

出國報告（出國類別：考察）

紐西蘭人力資源發展機構業務運作 考察報告

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展學院
姓名職稱：洪薪淳科員
派赴國家：紐西蘭
出國期間：106年10月15日至21日
報告日期：107年1月9日

摘要

本次考察紐西蘭文官委員會及領導發展中心，主要目的係瞭解該國中高階公務人員的訓練現況及訓練評鑑之相關作法，以作為未來規劃我國公務人員教育訓練之參考。文官委員會具有檢視政府機制及部會績效之功能，並規劃文官培訓業務，目前訂有成功領導方針、關鍵職位及領導力洞見評量等人才培育措施；領導發展中心主要負責公部門領導者之培訓，目前實施領導力 360 度回饋評量、培育領導力之教育訓練及領導領域獎勵金申請方案等培訓計畫。本次考察後，針對我國公務人力之培訓提出 3 項建議：(1) 系統思維規劃培訓課程；(2) 公私協力活絡培訓資源；(3) 多元方法評估培訓成效。

目錄

壹、考察目的.....	1
貳、考察過程.....	2
一、考察國家及城市簡介.....	2
二、考察行程.....	5
三、紐西蘭公務人力資源概況.....	6
四、文官委員會.....	8
五、領導發展中心.....	13
參、心得及建議.....	19
一、系統思維規劃培訓課程.....	19
二、公私協力活絡培訓資源.....	19
三、多元方法評估培訓成效.....	20

壹、考察目的

行政院人事行政總處為統整訓練資源，將所屬公務人力發展中心及地方行政研習中心整併為行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院），本學院於 2017 年 7 月 7 日成立，並執掌行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員在職培訓發展之執行、國內外訓練發展相關組織交流合作之規劃及執行、公務人力資源管理及發展之研究等事宜。為能提供更加完善的公務人員訓練服務，本學院擬訂出國考察計畫，派員瞭解世界先進國家公務人員訓練制度及發展趨勢，以借取他國公部門人力資源管理成功經驗。

紐西蘭與我國皆屬島國，具有類似之地理環境特徵，並因其政治、經濟及生活環境良好，2016 及 2017 年連續兩年榮獲世界銀行公布全球經商環境評比第一名，可見該國政府的行政效能極高，並具健全的文官體制，才能獲此殊榮，該國公務人員訓練制度之設計與運作必有其優勢，透過本次考察紐西蘭「文官委員會 (State Services Commission)」及「領導發展中心 (Leadership Development Centre)」，深入瞭解該國中高階公務人員的訓練現況及訓練評鑑之相關作法，以作為本學院未來規劃教育訓練之參考。

貳、考察過程

一、考察國家及城市簡介

紐西蘭(New Zealand)，又譯新西蘭，毛利語音譯「奧特亞羅瓦」(Aotearoa)意思為「長白雲之鄉」，位於東南太平洋，是個島嶼國家，距離澳大利亞約 1,600 公里。紐西蘭兩大島嶼以庫克海峽分隔，南島鄰近南極洲，北島則與斐濟及東加相望。紐西蘭所有的政治、經濟、宗教、社會、教育活動皆集中於此兩大島。國土面積約 26 萬 6 平方公里，約臺灣的 7 倍大，根據 2016 年統計資料人口約 470 萬，約臺灣的五分之一。

紐西蘭是世上最年輕的移民國家之一。波里尼西亞移民約在西元 500 年至 1300 年間抵達，成為紐西蘭的原住民毛利人。1769 年，庫克船長(James Cook)開始研究紐西蘭，並先後三次到訪南太平洋和紐西蘭，並為紐西蘭繪製地圖後，歐洲捕鯨船根據地圖擴增在此地海域的活動，致使紐西蘭成為歐洲的殖民地。因《懷唐伊條約》(Treaty of Waitangi)於 1840 年簽訂，紐西蘭成為英國殖民地。1907 年，紐西蘭成為英國的自治領地。最終於 1947 年，紐西蘭宣布獨立。

