

出國報告（出國類別：考察）

瑞士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

報告人：研究員 謝政彥

專門委員 廖英掌

派赴國家：瑞士

出國期間：107年10月28日至11月3日

報告日期：108年1月28日

摘 要

行政院人事行政總處公務人力發展學院為行政院所屬唯一的綜合型訓練機構，負責執行行政院所屬機關及地方機關公務人員相關訓練。為瞭解瑞士人力資源發展機構之人力資源發展政策及培訓業務運作，並吸取瑞士人力資源發展業務成功經驗，特派員赴洛桑國際管理學院 (IMD)、日內瓦大學 (UNIGE)及瑞士高級公共管理學院 (IDHEAP)考察並深度訪談。本次考察成果頗為豐碩，特別是取得瑞士聯邦政府的職能模型及各級管理人員的基本資格要求，經歸納整理考察心得後，獲致 4 項具體建議：以品牌定位方式強化主題式系列課程、以職能為導向發展人力資源管理課程、以虛實整合為體系規劃混成學習課程及以延伸學習為發想落實終身學習服務等，將於案內報告中詳述。

目 次

壹、前言.....	1
一、考察緣起.....	1
二、考察成員及行程紀要.....	1
貳、考察訪問內容.....	2
一、洛桑國際管理學院 (IMD).....	2
(一)整體概述.....	3
(二)高階管理教育.....	4
(三)數位學習.....	7
(四)終身學習.....	7
(五)熱門課程.....	7
二、日內瓦大學 (UNIGE).....	8
(一)整體概述.....	8
(二)學員資格與組成.....	9
(三)課程規劃.....	10
(四)課程品質控制.....	11
(五)數位學習與科技應用.....	12
三、瑞士高級公共管理學院 (IDHEAP).....	13
(一)整體概述.....	14
(二)專業課程.....	15
(三)瑞士政府人力資源管理趨勢.....	17
(四)公部門訓練單位.....	22
參、考察心得與建議.....	23
一、以品牌定位方式強化主題式系列課程.....	23
二、以職能為導向發展人力資源管理課程.....	24
三、以虛實整合為體系規劃混成學習課程.....	25
四、以延伸學習為發想落實終身學習服務.....	25
附錄 1 考察翦影.....	27
附錄 2 瑞士聯邦政府職能模型及各級管理人員的基本資格要求.....	29
(1)瑞士聯邦政府的職能模型.....	29
(2)瑞士聯邦政府各級管理人員的基本資格要求.....	30

壹、前言

一、考察緣起

行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）為行政院所屬唯一的綜合型訓練機構，負責執行行政院所屬機關及地方機關公務人員相關訓練。為建立訓練業務交流，並吸取他國人力資源發展業務成功經驗，爰規劃本次赴瑞士考察該國公務訓練機構之行程，以深入瞭解該國人力資源發展業務的運作現況。

本次考察的重點，在於深入瞭解洛桑國際管理學院 (IMD)、日內瓦大學 (UNIGE)及瑞士高級公共管理學院 (IDHEAP)在瑞士政府的人力資源管理及中高階公務人員教育訓練的實務運作，以做為我國辦理人力資源發展之參考。

二、考察成員及行程紀要

(一)考察成員

由本學院綜合規劃組謝研究員政彥及數位學習組廖專門委員英掌前往。

(二)考察主要行程

本次考察係於 107 年 10 月 28 日至 11 月 3 日間進行，計為期 7 天，相關考察行程如表 1。

表 1：107 年度赴瑞士考察人力資源發展機構業務運作行程表

日次	日期 (星期)	訪問機構	地點
1	10/28 (日)	啟程	
2	10/29 (一)	臺北－日內瓦	
3	10/30 (二)	上午：洛桑國際管理學院 (IMD) 下午：日內瓦大學 (UNIGE)	洛桑 日內瓦
4	10/31 (三)	資料蒐集整理	日內瓦
5	11/1 (四)	瑞士高級公共管理學院 (IDHEAP)	洛桑 日內瓦
6	11/2 (五)	返程	
7	11/3 (六)	日內瓦－臺北	

貳、考察訪問內容

一、洛桑國際管理學院 (IMD)

洛桑國際管理學院 (International Institute for Management Development, IMD) 位於瑞士沃邦(Canton of Vaud)的洛桑市(Lausanne)，是一所獨立的商學院，每年發表「世界競爭力年鑑(World Competitiveness Yearbook, WCY)」，不僅全球矚目且具有相當的影響力。IMD 致力於培養具國際視野的領導者，以協助組織轉型、創造價值及持續影響力。2018 年 IMD 在全球高階管理教育(Executive Education)中排名第 3 位，其中公開課程(Open Programs)連續 7 年(2012-2018)全球排名第 1 (金融時報 Financial Times 2012-2018)。本次拜會由 IMD 的 Mr. Drazen Raguz (院長辦公室資深顧問 Senior Adviser, President's Office)、Mr. Mohamad Razaghi (學習經理

Learning Manager) 、Ms. Marianna Zuin (知識經理 Knowledge Manager)及 Mr. John Evans (客戶經驗及校園服務主管 Head of Customer Experiences and Campus Service)接待，摘錄拜會重點如下：

(一)整體概述

IMD 成立於 1990 年 1 月，由企業管理方法研究所 (Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise, IMEDE, 由雀巢公司【Nestlé】與哈佛商學院【Harvard Business School】合作於 1956 年在洛桑成立) 與 國際管理學院 (International Management Institute, IMI, 是由 1946 年在日內瓦(Geneva)成立的工業研究中心【Centre d'Etudes Industrielles, CEI】於 1981 年改制成立) 合併而成。2015 年 IMD 進一步在新加坡開設東南亞高階管理培訓中心(Southeast Asia Executive Learning Center)。

IMD 是一所獨立的商學院，屬於非營利組織，營運上必須自籌資金，並無接受瑞士政府的補助或支持。IMD 致力於商業管理教育，服務的對象包含公、私部門及非營利(或非政府)組織，且擴及全世界。IMD 內部不劃分院系，但整合了一支強大的跨學科教學團隊。IMD 雇用來自全球約 300 位職員，其中全職講師(Faculty)計有 45 名，這些講師必須在教學，研究和工作中取得平衡，並與具領先地位的跨國公司合作，以保持最新的管理思維和掌握趨勢。他們的全球觀點，敏銳的見解，以及具體瞭解商業挑戰，足以確保領導力等課程內涵符合真實世界的學習需求。IMD 的全職講師每年都必須進行個人評鑑(Personal Appraisal Process)，與校長及院長面談，討論他們的績效、未來課程發展方向、可以改進的領域、個人發展，以及能為 IMD 帶來的績效與價值。

IMD 側重於培養和發展管理技能和領導能力，除了授予學位的「管理學碩士班(Master of Business Administration, MBA)」及「高階管理碩士班(Executive Master of Business Administration, EMBA)」外，主要辦理高階管理教育(Executive Education)，這分為公開課程(Open Programs)及客製化課程(Custom Programs)兩類。另相對於其他商學院

而言，IMD 對學員的實務經驗的要求更高；一般到 IMD 研習 MBA 的學生年紀上限是 36 歲，而 EMBA 的對象則是 36 歲以上在職人士。IMD 也曾與瑞士軍方合作，幫陸軍上校(Colonel)開設 EMBA 專班，課程內容包括危機管理(Crisis Management)等。

IMD 鼓勵世界各地人士參加其授予學位課程及高階管理教育，以確保 IMD 的國際化特色。每年有來自世界各地超過 100 個國家及地區的近 10,000 名的學員和高階主管參與 IMD 的各類課程和培訓項目。

IMD 會針對全球趨勢來進行研究，而且 IMD 的全職講師與企業都有緊密連結，透過日常接觸、交談對話，來瞭解企業需求趨勢。所以全職講師是透過與其他講師、企業及研究人員間的聯繫網絡，找到趨勢及開發課程。此外，發表論文、個案研究及出版書籍也是與企業聯繫的一個很好的管道。因此，資訊交流的管道非常暢通，有時同一門課程，隨著趨勢的改變，以及透過研究、接觸、反饋，課程內涵也會隨著調整。

