

行政院人事行政總處公務人力發展學院 108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

CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE

編

行政院人事行政總處公務人力發展學院

108 年度訓練成果總報告

目 錄

壹、前言	1
貳、培訓業務的總體成果分析	3
參、培訓業務的主題成果描述	8
一、厚植中高階公務人員在職培訓發展	8
(一)完備中高階公務人員在職培訓架構	
(二)精進高階文官培訓，培育領導決策管理人才	
(三)培育地方高階文官，促進跨域交流整合	
(四)賡續辦理高階人員研習班，強化課程設計與業務連結	
(五)厚植中階主管重要管理職能，發揮關鍵職務實戰力	
(六)創新辦理中階人員研習班，提升工作效能及創造力	
(七)融合課程反饋於實務工作，有效拓展基層主管執行力	
(八)採模組化課程探討中央及地方相關公共議題與價值，提升初任 簡任主管決策力	
(九)導入多元教學技法，深化管理職能並扣合評量機制	
二、推動重要政策研習及接受委辦訓練	26
(一)辦理民主治理價值研習，落實政府重要政策傳達	
(二)提升公務人員英語溝通力，培育政府涉外專業人才	
(三)接受委託辦理訓練，推動中央法規及措施	
三、深化人事人員培訓	33
(一)擴大職能評鑑設計與應用	
(二)深化中高階人事主管培訓	

四、精進公務人力數位學習及終身學習 35

- (一)厚植公務人員跨域數位職能，培力數位政府優質服務
- (二)凝聚平臺加盟機關經營共識，共同提升數位學習成效
- (三)增進及提升數位多元課程，推廣豐富閱讀內涵
- (四)優化全球網及訓練相關資訊系統，提供優質行動化訓練服務
- (五)強化資訊軟硬體基礎建設及資訊安全，提供安全穩定的資訊化訓練環境

五、增進訓練發展組織交流 42

- (一)辦理國際研習活動，掌握人才發展新知
- (二)厚實策略合作成效力，開發運用培訓資源
- (三)優化標竿學習模式，辦理標竿學習案例甄選
- (四)建立教學觀摩平臺，共享創新培訓模式

六、拓展個案教學培訓應用 51

- (一)參與「臺灣公共事務個案聯盟」(EcoPACC)
- (二)專家學者協力研究，開發個案教學運用
- (三)辦理實驗教學專班

七、提升內部人力職能 54

- (一)賡續辦理微型實務研究，檢討各項培訓流程與內涵
- (二)建構訓練班務職能架構，務實同仁培力
- (三)借鏡典範機構，進行跨域學習
- (四)落實組織知識循環，型塑學習型組織文化
- (五)運用志工人力，增進訓練服務滿意

八、優化院區經營管理 60

- (一)提高臺北院區經營管理品質
- (二)優化南投院區教學及學習環境
- (三)圖書空間整體改造，優化閱讀空間使用效能
- (四)充分運用視訊系統，同步多方溝通與學習

肆、結論與展望 66

壹、前言

本學院係整併原「公務人力發展中心」及「地方行政研習中心」於 106 年 7 月 7 日成立，組織定位係以中央政府為主體的訓練服務機構，服務內涵之提供則分別在臺北、南投兩院區進行。依據本學院組織法第 2 條之規定，掌理下列事項：

- 一、行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員在職培訓發展之執行。
- 二、行政院重要政策及法令研習之執行。
- 三、行政院所屬機關及地方機關人事人員訓練之執行。
- 四、行政院所屬機關與地方機關公務人力數位學習及終身學習之執行。
- 五、國內外訓練發展相關組織交流合作之規劃及執行。
- 六、公務人力資源管理及發展之研究。
- 七、行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練之諮詢及輔導。
- 八、其他有關行政院所屬機關與地方機關公務人員之訓練及發展事項。

基此，本學院工作重點包括中央及地方機關中高階公務人員培育與發展、一般公務人員的專業訓練服務、公務人員數位學習能力之養成，以及公務人力資源管理與發展的創新性研究。綜合歸納本學院 108 年度依據法定職掌並參考中央及地方各主管機關業務需求，規劃辦理下列四大類在職訓練研習課程：

一、領導力發展

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。

二、政策能力訓練

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。

三、部會業務知能訓練

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。

四、自我成長及其他

本項訓練係以促進公務同仁終身學習為目標。此外，本學院也致力於發展「數位學習」，藉由「e 等公務園⁺學習平臺」的營運，提供公務人員單一入口、多元學習的便捷學習管道，並提供有數位學習需求的公務機關（構）申請加盟，建構學習資源開放與共享的環境，俾利人才培訓之規劃及推展。

上述四大類訓練各研習班期詳細之實施計畫，包含研習目標、參加對象、課程主題及時數配當等，皆置放於本學院「全球資訊網」（<https://www.hrd.gov.tw/>）／「訓練資訊」／「年度訓練計畫」專區提供公開閱覽查詢。

為提升公務人力資源素質，增進公務決策品質與組織效能，落實公務人員終身學習理念，本學院每年均依據國家發展政策及政府機關業務需要，編訂年度訓練實施計畫並據以執行，並於訓練實施計畫辦理完竣後，彙編訓練成果總報告，針對訓練成果加以統計分析，詳實呈現全年度訓練業務全貌，並提出精進之建議，以作為本學院爾後年度規劃辦理公務人員訓練之重要參據。本學院 108 年度訓練成果總報告將分為兩部分說明年度相關培訓業務的執行成果，其一是針對前述實體與數位的培訓業務項目進行統計資料的描述分析，以便讓讀者洞悉本學院的整體培訓量能；另一是從主題的角度，歸納並介述本學院的年度重點業務項目及其推動成果，以下將依序說明之。

貳、培訓業務的總體成果分析

本學院 108 年度持續辦理領導力發展、政策能力訓練、部會業務知能訓練及自我成長等四大類各項班期，以下將就實體訓練與數位學習兩個面向，透過統計圖表的方式，分別進行描述分析。

一、實體訓練方面

本學院辦理之實體訓練依四大類訓練分析，計辦理領導力發展訓練 173 班、政策能力訓練 144 班、部會業務知能訓練 405 班、自我成長及其他訓練 80 班，合計 802 班，訓練班數比重上按四大類統計各占 22 %、18 %、50 %、10 %；而訓練人數比重則分別占 14%、21%、42%、23%，合計 43,352 人（如表 1、圖 1）。

表 1：108 年度本學院各訓練類別訓練成果

訓練類別	班次		訓練人數	
	班數	比率	人數	比率
領導力發展	173	22%	6,002	14%
政策能力	144	18%	9,053	21%
部會業務知能	405	50%	18,478	42%
自我成長及其他	80	10%	9,819	23%
合計	802	100%	43,352	100%

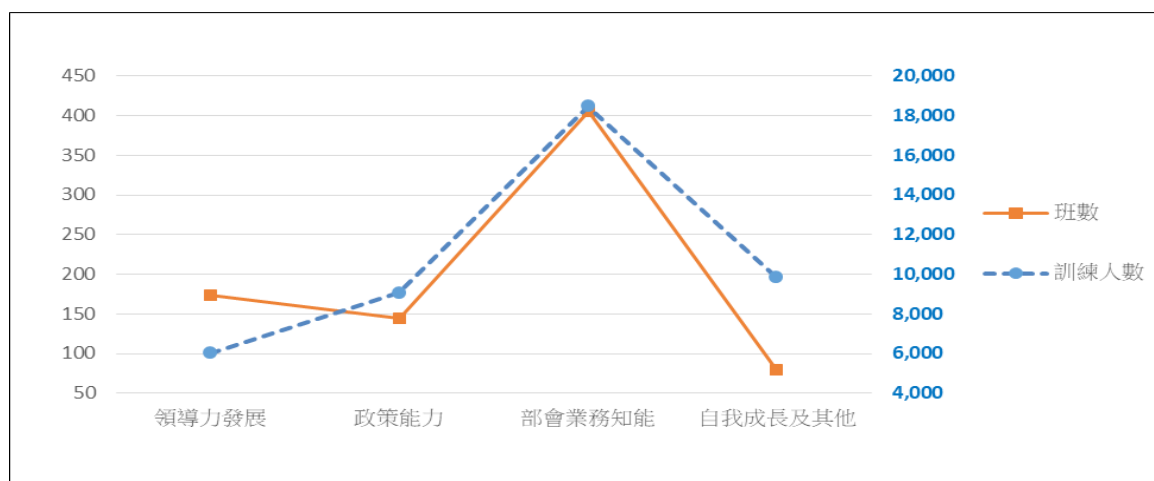


圖 1：108 年度本學院各訓練類別班數及訓練人數

資料來源：本學院

若依院區分析，108 年度臺北院區領導力發展訓練計辦理 124 班、政策能力訓練 76 班、部會業務知能訓練 181 班、自我成長及其他訓練 62 班，合計 443 班，四大類訓練比重上各占 28%、17%、41%、14%。再從各訓練類別來觀察，上述四大類訓練人數比重上分別占 19%、15%、34%、32%，合計 23,882 人（如表 2）。

表 2：108 年度臺北院區各訓練類別訓練成果

訓練類別	班次		訓練人數	
	班數	比率	人數	比率
領導力發展	124	28%	4,550	19%
政策能力	76	17%	3,619	15%
部會業務知能	181	41%	8,196	34%
自我成長及其他	62	14%	7,517	32%
合計	443	100%	23,882	100%

資料來源：本學院

108 年度南投院區領導力發展訓練計辦理 49 班、政策能力訓練 68 班、部會業務知能訓練 224 班、自我成長及其他訓練 18 班，合計 359 班，四大類訓練比重上各占 14%、19%、62%、5%。再從各訓練類別來觀察，上述四大類訓練人數比重上分別占 7%、28%、53%、12%，合計 19,470 人（如表 3）。

表 3：108 年度南投院區各訓練類別訓練成果

訓練類別	班次		訓練人數	
	班數	比率	人數	比率
領導力發展	49	14%	1,452	7%
政策能力	68	19%	5,434	28%
部會業務知能	224	62%	10,282	53%
自我成長及其他	18	5%	2,302	12%
合計	359	100%	19,470	100%

資料來源：本學院

綜合上述，本學院臺北及南投兩院區訓練人數之統計結果，臺北院區領導力發展訓練、自我成長訓練人數高於南投院區；南投院區政策能力訓練、部會業務知能訓練人數高於臺北院區（如圖 2）。

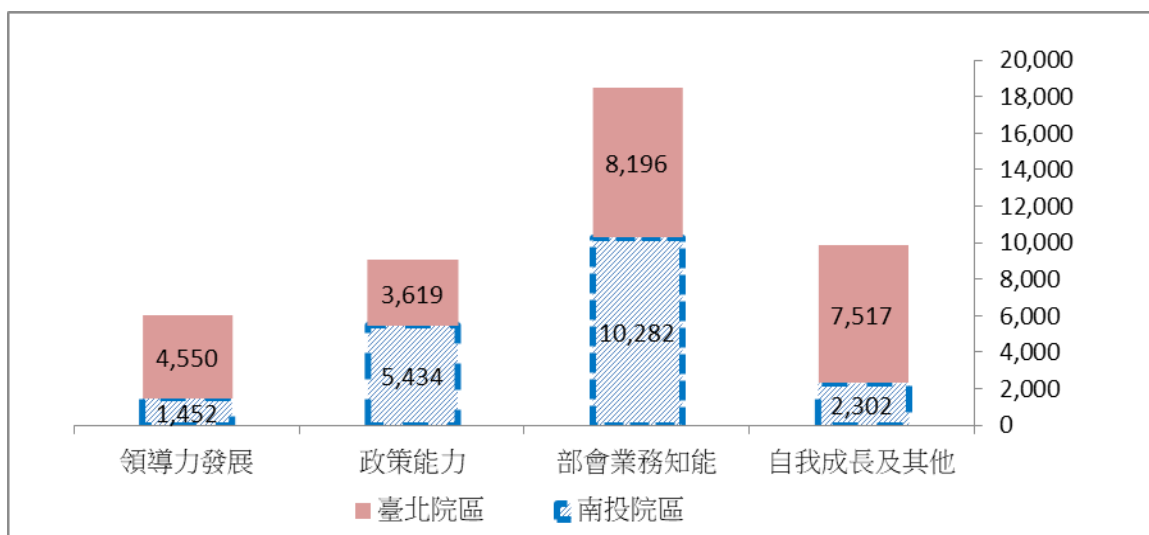


圖 2：108 年度本學院兩院區辦理各訓練類別訓練人數比較

資料來源：本學院

有關 108 年度本學院各訓練類別研習總體滿意度結果，分別依臺北及南投兩院區按四大類檢視總體滿意程度調查結果，臺北院區自我成長及其他之訓練 92.16% 為滿意度最高、部會業務知能 91.57% 為滿意度次之；南投院區四大類滿意度居首者亦為自我成長及其他 94.26%，滿意度次之為領導力發展 93.11%。整體而言，兩院區在四大類訓練中滿意程度最高者皆為自我成長及其他（如表 4、圖 3）。

表 4：各訓練類別研習總體滿意度

訓練類別	臺北院區	南投院區
領導力發展	91.45%	93.11%
政策能力	90.14%	89.13%
部會業務知能	91.57%	91.85%
自我成長及其他	92.16%	94.26%

資料來源：本學院

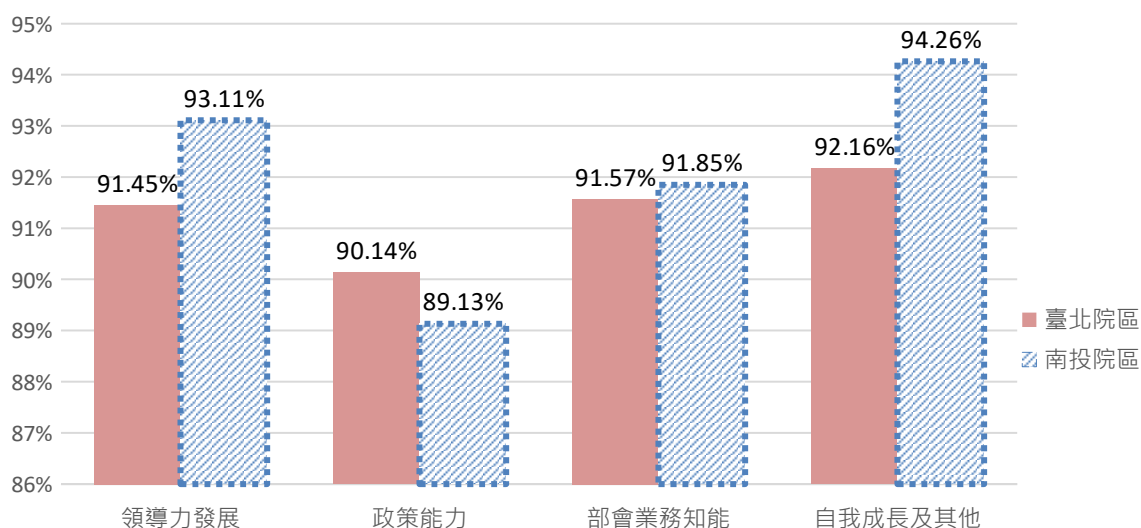


圖 3：各訓練類別研習總體滿意度

資料來源：本學院

二、數位學習方面

本學院 108 年度「e 等公務園⁺學習平臺」計提供 3,517 門學習課程，322 萬餘人次通過學習時數認證、認證時數計 542 萬餘小時。依領導力發展、政策能力、部會業務知能、自我成長及其他四大訓練類別區分，課程數比重分別為 13 %、18 %、52 % 及 17 %；通過認證人次比重分別為 10%、65%、19%、6%；通過認證時數比重分別為 11%、67%、16%、6%（如表 5、圖 4、圖 5）。

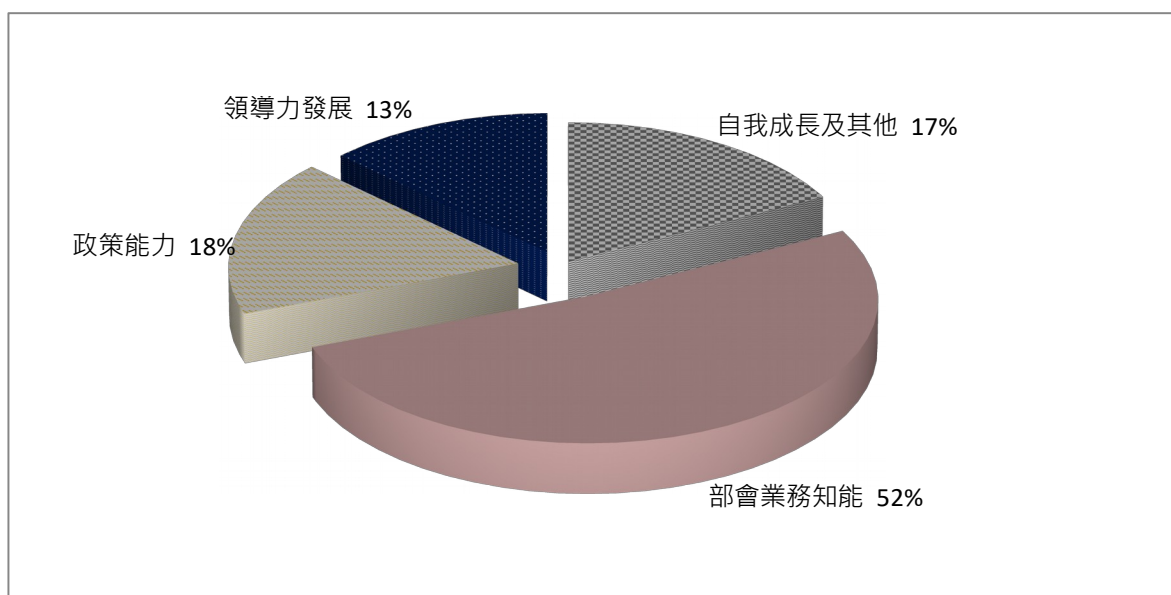


圖 4：「e 等公務園⁺學習平臺」課程數比重

資料來源：本學院

表 5：108 年度「e 等公務園⁺學習平臺」各訓練類別數位學習成效統計

訓練類別	課程數	比率	認證人次	比率	認證時數	比率
領導力發展	453	13%	334,619	10%	622,945	11%
政策能力	624	18%	2,110,707	65%	3,641,544	67%
部會業務知能	1,821	52%	597,240	19%	841,456	16%
自我成長及其他	619	17%	185,482	6%	319,708	6%
合計	3,517	100%	3,228,048	100%	5,425,653	100%

