

**行政院人事行政總處  
公務人力發展學院**

**運用個案開發創新教學方式**

**計畫主持人：蕭乃沂 副教授**

**政治大學公共行政學系 & 臺灣公共事務個案聯盟**

**中華民國 108 年 11 月 29 日**

# 目 錄

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 摘 要 .....                           | 3  |
| 壹、研究動機與目的 .....                     | 1  |
| 貳、研究方法與工作時程 .....                   | 2  |
| 參、個案課程主題與學習活動 .....                 | 4  |
| 肆、個案課程實施成果與分析 .....                 | 10 |
| 伍、結論與建議 .....                       | 19 |
| 參考文獻 .....                          | 21 |
| 附錄一：「運用個案教學中階主管人員研習班」第 1 期課程表 ..... | 22 |

# 摘要

個案教學雖然已早於 2005 年起在我國奠定基礎，但是近年來的推展確有減緩的趨勢。本研究企圖運用目前經由臺灣公共事務個案聯盟（以下簡稱「個案聯盟」）的創用 CC 授權條款的個案，或視課程主題需要開發新主題個案，研擬相關課程主題的個案社群（如表 2），規劃並試行具備創新教學方法的個案課程並搭配相關學習活動，透過試驗教學及成果評估後予以修正並提出後續實施建議，也期待有助於同步發展國內的個案教學生態體系（如圖 1）。

經謹慎規劃與試辦後發現，每個主題至少需 5-6 小時，較短個案亦可規劃 3 小時課程，組成單元可包括：(a)個案討論前的引介、(b)分組個案研讀與討論、(c)帶領全體討論個案、(d)個案總結與分析框架連結、(e)延伸演練簡報與答詢交流活動、(f)個案課程主題總結。不論是以現有個案為基礎（10/28 的「跨域管理及部屬培育領導」主題）或全新撰寫（10/29 的「公民參與」主題）的個案課程，只要能妥善個案討論流程，並搭配分組演練與簡報交流等學習活動，參訓公務同仁皆能獲得具體的學習成效（如表 3、表 4）。緣此，本研究也具體提出以下公務人力培訓中以個案教學為導向的推動建議。

1. 推廣以個案教學為導向的培訓模式：本研究案從規劃到執行的過程即可作為推展個案課程的參考模式，雖然本次以初任中階主管為培訓對象，建議未來可再特別針對高階與領導層文官，在個案課程主題上可挑選普遍影響各部會的公共政策議題（例如人口少子化或高齡化、兩岸關係等），以及

中高階文官必須具備的共通管理議題（例如危機管理、策略領導、系統思考與決策分析等），妥善搭配角色扮演、分組演練/辯論、個案人物現身說法、專家論壇/工作坊等多元學習活動，發揮個案導向培訓課程的優勢。

2. 連結實務與學術各課程主題領域的個案社群：針對現有的培訓課程與新興主題（例如大數據與政策分析、公共服務設計等），連結個案改作或新撰，可引導各中央與地方政府各培訓機關單位逐步建立其培訓個案，包括行政與政策管理與特定公共政策議題，以跨域協作與開放社群理念逐漸發展個案培訓教學與研究的生態體系（如圖 1）。
3. 更致力於「精準調訓、訓用連結」：建議未來可透過更為周延的培訓素材呈現，例如提供個案內容（透過創用 CC 開放授權即可），讓培訓機關與潛在參訓同仁在培訓前即有更充分的相互瞭解，協助各機關更能精準地推薦與培訓主題相關且目前負責職務的同仁參訓。

## 壹、研究動機與目的

個案教學 ( case teaching method 或 case method ) 於 1960 年代始於哈佛大學商學院並逐漸發展與推廣，近 60 年來已廣為流傳於全世界商管與其他社會科學領域 ( 公共政策、新聞傳播等 )，雖然在細部設計與實施方法上稍有差異，但由不同組織所推廣的個案教學方法大致仍以共同的學習理論基礎，亦即透過反映實務場域與其脈絡情節的個案內容，尤其是包含了該實務情境的決策者與相關行動者，在特定的困境或衝突環節裡尋求且評估可能的決策 ( Mauffette-Leenders, 2007 )，透過教師 ( 帶領個案討論者 ) 與學習者的雙向互動，輔以有助於個案討論現場的相關教學方法，促進學習者熟悉該實務情境的相關概念與分析框架，企圖養成其讀聽想說的素養與技能 ( 司徒達賢，2015 )。

我國的大學院校公共行政與政策相關領域與政府公務人力培訓機關大約於 2005 年以後推廣個案教學，也透過與相關領域智庫的合作而撰寫了多元主題的教育訓練個案 ( 工研院產經中心 IEK，2009 )，雖然大約維持了 10 年的熱潮，卻因缺乏維繫多方利害關係人的營運機制而逐漸冷卻 ( 蕭乃沂，2018 )。然而教育培訓的需求以及個案教學的適切性依然有待精進，且相較於公共事務領域，商管領域至今仍持續發展個案並實施個案教學，這由國內商管領域的大學院校、顧問公司與企業仍持續發展並採用個案於其教育訓練課程中即可看出 ( 國內外個案教學培訓與發展推廣組織，2019 )。