(二)高階管理教育

1.課程類別

IMD 提供的高階管理教育(Executive Education)課程分為公開課程(Open Programs)及客製化課程(Custom Programs)兩類，並以公開課程為主。公開課程的授課內容是由全職講師所開發的，研習目標及授課內容一般都是固定的，只有客製化課程會配合客戶需求規劃設計。

IMD 的全職講師都具有博士學位，很多都有在企業界擔任諮詢工作的背景，與企業高階主管有合作關係。所以他們很清楚企業界的需求。他們雖然在學員申請研習公開課程階段，不會與學員接觸，不過他們可以透過銷售團隊(Sales Team)與潛在學員的接觸，瞭解需求，並致力於開發符合市場需求的公開課程及親自上課，必要時也會請外部講師協同上課。

2.公開課程

除了授予學位的 MBA 及 EMBA 課程外，IMD 的公開課程包括領導力(Leadership) 6 門、一般管理(General Management) 7 門、數位變革(Digital Transformation) 10 門、焦點專題(Focused) 10 門、組織(Programs for Organizations) 1 門、線上課程(Online Program) 12 門，計 46 門課程。

有意研習 IMD 公開課程的學員必須提出申請，他們必須填寫自評報告，包括個人研習目標等。接下來 IMD 的銷售團隊(Sales Team)中的顧問(Advisor)會與申請者接觸，瞭解實際需求，並提供課程建議，例如申請者原本申請研習 A 課程，經顧問評估瞭解後，發現研習需求與原來申請的課程目標不符時，會建議更合適的 B 課程，而且這些評估與建議都還要經過課程主任(Program Director)做最後確認。

公開課程的學習目標及講授內容是固定的，一方面透過前面所述的評估過程，找到符合學習需求的學員，另一方面 IMD 也會篩選學員，包括國籍、經歷等。因為 IMD 發現，很多學員來研習其實是為了建立彼此的網絡關係，及能夠互相交流實務經驗，因此學員組成的國際視野及貢獻度是非常重要的，這樣不僅在課堂上可以交換知識，研習結束後也可以持續聯繫交流。

3.客製化課程

IMD 每年替全球約 170 家公司規劃客製化課程。在規劃客製化課程時，IMD 會成立一個團隊來進行評估，瞭解客戶需求，成員可能包括銷售人員(Sale Person)、課程主任(Program Director)、全職講師(Faculty)及學習經理(Learning Manager)等，以開發相對應的課程，這些程序包括訓前(Pre Program)需求瞭解、訓中(During Program)課程講授及訓後(Post Program)成效追蹤。

有關客製化課程的需求確認部分，IMD 基本上是透過對話交談來瞭解客戶的實際需求或想要解決的問題，實務上包括兩種類別：

(1)第一種情況是客戶本身有人力資源部門(HR Department)或學習發展部門(Learning and Development Department)，他們已經做好需求評估，清楚他們的需求後再來找 IMD，IMD 只是與他們進行討論

確認實際需求，再據以微調(Fine Tune)，這種類別占多數。

(2)第二種情況是客戶不確定他們的實際需求，所以 IMD 需要幫忙進行需求評估，但這種情況比較少。IMD 強調他們不是諮詢顧問(Consultants)，所以當 IMD 全職講師參與客製化課程時，他們會提出非常深入的問題，有時讓人感覺到咄咄逼人或挑性響意味，但這目的只是要讓客戶主管將問題真實反映出來，讓課程的設計更切合客戶需求，例如讓他們反思可以怎麼改變、改進或確認他們是否正在做對的事等。IMD 與客戶在訓前需求瞭解都有非常深入及確實的交談對話，並視個案有不同的人力投入，例如曾經成立包括 1 位課程主任、6 位全職講師及 1 位學習經理的團隊。相對的，也有運用較少人力及資源的案例。

4.企業學習網絡(Corporate Learning Network)

在公開課程及客製化課程之外，IMD 還建立一個企業學習網絡(Corporate Learning Network)來幫助企業會員，包括授課階段(Delivery Phase)及諮詢階段(Advisory Phase)。這個網絡可以配合企業發展需求，提供包括 360 度、人格評估(Personality Assessment)及自行開發的數位商業敏捷度(Digital Business Agility)等評估工具，協助規劃虛實整合的研習課程，並確保學習能夠覆蓋到企業中的每個員工，以解決企業面臨挑戰所需的技能。

5.樂高積木概念

在 IMD 每一門公開課程都是針對特定主題，一次解決一個問題，平均訓期是 4 至 5 天。這有點類似樂高積木的概念，針對不同需求，可以組合不同公開課程，來提供解決方案，滿足客戶需求。

6.訓後追蹤

IMD 的訓後追蹤方式相當多元，基本上客製化的課程，客戶皆會要求訓後追蹤，包括打電話(Coaching Call)、辦理研討會(Seminar)或線上研討會(Webinar)，透過全職講師、課程經理與學員的溝通，提醒及課責學員將所學運用在工作上。

(三)數位學習

IMD 的線上課程(Online Program)包括領導力(Leadership) 3 門、數位變革(Digital Transformation)2 門及焦點專題(Focused) 7 門，合計 12 門，屬公開課程，所有教材均屬 IMD 所有，並沒有委託製作。課程進行方式，以「數位瓦解(Digital Disruption)」為例，這是 8 週的課程，不同於 MOOCs、Coursera，IMD 的線上課程是有學習經理(Learning Manager)來帶領討論，並且讓學員彼此可以意見交流及互動。

IMD 也開設混成學習(Blended Learning)課程，當初開設時在商學院界是非常前瞻性的做法。例如「以人才為基礎(Building on Talent)」混成課程，這門課包括 5 週的線上領導力課程、3 週的實體線上課程及 6 週的訓後追蹤。在 IMD 混成的方式非常多元，包括 C+E+C+E (實體開課+線上課程研習+實體課程研習+線上訓後追蹤) 或 C+E (3 天的工作坊+6 週的線上課程)等。

(四)終身學習

當參訓學員取得 IMD 研習證書後，就可以選擇參加 IMD 的校友網絡(Alumni Network)，包括校友社團(Alumni Clubs)、課程校友(Program Alumni)及專家社群(Expert Community)，目前計有 46 個校友網絡及約 100,000 名會員。在這些網絡裡，學員可以持續交流學習，而且可以搜尋訂閱最新發展趨勢等的相關資料，成為協助和支持 IMD 校友的終身學習之旅和建立強大的商業網絡。

學員們也會成立 What'sUp 群組，在群組裡討論不同議題，IMD 也會有專人(包括全職講師等)在群組裡參與討論，協助及提供想法等，讓討論維持熱度。另 IMD 也著手開發 App，希望透過人工智慧蒐集討論的內容，以及時提供相關的文章，協助解決問題或增加討論的廣度，目前這個 App 還在開發中，並未對外公開。此外，IMD 也辦理回流教育等。IMD 把學習當作一個旅程(Journey)，希望透過校友網絡(Alumni Network)等方式達到終身學習的目標。

(五)熱門課程

IMD 表示「敏捷度(Agility)」是目前比較常被提起的概念，特別是針對大公司領導者的敏捷反應程度。IMD 目前有 6 位全職講師專注在 Agility 的領域，相關的課程有 11 門，歷年也有發表超過 300 篇的文章。此外，面對數位時代，IMD 的領導數位商業轉型 (Leading Digital Business Transformation, LDBT)、數位策略與分析 (Digital Strategy and Analytics, DSA)、數位執行力 (Digital Execution, DE)、領先於數位時代 (Leading in the Digital Age, LDA)、推動策略創新 (Driving Strategic Innovation, DSI) 及數位瓦解 (Digital Disruption, DD, 數位課程) 等都是目前非常熱門的課程。

二、日內瓦大學 (UNIGE)

