

行政院人事行政總處公務人力發展學院 109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

109 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、調適培訓政策以緩減疫情衝擊	8
(一) 因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情，即時滾動調整訓練計畫	
(二) 順應疫情拓展數位遠距教學，開創多元培訓模式	
(三) 協助民間機構渡過 COVID-19 相關紓困措施	
(四) 公私協力落實防疫措施，營造優質安全訓練環境	
二、系統架構中高階公務人員在職培訓發展	14
(一) 創建中高階文官學習地圖，發展在職培訓特色亮點	
(二) 重點培育地方高階文官，深化跨領域交流與合作效益	
(三) 結合時事製作全新公共議題對話個案，強化高階人員創新思維	
(四) 打造全方位領導人才，型塑中階主管優質管理力	
(五) 強化中階文官執行力，提升施政敏捷及回應力	
(六) 課程設計扣合實務需求，精進基層主管執行力與敘事力	
(七) 建構體驗式情境課程，優化中高階主管人員管理職能	
(八) 共思地方創生永續經營策略，提升初任簡任主管決策力	
三、推展重要政策研習及接受委辦訓練	31
(一) 落實政府重要政策傳達，強化民主治理價值訓練	
(二) 推動雙語國家政策，落實涉外專業培力	
(三) 接受委託辦理訓練，推動中央法規及措施	
四、增益公務人力數位素養及終身學習力	36
(一) 創新建置科技素養 MRT 學習地圖，精進數位學習成效	

(二) 凝聚中高階文官資安共識，分層分級強化資安素養	
(三) 採議題研討模式提升高階資訊人才領導職能，再造政府服務體系	
(四) 掌握數位課程發展趨勢，結合外部資源製作優質數位課程	
(五) 強化數位及科技知能培訓，厚植數位政府人力職能	
五、拓展訓練發展組織交流·····	41
(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) 辦理標竿學習案例甄選，激發公共服務創意	
(四) 鏈結產官學合作網絡，辦理業務知能認證	
六、深化個案教學培訓應用與推廣效益·····	50
(一) 擴大師資來源，開辦個案教學工作坊	
(二) 辦理個案教學觀摩會，擴展個案教學成效	
(三) 進行個案成效研究，精進未來教學面向	
(四) 落實教學資源共享，以創用 CC 方式授權優質個案	
七、厚實組織人力職能及業務導向研發力·····	54
(一) 透過外部認證機構評核，持續提升人才發展品質管理系統（TTQS）	
(二) 賡續辦理微型實務研究，精進各項培訓流程與內容	
(三) 精進職能評鑑設計與應用，提升人事人員管理職能	
(四) 進行學員訓練回饋調查問卷修訂，確實掌握參訓人員意見	
(五) 運用志工人力，增進訓練滿意	
八、優化院區經營管理·····	61
(一) 攜手同行促進民間參與公共建設標竿	
(二) 改善老舊硬體設備，優化學習場域	
(三) 再造訓練資訊系統，建構整合性公務人力訓練服務	
(四) 多媒體室空間整體改造，多元用途提升使用效能	
(五) 落實資通安全管理制度，強化資訊基礎建設，建立優質資訊化訓練環境	

肆、結論與展望·····	68
--------------	----

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109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109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109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177班、政策能力訓練125班、部會業務知能訓練465班、自我成長及其他訓練85班，合計852班，訓練班數比重上按四大類統計各占21%、15%、54%、10%；而訓練人數比重則分別占14%、16%、51%、19%，合計38,194人（如表1、圖1）。

表1：109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	177	21%	5,387	14%
政策能力	125	15%	6,176	16%
部會業務知能	465	54%	19,323	51%
自我成長及其他	85	10%	7,308	19%
合計	852	100%	38,194	100%

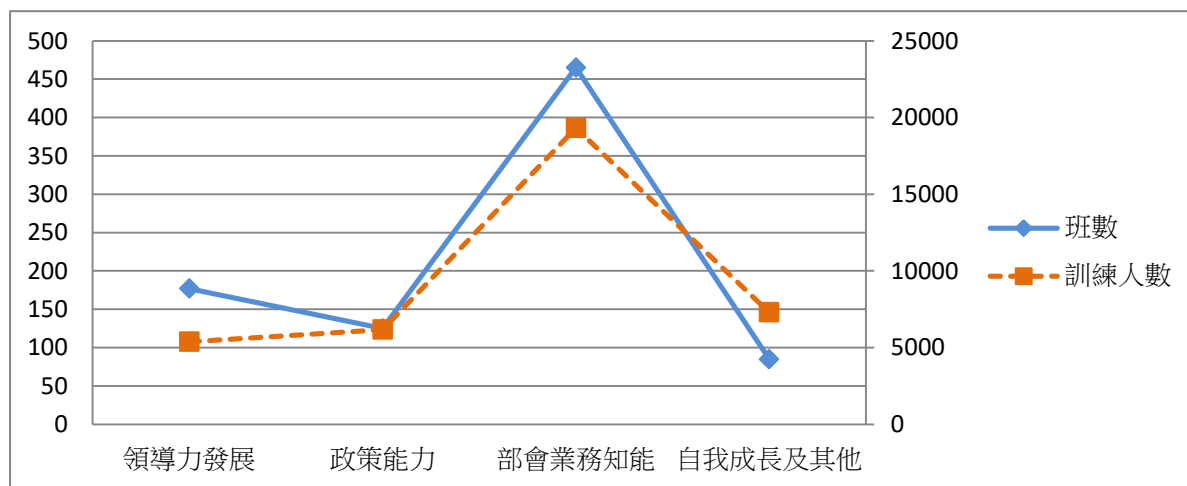


圖1：109年度本學院各訓練類別班數及訓練人數

資料來源：本學院

若依院區分析，109年度臺北院區領導力發展訓練計辦理118班、政策能力訓練69班、部會業務知能訓練245班、自我成長及其他訓練47班，合計479班，四大類訓練比重上各占25%、14%、51%、10%。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17%、13%、48%、22%，合計20,706人（如表2）。

表2：109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	118	25%	3,631	17%
政策能力	69	14%	2,679	13%
部會業務知能	245	51%	9,934	48%
自我成長及其他	47	10%	4,462	22%
合計	479	100%	20,706	100%

資料來源：本學院

109年度南投院區領導力發展訓練計辦理59班、政策能力訓練56班、部會業務知能訓練220班、自我成長及其他訓練38班，合計373班，四大類訓練比重上各占16%、15%、59%、10%。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10%、20%、54%、16%，合計17,488人（如表3）。

表3：109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	59	16%	1,756	10%
政策能力	56	15%	3,497	20%
部會業務知能	220	59%	9,389	54%
自我成長及其他	38	10%	2,846	16%
合計	373	100%	17,488	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、部會業務知能訓練及自我成長訓練人數高於南投院區；南投院區政策能力訓練人數高於臺北院區（如圖2）。

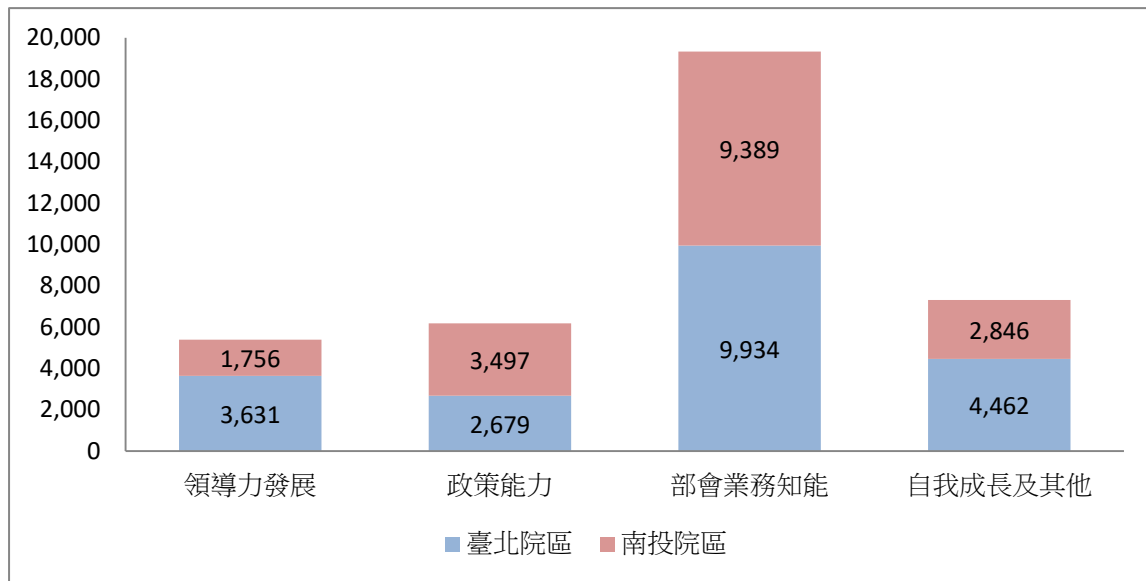


圖2：109年度本學院兩院區辦理各訓練類別訓練人數比較

資料來源：本學院

有關109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，臺北院區部會業務知能92.26%為滿意度最高、領導力發展91.75%為滿意度次之；南投院區四大類滿意度居首者亦為部會業務知能92.51%，滿意度次之亦為領導力發展91.84%。整體而言，兩院區在四大類訓練中滿意程度最高者皆為部會業務知能訓練（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	91.75%	91.84%
政策能力	90.47%	89.65%
部會業務知能	92.26%	92.51%
自我成長及其他	89.90%	90.83%

資料來源：本學院

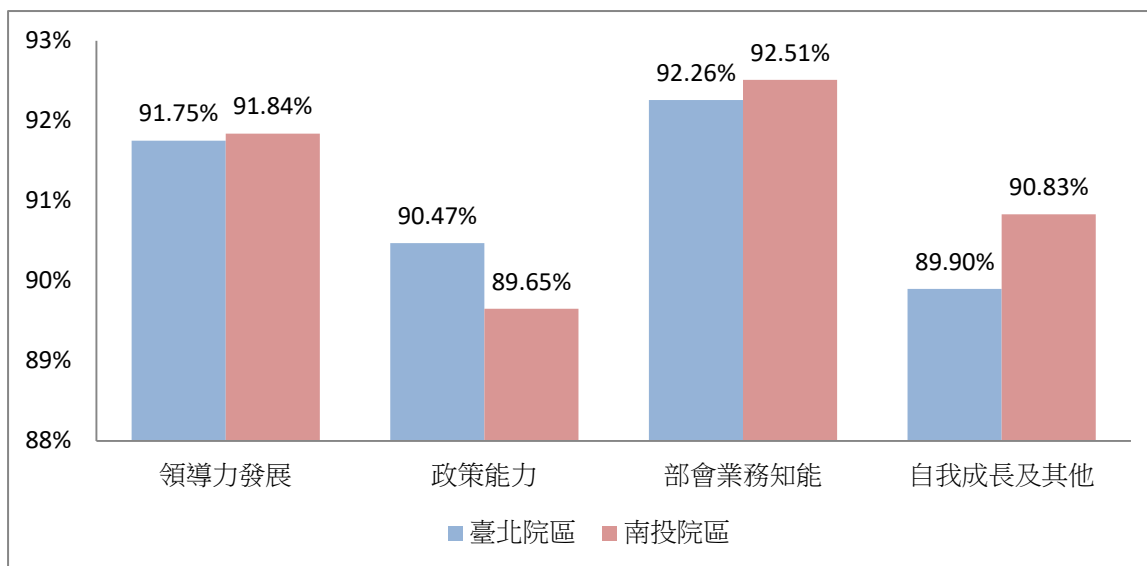


圖3：各訓練類別研習總體滿意度

資料來源：本學院

二、數位學習方面

本學院109年度「e 等公務園⁺學習平臺」計提供3,871門學習課程，386萬餘人次通過學習時數認證、認證時數計638萬餘小時。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8%、17%、54%、21%；通過認證人次比重分別為6%、64%、24%、6%；通過認證時數比重分別為8%、65%、21%、6%（如表5、圖4、圖5）。

表5：109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	313	8%	250,144	6%	512,107	8%
政策能力	647	17%	2,454,684	64%	4,154,142	65%
部會業務知能	2,073	54%	940,101	24%	1,324,928	21%
自我成長及其他	838	21%	215,261	6%	394,474	6%
合計	3,871	100%	3,860,190	100%	6,385,651	100%

資料來源：本學院

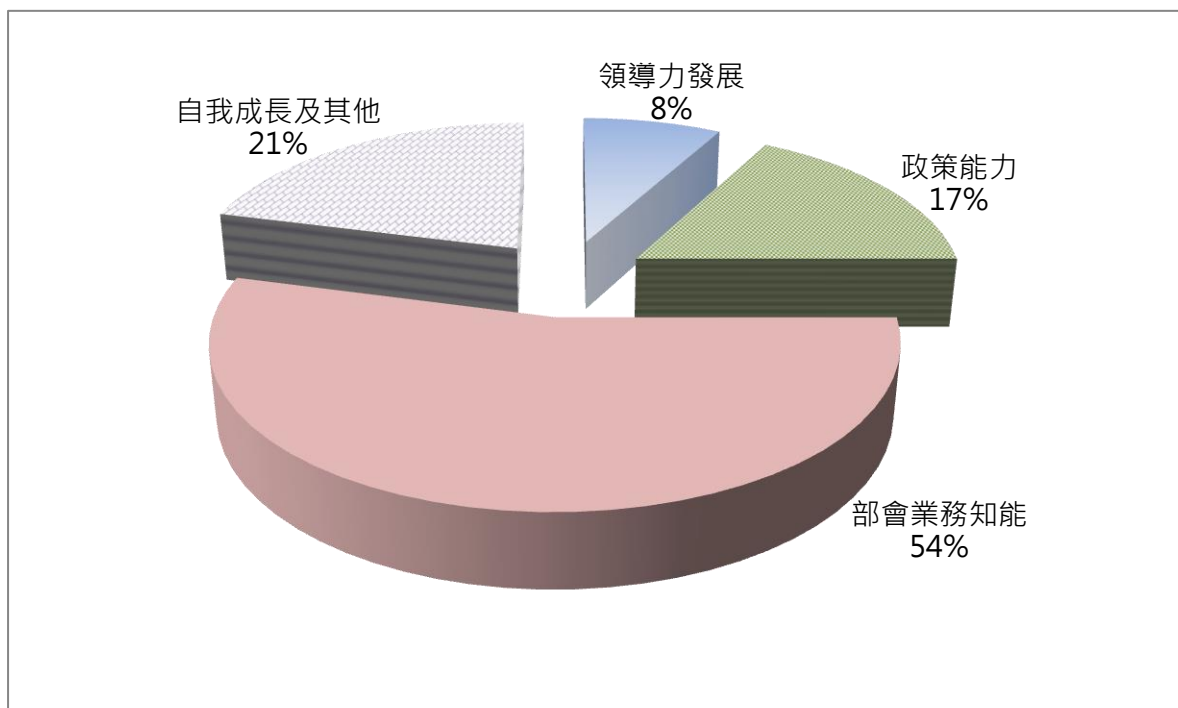


圖4：「e 等公務園⁺學習平臺」課程數比重
資料來源：本學院

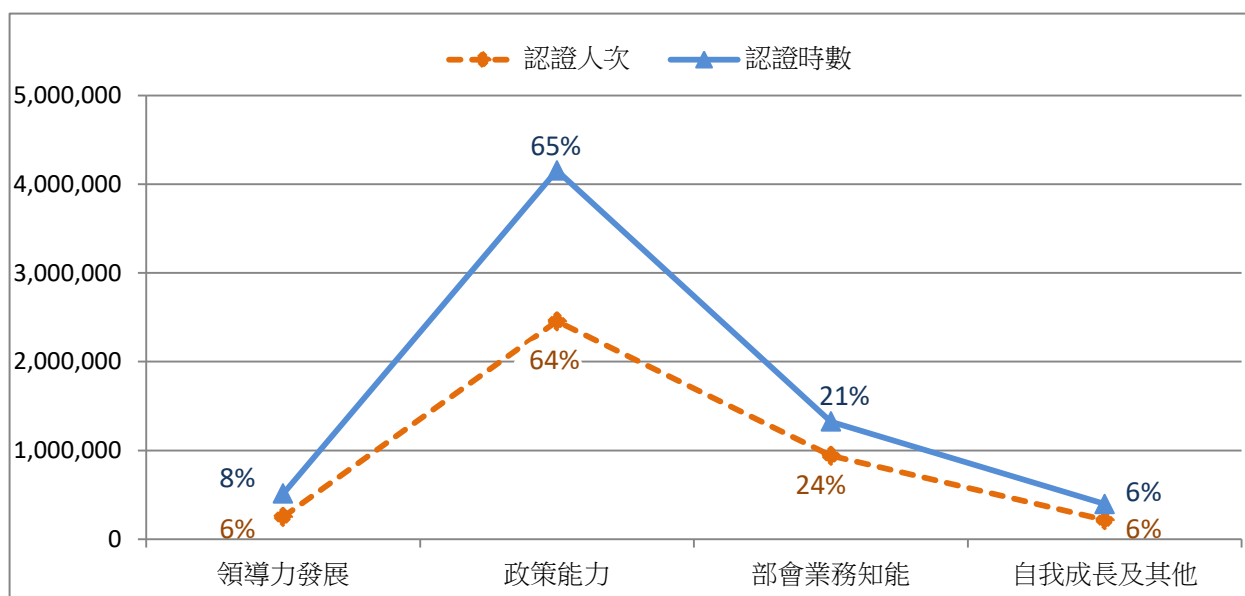


圖5：「e 等公務園⁺學習平臺」認證人次及認證時數比重
資料來源：本學院

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，109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109年度四大類培訓業務的總體描述分析，以下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、調適培訓政策以緩減疫情衝擊