紐西蘭政治體制沿襲英國的作法或深受英國影響，是君主立憲制國家，無成文憲法。國會由多數黨黨魁任總理並組閣，僅有眾議院 120 席次，任期三年，主要政黨為國家黨(National Party)與工黨(Labour Party)，通常大的政黨均無法贏得過半席次，必須與其他政黨組成聯合政府，舉例而言，本次考察事逢紐西蘭舉行國會大選，因沒有政黨取得過半席次，展開聯合政府談判，獲得 46 個議席的紐西蘭工黨 2017 年 10 月 19 日宣布，獲得右翼的紐西蘭第一黨(New Zealand First Party)支持，組成聯合政府。37 歲的工黨女黨魁阿爾登(Jacinda Ardern)成為該國 150 年來，最年輕的總理。

紐西蘭擁有發達的經濟，屬於已開發國家，其工業、科技業本身並不發達，而是以原物料、農產加工和服務業發展國家經濟。反觀大多數國家的農

業都是弱勢受保護的產業，但紐西蘭的農業與農產加工，如乳製品、肉類、羊毛等都是具有強大出口競爭力的產業，並靠著自由化市場、政府整合及加強食品檢疫等措施，以提升農產之國際競爭力，布局全球市場，形成以農業相關產業帶動國家經濟的成功典範。

紐西蘭風景及氣候宜人、環境保護良好、人民生活水準高。聯合國發表之「人類發展指數」報告，對世界 188 個國家進行宜居程度的最新排名。從 2010 年開始至今，紐西蘭一直位於該榜單前十。在 2016 年更被英國《每日電訊報》評為世界上最好國家。

本次考察城市為紐西蘭「威靈頓(Wellington)」，西元 1865 年威靈頓取代奧克蘭成為紐西蘭的首都，也是世界最南方的首都，位於紐西蘭北島南端，是紐西蘭的第二大城市，這座城市以第一位在此城被授予英國公爵的「威靈頓公爵(Duke Wellington)」的名字而命名。

威靈頓是三面丘陵的海港城市（如圖 1），市區佔地 290 平方公里，約莫與臺北市（270 平方公里）相當，人口僅約 20 萬，以其美麗的自然港口和綠色的山坡而著稱，並且是南北島的交通樞紐，山坡上殖民時期遺留下來的洋房。城市的中心商業區位於港口的附近，因威靈頓是紐西蘭的政治及文化中心，所以在市中心有許多觀賞表演文化藝術的地方，威靈頓街頭到處林立的畫廊與博物館，紐西蘭國會大廈亦位於威靈頓如圖 2。

根據德意志銀行 2017 年的生活質量排名，這份調查從污染、工資、氣候和房價等幾個方面進行了評估，威靈頓擊敗英國愛丁堡、奧地利的維也納，榮登世界最宜居的城市。



圖 1：威靈頓市景圖



圖 2：紐西蘭國會大廈

二、考察行程

本次考察期間為 2017 年 10 月 15 日至 10 月 21 日，前後各兩日為航班時間（含轉機時間），茲將本次考察行程列表如下表 1：

表 1 考察行程表

時間/日期	行程	地點
10 月 15 日(日)	臺灣飛往香港轉機	臺灣-香港-奧克蘭
10 月 16 日(一)	奧克蘭飛抵威靈頓	奧克蘭-威靈頓
10 月 17 日(二)	拜會文官委員會 (State Services Commission)	威靈頓
10 月 18 日(三)	拜會領導發展中心 (Leadership Development Centre)	威靈頓
10 月 19 日(四)	整理資料	威靈頓
10 月 20 日(五)	威靈頓飛往奧克蘭轉機	威靈頓-奧克蘭
10 月 21 日(六)	香港飛抵臺灣	奧克蘭-香港-臺灣

三、紐西蘭公務人力資源概況

紐西蘭沒有州或省政府，只有中央政府與地方政府。目前共有 28 個中央部會，中央部會公務員數約 4 萬 7 千名，全國公部門約 35 萬名，公務員人數佔紐西蘭人口 7.4%。