緣此，本研究企圖運用目前經由臺灣公共事務個案聯盟（以下簡稱「個案聯盟」）的創用 CC 授權條款的個案（如摘要列表），或視課程主題需要開發新主題個案，規劃並試行具備創新教學方法的個案課程並搭配相關學習活動，透過試驗教學及成果評估後予以修正並提出後續實施建議，除了提供行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱「人力學院」）以及其他中央與地方政府機關培訓公務人力的參考，也期待有助於同步發展國內的個案教學生態體系（如圖 1）。

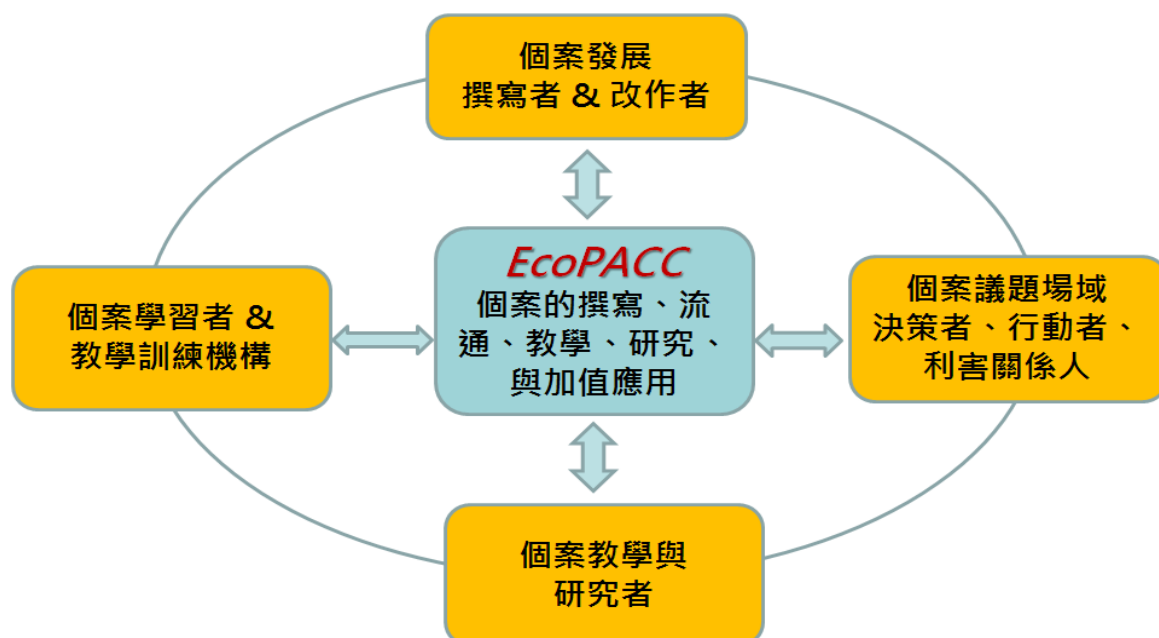


圖 1：打造「個案研究與教學培訓」的跨域生態體系  
Ecosystem for Public Affairs Cases & Centers, *EcoPACC*

## 貳、研究方法與工作時程

為妥善規劃並實作公務人力培訓的個案課程，本研究首先採取兩回合的專家學者座談以蒐集相關意見，參考研擬產出個案課程主題與學習活動，並於

10/28-10/29 在公務人力發展學院的中階主管公務人員培訓課程中予以實作 ( 附錄一 ) , 透過培訓期間的現場觀摩筆記以及培訓後的學院問卷調查予以評估 , 實際工作項目與時程說明如下 ( 如表 1 , 詳如接續段落說明 ) 。

**表 1：個案課程規劃與實作工作時程**

| 工作   | 時程/查核日 | 5/31-6/30 | 7/15-7/19 | 7/20-8/29 | 8/30-9/10 | 9/11-10/20 | 10/21-10/29 | 10/30-11/30 |
|--|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|-------------|
| (A1) 持續界定本案預期成果<br>主題/受訓者職務/預期效益<br>個案 ( <a href="#">學院</a> 、 <a href="#">個案聯盟</a> )<br>個案撰寫人/講師<br>教材/教具/設備/場地等資源<br>數位學習平台<br>講授/討論活動<br>學習活動與評量 ( 前/中/後 ) |        | XX        | XX        | XX        | XX        | XX         | XX          | XX          |
| (B1) 課程計畫(第 1 版)   |        |           | XX        |           |           |            |             |             |
| (C1) 諮詢會議(1) - 7/18 (Thu) 上午   |        |           | XX        |           |           |            |             |             |
| (B2) 課程計畫(第 2 版)   |        |           |           | XX        |           |            |             |             |
| (C2) 諮詢會議(2) - 8/29 (Thu) 下午   |        |           |           | XX        |           |            |             |             |
| (B3) 課程計畫(第 3 版) & 正式課程與調訓計畫   |        |           |           |           | XXXX      | XXX        |             |             |
| (D1) 邀請個案作者/講師 & 發展個案與學習活動詳細流程   |        |           |           |           |           | XXXX       | XX          |             |
| (D2) 課程實施 ( 10/28-10/29 )<br>並蒐集課後評估資料   |        |           |           |           |           |            | XX          | XX          |
| (D3) 評估資料分析並修正完成此課程規劃與實施報告   |        |           |           |           |           |            |             | XXXX        |

