

行政院人事行政總處公務人力發展學院

113 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 113 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	2
參、培訓業務主題成果	5
一、斬獲大獎：融合 AI 策略與跨域協力，推進國家政策	5
(一) 跨域協力與資源共享五大策略，榮獲 IFTDO 國際大獎	
(二) 培育 AI 領航人才，數位賦能優化知識體系	
(三) 結合 AI 推動 2030 雙語政策，深耕公務英語軟實力	
(四) 實踐國家重要政策，深植民主治理價值	
二、培育卓越人才：創建前瞻思考與行動領導力	20
(一) 策略性強化人才培育，開拓高階文官全觀視野	
(二) 促進多元觀點及價值，強化高階人員領導格局	
(三) 建構關鍵職務接班戰略，培育中階主管進階人才	
(四) 鏈結公務情境應用，淬鍊中階主管行動力	
(五) 強化中階文官實務培訓，掌握敏捷關鍵激創實戰力	
三、智慧學習新紀元：虛實整合，翻轉數位教學場域	33
(一) 兼顧臺北院區 OT 案營運品質及辦訓能量，體現公私協力綜效	
(二) 建置智慧教室教學模組與進行效益評估，促進教學品質	
(三) 提升園區軟硬體設施，建構優質學習環境	
(四) 優化平臺智慧管理，深化數位資源共享	
(五) 創新數據應用及強化資安防護，精進培訓系統效能	
四、公務培訓新篇章：開拓合作與專業成長平台	51
(一) 形塑人事人員專業度與敏銳度，拓展多元人事訓練模組	
(二) 強化培訓體系與合作策略，推動公務學習新願景	
(三) 增進府際合作，追求國家永續發展	
肆、結論與展望	70

壹、前言

行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）係以辦理行政院所屬機關與地方機關公務人力訓練及發展業務為宗旨，分臺北及南投兩院區提供訓練服務。本學院的成立，本精簡、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。

本學院以「培育優質公務人力」及「提升國家治理效能」為使命，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，包含領導力發展¹、政策能力訓練²、部會業務知能訓練³、自我成長及其他⁴。本學院也積極推動數位學習，整合成立「e等公務園+學習平臺」（以下簡稱本平臺），本平臺旨在整合公部門各主要學習平台，為有數位學習需求的公務機關（構）提供申請加盟的機會，建立一個資源開放與共享的學習環境，協助公務人才的培訓規劃與推展。讓公務機關能夠更靈活地進行培訓，並有效降低平臺維運經費支出，滿足公務同仁不受時空限制的多元學習需求。

本學院提供多元的學習方式，滿足公務人員的不同需求，包含面對面的「實體訓練」課程、不受時空限制的「數位學習」、以及應對疫情發展的「遠距同步」教學。此外，根據課程類型，設計了多種混合模式的學習方式，如實體與遠距、實體與數位、遠距與數位的結合等，以提供學員更靈活豐富的學習體驗。

受 COVID-19 疫情影響，本學院在 111 年度積極轉型，發展出符合防疫需求的訓練方式，並依照課程特性設計出遠距教學、數位學習及混成模式⁵。在 112 年度，隨著疫情趨緩，雖然遠距及數位學習持續提供，實體訓練仍被視為優先選項，因其學習效果與質量難以完全取代。儘管如此，新興教學方式仍將作為長期學習資源提供。為配合後疫情時代的學習趨勢及 ESG 永續發展目標，在兩院區建立全國首創的「數位互動教室」，提供學員更靈活且無紙化的學習環境。

為了提升公務人力資源素質，並增進公務決策品質與組織效能，本學院

¹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。

²依當前政府核心政策與政見及行政院人事行政總處113年施政計畫，規劃民主治理重要核心價值之研習，持續深化民主治理價值思維政策規劃與執行之關鍵能力。

³本項訓練係以回應關鍵性議題之需求，提升公務人員跨機關共同議題專業知能為目標，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。

⁴本項訓練係以促進公務同仁終身學習為目標。

⁵混成課程係指實體+遠距、實體+數位、遠距+數位、遠距+實體+數位等多元組合之研習模式。

每年根據國家發展政策與政府機關需求，編制並執行年度訓練計畫。訓練結束後，將對成果進行統計分析並提出改進建議，這些分析結果將作為未來年度訓練計畫規劃的重要依據，並進一步推動公務人員的在職訓練與終身學習。本年度訓練報告將分為兩部分，說明年度相關培訓業務之執行成果，其一為針對實體與數位之培訓業務進行總體成果分析，以利讀者洞悉本學院整體培訓量能；其二為以業務主題角度，歸納並介述年度重點業務項目與推動成果。以下將依序說明之。

貳、培訓業務總體成果分析

本學院係依據年度訓練計畫辦理公務人員在職培訓業務，以下就本年度訓練研習成果之實體與數位兩面向分別敘述分析。

一、實體訓練⁶方面

隨著後疫情時代來臨，本學院考量成人學習特性，研習模式仍宜採實體訓練之互動多元與實際參與方式進行，爰本年度訓練計畫仍以開辦實體課程為主，遠距課程為輔，並視課程性質與內容，適時調整實體課程、遠距課程及混合課程之比率，確保達成最佳的學習效果並提升訓練成果的轉化。本年度辦理班期共計874班期，整體統計數據較去年增加25班期，受訓人次共計49,288人次，較去年增加1,606人次。

本年度研習成果，依112年及113年學習性質類別比較分析（如表1），所開辦實體課程共計764班期，較去年增加71班期，受訓人次共計42,000人次，較去年增加2946人次；辦理遠距同步課程共計81期，較去年減少38期，受訓人次共計6,284人次，較去年減少381人次；辦理混成課程共計29期，較去年減少8期，受訓人次共計1,004人次，較去年減少959人次。相關數據顯示，各項訓練已逐漸恢復常態辦理，即以開辦實體課程為原則，辦理遠距同步或混成課程為輔。

另本年度研習成果依4大訓練類別分析（如表2），研習成果以辦理部會業務知能訓練475班期（占總班期數54.3%）、訓練人次23,941人（占總人次48.6%）為大宗，此類別為公務人員跨機關共通知能之培訓，課程內容及調訓對象涵蓋層面較廣；另領導力發展訓練234班期（占總班期數26.8%），訓練人次9,840人（占總體19.9%）居次，此類別訓練旨在培育優質中高階公務人

⁶ 配合中央流行疫情指揮中心110年5月19日宣布全國防疫警戒提升至第三級，停止包含教育訓練機構在內之八大場域活動，本學院遵示停辦實體課程，並改採遠距同步教學模式持續提供訓練資源。嗣依中央流行疫情指揮中心相關防疫規定（含徵用為集中檢疫場所），滾動式調整辦理實體、遠距及混成課程。爰報告中所提之實體訓練係指辦理原實體課程加上調整改採遠距同步或混成多元辦理之實體課程。

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1：112年及113年學習性質類別研習成果統計表

學習性質類別	112年				113年			
	班期數	比率	受訓人次	比率	班期數	比率	受訓人次	比率
實體	693	81.6%	39,054	81.9%	764	87.4%	42,000	85.2%
遠距	119	14%	6,665	14%	81	9.3%	6,284	12.8%
混成	37	4.4%	1,963	4.1%	29	3.3%	1,004	2.0%
合計	849	100%	47,682	100%	874	100%	49,288	100%

年份	實體課程	遠距課程	混成課程
112年	693	119	37
113年	764	81	29

表2：113年4大訓練類別研習成果統計表

訓練類別	班期數	比率	訓練人次	比率
領導力發展	234	26.8%	9,840	19.9%
政策能力	116	13.3%	8,219	16.7%
部會業務知能	475	54.3%	23,941	48.6%
自我成長及其他	49	5.6%	7,288	14.8%
合計	874	100.0%	49,288	100.0%

訓練類別	班期數 (%)	訓練人次 (%)
部會業務知能	54.3%	48.6%
領導力發展	26.8%	19.9%
自我成長及其他	5.6%	14.8%
政策能力	13.3%	16.7%

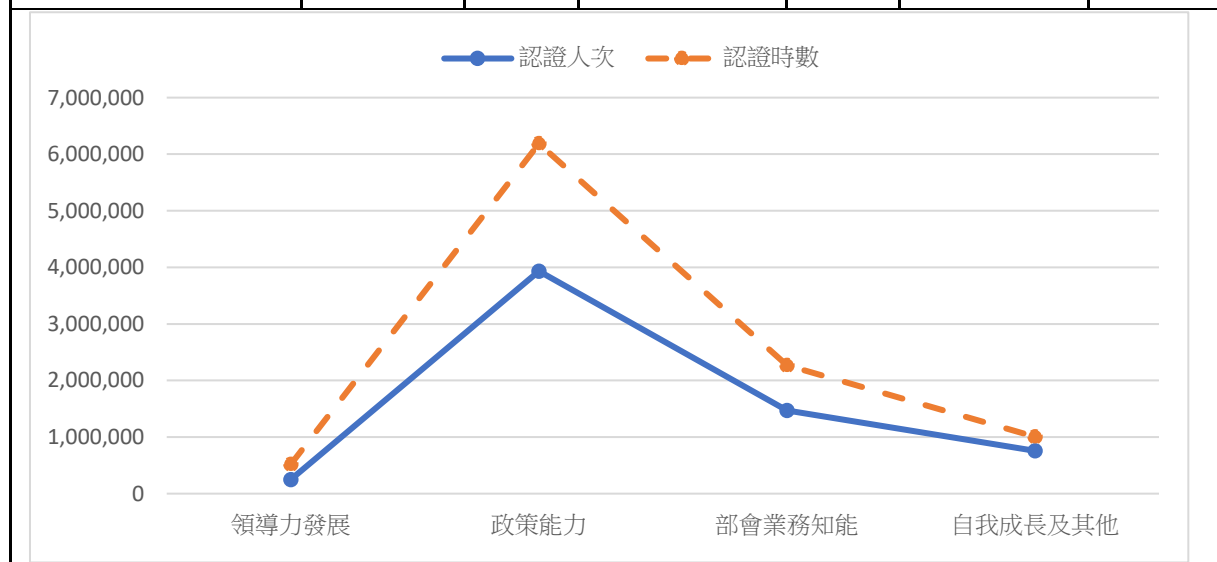
二、數位學習方面

本年度「e等公務園+學習平臺」共提供 4,889 門學習課程，計 640 萬餘人次通過學習時數認證、認證時數計 998 萬餘小時。

依 4 大訓練類別分析(如表 3)，課程數比率最高者為部會業務知能訓練，占整體課程數 51%；通過認證人次及時數部分，比率最高者為政策能力訓練，分別為 61%、62%，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（如廉政與服務倫理、人權教育、性別平等、行政中立、多元族群文化、公民參與、轉型正義）等政策能力訓練類課程共計 10 小時，因此選讀人次較多。

表3：113年「e等公務園+學習平臺」各項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	399	8%	249,225	4%	516,940	5%
政策能力	792	16%	3,932,788	61%	6,186,129	62%
部會業務知能	2,492	51%	1,467,519	23%	2,269,918	23%
自我成長及其他	1,206	25%	754,214	12%	1,007,493	10%
合計	4,889	100%	6,403,746	100%	9,980,480	100%



資料來源：本學院

參、培訓業務主題成果

在前述總體成果分析之外，相關培訓業務主題成果係彰顯本學院辦班特色之細部說明。透過由下而上之歸納，主題成果分為四大項，並依辦班/業務宗旨、產出與成果、小結等主要面向，詳述如下：

一、斬獲大獎：融合 AI 策略與跨域協力，推進國家政策

(一) 跨域協力與資源共享五大策略，榮獲 IFTDO 國際大獎

1. 業務宗旨

本學院以「打造臺灣公部門超能學習平臺—跨域協力與資源共享的『e 等公務園+』」專案，榮獲「國際培訓總會」(International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱 IFTDO) 2024 年全球人力資源發展獎之「物超所值獎」(Value for Money Award)，該獎項係屬世界級人力資源發展獎項，經大會嚴格評審，本學院從眾多參賽提案中脫穎而出奪得大獎。

2. 業務產出與成果

IFTDO 於 1972 年在瑞士日內瓦成立，是跨國性且具多元文化國際培訓領導組織，致力於開發人力資源發展專業並提供轉移知識、技能和技術的全球網絡，參與會員來自全世界 30 多個國家，超過 50 多萬名來自協會、企業機構及學術機構之專業人士。

本學院以「e 等公務園+學習平臺」獲獎（如圖 1），該平臺以「單一入口」、「多元學習」、「共用共享」、「策略合作」及「以量制價」等五大策略目標推動公務人員終身學習，跨院、跨部會整合了我國公部門數位學習資源，平臺會員數已突破百萬，每年提供數位學習認證時數達 700 萬小時以上。在平臺整體架構規範下，各加盟機關可擁有自己的學習專區展現專屬課程及推動線上學習活動，不僅大幅節省了各機關自行建置及維運學習平臺之成本，並創造了公部門共用並與全民共享之數位學習環境。

此外，「e 等公務園+學習平臺」不斷透過多元策略合作，並因應政策與職能所需，發展各類知識領域課程。如結合科技發展政策，首創圖像化結構結合知識旅程學習概念之「科技素養 MRT 學習地圖」；結合 2030 雙語政策，與各公私機構合作建置「英語力-up 學習專區」；另建構有「資訊安全」、「淨零永續」及「環境教育」等知能課程專區，運用策略合作結合政府政策創造豐富多元數位學習內容，除滿足多面向數位培訓需求，並於疫情期間帶動線上學習不停學。



圖 1：IFTDO 頒獎典禮

3. 小結

IFTDO「2024 年全球人力資源發展獎」於 4 月 22 日在埃及開羅頒獎，本學院在全球競賽中脫穎而出，有助增加臺灣國際能見度，亦足以為公務體系人才培訓與發展的標竿，彰顯我國公部門在運用數位學習進行人才培育與發展的長期耕耘成果，備受國際肯定。

(二) 培育 AI 領航人才，數位賦能優化知識體系

1. 提升公務人員 AI 人工智慧知能，培育 AI 政府領航人才

(1) 辦班宗旨

「為秉持行動與創新之精神提供公共服務，行政院於 113 年 6 月 6 日核定「提升行政院公務人員人工智慧知能實施計畫」(以下簡稱 AI 知能實施計畫)，積極推動 AI 在公部門的應用，以科技創新、服務創新、數位創新之方式增進政府效能。

AI 知能實施計畫除建立各層級公務人員對 AI 的認知和共識外，並致力提升機關務實運用 AI 知能處理業務之速度、廣度及深度，透過種子人才培育，培養各機關負責推動 AI 應用的關鍵人才。此外，搭配跨部會合作及公私協力，藉由產官學界間之經驗交流和學習，激勵各部會積極導入 AI 應用，以利公務機關務實運用 AI 知能處理業務(詳圖 2 提升公務人員人工智慧知能架構與分工)。

