

### 「菁英領導班」訓練考核須知

#### 壹、依據

- 一、 行政院人事行政局 95 年度菁英領導班實施方案。
- 二、 公務人力發展中心 95 年度研習實施計畫。

貳、 目的：為瞭解學員學習成效，並評估學員發展潛力，特訂定本須知。

#### 參、 考核之評定

訓練考核總成績 70 分為及格，考核成績比例，課業成績占總成績 80%，輔導成績占總成績 20%（訓練考核項目表詳附件 1）。

##### 一、課業成績：

- 1、小組學習專題報告 40%（包括口頭報告及書面報告）
- 2、個人學習心得報告 30%（學習心得製作說明詳附件 2）
- 3、延伸學習課程 10%（虛擬領袖網路同步研習及 e 等公務園英文管理類線上課程 2 門）

二、輔導成績：生活輔導占總成績 20%，由隨班輔導人員依據學員於參訓期間之表現情形，填列生活輔導綜合評量表（附件 3），並由行政院人事行政局核定授權人員予以考核評定。

肆、 國內課程研習期間，請假及曠課時數超過 15 小時者（學員請假單格式如附件 4），陳報行政院人事行政局核准後予以退訓。經退訓之學員不得參加國外研習課程。

伍、 本須知得視實際需要隨時修正之。

## ○○年度菁英領導班學員學習情形調查表

姓名				
服務機關		官職等	官職等	
		及職稱	職稱	
<b>學員評價</b>				
請回答下列問題：				
1. 本班課程內容確有助於業務推動..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
具體事例為：_____				
2. 本班課程內容確有助於解決工作中之難題..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
具體事例為：_____				
3. 本班有助於溝通談判能力得提升..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
4. 本班使我更瞭解領導者所應具備的知能..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
5. 本班使我在從事政策規劃時，能以更理性及客觀的立場規劃分析..... ..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
6. 本班有助於自我效能感的提升..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
7. 參加本班獲得之人際網絡關係，有助於降低機關間溝通協調時間..... ..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
8. 本班課程內容有助於我未來擔任職責更繁重的職務... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
9. 我認為最有用的3門課目為：_____、_____、_____				
原因為：_____				
10. 其他建議：_____				
<b>學員簽名：</b> _____				
<b>單位主管評價</b>				
請回答下列問題：				
1. 該學員已與我討論其在本班之學習內容與過程..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				
2. 本班改變了我以往對公務進修之觀念..... <input type="checkbox"/> 非常認同 <input type="checkbox"/> 認同 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 不認同 <input type="checkbox"/> 非常不認同				

3. 本班提升了該學員的溝通談判能力.....非常認同認同普通不認同非常不認同
4. 本班提升了該學員的領導管理能力.....非常認同認同普通不認同非常不認同
5. 本班提升了該學員的政策規劃能力.....非常認同認同普通不認同非常不認同
6. 整體來說，該學員研習後之工作表現較研習前更為傑出.....  
 .....非常認同認同普通不認同非常不認同
- 具體事例：\_\_\_\_\_
7. 我認為該學員具備擔任職責更為繁重職務之潛能....非常認同認同普通不認同非常不認同
8. 我會支持人事行政局繼續辦理菁英領導班.....非常認同認同普通不認同非常不認同

單位主管簽名：\_\_\_\_\_

服務機關首長 綜評意見	姓名	綜評意見	簽章
主管機關首長 綜評意見	姓名	綜評意見	簽章

「公務人力教育之訓練移轉成效研究—

行政院菁英領導班個案分析」之訪談問題（主管部分）

1. 請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？
2. 請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？
3. 請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？
4. 請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎？
5. 請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？
6. 請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？
7. 請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

「公務人力教育之訓練移轉成效研究—

行政院菁英領導班個案分析」之訪談問題（同事部分）

1. 請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？
2. 請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？
3. 請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。
4. 若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？
5. 請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

# 「公務人力教育之訓練移轉成效研究－行政院菁英領導班 之哈佛大學班個案分析」調查問卷

各位 94 及 95 年的菁英領導班學員，您好：

為瞭解菁英領導班之實施成效，及該班對於實際業務的幫助，爰將「公務人力教育之訓練移轉成效研究－行政院菁英領導班之哈佛大學班個案分析」做為碩士論文之研究主題，希望經由您提供的寶貴意見，讓我們能對該班之實際成效有真正的瞭解，期對日後規劃有所助益。

這是一份學術性研究，問卷採不記名方式填答，您所填答之個人資料絕不公開。所有意見亦無對錯之分，將直接透過電腦處理，請您安心依據個人實際狀況填答每一項目。感謝您的支持與協助。

敬祝 健康快樂，萬事如意！

國立政治大學公共行政系研究所  
指導教授：詹中原 博士  
研究生：徐嫻玲 敬上

### ◎填答說明：

- 一、本問卷共 5 頁，請在每題選項之選定答案之  中打勾。
- 二、本問卷中二、「個人基本資料」之 56.「目前業務屬性」題，是請您依據前業務之性質（請注意：是個人業務性質，非機關屬性），就所列之選項，擇一勾選。舉例來說，A 君與 B 君雖均任職於公平會，為 A 君之工作性質為法制事項；B 君之工作性質為研究規劃，則 A 君應勾選(1)「司法、法務」、B 君應勾選(11)「行政」。又如 C 君、D 君、E 君雖分別任職於銓敘部、行政院人事行政局、行政院經濟建設委員會，但他們的工作性質都是屬於跟人力資源規劃與管理有關的，則他們應該勾選(6)人力資源及管理。

## 壹、問卷內容

### 一、受訓者特質部分

非	同	普	不	非
常			同	常
同				同
意	意	通	意	意

5    4    3    2    1

1. 參加菁英班是因為可以提升工作績效 .....
2. 參加菁英班是因為可以拓展職場的人際網絡 .....
3. 參加菁英班是因為我想該班的學員日後升遷應該會比較快.
4. 參加菁英班是為了證明我是優秀且值得栽培的 .....