## 參、個案課程主題與學習活動

本課程經與行政院人事行政總處公務人力發展學院研商，並邀請專家學者分別於 108 年 7 月 18 日及 8 月 29 日召開 2 次諮詢會議討論後，確認試驗辦理班期之規劃，作為 10 月 28 日及 29 日實際執行的基礎，並授權由這兩天的個案作者/講座參考研擬，且於實施期間透過現場觀摩筆記與課程後評估問卷，最後作為本報告的結論與後續建議的參考。試驗班期規劃說明如下：

1. 參訓學員職務及預期效益：行政院及所屬中央及地方機關中，針對任職薦任主管人員（股長、課長、科長、組長等，建議中央與地方政府各 15 人），並以 106 年後任主管者優先，培訓其所需的公共政策與行政管理的基礎知識（knowledge）、能力（skill）、與專業態度（attitude）。
2. 預定主題與時程：訓期共兩天，每天各一共兩個主題單元，建議第一天以「跨域管理」與「團隊經營與部屬培力」作為個案教學主題，第二天個案主題為「公民參與」，具體規劃如後文。
3. 課程主題與個案社群：規劃以下主題及預定邀請的個案主題領域（如表 2），經討論後選定兩個，其餘作為備選議題並與個案聯盟合作發



展，持續邀請專家學者組成各領域社群，參與未來相關個案（以創用 CC 授權，如個案與教學指引範例）修改、撰寫及授課，並且成為人力學院與政府訓練機關個案教學講師的優先延聘人選。另外，由於特定課程頗可能需要跨越不同主題，因此其個案內容也可能有不同改作版本，這也是創用 CC 有助於個案改作與新撰的原因。

表 2：個案主題領域及個案作者/講師社群

| 主題           | 內容大綱   | 個案社群預定成員   |
|--------------|--|--|
| A<br>政策議題與管理 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公共政策基本概念&amp;流程</li> <li>2. 透過個案情節與討論議題凸顯並探討「政策過程中的政策管理環節」</li> <li>3. 可能主題包括：政策行銷/政府公關、媒體識讀、政策規劃/執行/評估等</li> </ol>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>劉宜君</u>（元智大學社會暨政策科學學系）</li> <li>● <u>莊文忠</u>（世新大學行政管理學系）</li> <li>● <u>廖洲棚</u>（空中大學公共行政學系）</li> </ul>      |
| B<br>公民參與管理  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 審議民主及公民參與基本概念</li> <li>2. 透過個案情節與討論議題凸顯並探討「公民參與的實際運作情形與重要管理環節」</li> <li>3. 可能主題包括：參與式預算、輿情（1999、首長信箱、網路社群媒體）蒐集分析管理等</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>許雲翔</u>（中央大學法律與政府研究所）</li> <li>● <u>施佳良</u>（政治大學民主創新與治理中心）</li> <li>● <u>羅凱凌</u>（政治大學民主創新與治理中心）</li> </ul> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>C<br/>組織與<br/>行政管<br/>理</p>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 跨域管理基本概念</li> <li>2. 透過個案情節與討論議題凸顯並探討「跨域協作關鍵管理議題，以及可能的推動策略」</li> <li>3. 可能主題包括：跨域管理、專案管理、績效管理、行政倫理、風險/危機管理、大數據管理等</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>胡龍騰</u> (臺北大學公共行政暨政策學系)</li> <li>● <u>曾冠球</u> (臺灣師範大學公民教育與活動領導學系)</li> <li>● <u>王俊元</u> (中央警察大學行政警察學系)</li> </ul> |
| <p>D<br/>團隊經<br/>營與部<br/>屬培力<br/>&amp;<br/>政府人<br/>力資源<br/>管理</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 團隊經營與部屬領導基本概念</li> <li>2. 透過個案情節與討論議題凸顯並探討「最常出現的團隊經營與部屬領導問題，以及可能的妥善管理方案」</li> <li>3. 可能主題包括：部屬培育領導、團隊合作、考績評量等</li> </ol>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>黃煥榮</u> (臺北市立大學社會暨公共事務學系)</li> <li>● <u>洪美仁</u> (臺灣大學公共事務研究所)</li> <li>● <u>吳怡融</u> (世新大學行政管理學系)</li> </ul>       |

說明：標示粗體底線的個案社群成員實際參與 10/28-10/29 個案課程。

4. 課前學習活動安排：通知學員透過數位平台下載並研讀個案，或瀏覽觀賞主題相關短片，可能搭配簡短的測驗題以驗收預習成效，建議搭配由預定主題的個案作者/授課講座研擬，並由人力學院參考執行。
5. 課堂學習活動安排，可以規劃為半天或全天，可安排模式研擬如下，但仍需與預定主題的個案作者/授課講座研擬確認。