資料來源：本學院

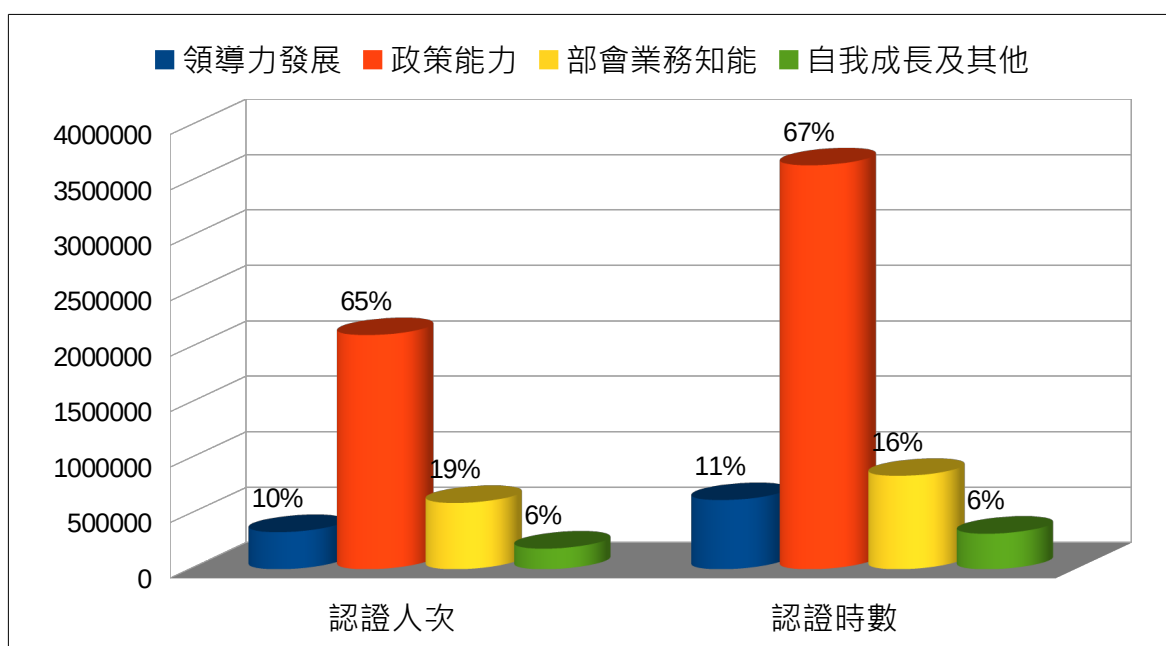


圖 5：「e 等公務園⁺學習平臺」認證人次及認證時數比重

資料來源：本學院

整體而言，政策能力數位課程通過認證人次及認證時數較高，係因現行相關規定，108 年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 10 小時，因此選讀人數較多。

參、培訓業務的主題成果描述

有別於前述本學院 108 年度四大類培訓業務的總體描述分析，以下主要針對本學院各組室相關培訓業務的執行成果進行細部說明。透過由下而上的歸納，執行成果可以概括為八大項，為便於讀者一目了然，以下將參酌績效管理的學理，針對各組室年度努力成果，區分為辦班/業務宗旨、投入與過程、產出與成果等主要面向，詳述如下。

一、厚植中高階公務人員在職培訓發展

(一) 完備中高階公務人員在職培訓架構

1. 業務宗旨

為完整規劃中高階公務人員在職培訓班別課程，全盤檢視「國家政務研究班」、「高階領導研究班」、「地方領導研究班」、「高階人員研習班」、「科長管理職能進階班」、「科長管理職能應用班」、「中階人員研習班」、「基層主管班」及「初任簡任官等主管職務人員研究班」等 9 個班別之課程架構、教學方法及評量方式等。

2. 業務投入與過程

依據本學院組織法第 2 條第 1 項「行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員在職培訓發展之執行」辦理中高階人員在職培訓，除延續過去各種在職訓練課程之執行外，亦不遺餘力持續推動完備中高階公務人員在職培訓架構。

爰此，本學院在原有在職培訓之豐富經驗與大量資料基礎上，邀請專家學者針對中高階公務人員在職培訓部分，包含培訓架構、課程單元設計與教學方法規劃等，進行全盤檢視作業，透過各班別承辦人資料統計、蒐集與分析，並多次與專家學者會議討論，進一步提出具體興革建議；另為完備原有中高階公務人員在職培訓架構，創新規劃「中階人員研習班」，將行政院所屬中央及地方機關職務跨列第 8 職等以上之薦任非主管人員納入培訓架構，使中高階公務人員在職培訓架構（如圖 6）臻於完備。



圖 6：本學院中高階公務人員在職培訓架構

資料來源：本學院

3. 業務產出與成果

為推廣本學院中高階公務人員在職培訓班別，促進訓練業務經驗分享交流，提升公務人力培訓品質，特辦理「邁向 A+人才-中高階人員培訓成果分享會」，邀請行政院所屬中央及地方機關訓練業務主管或承辦人員與會，由各班別承辦人進行成果報告、辦班經驗分享，亦提供知識物件於現場展示，包含各班別研習對象、訓期、研習規劃、班期特色、教學教法、成果展現及辦班產出等相關資料，供與會者觀摩參考，期能藉由本次分享會擴大經驗交流，宣傳本學院辦理中高階公務人員培訓成果，拓展訓練視野，以激發培訓新思維。

4. 小結

在完備中高階公務人員在職培訓部分，將依據各年度各班別執行情形、學員回饋意見、國家發展政策、未來政經趨勢等面向，持續檢討精進。

(二) 精進高階文官培訓，培育領導決策管理人才

1. 辦班宗旨

本學院每年均辦理「國家政務研究班」（以下簡稱國政班）及「高階領導研究班」（以下簡稱高領班），主要係為培育具宏觀思維、跨域治理及前

瞻性領導能力之高階領導決策管理人才，並促進中央及地方人才交流及建立高階文官溝通平臺，以應國家永續發展。國政班於 97 年開辦，迄今已辦理 13 期；高領班則於 98 年開辦，迄今已辦理 12 期。

2. 辦班投入與過程

國政班參加對象為中央及地方機關簡任第 12 職等以上人員；高領班則為中央及地方機關簡任第 11 職等主管職務人員。

課程包含國內及國外兩大部分，國內課程為「國家重大政策議題」、「專題研討」、「政策管理（國政班）」或「公共政策（高領班）」及「名人堂」等 4 大單元；國外課程以領導管理領域為研習主題，另依產業創新、智慧政府（城市）、都市防災及循環經濟等議題，安排參訪行程。

兩研究班自 107 年底即開始籌備，至 108 年 10 月中旬辦理完成，歷時長達 1 年，投入極大人力與心力，期能達成以下成效：強化高階公務人員領導決策能力，為國家培育優秀高階文官；體認國際競爭情勢，擴大參訓研究員國際視野；建構高階文官交流平臺，提升跨域溝通與研討效益；促進國際交流互動，增進國際友誼。課程特色如下：

(1) 擴大政策視野

以行政院現行推動重大政策為核心，規劃國家重大政策議題課程。

(2) 深化政策議題研討

國政班以智慧國家、地方創生、循環經濟及少子女化新對策；高領班以智慧政府、韌性都市、新創事業及營造友善高齡社會為專題研討主題，並透過學理概述、政策說明及實務探討，深化議題研討。108 年專題研討仍採三階段設計依序為「政策說明」→「實務研討」（實地參訪及主題論壇）→「個案探訪」，有效結合理論與實務。

(3) 補強政策管理知能

政策類課程聚焦現行高階文官較欠缺的政策管理知能（如政策管理、規劃與循證，新媒體的運用、應對與政策宣導，以及網路輿情分析與回應等），並輔以政策傳播與直播應用之實作演練課程。

(4) 翻轉政策思維

因應知識時代及創新時代潮流，洽邀產業及實務名人就趨勢議題進行講演，提供學員前瞻與跨域思考觀點。

3. 辦班產出與成果

108 年國政班結訓研究員 22 人、高領班結訓研究員 24 人，合計 46 人；

滿意度分別為國政班 92.15%、高領班 90.87%。兩研究班訓練成效如下：

(1)增進管理知能

透過國內課程設計，強化政策管理知能，有助未來政策規劃及執行；另藉由哈佛大學領導統御及說服談判等課程，精進管理應用職能，並有效協助機關施政目標之達成。

(2)促進中央及地方高階文官交流

兩研究班參訓學員來自中央及地方各機關，透過兩班所建立網絡，提供不同專業領域的經驗與觀點分享，有助跨機關之政策推動。

(3)擴大國際視野

藉由國外研習課程，鏈結國際，汲取先進國家的經驗，落實於政策推動中。

另為瞭解結訓人員返回工作崗位，是否能運用所學，協助機關提升業務績效與行政效能，於訓後 6 個月內透過工作績效調查表據以檢討分析。

4. 小結

政策管理的良窳將決定政策執行是否具有效率、以及能否達成預期效果，身為政策管理發動者的高階文官，將成為政策推動成敗的關鍵因素；因此，透過兩研究班之實施，將為中央及地方政府注入豐沛的高階公務人力資本，以因應國家發展需要。未來兩研究班之精進建議如下：

(1)檢討研究員參訓人數及人選

為深化訓練成效，研議調整每班研究員參訓人數；另為強化培育未來常務副首長人選，建議國政班參訓人員仍應以主管人員或三級機關首長為優先。

(2)調整訓練期程

檢討研議如逢總統選舉當年，為配合 520 內閣改組，視情形調整訓練期程（如減少週數或延後開訓日期）。

(三) 培育地方高階文官，促進跨域交流整合

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之能力，以提升地方治理效能，本學院自 99 年開辦「地方領導研究班」，是一專為地方政府

簡任 10 職等主管量身打造之培育專班，迄今已辦理 11 期。

2. 辦班投入與過程

課程參考國內當前重大施政政策、行政院頒訂之高階主管職務管理核心能力項目及地方業務特性需要，規劃「國家發展」、「區域治理」、「應變力」及「標竿學習」等 4 大單元，並安排對應課程及配當時數，內容包含如下（課程架構如圖 7）：

(1) 國家發展單元

議題訂為「地方創生」及「循環經濟」，並與標竿學習參訪之產業相結合，進行實地標竿學習。

(2) 區域治理單元

採問題導向學習（PBL），探討地方治理上之重大議題之個案，以提升地方政策決策、規劃及跨域協調等能力。

(3) 應變力單元

為精進面對媒體與輿情回應的能力，導入實境演練、角色扮演與微型教學，又為強化其團隊溝通與決策能力，爰規劃以戶外體驗探索學習進行相關研習課程。

(4) 標竿學習單元

前往涵蓋中央與地方政府或地方與地方、企業、非營利組織間合作，以及產業發展運作等標竿機構，進行參訪與交流。

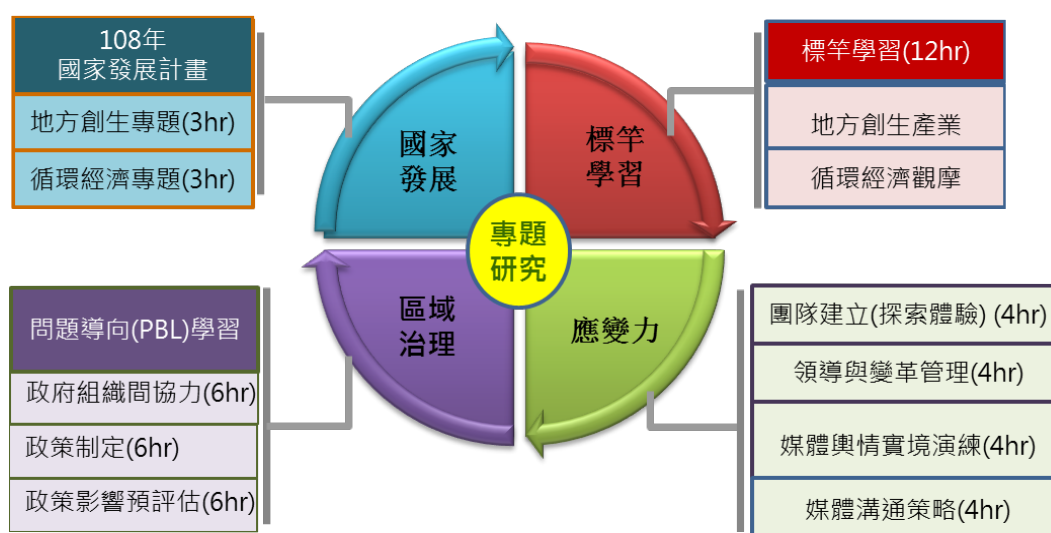


圖 7：108 年地方領導研究班課程規劃架構圖

資料來源：本學院

本研究班自 107 年規劃籌備，至 108 年 8 月底辦理完成，除召開諮詢會議、更新修訂 PBL 教案及延長授課時數、選定實地參訪機構外，更與媒體業者合作赴專業攝影棚進行實境模擬演練等精進作法，強化政策規劃、問題解決及媒體回應能力，課程特色如下：

(1) 跨領域學習

課程係以研究員來自不同縣市政府及專業背景之特性，設計互動學習與分享交流之課程活動，除能汲取更多面向的工作經驗，擴大自身視野及格局外，並能建立個人長期網絡鏈結關係，有利爾後區域治理及與府內各單位間的溝通協調。

(2) 客製專屬教案

針對研究員之職責與工作特性，撰寫以地方跨域合作等公共議題之專屬教案，除提升政策管理知能，並結合研究員實務工作，融入於區域治理單元、專題研究報告等課程。

(3) 實境模擬與實地訓練

為更貼近工作實際情境，分別前往有線電視台與戶外探索場域進行體驗式學習，以及具有區域治理成效之標竿機構進行參訪，實際感受到公共管理或服務工作者及其相關利害關係人的觀點與看法。

3. 辦班產出與成果

108 年地方領導研究班計培育 23 人，課程結束後並依所學及地方實際案例撰寫專題研討主題及報告，展現學習成效。另依訓前問卷顯示，學員在現職上所遭遇的最大挑戰依序為跨域協調、領導與團隊及公眾溝通，並期待採參訪觀摩、個案研討及課堂講授等授課方式，透過下列質性與量化分析，均能滿足學員上開需求與期待。

在質性評價方面，研究員認為課程規劃精緻且符合工作所需，並可透過媒體臨場演練，能讓民眾快速正確的瞭解業務內涵；且從課程中激發多元思考，也領悟團隊合作才是政策推動及執行成功的重要關鍵；又表達講座教案準備充分並活用教學方法、各領域均有關鍵性之推動者，值得學習。

在量化成果方面，本班整體滿意度達 97.21%，有 98% 以上研究員同時表示可增進個人工作所需知能、願嘗試將所學運用於工作之中及樂意將本班推薦其他同仁參加；另問卷結果亦顯示，參訓研究員所獲職（知）能之助益程度最高課程前 3 名分別為「媒體溝通策略」、「跨域協調-政府組織間協力」及「領導與激勵及團隊建立」，亦與本班目標所應強化的核心職能相呼應，符合預期目標。

4. 小結

地方高階主管是面對公共事務推動與問題解決的最前線決策領導者，須擔負機關對外與對內的重要樞紐角色，透過本班 10 天的研習課程，習得跨領域實務經驗，在思考公共議題及處理業務的深度、廣度與高度上，更具豐富視野，獲得關鍵經驗能力，並教導與傳承所屬主管及同仁，以有效解決公共問題與提升政府效能。

至於未來精進方面，為提升區域治理的關鍵職能，本班 109 年將在現有架構下，檢討修正 3 門對應課程時數及授課方式外，並製作專屬數位課程，以期快速深入瞭解個案背景、現況與問題。其次，將針對專題研討之報告方式進行調整，開放角色扮演或運用多媒體等方式展現，精進個人及團隊學習成效。

（四）賡續辦理高階人員研習班，強化課程設計與業務連結

1. 辦班宗旨

為強化簡任非主管人員之管理職能，提升其專案管理及公共議題對話實務操作等能力，自 107 年起，針對中央及地方機關簡任 10 至 11 職等之非主管職務人員辦理「高階人員研習班」。

2. 辦班投入與過程

本研習班課程規劃係依據高階人員職務特性，著重實務研習與理論探討，兼採多元學習形式，並結合網路或網路直播相關機關（構）參訪及授課，如 YAHOO!TV 及 17 media 公司等，以拓展公部門高階人員之多元視野。

課程設計除將「專案管理與實務操作」之實務案例、「網路直播機構實地參訪」及「公共議題對話策略」之議題研討列為教學重點外，並綜合運用學理講述、技巧傳授，以及實作演練等教學技法，期有效提升學習成效，協助參訓人員將所學轉移應用於工作中。同時，充分運用本學院既有之各種教學資源，包括本學院自行開發之公共議題案例及教學影片等教具，並採用涵蓋角色扮演、小組討論、實作演練等多元教學技法，以發展多元學習模式，提高參訓人員參與及學習成效。

而本研習班導入公共議題對話之評量活動，目的在於使受訓學員能更加貼近未來可能面臨的工作情境；公共議題對話的課程設計，特別強調促成不同利害關係人建設性對話機制，提升溝通對話及議題思考能力，期使可以讓參訓學員置身在準公聽會或座談會的情境中，學習傾聽和回應民眾的意見，

做為決策制定的回饋參考。

此外，為瞭解網路媒體溝通發展趨勢，並回應行政院推行「內閣接地氣，以直播行銷宣傳政策方針」，拓展公部門高階人員之多元視野，本研習班特邀請 17 media 公司創意與媒體總監及兩位直播主等人，至本學院分享直播經驗並現場進行直播體驗活動；另亦帶領學員至 YAHOO!TV 參訪，瞭解網路直播相關產業發展情形及直播攝影棚實地體驗。

3. 辦班產出與成果

108 年辦理 2 期，每期訓期為 4 天，共調訓 54 人。其研習成果，在質性資料方面，參訓人員對於導入公共議題對話之訓練技法多表認同，認為有助於提升高階人員之決策與策略管理、政策議題利害關係人之對話及危機管理能力，相當肯定課程規劃之創新與用心。在量化資料方面，整體滿意度更達 94.47%。

4. 小結

109 年高階人員研習班將廣續精進研習內涵，未來將持續於本班實施公共議題對話模擬演練課程，增進高階公務人員對於公共議題的關注，結合重要的公共議題主題，強化高階人員對不同利益利害關係人之對話與凝聚共識之能力。

