

# 行政院人事行政總處公務人力發展學院 107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

## 107 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、校準與活化課程，傾力回應施政需求與科技變革趨勢 .....	8
(一)落實政府重要政策傳達，深化民主治理成果	
(二)掌握數位科技發展培訓趨勢，提升公務人員數位職能	
(三)創新精進公部門數位學習內容，促成平臺資源共享之目標	
二、投資研發、爭取外部參獎，激化組織變革與管理創新 .....	14
(一)辦理微型實務研究，增進訓練內涵與品質	
(二)首度參加人才發展品質管理系統評核，獲頒銀牌之佳績	
(三)參加國家人才發展獎，獲頒機關（構）團體獎之殊榮	
三、積極建立培訓聯盟，制度化專業交流與協作觸角 .....	19
(一)拓展產官學合作模式，強化專業能力認證訓練	
(二)推展多元策略合作，有效運用培訓資源	
四、持續精進各級人才培訓過程，極大化參訓「附加價值」 .....	22
(一)厚植高階文官領導力，建構跨域溝通平台	
(二)因應當前區域治理需要，培育地方高階主管領導決策能力	
(三)創新辦理高階人員研習班及基層主管班，落實人才逐級培訓目標	
(四)優化中階主管管理職能，協助建立公務協力網絡	
(五)精進主管核心能力研習，深化教學技法與評量機制	
(六)導入多元教學技法，強化初任各主管創新思維	

(七)拓展體驗學習教學模式，提升公務人力學習成效	
(八)創新職能評鑑設計與應用，提升人事人員管理職能	
(九)厚植國際競爭基礎，提升公務人員涉外專業知能	
五、戮力推展公部門培訓新知、教學觀摩與標竿學習管道	45
(一)辦理國際研習活動，掌握公部門公共治理新趨勢	
(二)辦理教學觀摩會，促進公務人力培訓交流	
(三)辦理標竿學習案例甄選，共享政府施政成效	
六、聚焦服務對象滿意度，努力提升學院軟、硬體品質	49
(一)創新運用志工協助辦理報到，提升學員服務品質	
(二)整修教室暨學員宿舍，提升教學及學習效能	
肆、結論與展望	51

# 壹、前言

因應當前政府治理所強調的組織及員額簡併方向，行政院人事行政總處統合轄下之訓練資源，精簡組織規模，提升訓練量能，以強化公務人力資源管理及發展之研究，故而將所屬之「公務人力發展中心」及「地方行政研習中心」整併為「公務人力發展學院」（以下簡稱本學院），期能充分發揮行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練及發展效能。

本學院組織法於 106 年 3 月 31 日經立法院三讀通過，同年 4 月 19 日奉總統華總義一字第 10600047151 號令公布，同年 6 月 19 日奉行政院令核定於同年 7 月 7 日正式成立。本學院成立後，組織定位係以中央政府為主體的訓練服務機構，服務項目之提供則分別在臺北、南投兩地進行，亦即分為臺北、南投二院區。有關本學院法定掌理事項如下：

- 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機關中高階管理人員及地方機關主管人員的培育與發展、一般公務人員的專業訓練服務、提供支援數位學習的方法，以及公務人力資源管理與發展的創新性研究。

為提升公務人力資源素質，促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及政府機關業務需要編訂各項訓練實施計畫並據以執行，各項訓練實施計畫辦理完竣後，為詳實呈現全年度訓練業務全貌，爰彙編本訓練成果總報告，針對訓練成果加以統計分析，並提出精進之建議，以作為本學院未來規劃辦理公務人員訓練之重要參據。為培育公務人才與領導力，加強中高階公務人員培訓發展，並期增進公務人

力培育訓練成效，本學院規劃辦理下列在職訓練研習課程：

### 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」，藉由數位媒體，提供多元學習管道，提升公務人員製作數位教材或數位行銷能力，並運用於內部經驗傳承及外部政策宣導，帶動知識分享，提升組織學習力。

本報告主要分為兩大部分說明本學院 107 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

本學院培訓業務重點為強化行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員之培育、一般公務人員的專業訓練服務、提供支援數位學習的方法等，107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，以下本報告將透過統計圖表的方式，針對本學院年度重點培訓業務進行描述分析。

本學院辦理之實體訓練四大類訓練成果，包括領導力發展訓練計開辦182班、政策能力訓練182班、部會業務知能訓練406班、自我成長及其他訓練69班，合計839班，訓練比重上各占22%、22%、48%、8%。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13%、29%、42%、16%，合計43,745人（如表1、圖1）。

表1：107年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	182	22%	5,512	13%
政策能力	182	22%	12,685	29%
部會業務知能	406	48%	18,428	42%
自我成長及其他	69	8%	7,120	16%
合計	839	100%	43,745	100%

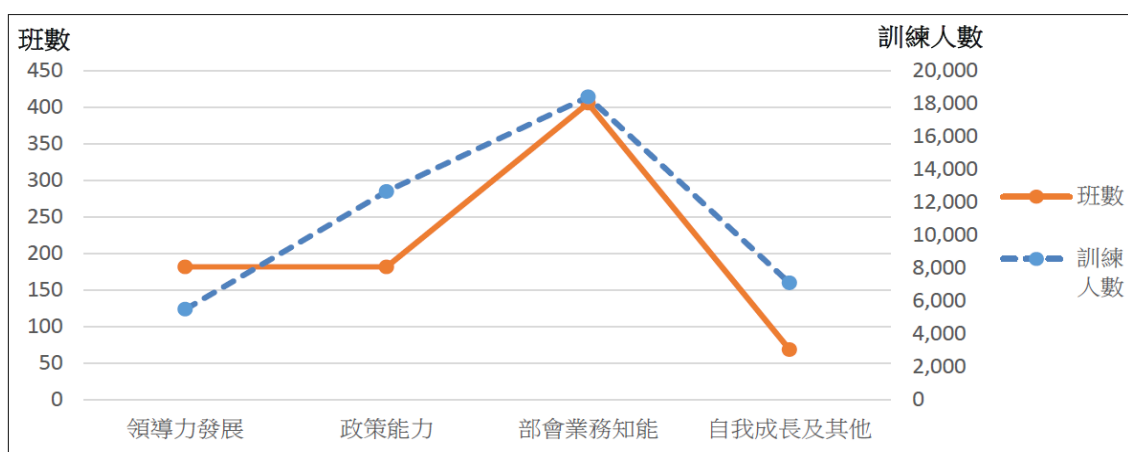


圖1：107年本學院各訓練班數及訓練人數

資料來源：本學院

細部來看，107 年度臺北院區領導力發展訓練計開辦 129 班、政策能力訓練 104 班、部會業務知能訓練 160 班、自我成長及其他訓練 56 班，合計 449 班，四大類訓練比重上各占 29%、23%、36%、12%。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 16%、29%、31%、24%，合計 23,161 人（如表 2）。

表 2：107 年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	129	29%	3,738	16%
政策能力	104	23%	6,617	29%
部會業務知能	160	36%	7,250	31%
自我成長及其他	56	12%	5,556	24%
合計	449	100%	23,161	100%

資料來源：本學院

107 年度南投院區領導力發展訓練計開辦 53 班、政策能力訓練 78 班、部會業務知能訓練 246 班、自我成長及其他訓練 13 班，合計 390 班，四大類訓練比重上各占 14%、20%、63%、3%。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 9%、29%、54%、8%，合計 20,584 人（如表 3）。

表 3：107 年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	53	14%	1,774	9%
政策能力	78	20%	6,068	29%
部會業務知能	246	63%	11,178	54%
自我成長及其他	13	3%	1,564	8%
合計	390	100%	20,584	100%

資料來源：本學院



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

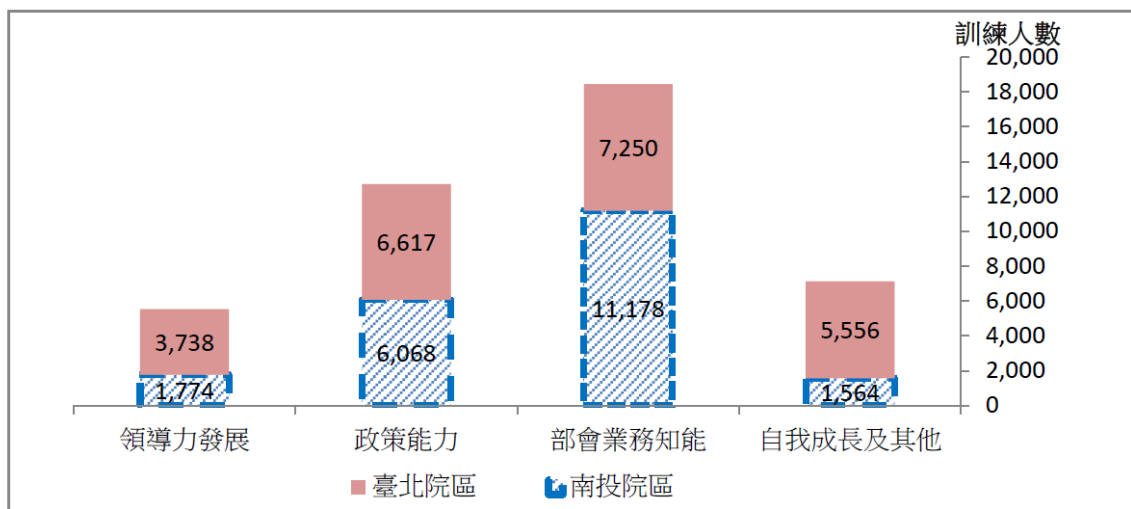


圖 2：107 年本學院各訓練類別訓練人數  
資料來源：本學院

有關 107 年各類訓練研習總體滿意度臺北及南投兩院區之統計結果，兩院區訓練分按四大類型檢視總體滿意程度調查結果，臺北院區領導力發展之訓練類型 91.2% 為滿意度最高，其餘類型也有不錯的滿意度；南投院區四大類型滿意度居首的為領導力發展，滿意度為 92.35%，其餘類型的滿意度也達一定水準之上。整體而言，兩院區在四大類型訓練中滿意程度最高者皆為領導力發展，其他類型亦有一定表現（如表 4、圖 3）。

表 4：各類訓練研習總體滿意度

	臺北院區	南投院區
領導力發展	91.20%	92.35%
政策能力訓練	89.17%	88.64%
業務知能訓練	90.77%	91.13%
自我成長及其他	90.41%	90.27%

資料來源：本學院

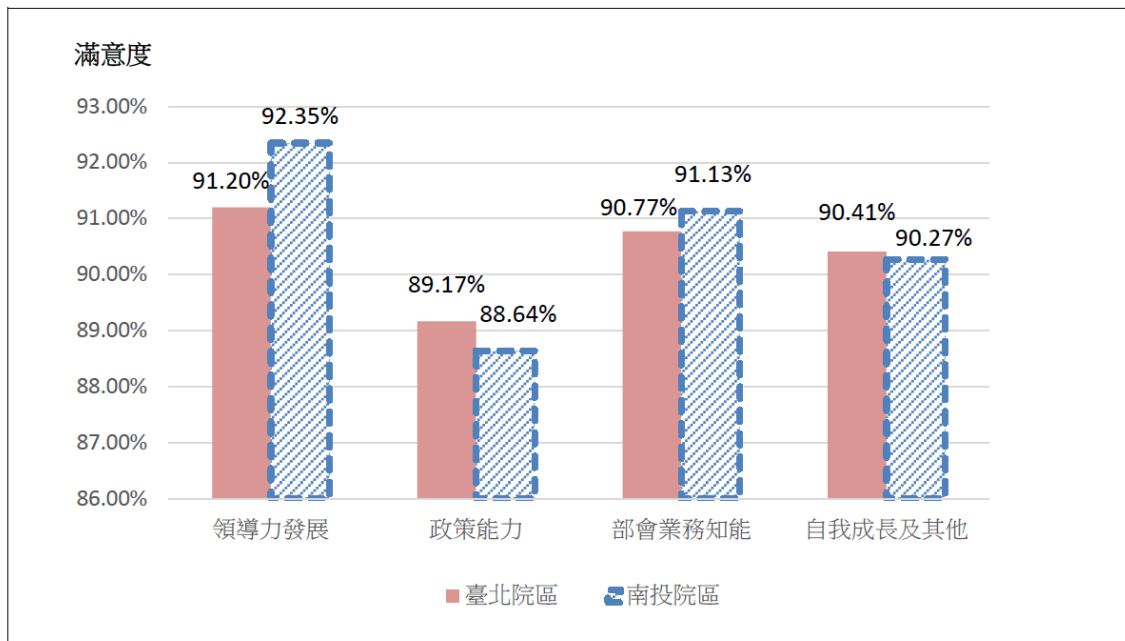


圖 3：各類訓練研習總體滿意度

資料來源：本學院

前已述及，近年來因應資通訊科技發展趨勢，本學院致力於發展「數位學習」，自 106 年 7 月 1 日「e 等公務園+學習平臺」上線以來，藉由數位媒體，提供多元學習管道，並為確保平臺課程製作品質，致力推動公部門數位課程協力模式，有效節省公帑、課程微型化與多元化，提高學習動機，並結合加盟機關提供專業及多樣化課程，促成資源共享之目標。迄今為止，公部門數位學習資源整合平臺提供了多元數位課程型態，包括：開放式、磨課師（MOOCs）、專班課程（SPOC）、微學習、電子書及線上直播等，合計 3,046 門，其中又以開放式課程 2,212 門居多，佔 73%，期能提供公務人員數位學習新體驗，滿足多元學習的需求（如圖 4）。