- a. 由於參訓同仁可能於課前並未研讀個案，因此需透過講師配置適當時間透過分組研讀討論個案內容與預定議題。
  - b. 如為半天課程（共 150 分鐘，不含各課間休息 10 分鐘）：  
主題與個案簡介（10 分鐘）、分組個案研讀與討論（40 分鐘）、帶領討論個案（70 分鐘）、個案總結與學理連結（30 分鐘）。
  - c. 如為全天課程（共 300 分鐘，不含各課間休息 10 分鐘），除了上述的半天安排個案研討與個案引導討論，尚可安排分組討論與演練（90 分鐘）、邀請實務專家案例分享交流（40 分鐘）、主題總結與學理連結（20 分鐘）。
  - d. 有關分組方式也可配合課程主題需要，做學員背景或想法同質或異質之分組。
6. 教材/教具/設備/場地等資源：如一般設備資源。可請各組將個案討論成果簡要撰寫於海報紙或便利貼上，以利各主題授課講師搭配使用。
- a. 帶領個案時搭配適合的學習活動與教學教法（黃東益，2018），例如分組討論與演練、角色扮演、世界咖啡館、名目團體技術等。
  - b. 另有可能也視各主題需要，搭配影片欣賞、座談會交流討論等。
7. 課後評量活動：以課前學員研習需求調查與課後滿意度評量問卷為基礎，補充個案教學相關題項於結訓後追蹤詢問參訓學員。

第一天 ( 10/28 ) 以「團隊經營與部屬培力」與「跨域管理」作為個案教學的主題，規劃如下：

- a. 上午主題為「團隊經營與部屬培力」，邀請曾冠球老師為本主題發展或改作個案，並規劃相關學習活動及擔任授課講師。
- b. 下午主題為「跨域管理」，邀請胡龍騰老師為本主題發展或改作個案，並規劃相關學習活動及擔任授課講師。
- c. 以上兩課程主題所需個案，係建議授課講師由目前個案聯盟已授權的若干個案中選定並視課程需要加以整合與改作，也同時與個案聯盟合作成為該個案領域社群的種子成員，即上表「C 組織與行政管理」與「D 團隊經營與部屬培力 & 政府人力資源管理」，協助作為該領域個案的管理者。
- d. 本課程個案的可能討論議題與半天 ( 預定 150 分鐘，不含各 10 分鐘的休息 ) 的搭配學習活動安排，也將由兩位授課講師與個案發展同時規劃，並持續修正確認。
- e. 此部分課程細部規劃費用由個案聯盟支應，並以創用 CC 作為公眾授權模式，未來也將上架於個案聯盟官網。

8. 第二天 ( 10/29 ) 個案教學主題為「公民參與」，規劃如下：

- a. 此課程將邀請[政治大學民主創新與治理中心](#) ( [施佳良](#)老師 ) 與[工研院綠能與環境所](#) ( [林綉娟](#)老師 ) 共同撰寫，討論「[能源轉型白皮書](#)」

研擬過程中經歷的公民參與相關管理議題，並規劃相關學習活動及共同擔任授課講師。

b. 此課程主題所需個案，由授課講師發展撰寫新個案，也同時與個案聯盟合作成為該個案領域社群的種子成員，即上表「B 公民參與管理」，協助作為該領域個案的管理者。

c. 本課程個案的可能討論議題如下，後續將再聚焦選定。

- 找誰來參與？公民角色界定：找誰來才算是具有代表性或多元性？對討論才有意義？
- 資訊呈現的形式：讓多元的參與者容易進入議題脈絡，提供意見：公民參與前中後？
- 選定討論議題：有限時間資源下，大政策框下範圍內，如何選擇討論議題？
- 行政對接：怎麼回應公民的意見？

d. 本課程全天學習活動（預定上下午各 150 分鐘，不含各 10 分鐘的休息）安排如下，後續將再持續修正確認。

### 上午

- (10 分鐘) 主題與個案簡介
- (40 分鐘) 分組個案研讀與討論
- (70 分鐘) 帶領討論個案 (大場)
- (30 分鐘) 個案總結與學理連結

## 下午

- (40 分鐘) 分組討論與演練 (大場、角色扮演)
  - (90 分鐘) 實務專家案例分享交流 ( 白皮書的個案介紹，含現場 QA )
  - (20 分鐘) 主題總結與學理連結
- e. 此部分課程細部規劃費用由[個案聯盟](#)支應，並以[創用 CC](#) 作為公眾授權模式，未來也將上架於[個案聯盟官網](#)。

## 肆、個案課程實施成果與分析

本段係整理 10/28-10/29 於人力學院實際試辦的「運用個案教學中階主管人員研習班第 1 期」( 附錄一 ) 的現況，透過現場觀課人員的觀摩筆記，以及與個案作者/講師的討論，並輔以培訓後的問卷調查予以評析以作為後續規劃執行個案教學導向的公務培訓課程的參考。