紐西蘭公部門之公務員無職等分級，僅依職業分類標準表，將職務 11 大類，以中央部會公務人 2015 年統計資料為例，各類人數統計資料如下表 2：

表 2 紐西蘭 2015 年度中央部會公務員人數與百分比統計表

職業類別	2015 年統計 人數	2015 年各類人員 百分比
管理人員(Managers)	5,290	11.64%
政策分析人員(Policy Analysts)	2,626	5.78%
資訊專家(Information Professionals)	5,230	11.51%
社福、健康與教育人員(Social, Health and Education Workers)	8,399	18.48%
通訊專家與技術人員(ICT Professionals and Technicians)	1,737	3.82%
法律、人資與財經專家(Legal, HR and Finance Professionals)	2,077	4.57%
其他類專家 (Other Professionals not elsewhere included)	2,256	4.96%
調查及執法人員 (Inspectors and Regulatory Officers)	9,456	20.81%
客服中心人員(Contact Centre Workers)	4,070	8.96%
文書及行政人員 (Clerical and	3,971	8.74%

Administrative Wokers)		
其他(Other)	327	0.72%

(資料來源:整理自紐西蘭文官委員會網站資料)

若以主管與非主管人員分析，2015 年中央部會各級主管及非主管人數及年均薪資如下表 3：

表 3 紐西蘭 2015 年中央部會各級主管與非主管人數及年均薪資統計表

職級	人數	百分比	平均年薪資 (紐元)	平均年薪資(新臺幣, 以 1:22 換算)
部會執行長 (Chief executive)	28	0.1%	約 41 萬紐元	約 902 萬新臺幣
第 2 級主管(Tier-2 manager)	170	0.4%	約 26 萬紐元	約 572 萬新臺幣
第 3 級主管 (Tier-3 manager)	770	1.6%	約 17.5 萬紐元	約 385 萬新臺幣
其他主管 (Other manager)	4,375	9.3%	約 11 萬紐元	約 242 萬新臺幣
非主管 (Rest of staff)	41,816	88.7%	約 7.5 萬紐元	約 165 萬新臺幣

(資料來源:整理自紐西蘭文官委員會網站資料)

由上述主管人員與非主管人員薪資可見紐西蘭的政府部門朝向公司化發展，依據才能與績效給予不同薪資。各部會訂有明確組織職掌，可依組織特性彈性裁減公務員及調整預算。公務員的雇用原本係採永業制，後因 2000 年制定之勞資關係法(The Employment Relations Act)實行後採契約制，由用

人之政府機關訂定任用條件、工作內容、薪資等，與一般私人企業任用方式相同，績效較差的公務員有可能遭到解雇，解雇後可至其他政府部門或民間申請工作。

綜上，紐西蘭公務員必須具良好的工作績效、競爭力及人際溝通能力。各部會機關的績效評估，也多以財務為主，重視各部會之成本效益、行政效能及競爭力。

四、「文官委員會(State Services Commission)」

文官委員會係以檢視政府機制及部會績效，委員會主任委員負責任命各部會執行長(Chief Executive)，部會之人事管理均屬各部會執行長，文官委員會僅作公務員制度面原則訂定，但對各部會進行績效評估，執行長需負所屬部會績效管理之責，並向部會首長(Minister)負政治責任。依據國會部門修正法(State Sector Amendment Act2013)，文官委員會具有以下角色：

1. 提升社會服務精神；
2. 提升機構間合作精神；
3. 認可和發展高才能之領導人；
4. 與公共服務領導人員合作，確保公共服務具高品質、誠信並值得信賴；
5. 監督公共服務之勞動力與人事管理；
6. 針對公共服務的設計及能力提供建議；
7. 對於公部門領導人進行績效評估，包含此法案的落實程度；
8. 支持公共服務使用有效率、有效能及經濟的方式達成績效；
9. 型塑公共服務之管理文化。

而有關文官的培訓規劃，是由文官委員會內的「領導與才能團隊(Leadership and Talent Team)」負責，這個團隊發展公部門的領導策略(Leadership Strategy)，其中包含資深領導(senior leadership)與管理才能

(management capability)的策略，並展現於公部門人才發展的三個面向：

1. 能面對公部門勞動力的挑戰；
2. 型塑可信任、高投入及高績效的公部門服務願景；
3. 發展公共服務系統所需要的領導者及幫助領導者創造工作價值。

本次考察，訪問了文官委員會的「領導與才能團隊(Leadership and Talent Team)」的資深顧問(Senior Advisor)Sarah O’Grady，她介紹了文官委員會當前人才培育的具體措施如下：

(一) 訂定成功領導方針(Leadership Success Profile, LSP)

