



行政院人事行政總處公務人力發展學院

# 111 年度訓練成果總報告

行政院人事行政總處

公務人力發展學院 編

CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE

# 行政院人事行政總處公務人力發展學院

## 111 年度訓練成果總報告

### 目 錄

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 壹、前言.....                     | 1  |
| 貳、培訓業務總體成果分析.....             | 2  |
| 參、培訓業務主題成果.....               | 5  |
| 一、落實推動中高階文官在職培訓架構.....        | 5  |
| (一) 首創中階文官線上評量，突破傳統學習評鑑框架     |    |
| (二) 厚植高階文官國際接軌能力，試辦國內課程轉型     |    |
| (三) 培育地方領導人才，充實跨域合作量能         |    |
| (四) 促進跨域協調與變革領導，提升高階主管前瞻思考力   |    |
| (五) 優化公共議題實務演練，充實高階人員議題管理知能   |    |
| (六) 深化專業知能與重要政策脈絡，精進中階主管即戰力   |    |
| (七) 導入數位科技應用能力，活絡中階文官核心應用職能   |    |
| (八) 強化顧客導向與效率效能，培育基層主管分析與執行力  |    |
| (九) 鏈結多元觀點與實務案例，厚實中高階主管管理職能   |    |
| 二、推動重要政策研習及回應委辦需求.....        | 19 |
| (一) 優化民主治理價值研習，落實政府重要政策傳達     |    |
| (二) 結合 SDGs 議題討論，培訓關鍵高階人事主管   |    |
| (三) 接受委託辦理訓練，促進訓練資源共享         |    |
| (四) 辦理媒體識讀進階課程，強化公務人員媒體識假能力   |    |
| 三、深化 2030 雙語政策，精進公務人員英語力..... | 27 |
| (一) 重點培育中高階涉外人員，提升英語溝通力       |    |
| (二) 強化專題研習金字塔架構，發展多元訓練模式      |    |
| (三) 公私協力策略合作，普及新進人員英檢通過率      |    |
| 四、優化人事人員專業知能.....             | 32 |
| (一) 全新導入政府 HRM 知能，培育優質中階人事人員  |    |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| (二) 精進專員級人事人員職能評鑑設計及流程，加強與實務鏈結   |    |
| 五、精進公務人力數位知能及終身學習 .....          | 35 |
| (一) 提升中高階人才數位職能，建構數位政府服務新思維政府    |    |
| (二) 導入公部門數位轉型量表，提升數位轉型素養及能力      |    |
| (三) 厚植各級公務人員數位能力，奠定數位政府基礎        |    |
| (四) 拓展數位課程合製效益，強化政策宣導數位內容        |    |
| (五) 掌握政策發展議題，擴充平臺數位學習資源          |    |
| (六) 優化圖像化學習，精進學習平臺功能             |    |
| (七) 創新辦理系統思考專案管理研習，增進工作效能        |    |
| 六、拓展訓練成效及提升內部職能 .....            | 45 |
| (一) 促進訓練專業人員交流學習，傳承辦班經驗          |    |
| (二) 優化內部講師教學知能，增進培訓實質效益          |    |
| (三) 嚴選標竿學習案例，推廣交流互動與觀摩學習         |    |
| (四) 鼓勵投入微型實務研究，薦選精進培訓良方          |    |
| 七、優化培訓軟硬體品質 .....                | 51 |
| (一) 簡化及再造培訓系統流程，提升訓練行政效能         |    |
| (二) 強化資安管理制度，精進資訊安全              |    |
| (三) 持續改善軟硬體設施，建構安全舒適學習場域         |    |
| 肆、公私協力迎戰疫情衝擊，兼顧訓練業務穩健推進 .....    | 56 |
| 一、完成加強版檢疫所任務，復歸投入訓練業務 .....      | 56 |
| (一) 疫情高峰期執行加強版集中檢疫工作             |    |
| (二) 解徵復歸後迅速投入訓練業務                |    |
| 二、完善臺北院區 OT 案營運環境，彰顯公私協力成效 ..... | 61 |
| (一) 研提 OT 案運營與訓練需求機制，以期共好雙贏      |    |
| (二) 善用期初投資與協調會議，確保 OT 案營管品質      |    |
| 伍、配合中興新村活化，南投院區啟動遷址任務 .....      | 65 |
| 陸、結論與展望 .....                    | 66 |

## 壹、前言

行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）係以辦理行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練與發展業務為主體之訓練服務機構，分臺北與南投兩院區提供訓練服務。並依據本學院組織法第2條之規定掌理相關工作事項，包括辦理行政院所屬機關與地方機關中高階公務人員培育與發展、重要政策法令研習、人事人員訓練、一般公務人員數位學習能力與終身學習之養成，以及公務人力資源管理之策略發展與研究。

本學院依據法定職掌並參考中央及地方各主管機關業務需求，規劃辦理4大類在職訓練研習課程（包含領導力發展<sup>1</sup>、政策能力訓練<sup>2</sup>、部會業務知能訓練<sup>3</sup>、自我成長及其他<sup>4</sup>）。此外，本學院也致力於發展「數位學習」，藉由整合「e 等公務園+學習平臺」（以下簡稱本平臺）學習資源、提供有需求之公務機關（構）申請加盟及外購民間數位學習課程等方式，充實公務人員數位學習資源，以滿足公務機關培訓需要與公務同仁學習需求。

另受 COVID-19 疫情影響，為兼顧政府防疫政策與學院法定職掌之執行，本學院針對訓練業務與訓練方式推動轉型策略，提供公務人員多元學習管道，除原有「實體訓練」課程與「數位學習」課程，更因應後疫情時代與學習趨勢，依據班別特性採實體研習、遠距同步教學及混成等多元組合之研習模式（實體+遠距、實體+數位、遠距+數位、遠距+實體+數位），期帶給公務人員更具彈性之學習體驗。

為提升公務人力資源素質，增進公務決策品質與組織效能，本學院每年均依據國家發展政策與政府機關業務需要，編訂年度訓練計畫並據以執行，並於訓練計畫辦理完竣後，彙編訓練成果總報告，針對訓練成果統計分析並提出精進建議，以作為爾後年度規劃辦理公務人員訓練之重要參據。

本（111）年度訓練成果總報告將分為四部分說明年度相關培訓業務之執行成果，其一為針對實體與數位之培訓業務進行統計資料之描述分析，以利讀者洞悉本學院整體培訓量能；其二為以業務主題角度，歸納並介述年度重點業務項目與推動成果；其三為闡述本學院為完善訓練環境與強化辦訓業務，分別於臺北院區公私協力落實OT案雙贏管理機制，以及南投院區完成

---

<sup>1</sup> 依行政院函頒「行政院所屬機關及地方機關公務人力培訓推動方案」、103年9月29日修訂「行政院所屬機關中、高階主管職務管理核心能力項目」及行政院院長施政方針報告等規劃，以強化關鍵性人才培訓成效為訓練目標。

<sup>2</sup> 依當前政府核心政策與政見及行政院人事行政總處106至109年度中程施政計畫深入探討當前政府重大政策，規劃民主治理重要核心價值之研習，深化政策規劃與執行之關鍵能力。

<sup>3</sup> 本項訓練係以回應關鍵性議題之需求，提升公務人員跨機關共同議題專業知能為目標，並接受各中央主管機關委託辦理與地方自治事項相關訓練，加強中央與地方施政之聯結，增進中央及地方公務人員業務執行能力。

<sup>4</sup> 本項訓練係以促進公務同仁終身學習為目標。

檢疫所防疫任務與復歸整備作業，克服疫情挑戰；其四為配合行政院政策推動中興新村活化與中興大學於中興新村設立南投校區案，積極辦理本學院南投院區覓地遷址作業。以下將依序說明之。

## 貳、培訓業務總體成果分析

本學院為行政院所屬綜合型訓練機構，依年度訓練計畫辦理公務人員在職培訓業務。以下就訓練研習成果之實體與數位兩面向分別敘述分析。

### 一、實體訓練<sup>5</sup>方面

為使公務人員學習不間斷，本學院本年度訓練量能持續受 COVID-19 疫情影響，以及南投院區經衛生福利部（以下簡稱衛福部）自 109 年 2 月起徵用作為集中檢疫場所（至 111 年 9 月），訓練場地不足，嗣積極協調或借用臨近場地辦理實體研習或彈性調整研習方式為遠距同步、混成等教學型態，持續提供訓練資源。本學院本年度辦理班期共計 764 班期，整體統計數據較去年增加 174 班期，受訓人次共計 37,955 人次，較去年增加 10,865 人次，增幅逾 40%，彈性調整作法奏效。

本年度研習成果依 110 年及 111 年學習性質類別分析（如表 1），開辦實體課程共計 603 班期，較去年增加 206 班期，受訓人次共計 28,270 人次，較去年大幅增加 10,731 人次；辦理遠距同步課程共計 161 期，較去年減少 32 期，受訓人次共計 9,685 人次，較去年增加 134 人次。相關數據顯示，本學院於機動性辦理實體研習或彈性調整研習方式之權衡下，仍以開辦實體課程為原則，辦理遠距同步課程為輔。

又本年度研習成果依 4 大訓練類別分析（如表 2），研習成果以辦理部會業務知能訓練 412 班期（占總班期數 53.9%）、訓練人數 20,213 人（占總人數 53.26%）為大宗，此類別為公務人員跨機關共通知能之培訓，課程內容及調訓對象涵蓋層面較廣，相較 110 年亦以部會業務知能訓練比重最多；另領導力發展訓練 166 班期（占總班期數 21.7%），訓練 5,416 人（占總體 14.26%）居次，此類別訓練旨在培育優質中高階公務人員，課程聚焦理論及實務的對話與交流，並反饋於工作場域，以提升政府施政效能。

---

<sup>5</sup> 配合中央流行疫情指揮中心 110 年 5 月 19 日宣布全國防疫警戒提升至第三級，停止包含教育訓練機構在內之八大場域活動，人力學院遵示停辦實體課程，並改採遠距同步教學模式持續提供訓練資源。嗣依中央流行疫情指揮中心相關防疫規定（含徵用為集中檢疫場所），滾動式調整辦理實體與遠距課程。爰報告中所提實體訓練係指辦理原實體課程加上調整改採遠距同步辦理之實體課程。

表1：110年及111年學習性質類別研習成果統計表

| 學習性質類別 | 110年 |      |        |       | 111年 |      |        |       |
|--------|------|------|--------|-------|------|------|--------|-------|
|        | 班期數  | 比率   | 受訓人數   | 比率    | 班期數  | 比率   | 受訓人數   | 比率    |
| 實體     | 397  | 67%  | 17,539 | 64.7% | 603  | 79%  | 28,270 | 74.5% |
| 遠距     | 193  | 33%  | 9,551  | 35.3% | 161  | 21%  | 9,685  | 25.5% |
| 合計     | 590  | 100% | 27,090 | 100%  | 764  | 100% | 37,955 | 100%  |

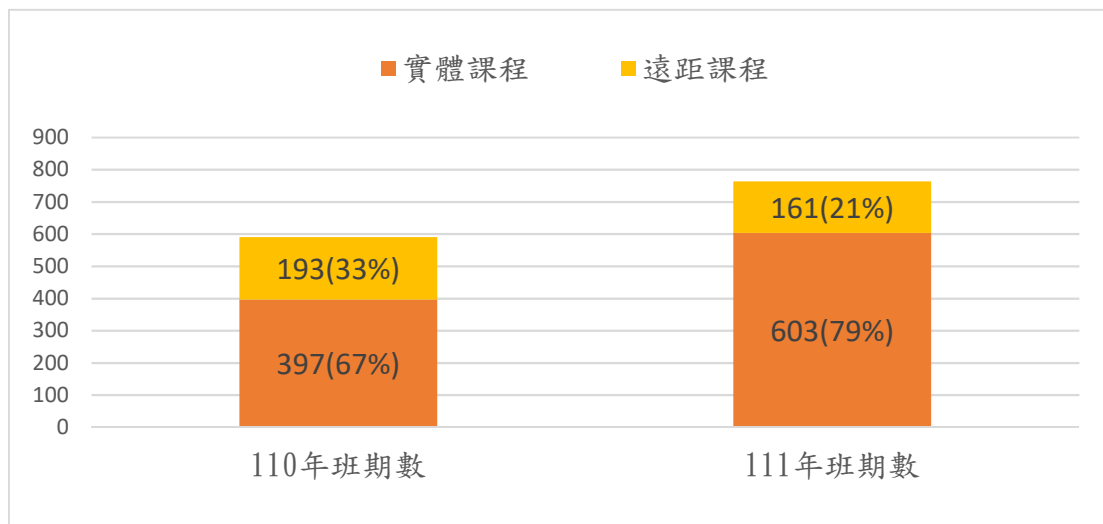
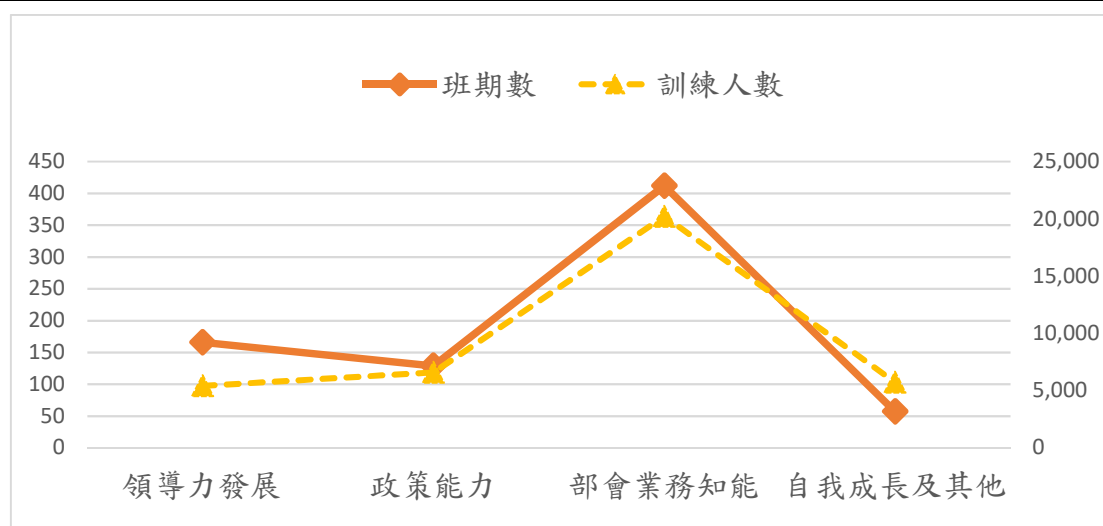


表2：111年4大訓練類別研習成果統計表

| 訓練類別    | 班期數 | 比率     | 訓練人數   | 比率     |
|---------|-----|--------|--------|--------|
| 領導力發展   | 166 | 21.7%  | 5,416  | 14.26% |
| 政策能力    | 129 | 16.9%  | 6,603  | 17.4%  |
| 部會業務知能  | 412 | 53.9%  | 20,213 | 53.26% |
| 自我成長及其他 | 57  | 7.5%   | 5,723  | 15.08% |
| 合計      | 764 | 100.0% | 37,955 | 100.0% |

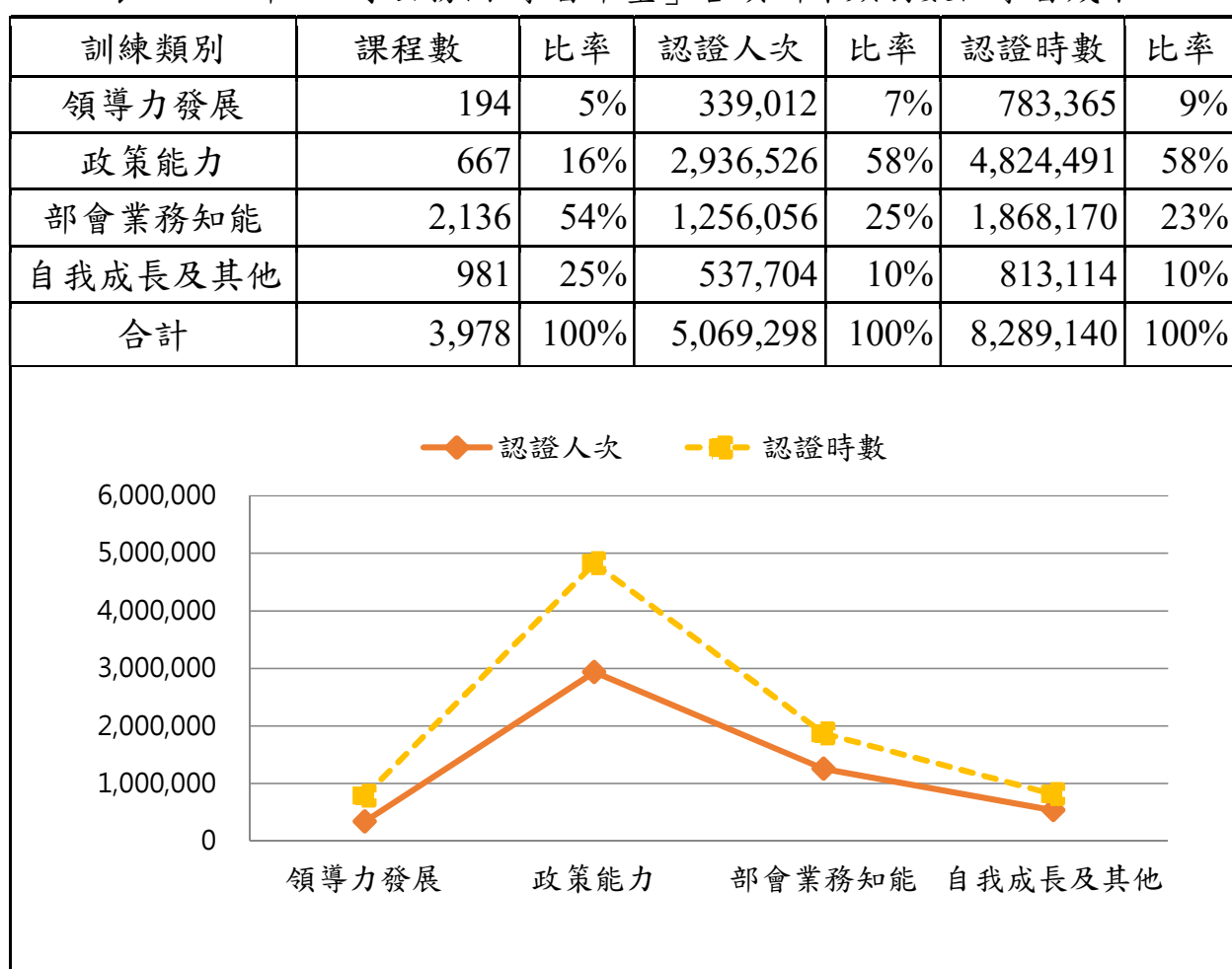


## 二、數位學習方面

本年度「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺」共計提供 3,978 門學習課程，計 506 萬餘人次通過學習時數認證、認證時數計 828 萬餘小時，較 110 年增加近 88 萬小時，所增加之數位學習時數，應與疫情影響學習型態有關。

依 4 大訓練類別分析(如表 3)，課程數比率最高者為部會業務知能訓練，占整體課程數 54%；通過認證人次及時數部分，比率最高者為政策能力訓練，均為 58%，主要原因係因現行規定，每位公務人員最低學習時數中，必須完成當前政府重大政策、法定訓練（環境教育）及民主治理價值（如性別主流化、廉政與服務倫理、人權教育、行政中立、多元族群文化、公民參與）等政策能力訓練類課程共計 10 小時，因此選讀人數較多。

表3：111年「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺」各項訓練類別數位學習成果





## 參、培訓業務主題成果

在前述總體成果分析之外，相關培訓業務主題成果係彰顯本學院辦班特色之細部說明。透過由下而上之歸納，主題成果分為七大項，並依辦班/業務宗旨、投入與過程、產出與成果、小結等主要面向，詳述如下：

### 一、落實推動中高階公務人員在職培訓架構

中高階公務人員為政府機關主要政策制定與執行者，係文官體系之骨幹，爰為本學院重點培育對象，本學院並據以建構中高階公務人員在職培訓架構，提升其公共治理、領導管理及政策知能等能力。惟受 COVID-19 疫情影響，考量各機關推動防疫工作需要，本年度「國家政務研究班」與「高階領導研究班」國內外課程均暫緩辦理，並試行國內課程轉型方案，參照國家政務研究班參訓模式辦理「前瞻策略領航營」；部分中階文官培訓班別亦採全遠距教學方式辦理（各班別辦理方式彙整如表4），降低疫情對培訓影響，持續提升中高階公務人員核心職能。

表 4：111 年中高階公務人員培訓班別辦理方式

| 類別           | 班別               | 辦理方式      |
|--------------|------------------|-----------|
| 高階文官<br>培訓班別 | 國家政務研究班          | 暫緩辦理      |
|              | 高階領導研究班          | 暫緩辦理      |
|              | 前瞻策略領航營          | 實體教學      |
|              | 地方領導研究班          | 實體教學      |
|              | 高階人員公共治理班        | 實體教學      |
|              | 高階人員議題管理班        | 實體教學      |
| 中階文官<br>培訓班別 | 中央／地方機關科長管理職能進階班 | 實體教學      |
|              | 中央／地方機關科長管理職能應用班 | 實體教學、遠距教學 |
|              | 中階人員研習班          | 實體教學、遠距教學 |
|              | 基層主管班            | 實體教學、遠距教學 |