推動提升公務人員AI知能架構分工

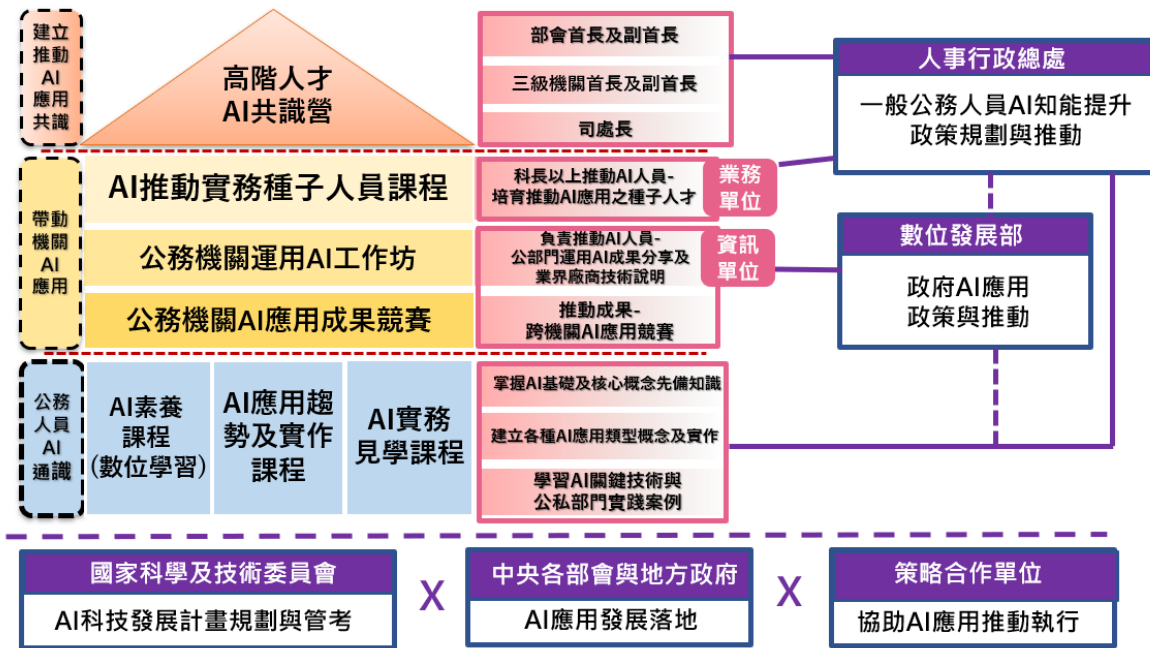


圖 2：提升公務人員人工智慧知能架構與分工
資料來源：本學院

另為推動後續年度公務人員 AI 知能培育，本學院113年度規劃「114年 AI 政府領航人才發展計畫」(Taiwan AI Government Pilot Talent Development Program，簡稱 TAIGPT)，持續落實「以 AI 培育 AI 政府領航人才」。

(2) 辦班產出與成果

為使公務人員具備 AI 知識及相關應用知能，本學院依 AI 知能實施計畫據以規劃辦理 113 年 AI 知能培訓相關課程。AI 知能實施計畫結合數位發展部、國家科學及技術委員會及專業機構資源，積極推動「高階人才 AI 共識營」、「AI 推動實務種子人員課程」、「公務人員 AI 通識課程」、「公務機關運用 AI 工作坊」、「公務機關 AI 應用成果競賽」等 5 大策略，採取全面性培訓策略，涵蓋行政院各部會高階主管到基層公務人員，促進 AI 在政府機關的落地擴散，其中「公務機關運用 AI 工作坊」及「公務機關 AI 應用成果競賽」由數發部規劃辦理，本學院結合數發部辦理之應用成果競賽活動，以評估各部會落實推動 AI 之成果。

另規劃「114 年 AI 政府領航人才發展計畫」，以持續整合產學研及跨部會資源，培育具 AI 素養與專業技能的政府領航人才。

a. 高階人才 AI 共識營

為了提升高階主管對於 AI 的前瞻思維引領機關運用 AI，分層級

辦理「部會首長 AI 共識營」、「部會副首長 AI 共識營」、「三級機關首長 AI 共識營」及「三級機關副首長及二級機關司處長 AI 共識營」共 4 場次，從部會首長到司處長全面調訓，計 611 人結訓，展現行政院團隊共同推動 AI 科技應用增進政府效能的決心。整體滿意度總平均為 94%（活動照片如圖 3）。



圖 3：高階人才 AI 共識營活動照片
資料來源：本學院

b. AI 推動實務種子人員課程

為培育機關導入 AI 應用專案所需之業務單位種子人才關鍵能力，從業務流程面發想推動政府部門之 AI 應用與智慧轉型，本學院與工研院辦理「AI 推動實務種子人才認證班」，調訓中央機關薦任第 9 職等科長級以上業務單位（非資訊部門）負責發想或推動機關 AI 應用之種子人員，以擔任機關之 AI 應用業務部門關鍵推動者、業務單位主管、具備創新及陞任潛力、機關擬推動 AI 應用主題符合智慧轉型、低碳永續、韌性社會、智慧城市等 4 大領域範圍者優先。本研習班由行政院所屬中央機關依分配名額推薦 AI 推動實務種子人才參訓，經參訓資格審核錄訓，計 36 人結訓，各組學員完成專題實作後，進行團隊專題成果分享，展示其專題製作的成果，並邀請 3 位學者專家擔任講評，就各小組報告給予回饋與建議，讓學員能夠交流學習並深化知識應用，課後請學員繳交研習心得。整體滿意度為 94.61%（活動照片如圖 4、5）。



圖 4：AI 推動實務種子人才認證班
跨領域小組工作坊
資料來源：本學院

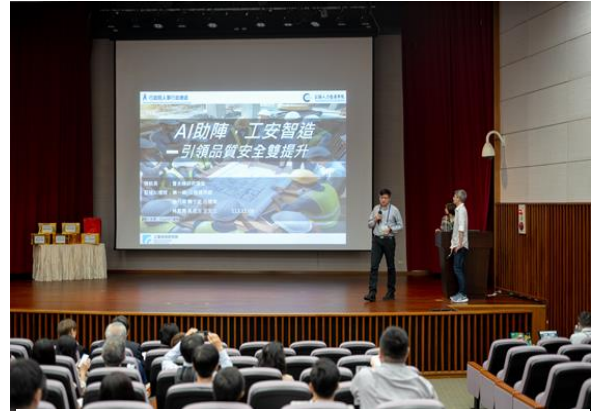


圖 5：AI 推動實務種子人才認證班
團隊專題成果分享
資料來源：本學院

c. 公務人員 AI 通識課程

結合策略合作專業機構現有資源共同開設公務人員 AI 通識課程，透過 AI 素養課程的數位學習、實體課程，全面建立公務人員 AI 通識與技能。

(a) 建置「AI 人工智慧專區」並擴充「AI 素養系列」數位課程

學習平臺於 113 年新增建置「AI 人工智慧專區」，依課程內容分為「AI 素養(天下學習)」、「AI 基礎概念」、「AI 工具應用」、「智慧政府」、「產業應用」、「倫理及法律規範」6 大類，113 年計 220 門課程，選讀人數 353,736 人次，認證時數 418,634 小時。其中「AI 素養(天下學習)」5 門課程，113 年計選讀人數 15,324 人次，認證時數 9,133 小時。為加強推廣「AI 人工智慧專區」數位課程，於 113 年 7 至 10 月期間辦理「e 流技能新時代，學習好禮抽起來」活動，活動期間參與人次達 9 萬 4,886 人次。

(b) AI 應用趨勢、實作及 AI 實務見學課程

以 AI 技術應用於公務場域為主軸，進行各種 AI 應用概念教學及工具實作演練；並以「便民服務」、「工作效能提升」等面向開設實務見學主題課程，建立與 AI 應用產業之鏈接，以標竿案例學習實務運作。113 年合計辦理 10 班別、33 班期、2,193 人結訓。

d. 114 年 AI 政府領航人才發展計畫

計畫主軸以「規劃公務 AI 學習地圖及認證體系」、「提升公務人

員 AI 知能及培育 AI 政府領航人才」、「規劃 AI 學習平臺及公務案例學習資源」及「規劃新一代公務學習場域及 AI 學習科技創新應用模式」等四大面向推動政府部門智慧轉型與數位創新，實現「臺灣 AI 智慧國家」願景。計畫執行所需經費將申請「行政院國家科學技術發展基金管理會」之跨部會署科技計畫經費補助。

(3) 小結

本學院將賡續整合來自國內外的學術和產業資源，加速推動「提升公務人員 AI 知能實施計畫」，確保公務人員能掌握最前沿的 AI 技術趨勢，並將其應用於公務工作中，並選拔具潛力的公務人員進行專業化 AI 領航人才培訓，培養跨領域的數位創新能力及 AI 策略應用與領導技能。

2. 全方位數位知能培訓，深化公務數位應用與科技賦能

(1) 辦班宗旨

為因應數位轉型趨勢，提升公務人員數位應用能力與科技素養，本學院於113年度以「全方位數位知能培訓」為核心，持續借鏡歐盟數位培訓架構，從「數位政策」、「數位素養」、「科技新知」及「數位工具應用」四大面向進行課程規劃，並透過策略合作模式及依據行政院核定「提升行政院公務人員人工智慧知能實施計畫」，辦理多元數位知能課程，強化公務體系跨域數位能力，深化科技賦能，全面提升政府效能。

為精進數位培訓效能，113年度推動與數位發展部合作，建立數位知能課程諮詢委員及開班規劃合作機制。運用既有之產官學數位專家課程諮詢委員運作機制，整合專家意見研擬一般公務人員數位知能培訓架構，作為本學院每年度辦理數位知能培訓課程之依據，並每年配合科技發展趨勢滾動進行課程調整，持續優化架構，以因應快速變化之數位科技所需知能（詳如圖6）。



圖 6：提升公務人員人工智慧知能架構與分工
資料來源：本學院

(2) 辦班產出與成果

113年規劃辦理數位知能課程，包括「生成式 AI-生成式圖像應用」及「科技賦能·建構未來研習班」等共計38班別、158班期，7,219人結訓。

此外，本學院113年度與數發部共同規劃數位政策課程，透過專家諮詢機制提供7門課程建議，其中包含人工智慧(AI)治理與領導研習、人工智慧(AI)趨勢與應用研習及生成式 AI 實務應用研習等「AI 素養及應用實務課程」。這些課程著重於提升公務同仁數位能力及 AI 基礎知識與應用，並完整規劃課程目標、訓期規劃及講師推薦，已納入114年度計畫開設班別，預計於114年正式開課。

(3) 小結

為完整建構全方位數位知能培訓體系，本學院與數位發展部共同建立產官學數位專家課程諮詢委員運作機制，並根據專家意見整合一般公務人員所需數位知能架構，作為本學院年度辦理數位知能培訓課程之依據，並將依據科技發展趨勢滾動調整，確保培訓內容與時俱進，有效提升公務同仁數位應用能力。

(三) 結合 AI 推動2030雙語政策，深耕公務英語軟實力

1. 擘劃參與式教學，拓展涉外人員英語應用力

(1) 辦班宗旨

為推動行政院2030雙語政策暨人事行政總處施政計畫—提升英語溝通力之目標，賡續辦理「涉外公務人員英語專業訓練班」，重點培育處理國際事務人員，並依參訓對象之英語程度區分為精銳班及新銳班，精銳班相當於全民英檢中高級以上，新銳班則相當於中級以下；113年度首結合 AI 趨勢，設計英語五力之參與式教學，以階段式學習進行規劃，涵蓋數位課程、遠距互動教學、4週全時實體課程參與、階段性評量等內容，並於多國籍教師指導下進行實作與演練，使學員沉浸於全英語學習環境，有效提升其英語應用能力。

(詳如圖7)



圖 7：結合科技及趨勢應用，設計英語五力之參與式教學
資料來源：本學院

(2) 辦班產出與成果

本訓練計有精銳班及新銳班各 24 人完訓，整體平均滿意度 93.6%。訓練成效量化評估方面，則採多益官方聽讀測驗及雅思模擬說寫測驗併行，經統計學員後測聽讀成績平均較前測進步 60.84 分、模擬口說成績平均進步 0.77 級分、模擬寫作成績平均進步 0.78 級分；質化評估方面，學員具體回饋意見如「課程內容精實，大量運用英文溝通及上台報告，非常受用」、「增加使用英文於業務溝通的自信與流利程度，並能運用 AI 工具於工作中」、「很認同集訓所帶來持續性使用英文的用意，課程也十分多樣，可以獲得課程之初所提及各種面向的學習」等，顯見本訓練激發學員學習動機，並能將所學運用於實際工作中。

另為瞭解學員返回機關後運用所學之效益，本訓練於訓後針對參訓學員及其直屬長官實施追蹤問卷調查，調查結果顯示，93.2%以上學員肯認本訓練有助於提升英語整體能力，且針對「英語溝通能力」及「英語簡報能力」等特別有感、89.6%學員認為訓練後，能與外籍人士進行有效溝通、88.2%學員表示訓後仍願意持續精進英語能力；此外，84.2%直屬長官肯定部屬英語能力確有提升，且工作績效提高，願意推薦其他同仁參與本訓練課程。(如圖 8、9)



圖 8：期末成果發表會大合照
資料來源：本學院



圖 9：與國際生交流互動情形
資料來源：本學院

(3) 小結

本訓練採小班制全英語浸入式學習環境，結合高度互動之多元教學方法，全面提升處理國際事務人員聽說讀寫能力，訓練成效獲學員及其直屬長官高度肯定。未來於課程設計及教學應用上，將廣續融合重大政策及 AI 科技等當前趨勢，智慧化推動雙語政策，提升涉外公務人員英語溝通及應用力。

2. 打造全方位沉浸學習模式，推行專題式涉外英語訓練

(1) 辦班宗旨

為策略性培育我國涉外專業人才並提升國際競爭力，本學院以英語溝通能力為核心，規劃多元專題式涉外業務研習課程，以加速回應與國際互動日益頻繁之全球化需求，厚植我國涉外專才實務能力與國際視野。

(2) 辦班產出與成果

為精進專題式涉外業務研習課程及因應 2030 雙語政策推動重點，廣續辦理專家學者課程規劃諮詢會議，就課程內容、實施方式及整體課程架構進行整合性規劃，結合政策方向及各部會實際需求，靈活新增班期並滾動式調整涉外業務所需課程，確保內容符合研習目標與實務需求，持續優化「涉外業務相關英語研習課程架構圖」(如圖 10)，以提升課程系統性與有效性，全方位強化涉外專才培育目標。