(五) 厚植中階主管重要管理職能，發揮關鍵職務實戰力

1. 辦班宗旨

科長級主管於機關係扮演承上啟下之關鍵角色，能力及素質對公部門的施政品質及效率效能有著極大的影響。本學院職司中高階公務人員在職培訓發展之執行，為強化行政院及所屬中央及地方機關科長級主管人員的管理能力，自 106 年起特開設科長管理職能相關專班。

2. 辦班投入與過程

科長專班是以薦任第 9 職等的主管（包括科長、主任、組長等）為參訓對象，並依其年資及職務需求不同，規劃不同班別及課程。針對年資 3 年以下科長開設應用班，年資超過 3 年的資深科長開設進階班，又考量中央跟地方機關之科長職務在執行、業務性質上的差異性，宜分別辦理，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 4 種班別。

應用班係針對年資較淺之中階主管，爰課程規劃係以初任科長所需立即應用之4項管理技能，包括「業務規劃」、「績效管理」、「溝通協調」、「團隊建立」，課程內容以提供實務案例或帶領實作為主，課程最後1天並安排演練活動（含回饋）及實務座談，以期返回工作崗位後，能運用所學有效發揮管理實務能力，帶領團隊完成任務。

進階班除科長所需職能外，並提供資深科長預備發展至簡任職務所需之重要管理職能，包括「願景與團隊領導」、「部屬培育與發展」、「跨域協調與合作」、「政策溝通與行銷」、「風險評估與管理」、「資通訊應用創新」，課程安排上午講授理論及案例、下午提供實務案例及分享公務經驗，課程最後2天並以體驗學習為主軸安排總結性課程學習活動。

科長專班係本學院所辦中階主管培訓中最重要之班別，在講座遴聘、教學方法、班務經營、總結性課程及評量活動都投注相當多籌備時間及人力，訓前並透過問卷瞭解學員在工作上面臨的實務問題並融入研習內容，期能提升學員實戰力，課程特色如下：

- (1)研習內容以實務為導向，為期協助參訓者能應用所學解決職場問題、提升實戰力，不論師資或課程內容都強調實務導向，以使參訓學員汲取更多實務經驗。除了邀請諸多具公部門高階文官背景之講座講授管理知識及分享實務經驗外，訓前並蒐集學員在工作上所遭遇的管理問題或職能相關議題，於實務座談進行討論及交流，俾使課程更貼近實務需求。
- (2)採多元互動式教學方法，課程進行方式包括小組討論、案例分享、團隊競賽、個案研討等多元教學方式引領學員學習，以提升研習成效。
- (3)加強參訓學員間之交流聯繫，主要透過班務活動的經營，包括破冰活動、分組研討、學員交流時間及社交群組的建立，加深彼此認識及交流，訓後回到工作崗位時，更易橫向聯繫、溝通及協助，同時能以更寬廣多元的觀點規劃、執行政策，有助機關業務推動及公務合作。
- (4)規劃演練活動（應用班）及2天1夜總結性課程學習活動（進階班），用以評鑑及促發學員學習成果之展現、深化研習效益。中央機關應用班於課程最後1天安排簡報演練活動，由觀察員就學員所學職能個別展現情形及團體整體表現予以評分，活動後立即提供個人成績與即時回饋，學員可運用所學，並驗收學習成效。地方機關科長班則配合組織結構及業務屬性，採「團體討論」之方式進行演練、評鑑與回饋。進階班則皆安排總結性課程，透過體驗式學習活動展現各職能學習成果，並擬定後續返回職場後之行動方案，將課程學習內容導入職場實際應用。

3. 辦班產出與成果

108 年中央機關科長管理職能應用班辦理 7 期，計培育 188 人，較 107 年培訓人次成長 276%；地方機關科長管理職能應用班辦理 2 期，計培育 46 人；中央機關科長管理職能進階班辦理 2 期，計培育 59 人，較 107 年成長 13%；地方機關科長管理職能進階班辦理 2 期，計培育 58 人，較 107 年成長 163%。

質性評價方面，各期學員對本專班皆相當肯定，透過課程獲益良多，有助公務之推行。對科長專班之正面評價如：

- (1)演練活動在短時間內要與同學合力完成，與平常業務面對需即時立刻處理的案子的情況一樣，都是要在短時間內處理，如何可以做得更好，有學到一些經驗。
- (2)部屬培育與發展課程中談到關懷員工訪談時 6 點應注意的事項，雖然簡單，但我過去訪談時都會忽略，經過老師講述後印象深刻，現在運用在同仁及家人訪談上似乎沒有衝突，效果也很好，同仁及家人均很滿意，同仁績效及家庭氣氛增加不少，感謝老師的教導也謝謝公務人力發展學院努力的付出。
- (3)透過團體學習、實際演練、課後檢討以及同儕分享，可看清本身的盲點及不足之處。

量化評價方面，中央科長應用班平均滿意度達 93.1%；地方科長應用班平均滿意度達 95.54%；中央機關進階班平均滿意度達 94.6%；地方機關科長進階班平均滿意度達 94.41%。

4. 小結

科長專班除依訓練對象年資深淺區分班別及建立課程模組，研習內容強調實務導向、扣合重要管理職能，有助加速提升管理實務能力並帶領同仁解決問題，並積極培育未來高階簡任人才；另透過討論、經驗交流，帶動各機關間相互瞭解之機會，有助整體公務體系之橫向溝通聯繫，協助建立及加強公務協力網絡。

為精進應用班評量活動，更切合學員實務所需，中央機關科長管理職能應用班 109 年將試辦於各小組簡報結束後，由觀察員進行提問，透過「即席詢答」方式，以期演練活動設計更加貼近公務實際情境。地方科長應用班評鑑將邀請指導老師及地方中高階資深主管召開諮詢會議，研議開發演練題本內容及評測職能，並檢討現行演練做法，以提升研習效益。

另為避免與科長層級主管重要公務行程產生衝突，影響參訓意願或到訓權益，109 年將納入考量議會及天候等因素調整辦班期程，安排規劃更為妥適之訓期，以提升到訓人數及研習效果。

(六) 創新辦理中階人員研習班，提升工作效能及創造力

1. 辦班宗旨

專員層級人員為業務主要之執行者，面臨日益複雜多元的挑戰，且未來有機會晉升主管職務，應系統性精進其應備能力，本學院爰於 108 年創新開辦「中階人員研習班」。

2. 辦班投入與過程

授課對象方面，本研習班針對行政院所屬中央及地方機關職務跨列第 8 職等以上之薦任非主管人員，並以學員服務機關所在地點劃分於不同院區研習。

課程內容方面，規劃 5 天的集中式研習課程，前 4 天分別為「創新思考」、「人際敏感度」、「顧客導向服務」及「工作效率提升」4 項職能，培養中階人員從多元角度思考問題、瞭解並運用人際溝通技巧，以提升職場工作效率，並於課程最後 1 天安排演練活動及回饋。

本班自 107 年透過「中高階在職培訓規劃－薦任非主管班」微型研究，針對中階主管管理核心能力班別進行問卷調查，瞭解中階主管認為所屬中階非主管人員所應具備之能力，並就問卷調查結果召開課程諮詢會議，邀集職能專家、授課講座、中階主管及非主管人員…等利害關係人共同討論，確立研習目標、擇定研習主題及內容、選定演練活動進行方式並製作專屬題本，於課程架構確定後，持續召開多次課程諮詢會議及辦理模擬演練活動，以確保課程規劃及演練活動精準扣合研習目標及學員需求。

課程特色方面，參考評鑑中心法精神，規劃以「籃中演練」及「團體面談」進行演練活動，期藉由演練活動達成學習實務經驗與強化職能之目的，並在演練活動空檔間安排體驗學習課程促進自我探索；此外，本班採用多元教學方法，透過講授法、視聽教學法、小組討論、體驗學習…等方式深化學習效益。

3. 辦班產出與成果

108 年中階人員研習班共辦理 6 期，計培育 159 人，研習最後 1 天安排

演練活動，邀請產官學界專家學者擔任觀察員，就學員「籃中演練」及「團體面談」表現情形予以評分，並於活動後提供個人成績與整體回饋，讓學員透過演練活動反思自我職能表現、增進個人特質瞭解。

本班的辦理成果，在量化評價方面，6期整體平均滿意度達92.26%；在質性評價方面，學員多給予正面肯定的回饋，例如：

- (1)課程規劃安排及講師授課內容，讓學員有感受到其用心及專業度。
- (2)在學習過程中，充分感受到課程規劃的用心，尤其是『提升工作效率』課程內容很實用，對於改造更好的自己，感覺又被重新啟動了。感謝所有為我們用心投入的隱形工作者。
- (3)4天的課程及籃中演練後，可說是帶著滿滿的收穫回到單位，相信這些養份必能提升自己做人處事的能力，另一方面，籃中演練也覺察自己不足或待加強之處，肯定是督促自己不斷成長的動能。
- (4)有關工作及績效還有人際敏感度都有提高，例如在工作忙碌時較能分出輕重緩急，能較有條理處理公務。

4. 小結

本研習班的規劃設計，期使參訓學員能突破舊有思考框架、掌握未來發展的趨勢、採取快速有效的流程及方法；並能跳脫預設立場和標籤思維、正確理解他人表現出之訊息與行為，達到職場良性互動，進而提供高品質的服務或措施。

至於未來精進方向，部分學員反應連續5天的集中式研習較難請假，爾後將持續觀察及蒐集相關意見，做為課程規劃的參考；此外，為期學員改變舊思維、提升工作效率，課程將會導入更多的實例，讓課程與實務相結合，增強學員職場即戰力，發揮更高工作效能。

(七) 融合課程反饋於實務工作，有效拓展基層主管執行力

1. 辦班宗旨

為強化職級層級化培訓，提升基層主管執行與溝通等能力，依本學院法定職掌之「行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員在職培訓發展之執行」，自107年起開辦基層主管班，108年調訓對象由地方機關擴大至中央機關，以現任職務跨列薦任第7或第8職等主管人員，並以符合前開條件之初任薦任主管人員為優先，用以培育未來擔任中階主管人員。

2. 辦班投入與過程

基層主管班課程架構係以基層主管之職責與功能為基礎建構，同時就本學院訓練資源與依循中高階主管層級化班別、中高階主管核心能力專班之研習目的與課程重點內容進行規劃。108 年課程架構除依據去年的實施過程與結果及學員反饋意見調整，並於 108 年 7 月 15 日召開課程諮詢會議，以滾動修正方式，調整實施作法。

108 年課程調整重點，包含延長訓期由 5 天增加至 7 天，採分散式研習，第 1 週 4 天、第 3 週 3 天，課程採模組化方式設計，內容涵括「邏輯思考與對策發想」、「方案設計與管理」、「簡報設計與表達」、「知識管理」、「傾聽與對話技巧」等 5 門課程，並於課程最後 2 天，安排「學習成果展現-方案報告」及「實務案例參訪」，課程關連性如圖 8。基層主管班課程特色如下：

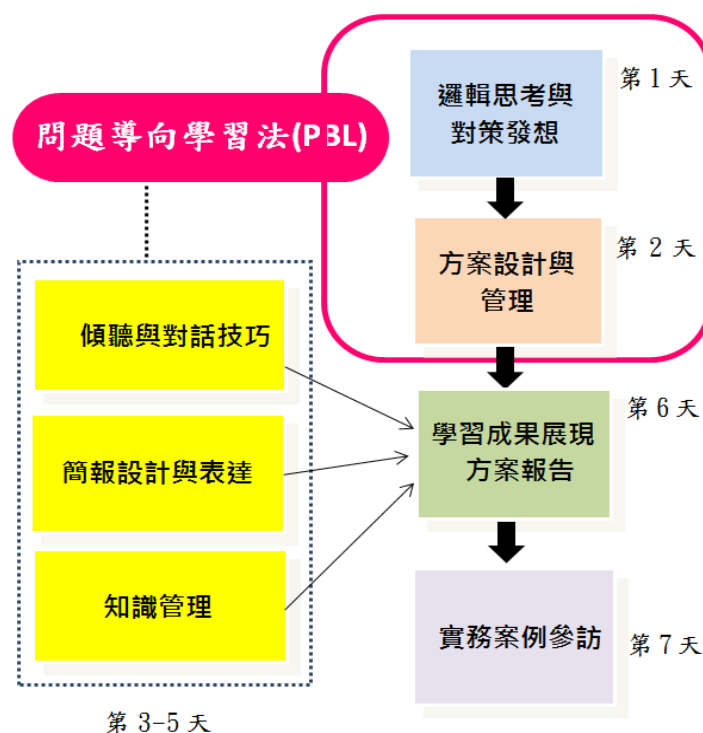


圖 8：108 年基層主管班課程設計模組
資料來源：本學院

(1) 課程採模組化設計擴大教與學之效果

依基層主管執行業務所需知能規劃相關課程，以「方案設計與管理」為其核心，將「邏輯思考與對策發想」、「知識管理」課程作為「方案設計」之運用工具，並將「簡報設計與表達」、「傾聽與對話技巧」作為「方案管理」之具體作法，同時針對基層主管之職責與工作特性，請講

座撰寫專屬 PBL 個案，提供各授課講座掌握授課重點，最後再透過「成果展現-個人工作經驗分享」與「標竿實務參訪學習」，使其貫穿課程所學，以實現「所學為所用、所用為所學」之訓練目標。

(2)運用課程所學反饋於參訓者個人實務工作

參訓學員以個人實務工作訂定報告主題，報告內容除運用課程所學，並須參考 PBL 個案內容，建構問題及研提執行方案，藉由講座及同儕之交流反饋，使方案更具執行力。另並安排實務案例參訪進行深度對話，於訓前提供參訪案例相關資料、影片予學員觀看，並與參訪機關溝通參訪重點及方向，於參訪前蒐集學員擬提問問題供參訪機關事先瞭解，藉由實務案例參訪及對談協助學員更能融入各課程所學重點，進而應用於實務工作。

(3)滾動式調整課程融入個人方案報告

為增加各課程與個人方案報告之鏈結性，於每期課程結束後，視授課情形及學員反應，調整課程授課或方案報告進行方式，協助學員將課程所學融入個人方案報告。

3. 辦班產出與成果

以多元互動之教學方式增進參訓學員邏輯分析與創新思考、方案設計與管理、溝通與表達技巧、知識管理等能力，並於「學習成果展現」課程中，安排學員進行個人方案報告、同儕互動、講座講評及回饋，藉由講座及同儕之經驗交流，使方案更為實際可行，同時透過個人簡報，提供不同工作方案的執行經驗與觀點分享，增進學員相互交流學習。108 年共辦理 5 期（需求人數為去年之 2.5 倍），計培育 135 人，產出 135 篇個人實務之方案報告。

質性評價部分，學員認為理論與實務及體驗課程設計完善，講座授課內容精采，收益良多；實務案例參訪課程很棒，有助實務運用並能發揮所學；學習成果報告安排講師及同學相互回饋交流是很棒的學習經驗。

量化評價部分，平均滿意度達 93.5%，並有高達九成以上的學員表示未來仍有意願參加類似訓練，也樂意推薦同仁參訓。九成以上的學員表示研習課程結束後，會更願意嘗試不同的方法與思維於工作的展現上，實際追蹤學員在結訓 2 個月以後將所學應用於工作情形，發現學員自覺研習課程對工作之助益程度，平均值仍在 7.4 以上（評量尺度為 0-10 分），並有九成五以上的學員認為本研習有助提升個人在擔任基層主管職務所需知能，有七成六以上的學員已實際將本研習所學運用於現職工作上。進一步以開放式問卷蒐集學員訓練後返回工作崗位實際應用情形，主要運用以溝通與傾聽表達、

邏輯論述及以知識管理複製成功經驗等居多，顯示課程對學員實務運用之助益性。

4. 小結

基層主管係為第一線主管人員，攸關政策執行成效，為增進基層主管管理能力，強化團隊執行力，109 年於課程規劃上，除持續運用多元教學技法提供基層主管重要管理職能之知識及技能外，並將設定一定比例引導學員學習高一至二個層級的職務角度思考問題，逐步提升其未來工作職能，此外於訓期不變條件下，納入「提升向心力、團隊、熱忱」等元素於課程內，以活絡學員討論及互動氛圍，進而提升基層主管帶領能力，為中央及地方機關培育具執行力之基層主管人員。

（八）採模組化課程探討中央及地方相關公共議題與價值，提升初任簡任主管決策力

1. 辦班宗旨

依公務人員陞遷法第 14 條第 2 項：「初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練」及「行政院及所屬各機關初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練實施計畫」之規定，本學院臺北院區及南投院區分別自 94 年及 90 年接受各機關委託辦理「初任簡任官等主管職務人員研究班」（以下簡稱「初簡班」），以學員為中心導入多元教學技法，用以培育初任簡任官等主管職務人員策略性、創造性及宏觀視野之領導管理才能，強化其決策及領導統御能力。

2. 辦班投入與過程

108 年初簡班課程以強化中央與地方機關公務同仁間的交流為課程規劃主軸，並加強理論與實務結合，於課前蒐集彙整學員工作上的問題，提供講座參考並結合課程，以供學員討論及三向交流（學員、講座、同儕），使理論與實務得以結合並具可行性。課程設計參酌「行政院及所屬各機關初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練實施計畫」，並參考前一年度學員回饋意見，以培育初任簡任官等主管職務人員策略性、創造性及宏觀視野之政策與領導管理才能為目標，規劃「領導與激勵」、「學習型組織」、「危機管理」、「社會創新」、「問題發現與決策技巧」等課程，並採多元學習方式進行，以提升學習效果。課程關連性如圖 9。

