

行政院人事行政總處
公務人力發展學院

106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 印製

CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE

行政院人事行政總處公務人力發展學院

106 年度訓練成果總報告

目 錄

壹、前言.....	1
貳、訓練業務概況.....	3
參、訓練業務辦理成效.....	12
一、厚植高階文官培育，強化中央與地方交流.....	12
二、扣合地方特色實務經驗，提升地方高階領導人員培訓成效.....	15
三、創新辦理科長級管理職能專班，強化科長職務人員管理能力.....	19
四、重新整體規劃中高階人員管理核心能力訓練，導入多元訓練技法及 課後評量.....	22
五、建構參與式情境課程，增進初任主管人員因應變動管理能力.....	25
六、精進職能評鑑培育之應用，提升人事人員管理職能.....	29
七、強化民主治理價值訓練，提升公務人員人權及性別平等意識.....	31
八、提升公務人員涉外專業能力.....	34
九、辦理教學觀摩會，提升公務人力培訓品質.....	38
十、籌備人力學院成立，推動兩院區訓練業務整合.....	39
十一、辦理國際研習活動，掌握公部門公共治理新趨勢.....	41
十二、致力政府治理議題研究，規劃多元研習活動.....	42
十三、持續推動策略合作，擴大開發培訓資源.....	44
十四、推動數位學習資源整合，建置公部門數位學習資源整合平臺.....	46
十五、掌握數位學習新趨發展，提升公務執行力.....	48
肆、檢討與精進.....	50

一、持續加強高階文官培訓，強化跨域交流	50
二、強化中高階人員職務管理核心能力，精進對應性訓練課程	50
三、精進地方領導研究班學習評鑑，有效提升「研習課程」及「實務經驗」之應用	51
四、精進辦理科長級管理職能專班，著重實務導向之應用	52
五、創新辦理初任主管培訓，強化初任主管公共事務與管理能力	52
六、強化人事人員培訓，精進專業知能	53
七、推動政策性相關訓練，深化民主治理價值	53
八、提升人力資源發展教學與研究能量，助益訓練規劃執行與公部門人資發展	54
九、系統性整合兩院區培訓班別，強化中央與地方跨域治理交流	55
十、深耕數位學習整合平臺經營，增進數位學習資源使用效能	55
十一、運用數位學習機制，培訓優質公務人力	56
伍、結語	57

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(以下簡稱人事總處)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。

本學院成立後，分為臺北、南投兩院區，組織定位係以行政院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。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。

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人事總處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，提升行政院所屬機關及地方機關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，提升地方政府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。

以下，本報告將透過統計圖表的方式，重點說明本學院 106 年度重點訓練業務的實施概況。

貳、訓練業務概況

本學院臺北院區 106 年度辦理訓練業務成果尚稱豐碩，以近 4

年訓練研習班期訓練量比較，106 年度辦理訓練研習人天數為 43,459 人天，較 105 年度 45,785 人天略減 2,326 人天，但訓練人次則是略微增加。有關臺北院區近 4 年訓練研習量詳圖 1。

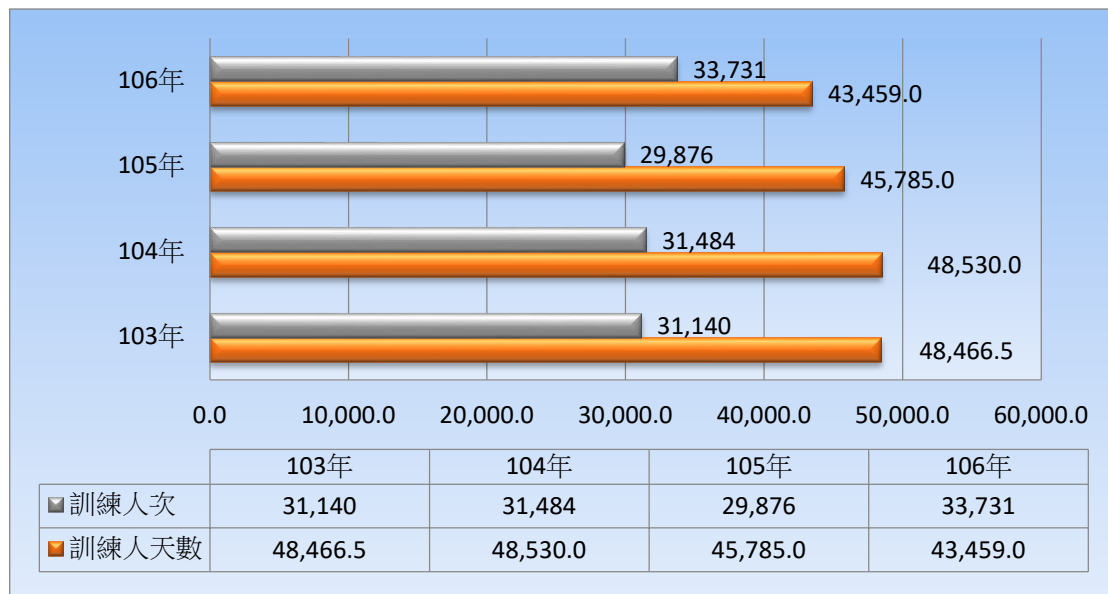


圖 1 臺北院區近 4 年訓練研習量比較圖

有關本學院南投院區 106 年度辦理訓練業務成果，若以近 4 年訓練研習班期訓練量比較，106 年度辦理訓練研習人天數為 44,890 人天，較 105 年度 79,021 人天減少 34,131 人天，除了整體訓練量受預算逐年減少影響外，部分原因是改採臺北院區計算方式所致。有關南投院區近 4 年訓練研習量詳圖 2。

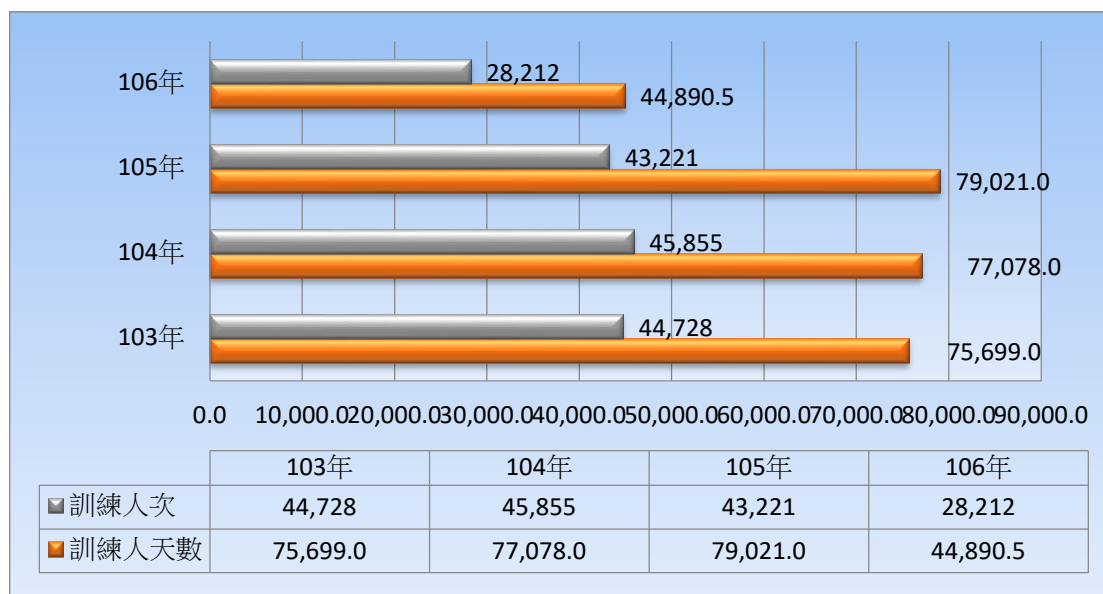


圖 2 南投院區近 4 年訓練研習量比較圖

本學院辦理之實體訓練，係強化行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員之培育，並以領導、管理等職務核心能力訓練。106 年度臺北院區領導力發展訓練計開辦 172 班、政策能力訓練 72 班、部會業務知能訓練 156 班、自我成長及其他訓練 80 班，合計 480 班，四大類訓練比重上各占 35%、15%、33%、17%。再從各訓練類別訓練人數觀察，上述四大類訓練人數比重上分別占 18%、21%、37%、24%，合計 30,053 人¹。有關臺北院區各訓練類別統計詳表 1。

¹尚未計入研習會議或活動之訓練人數 3,678 人。

表 1 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	172	35%	5,249	18%
政策能力	72	15%	6,430	21%
部會業務知能	156	33%	11,097	37%
自我成長及其他	80	17%	7,277	24%
合計	480	100%	30,053	100%

106 年度南投院區領導力發展訓練計開辦 66 班、政策能力訓練 110 班、部會業務知能訓練 273 班、自我成長及其他訓練 9 班，合計 458 班，四大類訓練比重上各占 14%、24%、60%、2%。再從各訓練類別訓練人數觀察，上述四大類訓練人數比重上分別占 7%、43%、47%、3%，合計 28,212 人。有關南投院區各訓練類別統計詳表 2。