圖 10：海外業務相關英語研習課程架構圖

資料來源：本學院

在教學型態上，依據班別研習目標及特性，規劃全英語沉浸式小班化教學，並結合「e等公務園+學習平臺『英語力UP學習專區』」，虛實整合多元學習資源。本年度更首創與國家發展委員會及國際數位學習平臺合作，開設「Coursera最受歡迎課程導讀系列」研習班，主題內容含談判、口說、寫作三大主軸，採數位、遠距及實體三效混成設計，提供學員彈性、自主延伸學習資源(如圖11)；另創新規劃「主題式英語口說實戰班」，採夜間帶狀課程設計，為期4週，每週3小時，融合主題式課程及分散式演練，扎根公務人員英語溝通力。

本訓練共辦理39班期，計1,367人參訓，整體平均滿意度94.34%。學員開放式回饋意見如「學習到英語聽講的小技巧及可利用的數位資源」、「認識新的輔助自學或英文學習 AI 工具」、「懂得如何寫英文新聞稿有助業務推動」、「學習完整口譯基本技巧知能並落實演練」、「這次研習讓我未來能更加自信地應對各種需要英文溝通場合」等，顯示學員對課程之高度評價與收穫豐碩。

導讀系列研習特色



圖 11：導讀系列研習特色

資料來源：本學院

(3) 小結

本訓練以打造全方位沉浸學習模式為核心，結合政府政策需求與全球化趨勢，靈活規劃多元主題班別，透過創新教學設計及虛實整合學習資源，強化學員職場應用能力及英語溝通力。未來課程設計將賡續結合國內外數位資源，並導入 AI 行動創新趨勢，提升學員國際接軌力，以有效落實雙語政策目標。

3. 導入分散式分區教學，提高新進人員英語力

(1) 辦班宗旨

為協助高考三級以上新進人員通過相當 CEF A2基礎級以上之相關英語能力檢定測驗，113年賡續與公私立大學合作辦理北、中、南分區「新進人員英語力提升研習班」，除原初級班外，首次新增中級班，使學員可依其英語程度擇選合適班別。研習對象以無英檢資料之公務人員為主，並以近3年新進高考三級以上人員、處理國際事務人員或與英語高度相關業務人員等為優先，期提高新進人員英語力。

(2) 辦班產出與成果

本研習班共辦理 6 期（其中 2 期實體、4 期遠距），計 180 人參訓；北區與中國文化大學合作辦理 4 期（含 2 期中級班）、中區與國立臺中教育大學合作辦理 1 期、南區與文藻外語大學合作辦理 1 期。課程採帶狀設計，為期 12 週，每週 3 小時，並於課程首週實施前測（模擬多益測驗）、課中 10 週加強

英聽及閱讀之能力與測驗技巧、最後一週實施正式多益測驗。經統計測驗結果，通過英檢之學員計 170 人，通過率達 94.44%。

學員於訓後問卷調查結果反應良好，開放式回饋意見如「英文有明顯進步，尤其文法非常需要有人指導，非常的感謝」、「提升聽力及閱讀能力」、「增進英文能力，有助於後續英文應用」、「建立對英文的信心」、「我覺得可以增進學英文的動力，提升英文單字及文法，語文有時學習上雖然會有些枯燥，但老師會幽默一下讓人精神好轉~整體課程很棒」等，顯示參訓學員普遍認為本研習對於提升自身英語能力受益良多。

(3) 小結

本研習班課程設計以學員需求為核心，採每週授課模式，以培養學員定期學習英語習慣；另賡續提供假日白天及平日夜間兩種時段，學員可視自身需求選擇學習方式，並透過與北、中、南區公私立大學合作，提供符合在地需求之學習選項。學員針對本研習課程安排、訓練模式及學習成效給予肯定回饋，未來將依年度辦理情形及學員意見，作為明年規劃研習之參考，以期進一步提升研習品質。

(四) 實踐國家重要政策，深植民主治理價值

1. 提升多元人權意識，深化轉型正義教育

(1) 辦班宗旨

為強化公務人員人權保障意識，深化其轉型正義理念，促進社會溝通與和解，本學院辦理人權及轉型正義相關研習，持續落實行政院核定之「國家人權行動計畫」與「國家轉型正義教育行動綱領」，期使學員深刻體會人權價值，並將人權及轉型正義思維融入日常公務。

(2) 辦班產出與成果

為使研習規劃更符合政策目標及公務需求，賡續邀請人權及轉型正義專家學者、行政院人權及轉型正義處及人事行政總處等主管機關代表召開課程諮詢會議，除就當年度訓練成效及學員意見回饋進行通盤檢討外，亦就次年度研習計畫、課程內容及授課方式進行討論，滾動精進課程設計。

113 年人權教育課程包含「人權基礎研習班」，引導學員瞭解人權基本意涵；「人權教育專班」，採用實務議題工作坊模式，透過案例解析、議題研討、實地見學等，提升將人權觀念融入公務之作業能力；另針對不同業務屬性人員開設多元專題領域課程，包含「兒童權利保障研習班」、「身心障礙者權利保障研習班」、「多元族群文化研習班」等及新增「人性尊嚴最重要的保護令-

認識 CAT 人權公約」、「平等不歧視-人權保障研習班」。

轉型正義教育部分，則續開辦「轉型正義基礎研習班」，邀請威權統治時期受難者分享親身經歷、規劃參訪不義遺址等人權歷史事件發生地，使學員瞭解歷史脈絡，增進轉型正義核心理念之認識。(活動照片如圖 12、13)



圖 12：人權教育專班參訪國家人權博物館
《天曉之前—思念文物典藏展》
資料來源：本學院



圖 13：轉型正義基礎研習班參訪
安康接待室
資料來源：本學院

本訓練共辦理 14 班期，計 597 人參訓，整體平均滿意度 91.52%。學員普遍肯定學理及實務兼備之課程設計更能激發人權價值之理解與共鳴，從而強化捍衛人權態度、體認轉型正義重要性，並啟發對人權公約更深刻之認知，以及如何落實人權保障及政府應如何制定政策，以維護人民權利。

(3) 小結

為實踐人權普世價值及「公義永續、民主和平」國政願景，本學院已制度化、常態化辦理人權及轉型正義課程，並透過實地參訪、真人分享、案例研討、議題討論等「經驗式」、「互動式」、「參與式」教學方法，提高學習效果，加深公務同仁對於尊重人性尊嚴價值體系之感受與瞭解。未來將以現有課程為基礎精益求精，續扣合行政院訂頒之「轉型正義教育學習架構」及實施指引調整課程內容；另為豐富學習視野，並積極開發參訪地點及行程，期能落實以人權為本之公務服務體系。

2. 精進性別暴力防治，厚植性別平等價值

(1) 辦班宗旨

參酌當前推動之性別平權政策及相關立法作為、行政院指示之「務使性騷擾零容忍的核心價值內化於每個公務人員心中」及性平三法修正情形，本年度辦理「向性騷擾 Say No-您必須知道的事(防治/申訴/關懷資源)」、「多元性別權益保障訓練」、「性別平等高階人員研習班」等性別平等班別，以推動

公務性別平等思維，期使公務人員於業務中落實「性別平等政策綱領」及「消除對婦女一切形式歧視公約」。

(2) 辦班產出與成果

本學院為積極推動性別平等政策，特辦理 12 班期，計 908 人參訓，整體平均滿意度為 93.39%，另配合人事行政總處辦理「性騷擾防治宣導說明會」3 場次，計 521 人參訓，成果說明如下：

a. 積極推動性別暴力防治

因應 113 年 3 月 8 日性平三法部分條文及相關子法上路，113 年將防治實務案例、申訴管道及關懷資源內容融入課程，辦理「向性騷擾 Say No—您必須知道的事（防治/申訴/關懷資源）」及「機關與組織該如何做？性平三法修法新變革」4 班期，計 504 人參訓，學員表示感謝學院辦理相關課程，課堂分享之實務經驗及案例有助於應用於業務，增加性別平等知識、更了解屬於自己的權益，未來可以做到尊重他人也保護自己。（活動照片如圖 14、15）



圖 14、15：向性騷擾 Say No-您必須知道的事（防治/申訴/關懷資源）課堂剪影

資料來源：本學院

b. 配合人事行政總處擴大宣導性騷擾防治

辦理 113 年「性騷擾防治宣導說明會」3 場次，擴大提升公務同仁性騷擾防治意識，並同步錄製為數位課程上架「e 等公務園+學習平臺」提供選讀。

c. 持續培力高階公務人員之性別意識

為增進高階人員性別平等意識，本學院以生活化方式帶領高階人員瞭解性別平等政策議題歷史沿革，由象徵女性爭取平等之歷史足跡「大稻埕一女路參訪」喚起學員對性別議題關注度，啟發其實踐性別

平等價值之意識。(活動照片如圖 16)



圖 16：女路參訪

資料來源：本學院

(3) 小結

本學院積極投入推動性別平等、提升性別敏感度、多元性別、性騷擾防治等訓練，使公務人員深入瞭解性別刻板印象、理解與支持不同性別與性傾向之群體、學習識別性騷擾行為與應對，致力減少性騷擾事件。未來將賡續透過課程諮詢會議精進性別平等課程之設計與推動，以創造更為和諧、多元之社會環境。

3. 整合公私跨域思維，強化媒體識讀判斷回應能力

(1) 辦班宗旨

新媒體與人工智慧技術快速發展，資訊傳遞速度與範圍擴大，錯假訊息對公務運作與政策推行帶來挑戰。為協助公務同仁提升識讀與辨識輿論能力，增進回應策略效能，本學院依調訓對象之業務性質，持續辦理媒體識讀基礎班及進階班，全面強化公務人員媒體識讀素養及面對爭議訊息之判斷能力及回應能力。

(2) 辦班產出與成果

扣合行政院防制假訊息策略，課程以「識假」、「破假」做為研習規劃主軸，並依參訓對象業務屬性區分為基礎班及進階班。基礎班參訓對象為一般公務人員，課程以建立識讀和區辨輿論之能力及適當之回應方式為目標；進階班參訓對象則為負責媒體、新聞、公關、發言人及輿情回應或社群經營等相關業務人員，課程以實務運用為導向，透過案例研析與實作演練提升爭議訊息澄清能力，並結合公私部門跨域思維進行換位思考與策略交流，提升政府處理爭議訊息之效率與效能。

本訓練共辦理3班期，計264人參訓，整體平均滿意度91.07%。學員回饋略以，透過學習媒體識讀核心概念與查證報導真實性方法，增進媒體識假能

力，並掌握政府部門應對假新聞及快速澄清實務策略，有效提升輿情處理能力，另課程內容涵蓋學術、技術與實務面向，融合政府與民間觀點，促進跨單位及公私領域良性交流。

(3) 小結

本訓練強調實務應用，透過邀請公務界、學界及民間團體專家師資，促使學員從不同角度進行交流學習，強化政府於處理爭議訊息時之回應能力。未來將持續因應數位時代媒體識讀新挑戰，滾動式調整課程內容，增進公務人員辨識訊息來源可信度、事實查核方法、錯假訊息闢謠及正確資訊擴散能力，以有效傳遞公務訊息，增強政府公信力與數位民主韌性。

二、培育卓越人才：創建前瞻思考與行動領導力

中高階公務人員為政府機關政策制定及執行運作之關鍵原動力，係為本學院重點培育對象，並據以建構中高階公務人員在職培訓架構（中高階公務人員在職培訓架構彙整如圖17），因應施政方針、政策需求及重大議題進行規劃，發展其核心職能、公共治理及領導管理等能力。113年依據國家重大政策規劃，重新打造高階文官培訓計畫，「國家政務研究班」、「高階領導研究班」及「地方領導研究班」等班別課程結合「氣候調適」、「綠色經濟」及「友善環境」等相關主題，觸及問題核心，提升政策規劃廣度與深度；部分中階文官培訓班別採全遠距教學方式辦理（各班別辦理方式彙整如表4），結合數位科技充實中高階公務人員核心職能。

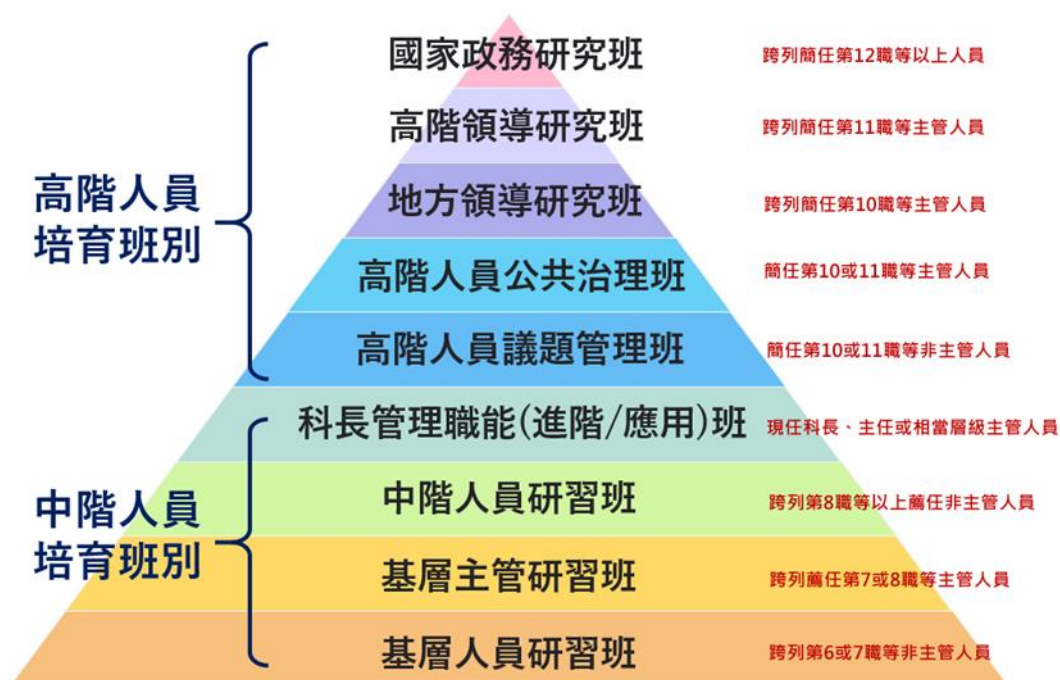


圖 17：中高階公務人員在職培訓架構圖

資料來源：本學院

表4：本年度中高階公務人員培訓班別辦理方式

類別	班別	辦理方式
高階文官 培訓班別	國家政務研究班	實體教學
	高階領導研究班	實體教學
	地方領導研究班	實體教學
	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
中階文官 培訓班別	科長管理職能進階班	實體教學
	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
	基層人員班	實體教學

資料來源：本學院

(一) 策略性強化人才培育，開拓高階文官全觀視野

1. 擴展高階文官國際觀，厚植國家永續競爭力

(1) 辦班宗旨

為培育具宏觀思維、跨域治理及前瞻性領導能力之高階領導決策管理人才，並促進中央及地方人才交流及建立高階文官溝通平台，以應國家永續發展，本學院自 112 年起恢復辦理「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)。國政班係於 97 年開辦，迄今已辦理 15 期；高領班則於 98 年開辦，迄今已辦理 14 期。