資料來源：本學院

### （一）首創中階文官線上評量，突破傳統學習評鑑框架

#### 1. 辦班宗旨

為突破實體辦理評鑑活動框架並擴增學習型態，本學院參照評鑑中心法精神，利用多元數位工具、精細流程安排及方法設計，全新設計中階文官遠距班別課程內容，並首創線上評鑑活動，引領線上評鑑流程設計與評分標準，



增進線上即時互動與回饋，期不受空間限制影響，讓遠距班辦班效益趨近實體班別。

## **2. 辦班投入與過程**

鑒於線上評鑑流程較實體評鑑活動繁複，為降低實體與線上活動差異，課前需事先熟悉多元科技軟體與演練操作，並有效引導講座與學員，評量進行時需投入更多人力，以即時排除設備與操作問題，隨時掌握遠端連線之講座與學員進度；另配合線上評鑑實施，為避免題本外流致影響評鑑信效度與公平性，需持續開發或更新題本；又線上評量活動內容與作業流程皆由本學院班務人員自行規劃、準備並擔任工作人員負責執行，除依據參訓對象設計不同評量方式，亦設有嚴謹 SOP 操作流程，以提升學習成效。

## **3. 辦班產出與成果**

本年度辦理全遠距線上評鑑班別，包含中央/地方科長管理職能應用班與中階人員研習班，計辦理 4 期，為持續精進中階文官遠距班別之課程內容與評量活動，除蒐整學員課後回饋問卷，亦於線上評鑑活動結束後，立即與指導老師與觀察員召開線上檢討會議，針對課程規劃、遠距互動效益及評鑑流程順暢性等議題進行討論，以綜整學員、專家學者及班務人員等多元意見，持續檢討精進遠距課程。

## **4. 小結**

112 年將賡續辦理中階文官培訓遠距班別與線上評鑑活動，除因應時代趨勢與配合國家政策融入相關課程內容外，亦設計 SPOC 課程，導入翻轉學習概念，以培訓中階文官資訊科技應用能力並深化學習效益。

# **（二）厚植高階文官國際接軌能力，試辦國內課程轉型**

## **1. 辦班宗旨**

國家政務研究班與高階領導研究班（以下合稱國政高領班），自109年起受 COVID-19疫情影響暫停辦理，為持續培育高階策略性人才，並符合全球發展趨勢，以應國家發展人才需求，爰規劃採主題式教學方式試辦國內課程轉型，以「解決問題」為導向設計課程，辦理「前瞻策略領航營」（以下簡稱領航營），期培育具前瞻思維與策略思考之領航人才，促進產官學研跨域交流與建立高階文官溝通平臺，以應國家永續發展並接軌國際能力。

## **2. 辦班投入與過程**

領航營採分散式研習辦理，訓期為 3 週，第 1 週 3 天、第 2 週 3 天、第 3 週 2 天，合計 8 天，參訓對象同國政班層級，並先以中央部會層級機關為

主。課程包括「趨勢論壇」、「企業訪學」、「產業見學」、「在地共學」及「學習活動」等 5 大單元，從全球、國家、產業及地方等多元觀點，探討面對扭轉氣候危機之關鍵 2030 年，我國淨零轉型可能策略、危機及挑戰。領航營採移地訓練與實地參訪為主，實體授課為輔，並以案例研討、小組討論、視聽教學及經驗分享等多元教學方式辦理。

### 3. 辦班產出與成果

本年度領航營共辦理 1 期，共計 24 人結訓，學員整體滿意度平均為 94.8%。學員開放式回饋意見，對於整體課程規劃多給予正向回饋與肯定，且認為課程實施以移地訓練與實地參訪為主方式，有助強化與實務接軌，促進產官學研對話交流，並建立高階文官溝通平臺，有利未來政策整合、問題解決及跨機關政策推動等。

### 4. 小結

領航營係以「展望2050淨零排放—啟動2030關鍵布局」為主題進行交流對話，該項議題為全人類目前所共同面對之課題，且為跨世代、跨領域及跨國際之大型轉型工程，領航營開辦除有助高階文官從多元角度瞭解問題核心，亦能接軌國際，又試辦之國內課程轉型方式，將作為未來國政高領班課程轉型之參據。

## （三） 培育地方領導人才，充實跨域合作量能

### 1. 辦班宗旨

為強化地方高階主管政策溝通、區域治理與領導管理能力及提升地方治理效能，本學院（含兩中心時期）自民國99年起開辦「地方領導研究班」（以下簡稱本研究班），106年改制公務人力發展學院後，調整參訓資格與課程架構，以符參訓者需求，至今共辦理13期（110年因受疫情影響停辦），計培訓320人。

### 2. 辦班投入與過程

本研究班係本學院以人事行政總處（以下簡稱人事總處）名義所辦理之培訓專班，由人事長兼任班主任，本研究班訓期 10 天（連續 3 週辦理），研習對象為直轄市及縣市政府所屬職務列簡任第 11 職等或第 10 職等主管。基於地方公共事務之推動與個人職能需求，著眼於跨域合作及地方政策規劃與執行，課程整合國家當前重要政策、高階主管職務管理核心能力項目及區域治理工作需要，並透過專家學者課程諮詢會議，規劃「國家發展」、「區域治理」、「應變力」及「標竿學習」4 大模組單元與其對應課程（課程架構如圖 1）。

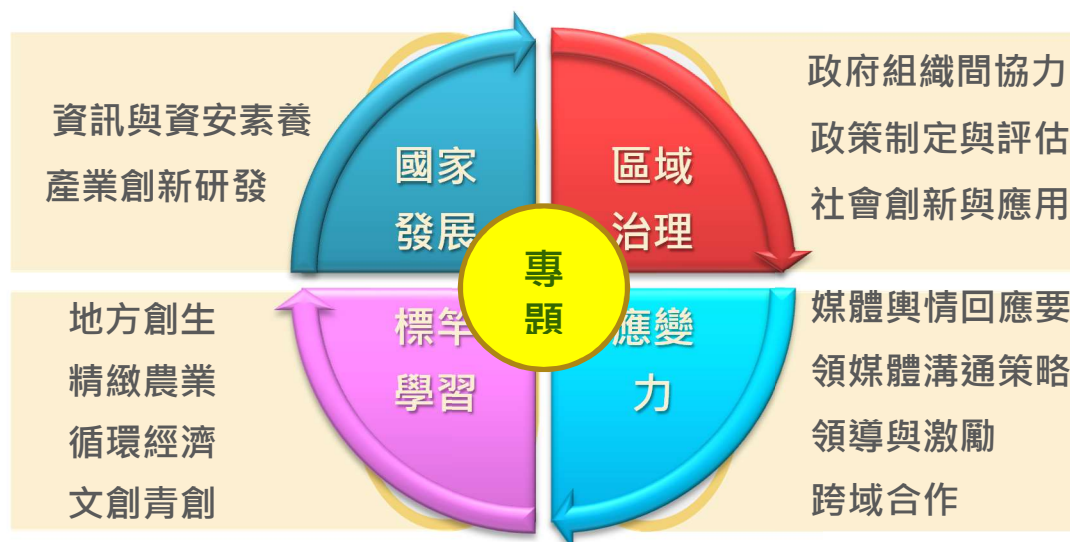


圖 1：本年度地方領導研究班課程規劃架構圖

資料來源：本學院

本研究班之教學技法採多元互動方式，並著重參與討論、實作及經驗分享，研習方式係以營造跨域思維情境，再由講座引導整合與聚焦，深化學習效益。在學員完成各項課程後，將針對地方實務案例並融入課程所學進行小組專題研討報告，採「角色扮演」與「行動劇」等生動有感方式展現學習成效，並作為評鑑基礎。本研究班課程特色如下：

### (1) 導入國家施政成果，搭建政策轉介平臺

結合國家當前重大施政成果與時勢，將數位經濟、產業創新等作為融入課程、參訪及研討主題，並邀請政策推動單位或產官學界人士帶領討論學習，促進學員對國家政策之瞭解。

### (2) 安排企業機構見習，學習顧客導向之服務精神

搭配社會創新與應用課程，至社會企業所屬之營業機構進行見習，化身現場工作人員感受身障與弱勢族群工作情形，體認政府如何與民間協力推動「社會創新」來增進公共服務。

### (3) 深化跨領域學習效益，拓展人際網絡關係

集結各縣市暨專業領域之地方高階主管共同學習，汲取經驗，擴大視野格局，並形成長期網絡關係，建立未來區域合作及發展契機。

## 3. 辦班產出與成果

本研究班共計20人結訓，學員整體滿意度平均為100%。學員開放式回饋意見，多認為整體課程豐富多元，動靜態學習兼具，並透過企業見習、實境演練及標竿參訪活動，與各領域關鍵推動者直接對話交流獲得啟發；另也學習團隊經營與領導統御技巧，有助於組織或專案目標之擬定與達成，根據問卷

調查，訓後即將所學運用在工作上之比例超過82%，學習移轉成效良好，與本班研習目標應強化之職能相互呼應。

#### 4. 小結

地方高階主管為決定地方治理績效與政策執行成果之關鍵人才，其能力良窳影響地方政府施政品質。本研究班除精進關鍵職能及習得跨領域實務經驗外，更能促進學員將學習轉化融入政策規劃，提供貼近民意之公共服務。未來將滾動修正精進課程，納入臺灣永續發展目標（T-SDGs）與淨零轉型國家政策，開發區域治理單元新教案；另亦調增實務經驗與案例分享交流時數，以加強橫向連繫，為日後跨區域合作創造契機。

### （四）促進跨域協調與變革領導，提升高階主管前瞻思考力

#### 1. 辦班宗旨

為培育高階主管人員具策略性、創造性及宏觀視野之公共治理才能，強化其變革領導及跨域整合能力，提升政府治理效能，本學院自110年起開辦「高階人員公共治理班」（以下簡稱本研習班），取代原「初任簡任官等主管職務人員研究班」，本研習班學員結訓者，相當完成初任簡任官等主管職務人員管理才能發展訓練。

#### 2. 辦班投入與過程

本研習班研習對象為行政院與所屬中央及地方機關簡任第10職等或第11職等主管人員，並以符合上開條件之初任簡任主管人員為優先。鑒於本研習班學員均為簡任主管人員，具豐富實務管理經驗，爰依其工作特性與所需職能，參採課程諮詢會議專家學者意見，課程規劃以「前瞻性」為導向，「即用性」為設計核心，輔以領導管理相關理論基礎規劃，包含「組織發展與創新」（前瞻思維與創新、組織變革與領導）、「公共治理與協力」（跨域協調與溝通、數位轉型與政府治理、風險與成本管理意識）、「實地參訪」、「學習成果展現」等四大單元。其中「實地參訪」與「學習成果展現」扣合「跨域協調與溝通」課程進行規劃，以增進學員跨域溝通與協調合作能力。教學方式採講授法、個案教學、視聽教學、小組討論、實地參訪等多元教學方法，並以實務案例討論為主軸，以深化學習效果（課程架構如圖2）。

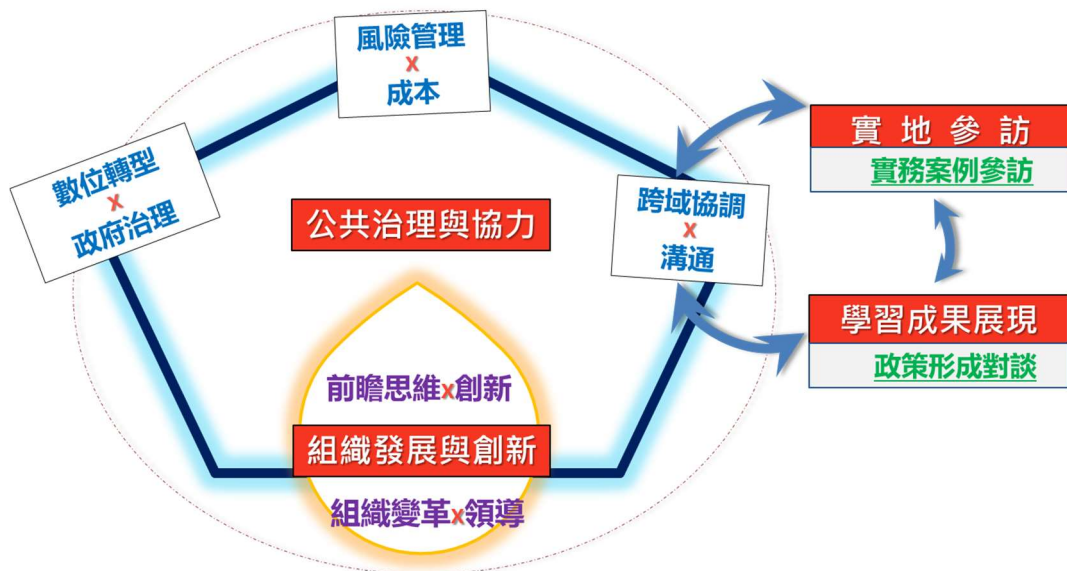


圖 2：本年度高階人員公共治理班課程架構圖  
資料來源：本學院

為利學習成果之展現，由「跨域協調與溝通」講座撰寫議題指引，協助參訓學員綜合本研習班核心課程所學內容，分組進行「政策形成對談」報告，就中央或地方政府有關之治理議題進行探討，藉由同儕與講座之交流回饋，提升學習成效。本研習班課程特色如下：

#### (1) 實務案例參訪扣合理論，藉由對談協助學員反思

參訪地點扣合「跨域協調與溝通」課程，由參訪地點之實務案例推動者於現場進行導覽解說，分享推動重點、面臨困境、推動效益等，並邀請利害關係人與學員座談，透過對談協助學員反思，以利未來政策制定或方案規劃更具適切性。

#### (2) 以「未來」為導向，打造前瞻創新思維

在大環境普遍期待政府變革、轉型、超前部屬之世代，融入未來導向之開創性思維，引領學員突破思考界限，運用「澄清現狀」、「分析原因」及「預測結果」之系統思考架構，以瞭解過去、掌握現在並宏觀未來，結合專業實務與數位科技，提供良善之公共治理服務。

### 3. 辦班產出與成果

本研習班採兩階段分散式研習辦理，訓期為7天（第1階段4天，第2階段3天），共辦理2期，計45人結訓。學員整體滿意度平均為94.34%，顯見課程設計能滿足學員學習需求。學員開放式回饋意見，對於課程安排與講座授課內容多表示肯定，認為在思維與觀念改變方面確實有所助益，並能提升風險管理跨域溝通能力；實務案例參訪透過利害關係人直接分享經驗與問題處理方式，能更貼切引入實務運用中，引發思考與決策行動，是直接且具體之學習

體驗，同時建議增加學員間互動交流時間，藉由經驗分享與集思廣益，有助於標竿學習。

#### 4. 小結

高階主管擔負機關內外之重要樞紐角色，面對全球不確定之環境，如何跳脫既有思維模式，帶領組織發展創新策略，以開闊視野跨域整合各項資源，協力解決日趨複雜之公共問題，確有其重要性。112年將以現行課程規劃為基礎，適時納入學員建議及因應政策趨勢滾動調整課程，藉由新增開發之政策形成對談議題指引，協助學員整合課程所學與實務運用，並期達到政府施政民眾有感之公共治理目標。

### （五）優化公共議題實務演練，充實高階人員議題管理知能

#### 1. 辦班宗旨

為強化簡任非主管人員之管理職能，提升議題管理、公共議題對話實務操作等能力，本學院自 107 年起辦理「高階人員研習班」（以下簡稱本研習班），另為因應環境變動，於 110 年起新增資訊素養相關課程，並將班別名稱調整為「高階人員議題管理班」，以全面提升高階人員公共議題管理層面之知能。

#### 2. 辦班投入與過程

本研習班採集中式研習，訓期 4 天，研習對象為行政院與所屬中央及地方機關簡任第 10 職等或第 11 職等非主管人員，課程內容除公共議題之「對話策略」、「分組研討」及「實務操作」等相關子題，另安排資訊資安素養與新媒體識讀等主題課程，並搭配毒品防制之實務案例演練。

為使參訓學員能將所學轉移應用於實務情境中，規劃綜合運用學理講述、技巧傳授及實作演練等多元教學技法，本研習班課程特色如下：

##### （1）導入公共議題對話演練，提升民主素養

課程導入公共議題對話策略管理（審議式民主）訓練技法，擇定具爭議性之公共議題，設計不同利害關係人之角色扮演，進行不同立場之對話，讓參訓學員瞭解議題本質與脈絡架構、爭議焦點、民意趨勢，強化其傾聽、回應民眾意見及面對未來變化之思辨等能力。

##### （2）配合時代環境趨勢，滾動修正課程主題

為符合參訓學員需求，公共議題部分委請專家依據當前社會環境重要且具爭議性議題進行編撰，以因應時代環境趨勢。此外，配合社會環



境變動，滾動修正研習主題內容，除規劃公共議題相關子題與資訊資安素養課程外，另增加「毒品防制」主題之實務案例分享。

### 3. 辦班產出與成果

本研習班共辦理2期，共計46人結訓，學員整體滿意度平均為92.51%。學員開放式回饋意見，包括有助瞭解公共議題對話之應對策略、能從多方角度思考政策並考慮不同利害關係人立場與論點、面對議題該如何面面俱到回應等。學員亦能實際應用課程所學於工作中，如說明政策內容時，運用所學找出利害關係人，並參考運用合適論證模式與利害關係人溝通及運用審議式民主重點改善機關辦理公聽會缺失等。

### 4. 小結

未來將持續精進本研習班課程設計，除配合淨零轉型目標新增永續發展專題研討主題外，另規劃增加政策論述課程，以強化高階人員公共議題論述能力，從而能與不同利益利害關係人對話並凝聚共識，做為未來政策制定之參考。

## （六）深化專業知能與重要政策脈絡，精進中階主管即戰力

### 1. 辦班宗旨

科長級主管係各機關承上啟下之關鍵職務，能力與素質對公部門整體施政品質與效率效能影響甚鉅，為強化行政院與所屬中央與地方機關中階主管之管理職能，本學院自106年起特針對薦任第9職等科長級人員（含主任、組長、隊長等）辦理科長管理職能專班。

本專班以服務年資區分為應用班及進階班，係考量相同職級但年資不同者在職涯發展的需求有所差異，且衡酌中央與地方機關科長之職務性質及其面臨之實務情境不同，再區分為中央機關科長班與地方機關科長班。因此辦理「中央機關科長管理職能應用班」、「地方機關科長管理職能應用班」、「中央機關科長管理職能進階班」、「地方機關科長管理職能進階班」（以下簡稱「中央應用班」、「地方應用班」、「中央進階班」及「地方進階班」）等4種班別。

### 2. 辦班投入與過程

「中央／地方應用班」各採分散式與集中式研習辦理，訓期5天，針對年資3年以下科長，課程規劃以初任科長所需立即應用之4項管理技能，包含「業務規劃」、「績效管理」、「溝通協調」及「團隊建立」，課程內容則以實務案例或帶領實作為主，並安排評鑑活動與回饋。又為強化中階主管之數位科技運用能力，除實體班別外，特規劃辦理全遠距教學，透過遠端工具資源結合課



程帶領與實作，強化管理職能並熟悉數位工具之運用，遠距與實體班別活動趨於一致。

「中央／地方進階班」均採分散式研習辦理，訓期8天，針對年資超過3年之資深科長，評估現職及陞任至簡任職務所應具備之重要職能，規劃「新世代高效團隊」、「部屬培育與引導」、「跨域協調與合作」、「政策溝通與行銷」、「風險評估與管理」及「資訊與數位科技」等課程。訓期最後2天搭配總結性課程，透過體驗式活動設計，快速凝聚團隊、增進跨域溝通合作及人際交流等，並讓參訓者透過活動體驗反思轉化為職場應用之要領。

本專班在課程規劃、執行及講座遴聘均需投注相當多時間、人力及經費等，以期適切回應中階主管之管理職能需求，並精進即學即用之實戰力。本專班課程特色如下：

### (1) 扣合實務需求，運用多元教學方法

各課程優先洽聘公部門講座，由具高階文官背景之講座分享實務經驗；訓前彙整學員在工作上所面臨之管理職能相關問題，適時融入課程內容。透過講座、同儕間進行實務經驗之雙向對談，並採用小組討論、案例分享及團隊競賽等互動式教學方法，促使學員更加投入學習情境，提升整體研習成效。

### (2) 創新班務經營模式，拓展公務人際網絡

經由破冰活動、分組研討、課餘交流及建立專屬群組等班務經營方式，促進互動並加深彼此情誼，如學員輪流分享自身常用可提升效率之數位工具或方法，以達知識共享效益；又因應後疫情時代，突破實體空間限制進行線上破冰與交流，同時提升遠距溝通之技能，期使學員結訓後仍得以橫向聯繫，有助於機關業務推動。