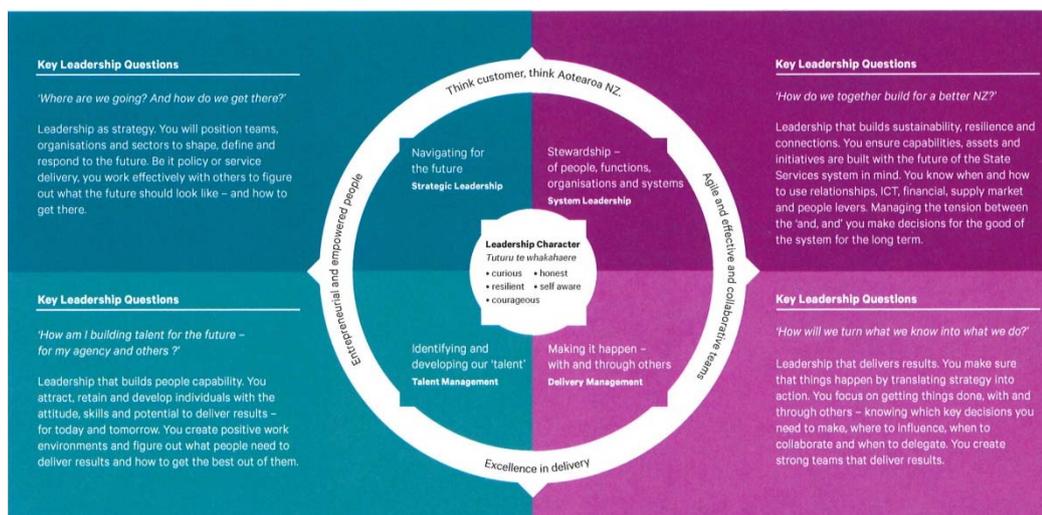


圖 3：成功領導方針圖示(資料來源：文官委員會提供之書面資料)

將領導分為以下 5 個面向及 16 項核心能力：

1. 策略領導(Strategic Leadership)：如圖 3 左上角區塊，領導是要帶領所屬的團隊或組織面對未來的挑戰，並能知道如何在未來利基，領導者常常要思考的問題就是「我們該往哪裡走？」及「我們如何到那裡？」，在這個面向，領導者應具備的能力有(1)策略性的領導；(2)領導影響力；(3)鼓舞他人。
2. 系統領導(System Leadership)：如圖 3 右上角區塊，領導是建立永續、

彈性與連結。從事公共服務時，都能想到未來，領導者常要思考「我們如何一起建立更好的紐西蘭？」，意即以整體國家或國家利益作為系統思考點，並且著眼於永續發展，在這個面向，領導者應具的能力有：(1)提升組織績效；(2)提升系統績效；(3)國家視野的領導。

3. 績效管理(Delivery Management)：如圖 3 右下角區塊，領導是將策略轉化為行動，領導者常要思考「如何將已知轉化為如何去做？」，透過與他人一起努力，瞭解需做哪個關鍵決定？而決定又影響了哪裡？何時跟他人合作？何時投入資源？並能建立一個能夠獲得成功績效的強大團隊，在這個面向，領導者應具備的能力有：(1)達成特定的目標；(2)管理工作的優先順序；(3)與他人合作達成目標。
4. 才能管理(Talent management)：如圖 3 左下角區塊，領導是建立人們能力，建立正向工作環境，並導向成功。領導者要思考「我如何為國家未來的發展建立才能？不僅僅只是為了本身的組織」，在這個面相應具備的才能有：(1)提升成員績效；(2)發展才能；(3)提升團隊績效。
5. 領導特質(Leadership Character)：位於圖 3 的內圈，領導者須具備(1)好奇心；(2)誠實與膽識；(3)適應能力；(4)自我覺知；(5)機敏的等領導特質。

在整個領導模型裡，各層領導人員皆秉持「將已知經驗轉化為行動策略」及「使紐西蘭走向更好的未來」為目標。文官委員會表示，他們目前已經在紐西蘭各機關構擁有很好的領導者群，但現在是要讓他們不只在原屬的組織或機構領導得宜，更要在整個國家系統上都要領導得當，這樣的設計與以前截然不同，像是一個指北針的概念，換言之，意即在不同的情境或脈絡下，只要定位清楚後，仍然可以找出領導的策略與著力點。