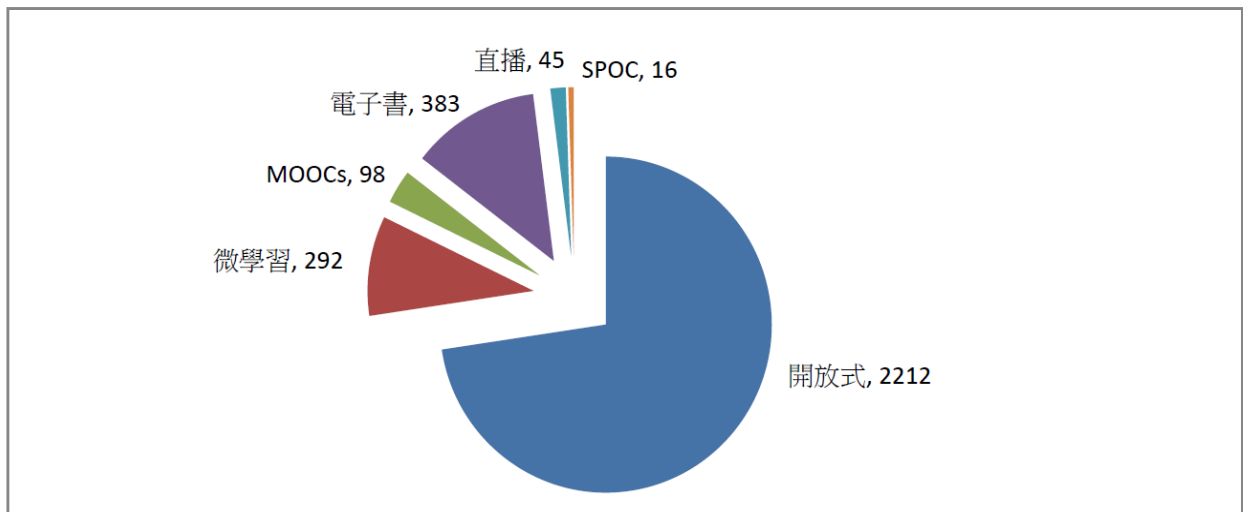


圖 4：「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺」各類型數位學習課程數

資料來源：本學院

此外，本學院為強化績效管理制度，提升施政效能，特訂定「行政院人事行政總處公務人力發展學院績效管理考評計畫」。107 年度關鍵績效目標計有四大項目，分別是：高階文官培訓成效力、中高階主管人員管理核心能力訓練成效力、民主治理價值課程學習成效力及 e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺經營管理成效力，其實際執行成果，皆超越原先設定之目標值，足見本學院年度績效管理之實施成效堪稱良好。

## 參、培訓業務的主題成果描述

有別於前述本學院 107 年度四大類型培訓業務的總體描述分析，這部分主要針對本學院各組室年度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六大項、二十二小項。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、校準與活化課程，傾力回應施政需求與科技變革趨勢

#### (一) 落實政府重要政策傳達，深化民主治理成果

##### 1. 辦班宗旨

為宣導當前政府重大政策及民主治理價值，依據本學院法定職掌之「行政院重要政策及法令研習之執行」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」，歷年均配合各機關需求開辦如性別主流化、人權教育及政策傳達等國家重要施政及民主治理價值培訓班別。另本學院依人事總處擇選之「安居緝毒」執行情形報告等行政院重大政策議案，於 107 年度新增規劃辦理「重大政策議題研習班」，期以增進公務人員瞭解政府當前重要政策及提升工作知能。

##### 2. 辦班投入與過程

本學院配合人事總處政策性訓練之規劃，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。

其中性別主流化訓練，每年皆邀集性平專家學者、行政院性平處及人事總處相關業務承辦人等共同就課程內容及實施方式召開課程規劃諮詢會議，107 年度辦理「性別主流化研習班」、「性別平等基礎研習班」、「性別平等進階研習班」、「性別平等業務研習班」、「性別平等高階主管研習班」、「消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）施行法基礎研習班」、「消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）施行法進階研習班」及「性騷擾及性侵害防治研習班」等班別，其中「性別平等業務研習班」經與專家學者及性

平委員討論，依性別平等政策綱領分類進行分組研討及報告。

有關人權教育部分，依據 107 年度課程諮詢會議專家學者建議，新增規劃辦理「人權教育專班（主管人員）」，調訓行政院所屬中央及地方機關薦任主管。課程除安排講授人權概念及內涵外，另透過歷史人權事件發生地之實地體驗，以及人權案例研討與分析，以提升學員對人權價值及意識之感受。

至本學院 107 年度賡續辦理「政策傳達與民主價值研習班」，除函請相關部會及人事總處各業務處等提列政策宣導主題，並依諮詢會議專家學者建議，規劃「食品安全政策推動現況」與「行政中立」等 24 項課程，再依地方政府訓練需求採在地化方式開班，參加對象為各縣市政府暨所屬機關、鄉鎮市（區）公所各級公務人員，及轄內中央機關人員。

另本學院 107 年度依據重大政策議題，新增開辦「重大政策議題研習班」，並區分為「資訊科技組」、「經濟發展組」、「環境保護組」及「社會關懷組」等 4 種班別，調訓行政院所屬中央及地方機關公務人員（註：部分班別以薦任主管以上人員為主），並函請相關部會薦派簡任級以上人員擔任講座。

為提升民主治理價值課程整體學習成效，本學院 107 年度依各研習班別特性，導入案例研討法、視聽教學法、小組討論及個案教學等多元教學方法，部分班別並依規定實施訓後測驗。其中性別主流化訓練，除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，而「性別平等業務研習班」則改採工作坊型式辦理，由各分組的講座設定議題及設計引導題綱，帶領學員思考如何進行跨領域協調合作，聯結各面向資源，研擬可行性解決方案，並進行分享及交流討論。人權教育部分，107 年度「人權教育專班（主管人員）」安排雙講座授課，並於課前就授課內容與搭配進行討論，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」感受性，再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 107 年度「政策傳達與民主價值研習班」規劃以「國家重點發展政策」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「自我與職涯成長」系列課程，共辦理 24 期，講座以專題講授為主，惟部分場次兼採參與式教學法，規劃個案研討、分組討論等，由講座帶領學員互動討論，以深化學習效果。另「重大政策議題研習班」為 107 年度首創辦理，為擴大政策傳達成效，除辦理實體訓練課程，由授課講座就相

關重大政策，進行深入淺出地說明與討論，另於課前洽請講座就該項重大政策準備精要報告，並配合於研習期間錄製成數位課程

### 3. 辦班產出與成果

107 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」、「政策傳達與民主價值研習班」及「重大政策議題研習班」等重大政策與民主治理價值相關訓練，共 72 個班期，計 7,442 人結訓。其中性別主流化相關班期，包含與立法院合辦「107 年度性別平等研習班（含基礎班與進階班）」，共 23 期，計 1,794 人結訓，其中女性 1,171 人（占參訓人數的 65%）、男性 623 人（占參訓人數的 35%）。人權教育相關班期，共 12 期，計 1,262 人結訓。至於初次辦理之「人權教育專班（主管人員）」，共辦理 2 期，計 49 人結訓。「政策傳達與民主價值研習班」因採在地化研習辦理，方便學員參訓，有效擴大政策宣導效果，共辦理 24 期，計 3,082 人結訓。「重大政策議題研習班」共辦理 4 期，計 132 人參訓。

107 年度辦理性別主流化相關訓練，總體平均滿意度達 89.19%，學員學習心得為性別主流化可以用在個人家庭、工作很有幫助，以及案例探討多了許多對話，對於學員意見採開放態度，交換意見的過程中學習到很多。至初次辦理之「人權教育專班（主管人員）」，該研習課程滿意度較以往一般人權相關課程提升，滿意度平均為 89.4%，並有該班學員反映基本人權概念有理解人權整體發展經過與趨勢，亦能在短時間掌握人權發展重點，以及實地體驗有助於加強對人權之深刻感受。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 95.77%，以及課程內容滿意度比率達 89.02%，顯見訓練學習成效顯著，有效提升參訓者對民主治理價值觀念之瞭解。首創開辦之「重大政策議題研習班」，於 3 個月內歷經籌備規劃至辦理完竣，整體滿意度平均為 89.5%，講座授課平均滿意度則達 91.52%；為評估該項研習辦理成效，本學院另實施線上訓後問卷調查，其中就課程內容方面，有 95.5% 同意授課內容有助於對該項政策的瞭解，顯示本項研習對參訓人員的學習確實深具效益。

### 4. 小結

為宣導當前政府重大政策及民主治理價值，本學院配合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，其中性別主流化基礎訓練已實施多年，公務同仁多數已具有基礎概念與性別意識，未來將依相關班期辦理經驗及性平議題發展趨勢，課程架構改以議題研討、實地體驗、實作經驗分享模式進行轉換，以提供更多元生動性別主流化課程。另人權教育部分，

考量參訓學員意見，並經諮詢會議專家學者建議，未來研擬增加調訓簡任公務人員，期以提升中高階公務人員之人權意識。至有關「政策傳達與民主價值研習班」與「重大政策議題研習班」，將賡續蒐集相關重大政策議題，並配合國家重要施政與革新措施滾動調整課程主題，期以增進公務人員瞭解政府當前重要政策及提升工作知能。

## （二）掌握數位科技發展培訓趨勢，提升公務人員數位職能

### 1. 辦班宗旨

因應數位政府與智慧科技發展，本學院以產、官、學合作結合實體與數位，開辦「公務數位行銷」、「數位新知學習」、「數位工具運用」三大主題數位職能實體課程，另辦理「AI新趨踐學」數位學習體驗活動，全方位提升公務人員數位能力，以期提供公務人員全方位數位能力及科技素養之職能培訓，提升公務執行力。

### 2. 辦班投入與過程

授課對象係以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。課程內容方面，為符合數位科技培訓發展趨勢及應用，以提升公務人員數位能力應用於公務執行為目標，數位學習研習班期課程內容，由學者專家指導或提供諮詢方式協助課程規劃。

本項研習特色為資訊專業電腦實機操作進行教學的實作課程，實施方式視實際需要採講授、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，作為適時修正及改進研習之參據。

### 3. 辦班產出與成果

107年計開辦12種班別、84班期，調訓3,185人次，實訓量8,085人天。與106年辦理32班期，調訓1,120人次，實訓量2,315人天相較；研習班開班數增加52期，訓練人數為106年的2.8倍、實訓量擴增5,770人天，成長幅度高達71%，超逾本學院預期目標。

數位職能實體課程係與產官學合作開辦：以「公務數位行銷」、「數位新知學習」、「數位工具運用」為三大主題，分別對應開辦「新興資通科技與應用」、「網路自主學習資源運用研習班」、「免費軟體公務應用研習班」、「雲端工具應用研習班」、「行動載具應用研習班」、「微電影製作

實務研習班」、「數位行銷素材製作研習班」、「公務社群工具經營與行銷策略研習班」、「微學習設計與應用工作坊」、「資料視覺化與應用研習班」、「電子書應用研習班」、「Google Analytics 網站分析實務研習班」等 12 大類數位能力研習、84 班期，全方位提升公務人員數位能力，學員高達九成以上認為對於後續公務執行上有所助益。