(一) 因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情，即時滾動調整訓練計畫

本學院109年度受嚴重特殊傳染性肺炎（以下簡稱 COVID-19）影響，臺北院區4月份教室棟5至6樓作為行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）異地辦公預備場所，南投院區亦配合防疫政策，導致部分培訓業務暫緩執行或停辦。嗣為兼顧訓練業務及防疫需求，本學院積極研採班期與班級人數並行調整等班務因應措施，實際辦理情形如下：

1. 彈性調整研習班期

(1) 訂定停課處理原則：為防範 COVID-19疫情擴散，維護講座、學員及相關人員健康安全，訂定「因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情停課處理原則」，並奉人事總處核定發布在案。

(2) 研習班期抗疫策略：

- ① 降低每班人數：兩院區因應疫情指揮中心一級開設，自2月27日起50人以上研習班期暫緩辦理，另考量臺北院區教室空間有限，為降低學員密度，開辦班期學員人數以24人為原則。6月份以後因應鬆綁防疫措施，陸續照原規劃辦理或依住宿容量決定開班期數。
- ② 調整學習場域：視人數、課程性質等實際需要，調整至較大之場地如期辦理，以維適當社交距離；部分班期評量活動流程及上課場域予以變通與簡化。
- ③ 審酌疫情變化復辦班期：臺北院區配合人事總處異地辦公規劃，自4月7日至同月28日保留教室棟5樓至6樓場地，爰配合緩辦部分班期，惟自5月起漸次回復開辦。南投院區亦配合防疫政策，自2月6日起至同月21日停辦各項班期。2月24日起，訓期1天（不住宿）班期回復開辦、2天以上班期原則於7月份以後補辦，並就停辦班

期，建議未能參訓學員閱讀數位課程，以鼓勵學員善用「e 等公務園⁺學習平臺」學習資源。

(3) 班期因勢利導作為：

- ① 部分課程設計融入防疫相關議題：新增疫情相關個案，作為課程實務演練案例，由學員分享及講師回饋，習得處理防疫相關知能，以運用於工作場域。
- ② 運用遠距教學科技輔助辦訓：
 - (a) 挑選與實體課程內容相近之數位課程，並預為組裝數位課程，以因應各班別停辦時，提供學員先進行線上學習。
 - (b) 將資訊科技融入教學，利用思科 Webex 視訊軟體，由講座透過筆電或手機帶領學員進行小組研討，俾使學員熟稔視訊軟體操作。

2. 啟動行政協助並調整本學院課程模式

由於配合防疫政策，部分班期仍需暫緩辦理或調整辦理天數。為免在職培訓之訓練業務中斷，此期間積極建制線上教學之運作模式，3-5月約有5班期改採線上方式進行外，另開設線上教學操作影片數位課程2門，並研定教學指引，俾提供授課講座及學員參考。為期推廣此項教學模式，本學院於6月間，以實體課程及數位課程並行之混成方式辦理「遠距教學規劃師培訓班」；另為使高階主管人員熟悉此項操作，近期之班課，雖採實體授課，但有部分課程仍採在班線上授課方式進行，由於疫情期間已累積操作經驗，為分享予各訓練機構，在6月19日辦理「109年公務人力線上訓練網路分享會」。

(二) 順應疫情拓展數位遠距教學，開創多元培訓模式

1. 業務宗旨

因應 COVID-19 疫情爆發，本學院自109年上半年起陸續規劃辦理各式線上培訓，拓展數位遠距教學，建立多元培訓模式，使防疫期間培訓不中斷。

2. 業務投入與過程

於109年3月起研訂本學院線上教學四種採行方式，分別為遠距同步教學、線上直播教學、SPOC（小規模限制性線上課程）及 MOOCs（大規模開放式線上課程），並陸續研訂相關線上教學規範作為遵循依據。

另為配合學院推動線上教學相關班務使用所需，於3月起陸續完成耳機麥克風組、視訊鏡頭及視訊筆電等採購；另因應4月 ZOOM 視訊軟體資安疑慮，於短時間內規劃採購並多次演練測試相關視訊軟體功能，完成簽奉核定以思科 Webex 及微軟 Teams 互為搭配之本學院視訊教學運作機制，並完成相關軟體的購置。

學院內部同仁內訓部分，於3月底起陸續辦理全學院同仁線上內訓，提升同仁規劃及辦理遠距教學班務職能，3月31日至4月1日辦理「遠距同步教學-個案教學指引研習班」；4月16日辦理「線上教學工具運用研習班」，線上講授遠距教學操作實務，包含本學院可採行之線上教學模式、非同步線上 SPOC 專班設定操作及同步線上教學 Webex 軟體技巧及操作。

外部學員調訓部分，於4月起陸續開辦各式線上教學班期，包括首次使用微軟 Teams 視訊軟體的4月14日「英語導覽解說技巧研習班第1期」；首次使用思科 Webex Meetings 視訊軟體的4月23日「數位閱讀推廣線上研習」；首次使用思科 Webex Events 視訊軟體的6月19日「公務人力線上訓練網路分享會」；SPOC 課程的6月15、16、21、22日「遠距教學規劃師培訓班」；MOOCs 課程的7月10日「和 AI 做朋友」等多個班期。

3. 業務產出與成果

- (1) 研訂線上教學相關規範為遵循依據：計研訂本學院線上教學四種採行方式、「線上教學相關費用支給基準表」、「遠距同步教學視訊軟體資安規範」及「線上教學公假核給基準表」等。
- (2) 建立本學院線上培訓資源及軟硬體運作機制：建立以思科 Webex 及微軟 Teams 互為搭配之本學院視訊教學運作機制，並依各類型線上教學之操作，編製線上教學之講座及學員操作手冊及說明範例文件，搭配錄製操作示範微教學影片等供班務人員參考運用。
- (3) 自109年3月31日至4月1日辦理「遠距同步教學-個案教學指引研習班」起，至同年10月21日「109年人才發展論壇—引領創新變革，打造未來人才」止，計辦理22班期線上教學課程，參與學員1,184人。

4. 小結

目前國內疫情趨緩，本學院已恢復成正常實體班別培訓模式，但隨疫情而改變的生活及工作型態已與昔日不同，正逐步透過數位遠距教學多元培訓模式的建立，提升同仁規劃辦理遠距教學班務職能，持續熟稔相關作業流程及操作，作好相關因應準備，必要時得以數位遠距教學銜接相關培訓工作。

（三）協助民間機構渡過 COVID-19 相關紓困措施

1. 業務宗旨

本學院為符應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，以 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）將臺北院區大樓設施委由福華大飯店營運管理（以下簡稱本 OT 案）。

因 COVID-19 疫情影響本 OT 案營運甚鉅，本學院秉行政院指示「寬一點」、「快一點」、「方便一點」精神，並依財政部函示及本 OT 案投資契約第 16 條不可抗力除外情事之規定，主動積極協助民間機構（以下簡稱福華會館）辦理紓困事宜，以維本 OT 案得以繼續營運，落實公共服務之目的。

2. 業務投入與過程

（1）本 OT 案面臨困境

因 COVID-19 疫情影響，本 OT 案福華會館 109 年營運收入僅約為 108 年之 58.74%。主要係因福華會館營運收入主要來源之一以會議場地帶動住宿及餐飲需求，惟我國為防止 COVID-19 疫情擴散仍採邊境嚴管政策，尚無國際會議帶動其他營運收入，亦無法獲交通部安心旅遊等紓困方案之適用對象資格，爰並未因為國內旅遊風潮而受益。

福華會館因疫情導致之虧損恐無法繼續正常營運，以提供教育訓練、會議、研習之場地、餐飲、住宿、休閒及相關服務，將連帶影響本學院辦理行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練及發展業務。

（2）尋求相關資源與跨部會協調

為協助本 OT 案度過營運困境，本學院多次以函詢、電洽、會議等方式建請各目的事業主管機關將本 OT 案納入紓困方案對象，希給予「在職員工薪資補貼」及「房屋稅及地價稅補貼」，經交通部觀光局回復以本學院臺北院區未具旅館業資格者不適用紓困方案；繼洽詢經濟部申辦「在職員工薪資補貼」及「營運資金補貼」，經濟部回復該部紓困係以產業別認定，本 OT 案亦不適用。

為賡續本 OT 案繼續營運，本學院函請財政部協助向交通部等相關部會尋求紓困資源，並透過行政院召開之會議表達一體適用之訴

求，惟會議結論尚無法納入交通部紓困方案適用對象，請財政部持續瞭解個促參案營運狀況再研議。

3. 業務產出與成果

本學院自 COVID-19 疫情爆發後，除協處福華會館因應疫情之各項措施外，並邀請財務與法律專家、財政部促參司及相關單位召開紓困處理原則諮詢、研商會議，訂定「本學院臺北院區大樓設施營運移轉案受 COVID-19 疫情影響紓困處理原則」（以下簡稱本處理原則），於109年5月5日簽請人事總處備查後函知福華大飯店辦理紓困相關事宜。

本處理原則內容包含權利金緩收及減繳，並盡力採取各種必要之合理方法減輕民間機構因 COVID-19 疫情影響所致之損害或避免損害之擴大，如檢討設備重置投資金額、學員住宿房價、暫停部分營運範圍與服務人力歸建、協助民間機構申請地方稅減免、公用事業費減免、企業融資及其他紓困方案等；另依財政部函示辦理延長營運期間，以達風險分擔、利益共享之夥伴關係。

4. 小結

運用民間資源參與公共建設已是我國重要施政方向，雖財政部逐年持續研訂周延促參相關法令及作業指引，惟遇 COVID-19 疫情影響時間逾1年，對促參案件之主辦機關及民間機構皆是前所未見的挑戰，在規劃協助福華會館各項紓困措施過程中，顯示具住宿性質的促參案件仍有許多法規適用之實務疑義等問題。本學院與民間機構將賡續透過例行性與專案性會議協調，以協助本 OT 案因應疫情之業務與優先定約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。

（四）公私協力落實防疫措施，營造優質安全訓練環境

1. 業務宗旨

本 OT 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。為提供良好的訓練環境與住宿、餐飲設施，於 COVID-19 疫情期間，本學院與福華會館恪遵衛生福利部相關作業指引，審慎以對、迅速應變，落實防疫相關政策，打造安心、放心的防疫公務訓練園區。

2. 業務投入與過程

自中央流行疫情指揮中心二級開設後，本學院臺北院區即請福華會館配合相關防疫措施，以維各出入者（含學員）安全。

(1) 入口處量測體溫

引導各使用者（學員、員工、及教學會議使用者）統一由大門出入口進出，並由會館及本學院同仁量測體溫，確保無發燒症狀後始得進入；停車場亦於B2入口處設置體溫量測站。

(2) 宣導各使用者與福華會館服務人員配戴口罩

為配合 COVID-19秋冬防疫專案措施—強制佩戴口罩，除請福華會館全體員工配合配戴口罩外，並於入口量測體溫處宣導各使用者配戴口罩，以符防疫政策措施。

(3) 服務等待區維持社交安全距離

為維護防疫社交距離，福華會館主動將1樓住宿登記及外賣餐飲櫃檯服務等待區劃分合宜社交安全距離並張貼圖示，提供各使用者及民眾維持社交安全距離。

(4) 更改學員用餐形式

為落實個人用餐安全，本學院協調福華會館將學員團膳由10人一桌的共餐形式，改為個人餐盒；並開放教學棟3到6樓未使用之空教室及卓越堂外廊道空間，提供學員維持用餐時安全社交距離之安心環境。

(5) 增設乾/濕洗手設備與裝置

為落實個人清潔防護，福華會館及本學院於各樓層電梯口、大型場地外、一樓出入口設置酒精供乾洗手，並於各洗手間設置洗手乳與肥皂，落實洗手滅菌。

(6) 輪播衛生福利部宣導影片

為宣導防疫相關知識，本學院協調福華會館於1、2樓多媒體播放平台輪播衛生福利部編製之「防疫大作戰」宣導影片，以增加往來民眾及學員防疫意識。

(7) 依指引調整營運方針

為維護打造安心、放心的訓練、會議及相關服務之環境，本學院請福華會館配合衛生福利部「COVID-19因應指引：社交距離注意事項」調整各場館營運狀況，如健身房以總量管制方式，限制使用者人數，以維護各使用者距離、餐廳顧客座位距離加大，並依實聯制措施指引登錄等。

3. 業務產出與成果

本學院透過無數次正式、非正式協調溝通，請福華會館共同攜手落實各項防疫措施，爰109年疫情期間在嚴守防疫規範作業中，本學院配合各階段疫情管制，調節辦班型態，訓練業務不中斷，且福華會館住宿、餐飲、會議等業務亦能賡續營運。

4. 小結

本學院臺北院區場地、餐飲、住宿、休閒及相關服務交由福華大飯店營運管理，於 COVID-19影響期間，本學院仍負有監督及管理之責。本學院臺北院區相關防疫措施有賴福華會館配合實施，協助政府機關落實各項防疫工作，成功營造在疫情期間仍令人安心信任的優質訓練場域。

二、系統架構中高階公務人員在職培訓發展

中高階公務人員係政府機關主要政策制定及執行者，爰為本學院重點培訓對象，109年因 COVID-19疫情影響，除「國家政務研究班」及「高階領導研究班」國內外課程均暫緩辦理外，其餘班別為配合防疫措施，調降各班參訓人數不超過24人持續進行，希冀充實中高階公務人員核心職能。

(一) 創建中高階文官學習地圖，發展在職培訓特色亮點

1. 業務宗旨

為建構培訓策略圖像，使中高階公務人員了解自己在不同職等發展的過程中，所應具備之行政管理能力、領導管理及政策知能等職能，本學院通盤檢視中高階公務人員在職培訓架構及強化各班別間的橫向及縱向之鏈結，建置中高階文官學習地圖，提升訓練成效。

2. 業務投入與過程

本學院依據中高階公務人員在職培訓架構，將「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 7 個班別之教學形式、課程設計，執行情形、檢討反饋與未來趨勢，建置為學習地圖，以作為課程規劃之參據。茲就各班別課程亮點及評量方式彙整如表 6：

表 6：109 年中高階在職培訓班別課程亮點及評量方式彙整表

班別	課程亮點	評量方式
地方領導研究班	地方高階文官 跨域交流合作	專題研討
高階人員研習班	公共議題對話	公共議題對話實務演練
科長管理職能進階班	培育未來高階人員	導入體驗學習模式評量
科長管理職能應用班	培育管理職能即戰力	簡報演練 無主持人團體討論
中階人員研習班	活化思考提高效能	籃中演練 團體面談
基層主管班	多領域學習拓展執行力	個人方案報告
初任簡任官等主管職務 人員研究班	提升決策影響力	政策論述評量

資料來源：本學院

3. 業務產出與成果

為促進中央及地方機關訓練業務經驗交流，優化公務人力培訓品質，本學院賡續辦理「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與會，分享會除邀請指導撰寫 109 年中高階培訓班別（除國家政務研究班及高階領導研究班外）研究報告等多位老師，就各班別之特色、精進作法等進行報告之外，同時辦理意見交流，以利與會者、報告人、學院等三方進行經驗回饋，藉此提供橫向溝通平臺，激發培訓創意思維。

