

# 行政院人事行政總處公務人力發展學院 110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 編

CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE



# 行政院人事行政總處公務人力發展學院

## 110 年度訓練成果總報告

### 目 錄

壹、前言.....	1
貳、培訓業務總體成果分析.....	3
參、培訓業務主題成果.....	5
一、完備中高階文官在職培訓架構.....	5
(一) 翻轉培訓新思維，首創中階文官全遠距評鑑	
(二) 促進公私協力合作，引動治理新趨力	
(三) 導入公共議題對話實務演練，增進高階文官新媒體識讀及資訊素養	
(四) 因應時勢與時代脈動，提升中階主管管理效能	
(五) 精進中階文官應備職能，培育資訊素養及科技知能	
(六) 模組課程鏈結實務，厚植基層主管執行能力	
(七) 建構實務導向職能應用課程，深化中高階主管人員管理核心能力	
二、推動重要政策研習及接受委辦訓練.....	17
(一) 拓展政府重要政策傳達，深化民主治理價值訓練	
(二) 設計導入公共服務，提升公務人員創新服務思維	
(三) 創新回應委託訓練需求，加強中央法令及措施	
三、落實雙語國家政策，提升公務人員英語力.....	23
(一) 辦理中高階涉外人員英語訓練，培育政府涉外專業人才	
(二) 精進專題式涉外業務研習，提升專業英語訓練成效	
(三) 強化英語策略合作，務實推動新進人員英語培力	
四、深化人事人員專業知能，因應疫情多元化培訓模式.....	28
(一) 建構人事人員訓練架構，完整人事培訓體系	
(二) 因應環境（疫情），規劃多元教學方式	

五、提升公務人力數位知能及終身學習 .....	33
(一) 提升高階資訊人才職能，建構數位政府服務體系	
(二) 導入 AI 人工智慧培訓，奠定智慧國家基礎	
(三) 多面向數位科技知能培訓，培育數位職能	
(四) 擴大 MOOCs 學習平臺介接合作，簡化作業流程	
(五) 統整公部門需求，合製優質數位課程	
(六) 強化數位學習平臺內容管控，提升學習資源品質	
(七) 優化數位學習悅趣化機制，創造學習新體驗	
(八) 有效克服情緒與壓力，強化公務同仁心理調適力	
(九) 精進媒體識讀及新媒體課程，提升澄清及回應力	
六、拓展訓練成效與合作交流 .....	43
(一) 建構公部門內部講師職能與課程架構，務實中高階人員教學 知能培力	
(二) 鏈結策略合作資源，擘劃人力培訓新趨勢	
(三) 辦理標竿學習案例甄選，促進政策新思維	
七、優化軟硬體資源管理 .....	50
(一) 再造訓練行政相關系統，提升訓練行政效能	
(二) 強化資安防護能量，精進資訊安全	
(三) 改善學院硬體設備，提供優質學習環境	
肆、因應疫情衝擊調整培訓模式 .....	55
一、因應疫情擴大遠距教學型態，精進多元培訓模式 .....	55
二、配合成立檢疫所，執行政府防疫政策 .....	57
三、攜手民間機構共度疫情難關，落實公私協力夥伴關係 .....	59
伍、結論與展望 .....	62

# 壹、前言

本學院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；服務對象為行政院所屬機關及地方機關公務人員；工作重點包括中高階公務人員培育與發展、共通知能訓練、公務人員數位學習能力之養成，以及公務人力資源管理的策略發展研究等。

依據法定職掌及行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）之指導，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：

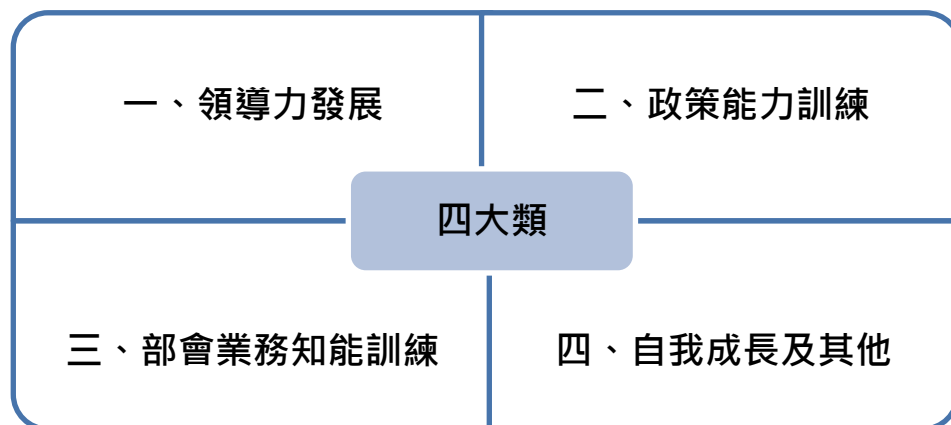


圖1：四大類在職訓練研習課程

資料來源：本學院

本學院提供公務人員多元學習管道，包含面對面「實體訓練」課程、不受時空限制「數位學習」、因應疫情發展「遠距同步」教學型態，並依據班別特性分別採實體研習、遠距同步教學、混成（實體+遠距、實體+數位、遠距+數位、遠距+實體+數位）等多元研習模式，期能帶給公務人員更豐富、彈性的學習體驗。

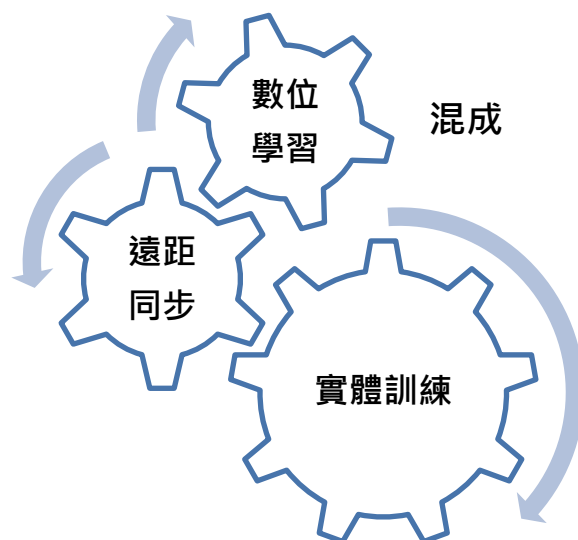


圖2：多元研習模式

資料來源：本學院

此外，藉由「e等公務園+學習平臺」的營運，整合公部門各主要學習平臺，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，俾利公務人才培訓之規劃及推展，並發揮節約公務門平臺維運經費支出之功能。



圖3：e等公務園+學習平臺單一入口網站  
資料來源：本學院

為提升公務人力資源素質，增進公務決策品質與組織效能，本學院每年均依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，並針對訓練成果加以統計分析、提出精進建議，作為爾後年度規劃辦理公務人員訓練之重要參據，落實公務人員在職訓練進修及終身學習理念。

110年度訓練成果總報告分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培訓業務項目進行總體成果分析，以便讓讀者瞭解整體培訓量能；其二是從主題角度，歸納並介述年度重點業務項目及其推動成果。另外，回顧110年在嚴重特殊傳染性肺炎（以下簡稱 COVID-19）疫情衝擊下，本學院兩院區均被徵用為集中檢疫場所，辦訓的硬體場域、訓練業務、人員配置均受重大影響，為兼顧政府防疫及遂行學院法定職掌，訓練業務及各項訓練設施亦配合轉型，以適應時勢。以下將依序說明之。

## 貳、培訓業務總體成果分析

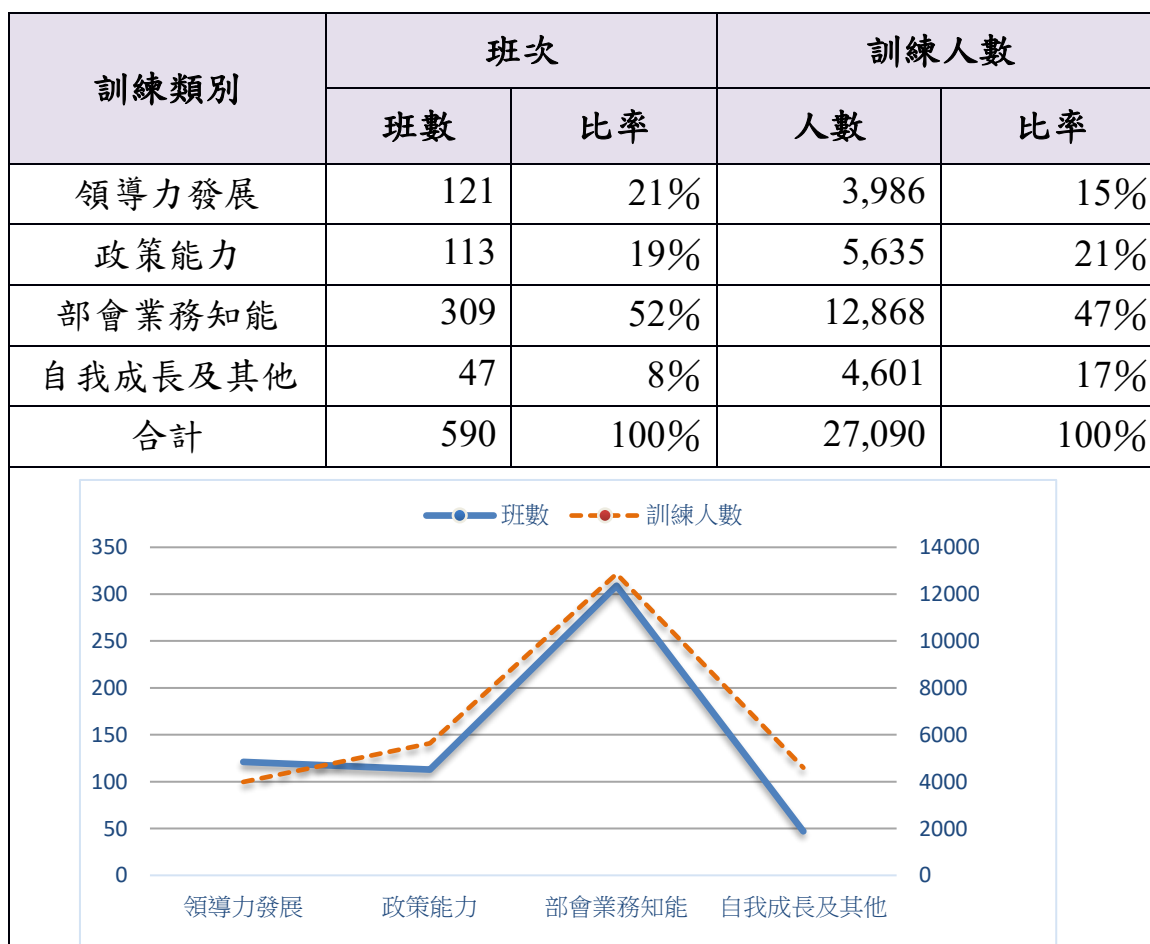
本學院為行政院唯一綜合型訓練機構，依據法定職掌辦理公務人員在職培訓發展訓練，以下就實體、數位兩面向，分別進行描述分析。

### 一、實體訓練方面

110年因 COVID-19疫情5月中旬提升至3級警戒，基於防疫需要，本學院配合停辦各項研習班期、降低每班研習人數，以及訓練場地全數經衛生福利部（以下簡稱衛福部）徵用作為集中檢疫場所，嗣於警戒降級後積極協調或借用臨近場地辦理實體研習或調整研習方式為遠距同步、混成等教學型態，惟受訓量能仍受嚴重衝擊，110年受訓人次總計27,090人，相較109年大幅減少11,104人。

110年辦理實體訓練四大類分析（如表1），以部會業務知能訓練309班（占總班數52%）、訓練人數12,868人（占總人數47%）為多，此類別為公務人員跨機關共通知能的培訓，課程內容及調訓對象皆涵蓋較廣，相較109年亦以部會業務知能訓練比重最多。110年辦理領導力發展訓練，訓練3,986人（占總體15%），此類別重點對象為培育優質中高階公務人員，課程聚焦理論及實務的對話與交流，並反饋於工作場域，以提升政府施政效能。

表1：110年各訓練類別實體訓練成果



資料來源：本學院

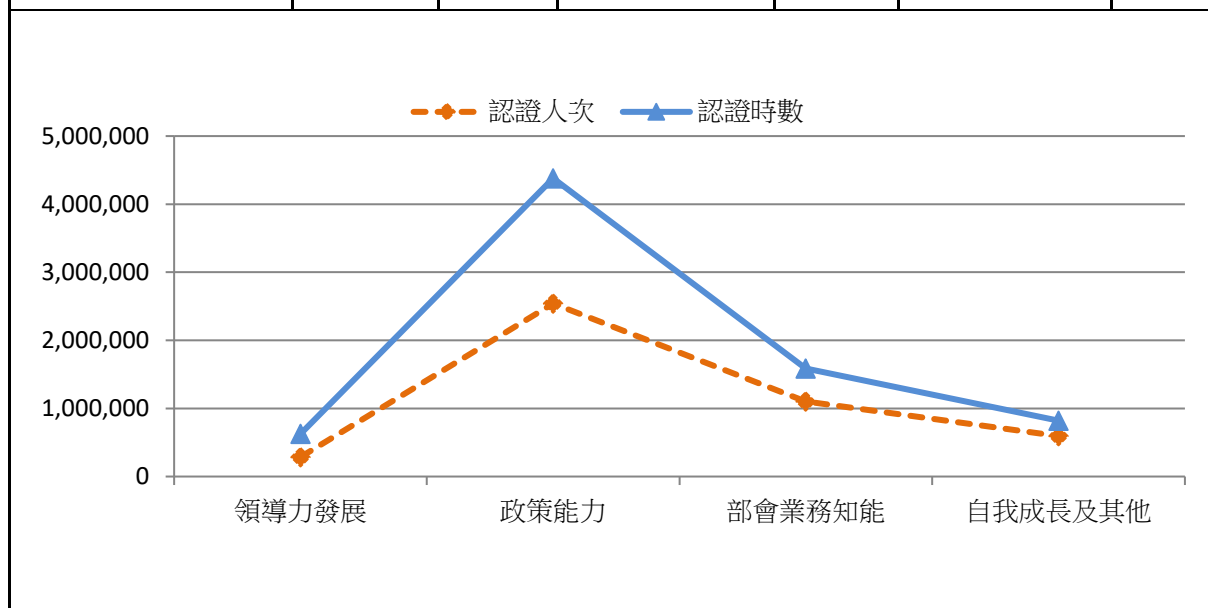
## 二、數位學習方面

110年「e等公務園+學習平臺」計提供3,837門學習課程，452萬餘人次通過學習時數認證、認證時數計741萬餘小時，較109年增加近103萬小時，所增加之數位學習時數，應與實體課程因疫情影響減少有關。

依訓練四大類分析（如表2），課程數比重最多為部會業務知能訓練，占整體課程數52%；通過認證人次及通過認證時數部分，比重最多皆為政策能力訓練，分別占56%及59%，主要原因係因現行規定，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。

表2：110年「e等公務園+學習平臺」各訓練類別數位學習成果

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	253	7%	286,273	7%	625,571	9%
政策能力	558	14%	2,540,782	56%	4,380,038	59%
部會業務知能	2,001	52%	1,100,845	24%	1,586,284	21%
自我成長及其他	1,025	27%	595,824	13%	819,860	11%
合計	3,837	100%	4,523,724	100%	7,411,753	100%



資料來源：本學院



## 參、培訓業務主題成果

有別於前述 110 年度四大類培訓業務的總體描述分析，以下針對相關培訓業務執行成果進行細部說明。透過由下而上的歸納，執行成果分為七大項，並依辦班／業務宗旨、投入與過程、產出與成果等主要面向，詳述如下。

### 一、完備中高階文官在職培訓架構

為提升國家治理效能、培育優質公務人力，本學院重點培育並建構中高階文官在職培訓架構，提升中高階公務人員公共治理、領導管理及政策知能等能力。惟受 COVID-19 疫情及本學院場地被徵用為集中檢疫場所之影響，「國家政務研究班」及「高階領導研究班」國內外課程、「地方領導研究班」均暫緩辦理，其餘「高階人員公共治理班」及「高階人員議題管理班」等高階文官培訓班別採縮減期數、訓期及參訓人數等方式辦理；部分中階文官培訓班別亦配合防疫措施，改以遠距同步或非同步教學持續進行（各班別辦理方式彙整如表3）。希冀於疫情下不間斷地充實中高階公務人員核心職能，並兼顧各機關辦理防疫工作需要。

表3：110年中高階文官培訓班別辦理方式

類別	班別	辦理方式
高階文官 培訓班別	國家政務研究班	暫緩辦理
	高階領導研究班	暫緩辦理
	地方領導研究班	暫緩辦理
	高階人員公共治理班	實體教學
	高階人員議題管理班	實體教學、遠距教學
中階文官 培訓班別	中央／地方機關科長管理職能進階班	實體教學、遠距教學
	中央／地方機關科長管理職能應用班	實體教學、遠距教學
	中階人員研習班	實體教學、遠距教學
	基層主管班	實體教學、遠距教學

資料來源：本學院

#### （一）翻轉培訓新思維，首創中階文官全遠距評鑑

##### 1. 辦班宗旨

配合部分中階文官培訓班別改以遠距教學方式進行，本學院除全新設計線上課程外，並突破實體辦理評鑑活動之框架，辦理線上評鑑活動，引領線上評鑑流程設計、評分標準，從中提升講座參與線上評鑑意願，並強化學員科技設備運用能力。

## 2. 辦班投入與過程

自 110 年 5 月全國疫情第 3 級警戒起至 110 年 12 月止，本學院事前評估參訓學員及講座對遠距教學之接受度，並強化遠距教學所需軟硬體設備後，針對未能以實體方式辦竣之中階文官培訓班別改以遠距教學方式辦理。透過全新設計線上課程、向學員介紹並實際操作線上協作工具，將資訊科技融入教學，提升遠距即時互動與回饋。同時，參採評鑑中心法精神，設計線上評鑑活動，藉由設定職場上情境及角色，模擬公務處理之因應策略，以深化學習效益。

