看法。第2場次演講由上海行政學院郭副院長慶松就「幹部選拔任用改革的前瞻—基於現有文件和現實困境的分析」主題，介紹大陸對幹部選拔任用進行改革的作法。第3場次主題演講則由東華大學人文學院賀教授善侃闡述跨界領導力之定義，並對開發跨界領導力提出3項基本策略。

2場次分組研討之主題，分別為「領導心理與幹部選拔」及「領導力開發與人才戰略」，前者由上海行政學院人力資源測評中心研究中心柳副主任恒超主持，並由研究中心毛主任軍權以「幹部競爭性選拔的新發展—以上海市為例」、淡江大學黃副教授一峯以「領導力測評的設計與實踐」，及該中心何副教授琪以「領導者個體權力感對損失規避的影響」為題目逐一報告後，進行意見交流。後者由上海行政學院人力資源測評中心研究中心申副主任林主持，並由

該中心李講師明以「CPM 領導理論研究的新進展」、行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正以「領導力之形塑與部屬培力」，及中國浦東幹部學院人力資源部幹部處任副處長真以「中西方文化差異視角下領導一部屬關係的結構與測量」為題目逐一報告後，進行意見交流。

(二) 主題演講

1、題目：從公務美學談領導力

內容摘要：

蔡主任委員璧煌從領導策略、管理、溝通面向以外的角度切入，從公務美學的觀點來談論領導力。他首先定義所謂的領導力，係指能促使公司員工、機關同仁或團體成員，願意主動去成就不平凡的事。當中包含的「願意」、「主動」、「成就」及「不平凡的事」等重要元素，值得深思，而培訓機關（構）又如何透過公務人員訓練過程，培養或激發其正確的態度，有待培訓單位進一步思考與研究。蔡院長先以臺灣近年面臨的多項難題舉例，從去年一部「看見臺灣」的紀錄片，帶動民眾對臺灣過度開發、環境污染議題之討論，甚至媒體報導文章有「國在山河破」的慨嘆。尤其後續一連串有關學運、食安問題等社會事件，引發臺灣人民對政府領導力不信任的危機。其實，領導力是一種心理態度，並由內而外，會自然展現於外在具體行為。就公務界而言，領導力與職銜或個人貢獻程度無關，因為每個人皆能具備領導力，端視人們如何去看待及經營自身的工作。

所謂的公務領導力，就是對公務美學的體會與實踐，而公務美學至少應包含同理心、自信、熱情及願景型塑等 4 個要素。首先，在同理心方面，他以頂新集團引起的食安事件、日本經營之神稻盛和夫的人生體會等為例，說明公務人員在處理事情時，站在對方立場設想的重要性，亦即人在公門好修行，公務人員在執行公務時，

倘能在合乎情理的前提下，儘量發揮利他精神，就不必等到退休時再去作慈善服務行善。

其次，他談到領導力源自於自信，社會大眾時常批評公務人員封閉、保守，實際根源在於其自信不足，不敢接受挑戰。惟有具備自信，領導者才能以身作則、勇於冒險、迎接挑戰，誠實帶領團隊完成突破性的任務。

第三是要有熱情，他認為熱情相當重要，且以美國華爾道夫旅館之創辦由來，及其首位經營者喬治·波特的故事為例，說明所謂熱情，就是要對人竭誠以待，讓人如沐春風，做事全力以赴，堅持到底。

第四，領導必須能夠型塑願景，願景就是「可以期待的美好未來」，且任何職位的人皆能型塑願景，如同美國太空總署警衛認同「送太空人上月球」的組織使命，因此盡力做好自身的工作，並將工作與組織願景作有意義的連結；或者臺灣取締酒駕的警察，基於希望減少酒駕傷亡所造成的悲痛場面，因而落實地執行酒駕取締工作。

最後，蔡主任委員特別強調，領導力在每位公務人員身上都能夠展現，但必須先要對公務美學有所體會，且願意努力將其轉化為具體行動予以落實，並與在場眾人共勉。

2、題目：幹部選拔任用改革的前瞻—基於現有文件和現實困境的分析 內容摘要：

郭副院長慶松就大陸這段時間針對幹部選拔改革的背景及前瞻進行說明，西方國家重視選舉，在大陸方面則講究選賢任能，著重幹部應從基層開始，一步一腳印做起。

大陸地區對幹部選拔任用的方式，總體來說有 4 種方式。一是委任制（目前主體形式，亦稱任命制，指由立法機關或其他任免機關經過考察而直接任命產生行政領導者），二是選任制（透過直接或

間接選舉)，三是考任制（指用人單位或主管部門根據工作需要，公布範圍條件，經過公開考試，識別、選拔領導幹部），四是聘任制（從市場選拔，用人單位通過契約確定與人員關係），這4種方式各有不同的優、缺點。

他首先談到，如果要研究大陸幹部選拔任用改革的情形，必須從瞭解其背景著手，在背景方面，主要與3次會議有關，包括2012年十八大、2013年十八屆三中全會，及2014年十八屆四中全會。3次會議有關改革的內容，分別是：1、十八大時的重點，在建設一支政治堅定、能力過硬、作風優良、奮發有為的執政骨幹隊伍，堅持五湖四海、任人唯賢、德才兼備、以德為先、注重實績、群眾公認，並強調幹部結構及基層意見。2、十八屆三中全會時，則提出更為具體詳盡的方法，強調改進競爭性選拔幹部辦法。因為大陸前幾年多採競爭性方式選拔幹部，但會寫的人不一定會說、會說的人不一定會做、會做的人不一定真做、真做的人不一定做得好，而且可能會週期長、成本高、效果差。目前的筆試及面試即在評鑑受測者寫、說的能力，組織考察則在觀察個人做事的能力及態度。3、至於十八屆四中全會的主要精神，旨在提高幹部法治思維和依法辦事能力。將法治建設成效作為衡量工作實績之重要內容，納入政績考核的指標，並優先提拔使用法治素養好、依法辦事能力強的候選人；對特權思想嚴重、法治觀念淡薄的幹部再教育，不改正則調離領導崗位。

以往改革長期存在「議而難決、決而難行、行而難破」的問題，導致改革因而面臨難以突破的困境。現實困境之一是幹部選拔任用的內循環特徵比較明顯，其體現在四個方面：1、體制內循環，主要是國有體制內的循環。體制內、外的界限較難以破除、人員流動較少。例如民營、外資企業的人不易進入國有企業。2、性質內循

環，即在同一性質單位內循環的相對較多，包括從一個機關到另一個機關，從一個事業單位到另一個事業單位，從一個國有企業到另一個國有企業。亦即國有企業的人較難進入機關任職、機關人員不易調至高校等。3、系統內循環，比如在政法系統內部、教育系統內部、衛生系統內部之循環相對較多。4、單位內循環，即在某個單位內的部門之間變動或職位晉升，相對比較普遍。

另外在幹部選拔任用改革之前瞻方面，可分成5項，分別是：1、「好幹部標準」納入幹部選拔任用改革。2、公開選拔與競爭上崗作制度性變革。3、破格提拔得到有效約束。4、「三個注重」和「一個用好」會切實貫徹。5、打破「內循環」困境需「頂層設計」。

所謂「好幹部標準」是由習近平在全國組織工作會議明確提出，包括「信念堅定」、「為民服務」、「勤政務實」、「敢於擔當」及「清正廉潔」，其中又以「信念」、「擔當」為重點。

其次，公開選拔與競爭上崗雖在實踐中出現一些問題例如「唯分取人、以考定人」、「逢提必競、凡競必考」、「成本高、週期長」「『考試導向』衝擊『幹事導向』，甚至出現『考試專業戶』」、「考試測評方式不科學，蛻變為應試技巧，助長浮躁情緒」等，但仍具有拓寬選人用人視野、提高選人用人之公信度，及激發幹部上進心等正面功用。為改善上述缺失，在新修訂的《幹部任用條例》進行規範，包括：1、合理確定選拔職位之範圍條件，公開選拔縣處級以下領導幹部，一般不跨省進行。2、嚴格設置資格條件。3、加強組織把關，規定報名參加公開選拔應當經所在單位同意。4、提高公開選拔和競爭上崗科學化水準等。

再者，優秀人才如果按部就班晉升，陞遷速度有限，破格提拔自有其值得肯定之處，但真正特別優秀的幹部畢竟少數。幹部成長是有規律的，未由基層逐級做起，可能會因歷練不足，較難勝任下

一階段的職務。為兼顧及時拔擢特別優秀或者工作特殊需要的人才，以符合幹部成長的特殊規律，及改善破格提拔存在的問題，爰就破格提拔設定一些條件，於新修訂的《幹部任用條例》明確規定破格提拔對象適用情形，規定任職試用期未滿或者提拔任職不滿1年者，不得破格提拔；不得在任職年限上連續破格；在討論決定前，必須報經上級組織(人事)部門同意；以及規定討論決定與任職前公示，應說明破格的具體情形和理由。