### (3) 規劃演練活動（應用班）及總結性課程學習活動（進階班）

「中央／地方應用班」參照評鑑中心法精神規劃評鑑活動，本年度比照實體模式，賡續辦理線上評鑑。「中央應用班」採用「簡報演練」及「提問詢答」2種方式進行，除由觀察員評分與即時回饋，並由公部門高階文官提供實務面向建議，以強化即學即用之效益。「地方應用班」採用「無主持人團體討論」評量活動，本年度增加「提問詢答」之評量流程，了解學員邏輯思維，增進評鑑深度。「中央／地方進階班」則安排「總結性課程學習活動」，配合教學主題搭配相應之體驗式學習活動，以強化學員反思能力、展現研習成果，將課程學習內容導入職場實際應用。

### 3. 辦班產出與成果

「中央應用班」共辦理實體班 5 期、遠距班 1 期，共計 6 期，訓期分別為 5 天、3 天，共計 128 人結訓；「地方應用班」辦理實體班與遠距班各 1 期，訓期分別為 5 天、3 天，共計 30 人結訓；「中央進階班」共辦理實體班 2 期，訓期 8 天，共計 34 人結訓；「地方進階班」共辦理實體班 2 期，訓期 8 天，共計 26 人結訓。

學員整體滿意度平均，「中央應用班」為 93.54%、「地方應用班」為 90.72%、「中央進階班」為 95.32%及「地方進階班」為 100%。學員開放式回饋意見包括：除了課程中獲得主管管理的知能外，同時藉由與其他單位科長的經驗分享，互通經驗、實務界長官傳授經驗談；知曉職涯歷程的應對與溝通、對於團隊合作提高績效有新的認識，在實務上有很大的幫助；藉由授課內容相互討論增進業務處理技巧外，並能建立人脈連結及學習與反思管理方法；（遠距）課程安排實務且豐富，確能提升線上團隊互動能力及（遠距）打破遠距教學效果應該很差之既定印象。

### 4. 小結

中階主管肩負機關內部承上啟下之責任，尤其科長級職務不僅站在第一線帶領部屬完成上級長官交付之任務，亦為機關溝通協調與問題解決之主要執行者。因此本專班於課程設計上，特別重視實用性並扣合重要管理職能，藉對話討論與經驗交流，帶動各機關與領域相互瞭解，有助公務體系橫向溝通，同時擴展人際網絡。

112年「中央／地方應用班」除滾動精進實體課程設計與評鑑作法，亦將設計評量活動作業指引並彙整相關文件；另在後疫情時代，仍需維持遠距工作及學習能力，將配合數位趨勢，規劃辦理全遠距課程。至「中央／地方進階班」部分，將增加核心課程具公部門背景講座之比例，藉由公務經驗傳承提升學員實戰能力。

## （七）導入數位科技應用能力，活絡中階人員核心應用職能

### 1. 辦班宗旨

專員層級之中階人員肩負政策執行之要角，為強化其人際互動、工作效率及創新思考等能力，活絡核心應用職能，爰持續辦理「中階人員研習班」（以下簡稱本研習班）；又為因應後疫情時代趨勢與科技發展與時俱進，培育中階人員之資訊素養及科技知能，爰本年度賡續辦理遠距班別。

## 2. 辦班投入與過程

本研習班之研習對象係針對行政院與所屬中央及地方機關跨列第 8 職等以上之薦任非主管人員，以學員服務機關所在地劃分於不同院區辦理。為精進課程研習內容與評量方式，邀請學者、公私部門講座進行研討，召開課程諮詢會議，以扣合時代趨勢與潮流變動，並規劃設計三階段問卷，瞭解學員學習需求及訓後成效，作為持續精進本班之參據。

課程內容涵蓋「人際敏感度」、「工作效率提升」、「創新思考」及「顧客導向服務」4 項職能，實體班別採集中式研習辦理，訓期 5 天，並於第 2 天進行演練活動，期能扣合職能加深學習效果。遠距班別採分散式研習辦理，並採遠距同步線上教學，訓期 3 天。

本研習班在課程規劃、演練活動設計等需投入大量人力、經費與時間成本，以期符合評鑑中心法精神。本研習班課程特色如下：

### (1) 滾動調整演練活動，加深學習效果

參考評鑑中心法精神，於實體班別及遠距班別皆設計「籃中演練」及「團體面談」作為演練活動，以提升學員對自我職能之瞭解，有助學員於課程中與講座、同儕進行分享與討論，增加開放思考與多元觀點。另邀請專家學者針對籃中演練題本進行研討，並由公部門高階文官擴增題本情境、新增題本，滾動調整題本俾符合真實公務情境，加深學習效果。

### (2) 運用多元教學方式，豐富課程內容

實體班別運用小組討論、團隊競賽、案例分享、體驗學習活動等教學方式，提升學員投入課程之興趣，同時亦安排 1 小時「學習之旅」促進學員彼此深度交流，瞭解不同領域工作內容，有助於訓後業務交流互惠，擴大研習成效。遠距班別部分則首次於訓前邀請講座錄製 SPOC 數位課程，並請學員訓前先行閱讀汲取先備知識，再由講座於課堂上引導及討論，提升全遠距課程之學習效益。

### (3) 全遠距「籃中演練」、「團體面談」，提升遠距協作應用能力

遠距班別於本年首次挑戰以線上同步方式進行「籃中演練」、「團體面談」評量活動，學員於遠端進行籃中演練作答，並於線上模擬實體情境完成團體面談。演練活動激發線上協作工具應用能力，搭配觀察員仿實體班別即時問答，強化學員整體數位科技應用能力。

### 3. 辦班產出與成果

本年度共辦理實體班別 5 期、遠距班別 2 期，共計 167 人結訓（實體 134 人、遠距 33 人）。學員整體滿意度平均方面，實體課程為 93.2%。遠距課程為 93.9%。學員開放式回饋意見，多給予正面肯定的回饋，如所有課程都相當實用，可直接應用於實務工作、演練活動非常有趣！跳脫原有受訓形式，可觀摩同儕思考脈絡、課程有很多互動的學習，覺得效果好。

### 4. 小結

隨著全球環境瞬息萬變，為期中階人員具備核心應用職能，本研習班在課程安排上跳脫單一講授之授課模式，藉由有趣與多樣之課程安排、模擬實務情境演練活動等，促進學員分享職場經驗，增長交流時間，並扣合工作應用相關之課程，強化其應備職能。

因應後疫情時代來臨，科技應用能力及遠距授課儼然成為新趨勢，未來將持續蒐集學員實質回饋建議，調整實體與遠距班別之課程主題與內容安排，以豐富課程內容與演練活動流程，俾使課程能回應時代變化趨勢且更符合中階人員應備職能之需求。

## （八）強化顧客導向與效率效能，培育基層主管分析與執行力

### 1. 辦班宗旨

為強化基層主管管理職能，提升其執行與溝通等能力，本學院針對行政院與所屬中央及地方機關現任職務跨列薦任第7職等或第8職等主管人員規劃辦理，自107年開辦「基層主管班」（以下簡稱本研習班），108年調訓對象由地方機關擴大至中央機關，110年則因應 COVID-19 疫情及強化中階主管之數位科技運用能力，新增規劃全遠距班別。本研習班參訓對象以符合前開條件之初任薦任主管人員為優先，結訓人員相當於完成初任薦任官等主管職務人員訓練，用以培育未來擔任中階主管人員。

### 2. 辦班投入與過程

本研習班課程以基層主管之職責與功能為基礎建構，採模組化課程設計，並運用多元教學技法提供參訓者重要管理職能之知識及技能，另透過學習成果展現，讓學員結合實務工作與課程所學，從反思或規劃的角度，重新思考如何讓方案之執行更能貼近顧客的需求。為促進課程實用性，並依課程諮詢會議、歷年實際執行情形及學員反饋，滾動調整課程規劃設計與實施方式（課程架構如圖3）。

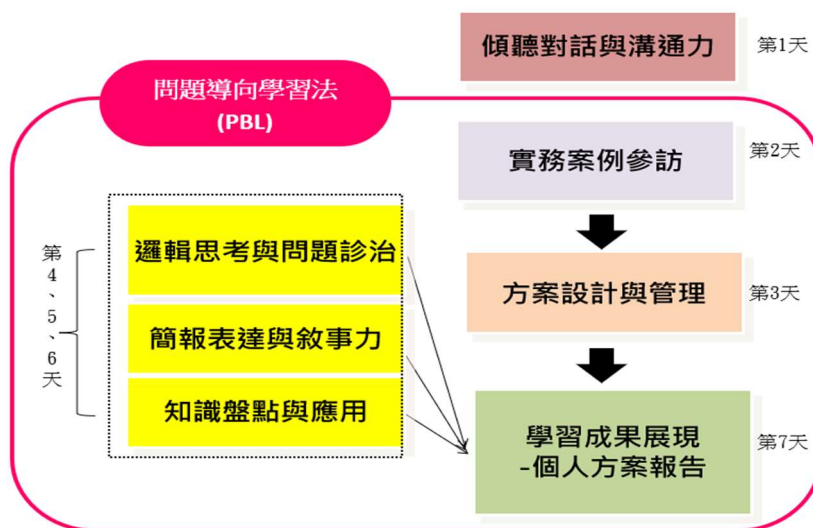


圖 3：本年度基層主管班課程架構圖  
資料來源：本學院

本研習班規劃辦理實體及遠距班別，均採分散式研習辦理，訓期分別為 7 天與 5 天，研習主題均包含「方案設計與管理」、「邏輯思考與問題診治」及「知識盤點與應用」，評量活動朝遠距與實體班別一致性規劃，採用「學習成果展現-個人方案報告」。實體班別另規劃「傾聽對話與溝通力」及「簡報表達與敘事力」等主題，並安排「實務案例參訪」以結合課程理論與實務案例；遠距班別則採翻轉學習，結合 SPOC 專班課程及遠距同步模式進行線上學習與討論。本研習班課程特色如下：

#### (1) 聚焦實務工作，滾動調整課程

課程採模組化設計，關注基層主管顧客導向與效率效能需求，本年度並因應時代趨勢，將跨世代管理及數位治理元素融入課程中，使課程內容更聚焦並符合學員實務工作所需。

#### (2) 使用專屬教案，擴大教與學效果

聚焦於訓練基層主管面對方案執行任務時，應具備之分析力與執行力，由講座撰寫專屬教案，規劃授課內容及教學方法，並扣合實務案例參訪及學習成果展現。講座透過 PBL 進行教學、引導小組討論，協助學員運用課程所學以建構問題及研提執行方案，進而反饋於實務工作。

#### (3) 翻轉遠距模式，擴增學習型態

遠距班別由講座預錄課程內容，以 SPOC 專班課程模式，請學員訓前先行閱讀，增進對課程之理解，訓中以遠距同步方式帶領線上學習，並運用多種線上協作工具進行小組討論，深化學習效益。

### 3. 辦班產出與成果

本研習班共辦理實體班別3期，遠距班別2期，共計106人結訓，整體滿意度平均為92.13%。學員開放式回饋意見，表示參加本班能增加多元層面思考，於溝通、方案設計等有實質幫助，大幅提升公務行政效能；吸收到各個學員職場主管經驗，對日後領導極有助益。

### 4. 小結

基層主管於機關內部扮演組織基石之關鍵角色，渠等人員能力素質之良窳攸關政府政策推動及執行成效，也彰顯人才培訓的重要性。112年課程規劃上將因應政策趨勢，扣合永續發展目標（SDGs），新增課程教案；另為增進學員跨域協調與溝通能力，「學習成果展現一方案報告」將由個人調整為小組（以3人為原則）報告方式進行。藉由持續性滾動調整課程內容，俾能適時因應時代脈動趨勢，提升基層主管執行與溝通等能力，滿足實務運用需求。

## （九）鏈結多元觀點與實務案例，厚實中高階主管管理職能

### 1. 辦班宗旨

為強化中央及地方中高階主管應具備之管理職能，本學院辦理「環境洞察研習班」等 13 項對應中高階主管管理核心能力訓練課程，以提升中高階主管領導管理之能力。

### 2. 辦班投入與過程

本學院依據中高階主管職務管理核心能力項目，規劃對應高階主管核心能力班別，計有「環境洞察」、「願景型塑」、「變革領導」、「政策管理」、「跨域協調」、「公眾溝通」及「風險管理」等 7 個班別，研習對象係針對中央及地方機關簡任人員；中階主管核心能力班別，計有「問題分析」、「計畫管理」、「績效管理」、「資訊管理」、「溝通協調」及「團隊建立」等 6 個班別，研習對象係針對中央機關薦任第 9 職等主管人員、地方機關薦任第 8 職等以上主管人員。

研習規劃係以參訓者為中心，課程除扣合不同層級之主管人員所需管理職能外，亦透過分組討論、個案教學、模擬演練及體驗學習等多元教學方式引導學員參與，訓後更於「e 等公務園<sup>+</sup>」APP 實施課後測驗，以提升學習成效。另核心能力班別著重於案例研討，本學院因應環境變動撰擬教學個案，並於相關班別中使用，期透過分組實務研討、角色扮演等方式，瞭解個案內容，再由講座引導討論與觀念彙整，強化理論與實務結合，深化學習效果。

### 3. 辦班產出與成果

高階主管管理核心能力班別共辦理12期，共計377人結訓，學員整體滿意度平均為92.2%；中階主管管理核心能力班別共辦理16期，共計446人結訓，學員整體滿意度平均為92.5%，顯見課程設計尚能符合學員學習需求。學員開放式回饋意見，表示課程把抽象之理論以具體案例論述、利用案例說明觀念、增加問題解決的方法與經驗，對工作很有助益，學員也提到希望能有更多經驗分享與實際演練，顯見鏈結實務之多元教學技法普遍獲得學員認同。此外，學員亦多認為課程提供跨機關討論之機會，能與來自不同機關之學員互動，有助汲取其他學員實務經驗並拓展人際網絡，可見學員多能肯定跨機關交流分享之效果。

### 4. 小結

為精進課程內涵以符合學習需求，中高階管理核心能力班別透過多元教學方式，提高學習效果。同時，因學員來自不同中央及地方機關，除能於訓中建立溝通平臺，促成業務交流與分享外，更透過多元觀點之實務案例研討，讓學員掌握課程重點，進而提升管理職能。未來班別將持續結合課程重點與學員回饋建議，滾動調整授課方式與課程內涵，亦將持續新增教學個案，期透過教學技法與個案研討，激盪創新思維，強化課程內容與實務連結，增加訓練成效與訓後應用。

## 二、推動重要政策研習及回應委辦需求

### （一）優化民主治理價值研習，落實政府重要政策傳達

#### 1. 辦班宗旨

為宣導當前政府重大政策與民主治理價值，本學院依據法定職掌之「行政院重要政策及法令研習之執行」與人事總處施政計畫之「持續深化民主治理價值思維」，先行調查各機關需求後據以開辦相關研習班期。

#### 2. 辦班投入與過程

為擴大當前政府重大政策與民主治理價值，爰針對性別主流化、人權教育、多元族群文化、廉政倫理及公民參與等議題，規劃辦理民主治理價值相關研習，並以行政院所屬中央與地方機關公務人員為研習對象。

課程規劃方面，為期內容更臻符合研習目標與政策需求，針對性別主流化與人權教育等重要國家政策之訓練，邀請相關領域之專家學者與主管機關，共同就課程內容與實施方式召開課程規劃諮詢會議，並依各研習班別特性，導入案例研討、視聽教學、小組討論等多元教學方法，部分班別並依規定



實施訓後測驗，以提升民主治理價值課程整體學習成效。本年度相關特色如下：

(1) 活絡公私部門合作深化性平教育，並配合重大政策新增班別

辦理性別主流化相關訓練，有別於 110 年度「性別平等高階主管研習班」因人數過少無法開辦，本年度調整為「性別平等高階人員研習班」，參訓條件放寬至高階人員且不限主管身分均可參訓，並為活絡公私部門合作關係，移地至臺灣國家婦女館辦理訓練暨結合參訪行程（如圖 4）。課程導入議題討論、桌遊及實地參訪等多元教學方式，讓高階文官能開啟多元視角，進而發揮影響力，解開性別刻板印象帶來之限制。



圖 4：性別平等高階人員研習班參訪  
臺灣國家婦女館  
資料來源：本學院

另依據 CEDAW 第 3 次國家審查報告審查委員建議政府根據 CEDAW 第 4 條「採取行動加強對暫行特別措施的理解，以作為加速實現公約內所有領域中女性實質平等的必要策略」，經行政院性別平等處建議新增「消除對婦女一切形式歧視公約(CEDAW)—第 4 條暫行特別措施應用研習班」，以強化學員之理解增進性平業務之推動。

(2) 結合參訪與案例研討，提升人權意識

人權教育相關訓練部分，針對薦任主管層級以上人員設計「人權教育專班」，透過訓前問卷瞭解學員學習需求，講座並於課前就授課內容以課程模組形式進行討論編排，授課內容除講授國際人權發展趨勢與我國人權發展過程，並帶領學員參訪國家人權博物館（景美園區）（如圖 5），及結合人權案例研討與分析，以強化學員對「人權」的感受性，引領學員反思人權與現有公務處理過程之關聯。



圖 5：人權教育專班參訪國家人權博物館  
資料來源：本學院

### (3) 在地化推動當前政府重大政策與民主治理價值

另為聚焦政策宣導重點，以在地化方式於各縣市辦理「政策傳達與民主價值研習班」，課程規劃邀請專家學者召開課程規劃諮詢會議，研習內容以「當前政府重大政策」為主軸，搭配「民主治理價值」與「生涯自主規劃」系列課程，亦開放縣市政府就施政需要自訂課程，採專題講授、個案研討、分組討論等授課方式，其中民主治理價值部分課程更安排課後測驗，以深化學習效果。

### 3. 辦班產出與成果

本年度辦理「性別主流化研習班」、「人權研習班」、「多元族群文化研習班」及「政策傳達與民主價值研習班」等重大政策與民主治理價值相關訓練，共辦理 78 班期，共計 4,399 人參訓。

「性別主流化」相關訓練，學員整體滿意度平均 92.01%，學員開放式回饋意見，各班期參訓學員皆有正向回饋，如「性別平等高階人員研習班」學員認為課程能熟悉性別平等實質意義與與時俱進之概念，透過討論導覽認識，並以對話方式，回應詳細，真正符合訓練需求；「人權教育」相關班期，學員整體滿意度平均 90.61%，學員表示藉由參訪國家人權博物館場域與案例分享，更能深刻體會人權價值；相關民主治理價值實體課程，學員整體滿意度平均 90.98%，部分班別並依規定實施訓後測驗，成績達 75 分以上為 90.58%。

### 4. 小結

本學院依人事總處年度施政計畫，辦理重大政策與民主治理價值相關訓練，其中民主治理價值訓練已實施多年，公務同仁多數已具有基礎概念，未來課程架構將朝議題研討、工作坊、實地參訪、經驗分享及混成學習等多元模式進行，並依課程內容廣續配合國家重要施政與革新措施滾動調整課程主題，如自 112 年度起將新增「轉型正義」主題研習，以增進公務人員當前重要政策及民主治理價值。

## (二) 結合 SDGs 議題討論，培訓關鍵高階人事主管

### 1. 辦班宗旨

鑒於人事人員服務對象為機關內部成員，除任免考核外，培育訓練、給與福利及政策宣導等亦為其重要業務，為重點培養高階人事主管人員具永續發展新思維，透過實地體驗推動 SDGs 與 ESG 典範，開拓渠等人員思維，藉以導入各機關中加以推廣實踐，期於人事業務上有所作為進而實現目標。

## 2. 辦班投入與過程

### (1) 「永續發展實踐營」

為透過實地參訪體驗推動 SDGs 與 ESG 典範企業，深化產官學界之行動與決策，促進國家永續發展目標，本學院規劃辦理「永續發展實踐營」(以下簡稱本實踐營)。本實踐營訓期 2 天，研習對象為行政院與所屬中央及地方人事機構單列及跨列簡任第 10 職等人事室主任、主任秘書、副處長，且年齡 50 歲以下者。

本實踐營以「永續森林產業鏈 ESG 負碳之旅」、「ESG 永續產業」及「議題團體討論」為主題，採移地訓練(南投縣溪頭自然教育園區)與實地參訪辦理，並透過團體議題討論(如圖 6)，傾聽不同意見並設身處地同理，思考將永續發展融入各項人力資源管理之作為，引導學員進行永續發展對話，期透過走出教室與實務推動者交流；實地參訪永續發展典範企業，瞭解產業界之作法與發展現況，強化與實務接軌，促進產官學研對話交流。



圖 6：永續發展實踐營之議題團體討論  
資料來源：本學院

### (2) 「OKR 與永續人力發展營」

為重點培養高階人事主管人員具永續發展新思維，透過實地體驗推動 SDGs 與 ESG 典範，演練人力資源管理之 OKR 實作，將永續營運融入機關之行動與決策，本學院規劃辦理「OKR 與永續人力發展營」(以下簡稱本發展營)。本發展營訓期 2 天，研習對象為行政院所屬中央及地方人事機構簡任第 10 至 11 職等專門委員、單列及跨列簡任第 10 職等人事室主任及副處長，且年齡 50 歲以下者，以達人力永續發展目標。



圖 7：OKR 與永續人力發展營之分組討論  
資料來源：本學院

本發展營依據行政院重大政策方向規劃，課程設計以「OKR 實現淨零排放的行動計畫」專書為研習主軸，採 ESG 讀書會形式進行，透過分組討論融入機關實務案例，理解及學習未來政府機關人資單位主管在推