4. 小結

本學院將持續精進中高階公務人員在職培訓架構，完備中高階人員在職培訓學習地圖，110年將創新辦理「高階人員公共治理班」與「高階人員議

題管理班」，並將持續辦理培訓成果分享會，以深化學習效益。

（二）重點培育地方高階文官，深化跨領域交流與合作效益

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（含兩中心時期）自99年起開辦「地方領導研究班」，是一專為地方政府一級機關首長、主任秘書及二級機關首長等簡任主管而量身打造的領導培育專班，迄今已辦理12期。

2. 辦班投入與過程

課程整合政府當前重大施政政策、高階主管職務管理核心能力項目及地方治理工作需要，規劃「重要施政成果」、「區域治理」、「應變力」及「標竿學習」等4大模組單元，並安排對應課程及配當時數，109年度研習內容重點如下（課程架構如圖6）：

（1）重要施政成果單元

依據國家當前施政方向暨發展計畫重點項目，選定「數位經濟」及「產業創新」二項議題進行專題研討。

（2）區域治理單元

運用「問題導向學習法」（PBL）及「實地應用與交流」，分別探討流域管理、社會創新等地方治理上之重大議題及面對當前重大事件 COVID-19疫情之影響與因應作法，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

為順應媒體時代，精進輿情回應能力，導入實境演練、角色扮演與微型教學，又為強化團隊溝通、激勵等領導能力，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

結合重要施政成果與區域治理單元課程，前往涵蓋中央與地方、地方與地方、企業、非營利組織間等跨域合作，以及產業發展運作等標竿機構，進行主題式的參訪與交流。



圖6：109年地方領導研究班課程規劃架構圖

資料來源：本學院

本班於108年著手籌備，至109年8月底辦竣，規劃期間受 COVID-19疫情影響致南投院區寢室容量不足，爰將研習主場移至臺北院區及南部地區辦理，致使研習場地及學員食宿等安排均需重新建置布署，109年因應作法及課程特色如下：

(1) 客製專屬教(個)案暨數位課程、提升區域治理能力

依參訓者職責與工作特性，以地方跨域合作之公共議題，製作專屬教(個)案及數位課程，並採視訊方式討論 COVID-19疫情，結合所訂問題與任務，分別設定分組專題研討主題與架構，透過分組討論、專題研究報告與實務工作分享，有效提升參訓者政策管理知能。

(2) 模擬演練實境化、打造媒體溝通即戰力

倣效地方首長面對媒體模式，結合社會重大議題及事件設計題本，並開發新場域與有線電視公司共同合作建立演練機制，運用其專屬攝影棚進行座談會、記者會、記者專訪等實境模擬，再由講座搭配微型教學針對個人儀態、口語及肢體表達給予回饋建議，有效發揮境教功能。

(3) 深化跨領域學習效益、拓展人際網絡關係

集結各地方政府暨專業領域之地方高階主管於各課程共同學習分享交流，汲取管理心法與成功治理經驗，並運用實地參訪、體驗學習與產、官、學、民眾等各領域人士進行互動交流，擴大視野格局，形成長期網絡關係，建立未來區域合作及發展契機。

(4) 結合施政計畫、因應趨勢議題、搭建政策溝通平臺

結合時勢與影響地方治理之國家當前重大施政成果，將數位經濟、產業創新及 COVID-19 疫情期間之防疫、檢疫、紓困、振興等作為融入課程，並透過標竿機構之實地參訪與推動人員之交流互動，以瞭解及增進國家政策對地方治理之影響與合作。

3. 辦班產出與成果

109 年地方領導研究班計 22 人參訓，參訓研究員於研習結束前撰寫小組專題研討報告，除須以地方實務案例為主題外，同時納入相關及自身職掌工作所受 COVID-19 疫情影響衍生之問題與因應作法，最後以「座談會」、「角色扮演」及「行動劇」等生動有感方式進行小組報告，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領導與團隊、績效管理及跨域協調，並期待採實地參訪觀摩、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，顯示課程均能滿足學員上開需求與期待。

在質性評價方面，學員認為各課程均具多面向性，能從課程與活動中，學習團隊經營與領導統御技巧，有助於組織或專案目標的擬定與達成，亦對講座教學品質表示肯定。

在量化成果方面，本班學員平均滿意度達 96.31%，九成以上認為課程有助提升個人管理知能及拓展人際網絡；訓後 3 個月內將所學運用在工作上的比例超過八成，均與本班目標與應強化的職能相互呼應。

4. 小結

地方高階主管是決定組織績效與政策執行成果的重要人物，其能力深深影響施政績效。透過本班 10 天的研習課程，除精進關鍵職能，習得跨領域實務經驗外，在思考公共議題及處理業務的深度、廣度與高度上，將更具豐富視野與思維，並教導與傳承所屬主管及同仁，有效解決公共問題與提升政府效能。

至於未來精進方面，本班 110 年將在現有的基礎下，以提升各項關鍵職能為目標，繼續充實各門課程內涵，並利用課餘時間安排研究員實務經驗與案例分享交流，加強人際網絡鏈結，活絡情誼，俾精進個人及團隊學習成效，為未來跨區域合作創造契機。

(三) 結合時事製作全新公共議題對話個案，強化高階人員創新思維

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第10至第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

本班課程導入多元學習方式，兼具理論及實務導向，並以案例研討、公共議題對話之個案討論及實務座談為主要特色。為蒐集學員對於教學內容與方法之質化與量化資料，針對參訓學員設計三階段(訓前、訓中、訓後)問卷，彙整學員在工作上所遭遇的管理問題或職能相關議題，以瞭解參訓學員對於課程之期待，俾使課程更貼近實務需求。此外，對訓後應用成果進行瞭解，更有助於提升訓練成效與精進未來課程規劃。

為提升公務人員需具備之民主行政素養，本班導入公共議題對話之實務演練活動，配合時事規劃數個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(利益)之對話，使參訓學員能更加貼近未來可能面臨的工作情境，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。109年亦依據 COVID-19疫情之時事議題，全新規劃紓困相關公共議題個案，期使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，達到溝通與凝聚共識之目的。

本班課程設計，除於課程中運用多元教學技法如案例教學、小組討論、影片教學等，有效提升學習成效，協助參訓學員將所學轉移應用於工作中之外，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個案及教學影片等教具，以發展多元學習模式，提升學習成效。

3. 辦班產出與成果

109年辦理2期，訓期4天，計46人參訓。其研習成果，在質性資料方面，參訓人員相當肯定課程規劃之創新與用心，認為課程中之實務案例研討及導入公共議題對話之訓練技法，有助於提升高階人員之策略與創新管理並提升組織績效，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。在量化資料方面，整體滿意度更達92.51%。

而從質性資料可以窺知，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，藉此熟悉公聽會或座談會的運作程序，了解多元社會聲音，進而體悟到成功協力領導應該具備的要件，也有助於返回工作崗位之後的自我學習，學員們對課程規劃表示相當肯定，摘述回饋意見如下：

- (1) 課程對工作相當有幫助，建議持續辦理。
- (2) 本次的訓練課程在課程、講師安排及行政人員的品質上，與以往的經驗相較，實用度提昇非常多。感謝費心！
- (3) 演練非常有助於未來應用，訓練時間可再延長。
- (4) 透過討論經驗分享和實際演練，對未來政策制定與執行非常有幫助。

4. 小結

本班導入公共議題對話之教學活動，特別強調促成不同利害關係人建設性對話機制，以做為決策制定的回饋參考。為能更有效引領學員進行深入且合乎實際情境的問題研討與意見交流，未來將規劃更多結合時事及相對新穎的教學個案，並創新課程設計，於110年停辦本班，新增辦理「高階人員議題管理班」。

考量近年來社群媒體科技，如 WIKI、部落格、社群網站等，已發展成為蒐集和分享政府最新消息、突發新聞以及持續運作資訊的創新管道，因此高階人員很可能在未來的工作場所中接觸與使用社群媒體科技，有必要提升數位能力。承此，110年將導入相關的新媒體識讀課程，其內容可兼含社群網站或自媒體，為參訓人員提供資訊及資安素養，以因應瞬息萬變的網路工作環境之潛在挑戰。

（四）打造全方位領導人才，型塑中階主管優質管理力

1. 辦班宗旨

為強化行政院及所屬中央及地方機關科長層級主管人員的管理能力，自106年起特針對渠等人員開設科長管理職能專班，透過科長層級關鍵職務之培訓，提升公部門整體施政品質及效率效能。

2. 辦班投入與過程

科長專班以薦任第9職等的主管（包括科長、主任、組長等）為參訓對象，考量相同職級但不同年資者在職涯發展的需求有所不同，以年資區分為應用班及進階班。又中央跟地方科長在機關、業務性質有別，再區分為中央

及地方機關科長班。因此開設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等4種班別。

應用班係針對年資3年以下之資淺科長，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，並安排演練活動及回饋，以期返回工作崗位後能發揮所學，帶領團隊完成任務。

進階班係針對年資超過3年之資深科長，爰除科長所需職能外，並提供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」，課程規劃上午講授理論及案例、下午提供實務案例及公務經驗分享，訓期最後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的籌備時間及人力，如透過訓前問卷瞭解學員所面臨的實務問題，以適時融入研習內容、邀請公部門優秀高階文官擔任講座並分享實務經驗等，皆是希望參訓者能強化即學即用之實戰力。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，不論師資或課程內容都強調實用性，除了邀請諸多具公部門高階文官背景之講座分享實務經驗外，訓前並蒐集學員在工作上所遭遇的管理或職能相關議題，融入課程設計或於「實務座談」分組討論，與公部門講座及同儕進行實務經驗的雙向交流。
- (2) 採用多元教學方法，如小組討論、案例分享、團隊競賽、個案研討等互動式教學方法引領學員學習，以提升研習成效。例如109年為利中階主管熟悉遠距教學模式，部分課程首創採用視訊會議軟體進行，學員分組討論並於線上發表，與講座同步交流，除藉此體驗遠距教學工具，並增加運用科技線上溝通之實務經驗。
- (3) 加強同儕學習的效益，透過班務活動經營，如破冰活動、分組研討、學員交流時間及建立社交群組，加深彼此認識的機會，訓後回到工作崗位時，更易橫向聯繫及獲取更多行政團隊的協助與支援，有助機關業務推動，尋求公務合作。
- (4) 規劃演練活動（應用班）及總結性課程學習活動（進階班），中央科長應用班參照評鑑中心法之精神及程序，採用「簡報演練」及「提

問詢答」兩種方式進行，109年評量項目除「績效管理」及「溝通協調」等2項職能外，另新增「業務規劃」構面，期以多元面向觀察學習成果。地方科長應用班採「無主持人團體討論」方式進行演練，109年首創邀請公部門具管理經驗之中高階主管撰寫演練活動題本，提供符合學員平時面臨管理實務難題之擬真情境。進階班則皆安排總結性課程，透過體驗式學習活動展現研習成果，在移地訓練過程中，快速凝聚團隊、增進跨域溝通合作及人際交流等學習目標，將課程學習內容導入職場實際應用。

3. 辦班產出與成果

109年中央科長應用班辦理6期，訓期5天，計140人參訓；地方科長應用班辦理2期，訓期5天，計46人參訓；中央科長進階班辦理2期，訓期8天，計47人參訓；地方科長進階班辦理2期，訓期8天，計43人參訓。

質性評價方面，各期學員對科長專班皆相當肯定，正面回饋如下：

- (1) 本次課程安排兼顧理論與實務相關內容，獲益良多。
- (2) 工作指派及與同仁洽談時，以往很多細節沒注意到（例如場域安排、面談時立場及態度、溝通技巧），本次參訓課程中給了很多具體的講解說明，同學間也有很多交流和建議，回到工作場合中有實際受用。
- (3) 未來在領導團隊、團隊合作、創新思考、數位應用等課程均可同理思考運用在工作中。

量化評價方面，中央科長應用班平均滿意度達91.20%；地方科長應用班平均滿意度達92.32%；中央科長進階班平均滿意度達89.57%；地方科長進階班平均滿意度達93.21%。

4. 小結

科長專班係本學院所辦中階主管培訓中最重要之班別，依訓練對象年資深淺區分班別及建立課程模組，分別強調立即應用的實務管理技能以及未來升任簡任人員所需更廣泛的職能準備。研習內容強調實務導向、扣合重要管理職能，並透過討論、經驗交流，帶動各機關相互瞭解之機會，有助公務體系橫向溝通，同時擴大學習及人際網絡。

科長專班將持續滾動式精進課程設計，如中央科長應用班110年將邀請高階文官撰寫題本，以期演練活動更加貼近公務實際情境；另規劃增加簡報選修課程，深化學習成效。進階班除因應社會趨勢發展調整研習主題內容，110年參訓對象需為中央或地方科長應用班結訓者始得參加，以期應用班與

進階班之培訓效果得以銜接。

（五）強化中階文官執行力，提升施政敏捷及回應力

1. 辦班宗旨

專員層級的中階人員在公務體系中需肩負政策規劃後的落實與執行，因此政策規劃導向能力、人際互動及執行操作能力將影響各項措施及任務的品質及效率。考量渠等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，以孕育實力堅強的文官執行力，本學院自108年開辦「中階人員研習班」。

2. 辦班投入與過程

本班在開辦初期，除透過「中高階在職培訓規劃－薦任非主管班」微型研究，以問卷調查瞭解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，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，並於課程架構確定後，持續召開多次課程及評量活動諮詢會議，期使研習及評量內容與實務緊密扣合。另本班各期開辦時，皆進行三階段問卷，以瞭解參訓者需求及訓後成效，作為持續精進本班之參據。

本班參訓對象係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，亦即專員、視察等層級之人員，並以學員服務機關所在地點劃分於不同院區研習。

課程設計係採集中式研習課程，訓期5天，前4天安排「創新思考」、「人際敏感度」、「顧客導向服務」及「工作效率提升」4項職能課程，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…等方式深化學習效果外，並參考評鑑中心法精神，設計「籃中演練」及「團體面談」作為演練活動，且在演練活動空檔間安排體驗學習課程促進自我探索。

3. 辦班產出與成果

109年辦理6期，訓期5天，計159人參訓。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」表現情形予以評量，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93.51%；在質性評價方面，學員多給予正面肯定的回饋，例如：

- (1) 課程、師資、流程都規劃得非常好。
- (2) 課程中因為實作的活動增加，有助於充分理解。
- (3) 結訓後更有同理心能去理解每個人的不同特質，如果對對方有所請求，必須更具體明確的提出可行的方案，往往容易一次到位的達到目標，對跨單位同仁更能理解彼此立場，更能包容放下堅持，說服自己也說服他人，一起同舟共濟的攜手解決問題。

4. 小結

中階人員為業務主要之執行者，本班期能使參訓學員突破思考框架、採取有效的方法以面臨多元複雜及快速的各種挑戰；同時正確詮釋他人之訊息與行為，並跳脫預設立場、與同仁維持良好之夥伴關係，以達到職場良性互動。

未來將增加學員間相互認識及討論分享的機會，以提升彼此互動學習效果，另在演練活動內容中，將加強實務情境之設計，以提升課程與實務之扣合。

（六）課程設計扣合實務需求，精進基層主管執行力與敘事力

1. 辦班宗旨

為建構具系統性與層級性之行政院所屬中央及地方機關主管人員領導管理才能培訓體系，本學院自107年起開辦基層主管班，調訓對象為中央及地方機關現任職務跨列薦任第7或第8職等主管人員，並以符合上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

本班採模組化課程設計，依基層主管執行業務所需知能及參考歷年實際執行情形及學員之反饋，設計相關課程。訓期共7天，採分散式研習。第1週4天、第3週3天，內容涵括「傾聽與對話技巧」、「邏輯思考與對策發想」、「方案設計與管理」、「簡報表達與敘事力」、「知識更新與應用」及「實務案例參訪」等課程，並於課程最後1天安排「學習成果展現-個人方案報告」，基層主管班課程特色如下（課程設計模組如圖7）：

(1) 提升課程實用性，滾動式調整課程

為提升本班課程實用性，於109年初召開課程諮詢會議，檢視108年的實施過程與結果，進行課程內容與名稱之調整、學習重點之修正，以及課程進行方式。其中，「簡報設計與表達」調整為「簡報表達與敘事力」，課程內容除簡報需求元素之設計外，更著重於增進學員表達能力與敘事能力；「知識管理」調整為「知識更新與應用」，課程內容，著重於應用知識管理建立知識物件與知識庫，達到有效知識分享與經驗傳承，進而增強組織的競爭力。另外，「傾聽與對話技巧」導入體驗學習，幫助學員發現溝通最常發生的問題與盲點，並安排於研習第1天進行，以活絡學習氛圍，有利於學員間進行破冰與互動，提升學習動力及建立人際網絡。

