

出國報告（出國類別：考察）

澳洲文官培訓機構 業務運作考察報告

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展中心

姓名職稱：輔導員陳芊卉

派赴國家：澳大利亞

出國期間：105.9.25-105.10.1

報告日期：105.12.30

摘要

本次考察澳洲文官委員會及澳紐政府學院，主要目的係為瞭解澳洲公務體系辦理中高階公務人員職能訓練及評鑑中心運用現況。澳洲文官委員會主要負責聯邦政府中高階公務人員的管理及培訓業務，針對高階文官訂有「高階主管領導能力架構」，並據此發展出適用於中階及高階主管層級的「整合領導系統」，並依據能力架構提供各項收費培訓方案；另外針對高潛力中階主管人員規劃「職涯發展評鑑中心」，導入評鑑中心法，協助參加者填補職能落差並規劃個人發展計畫。澳紐政府學院除提供澳洲及紐西蘭高階文官行政管理碩士進修班及領導管理課程外，亦與各國政府合作辦理培訓，並推動亞太區域跨國研習課程。本次考察後針對我國公務人力培訓業務提出 5 項建議：(1)強化公私部門協力合作；(2)開發多元人才管理方案；(3)研議培訓專案收費制度；(4)優化培訓資訊傳遞管道；(5)廣續探詢於澳洲辦理國外研習之可行性。

目錄

壹、考察目的.....	1
貳、考察過程.....	3
一、 考察國家及城市簡介.....	3
二、 考察行程.....	6
三、 澳洲文官委員會.....	7
四、 澳紐政府學院.....	11
參、心得及建議.....	13
一、 強化公私部門協力合作.....	13
二、 開發多元人才管理方案.....	14
三、 研議培訓專案收費制度.....	14
四、 優化培訓資訊傳遞管道.....	14
五、 賡續探詢國外研習可能.....	15

壹、考察目的

行政院人事行政總處公務人力發展中心（以下簡稱本中心）職掌行政院所屬機關中高階公務人員、公務人員及人事人員的在職培訓與訓練發展，致力於培訓技術、教材與方法之研究及推廣事項，並辦理國內外訓練機構、學術機構交流合作及跨域整合訓練等業務。為瞭解澳洲公務體系辦理中高階公務人員職能訓練及評鑑中心運用現況，爰規劃本次考察行程。

根據本（105）年最新公布的統計數字，澳洲經濟已連續 25 年維持成長，如無意外，將可在明年打破荷蘭連續 103 季（25.75 年）的經濟成長紀錄。澳洲作為全球第 13 大經濟體，並在多項世界指數排名皆名列前茅，如生活品質、國民健康、教育、經濟與公民自由度等，分析其經濟及社會發展的因素，除了得天獨厚的天然資源與英國殖民時期建立的政經制度及法規外，具效率與效能的文官體制亦為不可或缺的重要因素。本次考察目的之一即在瞭解澳洲文官體系之核心職能及相關培訓之規劃辦理情形。

此外，澳洲政府因早期殖民背景，文官體系及制度受到英國影響，也同樣採用了英國文官快速陞遷(Fast Stream 或 Fast-tracking)及評鑑中心法(Assessment Center 或 Assessment Centre)的職能評鑑與人才發展工具。評鑑中心法運用多元的模擬情境評鑑活動、多位經訓練的觀察員與結構化的計分及回饋方式，達到高信度及效度的人才測評效果，為英國、美國、日本、加拿大等各國廣為應用的衡鑑工具，近年來我國各公務部門的培訓機構及人事機構亦多有採用。

為培育具發展潛能之專員級人事人員重要管理職能，行政院人事行政總處及本中心亦於 101 年度創新辦理之「專員級人事人員進階職能培訓專班」（以下簡稱專員人事班）導入評鑑中心法，對專員層級人事人員實施關鍵核心能力評鑑，評鑑結果亦與陞遷適度結合。

依據「國際評鑑中心準則工作小組」（International Task Force on Assessment Center Guidelines）修訂之第 6 版《評鑑中心法作業準則及倫理規範》，符合評