日內瓦大學 (法語：Université de Genève，縮寫為 UNIGE)，是瑞士日內瓦州的一所公立大學，創建於 1559 年，在 US News 世界綜合排名第 88 位，為世界知名之百大頂尖大學之一，也是集合了歐洲 12 所最優秀的研究型大學的歐洲研究型大學聯盟 (LERU) 成員之一。本次拜會由 UNIGE 繼續與遠距教育中心(Continuing and Distance Education Centre，以下簡稱繼續教育中心) Raphael Zaffran 高級顧問及 Sophie Huber Kodbaye 主任接待，就繼續教育中心相關課程運作及本次考察相關主題進行說明。摘錄拜會重點如下：

(一)整體概述

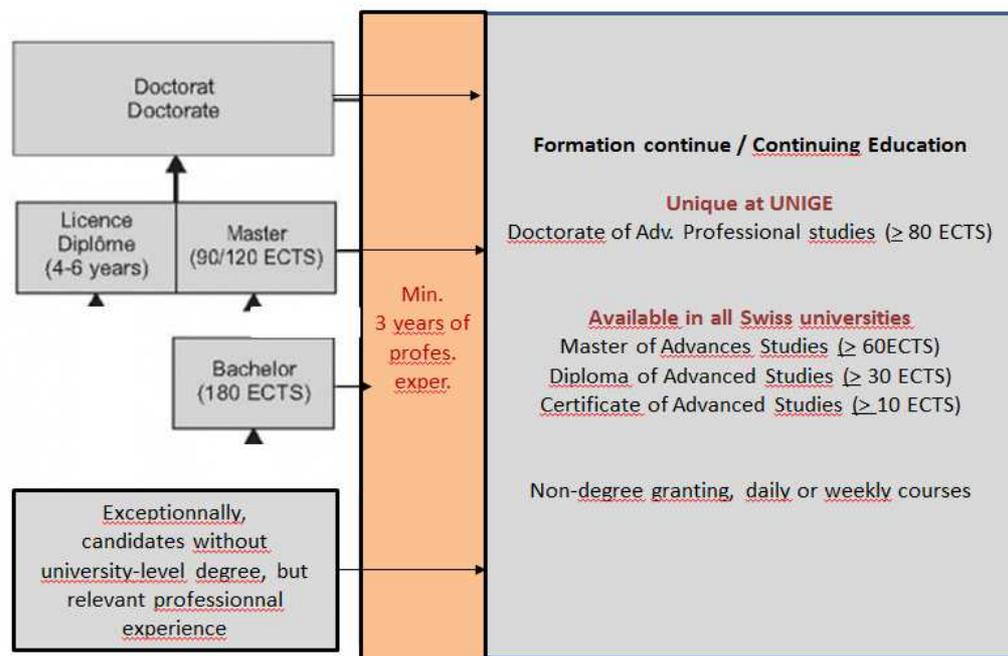
在教學和服務社會的雙重使命下，繼續教育是 UNIGE 的使命，每年由所有院系和跨學院中心提供 325 個繼續教育課程，涵蓋 12 個領域，並由繼續教育中心提供支持。大學繼續教育提供公務人員及專業人士進修，UNIGE 繼續教育中心主要對象為日內瓦的專業人士，但因日內瓦人本身即有許多國際成員(企業或國際組織總部設在日內瓦)，因此 UNIGE 繼續教育有許多國際學生，課程以法語及英語開課，相關課程資訊皆公布於繼續教育中心網站(<https://www.unige.ch/formcont/en/>)。

UNIGE 發展繼續教育超過 25 年，在前 10 年有聯邦資金，目前則需

透過自籌資金計畫來推動和維持,大部分以學員的收費為經費來源。在日內瓦 UNIGE 不是唯一繼續教育的提供者,聯邦和市鎮的法律規定了一個類似市場環境競爭的機制,由公共和私人提供者相互競爭提供最相關的培訓計畫,為了和專業協會及私營公司等進行競爭,必須迎合專業人士的需求。提供的課程包括學位和非學位授予,每年約有 10,000 名參與學員(其中約有 4000 名為學位候選人)參加校內或線上課程。

(二)學員資格與組成

參加繼續教育課程的學員主要為尋求專業化、更新新知或重新定位的從業專業人員,平均年齡為 41 歲,資深的可能會有 55~60 歲,也因配合專業人士時間必須在夜間或假日上課。學員必須已有大學學位,甚至已有博士學位,且必須有 3 年專業經驗才能參加,沒有大學學位被錄取是非常特殊的(如下圖)。



圖：瑞士繼續教育架構(資料來源：UNIGE 提供)

上圖中 ECTS 指的是歐洲各國間在高等教育領域有一項互相銜接認可的機制稱為「歐洲學分互認體系」(European Credit Transfer System),以確保各國高等教育標準相當。根據該體系,一學年相當於 60 ECTS 學分,對應 1500 - 1800 小時學習,每一學分對應 25 至 30 小時的學習,可在聯盟範圍內轉換學分,在 UNIGE 完成繼續教育皆可取得相對應的

ECTS 學分。

瑞士的公務人員也會來日內瓦大學受訓，但公務人員受訓並不是由他們的服務機關派送，而是公務人員自己想要提升技能或獲得晉升，可要求雇主給他們受訓的時間。當公務人員有更好的技能或有更多的證照，他們可以要求晉升，這機制公私部門都有。而公部門會需要派員受訓除非法律有規定人員必須取得某個證照或資格，政府雖會提供一些如管理類的課程，但不會指派人員來參加課程，公務人員可自由選擇公私部門或大學的課程自費受訓。

(三)課程規劃

課程開設不是只因教授的想法,必須符合市場趨勢。UNIGE 繼續教育中心建立了一個市鎮內利害關係人(Stakeholders)網絡來決定繼續教育課程內容、是否授予學位等。透過這個網絡經常與公部門職員、企業或其他專業機構討論，並有教授及相關人員的參與，以瞭解訓練需求。例如因為 IT 技術的更新，各學校老師需要教更新的 IT 技術(如：區塊鏈等)，繼續教育中心就開辦了該 IT 技術需要的文憑或證書課程。若要有大學文憑課程必須是公開的，但也有針對某機構設計(通常沒有文憑)的客製化課程，當需求已經沒有時，則課程就會停辦。

利害關係人的需求會透過專題討論的方式進行群體訪談，也會運用科學的方法(如:社會研究的資料收集)，瞭解需求者希望要甚麼樣的人、是否需要學位等，課程建立的評估通常需要 6 至 9 個月，但少數課程因需求明確就不用花太多時間確認需求及所需技能，課程會與眾不同是因為必須再加上新元素，並非只是移植一般課程到日內瓦，在競爭環境下 UNIGE 繼續教育中心必須像企業一樣求新求變。

而課程的天數則視需求條件而定，有些課程僅 1 或 2 天，有些長達 2 至 3 年。例如法律界提倡法官每年至大學進修 1 至 2 次，每次開辦密集 1 天的訓練課程，而有些針對醫生的繼續教育則提供醫生回到大學進修 2~3 年。

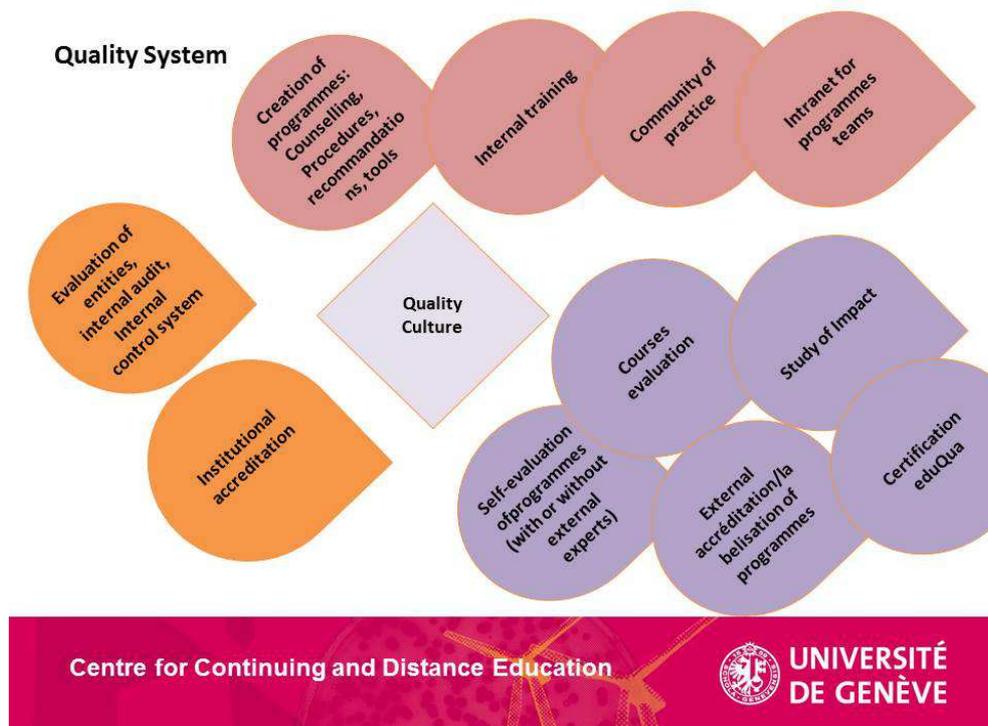
Sophie 主任認為課前規劃所耗費的成本最高，要確保在規劃階段考慮到所有變數並確認學員課後能移轉運用，課程規劃耗費許多時間人力