113 年考量目前正處於全球競爭的關鍵時刻，面臨的挑戰是多元且複雜的，從科技變革到氣候危機，從人口老化到產業轉型。這些問題不僅僅是單一領域的挑戰，更是需要跨部門、跨界別的合作共同應對與經驗分享，承辦團隊為達成研習目標，透過安排兼具專業與深度之學習場域及對應交流層級，使高階文官透與參訪機構負責人或高層交流對談，並於實地場域中見習，拓展其思維及角度、瞭解問題核心，以有利於推動氣候調適、綠色經濟及友善環境之國家政策及促進問題解決，另延伸至國際場合中能就重要議題有效推廣我國政策執行成效、提升交流效益與國際形象。

(2) 辦班產出與成果

113 年國政班、高領班各辦理 1 期，國內課程採分散式研習辦理，訓期為

4週，每週3天，共12天，計40人結訓。研習對象包含考試院、行政院與所屬中央及地方機關現任職務單（跨）列簡任第11職等以上並具發展潛力之主管；課程規劃緊密扣合國家當前重大政策以「前瞻永續發展—厚植國家競爭力」為主題，自112年底開始籌備，至113年10月中旬辦理完成，歷時長達1年，投入極大人力與心力，且因高比例之移地訓練活動，規劃過程涉及多方協調與應變處理。

兩班研究員針對氣候調適、綠色經濟及友善環境等議題，國內課程於專題研討分組報告中進行分享共提出6份成果報告；國外研習部分除提出個人報告40份，兩班並共同撰寫團體出國報告1份。

國政班之整體滿意度平均達97.6%；高領班之整體滿意度平均達99.3%。此外，為瞭解研究員返回工作崗位，是否能運用所學，協助機關提升業務績效與行政效能，將於訓後6個月內透過工作績效調查表據以檢討分析。

兩班研究員於本研習中學習到的不僅是知識與技能，更是如何面對未來的挑戰與臺灣未來發展所需具備的國際視野、專業能力與服務熱忱，並透過將國內外的訪學經驗與臺灣的具體情況相結合，以制定出更符合本土需求的政策，帶領臺灣迎向2050淨零轉型的未來。

(3) 小結

公共政策管理的優劣是決定政策執行是否具有效率，以及能否達成預期效果之關鍵，高階文官身為國家政策提出及制定的重要推手，亦為政策執行成敗的重要因素；113年國政班及高領班透過企業訪學、產業見學及在地共學等多元學習方式與國內外產官學研進行深度交流對話，為中央及地方政府注入豐沛優質的高階公務人力資本，未來將依據國家發展需要，檢討調整研究員參訓資格，並增加訓練期程天數以強化研習之深度及廣度，另以多元化方式辦理移地訓練活動，促進研究員之交流及深化參訪學習之成效。

2. 建構地方高階人員交流網絡，打造全方位跨域人才

(1) 辦班宗旨

為強化地方高階主管政策溝通、區域治理與領導管理能力及提升地方治理效能，本學院自99年起針對直轄市及縣市政府所屬職務列簡任第11職等或第10職等主管為對象，開辦「地方領導研究班」（以下簡稱地領班），以培養關鍵職位治理人才，啟動地方跨域治理量能。

(2) 辦班產出與成果

113年地領班辦理1期，採分散式研習，訓期3週，共10天，計22人結

訓。課程依政府當前重大政策、高階主管職務管理核心能力及地方治理工作需要，規劃「國家發展」、「區域治理」、「應變力」及「標竿學習」4大單元及其對應課程，多採議題導向，著重參與討論、對話分享、參訪學習及實作演練等多元教學技法，營造跨域思維情境，並扣合「國家發展」單元政策主題，就地方政府執行或規劃中之政策或實務議題，運用「區域治理」單元課程為論述架構，強化政策連結與實務交流，展現學習成果。

學員整體滿意度平均為 99.1%。經檢視學員開放式回饋意見，多認為可瞭解政府重要政策方向，並運用於業務上，且透過至不同場域觀摩學習，了解企業及民間團體之需求；促進縣市不同局處交流，為未來跨域合作鋪路；另亦表示課程安排較為緊湊，建議縮短夜間研習時段，以增加小組交流互動時間。至訓後 2 個月內將所學運用於工作上之比例已達 6 成以上，就量化與質性評價內容，與地領班研習目標應強化之職能可相互呼應。

(3) 小結

公共事務處理日趨複雜，政府部門受到的期待與課責也不斷提升，地方高階主管身為推動地方發展的中堅力量，肩負組織、管理和服務群眾的重要職責，爰提升渠等人員領導管理、跨域整合及問題解決能力至關重要。地領班藉由完善的課程設計，除強化參訓學員對國家政策具深層的瞭解外，並能在課程中融入新科技及新觀念、安排實地參訪交流等，均有助拓展視野，在施政決策上更能接地氣，讓服務更有感。未來將適度放寬參訓資格，廣納人才，並強化遴選機制及持續精進課程及專題研究內涵，深化培訓效益。

(二) 促進多元觀點及價值，強化高階人員領導格局

1. 關注公共治理趨勢，培養高階主管創新思維

(1) 辦班宗旨

為培育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（以初任簡任主管人員為優先）具策略性、創造性及宏觀視野之公共治理才能，本學院自110年起開辦「高階人員公共治理班」（以下簡稱公共治理班），強化渠等人員變革領導及跨域整合能力，提升政府治理效能。

(2) 辦班產出與成果

113年公共治理班辦理2期，採分散式研習，訓期7天，計56人結訓。課程規劃以「前瞻思維與創新」、「組織變革與領導」、「跨域協調與溝通」、「風險與成本管理意識」及「數位轉型與永續發展」5門核心課程為主軸，並關注公共治理趨勢搭配議題指引進行實務案例討論、參訪，藉由與實務案例推動者

對談，培養宏觀格局，並透過評量活動，促進學員跨領域學習，落實善治理念。

學員整體滿意度平均為93.1%。學員開放式回饋意見，包括獲得提升行政治理專業實務素養、講座經驗分享拓展眼界、透過主題演練和課程中的腦力激盪，可將所學靈活運用；同儕互動部分，認識不同領域學員獲取原本專業之外的收益、與不同機關及專業領域學員相互交流，有助跨域協調及溝通；在探討議題上善治實作增進單位績效管理。追蹤學員在結訓2個月以後將所學應用於工作情形，達5成以上。就量化與質性評價內容，顯見本研習班之課程設計與內容能滿足學員學習與實務工作需求。

(3) 小結

在全球化與數位化的浪潮下，施政環境急遽變遷，高階主管亟需帶領組織發展創新策略，並有效回應民眾需求。未來將持續優化課程設計，培養簡任主管人員前瞻創新思維，為政府注入新活力，以因應日趨複雜的公共議題。另為促使學員能將所學運用於工作中，將調整政策形成對談報告評量方式，增進學習成效。

2. 創新虛實整合模擬演練，優化高階非主管人員應變能力

(1) 辦班宗旨

為強化行政院與所屬中央及地方機關簡任第10職等或第11職等非主管人員之管理職能，具議題管理與公共議題對話之實務操作等能力，自107年起辦理「高階人員研習班」；110年依據社會環境變動調整班別名稱為「高階人員議題管理班」（以下簡稱議題管理班），以全面提升高階人員公共議題管理層面知能。

(2) 辦班產出與成果

113年議題管理班共辦理2期，採集中式研習，訓期4天，計41人結訓。身處變動快速且民意高漲的多元社會，簡任非主管之高階人員需具備面對未來變化的思辨能力及民主行政的素養，研習主題包含「公共議題對話策略」、「政策論述」、「AI知能」、「實務案例演練」、「永續發展專題研討」及「公共議題對話之分組研討」，並安排「公共議題對話之實務操作」，創新導入記者會的虛實整合模擬演練形式，並結合學理講述、技巧傳授及實作演練等多元教學授課技法，使課程設計更貼近參訓學員之實際公務情形。議題管理班課程特色及成果如下：

a. 結合重要公共議題主題，虛實整合模擬實務情境

採用全新公共議題個案，以記者會模式並結合實體、線上等虛實整合提問方式，使參訓學員猶如置身在記者會情境中，分別扮演發言組及提問組角色，進行公共議題對話實務操作模擬演練，由雙講座從中觀察、評分與回饋，藉此強化傾聽、溝通對話及因應突發事件的處理能力，提升溝通思辨能力。

b. 配合當前政府重大政策趨勢，強化重要職能

新增「AI 知能」及「永續發展專題研討」課程，並配合評量活動內容增加「圖卡製作」課程，以拓展業務宣導及溝通工具應用能力，學員訓後問卷顯示印象深刻且十分受益，亦有實際應用課程所學於工作中之實例。

學員整體滿意度平均為 94.8%。學員開放式回饋意見，包括將議題管理有系統和有架構的設計成課程，有助於未來工作的實務應用，另結合圖卡製作（懶人包）、AI 知能及工具應用，可確實開啟視野，讓工作更全面性及提升效率性。此外，參訓期間亦能建立及拓展公務人際網絡，對於日後跨機關部會資源連結有相當助益。

(3) 小結

議題管理班未來將持續結合時事及公共政策議題，除配合當前重大政策新增「AI 應用與案例分析」或「永續發展」等相關主題，另持續結合國內重要公共議題或標竿案例開發相關個案主題，用於本班對話模擬演練課程，增進高階公務人員對於公共議題傳遞的精準性、可理解性及培養即時反應與處理能力。

3. 善用案例研討符應實務脈絡，增強高階主管管理核心職能

(1) 辦班宗旨

為強化地方中高階主管應具備之管理職能，本學院依據行政院訂頒之高階主管職務管理核心能力項目與意涵，於 104 年起針對中央及地方機關簡任人員辦理「環境洞察」、「願景型塑」、「變革領導」、「政策管理」、「跨域協調」、「公眾溝通」及「風險管理」等 7 個對應高階主管管理核心能力訓練班別，以提升高階主管領導管理之能力。

(2) 辦班產出與成果

113 年高階主管管理核心能力班別共辦理 22 期，計 626 人結訓。研習規劃係以實務導向為主軸，運用多元教學技法，如案例研討、個案教學、問題導向學習、模擬演練等方式，強化學習效果。其中「變革領導研習班」及「願景

型塑研習班」為配合趨勢發展並貼近公務實際情境，113年新增編寫「變革領導」與「願景型塑」兩教學個案。另為提升學習成效，各班別皆實施課後測驗，參訓學員需於規定時限內通過測驗始核給學習時數。

學員整體滿意度平均為93.5%，顯見各班別課程設計確實符合學員學習需求，且能展現參訓學員對各項管理核心職能之瞭解。開放式回饋意見包括可從各面向審視國內外情勢，理解環境發展，並從主管的角度學得實用知能，從願景擘劃、目標設定等進行策略分析，以確保策略、目標、行動計畫與願景一致；管理核心能力課程培養具有邏輯性、系統性及全面性的政策分析能力，如何有效掌握及分析問題核心、針對業務變革採取適當處置，以配合未來趨勢，引導組織調整與變遷，凝聚團隊發展的正向能量，顯見深獲得學員認同；透過主管間交流互動，擴增人脈，對工作效益的提升有所助益。

(3) 小結

為聚焦實務導向課程內涵以符合學習需求，高階管理核心能力班別採用多元教學技法，引導學員深度參與及反思，加強理論與實務結合，使參訓學員能學以致用，進而強化各項管理職能。

未來將持續開發公務情境個案，運用政策實務案例研討，增進訓練與學員業務推動之連結，並參考專家學者建議及學員問卷回饋意見，調整課程內涵，增進學習成效並導入職場運用。

(三) 建構關鍵職務接班戰略，培育中階主管進階人才

1. 辦班宗旨

為減少人才斷層，培育關鍵職務接班人才，本學院依人事總處「接班人計畫初步規劃交流會議」，試辦「中階主管進階培育專班」（以下簡稱中階主管進階班），以培育具發展潛能之中階主管人員，具備擔任高一層級職務所需能力；對象為7個試辦機關（內政部、財政部、教育部、經濟部、交通部、農業部、國家科學及技術委員會）現任薦任第9職等科長、主任或相當層級主管職務人員，具承上啟下之關鍵職務層級，年資為2年以上、8年以下者。

2. 辦班產出與成果

113年中階主管進階班辦理1期，採分散式研習，訓期4天，計20人結訓，研習主題包含「問題解決與風險管理」、「關鍵領導力」、「自我覺察」及「高效影響力」，課程特色及成果如下：

(1) 運用體驗學習及實戰演練，強化反思與應用成效

課程運用多元教學技法，以挑戰情境為主軸，藉由動態體驗式活動，學習問題解決與風險管理知能完成團隊任務，學員透過反思回饋強化學習效果，並藉由實戰演練深化論述影響力展現，使學習經驗能完整轉化，帶回職場實際運用。

(2) 導入專格量表，提升自我覺察分析回饋

課程導入專業客觀之量表，多面向評估學員性格優勢及限制，並提供未來如何發揮優勢、克服及包容限制之具體建議參考。

學員回饋意見有助於提升具備高一層級職務所需能力滿意度為95%；拓展人脈及資源連結有助學習回饋為100%；研習整體滿意度平均為98.3%，顯示課程規劃符合提升接班職務能力之目標。另部分課程運用週六辦理，使學員能不受公務打擾心無旁騖專注研習，明顯提升投入程度，更加發揮培訓效益。

3. 小結

中階主管進階班為使參訓者有效深入與專注交流學習，未來仍朝小班制、部份假日研習等方式辦理，並配合教學情境及課程主軸，導入移地訓練強化學習成效。另開放各部會可擇優推薦人選，運用遴選機制培育合適優秀人才。

(四) 鏈結公務情境應用，淬鍊中階主管行動力

1. 著重實務導向與經驗傳承，精進中階主管問題解決能力

(1) 辦班宗旨

為強化行政院與所屬中央及地方機關中階主管之管理職能，提升解決職場問題之能力及應變力，本學院自106年起特針對薦任第9職等科長級人員辦理「科長管理職能專班」(以下簡稱本專班)，期優化中階主管素質。

本專班因應不同年資科長職務發展需求，原以參訓者科長機關屬性及其職務服務年資，區分為「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」，為促進中央及地方資深科長互動交流，113年起首創將原「中央機關科長管理職能進階班」及「地方機關科長管理職能進階班」合併辦理「科長管理職能進階班」，並依參訓者服務機關所在地分區調訓。(以下簡稱「中央應用班」、「地方應用班」、「科長進階班(臺北院區)」及「科長進階班(南投院區)」)。