又修訂後的《幹部任用條例》在總則中提出「三個注重」(注重培養選拔優秀年輕幹部、注重使用後備幹部、注重基層導向)與「一個用好」(用好各年齡段幹部)，考量經過實踐歷練、基層磨練、敢創敢試、敢於開拓的年輕幹部較少，上海市亦加快在實踐中培養選拔年輕幹部，並合理搭配運用各年齡段幹部。

此外，要打破“內循環”困境，需要有一套完善的“頂層設計”，以打通內外藩籬，但在突破策略上，不妨先易後難，例如先從打破單位內循環、系統內循環開始，從更容易對接的行業，比如經濟、技術類行業開始，逐步突破。況且，大陸選拔講究資歷，具體來看，仍有幾個障礙尚需突破，第一是體制外的資歷認定問題。例如外資企業之人員級別如何界定及對應？第二是福利待遇問題。因為外資企業與國有企業、體制內與體制外的福利待遇不易對接，兩種體制的薪酬制度、收入水準差異頗大。第三是戶籍、家屬子女隨遷、就業就學問題等。這些現實問題必須妥為考慮、處理，並應有良好的配套措施。

3、題目：談跨界領導力開發的基本策略

內容摘要：

東華大學（大陸）賀教授善侃認為跨界領導力之意涵，先從跨界的理解開始，何為「界」？可分廣義的解釋及狹義的解釋，廣義而言，即一事物區別於他事物的界限，例如不同領域的界、不同行業的界、不同產業的界、不同學科的界、不同藝術形式的界、不同專業的界、不同民族的界。廣義的界，大致概括為四個方面：「人際的界、文化的界、地域的界及時間的界」。對應於上述廣義的界，跨界領導力之界應是狹義的界，跨界領導力之界的最大特點是與領導活動具有相關性，是領導者在領導活動實踐中碰到的、具有挑戰性的、關係到領導活動成效的界。何為「跨」？跨界領導力之跨是對界限的突破、跨越，現實生活中的跨界具有多樣性、層次性，按由低到高的次序，跨界可分為五個層次，分別是借鑒、交往、交織、滲透、轉換。

跨界領導力的界定，發生在領導活動中的互相溝通、形成共識、突破界別、轉換行為、再造新界限的能力，跨界領導力之界應該是和組織有關的、以組織為核心的界，包括組織內及組織外的界，就組織內的界而言，大致可分為垂直邊界和水平邊界二大類，就組織外的界而言，主要是指各行業間的邊界。實現組織外的跨界，即破除行業壁壘，是當今所說的培育、強化跨界領導力的主要目的所在。跨界領導力之跨，主要涉及與組織相關及與領導活動相關之行為，當借鑒、交往、交織、滲透、轉換等各種層次的跨界行為發生在組織管理的領導活動時，體現出領導者的領導影響力時，就成了跨界領導力。借鑒是觀念跨界的起點，確立跨界觀念從借鑒開始；交往是人員跨界的起點；各界人員互動是實現人員跨界的前提；交織和滲透是交往深入發展的結果；轉換是跨界的最高境界。

跨界領導力主要有三大策略，分別是跨界思維與跨界行為開發的綜合、跨界基礎行為素養與核心行為素養開發的綜合、跨界素養

提升與跨界領導環境塑造的綜合。首先在跨界思維與跨界行為開發的綜合部分，任何領導力都是觀念和行為的綜合，因此領導力的開發也是觀念和行為的綜合開發，就跨界領導力而言，跨界行為的產生需要跨界思維的引導，沒有跨界思維的推動，就不會有落到實處的跨界領導力，所以跨界領導力的開發，首先應該是跨界思維的開發。跨界思維核心是跨界，即敢於、善於全面跨越各種事物界限的視野和思維能力，突破原有邊界的視野、打造不同邊界共識的視野和能力、發現創建新界限的能力。由這三大要素構成的跨界思維即是一種能打破不同領域的界別限制，透過溝通合作、影響、共贏，重新建立共識與認同感，為組織與企業的發展打造一個新的坦途的特殊領導思維境界和能力。全局思維和超前思維是跨界思維的二個最重要的思維品格，前者體現了橫向的跨界維度，後者則體現縱向的跨界惟度，均係以高瞻遠矚為特點戰略思維之體現。一個領導者不僅需要正確的認知力，還需要有付諸實現的執行力，落實跨界領導力的關鍵也在於跨界行為的落實，即跨界領導力的執行與實施，因而跨界思維的開發僅是跨界領導力開發的第一步，光有跨界思維而無跨界實際行動，跨界領導力還是一句空話。

其次，在跨界基礎行為素養與核心行為素養開發的綜合部分，跨界行為的核心素養即是成功跨越不同界別的必備素養，主要有（一）縱橫不同界別的眼界和面對新挑戰的勇氣；（二）熟知不同界別的知識，擅長實踐不同界別工作的方法和技能；（三）擅長於平衡不同的，甚至相互對立、互相矛盾的職業適應能力。跨界行為核心素養的養成需要諸多支撐跨界行為的基本素養，主要有比較鑑別及發展情景的能力、儲備必備知識的能力、擴展知識網絡的能力、打造跨界人際網絡的能力，以上跨界領導行為核心及基本素養統稱為跨界領導力 DNA。

最後，在跨界素養提升與跨界領導環境塑造的綜合部分，領導力是一個包含著多方面內涵的綜合統一體，因此領導力開發也具有多方面的內涵，需要多方面的途徑。全方位性是跨界領導力開發的基本特徵，領導力的開發是一個系統，就外在環境因素而言，領導力的開發應把重點放在破除領導力的制約因素上，應針對當今制約的領導力提昇因素，採取有針對性的措施，破除領導力的制約因素，針對當今制約領導力提升的因素，採取有針對性的措施，也是領導力開發的重要途徑。跨界素養的提升側重的是領導者（含潛在領導者）的個體方面，跨界環境的塑造側重的是領導力的制約因素。跨界領導力的開發除了上面所述的跨界思維和跨界行為素養的培育和提升外，破除制約跨界的外在因素，塑造良好的跨界領導環境，也同樣至關重要。塑造良好的跨界領導環境，關鍵在於創建不至於把垂直邊界和水平邊界固化的組織環境。固化垂直邊界的主要是科層化的等級制度，因此破除跨越組織內垂直邊界障礙的關鍵，是破除傳統的科層化等級制度，實現組織的扁平化。水平跨界即破除組織、部門和單位之間的隔閡，打破組織、部門和單位之間的本位，為了達到此目的，除了在觀念上要消除封閉、關門意識外，還需要在領導體制塑造一種有利於打破組織內各部門的邊界，有利於突破組織邊界，對外開放的領導環境。

4、提問交流：

- (1)本團王教授漢源先就郭副院長慶松演講所談有關大陸幹部選拔任用改革之概況，提問何謂不以票取人？及組織考察公信力等問題提問；郭研究委員世良復就賀教授善侃演講所談跨界領導力之「跨界」，與臺灣近年強調「跨域管理」、「跨域治理」的「跨域」是否同義？與「科技整合」之相關性為何？又為塑造良好跨界領導環境，實現組織扁平化，此與追求組織精簡之趨勢是否一致等問題提問。

(2) 經郭副院長慶松與賀教授善侃先後簡要說明，所謂不以票取人，係指幹部選拔於民意測評階段之投票結果，已由原先視為重要依據，改列作重要參考，即不再以得票最高者用人，而係由得票前幾名人選中決定適任者。至於廣義的「跨界」，係指跨不同領域，而科技整合之前提，亦需瞭解不同科技領域之共同點後始能謀求整合，故相互間應具有相關性；又實現組織扁平化，係指突破傳統科層制，並非組織精簡之人數精簡。

(三) 分組研討

1、A 組主題：領導心理與幹部選拔

主持人：柳恒超（上海行政學院人力資源測評中心研究中心副主任、副教授）

題目 1：幹部競爭性選拔的新發展—以上海市為例

報告人：毛軍權（上海行政學院人力資源測評中心研究中心主任）

報告重點：

毛主任軍權就大陸有關幹部競爭性選拔的新發展進行介紹，逐一說明競爭性選拔之概念、研究方法、當前存在的問題，以及提升選拔工作質量之對策建議。所謂競爭性選拔，係指公開、公平、公正，以優勝劣汰為原則，採用帶有競爭性的方式來遴選、甄別與評價，從而選拔優秀人才，其基本形式分為公開選拔與競爭上崗 2 種，包括體制內競爭性選拔與單位內部競爭上崗。

他提到本項研究以上海為藍本進行剖析，歷時 1 年，詳細研究結論登載上海行政學院第 5 期學報，採行之研究方法包括結構化訪談（以競爭性選拔工作的組織實施者、分管領導及參與者為訪談對象）、問卷與統計分析、重點單位走訪並總結其相關經驗、專家分析法，就教政治學與人力資源管理領域的專家學者等。從