### 一、個案教學現場的實施經驗與省思

#### 1. 個案討論的基本操作流程。

上述個案課程規劃內容經過實施檢驗後，更確認半天課程 ( 課程共 150 分鐘，課間休息共 20 分鐘 ) 確實可以四階段的流程來操作。

- a) ( 階段 A , 10 分鐘 ) 主題與個案簡介：透過個案摘要由講師簡介問題背景、利害關係人 ( 尤其是可影響決策的人物 )、決策考量因素與爭點等，以及相關事證與論述，也特別提醒後續即將由全體討論的特定議題。
- b) ( 階段 B , 40 分鐘 ) 分組個案研讀與討論：由各組針對個案內容與討論議題進行研讀與分組討論，輔以引導學員紀錄各組或個人意見。
- c) ( 課間休息 10 分鐘 )
- d) ( 階段 C , 70 分鐘 ) 帶領討論個案：由講師參考討論議題帶領所有學員參與討論，透過探詢、整理、反問等引導節奏，搭配課堂投票、角色扮演等小活動輔助全體討論 ( 蕭乃沂，2018 )，期待此階段整理總結出足以輔助理解該個案爭點的分析架構。
- e) ( 課間休息 10 分鐘 )
- f) ( 階段 D , 30 分鐘 ) 個案總結與學理連結：以前述討論內容與分析架構為基礎，引介課程主題相關學理 ( 例如部屬培力、跨域管理、公民參與等 )，企圖擴展原個案以外的一般情境，連同上述的個案分析框架成為學員足以帶走 ( take-away ) 的重點精華。

## 2. 搭配個案討論的相關學習活動至為關鍵。

雖然以上 150 分鐘版本的個案課程足以有基本的個案討論與學理連結，

但如能搭配相關學習演練活動，即可彌補受限於時間而無法深入講解與體驗的相關學理與延伸情境，並且更能深化學習成效（司徒達賢，2015）。以此次個案課程的實施經驗來看，搭配其他的分組討論、演練、簡報、與答詢交流，更能激發學員對於個案討論內容與相關議題的實際體驗，例如可參考以下幾個階段的學習活動安排。

- a) ( 階段 E , 10 分鐘 ) 情境演練與分組簡報介紹。
- b) ( 階段 F , 40 分鐘 ) 分組討論，例如透過海報紙或便利貼記載討論成果、組內共識聚焦 ( 如名目團體技術 ) 等活動。
- c) ( 課間休息 10 分鐘 )
- d) ( 階段 G , 70 分鐘 ) 分組演練 ( 例如角色扮演、組內辯論等 )、簡報與答詢交流 ( 以五組計算，每組簡報 6 分鐘，答詢交流 8 分鐘 )。
- e) ( 課間休息 10 分鐘 )
- f) ( 階段 H , 30 分鐘 ) 連結上午的個案內容與下午的演練活動，並再次企圖擴展原個案以外的一般情境成為學員足以帶走 ( take-away ) 的重點精華。

如果經費與其他條件允許，上述的階段 F、G、與 H 也可搭配個案內容情節，以論壇形式邀請專家學者探討深入議題，甚至邀請個案中的關鍵人物前來「現身說法」（Mauffette -Leenders, 2007）。



### 3. 其他個案討論與搭配演練活動的相關實作建議。

#### 個案討論前的破冰與分組研讀討論

- a) 輔導員或講師一開始可加入兩天的個案課程整體介紹，讓學員更有準備。
- b) 學員自我介紹（破冰）時不一定需要所有人都逐一發言，可善用便利貼將個別學員對於個案主題相關經驗與認知貼在各組海報紙上，再由講師點名較有代表性回答，也較容易連結到個案內容與其討論議題。
- c) 破冰時學員發言也可結合來自於機關單位與職務，可更明白其發言內容與職務間的相關性，同時也連結到個案主題。
- d) 各組有必要選定桌長與紀錄人員：由於各組在個案課程中會有充分的組內討論，引導討論的桌長與協助紀錄重點（包括講師與組內學員）的紀錄人員應有助益。
- e) 善用便利貼作為紀錄與重組討論內容，並且作為簡報與答詢交流的輔助，課後也可鼓勵學員照相留存。
- f) 講師應留意各組討論內容，作為後續指定發言的素材，同時分段（例如每五分鐘）提醒各組討論進度。

#### 個案帶領討論或演練活動

- a) 個案討論時，講師應特別關注「積極發言」與「沈默寡言」兩類學

員，避免讓前者主導意見，也設法邀請後者參與意見表達。

- b) 個案討論過程中的「複述」可更落實，確保學員能專注聆聽先前的相關意見。
- c) 講師帶領討論時可考量以組別而非個人為單位來提供意見。
- d) 講師可思考將各組一開始的便利貼與海報紙保留，並在經過討論後再回頭檢視一次，反思並比較新舊的認知變化與學習歷程。
- e) 搭配個案情節，講師的板書計畫 ( board plan )，或可先在白板上列出「利害關係人分析矩陣」，臚列其立場、利益、損害、權力/影響力等欄位，以視覺化及系統化方式整理各利害關係人之觀點。
- f) 個案人物的「現身說法」不論是在現場、先錄好影片、或是更炫的直播，都頗能與現場有共鳴，如「苦主」能在現場與公務同仁互動，相信更有效果。
- g) 分組簡報時，講師可先挑 ( 最弱的 ) 一組請他們先報告，其他組則以此組為基礎進行補充，可節省時間並累積各組成果，也能避免雷同的各組簡報內容。或是各組也可被分配不同討論重點 ( 例如扮演不同利害關係人 )。
- h) 講師總結的要跟各組提出的內容有連接性，同時也能提出學理參考架構，讓各組思考與架構連結的程度有多高或多低。