動機關 SDG/ESG 永續發展過程中需要扮演的關鍵角色。研習主題導入 OKR 及 ESG 多元觀點，包括「政府與 SDG/ESG 環境永續」、「OKR 與政府人力資源管理」、「OKR 案例演練—政府機關與 ESG」等課程，亦搭配採移地訓練生態體驗（杉林溪森林生態渡假園區），藉由分組討論（如圖 7）及實作演練，將永續發展核心理念轉化為職場應用之策略方案。研習期間以小組主題研討結果，對應研擬本身機關推動永續發展行動計畫，完成個人報告初稿。

### 3. 辦班產出與成果

#### (1) 「永續發展實踐營」

本實踐營共計 18 人參訓，學員整體滿意度平均為 98.75%，學員開放式回饋意見，表示藉由無主持人會議討論了解國內外政策趨勢，啟發在人事業務上落實 ESG、SDGs 之思考方向，且可與來自不同業務性質機關之先進交流實務經驗。

#### (2) 「OKR 與永續人力發展營」

本發展營共計 18 人參訓，學員整體滿意度平均為 92.72%，學員開放式回饋意見，如更加了解認同 OKR 及 ESG、吸收新知，帶給機關有用訓練方式、對淨零排放有正確認知，思考納入業務規劃、考核要求及人事單位的角色，顯示課程均能滿足學員需求與期待。另結訓後以 OKR 模式完成個人機關人力資源管理落實永續營運提案規劃書，彙集完成結案成果報告，簽陳人事總處作為後續運用之參考，並公布於本學院全球資訊網以擴散學習成果分享。

### 4. 小結

為持續推動人事主管人員訓練，未來本學院將評估結合研習主題辦理人事主管人員移地訓練，使人事主管人員透過跨領域實務經驗交流，強化對公共議題參與及業務處理能力，以多元研習模式，提升人事人員專業知能及強化人事服務品質。

#### （三）接受委託辦理訓練，促進訓練資源共享

##### 1. 業務宗旨

本學院依法定職掌，接受各機關委託辦理訓練，以作為中央政策宣導之平臺，落實中央政策傳達與施政連結。在年度容訓量內，提供各部會全額付費委託辦理訓練，以訓練資源共享概念，統合運用本學院訓練資源，協助中央與地方機關提升所屬公務人員專業知能，增進公務培訓品質與成效。



## 2. 業務投入與過程

本學院具完善之課程規劃、師資遴聘、場地設施及教學資訊系統等研習資源與專業經驗，為使中央與地方機關充分利用本學院訓練設施，訂定南投院區接受委託訓練費用明細表與相關委訓作業細節，接受各機關全額付費委託辦理訓練，促進訓練資源有效運用，發揮訓練機構功能。

為協助各機關宣導中央法令與措施，強化中央與地方施政聯結，本學院依年度訓練需求調查結果接受各機關委託辦理訓練，相關作業內容包括：

- (1) 需求調查：每年函請中央與地方機關提出次一年度委託辦理訓練需求，並納入該年度訓練計畫辦理。
- (2) 召開說明會：每年召開接受委託訓練說明會，邀請委託訓練機關代表與會，就委託訓練收費標準、撥付方式、配合辦理事項及預排期程等事宜，進行意見交換及溝通。
- (3) 課程規劃：委託訓練班期因屬各主管機關專業訓練，課程內容與講座來源原則尊重各委託機關之規劃與建議。
- (4) 班務工作：委訓機關與本學院均採單一窗口方式聯繫，研習班務工作則由本學院統籌辦理。

## 3. 業務產出與成果

- (1) 訂（修）定相關作業規則並辦理委訓說明會

接受各機關委託辦理訓練係本學院依組織職掌之一，為協助各主管機關推動專業知能培訓業務，本學院依據委訓機關建議與實際業務需要，訂定「南投院區遠距同步委訓班期講座上課地點內部參考作業處理原則」，修訂「遠距同步教學班委訓費用明細表」，提供南投院區遠距同步委訓班期講座至本學院上課，可選擇使用南投院區或臺北院區場地（如增加訓練費用需由委訓機關負擔）。另訂定「南投院區委訓班期調整至臺北院區辦理作業說明」，彈性因應南投院區上半年受疫情影響住宿量不足問題，以維持本學院辦班量能與增進場地使用效益。此外，因應南投院區學員伙食費調整，亦配合修訂「實體委訓班期費用明細表」，自 112 年度起將提高南投院區接受委託實體訓練班期收費標準。

為與委託訓練機關充分溝通各項班務作業，本學院亦於 111 年 11 月 18 日召開南投院區接受委託辦理訓練說明會，邀請委託機關代表與會，會中就委託訓練收費標準與撥付方式、配合辦理事項、經費核銷及預排期程等作業事宜，進行協調溝通與意見交換（如圖 8、9）。



圖 8、9：委託訓練說明會  
資料來源：本學院

## (2) 訓練成果

本學院南投院區學員宿舍自 109 年 2 月起被衛福部徵用為檢疫場所，直至 111 年 9 月解徵，囿於上半年容宿量限縮，雖與委託訓練機關協調採用延期、更改為遠距同步，或移至臺北院區辦理等因應方式，惟仍有部分委託訓練班期因配合防疫取消辦理。經統計本學院本年度接受行政院、內政部、原住民族委員會、中央選舉委員會、農業委員會農糧署等計 14 個機關委託辦理共 65 班期，共計 2,385 人參訓，學員整體滿意度平均為 92.23%。學員開放式回饋意見，如講座閱歷豐富、專業度高，學習到職場所需知識、實用選務工作法規與實務經驗、農業相關政策與臺灣農業未來發展趨勢、地政業務與法規及了解現在與未來可能遭遇之實務案例，對實務工作有幫助等，均顯示委託訓練研習班期參訓學員對課程規劃與執行持正向評價。

## 4. 小結

接受各機關委託辦理訓練業務具有強化政府機關間訓練資源統合運用，同時提升公務人員業務處理效能之功能。未來本學院仍將持續精進，發揮訓練服務功能，除持續定期調查連繫委託本學院辦理訓練機關，辦理委訓說明會，擴大接受委託訓練外，亦將優化委訓班期需求調查與報名資訊系統服務設計，並開發網頁版「班期資訊專頁」，提供報到、問卷填寫及課程測驗等班務所需功能，以發揮訓練資源效益最大化，提升政府整體施政效能。

#### （四）辦理媒體識讀進階課程，強化公務人員媒體識假能力

##### 1. 辦班宗旨

媒體識讀為 21 世紀公民必備之關鍵能力，行政院羅政務委員秉成於 111 年 6 月 15 日與瑞典「心理防衛局」交流媒體識讀視訊會議中指示，請本學院參考瑞典經驗與相關課程資料，研議以防制假訊息干擾媒體等公共事務作為培訓主題，規劃具實用性之進階課程，爰本學院據以規劃並開辦「媒體識讀進階班」（以下簡稱本進階班）。

##### 2. 辦班投入與過程

本進階班訓期為 2 天，研習時數共計 12 小時，為使研習規劃更符合研習目標與政府政策，依羅政委指示內容，將本進階班研習對象優先聚焦於中央及地方機關處理媒體、新聞、公關及發言人系統等業務人員，並於訓前邀請國立空中大學公共行政學系廖副教授洲棚、臺北大學犯罪防治學系沈助理教授伯洋等專家學者，及行政院傳聞傳播處、經濟部、行政院農業委員會等具豐富處理回應爭議訊息經驗業務公部門師資，召開課程諮詢會議。

諮詢會議決議將進階課程規劃聚焦為「如何判定資訊作戰」、「因應假訊息的策略與作為—處理爭議訊息案件分析」、「公部門案例分享與交流」及「實作演練」4 大課程主題，採透過公部門案例研析，強化公務人員對爭議訊息之判斷，並經由實作演練提升爭議訊息澄清之回應能力，部分課程授課採雙講座協同教學方式，以提升研習成效（如圖 10），並規劃於 112 年度辦理媒體識讀初階課程，俾使媒體識讀系列課程更具階層性與完整度。

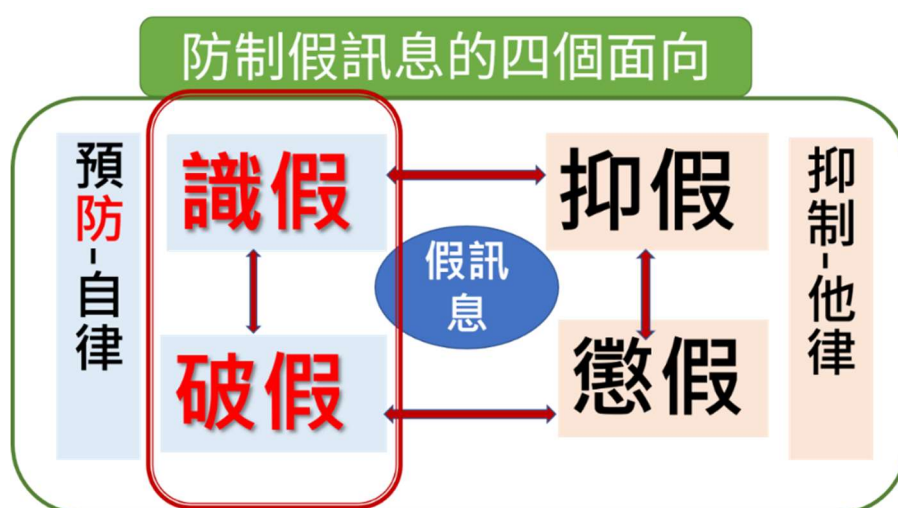


圖 10：行政院防制假訊息策略

資料來源：本圖取自 111 年 10 月 12 日羅政委講授  
因應假訊息之策略與作為課程資料



### 3. 辦班產出與成果

本進階班共試辦 1 期，共計 30 人結訓，學員整體滿意度平均為 93.08%，學員開放式回饋意見，多表示課程目標且內容聚焦明確，可學習如何有效判斷爭議訊息與回應方式，並透過其他機關案例分享，獲取實務經驗，對提升輿情回應能力實有助益收獲良多。

### 4. 小結

本進階班研習對象主要係針對處理相關媒體回應業務人員需求所規劃之專班，課程透過案例分析、分組討論及專題實作等多元教學方式進行，期透過公部門案例說明，可達標準學習與經驗分享交流之效，而實作演練除可激勵學員創意發想，亦可相互交流學習媒體回應策略，本年度本進階班為試辦性質，將依據學員開放式回饋意見與建議，滾動修正上課方式與課程內容，以提升 112 年度課程與實務之鏈結，增強爭議訊息處理與回應能力。

## 三、深化 2023 雙語政策，精進公務人員英語力

### （一）重點培育中高階涉外人員，提升英語溝通力

#### 1. 辦班宗旨

為深化 2030 雙語政策目標，培養於國際場合可直接與國外代表交涉與溝通之涉外專業人才，本年度廣續辦理「中高階涉外公務人員英語訓練」，重點培育處理國際事務之中高階涉外公務人員，並依參訓對象之英語程度分 2 班期實施。

#### 2. 辦班投入與過程

本年度與區域英語教學中心策略合作規劃辦理「中高階涉外公務人員英語訓練」，參訓對象以英語程度相當於全民英檢中高級以上（精銳班）與中級以下（新銳班）之中高階涉外公務人員為主。本訓練規劃四大學習歷程，分為視訊互動學習、課程學習參與、課程成果驗收及專業能力考核，輔以 Stephen Krashen i+1 理論設計全方位教學（如圖 11），在紮實之課程內容架構下，由多國籍教師採教練式引導與學員之實作參與，在全英語沉浸式教學環境中，有效提升全英語實力並激發學習動機。

本年度訓練課程，除含括處理國際事務人員所需具備之全球化國際素養、專業英語力與 4C 核心能力（Communication、Collaboration、Creativity、Critical thinking）全英語培訓課程外，班別特色規劃如國際永續發展目標 SDGs 全球議題探討、舉辦「國際之夜—World Cup Taiwan」模擬國際社交晚宴、由學員進行全英語導覽實務演練等活動，期以多種教學互動模式，讓學員能更

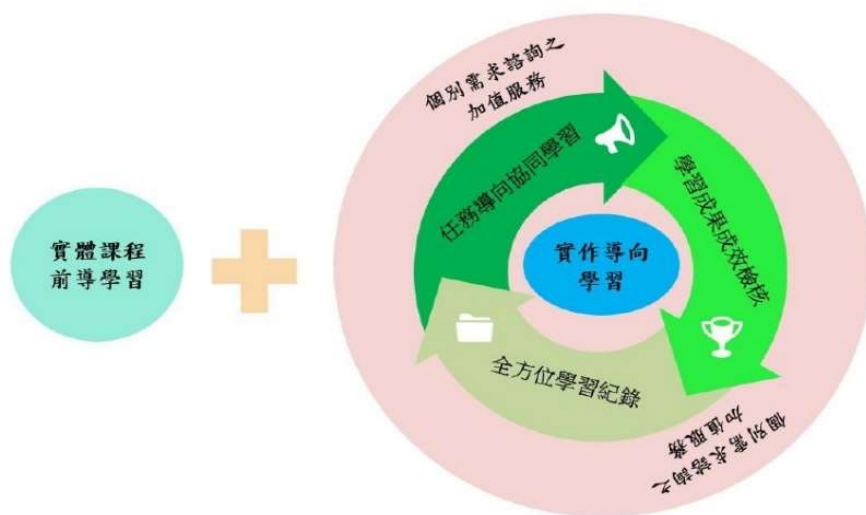


圖 11：i+1 之全方位教學設計

資料來源：本學院

廣泛涉及多元文化及拓展國際視野；並首次以國家重要政策 SDGs 為主題公開辦理學習成果發表會，由學員以全英語主持並進行分組報告，邀請唐前政務委員鳳預錄開場致詞影片、人事總處李副人事長秉洲親臨致詞，以及政府機關雙語顧問魏先生投樂（Peter Whittle）講評回饋，會後更發佈新聞稿，並經多家媒體報導，有效推廣分享訓練成果。

### 3. 辦班產出與成果

本年度中高階涉外公務人員英語訓練之精銳班共計 23 人結訓、新銳班共計 24 人結訓，學員整體滿意度平均 94.25%，訓後 2 班學員進行正式多益後測在各方面均呈現顯著進步成效，聽讀平均成績較前測進步 53.84 分、口說平均成績較前測進步 5.36 分，寫作平均成績較前測進步 7.18 分。學員開放式回饋意見，包括課程規劃很完善，能學以致用，並拓展國際視野；老師們以鼓勵的方式激勵學習，無論在聽說讀寫及認識各單位參訓人員方面，皆有豐碩的收穫；至臺中歌劇院進行英文導覽等參訪，增加口說能力等，顯示學員英文能力確有顯著提升，並能與其他部會涉外專才建立同儕情感、相互交流，激發自我持續學習英語之熱忱，爰對於本訓練多給予高度評價。

為瞭解學員於返回機關後運用所學之效益，本訓練另於訓後（6 個月內）針對參訓學員及其直屬長官實施追蹤問卷調查及訓後線上座談會，調查結果顯示 97% 以上學員認同研習後有助於提升英文整體能力及英語口語溝通能力，85% 能將所學知識技能應用於工作上，並能從應用所學中獲得工作滿足感；此外，90% 的直屬長官肯定部屬辦理或協辦訓練所學之相關業務，且訓後英語能力及工作績效顯著提高。

#### 4. 小結

本年度中高階涉外公務人員英語訓練採全英語沉浸式小班化教學，運用高度互動之多元教學法，全面提升處理國際事務人員聽說讀寫能力，無論在課程設計、講座教學及行政服務等面向均獲得學員正面回饋與認同，訓練成效並獲得學員之直屬長官高度肯定，落實深化雙語政策，有效提升涉外公務人員整體英語能力與口語溝通力。

### （二）強化專題研習金字塔架構，發展多元訓練模式

#### 1. 辦班宗旨

為策略性培育公務涉外專業人才，以提升英語溝通力為主軸，依據處理國際事務所需具備之職能，規劃多元之專題式涉外業務研習班，強化公務涉外專才國際接軌能力。

#### 2. 辦班投入與過程

為精進專題式涉外業務研習課程及因應 2030 雙語政策規劃相關推動重點，辦理專家學者課程規劃諮詢會議，滾動式調整新增涉外業務所需課程，持續精進課程內容及強化「涉外業務相關英語研習課程架構圖」（如圖 12）。

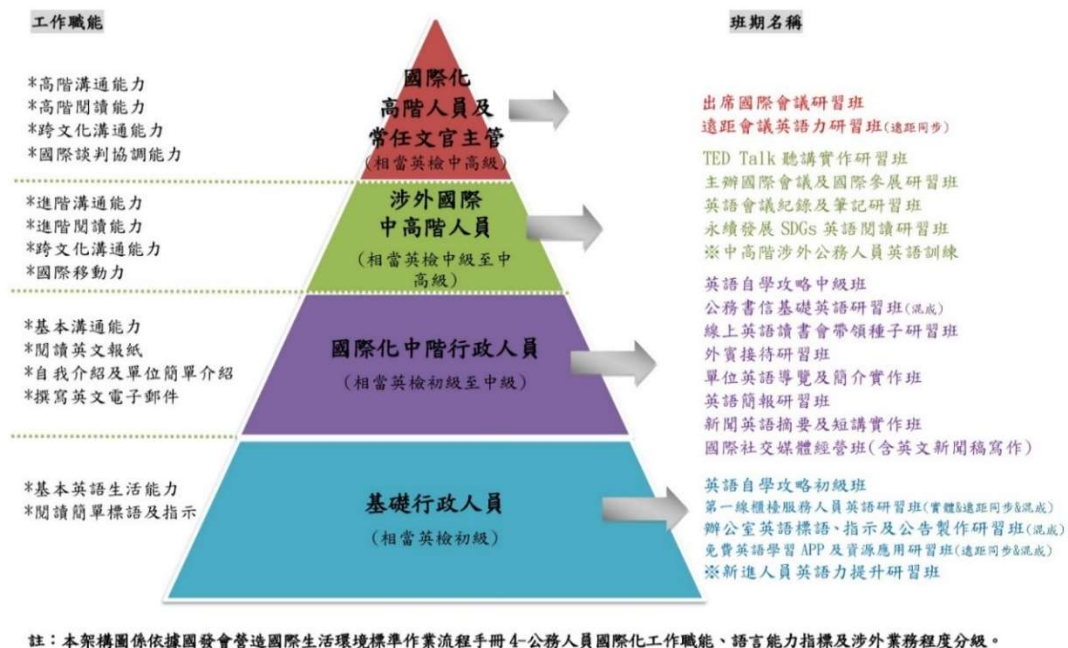


圖 12：涉外業務相關英語研習課程架構圖

資料來源：本學院

專題式涉外業務研習班授課對象以辦理涉外相關業務或對涉外主題有興趣之公務人員為主，研習內容規劃各種涉外業務相關主題，如公務書信、國

際會議等外，並新增遠距會議英語力、永續發展 SDGs 英語閱讀研習班等課程，各班期均依據研習目標及班別特性，以沉浸式全英語授課，導入小組討論、模擬演練、視聽教學等多元互動式教學方法，持續提升涉外研習之辦班品質。

又因應疫情變化，在英語訓練教學型態上，本學院分別依各教學主題規劃適合之教學模式，如規劃辦理遠距會議英語力等英語遠距同步研習班 8 班期，並結合本平臺「英語力 UP 學習專區」數位課程，以混成學習方式辦理免費英語學習 APP 及網路資源應用研習班等 13 班期，期在後疫情時代下因應數位科技之發展，持續精進英語訓練，有效提升公務人員英語力，落實 2030 雙語政策。

### 3. 辦班產出與成果

本年度專題式涉外業務研習班共辦理 33 班期，因應疫情變化，部分涉外實體研習班期改採遠距同步或混成教學方式辦理，共計 1,265 人參訓，學員整體滿意度平均為 94.25%。學員開放式回饋意見，講座專業具親和力，講課非常精采實用、對公務有幫助，可應用於工作中、遇見來自不同部門之同仁，接觸不同領域之英文範疇、拓展國際視野，提升人際溝通效率、增進英文簡報能力、老師上課生動活潑有趣，透過互動讓學員開口練習很棒等，顯示學員對課程之高度評價與收穫豐碩。

### 4. 小結

本年度專題式涉外業務研習班期係於層級化金字塔型英語學習架構上，依國際化工作職能及語言能力指標，持續強化並對應開設主題多元豐富之英語研習班，兼採全英語沉浸式小班化教學，運用互動化之多元教學法，彈性採行實體、混成及遠距同步教學模式，爰專題式涉外英語研習班無論在課程規劃、講座聘請及行政服務等面向均獲得學員正面回饋，訓練成效良好，有效落實雙語政策目標。