中獲得 2 項基本結論，即競爭性選拔為幹部選拔任用的重要方式之一，對優秀人才脫穎而出，發揮積極作用，但在實施過程中仍存在一些問題，為免影響選拔的效果，亟需進一步改進與完善。

有關競爭性選拔工作存在的問題，可分為以下幾點：1、對競爭性選拔方式認知失衡或偏頗。例如：視競爭性選拔為選拔任用的唯一方法、擔心陪考而參與積極性不高、對競爭性選拔上崗者差別對待且要求較嚴、認為選拔是上級的事而冷漠以對等。2、崗位推出具隨意性，缺乏統籌規劃，且非重點、關鍵職位；崗位分析不足，工作項目結構描述欠缺或不科學，以致選拔設定之資格條件不夠合理，影響“人崗相適”。3、選拔環節亟待優化，例如：第 1 階段筆試之信度、效度不高、第 2 階段面試的手段過於單一或流於形式、民主測評與組織考察之科學化水準亟待提高等，並且存在一定程度的“唯分取人”傾向（按：第 1 階段依筆試成績淘汰後，第 2 階段又綜合筆試與面試成績決定，至第 3 階段組織考察時，實務上主管仍多參考之前得分取決人選）等。4、缺乏統一的選拔指導細則，各單位選拔工作裁量權限過大。5、選拔工作週期長，行政成本相對較高，效果卻未必良好。6、部分幹部為參加選拔無心工作。7、選拔後組織僅安排其調受短期培訓，未規劃妥善之長期管理機制。

毛主任並於報告中針對現行缺失提出下列改善建議：

- (1) 建立對競爭性選拔工作之正確認識，並作進一步科學定位。包括：A、瞭解競爭性選拔係重要的擇人方式，但非唯一方式；B、合理確定競爭性選拔方式之適用範圍，例如屬初級之幹部職務或單位內已有適合人選者，宜就近取才，倘單位內缺乏適任者或屬專業性、結構性之工作，則適合採用競爭性選拔；C、加強組織把關作用，參加幹部選拔須經服務單位同意。

- (2) 做好職位分析與任職資格說明書等基礎性工作，嚴守「人崗相適」的基本標準，同一職務即使選拔方式不同，亦設置相同的資格條件。
- (3) 完善程序方法，致力破除「唯分取人」傾向。除科學設定考試測評內容，提高評鑑之信度與效度外，合理運用筆試、面試結果，破除「唯分是決」，完善與優化組織考察，及加強對考官的選拔培訓等。
- (4) 規範細化選拔流程，建立適時退出機制，一旦選拔期間，發現繼續進行仍難覓得適合人才時，應能即時中止作業。
- (5) 建立長效管理機制，提高選拔工作之系統性。包括對選拔之幹部加強培訓管理與追蹤、明確試用期管理與考核辦法，將競爭性選拔工作與後備幹部培養制度有效銜接。
- (6) 編寫指導手冊，嚴格規範操作程序，發揮專業測評機構的積極作用，支援專業測評機構開展選拔工作相關培訓，加強題庫建設與面試技術開發，並鼓勵外部專業測評機構與專家參與。

題目 2：應用評鑑中心選才的設計與實踐—以臺北市政府科長評鑑中心建置為例

報告人：黃一峯（淡江大學公共行政學系副教授）

報告重點：

黃副教授一峰以臺北市政府科長評鑑中心之建置為例，說明應用評鑑中心選才的設計與實踐。臺北市政府所轄約 30 個局處，考量市政壓力一般集中在「科」這個層級，科長肩負承上啟下的責任，因而選定科長層級作為評測工具開發的對象，並以初任及擔任科長職務 1 至 2 年以內者，作為優先調訓施測對象。但為避免影響機關首長用人權，化解市府內部對實施評鑑中心之反彈，

故不會直接將評鑑結果用於選人取才，而僅善意提供受評者瞭解個人能力之強、弱項，作為其未來自我成長改進之參考。

評鑑中心法長期因效度問題備受爭議，特別在建構效度方面。理論上，雖然試圖運用不同的評測方法進行各項職能評鑑，但事實上測評結果僅為各項評測方法的成績，不代表受測者各項職能的成績，統計上稱作演練效應，這是建構效度最受質疑之處。傳統評鑑中心的設計，係透過觀察受測者在演練中的表現，而評定其管理能力。演練效應則指出另一個途徑，既然評定的分數實質上是演練的表現成績，不妨就以「實際工作任務」的表現，直接觀察與評分。傳統評鑑中心係以「構面」為基礎（DBAC）之設計，後者則是以「工作任務」為基礎（TBAC）設計，最大差別僅在於 DBAC 須先觀察行為，再轉換為管理能力，TBAC 則觀察演練中的工作任務表現方式，直接評分。黃副教授並比較 DBAC、TBAC 兩者在設計考量之異同。

以臺北市政府科長評鑑中心建置為例，先將科長職務之評量核心能力分為管理力、領導力、自我管理能力及策劃力等四大區塊，並整理出科長職能項目及關鍵行為指標後，結合運用 DBAC 及 TBAC 作法，完成臺北市科長級主管管理與領導才能的評量架構，並就題本、評審員訓練及相關文件等工作進行準備，預計於本年 12 月正式測評。同時並將引進「列奈人格量表」(LPI)人格測驗，應用於科長培力班，確認受測者的情緒傾向與分析其個人表現的性格。該量表 (LPI) 將人格特質分為開放、中庸、分析、關係與決斷等 5 大性格，因為可透過線上進行測驗，約 15 分鐘即可完成，使用上極為便捷。另考量人難免帶有主觀意識，且評審員亦未必具有評鑑專業能力，可能影響效度，爰規劃將評測工具籃中演練，由原先傳統評鑑中心改為使用 SJT (情境判斷測驗

Situational Judgment Test, SJT)，直接計算籃中演練各項得分；角色扮演演練情形，則從現場評分改為錄影實況，提供評審員事後自行利用時間觀看錄影評分；至於無主持人小組討論（LGD）情境模擬會議部分，則開發新題本作為評測案例。關於評鑑中心 DBAC、TBAC 之間的爭論，部分專家學者的新想法係主張兩者結合運用，日後除不斷精進現行評測工具外，亦須注意可能有新型態測評工具的出現。

題目 3：領導者個體權力感對損失規避的影響

報告人：何琪（上海行政學院人力資源測評中心研究中心副教授）

報告重點：

何副教授琪透過本項偏學術性之研究，探討個體權力感對損失規避的影響。他首先定義權力，是在不對稱控制價值資源基礎上，影響他人行為的能力。近 20 年來社會心理學尤其社會認知領域，對權力實證之研究相當關注。權力高、低不同的人，對資源的控制力亦不相同，面對收益與損失時，每個人的心理感受與情緒強烈程度，因人而異。因為一般人面對損失較收益更為敏感，故會傾向作損失規避，此即 Kahneman 等人 1979 年提出的理論，當個人面對等價的收益與損失時，總是強烈傾向規避損失而非獲得收益。

該研究並假設，權力會影響人們作決策時之利弊權衡，改變其決策選項之收益與損失的價值估計，導致損失規避減少。研究方法係採用卡尼曼無風險決策模式，透過權力感問卷，調查 160 名平均年齡約 42.76 歲的處、科級領導，分析權力高與權力低的人，在損失規避上有無差異。據研究結果顯示，權力對決策的損失規避，具顯著作用，高權力比低權力者有較少的損失規避，此

印證原先的假設。惟雖已證明不同權力個體，在損失危機規避上具差異性，但高權力究竟如何影響損失規避，係高估收益的估計價值、低估損失的估計價值，抑或兩者皆有？尚需後續研究進一步證實。

提問交流：

本團郭研究委員世良就大陸在職位分類制度下，如何進行職務分析與人才甄補提問，及上海行政學院柳主任恒超就黃副教授一峯所談有關應用評鑑中心選才的設計與實踐，在無主持人小組討論(LGD)評測工具方面，認為何種題目之評鑑效果較佳？「列奈人格量表」(LPI)人格測驗具體施測情形為何？題本如何開發？培訓課程及反饋學員之作法為何？等問題提問外，與會人員並對如何提高口試效度？大陸選拔體制內幹部資格條件設定之裁量空間？公務人員欲晉升一定程度之職務，是否強制規範必須經由培訓合格？以及公務界對工作職務進行分析的現況等問題，廣泛交換經驗與看法。

2、B組主題：領導力開發與人才戰略

主持人：申林(上海行政學院人力資源測評中心研究中心副主任、副教授)

題目 1：CPM 領導理論研究的新進展

報告人：李明(上海行政學院人力資源測評研究中心副主任、副教授)