由於講座及學員較不熟悉遠距教學之軟硬體設備，遠距班別在課前需與講座及學員進行多次科技設備測試、課中亦需注意講座及學員端之連線、發言、小組共同協作等情形，並隨時排除突發狀況，有較高的操作難度。相較於實體班別，遠距班別需投入更多人力辦理，以利課程順利進行，並趨近實體班別辦理效益。

## 3. 辦班產出與成果

為滾動精進中階文官遠距班別之課程內容及辦理方式，本學院於蒐整學員課後回饋問卷，並於線上評鑑活動結束後，立即與指導老師及觀察員召開線上檢討會議，就課程規劃、遠距互動效益、評鑑流程順暢等議題進行討論。透過學員、專家學者、班務人員等三方視角，激發遠距班別之精進策略。

## 4. 小結

本學院將汲取 110 年辦理經驗，於 111 年賡續辦理中階文官培訓遠距班別，為除因應時代趨勢融入跨世代管理及數位治理元素等教學內容，並設計 SPOC 課程以導入翻轉學習概念，期培訓資訊科技應用能力並深化學習效益。

### (二) 促進公私協力合作，引動治理新趨力

#### 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，本學院基於資源共享，歷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)。

因應高效公共治理時代的來臨，本學院自 110 年起停辦初簡班，並新增「高階人員公共治理班」取代，參訓對象為行政院與所屬中央及地方機關簡任第 10 職等或第 11 職等主管人員，並以符合上開條件之初任簡任主管人員為優先，期培育渠等人員具策略性、創造性及宏觀視野之公共治理才能，強化其變革領導及跨域整合能力，提升政府治理效能為目標。凡本班結訓者，相當完成初任簡任官等主管職務人員管理才能發展訓練。

## 2. 辦班投入與過程

本班學員具豐富實務管理經驗，爰課程重點依其職責程度與工作特性，導向「即用性」為設計核心，並輔以管理理論基礎。另為期課程更周延，爰召開課程諮詢會議徵詢及參採專家學者意見，規劃採 2 階段分散式研習，訓期共 7 天，課程主題包含組織發展與創新（「前瞻思維與創新」、「組織變革與領導」）、公共治理與協力（「跨域協調與溝通」、「數位轉型與政府治理」、「風險與成本管理意識」）、實務案例參訪及學習成果展現等四大單元。其中「實務案例參訪」及「學習成果展現」扣合「跨域協調與合作」課程進行規劃，以強化學員跨域整合能力，課程架構如圖 4。

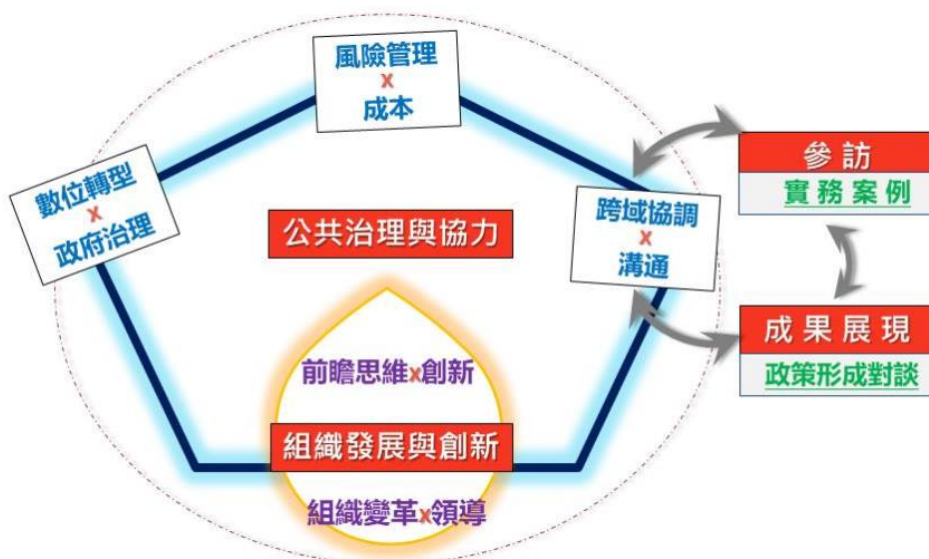


圖4：110年高階人員公共治理班課程架構圖

資料來源：本學院

110 年因應 COVID-19 疫情及學員住宿空間受限，核心課程由原 5 門調整為 4 門，包含「組織變革與領導」、「跨域協調與溝通」、「風險與成本管理意識」、「數位轉型與政府治理」，另暫緩實務參訪及調降學習成果展現時數。教學方式採多元教學方法並以實務案例討論為主軸，以深化學習效果。

為利學習成果之展現，由「跨域協調與溝通」講座撰寫議題指引，協助參訓學員綜合課程所學，就中央或地方政府有關之治理議題分組作「政策形成對談」報告。另為提高回饋成效，邀請學者及熟悉公部門高階文官講評，並安排同儕相互交流，以提升學習成效。「高階人員公共治理班」課程特色如下：

### (1) 鏈結公共治理趨勢議題，深化教學效益

透過治理案例議題引導，協助學員從監管能力、協調能力、分析能力及交付能力等四個面向，檢視政府在處理公共事件之治理能

力與治理表現，有助未來政策制定或方案規劃之妥適性。

## (2) 融入以人為本思維，強化領導變革力

值此內外環境快速變化世代，融入以人為本思維，協助學員瞭解同仁或內部顧客需求，並能辨識組織使命與任務，引導成員改變心智模式，透過適當變革，以利因應新事務與新需求，確保組織永續發展。

## 3. 辦班產出與成果

基於現階段高階人員需投入防疫工作、振興經濟等因素，110 年本班辦理期數為 1 期，訓期調降為 5 天，計 18 人參訓。依本班訓前問卷結果顯示，學員係以業務需要、欲強化相關職能為參訓主因，其現職面臨之最大挑戰與最想學習的知能為跨域協調與溝通、組織變革與領導；同時，透過訓中間卷，掌握學員習得之課程重點、態度或觀念，以及未來欲應用至業務之行動計畫，並協助其提高將該計畫付諸實現之可能性。

在參訓後之質性評價部分，學員表示參訓期間除精進管理新思維、技巧及策略，亦累積學界及業界師資等多元資源，且建立返回職場後之支持網絡，惟針對學習成果展現部分，希望能有更為充足之時間進行報告，亦建議安排參訪活動，使理論與實務更能結合；至於量化評價部分，本班整體滿意度平均 97.19%，110 年雖因 COVID-19 疫情影響致調降訓期及課程內容，但於課程設計上，仍能符合學員學習需求。

## 4. 小結

值此施政環境急遽變遷的世代，高階主管人員如何發揮其影響力，預估未來轉變趨勢，與不同領域之團隊或組織進行有效溝通和協力分工，進而整合資源以提供優質公共服務，有效回應民眾需求，為公共治理之重要核心。本學院將以現行課程規劃為基礎，適時納入學員建議，滾動調整 111 年課程，藉由強化高階主管人員變革領導及跨域整合能力，以擴大政策推動效能。

## (三) 導入公共議題對話實務演練，增進高階文官新媒體識讀及資訊素養

### 1. 辦班宗旨

為強化簡任非主管人員之管理職能，提升其議題管理、公共議題對話實務操作等能力，自 107 年起辦理「高階人員研習班」，參訓對象為行政院與所屬中央及地方機關簡任第 10 職等或第 11 職等非主管人員。另為因應環境變動，於 110 年新增資訊素養相關課程，並將班別名稱調整為「高階人員議題管理班」，以全面提升高階人員公共議題管理層面之知能。

## 2. 辦班投入與過程

本班採集中式研習，訓期共 4 天，110 年維持現行有關「公共議題對話策略」之研習與實務操作相關課程，另為因應當前資訊與資安素養議題之重要性，新增「資訊與資安素養」課程，並使用多元教學技法進行教學。惟 110 年受 COVID-19 疫情影響及學院住宿量能限制，本班改採分散式研習，並以實體課程搭配遠距教學、選修數位課程等方式進行。

本班評鑑活動導入「公共議題對話之實務操作」演練活動，選取具爭議性之公共議題由小組間進行討論，依據不同議題設計出不同利害關係人，由學員進行分組研習，最後以模擬「公聽會」或「政策說明會」之現場，期使學員在角色扮演中，進行不同立場（利益）或角色之間的對話，藉以提高議題探討的廣度及深度，達到傾聽、溝通與凝聚共識之目的。

## 3. 辦班產出與成果

為避免增加高階人員現階段防疫工作及推動經濟振興業務之負擔，110 年本班辦理期數為 1 期，訓期調降為 3 天，計 23 人參訓。本班實施訓前、訓中及訓後問卷，於訓前蒐集學員學習需求、訓中探詢課程設計與講座安排是否得宜，作為滾動式調整課程內容及教學方法之參考。

在參訓後之質性評價部分，學員對於實施公共議題對話實務操作表示肯定，認為藉由分組討論腦力激盪交流，有助提升危機管理及決策能力。同時，透過課程之引領思辨，強化其公共議題對話策略理論與實作之知能，認為本班兼備理論與實務；在量性評價部分，本班整體滿意度平均 90.90%，於課程設計上尚能符合學員學習需求。

## 4. 小結

111 年將賡續深化本班研習內涵，精進「公共議題對話實務操作」演練活動進行方式（如調整角色分配方式、正反方角色比例等），並持續蒐集講座及學員相關意見，作為未來課程規劃之參據。

### （四）因應時勢與時代脈動，提升中階主管管理效能

#### 1. 辦班宗旨

為強化行政院與所屬中央及地方機關薦任第 9 職等科長級人員（含主任、組長、隊長等職務）之管理能力，本學院自 106 年起特針對渠等人員辦理開設科長管理職能專班，期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。

考量科長級人員相同職級但不同年資者，在職涯發展的需求有所不同，遂以年資區分為應用班及進階班。又衡酌中央跟地方科長在機關、業務性質

上的差異，再區分為中央機關科長班及地方機關科長班。因此辦理「中央機關科長管理職能應用班」、「地方機關科長管理職能應用班」、「中央機關科長管理職能進階班」、「地方機關科長管理職能進階班」等4種班別。

## 2. 辦班投入與過程

「中央／地方機關科長管理職能應用班」各採分散式、集中式研習，訓期皆為5天，針對年資3年以下之資淺科長，課程規劃以初任科長所需立即應用之4項管理技能，包含「業務規劃」、「績效管理」、「溝通協調」及「團隊建立」，課程內容則以提供實務案例或帶領實作為主，並安排評鑑活動及回饋，引導學員將評鑑過程中所需掌握的管理要領轉化成實務應用。又為兼顧防疫期間中階主管之培訓需求，部分期別突破實體空間限制，改採全遠距教學及線上評鑑方式實施。

「中央／地方機關科長管理職能進階班」皆採分散式研習，訓期皆為8天，針對年資超過3年之資深科長，規劃以現職應具備之核心職能課程，另含陞任至簡任職務所需之「新世代高效團隊」、「部屬培育與引導」、「跨域協調與合作」、「政策溝通與行銷」、「風險評估與管理」及「資訊與數位科技」等重要管理職能課程，並在訓期最後2天以體驗式學習為主軸，安排總結性課程。惟受 COVID-19疫情影響及受限學院住宿量能，中央／地方機關科長管理職能進階班第2期調整辦理方式，中央進階班第2期改採遠距教學，並經酌課程配當之妥適性及講座操作科技設備之熟稔度，調整課程內容並縮短訓期；地方進階班第2期則以縮短訓期及調整課程以茲因應。

本專班在課程規劃、講座遴聘、教學方法、班務經營、總結性課程及評鑑活動均投注相當多時間、人力、經費等成本，以營造最佳的學習環境，強化參訓者即學即用之實戰力，課程特色如下：

### (1) 研習內容以實務為導向

為提高學員面對職場問題的實戰力，課程扣合院頒管理核心能力項目，以中階主管所需重要職能為重點，並邀請諸多具公部門高階文官背景或熟悉公部門情境之講座分享實務經驗；訓前並蒐集學員在工作上所遭遇的管理或職能相關議題，作為講座備課之參考或於「實務座談」分組討論，講授及討論內容及分享經驗切合學員實務問題所在並兼具可行性，達即學即用效益。

### (2) 採用多元教學方法

透過小組討論、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。配合防疫以全遠距同步教學辦理之期別，則透過遠端工具資源介紹與實作，輔以即時問答、線上協作、分組討論及實務交流等多元教學方法，期使參訓學員提升

管理能力，並熟悉遠距溝通工具。

### (3) 縝密之遠距教學規劃

訓前準備相關軟硬體、安排流程並與講座溝通及測試，以確保遠距教學過程順利，另為協助學員熟悉遠距教學軟體操作，亦安排操作測試時間。訓中說明評鑑活動所運用之工具操作及進行方式，並預留練習操作時間。同時，為加強線上教學互動，並提升學員資訊科技運用技能，本專班採行分組討論及課程心得分享。

### (4) 建構人際網絡平臺

透過破冰、分組研討、課餘交流及建立專屬群組等班務經營方式，促進學員間互動，以協助其建立返回職場之支持網絡，有助機關後續業務推動。

### (5) 規劃演練活動（應用班）及總結性課程學習活動（進階班）

「中央／地方機關科長管理職能應用班」參照評鑑中心法精神規劃評鑑活動，中央應用班採用「簡報演練」及「提問詢答」2種方式進行，地方應用班採遠距方式進行「議題報告」演練（為110年首創），兩者除由觀察員評分與即時回饋，輔以學員間彼此觀摩與意見交流，進而加強同儕學習成效。「中央／地方機關科長管理職能進階班」則安排「總結性課程學習活動」，配合教學主題搭配相應之體驗式學習活動，以強化學員反思能力、展現研習成果，並在移地訓練過程中，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

因受COVID-19疫情及學院被徵用為檢疫場所等影響，110年中央科長應用班辦理期數調整為5期，實體班訓期5天、遠距班訓期調整為3天，計112人參訓；地方科長應用班辦理期數調整為遠距班1期，訓期調整為3天，計14人參訓；中央科長進階班辦理2期，實體班訓期8天，遠距班訓期調整為3天，計31人參訓；地方科長進階班辦理實體班2期，訓期分別為8天（第1期）及5天（第2期），計47人參訓。

在參訓後之質性評價部分，學員對本班學習成效皆持肯定態度，認為本班講座專業優秀且提出之意見貼近職場實務，有助於強化領導職能、亦能聽取不同領域行政部門的經驗。應用班之評鑑活動雖然緊張，但能在過程中審視自己在有限時間內之表達能力；進階班之學習活動則透過整合性課程啟發思考，將所學應用於工作。而在量化評價部分，中央科長應用班整體滿意度平均93.83%、地方科長應用班整體滿意度90.91%、中央科長進階班整體滿

意度平均98%、地方科長進階班整體滿意度平均97.50%，110年因 COVID-19疫情影響致調降訓期及調整課程內容與辦理方式，尚能符合學員學習需求。

#### 4. 小結

本班研習內容強調實用性、扣合重要管理職能，透過對話討論、經驗交流，帶動各機關、各領域相互瞭解，有助公務體系橫向溝通，同時擴展人際網絡。

鑒於未來疫情不確定性，111年本班除滾動精進實體課程設計及評鑑作法、為因應遠距教學之可能性及需求，應用班將配合數位趨勢及防疫需求，規劃辦理全遠距教學，持續開發熟悉遠距教學之師資，並協助公部門背景講座對遠距教學工具之操作應用，以提升教學執行順暢度及研習成效，另參酌學員意見賡續辦理簡報選修課程；進階班部分則將針對「總結性課程學習活動」之場地安排及活動設計，以能兼顧防疫措施及學習成效為目標而努力，因應疫情變動彈性調整。

### （五）精進中階文官應備職能，培育資訊素養及科技知能

#### 1. 辦班宗旨

專員層級之中階人員肩負策略規劃後的落實與推行，為公務體系業務主要執行者，且未來有機會晉升主管職務，爰面對環境快速變動而欲維持競爭力，應精進其應備職能。自 108 年起辦理「中階人員研習班」，參訓對象為行政院與所屬中央及地方機關跨列第 8 職等以上之薦任非主管人員。

#### 2. 辦班投入與過程

為提供中階人員從多元角度思考問題、瞭解人際溝通技能，以提升個人工作效率，本班採集中式研習，訓期共 5 天，課程包含「人際敏感度」、「工作效率提升」、「創新思考」及「顧客導向服務」等 4 項職能，以及評鑑活動與回饋。另為因應 COVID-19 疫情，本班突破實體空間限制並兼顧防疫期間中階人員之培訓需求，於 110 年首創全遠距教學及線上評鑑，改採分散式研習，訓期共 3 天，透過重新調整課程設計，並新增「簡報技巧與表達」數位課程，亦安排線上評鑑活動以深化學習效益。

本班採用多元教學方法以深化學習效果，同時，實體班參採評鑑中心法精神，設計「籃中演練」及「團體面談」作為評鑑活動，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，以使學員反思自我職能表現並增進個人特質瞭解；遠距班則以「個人簡報」作為評鑑活動，透過同儕與講座之回饋，促使學員從多元面向思考問題處理方式。「中階人員研習班」課程特色如下：



### **(1) 精進演練內涵，強化學習動能**

本班評鑑活動自 110 年起由課程第 5 天改至第 2 天進行，希冀學員透過「籃中演練」及「團體面談」先行瞭解自身具備之職能狀況，以掌握後續課程學習重點，進而達成強化所需職能目的。同時，將滾動修正籃中演練題本內容及編排方式，請公部門高階文官撰寫新題本，使題本運用更符合公務情境。

### **(2) 安排體驗學習活動**

為深化學習成果，於實體班評鑑活動空檔期間，穿插安排體驗學習活動，提升學員人際互動及創意思考，促進自我探索，擴大研習成效。

### **(3) 首創線上評鑑方式**

相較於實體班之評鑑活動，遠距班學員須運用課堂所學 2 個以上職能，針對目前或過去曾在工作上遇到的問題，提出解決或因應方案，並於有限時間內發表簡報，強化其融會貫通、表達論述等應備職能。