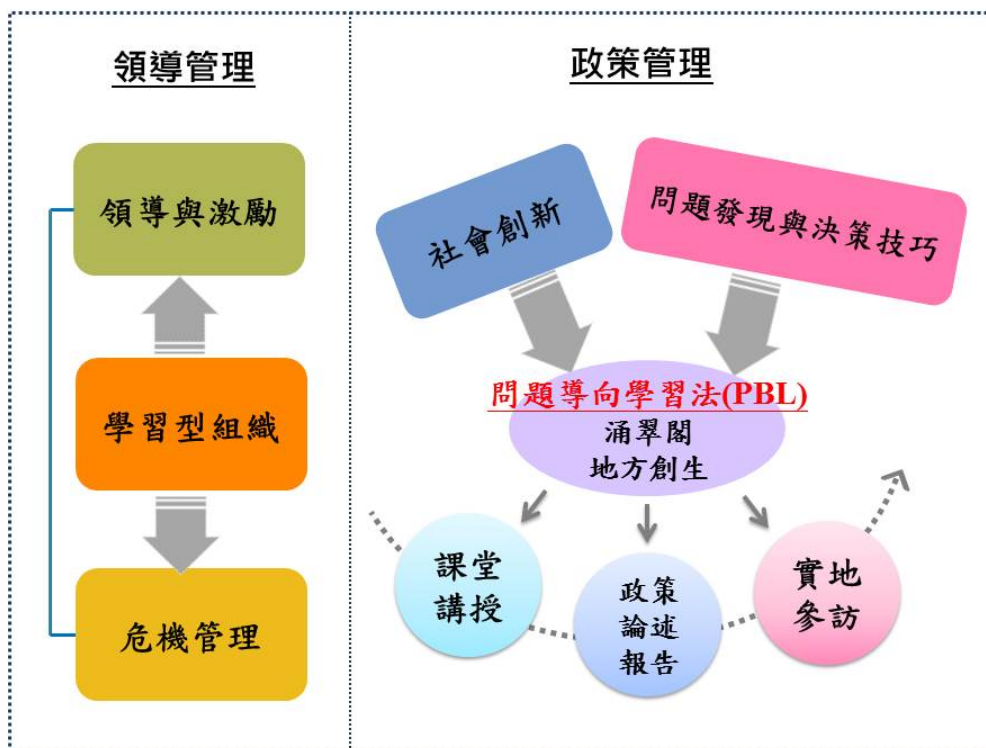


圖 9：108 年初任簡任官等主管職務人員研究班課程設計模組
資料來源：本學院

初簡班課程特色如下：

(1) 專屬教案、成果展現與實務參訪，深化教學效益

針對初任簡任主管之職責與工作特性，請講座撰寫專屬 PBL 個案，以 PBL 教案貫穿「社會創新」、「問題發現與決策技巧」、「學習成果展現」及「實務案例參訪」課程，透過案例問題之探討，激發學員批判和創新思考能力，並於研習最後 1 天安排學習成果展現活動，由參訓學員綜合課程所學，針對實務參訪個案，從不同角度、面向進行個人專題論述報告，之後安排參訪，與實際經營者進行對話，協助學員更能融入與貫穿各課程所學重點，有助未來政策制定或方案規劃之妥適性。

(2) 型塑學習型組織，強化領導、激勵與危機管理能力

透過學習型組織型塑團隊建立與合作，另藉由組織集體學習，以建構危機管理與應變體系（機制），及有助於高階主管領導與激勵作用。

3. 辦班產出與成果

培育人數方面，108 年計辦理初簡班 2 期，培育 63 人。依訓前問卷顯示，學員參加本專班課程，以強化相關職能及工作業務需要為參加研習之主要原因；在現職中面臨最大的挑戰為創新思維及領導與團隊；實際最想學習知能，

以領導激勵為高，同時也期待可以拓展人脈，建立資源網絡。從以下學員之質性及量化評價，均顯示本研習班之辦理，有滿足參訓前的「訓練需求」與「對課程期待」，並能運用所學於工作。

在質性評價部分，學員認為本班課程理論結合實務，並能循序誘導出解決方案，另互動方式活潑，學習效率佳。且整體課程設計能因應學員需求彈性調整，提高學員熱烈討論與踴躍回饋，達到學習精進目的。

在量化評價部分，本班平均滿意度達 92.6%，並有高達九成以上的學員表示未來仍有意願參加類似訓練，也樂意推薦同仁參訓。98.3%的學員表示研習課程結束後，會更願意嘗試不同的方法與思維於工作的展現。實際追蹤學員在結訓 2 個月以後將所學應用於工作情形，發現學員自覺課程對工作之助益程度，平均值仍在 8.1 以上(評量尺度為 0-10 分)，其中以「領導與激勵」、「問題發現與決策技巧」略高，並有 98.3%的學員認為本研習有助提升個人在擔任簡任主管職務所需知能，有 94.8%的學員實際將本研習所學運用於現職工作。進一步以開放式問卷蒐集學員訓練後返回工作崗位實際應用情形，主要運用的部分，以領導激勵及綜合各課程所學應用居多。

4. 小結

對於簡任主管而言，如何提高其決策影響力至關重要，且初簡班學員，甫上過薦任升簡任官等訓練，因此課程規劃之授課內容、重點等應與薦升簡課程有所區隔。此外，初簡班採模組化課程進行為首年實施，109 年將賡續辦理，並參考學員意見，將同時涉及中央與地方事物之國家重要政策趨勢及民意等（如地方創生），納入課程規劃，以符實需；此外並增加「社會創新」、「問題發現與決策技巧」授課時間，用以激發學員不同的思考方式，運用多元觀點解決問題；另政策論述報告，將引導學員朝向角色扮演等較生動活潑之呈現方式，促進學員相互交流、討論之學習氛圍。

（九）導入多元教學技法，深化管理職能並扣合評量機制

1. 辦班宗旨

為強化中高階主管應具備之管理職能，本學院依據行政院 103 年 9 月 29 日訂頒之中高階主管職務管理核心能力項目與意涵，規劃辦理「環境洞察研習班」等 13 項具對應性之中高階主管管理核心能力課程，並與本學院 108 年度施政目標中「管理核心能力訓練成效力」相扣合。

2. 辦班投入與過程

授課對象方面，依中央機關與地方機關職務列等不同而有所區隔，其中高階主管管理核心能力班，係針對中央及地方機關簡任人員。中階主管管理核心能力班，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。

課程內容方面，高階主管管理核心能力班：分為「環境洞察」、「願景型塑」、「變革領導」、「政策管理」、「跨域協調」、「公眾溝通」、「風險管理」七大管理職能班。中階主管管理核心能力班：分為「問題分析」、「計畫管理」、「績效管理」、「資訊管理」、「溝通協調」、「團隊建立」六大管理職能班。

108 年課程特色及相應調整方面，就 107 年「中高階管理核心能力班別」辦理情形及問卷調查結果，邀集專家學者，召開課程規劃會議，協助檢視研習主題之妥適性，並就各班別研習主題及授課方式等項目設計意見調查表，徵詢各班別授課講座意見，據以作為 108 年研習課程規劃之參據。再另就「公眾溝通」及「計畫管理」兩班別，邀請專家學者召開相關課程規劃會議，運用案例教學，以議題討論方式進行，強化理論與實務結合。其次，導入多元教學技法，配合課程重點，除了講授法外，課程中亦應用小組討論、模擬演練、體驗學習及影帶教學等多元互動式教學，有效引導學員深度參與、以深化學習成效。在課程後，並利用 e 等公務園 APP 進行訓後測驗，提高學習成效。

3. 辦班產出與成果

高階主管管理核心能力班部分，中央機關辦理 18 期，計培育 592 人；地方機關辦理 6 期，計培育 139 人。中階主管管理核心能力班部分，中央機關辦理 23 期，計培育 717 人；地方機關辦理 10 期，計培育 318 人。

高階主管管理核心能力班部分，中央機關課後測驗及格（80 分以上）率為 99.8%；地方機關課後測驗及格率為 98.5%。中階主管管理核心能力班部分，中央機關課後測驗及格率為 99.5%；地方機關課後測驗及格率為 96%。

由測驗通過比率結果可見訓練學習成效有效提升參訓者對各項管理核心職能之瞭解，並可有助展現習得知識與技能於工作表現及績效之中。

質性評價方面，本研習班別規劃以參訓者為中心，依中高階主管訓練課程屬性及各該班別欲達成之學習目標，持續結合多元訓練技法，增進訓練成效與訓後應用，用多元教學方法的授課方式，普遍獲得認可。跨域協調研習

班學員於課後問卷回饋表示，規劃此次課程，可以感受用心與進步，課程活潑又能發揮內涵，學習從不同角度看待事情，有助於跨域協調，互動學習及情境演練有助學習成效。變革領導研習班學員在問卷表示，學員實際案例分享設計佳，受益匪淺，教學式活潑生動讓人耳目一新，課程內容設計對工作很有助益。

量化評價方面，高階主管管理核心能力班：中央機關平均滿意度為90.2%；地方機關平均滿意度為94.5%。中階主管管理核心能力班：中央機關平均滿意度為91.2%；地方機關平均滿意度為91%。

4. 小結

中高階人員管理核心能力訓練，係配合行政院103年9月29日重行修訂中高階主管職務管理核心能力項目，據以規劃具對應性之課程，以核心能力項目分別開設專班，透過分組研討、運用多元教學方法，加上訓後測驗，以強化、深化該項管理職能，使參訓者學以致用，運用於職場中。

為更加精進課程內涵以符合學習需求，109年將配合課程重點，在融合講授式教學、模擬演練、影帶教學等多元互動式教學方法之外，參考專家學者建議及學員問卷回饋意見以調整課程結構，營造「以學習者為中心」學習氛圍，增進訓練成效與訓後應用，並針對不同職務層級人員，持續精進規劃與職級業務相對應之課程，有效引導學員深度參與、不斷反思與自我突破以深化學習成效。另將參考各班別之問卷各項開放意見，回饋至課程設計，以增進訓練與學員業務推動之連結。

二、推動重要政策研習及接受委辦訓練

(一) 辦理民主治理價值研習，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及民主治理價值，本學院依據法定職掌之「行政院重要政策與法令講習之規劃及執行」及行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）施政計畫之「強化民主治理價值課程訓練」，根據各機關需求開辦培訓班別。

2. 辦班投入與過程

本學院針對性別主流化、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班別，並以行政院所屬中央及地方機關公務人員為培訓對象。

為提升民主治理價值課程整體學習成效，本學院108年度依各研習班別特性，導入案例研討法、視聽教學法、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。其中性別主流化訓練新增辦理「性別平等議題之國際發展趨勢研習班」，強化與國際發展趨勢聯結，並將當年度行政院性平處重大政策亮點及國家報告審查重點納入課程研討內容，使學員能瞭解政策趨勢及與其業務的關聯性；「性別平等業務研習班」則採工作坊形式辦理，引導學員思考如何進行跨領域協調合作，並進行分享及交流討論。人權教育部分，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），強化學員對於「人權」之感受性，結合人權案例研討與分析，引領學員反思人權與現有公務處理過程之關聯。

至「政策傳達與民主價值研習班」採在地研習辦理，規劃以「當前政府重大政策」為主軸，內容細分為「前瞻基礎建設、部會亮點政策」，搭配「民主治理價值」及「自我職涯規劃」系列課程，部分課程亦可由縣市政府再設定子議題，俾利聚焦政策宣導重點及遴聘相關師資，授課則以專題講授、個案研討、分組討論等方式，以深化學習效果。

3. 辦班產出及成果

108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54個班期，計5,212人結訓。其中性別主流化相關訓練，學員訓後認為講座能公正客觀分析性別差異，讓學員能一起加入思考，且講座對學員意見採開放態度，在互動交流中獲得更多。至人權教育相關班期，學員表示藉由參訪國家人權博物館場域，更能深刻體會人權的價值。部分民主治理價值實體課程依規定實施訓後測驗，整體成績達75分以上者比率為96.73%，課程內容滿意度比率達89.42%，顯見訓練能有效提升參訓者對民主治理價值觀念之瞭解。

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、實地體驗、實作經驗分享模式進行轉換，以提供

更多元生動之課程。另賡續蒐集政府重大政策議題，配合國家重要施政與革新措施滾動調整課程主題，以增進公務人員當前重要政策及民主治理價值課程學習成效。

(二) 提升公務人員英語溝通力，培育政府涉外專業人才

1. 辦班宗旨

為配合行政院推動之「雙語政策」，使公務人員具備基本英語溝通能力，及培養中高階公務人員於國際會議、國際交流等場合，直接與國外代表交涉及溝通之涉外專業人才，本學院自 101 年起即開辦各類涉外研習班，108 年辦理「中高階公務人員短期密集英語訓練」及各種專題式涉外班期，亦新增辦理「公務人員短期密集英語訓練回流研習」，提供學員訓後持續學習精進之機會。

2. 辦班投入與過程

108 年度專題式涉外英語研習班係參據「108 年度涉外研習班課程規劃及雙語政策因應策略諮詢會議」及依年度訓練需求調查結果辦理，各班期授課對象以公務上辦理涉外相關業務或是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之主題，如外賓接待、國際會議、國際參展、英語簡報、英語導覽…等課程，且各班期皆依據研習目標及班別特性，以全英語進行授課，並導入小組討論、視聽教學、模擬演練等多元教學方法。

「中高階公務人員短期密集英語訓練」則是透過招標評選方式，與區域英語教學中心策略合作規劃辦理，授課對象以業務職掌為辦理與行政院重大政策業務直接相關或觀光、文化創意、產業發展、節（綠）能、跨域治理、社福及涉外事務等相關業務之合格實授薦任第 6 職等以上，且英語程度具多益 550 分或相當於全民英檢中級以上之公務人員為主，課程內容則規劃全時之 4 週沉浸式全英語實體訓練課程，並採 E+C 混成學習模式，於實體訓練實施前 6 週先進行 50 小時線上學習活動（含線上同步教學 16 小時）；而為提升研習品質，26 位參訓學員再依英語程度分兩組授課，並辦理期中檢討座談會、期末成果發表會、實施訓練前後測驗、每週滿意度問卷調查、訓後追蹤問卷等方式以評估訓練成效。

為持續提升涉外研習之辦班品質，所有涉外研習班期皆規劃實務練習課程，透過實際演練操作，可協助學員理解學、用間的落差，也能更釐清細微知識，課程內容擺脫以往進度上「量」的要求，專注在學員能實際應用所學，

以108年辦理之「公務人員短期密集英語訓練回流研習」為例，課程即設計模擬聯合國會議，讓學員模擬出席國際會議時之發言、協商、投票等會議程序；在講座邀聘上，亦積極開發多元師資，並推展策略合作網絡，與區域英語教學中心合作，聘請不同專業及多元文化背景之講座，108年度涉外研習班新聘講座達15位以上。

3. 辦班產出與成果

108年度涉外業務研習班次共辦理14班期，計476人參訓，研習滿意度平均為91.79%；公務人員短期密集英語訓練回流研習，計49人參訓，研習滿意度平均為91.62%；中高階公務人員短期密集英語訓練則計26位學員完成訓練，研習滿意度平均為95.64%，且全班多益後測成績進步分數平均達85分（前測平均757.9分，後測平均842.9分）（如表6）。

表6：108年度涉外業務研習班訓練統計及成效

序號	班別	辦理時間	訓練天數	班別時數	參訓人數	訓練人天	平均滿意度	研習規劃滿意度23%	學習投入滿意度23%	學習輔導滿意度10%	講座授課滿意度44%
1	英文簡報研習班第1期	0218-0219	2	12	33	66	92.87	92.18	92.12	90.61	94.13
2	英文簡報研習班第2期	0307-0308	2	12	33	66	92.2	93.14	92.06	92.7	91.67
3	外賓接待研習班第1期	0128-0130	3	18	32	96	92.78	94.08	90.93	90.4	93.61
4	外賓接待研習班第2期	0325-0327	3	18	34	102	94.16	93.29	94.41	94.41	94.43
5	國際社交媒體經營研習班第1期	0318-0320	3	18	33	99	93.17	93.39	90.43	93.04	94.51
6	單位英語導覽及簡介研習班第1期	0321-0322	2	12	36	72	91.79	89.66	91.26	91.49	93.25
7	單位英語導覽及簡介研習班第2期	0501-0502	2	12	34	68	89.99	85.09	87.27	90	93.97
8	單位英語導覽及簡介研習班第3期	0529-0530	2	12	34	68	91.65	89.93	89.63	91.11	93.72
9	辦公室英語標語、指示及公告製作研習班第1期	0401	1	6	34	34	89.26	88	85.95	88.33	91.85
10	104-107英語密集班回流	0619-0620	2	12	49	98	91.62	92.17	91.35	93.62	91.02
11	涉外-108年度中高階公務人員短期密集英語訓練	0701-0726	20	172	26	520	95.64	96	94	97	96
12	出席國際會議研習班第1期	0821-0823	3	18	34	102	89.89	88.55	85.45	90.91	92.67
13	英文會議紀錄及筆記研習班第1期	0812-0814	3	18	33	99	87.46	86.88	85.33	86.13	89.18
14	主辦國際會議及國際參展研習班第1期	0930-1002	3	18	31	93	92.61	92.87	91.01	92.17	93.41
小計					476	1583					
滿意度總平均							91.79				

資料來源：本學院

除滿意度問卷調查，中高階公務人員短期密集英語訓練另於訓後 3 個月針對參訓學員及其直屬長官實施追蹤問卷調查，調查結果顯示有 80% 的學員曾將訓練所學應用於相關工作，如外賓接待、文件翻譯、英文簡報、與外國進行業務溝通等涉外工作；此外，93% 的直屬長官肯定部屬辦理或協辦訓練所學之相關業務，且訓後工作效能亦有提升，顯示學員完訓後確實能將所學應用於實務工作中（如表 7、表 8）。

表 7：108 年度中高階公務人員短期密集英語訓練學員訓後追蹤統計表

項目	滿意度 (滿分為 5 分)
性別	男：52% 女：48%
年齡	30 歲以下：48% 31-40 歲：32% 41-50 歲：12% 51 歲以上：8%
1. 研習後有助於提升英檢能力	4.5
2. 達到自己預期的學習目標	4
3. 承上題，您預期的目標為何	優級：12 % 高級：44% 中高級：40 % 中級：4 %
4. 有助於提升英語口語溝通能力	4.6
5. 研習後運用所學於與外籍人士公務溝通協調	64%
6. 自認英語溝通協調技巧能力提升	4.3
7. 研習後實際進行英語簡報	32%
8. 自認英語簡報能力提升	4
9. 研習後仍繼續精進英語能力	4.3
10. 能將所學知識技能應用於工作上	4.2
11. 能從應用所學中獲得工作滿足感	4.2
12. 曾應用所學獲得上級主管或首長的肯定	3.8
13. 能應用所學提高領導能力	3.5
14. 課程結訓迄今，曾將所學發揮或加以運用的情形	1. 曾應用於日常生活中：76% 2. 曾應用於現職工作上：64% 3. 曾分享給其他同仁：48%
15. 您於參加訓練後對個人或組織產生哪些具體貢獻或成果	1. 依據所學直接應用於相關工作：80% 2. 重新檢討原有作業內容以符合實際需求：12% 3. 無：8%
16. 未來願意推薦其他公務同仁參加本課程	100%
17. 其他意見	無