CPM 領導理論中 P 指的是 performance (績效)，M 是指 maintenance (維持)，C 則指 Character and Moral (即個人品德)，CPM 領導理論的形成與發展，首先是 1960 年 Cartwright 和 Zander 於團體力學一書，提出了領導行為的主動結構和體貼兩個因素。日本學者三隅二不二等在 1966 年至 1978 年提出了 PM

領導行為理論，認為任何一個團體都具有兩種機能，一種是團體的目標達成機能，另一種是維持強化團體或組織體的機能，領導者的職責就在於執行這兩種團體機能。凌文韜於 1988 年至 1989 年提出了中國領導行為評價的 CPM 模型，認為中國人的領導行為除了 P 因素和 M 因素外，還包含領導者的品德因素；復於 1991 年提出中國人內隱的領導特質包含個人品德、目標有效性、人際能力和多面性四個因素，檢驗了 CPM 模式在中國的適用性；又於 2002 年進行了中國人的內隱領導理論再研究，仍然是由個人品德、目標有效性、人際能力和多面性四個因素構成，中國人的領導概念或者說中國人對領導行為的評價模式並沒有變。

CPM 領導理論認為，中國的領導行為包括目標達成 (P)、團體維繫 (M) 和個人品德 (C) 三方面的因素。其中目標達成 (P) 之意涵為，完成團體目標的機能，有周密可行的計畫，精通專業知識，強有力的組織能力等。團體維繫 (M) 之意涵為，維繫和強化團體的機能，體貼關心，信任尊重，激勵支持等關懷。個人品德 (C) 之意涵為個人品德與模範表率作用，誠實正直，實事求是，廉潔無私，以身作則等品德特質。一個領導者只有處理好對工作、對他人、對自己的關係，才能最大地發揮領導的作用。間接影響力對直接影響力起著一種增幅放大的作用，三者之間發揮的不是相加的作用，而是相乘的作用。

CPM 三因素動力機制的實驗研究，其研究方法與設計係採用 2x2x2 完全隨機設計的情境模擬實驗來驗證研究假設，自變量為目標達成、團體維繫和個人品德，每個維度分為高/低兩個水平。以不同情境下的領導描述作為對自變量的操作處理 (PMC; PmC; pMC; PMc; pmC; Pmc; pMc; pmc) 後果變量是被試者所體驗到的追隨意願、上司承諾、工作動機和該領導的滿意程度。正式測驗

中，每一名被試者隨機接受一種領導情境，確保被試者能充分理解所接受的領導情境。設置一個項目來考察被試者在現實生活中，是否遇到或聽說過類似的領導，從而保證研究的生態效度。CPM 領導行為模式的三個因素分別對下屬的追隨意願、上司承諾、工作動機和領導滿意度產生顯著的正向影響，且個人品德的影響作用都是最大的。領導者個人品德對目標達成和團體維繫能產生增幅放大作用。基於認知地圖技術，研究領導行為對和諧組織的影響，以目標達成、團體維繫和個人品德三種領導行為風格，請被試者判斷他們能否對：(1) 員工與所屬團隊之間的和諧，如被認同和團隊精神；(2) 員工與直屬主管之間的和諧，如互相關心、公平；(3) 員工與單位同事之間的和諧，如融洽互動；(4) 員工與自身心理行為的和諧，如注意行為主旨；(5) 組織內與組織外因素的和諧，如內外協調誠信經營；(6) 部門與部門之間的和諧，如溝通順暢、協同發展；(7) 高層領導與部屬之間的和諧，如尊重、不過多干預；(8) 員工與組織各項制度之間的和諧，如各項制度合理等 8 個層面的和諧產生影響，以及每種影響的強弱程度，填入 0 至 10 之間分數，計算三種領導行為風格對和諧組織產生作用的總平均值，目標達成之數值為 5.98，團體維繫之數值為 7.05，個人品德之數值為 7.2，結合上開 8 個層面所構成的影響面積圖可知，個人品德對於和諧組織的影響作用最強。

無論是對部屬的行為態度，或是對組織的和諧程度，領導者的個人品德都發揮著最大的影響作用，個人品德對目標達成和團體維繫存在著增幅放大的作用。新進研究運用實證方法驗證了 CPM 領導理論的動力學原理，進一步完善了 CPM 領導理論，豐富了中國本土領導理論研究。李明博士指出其研究進一步證明，個人品德對領導效能具有重要的決定作用，研究結果為大陸地區樹

立「德才兼備、以德為先」的領導幹部選拔體制，提供了理論支撐和科學堅持。

題目 2：領導力之型塑與部屬培力

報告人：李忠正（行政院人事行政總處地方行政研習中心主任）

公部門環境劇烈變遷，組織考慮因素更加複雜，領導力型塑需要多元整合的處理，領導力型塑與部屬培力是互相激盪，相輔相成的，領導者政策引領，透過部屬培力落實執行，兩者是分進合擊，達到目標。領導是影響團體達成目標的能力，其影響力來自組織下層，透過影響力帶領組織成員。管理之權威來自組織上層，透過層級節制體系之領導。領導偏重它的影響力的發揮，層次較高，不應該跟管理混淆。

領導力的特質 7「I」與 9「P」，7「I」：創新（Innovation）、影響力（Influence）、誠信（Integrity）、遠見（Insight）、激勵（Inspiration）、教導（Instruction）、凝聚（Integration）。9「P」：目標（Purpose）、績效（Performance）、熱情（Passion）、洞察力（Perspective）、用人（People）、堅持（Persistence）、實踐（Practice）、偏執（Paranoia）（主要是說要有彈性）、原則（Principle）。領導者有這些特質，才能夠發揮領導的影響力。另外也可以從其他的角度，例如 Greenberg 指出，成功領導者有以下特質，領導動機（旺盛的企圖心）、彈性（什麼階段採取什麼樣的領導方式，必須講究權變）、專注倫理（人的群體關係）多領域智能（消化多領域知識的能力、對周遭環境的敏感度）、協力能力（資源有限要有協力能力予以整合），從中國傳統的角度來看，也有相關的看法，勢（法定賦予領導權力）術（專業技術溝通互動）心（真誠關心）之融合，權威領導、溝通互動、真

心關懷三者缺一不可，所以 Weinberg 「領導者的乘法考績標準」之啟發，不可過分依賴單一要件。

歸納起來領導力之重點型塑，有以下四點（一）擅長勾勒願景：洞察機先、集結群力型塑共同願景、讚賞與要求實踐願景。（二）善用激勵：承認個人差異、利用目標與回饋、員工參與可影響他們的決策、連結報酬與績效、檢查制度的公平性、帶人帶心。例如：劉備對龐統的一個領導手段。（三）積極創新：強化參與激發部屬潛能、跳脫舊觀念催化創新（逆向思考）、營造組織創新的環境與文化（最重要的要素是耐心和包容）。（四）強化溝通：Quinn 提出，清楚誰是接收者、瞭解溝通目標、分析溝通氛圍、所傳達訊息的正確性與適當性、以接收者熟悉的概念（高層和基層語言不同）進行溝通、釐清傳達訊息內容、切忌防衛性反應。

部屬培力就是要人人願意達成組織目標去努力，部屬培力為領導力型塑之具體實踐，真正偉大的人會讓你覺得-你也可能成就偉大，培力即 empowerment「授能」，當領導者培力部屬的時候，是把權和能同時都賦予給部屬，並能對部屬課責。部屬培力的面向：權力、資訊、決策權、自主性、知識與技術、倡議與創新、責任。領導力型塑與部屬培力發展趨勢有以下的變化，固定法則轉換為權變思考，開發個人轉變為注重集體，完成工作轉變為創造變革。領導力之型塑與部屬培力可以透過後天學習、經驗累積、廣訂計畫、擴大影響、提高效能，最後建立有效的團隊。

題目 3：中西方文化差異視角下領導-部屬關係的結構與測量

報告人：任真（中國浦東幹部學院人力資源幹部處副處長、博士）

領導-部屬關係的理論構想，如果按翟學佛（2011）所說中國社會最重要、也最值得關注的議題就是關係和權力，那麼領導-部屬關係則兼具這兩者的性質。在西方，領導-部屬交換關係（Leader-Member Exchange, LMX）是指發生在領導和部屬之間的經濟性和社會性的交換關係。領導-部屬關係是如西方 LMX 理論所說的分為內圈和外圈（Grance & Uhl-Bien, 1995），還是按中國傳統文化（禮記禮傳）所說「君仁臣忠」，或是，社會上流傳的一朝天子一朝臣。任真博士說明其研究的目的，在分析已有西方 LMX 和中國領導-部屬關係研究基礎上，採用質性研究和心理測量學的方法，構建中國文化下領導-部屬關係的結構模型及測量工具，再與西方 LMX 的概念、結構和量表進行比較。