## **3. 辦班產出與成果**

為協助學員改變舊思維及提升工作效率，於課程中納入中階人員常面臨之實務難題探討，以強化學員職場即戰力。110 年本班共辦理 6 期，惟因受 COVID-19 疫情影響及學院住宿量能限制，實體班辦理 4 期、遠距班辦理 2 期，訓期各為 5 天、3 天，共計 149 人參訓。

在參訓後之質性評價部分，學員多給予正面肯定的回饋，除認為參訓有助激發工作熱忱，亦認為本班師資均具專業性，可開創有別傳統的公務思維，且可經由不同領域組員討論分享，獲得不同想法；至於量化評價部分，本班整體滿意度平均 92.79%，於課程設計上尚能符合學員學習需求。

## **4. 小結**

本班有別於傳統授課模式，期待學員透過分享職場經驗，獲得不同想法，也藉由評鑑活動及回饋反思，使其體認到從不同立場思考事情的優先順序。

111 年本班針對實體班部分，將參酌學員建議精進課程內容與流程，適時增加學員交流機會，並配合實際案例研討，安排產、官、學界之師資，俾使本班各項課程更能貼近學員所需職能；而遠距班部分則將賡續辦理，以因應後疫情時代來臨，並符資訊科技潮流趨勢。

## （六）模組課程鏈結實務，厚植基層主管執行能力

### 1. 辦班宗旨

為建構具系統性與層級性之主管人員領導管理才能培訓體系，以提升基層主管執行與溝通等能力，自107年起辦理「基層主管班」，108年將參訓對象由地方機關擴大至中央機關。本班參訓對象為行政院與所屬中央及地方機關現任職務跨列薦任第7職等或第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，用以培育具執行力之基層主管人員。

### 2. 辦班投入與過程

本班課程係以基層主管職責與功能為基礎建構，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反饋，設計相關課程，進行滾動式修正。本班採分散式研習，訓期共7天，課程內容涵括「傾聽與對話技巧」、「邏輯思考與問題診治」、「方案設計與管理」、「簡報表達與敘事力」、「知識盤點與應用」及「實務案例參訪」等，並安排「學習成果展現-個人方案報告」，課程架構如圖5。



圖5：110年基層主管班課程架構圖

資料來源：本學院

本班設計有專屬教案，運用講授法、問題導向學習法（PBL）、視聽教學法、案例研討、小組討論等多元教學方法，以強化基層主管管理職能，並提升其執行與溝通等能力。而實務參訪除安排案例推動者進行導覽解說、分享方案推動內容與面臨困境，並邀請方案推動利害關係人（民眾、業者等）於座談會中互動交流，以深入探討案例推動實務。至學習成果展現之設計，則透過學員提出之不同工作方案的執行經驗與觀點分享，藉由簡報方式展現學習成果，以及講座與同儕之經驗交流，讓學員再次思考如何讓方案的執行更能貼近顧客的需求，結合實務工作與課程所學，期能達成創新效益。

惟因受 COVID-19疫情影響及學院住宿量能限制，並考量遠距培訓為未來趨勢，且兼顧防疫期間基層主管之培訓需求，110年打破實體空間限制，

經重新調整課程設計，並調降「學習成果展現－方案報告」時數，其中1期嘗試改以全遠距教學及線上評鑑方式辦理，採分散式研習，訓期共5天，希冀從中強化基層主管人員運用資訊科技能力。「基層主管班」課程特色如下：

### **(1) 聚焦實務工作，精進課程內涵**

為使課程內容更聚焦並符合學員實務所需，將「以邏輯思考方式找出關鍵問題」、「盤點組織現有或隱性資訊」等議題，新增融入課程設計，以協助學員找出可因應困境之可行對策，並強化建立知識庫與知識物件等能力。

### **(2) 精確個人方案報告，融入各課程討論**

為協助學員應用課程所學，解決實務問題，本班評鑑方式採用個人報告，以實務工作為報告主題，並由各課程講座就該課程內容帶領學員討論個人報告題目與其大綱，協助學員融入貫穿各課程所學重點，同時律定學員在有限的簡報篇幅及報告架構中，呈現自己最為重要與精華的成果報告，以訓練學員去蕪存菁的敘事能力。

### **(3) 多元實務交流，激發創新思維**

基層主管較常面臨方案執行的效率效能、顧客導向之挑戰，為達「所學為所用、所用為所學」訓練目標，實務案例參訪及學習成果展現，均扣合實務執行面向規劃。

## **3. 辦班產出與成果**

基於現階段基層主管人員需投入防疫工作等因素，110年本班辦理班期數調整為4期，包含3期實體班、1期遠距班，計104人參訓。依訓前問卷顯示，學員參訓動機多係強化自身知能；依訓中問卷顯示，有高達九成以上的學員表示願意在業務上嘗試不同的方法與思維。

在參訓後之質性評價部分，學員表示於參訓期間除學習理論知識，亦能透過不同領域與職務之同儕實務經驗分享，建立人際網絡；至於量性評價部分，本班整體滿意度平均91.15%，從量化及質性評價可知，學員於參訓後在實務工作的應用上確實有助益。

## **4. 小結**

基層主管人員位於政策實際執行的第一線，負有承擔政策執行前緣的重責，要讓民眾有感，需要有一個具有相當動能的基層單位。如何凝聚部屬的向心力，並了解部屬在面對外部顧客可能會遭遇的困難，快速掌握問題，帶領部門順利運作，攸關整個政策執行的成效，因此基層主管培訓的重要性實不容輕忽。

111 年將因應時代脈動趨勢，納入跨世代管理及數位治理等元素於課程內，同時也精進學習成果展現方式，讓學員更能應用課程所學，從反思或規劃的角度進行個人方案報告；遠距班則將調降學員人數及分組組數，以提高遠距學習效益。藉由持續性滾動調整課程內容，促使課程設計更聚焦，理論與實務得以結合並具可行性。

## **(七) 建構實務導向職能應用課程，深化中高階主管人員管理核心能力**

### **1. 辦班宗旨**

為提升中央及地方中高階主管應具備之管理職能，辦理「環境洞察研習班」等 13 項對應中高階主管管理核心能力之訓練課程。

### **2. 辦班投入與過程**

就高階主管核心能力班別，參訓對象係針對中央及地方機關簡任人員，計有「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」等 7 個班別。

就中階主管核心能力班別，參訓對象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，計有「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 6 個班別。

課程設計皆採用多元教學技法，如個案教學、視聽教學、問題導向學習、模擬演練及體驗學習等方式實施，並在結訓日於「e 等公務園」APP 實施課後測驗，同時建置各班別測驗題庫，亦建請講座逐年酌修各測驗題目，以提升學習成效。

核心能力班別著重於案例研討，本學院因應環境變遷撰擬教學個案，並於相關班別中使用，期透過分組研討、角色扮演等方式，瞭解個案內容，再由講座引導討論與觀念彙整。

### **3. 辦班產出與成果**

110 年因 COVID-19 疫情影響，考量參訓對象皆擔任各機關重要職務，需辦理防疫相關作為與後續經濟振興作業，又因本學院兩院區宿舍皆被徵用為檢疫場所，爰停辦部分班期。高階主管核心能力班別共辦理 9 期，計 253 人參訓，訓後測驗及格率（80 分以上）為 98.81%；中階主管核心能力班別共辦理 8 期，計 242 人參訓，訓後測驗及格率（80 分以上）為 100%。由訓後測驗成績觀之，學員多能熟稔核心能力班別之知識與技能，希冀其能透過內化與轉換，活用於工作場域。

本班多數學員對核心能力班別給予正向肯定，在參訓後之質性評價部分，

學員表示透過課程能更瞭解及掌握國際情勢與職場環境變化，並在學習過程中透過工作經驗分享，強化解決問題能力，同時亦願意將所學內容帶回至業務上運用；至於量性評價部分，高階主管核心能力班別整體滿意度平均 92.20%，中階主管核心能力班別整體滿意度平均 91.60%，於課程設計上，尚能符合學員學習需求。

#### 4. 小結

中高階管理核心能力班別係針對不同層級之主管人員所需各項職能而辦理之專班，透過分組討論、角色扮演、體驗學習等多元教學方式進行，以激發學員運用多元觀點看待事物；同時，因學員來自不同中央及地方機關，能於訓中搭建溝通平臺，促成業務交流與分享，而透過訓後測驗，則讓學員掌握課程重點。

111 年除將依據學員回饋建議，滾動修正上課方式與課程內容，亦將持續應用個案予相關班別使用，期透過多元教學技法與個案研討，促成課程內容與實務連結，並經由分享交流瞭解他人觀點，激盪創新思維，擴大學習成效。

## 二、推動重要政策研習及接受委辦訓練

### (一) 拓展政府重要政策傳達，深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」，調查各機關需求以開辦研習班期，藉此擴大宣導當前政府重大政策及民主治理價值。

#### 2. 辦班投入與過程

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，並以行政院所屬中央及地方機關公務人員為培訓對象，針對性別主流化、人權教育等重要訓練，邀請專家學者、主管機關等共同就課程內容及實施方式召開課程規劃諮詢會議，期所規劃內容能更符合研習目標及政策需求。

為提升民主治理價值課程整體學習成效，110 年度依各研習班別特性，導入案例研討、視聽教學、小組討論等多元教學方法，部分班別依規定實施訓後測驗。因應 COVID-19 疫情影響，「性別平等議題之國際發展趨勢研習班」、「多元性別權益保障訓練」、「性別暴力防治研習班」、「消除對婦女一切

形式歧視公約（CEDAW）基礎研習班」及「人權研習班」等班期改以遠距同步教學方式辦理；「性別平等業務研習班」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，及帶領學員參訪國家人權博物館（景美園區），強化學員對「人權」的感受性，引領學員反思人權與現有公務處理過程之關聯。

另為聚焦政策宣導重點並遴聘相關師資，規劃以在地化方式辦理「政策傳達與民主價值研習班」，邀請專家學者召開課程規劃諮詢會議，研習內容以「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，並開放縣市政府就施政需要自訂課程，採專題講授、個案研討、分組討論等授課方式，其中民主治理價值課程並安排課後測驗，以深化學習效果。

### 3. 辦班產出與成果

110 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 61 個班期，計 2,898 人結訓，其中 110 年度「政策傳達與民主價值研習班」經需求調查結果，原規劃辦理 54 班期，惟因受疫情影響，實際辦理 39 班期，共 1,892 人參訓。

110 年度辦理性別主流化相關訓練，整體平均滿意度 93%，各班期參訓學員對課程規劃安排均為正向回饋，多數表示講座授課精采，期能再增加授課時數，並認為經由課程內容能帶來觀念的翻轉。至人權教育相關班期，學員表示藉由參訪國家人權博物館場域、案例分享，更能深刻體會人權的價值。

另部分民主治理價值實體課程依規定實施訓後測驗，成績達 75 分以上為 94.76%，整體平均滿意度 90.25%；至數位學習部分，截至 110 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），總選課人數 1,518,502 人，總認證時數達 2,320,065 小時，應有助於民主治理價值理念之落實。

### 4. 小結

本學院依人事總處年度施政計畫，辦理重大政策與民主治理價值相關訓練，其中民主治理價值訓練已實施多年，公務同仁多數已具有基礎概念，未來課程架構將朝議題研討、實地參訪、經驗分享模式進行轉換，並依課程內容賡續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) 設計導入公共服務，提升公務人員創新服務思維

### 1. 辦班宗旨

本學院為配合行政院蘇院長貞昌於108年12月行政院院會指示：讓「設計力」成為我國重要施政價值與國家戰略及總統蔡英文宣示：要將設計融入臺灣強大的製造能量，帶來創新與產值，讓 MIT 升格為 DIT (Design in Taiwan) 之政策方向，新增開辦臺灣設計力等相關研習班期，期能提升公務同仁運用創新及設計思維以促進公共服務及行政流程之轉型，進而提升行政效能。

### 2. 辦班投入與過程

為規劃開辦臺灣設計力相關研習班期，於109年9月18日召開110年度「創意思考系列研習活動」課程規劃諮詢會議，並邀請臺灣設計研究院院長張基義等專家一同研商，規劃於110年度開辦包含以建立設計導入公共服務之專題演講及兼具概念建立及實作討論之工作坊，並依研習對象區分為主管班及非主管班，規劃架構如圖6。



圖6：臺灣設計力系列研習規劃架構圖

資料來源：本學院

本系列研習班期於110年3月正式開辦，5月起因受COVID-19疫情影響，臺灣設計力研習班（非主管班）部分班期及時調整課程時數，並改以遠距同步視訊方式辦理。

實際執行時，除運用專題演講，讓學員了解目前政府推動設計導入公共事務以提升政府服務品質之政策方向，又藉由工作坊形式，先介紹公部門運用設計之共創案例，再進一步引領學員深入情境的問題進行研討及反思，或設計思考之實作演練，讓學習者體驗更強烈。

### 3. 辦班產出與成果

本系列研習共辦理專題演講：設計創新驅動國家發展專題1期，調訓199

人；實務工作坊：(1)臺灣設計力研習班（主管班）辦理2期，調訓54人、(2)臺灣設計力研習班（非主管班）辦理6期，調訓178人，其中第1及第2期以實體方式辦理，第3至6期受疫情影響改以遠同步方式辦理。

在訓練成效評估量化資料方面，「設計創新驅動國家發展專題」整體平均滿意度90.46%，臺灣設計力研習班（主管班）整體平均滿意度95.19%；臺灣設計力研習班（非主管班）整體平均滿意度91.37%（實體研習班期91.66%，遠距研習班期91.22%）。

另「臺灣設計研究院」亦針對整體活動進行問卷調查，有92.9%的學員認為課程對於未來在業務推動上有幫助，有94.6%的學員則表示未來會在業務推動上導入設計思維。

經由本系列研習的帶領，讓我們看到了創新設計思維的導入對於公共場域及服務帶來的影響，不僅是外觀上美學的提升，在實質服務品質上也有顯著改善，可由訓練成效評估中質化資料學員心得回饋意見如「對美學與公共服務有更深入的瞭解，也提供了另一層面的思考」、「了解生活美學的重要，思考如何增進現有工作環境與場域運用的設計美學」、「了解設計力跟公共服務的關連收穫很大」、「了解美感環境對人的正面影響，也是民眾生活品質之提昇及國民素質之呈現」、「對於老師所提的臺灣藉由設計正在改變的現在進行式，去理解設計如何為人民、為城市提供更好的美學環境」、「公部門應扮演跨域整合的推手，讓大家一起為生活美學貢獻所長」等，均顯示學員對本研習的評價非常正向。

#### 4. 小結

如同蔡總統於「2020臺灣設計展」所提「設計力就是國力」，近年來將設計導入公共服務或場域的案例，如新北市「衛生所再設計」計畫、教育部「2019學美·美學—校園美感設計實踐計畫」...等確實讓民眾有感，是以111年將以110年臺灣設計力系列班別為基礎，併同原已規劃辦理之「使用者體驗設計實務研習班」、「Design Thinking 設計思考研習班」及「創造力與邏輯思考研習班」等設計相關班別整體思考，創建相關研習架構，強化公務同仁將設計力導入業務之思維及能力，以建構更優質之公共服務效能。

### （三）創新回應委託訓練需求，加強中央法令及措施

#### 1. 業務宗旨

「接受委託辦理訓練」為本學院法定職掌，為充分運用訓練量能，本學院衡酌場地設施容訓量，接受行政院所屬中央機關與地方機關付費委託辦理訓練，協助各機關宣導中央法令及措施，落實政策及行政措施執行，加強中央與地方施政之聯結，提升公務人員業務執行能力。



## 2. 業務投入與過程

本學院接受委託辦理訓練已具多年經驗，並發展出完整的作業模式，包括函請中央及地方機關提出委託訓練需求，納入年度訓練計畫辦理；每年召開接受委託辦理訓練說明會，邀請各委託機關代表與會，溝通說明收費標準及預排程等作業事項；本學院亦依委訓班期現況作業及實務需要，定期檢討修訂「南投院區接受委託訓練費用明細表」，擴大接受各機關委託全額代訓，發揮完善訓練功能。

110年度受疫情影響，實體委託訓練班期無法如期辦理，為持續提供優質委託訓練服務，於110年8月召開會議研議南投院區接受委託辦理遠距同步教學訓練相關作業及收費標準，新增訂定委託訓練採遠距同步教學方式對外接受委託規定與內部班務作業事項，並評估訂定遠距同步班期訓練費用支用分攤項目等，彈性因應疫情變化，規劃接受委託辦理遠距同步教學研習，回應及滿足各機關委託辦理訓練需求。

## 3. 業務產出與成果

本學院依業務職掌接受機關委託辦理訓練，協助委託訓練機關落實政策措施與業務執行連結，推動提升公務人員專業知能，充分發揮訓練資源統合規劃運用功能。為使委託訓練機關瞭解收費標準及委訓班務作業，於110年11月16日召開南投院區接受委託辦理訓練說明會，邀請委託訓練機關參加，會中除就實體研習班及遠距同步研習班收費標準、委託訓練機關應配合辦理事項、訓練費用支出憑證及預排期程等事項，進行意見討論與溝通外，並說明配合 COVID-19疫情的防疫措施，本學院如受限容宿情形無法於原排定時程辦理實體研習，且無法延期辦理，委訓機關亦可衡酌班別性質及各項教學配套作業，評估改採遠距同步教學方式辦理。

各委訓機關與本學院採單一窗口方式聯繫，辦理事項已建立完整作業模式，委訓班期訓練計畫、調訓作業、經費核撥、班期資訊異動通知等事項由委訓機關辦理，委訓機關配合辦理事項如圖7；本學院則統籌辦理訓練經費請撥及核銷，並負責講座服務、學員報到、膳宿安排等各項班務行政工作，充分發揮公部門訓練資源統合運用效益。