(2) 課程採模組化設計及使用專屬教案

針對基層主管之職責與工作特性，請講座撰寫專屬 PBL 個案，並以基層主管人員於面對處理主題個案時，可能面臨到的問題或執行政策阻礙以及必需處理的工作等需求，規劃「邏輯思考與對策發想」、「方案設計與管理」課程之講授內容及教學方法使用。講座須使用 PBL 進行教學、引導小組討論，並說明及作為「學習成果展現一個人方案報告」之結構。

(3) 實地參訪課程結合方案設計與管理課程

由實務案例推動者於現場進行導覽解說，分享方案推動之內容與面臨之困境，並邀請方案推動之利害關係人（民眾、業者等）於座談會中互動交流，再對於顧客導向、政府效率效能等議題進行對話討論，協助學員更能融入與貫穿「邏輯思考與對策發想」、「知識更新與應用」等課程。

(4) 個人方案報告扣合課程理論與實務工作

於研習最後1天安排學員進行個人方案報告展現，為使報告內容更具實務性，報告主題及內容應結合個人實務工作與課程所學，除運用 PBL 個案內容及實務案例參訪之啟發外，另由方案設計與管理課程的講座帶領學員討論個人報告題目與其大綱。方案報告包含個人簡報、學員提問及講座講評與回饋，期藉由講座及同儕之交流反饋，使方案更具執行力。

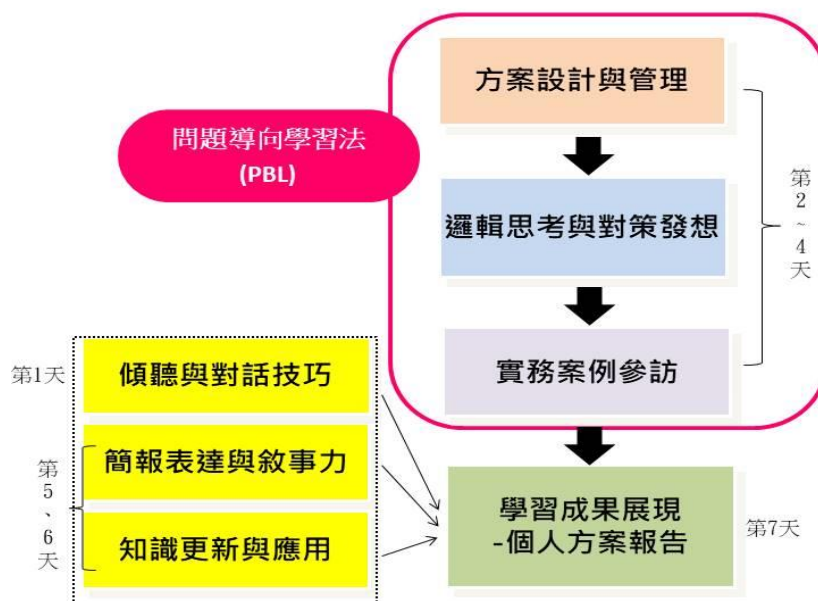


圖7：109年基層主管班課程設計模組

資料來源：本學院

3. 辦班產出與成果

109年辦理5期，訓期7天，計146人參訓。本班設計專屬教案，並運用講授法、問題導向學習法（PBL）、視聽教學法、案例研討、小組討論及實地參訪等多元教學方法，以強化基層主管管理職能，提升其執行與溝通等能力。參訓學員於研習結束前提出個人方案報告，以結合個人實務工作與課程所學，透過簡報方式展現學習成果。

本班進行訓前、訓中、訓後三階段問卷，依訓前問卷顯示，學員現職中面臨最大挑戰及工作關聯性最高的課程為「傾聽與對話技巧」、「知識更新與應用」，其參訓原因則以強化自己的相關知能及工作業務需要為主；訓中問卷顯示，有助於學員提升知能程度最高的課程為「簡報表達與敘事力」、「傾聽與對話技巧」，也被評價是對學員工作上最有助益的兩門課，另有高達九成的學員願意嘗試不同的方法與思維於工作的展現上，顯見本班課程設計符合學習需求；在訓後問卷方面，則高達八成以上的學員表示已將所學能應用至職場上；另有高達九成以上的學員表示參加本研習有助於提升個人擔任基層主管職務所需之知能，顯見本班訓後知能應用程度高。

量化評價部分，平均滿意度達92.06%，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。高達八成以上學員表示，訓後能將所學能應用至職場上，且有五成以上學員表示曾將所學運用於日常

生活中，實際追蹤學員在結訓2個月以後將所學應用於工作情形，學員認為研習課程對工作之助益程度，平均值在7.97以上（評量尺度為0-10分），有九成四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。

質性評價部分，學員表示每位老師的授課內容除了學習，還使人深入反思，受益良多。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，主要以簡報表達與敘事力、傾聽與對話技巧及方案設計與管理等課程，運用於工作中案例最多；在實務應用方面，學員表示，曾與長官與同仁及民眾議員等溝通時運用課程之精髓展現溝通協調能力，讓工作更有效率，談話更具說服力，達成預設之溝通目的，顯見參加本研習對於學員在實務工作的應用上確實有所助益。

4. 小結

基層主管是最接近部門內基層人員，也最接近外部顧客（一般民眾）的主管職級，攸關政策執行成效，在未來課程規劃上，將賡續運用多元教學技法提升基層主管所需之重要管理職能，強化方案執行力、溝通協調力及敘事表達力等知能，並納入多元觀點的包容力，以提升基層主管的團隊領導力。

（七）建構體驗式情境課程，優化中高階主管人員管理職能

1. 辦班宗旨

為提升中高階主管之管理職能，本學院規劃辦理「環境洞察研習班」等13項中高階主管管理核心能力課程，強化行政院及所屬中央及地方機關中高階主管人員的管理能力。

2. 辦班投入與過程

依據中高階主管職務管理核心能力項目，規劃對應高階管理核心能力班別，分別為「環境洞察」、「願景型塑」、「變革領導」、「政策管理」、「跨域協調」、「公眾溝通」及「風險管理」等七個班別，而中階主管管理核心能力班別，對應規劃為「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」等六個班別。

為擴展教學效益，採用多元互動教學技法，配合課程重點，以實務導向為設計主軸，採用分組討論、案例演練、微型教學、兵棋推演、影片教學及世界咖啡館等教學方式，用以建構體驗式情境課程；另為建立訓後評量機制，強化成效連結，於結訓當日，利用 e 等公務園 APP 進行訓後測驗，訓後測驗達80分以上及格率為99.11%，並將訓後評量成果作為講座授課及未來辦理

班別參考，以期未來課程規劃能更切合學員需求。

3. 辦班產出與成果

高階管理核心能力班別，中央及地方機關共辦理26期，計607人參訓；中階管理核心能力班別，中央及地方機關共辦理30期，計736人參訓。

高階管理核心能力班別，訓後測驗及格（80分以上）率為100%；中階主管管理核心能力班別，訓後測驗及格率為98.39%。檢視測驗通過比率結果，可見參訓者能藉由課程習得知識與技能，提升管理核心職能之瞭解，並能將課程中所學，內化並延伸於未來工作表現。

在質性評價方面，高階管理核心能力班別之平均滿意度達90.80%，中階主管管理核心能力班別之平均滿意度達90.70%；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非常用心及專業。
- (2) 課程內容很實用，有助於提高工作績效還有人際敏感度。
- (3) 難得的充電機會，可以督促自己並提供不斷成長的動能。
- (4) 透過小組討論經驗分享和實際演練，可糾正自己盲點及不足處。

4. 小結

為更加精進課程內涵以符合學習需求，109年配合課程重點，在融合講授式教學、模擬演練、影片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，調整課程結構，以營造體驗式學習情境，增進訓練成效與訓後應用，有效引導學員深度參與、不斷反思與自我突破，增進訓練與學員業務推動之連結，深化學習成效。中高階人員攸關政策執行成效，為增進管理能力，強化團隊執行力，110年於課程規劃上，除持續運用多元教學技法，並將開發全新個案，利用個案教學等方式，加強理論與實務結合，活絡課堂討論及互動氛圍，激發參訓學員不同的思考方式，運用多元觀點解決問題，使參訓學員能學以致用，運用於工作中，從而提升組織效能。

（八）共思地方創生永續經營策略，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

對於簡任主管而言，如何提高其決策影響力，至關重要。109年扣合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目標，將同時涉及中央與地方事務之國家重要政策趨勢—地方創生議題，納入課程規劃以符實需，並於108年模組化課程基礎下，參考學員意見調整課程內容、授課時數等。

109年課程內容涵括「領導與激勵」、「學習型組織」、「社會創新」、「問題發現與決策技巧」等，並於課前蒐集彙整學員工作上的問題，提供講座授課參考並結合課程內容，以供學員討論及三向交流（學員、講座、同儕），激發學員不同思考方式，運用多元觀點解決問題並採多元學習方式進行，提升學習效果，課程關連性如圖8。

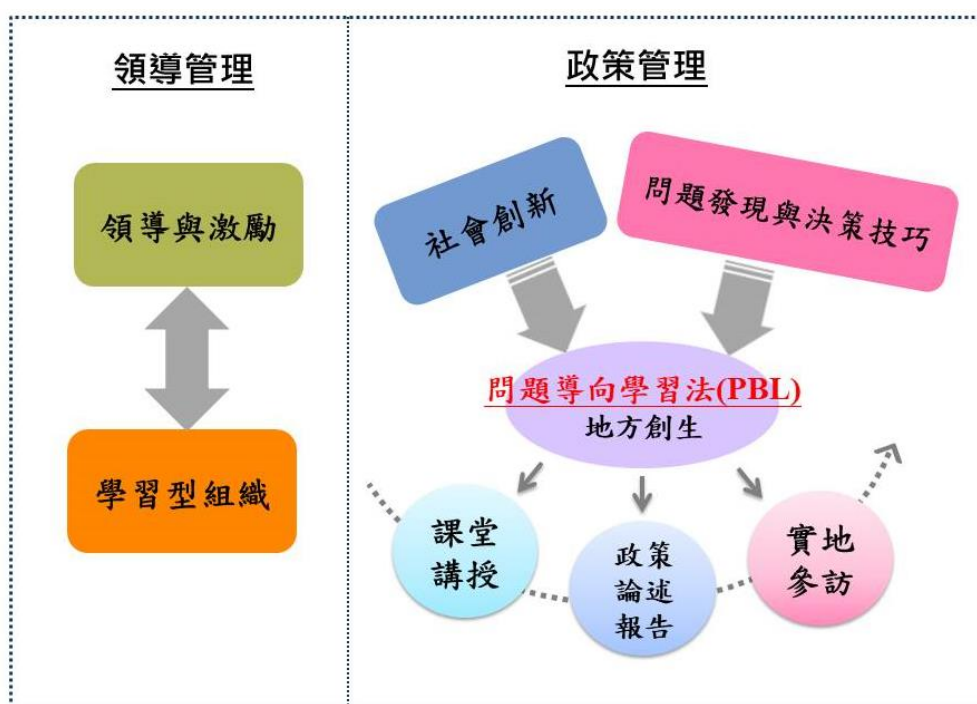


圖8：109年初任簡任官等主管職務人員研究班課程設計模組
資料來源：本學院

初簡班課程特色如下：

(1) 鏈結地方創生趨勢議題，深化教學效益

擇定國家重要政策趨勢-地方創生議題，納入課程規劃，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「實地參訪」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，針對地方創生實務個案，從不同角度、面向進行個人專題論述報告，之後安排參訪或實務對談，與實際經營者進行對話，協助學員反思在實際政策推動上，如何更貼近民意，有助未來政策制定或方案規劃之妥適性。

(2) 納入學習型組織思維，強化領導變革力

透過學習型組織型塑團隊建立與合作，協助學員運用系統思維方式解決問題，進而激勵與發展部屬潛能，有效領導及創造雙贏之高績效團隊，並成為未來組織轉型變革之重要推手。

3. 辦班產出與成果

109年辦理2期，訓期5天，計52人參訓。依訓前問卷顯示，學員參加本專班課程，以強化相關知能為參加研習之主要原因；在現職中面臨最大的挑戰及實際最想學習的知能為領導與激勵、問題發現與決策技巧；另透過訓中問卷，掌握學員從課程中實際學到的重點、態度或觀念，及未來最想實際應用於工作的行動計畫，協助學員在未來更能將計畫付諸實現。

在質性評價部分，學員認為本班課程內容涵蓋多元，課程設計能因應學員需求彈性調整，有助學習領導決策上不同的思維模式。在量化評價部分，本班平均滿意度達91.35%，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。97.91%的學員表示研習課程結束後，在工作展現上會更願意嘗試不同的方法與思維。

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8.3以上(評量尺度為0-10分)，其中以「領導與激勵」、「學習型組織」及「問題發現與決策技巧」略高，並有95.80%的學員認為本研習有助提升個人擔任簡任主管職務所需知能，同時能激發工作熱忱。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，主要以領導激勵及問題發現與決策技巧所學應用居多。從學員之質性及量化評價，顯示本班符合學員訓練需求，並能運用所學於工作。

4. 小結

高階主管肩負組織永續發展之關鍵影響力，復值此施政環境劇烈變遷的世代，政府必須以更有彈性、效率的方式，結合公私部門協力解決日趨複雜的公共問題。因應高效公共治理時代的來臨，爰自110年度起停辦初簡班，新增「高階人員公共治理班」，參訓對象為行政院所屬中央及地方機關簡任第10至第11職等主管職務人員，並以符合上開條件之初任簡任主管人員為優先，凡參加該班別結訓者，相當完成初任簡任官等主管職務人員管理才能發展訓練。期藉由該班別之辦理，提升公共政策服務品質，發揮政府治理效能，讓民眾對政府施政確實有感，擴大政策推動效能。

三、推展重要政策研習及接受委辦訓練

（一）落實政府重要政策傳達，強化民主治理價值訓練

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109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。因應 COVID-19疫情防治，除加強宣導推動民主治理價值數位學習課程，「性別平等議題之國際發展趨勢研習班」改以遠距同步教學方式辦理，賡續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」改採議題研討方式分組辦理，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，搭配「民主治理價值」及「生涯自主規劃」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. 辦班產出與成果

109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48個班期，計3,237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，學員表示藉由案例分享，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97.3%，研習滿意度比率達89.28%；至數位學習部分，截至109年12月31日止，學員選讀「e 等公務園+學習平臺」6大類民主治理價值數位課程(性別主流化、廉政與服務倫理、行政中立、人權教育、多元族群文化、公民參與)，總認證時數達2,168,776小時，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，未來除依課程內容適度結合科技運用，仍將朝議題研討、實地體驗、實作經驗分享等多元教學方式進行轉換，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) 推動雙語國家政策，落實涉外專業培力

1. 辦班宗旨

為配合行政院推動「2030雙語國家政策」，提升公務人員英語力，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，109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，共14種班別計25班期，提供更多元之涉外主題研習。

2. 辦班投入與過程

為精進109年度專題式涉外英語研習課程及因應雙語國家政策規劃相關推動重點，辦理1場內部研商會議及4場專家學者諮詢會議，持續精進課程內

容，落實雙語國家政策之推展。為增益參訓者學習多元文化思維，擴展多元外籍師資，在講座邀聘上，並與相關策略聯盟大學賡續簽訂「外籍教師工作承攬契約」，聘請不同專業及多元文化背景之講座，以拓展學員國際視野。

109年度專題式涉外英語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、外賓接待、國際會議、英語談判…等課程，各班期皆依據研習目標及班別特性，以沉浸式全英語授課，並導入小組討論、任務導向教學、模擬演練等多元互動式教學方法，持續提升涉外研習之辦班品質。

為策略性培育公務涉外專業人才，109年度賡續與策略聯盟大學合作規劃辦理「中高階公務人員短期密集英語訓練」，授課對象以業務職掌辦理涉外事務或與行政院重大政策業務直接相關，且英語程度相當於全民英檢中級以上之中高階公務人員為主，課程採 E+C 混成學習模式，規劃6週（50小時—含線上同步教學16小時）之線上學習活動，及4週沉浸式全英語實體訓練課程；學習過程分為線上翻轉學習、課程參與、實作演練與能力考核四大學習歷程（如圖9），以紮實之課程內容為架構，輔以教師之引導與學員之實作參與，有效密集提升英語實力並激發學習動機。