## （三） 拓展公私協力策略合作，普及新進人員英檢通過率

### 1. 辦班宗旨

本學院配合 2030 雙語政策目標及拓展與相關大專院校之策略合作，本年度除擴大分區辦理「新進人員英語力提升研習班」外，並提供公務人員進修英語課程優惠方案。

### 2. 辦班投入與過程

鑒於公平、可靠且具效度之英檢測驗是瞭解個人與不同群體英語程度之



重要工具，為提升新進高考三級以上公務人員英檢測驗之通過率，本學院擴大分區合作規模，與國立臺灣師範大學、國立臺中教育大學及文藻外語大學合作辦理「新進人員英語力提升研習班」（以下簡稱本研習班），以無英檢資料之新進高考三級以上公務人員為研習對象，規劃總時數 36 小時之研習課程，每週上課 3 小時，課程計 12 週，於開課首週實施前測（模擬多益測驗），最後一週實施後測（正式多益測驗），以評估訓練成效。

又為延續本學院英語學習資源合作策略，本年度新增與靜宜大學、中國文化大學及國立彰化師範大學等 3 所大專院校簽訂公務人員英語學習合作備忘錄，以提供公務人員更多元之進修英語課程優惠方案（如表 5），持續營造雙語友善情境。

表 5：本學院簽訂語言進修課程優惠方案一覽表

| 合作學校  | 優惠方案  |
|---|---|
| 國立彰化師範大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供語文中心外語非學分班課程學費 9 折優惠(不含專案課程)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員報名繳費時請出示員工識別證，或將公務人員在職相關文件證明寄至 yating@cc.ncue.edu.tw。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="http://lcs.ncue.edu.tw">http://lcs.ncue.edu.tw</a></li> </ol>  |
| 文藻外語大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新生持公務人員識別證，臨櫃報名全期課程並完成繳費，可享新生學費 95 折優惠；惟學費為超值優惠價及單一價班別，不適用以上優惠方案。(未曾於本校推廣部上過課者或二年內未上過課者稱為「新生」)</li> <li>2. 舊生依本校推廣部相關規定享舊生學費優惠折扣。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://c049.wzu.edu.tw">https://c049.wzu.edu.tw</a></li> <li>5. 139 期推廣教育非學分班課程：<a href="https://reurl.cc/mG1xb1">https://reurl.cc/mG1xb1</a></li> </ol> |
| 中國文化大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新生臨櫃報到時，持公務人員識別證，可享國際語文中心英語系列課程原價學費 9 折優惠(含遠距課程及專案課程)；舊生依本校推廣部相關規定享舊生學費優惠折扣。無法臨櫃報到之公務人員，可將在職相關證明寄至 lichuang@sce.pccu.edu.tw。</li> <li>2. 提供英語課程講師外派至公務機關授課，課程內容依機關需求量身訂做，優惠方案另作討論。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://www.sce.pccu.edu.tw/list/0203">https://www.sce.pccu.edu.tw/list/0203</a></li> </ol>              |
| 靜宜大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供推廣教育處非學分班學費 85 折優惠(適用本優惠方案之課程，其優惠方案將明列於招生簡章中)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員，請於推廣教育處網站報名後，另提供公務人員在職相關文件證明，並寄至 rongyichen1006@pu.edu.tw。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://dpcd.pu.edu.tw">https://dpcd.pu.edu.tw</a></li> </ol>   |
| 國立臺灣師範大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供進修推廣學院推廣教育非學分班學費 85 折優惠(不含專案課程)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員報名繳費時請出示員工識別證，或至網站報名時於優惠方案欄位點選「公務人員」。</li> <li>3. 優惠期間：110 年 11 月 1 日至 111 年 10 月 31 日</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://www.sce.ntnu.edu.tw/home/course">https://www.sce.ntnu.edu.tw/home/course</a></li> </ol>  |
| 國立臺中教育大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供進修推廣部非學分班學費 9 折優惠(產學合作或其他備註無折扣之課程除外)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員於進修推廣部網站報名時，請點選舊生身份，並於報到上課時出示服務單位識別證。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://dce.ntcu.edu.tw/course.php">https://dce.ntcu.edu.tw/course.php</a></li> </ol>  |
| 國立高雄師範大學  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供語言與文化教學中心課程舊生優惠價(如該班招生簡章標註原價與舊生價相同者，則該班不再另給予舊生價優待)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員請於語言與文化教學中心網站報名時，點選舊生價，且須於報名表註明服務單位，並於報到上課時出示身分證明。</li> <li>3. 優惠期間：110 年 11 月 1 日至 112 年 6 月 30 日</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://clcts.nknu.edu.tw/CLCT/Home/CourseInformationList">https://clcts.nknu.edu.tw/CLCT/Home/CourseInformationList</a></li> </ol> |
| 備註：<br>1. 優惠適用對象：行政院所屬中央及地方機關公務人員。<br>2. 符合優惠身分之公務人員須配合各校作業規定提供服務單位職員/員工證明，若有身分不符，或是無法提出身分證明者，各校將有權請學員補足費用差額。<br>國立彰化師範大學為 111 年 4 月新增合作學校，中國文化大學及靜宜大學為同年 2 月新增(111 年 2 月 11 日人發專字第 1110200028 號函)；國立臺灣師範大學、國立臺中教育大學、國立高雄師範大學及文藻外語大學提供之優惠方案本學院業於 110 年 11 月 12 日以人發專字第 1100201009 號函送各機關。 |   |

### 3. 辦班產出與成果

本研習班共辦理 5 班，北區與國立臺灣師範大學合作辦理 3 班、中區與國立臺中教育大學合作辦理 1 班、南區與文藻外語大學合作辦理 1 班，共計 150 人參訓，學員開放式回饋意見，如「課程內容多元，包含講解題型、文法、實際練習題目、單字記憶技巧等，也學習到自學英文的方式、得知自己英文弱項，並學習營造英文環境，提升運用英文與閱讀之能力、養成唸英文之習慣、學習到多益測驗準備技巧、有助於英聽語口說能力提升、藉由密集課程提升語文能力，有助業務推動」等意見，顯示本研習班對於學員聽、說、讀、寫等基礎英語能力之提升有一定助益。本研習班為協助新進人員取得英檢初級以上成績，統一於課程最後一週實施正式多益測驗，通過英檢測驗計 139 人，通過率達 92.67%。

### 4. 小結

本研習班採北、中、南分區就地開班，與 3 所在地大專院校合作辦理，便利新進人員得利用平日夜間或假日之公餘時間上課；並因應疫情措施，課程採實體及遠距同步教學模式併行，以全面滿足學員之學習需求。另本學院將持續推動涉外英語訓練公私協力策略合作，豐富公務人員進修英語課程優惠方案選擇性，有效拓展公務英語訓練及學習資源網絡。

## 四、優化人事人員專業知能

### （一）全新導入政府 HRM 知能，培育優質中階人事人員

#### 1. 業務宗旨

本學院為增進專員級以上人事人員對於政府人力資源管理之專業知識並能實際應用於職場，爰與人事總處共同規劃辦理「6 堂課學懂政府 HRM 研習班」（以下簡稱本研習班）。

#### 2. 業務投入與過程

本學院與人事總處共同研商於中階人事人員訓練中導入政府人力資源管理概念與實務並重之課程，並邀請國立政治大學公共行政學系施教授能傑以人力資源管理範疇，配合公部門人事制度之獨特性與法制規範，規劃「憲法基本權利與政府人力資源管理」、「人力規劃與遴選」、「績效管理」、「待遇規劃」、「訓練與發展」及「服務行為規範與紀律要求」等六大主要課程議題（如圖 13）。

另考量研習目標與訓練轉移應用之成效，本研習班研習對象限定為行政院所屬各人事機構現職薦任第 9 職等主管職務與曾參加 108 至 110 專員級進階職能培育專班之薦任第 9 職等非主管人員；另為增進與行政院以外人事機構之交流，將部分名額提供行政院外薦任第 9 職等人事主管，由各機關依相關資格條件推薦，再經由人事總處進行擇優遴選，最終擇定實體參訓學員 30 位，遠距同步參訓學員 21 位，合計 51 位。

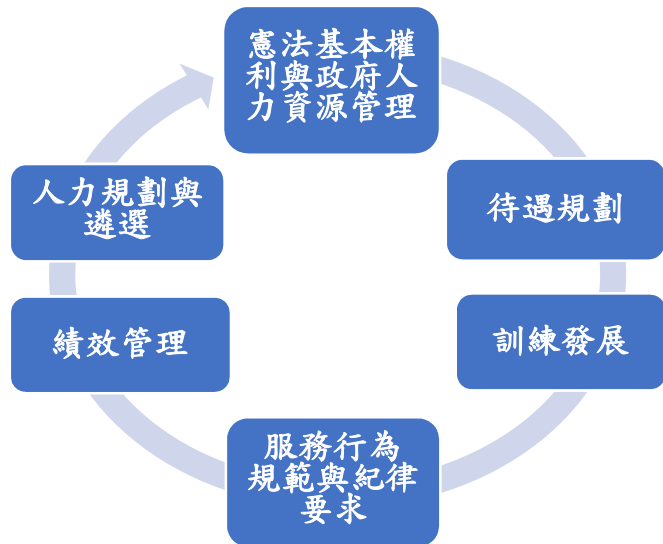


圖 13：6 堂課學懂政府 HRM 課程議題架構圖  
資料來源：本學院

本研習班採分散式辦理，研習時數共計 21 小時，每兩週上課一次，每次 3 小時，每次討論 1 則重要人事議題，以工作坊方式進行實體研習，透過老師針對議題概念剖析與引導，藉腦力激盪教學方式，進一步引領學員深入各個當前人事議題進行研討與反思，深化學習者體驗。另為增加遠道學員參訓之可行性，運用遠距視訊同步參與研習與討論，並以 slido 等科技工具作為互動管道，輔助提升學習成效。

### 3. 業務產出與成果

本研習班共計 50 人結訓，實體課程班期之學員整體滿意度平均為 94.62%，遠距視訊班期為 93.87%，學員開放式回饋意見，表示本研習除精進人事管理新觀念外，也是第一次系統性學習到政府人力資源之相關理論，並思考與實務操作的連結，也對政府人力資源管理政策與制度有更深入的認知，而透過小組討論學習，更激發出許多創新的問題處理與思考方向，惟因學員非常投入各項人力政策議題之討論，希望日後能增加研習時間以進行更深入之討論及分享。

### 4. 小結

為持續培育優質之中階人事人員，未來本研習將納入科長級人事人員班之課程架構整體評估，以建構更全面與優質之政府人事服務品質。



## （二）精進專員級人事人員職能評鑑設計及流程，加強與實務鏈結

### 1. 辦班宗旨

為培育具發展潛能之專員級人事人員，強化其管理之相關知能，並作為未來陞任中階主管之儲備人員，本學院自 101 年起導入評鑑中心法，辦理「專員級人事人員進階職能培訓專班」（以下簡稱「專員班」）。

### 2. 辦班投入與過程

專員班研習對象為現任職務列等第 9 職等且合格實授薦任第 8 職等之專員層級人事人員，辦理前先行委託專家學者研究，選定「問題分析」、「業務規劃」、「績效管理」、「團隊管理」及「溝通表達」等 5 項管理職能，做為本班課程規劃參考及評鑑觀察重點，並為使受評者能有更多機會在不同活動展現相關職能程度，採用評鑑中心法精神，規劃「團體討論」、「籃中演練」、「角色扮演」、「個案分析」與「簡報演練」等 5 項活動評鑑活動（如圖 14）。



圖 14：專員級人事人員進階職能培訓專班  
評鑑活動

資料來源：本學院

#### （1）精進職能評鑑活動設計及流程

本年度「簡報演練」活動，仍維持觀察員詢答機制與新聘觀察員，為使詢答流程更為順暢，觀察員可充份觀察評核學員職能程度，先於評鑑前，召開觀察員研討會議，分別就題本、評分表內容及詢答機制調整建議案進行討論，並擬訂觀察員詢答提問原則、彈性調整評測教室佈置及受評者詢答站位與動線設計安排等等，另為使受評者能有更充份時間準備簡報演練報告，將整體評鑑活動延長至 3.5 天，滾動調整評鑑活動流程設計，使受評者於評鑑期間可能充份展現個人職能程度。

#### （2）強化課程內容與實務經驗聯結

課程規劃安排上，除持續搭配線上課程、工作指派及選修實體課程機制外，於必修實體課程中，尚採用室內體驗學習搭配戶外定向運動等多元教學方式，學員除可除「做中學」中深化職能內涵，亦可與個人實務經驗結合；「科長師徒傳承及實戰模擬」課程，則洽聘資深簡任人事

主管擔任導師，分組帶領學員就人事業務個案進行實戰模擬演練，並進行主管經驗傳承互動交流，除就學員工作疑難給予建議，課程尚包含簡報製作與口頭報告，導師亦可就簡報內容、呈現方式或口語表達能力、論述能力提供指導，學員亦可於評鑑前預為強化各項知能，有助於正式評鑑表現。

### 3. 辦班產出與成果

專員班共辦理 1 期，共計 22 人參訓，學員整體滿意度平均為 95.84%，學員開放式回饋意見多為正向回應，多數認為課程安排及評鑑活動，對其職能精進有其助益，參與學員多反映課程安排具有實用性且可達到經驗傳承成效，建議未來廣續辦理專員班，可再採用相同學習模式，並可多融入人事業務情境個案，協助學員了解各管理職能精進方向，並提昇個人管理能力。

### 4. 小結

專員班課程內容、評鑑流程及教學技法，經多年滾動調整修正漸臻成熟，本年度導入師徒學習模式，藉由資深人事主管分享主管職場經驗，及由講座自行撰擬人事業務案例，分組帶領學員進行研討。

## 五、精進公務人力數位知能及終身學習

### （一）提升中高階人才數位職能，建構數位政府服務新思維

#### 1. 辦班宗旨

為配合政府打造堅韌安全之智慧國家，本學院強化政府機關中高階人員科技治理及管理能力、資通安全治理能力、AI 人工智慧素養及應用，採公私部門策略合作模式辦理中高階數位職能研習。本年度分別與人事總處合作，採議題研討模式辦理「高階資訊人才領導班」、與工業技術研究院及中華民國資訊長協進會合辦「政府資安共識營」，及與臺灣人工智慧學校合辦「AI 人工智慧共識營」。

#### 2. 辦班投入與過程

##### （1）高階資訊人才領導班

本領導班訓期 2.5 天，研習對象為行政院所屬中央及地方機關薦任資訊主管及簡任資訊人員或督導資訊相關業務人員為主。為完善課程設計，並落實嚴謹選訓，皆於課前邀請專家學者召開課程諮詢會議，協助規劃課程研習議題。

課程設計除由講座進行專題演講，亦以「透過無紙化運動打造碳中和的智慧運算服務」為主議題，建立 4 至 6 項子議題進行政策議題分組討論（如圖 15），討論過程由政府機關資深資訊主管擔任「領航員」，以「教練模式」傳承經驗，引領學員運用資料科學與數位科技融入討論並參與觀察學員研習表現給予評分紀錄，課程最後進行議題成果分享，展現集思創新與解決政策議題之學習成效。又為成功經驗取經，研習期間本領導班更移地臺中榮民總醫院參訪該院推動智慧門診、無紙化及減碳工作成果。



圖 15：高階資訊人才領導班分組討論  
資料來源：本學院

## (2) 政府資安共識營

本共識營訓期為 1 天，研習對象為中央及地方機關資訊或資安相關業務科長級以上人員。課程設計以「臺灣國家資安政策發展」、「全球資通安全發展趨勢」、「新世代資通安全防護策略」及「公部門如何落實政府資安政策」為 4 大主題，邀請專家學者進行與談與專題演講（如圖 16），並邀請民間企業分享「從企業資安角度，剖析身分安全的趨勢與挑戰」、「開源應用安全的最佳策略」、「五步驟依需規劃資安策略，完善多層次資料保護」及「以情資為核心，提升安全防護效益與威脅自主管理」等資安科技應用實務，以分組方式進行互動交流，同時於會場外設置攤位展示，以結合資安產業實務應用。



圖 16：政府資安共識營專題演講  
資料來源：本學院

## (3) AI 人工智慧共識營

本共識營訓期為 0.5 天，為激發更多創新 AI 人工智慧應用思考，與臺灣人工智慧學校合作辦理「AI 人工智慧共識營」，研習對象為行政院及所屬中央二級機關簡任及相當層級人員。課程設計以「AI 人工智慧之概念及案例介紹」為主題，分享公、私部門 AI 人工智慧應用發展實務經驗，並進行綜合座談與學員互動交流，建立中央各部會高階人員推動人工智慧應用之共識。

### 3. 辦班產出與成果

#### (1) 高階資訊人才領導班

本領導班共計 36 人結訓，學員整體滿意度平均為 98%。學員開放式回饋意見，皆認為經由不同領域之工作經驗，建立起溝通連繫橋樑，對於未來在進行跨機關溝通與合作具有助益。

#### (2) 政府資安共識營

本共識營共計 106 人結訓，學員整體滿意度平均為 91.91%。學員開放式回饋意見，多對整體課程規劃持正向回饋與肯定，並收集學員意見，提供資安威脅新知、資安防護操作與技術層面等相關知能課程供公務同仁研習。

#### (3) AI 人工智慧共識營

本共識營共計 139 人結訓。學員開放式回饋意見，多對整體課程規劃持正向回饋與肯定，多數認為安排公、私部門 AI 人工智慧應用發展實務經驗案例課程，有助於建立公部門與產業之連結。

### 4. 小結

政府機關中高階人員係決定組織績效與政策執行成果之重要角色，其能力深深影響施政績效。透過「高階資訊人才領導班」、「政府資安共識營」及「AI 人工智慧共識營」之研習課程，除精進其關鍵職能，習得跨領域實務經驗外，在思考運用數位技術處理公共議題與業務之深度與廣度上，將更具豐富視野與思維，以有效解決公共問題與提升政府效能。

## (二) 導入公部門數位轉型量表，提升數位轉型素養及能力

### 1. 辦班宗旨

為配合政府數位發展政策，本學院強化政府機關中階主管推動數位服務與數位轉型素養及治理能力，爰規劃與人事總處與數位經濟暨產業發展協會合作辦理「數位轉型趨勢及關鍵議題研習班（科長班）」，及與工業技術研究院與中華民國資訊長協進會合辦「政府數位應用論壇」。

### 2. 辦班投入與過程

#### (1) 數位轉型趨勢及關鍵議題研習班（科長班）



為培養數位工具解決問題之能力，找尋機關推動數位轉型之方向，爰規劃辦理本研習班共 2 期，研習對象為中央機關負責數位轉型業務之薦任主管人員。課程設計以「次領域數位轉型量表」轉換與運用為主軸，邀請專家學者講授數位轉型衡量指標與架構規劃，協助學員檢視其機關在「數位投入」、「數位成熟度」及「數位成效」三個核心面向之發展現況，並透過工作坊方式分組討論（如圖 17）、分析及比較，學習運用數位轉型量表工具。



圖 17：數位轉型趨勢及關鍵議題研習班（科長班）工作坊分組討論  
資料來源：本學院

## (2) 政府數位應用論壇

本論壇共辦理 1 期，研習對象為中央及地方機關資訊或負責數位轉型與數位服務相關業務科長級以上人員。課程設計以「建立公部門數位轉型新思維」與「政府數位轉型—科技與資料治理框架」為主題，邀專家學者進行與談與專題演講，並邀請民間企業分享「強化公部門網路服務與運算雲端基礎設施」、「強化公部門資料治理生態系建構」、「人臉辨識科技發展與應用」、「公部門基礎架構案例分享」、「運用資料科學促進社會福祉」及「數位轉型下 API 資訊安全」等科技應用實務，並分組互動交流（如圖 18），同時於會場外設置攤位展示，結合數位產業實務應用。



圖 18：政府數位應用論壇分組討論  
資料來源：本學院

## 3. 辦班產出與成果

「數位轉型趨勢及關鍵議題研習班（科長班）」2 期，共計 54 人結訓，學員整體滿意度平均為 93.69%；「政府數位應用論壇」共計 123 人結訓，學員整體滿意度平均為 90.28%。學員開放式回饋意見，多對整體課程規劃給予正向回饋與肯定，並建議提供公務機關案例實際操作與科技賦能相關課程供公務同仁研習。

## 4. 小結

為因應全球數位轉型發展浪潮、增進政府機關數位轉型及強化公務人員科技新知、素養及應用能力，本學院 112 年將廣續規劃辦理公部門 AI 人工智

慧與 ESG 科技應用相關培訓，建立公務人員數位科技、永續發展實務應用及可操作性知能課程，以實際應用於機關業務，進而提升政府效能。

### （三）厚植各級公務人員數位能力，奠定數位政府基礎

#### 1. 辦班宗旨

為厚植各級公務人員數位能力，本學院借鏡歐盟培訓架構，開辦與數位政策相關之多面向數位知能系列課程，以提升公部門同仁數位素養、傳達科技新知，並研習應用各類數位軟體工具處理業務，奠基數位政府。

#### 2. 辦班投入與過程

本年度依據本學院所設計之公務員數位知能培訓架構（數位政策、科技新知、數位素養及數位工具應用 4 大類），並運用策略合作模式，開辦相關課程共 45 班別，包括「科技見學體驗營\_資料治理應用研習班」等數位政策共 17 班別、「e 同邁入元宇宙—共建未來新世界」研討會等科技新知共 8 班別、「網路輿情回應之資訊圖像化認證班」等數位素養共 2 班別及「遠距教學規劃師培訓班」等數位工具應用共 18 班別。列舉代表性班別如下：