## 委訓機關配合辦理事項

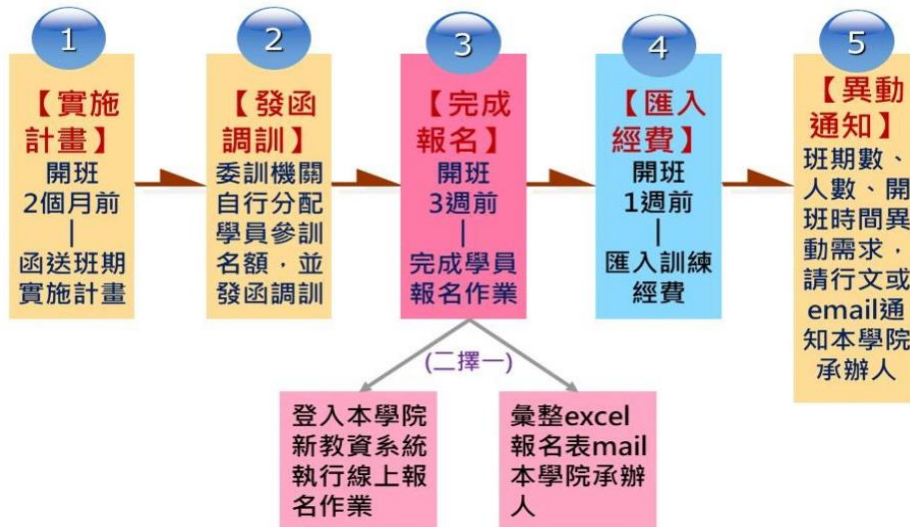


圖7：委訓機關配合辦理事項流程圖

資料來源：本學院

110年受疫情影響，本學院南投院區配合中央防疫政策，被徵用為檢疫場所，容宿量大幅縮減，另部分委託訓練機關或考量疫情避免群聚感染風險，或因訓練檔期調整無法配合相關作業等，申請停辦訓練，致委託辦理訓練班數減少，經統計110年接受行政院、內政部、原住民族委員會、國發會、中央選舉委員會、水土保持局等計13個機關委託辦理25班期，共計997人參訓，整體平均滿意度90.81%；有關訓練成效評估中質化資料學員心得回饋意見如「學習到業務所需知識和技能」、「充分了解農業政策及未來發展」、「對於法規的應用及範圍有一定的了解」、「學習工作業務會使用到的資訊系統操作及調查表填寫實例」、「充實專業知能，對實務工作很有幫助」、「增加選務知識，對選務工作更熟悉」等，均顯示委託訓練研習班期學員對所規劃課程的評價相當正向。

#### 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，本學院仍將配合各部會及地方政府委託訓練需求，賡續加強南投院區接受辦理委託訓練班務作業，以及學員調訓及報到資訊系統服務功能，務實與委訓機關溝通協調，共同分享訓練資源，強化訓練成效，增進公務人員專業素養，提升政府整體施政效能。

### 三、落實雙語國家政策，提升公務人員英語力

#### (一) 辦理中高階涉外人員英語訓練，培育政府涉外專業人才

##### 1. 辦班宗旨

為落實「2030雙語國家政策」目標，培養於國際場合可直接與國外代表交涉及溝通之涉外專業人才，110年擴大辦理「中高階涉外公務人員英語訓練」，依參訓對象之英語程度分2班期實施。

##### 2. 辦班投入與過程

110年度廣續與區域英語教學中心策略合作規劃辦理「中高階涉外公務人員英語訓練」，參訓對象以中央機關處理國際事務人員，且英語程度相當於全民英檢初級以上（新銳班）及中級以上（精銳班）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12小時）之線上學習活動，及4週（175小時）實體訓練課程；學習過程分為線上自主學習、核心能力全英教學、小組合作學習與多元學習成果考核評量四大學習歷程（如圖8），以紮實之課程內容為架構，輔以教師之教練式引導與學員之實作參與，在全英語沉浸式教學環境中，有效密集提升英語實力並激發學習動機。



圖8：中高階涉外人員英語訓練四大學習歷程

資料來源：本學院

110年訓練課程，除規劃處理國際事務人員所需具備之全球化國際素養、專業英語力與4C 核心能力（Communication、Collaboration、Creativity、Critical thinking）全英語培訓課程，並安排國際永續發展目標 SDGs 桌遊議題探討、臺灣品牌行銷（Taiwan Branding）、國際之夜（與國際生跨文化交流）等互動模式，讓學員能更廣泛涉及多元文化及拓展國際視野。

受疫情及場地被徵用影響，本訓練辦理期程多次延宕，籌辦過程需不斷與合作學校協調辦班時程與專案內容，並依開班時程多次與多益官方機構連絡調整考試等相關事宜，過程繁複且具挑戰性，順利完成本訓練實屬不易。

### 3. 辦班產出與成果

110年中高階涉外公務人員英語訓練計有精銳班20位、新銳班18位中央機關處理國際事務人員完訓，訓練成效評估就量化資料方面，整體平均滿意度95%，且2班多益聽讀前後測成績平均進步分數90分；IELTS 口說前後測成績平均進步2級距，寫作平均進步1.5級距；Aptis 口說前後測成績2班平均皆進步1等級。就質化評估方面，學員心得回饋意見如「增進英語口說能力，勇於開口說英文，不怕犯錯」、「受到課程鼓舞，重拾對英文學習的熱情，能持續自我學習」、「除了英文能力的增進，也知道團隊合作的重要，結交到很多好朋友，更可以在公務上不同領域交流」、「各種多元的課程和進行方式很有趣，這是一個可貴和難得的經驗」、「It would be one of my unforgettable experiences in my life. I would say IEP is the most fruitful training program I have had in Taiwan.」、「The memory of this month will be in my heart forever. For sure, I will keep using English and improve it.」、「I really enjoy learning English like this. After 4 weeks in CSDI, I'm more confident in using English to communicate with others.」等，顯示學員英文能力確有顯著提昇，並能激發自我持續學習英語之熱忱，對於本訓練多給予高度評價。

為瞭解學員於返回機關後運用所學之效益，本訓練另於訓後針對參訓學員及其直屬長官實施追蹤問卷調查及訓後線上座談會，調查結果顯示有86.5%的學員能將所學知識技能應用於工作上，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，100%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

配合雙語國家政策，為提升涉外公務人員整體英語能力、口語溝通力，110年中高階涉外公務人員英語訓練採全英語沉浸式小班化教學，運用高度互動之多元教學法，全面提升處理國際事務人員聽說讀寫能力，無論在課程設計、講座教學及行政服務等面向均獲得學員正面回饋與認同，訓練成效並獲得學員之直屬長官高度肯定。

## （二）精進專題式涉外業務研習，提升專業英語訓練成效

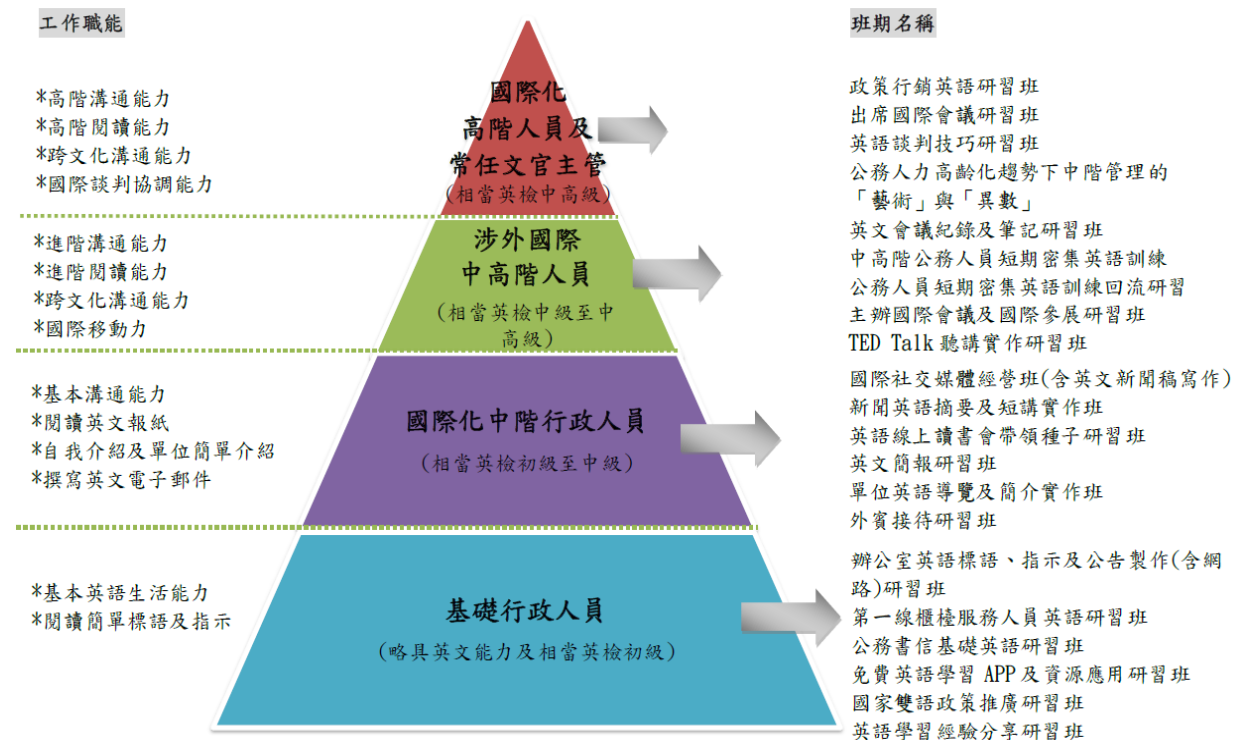
### 1. 辦班宗旨

為策略性培育公務涉外專業人才，以提升英語溝通力為主軸，依據各研習班別研習目標及班別特性，規劃多元之專題式涉外業務研習班，落實涉外

專業培力。

## 2. 辦班投入與過程

為精進 110 年度專題式涉外業務研習課程及因應雙語國家政策規劃相關推動重點，辦理專家學者課程規劃諮詢會議，滾動式調整新增涉外業務所需課程，持續精進課程內容，並參據國發會「營造國際生活環境標準作業流程手冊 4、6」，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，建構「涉外業務英語研習課程架構圖」（如圖 9），規劃對應開設英語研習班別，落實雙語國家政策之推展。



註：本架構圖係依據國發會營造國際生活環境標準作業流程手冊 4-公務人員國際化工作職能、語言能力指標及涉外業務程度分級。

圖9：涉外業務相關英語研習課程架構圖

資料來源：本學院

專題式涉外業務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、國際會議、英語談判技巧、第一線櫃檯服務人員英語研習等課程，各班期均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、模擬演練、視聽教學等多元互動式教學方法，持續提升涉外研習之辦班品質。

受疫情及場地被徵用影響，涉外業務實體研習班期改採遠距同步教學開班，增加班務作業複雜度並需克服軟體技術困難，9月起恢復辦理英語實體班期，考量住宿容量，需即時調整辦班規劃，雖增加班務溝通之人力及時間成本，仍順利完成涉外業務相關研習訓練。

## 3. 辦班產出與成果

110 年度專題式涉外業務研習原規劃辦理 36 班期，受疫情及場地被徵用影響，部分班期停辦，部分涉外實體研習班期改採遠距同步教學方式辦理，110 年實體及遠距同步研習班計辦理 27 班期，共 1,212 人參訓，整體平均滿意度 91.55%，由訓練成效評估中學員心得回饋意見如「老師精心蒐集準備的教材，受益匪淺」、「對公務有幫助」、「可應用於工作中」、「課程用視訊會議也還不錯」、「學到很多學習英文管道」、「增進英文簡報的能力」、「老師講授內容非常實用」等，顯示學員對課程的滿意與收穫。

#### 4. 小結

配合雙語國家政策目標，110 年度專題式涉外業務研習班期之實施，首創以層級化金字塔型英語學習架構，依國際化工作職能及語言能力指標，對應開設主題多元豐富之英語研習班，並採全英語沉浸式小班化教學，運用互動化之多元教學法，彈性採行實體及遠距同步教學模式，爰專題式涉外英語研習班無論在課程規劃、講座聘請及行政服務等面向均獲得學員正面回饋與高度肯定，訓練成效良好。

### （三）強化英語策略合作，務實推動新進人員英語培力

#### 1. 業務宗旨

為落實雙語國家政策目標，本學院積極與相關大專院校策略合作，除開辦新進高考三級以上公務人員英語力提升研習班外，並提供公務人員進修英語課程優惠方案。

#### 2. 業務投入與過程

為拓展公務人員英語學習資源廣度，110 年度已完成與國立臺灣師範大學、國立臺中教育大學、國立高雄師範大學及文藻外語大學等 4 所大學簽訂公務人員英語學習合作備忘錄，提供公務人員進修英語課程優惠方案（如表 4），由公務人員依個人意願自費報名參加。

表4：本學院簽訂語言進修課程優惠方案一覽表

合作學校	優惠方案
國立臺灣師範大學	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供進修推廣學院推廣教育非學分班學費 85 折優惠(不含專案課程)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員報名繳費時請出示員工識別證，或至網站報名時於優惠方案欄位點選「公務人員」。</li> <li>3. 優惠期間：110 年 11 月 1 日至 111 年 10 月 31 日</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://www.sce.ntnu.edu.tw/home/course">https://www.sce.ntnu.edu.tw/home/course</a></li> </ol>
國立臺中教育大學	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供進修推廣部非學分班學費 9 折優惠(產學合作或其他備註無折扣之課程除外)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員於進修推廣部網站報名時，請點選舊生身份，並於報到上課時出示服務單位識別證。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://dce.ntcu.edu.tw/course.php">https://dce.ntcu.edu.tw/course.php</a></li> </ol>
國立高雄師範大學	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供語言與文化教學中心課程舊生優惠價(如該班招生簡章標註原價與舊生價相同者，則該班不再另給予舊生價優待)。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員請於語言與文化教學中心網站報名時，點選舊生價，且須於報名表註明服務單位，並於報到上課時出示身分證明。</li> <li>3. 優惠期間：即日起至 112 年 6 月 30 日</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://clcts.nknu.edu.tw/CLCT/Home/CourseInformationList">https://clcts.nknu.edu.tw/CLCT/Home/CourseInformationList</a></li> </ol>
文藻外語大學	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新生持公務人員識別證，臨櫃報名全期課程並完成繳費，可享新生學費 95 折優惠；惟學費為超值優惠價及單一價班別，不適用以上優惠方案。(未曾於本校推廣部上過課者或二年內未上過課者稱為「新生」)</li> <li>2. 舊生依本校推廣部相關規定享舊生學費優惠折扣。</li> <li>3. 優惠期間：常態性優惠。</li> <li>4. 課程資訊：<a href="https://c049.wzu.edu.tw">https://c049.wzu.edu.tw</a></li> </ol>
備註：	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 優惠適用對象：行政院所屬中央及地方機關公務人員。</li> <li>2. 符合優惠身分之公務人員須配合各校作業規定提供服務單位職員/員工證明，若有身分不符，或是無法提出身分證明者，各校將有權請學員補足費用差額。</li> </ol>	

資料來源：本學院

為提升新進高考三級以上公務人員通過英檢測驗之比率，與國立臺灣師範大學及國立臺中教育大學合作辦理新進人員英語力提升研習班，針對無英檢成績之新進人員，規劃總時數36小時之研習課程，每週上課3小時，課程計12週，於課程第1週實施前測（模擬多益測驗），最後一週實施後測（正式多益測驗），以評估訓練成效。

### 3. 業務產出與成果

110年新進人員英語力提升研習班計辦理3班，北區與國立臺灣師範大學合作辦理2班，中區與國立臺中教育大學合作辦理1班，共計81人參訓，整體平均滿意度80.48%，學員心得回饋意見如「老師跟教學團隊都很認真，而且我的英文程度差了其他同學很多點，但老師在授課上講解的內容深入淺出，讓我覺得學習英文不再是件難事，而且產生繼續學習的興趣」、「提高了英文閱讀和聽力能力」、「對句子結構更了解」、「加強英文閱讀能力了解文章內容」、「口說和英聽有進步」、「英文好像變簡單了」、「老師很認真用心的講課並給予許多資源，非常感謝老師」，顯示本研習班對於學員聽、說、讀、寫等基本英語能力提升有相當助益。本研習班為協助新進人員取得初級以上英檢成績，統一於課程最後一週辦理正式多益測驗，計66人參測，測驗成績初級以上計64人（初級36人、中級21人、中高級7人），通過率為97%。

## 4. 小結

新進人員英語力提升研習班為110年度新增班期，為便利新進人員參訓，首次分區與在地大專院校合作辦理，利用假日或平日夜間之公餘時間上課；110年度受疫情影響，後測以外課程改採遠距同步教學模式進行，並順利於12月完成本訓練，學員對於訓練模式、課程安排及整體學習效果均給予肯定回饋。

本學院首次與國立臺灣師範大學等4所大專院校簽訂英語學習合作備忘錄，推動涉外英語訓練公私部門合作模式，提供公務人員進修英語課程優惠方案，有效拓展公務人員英語訓練及學習資源廣度。

## 四、深化人事人員專業知能，因應疫情多元化培訓模式

### (一) 建構人事人員訓練架構，完整人事培訓體系

#### 1. 辦班宗旨

為建構人事人員培訓策略圖像，使其了解自己在不同職等發展的過程中，所應具備之專業知能，本學院配合人事總處之規劃依職等層級開設各項班期及各類主題專班，建置人事人員學習地圖，以完備人事培訓體系，提升整體人事服務品質。

#### 2. 辦班投入與過程

人事人員訓練係依據本學院組織法第2條第3項：行政院所屬機關及地方機關人事人員訓練之執行，為本學院之法定職掌，各研習班期之相關規劃由人事總處及本學院分別從政策面與執行面多次溝通及研商，並依不同層級研習對象之學習偏好與需求，設計不同之課程單元、教學模組及師資等，由人事總處簽奉核定後，再由本學院專責執行。

110年配合人事總處簽奉核定之人事人員訓練規劃架構，開設「處長、副處長及簡任第10職等至簡任第11職等人事室主任研習班」、「簡任佐理人員、單列及跨列簡任第10職等人事室主任研習班」、「科長級人事人員研習班」、「專員級人事人員進階職能培育專班」及「新進人事人員研習班」等研習，為達成研習目標，研習課程規劃採包含一般講授式課程外，加入公私部門標竿機構之參訪活動、重要人事議題交流討論、經驗分享等。各承辦同仁視需要隨班觀察實際執行情形，並於訓後蒐集相關學員回饋資料、統計分析並與人事總處共同檢討，期能持續精進課程內涵以符合研習目標及需求，建構計畫性、系統性及制度性之人事人員訓練體制；有關行政院所屬各級人事人員訓練架構如圖10所示。