圖9：四大學習歷程

資料來源：本學院

3. 辦班產出與成果

109年度涉外業務研習班次共辦理25班期，計720人參訓，整體研習滿意度平均為91.68%；中高階公務人員短期密集英語訓練計24位學員完成訓練，研習滿意度平均達96%，且全班多益後測成績進步分數平均達66分（前測平均721分，後測平均787分）。

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個月內針對參訓學員及其直屬長官實施追蹤問卷調查，以及訓後線上座談會，調查結果顯示有92%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。

4. 小結

配合行政院推動「2030雙語國家政策」，為提升公務人員英語溝通力，109年度整體涉外研習班期之實施，採全英語沉浸式小班化教學，運用互動化之多元教學法，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高度肯定，其中短期密集英語訓練成效更廣受學員津津樂道，並獲直屬長官肯定。

為精進110年度涉外業務研習課程，本學院參據國家發展委員會「營造國際生活環境標準作業流程手冊4」及專家學者諮詢意見，就公務人員國際化工作職能、語言能力指標及涉外業務程度，除109年辦理班別外，另新增「雙語國家政策推廣研習班」、「免費英語學習 APP 及資源應用研習班」、「英語學習經驗分享研習班」、「線上英語讀書會帶領種子研習班」、「公務人員短期密集英語訓練回流研習」等班別，並於「e 等公務園+學習平臺」設置「英語力-Up 學習專區」，統合英語數位學習資源，期能帶給公務同仁更豐富多元的涉外業務研習課程，落實涉外專業培力。

（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，接受行政院所屬機關與地方機關委託辦理訓練，發揮中央政策宣導之平臺功能，協助各機關推動政策及行政措施。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、教材教法等專業經驗，擁有完善優質教學場域及設施，訂定有「南投院區接受委託訓練費用明細表」，每年定期辦理接受委託訓練需求調查，擴大接受各機關委託全額代訓，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執行業務專業知能，本學院南投院區於109年6月函請中央部會及地方政府填列委託訓練需求調查，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，本學院亦可配合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，課程內容及講座聘請原則尊重各委託訓練機關之規劃及建議，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助處理班務。

3. 業務產出與成果

本學院依組織職掌接受各機關委託辦理訓練，協助各部會推動專業知能培訓業務外，充分發揮學院訓練資源統合規劃協調平臺功能。為使委託訓練機關瞭解班務作業，本學院定期召開接受委託辦理訓練說明會，並於109年11月13日召開110年度南投院區接受委託辦理訓練說明會，邀請委託訓練機關代表與會，除就委訓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事宜，進行作業溝通與意見交換外，配合本學院新版教育訓練系統110年開始啟用，會議中特別說明將辦理新教資系統委訓業務教育訓練，並請委託訓練機關派員參訓，學習操作及查詢委訓班期相關資訊所需功能。

109年度本學院南投院區因應 COVID-19 疫情防疫工作，部分委訓班期須配合調整辦理時間，其中部分班期因檔期無法配合，或因委託訓練機關考量疫情避免感染風險而刪減，辦理班數較往年減少，經統計本學院南投院區109年接受行政院、內政部、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14個機關委託辦理53班，計5,494訓練人天，總體研習滿意度為92.01%。

4. 小結

接受中央及地方政府機關委託辦理訓練為本學院法定職掌事項，辦理委訓業務除發揮本學院提供各機關間統合運用辦理訓練功能外，亦達到公務人力培訓資源共享效益。未來本學院仍將調查連繫各部會及地方政府委託訓練需求，擴大接受委託訓練量能，持續強化精進南投院區接受辦理委託訓練之

作業流程、資訊服務、教學場域及設施，提升優質培訓品質，俾訓練資源效益最大化，提升政府整體施政效能。

四、增益公務人力數位素養及終身學習力

（一）創新建置科技素養 MRT 學習地圖，精進數位學習成效

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，爰人事總處建置並移由本學院管理維運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。

2. 業務投入與過程

配合108年度行政院科技會報辦公室「產業創新策略推動計畫」，本學院與財團法人工業技術研究院合作辦理文官科技素養增能活動，並於109年首創於本平臺建置「科技素養 MRT 學習地圖」，地圖架構分為「產業創新」及「智慧國家」2大主軸，以「五加二產業創新計畫」暨「數位國家・創新經濟發展方案」推動的相關智慧科技為題，並以系統化學習概念規劃研習主題線，及製播數位學習內容。學習地圖最多可開發10條研習主題線，每一條主題線可含最多 20個課程站，亦均編撰導讀內容及延伸閱讀等資訊，協助學員瞭解研習內涵。各課程站亦設計以燈號顯示已完成之課程，方便學員瞭解自己的學習地圖完成情形。

配合學習地圖上線，109年度於平臺辦理「防疫不打烊，E 起來學習」及「即刻啟程，科技素養 MRT」兩場線上推廣活動，以提升學員學習意願，並藉以引導公務人員有系統的汲取相關知識，提升學習成效。

3. 業務產出與成果

「科技素養 MRT 學習地圖」於109年1月2日上線，共完成「綠能科技」、「智慧機械」、「循環經濟」、「產業智慧化」、「科技 ABC」、「數位新趨勢」及「政策講堂」7條主題線、102門課程，截至12月底止，選讀人次達40萬341人次、認證時數39萬1,781小時，有效帶動本平臺整體經營成效。

4. 小結

110年將再擴充「科技素養 MRT 學習地圖」數位課程，持續擴散數位與智慧科技應用的趨勢，建置文官精進科技學習及應用的環境。另將配合行政院「2030雙語國家」政策推動需求，規劃英語學習專區，並尋求專業合作資源，以期透過多樣化的課程與活動，提高學員學習動機，並引領公務人員有方向及有效率的數位學習與培訓。

（二）凝聚中高階文官資安共識，分層分級強化資安素養

1. 辦班宗旨

本學院職司行政院重要政策及法令研習之執行，為強化公部門中高階主管資訊安全素養與共識，109年與人事總處合作，分層分級辦理資安共識營。

2. 辦班投入與過程

本共識營係首次辦理，為期週延，開辦前先召開「資訊資安培訓諮詢會議」，邀集產官學界專家就培訓架構及內涵進行意見交流；各班別開辦前，再邀請專家學者召開課程諮詢會議，就參訓對象之職務特性，進行課程設計，以提高學習成效。經參酌專家學者意見，109年度規劃辦理「行政院所屬部會副首長資安共識營」、「行政院所屬部會非資訊主管資安共識營」，及「資安—數位國力基石：公部門中高階資訊主管資安共識營」3場共識營。

「行政院所屬部會副首長資安共識營」以行政院所屬中央二級機關及相當二級機關之獨立機關副首長為參訓對象，課程內容包含「資安—數位國力基石」、「台積電資安經驗分享」、「什麼!?資安和我有關????」3場專題演講，並安排意見交流。

「行政院所屬部會非資訊主管資安共識營」以行政院所屬中央二級機關及相當二級機關之獨立機關非督導資訊資安業務之一級單位主管人員（不含人事、主【會】計、政風單位主管）為參訓對象，課程內容包含「資訊素養」、「資安五項修鍊」2場專題演講，並安排綜合座談。

「資安—數位國力基石：公部門中高階資訊主管資安共識營」則與中華民國資訊長協進會合作辦理，以行政院所屬中央及地方機關督導資訊資安業務之中高階主管人員為參訓對象，課程內容包含「資安—數位國力基石」、「政府數位轉型」、「政府資安法落實報告」、「最新資安威脅與防護思維」、「政府資安防護再升級」5場資安專題演講，並由民間資安專業團隊進行實作演練。

3. 辦班產出與成果

「行政院所屬部會副首長資安共識營」計有39人參加，滿意度達91.03%；「行政院所屬部會非資訊主管資安共識營」計有115人參加，滿意度達88.93%；「資安—數位國力基石：公部門中高階資訊主管資安共識營」計有113人參加，滿意度達91.65%。3場次學員對本共識營皆相當肯定，培養主動防禦政府網路共識。

4. 小結

110年度將持續強化資訊安全素養與共識，並規劃與中華民國資訊長協進會合作，區分層級進行課程規劃調訓，結合公私協同合作力量，提升政府資安防護應變力，強化公務體系資訊安全能力。

（三）採議題研討模式提升高階資訊人才領導職能，再造政府服務體系

1. 辦班宗旨

為培育高階資訊主管領導職能及跨域治理能力，109年與人事總處合作，採議題研討模式辦理「109年行政院及所屬中央機關高階資訊人才領導班」。

2. 辦班投入與過程

高階資訊人才班參加對象為行政院及所屬中央機關簡任資訊人員或與資訊相關業務之人員為主。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，109年度規劃辦理2期高階資訊人才領導班。

第一期研習議題以「New eID 下之新型態服務」為主議題，並透過「以人生事件為基礎」之概念，再造政府服務體系，建立「出生養育」、「就學培育」、「勞動就業」、「社群共享」、「就養照護」、「終老關懷」等子議題進行討論；第二期研習議題以「中小企業數位轉型」為主議題，並透過「以企業生命週期為基礎」之概念，再造政府服務體系，建立「創業育成」、「資源供應鏈」、「經營輔導」、「社會責任」、「轉型變身」、「終老關懷」等子議題進行討論研習。

課程研習皆採講座進行專題演講及現行政策議題探討等方式，並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，引領學員運動資料科學及數位科技融入討論並參與觀察學員研習表現，並予評分記錄，最後由學員進行議題成果分享，展現集思創新、解決政策議題學習成效。

3. 辦班產出與成果

高階資訊人才領導班第1期計有27人參加，滿意度達99.03%；第2期計有29人參加，滿意度達97.61%。2場次參訓學員對整體課程規劃多為正向回饋與肯定，多數認為課程安排及採用工作坊之課程設計，強化理論與實務結合，對其實務應用有其助益。

4. 小結

110年高階資訊人才領導班將賡續精進研習內涵，未來將持續於實施跨域議題對話模擬演練課程，增進高階資訊人員對於公共政策議題的關注，並結合重要的公共政策議題主題，再造政府服務體系。

（四）掌握數位課程發展趨勢，結合外部資源製作優質數位課程

1. 業務宗旨

因應數位學習及業務推動需要，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

本學院「109年度數位課程製作服務專案」，自前一年第4季開始需求調查、規劃需求規格、招標採購、分期執行、審查、驗收、結案等，作業為期一年多，又本專案係各機關負擔經費合製，專案由本學院執行，製作課程數量甚多（達120門175小時），涉及內容專家、合製機關及廠商間之聯繫、溝通協調，專案執行控管甚具複雜性及困難度。

另本專案課程之審查，由本學院跨組室數位學習工作小組成員協助擔任審查委員，負責課程成品初審、複審及出席審查會議等，本項工作皆係本職外，尤以數位課程之審查需逐字逐章檢視，審查意見反覆確認修正，且須於1個月期限內完成初審、複審甚至三審作業等相當繁雜並耗費時間且時程緊迫，工作負擔甚重。

本專案執行過程之最大挑戰，在於專案發生不可預期事項，如專案執行中，合製機關因故抽回需求、無法配合專案時程進度完成應辦事項；致廠商遞延履約項目等需進行溝通、協調、聯繫等緊急應變處理事項；協助初次參與專案之合作機關，處理因不諳合作內容，發生未編列經費支應、誤解經費支應內涵等情事。

3. 業務產出與成果

109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、衛生福利、養生保健等類別計120門、175小時，提供平臺會員多元學習選擇。

歷年來本學院均有自建（自製與合製等）數位課程，109年於學習平臺上架提供選讀，平臺會員取得認證總時數計6,309,671小時，換算相當辦理26,278班次實體1天班，成果豐碩（計算方式：6,309,671小時/每天上課6小時/每班40人=26,278班次）。

4. 小結

本專案執行，透過此一機制，除節省合製機關人力負擔，更發揮本學院數位課程開發、資源整合的功能，亦可藉此增加e等公務園⁺學習平臺數位課程來源，擴增課程製作之廣度、深度，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。

（五）強化數位及科技知能培訓，厚植數位政府人力職能

1. 辦班宗旨

為因應建立智慧政府政策，發展創新服務，學院配合公務需求規劃「數位知能」、「科技應用」類實體培訓課程，強化數位及科技知能，厚植數位政府人力職能。

2. 辦班投入與過程

本類研習班課程規劃係基於經濟、文化、政治、科技全球化等數位學習應用趨勢之需，運用多元教學策略，強化學習成效，俾全面提升公務人員數位能力及培育其科技素養，以輔助政府重要政策之執行。

課程主軸以「數位知能」與「科技應用」領域之數位研習為基底設計，共開辦10餘種實體班別，且每年固定開辦一定比例(20%-30%之間)與新趨勢相關之班期，除全方位提升公務人員數位能力外，亦竭力推廣科技新知。

又實體班期的進行，係根據各班別教學內容與需要，充分運用本學院教學資源，同時結合數位學習平臺數位學習資源，設計多元課程內容，透過多元學習模式，提高參訓人員參與程度、興趣及學習成效。

關於本類研習班採用多元教學策略，係在數位學習實體研習的傳統視聽教學法中，依據各班別教學目標，採分別配搭不同教學策略方式，說明如下：

(1) 混成班別：

於各實體班別開班前1個月，至「e等公務園+學習平臺」後臺完成組裝課程上架，提供該班期參訓者閱讀，每班期研習期間，承辦同仁必須根據各個參訓者進度給予不同協助，強化學習成效。

(2) 實作班別：

係在每班期課程規劃時，與講座進行討論，俾掌握研習課程進行時，參訓者在訓期間課程內容理解程度，同時兼顧渠等獲具實作產出作品之能力，同時要求參訓者須於課中產出作品，以深化學習效果。

(3) 認證班別：

兼具前兩項教學策略，嚴格落實課程各階段作業，並給予評定分數，全程參與且成績達到及格分數以上者，始可獲頒證書，提升受訓學員數位學習資源及工具整合運用之專業度及問題解決能力。

3. 辦班產出與成果

109年計完成辦理混成班41班期、數位應用實作班4班期、認證班2班期。其研習成果，在實作班別部分，共產出68件作品；在量化資料顯示，整體滿意度達93.59%。

4. 小結

110年數位知能研習，將借鏡歐盟數位能力架構，分為「數位工具應用」、「科技新知」、「數位素養」及「數位政策」等四大類別分別開辦研習，並積極與外部機構合作擴充數位科技知能研習辦理能量，精進研習內涵，邁向智慧政府。

五、拓展訓練發展組織交流

(一) 辦理國際研習活動，掌握人才發展新知

1. 辦班宗旨

為培養公務同仁宏觀視野及掌握人力資源及公共治理國際趨勢，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，期透過國際經驗分享，做為推動相關政策或業務之借鏡並促進國際交流。

2. 辦班投入與過程

109年因 COVID-19致原規劃來臺參與活動之國外專家學者暫緩來臺，為使國際研習活動不中斷，本學院積極蒐集相關資源，洽邀人力資源及培訓發展領域之在臺外籍講者。此外，考量臺灣疫情趨緩階段及放寬大型活動舉辦限制，為提供多元學習管道，爰規劃結合實體及線上活動之優勢，辦理實體國際研討論壇，併採遠端參加者同步線上觀看方式進行（參加對象之服務機關所在地為北北基桃以外之縣市者為優先）。

鑑於環境急遽變動及數位當道趨勢，引領創新變革以及打造未來人才乃組織卓越之關鍵要素，本學院辦理109年人才發展論壇，邀請人才發展領域之在臺外籍專家學者及標竿企業代表分享領導管理、創新變革、數位轉型之人才發展策略等相關經驗與實務做法，研習對象為行政院所屬中央及地方機關公務人員。

論壇上午場次由在臺外籍專家學者分享，分別由 creffective 創辦人 Mr. Florian Rustler、Minerva Project 亞洲區總監 Mr. Kenn Ross 及國立中山大學人力資源管理研究所助理教授 Dr. David McConville 針對「引領創新與未來人才」議題進行分享；下午場次由企業代表一鼎恒數位科技股份有限公司簡士評執行長、美商宏智國際顧問有限公司(DDI)臺灣分公司李岳倫董事總經理及中租迪和股份有限公司人才發展部吳祉龍協理就「數位轉型與人才發展策略」議題分享。透過論壇分享交流洞察趨勢、掌握管理新貌、促進公務推動新視野。

3. 辦班產出與成果

本論壇參訓人員計175人，依訓後問卷之開放式建議結果顯示，參訓學員對於本論壇多為正向回饋，例如認為論壇活動有助借鏡國外經驗、視訊連線上課提供遠道學員更方便的學習方式等。