鑑中心法者必須具備 10 項根本要素 (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2015): 運用系統化分析確定工作相關之構成行為、行為分類、多種評鑑技術之組合、構成行為與評鑑技術間具有連結、模擬演練、觀察員、觀察員訓練、行為的記錄與評分、資料整合及標準化等。以此標準檢視本中心專員人事班辦理之評鑑中心法其實已臻完善，然而在辦理過程中仍有一些疑慮及困難，也於本次考察瞭解澳洲文官委員會的執行情形，以作為本中心日後辦理之參考。

另外為培育具宏觀思維、跨域治理及前瞻性的領導能力，並使高階文官成為瞭解國際政經發展趨勢之高階領導決策人才，本中心規劃辦理國家政務研究班及高階領導研究班，課程包括國內及國外研習，國外研習部分近年曾赴德國康士坦斯大學、法國國家行政學院及英國愛丁堡大學等機構進行，考量澳洲位處亞太地區，其政治及經濟政策相較於歐美與我國有更高的相關性，本次考察行程亦安排拜會對澳洲高階文官培訓有豐富經驗的非營利組織——澳紐政府學院，以瞭解赴澳洲辦理高階文官國外研習之可行性。

貳、考察過程

一、考察國家及城市簡介

本年度原定考察機構為位於雪梨的澳洲文官委員會雪梨辦公室 (Australia Public Service Commission, APSC Sydney Office) 及新南威爾斯文官委員會 (New South Wales Public Service Commission)，前者為聯邦政府機構的分支辦公單位，後者屬於地方機構（州政府）。

惟在接洽考察機構及安排考察行程時，澳洲文官委員會雪梨辦公室表示，澳洲文官的培訓發展業務主要係由位於坎培拉的澳洲文官委員會國家辦公室 (National Office) 負責整體規劃，為期更深入及全面性瞭解相關制度及執行情形，爰報准將考察機構更改為澳洲文官委員會及澳紐政府學院 (Australia and New Zealand School of Government, ANZSOG) 位於坎培拉澳洲國立大學的分支據點。

澳洲的全稱為澳大利亞聯邦 (Commonwealth of Australia)，面積約 769 萬平方公里，人口數在 2016 年 2 月突破 2,400 萬人，為全世界人口密度最低的國家之一。地廣人稀的先天條件，讓澳洲在經濟發展的過程中一直有勞動力短缺的隱憂，但仰賴穩定健全的政治體制、發展成熟的公民社會、豐富的天然資源及完整的人力資本培育方案等優勢，仍使澳洲得以在全球各項經濟指標項目名列前茅。

澳洲位於印度洋和太平洋之間，雖然地理位置鄰近亞太區域，但由於早期英國殖民的歷史，因此人口組成、社會文化、政治制度及政策發展皆與歐美國家較為相近。然而在兩次世界大戰中，歐美戰略同盟國的自身難保以及對亞洲地區的鞭長莫及，讓澳洲不得不正視身處亞太地區的事實，國防戰略也由從原本的「(大英) 帝國防衛」轉變為「國防自主」的策略。

在社會文化方面，澳洲亦逐漸從早期傳統白人優越的價值轉而倡導多元

文化，並在經濟上強化與亞太區域國家的互助合作，1989年澳洲政府與亞太區域其他經濟體成員共同組成亞洲太平洋經濟合作會議(Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC)，以促進亞太各地區之間的經濟成長、合作、貿易及投資；另外澳洲政府亦於2012年發表「亞洲世紀中的澳洲白皮書」(Australia in the Asian Century)，分析在亞洲國家崛起的當代，澳洲該如何採取更主動積極的角色，以掌握經濟上的機會及面對策略上的挑戰。

本次考察的城市為澳洲首都坎培拉(Canberra)，其位於澳洲東南部的雪梨與墨爾本之間，是澳洲的政治中心，澳洲國會大廈、高等法院及主要行政部門皆設置於此，此外還有澳洲國立大學、戰爭紀念館、國立美術館及國立博物館等學術及文化機構。