表 2 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	66	14%	1,897	7%
政策能力	110	24%	12,022	43%
部會業務知能	273	60%	13,212	47%

自我成長及其他	9	2%	1,081	3%
合計	458	100%	28,212	100%

從臺北院區各月份訓練班數及人數觀察，106 年度合計辦班 480 班，每月平均開辦 40 班；合計在訓人數 30,053 人，每月平均在訓人數 2,504 人。3 至 11 月是臺北院區的業務尖峰期，年初及年底辦理班數相對較少。有關臺北院區各月份班期及參訓人數統計詳圖 3。

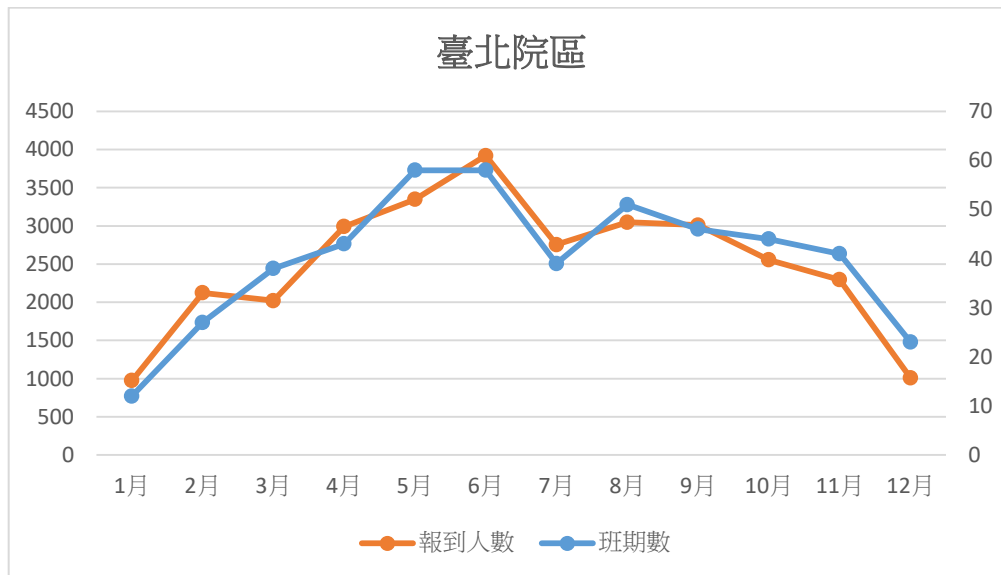


圖 3 臺北院區各月份班期數與參訓人數

從南投院區各月份訓練班數及人數觀察，106 年度合計辦班 458 班，每月平均開辦 38 班；合計在訓人數 28,212 人，每月平均在訓人數 2,351 人。3 至 8 月是南投院區的業務尖峰期，年初及年底辦理班數相對較少，主要原因包括該期間地方政府辦理經費決

算、預算審議，加以年底差旅費控管、業務繁忙等因素；另委訓單位年初辦理經費決算、年底辦理預算審議，委訓之班次亦較少。

有關南投院區各月份班期及參訓人數統計圖詳圖 4。

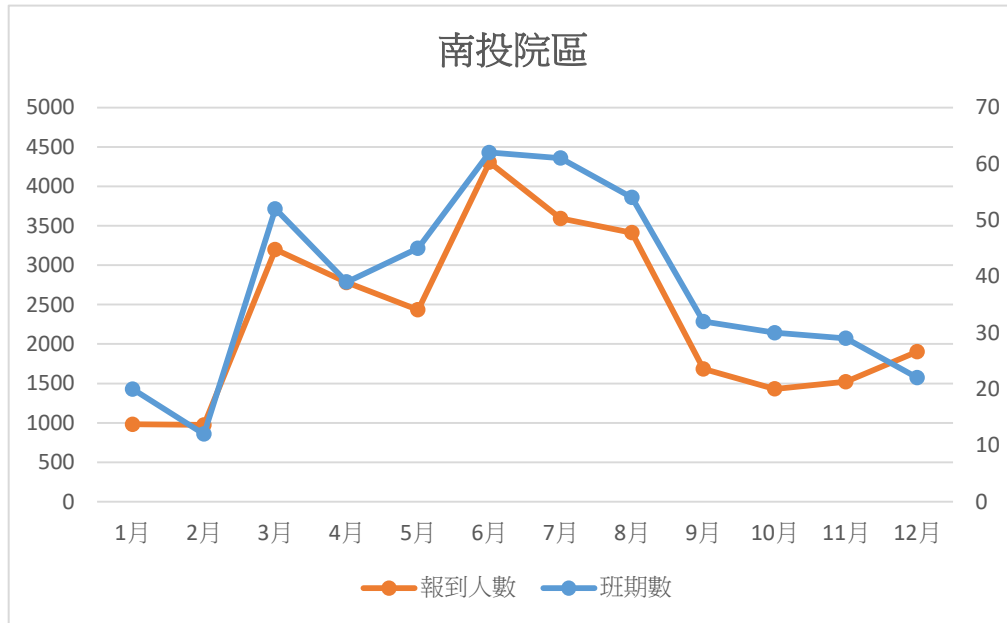


圖 4 南投院區各月份班期數與參訓人數

本學院臺北院區 106 年度四大類訓練研習班期人天數統計圖

如圖 5，其中「領導力發展訓練」占 31%，「政策能力訓練」占 18%，「部會業務知能訓練」占 33%，「自我成長及其他訓練」占 18%。

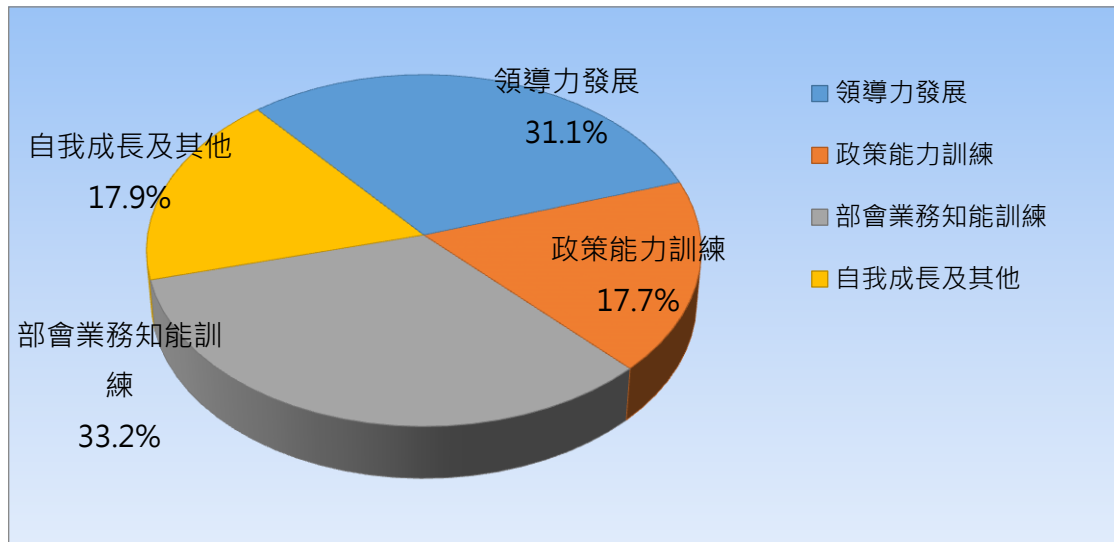


圖 5 臺北院區訓練研習班期人天統計圖

本學院南投院區 106 年度四大類訓練研習班期人天數統計圖如圖 6，其中「領導力發展訓練」占 10%，「政策能力訓練」占 18%，「部會業務知能訓練」占 70%，「自我成長及其他訓練」占 2%。