同時，辦理「AI 新趨踐學」數位學習體驗活動：為介紹數位學習創新科技，呈現最新智慧化、感知化之科技發展，增進各機關公務人員對數位學習及其發展趨勢的瞭解，以強化公務執行力，提升公部門服務品質，本學院於 107 年 10 月 5 日辦理「AI 新趨踐學」數位學習體驗活動，計有來自各中央機關、各地方政府、各訓練機關（構）人員，共計 295 人報名、283 人完訓，到訓率達 96%，數位學習體驗活動內容如下：

(1) 開幕式：安排貴賓與機器人 zenbo 互動。

(2) 四場次數位學習趨勢專題演講

①談公務人員科技素養。

②人工智慧在數位學習之應用。

③以穿戴式科技為基礎之腦波與心率訊號在教育與學習上之應用

④ Google x 數位學習跨界共創。

(3) 科技體驗—智慧學習實驗室

科技體驗共設計 6 個項目、5 個體驗點的活動內容，介紹智慧學習實驗室最新科技體驗，包含 ClassFu 教室氣氛管理系統、體感互動辨識系統、腦波專注度訓練主動式性格剖析系統、Chatbot 聊天機器人、機器人體驗等，讓與會人員體驗資訊工業策進會智慧學習實驗室最新科技項目，有助於公務後續推動運用。

(4) 數位學習趨勢論壇

邀請上開 4 場次專題演講主講人，針對講演內容進一步具體分享，有效加深與會人員對於數位學習領域更深刻及廣泛之認識，讓學習效果更為提升。

#### 4. 小結

因應數位化政府與全球科技發展趨勢，為增進一般人員資訊職能培育，



規劃辦理相關實體訓練班期，未來針對本學院數位學習課程主題及內容規劃，將邀請專家學者就數位能力研習課程提供諮詢意見，提供符合趨勢潮流之課程；並協助規劃開設進階課程，提供參訓學員可持續精進數位能力，與時俱進。

### **(三) 創新精進公部門數位學習內容，促成平臺資源共享之目標**

#### **1. 業務宗旨**

「e等公務園+學習平臺」(以下簡稱本平臺)因應資通訊科技發展趨勢，確保平臺課程製作品質，致力推動公部門數位課程協力模式，有效節省公帑、課程微型化與多元化，提高學習動機，並結合加盟機關提供專業及多樣化課程，促成平臺資源共享之目標。

#### **2. 業務投入與過程**

「e等公務園+學習平臺」自106年7月1日上線以來，已整合了人事總處所屬「e等公務園」及「e學中心」、高雄市政府「港都e學苑」、臺南市政府「e學補給站」及國家文官學院「文官e學苑」等五大數位學習平臺。為因應資通訊科技發展趨勢，確保平臺課程製作品質，本學院著力整合需求，訂定課程製作標準規範，推動公部門數位課程協力合作模式，歷年已與33個機關合作製作229門課程，除可統一數位內容趨勢方向，並可避免課程重覆製作，有效節省公帑及行政作業。

#### **3. 業務產出與成果**

目前已有46個機關申請成為本平臺加盟機關，提供多達3,000門的學習課程，會員人數每月平均以1萬7千餘人的速度遞增，平臺累計瀏覽人次逾2,100萬人次，閱讀課程人次逾470餘萬人次，公部門數位學習平臺整合效益持續擴大。

結合加盟機關提供專業及多樣化課程，促成資源共享。隨著加盟機關數增加，平臺提供專業及多樣化課程，滿足會員多元學習需求，並藉由範定加盟機關營運績效計算標準，鼓勵加盟機關積極經營及運用平臺資源，結合新興數位培訓趨勢，發展與時俱進之人才培訓模式。

#### **4. 小結**

課程微型化與多元化，將有助於提高學習動機，本學院未來將持續研議，

依數位課程不同學習目的，以影片、動畫、圖表、文字等活潑多元設計，吸引學習者注意力，又數位教材製作策略將以短、小、精、要，可直接應用於工作為原則，提高學習動機。

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 107 年累計通過認證時數仍近 500 萬小時，平均每人學習時數為 15 小時，顯見本平臺課程內容能夠符合機關推數位學習及個人自主學習需求。

## **二、投資研發、爭取外部參獎，激化組織變革與管理創新**

### **(一) 辦理微型實務研究，增進訓練內涵與品質**

#### **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，本學院自 107 年度起辦理微型實務研究計畫，依訓練業務需求設定年度研究類別及議題面向，並視需要聘請專家學者協助規劃及指導，研究成果及相關建議則納入本學院年度訓練計畫及業務推動之參據。舉例來說，為免中階非主管人員課程與中高階主管職務管理核心能力重疊，微型研究問卷內容臚列各類重要能力，另由受測者提供開放式建議，以利課程內容區分。就實務層面言，此微型研究結果（詳後述）可作為中階非主管人員培訓課程初步設計參考。

#### **2. 業務投入與過程**

上述微型實務研究之研究人員係由本學院各業務單位遴派，擇定至少一則相關研究議題進行微型實務研究，並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。

研究過程由本學院各業務單位以跨組室協力方式共同運作，以提昇同仁專業知能與研發實力，促進公務人力資源發展研究之推動，探究公務人才培育及發展策略，以優化公務人力在職培訓基底與藍圖。

#### **3. 業務產出及成果**

107 年微型實務研究計有 5 案，成果概述如下：

(1) 以地域劃分參訓地點對公務人員學習意願影響之研究

本研究受訪者普遍認為以工作機關的地點劃分參訓地點（服務機關位於苗栗以北及宜花東離島縣市人員至臺北院區參訓，臺中以南至南投院區參訓）是適當的，研究結論建議維持以地域劃分參訓地點之調訓方式。此研究發現約六成受訪者未曾至本學院兩院區參訓，未來將強化本學院訓練資訊推廣之策略與做法。

(2) 107 年教學教法運用統計分析

本研究發現多元教學方法可提高滿意度，有許多講座運用 2 至 3 種教法組合，獲得學員較高的滿意度肯定，未來可蒐集整理相關課程的規劃與設計，提供講座作為規劃及選擇教學教法之參考。可推動實驗計畫，鼓勵講座研究運用創新教學策略，讓創新方法或技術不斷優化，更具實用性。

(3) 公務人員數位能力實作導向培訓成效評估初探：以 107 年公務人力發展學院數位能力研習班為例

本研究有九成七的學員認為實作演練對學習效果有幫助，九成以上學員表示未來仍有參加類似訓練及推薦同仁參加意願，該類研習班期廣受學員肯定及支持，未來將持續發展數位新趨勢研習內容並開設進階課程，提升公務人員資訊素養。依本研究學員對訓前、訓中、訓後之回饋與建議，將擇重要班期開設混成學習專班或成立 LINE、FB 等學習型社群群組，於訓前提供課程資訊、訓中營造學習氛圍、訓後提供同儕相互交流，延伸學習效益。

(4) 中高階在職培訓規劃—薦任非主管班

因應時代變遷，政府所面臨的挑戰日益增加，是以，系統性精進中階非主管人員應有能力，將有助於其本身業務推動進而提升組織績效。本研究受訪者普遍認為中央與地方機關人員採合併研習，較具研習成效，未來如辦理薦任非主管班，其調訓對象將採中央與地方機關人員合併研習方式辦理。此外，有超過半數受訪者認為以課後測驗方式評量學習成效非唯一選擇，未來如辦理薦任非主管班，將另依課程主題設計評量方式。

(5) 107 年度涉外研習班教學方法與學員滿意度分析

本研究發現多元教學方法對於學習興趣、課程內容、實務應用等三個研習滿意度構面皆有正面的影響，建議持續遴聘優質講座，並鼓勵講座採用多元教學方法授課。為利學員將研習所學應用於實務工作上，建議規劃實務演練課程，並儘可能提高演練之真實性，以強化訓練遷移程度。

最後，針對上述微型實務研究成果，併同 108 年度訓練計畫規劃草案，於 107 年 9 月 3 日在本學院臺北院區辦理「107 年公務人力資源發展研討會」，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 92 人（主管 41 人、非主管 51 人）。研討會共有 4 個研討議題，包括參訓學習意願、數位能力培訓、108 年度訓練規劃及教學教法運用等面向，分由本學院 107 年度微型研究撰寫人員、年度訓練計畫承辦人及協助研究之專家學者擔任報告人，並邀請黃教授東益、李教授長晏、陳教授敦源及余教授致力等專家學者與談，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將作為未來調整訓練之參考。

#### **4. 小結**

因應國際潮流與公務人力資源發展的演進，本學院角色將從「知能有效傳遞」轉換為「研究與培訓結合」，未來將依各年度訓練需求及國內外最新趨勢，適時調整研究類別及議題面向，並以「再深化、續提升」的滾動式檢討作為，精進同仁研發能量，促進訓練改良創新，提升公務培力綜效。

### **（二）首度參加人才發展品質管理系統評核，獲頒銀牌之佳績**

#### **1. 業務宗旨**

為提升本學院人才發展品質，本學院將「人力發展品質提升」訂為 107 年度績效目標，具體作法之一即是藉由參加 107 年度國家人才發展獎（National Talent Development Awards，以下簡稱 NTDA）評選，全面檢視本學院之人才發展體系及運作成果。依該獎項規定，參與條件需先通過人才發展品質管理系統（Talent Quality-management System，以下簡稱 TTQS）評核，因此研定參與策略為上半年導入 TTQS，下半年籌備 NTDA 參獎。

#### **2. 業務投入與過程**

本學院於 107 年 4 月開始導入 TTQS，工作項目包含成立工作小組、辦理內訓瞭解指標內涵、申請及執行 TTQS 作業輔導、撰寫及彙整指標佐證資料等，於同年 7 月 10 日完成評核。

因 TTQS 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，並由副院長擔任召集人，成員人數共計 8 人。

辦理「TTQS 訓練機構版評核指標研習班」，為使本學院全體同仁瞭解 TTQS 評核指標內涵，並實際運用於訓練規劃與執行，於 107 年 4 月下旬至 5 月上旬採全員參訓方式辦理「TTQS 訓練機構版評核指標研習班」課程，時間共計 24 小時。另於準備評核期間，辦理 10 次工作小組會議。此外，也申請 TTQS 輔導服務，由專業顧問於同年 5 月至 6 月期間進行 4 次輔導；並於同年 7 月 4 日辦理模擬評核，邀請專業顧問協助檢視簡報內容與佐證資料，給予回饋建議。

### 3. 業務產出與成果

本學院透過導入 TTQS 先確立經營使命、核心價值、願景及學院短中長期目標。其次，確認經營方向與相關策略：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，及學院的短中長期目標，並經 SWOT 及 TOWS 分析所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：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，透過本學院同仁全員參與「TTQS 訓練機構版評核指標研習班」研習，使全體同仁瞭解 TTQS 評核指標內涵，並實際運用於訓練規劃與執行，有利於訓練規劃與執行的品質提升。其次，TTQS 主要精神為持續精進與改善，透過 TTQS 評核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提升。

### 4. 小結

本學院首度參與 TTQS 評核即獲銀牌肯定，並取得 NTDA 參獎資格。本次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。

### **(三) 參加國家人才發展獎，獲頒機關（構）團體獎之殊榮**

#### **1. 業務宗旨**

為勞動部於 104 年所成立之獎項，其係以國家訓練品質獎為基礎，融合國家人力創新獎之精神與做法，並與國際人資獎項評審指標接軌，成立 NTDA，為我國人力資源領域首屈一指的尊榮獎項。總獎額以 12 名為原則，獎項設有大型企業、中小企業、機關（構）團體與非營利團體等 4 大類，本學院報名參與的獎項為為機關（構）團體獎。

#### **2. 業務投入與過程**

本學院於 107 年 7 月啟動參獎準備，工作項目包含召開持續召開工作小組會議、辦理參獎輔導、撰寫及彙整評分項目內容與簡報、研提書面報名資料、辦理 NTDA 得獎機構參訪、辦理複審實地審查等。

NTDA 評分項目分為三大構面、12 項指標，因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，爰以原有 TTQS 工作小組為基礎，並增加南投院區人員參與，成員人數增為 11 人。

本學院申請 NTDA 2 次輔導服務（107 年 7 月下旬）及自行邀請專業顧問辦理 5 次精進輔導（107 年 8 月上旬至 9 月下旬）。另為瞭解 NTDA 獲獎機關之參獎經驗，於 107 年 8 月 13 日至 106 年機關構團體獎獲獎單位（朝陽科技大學推廣教育處及勞動部勞動力發展署桃竹苗分署）參訪。