坎培拉成為首都的歷史並不長，1901年澳洲各殖民區改制為各州並組成澳大利亞聯邦，在多次調查報告、國會議員實地勘察及議事討論後，坎培拉由眾多候選城市中脫穎而出，1908年由眾議院投票通過定為首都，並於1911年舉辦首都設計競賽，廣邀全球的城市設計專家參與，最後由美國建築師Walter Burley Griffin及Marion Mahony Griffin夫婦贏得競賽，1913年開始城市建造工程，1927年聯邦議會由墨爾本遷至坎培拉。

坎培拉根據Griffin夫婦的設計有完整的結構（如圖1），將兩座天然高地恩斯禮山（Mount Ainslie）和國會山（Capital Hill）相連，形成東北至西南走勢的中軸，東北角的恩斯禮山側設有澳洲戰爭紀念館（如圖2），西南方的國會山上則是澳洲的立法和行政中心—聯邦議會的新國會大廈（如圖3）。由中軸展開的正三角形三側分別象徵民、政、軍的所在地，西北方為坎培拉市中心，設有購物中心、澳洲國立大學等，西南方的區域除國會大廈外，亦設有澳洲高等法院及各國外館等政府機構，東方則設有澳洲國防學院及皇家軍事學院等。並有人工攔截而成的伯利格里芬湖（Lake Burley Griffin）與中軸線垂直，橫越整個正三角形。

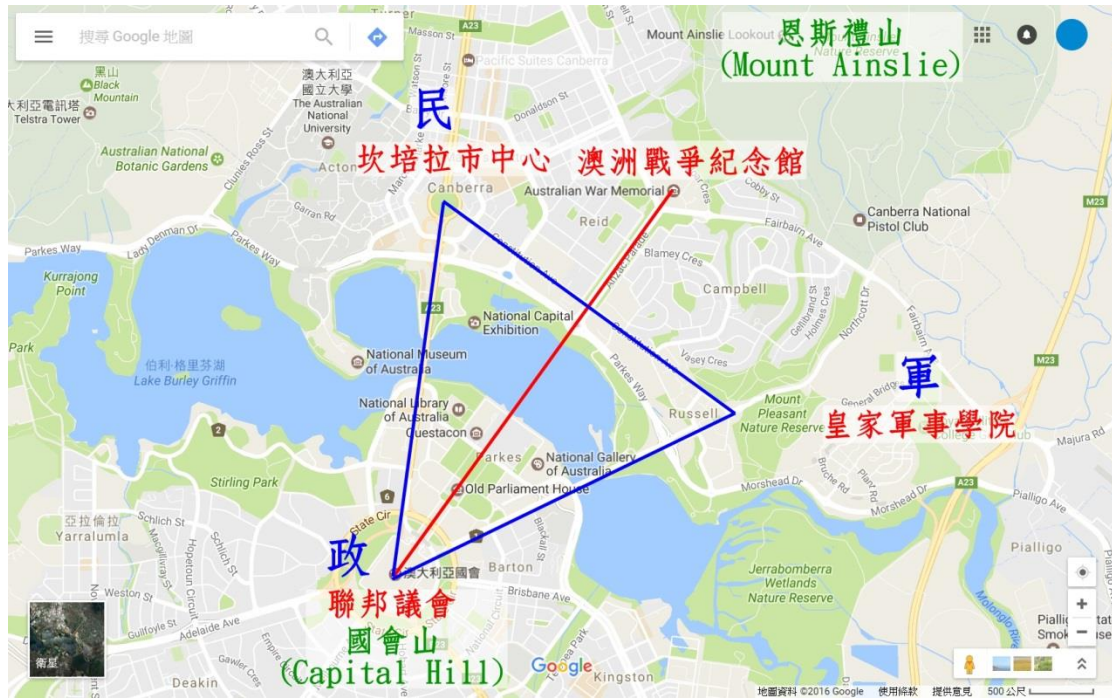


圖 1 坎培拉城市圖



圖 2 (左): 澳洲戰爭紀念館



圖 3 (右): 澳洲聯邦議會 (新國會大廈)