##### （1）「科技見學體驗營\_資料治理應用研習班」

為推動資料治理之實際應用，提升公務服務創新，爰與工業技術研究院合辦「科技見學體驗營\_資料治理應用研習班」。本課程設計針對不同背景及不同治理需求之公務人員設計，緊扣「觀念思維」、「實地見學」、「服務設計」、「雛型規劃」等 4 項資料創新步驟，並分組模擬實作進行互動交流與成果分享報告，同時移地至臺北大數據中心進行實地見學，並採參訪與引導回饋方式深化學習。

##### （2）「e 同邁入元宇宙—共建未來新世界」研討會

為增進學員對元宇宙發展趨勢認知與素養，爰於線上辦理「e 同邁入元宇宙—共建未來新世界」大型研討會，課程設計以「元宇宙發展趨勢與產業新經濟」、「元宇宙的醫療應用：用 VR 打造未來醫院」及「線上導覽的實踐與反思」為主題，邀請產官學專家進行專題演講及線上論壇互動交流。

##### （3）「網路輿情回應之資訊圖像化認證班」

為提升公務同仁媒體識讀數位應用與區辨網路輿論真實性能力，避免假新聞之衝擊與危害，爰規劃辦理「網路輿情回應之資訊圖像化認證班」，以發揮媒體素養教育之功能。本課程結合網路輿論之識讀與回應及資訊設計理論，訓前指定研讀數位課程，瞭解資訊科技的媒體識讀內容



，訓中運用分組案例討論與實作演練，採數位與遠距教學混成多元並進，由講座指導產出成品，經測驗與實作演練合格者授予證書。

#### (4) 「遠距教學規劃師培訓班」

因疫情致遠距教學需求大幅成長，為因應各級機關需求，爰規劃辦理「遠距教學規劃師培訓班」，課程規劃採三階段方式培訓。第一階段：訓前指定閱讀線上課程，並至本平臺經驗分享及線上互動回應等課程講授規劃設計理論，及結合遠距同步本平臺與各式遠距教學軟體實作、第二階段：分組並依 ADDIE 模型，設計遠距教學班別內涵，並由雙講座給予指導及回饋、第三階段：研習精確控管全盤作業流程，並完成實際演練與測驗，並予評核。

### 3. 辦班產出與成果

本學院辦理數位知能培訓架構 4 大類課程培訓具體成果如下：

- (1) 共辦理 45 班別 128 班期，共計 5,395 人結訓，學員整體滿意度平均為 93.11%。
- (2) 其中，採遠距教學模式共辦理 28 班別 59 班期，共計完成遠距訓練量能 22,857 人時，可省下約 91,428 kgCO<sub>2</sub>e 碳排放。（註：實體課程學員以汽車為交通工具平均每人來回 100 公里估算，如以遠距課程取代實體課程 1 小時約可省下 4kgCO<sub>2</sub>e 碳排。）
- (3) 將線上課程專題演講內容錄製為數位課程，經講座授權掛置於本平臺提供公務人員數位學習，除可擴散研習效益，並可厚植各級公務員數位能力。

### 4. 小結

為精進公務員數位能力，本學院將遵循國家數位政策趨勢，持續落實本學院架構之學習內涵，多元化開設數位知能班別，並賡續採行與公、私部門策略合作之模式，依規劃班別之特性，搭配採用實體研習、遠距同步教學及混成（數位+實體、遠距+實體、數位+遠距+實體）等多元研習模式，期讓參訓者之數位能力於機關業務實際應用，以助提升政府效能。

#### （四）拓展數位課程合製效益，強化政策宣導數位內容

##### 1. 業務宗旨

為避免公務機關數位課程重複製作或格式不一，並精進數位學習資源品質，本學院整合公務機關需求及訂定標準規範，建立公務機關合製數位課程

機制，以經濟規模達到以量制價目的，並因應政策推展及業務推動需要，擴充多元數位課程內容。

## 2. 業務投入與過程

本學院啟動「111 年度數位課程製作服務專案」，自前年度 9 月開始調查各機關需求，歷經彙整需求規格、招標採購、分期履約管理、課程審查、驗收、付款核銷、課程上架等，作業期程歷時一年多。本專案由各機關負擔經費並由本學院統籌執行與履約管理，作業涉及內容專家、合製機關及廠商間之多方聯繫與溝通協調。

本專案課程內容審查，除由內容專家與合製機關共同辦理外，並由本學院跨組室工作小組成員擔任審查委員，負責所有合製課程成品之初審與複審作業，後續再行召開課程審查會議確認，嚴格把關確保數位課程品質。

## 3. 業務產出與成果

本年度與 16 個公務機關合作，共製作 67 門，共計 108 小時之四大類訓練數位課程，擴充本平臺多元學習資源，並強化政策宣導效能，其中並包括「當前政府重大政策」、「性別主流化」、「多元族群」、「環境教育」、「行政中立」、「國防教育」及「學術倫理」等 7 類政策宣導數位課程共 32 門，共計 59 小時，達專案課程製作比率 55%。

本學院數位課程合製專案製作之課程，建置於本平臺上架提供選讀共 305 門，本年度本平臺會員取得認證總時數，共計 2,368,303 小時，換算相當辦理 9,868 班次之實體 1 天班（計算方式：2,368,303 小時／每天上課 6 小時／每班 40 人=9,868 班次），等同 1 年可節省實體訓練經費約 2.37 億，充分發揮合製課程之效益。

## 4. 小結

本專案執行機制，除節省各機關製作數位課程人力負擔，降低課程製作成本，更發揮本學院數位課程開發與資源整合之功能，以藉擴充本平臺數位課程之廣度與深度，推廣豐富數位學習多元內涵。

### （五）掌握政策發展議題，擴充平臺數位學習資源

#### 1. 業務宗旨

本平臺為公務機關重要之數位培訓管道，自 106 年 7 月 1 日上線以來，已有 74 個主管機關（構）辦理加盟，會員人數逾 95 萬人，為滿足公務機關培訓需要與公務同仁學習需求，持續配合政策發展議題，擴充本平臺數位學習資源。

## 2. 業務投入與過程

為配合行政院推動雙語政策、淨零排放及新興科技發展等政策，本平臺積極透過整合平臺學習資源、多元策略合作及外購民間數位學習課程等多種方式，以充實本平臺數位學習資源。

### (1) 結合政策發展議題，增設主打課程專區

配合政府推動淨零排放與資訊安全政策，整合本平臺數位學習資源，建置「淨零永續」與「資訊安全」系列數位課程專區，強化政策主打課程。「淨零永續課程專區」課程內容涵蓋「淨零減碳」、「氣候變遷」、「循環經濟」、「綠能科技」及「永續發展」5大類共86門課程；「資訊安全課程專區」依課程使用者屬性分為「資安通識」與「資安專業」2大類，並依課程內容分為「資安政策法規」、「資訊安全管理」、「資安防護技術」及「社交工程防護」4類共110門課程。

### (2) 擴充「科技素養 MRT 學習地圖」數位課程

與工業技術研究院合作，於本平臺建置科技素養 MRT 學習地圖，自109年1月2日上線以來，分年上架「政策講堂」、「數位新趨勢」、「科技ABC」、「人工智慧」、「綠能科技」、「農食科技」、「智慧機械」、「循環經濟」、「產業智慧化」及「社會創新」等10條主題線共169門課程。另配合數位發展政策，積極洽邀總統府、行政院及各部會政策主責高階人員主講，新建置「資安即國安2.0戰略規劃」等10門「政策講堂」系列課程與2門「智慧機械」系列課程，學習地圖擴充至181門課程。

### (3) 擴充英語專區學習內容

為配合雙語政策推動，本平臺建置「英語力—UP學習專區」開放各機關掛置英語學習相關數位課程，歷年來已與空中英語教室教育集團、空中美語AMC、MOOCs平臺及加盟機關合作，上架免費英語數位學習課程。本年度再與僑務委員會合作，將僑校老師與海外FASCA學員拍攝之85部優良英文主題短片，依僑居城市分類，組合為6門長度約30-40分鐘之微學習課程，提供公務人員自行選讀。此外，亦向「Hahow好學校」採購「職場必備英文溝通術：深入人心表達力」、「職場英文大補帖—上班族的Email寫作課」等11門英文線上課程，並於112年1月起提供學習。

### (4) 外購民間數位學習平臺優質課程

考量本平臺課程需兼具多樣性與良好品質，且可配合掛置本平臺進

行單一簽入與完課資訊自動回傳機制，經洽詢民間數位學習平臺就課程內容、雙方平臺介接技術、課程授權方式及授權方案報價等進行多次會議研議，經評估「Hahow 好學校」（以下簡稱 Hahow）符合公務人員數位學習需求，爰依採購法辦理課程授權採購。採購課程由本學院各業務組共同篩選，並召開會議確認，精選「經營管理」、「商用外語」、「職場技能」、「程式語言」、「數位行銷」及「數據分析」6 大類共 59 門課程，Hahow 另提供 7 門免費課程供本平臺使用。本外購課程已於 111 年 12 月底前完成課程介接上架測試，並於 112 年 1 月提供公務人員學習。

### 3. 業務產出與成果

本平臺提供共 3,900 多門課程，閱讀人次逾 668 萬人次，其中「科技素養 MRT 學習地圖」共 181 門課程，閱讀人次逾 49 萬人次，通過學習認證時數共計 48 萬餘小時；「英語力—UP 學習專區」計 249 門課程，閱讀人次逾 32 萬人次，通過學習認證時數共計 38 萬餘小時；「淨零永續課程專區」計 86 門課程，閱讀人次逾 37 萬人次，通過學習認證時數共計 46 萬餘小時；「資訊安全課程專區」共 110 門課程，閱讀人次逾 44 萬人次，通過學習認證時數共計 56 萬餘小時，充分發揮線上學習效益。

### 4. 小結

配合數位政策發展，本平臺已規劃於 112 年度再行調整「科技素養 MRT 學習地圖」主題線，並製作全新課程內容，以扎根文官科技視野，促進公部門推動科技應用能力。另配合雙語政策，規劃與國家發展委員會合作導入國際學習平臺課程，以提升公務人員英語能力。未來亦將持續配合政策推動需求，尋求專業合作資源，提供多元與豐富學習內容供公務人員選讀。

## （六）優化圖像化學習，精進學習平臺功能

### 1. 業務宗旨

本平臺為公部門推動數位學習之主要平臺，設計朝向「個人化」、「社群化」、「悅趣化」及「行動化」進行規劃，且為因應學員反映意見與數位學習新趨勢，每年滾動式檢討本平臺現況需求，並擇優優化功能，以提升學員學習與使用之滿意度。

### 2. 業務投入與過程

#### （1）公務人員 10 小時課程專區圖像化

透過本年度「數位學習地圖建構與學習成效研究—以 e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺『科技素養 MRT 學習地圖』為例」之微型研究，發現有 70%以上

之公務人員認為將「公務員 10 小時課程專區」以圖像化學習地圖結構呈現對學習最有助益。爰此，本學院將重大政策議題、環境教育及民主治理價值等「公務員 10 小時課程專區」必讀課程之完成進度以圖像化變化呈現，以強化學習效益。

## (2) 增加課程評價友善性

為提升學員給予課程回饋與提高優質課程能見度，優化評價與推薦課程機制，學員於上完課程並通過測驗後，系統將自動出現課程評價訊息，俾便學員迅速進行評價，並同步推薦高評價高之相關性課程，以拓展學習廣度與深度。

## (3) 新增文章專區

為配合行政院科技會報辦公室委託工業技術研究院「核心科技產業戰略布局計畫」提供之專文，增建文章專區，以提供學員多樣學習體驗。

# 3. 業務產出與成果

上述新增優化功能規劃與開發作業歷時約 7 個月完工，經測試驗收後於 112 年 1 月配合本平臺年度課程與學習紀錄轉換作業完成後同步上線，自 112 年度起「公務員 10 小時課程專區」以圖像化呈現，增加課程評價友善性及文章專區功能，以提供全新友善學習體驗。

# 4. 小結

「公務員 10 小時課程專區」圖像化除提供公務人員全新學習視覺體驗，並可依使用者學習進度變化進行不同視覺呈現；課程評價友善性，除可提升學員評價回饋互動，亦能同步提高優質課程能見度；文章專區則提供學員多樣學習模式。本平臺將持續蒐集學員反饋意見，並結合數位學習新趨勢，每年滾動式檢討優化本平臺功能，持續增加學習吸引力與黏著度，以提供更友善與便捷之學習體驗。

## (七) 創新辦理系統思考專案管理研習，增進工作效能

### 1. 辦班宗旨

為使機關負責專案業務人員，具備所需專案管理知能及創意專業能力，並能運用系統思考創新方法及數位科技工具，發揮預算、時間及資源最大效能，以有效掌控專案進度及績效，爰本學院創新辦理「一次搞懂專案管理術」系統思考專案研習班期（以下簡稱本研習班）。

## 2. 辦班投入與過程

本研習班訓期 2 天，為求精品化開發，研習對象鎖定行政院所屬中央及地方機關辦理專案業務相關薦任以上人員，與逢甲大學專案管理系統思考研究中心楊主任朝仲、精誠資訊股份有限公司數位化轉型規劃服務處陳資深處長國威共同研商課程，規劃「系統思考工具及創新方法」與「專案管理領域範疇及效益」等 2 大課程主題。

課程內容包括如何運用系統思考新方法「八爪章魚覓食術」解決問題與如何使用高科技數位化工具及實作桌遊之專案管理演練等議題。採雙講座協同教學方式，講座群就課程內容設計實作演練、案例討論及桌遊學習等學習方式，亦針對課程訂定討論主題，進行分組簡報演練與回饋分享。又本研習班原規劃結合研習主題參訪具管理績效之高科技數位公司，惟因疫情因素，改由該公司資深處長至本學院分享專案實務經驗並進行議題討論，亦達實務參訪讓學員獲致即學即用知識之學習成效（如圖 19）。



圖 19：一次搞懂專案管理術上課情形  
資料來源：本學院

## 3. 辦班產出與成果

本研習班共計 20 人結訓，學員整體滿意度平均為 88.54%，課程設計尚能符合學員學習需求。學員開放式回饋意見，表示對專案管理有進一步認識，並建議持續舉辦類此課程。

## 4. 小結

本研習班學員對於訓練模式、課程安排及整體學習效果均給予肯定回饋，為精進 112 年度專案管理研習，將適時參考講座與學員建議意見，持續充實課程內涵，及續採多元研習模式如分組討論、案例探討、專案管理實作演練等，期帶給公務同仁更多專案管理知能與數位工具技術，以提升問題解決能力與強化服務品質。

# 六、拓展訓練成效及提升內部知能

## （一）促進訓練專業人員交流學習，傳承辦班經驗

### 1. 辦理宗旨

為促進中央及地方機關訓練業務經驗交流，推廣本學院中高階人員培訓班別，並擴大訓練資訊傳達，積極鏈結公務機關訓練專業人員，爰辦理相關



交流學習，將實地體驗及參訪融入訓練課程，以汲取培訓新知，並提升公務人力培訓品質。

## 2. 辦班投入與過程

### (1) 「地方政府人事機構訓練專業人員研習班」

為促進地方政府人事機構訓練專業人員互動交流，並瞭解培訓發展趨勢，爰規劃本研習班。該研習班訓期 2 天，研習對象為地方政府人事機構（含所屬訓練中心）薦任 8 職等以上訓練業務主管或非主管人員。

本研習班分「專題演講—躍升專業能力新風貌」、「永續森林產業鏈 ESG 負碳導論」、「ESG 永續產業分享」及「訓練業務宣導及交流」4 大主題，除就訓練專業發展趨勢進行專題演講與演練分享，介紹永續森林產業鏈 ESG 負碳內涵，亦採移地訓練與實地參訪方式辦理。其中實地參訪課程結合體驗式學習，移地至臺灣鳳凰茶園並邀請園區就在地經驗進行導覽與解說，深化瞭解 SDGs 與 ESG 相關概念。研習最後為促進中央及地方機關訓練業務經驗交流（如圖 20），更預為彙集重要業務宣導事項交流。



圖 20：地方政府人事機構訓練專業人員研習班訓練業務經驗交流  
資料來源：本學院

### (2) 「邁向 A<sup>+</sup>人才—中高階人員培訓成果分享會」

為推廣行銷本學院中高階人員培訓班別，促進中央及地方機關訓練業務經驗交流，爰規劃本分享會。該分享會訓期為 0.5 天，並邀請行政院與所屬中央二、三級機關及地方政府所屬一級機關以上（不含各級學校及事業機構）之薦任以上訓練業務主管或承辦人員與會。

本分享會就「111 年度中高階公務人員在職培訓架構」，「中階班別評量活動—評鑑中心法之應用」、「遠距班務經驗分享」及「意見交流」4 大主題進行分享，除分享評量活動之實際辦理情形，更提供疫情期間辦理遠距課程之經驗、工具之操作要領及活絡學習氣氛之技巧，分享會最後更安排與會人員 Q&A 與培訓經驗交流



圖 21：邁向 A<sup>+</sup>人才—中高階人員培訓成果分享會院長致詞  
資料來源：本學院

時間（如圖 21）。

### 3. 辦班產出與成果

#### (1) 「地方政府人事機構訓練專業人員研習班」

本研習班共計 25 人結訓，學員整體滿意度平均為 93.47%，於課程設計上尚能符合整體學習需求。學員開放式回饋意見，除認為參訓有助增進培訓新知及瞭解永續發展相關概念，經由辦訓人員彼此經驗交流與分享，更可獲得不同想法。又本學院藉重要訓練業務宣導及意見交流，將與會人員建議整理紀錄，以做為未來訓練規劃精進之相關參據。

#### (2) 「邁向 A<sup>+</sup>人才-中高階人員培訓成果分享會」

本分享會共計 41 人與會，學員開放式回饋意見，表示課程設計有助各主管機關瞭解本學院中高階班別之課程重點與特色，並作為人才培訓、薦送訓練對象之重要參據，同時有助於多元訓練方法與工具之精進，優化數位與遠距工作力，以加強辦訓之彈性。

### 4. 小結

隨著訓練專業發展持續創新，公務機關訓練專業人員也需充實相關職能。本學院藉由開辦訓練專業人員共同學習及對話討論，以促進中央及地方機關訓練業務經驗交流與辦班經驗傳承，未來將擴大鏈結公私部門訓練專業機構及人員相互交流，並持續導入培訓新知學習與分享，以有效提升公部門辦訓品質與成效。

## （二）優化內部講師教學知能，增進培訓實質效益

### 1. 辦理宗旨

本案係奠基於 110 年微型實務研究所建構之公部門內部講師教學職能架構，經職能重組規劃「行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班」（以下簡稱本培訓班），期藉由本研習班辦理提升其教學品質。

### 2. 辦班投入與過程

本培訓班採分散式研習辦理，訓期為兩週，研習對象為本年度委託本學院辦理班期之公部門機關內部講師，並以前 1 至 3 年辦理相同班期有授課經驗者為限（薦任 9 職等主管以上之中高階人員優先），課程規劃以「成人學習與課程規劃實務」、「教學內容傳達與引導實務」及「教學方法與活動實務」及「總結性評量」等主題進行，其中 3 門單元課程針對教學內容皆實施多元教學方法，另「總結性評量」規劃於演練時進行全程錄影（如圖 22）

，並由同學與講座進行立即口頭回饋。

另本培訓班亦搭配三階段問卷設計，訓前就學員需求進行課程內容規劃，訓後蒐集對於實體課程所學概念與技巧之使用情況與滿意程度相關資料外，亦包含教學知能重要性與能力自評等相關題目，以瞭解學習成效。



圖 22：行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班演練實況  
資料來源：本學院

### 3. 辦班產出與成果

本培訓班共計 8 人結訓，學員整體滿意度平均為 96.04%，學員開放式回饋意見，亦獲得全面正向回饋。訓後問卷（Kirkpatrick 學習層次評鑑），學員回覆「運用本培訓班所學教學知能於業務宣導或教學」（運用比率達 83.33%）；在「認為教學知能對工作重要性」與「目前教學知能程度」等題項，比較訓前與訓後自評分數，前者提升 1.3 分，後者提升 2.2 分，顯見學員雖已是業務宣導或教學經驗豐富者，本培訓班之教學內容對於學員教學專業知識、技能及態度等各面向表現仍有顯著效益。

### 4. 小結

公部門內部講師因具公務實務經驗，較能使用貼切之語言與案例說明，促進教學對象瞭解與共鳴，具備教學移轉之優勢，未來可依據本年度辦理實務經驗，精進課程規劃與實施，以有效提升公部門內部講師教學品質與成效。

## （三）鼓勵投入微型實務研究，薦選精進培訓良方

### 1. 業務宗旨

「公務人力資源管理及發展研究」係為本學院法定職掌事項之一環，為提升同仁研究能力，並務實檢討各項培訓流程與內涵，本學院自 107 年度起推動微型實務研究。研究議題係依訓練執行過程遭遇窒礙難行之處或業務需求而設定，且視需要聘請學者專家協助規劃及指導，研究相關建議與意見納入本學院年度訓練與業務推動之參據。