資料來源：本學院

表 8：108 年度中高階公務人員短期密集英語訓練直屬長官訓後追蹤統計表

項目	滿意度
1. 您的部屬參加該研習班結訓迄今，是否曾辦理(協辦)與所學相關之業務	1.經常辦理與所學相關之業務：62% 2.偶爾協辦與所學相關之業務：31 % 3.從未協辦與所學相關之業務：8 %
承上題，若未曾辦理相關業務，請勾選下述原因後結束問卷	單位職掌業務與部屬所學無關
2.部屬參加該班研習後，工作效能確有提高	4.1
3.部屬參加該班研習後，在工作上較能得到您的支持	3.8
4.部屬參加該班研習後，英語能力確有提高	4.2
5.部屬參加該班研習後，整體工作表現符合您於培訓前對他的期望	4.2
6.部屬參加該班研習後，您會願意推薦其他同仁來參加該班課程	4
7. 對於此課程之其他建議	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 若來不及先有英文認證證照者，也可有機會派送上課。 ➤ 增加相關課程的學習 ➤ 請持續辦理 ➤ 請提供課程內容安排供參 ➤ 集訓時間縮短,另以長時間線上教學來訓練 ➤ 期待可多辦理相關課程

資料來源：本學院

4. 小結

108 年度整體涉外研習班期之實施，無論在課程規劃、講座聘請及行政服務等面向皆獲得學員正面回饋與肯定，其中短期密集英語訓練之訓後追蹤調查結果亦顯示學員除自身英語知（技）能及國際事務能力增強外，亦能將訓練所學移轉至工作層面，並獲直屬長官肯定。109 年度涉外業務研習班已透過專家學者諮詢會議檢視精進，依各研習班期目標設定參訓對象所需之英文能力，以做更有效之教學與學習，並新增「公務英語文書應用研習班」、「新聞英語摘要及短講實作班」及「TED Talk 聽講實作研習班」等研習班期，期能帶給公務同仁更豐富多元的涉外業務研習課程。

(三) 接受委託辦理訓練，推動中央法規及措施

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，統合運用本學院訓練資源，協助中央及地方機關提升所屬公務人員專業知能，增進公務培訓品質及成效。

2. 業務投入與過程

本學院具完整的課程規劃、師資遴聘、教學方法導入等專業經驗，為充分利用現有訓練設施，同時充裕南投院區維運訓練經費來源，訂定「南投院區接受委託訓練費用明細表」，辦理委託訓練需求調查，擴大接受機關委託全額代訓，發揮既有之完善訓練功能。

為協助各機關培訓所屬人員具備專業知能，以利業務推動，本學院(南投院區)於108年5月函請中央及地方政府提出委託訓練需求，在彙整相關需求資料並衡酌學院設施容量後，納入年度訓練計畫辦理。年度中各機關如因政策推動需要，臨時提出委訓需求，本學院則衡酌設施容量後評估增列。

在課程規劃方面，委託訓練班期如屬各主管機關專業訓練者，課程內容及講座聘邀原則尊重各委託機關之規劃及建議，並由各委訓機關與本學院採單一窗口方式聯繫，班務工作原則由本學院統籌辦理，委訓機關如有必要並得派員協處。

3. 業務產出與成果

委託本學院辦理專業訓練之機關，如內政部、國家發展委員會、客家委員會、原住民族委員會、中央選舉委員會、行政院農業委員會等均無所屬訓練機關（構），每年需委託專業訓練機關協助辦理各該專業訓練，以提升各類專業職能。本學院為行政院唯一綜合性專業訓練機構，依組織職掌接受各機關委託辦理訓練，除協助各部會推動專業知能培訓業務外，亦充分發揮學院訓練資源統合規劃協調平臺功能。

為使委託辦理機關瞭解班務作業，本學院於108年10月25日召開南投院區接受委託辦理訓練說明會，邀請各委託機關代表與會，就委託訓練相關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，進行作業溝通與意見交換。

經統計本學院南投院區 108 年接受行政院、內政部、農業委員會、原住民族委員會、國家發展委員會、中央選舉委員會、水土保持局及農糧署等計 17 個機關委託辦理 83 班，計辦理 15,593 訓練人天、總體滿意度 91.27%。

4. 小結

接受各機關委託辦理訓練係本學院法定職掌事項，且可增進政府機關間訓練資源統合運用，發揮資源共享效益。在未來精進方面，為發揮本學院訓練服務功能，除持續定期調查連繫已委託或曾經委託本學院辦理訓練機關，擴大接受委託訓練外，亦強化擴充南投院區委訓班期完整資訊系統之服務設計，建立需求調查、報名作業、成果報表等班務功能，以發揮訓練資源效益最大化，提升政府整體施政效能。

三、深化人事人員培訓

(一) 擴大職能評鑑設計與應用

1. 辦班宗旨

中階主管為行政體系中承上啟下的樞紐角色，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，本學院依法定業務職掌「行政院所屬機關與地方機關人事人員訓練之執行」項目，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

專員班參訓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，並經委託研究及諮詢專家學者，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，依此作為課程規劃參考及評鑑觀察重點，為使受評者能有更多機會在不同活動展現相關職能，並就各職能規劃多項評鑑活動。

108 年課程內容結合實體課程、線上課程、工作指派、評鑑課程等，期使學員能展現應具備之職能，並經由實務工作歷練，強化學員之管理職能。另提供實體選修課程，由學員自評個人管理知能，彈性選修本學院相關職能課程，滿足受評鑑學員自主學習需求，讓學員於評鑑前預為強化各項知能。

為使課程更符合未來擔任人事主管之需求及增加受評表現機會，除賡續辦理「科長職務經驗分享」，並精進改善「管理情境研討報告」活動流程，學員可經由演練活動事先模擬實際評鑑活動情境；另新增對照組觀察員機制，由現職部會人事處處長擔任對照組觀察員，使觀察面向更為多元，同時安排觀察員回饋時間，提供表現優良學員之影片觀摩學習，使學員可適時檢視修正，有助於正式評鑑表現。

3. 辦班產出與成果

108 年專員班辦理 1 期，計培育 18 人次。本專班參訓學員對整體課程規劃多為正向回饋，多數認為課程安排及評鑑活動，對其職能精進有其助益，整體滿意度為 95.24%。

4. 小結

108 年將課程教學方式與評鑑流程再予精進修正，學員多表示對其深化管理技巧能力，有相當助益。建議未來賡續辦理專員班，多採用實務案例分析與模擬角色扮演等教學活動設計，以提升學習移轉之成效，並賡續以多元觀點執行評鑑模式。

（二）深化中高階人事主管培訓

1. 辦班宗旨

為增進中高階人事人員對國家當前重要人事政策之瞭解，提升人力資源管理專業知識，提供各部會及所屬機關人事主管公務經驗交流分享，於 108 年賡續辦理相關研習活動。

2. 辦班投入與過程

本學院依據人事總處規劃，辦理「處長、副處長及簡任第 10 職等至簡任第 11 職等人事室主任研習班」及「簡任佐理人員、單列及跨列簡任第 10 職等人事室主任研習班」，以全員調訓方式分期辦理。

訓練課程單元除賡續規劃國家重大政策、重大人事法案交流、人事業務時間及標竿企業參訪外，108 年度以「向優秀者學習」的概念，增加精進人事業務建議獎勵得獎作品分享及人事業務績效考核自訂工作項目標竿學習，提供各人事主管人員觀摩學習、精進業務之參考。

3. 辦班產出與成果

「處長、副處長及簡任第 10 職等至簡任第 11 職等人事室主任研習班」共辦理 2 期，計 116 人參訓，總體滿意度平均為 93.29%；「簡任佐理人員、單列及跨列簡任第 10 職等人事室主任研習班」共辦理 3 期，計 156 人參訓，總體滿意度平均為 91.73%。

4. 小結

中高階人事主管人員之培訓，對厚植公務人力資本，推動各項重大人事政策與措施影響甚鉅，未來仍應每年配合當前人事業務推動方向及國家重大政策進行培訓內容及架構之調整，以強化培訓成效及落實培訓目標。

四、精進公務人力數位學習及終身學習

（一）厚植公務人員跨域數位職能，培力數位政府優質服務

1. 辦班宗旨

為推動轉型智慧政府政策，提升公務人員應用數位科技於公務服務的職能，依本學院 108 年度訓練計畫，以「數位知能」及「科技應用」兩大主題規劃不同層面的數位科技研習班別，培養公務人員邏輯運算思維及資訊使用能力，提升行政效率及優質數位公務服務的職能基礎。

2. 辦班投入與過程

於 107 年 5 月即開始規劃迄同年 12 月完成，先蒐集訓練相關訊息、學員問卷需求並分析，另函請中央及地方主管機關提供新增班別建議，召開內部會議檢討並研擬規劃新課程草案，辦理諮詢會議借重學者專家專業意見，擷取產、官、學界經驗交流意見，調整課程內容，規劃多元課程，包括「流程自動化機器人(RPA)」、「無痛學習設計 APP 初階研習班」等 15 種不同面向班別。

授課對象為行政院所屬中央及地方機關公務人員最近 3 年未曾參加類此研習者。研習時使用資訊專業軟體及電腦實機操作，實施方式視實際需要採訓前研讀指定線上課程、講授、視聽教學、實作練習、模擬演練、經驗分享等互動教學方式辦理，並於結訓時辦理訓練成效問卷評估，作為課程改進之依據。其中，計有「微電影製作實務研習班」等 5 班別、20 期（兩院區）產出作品，以檢驗學習成效及擴散學習效益。另「認證班」訓前指定研讀政

策懶人包製作相關數位課程至少 2 門、蒐集公部門政令宣導或業務回應實務議題至少 1 則；訓中進行培訓課程、筆試測驗、完成實作並繳交作品、分組實作演練；訓後須成果驗收、評核認證、授予結業證書，程序雖繁複但卻嚴謹紮實。

3. 辦班產出與成果

- (1)辦理「新興資通科技與應用研習班」等計 96 班期，實訓量 8,718 人天（含自我成長班）
- (2)10 月 4 日舉辦「智慧轉型・產業升級—數位學習新趨體驗與專題演講」參訓學員對各班期整體規劃多為正向回饋，多數認為研習有利精進職能，各班期總體平均滿意度為 93.47%。其中，計有「微電影製作實務研習班」等 20 班期產出作品，並擇優放置 e 等公務園⁺學習平臺供公務人員觀摩。另「108 年網路輿情回應之資訊圖像化認證班」培訓各機關輿情回應懶人包製作人才，計 36 人參加。
- (3)活動聚焦於 AI 人工智慧產業新趨勢，包括兩場次數位學習新趨專題演講及 5 項新興科技體驗，以及產業新趨勢論壇，新興科技體驗有整合公私部門組織與志（職）工回報與需求的「究平安災害資訊整合及協調平臺」；安全迅速製作生活實用物件的「神經元智造家套件」；居家監控功能的「kebbi 凱比機器人」；模擬救災的「Tello 無人機」；可將物品精準送達指定地點的「程小奔」等，本活動有來自中央及各地方政府，計 247 人參加，到訓率達 95%。

4. 小結

因應轉型智慧政府政策與數位全球化科技發展趨勢，為培力公務人員核心數位職能，提升政府行政效率，與世界接軌，策略性觀摩借鏡國內外訓練機構培訓經驗，有助於實體訓練班期規劃，未來結合 AI、物聯網科技於公務應用，程式語言課程需求明顯增加，為發展新課程的重點。爰除提供符合趨勢潮流之實體課程，並進一步規劃進階課程外，將再輔以時時處處皆可學習的 e 等公務園⁺學習平臺線上課程，成為提供公務人員持續精進數位學習與時俱進的有力資源。

（二）凝聚平臺加盟機關經營共識，共同提升數位學習成效

1. 業務宗旨

「行政院所屬機關與地方機關公務人力數位學習之執行」係本學院法定職掌事項。鑑於公部門數位學習資源分散亟需有效整合，人事總處爰建置公

部門數位學習資源整合平臺「e 等公務園⁺學習平臺」（以下簡稱本平臺），提供包含開放式、磨課師（MOOCs）、專班課程（SPOC）、微學習、電子書及線上直播等多元數位課程型態，以期達成公部門數位學習「單一入口、多元學習、完整紀錄、加值運用」之目標。本平臺於 106 年 7 月 1 日上線，並自 108 年 1 月 19 日起由人事總處移轉本學院維運管理。

2. 業務投入與過程

為鼓勵加盟機關積極營運，108 年度除訂定營運績效計算標準之獎勵機制外，並辦理「e 等公務園⁺學習平臺加盟機關交流研討會」，活動內容包含意見交流及經驗分享、微翻轉遊戲化教學設計、微學習與科技運用於人才培訓之趨勢與作法、MOOCs 課程開設暨數位學習線上帶領及參訪體驗等，以有效凝聚加盟機關經營共識，共同提升數位學習成效。

為結合加盟機關提供專業及多樣化課程，108 年度召開「e 等公務園⁺學習平臺數位課程發展諮詢會議」，邀請專家學者提供數位課程未來發展方向之建議，並辦理「108 年度公私部門數位學習交流分享會」，分別邀請經濟部中小企業處及台灣金融研訓院，分享「中小企業網路大學校」及「台灣金融網路大學」數位學習平臺營運經驗，以及辦理「加盟機關微學習設計與應用研習班」，課程內容包括微學習基礎概念、內容與設計、實作及成果發表等，以協助加盟機關掌握數位學習發展趨勢，結合新興數位培訓趨勢，發展與時俱進之人才培訓模式。

為開拓多元數位學習資源，本平臺積極進行多元策略合作，包括與 Google 公司合作數位學程並辦理行銷活動；與財團法人工業技術研究院合作科技素養課程；與國內四大 MOOCs 平臺—交通大學「ewant 育網平臺」、逢甲大學「中華開放教育平臺」及國立空中大學「Taiwan LIFE 臺灣全民學習平臺」及國立清華大學「ShareCourse 學聯網」，合作推廣公務人員 MOOCs 學習；與國立公共資訊圖書館電子書服務平臺介接，並合作「2019 臺灣閱讀節」設攤活動，宣傳推廣本平臺；以及運用免費網路資源，例如 YouTube，精選與公務知能相關的微學習課程。

為增進會員及加盟機關使用之便利性與平臺整體畫面之美化，參酌加盟機關及會員建議，辦理會員功能、版面功能、平臺管理功能等多項功能優化措施。

3. 業務產出與成果

目前本平臺已有 50 個加盟機關，提供 3,517 門學習課程，加盟機關運用平臺資源組裝課程計 117 套，並辦理推廣行銷活動計 9 次，吸引多達 33 萬

人次參與。會員人數達 42 萬餘人，106 年 7 月上線迄今累計瀏覽人次逾 3,162 萬人次，閱讀課程人次逾 896 萬餘人次，108 年度取得認證時數達 542 萬餘小時，公部門數位學習平臺整合效益持續擴大。

現行公務人員終身學習制度，已不再強制公務人員參與數位學習，相關法規並停止適用，但本平臺 108 年度累計通過認證時數仍達 542 萬餘小時，平均每人學習時數約為 13 小時，顯見本平臺課程內容能夠符合機關推動數位學習及個人自主學習需求。

4. 小結

本平臺未來將持續提升功能使用之親和性，並鼓勵加盟機關積極經營及運用平臺資源，擴大平臺整合效益。另規劃與財團法人工業技術研究院合作，於平臺建置「科技素養 MRT 學習地圖」，以及與國立公共資訊圖書館合作，辦理數位學習資源聯合推廣活動，以期透過多樣化的課程與活動，提高學員學習動機，滿足多元學習需求。

(三) 增進及提升數位多元課程，推廣豐富閱讀內涵

1. 業務宗旨

為降低數位課程重複製作、格式不一等情事，本學院開創整合全國需求及訂定標準規範合製數位課程，增進及提升數位多元課程，推廣豐富閱讀內涵。

2. 業務投入與過程

以專人統籌辦理數位課程製作相關業務，每年招標金額（含後續擴充），介於新臺幣（以下同）600 萬至 900 萬之間，作業期程從需求調查至完成核銷事宜，需時約 15 個月，亦即專案作業期程須跨年度投入執行，方能周延而獲其成效。

每年年底主動邀集並綜整全國各機關數位課程製作需求後，據以撰寫招標規格，依據政府採購法採購評選及 WTO 政府採購協定關於等標期等相關規範，於 3、4 月間完成招標作業。

專案分 4 階段執行，在 5 月至 11 月間之履約管理階段，首先是合作製作機關應配合廠商履行諸多事務，其進程之協調與溝通，務必有效掌握各種事務依時程執行；其次在課程品質管控部分，以合作製作機關、內容專家及本學院三方進行審核，期使課程失誤率降至最低；最後是於年度終了前，完

成專案執行各要項檢核與經費核銷等結案事務。

本專案執行過程之最大挑戰，在於專案發生不可預期事項，例如完成招標作業後，合製機關因故抽回需求；合作製作機關或廠商無法依時限完成應辦理事務等，衍生事務須於後續進行不同應變處理；初次參與專案之合作機關，因不諳合作內容，發生未編列經費支應、誤解經費支應內涵等情事。

專案順利執行之產出，可讓學習內容益加多元與豐富，顯現公部門經營學習平臺之用心與價值。

3. 業務產出與成果

108 年度完成新增自建數位課程，含括當前政府重大政策、環境教育、性別主流化、人權、廉政等 14 類別、62 門、78 小時，提供平臺會員多元選擇。

歷年來本學院均有自建（自製與合製）數位課程，108 年於學習平臺上架提供選讀，平臺會員完成閱讀總時數計 3,264,676 小時，換算相當辦理 13,602 班次實體班次 1 天班，成果豐碩（計算方式：3,264,676 小時/每天上課 6 小時/每班 40 人=13,602 班次）。

4. 小結

本項業務雖非業務職掌明確規範內涵，然業務推動極具價值性，未來更可跟隨數位趨勢，引領公部門同仁積極向前邁進，為打造進階數位政府奠立良善基礎。

（四）優化全球網及訓練相關資訊系統，提供優質行動化訓練服務

1. 業務宗旨

為提升本學院整體訓練業務功能，進行全球網及訓練相關資訊系統功能整合，以及「e 等公務園⁺學習平臺」功能增修，藉以強化資訊安全與個資保護，提供優質訓練資訊服務。

2. 業務投入與過程

（1）教育訓練資訊系統

原系統為民國 90 年開發之老舊系統，為強化資安要求及整合兩院區訓練行政作業需求，提供網路行動版一站式服務，確有提升之必要性。新教育訓練資訊系統自 107 年起進行需求規劃，新功能涵蓋本學院兩院區所