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

5 4 3 2 1

5. 對於職場中有待改進的制度或事情，我會勇於提出建言..
- 
6. 我在職場中提出之改革建言，常被長官接受.....
7. 我認為參加菁英班會增加未來我對政府的貢獻.....
8. 我認為在職場中，明知不合理仍默不作聲是不負責責任的行為.....  
.....
9. 我認為人定勝天.....
10. 我認為工作上的成就，主要是依個人的績效而定.....
- 
11. 訓練對於工作有沒有用，主要是看受訓者自己會不會應用.....  
.....

## 二、課程設計部分

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

5 4 3 2 1

12. 我認為菁英班的國內課程內容符合該辦的辦理目標.....  
.....
13. 我認為菁英班的國外課程內容符合該辦的辦理目標.....
14. 我認為菁英班的國內外課程相互連貫.....
15. 我認為菁英班國內課程內容有助於應用在實際工作上...
- 
16. 我認為菁英班國外課程內容有助於應用在實際工作上...
17. 我認為菁英班國內課程內容符合我個人的學習需求.....
18. 我認為菁英班國外課程內容符合我個人的學習需求.....
19. 菁英班是我所參加的公部門訓練課程中，學習收獲最多的.
20. 我認為菁英班的國內課程講座之教學方式使我能快速瞭解課程內容.....  
.....
- 
21. 我認為菁英班的國外課程講座之教學方式使我能快速瞭解課程內容.....  
.....
22. 我認為菁英班國內課程講座之教學方式有助於我將所學應用於工作上.....  
.....

非	同	普	不	非
常			同	常
同				不
意	意	通	意	同
				意

5 4 3 2 1

23. 我認為菁英班國外課程講座之教學方式有助於我將所學應用於工作上.....  
.....

24. 在菁英班所有的課程中，讓我獲益最多的課程是\_\_\_\_\_，原因是：  
\_\_\_\_\_

25. 在菁英班所有的課程講座中，我最滿意的是\_\_\_\_\_，原因是：  
\_\_\_\_\_

-----  
26. 我認為菁英班的回流教育及公部門師資培育課程對於我的工作是有幫助的  
.....

27. 我認為菁英班的回流教育及公部門師資培育課程會強化我的學習效果.....

28. 我認為菁英班的回流教育及公部門師資培育課程會提升我對政府貢獻的管道之一.....  
.....

29. 我認為回流教育課程及公部門師資培育課程是菁英班整體培訓的一部分 ...  
.....

### 三、工作環境部分

非	同	普	不	非
常			同	常
同				不
意	意	通	意	同
				意

5 4 3 2 1

30. 我的主管曾在我受訓後，指派一些讓我能運用菁英班所學之任務.....  
.....

31. 在參加菁英班期間，我的主管會為我安排職務代理人，使我能專心學習 ...  
.....

32. 我的主管有跟我有討論過在菁英班的學習內容.....

33. 我的主管在推薦我參加菁英班時，有跟我談過他推薦我的理由或對我的期待  
.....



非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

5 4 3 2 1

34. 我曾應用菁英班所學，而對組織提出改進建言或改善工作績效，並獲得主管的支持.....

35. 我的同事會關心我在菁英班的學習情形.....

36. 在我參加菁英班期間，我的同事會幫助我處理業務，讓我能專心學習.....

37. 我曾基於菁英班所學，而對組織提出改進建言，並獲得同事的支持.....

38. 我目前業務能讓我發揮菁英班所學.....

39. 我曾被指派一些能發揮菁英班所學之任務.....

40. 我認為擔任與菁英班的課程內容有關的業務，較能應用所學.....

#### 四、訓練移轉部分

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

5 4 3 2 1

41. 我會善用菁英班所學的領導技巧，使業務推行更順利...

42. 菁英班的課程讓我對「領導」的內涵有了新的體認.....

43. 我會運用菁英班的領導方法，使我的主管及同事接受我的意見.....

44. 我現在對於決策所作的分析常被主管所接受.....

45. 我現在對於決策所作的分析常能有效解決問題.....

46. 我現在在規劃一個政策或方案時，會利用菁英班所學來思考與分析.....

47. 我現在的人際關係較以前來得活絡與圓融.....

48. 我會善用菁英班所學的說服技巧，讓人接受我的意見...

49. 我現在更能運用談判技巧，達成機關交付的任務.....

(請續答下一頁)

## 貳、個人基本資料

- 50、性別： (1) 男  (2) 女
- 51、目前年齡： (1) 35歲~39歲  (2) 40歲~44歲  
 (3) 45歲~49歲
- 52、教育程度： (1) 大學  (2) 碩士  
 (3) 博士
- 53、目前職務官等： (1) 簡任  (2) 薦任
- 54、目前職務： (1) 主管職務  (2) 副主管職務  
 (3) 非主管職務
- 55、目前是否擔任涉外性業務： (1) 是  (2) 否
- 56、目前業務屬性： (1) 司法、法務  (2) 經濟發展  
 (3) 教育、文化  (4) 外交僑務  
 (5) 交通工程、通訊  (6) 人力資源及管理  
 (7) 衛生醫療  (8) 治安執法  
 (9) 金融保險  (10) 大陸事務  
 (11) 觀光  (12) 產業輔導  
 (13) 行政（包括幕僚、研究） (14) 科技、核能  
 (15) 農漁業  (16) 檢查、檢驗、稽查  
 (17) 其他\_\_\_\_\_