# 人事人員訓練架構



圖10：行政院所屬各級人事人員訓練架構

資料來源：本學院

此外，為提升人事人員之人事業務專業力、推動力及充實政策知識力，110年以提升業務專業力及提升業務推動力為主軸，規劃人事人員共同選修課程，包含「人事法規專班」、「員工協助方案」、「人事資訊系統專班」及「其他人事相關知能」等各類專班，供人事人員就其業務職掌需求自行選修，期使人事人員透過各種研習途徑，持續強化精進各項專業知能，並藉由多元教學方式、分組討論及實作演練，強化學習成效及經驗分享，以提升人事服務品質，促進機關和諧，進而協助達成機關政策目標。人事專業能力各類專班課程架構如圖11所示。

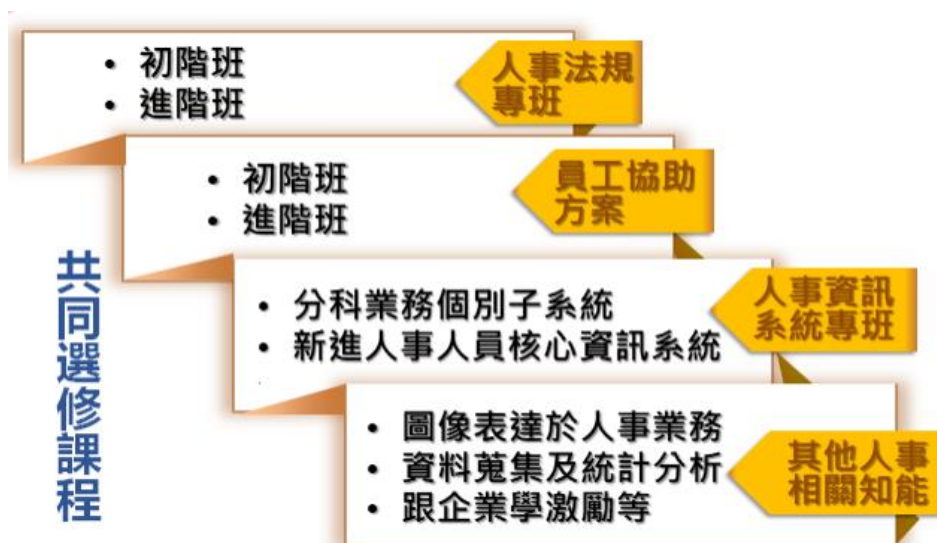


圖11：人事專業能力各類專班課程架構

資料來源：本學院

### 3. 辦班產出與成果

完備的人事人員培訓體系，以職等層級為基礎建構人事培訓架構，有利人事人員配合組織需要及自我職涯發展，建構個人學習地圖，充實其職務所需之專業知能，提升自我工作績效及強化人事服務品質。

### 4. 小結

為精進人事人員培訓架構，除賡續配合人事總處規劃辦理中高階人事人員等各類訓練研習外，並將因應政策發展趨勢，持續協助滾動調整課程設計，以完備人事人員培訓學習地圖，協助人事人員充實人事專業知能，提升人事服務效能。

## (二) 因應環境（疫情），規劃多元教學方式

### 1. 業務宗旨

「行政院所屬機關及地方機關人事人員訓練之執行」係本學院法定業務職掌，配合人事總處規劃年度訓練重點，並根據各主管機關人事機構需求開辦人事培訓班別。110年度人事人員訓練因受 COVID-19 疫情影響，部分班期暫緩辦理，嗣為兼顧訓練業務及防疫需求，積極規劃改以遠距同步教學，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

人事人員訓練係針對培訓對象之職等層級差別化、研習目的，設計專屬課程，兼具理論及實務導向。為提升人事人員訓練學習成效，110年度依各研習班別特性導入案例研討、議題討論、實地參訪、戶外挑戰自我移地訓練等多元學習方式。另因應 COVID-19 疫情影響，部分班期自5月份起暫緩辦理，惟考量人事人員訓練需求，經與人事總處共同研商，積極規劃協調相關設備及講座，自7月起部分班期調整以遠距同步教學，或遠距+實體之混成等方式辦理，以減少疫情對人事人員研習之衝擊。

110年度辦理之人事人員訓練，依系統化層級班期開辦「中高階人事人員」、「專員級人事人員進階職能培育專班」及「新進人事人員」，與人事人員共同選修等班期，其課程特色及因應作法分述如下：

#### (1) 中高階人事人員研習

為強化中高階人事主管對於國家政策之瞭解，110年度中高階人事人員研習規劃以「數位與人資」為設計主軸，針對層級差別化設計專屬課程，規劃辦理「處長、副處長及簡任第10職等至簡任第11職等人事室主任研習班」等3班別、5班期，惟因疫情影響「簡任佐理人員、單列及跨列簡任第10職等人事室主任研習班」停辦，「科

長級人事人員研習班」展延至 12 月底辦理，此部分研習因課程規劃偏重研討，均採實體方式辦理，課程內容包含課堂講授，重要人事議題研討、人資發展策略經驗分享、公私部門標竿機構參訪交流，並融入國家數位競爭力、環境教育及國防教育等重大國家政策，以擴展中高階人事人員之視野格局。

## (2) 專員級人事人員進階職能培育專班

110 年度「專員級人事人員進階職能培育專班」原規劃結合實體研習、線上課程、工作指派及評鑑課程，因受疫情影響暫緩辦理實體課程及評鑑活動，原搭配選修實體課程亦因疫情取消開課，為使參訓人員能在疫情期間仍可不間斷地持續學習，除延長原有線上課程專區閱讀期間，並另安排專員班學員隨班參加基層主管班（遠距）有關「方案設計與管理」、「邏輯思考與問題診治」、「知識盤點與應用」等與評鑑職能相關之線上遠距課程，並完成該班 SPOC 專班數位課程，另於 11 月因疫情趨緩，將原第二階段核心實體課程，轉型規劃為以實務經驗交流為核心的「科長職務經驗分享」、「專案及實務案例討論」課程，並移至政大公企中心租借場地辦理。

## (3) 新進人事人員研習班

新進人事人員研習班 110 年共辦理 5 班期，課程規劃包含：充實法令與政策知能、引導工作態度及培育職場即戰力等 3 大面向，並安排對應課程及配當時數，授課內容除人事法令、前輩職場經驗分享外，並安排當前國家重大政策推動機關參訪活動，以增進課程活潑多元性，另為進一步了解學員學習狀況於訓後施以滿意度問卷及測驗。本研習除第 5 期受疫情及場地徵用影響，延至 11 月恢復辦理，其餘 4 期均依原規劃順利辦理完竣。

## (4) 人事人員共同選修課程

人事人員共同選修課程「人事法規專班」、「員工協助方案」、「人事資訊系統專班」及「其他人事相關知能」等各類專班，課程規劃結合案例研討、實作演練、工具介紹等，自 5 月開辦，因應疫情自 7 月起「人事法規專班」及「其他人事相關知能」部分班期改以遠距方式辦理；「員工協助方案」及「人事資訊專班」班別則全部改以遠距同步方式辦理，並維持原規劃之討論及電腦實機操作等，其中「WebHR 種籽教師認證班」2 班期，首度改以遠距配合實體方式辦理，以深化學習成效。

## 3. 業務產出與成果

110 年度人事人員訓練共辦理 50 班期（實體 17 班期、遠距 33 班期，詳

表 5)，共計 1,786 人參訓。中高階人事人員研習辦理處長班 2 期，115 人參訓、科長班 1 期，26 人參訓；新進人事人員研習班 5 期，216 人參訓；人事選修課程包括「人事法規案例研討專班」等業務知能班別，及「人事資訊專班」班別，辦理實體 9 班期、遠距 33 班期（含 2 班遠距+實體），1,429 人參訓。

在訓練成效評估量化資料方面，中高階人事人員研習整體平均滿意度為 96.13%；新進人事人員研習班整體平均滿意度 92.31%；人事選修課程整體平均滿意度 91.37%（實體研習班期 91.91%，遠距研習班期 91.23%）。

在質性評價方面，各期學員對人事人員訓練有助強化其職務所需專業知能，符合工作實際需求相當肯定，正面心得回饋意見如「課程安排兼顧理論與實務相關內容，獲益良多」、「問題與經驗交流，有助解決實務問題」、「用案例分享，淺顯易懂，並學習創新觀念，增長見聞；認識更多人事同仁，彼此心得交換，精進本職」及「人事資訊專班課程中適時實際操作系統，有助於充分理解」。透過上述量化與質性分析，顯示課程均能滿足學員需求與期待。

表5：110年度人事人員訓練班期彙整表

類別	班別名稱	實體班期數	改採遠距班期數	備註
中高階人事人員	處長、副處長及簡任第10職等至簡任第11職等人事室主任研習班	2	-	
	科長級人事人員研習班	1	-	12/20~22復辦，並採移地訓練方式辦理
新進人事人員	新進人事人員研習班	5	-	11/8~12、17~19復辦
人事人員選修課程	人事法規等業務知能	4	13	自7月起部分班期改以遠距方式辦理
	人事資訊專班	5	20	自7月起全部改以遠距同步方式辦理
合計	50	17	33	

資料來源：本學院

#### 4. 小結

為精進111年度人事人員訓練，並因應數位科技及疫情等環境趨勢，本學院將持續協助並配合人事總處規劃，充實各班別課程內涵，並依班別特性採實體研習、遠距同步教學、混成（數位+實體、遠距+實體）等多元研習模式，期能帶給人事人員更豐富多元的學習機制，提升人事人員素質及強化人事服務品質。

## 五、提升公務人力數位知能及終身學習

### (一) 提升高階資訊人才職能，建構數位政府服務體系

#### 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，為配合政府數位發展政策，培育高階資訊主管領導職能及跨域治理能力，及強化政府機關高階人員推動數位服務與數位治理能力，110年與人事總處合作，採議題研討模式辦理「110年行政院及所屬中央機關高階資訊人才領導班」，以及與工業技術研究院及中華民國資訊長協進會合辦「政府數位應用論壇」。

#### 2. 辦班投入與過程

##### (1) 行政院及所屬中央機關高階資訊人才領導班

110 年度規劃辦理行政院及所屬中央機關高階資訊人才領導班 2 期，參加對象為行政院所屬中央及地方機關薦任資訊主管及簡任資訊人員或督導資訊相關業務人員為主。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。

第 1 期研習議題以「智慧城市 2025-中央與地方協力 4.0」為主議題，並以「人生 5 大事件」為基礎，建立「出生養育」、「就學培育」、「勞動就業」、「就養照護」及「終老關懷」等 5 項子議題，分 6 組進行討論；第 2 期研習議題以「不受時空限制的數位辦公室」為主議題，分 6 組進行討論，研提未來數位辦公室之創新提案。

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，引領學員運用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。

##### (2) 政府數位應用論壇

「政府數位應用論壇」參加對象為中央及地方機關資訊或負責數位轉型、數位服務相關業務簡任級以上人員。課程設計以「公私部門數位轉型發展」、「公共服務數位化經驗分享」、「建立敏捷組織與數位創新的新戰略」，及「個資安全與保護」為主題，邀專家學者進行與談及專題演講，並邀請民間企業分享基礎架構、雲端建置與管理、人工智慧與資安、大數據、AIoT 應用等科技應用實務，並分組進行互動交流，同時與會場外設置攤位展示。

### 3. 辦班產出與成果

高階資訊人才領導班第 1 期計有 36 人參加，滿意度 96.46%；第 2 期計有 34 人參加，滿意度 97.99%；「政府數位應用論壇」計有 125 人參加，滿意度 86.51%。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強化理論與實務結合，對理解科技內涵及應用有其助益。

### 4. 小結

111 年度將再持續精進研習內涵，結合重要的公共政策議題，強化高階資訊人員數位治理能力，建構數位政府服務體系。

## (二) 導入 AI 人工智慧培訓，奠定智慧國家基礎

### 1. 辦班宗旨

為掌握 AI 人工智慧發展契機，並強化公務人員對 AI 人工智慧之認知與應用，110 年度起與台灣人工智慧學校合作規劃辦理公部門導入 AI 人工智慧培訓課程，於 110 年 2 月 20 日召開課程研商會議，研議初步以建立公務人員瞭解 AI 人工智慧的趨勢及概念性知識之通識性課程為主，建立公務人員 AI 人工智慧素養，後續廣續規劃實際應用工作坊，導入公部門實際推動 AI 人工智慧應用所需之可操作性知能課程，帶動實際應用，並建立公部門與產業的連結。

### 2. 辦班投入與過程

為利公務人員瞭解 AI 人工智慧相關數位科技發展趨勢，培育中高階公務人員所需知能，於「地方機關科長管理職能進階班」、「高階人員公共治理班」等中高階人員培訓班期皆導入 AI 人工智慧相關課程，課程包括「從數位轉型到人工智慧」、「數位轉型實例解析」等。

在疫情期間，為激發更多創新的 AI 人工智慧應用思考，並運用遠距教學擴大學習動能，與台灣人工智慧學校合作辦理「共乘 AI 新浪潮—贏向科技新未來」大型線上研討會，包括「預見政府服務 AI 化」、「臺灣產業 AI 化的今日與明日：對政府 AI 的啟示與機會」及「數位轉型到人工智慧」等主題，另為激發對於 AI 人工智慧發展與應用更多跨領域思考，自 110 年 7 月起每月辦理 1 場次「AI Plus 跨領域講座」，以 AI 人工智慧為發展主軸，讓各領域的專家從不同的觀點來看 AI 人工智慧的各種方向與可能性。

### 3. 辦班產出與成果

與台灣人工智慧學校合作辦理人工智慧知能培訓 4 類班期：中高階人員之「地方機關科長管理職能進階班」、「高階人員公共治理班」等 2 班期計有 45 人參加、「共乘 AI 新浪潮—贏向科技新未來」線上研討會計有 246 人參

加，以及「AI Plus 跨領域講座」6場次課程完竣，計已培訓 1,204 人次。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強化理論與實務結合，對理解 AI 人工智慧內涵及應用有其助益。

#### 4. 小結

數位經濟時代下，面對全球化快速變遷的浪潮，須強化公務人員國際競爭力，本學院未來亦將賡續規劃辦理公部門 AI 人工智慧相關培訓，建立公務人員 AI 人工智慧素養，並規劃實際應用工作坊，導入公部門實際推動 AI 人工智慧應用所需之可操作性知能課程，帶動實際應用，並建立公部門與產業的連結。並應用於機關業務，進而提升政府效能。

### (三) 多面向數位科技知能培訓，培育數位職能

#### 1. 業務宗旨

為提升公務人力數位科技素養與應用，每年除提供並更新數位知能類實體培訓課程20%以上內容外，更採行多面向數位科技知能培訓教學方式，以培育具數位職能之公務人員，透過強化公務人員數位知能廣泛運用能力，以奠基數位政府、智慧國家，達到全面提升行政效能之目標。

#### 2. 業務投入與過程

在實體研習辦理部分，110年借鏡歐盟數位能力架構內涵，並結合國家數位國家發展政策，建構數位知能研習課程四大面向如下：**(1)數位政策**：包括開放資料應用、資料治理、隱私與安全等數位技能。**(2)科技新知**：包括 AI（人工智慧）、機器人、區塊鏈、物聯網、5G、巨量資料分析等數位技能。**(3)數位素養**：包括媒體識讀、數位邏輯、開放文件格式（ODF）應用等數位技能。**(4)數位工具應用**：包括雲端應用、行動應用、溝通協作、資料分析、遠距教學等數位技能。依據此架構之內涵規劃與辦理數位知能研習。

因應 COVID-19 疫情，110年數位知能研習擴大辦理遠距同步教學班期，並結合大規模開放式線上課程（MOOCs）資源，辦理數位知能 MOOCs 研習班，俾培育公務同仁數位素養，增進數位能力。

在數位課程部分，配合110年度行政院科技會報辦公室「關鍵科技產業策略布局計畫」，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，於e等公務園+學習平臺開發「科技素養 MRT 學習地圖」，取「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，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知能。109年1月推出「綠能科技」、「智慧機械」、「循環經濟」、「產業智慧化」、「數位新趨勢」、「政策講堂」及「科技 ABC」7條主題線102門課程，110年2月再推出「農食科技」、「社會創新」、「人工智慧」3條主題線67門課

程，學習地圖總課程達10條主題線169門課程。

### 3. 業務產出與成果

本學院落實推動多面向數位科技知能培訓具體成果，包括：(1)開辦數位知能及科技類共計38班別113班期，完成參訓人數計4,275人次，整體平均滿意度92.6%。(2)辦理遠距同步教學班，計191班期，完成參訓人數計9,340人次，整體平均滿意度91.9%。(3)完成「資料新聞學」及「政府數位轉型基礎篇」MOOCs課程研習班開班，共273人報名參訓。(4)「科技素養MRT學習地圖」110年全年選讀人次達482,691人次、認證時數482,671小時，有效強化公務同仁數位時代之基本能力。

### 4. 小結

本學院持續深化與廣化實體研習、遠距同步與非同步教學等多面向數位科技知能培訓內涵，並持續擴充「科技素養MRT學習地圖」數位課程，擴散數位與智慧科技應用的趨勢，藉以培育公務同仁前瞻科技創新的視野、提升輿論回應、溝通行銷及應用智慧科技與具備導入數位服務等能力。

#### (四) 擴大MOOCs學習平臺介接合作，簡化作業流程

##### 1. 業務宗旨

本學院結合大規模開放式線上課程(MOOCs)資源辦理MOOCs研習班期，為善用MOOCs課程無人數限制、專業教授規劃、學習時間彈性等優點，建置MOOCs學習平臺與「e等公務園+學習平臺」系統自動介接之合作機制，透過認證時數上傳流程簡化，以提升班期辦理效能。

##### 2. 業務投入與過程

「e等公務園+學習平臺」設有MOOCs專區，每月與國內三大MOOCs學習平臺(「OpenEdu中華開放教育平臺」、「ewant育網開放教育平臺」及「TaiwanLIFE臺灣全民學習平臺」)合作，推薦優質課程提供公務人員學習，並陸續開辦數位知能MOOCs研習班期。因各MOOCs學習平臺系統不同，為透過系統自動化介接完成學習認證時數上傳「公務人員終身學習入口網站」，經分別與各平臺洽談合作，就雙方平臺功能調整及行政作業配套達成共識後開發，並透過實際開班測試確認完成介接。109年度先試辦與逢甲大學「OpenEdu中華開放教育平臺」介接，110年度再擴大與國立陽明交通大學「ewant育網開放教育平臺」及國立空中大學「TaiwanLIFE臺灣全民學習平臺」完成介接，達成流程自動化目標。