### 2. 業務投入與過程

研究人員係由本學院各業務組遴派，擇定至少 1 則相關研究議題進行微型研究，並得視需要洽專家學者協助提供專業諮詢，研究成果作為訓練業務精進發展之參據。

### 3. 業務產出與成果

#### (1) 辦理微型實務研究

本年度微型實務研究計 4 案，共計提出 23 項具體建議，其中 2 項列為存參，其餘 21 項已列為本學院業務精進發展參用，採用率達 91.3%，落實以業務需要為導向之研究回饋改善機制（如表 6）。

表 6：微型實務研究具體建議項數一覽表

| 研究主題   | 具體建議項數 | 存參項數 | 採用項數 |
|--|--------|------|------|
| 公務人員「跨機關共同知能」訓練需求及架構精進研究                                   | 9      | 0    | 9    |
| 公務人員遠距學習經驗之分析與應用－以中階文官培訓班別為例                               | 5      | 0    | 5    |
| 人事人員訓練移轉情形之研究  | 4      | 1    | 3    |
| 圖像化結構設計之課程效益初探－以 e 等公務園 <sup>+</sup> 學習平臺「科技素養 MRT 學習地圖」為例 | 5      | 1    | 4    |
| 總計   | 23     | 2    | 21   |

資料來源：本學院

#### (2) 研究成果分享

為強化知識擴散效果，將於 112 年本學院員工月會安排研究成果與經驗分享，提供全學院同仁於辦理訓練規劃與執行之參考，共享實務研究之豐碩成果。

### 4. 小結

本學院未來將依各年度訓練需求、訓練行政需要、配合國內外最新趨勢等，適時調整研究主題，讓訓練業務組同仁持續進行業務需求精進與反思，俾促進訓練改良創新，提升公務培力綜效。另為強化本學院微型研究推動與人事總處頒布「精進人事業務建議獎勵計畫」之鏈結度，112 年將修訂本學院微型研究作業原則，俾利本學院研究人員得於時限內將作品提送當年度獎勵計畫。

#### （四）嚴選標竿學習案例，推廣交流互動與觀摩學習

##### 1. 業務宗旨

為發掘政府施政適合公務人員學習與分享之關鍵議題或創新作為，藉由標竿學習模式，收集與選拔各主管機關績效卓著之行政個案，據以發展標竿學習教案，並透過辦理觀摩與教學活動，發揮知識分享與擴散效應。



## 2. 業務投入與過程

為辦理標竿學習案例甄選，本學院訂定「111 年度標竿學習案例甄選暨推廣實施計畫」，依據該計畫徵集行政院所屬中央及地方機關績效卓著之行政個案，藉由本學院組成工作小組初審與外部專家複審兩階段甄選程序，擇定切合公務人員核心職能訓練之優質行政案例，並洽請學者專家將入選案例研撰為適合公部門訓練之教案。

另為深化學員學習效果，本學院亦運用 110 年入選案例於本年度規劃辦理「政策分析與溝通研習班」、「智慧政府研習班」及「東大溪環境整治-跨域合作的實踐」等主題研習班 3 班期，透過相關理論之導讀建立基礎概念，輔以入選案例機關實務分享與研討，更安排實地參訪與邀請個案利害關係人心得分享等，藉由提供多元研習內容，提升訓練效益。

## 3. 業務產出與成果

本年度標竿學習案例甄選活動共計有 30 個機關參與甄選，經本學院工作小組審查，擇適合教學延伸之個案共 16 件進入複審，復經複審委員擇定特優獎 3 名、優良獎 1 名及佳作獎 3 名（如表 7）。另為提升標竿案例知識萃取與典範移轉效益，複審委員擇定特優獎與優良獎共計 4 案發展標竿教案，以作為公務同仁培訓之實務教材，助益施政決策思考與實務執行。

表 7：111 年度標竿學習入選案例

| 機關類別 | 獎項  | 薦送機關     | 案例名稱                      |
|------|-----|----------|---------------------------|
| 中央機關 | 特優獎 | 衛生福利部    | 發展多元數位匯流平台精進為民服務－以臺北業務組為例 |
|      |     | 行政院環境保護署 | 飛躍雲端跨域數位新服務-廢車回收一站通       |
|      | 佳作獎 | 數位發展部    | 賦權個人打造自主數位運用              |
| 地方機關 | 特優獎 | 屏東縣政府    | 聽河流說屏東的故事－屏東縣民公園          |
|      | 優良獎 | 雲林縣政府    | 有愛無礙－輔具一站服務超便民            |
|      | 佳作獎 | 嘉義縣政府    | 不『蚵』能任務－『繩奇活線』－漁業廢蚵繩回收再利用 |
|      |     | 臺中市政府    | 一所大學守護一條河                 |

資料來源：本學院



此外，本學院於 111 年 11 月 22 日辦理「標竿學習獲選案例發表會」（如圖 23），由得獎機關發表案例與分享成功歷程，並邀集學者及各獲獎案例相關參與者出席各場次與談，發揮知識分享與擴散效應。



圖 23：標竿學習獲選案例發表會人事長致詞  
資料來源：本學院

#### 4. 小結

面對社會環境瞬息萬變、外界對政府公共服務有更多元化之期待，公務同仁被賦予更多責任與期許，如何與時俱進並提升行政效能，創造公共服務新價值，是所有公務同仁共同努力之目標。未來本學院將賡續藉由「標竿學習案例甄選暨推廣實施計畫」，發掘政府施政適合公務人員學習之關鍵議題與創新作為，除將獲獎案例撰寫成標竿教案外，亦辦理發表會與教學活動，邀請獲獎機關在研習課程中分享經驗，期盼透過面對面的意見交流與反饋，提升實務應用效益。

### 七、優化培訓軟硬體品質

#### （一）簡化及再造培訓系統流程，提升訓練行政效能

##### 1. 業務宗旨

本學院為行政院唯一綜合型訓練機構，核心業務為辦理行政院所屬機關與地方機關公務人員訓練，數位化時代下如何以資訊化有效支援核心訓練業務甚為重要。為提升本學院整體訓練行政作業效能，簡化培訓支援行政事務與學員事務作業流程，完成 e 等公務園 APP（以下簡稱 APP）功能改網頁版、行政資源管理系統介接主計總處經費結報系統及員工入口平臺開發建置等簡化培訓作業系統流程精進措施。

##### 2. 業務投入與過程

###### （1）APP 功能網頁化，簡化學員報到與填寫問卷、測驗流程

本學院 APP 係前公務人力發展中心時期於民國 103 年開發，提供兩院區實體班期學員之班期資訊、報到、問卷填答及測驗使用。考量 APP 維護不易，近年 APP 資安與無障礙檢測要求提升，維護成本大幅提高，且學員使用尚需下載安裝與使用帳密登入實屬不便，另本學院教育訓練資訊系統（以下簡稱教資系統）已於 110 年改版為網頁版，為將 APP 功能與新版教資系統整合，減少介接拋轉資料之不穩定性並簡化學員報到

、填寫問卷及測驗流程，爰於本年成立 APP 功能網頁化開發跨組室專案小組，全面性檢討改以直接掃描 QR Code，免下載安裝及登錄簡化學員相關流程，並與新版教資系統整合。本開發案於 111 年 10 月 31 日完成功能開發，於 12 月班期進行全面試辦測試與辦理教育訓練，並於 112 年度班期正式上線使用。

(2) 「行政資源管理系統」介接主計總處經費結報系統，簡化訓練班務作業時間

本學院訓練班務相關經費管控皆以「行政資源管理系統」為核心，為簡化班務人員處理辦班相關經費之線上填報與簽核作業，經與主計總處多次協調溝通，完成行政資源管理系統與經費結報系統功能介接，並自 111 年 3 月起參與主計總處經費結報系統通用型報支試辦作業。班務人員現行僅需於單一系統申請與填報相關經費即能自動串接整合，大幅減少處理班務經費所需時間。

(3) 「員工入口平臺」開發，建置單一系統入口簡化登入流程

本學院訓練行政單一入口網站「員工入口平臺」，於本 111 年 5 月 26 日完成需求規劃並辦理委外開發，同年 11 月 1 日完成系統開發建置。上線後本學院班務人員可由員工入口平臺使用自然人憑證、行動自然人憑證或網域帳號等多元單一簽入方式，快速連結各項訓練相關系統，並於數位儀表版整合刷卡紀錄與各系統簽核通知等多項資訊，簡化訓練班務人員登入各系統之流程與時間。

### 3. 業務產出與成果

APP 功能網頁化，免除學員下載安裝 APP 及忘記登入帳密之困擾，經估算學員改以行動載具直接掃描 QRcode 報到進入班期資訊網頁，每次操作約可節省 4 分鐘作業時間（15 秒內即可進入），如以本學院正常訓量每年約 4 萬 3 千人次估算，每年可節省至少約 172,000 分鐘操作時間，簡化效益顯著；另「行政資源管理系統」介接主計總處經費結報系統，有效將紙本作業流程改為線上簽核，達到無紙化及節能減碳目標；「員工入口平臺」建置整合多達 10 個以上之系統於儀表版上，簡化訓練班務人員作業流程及時間，以數位工具達成訓練行政流程優化。

### 4. 小結

學員下載安裝 APP 與忘記帳密登入問題，實為學員與本學院班務人員之痛點，本學院經跨組室專案小組共同研議出最簡化且兼顧班務需求之流程，以簡易 QRCode 掃描即可取得所有研習所需必要資訊，除方便學員報到與問

卷填答等作業，亦可節省班務同仁協助學員排除登入及操作系統時間。另本年度完成「行政資源管理系統」介接主計總處經費結報系統與「員工入口平臺」開發建置，持續透過業務與資訊整合，推動訓練業務線上化與無紙化，有效簡化流程並提升訓練行政作業之便利性。

## **（二）強化資安管理制度，精進資訊安全**

### **1. 業務宗旨**

依我國資通安全管理法（以下簡稱資安法）及其子法於 108 年 1 月 1 日起施行，本學院於 110 年 5 月 19 日經行政院再次核定資通安全責任等級為 B 級。為確保資訊系統相關資產之機密性、完整性及可用性與法律遵循性，持續維持 ISO 27001 等資訊安全管理系統標準驗證有效性及精進資訊系統功能整合及資訊基礎建設改善，以符合資安法對政府機關之資訊安全防護作之明確要求。

### **2. 業務投入與過程**

#### **（1）完成使用者及伺服器端點資安偵測及告警應變機制**

本學院使用者及伺服器端點資安偵測及告警應變機制，於 2 月 22 日完成規劃並簽奉核准，全案於 5 月 5 日完成建置上線運作，達成自動偵測監控使用者電腦及伺服器主機之威脅告警，並進行情資彙整與比對。

#### **（2）強化委外資通廠商管理機制**

為妥善管理委外資通廠商資安風險，依資通安全管理法第 9 條規定，本年度以書面查核非核心資通系統廠商各廠商回復內容經本組及資安顧問檢視，均符合要求。核心資通系統廠商則由本組與資安顧問，分別於 111 年 9 月 26 日及 10 月 13 日實地稽核，發現不符事項均已完成改善作業。

#### **（3）強化福華會館（以下簡稱會館）資安作為**

配合本學院內稽作業針對會館個人資料檔案安全維護計畫，逐項檢視，並提出精進改善建議及追蹤改善作為。另配合行政院 111 年 8 月之資安警戒專案，促請會館加強遠端資訊設備及公播系統之資安盤點與因應作為改善。為驗證會館執行情形，總處李副人事長於 11 月 24 日親自帶隊至會館現場檢視相關資安設備及安全防護作為。

### **3. 業務產出與成果**

為落實資通安全實務作業，且依循人事總處資安作業規範、符合資安法

及其子法相關要求，本年度辦理兩院區檢討修訂資通安全維護計畫、ISMS 管理文件、風險評鑑與風險處理及內部稽核作業等多面向作業，並於 111 年 8 月 26 日通過英國標準協會（BSI）第三方驗證單位年度複評作業，確認 ISO 27001 證書持續有效，另完成端點偵測與應變機制導入強化資安，歷經 111 年 8 月大規模境外網路攻擊資安警戒專案，尚無任何資安事件。

持續政府組態基準（GCB）、資通安全弱點通報機制（VANS）等資訊基礎建設改善，並強化會館資安作為及委外資通廠商管理機制，有效落實對合作廠商之資安防護管理，提升本學院整體資安防護深度與廣度。

#### **4. 小結**

資訊安全係訓練行政作業之基礎，依資安法規定持續強化機關之資訊安全防護，本年度除持續取得兩院區 ISO 27001 第三方驗證有效性與資訊基礎建設改善外，並強化委外資通系統廠商管理機制與會館資安作為。積極導入使用者及伺服器端點資安偵測及告警應變機制，藉以提升整體資訊安全防護，深化資安量能，確保學院業務持續運作。

### **（三）持續改善軟硬體設施，建構安全舒適學習場域**

#### **1. 業務宗旨**

為建構安全舒適之學習場域，並響應政府節能政策，本學院南投院區於年度改善經費額度內，持續汰換園區老舊耗能、損壞或有安全疑慮之硬體設施，以增進教學品質，營造友善安全與優質學習環境。

#### **2. 業務投入與過程**

本學院南投院區本年度辦理相關硬體設施改善情形如下：

##### **（1）汰換老舊耗能設備**

配電設備：為配合節能政策，廣續規劃汰換耗能變壓器，並整併弘道樓與球場周邊配電設備，以提升能源效率與環境品質。

空調設備：鑑於學員宿舍與休閒中心冷氣老舊耗能，並均已逾使用期限多年，零件已無庫存且維修不符經濟效益，以及考量中興大學進駐後教室使用上之空調需求，爰依經費額度辦理汰換與設置冷氣機，另搭配定時裝置管控用電，以符合環保節能效益。

照明設備：為改善文教大樓行政及教學區域迴廊燈具照明功能，除安排逐層修繕老舊燈具，並全面更換迴廊燈罩及節能燈管，以提升照明亮度，優化整體學習場域。

## (2) 南投院區建物與硬體設施營繕

南投院區幅員遼闊且設備繁多，為簡化逐案採購行政程序，就水泥漆粉刷、地坪修繕部分擬訂開口契約採購案，以因應不斷湧現之修繕需求。全年度計透辦理磁磚浮凸、防水層破損、人行步道落差過大、生態池周邊地坪、牆面及欄杆漆面脫落、園區木器設施損壞、污水下水道阻塞等 19 項工程修繕，並即時進行維修與改善。

## 3. 業務產出與成果

### (1) 提升園區用電安全及環保節能功效

本年辦理「變壓配電設備改善採購案」規劃設計，並於同年 5 月完成招標與施工，同年 10 月完成變壓配電設備改善作業，共計完成弘道樓與球場變壓器 2 臺；另安排廠商於同年 3 至 4 月間，逐層檢修文教大樓迴廊燈具，共計完成 240 組燈罩更新；同年 9 至 12 月間，汰換名人巷、文昌樓、休閒中心及文教大樓教室等區域之冷氣機 46 臺，並改善園區中央大道燈盤開關箱及文教大樓 5 樓冷氣機用電開關箱各 1 座。綜上共計完成 13 項電氣設備更新作業，執行金額計新臺幣 304 萬 8,014 元，有效提升園區照明、用電安全及環保節能功效（如圖 24）。



圖 24：南投院區提升園區照明、用電安全及環保節能功效  
資料來源：本學院

### (2) 維護廳舍建築結構及硬體設施安全

完成南投院區建物與硬體設施營繕工作，包括文教大樓 3 樓露臺防水隔熱工程等，共計 19 項工項，執行金額計新台幣 205 萬 5,687 元，以有效維護廳舍建築結構防水性，改善有安全疑慮硬體設施，確保人員進出及行走安全。

## 4. 小結

未來將視經費編列情形，排定優先順序，持續改善園區軟硬體設（施）備，並配合訓練發展趨勢，持續打造新式科技及未來教學場域，以提供學員及講座友善安全且優質的學習環境。



## 肆、公私協力迎戰疫情衝擊，兼顧訓練業務穩健推進

### 一、完成加強版檢疫所任務，復歸投入訓練業務

#### （一）疫情高峰期執行加強版集中檢疫工作

##### 1. 業務宗旨

因應嚴重特殊傳染性肺炎防疫所需，本學院南投院區經衛福部指定徵用成立「中興集中檢疫場所」（以下簡稱中興集檢所），期間自 109 年 2 月 6 日起至公告解除徵用止，以收治經中央流行疫情指揮中心（以下簡稱指揮中心）核定需集中檢疫之人員，本學院負責檢疫後勤業務，協助疫情指揮中心執行加強版集中檢疫人員相關後勤工作。

##### 2. 業務投入與過程

###### （1）徵用期間自 109 年 2 月 6 日起至 111 年 8 月 31 日止

自 109 年 2 月 6 日起南投院區學員宿舍全數受徵用為中興集檢所，110 年 5 月 15 日升級為加強版集中檢疫場所，111 年 4 月 2 日因疫情嚴峻與檢疫容量不足，指揮中心開放為多人 1 室進行隔離檢疫，原 108 床擴充為 188 床，直至 111 年 9 月 1 日始解除徵用。

###### （2）滾動式調整檢疫後勤作業模式並辦理檢疫採購與履約管理

為因應集中檢疫需求，指揮中心訂有「嚴重特殊傳染性肺炎集中檢疫場所工作指引」，惟各檢疫所環境各異，中興集檢所需自行擬定後勤作業流程，並配合防疫政策調整，滾動式修正檢疫後勤作業模式。另為符合檢疫需求，參與後勤工作人員需辦理建築物隔間、監視系統、伙食、送餐、清潔、消毒、感染性寢具洗滌、住民生活物資及檢疫物資等採購作業，各項檢疫工作時程緊迫，任務執行過程極具困難與挑戰。

###### （3）後勤任務小組超時並犧牲假期執行檢疫任務

為執行檢疫任務，南投院區以跨組室方式組成後勤任務小組，先後被徵用參與工作人員共計 20 人，累計超時工作逾 9,800 小時，除辦理住民之食、宿、清消及防疫物資整備補給等後勤行政作業外，尚配合住民收治作業，全年無休於每日 8：00 至 20：00 派員輪值。疫情嚴峻期間，須徹夜值勤直



圖 25：後勤任務小組辦理住民收治作業  
資料來源：本學院

至當日住民收治作業結束後始能收班（如圖 25）。檢疫期間，針對來自 20 餘個國家之收治住民，就其不同之語言、信仰、年齡、職業及生活習性，於兼顧檢疫規定下，機動調整伙食提供與溝通協調方式，讓住民安心配合防疫。

### 3. 業務產出與成果

#### (1) 檢疫期間收治住民達 2,953 人

自 109 年 2 月起至 111 年 8 月底止，集中檢疫場所收治住民共計 2,953 位，其中確診者占 51%，各年收治人數（如表 8）：

表 8：中興集中檢疫場所收治人數一覽表

| 年度   | 109 | 110 | 111（截至 8 月 31 日止） |
|------|-----|-----|-------------------|
| 收治人數 | 498 | 880 | 1,575             |

資料來源：本學院

#### (2) 執行防疫經費新臺幣 37,086,449 元

中興集檢所累計申請衛福部撥入防疫經費新臺幣（以下同）40,177,812 元，復歸後結餘 3,091,363 元，執行防疫經費共計 37,086,449 元，本學院臨時受命接受執行檢疫後勤任務，對於相關經費預算編列與執行，皆透過持續與衛福部溝通協調，始得以順利完成。

#### (3) 檢疫期間訓練業務不間斷

因應學員宿舍全數被徵用為集中檢疫場所，為持續推動訓練業務，除訓練排程彈性應變並不定期調整外，亦透過洽借鄰近之交通部公路總局公路人員訓練所中部訓練中心與國家文官學院中區培訓中心，安排學員住宿作業，共計 3,505 人次借宿量，訓練業務得以持續推行。

#### (4) 完成檢疫任務深受住民肯定

中興集檢所是第一批被徵用場所，草創後勤作業流程與相關指引，更配合疫情發展滾動式調整修正，另於檢疫採購、履約管理、收治作業及檢疫服務累積足夠經驗累，後續成立之其他集檢所，均曾派員至中興集檢所觀摩學習；又防疫期間不時收到解隔離住民寫信或留言表達感謝（如圖 26），足以說明檢疫工作執行得當深得人心。