#### 個案帶領後的總結與整理

- a) 如各組有便利貼或海報，可拍照或回收後予以整理，有助於紀錄個

案現場的討論成果，並增補於教學指引中，以利於講師間的分享交流。

- b) 個案帶領討論的節奏與板書規劃可再補充於教學指引中。
- c) 講師帶領個案後可另撰寫教學日誌心得，以有助於個案教學的經驗分享。

## 二、個案教學培訓課程的學員評估

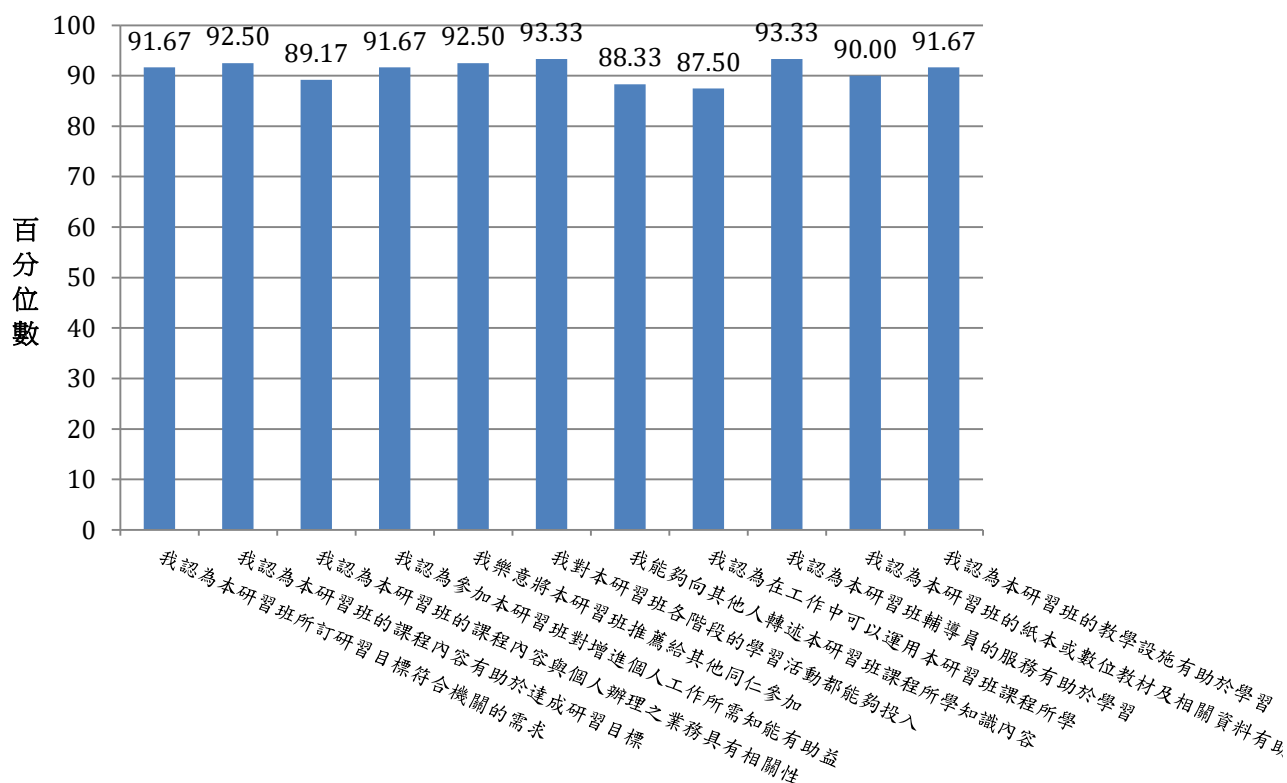
透過學員的課後評量，得知此兩天的個案課程學習成果頗受學按肯定（如表 3、圖 2）。整體而言，研習學員（共 30 人）滿意度總平均為 91.2 分，其中「研習規劃」（佔 23%）滿意度平均為 91.5 分、「學習投入」（佔 23%）滿意度平均為 89.7 分、「學習輔導」（佔 10%）滿意度平均為 91.7 分、「講座授課」（佔 44%）滿意度平均為 91.6 分，而且各題滿意度平均數均無偏高或偏低之情形（於總平均數 2 個標準差範圍內）。