二、考察行程

本次考察期間為 105 年 9 月 28 日至 10 月 1 日，首尾 4 日為航班(含轉機)時間，實際考察行程為 9 月 27 日至 29 日共 3 日。

日期/時間	行程	地點
9 月 25 日(日)	從臺灣飛往雪梨	臺灣-雪梨
9 月 26 日(一)	從雪梨轉機至坎培拉	雪梨-坎培拉
9 月 27 日(二)	拜會澳洲文官委員會國家辦公室 (Australian Public Service Commission National Office)	坎培拉
9 月 28 日(三)	整理資料及參觀市政建設	
9 月 29 日(四)	拜會澳紐政府學院-澳洲國立大學據點 (Australia and New Zealand School of Government at the Australian National University)	
9 月 30 日(五)	從坎培拉飛往雪梨	坎培拉-雪梨 -臺灣
10 月 1 日(六)	飛抵臺灣	臺灣

三、澳洲文官委員會

檢閱我國相關文獻及出國報告，常把澳洲文官委員會翻譯為澳洲公共服務委員會，雖然 **Public Service** 就字面上可直譯作公共服務，但 1999 年公務員法(**Public Service 1999**)第 9 節中闡明，**APS(Australian Public Service)**包含機關首長及公共服務人員，可見其指涉的對象應為特定的文官群體，而非抽象的公共服務概念。

澳洲文官依層級由高至低區分為高階主管人員(**Senior Executive Service, SES**)、主管人員(**Executive Level, EL**)及公務人員(**Australian Public Service, APS**)等三類；各類中再做細分，將高階主管人員分為 3 級，主管人員分為 2 級，一般公務人員分為 6 級，數字越大者層級越高，如 **APS 6** 的層級高於 **APS 5**，以此類推。

澳洲文官委員會為聯邦政府依據 1999 年文官法所設置的行政機關，其前身為澳洲文官價值保護委員會(**Public Service Merit Protection Commission, PSMPC**)，從屬於總理及內閣小組，法定職責包括政府有關文官與策略性人力資源管理之建議、協助政策推動、強化文官領導能力、評估及產出文官績效報告等。業務內容包括文官招募、福利、提供專業建議及培育訓練等，並設有學習發展中心(**the Centre for Leadership and Learning**)，提供現代化及系統化的學習發展、領導發展及人才管理方案，另外設有核心技術諮詢小組(**The Core Skills Reference Group**)及人才管理工作小組(**The Talent Management Working Group**)等，小組成員廣納各機關的相關業務人員，每月定期於坎培拉召開會議，成員亦可透過電話或視訊等方式參與會議。

在文官培訓發展的分工上，澳洲文官委員會主要負責聯邦政府高階主管、主管人員及少部分一般公務人員訓練，其餘訓練由各機關自行辦理。澳洲文官委員會除自辦的培訓專案外，亦提供「專家小組服務」(**Panel Services**)。專家小組以集中採購的方式，透過競爭性公開招標程序挑選優質的人力資源服務供應者，供應商數量逾 220 家，包括大學、培訓機構及企業等，讓各機關能用更簡便、效率

的方式獲得提升組織及個人能力的相關服務，目前共提供 4 個主題的服務，分別為學習發展、商業服務、研究服務、數位學習支持服務與解決方法等。

(一) 職能架構與培育訓練

澳洲文官委員會訂有「高階主管領導能力架構(Senior Executive Leadership Capability Framework, SELC Framework)」，並以此原則發展整合領導系統(Integrated Leadership System, ILS)。

SELC 定義了高績效的高階主管應有的 5 項指標，各項指標下有相互關聯的能力群組，可用於選才、領導發展、績效管理、高階主管人員組織發展倡議等用途。5 項指標分別為形塑策略性思考 (shapes strategic thinking)、展現個人動機與廉正 (exemplifies personal drive and integrity)、有效溝通 (communicates with influence)、培養具生產力的工作關係 (cultivates productive working relationships) 以及產出結果 (achieves results)。ILS 更植基在此五項指標上就主管人員及高階主管層級發展出更細緻的定義及關鍵行為。此外，雖然 SELC 及 ILS 皆為主管人員設計，但澳洲文官委員會也為非主管的 AP1-AP6 一般公務人員發展了適合他們的 ILS 架構，讓他們能預先為將來的領導管理能力作準備。