有了這個類似指針的領導模型，可以展現出領導的張力，使領導者在領導過程中思考「如何兼顧這與那？」、「我如何創造對機構內好的成果及對整體公部

門好的成果？」。上述第五點的領導特質，是每個領導者須具備的，使領導者能在不同的角色、經驗、文化、性別及年齡等情境下應用。

由此可知，有了這樣的領導方針，各領導階層的人員，能以提升整體紐西蘭人民福祉為目標，並透過變革領導，在各種情境脈絡下權變應用，建立機敏、有效能、合作的團隊，並以企業化方式經營公部門服務團隊，以提升卓越的施政績效。

(二) 關鍵職位(Key Position)

關鍵職位是公部門的重要資深的領導職務，文官委員會能在諮詢過各部門執行長後對關鍵職位有行使同意任命權，擔任關鍵職位者需對文官委員會負責，關鍵職位能夠培育資深領導者及針對公共服務提出建議。關鍵職位的選定標準有兩項：(1)這個職位是否有潛力去培養資深領導者；(2)關鍵職位是站在公部門國家系統思考，並能提出批判建議，落實政府政策優先順序、避免公共服務系統性的失敗及對於緊急案件的迅速反應。

這套制度係 2013 年引進，用以協助文官委員會來監督並協助各機關，而這也是一種培育資深領導者的方式，在擔任關鍵職位時，能夠從做中學，並習得經驗成為未來更高階的領導者。

對各部門執行長而言，擔任關鍵職位的人是確保國家公共行政系統得以落實，擔任關鍵職位的人並能優先得到文官委員會、領導發展中心的培訓資源。

(三) 領導力洞見評量(Leadership Insight Assessment)

領導力洞見評量是用以瞭解領導潛能的評量工具，由文官委員會主導，Cerno（一間民間專辦評量公司）與領導發展中心(Leadership Development Centre)協助，透過這個評量可以知道領導者在前述的「成功領導方針」各項能力的表現，並瞭解需要優先發展哪一項領導能力。評量流程如下：

1. 評量開始於受評者被列為在所屬機構的人才庫。
2. 參與受評者會收到 Cerno 公司發出的電子郵件並受邀線上註冊。
3. Cerno 公司根據參與受評者所填資料，決定需要施測的評量等級。
4. Cerno 聯絡參與受試者安排評量，若先前無參加過評量，則須先進行(1)線上問卷；(2)蒐集參與受試者直屬主管的觀點；(3)與 Cerno 公司面談。
5. 完成評量後，Cerno 公司將評量報告寄送參與受試者及其主管。
6. 參與受試者將被邀請與 Cerno 公司的心理學家進行面商。
7. 領導發展中心提供線上訓練資源及教育訓練計畫。
8. 評量資料將被儲存於才能管理資訊系統(Talent Management Information System, TMIS)。

透過領導力洞見評量不僅提供參與受試者個人領導力分析資料，再根據資料規劃相關教育訓練，同時可了解公部門領導者目前的領導力現況，作為規劃相關訓練課程之參考依據。



圖 4 (左)：與文官委員會資深顧問 Sarah O’Grady 合影（本次考察訪問對象，圖中藝術品為紐西蘭原住民毛利人女性的傳統服飾）



圖 5 (左)：與文官委員會資深行銷專員(Senior Events Coordinator)Alistair M Ferris 合影（本次考察紐西蘭之聯繫總窗口、文官委員會接待人員）



圖 6 (左)：與文官委員會資深行銷專員(Senior Events Coordinator)Alistair M Ferris 共進晚餐

五、「領導發展中心(Leadership Development Centre)」

領導發展中心(Leadership Development Centre)係文官委員會的下屬單位，主要負責公部門主管的領導培訓工作。在領導發展中心的工作夥伴包含各部會執行長、資深領導、人資社群、專家小組、地方或國際社群。透過夥伴關係，展現跨領域的合作，提供領導領域之研究、評量、訓練計畫、研習、工具、線上資源及評鑑等。領導發展中心希望使參與培訓計畫的領導者，往後都能提供更好的公共服務，提升公共服務的產出，進而讓紐西蘭全體國民都過得更好。本次考察，與領導發展中心的執行長(Chief Executive)Rosemary Hannah-Parr 進行交流，她簡述領導發展中心的評量工具及訓練課程與方案如下：