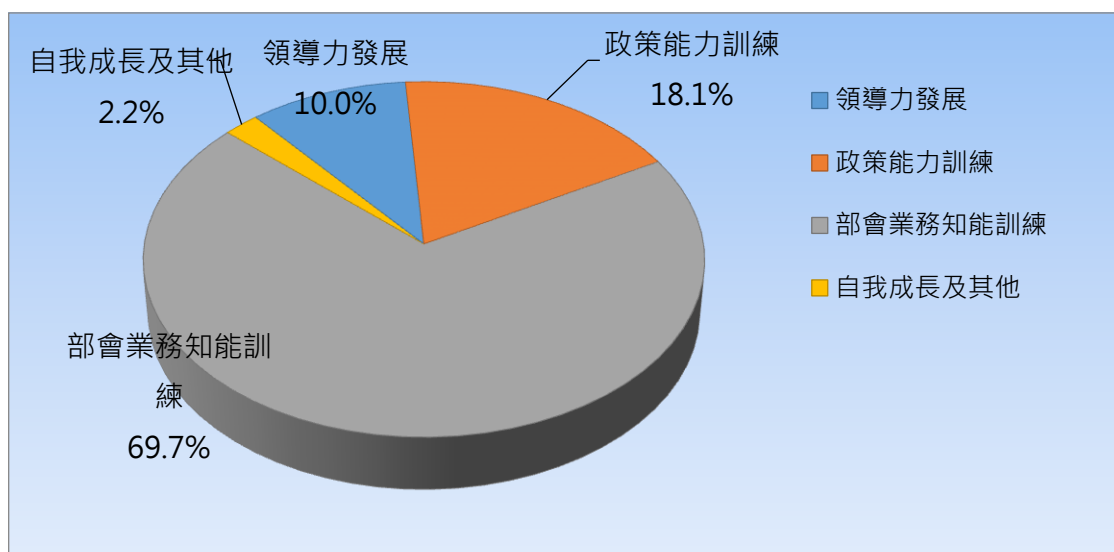


圖 6 南投院區訓練研習班期人天統計圖

有關 106 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 92.11% 為滿意度最高，政策能力訓練及業務知能訓練分別為 89.93% 及 89.7% 些微差異次之，而自我成長及其他類型之訓練滿意度 88.72% 為最末；南投院區四大類型滿意度居首的為領導力發展，滿意度為 95.78%，次為自我成長及其他訓練類型，滿意度為 94.52%，業務知能訓練及政策能力訓練分別以 92.14% 及 90.95% 居滿意度第三及第四。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，其他類型則各有高低不同。兩院區各類訓練滿意度統計如表 3

表 3 106 年各類訓練研習總體滿意度

	臺北院區	南投院區
領導力發展	92.11%	95.78%
政策能力訓練	89.93%	90.95%
業務知能訓練	89.7%	92.14%
自我成長及其他	88.72%	94.52%

本學院戮力經營之「e 等公務園」及「e 學中心」數位學習平臺，分別營運至 106 年 5 月及 6 月底，其後進行整併。原先「e

等公務園」學習網計提供政策法制、領導管理、樂活生活、應用外語、電腦應用、網路文官學院、公務員資訊學習網、健康促進及傳染病防治數位學習課程等 9 大類線上課程計 1,293 門，截至前述營運期限內，會員人數計 448,458 人，認證人數達 793,814 人次，認證時數計 1,459,304 小時。至於「e 學中心」提供數位課程 939 門，認證時數達 2,387,399 小時，平均每人認證時數達 6.99 小時。

106 年 7 月 1 日甫上線之「e 等公務園⁺學習平臺」，已整合原有「e 等公務園」及「e 學中心」，數據顯示平均每人認證時數達 5.10 小時，高於現行規定公務人員每人每年 5 小時數位學習。數位學習平臺會員及認證統計詳表 4。

表 4 106 年數位學習平臺會員數與認證狀態

平臺名稱	課程數	會員數	認證人次	認證時數	平均認證時數
e 等公務園	1,293	448,458	793,814	1,459,304	3.25
e 學中心	939	341,731	1,470,736	2,387,399	6.99
e 等公務園 ⁺	2,124	148,516	456,477	757,531	5.10

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 2,124 門，其中又以開放式課程 1,616 門居多，占 76%，期能提供公務人員數位學習新體驗，滿足多元學習的需求。各類型數位學習課程比例如圖 7。

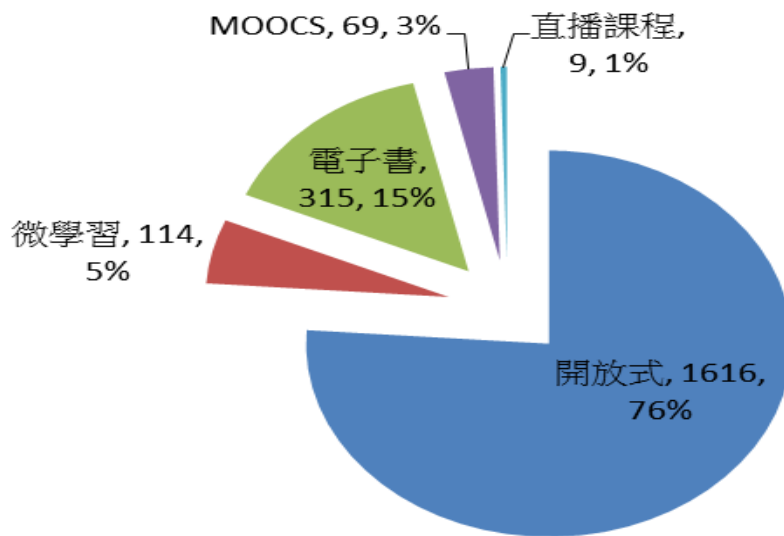


圖 7 各類型數位學習課程數

參、訓練業務辦理成效

一、厚植高階文官培育，強化中央與地方交流

(一) 辦班宗旨

本學院每年均辦理「國家政務研究班」(以下簡稱國政班)及「高階領導研究班」(以下簡稱高領班)，主要係為培育具宏觀思維、跨域治理及前瞻性領導能力之高階領導決策管理人才，並促進中央及地方人才交流及建立高階文官溝通平臺，以應國

家永續發展。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。

（二）辦班過程

國政班係於 97 年開辦，迄今已辦理 11 期；高領班則於 98 年開辦，迄今已辦理 10 期。在授課對象方面，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。在課程內容方面，國內課程可分為「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。其次，國外課程除了依研習主題設定相關課程及參訪活動外，並輔以領導力、說服技巧及談判技巧等通識課程。

民國 102 年曾調整兩班課程，以「政策管理」單元課程為主要課程架構，並結合「國家政務」、「專題演講」、「政經參訪」及「分組研討」等課程。民國 103 年，為拓展兩班學員國際視野，增加「國外課程」。因應 106 年兩班參訓對象首度納入地方機關相當職務人員，為強化兩班研習成效，通盤檢討調整兩班課程設計，重點摘述如下：

1、擴大政策視野

以行政院現行推動重大政策為核心，規劃國家重大政策議題之課程。

2、深化政策議題研討

以「都市發展」、「毒品防制」及「數位經濟」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。

3、補強政策管理知能

政策類課程聚焦現行高階文官較欠缺的政策管理知能（如政策論述、決策影響預評估、媒體溝通及網路輿情分析與回應等）。

4、翻轉政策思維

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

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。

（三）辦班產出

106 年國政班及高領班培育人數分別為 21 人及 24 人。此外，兩班分別依專題研討主題（國政班：都市發展-智慧城市、毒品防制-防毒緝毒、數位經濟-數位創新產業升級；高領班：都市發展-社區參與、毒品防制-毒品戒治、數位經濟-數位創新基礎建設）撰擬成果報告，於兩班成果發表會中進行個人口頭報告；另兩班並共同撰寫團體出國報告，計提出 27 項政策建議送各相關主管機關參考。

(四) 辦班成果

1、增進管理知能

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

2、促進中央及地方高階文官交流

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

3、擴大國際視野

藉由國外研習課程，鍊結國際，汲取先進國家的經驗，落實於政策推動中。

在量化評價方面，國政班的整體滿意度達 91.58%；高領班的整體滿意度達 90.91%。此外，本學院也透過訓後追蹤進一步佐證研習成效：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。

二、扣合地方特色實務經驗，提升地方高階領導人員培訓成效

(一) 辦班宗旨

本學院為強化地方機關高階主管人員之政策分析與領導管理

之能力，以提升地方政府治理效能，故辦理「地方領導研究班」。

本班與本學院年度施政計畫中「推動公務人才培育」之目標相扣合。

（二）辦班過程

本研究班自 99 年度開始辦理，迄今已辦理 9 期。授課對象是「直轄市政府及所屬機關簡任第 10 至 11 職等首長、副首長、主管」、「縣（市）議會簡任第 10 職等主管」及「縣（市）政府一級機關（單位）副首長」。在課程內容方面，課程設計與規劃係從地方公共事務的推動需求來考量，並著眼於地方跨域合作及地方政策規劃與執行，包括：「安定社會」、「區域治理」、「政策回應」、「管理效能」及「學習評鑑」等 5 大單元。

民國 100 年，媒體課程導入微型教學。民國 104 年，地方政府危機管理導入政經兵棋推演，媒體課程至攝影棚進行實境演練（記者會狀況實境模擬、棚內座談實戰演練）、導入反思學習（體驗高低空設施），加入戶外研習課程（生命教育反思學習、地方經濟產業巡禮）。民國 106 年課程調整與特色：為切合地方治理需求，提升訓練品質，除於年初召開課程諮詢會議外，亦成立工作圈多次研議調整研習內容。課程設計與規劃係從地方公共事務的推動需求來考量，並著眼於地方跨域合作

及地方政策規劃與執行：

以「政策回應」單元為主軸，並結合其他單元課程

「政策回應」單元為如何使政策制定與推動過程中更符合公共（跨社群）利益，並促使合作，以及有效溝通與媒體輿情回應。因此課程導入問題導向學習方式（PBL），並就地方政府當前所需的「安定社會」單元課程之議題與個案進行探討，以及透過「區域治理」單元之參訪活動，進行實地探討。