4. 小結

本學院每年辦理國際研習活動以借鏡國際經驗並促進產、官、學界間之交流學習；未來將持續拓展相關合作網絡，積極洽邀不同領域專家學者，納入研習活動之規劃，期提供更多元議題討論與交流機會，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，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，提升培訓資源共享互惠之效益。

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、教室等場域設備，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。

本學院洽談策略合作交流對象及主題時，以開拓產學領域專業之合作為目標，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。109年本學院透過策略合作管道，邀請奧美集團數位長黃韻芝、日本產業經濟新聞社臺北支局長矢板明夫、騰訊大學副校長何京華等人士，分別舉辦專題講座，豐富化公務同仁學習視野。另為推廣科技素養，亦開辦相關實體研習活動與安排實地參訪，並建置數位課程提供選讀。

3. 業務產出與成果

（1）與國內大專院校、學會合作

- ① 「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於109年2月17日至6月18日、109年9月14日至110年1月14日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8、9期，開設「人力資源與組織發展」、「財政與貨幣政策」、「社會創新實作」、「研究設計」、「跨域治理」等5門課程，計70人參加。
- ② 「2020 中國行政學會會員大會暨新疫時期的行政科學：趨勢，思想策略研討會」：為瞭解後疫情時代下行政學之趨勢，本學院與中國行政學會於109年11月14日合辦「2020 中國行政學會會員大會暨新疫時期的行政科學：趨勢，思想策略研討會」，邀請

美國匹茲堡大學政治學系教授 Guy Peters、香港城市大學公共政策學系教授陳漢宣等人以視訊方式進行專題演講，主題為「Challenges and Prospects of Public Administration in the Covid-19 Era」。

- ③ 「公務人員性向測驗預試」：為瞭解性向測驗對於公務人員考選制度之效益，本學院與國立臺灣師範大學心理與教育測驗研究發展中心針對本學院參訓學員進行「公務人員性向測驗預試」，計有38人參加。
- ④ 「資安—數位國力基石：公部門中高階資訊主管資安共識營」：為強化公部門中高階主管資訊安全素養與共識，本學院會同人事總處、與中華民國資訊長協進會於109年9月28日合辦「資安—數位國力基石：公部門中高階資訊主管資安共識營」，邀請專家學者及民間專業資安團隊進行專題演講及資安演練，計有113人參加。

(2) 與知名管理類雜誌社合作

本學院與經理人月刊、Cheers 快樂工作人雜誌社、日本產業經濟新聞社等知名管理類雜誌社合辦3場趨勢講堂，主題包含人才轉型、大數據分析、國際情勢等。

(3) 與財團法人及社團法人合作

- ① 「負利率時代來臨, 建立理財規劃新思維」、「後疫情時代下理財規劃新方向」：為使公務同仁瞭解正確理財規劃認知與思維，強化生活保障，本學院與社團法人臺灣理財顧問認證協會於109年8月14日、12月16日合辦「負利率時代來臨, 建立理財規劃新思維」、「後疫情時代下理財規劃新方向」，計387人參加。
- ② 「2020全球人力資本論壇」：為瞭解2020 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，本學院與 ATD 臺灣交流會合辦「2020全球人力資本論壇」，計155人參加。
- ③ 「產業創新連結推進計畫」系列研習活動：為配合行政院科技會報辦公室「產業創新連結推進計畫」，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作規劃辦理相關實體及數位研習活動，實體研習部分開辦「服務數位民眾的首部曲：AI 語音科技研習班」等12種班

別共22班期，各班期均安排智慧科技體驗或實地參訪見學活動，以增進研習效益；數位研習部分則由該院以「產業創新」及「數位國家」兩大智慧科技為主軸，製作10類別共計102門相關數位課程，陸續掛置於「e 等公務園⁺」學習平臺，供公務同仁及一般民眾選讀。

- ④「科技素養 MRT 學習地圖」數位課程：本學院與財團法人工業技術研究院合辦文官科技素養增能活動，首創於「e 等公務園⁺」學習平臺建置「科技素養 MRT 學習地圖」，以「五加二產業創新計畫」暨「數位國家・創新經濟發展方案」所推動相關智慧科技為題，並以系統化學習概念規劃研習主題線，及製播數位學習內容，以擴散數位與智慧科技應用的趨勢，促進文官科技應用的效能。109年共完成「綠能科技」、「智慧機械」、「循環經濟」、「產業智慧化」、「科技 ABC」、「數位新趨勢」及「政策講堂」7條主題線、102門課程，每條主題線均提供導讀內容及延伸閱讀等資訊，協助學員瞭解研習內涵，截至109年12月底止，選讀人次達40萬341人次。

(4) 與政府機關合作

電子治理推廣相關活動：為培育政府機關人員資訊素養及數位技能，強化行政院及所屬機關資訊人員政策規劃能力與策略管理職能，以厚植政府人力資本，109年本學院與人事總處、國家發展委員會、電子治理研究中心合辦「108年電子治理前瞻政策研析成果發表會」、「電子治理策略管理訓練課程」，計132人參加。

(5) 運用場地資源

協助訓練活動場地支援事宜：協助人事總處辦理「109年人事總處親子活動」、「108年度績優人事人員頒獎典禮」等共5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，與行政院農業委員會、行政院主計總處、行政院性別平等處、衛生福利部疾病管制署、交通部、僑務委員會等6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）辦理標竿學習案例甄選，激發公共服務創意

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，發揮知識分享及擴散效應，助益公務機關精進行政效能。

2. 業務宗旨

為辦理標竿學習案例甄選，本學院研擬「109年度標竿學習案例甄選暨推廣實施計畫」，依據該計畫完成徵集行政院各部會及各地方政府績效卓著之行政個案，並由本學院內部工作小組初審，外部專家複審，透過兩階段甄選程序，精選出切合公務人員核心職能訓練之優質行政案例，同時，邀請學者將入選案例研撰適合公部門訓練之案例，萃取值得標竿學習之知識元素，作為公務同仁培訓之實務教材，助益施政決策思考及實務執行參考架構。

此外，為具體化運用標竿案例，本學院運用108年入選案例規劃辦理「資訊運用」及「政策溝通與行銷」主題研習班共3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及研討，更透過模擬演練方式讓學員體驗學習，共同激發公共服務創意，提供學員深刻、多元的研習內容，加深學習效果，提升訓練效益。

另辦理「區域聯合治理研習班」1期，該班係以108年獲獎標竿個案「從『樟之細路』Raknus Selu 到客家的文藝復興」為課程設計核心，探討如何面對區域治理此一公共問題與解決方法，系統化思考本身業務範疇及研思方案設計，並評估方案效能，提供學員議題導向之跨域學習體驗，加值應用優選個案，以實務案例出發，印證學理知識之多元訓練方法，獲致學員高度肯定，滿意度逾90%，確具效益。

3. 業務產出與成果

109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30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16案進入複審，復經複審委員擇定優良獎4名及佳作獎2名，入選案例如表7下：

表7：109年度標竿學習入選案例

獎項	薦送機關	案例名稱
優良獎	新北市政府	全災型智慧化指揮監控中心
優良獎	經濟部工業局	製罩尖兵，口罩國家隊的幕後英雄
優良獎	客家委員會	浪漫臺三線藝術季的跨域治理新思維
優良獎	金融監督管理委員會	金融科技創新實驗機制 (台版金融監理沙盒)
佳作獎	行政院環境保護署	預防空氣品質惡化應變機制之建構與執行
佳作獎	國立故宮博物院	國立故宮博物院博物館館校合作教育資料 鏈結服務計畫

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，經複審委員擇定新北市政府「全災型智慧化指揮監控中心」、經濟部工業局「製罩尖兵，口罩國家隊的幕後英雄」及金融監督管理委員會「金融科技創新實驗機制(台版金融監理沙盒)」3案發展標竿教案，於109年11月24日辦理標竿案例發表會，由得獎機關發表案例，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，計有相關業務人員174人參訓，另邀請6位與談人，共計180人與會。

為利擴散學習影響效應，提供有別於實體課程之學習模式，本學院109年度更進一步將108年度獲選案例「從『樟之細路』Raknus Selu 到客家的文藝復興」製作數位課程，完成後之數位課程掛置於 e 等公務園⁺學習平臺，便利公務人員隨時隨處可上線閱讀，加深加速加廣標竿教案應用效果，助益案例教學之虛實整合，豐富教學內涵，有效助益施政成功典範之移轉。

4. 小結

公共服務沒有最好，只有更好，面對大環境轉變及民眾對公共服務需求多元化的期待，創新思維不再只是加分的利器，而是公務同仁應有的標準配備，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。因此，本學院藉由「標竿學習案例甄選計畫」，甄選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，除將獲獎案例撰寫成標竿教案外，也邀請得獎機關在研習課程中分享經驗，做直接的意見交流與反饋，共同激發政策新思維，讓參訓學員將滿滿的收穫轉化為精進未來業務執行的動力，期使加大化公務人力訓練實務應用效益，進而提高公務同仁行政措施可執行度之規劃能力。

（四）鏈結產官學合作網絡，辦理業務知能認證

1. 辦班宗旨

本學院結合產官學多元策略合作網絡，推動部會業務知能—治理領域相關認證機制，辦理提升機關關鍵人才業務知能訓練，培養公務人員專業能力，透過專家學者諮詢會議，博採周諮建議意見，規劃分散式學習，設計培訓課程、演練實作及學習評鑑模式，開辦各項專業認證班期。

2. 辦班投入與過程

為培養機關管理人才，提升業務專業能力，本學院認證班期採行公私協力合作策略，善用合作單位培訓強項與優勢，雙方召開諮詢會議，建立合辦認證研習架構，發展各階段培訓機制及課程內容，以強化公務人員職場專業知能。

「ATS 人力資源管理師國際認證班」課程內容借鏡企業人資管理理論與實務，109年各項子課程皆增加實務案例比重，另為強化學員簡報操作能力與上台技巧，學員需於開訓前完成閱讀線上組裝課程4小時，始符合後續實體課程之研習資格；「職場關懷輔導知能認證班」導入系統性培訓模式，課程內容包含關懷輔導資源運用、轉介及員工協助溝通，與敏感度訓練等；「績效管理師培訓班」採用個案教學、視聽教學及分組討論等多元教學方法，課程著重環境策略目標、績效管理工具、績效評核回饋及績效面談等；「專案管理師培訓班」規劃多面向評核，包括筆試、個人報告及團體報告，課程內容涵括專案起動與範圍規劃、專案時間成本、人力資源、品質、風險、監控及終結等。認證班期透過與產業界及學術界合作辦理，建立產官學協力網絡，並在共同認證機制策略下，規劃系統性課程，建構完整專業知能培養基礎，發展確實可行的實務技能，以有效提升學員專業職能及政府治理效能。

3. 辦班產出與成果

本學院推動部會業務知能—治理領域相關認證機制，開發多元教學方法、課程模組與評鑑方式，導入業務知能認證班期，109年辦理情形如下：

（1）「ATS 人力資源管理師國際認證班」：

為增進公部門之人力資源管理專業之知能，及提升業務執行與應用能力，本學院與臺灣國際專業管理師學會合辦「ATS 人力資源管理師國際認證班」，採小班制教學，運用筆試、實作演練、個人簡報等多元評鑑模式，完成培訓且評鑑及格者，取得 IPMA-ASIA 國際專業管理亞太年會提供之人力資源管理師國際認證。本班另進行

訓後成效追蹤問卷調查，能將所學加以運用者達96%，能應用所學提高人力資源相關的工作效能者達96%，顯示本班確實能讓學員有效學習與應用；另學員於課程期間所設定之個人目標，完成50%以上者達95.65%，顯示本認證班學員確實執行目標管理並能學以致用。

(2) 「職場關懷輔導知能認證班」：

為培養學員職場敏感度及覺察力，強化員工協助溝通輔導能力，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「職場關懷輔導知能認證班」，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，有將所學加以運用者達96%、能應用所學提高關懷效能者達93%、有提升關懷協助其他同仁的助人動機者達96%，顯示本研習確實可引導學員改變行為，達到學以致用，有效運用於職場中，提升工作績效。

(3) 「績效管理師培訓班」：

為強化公務人員績效管理專業能力，提高組織績效，本班與東海大學企業管理學系合辦，採分散式學習，俾學員兼顧學習精進與工作任務平衡發展。學員完成各階段研習且評鑑及格者，由本學院與該系共同認證發給證書。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，認為有提升運用績效管理知識技能的動機者88%、能應用所學提高工作效能者為81%、願意加強績效管理及其他認證領域知能者達94%，顯示本研習能增強學員運用績效管理知能動機，提高單位團隊合作精神及組織工作效率。

(4) 「專案管理師培訓班」：

由本學院與社團法人台灣國際專案管理師協會合辦，規劃設計培訓、內化實作、評鑑認證三階段之系統性訓練課程，採分散式學習。109年檢討調整課程、筆試及講座師資，學員則採異質性分組，運用多元教學教法，完成培訓認證三階段程序且考試評鑑及格者，由本學院與該協會共同署名授予結業證書，獲得之認證時數可計入國際專案管理師考試資格培訓時數，本班另將進行訓後成效問卷調查，以了解學員訓後對所學之移轉情形。

4. 小結

本學院為深化公務人員專業能力，結合產官學界共同合作辦理認證班期，透過共同培訓及評鑑學員業務職能知識，達到認證資格者始核發證書，俾提

高認證班期公平公正性。

本學院各認證班期，每年依課程諮詢會議、辦班成效評估及學員意見等進行滾動式檢討調整，建構完整且系統性之公部門專業知能培訓認證機制，使學員能內化所學知識，增進工作專業能力，即學即用提昇行政效能。由各班課程規劃滿意度及訓後成效追蹤問卷調查回應分析，顯示學員對認證班課程深表肯定與認同，明年度本學院將新增開辦「訓練發展管理師認證班」，使認證班期更加創新臻於完備。

六、深化個案教學培訓應用與推廣效益

（一）擴大師資來源，開辦個案教學工作坊

1. 辦班宗旨

期能透過本工作坊之教學經驗分享與觀摩學習，促進與會專家學者對於個案教學之共識，並能有效實施於課堂上，提升現有個案使用效能，擴展個案教學師資團隊，增進整體訓練績效。

2. 辦班投入與過程

本工作坊參與對象係對「臺灣公共行政與公共事務系所聯合會(TASPAA)」相關系所老師進行「個案教學問卷調查」，邀請對個案教學方法有興趣之專家學者及本學院同仁，共計30位參與。

課程內容包含教學個案撰寫及操作原則、個案演練及綜合座談等三大項，除介紹教學個案之撰寫及改作原則、個案內容要素等，並以實際個案教學經驗說明個案教學辦理之重點與注意事項，引導學員瞭解互動式個案教學技巧，並安排議題進行交流與分享，以作為學院日後運用個案教學之參考。

3. 辦班產出與成果

本次工作坊經由參與者個案教學之經驗分享交流，除對個案教學活動之規劃、個案教材之撰擬或改寫、個案教學之執行多有深入討論外，並有高達90%的參與者有意願至本學院擔任個案教學班期之授課講座，對學院擴大推動個案教學效能亟具成效。

4. 小結

因個案教學工作坊之舉辦，對擴充本學院個案教學師資庫確有助益，期待參與工作坊之專家學者能以多元個案教學模式運用學院優質個案，提升整體研習之綜效。

（二）辦理個案教學觀摩會，擴展個案教學成效

1. 業務宗旨

為增進公務人力培訓技術與方法交流，拓展人力培訓應用與發展新視野，本學院於10月19日舉辦「個案教學觀摩會」，推廣分享個案教學成果，期透過各界交流互動，激發培訓新思維。

2. 業務投入與過程

本觀摩會活動主題包括研究報告分享、個案教學應用體驗及綜合座談，參加人員為行政院、考試院與司法院所屬公務人員訓練機關(構)、中央各部會、各直轄市及縣市政府、私部門訓練業務主管及承辦人員等計69人。當日上午由國立政治大學公共行政學系(以下簡稱政大公行系)以「運用個案開發創新教學方式」、本學院以「公部門運用個案教學成效評估—以公務人力發展學院辦訓為例」為主題，分別進行研究報告。下午邀請國立政治大學公共行政學系蕭乃沂副教授、國立雲林科技大學企業管理學系黃銘章教授及國立宜蘭大學應用經濟與管理學系官志亮副教授等3位講座，就政府資料開放、績效管理及環境洞察等不同主題個案，分組帶領學員體驗個案教學應用，並安排綜合座談，由與談人及學員就個案教學操作重點及應用進行經驗分享。