與相關機構及利害關係人討論，繼續教育中心希望學員的學習移轉能夠讓工作的機構感受到。例如醫院希望改善醫生與病患家屬的互動，建立課程模組時必須和醫院及許多與此服務相關的主管共同確認，並提醒課程設計將讓員工回到醫院後的行為習慣改變，機構要能體會到可能的改變並做好變革的管理，在大學部的相關研究文獻都指出，如果機關沒有做好變革管理的準備，就不應該訓練上千的員工改變行為，此點是很重要的。

(四)課程品質控制

品質控制也是繼續教育中心非常重要的核心，通常會由學員進行課程問卷評估，也有教授帶領的自我評量，以及了解畢業 3 至 6 個月後的影響及工作上的移轉實踐。同時繼續教育中心執行一種稱為「課程評鑑自由化」(accreditation liberalization of programs)，將內部稽核及內部控制的要項應用在繼續教育，和課程評鑑的制度結合。課程的成效評估方法在課程建立時即確認並確保教授了解，因此必須進行一些內部訓練，告訴課程的共同合作者如何做、目標為何。這品質文化應用在全部課程，即使 1 天課程也會做課程評估及影響評估。

1 天的課程訓練移轉的評估是看學員需要從這個課程得到甚麼?例如最近該校開辦一個有關能源管理的研討課程只有 4 小時，但教授有一個非常明確的能力目標，讓學員學會一套計算建築能源消耗量的方法，即以此能力為評量標準。課程的評量方式由教授設計，但繼續教育中心有人員是問卷評估的專家，會協調建立一個多樣化的範本，提供教授在一個稱為專家服務的線上平台依範本選擇評量方式彈性的運用。



圖：日內瓦大學品質系統(資料來源：UNIGE 提供)

(五)數位學習與科技應用

繼續教育中心未來致力於讓課程內容愈來愈多朝線上開課，讓日內瓦的學員不必總是需要來到大學參加課程。UNIGE 有一個功能強大的學習管理系統平台(使用一般大學多使用的 Moodle 建置)，有投入許多時間的 IT 人員，有教學設計師和教授共同討論將整個課程放置於線上，以讓學員很容易參與課程的活動，讓教學科技不會成為障礙。例如 UNIGE 目前正嘗試在線上以英語提供國際參與者遠距教學，只有 2 週在地實體強化課程，其餘課程都在線上完成，通過課程後並提供認證。

繼續教育中心認為讓更多課程線上進行在財務資金及時間成本上是很昂貴的，也需要訓練大量的人員，例如：教授必須重新思考他教學的腳本、要耗費許多時間訓練學員及需要管理課程的員工等，但繼續教育中心確信線上課程能提供學員更多彈性，也由於需要大量使用數位系統，這也可讓學員學到或提升數位技能。

繼續教育中心雖然未來致力於發展線上課程，但並非指所有課程皆會線上開課，而要視課程是否適合且是否能增加該課程價值而定。在課程專案開始就會和教授討論是否有線上資源，是否可混成或是需要實體授課，但最後由教授做決定，沒有管理階層或財務人員的介入。大部分線上課程仍為混成課程，目前大約有 20 門，佔整體課程的比率還不高，繼續教育中心認為還有很大的成長空間。

日內瓦大學也發展 Moocs 課程，但因 Moocs 課程要符合多面向的需要，包含學士碩士課程用在翻轉教室、繼續教育課程或是公開給市民，所以 MOOC 課程是由副校長統籌執行，目前大約有 30~35 門涵蓋各主題的課程，含行星和宗教都有，而且並非全部是法語，有些是英語。MOOC 平台主要是使用 Coursera，少數使用 Future Learn，因 Future Learn 是英語平台，日內瓦大學必須考慮到法語學生。

Sophie 主任指出 UNIGE 尚未應用 AI 技術在教學課程上，目前的學習系統也仍以人工在回應一些學習的問題。但在如醫學的特定領域，UNIGE 已經使用 VR 虛擬實境教學，例如醫學院有一個先進的模擬教學中心以 VR 進行醫生手術教學。另外也已發展一些嚴肅遊戲(Serious Game)進行線上遊戲式教學，以互動情境讓學員做出反應，例如模擬流感爆發的教學遊戲。而這些教學遊戲學員只需有攝影鏡頭和麥克風即可在 Moodle 線上平台進行，有些遊戲可組隊，遊戲根據你的回答與反應來判定是否可進入下一學習階段，另外也有線上同步的教學活動，會依據課程的不同腳本進行設計。UNIGE 運用許多的外掛應用與 Moodle 學習平臺進行介接，以提供各式需要的線上教學與學習管理功能。

三、瑞士高級公共管理學院 (IDHEAP)

瑞士高級公共管理學院 (Swiss Graduate School of Public Administration 【法文 Institut de hautes études en administration publique, IDHEAP】)於 1981 年在瑞士沃邦(Canton of Vaud)洛桑市(Lausanne)成立，由洛桑國際管理學院 (IMD) 的創辦人 Enrico Bignami 發起，以及包括沃邦政府 (Canton of Vaud)，洛桑大學 (University of Lausanne, UNIL)，洛桑聯邦科技學院

(Swiss Federal Institute of Technology in Lausanne) 和 IDHEAP 之友協會 (Friends of IDHEAP Association)等機構共同協力設置。2014 年併入洛桑大學，目前隸屬於「法律、刑事司法及公共行政學院 (Faculty of Law, Criminal Justice and public administration)」，是一所大學研究所，具有教學、研究及諮詢等 3 項主要任務。本次拜會由 IDHEAP 所長 Andreas Ladner 教授(專長領域：公共行政及政治)及 Yves Emery 教授 (專長領域：公共行政及人力資源管理) 接待，摘錄拜會重點如下：

(一)整體概述

IDHEAP 在瑞士是唯一完全致力於公共行政的教學、研究和提供諮詢的研究所。在教學部分，IDHEAP 提供的專業課程包括碩士學位或博士學位課程，以及繼續教育(Continuing Education)和培訓課程，主要的對象是瑞士公部門及半官方組織的主管(Managers)、員工(Employees)以及有意就任公職的大學生。

從設立迄今已有 42 位博士生及 1,200 碩士生畢業取得學位。近年每年招收約一百名學生，包括公共管理和政策碩士班(Master in Public Management and Policy, MPMP)約 50 人、公共行政進階研習碩士班 (Master of Advanced Studies in Public Administration, MPA)約 20 人、博士班約 30 人。大多數是瑞士人，但也招收一些法國學生或其他國家的學生。IDHEAP 的研究生畢業後大多就任公職，包括邦政府行政部門 (Cantonal Government Administrations, 25%)、聯邦政府部門(Federal Government Departments, 25%)、公共行政單位 (Communal Administration, 8%)，其餘包括公私事業單位 (Public and Private Enterprises, 18%)、非政府組織或非營利單位 (NGO and not-profit Organizations, 12%)、研究及授課(Research and Teaching, 12%)。