1、以體驗式及模擬演練學習方式，提升「管理效能」單元課程學習成效

「管理效能」單元課程主要考量政策制定與推動，必須倚賴強有力的機關組織之團隊運作，所以本單元採以政經兵棋推演、體驗戶外高低空設施之學習方式，強化研究員危機應變、團隊建立與決策溝通之能力。

2、「區域治理」單元進行「產業經濟觀摩巡禮」及「資源跨域整合運用」之實地探討

本學院將實地探訪之移地訓練時間增至 2 天 1 夜，由人事總處蘇副人事長領隊，深入地方進行交流研討，以瞭解在地產業經濟，促進地方跨域合作。

3、「學習評鑑」單元在使研究員結合學理與實務問題

經由小組討論提出創新思維，交流彼此在實務工作的經

驗與心得，並作為問題分析、政策規劃，以及研擬對策等整合性學習活動，由各組進行簡報，訓練研究員整合、分析與表達能力。

本班為提升訓練成效，採用講授、討論、實作、PBL 問題導向學習、探索體驗學習、微型教學實境演練、政經兵棋推演、經驗分享等互動、多元方式進行教學。

（三）辦班產出

106 年培育人數為 23 人。本班於結訓前實施「專題報告」，由各組選定具「地方跨域性質」之實務案例，分為 4 組並分別提出 4 篇報告：「105 年 520 後新增農地違規工廠處理-以雲林縣為例」、「建構城市職場勞動安心計畫-以臺北市為例」、「住宅節能推動計畫-以宜蘭縣為例」、「未登記工廠辦理臨時工廠登記成效檢討-以臺中市為例」。

各篇報告經由小組討論，除對該政策之政策規劃、跨域合作、績效管理之面向進行分析外，並須反思「除了現行作法外，是否還有其他的選擇？」或是「本方案未來發展或繼續施行時，可以再調整之作法？」，透過對以往案例之反思研析與再建構，來強化政策規劃分析與管理之能力，與本班提升地方政府治理效能之目標相扣合。

（四）辦班成果

地方領導班係依據地方公共事務的推動需求而設計，導入地方實務議題，並採多元教學方式，增進區域交流，並提升參訓者管理行政能力，本班學員對課程規劃設計皆相當肯定，透過課程獲益良多，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，其中「研習活動整體安排」、「研習課程」、「對您公務執行有無幫助」、「班務人員服務」等滿意度均為 100%，「講座授課」總體平均滿意度為 95.78%，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；另有關「對您公務執行有無幫助」問項則有 72.73%之學員表示非常有幫助，27.27%之學員表示有幫助，顯見本班研究員相當肯定訓練課程有助於公務執行。

三、創新辦理科長級管理職能專班，強化科長職務人員管理能力

（一）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，特開設相關專班。本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，並與年度施政計畫中「管理核心能力訓練成效力」之目標相呼應。

(二) 辦班過程

本專班為 106 年度首創辦理，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科長班及地方機關科長班。在授課對象方面，科長管理職能應用班，包含中央機關科長班：年資 3 年以下之 9 職等科長；以及地方機關科長班：年資 3 年以下之 8、9 職等科長。科長管理職能進階班，包含中央機關科長班：年資 3 年以上、8 年以下之 9 職等科長；以及地方機關科長班：年資 3 年以上之 8、9 職等科長。

在課程內容方面，科長管理職能應用班：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：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，課程最後兩天並以體驗學習為主軸安排總結性課程學習活動。106 年課程調整與特色如下：

1、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，基本上，每門職能課程均涵蓋相關之學習單元及內容。

2、內容以實務導向

本專班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。

3、採多元互動式教學方法

本專班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。

4、採混成學習

除實體課程外，開班前於線上學習平臺開設專班，提供管理相關數位課程補充管理知識，並設置議題討論專區，除瞭解學員學習需求，並帶動研習風氣，交換業務經驗。

(三) 辦班產出

有關科長管理職能應用班：中央機關科長班共計辦理 6 期，計培育 169 人；地方機關科長班共辦理 2 期，計培育 46 人。

科長管理職能進階班：中央機關科長班共計辦理 2 期，計培育 56 人；地方機關科長班共辦理 1 期，計培育 25 人。

科長管理職能應用班：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，學員可立即運用所學，並驗收學習成效。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。

(四) 辦班成果

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。

在量化評價方面，科長管理職能應用班：中央機關科長班平均滿意度達 93.1%；地方機關科長班平均滿意度達 95.24%。科長管理職能應用班：中央機關科長班平均滿意度達 92.3%；地方機關科長班平均滿意度達 100%。

四、重新整體規劃中高階人員管理核心能力訓練，導入多元訓練技法及課後評量

(一) 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。此項規劃與本學院 106 年施政目標之「管理核心能力訓練成效力」項目相扣合。

(二) 辦班過程

行政院於 103 年 9 月 29 日重新修訂中高階主管職務管理核心能力項目與意涵，爰自 104 年起本學院配合規劃「環境洞察研習班」等 13 項具對應性訓練班別。授課對象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：中央機關參訓對象為簡任人員；地方機關則為薦任 9 職等以上主管人員。中階主管管理核心能力班：中央機關參訓對象為薦任第 9 職等主管人員；地方機關則為薦任第 8 職等以上主管人員。在課程內容方面，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。

104 年配合行政院 103 年重新修訂中高階主管職務管理核心能力項目與意涵，調整規劃各班別。106 年課程調整與特色如下：

1、委託專家學者重新規劃

為落實「學習者中心」理念，本學院參酌蒐集現職人員及其

上一層級人員之職能需求進行分析，並委託學者專家系統性規劃課程主題架構，俾使研習課程更臻符合學員期待。

2、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、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。

3、實施課後測驗

以加深參訓者課堂記憶，提高學習成效。

(三) 辦班產出

在高階主管管理核心能力班方面，中央機關共辦理 29 期，計培育 1,032 人；地方機關共辦理 11 期，計培育 317 人。中階主管管理核心能力班方面，中央機關共辦理 27 期，計培育 848 人；地方機關共辦理 10 期，計培育 321 人。

高階主管管理核心能力班方面，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 100%。中階主管管理核心能力班方面，中央機關課後測驗及格率為 99.5%；地方機關課後測驗及格率為 100%。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。

(四) 辦班成果

本系列班別係以參訓者為中心，運用多元教學方法的授課方式，普遍獲得認可，以公眾溝通研習班為例，學員普遍反應以記者會情境模擬訓練面對媒體的臨場反應，獲益良多。

在量化評價方面，高階主管管理核心能力班：中央機關平均滿意度為 91.14%；地方機關平均滿意度為 96.77%。中階主管管理核心能力班：中央機關平均滿意度為 92.15%；地方機關平均滿意度為 96.86%。

五、建構參與式情境課程，增進初任主管人員因應變動管理能力

（一）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」）。

（二）辦班過程

1. 初簡班

臺北院區：課程內容包含「公共議題對話策略管理與實務操作」、「領導與激勵」、「領導力診斷」、「社會創新」、「危機處理兵棋推演」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。

南投院區：課程內容包含「國家情勢與施政分析」、「企業經營策略」、「領導與決策分析」、「管理核心能力」等單元，採案例分析、微型教學、團體討論等多元互動教學方法。

2. 初薦班：

臺北院區：課程內容包含「工作教導與部屬培育」、「問題解決能力」、「共識凝聚與團隊建立」、「溝通協調與對話能力」等單元，課程採個案分析、體驗學習及兵棋推演等多元教學技法，採用兵棋推演作為學習評鑑，以強化學習內涵，深化學習成效。

南投院區：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。

臺北院區初簡班：103年起創新規劃辦理公共議題對話策略管理及模擬演練課程。初薦班：102年起創新規劃辦理兵棋推演模擬演練課程，並作為學習成效評量方式。南投院區曾作過如下改革：(1)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。(2)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。(3)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。

至於 106 年課程調整與特色如下：

- 1、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。
- 2、結合領導管理核心能力課程設計，導入「15FQ 領導風格測評」。
- 3、利用公共議題對話演練，提高學習效果。
- 4、導入訓後評量機制，深化學習成效。
- 5、運用多項教學技法，擴展教學效益。

(三) 辦班產出

有關初簡班，臺北院區共辦理 2 期，計培育 55 人；南投院區共辦理 1 期，計培育 19 人。初薦班：臺北院區共辦理 6 期，計培育 173 人；南投院區共辦理 2 期，計培育 63 人。

初簡班方面，臺北院區係以公共議題對話策略課程作為評

量方式，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，達到傾聽、溝通與凝聚共識之目的；南投院區則以政策論述專題報告作為學習評鑑方式，由參訓學員針對講座指定之議題，進行分組討論及報告，使學員透過討論、報告、講座回饋及意見交流，強化其決策及領導統御能力。

初薦班方面，臺北院區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；南投院區則針對政府或服務機關當前面臨之重要問題擬定報告主題，結合研習課程內容，以分組專題報告作為學習評鑑方式，並由講座即時回饋提供建議，使成效評量結果更為客觀週延並可行性。