##### 3. 業務產出與成果

MOOCs研習班期認證時數上傳由人工作業改由平臺系統自動介接，上



傳時數作業時間由2週縮減為3個工作天，有效簡化作業流程，強化MOOCs研習擴大訓練量能及節省課程規劃、開班所需費用等效益。

#### 4. 小結

本學院將廣續善用 MOOCs 優質課程學習資源，選定新製作且符合公務研習主題之課程，接洽 MOOCs 平臺及 MOOCs 課程講座，合作開辦 MOOCs 研習課程，引領公務同仁多面向數位學習。

### (五) 統整公部門需求，合製優質數位課程

#### 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

「110 年度數位課程製作服務專案」自前一年度 10 月開始調查各機關需求，歷經彙整需求規格、招標採購、分期履約管理、課程審查、驗收、付款核銷、課程上架等，作業期程歷時一年多。本專案由各機關負擔經費並由本學院統籌執行及履約管理，涉及內容專家、合製機關及廠商間之多方聯繫及溝通協調，專案執行控管具複雜性及困難度。

本專案課程審查，由本學院跨組室工作小組成員擔任審查委員，負責所有合製課程成品初審、複審後，召開課程審查會議確認，經由嚴格把關確保數位課程品質。

#### 3. 業務產出與成果

110 年數位課程製作服務專案，完成新增製作數位課程，含括當前政府重大政策、性別主流化、環境教育、國防教育、英文等類別計 78 門 117 小時，提供平臺會員多元學習選擇。

本學院建置數位課程於「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺」上架提供選讀，110 年平臺會員取得認證總時數計 7,411,753 小時，換算相當辦理 30,882 班次實體 1 天班（計算方式：7,411,753 小時／每天上課 6 小時／每班 40 人=30,882 班次），充分發揮數位課程製作效益。

#### 4. 小結

本專案執行機制，除節省各機關製作數位課程人力負擔，更發揮本學院數位課程開發、資源整合的功能，藉此擴充「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺」數位課程之廣度及深度，可讓學習內容益加多元與豐富。

## (六) 強化數位學習平臺內容管控，提升學習資源品質

### 1. 業務宗旨

「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺」(以下簡稱本平臺)自 106 年 7 月 1 日上線以來，截至 110 年底已有 66 個主管機關(構)加盟本平臺，提供多達 3,000 多門數位學習課程，會員人數已逾 79 萬人，累計瀏覽人次逾 5,796 萬人次，110 年通過學習認證時數達 741 萬小時，已發揮線上學習效益。鑒於平臺加盟機關增加，為管控加盟機關學習資源品質，爰研訂學習資源品質管控機制，以維持學習資源之有效性、正確性及效益性。

### 2. 業務投入與過程

為妥善管理及維護平臺數位課程內容，110 年研訂「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺數位學習資源品質管控原則」，就課程內容顯有不合時宜或因法令政策改變、製作或更新年度已逾 5 年、及全年度選讀人數未達 150 人者，每年定期函請各加盟機關共同檢視盤點，下架不符品質課程。各階段課程內容審查管控機制如下：

- (1)開發審查：課程內容需經內容專家、合製機關及本學院課程審查小組審查通過。
- (2)上架審查：依管控原則規範加盟機關對掛置之數位學習資源進行內容審查。
- (3)定期檢視：每年10月函請各加盟機關共同檢視並回報檢視結果。
- (4)問卷反映：透過課後問卷學員共同參與，及時反映不合時宜之處，按月彙整學員回饋問題，輔導加盟機關進行調整處理。

為凝聚加盟機關經營共識，110 年辦理「e 等公務園<sup>+</sup>學習平臺加盟機關交流研討會」，就平臺課程品質管控需各加盟機關配合事項，於會中加強宣導，並進行意見交流及經驗分享，此外，為能及時處理課程內容問題，亦與加盟機關建立線上群組，隨時溝通聯繫，以共同提升數位學習品質。

### 3. 業務產出與成果

每月依學員回饋課程內容問題及反映意見修正課程內容，110 年度修正 258 門、下架 15 門、加註勘誤說明 51 門、列入年底盤點下架 60 門，合計修正 384 門課程。110 年底下架課程達 579 門，修改後重新上架課程計 22 門。歷年平均更新課程數均達 500 門以上，更新比率介於 18.7%至 35.2%之間，如表 6。

表6：「e等公務園+學習平臺」歷年課程更新情形表

年度	前一年年底盤點下架課程數	當年度新增上架課程數	累計課程數	更新課程比率
106年	-	2,124	2,124	-
107年	132	1,054	3,046	38.9%
108年	94	565	3,517	18.7%
109年	502	856	3,871	35.1%
110年	692	658	3,837	35.2%

資料來源：本學院

#### 4. 小結

未來將持續按月針對學員回饋課程內容問題進行調整處理，以維持平臺課程內容品質，每年亦將配合政策及時事議題發展，製作新的課程教材，維持平臺課程一定的更新頻率，以期透過數位學習供應端之教材品質提升，促進學習需求端的學習動機與興趣，進而提升公務同仁的學習成效及工作績效。

#### (七) 優化數位學習悅趣化機制，創造學習新體驗

##### 1. 業務宗旨

「e等公務園+學習平臺」設計朝「個人化」、「社群化」、「悅趣化」、「行動化」規劃，於109年進行本平臺學習王國之微型研究，研究發現高達96.9%會員認為學習王國功能應適度改版，並可納入提升悅趣化及挑戰性內涵之元素，緊密連結數位學習以引發學習興趣。

##### 2. 業務投入與過程

透過109年「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」微型研究之建議，本平臺學習王國改版應納入可提升悅趣化、挑戰性及趣味程度內涵之元素、緊密連結學習王國與數位學習以及強化本平臺學習王國操作介面更加友善等，結合學習王國現況與上開研究建議內容，規劃學習王國優化功能雛形，並歷經多次會議討論，朝向以下主要優化方向開發設計：

- (1)凸顯學習王國登入路徑，更新學習王國主視覺提升吸引力，並保留原學習王國紀錄。
- (2)重新訂定「學習王國角色等級及晉級基準」。
- (3)增加學習幣取得方式，並結合徽章（分為角色徽章、課程徽章、季節徽章、活動徽章等四種）賦予榮譽、激勵與紀念意涵。
- (4)納入完成一定學習時數取得扭蛋、機會命運等額外學習幣獲得機制。

### 3. 業務產出與成果

悅趣化機制優化功能規劃、開發作業歷時約 7 個月完工，經測試驗收後於 111 年 1 月配合平臺年度課程及學習記錄轉換作業完成後同步上線，自 111 年度起以新版學習角色等級及晉級基準，提供悅趣化學習新體驗。

### 4. 小結

悅趣化學習提供學習者一個具有樂趣與挑戰性的學習環境，依相關研究顯示可強化學習動機。本平臺運用數位學習悅趣化機制，透過學習角色等級及晉級基準，結合徽章及機會命運等額外學習幣獲得機制，帶動持續學習動力。

## (八) 有效克服情緒與壓力，強化公務同仁心理調適力

### 1. 辦班宗旨

為協助公務同仁有效處理職場情緒與調適工作壓力，110 年規劃辦理「情緒管理研習班」、「壓力調適研習班」及「藝術與紓壓研習班」等班別，期望透過專業醫師或心理諮商師等學者專家的分享，使公務同仁在工作中面臨情緒及壓力時，得以運用多元管道調解紓發，進而提升工作動能。

### 2. 辦班投入與過程

110 年「情緒管理研習班」、「壓力調適研習班」及「藝術與紓壓研習班」在培訓對象的設定上，考量相關概念知能較具普遍性，不易因職務性質不同而有過大的應用落差，因此參訓資格並未限定官職等或主管職務、機關屬性條件，而設定為行政院與所屬中央及地方機關公務人員均可參加。

有別於領導管理或政策宣導的研習，係從團隊績效或施政方向的宏觀角度切入；而情緒管理及壓力調適相關班別的課程規劃除了介紹情緒及壓力的相關理論外，更聚焦於學員自身的經驗與感受，相關課程特色說明如下：

#### (1) 運用多元工具，增進自我覺察

協助學員透過簡易壓力及憂鬱量表，以數據化的資料理解個人壓力指數，或透過自由繪畫及禪繞畫等創作方式，觀察自身內心狀態，或利用芳香療法、音樂及茶藝賞析等藝術媒介，放緩思考步調，以舒緩身心壓力。

#### (2) 營造溫暖氛圍，提供同理支持

利用 slido 及 Pear Deck 等線上互動教學工具，鼓勵學員以匿名方式抒發心情及分享壓力來源，並由講師給予同理回饋，或引導學員思考事件的不同面向及正面意義，以調整心態及調適壓力。

### (3) 加入時事討論，紓緩疫情壓力

COVID-19 疫情造成公務同仁在工作及生活型態上的重大變化，研習規劃結合心理學理論及時事案例，介紹焦慮及憤怒等不同情緒的本質及功能，進而引導學員轉念思考與緩解預期外事件造成的負面情緒及心理壓力。

### 3. 辦班產出與成果

110年情緒管理及壓力調適相關班別原預計調訓2,226人，惟受疫情影響，部分班期停辦或減額辦理，110年實際辦理情緒管理研習班3班期，調訓272人；壓力調適研習班3班期，調訓300人；藝術與紓壓研習班2班期，調訓236人。前述班期中，4班期以實體方式辦理，4班期受疫情影響改以遠距同步方式辦理。

在訓練成效評估量化資料方面，「情緒管理研習班」整體平均滿意度90.53%（均為遠距研習班期），「壓力調適研習班」整體平均滿意度93.61%（實體研習班期93.24%，遠距研習班期94.36%）；「藝術與紓壓研習班」整體平均滿意度92.62%（均為實體研習班期）。

另從訓練成效評估的質化調查結果，可看出講座的分享讓學員重新釐清情緒及壓力的本質，亦習得專業的自我覺察及處理方式，並對工作及生活均有正向助益，學員心得回饋意見如「心理是容易忽視的一塊，希望以後能再有這類的課程」、「更認識情緒的來源，練習自我覺察」、「在自己情緒低落時能找到方法幫助自己」、「剛好最近壓力很大，可以藉由課程察覺以及改善」、「學習到如何在工作上釋放壓力迎向新生活」、「真的有從創作中感受到紓壓」、「很慶幸能在課程中享受藝術，未來也希望將藝術融入生活，調劑身心靈」等，均展現學員對於研習的正面回饋。

### 4. 小結

本學院辦理情緒管理及壓力調適相關班別已逾10年，其中班別及課程規劃經過多次精進調整，每年各機關填報之參訓人數合計均達千人以上，培訓需求持續穩定成長，亦反應公務同仁在職場及生活中面臨的壓力亟需相關管道適時排解抒發。

111年將賡續辦理相關課程，除參考110年講座及學員建議，精進規劃現有課程外，亦因應 COVID-19 疫情，創新規劃辦理「如何聰明健康的面對防疫生活—"醫"同安"心"」及「正念紓壓新動力研習班」等2種遠距班別，期望協助公務同仁在疫情發展下，能以穩定安適的心理狀態，面對疫情期間的工作挑戰。

## (九) 精進媒體識讀及新媒體課程，提升澄清及回應力

### 1. 辦班宗旨

為使公務同仁瞭解媒體識讀與區辨網路輿論真實性，以及如何有效回應與澄清網路輿論，俾利政府政策資訊正確傳播，並因應網路科技及新媒體時代來臨，自 107 年起辦理相關課程。

### 2. 辦班投入與過程

為使訓練資源有效利用，媒體識讀相關研習班參訓對象聚焦於處理輿情回應同仁為主；新媒體相關研習調訓行政院與所屬中央及地方機關公務人員。課程設計採多元教學方式，將課程案例及實作融入研習，以提升公務同仁澄清與回應假訊息之應變能力、使用新媒體行銷及運用社群力，相關課程特色說明如下：

#### (1) 媒體識讀相關課程

- ① 「新媒體時代爭議訊息回應策略研習班（遠距）」：聚焦使業務主管瞭解網路資訊戰及爭議訊息對公共事務的影響性，並邀請政府部門第一線同仁分享其機關回應及澄清爭議訊息相關案例經驗，與部會爭議訊息處理機制之建置。
- ② 「網路輿情回應之資訊圖像化認證班（遠距）」：配合資訊設計系統思考邏輯建置架構，再由講座指導導入媒體回應流程，並給予資訊設計圖像化思考邏輯之訓練及建議，結合資訊設計平面及動態視覺理論呈現作品，並遵守輿情回應應守原則，實作回應輿情的懶人包。
- ③ 「澄清新聞稿實務研習班」：課程內容聚焦澄清稿標題與內文撰寫能力，包括導正新聞謬誤及時發稿澄清、撰寫格式並搭配案例解析及實作演練。

#### (2) 新媒體相關課程

- ① 「公務數位行銷素材製作研習班」：從社群行銷面向帶入，讓受訓人員認識各類社群行銷工具、瞭解流量數據分析、習得製作數位素材基本工具，從而結合工作任務、目標產出作品，以提升行政效能。
- ② 「多媒體雲端工具應用班」：介紹雲端多媒體線上美工設計及影片製作等軟體，以實作襄助受訓人員瞭解並應用至公務海報設計、貼圖設計、簡報底圖設計等有關業務之運用。
- ③ 「免費軟體及資源應用研習班」：以混成學習方式，帶領受訓人員

瞭解免費網路軟體來源、功能及善用其使用技巧，靈活運用強化公務執行力。

### 3. 辦班產出與成果

媒體識讀部分，110年辦理「新媒體時代爭議訊息回應策略研習班（遠距）」、「網路輿情回應之資訊圖像化認證班（遠距）」、「澄清新聞稿實務研習班」共8期課程，培訓205人；另新媒體部分，110年辦理「公務數位行銷素材製作研習班」、「多媒體雲端工具應用班」、「免費軟體及資源應用研習班」計27期相關實體課程，培訓801人，以提升公務同仁運用社群工具及電腦軟體進行輿情回應及政策行銷之能力。相關班期平均滿意度92.47%，成效良好。

為擴大培訓範圍及增加課程銜接性，於「e等公務園+學習平臺」設置「媒體識讀課程專區」，置放「網路輿論識讀與回應」等6門課程（含微學習及開放式課程），供全國公務員及一般民眾選讀，期透過數位課程快速傳播特性，使其他非直接辦理輿情回應業務之公務同仁（或民眾）亦能有效提升網路媒體識讀能力。110年截至12月底計2萬6,970選讀人次，完成認證時數2萬3,207小時，有助提升公務同仁媒體素養。

### 4. 小結

未來持續加強實務演練教學比重，賡續精進辦理新媒體時代爭議訊息回應策略研習班，將政府訊息澄清與回應等相關內容，以融入式教學方式，並納入現有政策溝通或媒體、數位科技等，使公務同仁快速精熟澄清與回應技巧；並於「e等公務園+學習平臺」持續維運「媒體識讀課程專區」，整合平臺防制假訊息相關數位學習資源，以更便捷方式提供公務同仁及一般民眾選讀。

## 六、拓展訓練成效與合作交流

### （一）建構公部門內部講師職能與課程架構，務實中高階人員教學知能培力

#### 1. 辦班宗旨

行政院所屬機關中高階人員（薦任9職等主管以上人員），除對內部同仁及於各部會所屬訓練機構進行公務經驗傳承、政策法令之教授外，亦有對外部民眾進行政策宣導、法律修訂說明等職責，爰內部講師實扮演公部門經驗傳承及對外政策宣導之重要角色。惟多數內部講師僅能透過公版教材自行摸索教學內容或倚賴前輩經驗分享等非正式訓練管道進行學習，缺乏系統性之正式訓練機制，實有建構系統性提升公部門內部講師教學知能訓練課程之需

要。

## 2. 辦班投入與過程

為發展公部門內部講師教學職能與課程架構，使內容完整且兼顧內部講師需求及外部職能標準，採質化及量化研究方法，進行資料蒐集：

- (1) 參考勞動部勞動力發展署公告之「簡報技巧」職能單元發展深度訪談大綱，針對2位行政院所屬機關中擔任內部講師經驗豐富的高階人員及1位公部門訓練單位高階主管，進行深度訪談，經彙整相關意見修訂形成草稿。
- (2) 採立意抽樣方式選擇行政院所屬機關中設有訓練單位及規模較大的部會（共計14個），請該部會人事單位協助發送問卷予機關內部常擔任講師或常至外部授課、業務宣導者填寫，並請其針對職能依據草稿提供修正及補充意見，共計回收有效問卷131份，經彙整所蒐集之意見，修改調整職能依據內容後形成初稿。
- (3) 邀請外部職能專家及擔任公部門內部講師經驗豐富者3位，針對公部門內部講師職能內涵進行研討，經專家建議修改完成公部門內部講師教學職能標準定稿與「行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班」課程內容架構。



圖12：公部門內部講師教學職能標準外部專家線上諮詢會議影像  
資料來源：本學院

## 3. 辦班產出與成果

- (1) 建構公部門內部講師教學職能標準：經本研究選用深廣並濟之3種方法，建構公部門內部講師教學職能標準，包含3階段工作職責：「T1教學準備」、「T2教學實施」及「T3教學評估」，共計10項工作任務及16項行為指標：
  - ① 「T1教學準備」：共計4項工作任務及6項行為指標。



② 「T2教學實施」：共計4項工作任務及8項行為指標。

③ 「T3教學評估」：共計2項工作任務及2項行為指標。

(2) 將公部門內部講師教學職能標準進行職能重組規劃重新組合成「成人學習與課程規劃實務」、「教學內容傳達與引導實務」及「教學方法與活動實務」等3大單元課程，並確認「行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班」其中3大單元課程內涵，如表7。