(2) 辦班產出與成果

113年「中央應用班」辦理實體班4期、遠距班1期，共5期，計103人結訓；「地方應用班」辦理實體班1期，計22人結訓；「科長進階班(臺北院區)」辦

理實體班2期，計38人結訓；「科長進階班(南投院區)」辦理實體班1期，計30人結訓。

應用班研習主題包含「績效管理」、「業務規劃」、「溝通協調」及「團隊建立」；進階班研習主題包含「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」及「風險評估與管理」，本專班課程特色如下：

a. 提供實務導向互動教學，加強課程與實務連結

課程主要針對中階主管實務問題，邀請產、官、學各界講座提供多元學習觀點，並邀請諸多公部門高階文官擔任講座，採案例分享與實務研討等互動方式進行，透過與講座進行問題的雙向對談及經驗傳承，提升學員實戰力。

b. 搭配演練活動（應用班）與總結性課程學習活動（進階班）展現學習成果

「科長應用班」參照評鑑中心法精神，安排簡報演練及無主持人團體討論活動，以展現學習成果並提供實務建議與即時回饋，強化演練活動與實務之連結，達即學即用之效益；「科長進階班」則安排「總結性課程學習活動」，依據教學主題，精心規劃合適場域及講座設計相關體驗學習活動，透過體驗與反思，對於職場管理技巧之促進及增加參與者跨域溝通能力，成效顯著。

學員整體滿意度平均，「中央應用班」為90.4%、「地方應用班」為95.6%、「科長進階班(臺北院區)」為92.3%、「科長進階班(南投院區)」為95%。學員開放式回饋意見，包含聽到很多公務前輩的經驗分享，非常寶貴；重新反思工作情境，反思自己工作上的盲點和彼此交流觀摩；教學活潑、符合潮流趨勢、具有互動交流、深化學習之正面效應；溫故知新、拓展視野及學習新知，同儕支持與交流；藉由分組討論可瞭解同組學員對於相關業務處理不同想法及作法。學員普遍認為課程對工作有助益，亦有實際應用課程所學於工作中之實例。

(3) 小結

科長級主管係各機關承上啟下之關鍵職務，密切影響公部門整體施政品質與效率效能，因此本專班於課程設計上扣合重要管理職能與強調職場應用力，並將配合趨勢、重大政策方向及參訓對象需求調整課程內涵。其中「科長管理職能進階班」，仍依參訓人員服務機關所在地分區調訓，促進中央與地方資深科長交流學習互動機會。另未來俟南投院區低空體驗設施場域建置完成，將依該場域規劃適合之體驗學習課程，深化學習效益。

2. 運用多元教學技法轉化實務運用，增強中階主管管理核心職能

(1) 辦班宗旨

為強化中央及地方中階主管應具備之管理職能，本學院依據行政院訂頒之中、高階主管職務管理核心能力項目與意涵，於 104 年起針對中央機關薦任第 9 職等主管人員、地方機關薦任第 8 職等以上主管人員辦理「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 個對應中階主管管理核心能力訓練班別，以提升中階主管管理之能力。

(2) 辦班產出與成果

113 年中階主管管理核心能力班別共辦理 31 期，計 911 人結訓。研習規劃係以實務導向為主軸，運用多元教學技法，如小組競賽、案例研討、視聽教學、問題導向學習及體驗學習等方式，強化學習效果。另為提升學習成效，各班別皆實施課後測驗，參訓學員需於規定時限內通過測驗始核給學習時數。

學員整體滿意度平均為 93.2%，開放式回饋意見包含透過案例進行邏輯性研析，傳授經驗及理論，更以數據化方式提供科學實證，進而增進系統化處理問題的方法與步驟；案例研討有助於換位思考，突破目前框架，改善以往的盲點，獲得工作上的創新啟發；個案探討兼顧理論及實務，能夠反省自我角色定位及職務使命，有助於解決業務困難，顯見鏈結實務之多元教學技法普遍獲得學員認同；透過不同機關跨域交流學習，能吸收不同領域的知識、藉此強化工作技能，並能實務運用，幫助組織達成目標。

(3) 小結

為聚焦實務導向課程內涵以符合學習需求，中階管理核心能力班別採用多元教學技法，引導學員深度參與及反思，加強理論與實務結合，使參訓學員能學以致用，進而強化各項管理職能。

未來將持續運用多元教學方法，促進課程互動及實用性，並參考專家學者建議及學員問卷回饋意見，調整課程內涵，增進學習成效並導入職場運用。

(五) 強化中階文官實務培訓，掌握敏捷關鍵激創實戰力

1. 拓展多元角度視野，活絡中階文官新思維

(1) 辦班宗旨

本學院辦理之「中階人員研習班」(以下簡稱中階人員班)以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為調訓對象，並以提供中階人員從多元角度思考問題、瞭解人際溝通技能、提升個人工作效率為訓

練目標，積極培育各機關中階人員應具備之共通核心職能，另為精進數位科技運用與操作能力，本年度賡續辦理遠距班別。

(2) 辦班產出與成果

113年中階人員班共辦理實體班5期、遠距班1期，共6期，計142人結訓。中階人員班課程主題聚焦「人際敏感度」、「工作效率提升」、「創新思考」及「顧客導向服務」等4大主軸，課程規劃與演練活動設計透過課程諮詢會議，由產、官、學界專家學者共同研議相關規劃，並設計訓前、訓中及訓後三階段問卷，瞭解學員訓練需求與學習成效，中階人員班課程特色如下：

a. 持續精進演練活動內涵，邀請公部門高階文官撰寫新題本

為使演練更符合公務情境，除持續邀請公部門不同領域高階文官擔任觀察員，擴充演練活動講座，演練題本內容亦依觀察員回饋建議滾動修正，並視需要邀請高階文官撰寫新題本，以持續精進演練活動內涵。

b. 演練活動結合體驗學習，擴大研習成效

為深化學習成果，實體與遠距班別之演練活動皆安排體驗學習與團體面談交互進行，藉由安排主題式之體驗學習，擴增演練活動學習廣度。

c. 導入全遠距分組評量模式，提升遠距演練活動品質

遠距班別除導入全遠距線上評量模式，以遠距同步方式進行「籃中演練」與「團體面談」，本年遠距演練活動並改採分組進行，於線上模擬實體分組面談情境完成評量活動，全面提升遠距演練活動品質，強化研習效益。

學員整體滿意度平均為90.7%，學員開放式意見回饋，包含學習到管理人應該有的思維跟團隊合作的重要性以及人際溝通技巧，也預計將心智圖運用於職場上；獲得不同的思考模式，探索以往不曾經歷的領域並與以往的習慣經驗，碰撞出新的思考模式，達到自我成長與精進。

(3) 小結

中階人員為業務主要之執行者，本課程期強化其人際互動、工作效率及拓展多元角度視野，活絡中階文官新思維；又身處變動快速之科技創新環境，中階人員需持續強化職能，透過科技應用能力，同時為深化資訊素養及科技知能，以應對新興挑戰與機會並保持競爭力。

未來將持續蒐集學員實質回饋建議，調整實體與遠距班別之課程主題與

內容安排，另在演練活動內容中，滾動修正、加強實務情境之設計，以提升課程與實務之連結，俾使課程能回應時代變化趨勢且更符合中階人員之需求。

2. 扣合時勢趨勢與業務應用，深化基層主管管理職能

(1) 辦班宗旨

為強化基層主管管理職能，提升其執行與溝通等能力，自107年起規劃辦理「基層主管研習班」(以下簡稱基層主管班)，調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，研習對象以符合前開條件之初任薦任主管人員為優先，用以培養未來擔任中階主管職位之人才。

(2) 辦班產出與成果

113年基層主管班辦理實體班別3期、遠距班別1期，共4期，採分散式研習，訓期為7天與3天，計91人結訓。課程規劃係針對基層主管於業務推動過程中所需職能規劃設計，包含「方案設計與管理」、「邏輯思考與問題診治」、「知識盤點與數位工具應用」、「傾聽對話與溝通力」及「簡報表達與敘事力」等5門核心課程，運用多元教學技法及教案以貫通課程理論與實務，同時擇選地方亮點實務案例，藉由參訪及案例研討，促進學員掌握問題解決核心關鍵要素，提升基層主管在業務推動過程中的協調力與執行力，強化基層主管管理職能，遠距班別則引入多樣線上協作工具，促進線上分組討論效益。「學習成果展現」採用「小組方案報告」作為評量方式，透過講座及高階文官回饋及學員實務經驗交流，重新省思實務中遭遇的困難及挑戰，激盪創新解決方案。

學員整體滿意度平均為93.2%，並有高達九成以上的學員表示參加本研習有助於提升個人擔任基層主管職務所需之知能。學員開放式回饋表示，教學內容充足且能給予報告方案良好回饋；增加分析能力，認識不同機關人員及業務交流；在工作中遇到的問題，運用課程中所學工具(例如心智圖)進行問題拆解，尋求對應解決方案；學習有效的溝通技巧與部屬溝通，收穫滿滿。就量化及質性回饋可知，本班課程於學員實務工作應用確實有助益，亦有助提升擔任基層主管職務所需之執行與溝通能力。

(3) 小結

基層主管班將賡續關注基層主管顧客導向與效率效能需求，以實務應用為導向，深化課程理論與實務案例之結合，強化學員實務問題之解決能力，並配合智慧國家重大政策及因應實務需求，調整課程為「知識盤點與 AI 應用」。遠距班別擬增加「方案報告討論與撰寫」時數，協助學員進行線上學習及討論，提升遠距學員的投入度及完善方案報告內容，增進學習效益。

3. 完善中階人員在職培訓架構，首創辦理基層人員專班

(1) 辦班宗旨

經盤點本學院中階公務人員在職培訓架構，尚未列入薦任第6職等至第7職等基層非主管人員所需共通性職能專班，爰規劃自113年起，針對行政院與所屬中央及地方機關薦任第6職等至第7職等非主管之科（課）員或相當層級人員，全新開設基層人員研習班（以下簡稱基層人員班），強化基層人員分析、執行及溝通力，激發其潛能並提升工作效能。

(2) 辦班產出與成果

113年基層人員班共辦理3期，採集中式研習，訓期4天，計73人結訓。本班研習主題依基層人員所需職能及研習需求進行規劃，除召開專家學者諮詢會議，更針對基層人員及其直屬主管，採雙軌制進行調查研究，了解基層人員需具備職能及訓練需求；並透過課程設計引導參訓學員帶入工作實務問題，於課程中與講座及同儕進行討論交流。研習主題包含「分析力」（問題分析與對策擬定）、「執行力」（工作規劃術、當責執行力）、「溝通力」（職場溝通技巧）等核心課程，並安排「實務案例報告」評量活動，經由同儕相互交流、學者及公部門高階文官給予回饋建議等方式，提升學員應用課程所學於實務之能力。

學員整體滿意度平均為92.0%；依訓後問卷回饋，訓練後返回工作崗位實際應用於現職工作達八成以上。開放式回饋意見亦多給予正面評價，例如從實務案例研討結合課程，重新認識問題，以多方受益的思維，激發創新行動方案，解決問題，達到目標；講座職場溝通技巧實務經驗豐富，受益匪淺；問題分析與對策擬定技巧容易運用；學到工作規劃、問題分析、對策擬定的相關工具，對工作專案擬定策劃有實際助益等。從量化及質性回饋，顯見課程有助學員能從不同角度看待工作，跳脫既有思考框架，以及透過實務案例研討結合課程，重新解構問題，激發可行之創新行動方案。

(3) 小結

基層人員為我國行政機關業務執行之主力，各項政策推動及執行均有賴基層人員辦理，是政府不可或缺之重要人力，未來亦有擔任主管職務之潛力與機會；又公務機關所面臨之挑戰日趨複雜，扎根基層人才培訓，是提升政府效能的關鍵。未來本研習班將因應政府組織變革與政策發展的需求，與時俱進精進課程內容，俾符合學員工作實務需求及激發潛能，提升工作效能。

三、智慧學習新紀元：虛實整合，翻轉數位教學場域

(一) 兼顧臺北院區 OT 案營運品質及辦訓能量，體現公私協力綜效

1. 預應 OT 案契約延續之際，續寫公私協力新篇章

(1) 業務宗旨

本學院為符應政府人事精簡與預算減省之政策，兼顧經營效率與服務品質，依「促進民間參與公共建設法」以 OT 模式將臺北院區之大樓設施委由福華大飯店（以下簡稱福華會館）營運管理，契約期間自 100 年 1 月 1 日至 110 年 12 月 31 日（以下簡稱舊約）。又依契約規定，福華會館於前 8 年營運期間經評定為「營運績效良好」，得申請繼續定約 5 年，嗣因 COVID-19 疫情，雙方業於 109 年 12 月 31 日完成紓困延長 3 年營運期間契約變更及優先定約契約（以下簡稱新約）簽訂（契約期間自 114 年 1 月 1 日至 118 年 12 月 31 日）。為因應舊約於 113 年 12 月 31 日屆滿，且為使本學院訓練核心業務不因契約交替受到影響，爰提前檢視及整理相關文件，預應舊約屆滿及新約開始可能面臨之問題。

(2) 業務產出與成果

為使本學院訓練核心業務不中斷，並督導福華會館確實依契約辦理各項事務，本學院於全面檢視且整理舊約、新約所涵括之文件及促參相關法令規定等應辦、已辦及未來應辦事項後，邀集具經驗之專家學者召開會議徵詢意見，並依據檢視結果及委員建議，本學院編撰成果報告 1 篇，詳實記錄各項事項之執行現況及未來規劃。為確保各項應辦事項能如期完成，於營運協調會進行持續追蹤與管考，據以有效督導福華會館落實各項作業。

a. 詳實記錄辦理規劃，建立有效管考機制

經檢視本 OT 案相關文件，整理並彙整後應辦事項共計 19 項，並區分為財務管理類 6 項、營運資產類 2 項、文件資料類 7 項及其他類 4 項，其中屬本學院應辦事項為 3 項，包含函示土地租金計收方式、將委託營運之財產及物品列冊並依使用現況點交、發還履約保證金。

b. 公私協力相互配合，落實履行契約義務

確立本學院及福華會館之應辦事項後，於第 282 次營運協調會與福華會館確認各項事項之辦理期限及相關細節，並於第 283、284 次營運協調會列入待辦事項追蹤管考，包含 113 年 9 月 30 日前應辦計 1 項；113 年 12 月 21 日前應辦計 1 項；113 年 12 月 31 日前應辦計 4 項；114 年 1 月 31 日前應辦計 3 項；114 年 2 月 28 日前應辦計 1 項；