IDHEAP 目有職員 96 位，包括 12 位教授、31 位助理，研究主題包括公共行政及政治情勢、公共法律、管制經濟、公共政策、公共金融、資訊管理、公共管理及人力資源管理、公共管理及行銷、公共政策及永續發展、社會政策及公共組織管理等基礎及應用研究。IDHEAP 正在進行一個 2 至 3 年的計畫，目的是去發展出一個行政願景，讓所有的邦政

府(Cantonal Government)及市級地方政府(Municipalities)有一個人力資源的法令架構(Legal Framework)，在這個架構下，可以有更多元的人力資源的管理方式。

在諮詢部分，IDHEAP 接受委託辦理研究(Research Mandates)與提供專業諮詢服務(Advisory or Consultancy Roles)，服務對象除了瑞士政府外，也包括國際性組織，如歐洲議會(European Commission)，例如 IDHEAP 曾經執行一個 2 到 3 年的創新計畫，主要的目標是找出人力資源管理做法，來協助歐盟會員國增進創新作為。

IDHEAP 積極參與國際活動，如出席國際會議等，建立良好的國際網絡。研究成果除論文發表外，也會出版書籍等刊物。在 IDHEAP，除運用 Moodle 整理教學資源外，並沒有開發數位課程，因為他們認為面對面的交流是有必要的，而且也符合學員的期待。IDHEAP 認為電子化政府領域是他們要再加強的部分，包括相關人員的招募等。

(二)專業課程

洛桑國際管理學院(IMD)的創辦人 Enrico Bignami，在 IMD 開辦管理學碩士班(MBA)課程約 10 年後，有鑑於 MBA 課程的成效，及為提升政府部門公共行政的品質，於是決定設立 IDHEAP，並開辦公共行政碩士班(Master of Public Administration, MPA)課程，給有志於到公部門服務，並已取得大學學歷者，學習能勝任公部門工作的相關職能。IDHEAP 與瑞士政府公共行政管理階層緊密合作，透過 IDHEAP 提供的訓練及最先進的專業及研究，有效協助公部門主管決定公共政策方向。

IDHEAP 最初開辦的是行政主管教育課程，給那些已取得學位，要增進公共行政知能的人，這是 IDHEAP 的模範課程(Model Program)。這些主管有實務經驗，雖然課程可能只有 3 天，他們可以彼此分享經驗，讓理論與實務相互應證。

因此可以說 IDHEAP 是造就瑞士公職人員(Public Employee)的搖籃，只是要擔任公職人員卻不一定要來 IDHEAP 研習，加上瑞士政府部門不會主動薦送員工來 IDHEAP 研習，這也使得 IDHEAP 必須策勵

自己提供最好的課程，來吸引有志擔任公職人員的大學生及要提升職能的在職人士來研習。

在 IDHEAP 研習課公職人員，都是按照職能需求來上課，所以沒有階層的考量，高階人員或中階人員等，都在一起研習。IDHEAP 的研習課程基本上已經包括大部分公部門服務所需職能課程，包括公共政策、變革、財務金融、人力資源、資訊、法律、溝通等，他們不一定要所有課程都研習，他們可以選擇他們要加強的主題。

在 IDHEAP 有 3 位副所長(Vice-Director)，其中兩位副所長分別職掌教學委員會(Teaching Cpmmittee)及繼續教育委員會(Continuing Education Committee)，另外一位副所長負責人力資源及財務。教學委員會負責基礎研習(Basic Studies)，對象是有意在公部門服務的大學生，而繼續教育委員會負責繼續教育，對象是為精進特定職能的在職人士，相關課程如下：

1.基礎研習(Basic Studies)

(1)公共管理及政策碩士班(Master in Public Management and Policy, MPMP, 2 years)

(2)博士班(Doctoral Studies, 4 years on average)

2.繼續教育(Continuing Education)

(1)公共行政進階研習碩士班(Master of Advanced Studies in Public Administration, MPA, 2-3 years)

(2)進階研習文憑(Diploma of Advanced Studies, DAS, 1 year)

(3)公共管理及行動主管證書(Executive Certificate in Public Management and Action, CEMAP, 14 days)

(4)進階研習證書(Certificate of Advanced Studies, CAS, 12 days)

(5)學校管理及教育政策進階研習碩士班(Master of Advanced Studies in School Management and Educational Policy)

(6)專家及主管研討會(Seminars for Specialists and Executives, SEE, 2-6 days)

3.客製化專班

IDHEAP 開辦其他客製化專班，例如 2017 年為臺灣代表團開辦專班 (Training for a Taiwanese Delegation of Public Administration Officials, Sept. 3-15, 2017 【按指：高階文官培訓飛躍方案 106 年決策與領導發展國外研習】)，雖然不常辦理，但 IDHEAP 認為這是很好的交流。

4.校友協會(Alumni Association)

IDHEAP 的校友協會成立於 1986 年，目前約有 500 名會員，成立的目標是建構一個網絡，讓 IDHEAP 的畢業校友能持續聯繫和交流。該協會也有助於更新成員的科學和專業知識，以及促進 IDHEAP 的形象。

(三)瑞士政府人力資源管理趨勢

IDHEAP 表示，雖然瑞士常被認為是保守國家，事實上對公部門、政治人物、公職人員(Public Employee)或公共管理者(Public Manager)而言，他們其實都是非常開放的，也樂於改變。因此，IDHEAP 在過去數十年間，負責很多相關的研究計畫及扮演諮詢的角色。由於瑞士是採聯邦制度，除了聯邦政府外，還有 26 個邦政府(Cantonal Government)，以及 2,222 個市級地方政府，各級政府有自己的法律架構及人力資源政策，因此在人力資源政策的相關作業及運用工具上都有很大的差異性，這有別於中央及地方採用同一套制度的國家，但這也有利於研究人員比較不同制度的優劣，並彼此觀摩學習。茲謹就瑞士人力資源管理趨勢整理分述如下：

1.政府組織改造影響人力資源管理措施

瑞士公部門持續進行組織改造，這些對人力資源管理實務上也有很大的影響，改造的歷程依年代順序包括科學管理(Scientific Management)、成本與價值分析(Cost and Value Analysis)、全面品質管理(Total Quality Management)、再造工程(Business Process Reengineering)、新公共管理(New Public Management)及電子化政府與開放治理(Digital Government and Open Governance)等階段。雖然瑞士

政府正處於電子化政府及開放治理時期，惟前面各階段制度的優點仍然持續運用，一方面典型的公共行政特色依舊，包括市民間地位平等、公職人員適用人力資源法規程序的平等；二方面公、私部門的法律架構及價值趨近一致，包括顧客導向、生產力導向、效率導向等。

對於績效良好有潛能的公職人員，瑞士政府並沒有特定的培育機制，以職務陞遷為例，相關人員必須具有勝任該職務的職能，才有機會陞遷。舉例來說，有些人在專業職能部分沒問題的，但因要陞任的是主管職務，需要懂得人力資源管理等方面的職能，這時他們就須要進修相關職能課程，包括 IDHEAP 的 MPA 課程等。至於參訓的費用一開始機關多半不會補助，等到取得相關證書或學位後，機關才有可能會負擔部分學費(例如 50%)。有一種特殊情形針對非常高階的主管職缺，如果政府認為某人非常有潛力，政府會清楚告知陞遷的條件是要取得特定的職能，而且政府業願意提供經費讓這位人員去參加特定的研習課程。

一般沃邦的公職人員每年需要參加 3 天的研習，但這不是強制的，不過如果職務與社會工作或資訊專業技術有關的，則每年必須接受 1 週的訓練。

2.職務系統(Position System)

相對於法國和德國採行全國一體適用的典型公務員制度的職涯系統(Career System)，瑞士採行的是英國、瑞典的職務系統(Position System)，特色如下：

- (1)所有職缺原則上全部對外公開招募。
- (2)公職人員可以在公、私部門間轉換跑道。
- (3)公職人員並非終身職，必須依法令簽立未訂期限的雇用契約。
- (4)每年進行績效評估及依績效獎酬制度支薪。
- (5)組織精簡或績效不彰時，公職人員可能被裁員或解雇。