~辛苦您了，問卷題目到此全部結束。懇請再檢查全部題目是否已填  
達完善，並將本問卷email還給嫵玲，再次感謝您熱心協助~

「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.03 下午1時40分至2時

地點：經濟部中小企業處

受訪人員：為編號03之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：說實在，細節並不清楚，不過我有聽說這個班是為了培養未來的領導人才而辦的。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：一方是因為他年輕，博士也拿到不久，各方面資歷也都夠，最重要的是他的工作表現，跟處裡其他人員比起來，他是比較優秀。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：我們之間沒有針對這個班討論過（因為忙於工作）。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：感覺上有很大的改變，尤其是在跟各部會的協調上，可以協調的層面比較廣，有些事情就會希望透過他去協調。在談判方面，因為我們在業務上委託廠商於執行業務時，會發生一些疏失，遇到爭議時，會請他去協調，協調間他會獲得對方的信任，所以感覺他此方面的能力有增加。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：在業務方面，因為我們常要進行一些科技專業計畫，以向相關機關爭取經費，而在規劃計畫的過程中，他會比較容易抓到上面的想法，所以計畫推出時，就會符合上面長官的要求，也比較容易爭取到經費。而他這次調到創意組，也是因為希望他能發揮所學，那組有個產學合作計畫，處長就想把他調出去，去開發新業務。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：（無）。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：這個班是不錯，也值得繼續下去，不過具體的建議是沒有。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.03 下午 2 時至 2 時 30 分

地 點：經濟部中小企業處

受訪人員：為編號 03 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：他是沒有跟我們談過這些，不過他是很鼓勵我們去進修，去接觸外面的課程，但我覺得本身能遴選進這個班，他的條件一定是很優秀的，理論上應該是符合這個班的要求。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：因為我當時也到這個組不久，所以我們在他受訓期間都會持續保持接續，一些重要決策我們還是會請教他，所以不會造成過大的負擔，而且他本身就會授權部屬，讓同仁有機會成長，至於決策，因為 email 都通的，所以，即使在國外也都可以問，而且他為人公正，該處理的他都會自己處理，不會留給同仁，他是那種該你職責範圍內可以做的，他會授權，不過他自己該扛起來的，他會負責，不會讓你來擔。所以他現在調到其他組，我們還在適應、懷念他。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：我覺得他本身已經具備了這些能力，因為領導能力本來就很好，另外，我們同事間也會開玩笑說，他也很適合去我們政策規劃組當組長，感覺上他的思緒十分清晰，每次我們雜七雜八說一堆，他都可以歸納出結論，我不知道這是否跟這個訓有關，但我是很佩服他的能力。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：當然是給予支持，他回來都很鼓勵我們進修，就算無法參加菁英班，也可以從身邊相關的訓練參加，他也認為這個班對他的影響很大。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：具體建議是沒有，不過這個班的學員應該是各機關重視的人，以我們副座才說，他是個才德兼備的人，所以我覺得這個班應該都是這樣的人，也讓我崇拜。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.1 下午 4 時至 4 時 30 分

地點：交通部運輸研究所

受訪人員：為編號 13 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：因為我有美國友人，有被派去哈佛大學接受訓練過，而很多國家也會派他們政府的官員去那邊受訓，所以我想這個訓練應該也是在培育政府菁英人才的，讓他們接受一些公共政策的課程，使他們日後思考政策時更周全。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：因為上面的原因，加上該班有年齡的限制，所以那時就推薦我們的副組長參加，因為他是符合這些條件的人。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：有，他回來後有利用心得分享會的機會，跟我們單位的人分享他的學習經過及心得，而且他也把他的學習資料跟課本，放在辦公室的公用櫃中，讓大家有機會能閱覽。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：基本上，我們副組長本身工作績效就不錯，回來後也擔任單位間協調溝通的角色，因為我們組在負責智慧型運輸系統，在推動時，需要跟地方政府及廠商間溝通，副座都能將機關間溝通協調的工作做的很好。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：我不會特地去指派他一些工作，來試驗他的學習效果，不過像剛說的機關間溝通協調的工作，我會請副座去做，他都執行的很好。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：我是贊成的，就我所知，副座他也有參加這些課程，也有成為師資去授課，我認為在不影響公務情形下，能參加這些課程，我是支持的。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：我是建議年齡可以放寬，讓更多優秀的公務人員能參加。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.1 下午 4 時 30 分至 5 時

地 點：交通部運輸研究所

受訪人員：為編號 13 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：其實他在學習期間就會 email 告訴我們他的學習情形，也會將他拍的照片寄給我們；回來之後，組長有請副座做一個整體學習報告，把他拍的照片及學習情形跟大家分享。我聽完覺得很辛苦，似乎有一堆讀不完的書。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：是的。不會負擔很重，因為他負責的多事彙整性的工作，這部分也有同仁幫忙；如果真的無法解決的事情，也會跟組長報告，請組長處理，所以不會有無法解決的事情。而且他在受訓前，都把能處理的事情處理好了，能交待的也都交待好了，所以沒有特別的感覺。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：我是覺得沒有特別的變化，可能是因為如果他做的東西，他會直接跟組長報告，會比較往上，而非往下，所以我覺得可能他的英文變得更好了，因為我們單位有英文的資料會請他翻譯，而外賓或外國廠商來也會請他接待或翻譯，而且他人很好，拜託他的事情，他都會答應。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：基本上，我們單位主管是組長，所以他如果有事情，應該都會跟組長報告，如果組長同意，才會來跟同仁調整，所以我沒有特別的感覺，不過常看到他跟組長討論，不過，像我們機官內部辦理有關新聞寫做及談判的訓練時，我們副座寫得東西，都會被老師提出來表揚，我想應該是這個菁英班訓練的結果吧。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：我覺得這個班不錯，也是國家需要的，因為就算有些人是唸到博士的，但可能是在台灣唸的，所以有機會能出國看看也不錯，如果可以，應該繼續辦下去，真的能培養出一些才。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.10 下午 3 時至 3 時 30 分