表7：行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班課程內涵

課程名稱	時間	教學目標	教學內容
成人學習與課程規劃實務	第一週 9小時	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.與課程規劃相關人員進行溝通與釐清時，能描述整體授課安排、教學範疇及目標。</li> <li>2.能依課程範疇與目標，依從智財權法規相關規定，搜集與分析相關教學資料，並系統性地整合。</li> <li>3.能依教學目標與時間，並根據教學設計原理及成人學習相關原理，以辨別學習者特質，設計規劃合宜的課程大綱與內容（含教學目標、課程大綱與內容）。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教學規劃溝通與實務。</li> <li>2.教學資料蒐集、分析與內容系統架構整理。</li> <li>3.成人學習理論（成人學習概論與學習風格）與運用。</li> <li>4.教學課程規劃（教學設計模式與內涵）與實務。</li> </ol>
教學內容傳達與引導實務	第一週 9小時	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.能於教學過程中，選擇並運用適合的教學輔助工具（簡報、白板、影片、教學科技工具與軟體等）等資源，以口語與非口語表達方式，敘明教學主要概念與核心想法。</li> <li>2.能於課程適當段落，使用問答技巧進行教學摘要與總結，以引導教學對象對主要概念與核心想法提問，並能回應釐清。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.教學內容傳達技巧實務。</li> <li>2.教學提問引導與摘要實務。</li> </ol>
教學方法與活動實務	第二週 6小時	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.能辨別教學對象及課程內容的特質，並依課程內容與目的，選擇並執行適當的教學方法。</li> <li>2.能辨別或發現教學對象的反應，並依課程內容與目的，操作與帶領適當的教學活動，帶動學習氛圍與學習者的互動。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.常見教學方法簡介、適用之選擇與實施實務。</li> <li>2.常見暖身破冰與引導參與教學活動簡介、適用之選擇與帶領實務。</li> </ol>

資料來源：本學院

#### 4. 小結

公部門內部講師教學職能標準係經資料蒐集及專家諮詢而得，兼具公部門內部講師需求與外部專業標準規格，並為本學院辦理「行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班」規劃與執行之參考依據，鼓勵委託本學院辦訓單位或設有訓練單位及規模較大的部會，薦送負責授課同仁參與教學職能培訓班，以有效提升公部門內部講師教學品質與成效。

## (二) 鏈結策略合作資源，擘劃人力培訓新趨勢

### 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，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，積極跨域鏈結外部合作網絡，有效開拓公私學習資源，並藉由多層面協力合作與經驗交流，強化國內外新知汲取管道，以探究人力培訓及公共治理最新發展脈動，激發公務人力新思維及研習行動力，提升公務人員在職培訓效能。

### 2. 業務投入與過程

在不排擠自辦訓練活動為前提下，充分運用本學院場地設備及資源，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。

110年受 COVID-19 疫情衝擊，為符後疫情時代政府施政需求，除因應調整規劃主題與方向外，部分活動辦理方式採實體會議併線上會議同步進行，主持人、引言人、發表人及與談人到現場外，其他參與人員均以遠距視訊方式參加。在缺乏前例可循情形下，也相對增加籌辦之複雜度與困難度。

### 3. 業務產出與成果

- (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，與國立政治大學社會科學院於110年2月至5月合辦學分班，開設「法治與行政」、「人力資源與組織發展」、「社會創新實作」、「財政與貨幣政策」等4門課程，計80人參加。
- (2) 「趨勢講堂（49）109年數位治理研析成果發表會」：配合國家發展委員會（以下簡稱國發會）推動政府數位治理趨勢，與國發會、國立政治大學電子治理研究中心於110年2月22日合辦本發表會，邀請行政院郭耀煌政務委員等學者專家分享「後疫情時代智慧政府數位轉型的契機與方向」、「後新冠時代的智慧政府發展趨勢與策略」、「資料深化應用與市集機制之研析」、「公共服務數位沙盒實驗機制之預評估」等數位治理專題及研析成果，以瞭解當前政府運用各項新興資訊技術工具之治理績效，計86人參加。

- (3) 「趨勢講堂 (50) 2021翻轉長照趨勢論壇」：為透過「全球觀點」與多元「在地實踐」案例分享，瞭解我國如何在快速邁向高齡化，長照需求激增的趨勢下，引領探索新長照模式，打造「以人為本」高品質有尊嚴的高齡生活，與康健雜誌於110年3月24日合辦本論壇，邀請臺灣在宅醫療學會、伯拉罕共生照顧勞動合作社、食二糧等機構團體分享創新長照與經驗，使公務同仁瞭解拓展其他長照領域與經營模式之可行性，計137人參加。



- (4) 「2021文官體制變革與發展—公務人力資源發展新思維」國際學術研討會：與臺灣公共行政與公共事務系所聯合會 (TASPAA) 於110年11月5日在中央警察大學合辦本研討會，邀請美國公共管理學會 (ASPA) 主席 Dr. Allan Rosenbaum、瑞典哥德堡大學 Dr. Jon Pierre



等國內外公共管理、人力發展、數位治理等領域之產官學專家學者參與研討，以勾勒後疫情時代公部門的運作導引及公務人力培訓策略。研討會內容計有「邁向數位轉型-資訊驅動文官制度決策」專題演講1場次、「Public Administration and Good Governance in a Post-Covid World: Critical Issues, Very Uncertain Responses」及「The Public Administration in post-Covid 19」國際學者視訊專題演講2場次、「文官體制與訓練發展」議題研討1場次、「後疫情時代網路教學



新視野」論壇1場次等，參與的專家學者共有19人，參加研討的公務同仁共計75人。

與會專家學者針對政府運作轉型、公務人力發展、國內外產官學界網路教學新趨勢及未來本學院可能創新與多元作為等，提供寶貴建言，可作為未來本學院軟硬體設備、教具推升及公務人力培訓之教學、教材、課程等規劃設計之參考。

#### 4. 小結

針對後疫情時代的政府運作、管理與服務，數位科技應用已成必然趨勢，

本學院將持續擴大策略合作交流範圍，並透過公私跨域協力模式，結合產官學數位科技資源，優化整合虛實學習場域，採取多樣化策略合作型式，提升公務人員多元化在職研習高優量能。在不斷開拓創新的努力下，共朝智慧效能國家邁進。

### （三）辦理標竿學習案例甄選，促進政策新思維

#### 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，精進行政效能。

#### 2. 業務投入與過程

為辦理標竿學習案例甄選，訂定「110年度標竿學習案例甄選暨推廣實施計畫」，依據該計畫徵集行政院所屬中央及地方機關績效卓著之行政個案共30件（中央機關14件，地方機關16件），並由本學院組成工作小組初審，外部專家複審，透過兩階段甄選程序，擇定優質行政案例，並洽請學者專家將入選案例研撰適合公部門訓練之教案。

此外，本學院亦運用109年入選案例於110年規劃辦理「智慧治理研習班」，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，提供學員多元的研習內容，加深學習效果，提升訓練效益。

#### 3. 業務產出與成果

110年度標竿學習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件（中央機關7件、地方機關9件）進入複審，復經複審委員擇定特優獎2名、優良獎2名及佳作獎2名（中央機關及地方機關各獎項各1名），入選案例如表8。



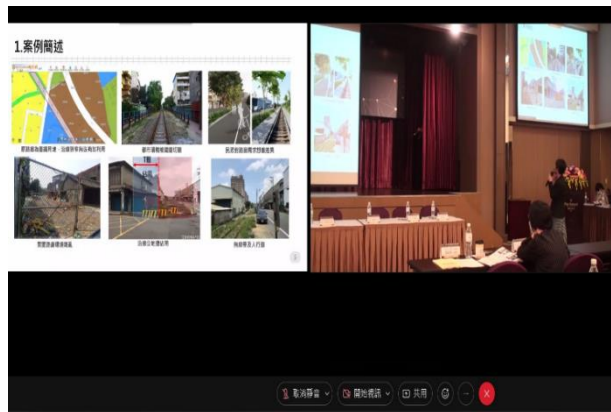
表8：110年度標竿學習入選案例

機關類別	獎項	薦送機關	案例名稱
中央機關	特優獎	經濟部	振興三倍券-部會分工合力眾志成城，排除萬難
	優良獎	國家發展委員會	跨域共創資料應用新視界
	佳作獎	衛生福利部	因應 COVID-19 疫情之新聞發布變革
地方機關	特優獎	臺中市政府	東大溪水環境及鄰近區域環境改善計畫
	優良獎	桃園市政府	臺鐵林口線路廊活化工程—現正發現桃林鐵路陸地版藍眼淚
	佳作獎	新北市政府	即時服務生命守護-智慧雲端動態救護系統

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，經複審委員擇定經濟部「振興三倍券-部會分工合力眾志成城，排除萬難」、國發會「跨域共創資料應用新視界」、臺中市政府「東大溪水環境及鄰近區域環境改善計畫」及桃園市政府「臺鐵林口線路廊活化工程—現正發現桃林鐵路陸地版藍眼淚」等4案發展標竿教案，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。

此外，本學院於110年11月29日辦理標竿學習獲選案例發表會，考量防疫規範及為滿足不同學習需求，該發表會以實體併採線上同步觀看方式進行，由得獎機關發表案例，並邀集學者專家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，學員共計205人參與（實體53人、線上152人）。



#### 4. 小結

隨著公共議題越趨複雜及社會環境對政府公共服務品質有更高的期待，公務同仁也面臨更大的挑戰。如何提升行政效能，創造更大的公共服務價值，是政府機關共同努力的方向與目標。本學院藉由「標竿學習案例甄選暨推廣實施計畫」，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，也辦理發表會與教學活動，發揮知識分享與擴散效應，共同激發政策新思維。

## 七、優化軟硬體資源管理

### (一) 再造訓練行政相關系統，提升訓練行政效能

#### 1. 業務宗旨

本學院係行政院唯一綜合型訓練機構，核心業務為行政院所屬機關及地方機關公務人員訓練，如何以資訊化有效支援核心訓練業務至為重要，為提升整體訓練行政作業效能，簡化培訓支援行政事務及經費管理流程，爰就訓練行政相關系統進行精進改版。

#### 2. 業務投入與過程

##### (1) 「教育訓練資訊系統」介接主計總處經費結報等相關系統

本學院班務以「教育訓練資訊系統」為核心，110年度配合政府經費結報管控班務經費控管作業，110年9月完成講座鐘點費、交通費及住宿費等項目介接主計總處經費結報系統，110年12月中旬完成講座鐘點費、代收款（委訓班）、國內車資及住宿費等經費科目及金額等介接拋轉至新版行政資源管理系統。

##### (2) 「行政資源管理系統」改版

為統一兩院區行政管理作業流程，整合臺北院區「消耗性物品管理系統」及南投院區「行政資源管理系統」功能，並為符合資安要求及公務預算管控需求，爰於110年將老舊系統重新開發建置，歷經一年規劃、開發、測試及訓練，新版「行政資源管理系統」於111年1月1日上線服務。

##### (3) 「公文線上簽核系統」改版

本學院原使用之「公文線上簽核系統」，係民國100年自前行政院人事行政局（現為行政院人事行政總處）移轉建置，隨著資訊環境改變及法令政策調整，已無法符合作業及相關資安要求，爰於110年重新改版建置，歷經8個月規劃、開發、測試及訓練，新版「公文線上簽核系統」於110年11月1日上線服務。

#### 3. 業務產出與成果

教育訓練資訊系統與主計總處經費結報系統及行政資源管理系統之班務經費控管作業介接整合，強化培訓經費管控流程，新版行政資源管理系統上線後除可有效進行訓練經費管控，更可減少培訓經費行政作業時間每天2小時，全年約可節省520作業人時（2小時\*5天\*52週=520小時）。

新版「公文線上簽核系統」及「行政資源管理系統」以跨瀏覽器網頁架

構完成開發，除符合相關資安要求外，免除系統安裝更適合異地或遠距辦公使用，並透過系統流程整合將兩院區訓練行政及經費管控作業流程一致化。

#### 4. 小結

110年度透過老舊訓練行政系統之改版，整合兩院區訓練行政作業流程，並更符合疫情期間遠距辦公需求。另透過相關訓練行政系統相互介接，強化訓練經費管控並節省作業人力，充分利用資訊化有效支援訓練業務之執行，有效提升整體訓練行政效能。

### (二) 強化資安防護能量，精進資訊安全

#### 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 110 年 5 月 19 日經行政院再次核定資通安全責任等級為 B 級。為確保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) 強化委外資通廠商管理機制

為妥善管理委外資通廠商資安風險，首次於 110 年 3 月 26 日函邀各委外資通系統廠商召開資訊安全宣導說明會會議，遵守資安防護要求；另依資安法施行細則第 4 條規定，分別於 110 年 9 月 8、15 日完成「e 等公務園+學習平臺」及「教育訓練資訊系統」等核心資通系統廠商稽核，以落實學院資通安全。

##### (2) 強化學院資安量能

因應資通安全責任等級分級辦法規定，完成全學院政府組態基準（GCB）導入並持續維運，並超前佈署資通安全弱點通報機制（VANS），以掌握整體風險情勢，落實資安法之資產盤點與風險評估應辦事項，以降低成為駭客入侵管道。

##### (3) 精進遠端連線存取管理機制

因應遠端進行資通系統維護，及因應疫情所需提供學院同仁居家辦公服務，為降低資安風險，避免存取機制遭駭客利用，間接攻擊機關資通系統，除檢討調整現有管理機制外，並建置行動動態密碼系統（MOTP），提供遠端存取行動動態密碼及雙因子身分認證，深化外部連線防護措施，提升遠端存取作業安全性。

### 3. 業務產出與成果

為落實資通安全實務作業，且依循人事行政總處資安作業規範及符合資安法及其子法相關要求，110年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110年8月26日通過英國標準協會（BSI）第三方驗證單位年度複評作業，確認ISO 27001證書持續有效，另陸續針對外部委外資通廠商管理機制及內部學院佈署導入政府組態基準（GCB）、資通安全弱點通報機制（VANS）及行動動態密碼系統（MOTP）等資訊基礎建設改善，以完善資安防護，降低資安風險。

### 4. 小結

資訊安全是訓練行政作業之基礎，依資安法規定亦必須對機關之資訊安全防護持續強化，110年度除持續取得兩院區ISO 27001第三方驗證有效性及資訊基礎建設改善外，並強化委外資通系統廠商管理機制及導入建置GCB、VANS及MOTP等各項系統，藉以提升整體資訊安全防護，及深化資安量能，確保學院業務持續運作。

## （三）改善學院硬體設備，提供優質學習環境

### 1. 業務宗旨

為優化學習場域，臺北院區依據投資契約規定與會館公私協力合作，督導會館每年投資前一年度營運收入2%經費更新營運設備、器具及教學設備等；另南投院區於年度預算額度內，持續改善園區老舊設施及耗能設備，以符合環保節能及安全需求，並期以營造優質學習環境，提升整體學習成效。

### 2. 業務投入與過程

本學院臺北、南投院區110年度辦理相關硬體設（施）備改善情形如下：

#### （1）配合法規及政策修繕

- ① 臺北院區：依兒童及少年福利與權益保障法規定，臺北院區屬應設置親子廁所盥洗室之場所，雖因涉及新興法規及臺北院區既有建築結構之限制，惟為提供親子友善之設施設備，仍請會館納入重置計畫評估及設置。
- ② 南投院區：配合節能政策，110年持續規劃汰換耗能變壓器，並整併英士樓、秋瑾樓及秋英軒周邊配電設備，以提升管理效率及環境品質；另鑒於學員宿舍冷氣及園區飲水機等耗電設備，均已逾使用期限多年，零件難尋且保養維護不易，規劃依經費額度辦理汰換，以提升整體住宿品質，並兼顧環保節能效益。



## (2) 教學環境改善

- ① 臺北院區：依109年資安稽核結果，建議於機房加裝監視器以留存相關操作紀錄，為強化教學資訊系統之穩定，亦轉請會館評估及設置；另為優化整體學習環境，110年於教室內增設插座、無線麥克風及汰換老舊之學員座椅，期以提升學員舒適性及增進講座教學的靈活性。
- ② 南投院區：依文教大樓建築物耐震能力詳細評估報告，文教大樓無須進行補強，惟現有牆面之裂損應妥善修復，為顧及建築外觀及安全，以及提升教學場域環境品質，於110年2月起，針對文教大樓辦公室、教室及樓梯間多處牆面裂縫與壁癌進行修繕，於同年4月完成。

## 3. 業務產出與成果

### (1) 配合法規及政策修繕

- ① 臺北院區：於集會棟2樓、教學棟地下1樓及地下2樓等3處建置親子廁所設施，以提供友善環境空間。
- ② 南投院區：110年於1月開始規劃設計，並於11月完成整併汰換耗電設備計有「英士樓、秋瑾樓及秋英軒」之變壓器2臺；另於110年8月至11月間，完成汰換詠晴園學員宿舍冷氣30臺及公共區域飲水機6臺，以提升園區用電安全及環保節能功效。

### (2) 教學環境改善

- ① 臺北院區：機房完成加裝監視器1臺，以落實教學系統之資通安全；另為促進教學品質，於303教室增設插座18處，304、305、401、402、404及405等6間教室則各增設插座3處，以及於501、502、601及602增設無線麥克風，每間教室各增設為8支麥克風（包含7支手握式及1支領夾式），並汰換老舊之學員座椅共90張。
- ② 南投院區：為維持文教大樓外觀及安全，並營造優質學習環境，於110年2至4月施工，共完成該棟建築物3樓辦公區域、5至7樓教室區域及1至8樓中間及兩側樓梯間等處的室內牆壁裂縫及壁癌改善作業。



圖13：臺北院區增設教室插座及南投院區汰換宿舍冷氣  
資料來源：本學院

#### 4. 小結

未來將持續改善相關硬體設（施）備，並掌握創新科技趨勢，適時更新教學設備，以提供學員及講座舒適安全且優質的學習環境。

## 肆、因應疫情衝擊調整培訓模式

### 一、因應疫情擴大遠距教學型態，精進多元培訓模式

#### (一) 業務宗旨

因應 COVID-19 疫情，本學院持續推動多元培訓，強化遠距教學資源，擴大辦理遠距教學班期，並於 110 年 5 月疫情進入 3 級警戒後，於「e 等公務園+學習平臺」推出相關組裝課程，提供疫情期間多元線上學習組合。