(一) 領導力 360 度回饋評量(Leadership Success Profile 360 assessment, LSP 360 assessment)

前已介紹文官委員會訂定領導力方針(LSP)，領導力 360 度回饋奠基於 LSP 所實施的評量，包含 5 大領域 16 項核心領導力，透過受試者的主管、下屬及工作同儕針對參與受評者之領導行為的觀察給予回饋（如圖 7），每個回饋者須回答 41 個敘述句，同時參與受評者也完成自我評量。該項評量的實施程序如下：

1. 機構指派有潛力的領導者參與領導力 360 度回饋評量，並開始上網註冊。
2. 經由跟直屬主管討論後，選擇評量的回饋對象，如直屬主管、同儕、下屬、其他(非屬同單位內的人員，但有接觸的外部人員或組織)。
3. 領導發展中心寄給受試者及回饋者評量的連結，每個回饋者並於兩週內完成評量。
4. 完成評量報告。每個受評者將會收到個人化的評量報告。

5. 由專家解釋報告。領導發展中心將會指派評量專家或教練解釋評量報告，讓受試者瞭解自己的領導力各項能力之表現，專家或教練並會提供培訓或訓練建議。
6. 受評者與直屬的主管及人資主管討論適合採行的教育訓練計畫，如領導發展中心提供之線上或實體課程及網路資源等選項供受試者選擇，以提升領導力。

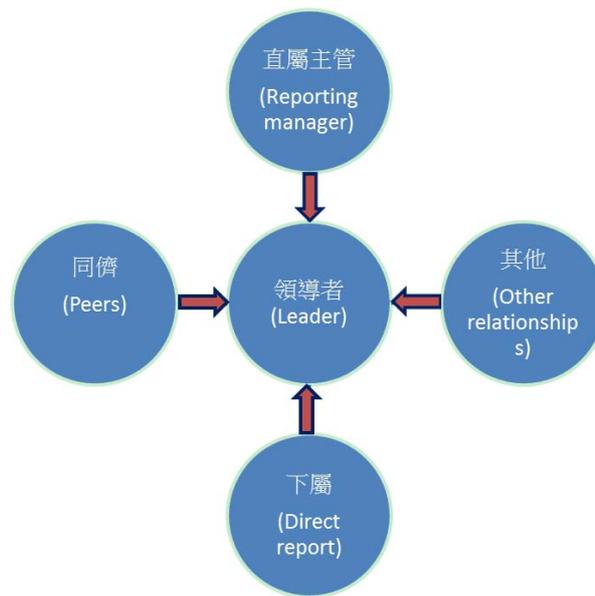


圖 7: 領導力 360 度回饋評量示意圖

由此可知，領導力 360 度回饋評量藉由職場上工作夥伴對領導者之觀察，提供全面的回饋意見，避免單一意見的偏頗，唯實施程序較為繁瑣，領導發展中心另發展一種稱為領導力 180 度回饋評量(Leadership Success Profile 180assessment, LSP180 assessment)，僅針對領導者及其直屬主管進行評量，屬於較簡便的方式。

(二) 領導訓練課程

以下係領導發展中心主要教育訓練課程系列：

1. 進階學習網絡(Senior Learning Network)：

這一系列的課程主要是針對公部門資深領導者所開設的課程，藉此提升資深領導者建立高績效團隊的能力，使政府部門對紐西蘭全體國民能有更大的助益。這類課程是設計用來加速提升資深領導者現在的能力，使他們能夠在現在及未來都能有卓越的領導成效。這系列課程特色如下，每次訓練費用為每人 3,300 紐元：

- (1) 為期 5 天訓練課程，分散在 5 個月，每個月學習一個模組，共分為 5 個模組，模組 1-透過他人達成目標(Achieving through others)、模組 2-發展才能(Developing talent)、模組 3-提升團隊績效(Enhancing team performance)、模組 4-領導影響力(Leading with influence)、模組 5-行動計畫(Action planning and next steps)。
- (2) 搭配線上學習。
- (3) 透過 LSP360 評量增加領導者自我認知。
- (4) 重視同儕間相互學習。
- (5) 落實行動方案在工作職場，並針對行動方案進行反思，在第 12 個月時後重新實施 LSP360 評量，瞭解領導力的進展，及發表職場上的方案實作成果。
- (6) 與受訓同儕建立關係及網絡。