3. 業務產出與成果

本教學觀摩會學員均為辦理人力培訓業務人員，觀摩會係教學觀摩交流平臺，使參訓學員共享創新突破的教學流程、技術及經驗，對協助推展公務人力訓練領域的研究及應用具相當成效，109年度個案教學觀摩會對促進個案教學學習交流，共享創新培訓模式亟具效益。

4. 小結

本學院每年積極辦理不同培訓主題之教學觀摩會，在促進各訓練機關(構)相互交流學習上頗有成效，發表主題多聚焦在本學院創新、具成效之教學方法、培訓課程及數位科技應用，未來希望發揮教學觀摩共享平臺功能，邀請訓練機關(構)發表各該具特色及標竿培訓方法或模式，讓各訓練機關觀摩學習主題更多元，進而創新運用於培訓實務。

（三）進行個案成效研究，精進未來教學面向

1. 業務宗旨

本學院歷年來投入大量成本於個案教學，為活絡個案教學之提升使用，

於108年4月與國立政治大學社會科學學院等機關（構）共同成立「臺灣公共事務個案聯盟」(EcoPACC)，同時間委託專家學者辦理個案教學專案研究，並於109年度規劃個案教學相關主題之微型研究，期透過研究瞭解本學院開課班期運用個案教學之實施現況與成效，並對本學院未來運用個案教學提出建議。

2. 業務投入與過程

擇定個案教學為微型研究議題，本研究以109年本學院班期使用個案教學授課方式之參訓學員為研究對象，採用問卷調查法，調查參與學員對於個案教學方法實際執行之主觀評價與學習感受，進行統計分析，為確保問卷題項之內容及表面效度，並邀請專家學者提供專業諮詢，協助檢視問卷內容並提供修正意見。

3. 業務產出與成果

本研究以109年本學院班期使用個案教學授課方式之參訓學員為對象發放問卷，問卷回收並編碼處理後，以 Excel 及 SPSS 24.0軟體分上半年及全年度進行2次資料統計分析。全年度問卷發放時間為109年3月1日至109年10月30日，共計發放29個班期(臺北院區24班、南投院區5班)，有效問卷計544份，有效問卷率為85.27%。研究分析結果，提出之具體建議為「持續培育個案教學師資，精進個案教學技巧」、「持續於領導力發展與部會業務知能訓練課程運用個案教學」、「由授課老師規劃主導個案教學進行方式」、「視主管研習班期需要採用個案教學方式授課」，以及「未來研究建議」等5項具體建議，其中前3項已納入本學院業務精進發展參採建議。

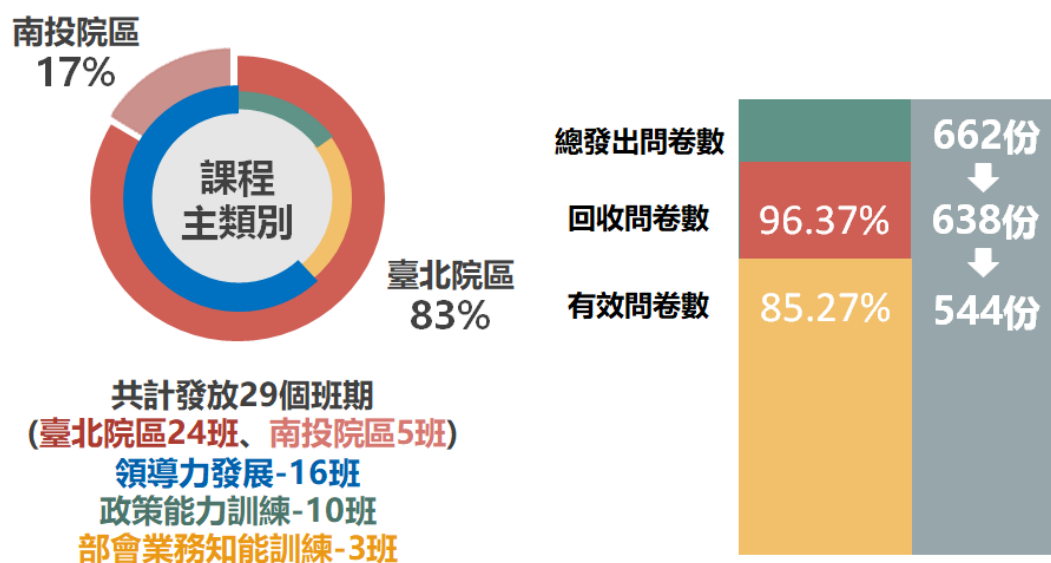


圖10：微型研究問卷施測情形

資料來源：本學院

4. 小結

本學院未來將廣續推動個案教學，並依據研究報告建議，持續培育個案教學師資，精進個案教學技巧，並廣續規劃於領導力發展與部會業務知能訓練課程運用個案教學，由授課老師規劃主導個案教學進行方式，以發揮個案教學真正效益，積極提升訓練績效。

（四）落實教學資源共享，以創用 CC 方式授權優質個案

1. 業務宗旨

本學院為提高教學個案使用效益，落實個案資源共享，進而提升個案教學之成效，於108年4月參與成立臺灣公共事務個案聯盟（EcoPACC），期透過創用 CC 授權方式，突破教學個案運用之限制。

2. 業務投入與過程

為促使教學個案之多樣化及製作經費之有效運用，提升原有教學個案之使用效能及擴展教學個案資料庫，本學院於108年4月加入該聯盟，透過與學術單位、個案教學專家、法律專家及公務訓練機構同仁之多次會議討論及研商，決議將聯盟成員所提供之教學個案，以創用 CC 授權方式，使聯盟成員可直接運用於教學，或透過改寫提高個案之使用範圍等，落實資源共享。

3. 業務產出及成果

本學院於109年3月9日將擁有完全著作權的17個優質教學個案，以創用 CC 方式授權臺灣公共事務個案聯盟（EcoPACC），並將創作著作權利貢獻宣告書及附錄等資料函送該聯盟，截至109年12月31日止，計有468人次下載運用（詳如圖11），對提升個案教學資源之使用確有效益。

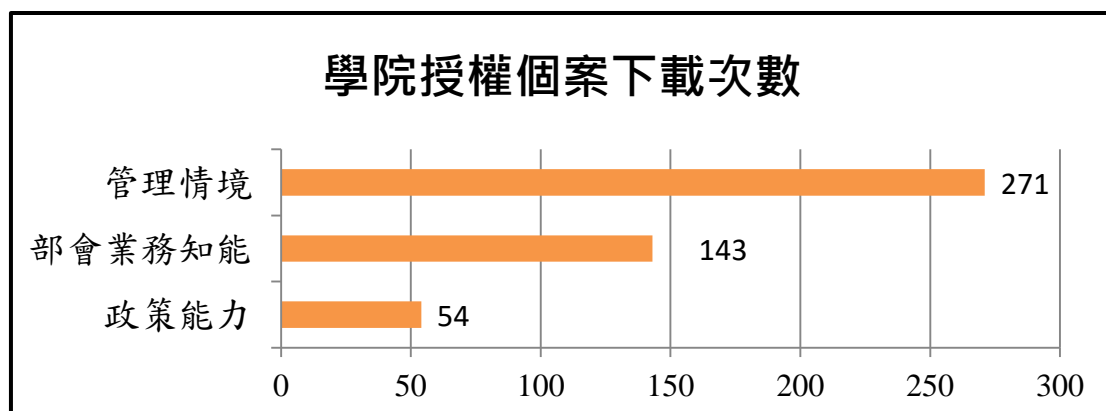


圖11：授權個案下載次數

資料來源：本學院

4. 小結

本學院提供優質個案，以創用 CC 方式授權 EcoPACC，除本學院可運用及改寫該聯盟其他成員提供之個案資源，豐富個案教學內容及提升訓練成效外，學院之個案亦可透過聯盟成員之使用或改寫，提高個案之品質、多樣性及使用效能，對推廣個案教學之廣度及深度均有助益。

七、厚實組織人力職能及業務導向研發力

(一) 透過外部認證機構評核，持續提升人才發展品質管理系統 (TTQS)

1. 辦班宗旨

本學院業於107年7月24日通過人才發展品質管理系統 (Talent Quality-management System，以下簡稱 TTQS)「訓練機構版」評核，評核結果效期為兩年，為持續精進並提升本學院人才發展品質，本學院109年度將「強化培訓軟實力」訂為績效目標之一。而其具體作法包括「精進人才發展品質管理系統，並獲評核成績合格」。

2. 辦班投入與過程

本專案自109年3月底成立工作小組，同年7月15日接受評核，於同年7月28日獲知評核結果為銀牌，歷時約4個月，其間共辦理3次工作小組會議、2次外部專家輔導及2次內部模擬評核。

由於 TTQS 涵蓋五大構面、19項訓練品質計分項目內容涉及本學院各組室之業務範圍，為提高評核資料蒐集之完整性及豐富性，爰成立跨組室工作小組，由各組室指派薦任9職等主管以上人員1人參與，並由馬副院長擔任召集人，成員人數共計8人。

於準備評核期間，除請工作小組成員蒐集與彙整各該組業管業務中與評核指標相關資料外，另由綜合規劃組部分同仁組成工作團隊進行資料編排與簡報製作，且依輔導顧問、工作小組召集人與外部諮詢顧問之建議，持續調整與修改完成各評核指標簡報內容，作業時間相當緊迫，執行細節甚為繁複而層面廣泛，具高度複雜度及挑戰性。

3. 辦班產出與成果

本學院透過導入 TTQS，首先確立經營使命、核心價值、願景及短中長期目標。次第確認經營方向與相關策略，包括檢視本學院對內、外部人才發

展的規劃執行，是否遵循使命、核心價值與願景，以及釐訂學院的短中長期目標，並經 SWOT 及 TOWS 分析，訂定應用虛實整合學習及建構職能發展培訓之經營方向與相關策略。最後，產出本學院人才發展品質管理手冊，據以確認本學院訓練政策、訓練體系及訓練班期辦理原則，並將本學院相關訓練作業規範及流程依 PDDRO 構面進行分類。此外，TTQS 主要精神為持續精進與改善，全員參與，透過 TTQS 評核過程，讓同仁瞭解現行做法精進與改善的方向，並致力於訓練成效的全面提升。

4. 小結

本學院再次參與 TTQS 評核，獲銀牌成績肯定，且評核結果之分數超過預定目標值，顯示本學院仍持續保持系統化品質精進之努力有成，而評核委員針對本學院在19項指標之表現分別提出改善建議，本學院將依委員建議事項持續精進改善。

（二）賡續辦理微型實務研究，精進各項培訓流程與內容

1. 辦班宗旨

「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)會議或活動以分享交流，相關建議與意見並納入本學院年度訓練計畫及實務作業推動之參據。

2. 辦班投入與過程

研究人員係由本學院各業務組遴派，並擇定至少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，各項研究成果將回饋規劃訓練業務、簡化作業流程及精進培訓發展之參據。

3. 辦班產出與成果

（1）擇定主題辦理微型研究：

109年度微型實務研究計有5案，研究結果共計提出22項具體建議，其中6項列為存參，其餘16項已列為本學院業務精進發展參用，採用率達72.7%，落實以業務需要為導向之研究回饋改善機制。

表8：109年度微型實務研究主題一覽表

109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）學員訓練回饋調查問卷修訂—以人力學院為例	5	1	4
公務人力發展學院推動研習策略之探討	4	2	2
中階主管班別培訓設計—以科長管理職能專班為例	4	1	3
上半年公部門運用個案教學成效評估—以公務人力發展學院辦訓為例	5	2	3
悅趣化數位學習機制與模式設計之研究：以 e 等公務園 ⁺ 學習平臺【學習王國】為例	4	0	4
總計	22	6	16

資料來源：本學院

（2）辦理微型研究成果研討會：

本學院業已於109年9月25日辦理「109年度微型研究成果發表暨110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117人。

研討會除上述5項研究主題之研討外，亦納入110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，並邀請國立臺北大學胡龍騰教授、國立臺灣師範大學曾冠球教授、國立中興大學陳姿伶教授及佛光大學陳衍宏副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並彙集紀錄供為調整訓練方案之參考。

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。

（三）精進職能評鑑設計與應用，提升人事人員管理職能

1. 業務宗旨

中階主管為行政體系中承上啟下之樞紐角色，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，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，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。

為加強學員績效管理能力，109年在實體課程另參考績效管理師培訓班課程，開設「績效管理進階課程」，並持續搭配線上課程、工作指派、評鑑課程等，期使學員能展現應具備之職能，經由實務工作歷練，強化學員管理職能。另為強調學習自主性，廣續規劃實體選修課程機制，由學員自評個人管理知能，並與其直屬主管依學員所具核心能力程度給予選課建議，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。

為使課程內容更符合未來擔任人事主管之需求及增加受評表現機會，除廣續辦理「科長職務經驗分享」及「管理情境研討報告」活動流程，學員可事先模擬實際評鑑活動情境外，並安排觀察員回饋時間，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

109年專員班辦理1期，計培育25人次。本專班參訓學員對整體課程規劃多為正向回饋，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93.57%。

4. 小結

專員班課程架構、教學方式與評鑑流程，經多年滾動式調整修正亦逐漸臻至成熟，參與學員雖在評鑑課程中承受頗大壓力，但對本班能協助其了解職能展現程度及精進管理技巧能力方向，均相當肯定。未來廣續規劃辦理專

員班，將多融入人事業務情境個案，而在選修課程排程及選修名額規劃上，整體考量專員班學員選課需求，俾利學員安排學習計畫，以達自主學習及學習移轉之成效。

（四）進行學員訓練回饋調查問卷修訂，確實掌握參訓人員意見

1. 辦班宗旨

本學院為廣泛蒐集及更準確分析學員對於訓練之反應與意見（反應層次），針對所有班期均實施訓練回饋調查問卷（以下簡稱「調查問卷」），作為訓練調整及改善之依據。而現行實施之調查問卷係於104年完成題目檢視與修訂，並自105年起實施迄今已逾4年，其間並面臨原兩中心合併成立人力學院及訓練班期大幅調整之情況，實有配合實際需要調整現行調查問卷題目之必要。

2. 辦班投入與過程

本案除彙整國內外訓練評量理論及訓練機關（構）調查問卷題目內容，全面檢討並擬訂調查問卷題目，並依「循證」（evidence-based）原則及程序，採質化及量化研究方法，進行問卷題目修訂：

- （1）文獻與資料蒐集：自109年3月中旬起持續進行。
- （2）擬訂調查問卷草稿：於109年4月下旬完成，並會請各業務組提供意見。
- （3）召開內部交流會議：由陳副院長擔任主持人，於109年5月26日辦理，邀集各業務組代表針對調查問卷草稿內容進行意見交流。
- （4）辦理外部專家學員諮詢會議：由陳副院長擔任主持人，於109年6月2日辦理，邀請3位專家學者針對調查問卷草稿提供建議，強化專家效度，且依會議結論修訂完成調查問卷初稿。
- （5）調查問卷預試：於109年7月20日至8月5日期間，採叢集取樣法擇本學院相關班期（共12班）辦理問卷預試。
- （6）完成分析與報告：109年8月中旬，運用統計軟體針對有效樣本進行分析，確認調查問卷之信效度，完成新版調查問卷定稿，併撰寫完成微型研究報告。

3. 辦班產出與成果

新版調查問卷題目，規劃於110年1月1日開始實施，定稿題目臚列如下：

表9：新版調查問卷題目

研習滿意度	研習規劃	我認為本研習班所規劃的課程內容符合我的(工作)需求
		我認為參加本研習班可增進個人(工作)所需知能
		我樂意向其他同仁推薦本研習班
	學習投入	我對本研習班的學習活動都能夠投入
		我能夠向其他人轉述本研習班課程所學知識內容
		我相信我能運用本研習班課程所學
	學習輔導	我認為本研習班班務人員的服務有助於學習
		我認為本研習班的教材有助於學習
	行政問題(不計分)	我對於研習期間的教學設施感到滿意
		我對於研習期間的餐飲感到滿意
		我對於研習期間的住宿感到滿意
	整體滿意	整體而言，我對本研習班感到滿意
	開放式題目	我認為參加本研習班的收穫是：
		我認為本研習班可以增加或刪減的課程內容是：
		增加： 刪減：
		對於教學設施、餐飲、住宿等意見：
講座滿意度	講座授課	其他建議(含研習規劃、課程安排、促進學習等意見)：
		在本次研習中，授課講座在以下各項目的教學品質如何？ (1)教學技法 (2)教學內容 (3)教學態度
講座滿意度	開放式題目	對於講座教學方法、內容、態度及推薦講座等意見：