#### (二) 業務投入與過程

本學院於 110 年 3 月起陸續對外開辦各式遠距教學班期，另為強化班務人員遠距教學知能，並讓遠距教學班期講座及學員得以順利使用視訊軟體參與課程，製作提供相關視訊軟體教學資源，包含操作手冊及教學微影片等，並於 110 年 4 月 7 日及 9 月 16 日分別辦理「遠距教學實務研習班」及「遠距同步教學視訊軟體操作說明會」2 場員工內訓。

數位線上學習課程需求增加，本學院就「e 等公務園+學習平臺」四大類訓練開放式課程，擇選近 3 年熱門者，精選組裝 6 小時（1 日班）簡餐課程及 12 小時（2 日班）套餐課程，推出「防疫不打烊、e 起上課去」等多套精選組裝課程，鼓勵公務同仁利用疫情期間進行線上學習。

#### (三) 業務產出與成果

##### 1. 遠距教學班期

110 年計辦理「遠距辦公交流不中斷-居家辦公技能提升研習班」及「疫情時代下的 WFH 與生活研習班」等 193 個遠距教學班期，參與學員 9,516 人（如表 9），臺北院區辦理滿意度 92.03%、南投院區辦理滿意度 91.69%，總體滿意度 91.90%。

##### 2. 視訊軟體教學資源

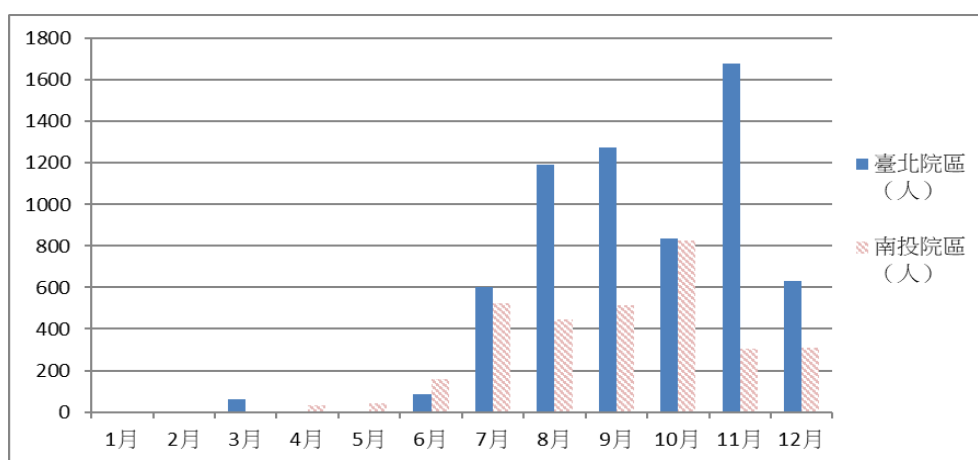
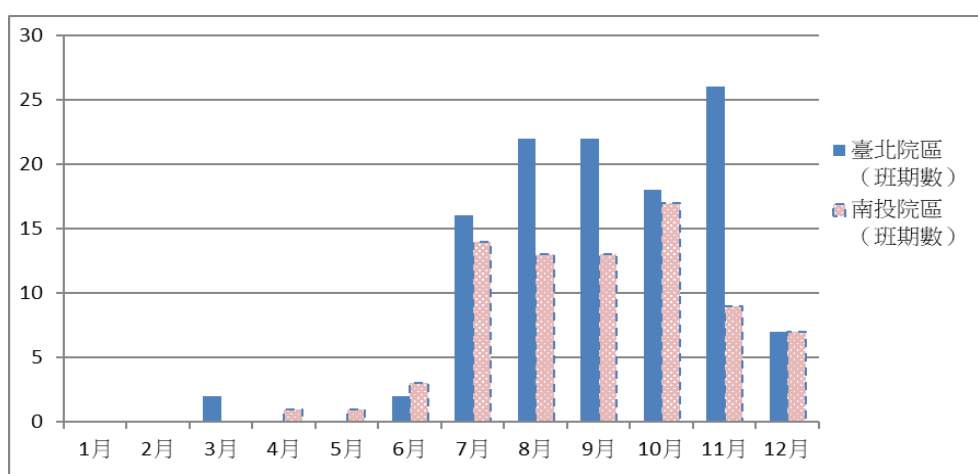
製作提供相關視訊軟體教學資源予班務人員、講座及學員參考，計有 6 份操作手冊及 40 則教學微影片。

##### 3. 精選組裝課程

「e 等公務園+學習平臺」推出之「防疫不打烊、e 起上課去」及「防疫新生活、居家學習趣」精選組裝課程，計 9 套 65 門課程、3,949 人次選讀，取得認證總時數 21,361 小時，換算相當辦理 102 班次實體 1 天班（計算方式：21,361 小時／每天上課 6 小時／每班 35 人=102 班次）。

表9：110年本學院辦理遠距班期數及學員數（跨月份班期以結訓日計）

月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計	
班期數	臺北院區	0	0	2	0	0	2	16	22	22	18	26	7	115
	南投院區	0	0	0	1	1	3	14	13	13	17	9	7	78
	兩院區	0	0	2	1	1	5	30	35	35	35	35	14	193
學員數	臺北院區	0	0	60	0	0	84	603	1,194	1,276	838	1,677	632	6,364
	南投院區	0	0	0	30	40	161	522	444	512	826	306	311	3,152
	兩院區	0	0	60	30	40	245	1,125	1,638	1,788	1,664	1,983	943	9,516



資料來源：本學院

#### (四) 小結

後疫情時代，遠距教學及數位線上學習等不受時空限制的學習方式，將成為未來訓練的重要型態。110年辦理193個遠距教學班期，參與學員9,516人，滿意度91.90%，與實體訓練滿意度91.15%相比，差距不大。分析箇中原因，除本學院同仁投入大量人力、時間協助學員及講座操作遠距教學軟硬體外，亦依據遠距教學特性重新設計編排課程，包含授課主題、授課時數、師生互動方式等，盡可能使遠距教學符合學員學習需求。

另發現遠距教學班期間卷回收率較高，可能原因係班務人員全程於線上

陪同學員講座上課，協助課程進行與排除軟硬體等問題，使學員有較大動機填寫問卷，獲得許多寶貴回饋與建議。其中遠道參訓學員表示遠距教學班期可免去舟車勞頓，給予偏遠地區學員一個學習機會，可供評估未來針對相關族群之學員開設遠距教學班期之可能性；另亦發現有近一半學員仍較為習慣實體班期，意謂在遠距教學班期有許多成長之空間與作為，而實體班期亦有其無法完全被取代的優點。

## 二、配合成立檢疫所，執行政府防疫政策

### (一) 業務宗旨

因應 COVID-19 防疫需求，本學院南投院區學員宿舍自 109 年 2 月 6 日起被衛生福利部徵用成立「中興集中檢疫場所」，配合中央疫情流行指揮中心辦理集中檢疫業務；臺北院區大樓設施營運移轉案（以下簡稱本 OT 案）委託營運廠商（公務人力發展學院福華國際文教會館，以下簡稱會館）之住宿設施亦於 110 年 6 月 1 日起被徵用成立「大安集中檢疫場所」，配合辦理集中檢疫業務。

### (二) 業務投入與過程

本學院南投院區（自 109 年 2 月 6 日起受徵用至年底尚未解徵）、臺北院區（自 110 年 6 月 1 日起受徵用至 110 年 12 月 31 日止）之學員宿舍先後被徵用為集中檢疫場所，辦理住民檢疫相關業務，臺北院區由會館擔任後勤組人員，南投院區則由跨組室成立任務編組，除原有學院辦訓業務外，自 109 年 2 月起增加多項檢疫行政工作。

臺北院區由會館徵招 24 位自願員工組成檢疫所後勤人員，負責檢疫所後勤事務，包括備餐、送餐、客房及公共區域消毒、清潔、寢具洗滌消毒等服務，並配合消防演練、衛教宣導、以及檢修消防及監視設備、修繕水電設施及電器設備等。於會館受徵用期間除廢續與福華大飯店聯繫本 OT 案投資契約存續問題，包含相關義務履行、人力及維運項目調減，並協調會館配合衛福部成立集中檢疫場所相關規定。

南投院區被徵用參與防疫工作同仁計 19 人，除辦理後勤行政業務，提供檢疫隔離人員食、宿、清消及防疫相關物資整備外，並配合住民收治期間於每日 08:00 至 20:00 派員輪值服務，時間長達 12 小時，遇有收治時需徹夜值勤提供相關支援，直到收治結束。



圖14：成立檢疫所工作項目

資料來源：本學院

### (三) 業務產出與成果

110年辦理春節專案、教育部專案、移工專案、高風險專案及長榮專案等，計收治集中檢疫住民3,669位（如表10），其中大安檢疫所2,727位（臺北院區）、中興檢疫所942位（南投院區）。

表10：大安及中興檢疫所110年住民人數

月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
大安	-	-	-	-	-	444	277	404	438	351	402	411
中興	126	22	0	59	129	110	54	0	182	73	96	91
合計	3,669人											

資料來源：本學院

因兩院區學員住宿設施經衛福部徵用為集中檢疫場所，施訓場地不足，同時為避免學員疑慮，除調整部分班期改為遠距同步、混成學習等型態，並積極尋求其他可供辦理實體訓練之場地，臺北院區在會館之協助下，自110年10月至12月協調臺北福華大飯店訓練場地辦理實體訓練；南投院區因學員寢室無法使用，爰利用國家文官學院中區培訓中心及鄰近交通部公路總局公路人員訓練所中部訓練中心宿舍使用空檔辦理實體課程，惟整體而言宿舍數量仍不敷計畫所需，致本學院全年實際執行總班期數、人天數皆較計畫數減少。

## (四) 小結

臺北院區及會館因政策指示臨時強制徵用為集中檢疫場所，不僅於短時間需改善既有設施（備）以符合徵用所需，在徵用期間，學院與會館不斷與衛生組及安全組協商合作、滾動修正、加強消防與各項安全演練；而南投院區受徵用同仁並無醫療防疫工作之專業知識，學員宿舍亦非為集中檢疫而設置，又依據防疫中心要求，衡量既有設施設備現況，反覆模擬住民收治各種狀況，經與衛生組及安全組不斷協商與合作，並持續做滾動式檢討修正，尤以長期被徵用辦理各項專案，需面對來自不同國籍，文化背景、生活習性迥異的住民，需權變應對，方能順利完成集中檢疫工作。

## 三、攜手民間機構共度疫情難關，落實公私協力夥伴關係

### (一) 業務宗旨

受 COVID-19 疫情影響，臺北院區住宿設施自 110 年 6 月 1 日起至同年 12 月 31 日止受徵用為集中檢疫場所，因此影響本學院臺北院區實體課程之辦理，為使本學院培育優秀公務人員之宗旨不受疫情影響而中斷，爰與會館協議提供福華大飯店（仁愛總店）場地、住宿及相關設施設備辦理訓練，自 110 年 10 月 1 日至同年 12 月 31 日止，共計辦理 34 個實體班期。

本學院與會館 OT 案營運受疫情影響甚鉅，惟秉持風險分擔、利益共享之精神，持續於 110 年提供紓困方案，以維繫本 OT 案得以繼續營運，落實公共服務之目的。

### (二) 業務投入與過程

#### 1. 通盤規劃及協調場地細節確保辦班順利

透過辦理事前會勘、與會館及各組室召開多次協調會議及於實體訓練開辦前辦理模擬演練等相關事宜，經多次文書往返修正確認場地預訂及辦班流程，並向班務人員傳達辦班流程以向學員宣導，另實體訓練開辦後，亦仍不斷修正相關細節及協助各班期辦理順利。

#### 2. 審慎評估資安風險保障隱私安全

為打造方便學員又兼顧個人隱私安全之教學環境，透過本學院及會館之資訊人員審慎評估資安風險，協調仁愛總店設定資訊內部網路，使學員之個人資訊能安全、快速及便利地自仁愛總店傳送至本學院教育訓練管理系統。

#### 3. 賡續提供紓困方案

鑒於 109 年下半年疫情漸趨和緩，且 109 年減繳會館逾 3,200 萬元權利金，實已影響相關訓練業務推動，經衡量業務所需，及兼顧紓困需求，110 年仍

提供經營權利金數額（109年預估110年經營權利金約773萬餘元）供會館申請減繳權利金。惟110年疫情急轉直下，3級警戒影響餐飲、會議及住宿服務甚鉅，本學院透過數次非正式協商與2次正式協商會議與會館協商未果，爰透過促進民間參與公共建設案之協調機制，重組協調委員會，雙方互選後洽聘各領域之專家學者，召開2次協調委員會會議，並依委員建議再召開1次雙方協商會議（如圖15），最終獲得圓滿解決。

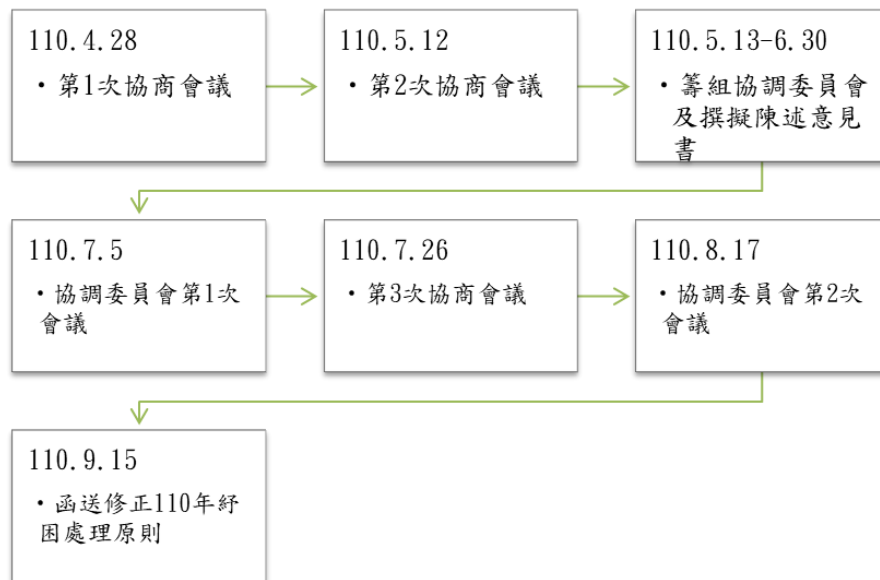


圖15：本 OT 案受 COVID-19疫情影響110年辦理協商及協調歷程

資料來源：本學院

#### 4. 停止延長徵用

會館於110年6月1日起受衛福部徵用為集中檢疫場所，其設置、清消及汰換各項費用除須符合政府部門的給付標準外，衛福部並提供補償金（含12名後勤服務人員薪資補貼）每月734萬元。因疫情影響會議場地及餐廳營運收入，僅賴外帶（送）餐盒之販賣，營業額由平均1,580萬（109年受疫情影響期間）降至126萬（110年徵用期間），影響本 OT 案營運收入。本學院因會館受徵用，無場地辦理實體課程，改以遠距同步、混成課程、協調鄰近場域等模式辦理訓練業務。

會館配合政府防疫政策，歷經7個月完成階段性任務。後續將進行為取得旅館業登記之施工作業，以符發展觀光條例之法令規定。

### （三）業務產出與成果

自110年10月1日至同年12月31日止，協調臺北福華大飯店訓練場地辦理實體訓練，計辦理34個班期，參訓學員計861人，平均滿意度為92.46%（如表11）。



表11：10月至12月至福華大飯店辦訓情形

	班期數	參訓學員人數	平均滿意度
10月	12	296	93.42
11月	14	371	91.77
12月	8	194	91.93
總計	34	861	92.46

資料來源：本學院

另為持續紓困福華會館並爭取停止徵用，歷經 3 次協商會議及 2 次協調委員會會議，與會館協議修正 110 年紓困處理原則及各項人力與維運項目頻率調減。110 年預計減繳 1,319 萬元權利金，109 年及 110 年合計共減繳會館 4,550 萬元，以維護本 OT 案賡續營運。此外，透過雙方不斷向衛福部表示意見，會館於 110 年 12 月 31 日完成集中檢疫場所任務，並利用 7 天完成全區大規模清潔消毒，於 111 年 1 月 6 日重新開幕，重啟於會館場地辦理訓練業務。

#### (四) 小結

本學院臺北院區於受疫情影響，住宿設施受徵用致無法提供訓練場地之困境下，仍積極尋求訓練場地，並通盤規劃符合不同場地之辦訓需求及流程，順利於 110 年年底完成 34 個實體班期；同時與會館共同面對疫情困境，針對 110 年紓困方案不斷協商並召開協調委員會會議，尋求紓困解決途徑，另透過雙方合作向外爭取停止的延長徵用期間，以賡續維運本 OT 案，落實公共服務目的。

## 伍、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、一般公務人員的共通知能訓練服務、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，110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590期，38,598人天，數位學習累計通過認證時數達741萬小時。

由於受 COVID-19疫情影響，兩院區訓練場地及學員宿舍嚴重不足，雖協調鄰近場域辦訓、部分班期採減少研習天數而不供宿之辦班方式等，仍影響110年度訓練績效（總計38,598人天，較109年辦理61,648人天大幅減少23,050人天）。但配合疫情狀況，亦增開數位科技及遠距同步、混成學習等課程，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741萬，較109年度638萬增加103萬小時。

透過由下而上的歸納，綜整年度相關培訓業務重要成果，可以概括為七大項，分別是：「完備中高階文官在職培訓架構」、「推動重要政策研習及接受委辦訓練」、「落實雙語國家政策，提升公務人員英語力」、「深化人事人員專業知能，因應疫情多元化培訓模式」、「提升公務人力數位知能及終身學習」、「拓展訓練成效與合作交流」及「優化軟硬體資源管理」。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，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。





行政院人事行政總處

**公務人力發展學院**

CIVIL SERVICE DEVELOPMENT INSTITUTE

**臺北院區地址：10660 臺北市大安區新生南路 3 段 30 號**

**電話：(02) 83691399 傳真：(02) 83695616**

**南投院區地址：540 南投市光明路 1 號**

**電話：(049)2332131 傳真：(049)2332723**

**網址：<http://www.hrd.gov.tw/>**