澳洲文官委員會就培訓課程執行提供了三種選擇，分別是機關自行辦理、至坎培拉參與課程，或由澳洲文官委員會為機關辦理客製化課程。機關自行辦理的課程，各機關的培訓業務人員可至 Govdex 網站登入下載所需資源；澳洲文官委員會每年並固定辦理共通職能、管理職能、職涯發展及高階主管人員領導管理等培訓班別，各班別收取費用，整體而言半日課程收費 295 澳幣（約新臺幣 6,785 元），單日課程收費 595 澳幣（約新臺幣 13,685 元），2 日課程 116 澳幣（約新臺幣 26,795 元），CDAC 及 EL2 其他培訓專案等長期班亦有至上萬澳幣者。當培訓人數眾多或機關有其業務特性需量身訂做課程時，則可選擇請澳洲文官委員會至機關辦理專屬課程的服務。

(二) 評鑑中心法

為培育優良高階主管人員，澳洲文官委員會針對具發展潛能之 EL 2 層級人員，建構職涯發展評鑑中心法(Career Development Assessment Centre，以下簡稱 CDAC)，以前述 SELC 和 ILS 架構為基礎，評估參與者的核心職能，以進一步針對職能落差個別規劃培訓計畫。CDAC 之設立有以下目標：

- (一)建構澳洲文官領導職能。
- (二)提供陌生任務情境下探索開發新技能及能力的機會。
- (三)提升自我覺察和洞察。
- (四)指出參與者能力強項和發展需求，提供強化策略並填補職能落差。
- (五)引導參與者完成個人發展計畫。

CDAC 的參加者須由服務機關薦送，評鑑費用亦由薦送機關支付，每人金額為 11,750 澳幣（約新臺幣 27 萬元），薦送程序由各機關自行辦理，但 APSC 建議依循下列原則：

1. 建議各機關薦送 EL2 層級中較為資淺，且展現快速陞遷至 SES 層級潛能人員。
2. 本專案目的係為協助高潛力主管人員的職涯發展，並及早填補其職能落差及增進領導能力。
3. 參與者的現職表現應顯著且持續的高於平均水準。
4. 參與者應樂於進行個人職涯發展並有意願參與本方案。

整體專案包含以下三個部分：

1. 評鑑中心法：為期 3 天，包括針對事前所調查其 360 度評估的回饋、職業人格測驗及模擬 SES 層級所設計的評鑑活動。
2. 個人回饋：2.5 小時，由觀察員就職能情形給予回饋，協助參與者補強職能落差，並提供書面報告。
3. 回流：SES 參與者簡報本次專案所學及未來職涯發展規劃。



圖 4 職涯發展評鑑中心法整體規劃

CDAC 每梯次人數上限 12 人，在 1999 年甫推動 CDAC 時已有 15 個機關參與專案，至今已成長至 70 個機關，截至 2016 年底已辦理 166 期，協助逾 1,900 名澳洲文官主管人員強化其陞任高階主管人員之領導管理職能。