地點：行政院農業委員會林業試驗所

受訪人員：為編號 24 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：因為她們班是第一屆，當初我並不是非常瞭解這班的 mission 是什麼，只是單純覺得優秀的同仁，如果能有這樣出國進修的機會，應該鼓勵並推薦她們參加。再加上這班的一些資格條件，讓我覺得 24 號學員是最適合的人選。事實上，對於整個計畫的內容，並不是十分清楚。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：依照公文上的資格條件，我認為 24 號學員是最適合的人選。因為當時我們科技處的 3 個科長，她是最優秀的，因為科技處是農委會在 93 年成立的，當初也很多同事是從其他單位調過來的，也有些同事還是會也排斥的心態，但 24 號學員卻是以正面的心態來看待，對於新的領域如國際智慧財產等，也很樂意去學習，所以我當時覺得她應該比其他同仁更適合去參加這個班。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：有。這個是她可愛的地方，她在星期五或週末課餘時間會回辦公室，跟我說她這星期的學習情形跟心得，幾乎每個星期她都覺得壓力很重，這可能是因為還要處理一些公務的事情，也可能因為離開學校有一段時間了，再提起書本，學習進度又很緊湊，壓力就會很大，我當然會鼓勵她，業務上的東西可以交給同事幫忙，既然是要代理，當然要信任他，讓他去決定，然後把讓自己專心在學務上，畢竟這種機會不多，錯過不知要等何時。所以我每星期會鼓勵她一次。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：我覺得她改變最大的事她的個性變強，遇到什麼事都變得不退縮，勇往直前。因為在 3 個科長中，她最資淺，所以以往在會議上，她比較不會主動說出自己的意見，受訓後，我發現她比較勇於表達自己的意見，可能這個訓練讓她建立了很強的信心，我相信在國外的老師跟同學都希望能夠聽到你的意見表達，因為老美是如果你不表達，就當你同意，所以需要表達人家才會知道你在想什麼，所以我想她可能體會讓這一點了，所以，在她受訓後，當我們作決策的討論時，她變得會表達出自己的看法跟意見，這是我覺得她改變比較大的一點。當然有信心之後，她在帶領同仁上，同仁在科際之間也會覺得比較有面子，因為老板對外變的比較強了，科裡同仁也會有信心，這也有益整個團隊競爭力的提升。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：我們機關是實行目標管理，我們會訂一個總目標，然後科長會訂分目標並且規劃，她在規劃時都會跟我報告，我交待的她都會做，而工作效率的提升，我不知道是否跟這個計畫有關，不過我交待的事情她都會好好做好。所以在此點上，我們比較難去做一個評估，因為我們本來就有一個制度在走了。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：這個想法我是百分之百支持，畢竟我們也是在外面受過訓的，通常學校老師來講的鄉較於政府官員來講得，對我們來說都撓不到癢處，像政府官員來談他們決策的過程，我們就比較能體會，所以，像他們這樣在職的公務人員，如果能有機會去授課，分享他們的經驗與智慧，這是很有用的，也可以讓投注在這些種子教師的資源，更有效益。尤其在備課過程，他們也非精進不可，對於授課跟上課的人，都會很好，所以我覺得這個制度很好。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：臺灣在過去十幾年來，有很多派員出國進修經費，減少非常多，所以臺灣公務員在國際上的能見度少很多，但這十年來，中共卻積極培訓他們的國際人員，在國際會議上，就會發現臺灣跟中國越來越沒得比，所以，我非常希望能有很多出國機會讓公務人員出國學習，這是一個理想。但退一步來想，真的派員出去要挑選適當的人，對國家形象才不會有損，這個計畫很好的一點，就是國內有個課程，也許是有先篩選過可以出國的人了。所以，我是覺得可以有必要的篩選，這樣挑選出國的人，才能提升我國的國際形象。



## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.10 下午 3 時至 3 時 30 分

地點：行政院農業委員會

受訪人員：為編號 24 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：科長會在閒聊的時候，跟我們談到她受訓時的氣氛及一些內容，不是很細節。另外就是在我們單位內的讀書會中，有跟大家分享她的學習情形，環境面或討論情形的一些照片。對我來說是一個很特別的訓練，因為像我們接受過的訓練，都是一樣的上課而且，但那個班的課堂討論很多，而且課程內容跟我們以往的經驗也很不一樣，所以會覺得它真的是一個很不一樣的訓練，個人也覺得是很有挑戰性的，因為科長她們常唸出到半夜，然後還要準備報告，所以學員應該經過這個過程，會變得更優秀（雖然科長以前就很優秀了）。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：不是，那是我們以前一位簡任技正。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：就我個人方面是覺得科長她本來在這些方面，就有她自己的一套做事方式，我不知道她是否以前有參加過相關的訓練，不過她在溝通上面一向是語調客氣，但態度堅定，這是她原本的溝通特質就是這樣。她做什麼事都會規劃好再做，像她也會要求我們在年初時就訂定未來一年要做的計畫項目跟進度，如果有的內容跟她想得太不一像，她也會跟我們討論，然後再來修正，現在也是如此。要真說到差異，應該是在態度上變得更柔和，也就是說，在同事表現不如她預期時，以前她會沮喪，現在她比較會調適自己的心態，並且會試著換用另一種方式，與同事溝通。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：當然會的，不過基本上科長交待的事，我們都會乖乖做好，基本上大方向都依科長說的做，但小細節上，也是會跟科長直接討論。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：這樣的班似乎壓力真的很大，所以可以增加一些舒壓的課程，因為感覺上都是一些很硬的課，所以建議可以增加一些舒壓的課程。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.03 下午 5 時至 5 時 30 分