西方 LMX 領導理論到底是交換的質量還是關係的質量？中國的定量研究可以分為兩個模式，即移植西方 LMX 概念和量表的模式，在內地相關研究中比較常見；另外開發研究本土化領導-部屬關係（Supervisor-Subordinate Guanxi, SSG）的模式，在港澳台相關研究中較為常見。領導-部屬關係（Leader-Member Relationship, LMR）是在組織中領導和部屬基於工作而建立起來的上下關係，操作上，指上下關係的質量，它以工作關係為主，也包括由此延伸的非工作關係。論六家要旨一書記載，「序君臣父子之禮」（儒家）、「正君臣上下之分」（法家）。領導-部屬關係的維度分幾個說法，LMX 理論：情感、忠誠、貢獻和專業尊敬；楊中芳與彭泗清提出關係三成分有既定成分、工具成分及感情成分；領導-部屬關係（SSG）的三維度：情感依戀、個人生活捲入、對主管的服從（Chen et al., 2009）。多重差序格局的同心圓框架或後門框架，只是把關係作為個體層面、組織之外的變量，而很少

把工作關係作為研究對象。其研究在重新探索 LMR 在中國本土化的維度並予以檢驗。

領導-部屬關係的評價角度，在 LMX 理論，量表多從部屬視角進行描述，領導視角量表實質上只是原測驗的鏡像測驗。領導-部屬關係從領導視角與部屬視角分別有不同的結構。領導-部屬關係之突出特點是具有不對等性，也有學者稱為非對稱性或偏正結構。領導-部屬關係結構的質性研究使用三種方法，即開放式問卷、訪談及文學著作分析（杜拉拉升職記）；進行三輪分類，第一輪分類：領導-部屬關係內容的條目（382 條）、領導-部屬關係影響因素的條目（255 條）、與領導-部屬關係有關的角色預期的條目（273 條）；第二輪分類：領導視角和部屬視角區分、正向關係和負向關係的區分；第三輪分類：按照第二輪得到的類別系統進行獨立分類。依據質性研究得到的領導-部屬關係的結構模型，領導部分有派系、控制、利益、尊重、信任、保護、關心等，部屬部分有反對、順從、尊敬、信任、迎合、貢獻及忠誠之結構。領導-部屬關係結構的因素分析與量表開發，其研究對象，領導樣本 391 人，12 個地區，7 個層級，平均相處年限 3.42；領導-部屬匹配樣本（部屬樣本），133 對，98 對為黨政和事業單位，35 對為民營企業，平均相處年限 3.76；因素分析樣本 596 人，其中探索性 294 人，驗證性 302 人。領導-部屬關係的測量使用 LMR 量表，西方量表 LMX-7，工作結果行為指標的測量：2 項，任務績效、組織公民行為，工作結果態度指標的測量：2 項，情感組織承諾、離職意向，心理健康指標的測量：4 項，工作倦怠、心理健康、工作滿意度和生活幸福感，控制變項的測量 5-6 項，年齡、性別、教育程度、所在單位的工作年限、領導-部屬的相處時間、級別。分析結果，領導-部屬關係是一個雙視角、二階四因素的結

構，雙視角是指領導視角和部屬視角，二階是指積極關係和消極關係，四因素是關心支持、控制劃派、忠誠貢獻、牴觸反對。驗證了所建構的LMR的本土化概念、領導視角和部屬視角的差異、積極關係與消極關係的劃分、領導-部屬關係的內容構成，但不支持德與才的劃分。領導-部屬關係的中西文化差異，(一)西方更為關注「交換」，中國更為重視「關係」；(二)西方在領導和部屬兩個視角上有同一結構，而中國在兩個視角上有不同結構；(三)西方強調從僱傭關係向合作關係的轉變，而中國強調從衝突關係向和諧關係的轉變；(四)西方看重行為評價，中國同時強調特質評價(角色義務)；(五)中西方在維度內涵上差別明顯；(六)對個體的影響在中國比西方更為深刻。

提問交流：

- ◎任真博士提問：領導力的研究在臺灣是否為熱門的研討題目？
領導力在培訓課程所占比重如何？
- ◎李忠正主任：在臺灣領導力的培訓課程，主要是對於中高階人員的訓練，除了有一些領導專班性的訓練外，在公務人員相關訓練中，也會加入領導的課程，無論中央機關或地方機關，都非常重視領導力的訓練，因此也是非常熱門的項目。另外在高階人員的訓練，也安排國內外機構的參訪，實地去了解不同領域的領導風格。
- ◎任真博士提問：我們在研究領導力的培訓工作時，其實會感覺我們可以提供給學員的課程，沒那麼充裕，不知道你們如何設計課程？
- ◎李忠正主任：領導學除了我們剛剛談到的一些基本理論外，安排課程時應該可以針對不同部門、背景的學員，依其所需課製化的設計，實用性比較高，也可以更細緻化的區分。另一方面，

領導其實是一種藝術，師父領進門，修行在個人，因此我們也設計一些實習體驗課程，讓學員體驗發揮。

◎王漢源老師提問：在研究 CPM 領導理論中，關於「品德」研究之範圍如何界定？

◎李明博士：簡單的來說，它的範圍是基於達成團體目標的背景下談的個人品德，包括公私分明、模範表率、言行一致（誠信）等。

肆、參訪蘇州行政學院

一、基本背景

蘇州位於長江三角洲和太湖平原的中心地帶，著名的魚米之鄉、狀元之鄉、院士之鄉，文化底蘊深厚，是中國首批 24 個歷史文化名城之一。蘇州市行政學院成立於 1993 年 10 月，坐落在蘇州市高新區何山南麓，占地 80 畝，建築面積近 3 萬平方米，具備同時可容納 800 人的培訓規模，是中共蘇州市委、市政府直接領導下培訓教育領導幹部和國家公務員的重要工作部門和專業學府。

二、組織編制

學校實行校務委員會領導體制，現現有教職工 98 人，其中教研人員中有教授、副教授 23 人，講師 6 人。

全院在校務委員會下設教研及行政教輔部門等計 16 個部處室，各部門內部分工情形（如表 2）：

表 2、蘇州市行政學院各部門內部分工表

教 研 部 門
基礎理論教研室
經濟管理教研室
行政管理教研室
法律政治教研室
公共課教研室
行 政 教 輔 部 門
辦公室 (對外項目管理部)
組織人事處
行政處 (基建辦公室)
實業管理處
財務審計處
教務處
繼續教育處
團校工作處
圖書館資料室
科研處 (校報校刊編輯部)
信息中心

三、學院任務

- (一) 培訓縣處級副職公務員和鄉科級正職公務員、國有企業管理人員及政策研究人員，開展多形式的委託培訓和合作培訓。
- (二) 開展哲學社會科學研究，行政管理體制改革、科學行政、依法行政、社會管理、公共服務等方面的理論和實踐問題研究，開展決策諮詢工作，主要為政府提供決策諮詢。
- (三) 承辦市政府舉辦專題研討班，貫徹中央和省、市委的各項路線、方針、政策。

- (四) 開展與境內、外有關機關構的合作和交流。
- (五) 承辦上級交辦的其他事項。

四、教學培訓

蘇州市行政學院著力做强幹部教育培訓，不斷深化教學改革，完善教學布局，創新教育理念、內容和方式。近年來平均每年舉辦主體培訓班、學歷培訓班及對外培訓班等各類班次共 150 餘期，培訓各類學員 16,000 餘人。有關教學培訓主要班次，大致區分如下：

- (一) 主體培訓班：係培訓堅定理想信念，提高貫徹執行政策方針的能力為主。
- (二) 學歷培訓班：係培養具有國際戰略眼光、創新能力、社會責任感的優秀企業家及高素質幹部隊伍，為蘇州的建設、改革和發展提供了強有力的智力支持和人才保障。
- (三) 對外培訓班：係主要是各地市（縣）的中青年、鄉鎮、直屬機關、正副科級幹部及其他領導幹部赴蘇州考察、培訓班。

近來平均每年舉辦主體專題班、學歷培訓班與對外培訓班等各類班次共 150 餘期，各類培訓學員計 16,000 餘人。

五、學術成果

- (一) 《較發達地區居民幸福指數構建與應用研究—以蘇州為例》、《蘇州精神的時代內涵和踐行路徑》、《低碳發展與碳排放交易》、《蘇州生態安全評價及調控研究》及《新型城鎮化與城鄉一體化研究》等 5 項科研成果，獲蘇州市第十二次哲學社會科學優秀成果獎。
- (二) 《環太湖區域人力資源競爭力模型及實證研究》、《環太湖地區公益創投的發展及其品質提升》、《蘇州戰略性新興產業基地發展現狀及對策

思考》、《環太湖地區土地流轉的困惑與思考》、《深化城鄉一體化改革創新研究》《民間非營利組織參與社會治理的優勢、困境和對策研究——以蘇州市仁和社工服務中心為個案》等 6 篇論文。