#### **3. 業務產出與成果**

首先，確立本學院人才發展政策與目標、及完整之架構體系。其次，確認本學院人才發展體系如何與績效產生連結之內涵。最後，確認本學院人才發展創新性及效益擴散內容。本學院於 107 年 8 月 15 日完成書面資料報名，且順利通過複審書面資料審查，並於同年 10 月 2 日完成複審實地審查。主辦單位業於同年 10 月 23 日通知本學院為 107 年 NTDA 機關（構）團體獎得獎單位，並於同年 11 月 21 日獲頒本獎項。

本學院僅運用半年準備時間，即通過 TTQS 評核與 NTDA 獲獎，足見本學院人力資源發展系統基礎穩固。另本學院為行政院所屬中央部會專責辦理公務人員訓練機構中首度得獎單位，且為行政院唯一綜合性訓練機構，深具指標性意義。

#### **4. 小結**

未來本學院將持續精進辦訓品質，秉持進步前瞻追求卓越的精神，朝建立在職培訓標竿作業模式前進，以促進我國公務人員職能全面提升，強化政府施政效能並提昇國家競爭力。

### 三、積極建立培訓聯盟，制度化專業交流與協作觸角

#### (一) 拓展產官學合作模式，強化專業能力認證訓練

##### 1. 辦班宗旨

本學院透過產官學多元策略合作網絡，推動政府治理領域相關認證機制，定位相關管理職能之重點，以深化公務人員專業能力，自 99 年起與學界及產業界合作開辦「專案管理師培訓班」（以下簡稱「專案管理班」）至今；並於 107 年度新增辦理「ATS 人力資源管理師國際認證班」（以下簡稱「ATS 班」），透過產官學合作共同認證之模式符合本學院組織目標「推展多元策略合作網絡」。

##### 2. 辦班投入與過程

為強化專業能力認證訓練，本學院認證系列研習班運用策略合作模式，專案管理班 107 年與中華專案管理學會合作，授課對象為行政院所屬中央及地方機關負責及辦理機關專案業務人員，課程內容包含專案起始與規劃、時程、成本、資源、品質、風險、監控及終結等；ATS（Ability Training System）班 107 年與台灣國際專業管理師學會合作，授課對象為行政院所屬中央及地方機關薦任以上業務相關承辦人員，課程內容為人力資源管理及企業人資管理實務與操作等。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，建構完整的專業基礎，發展確實可行的實務流程，以有效提升學員專業職能及政府治理效能。

107 年度專案管理班課程規劃，依歷年學員問卷滿意度採滾動式調整，設計培訓、內化實作、評鑑認證三階段之系統性訓練課程 9 天，運用多元教學教法輔以異質性分組、回饋互評模式及線上互動系統等訓練模式，並訂定多面向考評之內容，使學員將所學內化，本班期特色係全程完成培訓認證三階段程序且考試評鑑及格者，獲得之認證時數（54 小時）可計入

PMP (Project Management Professional) 國際專案管理師考試資格培訓時數，並由本學院與中華專案管理學會共同署名認證。

107 年度新增之 ATS 班在人力資源管理市場上多為企業界應用的範疇，本班係由學院與臺灣國際專業管理師學會共同規劃，客製化適合公部門的人力資源管理課程，邀請學者、業界及具備資深公部門經驗的講座以生動活潑及互動的方式教學，使學員能以輕鬆及有趣的方式學習；班期特色為內容多元，包含研習課程及考核評鑑（筆試、簡報口試及書面實作作業），考評通過者可取得國際認證的人力資源管理師認證，由 IPMA-ASIA 國際專業管理亞太年會 (International Professional Management Assembly - Asian Pacific Region) 提供國際認證。

### 3. 辦班產出與成果

本學院認證系列研習班採小班制教學，107 年專案管理班調訓 31 人，ATS 班調訓 24 人，完訓率皆為 100%，且完訓學員多有正向回饋意見，符合本學院預期目標。考量經費等相關因素，未來將視整體需求考量，著重精進授課品質，逐步提升整體成效。

專案管理班參訓學員肯定整體課程規劃，多數表示課程內容豐富，認為參加本班研習對專案管理實施應用有非常大的幫助，建議可列為學院常設班期，讓更多人學習專案管理知識；學員同時建議未來可研議開辦相關進階班或回流班，以驗證學員學習後之應用情況。為瞭解訓練成效，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 89.49%，能應用所學提高工作效能者達 89.29%，認為有達到自己的學習目標者達 89.43%，亦有學員表示將所學應用於 108 年實驗室工作項目規劃、行動應用程式開發、辦理研討會、推動法律草案等，顯示本研習確實可使學員有效地學習運用於個人專案工作。

ATS 班總體平均滿意度達 90.64%，其中「研習規劃」、「學習投入」、「學習輔導」、「講座授課」滿意度分別為 90.8%、93.33%、92%及 88.83%。另 107 年度 ATS 班參訓者層級，從資深主任、副處長、專委等至基層與資淺的學員皆有納訓，差異化的學經歷背景讓學員於交流學習中收穫良多，另講座的用心及不吝分享，也讓學員給予讚賞與肯定。

### 4. 小結

本學院為深化公務人員專業能力，結合產學合作共同辦理認證系列研習，透過共同認證評鑑學員專業職能知識，符合認證資格始核發證書，可提高認



證公信力及公正性。

專案管理班自 99 年辦理至今，依課程諮詢會議、歷年辦班成效檢討及學員意見等進行滾動式調整，建構符合公部門的專案管理職能訓練，使學員內化所學知識。由課程規劃滿意度及訓後成效追蹤問卷調查回應分析，顯示學員對本班課程甚為肯定與認同。未來將視學員需求開辦班期，於規劃課程時辦理課程諮詢會議並參採歷年學員意見，使本認證班期更具效益。

至於 ATS 班乃 107 年首創辦理，由學員繳交的學習心得可看出學員對本課程的認同以及收穫豐富。未來將考量研習中學員的反饋意見，將理論課程比例減低，增加實作演練課程，並採 3 階段課程（研習、內化實作、評鑑）規劃辦理。

## **（二）推展多元策略合作，有效運用培訓資源**

### **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、知名管理類雜誌社等機構進行策略合作交流，以達共好雙贏目的。

### **2. 業務投入與過程**

本學院在以不排擠本學院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，與國內大專院校、知名管理類雜誌社等機構進行策略合作交流，合辦趨勢講堂等專題演講，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 107 年本學院透過策略合作管道，邀請創新工廠創辦人李開復、美國麻省理工學院史隆管理學院教授 Erik Brynjolfsson 等重量級講座。

### **3. 業務產出與成果**

為交流瞭解培訓業務發展及成就，分享雙方培訓業務經驗，本學院於107年3月31日參訪財團法人工業技術研究院；107年12月20日參訪國泰人壽及中國生產力中心，以達標竿學習目的。

本學院107年與ATD ICE團、Cheers快樂工作人雜誌、天下文化、經理人月刊、農業科技研究院、臺灣全球化教育推廣協會、遠見等7個機構合辦「趨勢講堂（18）全球訓練發展重要趨勢暨2018 ATD ICE團簡介」等16場次專題演講，計999人參加，平均滿意度89.65%。

本學院與財團法人工業技術研究院合辦「扎根地方政府科技發展動能」系列培育活動，辦理「遇（預）見科技·迎向未來」6期及「區塊鏈原理、應用與展望專題研習」1期；另該院IEK情報網提供本學院「e等公務園+學習平臺」智慧製造、能源循環經濟、智慧生醫、智慧科技、全球重要展覽及眺望系列等六大領域、60門數位學習課程，供公務同仁選讀，完成閱讀者可獲得終身學習時數。

本學院與國立政治大學社會科學院合辦行政管理碩士學程政策創新碩士學分班第4、5期，計開設「法治與行政」、「組織理論與行為」、「政府公關與政策行銷」、「研究設計」等4門課程。

#### 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、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、組織診斷等合作型式。

## 四、持續精進各級人才培訓過程，極大化參訓「附加價值」

### （一）厚植高階文官領導力，建構跨域溝通平台

#### 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台，以應國家永續發展。國政班係於97年開辦，迄今已辦

理 12 期；高領班則於 98 年開辦，迄今已辦理 11 期。此外，本學院年度施政計畫—高階文官培訓成效力，即是以高領班為衡量對象。

## 2. 辦班投入與過程

授課對象方面，國政班為中央及地方政府簡任第 12 職等以上人員；高領班則為中央及地方政府簡任第 11 職等主管職務人員。課程內容方面，國內分為「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。國外則以領導管理領域為研習主題；另依智慧城市、AI 運用及都市防災等議題，安排參訪行程。

本課程自 106 年底即開始籌備，至 107 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台，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：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。深化政策議題研討—國政班以文化臺灣、人口政策、空污防制及 AI 運用；高領班以文化臺灣、人口政策、空污防制及 AI 運用為專題研討主題，並透過學理概述、政策說明及實務探討，深化議題研討。且 107 年度專題研討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。

其次，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（如政策規劃、決策影響預評估、政策傳播及網路輿情分析與回應等）。

最後，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。因應上開課程調整，學院除透過課程豐富且多樣的設計安排外，並協調授課講座運用多元教學技法，強化整體研習成效。

## 3. 辦班產出與成果

107 年國政班及高領班培育人數分別為 24 人及 23 人。兩班分別依專題研討主題（如國政班為文化臺灣、人口政策、空污防制及 AI 運用；高領班為文化臺灣、人口政策、空污防制及 AI 運用）撰擬成果報告，於兩班成果發表會中進行口頭報告；另兩班並共同撰寫團體出國報告，計提出 18 項政策建議。

有關辦班成果，在質性評價方面：

首先，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。

其次，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。

最後，有助於擴大國際視野：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。

在量化評價方面，國政班之整體滿意度達91.48%；高領班之整體滿意度達94.67%。此外，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，透過國政班及高領班實施，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。

至於未來精進方面，本學院將通盤檢討參訓研究員資格：因應年金改革起支年齡延後，檢討適度放寬高領班52歲之年齡限制；另為強化培育未來常務副首長人選，建議國政班參訓人員以主管人員或三級機關首長為優先。其次，配合國內、外課程設計，在不增加學員負擔下，針對現行「過程評鑑」及「成果評鑑」之評鑑項目及指標進行檢討調整。

## （二）因應當前區域治理需要，培育地方高階主管領導決策能力

### 1. 辦班宗旨

為培育地方機關未來高階主管人員，強化其政策溝通、區域治理與領導管理之能力，以提升地方治理效能，故辦理「地方領導研究班」。本班自99年度開始辦理，迄今已辦理10期。此外，本班與本學院107年度施政計畫中「高階文官培訓成效力」之目標相扣合。

## 2. 辦班投入與過程

本班授課對象為「直轄市政府一級機關職務列簡任第 10 職等主管，以及其所屬機關職務跨列簡任第 11 或第 10 職等首長、副首長」及「縣（市）政府一級機關（單位）副局長、副處長」。課程內容乃扣合當前國家發展計畫，與地方機關高階主管所需跨域合作與領導管理能力，整體性規劃課程內容，分為「國家發展」、「區域治理」、「應變力」及「標竿學習」等單元課程。

自年初開始籌備，至 107 年 8 月底辦理完成。參訓對象為地方政府高階主管人員，課程設計以地方主管的高度作為訓練需求，為增加課程之實務應用性，針對地方實務運作，以地方政府高階主管角色為藍本，請學者專家撰寫 PBL 個案，以教案為主軸，設計各單元課程內容，及規劃標竿學習參訪行程，使課程規劃具有一貫性及完整性。

授課內容包含如下：

國家發展單元：係為與地方相關之現階段國家發展及社會關注議題，規劃「循環經濟」及「文化臺灣」等 2 門課程。

區域治理單元：以地方政府高階主管角色請學者專家撰寫 PBL 個案，作為「區域治理」單元課程之講授內容及教學方法使用，探討地方治理重大問題或個案，規劃「政府組織間協力專題研討」、「政策制定專題研討」與「政策影響預評估專題研討」等 3 門課程，並據以作為「專題研討」撰寫架構。

應變力單元：「地方政府危機管理」導入政經兵棋推演，由講座針對地方實務危機設計兵推腳本進行分組演練；「媒體輿情回應要領實境演練」、「媒體溝通策略」則導入微型教學，由授課講座依地方情境設計演練題目，並安排至攝影棚進行實境演練；「領導與變革管理」及「團隊建立」至成功嶺進行體驗戶外高低空設施進行探索教育。各課程授課皆結合實務案例或情境進行模擬演練及講授，以強化媒體與輿情回應、危機應變、團隊建立與決策溝通等能力。