114年3月31日前應辦計1項，總計列管11項。

表5：應辦事項一覽表（依辦理單位及期限排序）

辦理單位	項次	應辦事項	辦理期限	辦理依據
福華會館	一	提送營運資產之交接計畫	契約屆滿前3個月（113年9月30日前）	原定投資契約第13條第1項第1款第4目
	二	繳納優先定約履約保證金參仟萬元整	113年12月21日	110年8月17日原定投資契約變更條款約定書
	三	提送保險單副本及相關投保文件	契約期間開始前15日內（113年12月31日前）	優先定約投資契約第14條第1項第3款第2目
	四	提送常駐技術工作人員基本資料、相關技術證照	未規定（建議113年12月31日前）	優先定約投資契約附件二之二第五、十四點
	五	取得旅館業登記（已完成）	114年1月21日	109年12月31日原定投資契約變更條款約定書第陸點及優先定約投資契約第4條第1項第1款
	六	繳交定額權利金壹仟萬元	114年1月31日	優先定約投資契約第6條第1項第1款
	七	繳交土地租金	114年1月31日	優先定約投資契約第6條第1項第3款第2目
	八	成立協調委員會（已完成）	114年1月31日	優先定約投資契約第19條第1項第2款第1目
	九	依執行現況修正現有之建築物維護修繕、機電設備維護修繕及環境清潔維護管理計畫書	114年1月31日	優先定約投資契約附件二第十四、十九點
	十	檢討修訂無線網路、各項設施及停車場之使用管理辦法	114年1月31日	優先定約投資契約附件三第十點（二）
	十一	促進民間參與公共建設案件識別標誌設置	未規定（建議114年1月31日前）	優先定約投資契約第3條第1項第6款第2目
	十二	提送安全監控改善計畫	114年2月28日	優先定約投資契約第11條第1項第1款
	十三	提送緊急事故通報計畫	114年2月28日	優先定約投資契約第11條第1項第2款
	十四	提送會計師人選及未受懲戒處分之證明文件	未規定（建議114年2月28日前）	優先定約投資契約第6條第1項第6款第2目第2點
	十五	檢附財務報表及繳交經營權利金	契約屆滿後三個月內（114年3月31日前）	原定投資契約第7條第1項第4款
	十六	集會棟4樓儲藏室前置作業（福華會館應負責修繕本學院指定之替代儲藏空間並支付相關費用）	未規定（建議與福華會館再行討論）	優先定約投資契約附件一、參、一
本學院	一	函示土地租金計收方式	113年12月31日	優先定約投資契約第6條第1項第3款第1目
	二	將委託營運之財產及物品列冊並依使用現況點交	114年1月10日，得延至114年3月31日	優先定約投資契約第5條第1項第3款第1目
	三	發還履約保證金	福華會館完成資產返還及移轉後半年內無息發還	原定投資契約第14條第1項第4款

備註：

本學院為確保本 OT 案舊約及新約順利銜接辦理事項及過程如下：

1. 確保舊約及新約順利接軌，全面檢視本 OT 案相關規定

因應舊約結束及新約之接續，盤點 2 份契約、促參法規、營運協調會及其他會議決議等相關文件，所規範本學院或福華會館應辦理、已辦理及未來應辦等相關事項，逐項列表闡明辦理情形，應辦理但未辦理或未來應辦事項皆列出辦理期限，未明確規定辦理期限之事項則列建議辦理期限，以建立完整之辦理事項清單。

2. 借重針對本 OT 案富具經驗之專家學者，召開會議進行交流分享

本 OT 案舊約之契約期間長達 13 年，期間經歷多位承辦人、主管異動，為延續本 OT 案經驗傳承及交流分享，邀請本學院內聘委員 1 位及外聘委員 1 位召開會議，2 位委員於本 OT 案舊約簽訂前即任職於本學院，熟悉本 OT 案中本學院及福華會館雙方歷來關係及發展，爰借重委員豐富之經驗，就雙方於舊、新約交接之際應辦理及應注意之相關事項提供意見，俾廣納不同面向之建議，確保新舊約無縫接軌。

(3) 小結

透過系統性盤點、專業審查及明確之追蹤列管，有效督導福華會館履行契約義務，確保新舊契約順利銜接，維持服務品質之穩定性。不僅順利推展本學院訓練核心業務，亦保障學員獲得持續且優質之服務。未來本學院將持續以共同創造政府、民間、民眾「三贏、共好」之原則，賡續維運本 OT 案，落實公共服務目的。

2. 強化 OT 案監督管理作業，完善溝通機制及提升資安防護

(1) 業務宗旨

本學院依據「促進民間參與公共建設法」相關規定，以 OT 模式將臺北院區大樓設施委由福華會館營運管理，提供教育訓練、會議、研習場地、餐飲、住宿、休閒及相關服務。且為使契約順利履行，雙方以書面與會議等方式進行溝通，以確保公共服務品質與服務不中斷。

(2) 業務產出與成果

a. 維護及優化教學與膳宿環境

本學院持續透過各項履約管理機制維護優化教學與膳宿環境，包含召開 12 次營運協調會、16 次住宿餐飲及大樓環境查核及 9 次專案會議（包含營運績效、財務報表、重置經費及其他諮詢會議等）。另督導福華會館於 113 年 8 月完成改版中介系統及使學員個資傳輸去識別化，以配合本學院資安政策；並監督運用重置經費完成大樓安全、教學設備及提升服務品質等 17 項重置計畫，計投資新臺幣（以下同）533 萬元。另預計於 114 年度規劃 8 項重置計畫，計約投資 258 萬元，以逐步改善臺北院區大樓安全、教學設備與膳宿環境，助益提升學習成效與滿意

度。

b. 強化機關核心業務

大樓營運人力由受託廠商負責，本學院現有編制人力可專注於教育訓練專業發展，現有人力做最佳運用，以強化組織目標與任務達成。

c. 提高公有財產使用效益

本學院如自行管理大樓相關設施，依政府機關每年辦公天數計算，可提供機關內部與外界使用之天數不足250天，且每日服務時間僅限於一般辦公時間，現由受託廠商經營即可全年開放，提供每日24小時全天候服務。

d. 協助福華會館度過難關，營運收入穩定成長

為協助福華會館度過疫情後的持續影響，以及113年4月3日及4月23日地震致房屋受損影響所致財務困境，本學院於113年賡續提供紓困方案，在合於投資契約與財政部相關紓困作業規定下，同意福華會館定額權利金分2期共4次繳納。又後疫情時代造成消費習慣與工作型態之改變，持續影響福華會館營運狀況，在本學院居中溝通與竭力協助下，福華會館於113年起已逐漸恢復疫情前每月至少2500萬之營運收入水準。

(3) 小結

本OT案111年受疫情影響甚鉅，然本年透過本學院維持良好溝通協調方式，仍得以落實監督經營管理之責，除妥適安排年度訓練計畫外，並有效配合政策提升資安防護機制，順利推展辦訓業務。未來本學院將賡續友善維繫民間機構之夥伴關係，持續優化學習場域，再創公務人力訓練機構新紀元。

(二) 建置智慧教室教學模組與進行效益評估，促進教學品質

1. 研擬教學模組指南及辦理教學工作坊，推廣教學場域運用

(1) 業務宗旨

為促進智慧（數位）教室互動教學之運用，業就學院常運用之多元教學方法，研擬數位互動教室教學模組指南，並辦理教學工作坊，透過教學方法演練與觀摩學習，提升對數位互動教室教學方法與相關設備之搭配運用與操作之掌握，以有效推廣與增進教學成效。

(2) 業務產出與成果

a. 教學模組指南與設備操作說明

為掌握本學院數位互動教室最常運用之教學方法，經採用問卷調查研究方法，向本學院授課講師進行調查，前後共經歷3波問卷發送及回收作業。後續並配合上揭數位互動教室適合採用分組討論教學之特性，歸納以分組討論法+問題導向學習法、分組討論法+案例教學法、分組討論法+視聽教學法及分組討論法+示範演練法等4組5種教學方法融合的方式為方向，據以撰擬該互動教室教學模組指南，並於113年8月下旬完成兩院區數位互動教室教學模組指南，相關內容包含教室環境與設備介紹、常用教學方法定義與教學設備操作及該教室異常排除等。後續並安排於上揭兩院區教學方法應用工作坊，由本學院同仁進行介紹，同時搭配數位互動教室教學設備進行操作說明。

b. 工作坊教學方法示範與演練

為推廣數位互動教室運用及增進學習成效，本學院分別於113年9月6日於臺北院區，以及113年8月21日於南投院區各辦理1期教學應用工作坊，分別由臺北院區洽聘國立臺灣大學政治學系劉康慧教授及致理科技大學多媒體設計系張淑萍教授搭配；南投院區聘請東海大學行政管理暨政策學系陳秋政教授及張鐙文助理教授搭配，各自進行雙講座協同教學，並引導與會人員從不同教學方法與面向進行演練操作與意見交流。兩場工作坊均獲與會人員好評，臺北院區滿意度總平均為99.07%；南投院區滿意度總平均為97.69%。其中部分與會專家學者表示該教室教學設備及功能設計完善，有助於促進學員主動學習氛圍、教材呈現多元靈活、及提升師生互動與小組討論學習的效果。



圖 18：兩院區數位互動教室教學方法應用工作坊
資料來源：本學院

(3) 小結

透過建置教學模組指南及辦理講師教學工作坊，強化外部講師能善用多元教學方法且結合科技教室設備，俾有效提升學習效果，以及推廣該互動教室教學運用與使用效益。

2. 研提智慧教室教學場域效益評估報告，精進教學場域實益

(1) 業務宗旨

為融合以學習者為中心(Learner-Centered)之教學設計，藉由空間與軟體設備之規劃，建構可運用多元教學方法及座位形式之互動學習環境，本學院業於112年於臺北及南投院區各建置一間數位互動教室，為持續精進與推廣運用前揭數位互動教室，爰於兩院區擇選相關班期，透過學員問卷調查，並結合諮詢會議回饋，據以提出效益評估報告，以作為未來推動策略、優化設施設備方向之參據。

(2) 業務產出與成果

a. 問卷設計與分析

為瞭解學員於兩院區數位互動教室使用相關設備經驗、學習效益與精進建議，經擬具使用效益評估問卷，並擇選兩院區使用該教室並採分組討論方式上課班期計26班(臺北13班、南投13班)，施測時間自113年3月21日至6月28日(臺北院區共回收249份問卷，有效問卷為247份；南投院區共回收190份問卷，有效問卷為190份)，後續經就學員個別面向及整體學習效益評估進行統計分析，包含相關題目如：「我能較主動地參與學習」、「我與小組夥伴的討論變得更方便」、「能更有助於小組的協調合作」、「資料的傳輸變得更便利」與「能更有助於講座與學員的互動」，以及「您對於在本教室學習效益整體的滿意程度為何？」等，所有題目滿意度均達90%以上，顯見該數位互動教室建置目的與使用者需求契合，且相關教學設備與功能的確有助於小組與師生間互動。

b. 回饋適合辦理課程與活動

本報告透過開放題項，蒐集學員對於該數位互動教室適合辦理什麼課程或哪些類型活動意見，回饋意見內容包括：需要討論及互動深入的工作坊形式課程及需大量使用資訊工具及數位媒體應用課程等，與該教室建置目標相符。另學員對於未來在本教室的學習意願高達98%，且對於本教室學習空間、教學設備及學習效果都有非常正向的

回饋意見。對於本教室功能不順暢及改進意見部分，多為學員對設備不熟悉所致，除請班務人員協助針對會運到的設備進行介紹外，另就教室設備優化的建議，將由本學院列為逐步擴充之參據。

(3) 小結

未來將視經費編列情形，排定優先順序，持續精進數位互動教室相關教學設施，並搭配互動學習需求，將課程主題形式與適合授課講師進行適當地媒合，以讓該數位互動教室發揮其兼具科技與學習成果的最大效益。

(三) 提升園區軟硬體設施，建構優質學習環境

1. 業務宗旨

為改善學員課餘休閒、住宿環境品質，並落實節能減碳永續經營理念，本學院南投院區賡續汰換老舊耗能設備、辦理建築物設施修繕及改善教室軟硬體設施等，提升學習環境整體安全及美觀，建構優質訓練環境。

2. 業務產出與成果

本學院南投院區 113 年度辦理相關硬體設（施）備改善情形如下：

(1) 提升學員休閒及住宿整體環境安全與美觀

「南投院區休閒中心、英雄館牆面及週邊設施修繕工程」於 113 年 8 月 26 日開工、11 月 28 日函報竣工，並於 12 月 16 日完成驗收。休閒中心工程項目包含外牆、入口地坪及廁所修繕，英雄館包含外牆、週邊地坪修繕及室內腰飾板拆除、牆面粉刷與 1 樓鋪築石塑地板等，各項設施改善後，可避免休閒場域、學員宿舍牆面壁癌發生、強化地坪整體平整、美觀及新增設性別友善廁所 1 間，有效提升學員課餘休閒、住宿環境品質及安全性。(如圖 19)



圖 19：南投院區休閒及住宿週邊環境硬體更新，提升整體安全及美觀
資料來源：本學院

(2) 呼應科技發展趨勢、建置兼具行動與創新之教學空間

702 行動創新講堂建置案於 9 月 5 日完工，並於 10 月 31 日完成各項設備及使用性能驗收，教室優化後可容納學員數量增加至 120 人

，並設有無障礙座椅空間，除提升原有班期容訓量，並可作為各類演講、大型活動以及講授式班期教室使用。更新後提供舒適的座椅、優化的視訊及音響設備，使學員能長時間集中注意力，有效提升學習效率（如圖 20）。113 年 9 至 12 月已辦理「很 AI 玩-當地方人文遇上智慧轉型」113 年培訓成果分享際交流會等 19 個班別。



圖 20：南投院區建置行動創新講堂、提升學習效率
資料來源：本學院

(3) 提升設備使用安全及節能功效

由於南投院區變壓送電設備使用已久，自 107 年起針對該等設備逐年與國家文官學院中區培訓中心共同規劃改善，至 112 年底已更新總變電站 8 部變電機組與園區高壓變壓器 11 台。本年度賡續辦理變壓送電設備汰換作業，改善標的計有文教大樓（電氣室配電盤、發電機供油槽及濾清組）、英雄館（配電箱體）及秋瑾樓（既設盤）等相關設備，於 113 年 11 月 6 日竣工，並於 11 月 15 日完成驗收，有助提升園區相關設施（備）使用安全及節能功效（如圖 21）。

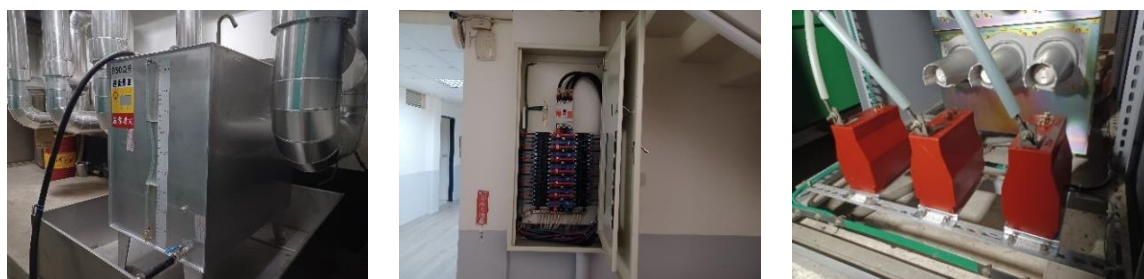


圖 21：南投院區提升用電安全、並兼具節能功效
資料來源：本學院

(4) 汰換老舊低效設備、提昇住宿及休閒環境

為優化學員住宿環境，同時兼顧節能省電及規格一致便於管理，本年度陸續完成南投院區學員宿舍之檯燈、窗簾、椅子、洗衣槽及置物層架等更新汰舊作業；完成休閒中心 KTV 地板修繕、電腦伴唱機組汰換更新，並取得音樂著作公開演出授權證書，完善休閒軟硬體設施；另本年度起調整休閒中心值班人力及結合自動化設備（如定時器、自動點滅開關等設備），調控電源供應並維持相關服務功能，提升休閒空間管理效率。