瑞士公職人員的工作調整，主要有 3 種情況，包括人力資源部門的建議、部門主管指派、以及個人意願(如取得特定職能，以尋求陞遷機會)。儘管所有職缺原則上對外公開招募，但實務上，部分陞遷的職

缺會給內部具有符合該職位職能的員工，但也會視需要開放內部同仁及外部勞動市場來共同競爭。

3.後官僚體制(post bureaucracy)

在瑞士因採行職務系統(Position System)制度，所以組織精簡或績效不彰而裁員或解雇的情形相當常見，這就是為何 IDHEAP 認為目前瑞士公職體系屬於後官僚體制(Post-bureaucracy)，特色如下：

- (1)調整公部門的法律及管理制度，使得其與私部門趨於一致
- (2)融合公民與商業世界，及相對的價值
- (3)運用新的詞彙，用「顧客(Customers)」取代「市民(Citizens)」、「企業(Enterprise)」取代「行政(Administration)」
- (4)專業化的策略管理、財務、資訊、人力資源管理等
- (5)除了科技技術外，組織及管理職能變得越來越重要，特別是各階層的管理者

4.瑞士公部門人力資源管理特色

- (1)提供較優的工作條件吸引人才

瑞士的現代化策略並非精簡人力策略，公私部門的年金制度基本上是相同的，一般而言公部門的年金條件是優於私部門的，特別是基層員工薪酬是優於私部門，融合公私部門機制是有利於激勵員工。在就業保障(Job Security)部分，公部門的保障是高於私部門的。

- (2)員工的策略管理制度

有關公職人員的策略管理，即所謂的人力規劃(Workforce Planning)，係為了使公職人員能更主動積極，而非只是被動反應，這在公部門成立導航委員會(Steering Committee)中是一個大議題。激勵瑞士公職人員的要素有兩項，一是加薪或獎金，二是服務的精神，兩者需取得平衡。當然賦予更多的責任(陞遷)、提供研習的機會、或給他們多一點的時間自我成長，都是激勵的方式，不見得一定要用金錢的方式。

- (3)人力資源管理責任地方化

瑞士聯邦政府在 20 年前已逐步將人事權責下放給各邦政府 (Cantonal Government)及市級地方政府(Municipalities)，部門主管在聯邦人力資源管理法令授權下，兼顧部門人力資源需求及計畫等相關業務，因此各級政府部門主管也必須發展有關人力資源管理的相關職能，包括工作人員，評估，薪酬，晉升，以及與公平相關的議題等。換言之，20 年前所有有關人事業務是由聯邦人事單位集中管理，現在大部分的人事決定權是分散到各級政府部門主管。

(4)人力資源專業人員的分散網絡

因為各級政府部門主管除了必須熟悉本身在公共事務的知能外，也要瞭解人力資源管理的職能，包括洛桑大學在內，部門主管形成人力資源專業人員的分散網絡，IDHEAP 表示這是他們培訓人力資源管理職能價值所在。

(5)人員招募專業化

瑞士政府公職人員招募作業除了職務面談(Job Interview)外，一般都會進行心理測驗(Psychological Test)，另針對高階主管職缺會進行工作能力的評鑑(Assessment)，分述如下：

- 心理測驗：請應徵者填答線上問卷，填答時間半天，再由心理學家據以評估人格特質(Psychological Traits)，並給予回饋。評估內容包括專業職能(Technical Competencies)面向，只是這階段比較側重社交職能(Social Competencies)。
- 工作能力評鑑：這類評鑑會給應徵者非常接近真實狀況的模擬情境，他們必須書面提出解決方案，並進行簡報，評鑑時間 1 到 2 天。

透過這兩個階段，即可獲取應徵者非常明確的能力，相對的也比較耗成本。在進行前述評鑑前必須先分析職務需求，這是透過各級政府的人力資源主管(HR Manager)與業務部門主管討論來確認，因為人力資源主管知道如何進行職務分析，而業務部門主管知道這個職務要做哪些事情。

(6)職能越來越重要

對剛要進入公部門的人而言，取得一定學歷如碩士學位是很重要的門檻，但在進入職場 5 年、10 年後，真的重要的反而是你是否具有職場所需的職能。所謂的職能，是指某一職位或角色完成其工作任務的能力，這需要透過職務說明(Job Description)、工作分析(Job Analysis)，方能瞭解其職能輪廓(Competency Profile)。

而且，如果不知這個職務所需的職能，就不知要如何招募對的人，不知如何規劃訓練課程，不知如何進行績效管理，所以必須知道評量的標準(Criteria)在哪。IDHEAP 特提供我們瑞士聯邦政府的職能模型(Competency Model of the Swiss Federal Administration, 2013)及瑞士聯邦政府各級管理人員的基本資格要求(Basic qualification requirements for managers and executives, 2016)。

瑞士聯邦政府的職能模型包括管理職能(Management competencies)、個人職能(Personal competencies)及社交職能(Social competencies)三大類，計 18 項(詳附錄 2(1))。

瑞士聯邦政府各級管理人員的基本資格要求，係針對高階主管、中階主管及基層主管，訂定基本資格要求，依個人面向(Individual Dimension)、工作面向(Tasks Dimension)、關係面向(Relationships Dimension)、組織面向、(Organization Dimension)及政治因素/媒體/利益相關者等面向(國家、國際)(Political Context/Media/Stakeholders Dimension【National, International】)等 5 大面向，分別對應前述職能模型(詳附錄 2(2))。

(7)績效管理

瑞士政府採行績效管理制度(Performance Management)，而且是以目標管理(Management by Objectives【MbO】)的方式，進行績效評估(Performance Evaluation)。因此，大部分的公職人員(Public Employee)每年都要經過評核，如果績效不好，他們可能需要接受強制性的訓練，如果是績效中等的，則會被建議但不強制地去接受訓練，如果第 2 年績效還是不彰，則會給予正式警告，如果還

是沒辦法改善，最後會被解僱或調整職務。有關強制訓練部分，會依部門單位認定的需求，從訓練機構(按：沃邦政府有設立一個專責訓練的基金會 CEP)去找合適的課程，如果沒有合適課程時，則會從 IDHEAP 或其他可以講授這類課程的機構去尋求研習機會。

(8)績效薪酬制

一般而言，瑞士公部門可以提供相對較高的薪資，特別是基層員工。瑞士私部門的基層員工，起薪約 4 萬 5,000 瑞士法郎(年薪，以下同)，而公部門則是 4 萬 8,000 瑞士法郎，明顯優於私部門，這有利於基層公職人員的招募及提供優質的服務。

然而在高階主管部分就不盡相同，在公部門主管與基層人員薪資可能會有 5 倍、6 倍或甚至 7 倍的差距，而私部門則視企業獲利情形，可能有多達 20 倍、40 倍，甚至 50 倍的差距。在沃邦政府，薪資分級計有 32 級，另加上 5 個額外級別，這些級別與公職人員的職務多少是有相關的。據瞭解，在沃邦政府裡最高部門主管可以領年薪 250 萬瑞士法郎。

瑞士公職人員的薪資不會每年自動調升，而是與績效做聯結的，依據前一年績效評核結果決定第 2 年的薪資。只是相對於私部門調整的幅度，例如在瑞士銀行，可能高達 10、20 或 30%，而在公部門，最多只有 5%。

(9)公共服務價值觀

在瑞士，公職人員是相當受到尊重的，他們視市民為客戶，只要市民有需求，他們就會提供協助，所以市民對他們非常滿意，這也是他們被激勵的因素之一。因此，除了優渥的薪資外，面對社會變遷，建立一個相當務實的社會夥伴關係，以及對私部門實施的創新和管理原則的開放性，都是瑞士人力資源管理模式的成功的助力。