有訓練行政作業需求，新系統開發專案於 108 年 7 月 31 日完成需求訪談及系統功能確認書，預計於 109 年 8 月完工，預計 110 年度起全面使用新教育訓練資訊系統。

(2) 全球資訊網

原全球網係以兩院區原有網站進行介接，整體版面功能項目略有差異，為提升網站整體功能一致性及服務品質，確有整合之必要性。新網站整合兩院區網站資訊，並遵循政府網站規範以響應式行動網頁一致性呈現。新網站開發由學院各組室同仁共同成立工作小組，協助新網站規劃與測試，新網站已於 108 年 9 月完成開發，並於同年 12 月 9 日上線服務。

(3) 「e 等公務園⁺學習平臺」功能增修

針對加盟機關交流研討會及精進人事業務相關建議事項，於 108 年度進行學習平臺相關功能增修，以強化學習平臺功能，相關功能已於 108 年 11 月底完成並上線服務。

3. 業務產出與成果

預期新教育訓練資訊系統上線後，除可大幅提升整體訓練業務輔助功能，面對日新月異的資安議題，更可有效提升資訊安全及個資保護效度，達成資安法相關作業要求。

新全球資訊網已於 108 年 12 月 9 日上線服務，除讓本學院虛擬世界的門面煥然一新外，同時也提升資訊安全及個資保護功能，新網站並以政府網站響應式規範要求開發，可更有效支援行動載具使用。

本學院「e 等公務園⁺學習平臺」增修功能上線後，可大幅提升使用者親和性及便利性，並讓加盟機關業務同仁管理及操作更有效率，進一步提升「e 等公務園⁺學習平臺」整體服務效能。

4. 小結

資訊業務係本學院運作的重要環節，為提升學院整體服務品質，持續進行各項資訊系統功能整合及資訊基礎建設改善，同時強化資訊安全與個資保護功效，確有其必要性，展望未來將持續進行相關資訊系統之效能提升及資安防護要求。

(五) 強化資訊軟硬體基礎建設及資訊安全，提供安全穩定的資訊化訓練環境

1. 業務宗旨

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108年6月經行政院核定資通安全責任等級為B級。資安法對政府機關之資訊安全防護作為有明確要求，本學院依資安法相關要求持續精進資訊系統功能整合及資訊基礎建設改善，藉以提供安全穩定的訓練資訊化服務。

2. 業務投入與過程

- (1) 「e 等公務園⁺學習平臺」移置新雲端機房：配合行政院及所屬委員會雲端資料中心NDC1.0免付費機房停止營運，學習平臺於108年7月8日移置該雲端資料中心之第二資源池（NDC 2.0），有效提升學習平臺穩定性及服務效能。
- (2) 臺北院區主機虛擬化作業：本學院南投院區主機已完成虛擬化，惟臺北院區尚有32臺實體主機，為確保臺北院區主機效能及穩定性，並配合日後移轉人事總處雲端機房需要，108年度建置完成臺北院區虛擬化主機環境，並於108年8月完成主機虛擬化作業。
- (3) 兩院區與人事總處虛擬私有網路（VPN）連接：為利本學院主機進駐人事總處雲端機房及網路通訊之安全，本學院已申請政府網際網路（GSN）之VPN線路，於108年3月完成兩院區與人事總處虛擬私有網路連接，人事總處政風室人員可透過該網路使用本學院內部公文系統會簽公文，日後兩院區與人事總處傳輸皆為加密之私有網路。
- (4) 完成兩院區網際網路通訊協定升級：配合行政院「網際網路通訊協定升級推動方案」進行本學院兩院區內部網路升級IPv6通訊協定，先後完成汰換兩院區防火牆及網路設備、兩院區電腦及設備設定調整及測試等相關作業，已於108年3月完成升級報告書，並獲交通部評為績效優異機關。
- (5) 兩院區網域及電子郵件整合：為兩院區電腦網域帳號管理及資訊安全管制之一致性，108年度整合兩院區為相同網域，透過網域帳號驗證之電子郵件亦同步整合，整合後之主機置於人事總處雲端機房，大幅提升安全性及穩定性。

(6)汰換使用 Windows 7 舊電腦：配合微軟 Windows 7 作業系統於 109 年 1 月 14 日終止支援，不再提供安全性軟體更新，本學院於 108 年度內完成使用 Windows 7 舊電腦汰換作業，以維資訊安全。

3. 辦班產出與成果

陸續完成臺北院區主機虛擬化作業、兩院區與人事總處虛擬私有網路（VPN）連接、兩院區網際網路通訊協定升級及汰換 Windows 7 舊電腦等資訊基礎建設改善，讓兩院區與人事總處藉由虛擬私有網路連接，建構資源共享的內部安全區域網路，有效支援本學院訓練資訊服務。

本學院新全球資訊網已於 108 年 12 月 9 日上線服務，兩院區郵件主機亦於 108 年 12 月 16 日整合完成，新全球資訊網及整合後的郵件主機均建置於人事總處雲端機房，相關資安作業完全依循人事總處資安作業要求辦理，在強化資訊安全的同時，更提升整體訓練資訊化效能。

4. 小結

資訊安全是本學院訓練業務的基本要求，依資安法本學院也必須對機關之資訊安全防護作為有更高的自我要求。本學院為符合資安法相關作業要求，除各項資訊系統功能整合及資訊基礎建設改善外，並將重要資訊系統移入人事總處雲端機房，依人事總處資安規範管理，藉以提升整體資訊安全防護，有效支援本學院訓練業務運作。

五、增進訓練發展組織交流

（一）辦理國際研習活動，掌握人才發展新知

1. 業務宗旨

為提升公務同仁國際觀，培養宏觀思維，本學院每年辦理國際研習活動，邀請國外講者主講，分享人力資源或公共治理之新趨勢，期做為推動相關政策及業務之借鏡，並促進國際交流。

2. 業務投入與過程

本學院積極洽邀國外專家學者辦理國際研習活動，透過與國內學術機構及相關組織之合作網絡辦理，將活動效益最大化，並邀請產官學界專家學者輔以國內之現況分享，提升研習應用性。

「人力資源發展新思維國際研討會」：邀請美國德克薩斯大學達拉斯分校公共與非營利管理教授 Dr. R. Paul Battaglio, Jr. 及菲律賓大學公共行政與治理學院教授 Dr. Alex Bello Brillantes, Jr. 擔任演講人，結合理論及實務經驗，分享「善用人力資源追求美好的公共服務」及「數位化轉型對人力資源管理的影響：新出現的問題和顧慮」。

「人才評鑑與發展國際研討會」：本學院與中華民國訓練協會共同辦理，專題演講主題依「公部門」、「非營利組織」、「企業」進行規劃，邀請美國科羅拉多州立大學教授 Dr. George C. Thornton III 等多位國內外專家學者蒞臨演講。

「數位時代之人才發展論壇」：因應公部門數位轉型及培養數位知能之重要性，規劃本論壇以分享數位轉型與人才培育相關議題，邀請美國工作倫理發展中心 Josh Davies 執行長、台灣微軟程曦人資長、台灣電力公司張廷玗人力資源處處長等人進行專題演講。

3. 業務產出與成果

108 年辦理 3 場國際研習活動，計 413 人參加，與會者針對議題內容提出問題討論，由國內外講者進行回饋及經驗分享，促進公私部門交流，並可借鏡國外經驗做為推動相關業務之參考。

4. 小結

本學院將持續拓展相關合作網絡，積極洽邀不同領域專家學者、參考相關發展趨勢，納入研習活動之規劃，以提供更多元議題討論及交流，並做為公務同仁汲取國際新知之管道。

（二）厚實策略合作成效力，開發運用培訓資源

1. 業務宗旨

為利培訓資源有效利用，並開拓多元合作對象，以符本學院「推展多元策略合作網絡」之組織目標，本學院與國內大專院校、知名管理類雜誌社、財團法人、社團法人及政府機關等，進行策略合作交流，以達共好雙贏目的。

2. 業務投入與過程

本學院在以不排擠自辦訓練活動為前提下，充分運用本學院會議場地、教室等場地設備，與各機關（構）進行策略合作交流，合辦專題演講、學分班等活動，建立長期合作關係。

本學院評估策略合作交流對象及主題時，以能互惠共榮、建立良性合作關係，並能切合本學院培訓主題及公務同仁需求為原則，如「環境洞察」、「願景型塑」、「變革領導」、「政策管理」、「跨域協調」、「公眾溝通」、「風險管理」、「績效管理」、「計畫管理」、「問題分析」、「資訊管理」、「溝通協調」及「團隊建立」等管理核心能力主題。另本學院較不易邀請之學者專家，亦為優先考慮合作對象，如 108 年本學院透過策略合作管道，邀請宏碁集團創辦人施振榮、創新工廠創辦人李開復、知名導演朱延平等重量級講座。

3. 業務產出與成果

(1) 與國內大專院校合作

- ①合辦「政策創新碩士學分班」：為培養公務同仁政策管理、全球思維與科技創新等相關知能，本學院與國立政治大學社會科學院合辦社會科學學院行政管理碩士學程之「政策創新碩士學分班」第 6、7 期，開設「研究設計」、「法治與行政」、「組織理論與行為」、「社會創新實作」等 4 門課程，計 52 人參加。
- ②合辦「2019 文官體制變革與發展—公務人力資源發展、挑戰及創新」國際學術研討會：本學院與臺灣公共行政與公共事務系所聯合會（TASPAA）於 108 年 5 月 4 日在東海大學合辦，計有外國學者專題演講 1 場次，議題研討 2 場次，邀請韓國延世大學政經大學院教授金判錫（Pan Suk Kim）擔任專題演講人，分享「Global Trends and Benchmarking in Civil Service」，議題研討主題則包括「公務人力資源發展」及「公務人力挑戰與創新」等。
- ③成立「臺灣公共事務個案聯盟」：為提升公共事務個案之使用效益、培育公共事務個案撰寫及教學師資、建置個案流通平臺，本學院與國立政治大學社會科學院、國家文官學院、臺北市政府公務人員訓練處及財團法人開放文化基金會等，於 108 年 4 月 11 日共同成立「臺灣公共事務個案聯盟」（EcoPACC），並於 108 年 5 月舉辦之臺灣公共行政與公共事務系所聯合會（TASPAA）年會及國立臺北大學公共行政暨政策系 70 週年系慶系列活動：「十年磨一劍：公共事務教學成長營」中進行推廣。
- ④合辦「績效管理師培訓班」：強化公務人員績效管理專業能力，提高組織績效，本學院 108 年首度與東海大學企業管理學系合辦，採小班培訓方式，授課對象以主管為優先。課程規劃包括培訓課程、內化實作演練、考試與實作評鑑（分組報告）三階段，完成各階段研習且評鑑及格者，由本學院與該系共同署名發給及格證書。為評估訓後學員對於

所學之移轉（應用）情形，進行訓後問卷調查分析，認為研習有助提升運用績效管理知識技能的動機者達 91%、能應用所學提高工作效能者為 86.4%、有助於與相同專業領域的同仁互動者計 86.4%，顯示本培訓班確實增強學員運用績效管理知能動機，有效運用於職場中，提高工作績效。

- ⑤合辦「職場關懷輔導知能認證班」：為強化專業能力認證訓練，有效提升學員專業職能及政府治理效能，本學院與國立彰化師範大學本土諮商心理學研究發展中心合辦，採小班制教學，並運用多元評鑑模式，完成培訓認證且評鑑及格者，由本學院與該中心共同署名發給及格證書。本班另進行訓後成效追蹤問卷調查，在個人學習及發展運用上，認為有將所學加以運用者達 95%，能應用所學提高關懷效能並提升關懷助人動機者更達 100%，顯示本研習確實可帶領學員朝正向行為改變，產生學習移轉應用在工作上，達到學以致用。

(2)與知名管理類雜誌社合作

本學院與 Cheers 快樂工作人雜誌社、天下文化、經理人月刊、遠見雜誌等知名管理類雜誌社合辦 8 場趨勢講堂，主題包含新世代管理、AI 人工智慧、大數據分析、新媒體行銷、世代共好等。

(3)與財團法人及社團法人合作

- ①合辦「遇（預）見數位轉型，迎向臺灣智慧島嶼新世代」系列研習活動：因應「智慧島嶼、創新經濟」國家發展藍圖，行政院科技發展政策推動「五加二」產業創新計畫暨「數位國家・創新經濟發展方案」，以實踐數位國家、智慧島嶼、產業高值化及節能減碳之國家發展願景。本學院與財團法人工業技術研究院合辦系列研習，包含「『遇見數位轉型，迎向臺灣智慧島嶼新世代』活動」、「智慧消費（智取/自取）科技研習」、「圖資防災與調查科技研習」、「語音 AI 科技研習」、「智慧電網科技見學研習」等 5 種共 13 班期，計 964 人參加。為增進研習效益，各班期均安排智慧科技體驗或實地參訪見學活動。
- ②合辦「專案管理師培訓班」：本學院與社團法人台灣專業管理學會合辦，採設計培訓、內化實作、評鑑認證三階段之系統性訓練課程，運用多元教學教法輔以異質性分組、回饋互評模式等訓練方式，建構符合公部門的專案管理職能訓練。完成培訓認證三階段程序且考試評鑑及格者，由本學院與該學會共同署名發給及格證書。
- ③合辦「ATS 人力資源管理師國際認證班」：為增進各機關人力資源的專業知識及技巧，本學院與社團法人臺灣國際專業管理師學會合辦，課

程借鏡企業人力資源管理實務，透過講授、實作、評鑑等機制，使學員有系統性的學習。本班另進行訓後成效追蹤問卷調查，能應用所學提高人力資源相關的工作效能者達 88%，顯示本班確實能讓學員有效的學習與應用。

- ④合辦「機能性食品改善代謝異常與老化之國際研討會」：本學院與社團法人臺灣保健食品學會合辦，研習目標為分享多樣化的保健食品於代謝異常與老化之應用經驗，以瞭解機能性食品發展趨勢，促進相關產業發展。
- ⑤合辦「2019 全球人力資本論壇」：本學院與社團法人 ATD 臺灣交流會合辦，研習目標為瞭解 2019 ATD（美國人才發展協會）最新人力資源發展趨勢，拓展國際視野，並學習典範企業的實務案例，增強組織績效及效能。
- ⑥合辦「年金改革後之退休理財規劃」：本學院與社團法人臺灣理財顧問認證協會合辦，研習目標為助益公務同仁瞭解正確理財認知與思維，強化退休生活保障規劃。

(4)與政府機關合作

- ①合辦「國軍卓越領導課程班」：本學院與國防部及國立政治大學社會科學學院合辦，108 年共辦理 2 場次（7 月及 12 月），並函請各主管機關推薦簡任第 11 職等以上高階主管共同參與本課程，期透過政府軍文部會資源與功能的整合，達到中央部會高階軍文官員經驗分享與合作之目的。
- ②合辦 107 年「電子治理前瞻政策研析成果發表會」、108 年「電子治理策略管理訓練課程」：本學院與國家發展委員會、電子治理研究中心合辦，研習目標為瞭解當前政府運用各項新興資訊技術工具之治理績效。
- ③合辦「數位學習顧問師培訓課程」：本學院與教育部合辦，研習目標為使公務同仁瞭解數位教學知識體系脈絡與精髓，進而能在輔導與授課工作中運用。
- ④協助訓練活動場地支援事宜：協助人事總處辦理「行政院人事主管會報」、「重要政策及民主治理價值課程」等共 19 場活動。又基於訓練資源共享之政策，且為提升本學院年度訓練量及教室場地使用率，與行政院主計總處、行政院性別平等處、內政部移民署、行政院農業委員會、行政院農業委員會漁業署、交通部、和國家發展委員會等 8 個單位合辦活動，並協助處理場地預訂、行政支援及膳宿需求等溝通協調之相關事項。

4. 小結

未來本學院將持續擴大策略合作交流範圍，如國營企業、私人企業及非營利組織等，並採取多樣化策略合作型式，除合辦專題演講外，亦可考慮回流教育、工作坊、套裝課程設計等合作型式。

（三）優化標竿學習模式，辦理標竿學習案例甄選

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，收集並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，並藉由辦理觀摩與教學活動，以發揮知識分享及擴散效應，精進行政效能。

2. 業務投入與過程

標竿學習案例甄選自 101 年起由行政院人事行政總處地方行政研習中心（現為改制整併後之公務人力發展學院南投院區）開辦，迄今已辦理 8 年，共獲機關推薦 880 個施政案例，甄選出 93 個標竿案例。107 年本學院整併成立，職司行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練，是以 107 年起本甄選範圍擴大至行政院所屬機關及地方機關，然而中央及地方機關之業務屬性、政策工具效果等不盡相同，參選案例普遍具有專業性高、應用性較低的情況，不利於案例後續的應用與推廣。

為延續本甄選標竿學習之精神，呼應本學院組織目標，使標竿案例作為教學之延伸，108 年度賡續辦理，惟為回應前述案例不易應用推廣之實務困境，邀集學者專家召開計畫修正諮詢會議，修正甄選指標，使其扣合公務人員核心職能及後續課程應用，並修正案例薦送表，具體列舉各甄選面向之甄選重點；增加初審機制，邀集本學院各組成立跨組工作小組，負責初審作業，使標竿教案更貼近教學需求。

3. 業務產出及成果

108 年度標竿學習案例甄選活動，邀請行政院所屬中央及地方機關薦送具標竿學習價值之施政案例，計有 28 個機關參與甄選，參選案例經本學院工作小組依薦送表內容進行審查，擇適合教學延伸之個案共 14 案進入複審，復經複審委員擇定優良獎 3 名及佳作獎 4 名，入選案例如下：

表 9：108 年度標竿學習入選案例

獎項	薦送機關	案例名稱
優良獎	客家委員會	從「樟之細路」Raknus Selu 到客家的文藝復興
	新北市政府	「從紙上談兵到指上談兵」—新北市政府消防局緊急應變指揮學院
	衛生福利部	運用疾病擬人於傳染病防治宣導
佳作獎	勞動部	徵才活動科技化 就業媒合 E 把罩
	澎湖縣政府	澎湖海洋生態環境整治、復育與教育計畫—以內灣為例
	教育部	優化 HBL 行銷，形塑政府民間三贏策略
	國立故宮博物院	故宮數位行動博物館—故宮數位開發與外縣市數位巡展推廣