（五）辦班成果

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，並透過公共議題對話模擬演練、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。

有關量化評價，初簡班方面，臺北院區平均滿意度為 90.95%；南投院區平均滿意度為 100%。初薦班方面，臺北院區平

均滿意度為 92.72%；南投院區平均滿意度為 96.55%。

初簡班乃透過訓後追蹤進一步佐證學員研習成效。在臺北院區方面，本學院依訓後問卷統計分析結果，有 91%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 85%的學員認為本研習所學有助於未來在工作上的表現。在南投院區方面，依訓後問卷統計分析結果，有 93.34%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 86.67%的學員認為本研習所學有助於未來在工作上的表現。

六、精進職能評鑑培育之應用，提升人事人員管理職能

（一）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，規劃辦理「專員級人事人員進階職能培訓專班」，其教學方式結合實體課程、線上課程、工作指派等。依本學院專業訓練組法定業務職掌之「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」辦理。

（二）辦班過程

本班期自 101 年起開始辦理，迄今已有 6 年。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，並以中階主管 5 大管理職能「問題分析」、「業務規劃」、「績效管理」、「團隊管理」及「溝通表達」為整體課程規劃方向及重點，導入評鑑中心法，使關鍵職務的人事人員展現應具備的職能，更將評鑑結果與陞遷發展適度結合，作為中階人事主管陞遷的參考，據以拔擢優秀人才。藉由指派「專案規劃、執行與檢討」、「工作簡報」、「參與會議」及「代理主管職務」等工作任務，適時指導學員應表現之職能關鍵行為，並完成工作指派紀錄表，藉由實務工作之歷練，強化學員之核心職能；並於工作指派結束後，新增「實務議題討論」課程，導入世界咖啡館及焦點討論法模式，邀請專家學者及高階人事人員針對學員於工作指派期間所遇之議題進行討論、擔任主管情境案例的提問、回饋與實務經驗分享，藉以提升管理知能之學習及運用。

（三）辦班產出

106 年度訓練 22 人次，其中女性 14 人（占參訓人數的 64%）、男性 8 人（占參訓人數的 36%）；中央機關 13 人（占參訓人數的 59%）、地方機關 9 人（占參訓人數的 41%）。

（四）辦班成果

參訓學員對整體課程規劃多為正向回饋，多數表示課程內容豐富且實務經驗分享亦引起共鳴、課程項目與培訓目標非常

合致等。部分學員建議縮短課程期程、建議研習課程可增加小組討論與演練的時間。學員同時建議未來此專班可增加：人際關係的管理、敏感度訓練、面談技巧訓練、同理心、政策規劃與執行、案例處理分享、模擬演練課程（實作課程）等課程。

學員滿意度在研習規劃、學習投入、講師授課各面向平均滿意度分別為 94.91%、93.33%、94.55%、95.38%，滿意度總平均為 94.72%；實務議題討論課程，學員認為課程實用性為 96.7%。

七、強化民主治理價值訓練，提升公務人員人權及性別平等意識

（一）辦班宗旨

配合人事總處 106 年度施政計畫推動，為強化公務人員民主治理價值，並提升公務人員性別敏感度及人權意識，使其能於規劃或檢視各項政策和法令時，納入性別平等與人權觀念，爰依訓練需求開辦相關研習班別。本班別係依據人事總處 106 年度施政計劃關鍵績效目標「增進公務人員培育訓練成效」之「民主治理價值課程學習成效力」辦理。

（二）辦班過程

本學院配合人事總處政策性訓練之規劃，近年均將性別主流化及人權教育列為政策性訓練開辦班別，106 年度賡續配合人事總處就民主治理價值培訓規劃辦理性別與人權相關研習

班別。

106 年度性別主流化與人權教育相關訓練，係以行政院所屬機關及地方政府公務人員為培訓對象。性別主流化訓練每年課前皆邀集性平委員及行政院性平處代表共同就課程內容及實施方式召開課程規劃諮詢會議，部分研習採專題研討模式進行，106 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，依性別平等綱領分類進行分組研討及成果報告。

人權教育則依人權課程諮詢會議結論及訓練需求規劃辦理「人權研習班」、「兩公約研習班」、「人權教育專班」等班別。為使課程更貼近需求，106 年度「人權研習班」、「兩公約研習班」及「人權教育專班」等課程係由 2 位以上講座分別運用 ORID 之教學方法，帶領各分組之學員討論與公務相關之人權案例，以瞭解公務領域之人權樣貌。

另本學院南投院區依地方政府民主治理價值訓練需求，採在地化研習方式辦理「政策傳達與民主價值研習班」，以便利

地方政府公務人員在地學習。

(三) 辦班產出

性別主流化訓練方面，106 年度辦理性別主流化相關專班共 11 場次，計 1,333 人參訓，其中女性 974 人（占 73%）、男性 359 人（占 27%）。

人權教育訓練方面，106 年度辦理人權教育相關專班共 4 場次，計 482 人參訓。

「政策傳達與民主價值研習班」方面，在性別主流化部分，共 13 期，總參加人數 2,288 人，男性為 991 人（占 44%），女性為 1,297 人（占 56%），滿意度為 92.25%；另人權教育部分，共 1 期，計 172 人參訓，滿意度為 91.12%。

(四) 辦班成果

性別主流化訓練方面，整體學習滿意度為 90.84%，各班定期參訓學員對課程規劃安排皆為正向回饋，多數表示講座授課精采，期能再增加授課時數。並認為經由課程，能帶來觀念的翻轉及刷新，推薦機關同仁皆應參加該訓練。

人權教育訓練方面，整體學習滿意度為 84.94%，其中部分學員評價如下：(1)「人權研習班」：課程越來越有參與感，設計的頗為用心；(2)「人權教育專班」：由專業人權講師授課，很充實。

「政策傳達與民主價值研習班」方面，有關性別主流化部分，整體學習滿意度為 92.25%；另人權教育部分，整體學習滿意度為 91.12%。

八、提升公務人員涉外專業能力

（一）辦班宗旨

本學院為培育以英語為基礎之涉外專業人才，106 年度依訓練需求規劃辦理「出席國際會議」、「國際會議規劃」、「常用公務英語」、「英文簡報技巧」、「外賓接待」、「跨文化溝通」、「國際活動規劃」及「106 年度短期密集英語訓練」等涉外英語訓練班期。本課程屬本學院年度施政計畫之「部會業務知能訓練」之在職訓練研習課程。

（二）辦班過程

本學院兩院區辦理之涉外研習班別，臺北與南投院區分別於 101 年及 102 年起陸續開辦各類「專題式涉外研習班」；另南投院區自 101 年開辦「短期密集英語訓練班」。

授課對象係以行政院所屬機關及地方政府各級公務人員，並以辦理涉外相關業務之公務人員為優先（如：國際交流）。

1、臺北院區與南投院區開辦之「專題式涉外研習班」

以公務上辦理涉外相關業務之公務員為主（如：國際交流）。

課程內容規劃各類涉外業務相關之專題式課程，如外賓接待、

出席國際會議、國際活動規劃、英語簡報、觀光行銷、跨文化溝通、公務行程規劃及常用公務英語等 2 至 3 天不等之研習課程。

2、南投院區開辦之「短期密集英語訓練班」

以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 55 歲以下常任公務人員。課程內容規劃，會議英語、英文簡報技巧、會議（會談）記錄及口譯技巧、英文報告撰寫、溝通談判技巧、政策行銷、社交禮儀與跨文化、聽力及口說訓練（含發音技巧）、電話溝通技巧、時事閱讀與討論、公務考察實務英文等 4 至 6 週之全英語沉浸式教學課程，並須於結訓時通過多益中級英語檢定測驗。

本學院臺北院區 106 年度「專題式涉外研習班」課程配合多元講座之安排，2 天以上（含 2 天）之班期均聘請 2 位不同講座，期以促進學習成效；另南投院區 106 年度「專題式涉外研習班」特與靜宜大學英國語文學系丁教授玫瑛合作「106 年度涉外業務研習課程規劃暨成效分析」研究案，並據以規劃 106 年度涉外業務研習班課程；至「短期密集英語訓練班」則與大學合作，並考量各機關派訓需求，實體課程之訓期由 6 週調整為 4 週，課程內容則新增國際事務精進課

程。

106 年度「專題式涉外研習班」臺北院區課程為利兩天課程有所銜接，事前須與講座溝通聯繫，並於授課前依講座需求提前告知學員課前作業及提醒事項，以使實體課程之模擬演練更為順暢；另南投院區院程則依上開研究案所規劃之課程內容開設相關班期，並依訓練目標安排部分班別進行實務演練課程錄影記錄，做為課程成效分析之參據；至「106 年度短期密集英語訓練班」除依據訓練目標新增國際事務相關課程，並依據學員程度適性化教學，採小班制教學，以及安排班級導師駐班輔導，於課後提供寫作指導與英語學習諮詢。