2. 領導實務(Leadership in Practice)

這是一個為期 9 個月的訓練發展計畫，對象為有經驗的領導者，教導如何管理他人，並能擴大他們的領導影響力。這計畫旨在為參與者提供支持，參與計畫的領導者係已經被他們的主管認可的領導者，為了發展更大的領導認知、行為、自我意識、領導效能等。該計畫並能學習如何把知識轉化為行動。每次訓練費用為每人 1,1950 紐元，課程特色如下：

- (1) 4 天住宿的課程，透過課程，使受訓者本身反思如何成為公共領域的領導者，且能與同事建立可靠的網絡，並能得到其他機構的支持與發展。
- (2) 各部會首長擔任研習的演講者。
- (3) 提供職場上體驗式學習的機會。
- (4) 透過跨機關合作建立網絡關係。
- (5) 具經驗者且瞭解公共政策者擔任輔導員。
- (6) 與輔導員、受訓同儕參與每月的教練課程。
- (7) 在第 9 個月發表領導實務的方案成果。

3. 行動管理(Management in Action)

行動管理計畫受訓對象是針對新的領導者，且是想快速提升自身管理技能，應用於快速變遷環境的訓練計畫，這是一個跨機關合作的計畫，受訓者可以從其他機構學習經驗及挑戰，結合研究、理論與實務，使受訓者成為紐西蘭公共領域具有自信及效能的領導者。這系列課程特色如下，每次訓練費用為每人 3,695 紐元：

- (1) 參與行動學習團隊，實施一個為期 6 個月的訓練計畫，學習團隊將受訓者的學習從教室延伸至工作職場上。
- (2) 每 2 個月實施一個模組課程，共分為 3 個模組，模組 1-自我管理 (Managing self)、模組 2-管理他人(Managing with others)、模組 3-管理團隊與外部關係(Managing teams & external relationships)。
- (3) 受訓者係透過 LSP180 評量後選擇此方案，並在計畫結束後，發表一個所學技能在工作職場的實際應用的行動研究，最後重新實施 LSP180 評量，瞭解此訓練計畫是否有效提升領導能力。

(4) 透過個案學習、多媒體教學、混成學習，並在每個模組邀請具經驗的領導者分享成功領導經驗。

茲將上述三類訓練計畫，彙整如下表 4：

表 4 領導發展中心三類訓練計畫比較表

計畫名稱	進階學習網絡(Senior Learning Network)	領導實務 (Leadership in Practice)	行動管理 (Management in Action)
受訓對象	資深領導者	具經驗的領導者	新任領導者
訓期	5 個月	9 個月	6 個月
特色	5 天研習分散在 5 個月，且每個月學習 1 個模組課程。	4 天住宿課程，重視同儕學習，每月有專屬教練課程。	參與行動團隊，每兩個月學習一個模組課程，共 3 個模組。
受訓費用	3,300 紐元	11,950 紐元	3,695 紐元
訓練評估	LSP360、發表行動方案	發表行動方案	LSP180、發表行動方案

(三) 獎勵金方案(Fellowships)

領導發展中心每年提供高達 4 萬 5 千紐元的獎勵金給提出申請的資深領導者，實踐自己擬定的領導發展目標或計畫。方案中的資深領導者可以運用獎勵金在海內外學習、研究、取得領導或管理發展的相關經驗，並對於所屬的機構或整體公部門之領導提出相關建議。

申請者所提計畫必須是以下的研究範疇：

1. 提供更好的公共服務(Better Public Services):領導能夠建立支持、彈

性及連結，帶領組織變革及提升績效，透過策略性領導提升組織效能，使組織能適應環境變遷等。

2. 發展公部門領導者之能力(Developing the capability of public sector leaders):著墨於領導的理論與實務，藉此提升公部門領導者的領導效能。

申請者的資格如下:

1. 必須是領導發展中心的會員組織之成員。
2. 目前沒有參與其他的教育訓練計畫。
3. 必須是資深領導者，在所屬機構中具有重要角色的職位。
4. 各部會執行長須對申請者背書，確認申請者在組織中是高潛力極具影響力的領導者。