資料來源：本學院

4. 小結

本案修訂問卷題目係彙整國內外訓練評量理論及訓練機關（構）調查問卷題目，並經內外部專家諮詢及調查問卷預試統計分析而得，具備問卷信效度及效度標準，未來可做為瞭解本學院訓練班期規劃與執行之學員反應與回饋，俾利辦班品質之維持與提升。

（五）運用志工人力，增進訓練滿意

1. 業務宗旨

為提升本學院學員服務品質，增加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成就感提升，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。復配合臺北院區業務需要，經徵詢志工意願後，將原「人才衡鑑研發室」之輪值工作，調整為「學員報到」服務志工。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，爰本學院臺北院區及南投院區109年分別辦理上、下半年志工教育訓練，共計4場，以增進志工服務品質。

臺北院區志工教育訓練，辦理參訪國立故宮博物院，由該院志工帶領導覽，除參觀各項國寶歷史文物外，並與導覽志工進行經驗交流座談，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，第1次特殊訓練採院外文化參訪方式辦理，進行國立故宮博物院南部院區、檜意森活村及成美文化園等參訪，藉以提升志工服務知能。

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，主要招募退休公教人員擔任，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。藉由志工人力運用，藉其退而不休，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，109年臺北院區自學中心志工志願服務時數共2,994小時，累積服務學員人次計5,724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，109年臺北院區學員報到志工志願服務時數共375小時，累積服務學員人次計7,251人次。

（4）南投院區圖書室

南投院區圖書室輪值志工16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，109年南投院區圖書室志工志願服務時數共2,177小時，累積服務學員人次計16,234人次。

4. 小結

本學院將持續加強志工服務團隊之教育訓練，並思考擴大運用志工人力之其他業務或服務面向，以提升學員服務品質。

八、優化院區經營管理

（一）攜手同行促進民間參與公共建設標竿

1. 業務宗旨

近年來秉持「政府資源有限」、「民間力量無窮」的理念，推動促進民間參與公共建設已成為政府施政重點，本學院臺北院區大樓設施營運移轉案自100年委託福華大飯店營運管理，期望透過公私協力，運用民間資金、創意及經營效率，營運公共建設，加速提供優質公共服務並減輕政府財政負擔，彰顯民間參與公共建設成效。

2. 業務投入與過程

（1）多元完善的履約管理機制確保公共建設目的之達成

通盤規劃履約管理機制，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。促參案件所涉管理議題極為廣泛，宜連結運用外部專業資源（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，至履約爭議事項則可透過協調委員會協調。另機關應預為規劃因應民間機構營運不良時之應變措施，以維護公共利益。

本 OT 案履約管理扣合委託營運管理及公共設施效益最大化的核心價值，以確保公務人員、政府機關權益，達成公共建設興辦目的，並在避免政府成本不當轉嫁及商業圖利前提下，兼顧民間機構營運空間及合理利潤，履約管制主要做法包括：

- ① 每月召開1-2次營運協調會：由本學院各組室代表及會館各級幹部出席，協調營運相關議題及追蹤列管改善事項，並視營運需要召開專案會議。
- ② 每月表報查核：依投資契約規範事項，由會館每月提送相關工作表單，以利營運情形之掌握。

- ③ 年度營運績效評估：每年成立營運績效評估委員會進行契約遵循、財產維護、經營效率、顧客滿意財務管理等面向之績評估，委員會成員半數以上為財務、管理及法律相關專業背景之外聘專家學者，評估結果依投資契約得做為本案申請優先定約之依據。
- ④ 年度財務報表審查：邀集財務及法律相關背景之外聘專家，審查會館經本學院認可之會計師事務所簽證之年度財務報表，並依年度會館營業收入計算應繳納之經營權利金。前述履約管理相關會議決均函送紀錄追蹤列管，並做為投資契約的補充文件。

(2) 暢通公私部門的溝通管道，有效協調及解決營運議題

公私部門除依投資契約各司其職發揮專業所長外，成功的公私協力營運管理有賴暢通的溝通機制，透過開放的溝通平臺將有助於凝聚雙方共識進而有效推動執行相關業務，維護公共服務品質。機關內部並宜適當授權，賦予主管人員分層決策權責，方能迅速回應及積極處理營運相關議題，提升溝通效益。以本學院為例，採開放多元的反映管道，設置單一窗口，專責本案履約監督管理。並於營運協調會研議相關事項。期間雙方可視需求隨時反映溝通，如遇有本 OT 案需與各級政府機關及社區溝通協調事項，將由本學院協助跨機關、單位之協調事項，以有效率的分工方式，增進會館營運效益進而達成公共建設的目的。

3. 業務產出與成果

本 OT 案經由本學院與民間機構共同努力，以高品質服務，提供綜合多元使用功能之場地，並加強改善會議空間硬體設施，配合本學院建置學員資訊整合系統，提升服務品質，充分發揮教育訓練功能，使本 OT 案成為教育訓練中心典範。福華會館除配合政府節能減碳政策，推行環保住宿，提供優質會議、餐飲及住宿等服務。另創造就業機會，回饋在地居民餐飲及設施使用優惠，設置身障人士愛心套房。本學院及福華會館分別於102年榮獲第11屆金擘獎政府機關團隊獎及民間經營團隊獎之優等獎，福華會館另於109年榮獲第18屆金擘獎民間經營團隊獎—佳等獎。

特別是109年受 COVID-19疫情影響，本學院主動積極辦理紓困，並透過與福華會館不斷溝通協調因應疫情調整服務方式，降低疫情衝擊，使公共建設服務品質不打折，持續為民眾提供良好公共服務。

4. 小結

促進民間參與公共建設案件不僅能減輕政府財政負擔，更可提升公共服務品質，對國內經濟成長及提供就業機會也有實質助益。因應 COVID-19 疫情影響，本學院依行政院指示、財政部通函及本 OT 案投資契約規定，辦理紓困相關事宜，包含權利金緩收及減收、設備重置投資期程、學員住宿房價等檢討、協助申請地方稅減免等，以維本 OT 案得以繼續營運，落實公共服務之目的。不論是本學院與福華會館，皆投注相當心力創造本 OT 案無與倫比價值，共同創造政府、民間、民眾「三贏、共好」的新局。

（二）改善老舊硬體設備，優化學習場域

1. 業務宗旨

本學院南投院區為提升整體教學環境品質，持續改善園區老舊設施及耗電設備，並加強植物病蟲害防治工作，以符環保節能及安全需求。

2. 業務投入與過程

- (1) 配合政府節能政策，南投院區109年度持續依預算額度，改善園區老舊耗電設備如下：
 - ① 南投院區高壓配電設備老舊，規劃逐年汰換，107及108年底已汰換總變電站8部變電機組與園區高壓變壓器3台。109年除汰換老舊高壓配電變壓器3台，並整併文昌樓及英雄館配電設備，提升設備管理效率，降低學員寢室噪音，提升住宿品質，全案於1月開始規劃設計，12月施作完成。
 - ② 文教大樓講座休息寢室與部分學員宿舍之冷氣、冰箱及飲水機等耗電設備，均已逾使用期限多年，零件難尋且保養維護不易，於109年9月至12間逐一汰換，以符合經濟與環保節能效益。
- (2) 廊道鋼棚及路面改善：為顧及園區安全，自109年5月起，亦針對外觀結構破損之學員宿舍周遭廊道鋼棚與路面，進行大規模修繕，於同年8月間完成。
- (3) 詠晴園宿舍地板改善：詠晴園地板因長期使用破損影響觀瞻，經修繕後已有效改善學員住宿環境。
- (4) 園區綠美化及植栽維護：園區部分樹木有白蟻及介殼蟲蛀蝕跡象，且有植栽因蟲害嚴重而枯死，為避免病蟲害繼續擴大，實施投藥防

治，分上、下半年各投藥2次，以落實綠美化環境工作，營造舒適安全的教學環境。

3. 業務產出與成果

南投院區整併汰換之老舊耗電設備計有「中正堂及信義樓」與「文昌樓及英雄館」之高壓變壓器3台、文教大樓講座休息寢室及部分學員宿舍分離式冷氣24台、文教大樓講座休息寢室及學員宿舍交誼廳冰箱21台、文教大樓教室區域及學員宿舍飲水機17台。廊道鋼棚與路面之修繕計有英雄館、文昌樓、名人巷及詠晴園等學員宿舍周遭路段，總長約300公尺，詠晴園地板全棟改善，修繕工程於109年5月間開工，同年8月間完工，完工後歷經多場午後雷陣雨，廊道鋼棚已無漏水，路面改善後亦無積水生苔情形產生，學員寢室地板改善後有利清潔維護，施工完善。另病蟲害防治部分，以全面性投藥方式處理，109年上半年於6月及7月間施作，下半年則於11月及12月間施作，共投藥4次，效果良好。

4. 小結

未來仍將持續改善南投院區園區相關訓練設（備）施，以提供講座與學員舒適安全的教學及學習環境。

（三）再造訓練資訊系統，建構整合性公務人力訓練服務

1. 業務宗旨

為提升本學院整體訓練業務功能，提供完整的一站式訓練服務平臺，整合輔助所有訓練業務，以利公務人力訓練相關服務。並結合「我的 e 政府」與「eCPA 人事服務網」的單一簽入機制，內含需求調查、報名到訓練成效評估分析等，提供學員、各機關訓練承辦人員、講座及訓練行政人員整合性服務，提升本學院兩院區訓練行政與服務效能。

2. 業務投入與過程

為提升本學院整體訓練業務功能，提供公務人力訓練服務之單一整合入口，自108年度起分2年建構公務人力訓練服務系統，於109年完成開發，110年度訓練班期全面使用新版系統提供服務。新版系統整合「我的 e 政府」與「eCPA 人事服務網」的單一簽入機制，從需求調查、報名到訓練成效評估分析，提供學員、各機關訓練承辦人員、講座及訓練行政人員整合性服務，並整合本學院兩院區訓練行政與服務需求，完整訓練歷程資料蒐集，以為研訂訓練政策與推動策略之參據。

配合前述新教育訓練資訊系統及110年新版問卷，特別增修 e 等公務園 APP 相關功能。另為確保新版教育訓練資訊系統功能符合實際作業，本學院於109年11月間進行新舊系統平行測試，兩院區平行測試班期計8班期。測試期間主要驗證各介接系統(福華會館、身份證報到機、公播主機、e 等公務園 APP 等)功能及資料是否符合預期。

為確保新版教育訓練資訊系統符合資安防護要求，特委由第三方資安團隊進行滲透測試，並修正至符合資安作業要求。

3. 業務產出與成果

本學院教育訓練資訊系統整合服務，提供學員、講座、民眾、機關訓練承辦及班務人員由一站式的單一入口即可獲得所有訓練相關的服務。同時整合兩院區一貫式的訓練系統流程，提升訓練行政效能。

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。

4. 小結

教育訓練資訊系統係本學院訓練班務最重要的系統，對本學院訓練業務運作極為重要，為提升學院整體服務品質，持續進行教育訓練資訊系統功能整合及輔助支援系統的改善，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教育訓練資訊系統及相關輔助支援系統之效能提升及資安防護要求。

(四) 多媒體室空間整體改造，多元用途提升使用效能

1. 辦班宗旨

配合本學院訓練業務所需，南投院區多媒體室規劃轉型為以電腦教室為主的多功能授課場地，作為本學院南投院區主要的電腦類課程授課場地，並兼具一般教室功能，亦可作為非電腦類課程授課場地，以有效活化運用現有空間，增加相關課程容訓量。

2. 辦班投入與過程

相關空間整體改造活化約歷時10個月，自108年下半年「南投院區文教大樓多媒體室裝修採購」完成後，陸續完成各項資訊軟硬體設備建置，包含投影設備、空調設備、電腦軟硬體、攝影棚設備、身分證報到機及公播螢幕

等，於109年2月完成相關設備整合測試，於同年3月正式啟用。

109年3月9日辦理「多媒體室整體教學環境介紹暨相關設備使用說明會」，4月15日員工月會辦理「多媒體室教學設備應用分享」，讓學院全體班務人員瞭解多媒體室多元用途及教學設備使用方式。

3. 辦班產出與成果

經由空間改造新增電腦教學區、攝影棚、控制室、講座休息室等場域，並透過設置高效能電腦設備、可調光攝影棚燈具、舒適傢俱、使用者面板整合等，讓多媒體室成為多功能的教學場域。

自109年3月11日「無痛學習設計 APP 初階研習班第1期」起，至同年12月4日「雲端工具應用研習班第9期」止，計於多媒體室辦理34班期課程，2,170人天。

4. 小結

多媒體室空間整體改造正式啟用以來，普遍獲得使用學員及講座好評，惟相關設備定期巡檢及軟硬體更新工作須持續辦理，並留意每期使用學員講座回饋建議，持續精進場地維護工作，以維持優質教學場域。

（五）落實資通安全管理制度，強化資訊基礎建設，建立優質資訊化訓練環境

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108年6月經行政院核定資通安全責任等級為B級。為確保本學院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) 訂定「遠距同步教學視訊軟體資安規範」：因應視訊軟體可能造成隱私與安全漏洞問題，且本學院透過視訊軟體辦理遠距同步教學需求增加，於109年4月10日訂定「遠距同步教學視訊軟體資安規範」，以提供學員多元學習安全管道。
- (2) 建立南投院區防火牆設備備援機制：依本學院資通安全暨個資保護推動會109年第1次會議決議：「朝向分別於臺北院區及南投院區建立

防火牆設備 HA 備援機制規劃採購，分年度編列預算執行」，經評估預算，已於109年度預算額度內優先辦理故障風險較高之南投院區防火牆高可靠性備援設備採購及建置。

- (3) 兩院區異地備份及記錄檔蒐集：配合本學院資安作業要求，透過兩院區資訊系統定期備份至對方伺服器主機，提供資訊系統需執行異地備份及記錄檔蒐集、查詢分析；另一併提升兩院區雙向網路資料傳輸速率，避免因執行備份時間過久，影響備份可用性，並維持資訊安全。
- (4) 強化建置新版「教育訓練資訊系統」之資安防護：本學院掌理行政院公務人力在職培訓發展之執行，鑑於目前使用系統過舊，系統及伺服器主機恐無法滿足現行資安要求，爰辦理規劃訓練服務系統與服務再造，除強化系統資訊安全，更提升整體訓練行政作業效能。

3. 業務產出與成果

為落實本學院資通安全實務作業，且依循人事總處資安作業規範及符合資安法及其子法相關要求，109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、內部稽核作業等多面向作業，並已於109年9月9日取得 ISO 27001第三方驗證，另陸續完成訂定本學院「遠距同步教學視訊軟體資安規範」、南投院區防火牆設備備援、兩院區異地備份及記錄檔蒐集、強化新版「教育訓練資訊系統」資安防護等資訊基礎建設改善，在強化資訊安全的同時，更提升整體訓練服務效能。

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，除取得兩院區 ISO 27001第三方驗證及資訊基礎建設改善外，並於本學院資安政策及個資保護基礎下，重新建置訓練資訊系統，達成「訓練服務便利化、訓練行政效能化、訓練分析循證化」目標，並依人事總處資安規範管理，藉以提升整體資訊安全防護，及優化本學院訓練業務運作的資安韌性。

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。依全年統計資料顯示，本學院109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852期，61,648人天，數位學習累計通過認證時數達638萬小時。由於受 COVID-19疫情影響，兩院區停辦63個班期，並調整開辦班期學員人數及部分班期上課天數，進而影響109年度訓練績效；但也因配合疫情狀況，增開數位科技課程，並鼓勵學員利用「e 等公務園⁺學習平臺」閱讀數位課程，因此數位學習認證時數較108年度增加近96萬小時，訓練模式的消長互補，也是另一種提升訓練績效的策略。

又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重要成果，可以概括為八大項，分別是：「調適培訓政策以緩減疫情衝擊」、「系統架構中高階公務人員在職培訓發展」、「推展重要政策研習及接受委辦訓練」、「增益公務人力數位素養及終身學習力」、「拓展訓練發展組織交流」、「深化個案教學培訓應用與推廣效益」、「厚實組織人力職能及業務導向研發力」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，結合外部經營管理專業團隊之營運績效，強化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。此後，本學院將持續以「職能需求」為導向，內外兼修強化辦訓能力，並審慎研擬因應策略克服疫情障礙，調度容訓及容宿量，彈性規劃班期人數及期程，以期在疫情期間提供公務夥伴虛實互補的多元培訓選擇。