標竿學習單元：透過標竿觀摩及分享交流，強化中央與地方或地方與地方政府間跨域合作，以及促進地方產業發展，帶領研究員參訪高雄輕軌、臺灣港務股份有限公司-高雄分公司、高雄市立圖書館進行實地觀察研究。

在地人文講堂：發掘深根或貢獻地方人文之人物，分享其推動過程與成果，使其熱情感染參訓研究員，並開拓其視野。

實施「專題研討」：由專家學者評閱，報告內容以 PBL 個案作為撰寫架構，選定具「地方跨域性質」之實務案例，將課程講座所講授的重點運用於報告中，並作為問題分析、政策規劃，以及研擬對策，提出創新思維。小組分享彼此在實務工作的經驗與心得，作為研習成果，同時訓練研究員整合、分析與表達能力。

### 3. 辦班產出與成果

「地方領導研究班」辦理 1 期，計培育 24 人。辦班產出資料方面，就實務案例，提出 4 篇報告為「露營場管理困境之突破－以新竹縣為例」、「高屏交通智慧行」、「醫療健康產業園區開發－以屏東縣為例」、「現行托育補助政策評析」。

有關辦班成果，在質性評價方面，透過「訓中學習成效調查表」回饋，研究員表示：「上課教材活潑，實際體驗快速體驗實境，作為公務之用」、「專題案例研討實際操作等就政策發想、評估、危機處理、媒體回應之程序、技巧等有更深入認識與經驗」、「整體課程安排用心，業務處理應用有關，尤其實地進攝影棚拍攝真實感受」，學員對課程規劃設計皆相當肯定，認為課程實用性高，獲益良多，能有效應用於職場上，有助公務之推行。

在量化評價方面，本學院透過問卷進行學習成效反應評量，本次研習學員滿意度總平均為 95.18%，其中「研習規劃」、「學習投入」、「學習輔導」、「講座授課」滿意度分別為 95.5%、95%、97.5%、94.58%，顯見本研究班課程安排及講座教學設計頗受研究員之肯定；另根據訓後問卷「參加研習迄今運用所學情形」，計有 91.30% 曾運用於現職工作上，顯見研究員相當肯定訓練課程有助於公務執行。

### 4. 小結

本學院依地方高階主管推動政務所需知能，設計結合地方實務需求之課程，增進區域治理及跨域交流能力，並透過學習評鑑結合學理與實務，提升問題整合分析、危機處理及政策溝通能力，為地方政府機關培育具前瞻思維、政策管理與領導統御能力之高階文官。

至於未來精進方面，為提升「地方領導研究班」課程實務性，特請學者專家以地方政府高階主管角色撰寫 PBL 個案，同時，為精進教案內容周延縝密，召開課程諮詢會議，檢討 107 年運用情形，以建構未來所需更具學習需求之課程架構及內容。其次，為提升本研究班專題研討報告內容，以及協助研究員訂定題目與撰寫要領，未來擬請區域治理單元講座進行指導及分組

研討，並納入課程內容，輔以夜間學員分組討論，以期精進追提研討之學習成效。

### (三) 創新辦理高階人員研習班及基層主管班，落實人才逐級培訓目標

#### 1. 辦班宗旨

107 年度首創辦理「高階人員研習班」，目的在於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，落實本學院培育優質公務人力之使命。107 年開辦「基層主管班」為強化職級層級化培訓，以提升基層主管執行與溝通等能力。本班係依本學院法定職掌（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。

#### 2. 辦班投入與過程

高階人員研習班係針對行政院所屬中央機關及地方機關簡任第 10 至 11 職等非主管人員；基層主管班係調訓擔任地方機關股長職務（跨列薦任第 8 職等或第 7 職等）超過 1 年以上，並具優秀管理潛能者。

高階人員研習班方面，為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，爰開發全新的教學個案，作為課程的政策議題，發展政策論證的攻防能力；基層主管班方面，課程規劃包括「問題分析與創新思考」、「方案設計與管理」、「溝通與表達技巧」及「管理工具應用（含數位工具）」等 4 門，並於研習最後一天進行「學習成果展現－方案報告」。

有關高階人員研習班課程特色如下：

首先，理論與實務結合：高階人員研習班課程含括「專案管理」及「公共議題對話」兩大主題，其中專案管理內容包含「專案管理國際趨勢」、「組織對專案的影響」、「專案管理流程與知識領域」、「敏捷專案管理」及「雲端專案管理資訊系統」，藉由實務演練的方式，將理論與實務結合應用到工作領域。此外，公共議題對話特別強調促成不同利害關係人建設性對話機制，以提升溝通對話及議題思考能力。

其次，導入公共議題對話之評量方式：採用此一評量方式的目的是在於使受訓學員更加貼近未來可能面臨的工作情境，透過課程的設計，期望可以讓

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。

最後，安排實地參訪：另為瞭解行動支付之發展趨勢，促進公私部門雙向人才交流，拓展公部門高階人員之多元視野，本研習班第2期課程特別安排至 LINE Taiwan Limited（台灣連線股份有限公司）進行實務參訪。

有關基層主管班課程特色如下：

首先，撰寫專屬教案：針對基層主管之職責與工作特性，請講座撰寫專屬 PBL 個案，並作為「問題分析與創新思考」、「方案設計與管理」單元課程之講授內容及教學方法使用，講座引導小組討論，並作為「學習成果展現—方案報告」之結構。

其次，採多元教學方法：「溝通與表達技巧」及「管理工具應用（含數位工具）」課程則採講授法、視聽教學法、案例研討、小組討論、模擬演練等多元教學方法進行。

最後，安排學員個人簡報展現學習成果：每位參訓學員須以個人實務工作訂定報告主題，方案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，於研習最後一天進行 5 分鐘個人簡報，再由全體學員提問，最後由 2 位講座進行講評及回饋。

### 3. 辦班產出與成果

107 年度高階人員研習班辦理 2 期，計培育 53 人；基層主管班辦理 2 期，計培育 61 人。辦班產出資料方面，每位學員以個人實務工作訂定報告主題，分享 61 個工作方案。

高階人員研習班成果，在質性資料方面，參訓學員皆對公共議題對話模擬及豐富的實務操作給予高度評價。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，也有助於回到工作崗位之後的自我學習。在量化資料方面，整體滿意度達 90.67%。

基層主管班成果，在質性資料方面，以多元互動之教學方式增進參訓學員問題分析與創新思考、方案設計與管理、溝通與表達技巧等能力，並透過個人簡報，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。本班學員對課程規劃皆表獲益良多，且有助公務之推行。在量化資料方面，整體滿意度達 90.99%。

### 4. 小結



高階人員研習班方面，108 年度將賡續精進本研習班之內涵，並針對兩單元課程案例，貼近職場情境，期有效發揮培育成效。基層主管班方面，依基層主管執行業務所需知能設計相關課程，運用多元教學技法提供參訓者重要管理職能之知識及技能，並透過學習成果展現，提供參訓學員演練與交流機會，為中央及地方機關培育具執行力之基層主管人員。

為強化參訓學員問題分析與解決、方案設計與管理等能力，並有助其未來實務工作之運用，108 年將延長訓期為 7 天，並增加「簡報設計與表達」、「知識管理」以及實務案例參訪等課程。此外，為精進方案報告作業流程，本學院將調整學員簡報時間，使參訓學員能更充裕展現學習成果。

#### **(四) 優化中階主管管理職能，協助建立公務協力網絡**

##### **1. 辦班宗旨**

科長居承上啟下之關鍵職務，能力之良窳影響整體行政效率及效能，為強化「行政院及所屬 2、3 級機關」及「地方機關」擔任科長級主管人員之重要管理職能，本學院自 106 年起特開設科長管理職能相關專班。相關專班係依本學院法定職掌（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，與年度施政計畫中「中高階文官培訓成效力」之目標相應。

##### **2. 辦班投入與過程**

在授課對象方面，相關專班依任科長職務年資規劃分為應用班及進階班，並依服務機關性質分為中央機關及地方機關科長班。

科長管理職能應用班：中央機關科長管理職能應用班為年資 3 年以下之第 9 職等科長級主管；至於地方機關科長管理職能應用班為年資 3 年以下之第 8、9 職等科長級主管。

科長管理職能進階班：中央機關科長管理職能進階班為年資超過 3 年、8 年以下之第 9 職等科長級主管；至於地方機關科長管理職能進階班為年資超過 3 年之第 8、9 職等科長級主管。

在課程內容方面，科長管理職能應用班係提供資淺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，課程最後一天並安排演練活動及實務座談。

其次，科長管理職能進階班係提供資深科長預備發展至簡任職務所需之6項管理職能，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，因此投注較多心力規劃，課程以學員實務為導向，除嚴選相關領域學驗俱豐之學者專家或高階文官擔任各項管理職能課程講座，結合理論與實務採多元教學技法引領學員學習外，並於課程結束後，分別規劃演練活動（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，因涉及召開課程諮詢會議、題本開發、觀察員研討暨題本試測、場地勘察、體驗活動規劃、食宿行程安排等相關規劃及籌備過程，雖耗時耗力，惟學員訓後對本研習均表達高度認同及肯定，將會是本學院持續精進之動力來源。

本專班為106年度首創辦理，107年課程特色及相應調整方面，課程對應參訓者所需職能，以模組化方式建立；應用班安排4項、進階班安排6項科長級人員所需之重要管理職能，每門職能課程均涵蓋相關之學習單元及內容。

首先，內容以實務導向：課程著重於實務應用，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，課前並蒐集學員在工作上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。

其次，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、個案研討等多元方式，以提升研習成效。

最後，加強參訓學員間之交流聯繫：為協助學員建立公務協力網絡，並於結訓後回到工作崗位時，能以更寬廣多元的觀點、同理的心態規劃、執行政策，研習期間透過研討、活動及社交群組的建立，促使學員相互交流，有助公務運作及合作。

### **3. 辦班產出與成果**

科長管理職能應用班：中央機關應用班於課程最後一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。另考量地方機關科長在組織結構、業務屬性、及權限等層面均有別於中央機關科長，

因此演練活動創新採用「無主持人團體討論」之方式進行演練、評鑑與回饋。中央機關應用班辦理3期，計培育50人；地方機關應用班辦理2期，計培育53人。

科長管理職能進階班：進階班安排總結性課程，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。中央機關進階班辦理2期，計培育52人；地方機關進階班辦理1期，計培育23人。

質性評價方面，科長專班係考量受訓者之年資、職務需求而設計，並採實務導向、多元教學方式，以縮短新任科長的不適應期、培育未來高階簡任人才，提升整體中階主管管理能力，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。學院對專班之正面評價如：（1）課程深入淺出、活潑實用；（2）講座與學員互動頻繁，感官刺激多，能加速學習與記憶；（3）講座提出的分享均非常實用，不會立論過高，學到很多未來甚至現在可立即應用的公務技巧；（4）過去面對問題的處理方式都是靠直覺，但經過研習後，才知原來面對問題並經過分析，結果就會不一樣；（5）課程部分以實務界為主的主意可以提供我們甚好的學習。

量化評價方面，科長管理職能應用班：中央機關科長應用班平均滿意度達91.76%；地方機關科長應用班平均滿意度達90.29%；科長管理職能進階班：中央機關進階班平均滿意度達93.14%；地方機關科長進階班平均滿意度達92.94%。

#### 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，研習內容以實務導向為主軸，扣合重要管理職能，採實務分享、多元教學技法、評量及總結性課程之設計，提供參訓者重要管理職能之知識及技能，有助於職場之運用並有效帶領同仁解決問題，有利提升科長級主管之管理能力，縮短新任科長的不適應期，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及經驗傳承，協助建立及加強公務協力網絡。

科長應用班原規劃之「實務座談」課程講座，108年起將增加邀請資深科長進行「經驗分享」，期藉由同職務主管之間交流討論，傳承業務及管理問題之解決建議，將更能切合學員實務需要。

因應地方縣市政府科長職務列等已比照直轄市政府科長職務由第8職等

調升至第9職等，因此，108年地方機關科長管理職能應用班及進階班之參訓對象資格條件將設定以地方政府現任第9職等之科長級職務為限，排除原納訓之第8職等地方中階主管（含鄉鎮市區公所第8職等課長），此舉將使參訓學員程度及素質相當，更有利於教學安排。

科長進階班所投入之人力、時間及經費成本均高於其他一般班期，惟現職科長常因受訓期、業務量及長官支持度等因素影響，雖已建立口碑，惟參訓意願偏低，地方進階班自106年開辦至今已連續2年每年僅開設1班期，至為可惜，108年將透過自行調查需求、調整開班時程、寄送宣傳郵件、請結訓學員協助行銷等方式，鼓勵現職科長踴躍參訓。