地點：行政院經濟建設委員會

受訪人員：為編號 43 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：對於這班的細節不是很瞭解，但因為它的名稱是菁英領導班，所以應該是有關人才培育的訓練。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：因為是屬於人才培育，所以在推薦時，思考點就不是僅止於我們處，而是以會的角度來思考，以現有的人力挑選比較好的人，所以會以他資深的程度及工作的表現，還有未來在公部門的發展及表現來考量，也可以說會裡面本來有機會就會培養的人，當然，他們本身工作表現就要很好，而且求知欲很高，可塑性強，大概是這類型的人。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：他回來當然會有出國報告說明他學習的過程，因為我們本身也有過類似的經驗，所以是感同身受，知道出去就是眼界的開拓，就是出去在學校一段時間，再去一些機構參訪，所以當看到他的報告，也會想起以往的經驗，我想出去學習是一定會有幫助的。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：我想應該是對他內在層次上次上的影響吧，因為以工作來講，他本身表現就很好，在他受訓前就是辦理經續會，等經續會辦理快尾聲，他才出國受訓，其實你想他能被賦予經續會這個重責，就已經代表他的優秀了，除非以後有更大的會，讓他更能發揮，不過參加過這夠班，應該讓他提升更多。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：會呀，我們在指派同仁受訓時，就會希望他能有所回饋，像他會很樂意分享的人，我會這樣說，是因為我們都被分享過他的資訊，他本來就是不藏私的人，回來後夠不會，所以參加這個班對他來說，是錦上添花。而像一些跨組、處間的事情，就會讓他處理，因為他本來EQ就高，自然就會把這些納入自己的處理模式中。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：這其實是很重要的，像這幾年因為預算的限制，出國計畫都被卡的很緊，這是很可惜的事，除了基礎培訓外，連國際會議及考察都被砍的很嚴重，長期來看對機關很不好，對人的歷練跟成長都受限。所以像是這種機會我是蠻贊成的。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：如果能在課堂外，去一些國際機構或一些知名的企業參訪（像以前美國農業部會幫我們安排這些行程，），跟他們的主管或 CEO 會談，應該對實務會比較有幫助。

「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.02 下午 5 時至 5 時 30 分

地點：電話訪問

受訪人員：為編號 43 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：有，覺得可以學到很多東西，因為我以前有參加過類似的計畫，也是去哈佛大學，所以比較能瞭解及體會他的學習情形。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：是，但不會造成負擔，因為同事間會相互幫忙，而且現在科技發達，我們跟他之間也可透過網路通訊，詢問事情。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：因為他本身一向表現就很好，所以短時間比較無法看出明顯改變，需要長時間觀察。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：應該要看建議的內容而定，所以無法說一定就會支持跟不支持。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：我建議這個班應該要持續辦理，以培養更多的人才。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.14 下午 2 時至 2 時 30 分

地點：行政院研究發展委員會

受訪人員：為編號 46 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：因為它不是第一年辦，以前我在別處時有過類似的計畫，所以應該是說不是非常清楚，但知道人事局有一個這樣的計畫，要選送人員去受訓，國內國外都有課程。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：我們都是鼓勵同仁參加訓練，希望他們能拓展他們的視野，能夠定期去參加一些訓練，也許他們不能馬上發揮，但我們都還是鼓勵同仁參加類似的計畫。至於推薦，我們主要是看學員的意願，因為她比較主動，她表達出她想參加，我們就鼓勵，不會說業務很忙就不行，不會因為你要去一個月，我們就說不行。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：有，因為我們有知識社群，所以我有安排她到我們會內的知識社群，跟大家報告她的學習情形、經驗及她自己的心得，那次討論蠻熱烈的，也使她的經驗能分享出去，也鼓勵下一年度更多同仁能參加。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：老實說，她在我們處的時間不長，所以在工作上的表現可能無法那麼快表現出來，我想這需要長時間的觀察，但我覺得那可能會對她本身人格特質有潛移默化的挑戰，可能在思考問題時會比較多元，會從更多不同角度去思考，在跟別人溝通時，對別人意見的接受度也會比較高，另外，對於國際業務，包括我們有外國學習來實習，這種跟外籍人士溝通上，比較從容。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：有，所以她回來後，我們請她當我們會辦的國際會議的聯絡組，及帶領外國學生，我覺得她做得很好，我覺得政府需要多元的人才，所以要多培養及開發。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：細節我不是很清楚，不過之前好像她有去人力中心，跟一個講座搭配一起授課，基本上，我覺得這個想法是不錯的，就像我們做計畫訓練一樣，因為我沒辦理訓練所有的人，所以只能培養種子人員，去教導其他的人，不過，這跟個人的意願、表達能力有關，因為當老師，表達能力很重要，這就需要訓練，另外，機關也要配合，因為她去這樣的訓練，要怎樣鼓勵

機關去支持它機關內有這樣優秀同仁去從事講師，也很重要。因為政府已投入這麼多資源，要使它也效，就要機關的支持跟同仁的諒解，不然投入的效益就會有限。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：我覺得有機會可以讓他們到當地的機關內，看他們機關的運作，不是單純在教室內上課，能去當地機關內看他們實際運作，去問一些深入的問題或者跟他們業務有關的問題，跟他們接觸，我覺得這會比較好。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.14 下午 2 時 30 至 3 時 20 分