六、交流合作

積極貫徹「請進來、走出去」的策略，開展對外交流與國際合作，拓展對外聯繫管道。2014 年 6 月份首次辦理涉外國際合作培訓——「古巴開發區專題研修班」。

七、教學設施

擁有現代化教學樓、信息中心樓、圖書信息中心、電子閱覽室及實訓實驗室等建築，建築面積近 3 萬平方米，有各種教室、討論室、會議室、大禮堂、報告廳、語音電教室、多媒體教室、遠程教學網、應對媒體演練室及體育活動中心等各種教學設施，具備同時容納 800 人培訓的辦學規模，並有床位 450 張，餐廳可供 450 人就餐。

伍、參訪浙江行政學院

一、歷史沿革

浙江行政學院創建於 1988 年 12 月 1 日，是省政府所屬培訓公務員的專門學校。

二、組織員工

學院內設 29 個處級機構、校工會、校紀委（監察室）等，其中教研部門 10 個（如附組織結構圖）。現有教職工 353 人，其中專業技術人員 150 人。

三、教師陣容

現有教授 31 名，副教授 68 名，博士 60 名。有省特級專家 1 人，享受國務院政府特殊津貼人員 6 人，省宣傳文化系統「五個一批」人才 9 人，省有突出貢獻中青年專家 3 人，省「151」重點資助和一、二層次培養人才 19 人。

四、校園設施

學院分兩個校區。舊文欣校區 87.46 畝，建築面積 4.31 萬平方公尺。新校區位於杭州市余杭區五常街道區域內，占地 225 畝，建築面積 11.8 萬平方公尺，2008 年 9 月正式啟用，有八座主體大樓，包括綜合大樓、教學大樓、校史館、圖書館、電子閱覽室、電腦中心、網路管理中心、多媒體教室、各類學術會議廳、文康體育中心、

學員宿舍、餐廳、購物中心。校區的管理，採外包方式。是一流的校園環境與現代化的設施。

五、辦學方向

堅持充分發揮幹部教育主管道作用，突出理論武裝的鮮明特色和辦學優勢，在中特理論教學、加強提升領導幹部素質和能力等方面，形成較強的品牌影響力。

六、班次類別

重點對全省處以上公務員和省級機關公務員進行任職資格和業務能力培訓，主要班次有：處級公務員任職培訓班、公務員初任培訓班、公務員更新知識培訓班、專題研修班。平均每年培訓超過 10000 人次。

七、教學方式

依公務員培訓的特點，積極推進教學內容改革，不斷探索推進以案例教學為重點的研究性教學，大力推行 2+X 教學、雙講式、現場式、情景類比等教學方式，成效顯著。

八、科研諮策

科研工作要基礎研究與應用研究並重，大力實施精品戰略。「十五」期間，學院共承擔國家社科與自科專案 15 項，省部級科研專案 103 項；出版學術專著 64 部；同時，積極組織教師開展或參與省委、

省政府有關重大決策的調研工作，發揮了決策諮詢作用。每年國家課題立項數居省級同行前列，承擔參與了多項省政府及的決策諮詢工作。

九、學位授與

1993 年被國務院學位委員會批准為碩士學位授予單位，納入國家高等教育和學位管理體系，可獨立招收和培養碩士研究生。現有哲學、經濟學、政治學、馬克思主義理論、公共管理 5 個一級學科和區域經濟學 1 個二級學科學術學位碩士授權點，學制均為二年半。每年招收 500 多名在職碩士生。新近申報獲准將於 2015 年招收公共管理碩士（MPA）生。

十、圖書刊物

圖書館、教研部各學科圖書資料豐富，擁有中外圖書文獻近 40 萬冊，期刊 800 餘種、報紙 70 餘種。數位圖書館和移動圖書館有 180 萬種圖書、3000 萬篇期刊論文、100 萬篇學位論文、2000 萬條報紙、6000 多部學術視頻和自建的特色資源，並公開發行刊物《浙江行政學院學報》。

十一、當前作為

(一) 培訓任務

茲就《2011—2015年行政機關公務員培訓綱要》、《2013—2017年全國幹部教育培訓規劃》、《關於進一步加強和改進業務指導工作的意見》、與推進「法治浙江」建設的行動構想等五項中有關培訓內容重點，分述如下：

1、《2011—2015年行政機關公務員培訓綱要》

- (1) 培訓內容：以思想政治理論、推動科學發展、堅持依法行政、培養職業道德、強化專門業務及推動學歷學位教育為重點。
- (2) 培訓方式：透過有計畫脫產集中培訓、自主選學和網路培訓及自學和在實踐中學習等方式進行培訓。

2、《2013—2017年全國幹部教育培訓規劃》

- (1) 改革辦學體制：加強各級行政學院建設，提高辦學品質。對名為幹部培訓機構實為賓館、度假村的，要進行清理整頓，發揮現有幹部教育培訓基地的作用，並繼續利用境外優質教育培訓資源，改進境外培訓工作。
- (2) 運行機制改革：2014年前，健全以需求為導向的培訓計畫生成機制。2015年前，形成有效的幹部學習培訓考核評價機制。2017年前，普遍建立組織調訓為主、幹部選學為輔的參訓機制。
- (3) 改革內容方式
 - A、逐步制定幹部分類培訓大綱，加強精品課程和教材建設，及時向幹部推薦學習書目，引導幹部閱讀。

- B、改進培訓班次設置，加大案例教學比重。2015年前，省級以上幹部教育培訓機構的案例課程占能力培訓課程的比例不低30%。
- C、加快網路培訓平臺建設，2015年前，建立全國統一的幹部教育培訓工作資訊管理系統；2017年前，實現全國縣處級及以上幹部線上學習。
- (4) 建設師資隊伍：國家級幹部教育培訓機構每年培訓1500名地方幹部培訓機構的骨幹教師，省級行政學院5年內將市、縣兩級行政學院教師輪訓一遍。2015年前，建立健全領導幹部上講臺制度。2017年前，建立國家級、省級幹部教育培訓師資庫，市地級以下幹部教育培訓機構師資逐步過渡到以兼職教師為主。
- (5) 保障經費預算：各級政府要將幹部教育培訓經費列入年度財政預算，加大基層幹部教育培訓經費投入力度。
- (6) 加強學風建設：幹部要帶著問題參訓，教師要把理論聯繫實際的要求貫穿於教學過程。堅持「從嚴治校、從嚴治教、從嚴治學」。組織人事部門要把理論素養、學習能力作為幹部選拔任用的重要依據。
- 3、《關於進一步加強和改進業務指導工作的意見》：分別就教學工作、科研工作、隊伍建設、行政後勤，及圖書資訊方面，提出行動建議。
- 4、建設「法治浙江」的行動構想：10月26日，學院召開「學習貫徹四中全會精神，深入推進法治浙江建設」理論研討會。10月27、28日，學院召開校委會和部門負責人會議。10月28日，舉辦全省政法領導幹部培訓班。同時自10月10日至11月17日，陸續透過各種訓練場合，進行教育。

陸、參訪阿里巴巴集團 (Alibaba Group)

一、阿里巴巴集團簡介

全球所謂的「通路」，以往為傳統的百貨公司、大型量販店、超級市場、3C 賣場…等，但是近年來網路購物的興起，成為「通路」的一環，顛覆了傳統的購物行為。尤其是現在全球化時代，智慧型手機、平板電腦、行動裝置，幾乎人手一機或二機，創造了網路購物市場的時代，而目前在網路市場中凡是想到的產品如食品、鞋類、運動用品、成衣、3C 產品、甚或汽車應有盡有，均可網購，網購在未來十年勢將繼續飛躍成長。

中國大陸最大的網路購物公司—淘寶網的母公司阿里巴巴有限公司已於 2013 年掛牌上市，並於 2014 年成功在美國上市，股價不斷上揚，已為全球矚目焦點，大陸台商及台灣業者亦紛紛加入戰場，共搭阿里巴巴列車，銷售產品，創造業績，故有進一步了解阿里巴巴創業 15 年來走上全球最大網購公司成功之道，以資借鏡。

阿里巴巴集團由以馬雲為首的 18 人於 1999 年在中國杭州創立。總部設於浙江杭州西溪區。在本次中華民國訓練協會海外學術參訪團訪問行程中浙江行政學院的隔鄰，浙江行政學院與阿里巴巴集團並有合作關係，經由該學院安排，本團於 2014 年 11 月 17 日上午訪問該集團。

二、考察過程

中國大陸淘寶網 2013 年交易金額 1.52 兆人民幣，本 (2014) 年預計將超過 2 兆民幣，已經超過全美網站總交易金額，為全球第一，直接就業人口達 970 萬人，並持續增加中，已經發展為全球企業。

2014年中國大陸之網路購物節「雙十一」營業金額高達571億人民幣，成長速度驚人，阿里巴巴集團今年是第六年舉行「雙十一」購物節，並瞄準全球市場，推出「全球購」，已達到預期效果。統計顯示，阿里巴巴集團2009年至2013年的「雙十一」購物節營業金額分別為人民幣5千萬元、9億元、34億元、191億元、350億元等，成長高達七百倍。阿里巴巴集團成功引領趨勢、創造流行，有效掌握全球脈動，該公司創始人馬雲已成為中國大陸首富。