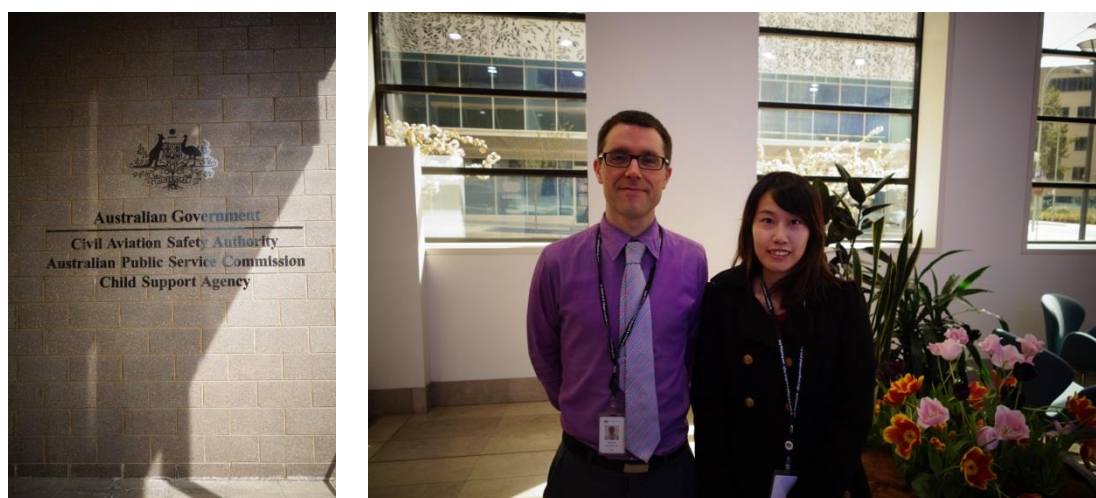


圖 5 (左)：APSC 與民用航空安全局、兒童支持署位於同棟辦公大樓

圖 6 (右)：與 APSC 人才與領導設計單位 Assistant Director Hamish Alexander 合照

四、澳紐政府學院

澳紐政府學院是由政府、大學和商學院組成的非營利組織，目前成員有紐西蘭政府、澳洲的聯邦與各州政府共 10 個政府機關、15 所大學及商業學校。其致力於為公部門領導階層提供世界級的培訓，就公部門績效的重要議題進行研究並鼓勵討論，推廣及協助公部門的創新活動。自 2002 年成立以來，紐澳政府學院持續推動各項培訓專案，從初任主管人員到高階主管人員皆為其訓練對象；並規劃辦理國際課程。

澳紐政府學院針對澳洲文官開設有公共行政管理碩士學位(Executive Master of Public Administration, EMPA)、為期三周的高階主管人員班(Executive Fellows Program, EFP)及戰略領導班(Towards Strategic Leadership)等，國際課程部分有中國高階領導班(China Advanced Leadership Program, CALP)、中國互惠研習班(China Reciprocal Program, CRP)、新加坡文官學院班(Singapore Civil Service College Program)、印度高階領導班(India Advanced Leadership Program, IALP)等，提供他國高階文官的技能和知能培訓課程，以促進其公共服務改革。

除與單一國家合作外，亦提供跨國的區域高階文官研習課程，如太平洋領導治理區域倡議(Pacific Leadership and Governance Precinct initiative)下的兩個工作坊等。過去曾辦理太平洋主管班(Pacific Executive (PACE) Program, 2007-2012)、澳洲-印尼領導管理班(Australia-Indonesia Leadership and Management Program, 2010)等，各國高階文官可經由研習與其他國家高階文官交流，以增進國際行政網絡之跨國跨域合作契機。

各研習課程議題包括領導管理、政經環境、特殊挑戰、個案研究、地方治理、廉正課責、新媒體及政府再造等。講者來自澳紐政府的公私部門高階主管人員及各大學，含雪梨科大、澳洲高等法院、澳洲文官委員會、澳洲首都特區教育訓練總處等。

澳紐政府學院的總部位於墨爾本，但在坎培拉澳洲國立大學的 Crawford 學

院亦有據點，本次考察即係拜會此據點。另外其過往辦理的國際課程也曾跨城市甚至跨國進行，包括澳洲的坎培拉、墨爾本、雪梨及紐西蘭的威靈頓、奧克蘭都曾是課程辦理、執行或安排公私部門參訪的地點。