## （五）精進主管核心能力研習，深化教學技法與評量機制

### 1. 辦班宗旨

為強化中高階主管應具備之管理職能，本學院配合行政院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「公眾溝通研習班」等13項具對應性之中高階主管管理核心能力課程。本班與本學院107年施政目標中「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。

107年課程特色及相應調整方面，首先，「環境洞察」、「願景型塑」及「風險管理」等高階主管管理核心能力，邀請專家學者撰寫案例，運用個案教學期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，應用講授式教學、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。最後，實施課後測驗，以

加深參訓者課堂記憶，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：中央機關辦理 17 期，計培育 562 人；地方機關辦理 7 期，計培育 182 人；中階主管管理核心能力班：中央機關辦理 22 期，計培育 718 人；地方機關辦理 8 期，計培育 282 人。

高階主管管理核心能力班：中央機關課後測驗及格（75 分以上）率為 99.3%；地方機關課後測驗及格率為 96.7%；中階主管管理核心能力班：中央機關課後測驗及格率為 99.6%；地方機關課後測驗及格率為 95%。

由測驗結果顯見訓練學習成效顯著，有效提升參訓者對各項管理核心職能之瞭解，並有助於將習得知識與技能在工作上展現。

質性評價方面，本班以參訓者為中心，運用多元教學方法的授課方式，普遍獲得認可。溝通協調研習班學員於課後 email 回覆，2 天的課程尤如心靈的震撼，重新認識自我，了解平日的溝通慣性，並練習改變。團隊建立研習班學員課後問卷回饋教學式活潑生動讓人耳目一新，課程規劃很符合工作職場上的需求。

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 90.7%；地方機關平均滿意度為 91.7%；中階主管管理核心能力班：中央機關平均滿意度為 94.6%；地方機關平均滿意度為 92.9%。

### 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及課程，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。

至於未來精進方向，為期課程更臻符合實務需求，108 年本學院將就現行研習主題、課程架構進行全面檢視。首先，持續結合多元訓練技法，增進訓練成效與訓後應用，並將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，強化訓練課程之區隔與深入，並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。其次，強化與其他訓練課程之區隔，針對核心能力行為指標深化課程內容，並於課前蒐集學員需求與實務問題，事先提供講座了解，以增進理論與實務之連結。

## （六）導入多元教學技法，強化初任各主管創新思維

### 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」）及「初任薦任官等主管職務人員研究班」（以下簡稱「初薦班」）。本班係依本學院法定職掌（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。臺北院區自民國 94 年起接受各機關委託，迄今已 14 年；南投院區則自民國 90 年起接受各機關委託，迄今已 18 年。

### 2. 辦班投入與過程

授課對象方面，初簡班係針對初任簡任主管職務人員於 1 年內，未曾參與相當簡任主管人員之訓練或培訓計畫，且依公務人員陞遷法第 14 條第 2 項規定，應參與管理才能發展訓練者。初薦班係針對初任薦任主管職務人員於 1 年內，未曾參與相當薦任主管人員之訓練或培訓計畫，且依公務人員陞遷法第 14 條第 2 項規定，應參與管理才能發展訓練者。

課程內容方面，初簡班包含「領導與激勵」、「領導力診斷」、「社會創新」、「危機處理兵棋推演」、「大數據趨勢與分析」、「面對媒體」、「績效管理與面談技巧」等單元，採分組討論、案例演練、兵棋推演、實務操作等多元互動教學方法。初薦班課程單元包含「國家情勢與施政分析」、「組織行為與發展」、「決策管理整合能力」、「溝通協調與表達及管理核心能力」，並配合中央政策及當年地方機關重要議題逐年調整課程內容。

臺北院區所辦之初簡班，107 年起創新規劃辦理兵棋推演及模擬演練課程並作為學習成效評量方式。南投院區方面，則導入多元訓練技法：為增進學員學習成效，並使理論與實務結合，以學員為中心導入多元教學技法，98 年導入個案教學、案例演練，100 年導入微型教學、103 年導入體驗學習、105 年導入政經兵棋推演。其次，安排戶外參訪：為擴展初任簡任官等主管職務人員視野，自 95 年度起，每年視課程內容，安排民間企業參訪，以增進公私部門交流。最後，實施三階段訓練成效評估：102 年度就公務人員研習訓練之績效考核標準進行檢討，並擬訂成果型指標，除賡續實施第一、二層次的評估外，並對初任主官人員班別強化第三層次的評估，即實施訓後追蹤評估。

本課程特色有三：首先，參照中長期相同層級主管研習班期課程規劃，進行三階段問卷調查。其次，採多元教學方法：採個案教學、案例討論及演練、多媒體教學、體驗學習、模擬演練、角色扮演、經驗分享與交流等多元教學方法。最後，導入訓後評量機制：為深化學習及讓參訓學員吸收課程相關基礎專業知識後，能結合實務操作效果，於研習最後一天安排「學習評鑑」分組專題報告，各小組針對政府或服務機關當前面臨之問題所擬定之主題及研提的解決方案須與研習課程科目結合，由產學界雙講座進行授課或參與報告評分回饋。

### 3. 辦班產出與成果

培育人數方面，初簡班辦理 2 期，計培育 56 人；初薦班辦理 4 期，計培育 114 人。辦班產出資料方面，初簡班以兵棋推演方式作為評量方式，除分組製作一則懶人包簡報分析外，並藉由情境推演及模擬記者會，依主題所需採用情境模擬等多元教學技法等活動，促進學習成效移轉及效果，進而提升公務同仁面對風險環境因應變動之能力。

質性評價方面，以多元互動之教學方式啟發初任主管問題分析、業務規劃、危機管理、團隊建立等能力，並透過兵棋推演等方式使理論與實務相結合，有效提升初任主管決策及統領能力。

量化評價方面，初簡班之平均滿意度為 89.22%，並透過訓後追蹤進一步佐證研習，成效依訓後問卷統計分析結果，有 92% 的學員認為本研習對於提升個人在擔任初任簡任主管職務所需知能力有助益；有 88% 的學員認為本研習所學有助於未來在工作上的表現。初薦班之平均滿意度為 92.83%，並透過訓後追蹤進一步佐證研習成效：依訓後問卷統計分析結果，有 93.94% 的學員認為本研習對於提升個人在擔任初任薦任主管職務所需之能力有助益；有 93.94% 的學員認為本研習所學有助於未來應用在擔任薦任主管之職務上。

### 4. 小結

初簡班及初薦班為培育初任主管職務人員策略性、創造性之領導管理能力，強化其溝通協調及行政管理能力，並增進其決策及領導統御能力，以能配合未來趨勢發展引導組織調整與變遷。

未來精進方面，由於參訓人員包含中央與地方機關初任薦任主管職務人員，職等橫跨薦任第 6 職等至薦任第 9 職等，為強化初任主管即學即用的培訓方針，並依參訓對象職務歷練及背景提供更適切之訓練內容，爰於 108 年度起停辦初薦班，分別將初任薦任列第 9 職等主管職務人員納入科長應用班、

初任薦任列第 7 至第 8 職等主管職務人員納入基層主管班，通過成效評量者，則視同取得「初任薦任官等主管職務人員研究班」結訓資格，至本班相關辦理成效，將納入上述班別課程規劃參考。其次，108 年起由南投院區辦理初簡班，以強化中央與地方機關公務同仁間的交流。最後，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、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。

## （七）拓展體驗學習教學模式，提升公務人力學習成效

### 1. 辦班宗旨

為提升公務人員領導與管理能力，配合各班別之課程規劃安排體驗學習，藉由各項體驗活動及平面課程，以強化學員個人自我成長、重視團隊與人際發展等能力，並透過講座引導學員討論回饋，進行反思內化。本課程安排與本學院 107 年施政目標中「管理核心能力訓練成效力」相扣合。

### 2. 辦班投入與過程

課程內容以團隊合作及探索學習方式（含引導回饋反思）為課程主軸，結合各班課程如團隊建立與經營、溝通表達等管理職能進行活動安排。

本學院與林務局合製「指北針與地圖的對話—定向運動」數位課程，榮獲數位教材最高等級 3A 認證，後請定向運動教練協助以南投院區場地繪製定向地圖，並規劃定向運動場地，利用院區現有之木工坊設置定向樁。另積極開發探索教育場域，針對中、高階主管不同需求設計不同體驗項目，蒐集與探勘各地區探索教育場域，並了解各場域設施、設備及運用情形，以安排學員最適切之體驗學習。

本課程特色在於，團隊建立研習班由理論之講授，改採體驗學習方式，從活動、講座引導及小組討論中反思、覺察自身之行為模式，並透過互相觀摩，學習不同的應對方法，以促進職場團隊建立。因體驗學習需透過活動，帶領學員進行反思內化，需助教協助掌控並協助活動運作，故依據課程需求調整授課講座人數，至少 1 位講座搭配 1 位助教，以利課程進行，107 年體驗學習特色班期分述如下：

首先，科長管理職能進階班之總結性課程以體驗學習活動為主軸，扣合課程 6 大管理職能，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，學員可透過體驗式學習活動覺察進而改變自身觀念與心態，並擬定後續返回職場後之行動方案，展現各職能學習成果，並進而將課程學習內容導入職場實際應用。另學員來自不同單位，透過活動產生互動及溝通機會，有助未來工作業務上橫向溝通聯繫。

其次，為因應地方機關之需求，地方領導研究班及地方機關科長管理職能研習班於課前邀請專家學者依據參訓對象之工作特性與需求規劃課程活動與內容，並視課程需要安排適宜場地，以符合學習目標及班別客製化。

復次，「跨域協調研習班」為使學員實際感受到跨域協調過程所遇到的問題與困難，運用課程所學相關技法，本研習班委託專家學者撰寫跨域協調情境演練與角色扮演情境演練題本，並藉由學員們的模擬演練和互動討論，從中思考如何在公務系絡中，獲致有效的跨域協調成果；另自 107 年起增加「體驗學習」課程，安排「團隊從聆聽開始」、「高績效團隊從有效分工與合作」、「改變從好的決策模式開始」及「團隊績效大考驗」四大目標，以結合前述情境演練。

再者，「初任薦任官等主管職務人員回流研習」以「團隊建立」、「目標管理」、「溝通協調與合作」及「問題分析與解決」等管理職能據以安排研習課程，並安排「團隊活動體驗學習」與「戶外定向」等多元學習方式。第 1 天以小組討論及案例研討方式進行團隊建立與合作等管理知能探討。第 2 天及第 3 天採移地訓練，至國立林口體育大學（位於新北市林口區）以體驗學習及定向活動等方式，有效扣合相關管理職能，引導啟發學員思考及討論，並汲取重要管理概念及新知，提高學習成效。

最後，「管理力 UP! 體驗學習營」係為導入體驗學習之教學模式，並強化行政院所屬機關及地方機關公務人員所需管理職能，以提升其問題解決、溝通協調、團隊合作等能力。從 106 年開始辦理，引發熱烈的迴響，並於 107 年再度辦理，從原本的 1 天課程重新規劃成 2 天，讓參與的學員均能充分體驗所有類型的課程。

### 3. 辦班產出與成果

擴大運用體驗學習的教學方式於地方領導研究班、初任薦任官等主管職務人員回流研習、中央科長管理職能進階班、地方機關科長管理職能進階班、基層主管班、初任薦任官等主管職務人員研究班、跨域協調研習班、團隊建立研習班，管理力 UP! 體驗學習營，以及其他相關訓練班期。

以參訓者為中心，移地訓練並運用體驗學習及戶外定向教學方法的授課方式，學員皆反應是非常特別的研習經驗，也普遍獲得高度評價。

#### 4. 小結

體驗學習從做中學，學員經由活動進展、成員間之互動等當下之真實體驗，並於活動後團體討論及講座課後之引導反思，深入覺察其慣用之行為模式，讓學員學習到解決他們現階段以及未來即將面臨問題所須具備的知識與解決能力。此外，為加強學員能於研習後運用於工作中，未來擬將團體討論時間能聚焦於實務工作經驗所遭遇的類似困境，及活動過程中與他人互動中所學習到的不同應對模式。

### (八) 創新職能評鑑設計與應用，提升人事人員管理職能

#### 1. 辦班宗旨

鑒於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，強化其管理相關知能，並做為未來陞任中階主管之儲備人員，本學院依法定業務職掌之「行政院所屬機關與地方機關公務人員及人事人員訓練之執行」項目，自 101 年起導入評鑑中心法，規劃辦理「專員級人事人員進階職能培訓專班」（以下簡稱「專員班」），並將評鑑結果列為「職務歷練與發展潛能」項目加分事項與陞遷適度結合，作為中階人事主管陞遷的參考，據以拔擢優秀人才。