相對而言，未達到 90 分的三個評估題項（如表 3 中的底線標示）包括「課程內容與個人辦理之業務具有相關性」（第 3 題）、「在工作中可以運用本研習班課程所學」（第 8 題）、與「能夠向其他人轉述本研習班課程所學知識內容」（第 7 題），前兩者代表此次個案課程可再讓受訓學員瞭解課程主題及預期培訓成效；後者可視為個案教學的常見現象，也呼應了前述搭配個案討論需要演練體會與學理連結的呼籲。

表 3：個案課程學員的課後評估

| 評估<br>面向 |    | 評估題目<br>( 受訪學員同意程度，有效填答 24 人 ) | 分數<br>0-100 |
|----------|----|--------------------------------|-------------|
| 研習<br>規劃 | 1  | 本研習班所訂研習目標符合機關的需求              | 91.7        |
|          | 2  | 本研習班的課程內容有助於達成研習目標             | 92.5        |
|          | 3  | 本研習班的課程內容與個人辦理之業務具有相關性         | <u>89.2</u> |
|          | 4  | 參加本研習班對增進個人工作所需知能有助益           | 91.7        |
|          | 5  | 我樂意將本研習班推薦給其他同仁參加              | 92.5        |
| 學習<br>投入 | 6  | 對本研習班各階段的學習活動都能夠投入             | 93.3        |
|          | 7  | 能夠向其他人轉述本研習班課程所學知識內容           | <u>88.3</u> |
|          | 8  | 在工作中可以運用本研習班課程所學               | <u>87.5</u> |
| 學習<br>輔導 | 9  | 本研習班輔導員的服務有助於學習                | 93.3        |
|          | 10 | 本研習班的紙本或數位教材及相關資料有助於學習         | 90.0        |
|          | 11 | 本研習班的教學設施有助於學習                 | 91.7        |

## 運用個案教學中階主管人員研習班第1期 訓練成效評估結果統計圖



**圖 2：本次個案培訓課程的學員評估成果統計圖**

另外，在本次個案課程中與公務人力發展學院合作的[臺灣公共事務個案聯盟](#)，也另以培訓後一週的追蹤問卷詢問受訪者分別對於兩天的個案課程主題的學習成效，其結果也頗為接近（如表 4），受訪者也另透過開放式問題建議了可能適用於個案演練的培訓主題，依序包括：談判溝通、媒體公關、政府法規、性別平等、人權議題等，也有受訪者認為「政策形成前之從無到有的過程案例」也應作為個案取材的考量，並且「所有涉及業務之課程主題均可，因搭配實際演練與汲取他人經驗較具實效」。

表 4：個案課程學員的課後評估

| 個案主題                       |   | 評估題目<br>(受訪學員同意程度，有效填答 27 人) | 分數<br>1-5 |
|----------------------------|---|------------------------------|-----------|
| 10/28<br>部屬培力<br>與<br>跨域管理 | 1 | 當天的個案帶領討論有達到學習效果             | 4.3       |
|                            | 2 | 當天搭配個案的基本概念介紹有達到學習效果         | 4.4       |
|                            | 3 | 當天搭配個案的分組討論及演練有達到學習效果        | 4.3       |
| 10/29<br>公民參與              | 4 | 當天的個案帶領討論有達到學習效果             | 4.2       |
|                            | 5 | 當天搭配個案的基本概念介紹有達到學習效果         | 4.2       |
|                            | 6 | 當天搭配個案的分組討論及演練有達到學習效果        | 4.1       |

## 伍、結論與建議

整體而言，本次個案課程的規劃過程與執行成果皆頗為豐碩，最後本研究總結其規劃實作經驗如下，同時也針對人力學院與其他中央與地方政府機關，提議個案教學導向的公務人力培訓課程的具體建議。

1. 個案教學導向的公務人力課程具備培訓成效：妥善搭配多元的學習活動與教學教法，例如分組討論與演練、角色扮演、世界咖啡館、名目團體技術等（黃東益，2018），以及現場的教具的輔助（如白板、海報、色筆等），足可成為公務人力培訓的課程形式，如以實作經驗來看，每個主題至少需 5-6 小時，較短個案亦可規劃 3 小時課程，組成單元可包括：  
(a)個案討論前的引介、(b)分組個案研讀與討論、(c)帶領全體討論個案、(d)個案總結與分析框架連結、(e)延伸演練簡報與答詢交流活動、(f)個案課程主題總結。
2. 個案課程需要培訓機關與講師事前的雙向溝通與整體規劃，並以「行動研究」理念展開執行與修正的 PDCA ( Plan-Do-Check-Act ) 循環式品質管理持續精進：本研究案從規劃到執行的過程即可作為推展個案課程的參考模式，雖然本次以初任中階主管為培訓對象，建議未來可再特別針對中高階文官（9-10 職等）、高階文官（11-12 職等）、與領導層文官（13-14 職等），類似人力學院目前的高階領導研究班與國家政策研究班，或是國家文官學院的飛躍計畫班。在個案課程主題上可挑選普遍影響各