3. 結論

未來將視經費情形，持續優化園區內各項軟硬體設(施)備，提升園區的整體環境，為學員提供一個更加高效、安全且舒適的學習場所，同時持續更新各項教學設施，並結合未來的科技趨勢，創造符合時代需求的教學場域，從而提高整體學習成效。

(四) 優化平臺智慧管理，深化數位資源共享

1. 策略合作拓展數位學習，提供多元豐富學習資源

(1) 業務宗旨

「e 等公務園+學習平臺」為公務機關重要之數位培訓管道，為滿足公務機關培訓需要與公務同仁學習需求，持續配合政策發展議題，運用策略合作方式擴充學習資源。

(2) 業務產出與成果

a. 擴充「科技素養 MRT 學習地圖」

113年度重新規劃圖像化「科技素養 MRT 學習地圖」(如圖22)，包括「環境倡議」、「淨零路徑」、「金融科技」、「產業智慧化」、「智慧醫護」、「資通安趨勢」、「人工智慧」、「科技賦能」、「治理科技化」及「政策講堂」10 條主題線，共200門課程。113年度閱讀人次逾79萬餘人次，通過學習認證時數共計75萬餘小時，充分發揮線上學習效益。

b. 導入民間學習平臺優質課程

「外購課程專區」精選 Hahow 好學校6大類課程，包括「職場技能」、「經營管理」、「視覺設計」、「程式語言」、「數位行銷」、「數據分析」，共308門優質課程。113年度閱讀人次達8萬餘人次，通過學習認證時數共計8萬餘小時。此外，於113年7至10月間辦理「e 流技能新時代，學習好禮抽起來」活動，行銷「外購課程專區」，活動期間吸引3萬餘人次參與。

c. 微學習課程

微學習以短、小、精、要可直接應用於工作為主軸，符合行動學習趨勢，使公務人員得以利用零碎時間進行學習。113年度與 Youtuber 「Meiko 微課」頻道合作「Excel 教學」、「AI 輔助辦公室應用」等系列課程，並與公共服務創新論壇頻道合作推出「PSI 小學堂公共創新服務」系列課程。此外，與數位發展部合作開設「全民 AI 通識課」，

並與各加盟機關合作推出多門課程，包括中央研究院「AI 輔助辦公室應用系列」，以及與 Youtuber「古老師研究室」合作「ChatGPT」系列課程。其他合作課程還包含僑務委員會「跟著海外學生一起環遊世界」、國立故宮博物院「故宮遊藝思」、行政院主計總處「CBA 系統主題式教學」、高雄市政府「各類稅務宣導短片」等。113年度提供微學習課程共246門，閱讀人次達14萬餘人次。

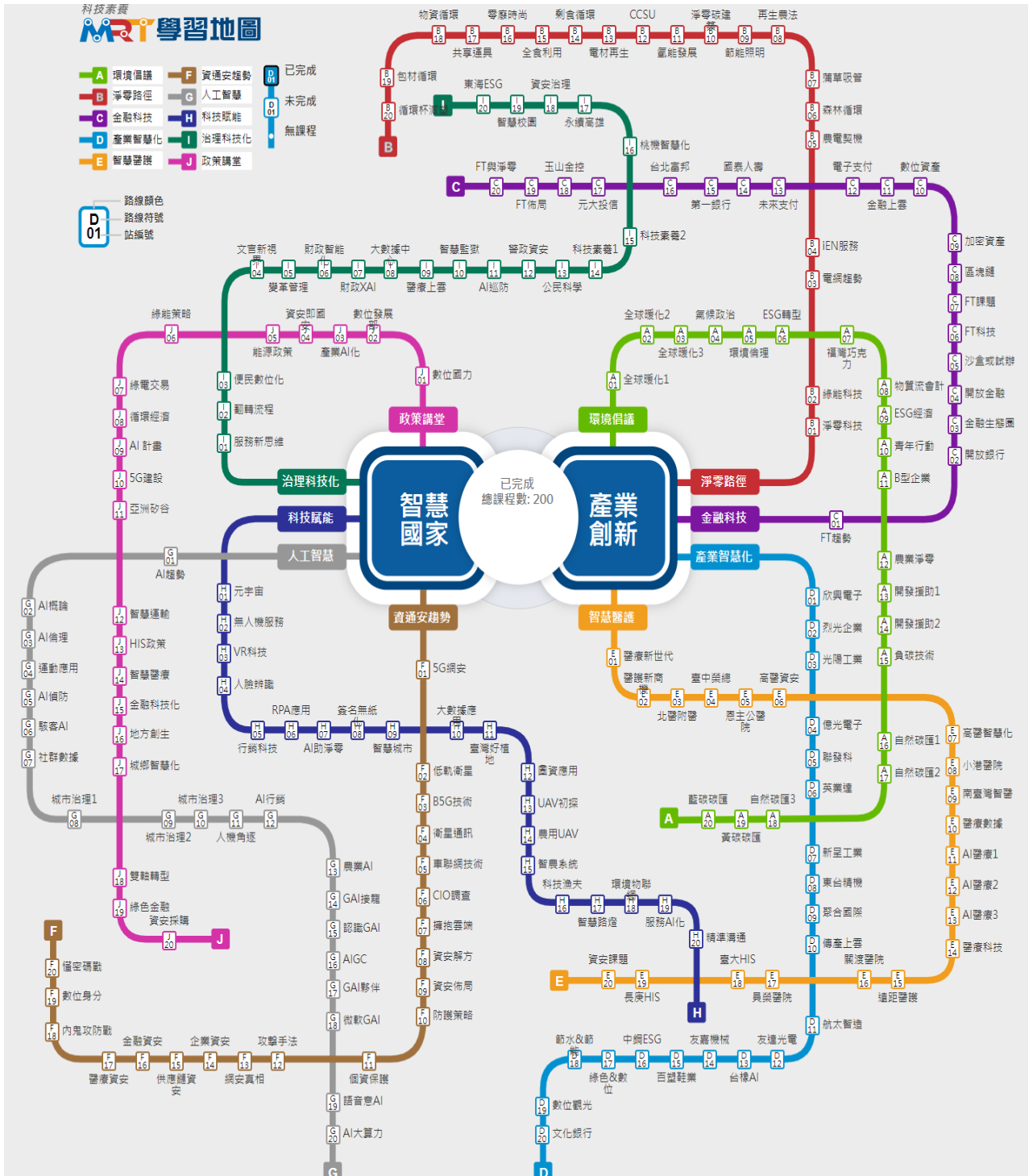


圖 22：科技素養 MRT 學習地圖

資料來源：本學院

(3) 小結

為配合數位政策及 AI 趨勢發展，本平臺已規劃於114年度再行調整「科技素養 MRT 學習地圖」主題線，並製作全新課程內容，同時更新「外購課程專區」Hahow 好學校50門以上之數位課程，並加強行銷推廣。未來本學院將持續透過官產學多元合作，結合政策與職能需求，擴充並規劃相關數位課程，提供豐富學習資源，滿足各機關培訓需求，帶動公部門推行終身學習。

2. 強化學習平臺經營管理，優化課程管理作業流程

(1) 業務宗旨

「e 等公務園+學習平臺」致力於整合公部門數位學習資源，截至113年12月共有85個機關(構)加盟。本平臺秉持持續優化與動態回饋之治理理念，協助加盟機關熟悉平臺功能及課程經營，每年辦理交流研習活動，並定期蒐集各方意見與數位學習新趨勢，滾動式檢討本平臺功能現況與使用者回饋需求，擇優精進優化平臺功能，提升管理服務質量。

(2) 業務產出與成果

a. 跨界培力加盟機關交流研習營

113年5月29至30日辦理加盟機關交流研習營，為期1.5天，計75人結訓，有效凝聚平臺經營共識，協助加盟機關掌握數位資源運用。研習內容包含創辦頒獎表揚卓越雙星加盟機關、平臺專區功能需求及課程規劃意見交流、AI 技術應用課程，以及移地參訪 Hahow 好學校，參觀攝影棚並體驗影片製作及拍攝過程等，藉此加強產官文化交流，提升數位課程經營與行銷實務經驗。

b. 定期掌握課程盤點作業，年度更新率達 39%

經定期檢視各加盟機關盤點課程結果，113年數位課程共4,482門，其中轉換下架課程780門，修改後重新上架課程共31門，繼續上架課程3,671門。年度新增課程達1,097門，年度課程更新率39%。

c. 智慧管理報表、課程盤點及問卷處理

新增優化功能規劃與開發作業歷時約7個月完工，現已優化平臺政策類統計報表產製流程，將原本每月需要16小時數據產製時間縮短為即時生成。此外，年度課程盤點與開放性問卷處理已全面線上化，有效整合數千門數位課程數據，顯著提高作業效率，每月問卷處理可節省約9小時，年度課程盤點可節省約110小時。

(3) 小結

未來將持續追蹤數位學習新趨勢，擴充平臺資源並動態檢討、優化本平臺功能，以提升各加盟機關系統管理效率。同時，持續控管數位課程品質，提供有效、正確及具時效性之數位學習資源，進一步打造平臺、各加盟機關與學習者之間三贏局面。

3. 統整公務需求合製數位課程，精進數位課程內容品質

(1) 業務宗旨

為避免公務機關數位課程重複製作或格式不一，並精進數位學習資源品質，本學院整合公務機關需求及訂定標準規範，建立公務機關合製數位課程機制，透過經濟規模達到以量制價目的，並因應政策推展及業務推動需要，擴充多元數位課程內容。

(2) 業務產出與成果

本學院啟動「113年度數位課程製作服務專案」，自前年度10月起進行各機關需求調查，歷經需求規格彙整、招標採購、分期履約管理、課程審查、驗收、分期分攤付款核銷及課程上架等程序，作業期程歷時一年多。本專案由各機關負擔經費，本學院統籌執行與履約管理，過程中需協調內容專家、合製機關及廠商間等多方意見。課程品質把關部分，除由內容專家、合製機關審查內容外，並由本學院跨組室工作小組成員擔任審查委員，負責所有合製課程之成品初審、複審，最後召開課程審查會議確認。

為精進數位課程內容品質，加深學習者對於課程的印象和記憶，於本專案導入創新技術，包括於網頁互動式數位課程中融入 AI 自動動態3D 虛擬助教、在錄轉製數位課程時，提供 AI 自動動態2D 動漫講師人物或真人拍攝供講師彈性選擇，以及善用 AI 輔助製作，提升素材生成精準度與圖表美化速度。其中，本學院與衛生福利部社會及家庭署合作製作之「超高齡社會-自主、共融、共好新時代」數位課程，運用 AI 技術打造沉浸式學習體驗，榮獲2024 Brandon Hall Group Excellence Awards 之 Technology Excellence Program 最佳學習影片運用獎(Best Advance in Video for Learning) 殊榮（如圖23）。



圖 23：最佳學習影片運用獎

113年度專案與20個公務機關合作，共製作73門，計111小時之四大類訓練數位課程，其中主導政策能力訓練課程製作面向，強化「當前政府重大政策」、「性別平等」、「環境教育」、「轉型正義」、「法治教育」等政策宣導類數位課程，共29門、49小時，占專案課程製作比率48.33%。

本學院合製課程已建置於「e 等公務園+學習平臺」，上架課程共363門。113年截至平臺會員取得認證總時數達2,415,278小時，換算相當辦理10,064班次之實體1天班（計算方式：2,415,278小時／每天上課6小時／每班40人=10,064班次），估計節省實體訓練經費約2.42億元（402,546人天*600元），充分發揮合製課程之效益。

(3) 小結

本課程製作服務專案不僅節省各機關製作數位課程人力與成本，更發揮本學院數位課程開發與資源整合功能。未來將配合政策需求，持續合製重要時事議題課程，提升政策類課程之製作數量，強化政策宣導量能。同時，本學院持續嚴格控管數位課程品質，為公務同仁提供優質且正確之數位學習資源。

4. 運用國內外 MOOCs 平臺，推動 MOOCs 線上研習

(1) 辦班宗旨

本學院運用 MOOCs 課程無人數限制、專業教授規劃、學習時間彈性等優勢，積極推動線上學習，除配合「2030雙語政策」與國家發展委員會合作，利用國際數位學習平臺（Coursera）提供 MOOCs 雙語課程資源外，還結合國內主要 MOOCs 平臺資源，辦理「生成式 AI：魔導師養成班」（MOOCs）研習班期，同時於本平臺上架103門優質 MOOCs 課程，供公務同仁自由選讀，帶動公務人員 MOOCs 線上學習。

(2) 辦班產出與成果

a. 國際數位學習平臺雙語研習專班

配合國家發展委員會規劃，以2年為期，開設「國際數位學習平臺雙語研習專班」，自112年7月1日起至114年6月30日止，分4期程辦理，每期程（半年）預計調訓1,500人，2年合計培訓6,000人次。綜合說明成果如下：

- (a) **第1期（112年7月至12月）**：各主管機關推薦1,500人參訓，其中1,446名學員完成18小時學習時數要求，截至113年1月，學員總學習時數達47,323小時，平均每人學習31.5小時。
- (b) **第2期程（113年1-6月）**：計調訓1,500人，其中1,174人由各主管機關推薦參訓，另調訓326人搭配「Coursera最受歡迎課程導讀系列」3種主題，以數位、遠距同步及實體課程方式混成培訓，計1,458人完成取得18小時學習時數要求，學員學習總時數44,391小時，平均每人學習時數29.6小時。
- (c) **第3期程（113年7-12月）**：計調訓1,500人，其中1,480人由各主管機關推薦參訓。報名未足額20人部分依國發會提供之財團法人參訓學員名冊進行遞補，學員仍在進行線上學習，預計114年1月底完成成效彙整及學習時數上傳作業。

b. 「e等公務園⁺學習平臺」MOOCs專區

本平臺設有MOOCs專區，每月與國內四大MOOCs學習平臺（「OpenEdu 中華開放教育平臺」、「ewant 育網開放教育平臺」、「TaiwanLIFE 臺灣全民學習平臺」及「政大數位知識城」）合作，全年計推薦103門優質課程供公務人員自主學習。113年開辦「生成式AI：魔導師養成班」MOOCs研習班期，課程期間除原規劃線上課程外，還安排3場直播課程以及1場專題演講，學員參與熱烈。