(四)公部門訓練單位

沃邦政府的唯一的公部門訓練單位是一個獨立基金會(CEP)，CEP 負責技術性之專業訓練以外的所有訓練，包括資訊、主管訓練、社交職能等。但不是每個邦都有自己的訓練單位，有些會委託非營利組織辦理，有些是幾個邦聯合辦理，所以這很難以全國的角度來說明。也因為如此的多樣性，具有實驗的元素在內，所以大家可以互相比較優缺點，互相觀摩學習，而這些都不是由上而下的政策指導可以做到的。雖然以整個國家來看，有時這樣的做法不一定總是非常有效率的，但是維持多樣性對以聯邦為基礎的瑞士是非常重要的。

CEP 以前是屬於 IDHEAP 的一部分，因為組織越來越大，所以 2 年前以基金會的方式獨立運作，目前 Yves Emery 教授是 CEP 方向委員會(Steering Committee)的成員。

參、考察心得與建議

一、以品牌定位方式強化主題式系列課程

IMD 提供的高階管理教育(Executive Education)課程分為公開課程(Open Programs)及客製化課程(Custom Programs)兩類，且以公開課程為主。公開課程的研習目標及授課大綱在課程公告時已經清楚呈現，所以 IMD 的基本策略是找到符合需求的學員(包括個人或團隊)來上課，只有客製化課程會配合客戶需求規劃設計。本次考察發現，IMD 透過學員申請研習的基本資料，包括研習動機、目標等，分析評估學習需求，並以樂高積木的概念，組合不同的公開課程以滿足不同學員的需求，必要時可以改採客製化方式規劃課程。另 UNIGE 繼續教育中心則充分與利害關係人(Stakeholders)網絡深入討論，配合需求單位的需要來設計課程並確保訓練結果能滿足單位需要。而本學院也有公開各班期的研習目標及主題，只是學員是透過各機關人事單位薦送，除了特殊班期外，本學院無法遴選學員。因此，本學院重點班期透過訓前需求調查，瞭解參訓學員需求，並提供講座參考、調整授課內容，在某種程度上有點類似 IMD 客製化的概念。

IMD 除授予學位的 MBA 及 EMBA 課程外，高階管理教育的公開課程(含數位課程)計有 46 門，包括領導力(Leadership) 6 門、一般管理(General Management) 7 門、數位變革(Digital Transformation) 10 門、焦點專題(Focused

10 門、組織(Programs for Organizations) 1 門及線上課程(Online Program) 12 門，加上每年為約 170 個企業規劃辦理客製化課程，IMD 每年吸引全球超過 100 個國家及地區近 10,000 名的學員和高階主管參與各類課程和培訓項目，顯然其課程內涵確實、品牌形象卓著。

本學院每年依訓練計畫規劃辦理領導力發展、政策能力訓練、部會業務知能訓練與自我成長及其他等 4 類課程外，另有建置「e 等公務園+學習平臺」線上課程，其中可以對應 IMD 課程的是以領導力發展類為主。此外，部會業務知能訓練(數位能力)、自我成長及其他(趨勢及前瞻講堂)及線上課程等也有類似 IMD 的課程。因此，本學院可以採定位品牌課程方式，不以訓練計畫類別為限，強化主題式系列課程，課程涵蓋實體及數位課程，並可以樂高積木方式組合，滿足不同學員需求。

二、以職能為導向發展人力資源管理課程

本次考察發現，瑞士聯邦政府雖已將人事權下放到地方政府，各級地方政府可以有自己的人力資源管理規定及政策，然而以目標管理為導向的績效評估及績效薪酬制卻是共同的趨勢。因此，部門主管必須具備人力資源管理職能。加上人員招募、績效管理及評估等，依據的都是該職務的相關職能，所以職能越來越重要。

所謂的職能，是指某一職位或角色完成其工作任務的能力，如果不知這個職務所需的職能，就不知要如何招募對的人，不知如何規劃訓練課程，不知如何進行績效管理。IDHEAP 特提供我們瑞士聯邦政府的職能模型，這包括管理職能(Management Competencies)、個人職能(Personal Competencies)及社交職能(Social Competencies) 3 大類，計 18 項。此外，瑞士聯邦政府針對各級管理人員，包括高階、中階及基層主管，訂定基本資格要求，依個人面向(Individual Dimension)、工作面向(Tasks Dimension)、關係面向(Relationships Dimension)、組織面向(Organization Dimension)及政治因素/媒體/利益相關者等面向(國家、國際)(Political Context/ Media/Stakeholders Dimension【National, International】)等 5 大面向，分別對應前述職能模型。

我國雖已針對中、高階主管頒訂管理核心能力，其中高階主管 7 項、中階主管 6 項，本學院並依據前述 13 項核心能力開辦專班，然而我國尚未

訂定類似瑞士聯邦政府的職能模型及各級主管的基本資格。考量本學院是人事人員專責訓練單位，若能開辦以職能為導向的人力資源管理課程，將有效協助人事人員建構各機關同仁的職能圖譜(Competency Profile)。

有鑑於此，本學院已著手規劃 108 年職能導向訓練規劃研習班，另為提升本學院同仁訓練規劃與執行能力，並回應 107 年 TTQS (Talent Quality-management System)評核委員建議本學院應加強職能盤點與執行，業規劃辦理「辦班人員訓練規劃能力精進研習班—職能導向課程品質認證實務」，將有助於本學院規劃辦理以職能為導向的人力資源管理課程。

三、以虛實整合為體系規劃混成學習課程

本次考察發現，除了 IDHEAP 外，IMD 及 UNIGE 均有開發線上課程，UNIGE 並將線上課程列為未來發展的重點。以 IMD 為例，線上課程包括領導力(Leadership) 3 門、數位變革(Digital Transformation) 2 門及焦點專題(Focused) 7 門，合計 12 門，以「數位瓦解(Digital Disruption)」課程為例，這是 8 週的課程，不同於 MOOCs、Coursera，IMD 的線上課程是有學習經理(Learning Manager)來帶領討論，並且讓學員彼此可以意見交流及互動。

此外，IMD 也開設混成學習(Blended Learning)課程，這在商學院界是非常前瞻性的做法。例如「以人才為基礎(Building on Talent)」混成課程，這門課包括 5 週的線上領導力課程、3 週的實體線上課程及 6 週的訓後追蹤。在 IMD 混成的方式非常多元，包括 C+E+C+E (實體開課+線上課程研習+實體課程研習+線上訓後追蹤) 或 C+E (3 天的工作坊+6 週的線上課程) 等。

本學院建置有「e 等公務園+學習平臺」，整合公部門數位學習資源並配合新興數位培訓趨勢與時俱進，成為公部門訓練機構推動數位學習之最佳平臺，並有效輔助本學院推動數位學習、混成學習、微學習、MOOCs、電子書及直播課程之運用。因此，本學院應持續善用「e 等公務園+學習平臺」優勢，以虛實整合為體系規劃混成學習課程。

四、以延伸學習為發想落實終身學習服務

本次考察發現，當參訓學員取得 IMD 研習證書後，就可以選擇參加 IMD

的校友網絡(Alumni Network)，包括校友社團(Alumni Clubs)、課程校友(Program Alumni)及專家社群(Expert Community)，目前計有 46 個校友網絡及約 100,000 名會員。在這些網絡裡，學員可以持續交流學習，而且可以搜尋訂閱最新發展趨勢等的相關資料，成為協助和支持 IMD 校友的終身學習之旅和建立強大的商業網絡。

此外，IDHEAP 也於 1986 年成立校友協會(Alumni Association)，目前約有 500 名會員，成立的目標是建構一個 IDHEAP 校友間的可以持續聯繫專業和個人交流的平臺，並提供成員最新的專業知識，以及促進 IDHEAP 的整體形象。

事實上，本學院學員間也會自行成立 Line 群組，在訓後彼此分享所學應用經驗，有時講座也會加入群組提示討論重點。這有點像 IMD 學員成立 What'sUp 群組，在群組裡討論不同議題，IMD 也會有專人(包括全職講師等)在群組裡參與討論，協助及提供想法等，讓討論維持熱度。本學院可以善用「e 等公務園+學習平臺」功能及多元的課程內容，以延伸學習為出發點成立群組，落實終身學習服務。

附錄 1 考察翦影



拜會洛桑國際管理學院，左起廖專門委員英掌、謝簡任研究員政彥、
Ms.Marianna Zuin、Mr.Mohamad Razaghi、Mr.Drazen Raguz