該公司目前業務四大平台如下：

(一) 網路購物平台：

- 1、淘寶網(www.taobao.com)：成立於2003年，是中國大陸最受歡迎的C2C網上購物平台，其任務為建立全面的網路零售基礎設施體系，為中小企業與消費者提供多元、便捷的網路零售體系。目前淘寶網平台上有超過1千萬的商家，每日上網瀏覽人數超過1億人次。
- 2、天貓網(www.tmall.com)：由淘寶網於2008年4月創立，於2011年從淘寶網C2C交易平台獨立出來，自行營運，為中國大陸領先的B2C購物網站。天貓為一個開放式的B2C平台，本年已經發展成為成熟的中國大陸消費者選購優良品質產品的購物網，也是瀏覽量最高的B2C零售網站，目前已有超過8萬個中國大陸及國際品牌在天貓網站設有商店。天貓設有許多個不同行業的垂直商城，包括電器城、書城、美容館、服飾館、名鞋館…等，針對個別行業特性提供客戶專業服務。
- 3、一淘網(www.etao.com)：2010年10月由淘寶網推出，於2011年6月成為獨立業務，主要為網上消費者打造最快捷、實惠的一站式購物引擎提供購物決策，並協助消費者找到物美價廉之商品。該網站的功能包括商品搜尋、團購搜索、紅利、優惠券…等。目前一淘已

經搜尋超過 10 億個商品訊息、各種 B2C，團購網站 5 千家，相關購物訊息 2 億條。

4、聚划算（www.juhuasuan.com）：2010 年 3 月由淘寶網推出，並於 2011 年 10 月成立獨立業務，任務為結合消費者力量並提供全面的優良品質商品與在地化的生活服務選擇。全年有 2 千多萬名消費者採購

（二）小企業間電子商務平台：

阿里巴巴國際交易市場網（www.alibaba.com）：創立於 1999 年，為全球的小企業間跨境貿易電子商務平台，阿里巴巴國際交易市場旨在打造以英語為基礎的跨國界貿易平台，幫助全球中小企業 拓展海外市場。目前該平台已有 6 千萬名企業用戶，服務涵蓋 243 個國家及地區，除了北朝鮮以外。此一電子商務平台使用最多的國家為美國、印度、加拿大、俄羅斯、澳大利亞、馬來西亞、巴西、法國、義大利等。

（三）阿里巴巴全球消費直接零售網（aliexpress.com）：強調聰明購物、優質生活，以成衣、服飾及零配件為主，使全球消費者在家中即可購得全球優質產品，每年零售金額，倍數成長中，目前使用最多此一網站的國家為巴西、美國、俄羅斯、西班牙、英國、加拿大、澳大利亞等。

（四）阿里巴巴國內貿易電子商務平台：

阿里巴巴中國交易市場網（www.1688.com）：創立於 1999 年，是中國大陸小企業間國內貿易電子商務平台，俗稱 1688 平台，旨在促進國內貿易，為從事國內貿易的中小企業提供完善的電子商務服務，目前該網站已有 1 億多家註冊用戶，6 千萬人經常使用。

（一）阿里巴巴其他服務內容：

- 1、支付寶 (www.alipay.com)：成立於 2004 年，是中國大陸第三方網上支付平台。支付寶為數以億計的消費者及企業提供安全、方便、快捷的網上支付及收款服務。支付寶所提供的第三方信用擔保服務，使買方可在確認所購買之商品滿意後才將貨款支付給賣家，降低消費者網上購物的風險。支付寶與超過 200 個金融機構及 Visa、MasterCard 合作，為國內外業者提供支付方案，涵蓋業務包括網上零售、數位遊戲、數位通訊、商業服務、機票、公營事業…等行業，包括網購支付、民生支付、手機支付、國際支付等，含 15 種以上外幣的支付服務，服務範圍不斷增加擴大中。
- 2、阿里小微信用貸款：阿里小微信貸所開發的新型微型貸款技術是解決微型企業融資問題的關鍵，數據及網路是該套微型貸款技術的核心。阿里小微信貸利用其現有優勢，將電子商務平台上的客戶累積的信用資訊將企業及個人信用評等，向無法在傳統金融機構的弱勢族群提供金額小、期限短的小額貸款，做到了信用等同財富的理念。迄目前為止阿里小微信貸已經為 110 萬家小微企業提供融資，每筆貸款金額不超過人民幣 3 萬元，累計信貸金額已逾 3 千億元人民幣。
- 3、創新金融：包括餘額寶、招財寶、保險等業務，已服務 2 億 7 千萬用戶。
- 4、阿里雲 (aliyun.com)：成立於 2009 年 9 月，是中國大陸最早的雲端服務私人公司，打造公共、開放的數據中心雲端計算服務平台，目前已有數十萬家中小企業將公司業務置於阿里雲平台上，包括電子商務、金融、數位遊戲、移動電商、消費性電子…等。該公司表示將藉助技術創新，提供運算能力與規模，成為公共服務與資訊經濟的基礎設施。
- 5、CAINIAO 菜鳥網路：菜鳥網路科技公司成立於 2013 年 5 月，由阿里巴巴集團、銀泰集團、聯合復星集團、富春集團、順豐、三通一達、

相關金融機構共同出資組成。主要目的在建立中國大陸的全國物流基礎設施。菜鳥物流雷達預警為跨物流公司分享，掌握所有物流調配，使所有網路交易商品均可在 5 天內完成配送到府。菜鳥網路將可支持 1 千萬家新型企業發展，創造 1 千萬個就業機會。

6、阿里巴巴未來將以研究、研發、創新推動為經營主軸，並朝向旅行、文化、健康、醫療範疇發展。

柒、心得與建議

在本次研討及參訪過程中，安排與大陸地區產、官、學界等人力培訓機構專業人員進行互動與意見交流，是一次兼具理論與實務相互印證的成功交流。

培訓工作往往難以立竿見影，惟隨著時間的流逝，成果自將逐漸浮現，兩岸培訓機關(構)人員如能持續密切交流、分享培訓心得，將可以增加彼此瞭解，提升培訓成效。謹將本次研討及參訪心得與建議分述如下：

一、政府部門部分

(一) 培訓經營必須以硬體設備為基礎，以軟實力為後盾，方能事竟其功：

大陸地區實行改革開放以來，經濟建設突飛猛進，90年代初陸續建立專設（或合設）行政學院或分院，以提高公務員素質和行政能力為核心，且1993年8月頒行國家公務員暫行條例後，已先後建立公務員培訓法制、分工及類別等體系，又於幹部教育培訓工作條例第28條、第40條、第46條及第49條等明文規定，對於公務員培訓所需經費皆予以保障，雖在各級政府大力支持培訓公務員所需經費下，不但培訓園區寬廣、綠意盎然，且處處可見硬體方面的細緻特色，惟因政治體制因素，其內涵尚缺乏多元軟實力之培訓；反觀國內亦深刻體認公務人力培訓之重要性，2010年國家文官學院成立，即希望用全新的架構與思維模式，全面提升文官培訓效能，增進文官國際視野，塑造文官正確的服務文化，養成文官終身學習態度，積極推動及落實「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」文官之核心價值，重視厚植軟實力培訓，以打造優秀文官團隊，惟其所需培訓硬體設

備，時而因政府財政狀況而無法足額編列經費、並與時俱進，影響培訓效益甚鉅。

(二) 於各項訓練強化或創新現行公務人員健康管理課程：

本次參觀上海行政學院，發現該學院對促進公務人員身心健康投注相當大的努力，規劃設置許多健身設施(備)，例如室內籃球場、游泳館、體操房、乒乓館，甚至供太極拳練拳之活動室等，並積極開發心理健康實訓課程。現代人力資源測評研究中心（以下簡稱測評中心）並介紹其率先在大陸推出之「幹部心理調適實訓課程」，該課程以服務教學為主要目的，結合硬體設備、課程開發與教學科研，經由身心放鬆技術訓練，提高學員調節情緒之心理素質；課程內容包括案例教學、HRV 生物回饋訓練，與「火之舞——直面壓力」、「水之語——接納當下」、「易之術——轉化與改變」等一系列團體活動，並設置「心理調適實訓室」，實訓室之建設著重科學性與實用性。