獲得獎勵金方案的申請者必須達成以下的任務:

1. 必須獲得原屬機構的支持，且原機構同意支付方案申請者實施研究期間之薪水。
2. 當方案結束後，必須向領導發展中心及原機構提出報告。
3. 並辦理各種形式的分享會，以傳播方案所習得的知識與技能。



圖 8 (左): 與領導發展中心執行長(Chief Executive) Rosemary

Hannah-Parrc 合影 (本次考察訪問對象)

圖 9 (右): 與領導發展中心行政人員(Administrator) Kate Wakelin 合影

(領導發展中心接待人員)

參、心得及建議

本次參訪紐西蘭文官委員會及領導發展中心，瞭解該國中高階公務人員培訓現況及訓練評鑑作法，茲將心得及建議說明如下：

一、系統思維規劃培訓課程

紐西蘭的文官委員訂定成功領導方針，此方針像是公務員領導才能的學習藍圖，不僅強調公務員在機構內的領導外，更強調以國家整體利益為思考點，使紐西蘭邁向更好的未來。

紐西蘭的文官培訓課程皆以領導者為對象，非以廣泛的公務員為對象，將培訓課程聚焦於這些具關鍵角色的領導者，以發揮培訓課程之效益最大化。

領導發展中心的訓練課程中，訓期皆為連續性的長期班期，如進階學習網絡(Senior Learning Network)為期 5 個月、領導實務(Leadership in Practice)為期 9 個月、行動管理(Management in Action)為期 6 個月，皆為長期的訓練計畫，計畫中著重實務應用，除過程中邀請實務成功領導演講外，並導入教練制度，針對個別化需求提供協助，並在訓練結束後發表所學在工作職場的應用，能夠將所學技能在職場上實作，由「做中學」來提升訓練成效，以深化理論與實務的結合。

是以，本學院在規劃培訓課程時，可參考紐西蘭的作法，以國家整體利益為出發點設計課程、培訓對象集中於中高階主管、重視實用技能之應用等以系統思維規劃培訓課程，將實體培訓量能投入中高階的主管人員，俾使來本學院受訓之主管人員能獲得「帶著走的技能」回到工作職場，做出全面性、永續性的政策決定，除自身所屬之機關受益外，而能以更大面向的國家利益為依歸。

二、公私協力活絡培訓資源

紐西蘭公務員由原本的永業制改為契約制，並著重公務員的績效表現，各部會執行長可依需求，徵選民間優秀人才擔任主管，並能依據不同級別的主管等級，給予有顯著差距的敘薪，亦有關鍵職位之制度設計，使公部門能夠招募優秀人才，而公務員離職亦可轉人民間企業，顯示公部門與民間企業間人才流通之彈性。我國有待各項人事法令之鬆綁，以進用優秀之民間優秀人才。

在紐西蘭文官委員會的領導力洞察評量實施過程，大部分由民間評鑑公司 Cerno 協助，並提供評量平臺、撰寫評鑑報告、專家解釋評鑑報告、評量後的培訓建議等工作。

本學院所提供之培訓服務，硬體設施部分，臺北院區以大樓設施營運移轉方式委由福華大飯店經營之案例已深獲各界肯定，未來在軟體方面，亦可以多與公私立大學或民間企業建立策略合作交流關係，如紐西蘭之作法，將評量之實施委由民間公司負責，以活絡培訓資源。

三、多元方法評估培訓成效

紐西蘭的領導力評量方法有文官委員會提供領導力洞見評量(Leadership Insight)，領導發展中心提供之領導力 360 度回饋評量、領導力 180 度回饋評量等，該國以多元方式，提供公務人員選用，以瞭解自身領導力的現況，及需要加強的能力，進而採取相關的培訓計畫。

本學院於訓練評估方面，目前多採用學員滿意度調查方式，輔以測驗、小組報告、模擬實作、訪問，部分班期實施 3 階段問卷(訓前、訓中及訓後)方式評估培訓成效，未來可參採紐西蘭使用多元方法實施評量之精神，及 360 度回饋多面向蒐集資料之方式，將量化與質性資料互為參用，以獲得更具客觀性之成效評估結果。