資料來源：本學院

為提升標竿案例知識萃取及典範移轉效益，經複審委員建議，擇定客家委員會「從『樟之細路』Raknus Selu 到客家的文藝復興」、新北市政府「『從紙上談兵到指上談兵』—新北市政府消防局緊急應變指揮學院」及國立故宮博物院「故宮數位行動博物館—故宮數位開發與外縣市數位巡展推廣」3 案發展標竿教案，並於 108 年 11 月 20 日辦理標竿案例發表會，依案例屬性辦理「資訊運用」及「政策溝通與行銷」專題座談，由得獎機關發表案例，並邀集學者專家、中央目的事業主管機關代表進行與談，發揮知識分享與擴散效應，計有相關業務人員 143 人參訓，另邀請 9 位與談人，共計 152 人與會。

4. 小結

面對瞬息萬變的環境轉變及民眾對公共服務需求多元化的期待，政府服務應與時俱進，公務同仁被賦予更多的責任與期許，如何提升行政效能，創造公共服務的新價值，已成為所有公務同仁共同努力的方向與目標。本學院透過「標竿學習案例甄選」所建立的跨域共學機制，將政府施政的成功標竿實例，做最直接的交流與分享，並將這些標竿教案融入公務人力訓練課程，未來本計畫將針對甄選規劃、指標持續調整精進，著重個案本身有助於公務人員訓練、學習或創新思維之面向。

（四）建立教學觀摩平臺，共享創新培訓模式

1. 辦班宗旨

為發揮培訓成果交流平臺功能，促進公務人力資源發展，拓展數位培訓應用與發展新視野，本學院每年均依據「公務人力資源管理與發展之研發及結合專家學者進行策略發展研究」、「訓練技術、方法與教材之研究及推廣」、「公務人力數位學習與數位媒體之規劃及執行」等法定業務職掌辦理教學觀摩會、標竿學習案例甄選、微型研究成果發表及數位學習成果發表等培訓交流活動。

2. 辦班投入與過程

本學院歷年積極推廣交流創新培訓模式，並發展多元策略合作網絡，期與行政院各部會及其所屬訓練機關（構）、地方政府及私部門互惠共榮，齊力成長，各項教學觀摩活動及研討學習會議，從主題規劃、計畫研擬、講座邀聘連繫，到參加機關名額分配、會場設計布置等，均需周延規劃，期建立更完備之培訓成果交流分享平臺，提升跨域溝通與研討效益，增進績優訓練架構及教學經驗推廣運用之目標。

3. 辦班產出與成果

為交流推廣培訓業務發展及成就，分享公私部門培訓業務經驗，108 年計辦理下列教學觀摩及研討交流活動：

- (1)教學觀摩會：為發揮教學觀摩平臺功能，於12月2日舉辦，邀集各訓練經驗豐富之機關相互交流、汲取經驗，推廣運用新興訓練模式技術及教學新知。活動主題為公私部門特色培訓主題分享，課程內容包括「團隊建立與合作」團體競賽，及臺灣電力股份有限公司人力資源處等公私部門代表發表「以導師制度及卓越技術大師獎強化傳承與精進」等5大培訓主題，計66人參加，期提升培訓夥伴辦訓專業能力，增益公務人力培訓品質。
- (2)標竿學習案例發表會：邀請108年度獲選之標竿案例共7案之得獎機關於11月辦理發表會，由得獎機關發表案例，邀請學者專家、中央目的事業主管機關代表等9位講座進行與談，發揮知識分享與擴散效應，計有各機關（構）相關業務人員143人參訓。
- (3)微型研究成果發表：將微型研究成果推廣至人事單位及訓練機關（構），於108年11月18日在本學院14樓貴賓廳辦理「108年度微型研究成果發表暨109年度訓練計畫說明會」，微型研究旨在將培訓實務

進行檢討，以研究方式為之。108 年度微型研究計有 4 篇，並以研討會形式發表，邀請行政院所屬中央及地方機關相關業務主管及承辦人員與會，並遴聘專家學者擔任與談人共同研討，獲致諸多意見回饋，計 78 人參加。

- (4)109 年訓練計畫說明會：另為瞭解專家學者及公務同仁就培訓班別之建議意見，本學院亦於前揭說明會中納入 109 年度訓練計畫規劃說明，分享本學院訓練需求蒐集作業、109 年培訓架構及亮點班別等資訊，並將該次會議可行建議納入計畫。
- (5)邁向 A+人才—中高階人員培訓成果分享會：為推廣本學院中高階培訓班別，促進訓練業務經驗交流，以提升公務人力培訓品質，於 108 年 10 月 31 日辦理，除 46 名行政院所屬中央及地方機關訓練業務主管或承辦人員與會外，並邀請國立政治大學公共行政學系陳敦源教授蒞臨指導，會中就各班別辦理成果進行報告及經驗分享外，亦提供相關知識物件於現場展示，供與會者觀摩參考，期能藉由本分享會擴大經驗交流，拓展訓練視野，激發培訓新思維。
- (6)公私部門數位學習交流分享會：分別邀請經濟部中小企業處及台灣金融研訓院，分享「中小企業網路大學校」及「台灣金融網路大學」數位學習平臺營運經驗，計 75 人參加，有效增進公務同仁對數位培訓應用與發展之瞭解。
- (7)e 等公務園⁺學習平臺加盟機關交流研討會：訓期 2 天，活動內容包含意見交流及經驗分享、微翻轉遊戲化教學設計、微學習與科技運用於人才培訓之趨勢與作法、MOOCs 課程開設暨數位學習線上帶領及參訪體驗等，計有 40 個加盟機關參與，有效凝聚平臺加盟機關經營共識。
- (8)智慧轉型・產業升級—數位學習新趨體驗與專題演講：於 108 年 10 月 4 日南投院區辦理，內容聚焦在 AI（人工智慧）產業新趨勢面向，以專題演講、新科技體驗及論壇三大項，進行分享與交流，計 247 人參加。

4. 小結

本學院每年定期辦理不同主題之研討會、成果分享會及觀摩會，旨在促進中央及地方機關相互交流學習，發表主題除公開分享本學院重要班期辦理成果、政府治理、數位學習平臺推廣等培訓績效外，亦加強與學術界及私部門交流與合作，提供多元專業領域的經驗與觀點分享，汲取創新、具成效之獲獎經驗、培訓架構、評鑑機制、數位學習及科技應用等，未來本學院仍將持續發揮教學觀摩共享平臺功能，與產官學界建立網絡，創新培訓思維，豐

富教學觀摩及研討分享主題，不斷激盪創新想法或改進措施以運用於培訓實務上。

六、拓展個案教學培訓應用

（一）參與「臺灣公共事務個案聯盟」（EcoPACC）

1. 業務宗旨

本學院歷年來投入大量成本於個案教學方法，並製作許多優質教學個案，惟限於熟稔個案教學之講座有限、個案製作之年代久遠及智慧財產權法規等限制，無法達到充分運用、分享交流之目的。本學院遂於108年4月11日與政治大學社會科學院、國家文官學院、臺北市政府公務人員訓練處及財團法人開放文化基金會，共同成立「臺灣公共事務個案聯盟」（EcoPACC），期藉以提升個案教學之使用，突破教學個案運用之瓶頸。

2. 業務投入與過程

本學院自聯盟草創階段，即參與聯盟章程及營運模式規劃、權利義務關係、個案授權範圍、再授權法律關係及提供個案格式等相關事宜之推動，並積極參與成立前之籌備會議及成立後之會議議題討論。

3. 業務產出與成果

本學院加入臺灣公共事務個案聯盟，可提升原有教學個案之使用效能，並能充實個案資料庫，未來更可與聯盟成員協作，避免重複製作類似教學個案，促使教學個案之多樣化及製作經費有效運用，助益於公共事務個案教學之推廣。

4. 小結

藉由加入「臺灣公共事務個案聯盟」，可善用著作權授權機制，建立個案流通平臺，並增加本學院與其他機關（構）觀摩與交流之途徑，進而提升本學院個案教學之成效。

(二) 專家學者協力研究，開發個案教學運用

1. 業務宗旨

為加速教學個案之活化及開發新的個案教學流程，以精進個案運用方式，本學院委由國立政治大學公共行政學系蕭乃沂副教授進行運用個案開發創新教學方式之課程規劃、試驗教學及成果評估之專案研究。

2. 業務投入與過程

本學院於108年4月起辦理旨揭研究案，並分別於7月18日及8月29日召開課程規劃諮詢會議，分別就參訓學員資格、預期效益、預定時程、單元主題、課前學習活動安排、場地資源，及個案課程計畫等相關細節進行研商確認。

3. 業務產出與成果

本學院於108年10月28日至29日辦理「運用個案教學中階主管人員研習班」，以該實驗教學專班之實作經驗為基礎，完成「運用個案開發創新教學方式」研究報告，摘要重點如下：

(1) 個案教學導向之公務人力課程具培訓成效

妥善搭配多元學習活動與教學教法，並透過現場教具輔助，可成為公務人力培訓之新課程形式；依據實作經驗，每一主題之課程時數至少需3小時，亦可視個案內容規劃5~6小時課程。個案課程需培訓機關與講師事前雙向溝通與整體規劃，並以「行動研究」理念展開執行與修正之循環式品質管理；本研究案規劃至執行過程，可作為推展個案課程參考模式，建議未來針對中高階（9職等以上）文官辦理；課程主題挑選公共政策議題，或中高階文官須具備之共通管理議題，並搭配多元學習活動辦理。

(2) 透過課程主題積極連結實務界與學術界之個案社群

針對現有培訓課程與新興主題，連結個案改作或新撰；引導中央及地方政府之培訓機關逐步建立培訓個案，以跨域協作與開放社群理念發展個案培訓教學與研究之生態體系。

(3) 致力追求「精準調訓、訓用連結」

現行培訓課程多由機關薦派同仁參訓，因受諸多因素影響，恐無法讓實際辦理業務人員參訓，或於訓後無法將學習成果運用於職務，建議培訓機關未來於訓前提供個案內容，讓機關與潛在參訓同仁有更充分瞭解，以協助機關推薦合適同仁參訓。

4. 小結

本研究報告將作為未來本學院運用個案教學於相關研習班別之參考，後續相關建議也可提供政府機關運用於培訓公務人力。

（三）辦理實驗教學專班

1. 辦班宗旨

本課程為「運用個案開發創新教學方式研究案」內容之試驗教學項目，以運用創新個案教學方式，強化初任薦任主管人員管理職能，提升其知識能力與專業態度，參訓對象為行政院所屬中央及地方機關薦任主管人員。

2. 辦班投入與過程

於課程規劃階段，邀請專家學者召開2次課程規劃諮詢會議，確認研習名稱、目標、主題、對象、課程及時數配當等內容。108年10月28日至29日辦理「運用個案教學中階主管人員研習班」，課程皆以雙講座方式進行教學，第1日跨域管理及部屬培育領導主題個案改寫自本學院《人事人員的當責領導與管理》教學個案，第2日公民參與主題為《能源轉型的公民參與-能源轉型白皮書》，教學個案由工業技術研究院綠能與環境研究所新撰並協助，就個案內容進行討論及腦力激盪，本課程為首次應用於公務人力培訓之「公民參與」個案。

3. 辦班產出與成果

本課程計30人參訓，學員均參與訓前及訓後問卷填答，研習滿意度平均為91.15%，依訓後問卷統計分析結果，參與學員對於個案教學方式之個案討論搭配實際演練學習方式表達滿意，多認為有助於達成學習效果並建議持續辦理；認為課程內容有助於達成研習目標者達92.5%；認為參加本研習班對增進個人工作所需知能有助益者達91.67%；樂意將本研習班推薦給其他同仁參加者達92.5%，並建議課程能多增加「談判溝通」及「媒體公關」等個案主題。

4. 小結

本課程屬於實驗教學專班性質，係以本學院辦理運用個案教學之實作經驗為基礎，作為「運用個案開發創新教學方式」研究報告之成果內容。

七、提升內部人力職能

(一) 賡續辦理微型實務研究，檢討各項培訓流程與內涵

1. 業務宗旨

「公務人力資源管理及發展研究」係本學院法定職掌事項，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，研究成果彙整後亦舉辦研討（習）會議活動分享交流，相關建議與意見並納入本學院年度訓練計畫及業務推動之參據。

2. 業務投入與過程

本項微型實務研究人員係由本學院各業務組遴派，並擇定至少 1 則與實際業務問題解決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) 辦理微型研究

108 年度微型實務研究計有 4 案，共計提出 18 項具體建議，其中 3 項列為存參，其餘 15 項已列為本學院業務精進發展參用，採用率達 83.3%，落實以業務需要為導向之研究回饋改善機制。

表 10：108 年度本學院微型研究

108 年度研究主題	具體建議項數	存參項數	採用項數
公部門訓練機關（構）班務人員職能標準建構——以行政院人事行政總處公務人力發展學院為例	5	1	4
e 等公務園 ⁺ 學習平臺加盟效益初探	3	1	2
公務人員共通能力訓練需求分析	6	0	6
從培訓需求與訓練規劃探討人力學院「基層主管班」辦理成效	4	1	3
總計	18	3	15

資料來源：本學院

(2)辦理微型研究成果研討會

本學院於108年11月18日辦理「108年度微型研究成果發表暨109年度訓練計畫說明會」，邀請行政院所屬中央及地方機關相關業務主管及承辦人員共同研討，參加人數計有78人。研討會除上述4項研究主題之研討外，亦納入109年度訓練規劃主題，分別由微型研究撰寫人員、年度訓練計畫承辦人擔任報告人，並邀請國立政治大學陳敦源教授、東海大學項靖教授、東海大學陳秋政教授及聖約翰科技大學鄭錫鎰教授等相關領域重要學者擔任與談人，且提供與會人員交流時間，針對議題內容提出問題討論與經驗分享，藉由各方不同思維激盪訓練新構思，研討所得寶貴意見及建議作為調整訓練之參考。

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。

(二) 建構訓練班務職能架構，務實同仁培力

1.業務宗旨

本學院係於106年7月合併原公務人力發展中心及地方行政研習中心兩中心，並分別在臺北及南投兩院區辦理訓練業務。由於兩院區班務人員原有之工作流程、實際作業方式呈現不一致情況，如臺北院區做法為班務人員包辦從訓練規劃到執行之工作（合工制），南投院區則採規劃與執行分由不同班務人員負責之做法（分工制）。而在學院合併成立後之兩院區雖統一以合工方式辦理訓練班務，亦統一主要訓練作業流程，然在實際辦班流程細節與做法上，於兩院區、不同組室、個別班務人員間仍有不一致的情形，亟需齊一作業規範，建構本學院訓練班務職能架構。

2.業務投入與過程

為發展本學院班務人員職能依據內容，俾使內容完整且兼顧內部業務執行需求及外部職能標準，採質化及量化研究方法，進行資料蒐集：

- (1)參考勞動部勞動力發展署公告之「訓練行政人員」職能基準發展訪談大綱，針對本學院中高階主管及辦班組3位資深同仁，共計7人，進行深度訪談，經彙整相關意見修訂形成職能依據草稿。

- (2)擇請本學院2位副院長、薦任第9職等以上主管、辦班組資深或嫻熟辦班作業流程人員填寫職能重要項目問卷，共計發送30份問卷，並彙整所蒐集之意見，修改調整職能依據內容後形成職能依據初稿。
- (3)成立「班務人員職能建構內部專家小組」，成員為本學院中高階主管及辦班組資深同仁共計7位，協助檢視本學院之班務人員職能依據表。並邀請外部職能專家3位，針對本學院職能內涵進行研討，並經專家建議修改完成本學院辦理訓練班務人員職能依據定稿。

3.業務產出與成果

(1)建構本學院訓練班務人員職能依據

經選用深廣並濟之3種方法，建構本學院訓練班務人員職能依據，包含3階段工作職責：「T1 訓練前置作業」、「T2 訓練計畫執行」及「T3 訓練計畫結案」：

- ①「T1 訓練前置作業」：包含3項工作任務，「T1.1 設計符合訓練目的之訓練計畫與聘請適合講師」（8項行為指標）、「T1.2 進行開訓前相關準備事宜」（3項行為指標）及「T1.3 學員名單確認及場地設施之準備」（4項行為指標）。
- ②「T2 訓練計畫執行」：T2 包含2項工作任務，「T2.1 提供行政支援」（5項行為指標）及「T2.2 異常狀況處理」（7項行為指標）。
- ③「T3 訓練計畫結案」：T3 包含2項工作任務，「T3.1 追蹤訓練成效」（2項行為指標）及「T3.2 彙整訓練紀錄」（2項行為指標）。

(2)組合本學院辦理訓練班務人員所應具備最重要職能內容

從深度訪談及職能問卷調查結果發現，「訓練課程設計規劃」、「講師名單搜尋、洽聘及溝通」及「班級經營與特殊狀況處理」等對訓練班務人員是最重要應具備的職能：

- ①「訓練課程設計規劃」：包含蒐集相關資料並應用教學設計原理，設計各單元課程名稱、課程大綱與時數配當，並預想適合的教學方法。
- ②「講師名單搜尋、洽聘及溝通」：包含依課程內容，洽聘合適之講師，並與講師溝通課程目標與安排合理適當之教學方法。
- ③「班級經營與特殊狀況處理」：包含營造班級氣氛，並於教學場域中遭遇講師、學員及設備等特殊狀況，能自行或請求協助排解問題，以利訓練課程的正常進行。

4. 小結

本學院訓練班務人員職能依據係經內外部資料蒐集及專家諮詢而得，兼具本學院內部需求與外部專業標準規格，未來可做為本學院訓練班務人員班務規劃與執行之參考規範，另職能依據所展現之行為指標，亦可適度納入辦班人員之考績評分項目，俾利辦班品質之維持與提升。

(三) 借鏡典範機構，進行跨域學習

1. 業務宗旨

為持續提供優質訓練環境，優化訓練課程內容，與擴展多元訓練場域，本學院各單位不定期視業務所需，參訪產官學界領先機構進行標竿學習，以維本學院競爭力。

2. 業務投入與過程

本學院各單位不定期視業務需要，自行擇定產官學界領先機構進行參訪，以達跨域標竿學習之目標，參訪所得並作為本學院精進相關課程內容，以及精進教學空間設備或擴展合作訓練場域之參考。