圖 7（左）：澳紐政府學院在澳洲國立大學 Crawford 學院的據點



圖 8（右）：與澳紐政府學院總經理 Glenn Campbell 合照

參、心得及建議

本次赴澳考察澳洲文官委員會及澳紐政府學院 2 人力資源管理及公務培訓機構，共有 5 點心得及建議如下：

一、強化公私部門協力合作

比較本中心辦理之專員人事班與澳洲文官委員會之 CDAC，前者著重於培育未來可能陞任中階人事主管人員的高潛力人才，參考「問題分析」、「業務規劃」、「績效管理」、「團隊管理」及「溝通表達」等 5 項核心職能規劃研習課程，研習結束後辦理評鑑課程、團體及一對一個人回饋，並提供評鑑報告；後者則無培訓課程，著重於評鑑、回饋與個人發展計畫，包括 360 度回饋評鑑、情境模擬評鑑（含團體討論、角色扮演及簡報演練等）、工作人格測驗及工作動機測驗，也強調參加者與觀察員、心理學、人力資源或企業管理領域專家以及其直屬主管與機關首長等利害關係人的討論與回饋。

在評鑑規劃方面，CDAC 採用 CEB(Corporate Executive Board)公司的 SHL 人才衡鑑服務，模擬情境題庫的建置是由澳洲文官委員會蒐集公務工作情境，與 CEB 共同討論產生，並不定期檢視題庫且適時調整、更新或建置新題庫；評鑑過程係由 CEB 的人員操作及執行，評鑑活動的角色扮演者亦由 CEB 的專業顧問負責，每梯觀察員的組成由 2 位心理學專家及 4 位曾參加過 CDAC 的資深文官擔任。可觀察到澳洲文官委員會在辦理 CDAC 時，與 CEB 公司的合作非常深入。

澳洲文官委員會的員額約 200 人左右，面對逾 15 萬名澳洲文官的制度管理及培育發展需求，唯有聚焦於核心業務，積極與企業或其他組織合作，借助外界的專業及經營能力，透過委託外包的模式，方能在有限的人力及資源條件下，將行政績效最大化。本中心同樣作為規模相對小的培訓機構，目前已在大樓設施營運移轉方面獲得金擘獎肯定，在培訓業務方面亦與各大學機構及人資管理企業有緊密合作，未來仍應強化公私部門協力，持續導入創新與專業領域的趨勢議題及教學技法。

二、開發多元人才管理方案

CDAC 方案辦理至今已逾 15 年，協助超過來自 70 個行政機關、1900 名澳洲文官主管人員強化職能落差及規劃職涯發展，然而澳洲文官委員會承辦人也表示，的確有許多機關的主管相當仰賴 CDAC 作為人員陞遷及發展的協助工具，但由於經費、時間、地點或其他因素的考量，並非所有的政府部門對於 EL2 層級主管人員的培訓發展都會選擇 CDAC，對此澳洲文官委員會也持續推動更多方案，如 EL2 領導實務研習班(EL2 Leadership in Practice programs，2016 年聯邦 6 期，各州 3 期，共辦理 9 期)及 EL2 領導拓展研習班(EL2 Leadership Expansion Program，2016 年聯邦 4 期，各州 3 期，共辦理 7 期)，提供行政機關更多選擇。

三、研議培訓專案收費制度

澳洲文官委員會作為專業的公務培訓機構，提供的各項研習課程皆須支付費用，雖然收費機制可能影響各機關派訓意願，惟現今的培訓趨勢已非僅追求「量」的人數導向，而是強調「質」的訓練成效導向；另一方面，培訓課程收取費用將提升到訓率及完訓率，各派訓機關對於人員選訓、課程參與、訓練移轉及知識分享亦會有更高的要求，參訓人員對參與課程亦會有更高的投入度與認同感，爰建議各培訓機構可考量部分辦理收費課程之可行性。惟為避免各機關因過去參加訓練班期無需付費而對新推動之收費措施產生反彈，現有班期仍建議維持以公務預算支應方式，未來可在相關法規及行政作業允許情形下，研議創新辦理之訓練班期推動收費之相關制度，亦可因應訓練預算逐年縮減之窘境。