#### 2. 辦班投入與過程

專員班自 101 年起開始辦理，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，並為使受評者能有更多機會在不同活動展現相關職能，就各職能規劃多項評鑑活動，107 年參考 106 年專案執行報告內容並召開 2 次課程規劃諮詢會議，就課程內容與評鑑流程再行精進修正。

本班課程規劃結合實體課程、線上課程、工作指派、評鑑課程等內容，期使學員能展現應具備的職能，並經由實務工作之歷練，強化學員之管理職能，107 年度實施計畫經滾動調整，延長工作指派期間，於實體課程上，則由學員自行安排學習計畫，學員可自評個人管理知能，彈性選修本學院相關

職能課程，課程內容上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，新增「人力資源管理」、「管理情境個案研討」、「管理情境研討報告」（規劃某情境下問題如何去解決）及「科長職務經驗分享」（由資深科長或專門委員等分享初任科長時可能遭遇的問題與因應方式），並依 106 年專案執行報告內容調整評鑑活動項目及評鑑活動時間。

### 3. 辦班產出與成果

107 年專員班辦理 1 期計培育 17 人次。本班 107 年度新增管理情境個案報告課程，安排觀察員就學員所學職能演練情形予以評分，並提供即時回饋，使學員可立即運用所學，驗收學習成效，以增加其展現職能機會，且有助於正式評鑑表現。

本專班參訓學員對整體課程規劃多為正向回饋，多數認為新增之管理情境研討報告及管理情境個案研討有利精進職能，科長實務職務經驗分享交流對其日後擔任科長職務有其助益。學員滿意度在「研習規劃」、「學習投入」、「學習輔導」、「講座授課」分別為 96%、96.19%、96.67%、99.1%，整體滿意度則由 106 年 94.54% 提升至 107 年 97.47%。

### 4. 小結

107 年度為利學員主動學習及精進所需中階人事主管核心職能，由其自行選修相關職能課程，多數學員表示可依照個人需求及時間安排課程選課模式甚佳，除保有時間彈性外並可與中階主管共同學習，觀摩其處理議題方式及相互交流工作場域實務經驗；另管理情境研討與科長職務分享課程，著重於中高階主管管理經驗分享，學員皆感收穫頗豐，並建議未來賡續辦理專員班，可續採選課模式，除可著重於實務經驗分享與實作，使本研習目標更為聚焦，並可與其他中階主管培訓課程更具區隔性。

## （九）厚植國際競爭基礎，提升公務人員涉外專業知能

### 1. 辦班宗旨

因應國際交流頻繁之世界趨勢，為達成政府服務效能提升，各國公部門間的合作與學習將會持續進行，而為提升公務人員涉外業務相關英語應用之能力，及培養中高階公務人員於國際談判、國際會議等場合獨力處理國際事務，直接與國外代表交涉及溝通之英語專業人才，本學院自 101 年起即開辦

各類涉外研習班期，107 年度則延續辦理各類涉外專題研習班（以下簡稱「涉外專班」）及中高階短期密集英語訓練（以下簡稱「密集英語班」）等 20 個研習班別。本項研習屬本學院年度訓練計畫之「部會業務知能訓練」之在職訓練研習課程。

## 2. 辦班投入與過程

本學院 107 年度涉外專班委請實踐大學應用外語學系陳超明教授做整體研習班期及課程規劃，參訓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員為主（如：國際交流），課程內容則規劃各類涉外業務相關之專題式課程，如外賓接待、國際會議、國際參展、英語簡報、英語導覽等課程主題，並於各班期課程中安排情境模擬演練，讓學員能將所學加以整合及運用，以達研習目的。

另 107 年度密集英語班與區域英語教學中心策略合作規劃辦理，參訓對象以業務職掌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，課程內容則貫徹 EOP（English Only Policy）政策，以聽、說、讀、寫四種方式均兼顧之課程設計，規劃參與國際事務所需具備之國際移動力與視野等全方位跨文化溝通所需之專業英語知能與表達技能培訓課程，並因應「新南向政策」於 107 年度新增東南亞文化講座課程。而為持續提升涉外業務研習班之辦班品質，在講座邀聘上，師資來源除既有講座外，亦積極開發多元師資，並推展多元策略合作網絡，與大學院校策略合作，聘請不同專業及多元文化背景之講座，107 年度涉外專班新聘講座達 20 位以上。

107 年度涉外專班課程規劃導入情境模擬或實務演練法，由講座安排學員分組或個人練習以快速融入與學習，後續並引導學員展現課堂所學，以及適時給予回饋。因此，課前須與講座進行溝通。為模擬實際情境，講座亦會自備相關教具，讓學員對國際禮儀知能有深刻印象；另密集英語班於課程規劃方面則安排全英語參訪，由學員實務演練全英文導覽活動。透過實際演練操作，可協助學員縮短學用落差，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。

## 3. 辦班產出與成果

107 年度涉外英語訓練（含涉外專班與密集英語班）共辦理 20 班期，訓練 636 人次，與 106 年度開設 11 班期，計 162 人次參訓量相比，開辦班期及訓練人次皆有成長。

(1)質性資料

研習班期	學員滿意度問卷質性回饋
英文簡報研習班第1期	非常認同本次研習課程，且比原先預期的還要實用，收穫滿滿，老師、班務人員、同學、飲食、住宿（雖然我沒住）和環境都很令人驚豔，第一次來上課覺得很有心得，謝謝你們。
英文會議紀錄及筆記研習班第1期	課程規劃及講師聘請都非常精彩及用心，會議紀錄技巧非常實用，建議持續辦理。
外賓接待研習班第1期	英文課程的安排，讓人很驚喜，老師講的英文大概都能夠聽得懂，給我學習上很大的信心，謝謝你們的費心安排。
中高階公務人員短期密集英語訓練	I really appreciate that I had the chance to join this English training course. I am also grateful for the whole administration team. They kept helping us and reminding us everything. I think we can't get through such intensive courses without their help and patience. Moreover, we were luckily to have many lovely classmates to share studying experiences and discuss lessons together. To sum up, it's definitely a once-in-a-lifetime experience and it's really unforgettable.

## (2) 量化資料

### ① 研習滿意度

107 年度涉外業務研習班各班期總平均滿意度為 90.68% (如下圖)。

107年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	學習投入滿意度	學習輔導滿意度	講座授課滿意度
1	英文簡報研習班第1期	0115-0116	2	12	38	76	90.27	90.09	90.14	89.28	90.65
2	英文簡報研習班第2期	0212-0213	2	12	35	70	96.11	95.05	93.97	93.65	98.34
3	英文簡報研習班第3期	0326-0327	2	12	32	64	92.07	90.4	90.67	91.33	93.84
4	主辦國際會議及國際參展研習班第1期	0307-0309	3	18	34	102	89.83	91.13	88.99	90.14	89.52
5	主辦國際會議及國際參展研習班第2期	0423-0425	3	18	32	96	88.21	87.05	86.67	88.25	89.61
6	出席國際會議研習班第1期	0418-0420	3	18	28	84	90.06	88.67	88.33	92.22	91.2
7	出席國際會議研習班第2期	0430-0502	3	18	34	102	94.65	94.6	93.33	95.33	95.22
8	辦公室英語標語、指示及公告製作研習班第1期	0427	1	6	36	36	90.62	89.75	86.25	88.75	93.78
9	英文會議紀錄及筆記研習班第1期	0912-0914	3	18	31	93	92.1	92.19	92.7	91.75	91.82
10	英文會議紀錄及筆記研習班第2期	1024-1026	3	18	30	90	86.62	84.75	86.67	85.42	87.85
11	外賓接待研習班第1期	0129-0131	3	18	35	105	94.13	94.8	93.11	91.33	94.96
12	外賓接待研習班第2期	0221-0223	3	18	31	93	92.62	93.64	93.64	91.52	91.81
13	外賓接待研習班第3期	0319-0321	3	18	34	102	88.93	89.26	89.12	88.42	88.78
14	單位英語導覽及簡介研習班第1期	0205-0206	2	12	34	68	93.73	92	90.79	88.89	97.27
15	單位英語導覽及簡介研習班第2期	0305-0306	2	12	30	60	91.21	92	88.21	89.23	92.82
16	單位英語導覽及簡介研習班第3期	0410-0411	2	12	33	66	89.71	88	85.88	88.24	92.94
17	單位英語導覽及簡介研習班第4期	0514-0515	2	12	33	66	77.94	74.75	75.83	78.75	80.52
18	國際社交媒體經營研習班第1期	0718-0720	3	18	26	78	92.97	93.14	92.38	92.38	93.33
19	國際社交媒體經營研習班第2期	1003-1005	3	18	25	75	86.4	85.6	83.11	85.33	88.77
20	涉外-107年度中高階公務人員短期密集英語訓練	0702-0727	20	172	25	500	95.5	96	88	94	98

② 中高階公務人員密集英語訓練前後測進步情形

TOEIC 聽讀前、後測進步成績：多益前後測平均分數進步 61.2 分（前測平均 731.2 分、後測平均 792.4 分），計有 20 人通過多益中高級，中高級通過率 80%；個人進步成績最高 180 分，14 人進步 50 分以上，4 人進步 100 分以上。

IELTS 口說成績平均進步 0.62 分，口說能力平均分數從 5.24 分提升至 5.86 分（進步 0.5 分為 1 等級）；IELTS 寫作成績平均進步 2.45 分，寫作能力平均分數從 2.9 分提升至 5.35 分（進步 1 分為 2 等級）。

③ 中高階公務人員密集英語訓練訓後追蹤

針對兩班學員及學員直屬長官進行調查，其中直屬長官訓後追蹤問卷統計表如下：

直屬長官訓後追蹤問卷統計表	
項目	滿意度（滿分為 5 分）
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：42.9% 2.偶爾協辦與所學相關之業務：42.9 % 3.從未協辦與所學相關之業務：14.2 %
承上題，若未曾辦理相關業務，請勾選下述原因後結束問卷	1.單位職掌業務與部屬所學無關 2.最近剛好沒有相關的工作
2.部屬參加該班研習後，工作效能確有提高	4
3.部屬參加該班研習後，在工作上較能得到您的支持	3.9
4.部屬參加該班研習後，英語能力確有提高	4.07
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
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	4.1
7.對於此課程之其他建議	1.增加國際社交禮儀及合宜應對,如國際會議問答及寫文字稿。 2.可增加國際接待外賓與會議談判技巧等課程

其次，學員訓後追蹤問卷統計表如下：

學員訓後追蹤問卷統計表	
項目	滿意度 (滿分為5分)
性別	男：48% 女：52%
年齡	30歲以下：44% 31-40歲：40% 41-50歲：16%
1.研習後有助於提升英檢能力	4.3
2.達到自己預期的學習目標	3.7
3.承上題，您預期的目標為何	優級：8% 高級：48% 中高級：44%
4.有助於提升英語口語溝通能力	4
5.研習後運用所學於與外籍人士公務溝通協調	56%
6.自認英語溝通協調技巧能力提升	4
7.研習後實際進行英語簡報	20%
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
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	4.1
12.曾應用所學獲得上級主管或首長的肯定	4
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：44% 3.曾分享給其他同仁：48% 4.尚無應用：4%
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：60% 2.重新檢討原有作業內容以符合實際需求：12% 3.無：28%
16.未來願意推薦其他公務同仁參加本課程	100%
17.其他意見	可以加強以專業性的專案為英文口語討論的個案分析，減少過於日常英語（口語）的對話訓練。

#### 4. 小結

107年度涉外專班係委請實踐大學應用外語學系陳超明教授做整體研習班期及課程規劃，並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。相關涉外研習班期之實施無論在整體課程規劃、講座聘請及行政服務等面向皆獲得學員正面回饋與肯定，未來將賡續依課程諮詢會議及學員意見進行滾動式調整與規劃。另有關中高階短期密集英語訓練，在成果報告中學員表示除自身英語知（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。而參考學員建議密集英語班未來將研議增加國際會議談判技巧、會議文字稿寫作等課程，並加強以專業性案例作為英文口語討論之個案分析，減少日常英語之口語訓練，以期整體之研習規劃內容能更符合顧客之需求，提升訓練成效。