地點：行政院研究發展委員會

受訪人員：為編號 46 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：沒有特別聊過，只有聽到她說過一些情形，而心得分享會那次，因為我去開會所以沒有參加。不過，我覺得這個制度蠻好的，加上她的能力蠻強的，再加上有機會讓她出去的話，短期也許看不出來明顯改變。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：多多少少會有些許負擔，因為要幫忙開會及核稿（因我們處的會也蠻多的）。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：短期內應該比較看不出來，因為課程是討論性質，而她的個性本來就是有意見就會表達的，所以，我們比較看不出有什麼明顯的表現。不過，本來她就是很優秀，像我們會最近辦 APEC 的 work shop，她就會被指派做一些工作，長官會指派她做一些綜整跟指導的工作。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：我是支持這樣的政策，但要真的學以致用，應要分層級、年齡來訓練，像我們這種已經服務快要 20 年的人，再幾年都要退休了，所以有這樣的想法。不過，如果她將所學應用在業務上，並提出建議時，我還是會支持。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：如有對他們學員訂下回來後要做什麼的具體指標及回饋，可能會比較容易衡量效益，像之前人事局辦的英語能力專題研究，就有要求學員回來後要當機關的種子學員，就是類似這樣的機制，不然，學習成果是個人的，是內隱的，如何把它外顯出來，是很值得思考的問題。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.03.14 上午 8 時 10 分至 9 時

地點：行政院公平交易委員會

受訪人員：為編號 53 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：我以前有參加過人事局辦的中高階人員組團專題研究，所以對於這個班些瞭解，至於其他的就是從公文上知道的。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：我會有以下幾個考量，第一，他必需要有發展潛力，我希望他以後能在會裡獲得升陞遷，第二，我會考慮他會去的工作表現，因為名額有限，會裡還有其他處也會推薦人員，所以我會考量他與其他人員間之工作表現，會考慮他在會裡的評價，第三是英文（因為會裡面具備英文能力的人不少）。另外也可說我會以希望有利於他日後陞遷來推薦。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：在他受訓時，他有跟我說。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：我的看法是這樣，當他本來的工作表現就很不錯，不太能感覺到他的差異性，但他應該是有進步的，所以很難說出有明顯的改變，因為我們一定是派最優秀的人出去，希望他能精益求精，而不是派一個不優秀的人，希望他能有所改變，不過，我還是希望他能將內隱知識外顯出來。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：我支持這個觀點，照理來說，我今天接受了一個專業訓練，回來應該要能發揮專長，但回到政府中，可能沒有適合的缺，不過，他今天剛好在企劃處，需要做政策規劃，所以受這訓可以應用，事實上，他是在一個很適合的位子受這個訓。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：我是支持的，因為人才是要長期培植的，如果只是在人事室辦的活動中，分享他的心得，然後之後沒有任何措施，等到時間一久，之前受的訓也就不了了之了，很可惜，應該要能回饋出來，所以在不影響公務情形下，我是會同意讓他們去參加這類課程的。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：我聽到的都是蠻正面的，還有很多人想去但因為條件的關係無法去的。



## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.03.21 中午 12 時 30 分至下午 1 時

地點：立法院 1 樓咖啡廳

受訪人員：為編號 53 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：當他回來的時候，有在會內的動員月會上報告他的學習情形，我有在場，他那時有提到計畫的執行情形，當時我的印象是很深刻的，雖然現在很多課程國內也學得到，但國外的環境還是不一樣的，而且那個班也是有一定 level 的人才能參加，當大家集中在一起時，可以相互交流，增進瞭解，出到國外，除了本來的課程外，他也會去參加該校得 forum 吸收新知。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：沒有。因為他是核稿的專門委員，我是科長，所以業務也無法代理，無法代理他去核別科的稿。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：因為他回來有一段時間了，再加上當時也並未去想這些，所以沒有辦法回答他前後到底有什麼不同。不過，他一直給我一個觀念是，在寫公文時，應該以閱讀者的角度來寫，就是要先幫長官想，應該要有效率及簡潔的方式撰寫公文，讓長官瞭解你的想法。同時，也要以不卑不抗的態度表達自己的意見，這是他一直灌輸給我的觀念。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：我是抱持開放的態度，對於他的意見我都會尊重。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：期間應該可以再長一點，因為我沒有去過，所以也希望我自己未來能夠參加。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.01 下午1時30分 至3時30分

地點：行政院人事行政局

受訪人員：為編號52之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：我當初不是十分清楚這班的辦班目的，不過因為她以往表現良好，所以會推薦他參加。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：因為她的工作表現良好，同時也具備良好的職能與技巧，重要的是，她有接班人的特質，為我認為她具有晉升更上一層的潛能，她有具備英文能力，這在全球治理下的今天，公務人員是否具備在國際場合中，有應對的能力，是十分重要的，所以是基於這些因素考量下推薦。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：有，她有跟我說過。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：她對於長官溝通的技巧更好了，因為我們處的業務是跟人民有關的，所以也是國會會關心關切的，所以對於國會的溝通及應對，十分重要，我覺得她受訓後這方面的技巧變的更好了。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：像我會請她擔任溝通協調的工作，她也能夠勝任，另外，我一直就在我們處一直推動知識管理的工作，因為知識經驗的傳承及粹取是很重要的，所以我也會請她編列我們處的工作手冊，將一些實務上的經驗及知識，作成標準化的作業程序及記載實際案例，以供同仁在做相關業務時，能有所依循。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：我是不認為公部門師資培訓要以菁英班學員為主要培植對象，這應該是要從菁英班的辦班目的來看，公部門的師資應該不是這個班的辦班目的吧，所以它的效益是否可以從這個來評量，有所疑慮，而且能夠能為師資也是需要一定的條件，而這些學員應該當出遴選的條見件中，並未考慮這些，所以他們是否適合當師資，也要想想看。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：我建議她們在國外可以多留些時間，除了集中上課之外，他們也可以自行設定議題，自行研究。像這樣的團體式的高階班，是可以增加面對問題的綜整、規劃及處理能力，但在團體式教育的背後，個人特質也很重要，所以學員可以在行前，自己設定主題，在機關同意下

於國外受訓後多停留一些時間，自行研究，找一些人士來訪問，這樣應該可以更增加學習的效果，也可以將此作為後續衡量的依據。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.04.14 下午 3 時至 3 時 30 分