(三) 辦班產出

本學院 106 年度涉外英語訓練共辦理 20 期，計 408 人參訓，整體滿意度達 94.69%。

其中「106 年度短期密集英語訓練班」，採全程沉浸式英語教學，整體學習滿意度達 96.4%，另全班多益前、後測平均分數進步 77.4 分如圖 8(註：前測平均 692.1 分、後測平均 769.5 分)，計有 11 人通過多益中高級，中高級通過率 58%。

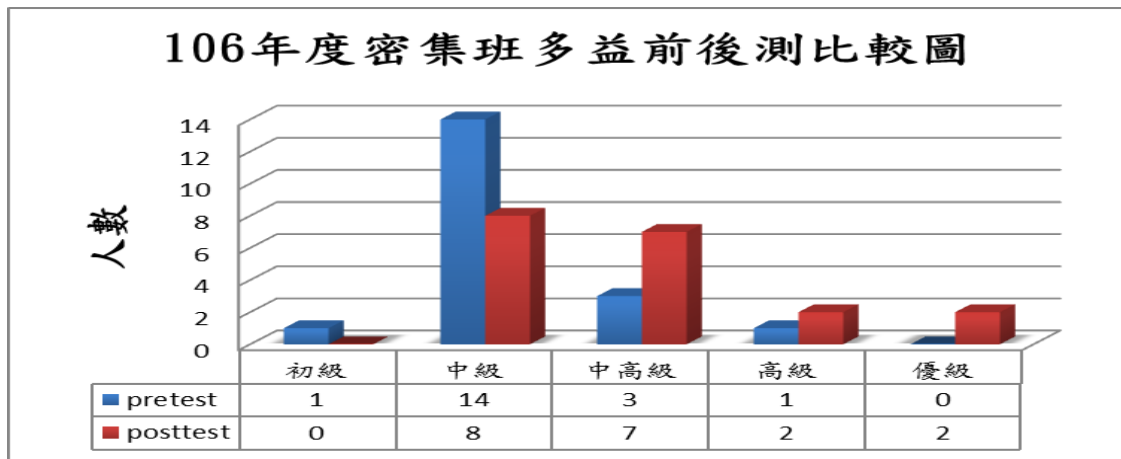


圖 8 短期密集英語訓練班多益前、後測學員進步幅度

(四) 辦班成果

針對「106 年度短期密集英語訓練班」，有多位學員表示於參訓後確實提高了涉外專業知能，並增強英語運用之嫻熟度與自信心。

有關「專題式涉外研習班」之部分班別有下列正面評價：

- (1) 「公務行程規劃研習班」：會推薦與對於外語感興趣，和公務上需應用之同仁。
- (2) 「英語簡報研習班」：兩天全英文環境很不錯，確實有增進口說能力，但真的需要長期訓練。
- (3) 「出席國際會議研習班」：我本身對涉外事務就有興趣，日後將會每年固定報名，讓自己於此領域更加精進。
- (4) 外賓接待研習班：很精實的訓練課程，令人感受到課程規劃的用心，收穫滿滿。

未來的精進方向上，首先，「專題式涉外研習班」：107 年

度委請實踐大學應用外語學系陳超明教授進行整體規劃，為有效提升訓練成效，107年度專題式涉外研習依各班期訓練目標，設定參訓對象所需之英文能力條件。其次，「短期密集英語訓練班」：以學習者為導向，納入學員業務需求併同調整課程規劃，如未來可預先調查學員業務所需加強之知能，並適時依據學員反應調整課程內容，將更符合訓用合一。

九、辦理教學觀摩會，提升公務人力培訓品質

（一）辦班宗旨

為促進中央、地方、訓練機關(構)教育訓練業務觀摩與學習，推動經驗交流，提升公務人力培訓品質，本學院於106年12月11日在臺北院區14樓貴賓廳辦理106年「教學觀摩會」。本觀摩會係依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。

（二）辦班過程

本學院106年研習班期則依據培訓目標及課程規劃，運用多元教學方法，並請講座至少保留一定時間設計採用熟悉的教學教法，包括視聽教學、討論教學、模擬演練、案例研討等，透過參與式、互動式講授教學，以提升學員參與度及訓練成效。

本學院於106年12月11日辦理「教學觀摩會」，觀摩會

計安排 5 個公私部門培訓專題分享，公部門分享主題部分包括臺北市政府公務人員訓練處、勞動部勞動力發展署與本學院之高階文官培訓經驗及實務作法等；私部門發表主題則邀請資訊工業策進會及中國生產力中心分享各該具特色人才培訓模式或課程規劃等，期透過多元教學經驗共學交流，使公務人力訓練領域的研究及成效能夠一同向前邁進。

（三）辦班產出

本觀摩會計有行政院、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 75 人參加。

（四）辦班成果

本觀摩會學員滿意度總平均為 88.58% ，其中「研習規劃」、「學習投入」、「學習輔導」、「講座授課」滿意度分別為 89.73% 、85.61% 、86.52% 及 90% 。

十、籌備人力學院成立，推動兩院區訓練業務整合

（一）辦理宗旨

為統合訓練資源之運用，在當前政府組織及員額精簡之施政方向下，仍持續提升公務人力培訓量能，及強化公務人力資源管理及發展之研究，人事總處爰將所屬公務人力發展中心及地方行政研習中心整併為本學院，期能透過有效整合所屬訓練機構，

充分發揮行政院所屬中央與地方機關公務人力訓練及發展之
統合與乘數效能。

（二）辦理過程

原兩中心自 105 年 10 月 20 日成立組織調整工作圈，籌備期間
陸續召開學院成立前置會議、多次籌備會議及辦理兩中心共識
營等，本學院組織法業於 106 年 3 月 31 日經立法院三讀通過，
本學院於 106 年 7 月 7 日揭牌成立。

（三）辦理產出

因考量業務完整性及連貫性，106 年度仍依原兩中心所訂訓練
計畫辦理各項研習班期，並同步進行訓練架構、班別、作業系
統、班務及行政流程等整合作業，本學院訓練計畫業自 107 年
度起實施。

（四）辦理成果

本學院成立前，行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練，
中央機關由原人力中心辦理，地方機關則由原研習中心辦理，
兩中心整併後效益如下：

1. 因地制宜

行政機關依機關屬性原分至兩中心參加訓練，以新北市政府為
例，係地方機關須至研習中心參訓，惟依地緣關係，實至人力
中心較符經濟原則；位於中南部之中央機關亦有相同情形。

2. 促進跨域交流

兩中心整併後可提供中央與地方中高階文官訓練交流平臺，增加中央與地方之實務交流。

十一、辦理國際研習活動，掌握公部門公共治理新趨勢

(一) 辦班宗旨

本學院主要負責行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員訓練、人事人員訓練，培育高階領導與管理人力，除定期辦理高階主管培訓、管理核心能力訓練等研習班外，並舉辦國際研習活動，透過國內外專家學者進行公共行政或人力資源管理相關議題之專題演講及互相交流討論，培養公務人員國際視野，並作為推動相關業務及政策之借鏡。

(二) 辦班過程

本學院辦理之國際研習活動，著重於公共治理及人力資源管理相關議題。103 至 106 年國際研討會（論壇）主題分別為「人力資源評估趨勢」、「策略性人才發展新趨」、「人力資源創新變革」及「公共治理之創新與新趨勢」。前揭國際研習活動之對象主要為行政院所屬機關及地方機關公務人員，並視演講內容評估是否以主管或人事人員為優先。

公共治理在政府機關面對多元複雜問題及快速變遷的社會更顯得重要，106 年本學院透過臺灣公共行政與公共事務系

所聯合會的協助，舉辦「公共治理之創新與新趨勢」國際論壇，有效減少辦理經費。該論壇邀請美國公共管理學會 Janice R. Lachance 會長（前美國人事管理局局長）及中佛羅里達大學公共行政系 Kuotsai Tom Liou 教授擔任演講人，演講主題分別為「川普新管理議程之影響」及「公部門組織管理的創新途徑」，並由國立政治大學公共行政學系系主任黃東益教授、東吳大學政治系蔡秀涓教授、中央警察大學行政警察學系王俊元副教授擔任與談人。

（三）辦班產出

106 年「公共治理之創新與新趨勢」國際論壇參訓人員共 54 人。

（四）辦班成果

受訓者對於國際研習活動普遍持正面評價，例如，對業務有所啟發、汲取新知等。106 年「公共治理之創新與新趨勢」無進行滿意度調查。

十二、致力政府治理議題研究，規劃多元研習活動

（一）辦理宗旨

在面對全球化快速變遷的多元環境下，強化公務人力培育及發展，厚實公務人員的治理能力，提升政府整體服務品質，已成為公務部門行政運作的重要課題。為深掘公務人力資源發展及

政府治理之關鍵議題、實務問題及創新作法，本學院與政府機關、專家學者合作進行相關研究，並透過策略協力觀點，結合中央、地方、民間組織及學術機構等公私多面向研習資源，以精進訓練內涵及品質，增進公務人力培育訓練成效，提升政府創新治理之能量。