拜會日內瓦大學，左起廖專門委員英掌、謝簡任研究員政彥、Ms.Sophie Huber
Kodbaye、Mr.Raphael Zaffran



拜會瑞士高級公共管理學院，左起 Mr.Yves Emery、Mr.Andreas Ladner、謝簡任研究員政彥、廖專門委員英掌



拜會瑞士高級公共管理學院，左起廖專門委員英掌、駐瑞士台北文化經濟代表團日內瓦辦事處楊秘書家豪、謝簡任研究員政彥

附錄 2 瑞士聯邦政府職能模型及各級管理人員的基本資格要求

(1) 瑞士聯邦政府的職能模型

職能類別	職能項目	備註
管理職能 (Management Competencies)	領導力 (Leadership)	
	人員管理 (People management)	
	因應政治因素採取有效行動 (Effective action in the political context)	
	策略性思考及行動 (Strategic Thinking and Action)	
	變革管理 (Change Management)	
	創業思維及行動 (Entrepreneurial Thinking and Action)	
個人職能 (Personal Competencies)	個人責任 (Personal Responsibility)	
	忠誠 (Loyalty)	
	聚焦目標及結果 (Focus on objectives and results)	
	壓力調適能力 (Ability to cope with stress)	
	自我省思 (Self-reflection)	
	學習及改變的能力 (Capacity for learning and changing)	
	分析及概念性思考 (Analytical and Conceptual Thinking)	
網絡思考 (Networked Thinking)		
社交職能 (Social Competencies)	溝通能力 (Ability to communicate)	
	處理批評及衝突的能力 (Ability to deal with criticism and conflict)	
	團隊工作能力 (Ability to work in a team)	
	服務導向 (Service Orientation)	
	多元管理 (Diversity Management)	

資料來源：Competency Model of the Swiss Federal Administration

(<https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalentwicklung-und-ausbildung/personal--und-kaderentwicklung.html>)

(2)瑞士聯邦政府各級管理人員的基本資格要求

A.高階主管(Top Management / Senior Management)

類別	基本要求	所需職能	備註
個人面向 (Individual Dimension)	行為需符合道德標準，謹慎維護專業和個人行為的誠信和可信度，並始終樹立良好榜樣（榜樣功能）。	1.領導力 2.忠誠	
	反映他或她自己的領導行為和舉止，瞭解個人優點和缺點，並努力不斷發展。	自我省思	
工作面向 (Tasks Dimension)	瞭解事件發生之因果關係，並可以看到整體相關因素及其聯結；對複雜的事務能採取跨領域和跨組織的解決方案	1.分析及概念性思考 2.網絡思考	
	即使在相關資訊不完整或相互矛盾的情況下，也可以根據仔細分析做出決策，並確保決策得以實施。	個人責任	
	具備至少一種可以流利溝通的第二官方語言，以及聽得懂的第三種官方語言，並且根據職位需求聽得懂英語。	語言能力	
關係面向 (Relationships Dimension)	表明在勞動力規劃方面的遠見卓識，為正確的崗位招募合適的人才，領導，激勵和鼓勵他們，並表達讚賞。	人員管理	
	利用多樣性提供的潛力	多元管理	
	公開溝通，創造一個信任的工作環境，並找到衝突的解決方案。	1.溝通能力 2.處理批評及衝突的能力	
組織面向 (Organization Dimension)	預測周圍環境（背景）的重要發展，使自己的組織面向未來的挑戰，並為自己的責任領域制定政策。	策略性思考及行動	
	根據立法目標制定自己組織的願		

	景/戰略，將其轉化為具體目標，並確保它們得以實現。		
	為工作人員提供必要變更的解釋，並建設性地應對任何對這些變化的抵制	變革管理	
	設計有效的流程和運營結構，並定義組織文化。	創業思維及行動	
	管理資源以符合適當的目標，並確保資源的有效利用		
政治因素/媒體/利益相關者等面向（國家、國際） (Political Context/ Media/Stakeholders Dimension 【 National , International】)	熟悉政治決策過程，與利益相關者保持良好關係，網絡良好，並且知道如何找到務實的解決方案並協商妥協或達成共識。	因應政治因素採取有效行動	
	能夠對外(包含瑞士國內和國外)代表自己的組織，並與媒體保持良好的工作關係		

B.中階主管(Middle management)

類別	基本要求	所需職能	備註
個人面向 (Individual Dimension)	行為符合道德標準，謹慎維護專業和個人行為的誠信和可信度，並始終樹立良好榜樣（榜樣功能）。	1.領導力 2.忠誠	
	反思自己的領導風格，認識到優點和缺點，並努力不斷發展。	自我省思	
工作面向 (Tasks Dimension)	確定優先事項，以專注的方式開展工作，確認相互關係，並採取跨部門的方法	1.分析及概念性思考 2.網絡思考	
	及時做出決策，堅決執行決策並承擔責任。	聚焦目標及結果	
	根據情況的要求和團隊成員的能力，委派任務，權限和責任。	個人責任	
	具備至少一種第二官方語言和第三種官方語言的被動知識的良好主動知識，並且根據職位和英語	語言能力	

	也是如此。		
關係面向 (Relationships Dimension)	招募合適的人選，爭取合適的職位，領導，激勵和鼓勵他們，並表達讚賞;促進生產團隊的發展。	人員管理	
	利用多樣性提供的潛力	多元管理	
	公開溝通，創造一個信任的工作環境，並找到衝突的解決方案。	1.溝通能力 2.處理批評及衝突的能力	
組織面向 (Organization Dimension)	本組織戰略層面和執行層面之間的中介，有助於戰略制定。	策略性思考及行動	
	在自己負責的領域實施有針對性的，注重成果的績效目標，這些目標來自本組織確定的更廣泛的目標。		
	為工作人員提供必要變更的解釋，並建設性地應對任何對這些變化的抵制。	變革管理	
	根據需要設計有效的流程，計劃和分配資源，以實現目標並保持高質量標準	創業思維及行動	
政治因素/媒體/利益相關者等面向(國家、國際) (Political Context/Media/Stakeholders Dimension 【 National , International】)	熟悉政治進程，並表現出對政治任務執行的審慎態度	因應政治因素採取有效行動	
	與利益相關者保持良好關係，並有利於自己的網絡使用		

C.基層主管(Lower Management)

類別	基本要求	所需職能	備註
個人面向 (Individual Dimension)	行為符合道德標準，謹慎維護專業和個人行為的誠信和可信度，並始終樹立良好榜樣（榜樣功	1.領導力 2.忠誠	

	能)。		
	反思自己的領導風格，認識到優點和缺點，並努力不斷發展	自我省思	
工作面向 (Tasks Dimension)	確定優先事項，以專注的方式開展工作，確認相互關係，並採取跨部門的方法	1. 分析及概念性思考 2. 網絡思考	
	及時做出決策，實施決策並承擔責任。	聚焦目標及結果	
	根據情況的要求和團隊成員的能力，委派任務，權限和責任。	個人責任	
	具有執行功能所需的第二種官方語言的必要的口頭和書面知識，並且根據位置和英語也是如此。	語言能力	
關係面向 (Relationships Dimension)	為適當的崗位招募合適的人員，領導他們，並根據他們的優勢和能力分配任務;表達讚賞並促進富有成效的團隊的發展。	人員管理	
	利用多樣性提供的潛力。	多元管理	
	公開溝通，創造一個信任的工作環境，並找到衝突的解決方案。	1. 溝通能力 2. 處理批評及衝突的能力	
組織面向 (Organization Dimension)	通過實施年度目標和團隊成員的個人目標實現更廣泛的目標。	聚焦目標及結果	
	為工作人員提供必要變更的解釋，並建設性地應對任何對這些變化的抵制。	變革管理	
	確保流程高效執行，根據需要分配資源以實現目標並保持高質量標準。	創業思維及行動	

資料來源：Basic qualification requirements for Federal Administration managers and executives

(<https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalentwicklung-und-ausbildung/personal--und-kaderentwicklung.html>)