地點：行政院人事行政局

受訪人員：為編號 52 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：除非我主動去問，不然她是不會主動說的，而我也沒有去問過她的學習情形，再加上她的情形比較特殊（按該名學員抵達美國第一天即因急性盲腸炎住院，並接受盲腸切除手術），所以我比較關心她的身體健康，而不是學習情形。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：我覺得還好，因為我們處裡的職務代理制度很落實，而且我們自己也會遇到請假，需要別人幫忙代理職務的時候，所以我覺得同事間互相幫忙是合理的。只要職務代理制度落實，下次我自己需要常時間受訓時，也不會覺得不好意思。就算業務量會因此增加，但因是互相的，所以我不覺得是負擔。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：因為受訓期間才 2 個月，所要說也什麼明顯的改變，我覺得應該要長期的觀察。就我所知課程是蠻緊湊，壓力也蠻大的，所以學員應該要花一些時間去適應，尤其是國外的生活文化都跟臺灣不同，除非他以往有類似經驗，不然課程期間的確也有些短，特別是國外研習期間，國內的準備期倒是還足夠。所以，再課程期間過短的情況下，適否適合以此項目，做個評估，會比較難講，因為不確定它的因果關係，尤其這三方面的能力是比較大方面的。也或許他之前談判溝通能意就很好，只是沒機會表現，剛好回還後也個發揮機會，所以我說它的因果關係不太好證明。如果說英文能力，那可能好評量，但這三方面的能力，僅憑此短時間訓練，真的很難說。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：當然是會給支持，這個訓練花的錢不少，投入的資源一定要有其政策目標，尤其這是行政院的重大的政策，但此政策效益對我們來說並不是很清楚，所以我們也不會清楚它要達到怎樣的一個效益，因為投入這麼多的資源，所以當她想要回饋到業務改革時，我們一定會給與支持。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：應再確定政策目標，因為如果目標不明確，則很難衡量它的效益，因為所謂的效益無法跟目標扣除，而且訓練期間太短，也很難去達到這樣大的逼個效果，所以時間上應該再拉長一點，比較會有效果，不然就只針對一個特定的能力去訓練，可能會比較容易衡量效果。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.03.28 上午 11 時至 12 時

地點：中央聯合辦公大樓地下一樓餐廳

受訪人員：為編號 57 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：就內容上，我不是那麼的清楚，只有一些依希的印象，對於人事局這個計畫，應該是做未來公務部門高階人才的儲備，在工作上職能及國際觀的提升及養成，我覺得是很有正面意義。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：而以我們僑委會來講，是一個老舊的機關，自從張委員長上任，會給予年輕人機會，希望能夠帶動會的活化，因為以前上層都是不動的，所以下層或基層的人會沒有機會，也會覺得沒有目標跟希望，公務文化就變的很僵硬，所以委員長就任後會希望，給予這些具有潛力的公務員能有發揮的機會，參加一些海外進修的課程。而委員長也會利用一些方式，瞭解他們的能力並給予一定的陞遷或外派。所以我們推薦的考量就是年輕及發展潛力，至於語文或多或少都會考量。所以委員長是就這些年輕及具發展潛力的人中，挑選有外派經驗及是儲備人才的來參加。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：她會跟我們方享，那我是覺得像她們這些中階主管去參加過這些訓練後，處理起公務來，都更為純熟，也會跟委員長來做報告，因為委員長都把她們當自己的小孩，所以都會關心他們的學習情形，同時，委員長在國外擔任過教職，所以對於學術這方面，一向有她自己的看法，所以她非常重視教育，也認為給年輕人一些機會，會更增加他們的競爭力。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：她一直都是一個有為有守的人，蠻懂分際，同時也是個做事認真細膩的人，遇到不明白的事情也很願意請教人，同時她也常常會關心協助別人。而在受訓後，我覺得她在政治的判斷上，她的敏感度跟思考的 vision，我的觀察她有長足的進步。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：這當然是肯定，就整個機關來看，她們的所學一定能回饋到我們機關，因為我們畢竟是涉外機關，在她們外派前，這些學員於受訓後在一些公務的處理上，給與後進一些指導，像我們人事室就可以請他們給予一些資淺的人一些意見。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：像他們這些人受訓回來後，是會將所學貢獻在機關業務上，但對國家整體來說，畢竟投入那麼多資源，所以我倒是很贊成把他們變成公部門種子師資，因為既然是國家培養的人才，就應該為國家所用，而不是只單純在某個機關中。雖然他們現在只是中高階人員，但未來一定會有更佳的发展，那政府規劃那麼有意義的計畫，這些人就應該成為政府的公共財。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：我建議人事局可以培養一些中高階的人才，像這些學員，然後讓他們能到學校的一些如在職專班的班中，去當師資，與企業界或學術界進行一些探討交流與互動，這樣應該能增進相互瞭解，並進而使政府更開放，效率也更提升。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.03.18 中午 12 時 20 分至下午 1 時

地 點：祥和餐廳

受訪人員：為編號 57 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：她有跟我說到她的學習經驗，而我覺得這個班就是在為政府培養人才的，也知道這個班的課業壓力蠻重的。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：是，不過還好，不會很有負擔，因為我們是做機要的工作，主要是做長官交下的事，所以都是隨機而動，而且科長平常就很照顧我，所以我覺得都還好。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：因為她本來條件及工作能力就很好，所以無法說出她有什麼明顯的改變，但我覺得她變得更有自信了。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：這應該也是看事情內容，不過她比較有經驗，通常我都會去問她的意見。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：沒有什麼具體的建議，不過我覺得可以增加一些減壓的課程。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.03.28 上午 9 時 30 分至 10 時 30 分