（二）辦理成果

1. 完成治理議題研析，辦理成果發表會

106 年度本學院與政府機關、專家學者合作研究之議題，分為「政策議題分析(研究)」、「人力訓練趨勢研析」等兩大類別，其內涵包括「區域聯合治理」、「跨域協力」、「人力培訓」、「案例探討」等多元面向，共計完成 10 篇研究報告（如表 1），並於 106 年 12 月 14 日辦理「公務人力資源發展研究成果發表會」，邀請專家學者分別擔任各場次之主持人、報告人及與談人；與會人員含括中央部會機關業務相關人員、各直轄市政府及各縣（市）政府業務相關之科（課）長以上人員或主管業務承辦人等，共計 115 人共襄盛舉，藉此，透過群策協力觀點，促進公務人力資源發展，拓展專才培訓新視野，增進公務人員政策執行、服務品質及實務運作之能力。

2. 辦理 106 年標竿論壇學習活動

106 年度本學院藉由發掘政府施政亮點之「治理標竿」模式，

由 22 縣市政府薦送之 127 件案例中，評選出 9 件優選案例及 2 件佳作案例，辦理「標竿案例撰寫工作坊」，將 9 件優選案例產出彙編成冊，建立「知識物件」；並辦理「標竿獲選案例發表會」，邀請各縣市優選案例代表、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 11 縣市機關代表領獎及 100 名公務同仁共同與會，藉此發揮治理實務典範之擴大效應。

3. 結合學術機構，舉辦研討會

本學院以策略合作模式，與義守大學及臺灣公共行政與公共事務系所聯合會（TASPAA）於 106 年 6 月 2 日在義大皇家酒店辦理「2017『公共行政創新與改革』國際學術研討會-跨域治理與府際關係場次」，邀請該領域專家學者以議題發表、評論、經驗交流等方式進行研討，與會人員含括中央各部會及各直轄市政府（議會）、縣市政府（議會）等所屬機關（構）業務相關人員，透過研討交流及經驗傳承，為目前公共行政面臨的挑戰，提供實質的革新方向建議，以強化公共事務的創新與革新精神，提升公務治理能力。

十三、持續推動策略合作，擴大開發培訓資源

（一）辦班宗旨

為使公務同仁瞭解掌握未來環境發展趨勢，並將其融入施政政

策，以強化我國競爭力，本學院與策略合作機構合辦「趨勢講堂」專題演講，期透過策略合作機構豐富多元之訓練資源，提供公務同仁更多學習人力資源管理新知之機會及管道。

（二）辦班過程

本學院自 99 年起，為擴大與策略合作機構之合作面向，並充分運用本學院會議場地、教室等場地設備，與各教育訓練相關專業學術機構進行策略合作，合辦「趨勢講堂」等專題演講，建立長期合作關係。透過策略合作合辦前揭活動，本學院可多元擴展培訓資源管道，與策略合作機構達到共惠共榮的雙贏目的。

「趨勢講堂」等專題演講主題符合公務同仁培訓需求，除管理核心能力主題外，亦包含時事新知主題。透過策略合作機構之規劃，可邀請到本學院平時較難邀請之企業界管理高層或國外知名學者蒞臨演講，拓展公務同仁視野。

（三）辦班產出

本學院「趨勢講堂」106 年辦理「人工智慧帶來的轉機與危機」等 19 場次，計 2,503 人參加。

（四）辦班成果

學員普遍對本學院辦理之「趨勢講堂」給予正面評價，多數學員認為講座多來自企業界管理高層，可獲得不同於來自公務界

講座之想法與意見，有助於學員在處理公務或制訂政策時，以企業界或民間等多元角度思考。另參與之學員亦有來自透過策略合作機構報名者，多來自企業界或民間，可促進公私部門間之交流。未來將針對參加「趨勢講堂」等專題演講之學員進行問卷調查，瞭解學員滿意度，並依學員意見做為未來本學院規劃與策略機構合辦專題演講主題之參據。

十四、推動數位學習資源整合，建置公部門數位學習資源整合平臺

（一）辦理宗旨

鑑於公部門數位學習資源分散亟需有效整合，且公部門數位學習之推動亦應結合新興數位培訓趨勢與時俱進，爰規劃建置公部門數位學習資源整合平臺「e 等公務園+學習平臺」。此一平臺業已於 106 年 7 月 1 日上線，提供了多元數位課程型態，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，亦可在不同行動裝置上使用，提供數位學習全新體驗，滿足公務人員多元學習需求，並透過辦理平臺試營運、平臺推廣及加盟說明會、設置公務人員 10 小時專區及組裝課程專區辦理學習推廣活動等，積極經營及推廣平臺。

（二）辦理成果

本平臺自 106 年 7 月 1 日上線啟用，截至 106 年 12 月 31 日止，會員人數 14 萬餘人，平均每月以 2 萬餘人的速度遞增，

獲致的效益說明如下：

1. 使用量能逐漸攀升

本平臺自 106 年 7 月 1 日上線迄 106 年底止，提供 2,000 餘門課程，會員人數為 14 萬 8,815 人，每月平均以 2 萬 4 千餘人的速度遞增，累計認證時數為 91 萬 5,025 小時，平均每
人認證時數為 6.15 小時。

截至 106 年 12 月 31 日止，加盟機關數計 28 個，並持續增加中，顯示出已逐漸發揮群聚效應。其中，中央部會及所屬計 7 個，占加盟數 25%，地方政府計 21 個，占加盟數 75%。加盟機關數量持續攀升，背後意味著學習者可以使用同一平臺同一帳號，選讀至少 28 個加盟機關所提供之精彩課程，學習便利度將大為提升。總而言之，藉由各加盟機關啟動公務人員數位學習培訓策略，將可帶動更多公務人員運用本平臺之學習資源。

2. 節省維運成本

截至 106 年 12 月 31 日止，本平臺加盟機關數已達 28 個機關，藉由加盟機制，促使各機關（構）有效橫向互動及分享資源，並降低數位學習平臺重複開發，節省系統維運成本。

3. 減少培訓成本

本平臺提供多元數位課程，包含開放式、微學習、電子書、

MOOCs、線上直播等，共 2,000 餘門課程，認證時數達 91 萬餘小時，若以實體課程換算所節省之訓練成本，約可節省公帑約新臺幣 1 億餘元。

十五、掌握數位學習新趨發展，提升公務執行力

在辦班成果方面：

1. 辦理 9 大類 32 班數位科技實體研習

本學院以「公務數位行銷」、「數位新知學習」、「數位工具運用」、「公務經驗移轉」四大主題，全方位提升公務人員數位能力，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」、「數位教材製作實務研習班」、「社群媒體經營實務研習班」、「微電影製作實務研習班」、「數位行銷素材製作研習班」等 9 大類數位科技研習，合計開設 32 班期，參訓人次達 912 人次，且訓後學員達 95.65% 認為對於後續公務執行上有所助益。

2. 辦理「e 學新視界」數位學習新趨勢發表會

為協助公務人員開拓視野、掌握新趨勢才能做好前瞻性規劃及善用新科技帶來行政優勢，本學院於 106 年 11 月 24 日舉辦「e 學新視界」106 年數位學習新趨勢發表會，計有來自各中央機關、各地方政府、各訓練機關（構）及「e 等公務園⁺」學習平

臺各加盟機關人員 313 人參加，成果發表會內容如下：

(1) 加盟機關頒獎及經驗分享

對於「e 等公務園⁺」學習平臺上線後，積極參與及表現優異之加盟機關，邀請人事總處施人事長頒發貢獻獎，並由獲獎機關發表加盟平臺後經營之經驗分享。

(2) MOOCs、微學習介紹及運用

邀請與「e 等公務園⁺」學習平臺合作，國內現行最具規模之 MOOCs 平臺(ewant 育網及 Taiwan LIFE 臺灣全民學習平臺)介紹 MOOCs 相關概念及精選課程；另邀請與本學院合作製作數位課程之勝典科技公司，介紹微學習相關概念及網路資源運用。

(3) 數位科技介紹及體驗

邀請相關數位科技經營團隊（包含資策會），介紹當下最新科技應用，包含空拍機、3D 列印、VR 虛擬實境、AR 擴增實境、機器人等，讓與會人員充分瞭解最新數位科技原理、內涵及實際體驗後，可思考後續運用至公務推動上，提升公部門效率。

(4) 數位學習趨勢論壇

邀請國立中興大學、國立交通大學開放資源研究中心、財團法人國家實驗研究院國家高速網路與計算中心及勝典科技公

司等產官學界代表，分別從各自領域和觀點來分享他們對於針對數位學習趨勢（如 MOOCs、微學習、電子書、其他數位學習新興模式等）之觀察，提供與會人員對於數位學習領域更深刻及廣泛之認識。

肆、檢討與精進

一、持續加強高階文官培訓，強化跨域交流

政策管理的良窳將決定政策執行的效率、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；多年來，透過國政及高領兩班的實施，為中央及地方政府注入豐沛的高階公務人力資本，因應國家發展之需要。未來，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，檢討適度放寬國政班 55 歲之年齡限制；另為擴大培育中央及地方高階文官，適度納入中央三級機關一級單位主管參加高領班，以及提高兩班地方高階文官參訓比。其次，本學院也將調整現行評鑑作業方式：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、強化中高階人員職務管理核心能力，精進對應性訓練課程