此外，上海行政學院編寫之「幹部能力培訓」系列教材，教材主題主要根據當前社會關注問題與幹部急需的能力素養，其中 1 項亦為心理調適。鑑於社會快速變遷、民眾對公務人員服務品質要求提高，部分公務人員深受工作任務、責任、人際關係等方面之問題困擾，因此，讓公務人員學會面對壓力、做好情緒管理，相當重要。國家文官學院受限於經費及教學場地空間，在提供健身設施(備)方面，基於經濟效益考量，不以擴大設置為目標。但建議保訓會與國家文官學院不妨於各項訓練課程中，精進現有健康管理相關課程，或利用施訓期間，嘗試透過不同的課程設計、教學方法，或利用放鬆身心的科學化訓練，協助參加考試錄取人員基礎訓練、晉升官等訓練或高階文官培訓等各級公務人員，養成健康習慣、學會情緒管理與壓力調適，以提升公務人員身心健康，使其有效因應工作上的挑戰，對家庭、社會亦能帶來正面效益。

(三) **建立及發展培訓課程教學特色並突顯亮點**：鑑於上海行政學院不斷推動課程開發更新，並訂定精品課程建設實施作法，期藉由精品課程示範作用，促進教學品質之提升。保訓會及國家文官學院現正以推展各項訓練品質深化為目標，建議從中挑選重點課程建立典範，以突顯亮點，有效型塑國家文官學院品牌特色。

(四) **逐步推行教學設施（備）及學員服務落實節能**：綠色低碳、節約能源已是當今世界潮流與方向，不管上海行政學院、蘇州行政學院及浙江行政學院均相當重視節能，其中宿舍房間皆採電子卡片門鎖管理，以卡取電，避免學員疏於關閉房間設備電源，蘇州行政學院並特別設計綠葉形式物件，標示說明為節省水資源，將減少棉織品洗滌，請學員如有更換床單需要，可將物件放置床上。國內訓練機構也可於訓練期間，加強利用課程內容、教學設施（備）或相關服務細節，強化學員節約能源理念，並落實政府節能減碳政策。

(五) **整合訓練資源並講求教師品德**

1、浙江行政學院除依大陸國家公務員法之規定進行「分級分類培訓」(第 60 條)、「初任培訓、任職培訓、專門業務培訓、在職培訓、專門技術培訓、後備領導人員培訓」(第 61 條)，而設置相當班次培訓外，也有因應業務需要而設置其他專題培訓班次，這是「以需施訓」的作為，與一般培訓之需求，並無不同。該院並設有「碩士班」，可授予學位；在臺灣，許多公務人員就讀公私立大學「在職碩士班」，所寫論文，大多與實務工作有關。相較我國「在職碩士班」均設置於公私立大學，與大陸確有明顯差異。

2、師資培訓與教學方面，大陸行政學院有專任教師之設置，也對教師之培訓非常重視。並且要在 5 年內將市、縣級行政學院的教師全部輪訓一遍，在 2015 年前，要推進以市、地級領導、優秀幹部「上講台」為主，各級領導成員每年都要到院校授課，並予考核評價；在 2017

年前，要過渡到以領導幹部之兼職教師為主。師資由「專任到兼任轉變」，這或許與加大案例教學有關。另外對於教師之品德也相當注重，要求教師嚴守紀律，嚴謹治學，以德施教，真正做到學為人師、行為世範。。

二、企業部分

- (一) 阿里巴巴集團自 1999 年創始迄今蓬勃發展，馬雲率領 18 位創始人建立的企業文化包括客戶第一、團隊合作、擁抱變化、誠信、激情、敬業等核心價值，與其他企業不同，創造出區隔性與優質化。
- (二) 該公司全球 2 萬 4 千名員工平均年齡 29 歲，年輕有活力、提倡創新、創意，為引領電子商務時代、網路飛越發展之必備條件。
- (三) 該公司規劃未來十年目標，協助全球 1 千萬家中小企業生存、成長及發展，創造 1 億個就業機會，為 10 億人提供物美價廉的消費平台。願景鮮明，使人人朝向目標邁進，公司凝聚力極強。
- (四) 該公司推動資深同仁帶領新進同仁的精神，使新進稚嫩同仁度過浮躁期、徬徨期，使新人迅速成長，有效承接工作責任，創造公司營運佳績。
- (五) 該公司的蒲公英計畫、彩虹計畫協助員工及家庭成員發生意外、重病、身故時得到互助及特困援助金，關心員工的健康、快樂及幸福，表現優異員工獲得較高酬勞，員工通過更好績效獲得更高的回報，使員工積極進取，無後顧之憂，全力為公司打拼。
- (六) 該公司實踐企業社會責任，認為企業社會責任不是負擔，每一家企業均可找到本身與社會責任的結合點，回饋社會，永續發展。
- (七) 該公司協助客戶成長，深信客戶是推動阿里巴巴集團不斷成長的原動力，該集團透過本身資源、為平台上的中小企業提供資訊、產品、

商機、金融服務、協助中小企業生存發展，堅持客戶至上原則，為客戶創造價值、創造就業，也造就了該公司的成功。

- (八) 存在信仰、感恩與敬畏，該公司感恩消費者的信任、創業者的參與、感恩電子商務生態時代的來臨，感恩幸福的社會制度。
- (九) 該公司認為天下沒有難做的生意，與國父所說天下無難事，殊途同歸。只要有信心、有創意、有目標、積極進取、以服務為導向、以科學為依歸、實踐社會責任、抱持感恩的心，任何企業，都會走上成功路徑的。
- (十) 我國文官學院及各個訓練單位可以阿里巴巴集團為借鏡，發揮專業精神、加強研究、創新、研發、發展，激勵公務人員發揮創意，跳脫框架，拓展國際觀，並以客戶為導向，協助民眾成長，創造優質政府與國家。

附錄一、「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」會議議程

海峽兩岸公共部門領導力開發研討會

暨冬季學術沙龍議程

2014年11月14日 上海行政學院

時間	內容	地點
9:00-9:20	主持人：梅麗紅（上海行政學院教育長） 致詞： 王國平（上海行政學院常務副院長） 蔡璧煌（考試院公務人員保障暨培訓委員會主任委員兼文官學院院長）	海興教學樓 202室
9:20-9:50	主題演講一：從公務美學談領導力 蔡璧煌（考試院公務人員保障暨培訓委員會主任委員兼文官學院院長）	
9:50-10:10	合影 茶歇	
10:10-10:40	主題演講二：幹部選拔任用改革的前瞻：基於現有文件和現實困境的分析 郭慶松（上海行政學院副院長）	
10:40-11:10	主題演講三：談跨界領導力開發的基本策略 賀善侃（東華大學人文學院教授、上海市領導科學學會副秘書長）	
11:10-11:45	提問交流	
12:00-14:00	午餐與自由交流	海興大廈
14:00-15:30	分組論壇 A組：領導心理與幹部選拔（每人發言15分鐘） 主持人：柳恆超（上海行政學院人力資源測評研究中心副主任、副教授） 報告1：幹部競爭性選拔的新進展 報告人：毛軍權（上海行政學院人力資源測評研究中心主任、教授） 報告2：領導力之型塑與部屬培力 報告人：李忠正（行政院人事行政總處地方行政研習中心主任） 報告3：領導者個體權力感對損失規避的影響 報告人：何琪（上海行政學院人力資源測評研究中心副教授） 提問交流（45分鐘）	A組 海興教學樓 409研討室

	<p>B组：领导力开发与人才战略（每人发言15分钟）</p> <p>主持人：申林（上海行政学院人力资源测评研究中心副主任、副教授）</p> <p>报告1：CPM领导理论研究的新进展</p> <p>报告人：李明（上海行政学院人力资源测评研究中心讲师、博士）</p> <p>报告2：领导力测评的设计与实践：以台北市政府科长评鉴中心建置为例</p> <p>报告人：黄一峰（台湾淡江大学公共行政学系专任副教授兼系主任）</p> <p>报告3：中西方文化差异视角下领导-部属关系的结构与测量</p> <p>报告人：任真（中国浦东干部学院人力资源部干部处副处长、博士）</p> <p>趋向交流（45分钟）</p>	<p>B组</p> <p>海兴教学楼</p> <p>410 研讨室</p>
15:30-15:45	茶歇	海兴教学楼 4楼
16:00-17:00	参观四个实训室	海华大厦

附錄二、活動照片



中華訓協蔡榮譽顧問璧煌於2014年11月14日上午於上海行政學院「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」發表「從公務美學談領導力」演講。



與會人員聆聽中華訓協蔡榮譽顧問璧煌演講情形。



2014年11月14日上午上海行政學院舉辦「海峽兩岸公共部門領導力開發研討會暨冬季學術沙龍」人員與全體團員合影，前排左四為徐衛副院長、中為王副院長國平、右三為郭副院長慶松。



2014年11月14日下午淡江大學黃教授一峯於分組論壇進行發表「領導力測評的設計與實踐：以臺北市政府科長評鑑中心建置為例」報告。



2014年11月14日下午行政院人事行政總處地方行政研習中心主任忠正於分組論壇進行發表「領導力之型塑與部屬培力」報告。



2014年11月14日下午分組論壇討論情形。



2014年11月15日上午蘇州行政學院座談。