地點：臺北市政府警察局大安分局

受訪人員：為編號 69 之主管

訪談內容：

Q1：請問您是否於推薦屬員參加菁英領導班時，對該班之瞭解情形如何？

A1：(因為並非這位長官推薦的，所以本題沒問)。

Q2：請問您是推薦屬員參加菁英領導班考量的因素是什麼？

A2：他之前在信義分局時被推薦的，到本局來後他就向我報告他將去參加這班，我是認為推薦得人啦，如果是我能推薦，我也會推薦他，不過當時我並不清楚推薦的條件是什麼。

Q3：請問您參加菁英領導班之屬員是否有跟您報告或討論過其之學習情形？

A3：有，就我知道菁英領導在國內就有學程，在人力中心辦的，然後再到哈佛大學去，他都有向我報告課程的內容，我認為這對培養公務人員的應變及長期規劃能力有幫助，因為我們警察機關跟一般行政機關最大的不同，就是機動性高。而近 20 年來警政系統並未有培育警察人員的計畫，所以我很羨慕軍人系統，他們有很多的進修計畫。國家對於警察人員的培訓並沒有相關的計畫，所以我很羨慕他能參加菁英班。他也很適合去，他外語能力強，工作能力也強。我日後如果有機會推薦屬員參加，我應該會以英文為重點，雖然我們警大畢業的丟有英文能力，但久沒用就忘了，但英文很重要，只是我們沒機會就生疏了。

Q4：請問您參加菁英領導班之屬員於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在哪些方面(如領導能力、政策規劃分析、談判溝通)，如果有，可以舉出一些具體事例嗎

A4：他在談判溝通這方面很好，尤其在跟媒體互動上，因為媒體報導常誇大，所以我們必須要瞭解他們報導的內容，在他們報導前就掌握，而台北市的警察是被人用放大鏡在看，所以媒體處理很重要，他會跟我討論處理的方式跟看法。

Q5：請問您是否鼓勵參加菁英領導班之屬員將其所學應用於業務處理上，或指派學員擔任能發揮其所學之任務？

A5：他是有做過建議，但我沒有特殊的事例，他有時會很中肯的提出一些建議，不過我不確定這是不是基於所學，還是長期的經驗累積，但我都是覺得不錯的建議。而長官本來就應該容納百川，所以部屬的建議，我們都會聽完，然後會思考，再跟他說為什麼會採，為什麼不採的理由。

Q6：請問你知道人事局對於菁英班學員於受訓後規劃有回流教育及公部門師資培育課程，以擴大渠等對政府部門之貢獻嗎？您對於回流教育及公部門師資培育課程的看法如何？

A6：我認為到目前為止，教育訓練跟工作是兩回事，因為一個人工作期間為 30 年，在這期間，我們要將這經驗轉換，可能要花 10 年的時間，但這 10 年他有他的升遷呀，他不可能不管陞遷，如果他要做這些工作，可能會耽誤升遷。所以一個人是否要將這些理論轉換為警政實務，



要花許多功夫，他要不要花這個功夫，就是個問題。而他要去把這些哈佛所學轉換為實務，會不會影響到他未來發展，要不要犧牲呢，也是要考量的。

Q7：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A7：建議中高階公務人員應比照大學教授一樣，由國家給與進修期間，薦任人員在升官等時，應該去進修一年，等拿到學位後再來考核。不要從大學畢業後就沒有再進修過，而如果沒有拿到進修的學位或沒有進修，則陞遷暫緩。

## 「公務人力教育之訓練移轉成效研究—行政院菁英領導班個案分析」訪談紀實

受訪時間：97.03.28 上午 10 時 30 分至 10 時 45 分

地 點：臺北市政府警察局大安分局新生南路派出所

受訪人員：為編號 69 之同事

訪談內容：

Q1：請問您參加菁英領導班之同事是否有跟您談論過其之學習情形？您聽完後有何觀感？

A1：副座是有跟我們相處時，跟我談到他在哈佛大學的學習情形，從他的言談中，我們會很羨慕他在這個班，能跟來自於其他機關的中高階人員交流，進行領導統御的經驗分享，因為公部門比較制式，像這種可以讓不同機關人員交流的班，很讓我們羨慕。

Q2：請問您在參加菁英領導班之同事受訓期間，是否曾代理過其之業務？又此是否會造成您過多之負擔？

A2：我因為是派出所的副主管，所以不是他的代理人。

Q3：請問您參加菁英領導班之同事於受訓前後之工作表現是否所不同？如果是，請說明是在那些方面（如領導能力、政策規劃分析、談判溝通），並請舉出一些具體事例。

A3：以我們來看倒沒有那麼明顯，但如果我們這邊如果遇到媒體注目的案件，通常是由副座對外發言，接受訪問，就我的經驗跟觀察，我覺得是他具備的身為幹部，應該要具備的能力，因為整個台風的穩健，與媒體的應對跟危機處理，或者是他有跟我們提到，他在上完課後，他危機處理能力及問題敏感度，更能將理論與實務結合在一起，所以在處理危機事件時，他更能洞燭機先。而且他也常跟我們說，他上課時怎樣怎樣，所以我想他的一些事件的處理，是因為學習的結果。

Q4：若您參加菁英領導班之同事，受訓後將所學應用於業務改革時，您是否會給予鼓勵或支持？

A4：副座他在決策跟時效，掌握得很好，平時也會跟我們分享他的實務經驗及人生閱歷，讓我覺得很受用，所以他的意見，我們都會梯進去，也覺得副座肯跟我說，是很窩心的事。

Q5：請問您對於菁英領導班是否有其他建議？

A5：我是很羨慕也希望能參加這個班，可能因為我們比較封閉，很少有機會能跟其他機關的人相處，所以像他們這樣能跟這麼說機關的人一起受訓交流，尤其是能上對我們警察很實用的領導及危機處理課程，很讓我羨慕，也很希望警政單位的長官，能規劃讓我們能有這樣的學習機會。