## 五、戮力推展公部門培訓新知、教學觀摩與標竿學習管道

### （一）辦理國際研習活動，掌握公部門公共治理新趨勢

#### 1. 業務宗旨

本學院職掌中高階公務人員在職培訓、重要政策及法令研習、人事人員等相關訓練，另為提升公務同仁國際觀，培育具跨域及前瞻性之領導力，定期辦理國際研習活動，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或業務之借鏡，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論壇，透過與國內學術機構及相關政府單位之合作網絡辦理，以將效益最大化，並邀請國內學者擔任與談人，期輔以國內之現況分享，提升相關應用性。

公共治理乃國家重要課題，科技進步、社會問題複雜化、全球化、民眾對公共議題越趨重視等，政府施政更需與時俱進，而人力資源發展及管理效能對公共服務品質及政府效率影響至鉅，爰本學院針對公共治理及人力資源議題規劃國際論壇。

「公共治理之新趨勢國際論壇」：邀請美國亞利桑那州立大學公共事務學院特聘教授 Barry Bozeman 擔任演講人，演講主題為「公民觀點的公共價值與公部門管理者之實踐關聯」。在論壇前寄發參訓人員對於「公共價值」問卷調查表，由與談人在論壇當日進行說明，有效激發議題對話。

「島嶼發展與人力資源管理國際論壇」：與澎湖縣政府合作辦理國際論壇，邀請哈佛大學俄羅斯東歐中亞研究中心 Wolfgang Drechsler 教授，以愛沙尼亞之成功經驗及島嶼之特質，分享數位治理及人力資源留用獎勵措施相關議題。

「人力資源發展國際論壇」：邀請美國大學公共事務學院特聘教授 David Rosenbloom 及美國波士頓市政府人才引進與管理 Ann Braga 主任擔任演講人，結合理論及實務經驗，分享「公共服務體系之人才挑戰」及「21世紀之策略性人力資源管理－職場上的5個世代」。

### 3. 業務產出與成果

107年辦理3場國際論壇，參訓人員共計263人。參訓學員對於國際論壇普遍持正面評價，中央與地方機關在意見交流過程提出業務上面臨之問題，由國內外專家學者給予回饋，有效激發業務反思及共鳴對話，並增進各機關間之交流；另有學員認為「公共治理之新趨勢國際論壇」演講內容對於工作能建立正向思維價值。

### 4. 小結

現行國際論壇多洽邀國外公共行政學系相關學者擔任演講人，未來將持續拓展相關合作網絡，洽邀不同領域專家學者（例如國外訓練機構或私部門人力資源、培訓專家），以提供更多元議題討論及豐富演講內容。

## （二）辦理教學觀摩會，促進公務人力培訓交流

### 1. 業務宗旨

為促進中央、地方、訓練機關（構）資訊教育、科技輔助教育訓練、體驗學習業務觀摩與學習，推動公務人力培訓經驗交流，本學院分別於107年7月2日及同年12月10日舉辦「培訓科技教學觀摩會」及「體驗學習教學觀摩會」。本觀摩會係依據本學院法定業務職掌之「訓練技術、方法與教材之研究及推廣」項目辦理。

### 2. 業務投入與過程

本教學觀摩會參加對象包括行政院、考試院與司法院所屬公務人員訓練機構、中央部會、直轄市政府及私部門訓練機構等訓練業務主管及承辦人員。「培訓科技教學觀摩會」課程內容包含如何加速人才的升級和轉型專題演講、

EDU.AI 人工智慧教育應用系統介紹與體驗，以及國立公共資訊圖書館、資訊工業策進會、幫你優股份有限公司及本學院等訓練機關（構）科技應用教學分享。

「體驗學習教學觀摩會」課程內容包含「體驗式培訓實務運作與成效」專題演講及靜心抒壓體驗，「團隊建立」、「溝通技巧」、「創意思考」、「目標管理」等 4 項主題進行分組實作體驗。

本學院每年均辦理特色培訓主題之教學觀摩會，106 年「教學觀摩會」課程重點在分享公私部門各具特色人才培訓模式及課程規劃經驗，內容包括高階文官培訓架構、職能基準發展及職能導向課程品質認證、創新人才培訓模式及學習科技應用經驗分享、以 TTQS 架構發展之經管人才培訓課程規劃與成效評估等專題。107 年「培訓科技教學觀摩會」以科技輔助教學為主軸，安排加速人才的升級和轉型專題演講、EDU.AI 人工智慧教育應用系統介紹與體驗，透過手機、平板或電腦實機操作實際體驗方式，達成訓練科技推廣運用之目標。

「體驗學習教學觀摩會」特色在安排學員實際參與學習，透過具體的體驗、觀察及反思、歸納形成結論、學習應用解決問題經驗，研習內容包括安排體驗式培訓實務運作與成效專題，進行戶外團隊定向活動、室內 Color blind 教具體驗、創意思考桌遊等分組實作體驗。本學院辦理教學觀摩會旨在透過多元教學經驗共學交流，發揮資源共享效益，持續提供良好訓練服務。

### 3. 業務產出與成果

107 年度辦理「培訓科技教學觀摩會」及「體驗學習教學觀摩會」共 2 場次，計有行政院、考試院與司法院所屬公務人員訓練機構、中央部會、直轄市政府及縣市政府等訓練業務主管及承辦人員計 162 人參加。

本教學觀摩會學員均為辦理人力培訓業務人員，學員普遍對本學院辦理之教學觀摩會給予正面評價，觀摩會係教學觀摩交流平臺，讓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。「培訓科技教學觀摩會」及「體驗學習教學觀摩會」平均滿意度分別為 88.32% 及 93.01%，多數學員肯定課程內容豐富精彩，能激發實務工作創新作為，其中亦有學員表示參加學院辦理的觀摩會受益良多，運用觀摩會的相關技巧辦理訓練，讓訓練的效益能夠達到最大。顯見本學院舉辦特色教學專題觀摩，邀集各訓練經驗豐富之機關相互交流、研討學習，來推廣及運用新興訓練技術及教學新知，可提升公務人力的培訓品質。

#### 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）辦理標竿學習案例甄選，共享政府施政成效

#### 1. 業務宗旨

發掘政府施政關鍵議題及創新作為，推動公務機關跨域共學，以「知識物件」概念，建立標竿學習個案，辦理標竿案例分享及觀摩學習活動，發揮標竿案例之典範擴散效應，精進政府施政成效。

#### 2. 業務投入與過程

辦理「標竿學習案例甄選活動」，邀請中央及地方機關薦送所屬成功施政案例，共計 30 個機關參與甄選，本學院分區辦理 3 場次評選會議，甄選出優選及佳作案例各 3 名，隨後辦理「標竿案例撰寫工作坊」，邀請專家學者指導 6 個入選機關個案寫作技巧。為持續精進案例撰寫品質，並依個案屬性分為「政策溝通」及「資訊運用」2 類，計召開 4 場次「標竿學習案例撰寫諮詢會議」，由相關領域專家學者指導入選機關寫作重點。

#### 3. 產出及成果

協助 6 個入選機關完成個案撰寫並彙編成冊，建立「知識物件」，其中「新盛綠川水岸廊道計畫」、「八仙洞世界遺產的重生」及「服務聯網『地政雲』」等 3 案，在中興大學國家政策與公共事務研究所李長晏教授指導下轉化為課程，提供各組室辦理班務之參考。

舉辦「標竿學習獲選案例發表會」，邀請入選機關代表、中央相關部會代表及專家學者，發表及分享成功之政府治理標竿實例，計有 6 機關代表領獎及 160 名公務同仁共同與會，發揮治理實務典範之擴大效應。

## 六、聚焦服務對象滿意度，努力提升學院軟、硬體品質

### (一) 創新運用志工協助辦理報到，提升學員服務品質

#### 1. 業務宗旨

為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，並提升本學院學員服務品質，爰規劃運用本學院臺北院區志工協助趨勢講堂與年度大型研習班期學員報到服務事宜。

#### 2. 業務投入與過程

本學院臺北院區原人才衡鑑研發室志工輪值效益偏低，經調查各組室意見及需求後，規劃取消該區域輪值。考量運用該批志工協助趨勢講堂與年度大型研習班期學員報到服務事宜，除可提升學員服務品質，有效減輕辦班同仁學員服務庶務負擔，並將時間人力投入於核心培訓業務外，亦使志工夥伴可直接或間接參與本學院培訓業務，增加其成就感及榮譽感。

人才衡鑑研發室輪值志工係源自於本學院臺北院區服務臺及圖書館之志工排班支援，調整協助趨勢講堂與年度大型研習班期學員報到服務事宜，本學院毋須另行招募新志工。惟因該批志工先前均未接觸本學院培訓業務流程、學員服務應注意事項等，爰於輪值前，先行辦理志工教育訓練。

#### 3. 業務產出與成果

經調查原人才衡鑑研發室輪值志工 12 人，計有 9 人願意協助趨勢講堂與年度大型研習班期學員報到服務事宜。107 年計協助本學院臺北院區 52 期研習活動辦理學員報到服務事宜。本學院志工志願服務時數共 561 小時，累積服務學員人次計 8,940 人次。

#### 4. 小結

為提升學員服務品質，將持續加強輪值志工之教育訓練。此外，未來擬編印志工協助學員報到服務事宜輪值須知，除可供志工現場查閱外，本須知亦可做為本學院相關辦班作業流程之知識管理物件。

## **(二) 整修教室暨學員宿舍，提升教學及學習效能**

### **1. 業務宗旨**

為改善學員住宿品質，增進學習成效，本學院南投院區學員宿舍興建迄今已有 50 幾年歷史，建築物雖維護良好但內裝設備老舊，環境潮濕，空間稍嫌擁擠，影響參訓意願，為提供學員獨立之住宿環境，爰規劃將文昌樓裝修為單人套房，提供學員舒適不受干擾的休息場域，增進學習成效及訓練品質。

為應人才培訓及新型態教學教法需要，將傳統教室裝修建置成綜合活動教室，使其具有實務演練、互動討論之多元化教學功能教室。

### **2. 業務投入與過程**

本案自 106 年 10 月即開始辦理委託規劃、設計、監造技術服務及工程採購程序，歷經年餘的投入，於 107 年 10 月完工驗收。業務需求單位投入 3 個人力，秘書室採購監造 1 個人力，工程經費約 6,042,769 元。本案結合教室及寢室裝修，需委託專業設計規劃，過程中不斷的溝通討論，在經費有限下，僅能擇要進行整修，且係老舊建築整修，設計與實作無法完全契合，常有不可遇期的狀況發生，需逐一克服。由於工程複雜度高，預算又有限，一再檢討預算書，調整施作工項，歷經 5 次招標均無人投標而流標，第 6 次始順利標出，惟工作時程已顯緊迫。此外，本工程案經人事行政總處工程施工查核評定為甲等。

### **3. 業務產出與成果**

經積極與廠商溝通協調，順利完成 601、603、701、704 計 4 間文教大樓教室之環境整修（可投影玻璃白板、增加塗鴉牆、投影機布幕移動、增加插座、配合投影機調整燈管配置、窗簾裝修）及設備更新（可折疊及移動之培訓桌）。其次，文昌樓寢室由雙人房改為單人房，計完成 33 間，並將現有老舊設備汰換、檢修相關管線及排水設施、外牆重新貼磁磚，改善整體住宿環境。藉此提供各類班別及不同教學方法皆能適用之學習場域，提昇教學品質；優化訓練環境，提升公務同仁參訓意願及學習品質。

### **4. 小結**

藉由本裝修工程的成果，持續優化研習場域，俾使學員在優美及舒適的環境中，愉快的學習，提升成效。

## 肆、結論與展望

本學院職司中央機關中高階管理人員及地方機關主管人員的培育與發展、一般公務人員的專業訓練服務、提供支援數位學習的方法，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 107 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 839 期，78,317.5 人天，數位學習累計通過認證時數近 500 萬小時，平均每人累計學習時數為 15 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，可以概括為六大項，分別是：「校準與活化課程，傾力回應施政需求與科技變革趨勢」、「投資研發、爭取外部參獎，激化組織變革與管理創新」、「積極建立培訓聯盟，制度化專業交流與協作觸角」、「持續精進各級人才培訓過程，極大化參訓『附加價值』」；「戮力推展公部門培訓新知、教學觀摩與標竿學習管道」；「聚焦服務對象滿意度，努力提升學院軟、硬體品質」。以上豐碩成果，乃得自於本學院優質工作團隊齊心努力，不斷自我超越的結果。

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。今後將秉持「研究引導培訓、培訓發展研究」之理念，戮力回應民主治理與施政需求，持續培育各級領導與管理人才，引領全國公務人員提升公共服務核心職能，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。