3. 業務產出與成果

- (1) 為提供優質訓練學習環境，並研提教學設施設備構想，本學院參訪產學界領先機構，包括於108年8月15日參訪台灣微軟公司，計10人參加、於108年12月10日參訪國立政治大學研究暨創新育成總中心及智慧化居住空間展示中心，計9人參加。台灣微軟公司以智慧工作行動空間為設計概念，打造開放及彈性辦公空間，並透過科技工具之應用，促進跨部門溝通。另鑒於科技、設備等日新月異，國立政治大學研究暨創新育成總中心以彈性空間為設施概念，以因應未來場地設備多元使用需求，提供多元開放空間場地，期促進人員互動交流；智慧化居住空間展示中心則透過科技與居住空間結合，打造節能、安全、智慧之居住空間體驗。藉由參訪上述機構，可供本學院精進教學空間設備參考，期提供更完善之教學環境。
- (2) 為精進109年中高階及核心能力相關研習班別之課程內涵，並擴展適合多元教學及移地訓練之執行場域，本學院於108年12月12日組隊赴桃園市「桃園青年體驗學習園區」及「虎頭山創新園區」參觀及交流，瞭解北臺灣最大探索體驗園區設施及配合方案、自駕車模擬訓練系統、資安

物聯網及新創進駐場域等，未來可增加本學院移地訓練及參訪之方案選項，擴展研習課程設計之多元性，另亦可將新科技趨勢之概念納入規劃本學院資通訊相關課程參考，期能符應國家重大發展需要。

- (3)本學院於108年12月12日辦理辦公室智能規劃及庶務管理作業規範業務交流與參訪活動，是日上午前往中華電信學院綠能智慧園區參觀智慧教室、智能管理及AI深度學習之情緒分析應用，下午至新北市立圖書館總館參觀鑽石級綠建築及節能減碳措施，計11人參加。

4. 小結

隨著外在環境變動快速，創新知識與設備日新月異，進行自主性的跨領域學習，能讓本學院同仁藉由參考其他領域的專業，來補強自己領域的不足，也可透過跨域對話，刺激多元思維，進而引發創意聯想，更深化自己的專業，並維持本學院的競爭力。

(四) 落實組織知識循環，型塑學習型組織文化

1. 業務宗旨

為推動知識管理，並促進團隊溝通，以利發揮組織學習成效，以及凝聚員工向心力，進而提升人力行政效率與培訓效益，爰本學院定期辦理員工月會，會中並安排同仁進行業務專題或辦班經驗心得分享，以進行經驗交流，並落實知識分享。另為增進同仁對相關教材教法的基本認識，並將相關工具導入培訓規劃使用，本學院並不定期辦理員工內訓，以提升同仁之培訓力。

2. 業務投入與過程

以本學院職員為對象，每月定期辦理1次員工月會，由內部同仁針對特定業務相關議題進行知識分享或專題報告，以提升同仁辦訓知能及口語表達能力；另針對同仁所需人力資源理論新知及相關辦班技巧，不定期辦理員工內訓，邀請內外部學者專家擔任講座，以協助同仁更有效地推動辦班作業。

3. 業務產出與成果

- (1)員工月會：108年共計辦理11次月會，主題式報告計25則，參與人次合計達902人次。

(2)員工內訓：108 年共計辦理 4 場次員工內訓（包括淡江大學公共行政系董一峯副教授帶領之「評鑑中心教學法工作坊」2 場次、專業資安顧問講授之「資安認知講座課程」2 場次），參與人次合計達 203 人次。

4. 小結

本學院員工月會同仁業務經驗之分享以及員工內訓選定之主題，均係趨勢新知、出國考察之見聞或實務作業經驗，透過同仁融合後再加以創造、分享，不斷的回饋給其他同仁，進而轉化為組織的知識，形成永不間斷的智慧的循環，有助本學院持續創新、提高行政效率及型塑學習型的組織文化，並能因應環境變遷之所需。

（五）運用志工人力，增進訓練服務滿意

1. 業務宗旨

為提升本學院學員服務品質，增加本學院志工服務項目之多元性，提高志工對本學院培訓業務之參與感，並於服務過程中獲得自我提升，以彰顯志願服務美德與價值，爰規劃運用志工人力資源協助各項學員服務事宜。

2. 業務投入與過程

為善用各機關學校退休公教人員及具服務熱誠人員等相關人力資源，本學院前已辦理南投院區圖書室、臺北院區服務臺及自學中心（原圖書館）等志工招募。復依臺北院區業務需要，經徵詢志工意願後，將原增加「人才衡鑑研發室」之輪值工作，調整為「學員報到」志工。依志願服務法第 9 條規定志工教育訓練有「基礎訓練」、「特殊訓練」兩類，前者課程由中央主管機關定之，後者由各目的事業主管機關或各志願服務運用單位依其個別需求自行訂定，本學院臺北院區及南投院區分別辦理上、下半年志工教育訓練，共計 4 場，以保障受服務者權益。

臺北院區志工教育訓練，108 年第 1 次特殊訓練主題為「世界走透透，多元文化趣味多」藉由專家分享旅遊經驗，鼓勵志工走出戶外以豐富生命；108 年第 2 次特殊訓練主題為「服務禮儀與感動服務」，藉以提升志工服務熱忱與服務品質。

南投院區志工教育訓練，108 年第 1 次特殊訓練採院外文化參訪方式辦理，進行奇美博物館、香藝文化園區及新港老街等參訪，藉以提升志工服務知能；108 年第 2 次特殊訓練係結合中興新村在地大活動 2019 南投世界茶業博覽會，進行環境教育研習參訪，藉以增進志工對本學院向心力。

3. 業務產出與成果

(1) 臺北院區服務臺

臺北院區服務臺志工 13 人，主要進用退休公教人員擔任，提供訪客換證登記、學員諮詢、文件收發、郵件登記及分類、教材印刷廠商通知及電話總機轉接服務等行政庶務事宜。藉由志工人力退而不休，持續服務，整合社會人力資源，提高公共事務效能。

(2) 臺北院區自學中心

臺北院區自學中心輪值志工 18 人，協助臺北院區自學中心流通櫃檯管理與讀者服務等各項工作，108 年臺北院區自學中心志工志願服務時數共 2,973 小時，累積服務學員人次計 7,383 人次。

(3) 臺北院區學員報到

臺北院區學員報到輪值志工 10 人，協助臺北院區趨勢講堂與年度大型研習班期學員報到服務事宜，108 年臺北院區學員報到志工志願服務時數共 504 小時，累積服務學員人次計 11,128 人次。

(4) 南投院區圖書室

南投院區圖書室輪值志工 20 人，協助南投院區圖書室流通櫃檯管理與讀者服務等各項工作，108 年南投院區圖書室志工志願服務時數共 2,361 小時，累積服務學員人次計 23,975 人次。

4. 小結

為提升學員服務品質，本學院將持續加強輪值志工之教育訓練。

八、優化院區經營管理

(一) 提高臺北院區經營管理品質

1. 業務宗旨

本學院掌理行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練及發展業務，為符合政府人事精簡及預算減省之政策，兼顧經營效率與服務品質，以提供優質多元之現代化學習環境，滿足政府公務人力永續發展的任務需求，依「促進民間參與公共建設法」相關規定辦理公開招商，採行 OT 模式（Operate Transfer，簡稱 OT，意指由政府投資興建完成之建設，委託民間機構營

運，營運期間屆滿後，營運權歸還政府）之民間機構參與公共建設方式，將臺北院區大樓設施委由經評選委員會評定之最優申請人福華大飯店營運，契約期間自 100 年 1 月 1 日至 110 年 12 月 31 日（以下簡稱本案）。

2. 業務投入與過程

雖本案將教育訓練、會議、研習之場地、餐飲、住宿、休閒及相關服務交由福華大飯店營運管理，惟本學院仍負有監督及管理之責，透過通盤規劃履約管理機制，如每 2 週定期召開 1 次營運協調會、每月查核相關報表、年度重置經費規劃審議、年度營運績效評估及年度財務報表審查等作業監督並管理民間機構，甚至運用外部專業資源（財務、工程、營運、法律等）協助機關進行履約管理相關事項增進履約管理的深度，落實政府專業監督，保障主要服務對象權益及公共建設興辦目的，並兼顧民間機構經營空間。

另為配合行政院頒訂政府機關及學校節約能源行動計畫，臺北院區行政區 T5/T8 傳統日光燈具已汰換為 LED 節能燈具，未來將有效降低用電量，以符合環保綠能之訴求。

3. 業務產出與成果

有關本案經營效益評估概述如下：

(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，將現有人力做最佳運用，強化組織目標及任務達成。

(2) 提升教學環境設備品質

為確保院區設備環境符合教學需求，於投資契約規定，受託廠商每年應投資前一年度營運收入 2% 於營運設備、器具、補充設施及教學設備更新，並規劃設備重置以大樓安全維護為優先，其次為教學及會議相關專業設備、其他提升服務品質項目，且為符合本學院組織任務，教學及會議相關專業設備之投資金額應占當年度重置經費 50%。108 年共投資 662 萬餘元，改善大樓緊急照明供電、消防安全廣播及受信總機等設備，以維護大樓安全；教學及會議相關設備部分，更新投影機、視訊設備及 HDMI 矩陣設備，以提升教學設備品質，並改善 6 樓及 14 樓講座休息室環境，提供學員與講座更優質的訓練場域。

(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及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

本案有效節省政府人事成本近 11.6 億元及設施養護維運成本近 12.9 億元，並提升公用財產使用效益，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。

4. 小結

本案將於 110 年 12 月 31 日期滿，依投資契約規定營運期間經評定為「營運績效良好」之民間機構，得優先申請繼續定約 1 次，其期間以 5 年為限。復依「促進民間參與公共建設法」規定，主辦機關與民間機構辦理優先定約前應就繼續營運進行規劃及財務評估，並研訂繼續營運條件。另為因應「發展觀光條例」增訂第 70-2 條規定，非以營利為目的且供特定對象住宿之場所應於 114 年 1 月 21 日前向地方主管機關申請旅館業登記後始得繼續營業，本學院刻正委託台灣世曦工程顧問股份有限公司協助研議本案優先定約之繼續營運條件（包括旅館業登記相關事宜）及後續議簽約事宜，以協助人力學院臺北院區大樓設施委託營運業務之順利銜接及持續推展，並落實監督經營管理之責，共同創造政府、民間、民眾「三贏、共好」的新局。

(二) 優化南投院區教學及學習環境

1. 業務宗旨

本學院南投院區為提供講座及學員安全舒適的教學環境，文教大樓自 89 年興建迄今約有 20 年歷史，配合政府「建築物實施耐震能力評估及補強方案」，辦理耐震詳評工作，並持續改善園區內講座寢室老舊浴廁及耗電設備，以及移除蟲害蛀蝕嚴重可能傾倒之樹木，重新綠美化環境，以符環保節能及安全需求。

2. 業務投入與過程

南投院區文教大樓的耐震詳評工作，係依據內政部 107 年 1 月 16 日台內營字第 1070800763 號函送修正後「建築物實施耐震能力評估及補強方案」（公有建築物），於 108 年 4 月間委託「台灣省結構工程技師公會」辦理，成果報告書則於 108 年 9 月間委由「社團法人臺中市土木技師公會」審查後完成詳評工作。講座寢室位於文教大樓 8 樓，計有 17 間，浴廁設備均已老舊，依年度可支經費額度，分別在 106、107 及 108 年度陸續施作，於

108 年 3 月間全部改善完成。配合政府節能政策，南投院區於 108 年 3 月至 9 月間亦積極推動汰換總變電站保護電驛、高壓變壓器、學員宿舍冷氣等耗電設備，並換裝室內戶外節能照明燈具。前揭三案均需委託專業廠商設計規劃及辦理採購，施作過程需依現場實際需要不斷協調溝通討論，最後逐一克服圓滿完成。

另外，南投院區內大部分樹木栽植已逾 50 年，其中部分南洋杉因蟲害蛀蝕嚴重，恐有傾倒之虞，為顧及安全，於 108 年 10 月至 11 月間陸續將危木移除，並於 12 月間向行政院農業委員會林務局南投林區管理處申請苗木重新綠美化園區。

3. 業務產出與成果

文教大樓的耐震詳評結果尚不須進行補強，惟後續會依成果報告審查建議將屋頂排水、牆面壁癌及裂縫、磁磚破裂等待改善部分進行修繕。講座寢室浴廁改善工程於 106 及 107 年度已完成 10 間，108 年度續就其他 7 間施作，包括拆除浴缸並改為拉門式乾濕分離之淋浴設備、汰換洗手臺及改設省水馬桶、浴室內牆面及地板等項目，已全部改善完成。

南投院區汰換的老舊耗電設備計有總變電站保護電驛 2 組、高壓變壓器 3 台及英雄館、詠晴園等學員宿舍分離式冷氣 52 台，室內燈具換裝區域包括文教大樓、英士樓、學員宿舍、公務車庫及休閒中心等，計 2,053 盞；戶外大型燈具換裝區域包括球場、園區路燈及停車場等，總計 36 處，共 55 盞，有助增進節能功效。園區綠美化部分，經向行政院農業委員會林務局南投林區管理處申請並獲核撥臺灣肖楠 30 棵及流蘇 70 棵苗木，分別栽植於詠晴園學員宿舍前庭、停車場、球場及生態池周邊，兼具生態保育與環境美化的效果。

另規劃修繕南投院區文教大樓 702 教室連結桌椅，提供學員舒適上課環境。為全面教室裝設循環扇，爰再規劃於 502、504 及 703 教室，增加節能循環扇，既可達到節能減碳目的，亦可提升學習環境之舒適度。

4. 小結

未來仍將持續改善教學設備及優化研習場域，俾使講座與學員在舒適及安全的環境中，愉快教學與學習，以提升訓練成效。

(三) 圖書空間整體改造，優化閱讀空間使用效能

1. 業務宗旨

為有效運用臺北院區原圖書館空間及相關設施，提供優質場域予到訪讀者，透過閱讀空間改造及辦理相關空間使用活化事宜，將原圖書館空間改造為一全新休憩閱讀場域及教學支援空間「自學中心」，供受訓學員、講座及班務人員多面向多功能使用場域，輔助相關教學活動進行。

2. 業務投入與過程

相關改造及活化事宜約歷時一年半，透過 107 年下半年「臺北院區圖書館內部設施設計暨安裝統包專案」，108 年 1 月起空間重新開放使用；108 年 1 月 24 日召開「圖書館活化諮詢會議」凝聚相關活化共識；108 年 2 月 1 日起延長開館時間服務更多受訓學員；完成投影設備音響設備及飲水機等建置完善場地設備；配合圖書館 108 年 6 月 1 日起更名為自學中心，訂定「自學中心使用須知」，明確規範閱覽使用及場地借用等。

辦理「全新開放拍照打卡送好禮活動」及設置留言樹供到訪者留言與學院互動；開辦 5 期「讀書會帶領人員研習班」及 6 期「趨勢導讀」，充分使用場地暨推廣期刊閱讀。

3. 業務產出與成果

經由空間改造新增新書專區、藝術品欣賞區、學員休憩區、教學支援區、研討室、留言樹區等專區，透過設置舒適傢俱、陳列精美藝術品、建置獨立討論空間，成為一多面向多功能的優質場域。

自 108 年 1 月場地重新開放以來，自學中心場域已服務 7,383 閱覽人次，留言樹留言主題「最希望人力學院開設的課程名稱」計有 347 人留言，建議課程數為 571 門，留言資料已分析整理提供學院相關組室參考運用。後續經本學院研議，納入 109 年訓練計畫計「政府當前重大政策介紹」、「藝術與紓壓研習班」等 2 門課程。

4. 小結

自學中心以嶄新風貌重新開放並輔以相關活化事宜，提供受訓學員優質休憩及教學空間以來，深獲使用者好評，惟相關活化工作須持續辦理，並結合相關教學活動進行推廣，提高學員使用動機以增進場地使用。

(四) 充分運用視訊系統，同步多方溝通與學習

1. 業務宗旨

視訊會議系統可提供本學院兩院區各單位間進行各式跨院區會議及辦理遠距訓練，在有限經費下，運用現有設備及低成本的多入視訊會議軟體「ZOOM」提供兩院區會議之便利性，亦可運用於遠距教學可擴大學習人數，以有效節省成本。

2. 業務投入與過程

自 106 年 7 月起分別陸續建置完成臺北院區、南投院區各 3 個「雲端視訊互動系統」固定視訊場域，為確保會議順利進行、提升視訊效能，每場次皆需至教育訓練資訊系統登記，現場進行視訊設定及操作，並管理、維護視訊場地設備，積極處理遭遇軟、硬體的問題，以確保視訊穩定正常運作。

3. 業務產出與成果

108 年度兩院區已完成視訊會議、訓練及交流活動，總計 245 場，分類如下：

- (1)兩院區視訊會議：包括主管會報、兩院區業務會議等 188 場次。
- (2)訓練課程：「辦班人員訓練規劃能力精進研習班」、「資訊安全研習班」、「評鑑中心教學法工作坊」、「108 年重要政策及民主治理價值課程」等 12 場次。
- (3)活動交流：包括「員工月會」、「外賓交流參訪」等 17 場次。
- (4)與廠商工作聯繫會議等 28 場次。

4. 小結

本學院推動雲端視訊互動系統，突破傳統實體教學時間及空間限制，使知識的獲得及學習更加便捷，並大量運用於學院跨院區視訊會議、跨機關視訊會議及其他相關公務視訊會議上，達到節省差旅時間經費及有效率開會等良好效果。

肆、結論與展望

本學院職司中央及地方機關中高階公務人員的培育與發展、一般公務人員的專業訓練服務、公務人員數位學習能力之養成，以及公務人力資源管理與發展的創新性研究。經由統計資料顯示，本學院108年度辦理領導力發展、政策能力訓練、部會業務知能訓練及自我成長等各項班期共計802期，79,207人天，數位學習累計通過認證時數達542萬小時，平均每人累計學習時數為13小時。

透過由下而上的歸納，綜整本學院各組室年度相關培訓業務的點滴成果，可以概括為八大項，分別是：「厚植中高階公務人員在職培訓發展」、「推動重要政策研習及接受委辦訓練」、「深化人事人員培訓」、「精進公務人力數位學習及終身學習」、「增進訓練發展組織交流」、「拓展個案教學培訓應用」、「提升內部人力職能」及「優化院區經營管理」。以上豐碩成果，乃得自於本學院優質工作團隊齊心努力，不斷精進與創新的結果。

整體而言，本學院自成立迄今，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，結合人力資源發展領域專業知能，打造學習型的公務人力資源發展重鎮。本學院將持續以「培育優質公務人力、提升國家治理效能」之使命，秉持「進步前瞻、追求卓越」之核心價值，培育各級領導與管理人才，戮力回應民主治理與施政需求，扮演各機關人才培訓的策略夥伴，以期增進國家整體的競爭優勢，達成「公務人力發展領航者」之願景。