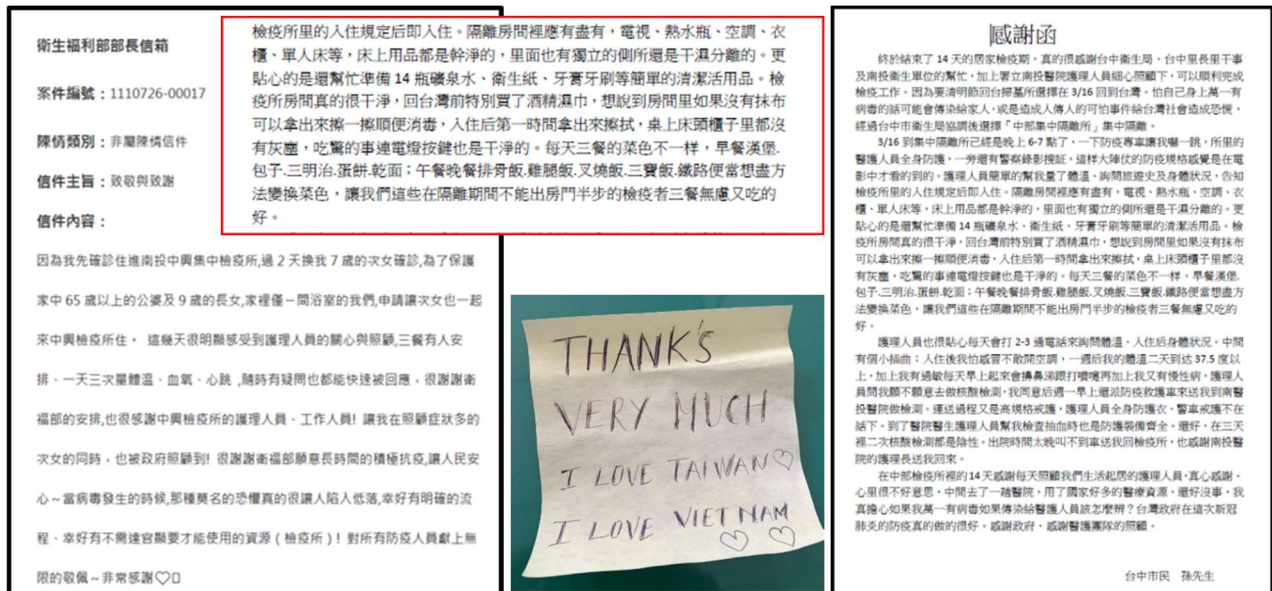


圖 26：解隔離所住民感謝信件或留言  
資料來源：本學院

#### 4. 小結

受徵用期間，集檢所後勤工作除需與衛福部、檢疫所衛生組、安全組、化學兵團及承攬廠商持續協調溝通並取得共識，尚需配合各階段防疫政策，機動性增修現有設(施)備與勤務方式。爰此，檢疫任務惟有透過不斷權變應對、滾動式檢討修正及後勤工作人員同心戮力，始能發揮最大效能。

### (二) 解徵復歸，迅速投入訓練業務

#### 1. 業務宗旨

南投院區學員宿舍自受徵用起，解除徵用日期基於疫情發展難測，並無明確訂定，且衛福部尚無可參採之復歸作業指引，本學院乃提前研訂復歸作業計畫，期解徵後於最短時間內恢復正常訓練業務運作。

#### 2. 業務投入與過程

##### (1) 預擬復歸作業計畫

考量南投院區長期受徵用，對訓練業務影響甚鉅，為能於解徵後迅速恢復訓練功能，於解徵前預擬復歸作業需求，並將復歸作業區分為：消毒、修繕、公共區域回復、盤點及人力規劃等五大項目，除預估復歸項目所需經費，並將人力區分為清消組、整備組、修繕組、資訊組、拆標組及資產盤點組，積極研訂復歸計畫。

##### (2) 提前規劃辦理採購招標作業

考量招標作業有一定之作業期程規範，為縮短復歸作業時程，將復



歸採購需求區分為：公開招標、共同供應契約及小額採購等三種需求，並針對辦理時程較長之公開招標採購項目，提前規劃辦理開口契約招標作業。

### 3. 業務產出與成果

#### (1) 提前完成復歸計畫

因預先評估復歸需求，並就所需經費與人力妥善規劃，工作項目與分工明確，前置作業完善，復歸作業得以迅速推動，並提前於 111 年 5 月完成復歸計畫之擬訂。

#### (2) 完備復歸程序，迅速恢復辦訓使用

復歸作業包括消毒、修繕、公共區域回復、盤點及人力規劃等五大項目，除解除徵用前需預為辦理相關前置作業外，復歸程序首先全面消毒、清潔公共區域與學員宿舍，修繕並汰換宿舍建築物內外設(施)備，並會同衛福部盤點清查寢室設備與非消耗用品，撤出檢疫有關裝備與物資，再視修繕完成進度，逐一將與學員有關設備、寢具及物品移入整備，最後進行各項設備設施檢查測試(如圖 27)。



圖 27：辦理復歸作業（清消、修繕汰換、盤點、設備測試）

資料來源：本學院

#### (3) 分棟分層持續整備，兼顧復歸與訓練業務

南投院區執行檢疫任務長達 2 年 6 個月，建築物及內部設施設備損壞嚴重，為兼顧復歸與訓練業務所需，將修復項目區分為寢室內與寢室外並進行階段性施作，且寢室內工項率先完工，以儘速回復訓練業務使用。至寢室外工項則分層分棟賡續施作，期於投入訓練業務使用之同時，亦妥善完成復歸作業(如圖 28)。



圖 28：辦理階段性整備作業  
資料來源：本學院

#### 4. 小結

本學院因超前部署，事先訂有復歸計畫，爰得以於接獲解除徵用後不到 20 日期間，透過群策群力於 111 年 9 月 19 日起將學員宿舍全面恢復辦訓使用，能敏捷復歸有賴具前瞻性之復歸計畫，使復歸作業過程事半功倍。

## 二、完善臺北院區 OT 案營運環境，彰顯公私協力成效

### （一）研提 OT 案營運與訓練需求機制，以期共好雙贏

#### 1. 業務宗旨

本學院執掌行政院所屬中高階公務人員在職培訓發展，本年度面臨臺北院區住宿設施須辦理旅館業登記施工，南投院區尚未解除檢疫所徵用致容訓量不足，以及希望強化本學院重置經費運用與場地保留效益，與透過 4 項業務研究成果，創造公私協力共好雙贏之局面。

#### 2. 業務投入與過程

##### （1）會館取得旅館業登記期間兼顧施工及訓練排程之規劃案

為辦理會館旅館業登記各項工程，並兼顧營運與本學院辦訓需求，於 111 年 6 至 12 月按樓層進行三階段施工，另為降低住宿量能限縮衝擊，進行施工工期之教室與房間使用配套作法、新增班期及排程因應規劃。

##### （2）協助會館取得旅館業登記之工程管理機制

召開工程審查會議協調會館施工工期等規劃方案與專家審查意見，研擬「協助會館取得旅館業登記之工程管理機制」，除依契約規定審查投資規劃書，並督導會館建立品質管理計畫、籌組工程安全管理協議組織及預為規劃工程延宕之因應機制等。

### (3) 從安全性及便利性評估會館重置經費計畫建議規劃

為確保參訓學員與顧客等使用者擁有舒適安全之環境，分析近 10 年重置經費編列項目屬性、編列原則及經費配置比例，並參照學院、會館及顧客就大樓安全、教學會議等軟硬體設施使用現況與需求，歸納並提出重置經費投資改善大樓設施建議項目（如圖 29），提升學院辦訓與會館服務品質。



圖 29：重置經費投資改善大樓設施建議項目

資料來源：本學院

### (4) 以多重交叉分析模式評估教學及會議場地使用效益研析兼顧訓練及營運最適比之訓練場域預約機制規劃

為提升本學院教學與會議場地使用效益，以會館公播系統資料庫與中介伺服器資料庫等原始數據進行資料探勘，並輔以會館營運績效月報表、營運績效評估報告及本學院相關場地使用資料，交叉比對時間、空間及使用單位之場地使用情形，呈現場地使用熱圖（Heat map）（如圖 30）及場地使用流向桑基圖（Sankey diagram），以發現癥點並研提兼顧訓練及營運最適比之訓練場域預約機制。

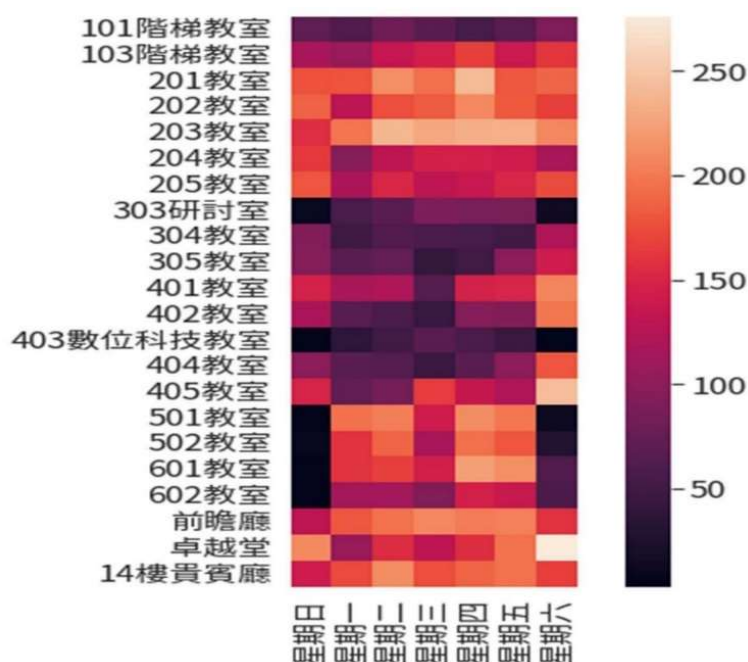


圖 30：106 年至 108 年全館教室及會議場地在星期日至六之使用熱圖(Heat map)

資料來源：本學院



### 3. 業務產出與成果

#### (1) 藉施工期間配套作法順利推展辦訓業務

與會館共同決議配套措施：單人房施工期間必要時升等、調訓函加註影響客房使用通知、14 樓貴賓廳施工日期須錯開課程安排；學院訓練規劃部分：調降每日住宿總量、控管施工訓練場地、提供會館課程日期、不再新增班期、研擬新增班別辦理原則、彈性調整住宿規定等。期完備相關配套措施，以順利完成施工期間兼顧辦訓業務。

#### (2) 工程進度符合預期並兼顧施工品質

於營運協調會報告討論每月查核會館各項期初投資工程進度，並依期初投資項目檢視作業安排小組成員檢視各項指標，請會館針對缺失處進行改善與辦理複檢，以提升期初投資項目品質。

#### (3) 於循證基礎之上提出改善臺北院區大樓設施項目建議

參酌近年環境變遷趨勢、配合法制增修及強化政府政策義務，於重置經費編列原則新增「政策性配合項目」，並提高「其他提升服務品質項目」編列比例，另建議重視顧客滿意度，以作為未來規劃重置經費計畫項目參考。

#### (4) 提出兼顧訓練及營運最適比之訓練場域預約機制規劃

透過「提升年度訓練計畫與新增班別教室使用率」、「降低年度訓練計畫、國政高領班及其他研習課程活動之會議場地保留場次」、「調整會議場地保留使用月份」（包括會議場地課程或活動儘可能安排於 1-4、9、10 及 12 月辦理等），及「調控契約保留場次之使用範圍與比例」（年度訓練班期與合辦研習會議活動 85%及人事總處自辦或交辦與其他臨時新增活動 15%），以達成兼顧訓練及營運之訓練場域最佳化使用。

### 4. 小結

本 OT 案歷經疫情與徵用，透過本學院持續釋放善意以延續夥伴關係，依管理機制督導會館如期施工並兼顧訓練業務推展，並提出兼顧訓練及營運最適比訓練場域預約機制，預估每年可減少超場次支出約 40 萬元，釋出場次亦有機會創造 100 萬元場地收入，另提出重置經費投資改善大樓設施建議項目，除提升本學院辦訓與會館服務品質外，更延續公私協力共榮共生夥伴關係。未來將持續檢視本 OT 案營運與訓練需求機制，提供妥善規劃與建議，以期共好雙贏。

## （二）善用期初投資與協調會議，確保 OT 案營管品質

### 1. 業務宗旨

本 OT 案雖將教育訓練、會議、研習場地、餐飲、住宿、休閒及相關服委由福華大飯店營運管理，本學院仍負有監督與管理之責。為符交通部發展觀光條例第 70-2 條規定<sup>6</sup>與本 OT 案 114 年投資契約第 4 條規定<sup>7</sup>，福華大飯店應於 114 年 1 月 21 日前取得旅館業登記。且為使契約順利履行，雙方以書面與營運協調會議等方式進行溝通，以確保公共服務品質與服務不中斷。

### 2. 業務投入與過程

為保障服務對象權益、公共建設興辦目的及兼顧民間機構經營空間，本學院透過通盤規劃履約管理機制，如定期召開營運協調會、每月查核相關報表及辦理住宿餐飲抽查、每季辦理大樓分區查核作業（如圖 31）、每年辦理重置經費規劃審議、營運績效評估及財務報表審查等作業，更運用外部專業資源（財務、工程、營運及法律等）協助機關進行並深化履約管理相關事項。本年度共計辦理 12 次營運協調會（列管事項 53 項，解除列管事項 50 項）、6 次專案會議（包含營運績效、財務報表、重置經費及契約空間調整等）、16 次住宿餐飲及大樓環境查核。



圖 31：大樓分區查核及人事總處促參訪視  
資料來源：本學院

另為確保本 OT 案營運管理品質及順利取得旅館業登記，本學院研提管理機制並藉由專案會議列管掌控。

#### （1）研提「協助會館取得旅館業登記之工程管理機制」與「會館取得旅館業登記期間兼顧施工及訓練排程之規劃案」

<sup>6</sup> 於本條例中華民國一百零四年一月二十二日修正施行前，非以營利為目的且供特定對象住宿之場所而有營利之事實者，應自本條例修正施行之日起十年內，向地方主管機關申請旅館業登記、領取登記證及專用標識，始得繼續營業。

<sup>7</sup> 乙方期初投資及設備重置之內容及金額如下：

一、 期初投資內容：乙方應依據發展觀光條例，以於114年1月21日前取得旅館業登記、領取登記證及專用標識為規劃目標，依據本契約附件一「本大樓設施營運移轉乙方期初投資內容」所載內容辦理期初投資；乙方應以上開期限前取得「建築物核准使用證明文件」及完成旅館業申請及登記流程，並支付相關費用，做為期初投資內容之一部，並於本契約簽訂後90日內就期初投資內容及投資金額撰擬「投資規劃書」提送甲方審查，經甲方同意後據以辦理。

為符期限規定及本學院監督管理之責，依籌備期、施工期及完工期三階段，擬定追蹤及進度管理作業機制，並協助會館建立品質管理計畫與籌組工程安全管理協議組織。

## (2) 時限內辦理期初投資工程審查會議

會館於 111 年 3 月 31 日提出投資規劃書（修正版），本學院於 3.5 個月內邀集消防、機電、空調及建築等專家共辦理 3 次工程審查會，審查 35 項細部工程規劃，並多次協調專業意見與會館營運建議，共完成 254 項待改善事項。

## (3) 調整訓練計畫配合工程及營運

本學院除嚴密掌控施工期程，並依兼顧施工及訓練排程規劃調整 349 班期住宿與場地使用，全盤整合施工與營運期程，兼顧辦訓職掌。

# 3. 業務產出與成果

## (1) 強化機關核心業務

大樓營運人力由受託廠商負責，本學院現有編制人力可專注於教育訓練專業發展，現有人力做最佳運用，以強化組織目標與任務達成。

## (2) 提升教學環境設備品質

本年度共投資 157 萬餘元，辦理臺北市建築物外牆安全診斷檢查與申報作業、更新投影機與飲水機設備及改善無障礙廁所設施，以提供學員與講座更優質之訓練場域。

## (3) 提高公有財產使用效益

本學院如自行管理大樓相關設施，依政府機關每年辦公天數計算，可提供機關內部與外界使用之天數不足 250 天，且每日服務時間僅限於一般辦公時間，現由受託廠商經營即可全年開放，提供每日 24 小時全天候服務。

## (4) 增加財務收益高達 32.4 億

本案除有效節省政府人事成本近 11.6 億元與設施養護維運成本近 12.9 億元，更增加政府財政收益達 7.9 億元，經財政部促參司核定總預估效益達 32.4 億元。

## (5) 兼顧本學院辦訓業務與期初投資工程進度

依管理機制督導會館於 111 年 6 月如期施工，調整 1 月至 12 月施工

期間住宿及場地量能，妥適安排年度計畫，順利推展辦訓業務，並於 111 年 12 月完成主要工程，規劃於 112 年 7 月取得旅館業登記證。

#### 4. 小結

本 OT 案受疫情及徵用影響甚鉅，透過本學院賡續維持良好溝通協調方式，落實監督經營管理之責，友善維繫民間機構之夥伴關係。本學院依管理機制督導會館於如期施工，主動調整施工期間住宿與場地量能，妥適安排年度計畫外，將賡續協助會館取得旅館業登記，以順利推展辦訓業務，共同創造政府、民間、民眾「三贏、共好」之新局，以公私協力共構促參案旅館業新標竿，再創公務人力訓練機構新紀元。

### 伍、配合中興新村活化，南投院區啟動遷址任務

#### 一、業務宗旨

依據 111 年 3 月 11 日行政院秘書長室召開「中興大學及中興新村相關議題討論會議」及行政院同年 4 月 27 日院臺綜字第 1110164452 號函核定「中興新村整體規劃」，配合行政院重大政策推動中興新村活化與中興大學進駐中興新村案，積極投入南投院區遷址任務。

#### 二、業務投入與過程

南投院區佔地約 9 公頃，歷經 50 多年經營，兼具行政、教學、會議、住宿功能，機能完善，並有廣大綠化室外活動空間，實為公務人員培訓不可多得之絕佳場域。惟為配合中興新村整體規劃政策必須遷址繼續營運，由於現階段中部地區難以覓得符合本學院辦訓需求之替代場所，爰經國家發展委員會中興新村活化專案辦公室之協助，積極會勘並爭取中部地區交通便捷、基地完整、面積足夠，且適合開發之公有閒置土地，以利遷址重新興建，期間並協調財政部推動促參司協助評估民間參與公共建設之可行性與成本效益之試算（如圖 32）。



圖 32：南投院區遷址任務勘查用地情形

資料來源：本學院



### 三、業務產出與成果

本學院南投院區未來遷址新建規劃採興建、營運、移轉（BOT）案之需求規劃，依教學與附屬設施營運區域各自獨立動線設計，估算至少須使用總樓地板面積為 5 萬 8,713.6M<sup>2</sup>。現已針對交通便利，並具有可兼顧發展公共服務與帶動地區商業發展之適合位址進行多次現地勘查，財政部亦已著手評估民間參與及公共建設之可行性與效益性。

### 四、小結

本學院南投院區未來遷址新建案，將俟取得用地後採民間參與公共建設（BOT）模式，吸引民間參與建置兼具教學行政、會議、休閒及餐飲、住宿等多重機能之文教特區，隨著硬體興建與新穎設施設備導入，訓練服務量能必可擴充，有效帶動地方發展，提升公共建設服務效能，締造政府、企業與民眾「三贏」之共利共榮局面。

### 陸、結論與展望

本學院職司中央及地方機關中高階公務人員培育與發展、重要政策法令研習、人事人員訓練、一般公務人員數位學習能力與終身學習之養成，以及公務人力資源管理之策略發展與研究。依全年統計資料顯示，本學院辦理班期共計 764 班期，受訓人次共計 37,955 人次，另配合疫情情勢規劃數位科技及遠距同步、混成學習等課程，並鼓勵學員利用「e等公務園+學習平臺」閱讀數位課程，因此數位學習累計通過認證時數達 828 萬餘小時，較去年增加近 88 萬小時。

而透過由下而上之歸納，綜整本學院年度相關培訓業務之重要成果，可概括為七大項，分別為「落實推動中高階文官在職培訓架構」、「推動重要政策研習及回應委辦需求」、「深化 2030 雙語政策，精進公務人員英語力」、「優化人事人員專業知能」、「精進公務人力數位知能及終身學習」、「拓展訓練成效及提升內部職能」及「優化培訓軟硬體品質」；另在面對疫情衝擊下，本學院仍兼顧法定職掌辦訓業務並發揚公私協力，重要成果可概括為兩大項「完成加強版檢疫所任務，復歸投入訓練業務」及「完善臺北院區OT案營運環境，彰顯公私協力成效」。上述豐碩成果，均賴本學院工作團隊齊心戮力，不斷彈性創新與協調合作之結果。

本學院成立迄今，不僅建構中高階人才培訓體系，並配合國家重大政策方針辦理各項訓練研習，更系統化建置數位學習環境，強化人力資源發展領域專業知能，並結合外部經營管理確保營運績效，以打造優質學習型之公務人力資源發展重鎮。未來，隨著防疫政策漸次鬆綁，實體課程已逐漸恢復



常態性辦理，然處於後疫情時代，公務人員對於工作與學習之數位化應用，致遠距與混成學習需求激增，遠距教學及線上學習等不受時空限制的學習方式，仍將成為未來訓練之重要型態。

爰此，本學院將持續以「職能需求」為導向，內外兼修強化辦訓能力，並立基於多變的時代趨勢，積極運用新興科技，發展多樣性教學場域與教學模式，並配合不同訓練型態特性，持續建構與滾動調整包含實體、遠距及混成等新型態之在職訓練架構，提供多元研習模式，期帶給公務人員更豐富、彈性之學習體驗，創造有趣、有效、有用之成果導向式學習。



行政院人事行政總處

公務人力發展學院

CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE

臺北院區地址：10660 臺北市大安區新生南路 3 段 30 號

電話：( 02 ) 83691399 傳真：( 02 ) 83695616

南投院區地址：540 南投市光明路 1 號

電話：(049)2332131 傳真：(049)2332723

網址：<http://www.hrd.gov.tw/>