部會的公共政策議題（例如人口少子化或高齡化、兩岸關係等），以及中高階文官必須具備的共通管理議題（例如危機管理、策略領導、系統思考與決策分析等），並可妥善搭配角色扮演、分組演練/辯論、個案人物現身說法、專家論壇/工作坊等多元學習活動，相信更能凸顯個案導向公務人力培訓課程的優勢。

3. 透過課程主題積極連結實務界與學術界的個案社群：針對現有的培訓課程與新興主題（例如大數據與政策分析、公共服務設計等），連結個案改作或新撰，可引導各中央與地方政府各培訓機關單位逐步建立其培訓個案，包括行政與政策管理類型主題，以及特定公共政策議題，並以本研究初步研擬的各主題個案社群（如表 1）為基礎，以跨域協作與開放社群理念逐漸發展個案培訓教學與研究的生態體系（如圖 1）。
4. 更致力於「精準調訓、訓用連結」：上述培訓成果也再次反映了此長久以來政府公務人力培訓的目標，通常以自由報名的培訓課程在諸多限制因素中常無法使需要此培訓主題的公務人力實際參訓，或是參訓後無法直接運用到職務中。參考本次個案主題培訓成果，建議未來可透過更為周延的培訓素材呈現，例如提供個案內容（透過[創用 CC 開放授權](#)即可），讓培訓機關與潛在參訓同仁在培訓前即有更充分的相互瞭解，協助各機關更能精準地推薦與培訓主題相關且目前負責職務的同仁參訓。



## 參考文獻

1. 工研院產經中心 IEK，2009。產業議題公共政策個案集。
2. 司徒達賢，2015。司徒達賢談個案教學:聽說讀想的修鍊。臺北：天下。
3. 黃東益，2018。教學教法定義研究，行政院人事行政總處公務人力發展學院委託研究報告。
4. 國內外個案教學培訓與發展推廣組織，2019。
  - a. 政大商管個案中心 ( 網址：<https://cbcc.nccu.edu.tw/> )
  - b. 台灣臺灣管理個案中心 ( 網址：<https://tmcc.cwgv.com.tw/> )
  - c. 光華管理個案收錄庫 ( 網址：<http://www.kmcc.org.tw/> )
  - d. [Harvard University, Business School.](#)
  - e. [Harvard University, Kennedy School of Government.](#)
5. 蕭乃沂，2018。個案教學見聞與省思：論臺灣公共行政與政策領域的深耕與發展。民主與治理，第5卷第1期，頁29-61。
6. 臺灣公共事務個案聯盟，2019。打造「個案研究與教學培訓」的跨域生態體系與其預定作為開放授權創用 CC 個案 ( 如個案摘要列表，網址：[ecopacc.tw](http://ecopacc.tw) )。
7. Harvard Business School. (2004). *Participant-centered learning and the case method: A case study teacher in action.*
8. Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A., & Leenders, M. R. (2007). *Learning with cases* (4th ed.). London, UK: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario.

# 附錄一：「運用個案教學中階主管人員研習班」第 1 期課程表

教室：502 教室(臺北院區)

| 日期        | 星期   | 時間          | 課程             | 講座             |
|-----------|--|-------------|----------------|----------------|
| 10 月 28 日 | 一  | 09:30-10:00 | 報到             |                |
|           |  | 10:00-10:10 | 班務介紹           |                |
|           |  | 10:10-12:00 | 跨域管理及部屬培育領導(一) | 胡龍騰講座<br>曾冠球講座 |
|           |  | 13:20-14:50 | 跨域管理及部屬培育領導(二) | 胡龍騰講座<br>曾冠球講座 |
|           |  | 15:00-16:30 | 跨域管理及部屬培育領導(三) | 胡龍騰講座<br>曾冠球講座 |
| 10 月 29 日 | 二  | 09:10-12:00 | 公民參與(一)        | 施佳良講座<br>林綉娟講座 |
|           |  | 13:40-16:30 | 公民參與(二)        | 施佳良講座<br>林綉娟講座 |
| 備註        | <p>一、研習地點：行政院人事行政總處公務人力發展學院(臺北院區)(臺北市新生南路 3 段 30 號)。</p> <p>二、每節上課時間：原則上每節上課 50 分鐘、休息 10 分鐘，必要時得由講座視課程需要彈性調整上課及休息時間。</p> <p>三、連絡電話：</p> <p>(一) 講座洽課暨學員事務：02-83691399 分機 8310。</p> <p>(二) 研習期間學員聯絡專線：02-83691399 分機 6232。</p> |             |                |                |

## 運用個案教學中階主管人員研習班第 1 期聘定講座名單

| 單元 | 課程名稱        | 時數 | 講座姓名 | 現職                     |
|----|-------------|----|------|------------------------|
|    | 跨域管理及部屬培育領導 | 6  | 胡龍騰  | 國立臺北大學公共行政暨政策學系教授      |
|    |             |    | 曾冠球  | 國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系副教授 |
|    | 公民參與        | 6  | 施佳良  | 國立政治大學民主創新與治理中心執行長     |
|    |             |    | 林綉娟  | 工業技術研究院綠能與環境研究所副研究員    |
| 合計 | 12 小時       |    |      |                        |