本學院未來將持續聚焦中高階人員領導及核心管理能力之培訓。

現行中高階人員管理核心能力訓練，係以核心能力項目為名開設專班，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。未來本學院將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。本項訓練係配合行政院 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，自 104 年起已實施 3 年，未來可再就現行中高階人員所需管理核心職能進行檢視，更臻符合職務實際需求。

三、精進地方領導研究班學習評鑑，有效提升「研習課程」及「實務經驗」之應用

現行「地方領導研究班」係依地方政務推動所需知能，透過結合地方實務需求之課程規劃，增進跨域交流治理能力，並透過學習評鑑結合學理與實務，提升其整合、分析與表達能力，為地方政府機關培育具前瞻國際視野、政策統合與領導管理能力之高階文官。本班未來的課程規劃將配合研習主題導入個案、影片等教學素材，並要求講座講授時間不超過總授課時數的 1/3，期透過對話、討論及實作等方式達到訓練目的及效果。在課程內容方面，

除公共行政領域之課程外，將積極安排標竿人物專題演講，以提供學員不同的思維、觀點及價值觀。

四、精進辦理科長級管理職能專班，著重實務導向之應用

現行科長級管理職能專班，除了以實務分享、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；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。未來本學院將加強參訓學員間之交流聯繫，以利未來回到工作崗位時，能以更寬廣多元的觀點、同理的心態規劃、執行政策，以有助公務運作及合作。其次，本學院也將精進演練活動作業流程：將調整評量活動之時間，使參訓學員能更充裕展現學習成果。

五、創新辦理初任主管培訓，強化初任主管公共事務與管理能力

初簡班及初薦班係本學院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」之規定，接受各主管機關委託辦理。無論是初簡班或初薦班，旨在培育初任主管職務人員策略性、創造性之領導管理才能，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。為加強中央地方交流，107 年起由臺北院區辦理初簡班、南投院區辦理初薦班，以強化

中央與地方機關公務同仁間的交流。其次，初簡班擬創新規劃媒體溝通課程：利用新聞稿實作演練解析、記者會模擬演練和交叉詢答等方式進行，提升學員與不同媒體間互動之技巧，並全程錄影，以提供學員相互觀摩及作為延伸學習教材。最後，初薦班也將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。

六、強化人事人員培訓，精進專業知能

有關「專員級人事人員進階職能培訓專班」，為利學員主動學習培養其所需中階人事主管核心職能，課程規劃可持續辦理工作指派，並以實務面向「做中學」，同時針對學員之直屬主管加強部屬指導與培育，及人力資源管理之運用，以利人才養成；另鼓勵學員踴躍參加各機關（構）開設之職能相關實體課程（如：面談技巧研習班、人才管理工作坊等）及可輔以選修線上課程方式進行，由學員自行安排進階職能的學習計畫。

七、推動政策性相關訓練，深化民主治理價值

民主治理強調公務人員既要發揮專業知能，但也要服膺主流價值與當前政策需求。現行性別主流化相關訓練多為觀念傳達為主，需配合新觀念新工具方法，滾動式的調整各課程課綱，並以協助公務同仁具有性別意識，提升性平作業能力為目標，未來課程進

行方式，除現有訓練班別，應可多採主題研討方式進行，可使討論範籌更加多元及深入，學習移轉效果更佳。其次，現行人權相關訓練多以傳達人權觀念為主，需配合實際案例，滾動式檢視課程內容，並以協助公務同仁具有人權意識，提升人權敏感度為目標。未來課程進行方式，除現有實體課程增加人權相關實務案例介紹、應用情形外，另可於課前輔以線上學習，使學員在混成學習方式下提升學習成效。

八、提升人力資源發展教學與研究能量，助益訓練規劃執行與公部門人資發展

本學院未來將積極辦理教學主題發表觀摩，以促進中央、地方、訓練機關（構）教育訓練業務觀摩與學習，達成訓練機關構教學流程、技術或方法經驗專業交流，共同提升公務人力培訓成效。申言之，考量教材教法觀摩會具啟發性意義，深具續辦與分享之必要與價值；尤其科技導入教學是值得關注的焦點，故應審慎評估哪些班別可以應用 TBL 教學法等新的訓練方法；此外，本學院未來將積極洽邀相關訓練機關（構）及公私部門分享多元教學教法，促進中央、地方、學術訓練機關（構）創新教學觀摩與學習。其次，國際研習活動提供不僅提供參訓者，也提供本學院同仁瞭解公共治理及人力資源管理國際新趨之管道，同時作為推動相關業務及政策之借鏡。未來將持續建立與公共行政及人力資源

相關大專院校、公私部門之合作關係，共同辦理國際研習活動，期能提升辦理效益。

九、系統性整合兩院區培訓班別，強化中央與地方跨域治理交流

為落實精簡、擷節及資源共享原則，以充分發揮行政院所屬中央與地方機關公務人力訓練及發展效能，並能有效整合所屬機關，發揮統合效益，整併前原兩中心分別針對中央及地方公務人員規劃辦理訓練業務，部分培訓班別可能重複開設或為相近主題；學院成立後，如各班別之研習主題或訓練目標無明顯中央或地方機關特性，則整併辦理。透過培訓班別的統整，可將減省的訓練資源運用在強化教學品質、提升訓練成效及其他公務人力研究發展事項，以將訓練資源作效益最大化之運用。

十、深耕數位學習整合平臺經營，增進數位學習資源使用效能

為使現有公部門數位學習資源發揮綜效，減少各機關重複開發學習平臺及重複製作相同主題之數位課程，並使公務人員學習歷程完整記錄成為大數據分析及應用的基礎，人事總處於 105 年成立「人事總處所屬兩中心數位學習平臺整合專案小組」，規劃整合全國公部門數位學習平臺，冀達成公部門數位學習「單一入口、多元學習、完整記錄、加值運用」之目標。106 年本學院業已整合「e 等公務園」、「e 學中心」(含臺南市政府「e 學補給站」)，以及高雄市政府之「港都 e 學苑」等大型數位學習平臺，107 年

將納入國家文官學院「文官 e 學苑」數位學習平臺。

本學院將積極配合前述小組辦理整合平臺營運管理、行銷推廣、學習資源策略合作等相關業務，並研訂數位課程製作與上線規範、課程定期檢視下線與更新規範，以落實公部門訓練資源整合及共享政策。未來將朝學習需求導向及微學習元素結合工作應用等方向，發展數位學習內容。本學院除了支援加盟機關人才培訓需求，協助加盟機關提升培訓成效之外，也將設立加盟機關獎項，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。總而言之，本學院自許本平臺日後足以成為公部門推動數位學習之最佳選擇，建構公務人員及民眾全方位之數位學習管道，帶動公務人員有方向及有效率的數位學習與培訓。

十一、 運用數位學習機制，培訓優質公務人力

在高度資訊化及網路化的新時代，整合數位科技與網路的數位教學模式，已成為人才培育的新趨勢。展望未來，本學院將戮力製作符合業務需要之學習內容，藉由完善之課程規劃及設計，讓公務同仁完成學習後可直接應用於工作。數位教材製作策略，將朝行動式學習方向發展，方便公務同仁利用零碎時間完成學習。數位課程擬依不同學習目的，透過影片、動畫、圖表、文字等設計，朝活潑多元元素呈現，吸引學習者注意力，

並結合加盟機關提供各類型課程，豐富平臺學習內容，進以提高學習動機。為吸引會員選讀，本學院也將定期推出主打課程，搭配行銷進行推廣，並結合電子報新課介紹。

此外，為提升本學院自行開發製作數位課程之使用效益，除持續辦理政策法制類及樂活生活類數位學習課程免費授權其他機關使用，以及製作兼可於個人電腦及行動載具瀏覽之跨平臺數位學習課程外，如運用MOOCs 平臺資源，建立專區推廣公務人員運用免費開放式課程，未來將盤點本學院自建數位課程，且建立完整課程清單，通函各主管機關轉知所屬同仁踴躍選讀，並掛置於本學院全球資訊網及「e 等公務園⁺」首頁，以利公務同仁參考選讀，俾增進本學院自建數位學習資源之使用效能。

伍、結語

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。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。今後將持續培育中高階領導

與管理人力、落實民主治理價值的訓練、推動涉外人才培訓、建構混成學習及投入環境教育，引領各級公務人員提升公共服務核心職能，成為各機關最堅實的策略性人才培訓後盾。為達成上述目標，未來除將結合數位科技與各種訓練技法、人才衡鑑、學習評量等應用，本學院也將精益求精，開發優質教案教材與創新訓練技法、建置與不斷更新行動學習平臺 APP 服務內容，提供更多元之學習管道、促進訓練機構間資訊研討與交流，逐步朝向兼具人力資源專業培訓智庫的功能邁進，增進國家整體競爭優勢。