四、優化培訓資訊傳遞管道

本次考察前，為瞭解拜會機構之組織、功能、特色及相關服務，曾至澳洲文官委員會及澳紐政府學院官方網站瀏覽資訊，兩者在 PC 版網頁或行動版網頁的整體架構皆符合使用者友善設計。澳洲文官委員會網站在 2015 年 8 月進行改版，目前的學習發展頁面依主題展示各領域資訊（如圖 9），使各行政機關及公務人

員便於檢視各項付費課程及下載免費發展工具組合(Toolkit)，另外前述付費課程資訊也會在報名期間 e-mail 及在社群媒體(Twitter)公告相關推廣訊息提供各機關參考。建議我國行政機關更加重視官方網站的政策傳播、知識分享與資訊提供功能，提高投入之人力、技術與經費資源，設計簡單但亦於查找的瀏覽頁面，並提供完整具架構性且定期更新之業務資訊。

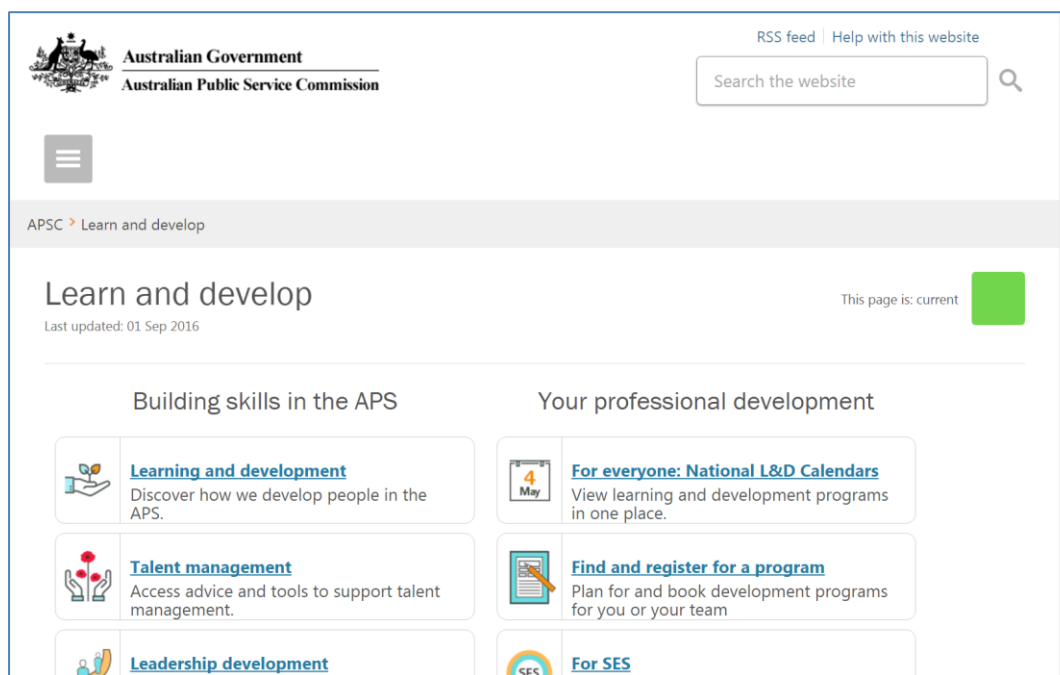


圖 9 澳洲文官委員會的學習發展業務網頁

五、廣續探詢國外研習可能

本次拜會的澳紐政府學院在課程主題、講座、公私部門參訪、教學場地及食宿安排之配合性皆極高，惟經初步經費估算每班 24 人加 2 位工作人員共需 800,000 澳幣（約新臺幣 1,840 萬元），尚非本中心目前編列之國外訓練經費足以支應；惟考量澳洲為亞太區域成員，相較於其他歐美國家，澳洲與我國有在政治、經濟、社會及文化上有更緊密的關聯，在政策規劃與執行上亦有許多可資參考學習之處，另外各行政機關集中於首都坎培拉，其與金融中心雪梨亦只有 3 小時車程，與墨爾本車程 7 小時，在參訪安排上十分便利，建議未來仍可廣續聯繫澳洲其他具公務體系培育經驗之機構，並瞭解合作辦理高階文官國外研習之可行性。