(3) 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) 創新數據應用及強化資安防護，精進培訓系統效能

1. 引領科技創新思維，啟動培訓數據分析應用

(1) 業務宗旨

推動終身學習與在職培訓是政府人力資源資產增值的重要途徑，也是政府服務效能提高的重要關鍵，在當前科技迅速發展和社會變遷的環境中，唯有強化公務人力培育，提升職場競爭力，才能為國家治理提供穩固的基礎，並促進社會整體進步。

本學院每年開辦近7萬4千人天的實體培訓，數位學習通過認證近800萬餘小時，為進一步運用數位科技提升終身學習服務及改善培訓效能，本學院規劃成立跨組室推動小組，推動本學院數位學習及實體課程培訓數據應用，並完成數據應用模型建構。透過數據分析及資料整合，有效調度培訓資源，從而提升整體培訓效能。

(2) 業務產出與成果

本學院培訓數據應用跨組室推動工作圈於113年3月29日召開啟動會議，工作成員包含各組室代表，配合學院數據應用推動組室相關事務，擔任各組室統籌窗口，參與工作圈會議並統籌組室數據應用提案等工作。113年度已完成以下事項：

a. 專題演講

於3月18日舉辦專題演講，建立同仁數據應用推動之概念及重要性。

b. 培訓工作坊

於5月6日至7日辦理資料應用培訓工作坊，由顧問團隊指導同仁完成5個實作備選主題。

c. 主題挑選

於5月21日辦理實作題目挑選會議，經院長核選綜規組、培育組、專業組三組合併「公務人員參訓樣態可行性分析」及數位組「學習平臺視覺化數據儀表板」兩主題進行實作。

d. 成果分享

各實作主題參與同仁歷經多次工作會議反覆討論，並逐一克服資料來源及清理問題，費時8個多月努力，於11月18日完成實作成果分享說明，並向全學院展示成果。

e. 完成「學習平臺視覺化數據儀表板」及「公務人員參訓樣態分析」2個概念驗證實作

(a) 學習平臺視覺化數據儀表板：可即時呈現學員學習資訊，如「閱讀狀

況」、「課程閱讀成效」、「活躍會員屬性」等，協助業務同仁即時掌握學員數位學習情況，從而適時調整數位平臺資源及服務策略，精進數位平臺整體服務成效，提升學員滿意度。

I. 閱讀狀況：幫助業務人員掌握學員的學習進度及課程表現。

II. 課程閱讀成效：可即時反映各項政策課程閱讀人數與預期目標達成情況，為課程推廣策略提供數據支持。

III. 活躍會員屬性：分析會員機關分類、人員分類、性別、年齡等相關屬性，並預估未來的使用人數，作為平臺各項費用編列之依據。

(b) 公務人員參訓樣態分析：呈現修課人數趨勢、性別課程學習資訊、各機關參訓比較、各機關4大類課程需求數量變化趨勢及其他辦訓機關之競爭關係等相關資訊，可協助業務同仁掌握學員實體課程學習趨勢，適時調整實體課程內容及規劃策略等，滿足學員需求。

(3) 小結

本年為本學院首度從解決跨組室業務痛點的角度，進行培訓數據應用實作，經驗證確實可協助同仁精進整體服務成效，從而提升服務質量與效率。未來將在此基礎進一步精進，以本年度資料為基礎發展數據資料中台，並定期進行資料清理，轉入分析所需資料，作為本學院日後各項資料分析及AI應用之基礎。藉以持續發展AI應用，如「發展AI學習平臺」及「學院AI創新服務」等，以加速本學院數位學習平臺及實體學習場域之相關AI應用，實現「以AI加速培育AI政府領航人才」目標。

2. 資安管理制度改版認證，強化資訊安全與個資保護

(1) 業務宗旨

依據資通安全管理法(以下簡稱資安法)及其子法自108年1月1日起實施，本學院於112年7月24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，本學院持續維持ISO 27001等資訊安全管理系統標準驗證有效性，並積極改善資訊系統功能整合及資訊基礎建設，以符合資安法對政府機關資訊安全防護作為之明確要求。

(2) 業務產出與成果

為落實資通安全實務作業，並依循人事總處資安作業規範，確保符合資安法及其子法相關要求，本年度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及內部稽核作業等多項資安管理工作，並於113年8月16

日經第三方驗證機構英國標準學會（BSI）通過 ISO27001:2022 資訊安全管理制度（ISMS）新版標準，並取得證書，未來將持續維持該證照有效性，不斷強化資安管理作業。具體成果如下：

a. 資安管理文件與風險評估

本年度已完成兩院區資通安全維護計畫的檢討修訂，並進行 ISMS 管理文件、風險評鑑與風險處理等作業，確保資安防護機制的有效性。

b. 資安基礎建設強化

持續針對新興資安威脅，強化政府組態基準（GCB）、資通安全弱點通報機制（VANS）及端點防護機制（MDR）等資訊基礎建設，並完成關鍵資訊系統的異地備援及備份機制，確保資訊系統及重要公務資料的可用性和有效性。

c. 網站安全防護

完成網站檔案安全偵測與自動回復機制，即時監控與檢測網站安全狀況，防範未授權的網頁竄改威脅，進一步強化網站的完整性與可用性。

d. 委外廠商資安管理

強化會館資安作業及委外資通廠商管理機制，有效落實對合作廠商的資安防護管理。

e. 網路設施檢測與汰換建議

完成臺北院區辦公場域網路線路細部查找與功能測試，並編製成果報告書，涵蓋網路線路現況平面及昇位圖、現場網點及線路數量重新盤點編號、網路線路編碼表、網路線路與網路設備介接對照表等。此外，提供2份汰換建議書，針對未來網路線路維修與汰換提出具體方案。

f. 學員個資保護

完成學員個資去識別化保護系統的開發，並整合中介系統、教資系統廠商、各組室及會館等各單位需求，經過超過2年的努力及40次以上協調會議，於113年度完成個資去識別化系統開發，與會館資料傳輸全面採 API 呼叫避免直接存取學員資料，並利用隱碼與雜湊加密技術，確保學員資料庫在系統運作期間的機密性，即使資料外洩仍無法反解，徹底保障學員隱私與資料安全，長期以來會館個資風險之問

題終獲解決。

(3) 小結

資訊安全是本學院訓練行政作業之基礎，依據資安法規定，持續強化機關之資訊安全防護，本年度除持續取得兩院區 ISO 27001 第三方驗證證書，並強化委外資通系統廠商管理機制與會館資安防護。此外，積極導入資通安全威脅偵測管理服務(SOC)、威脅偵測與應變服務(MDR)及網站檔案安全偵測與自動回復機制等資安監控機制，建立主動式管理與防禦機制，第一時間就能收到告警，使有效降低資安風險，亦透過完善異地備份備援機制，確保資料的安全性和有效性，提升整體資訊安全防護，深化資安量能，確保學院業務運作的穩定性與安全性。

3. 精進培訓系統可用性，提升訓練行政系統效能

(1) 業務宗旨

公務人員培訓為本學院重要核心業務之一，良好資訊系統輔助能有效提升服務品質與行政效率。資訊系統主機設備的穩定性與效能，直接影響本學院各項業務的機密性、完整性及可用性。為提升資訊系統穩定性與可用性，本學院定期更新主機硬體設備，並對重要核心業務輔助資訊系統進行功能增修與優化作業，以回應業務流程改善需求，確保資訊系統服務不中斷並提升整體資訊安全環境。

(2) 業務產出與成果

113年11月19日完成臺北院區超融合虛擬化平臺汰換並正式上線，新版主機備份軟體於12月6日完成升級安裝，取代了自106年以來使用的傳統三層式架構虛擬化平臺，改採具高可用性、可彈性擴充且可集中管理的超融合架構及備份環境，產出與成果包括：

a. 儲存空間壓縮

汰換前儲存空間約為16TB，汰換後使用儲存空間約為5.5TB，資料壓縮比為66%。

b. 硬體空間節省

原機櫃空間為14U，汰換後使用2U空間，節省空間達86%，大幅提高資源使用效率，並提升日常電腦機房管理效率。

c. 災難復原時間縮短

結合總處雲端機房及南投院區資訊機房相互備份機制，將一般主

機故障之災難復原時間從8小時縮短至1小時內。

此外，本年度進行教育訓練系統多項功能增修，具體成果如下：

- (a) 系統升級與 API 介接：配合福華會館中介系統開發，將早期的 EDI 資料交換技術升級為 API 即時資料傳輸功能。透過雜湊、隱碼與加密等新興資料保護技術，保障資料安全，換言之，本學院透過資安技術保護，不再向福華會館提供班期學員完整個人資料，從源頭管理大幅降低資料外洩風險，並以 API 技術達成資料拋接的即時性、正確性、安全性及保密性。
- (b) 用餐安排表系統開發：為提升臺北院區備餐的即時性與準確性，開發建置用餐安排表網頁，提供班務同仁核對與確認資料一致性，有效減少錯誤，避免食材浪費。
- (c) 圖書借閱服務整合：將圖書借閱系統與教資系統整合，與學員在訓訓期資料進行勾稽，簡化圖書借閱流程，提高服務效能。同時，停止使用舊的圖書系統，每年可節省維護費用約 10 萬元。

(3) 小結

虛擬化平臺為本學院重要資訊資產設備之一，更新所需預算甚多，歷經詳細評估及規劃，於本年完成汰換並投入使用，使得本學院除總處雲端機房、南投院區資訊機房外，新增臺北院區電腦機房，也為三方相互備援機制規劃奠定了基礎。未來將持續推動備份三二一原則，進一步強化本學院資訊系統與資料韌性。

資訊系統部分，將持續整合與優化培訓與訓練相關資訊系統，使每項預算得到最大效益。有鑑於本學院業務之多元性質，各資訊系統持續配合學院運作需要進行功能增修與改善，力求精進完善成為公務行政輔助的最佳利器。

四、公務培訓新篇章：開拓合作與專業成長平台

(一) 形塑人事人員專業度與敏銳度，拓展多元人事訓練模組

1. 結合政策議題安排參訪交流，開拓中高階人事主管政策視野與創新力

(1) 辦班宗旨

為拓展中高階人事主管跨域治理能力、人力資源管理知能與國家重大政策執行力，本年度與人事行政總處共同辦理「處長班」、「簡佐及主任班」及「資深科長班」，課程扣合重要政策議題（DEI 員工關懷、AI 應用、人力資源應用），採主題式研習及公私部門標竿參訪之學習模式，期能以創新思維規劃

人事措施及強化政策實踐力。

(2) 辦班產出與成果

a. 處長班

本研習班共辦理2期，計123人結訓，整體平均滿意度為96.32%。參訓對象為中央及地方人事處處長、副處長、簡任第10職等至第11職等人事主任，每期均採移地訓練至高雄市政府辦理，並以「DEI 幸福職場」為主題，排定性騷擾及職場霸凌防治等重要議題課程，課程設計著重機關與主管責任；另結合主題安排參訪推動 DEI 員工關懷及 AI 應用標竿之民間企業團體。(如圖24)

b. 簡佐及主任班

本研習班共辦理3期，計173人結訓，整體平均滿意度為95.69%。參訓對象為中央、地方機關、國立大學人事機構簡任佐理人員及上開機關學校與縣市議會單列及跨列簡任第10職等人事室主任，以「員工關懷」為主軸，搭配性騷擾及職場霸凌防治等重要議題規劃「從心發現員工關懷與協助(含職場霸凌關懷協助)」及「如何完善處理性騷擾案件實務解析」課程，以講述實務案例為主，並分期安排參訪員工關懷及 AI 應用標竿之民間企業團體。(如圖25)



圖 24：處長班參訪
資料來源：本學院



圖 25：簡佐班參訪
資料來源：本學院

c. 資深科長班

本研習班共辦理2期，計54人結訓，整體平均滿意度為95.57%。為培養預備晉升簡任人員者之宏觀視野，規劃2階段研習，第1階段安排設計力、跨域管理及性騷擾防治議題課程，並參訪推動友善職場、人才培育發展及 AI 應用具有績效之民間企業團體；第2階段安排人力資

源管理 (HRM) 主題課程，另為增進人事業務交流機會，安排「與雙首長有約」。又為與銓敘部業務交流，本年除選訓資深科長參加外，另請銓敘部薦送6位科長共同參與。(如圖26、27)



圖 26：資深科長班參訪
資料來源：本學院



圖 27：資深科長-HRM 關鍵實務研習班
資料來源：本學院

(3) 小結

本訓練透過實務課程安排、實地參訪交流與標竿學習，拓展中高階人事主管跨領域視野及強化政策創新力。為精進辦理方式，本學院持續與人事行政總處就課程目標、內容、執行方式、學習場域等進行雙向意見交流，並參酌學員回饋建議，作為未來研習規劃之參考。

2. 充實新進人事人員專業知能，培育職場即戰力

(1) 辦班宗旨

為增強初任人事人員於實務法令與業務執行之專業能力，本年度廣續配合人事行政總處規劃，針對前一年度公務人員高普初考及特種考試之人事行政類科錄取人員，辦理「新進人事人員研習班」，使其掌握人事體制、法令與政策基本知能，以提升人事服務品質。

(2) 辦班產出與成果

本研習班共辦理 3 期，計 226 人參訓，整體平均滿意度 90.44%。課程內容以「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 大面向為研習主軸，涵蓋組織編制員額管理、任免遷調、考核獎懲、差假管理、服務倫理、待遇福利及退休撫卹保險等人事法規，另為豐富研習內容，同步安排通識性及經驗分享課程，並實施訓後測驗，以評估學習成效。

為促進人事同仁認識與學習，本年度研習運用破冰活動拉近學員彼此距離，並由學員長邀集學員自主進行多元化交流。學員回饋意見多表示透過本

研習班獲得許多人事專業法規與工作知能及不同業務屬性機關之人事夥伴交流認識機會，且透過人事前輩授課分享，能汲取其職涯實務經驗，獲益良多。（如圖 28、29）



圖 28、29：新進人事人員研習班

資料來源：本學院

(3) 小結

本研習班除豐富實體課程外，亦於「e 等公務園+學習平臺」建立「新進人事人員學習專區」，供學員於課後自行選讀業務知能相關課程，進行延伸學習。未來將持續配合人事行政總處規劃，結合數位科技及當前重大政策，並參考本研習班綜合座談內容及學員回饋意見，進行滾動式調整與精進，期使課程設計更切合新進人員實際需求，有效引導及加強人事人員各項專業職能，從而優化整體人事服務品質。

3. 建構實務導向互動教學，厚實專員級人事人員核心職能

(1) 辦班宗旨

為培育專員層級人事人員，使其具備問題分析、業務規劃、績效管理、團隊管理及溝通表達等核心管理職能，以儲備陞任中階主管職務之人員，本學院廣續辦理「專員級人事人員進階職能培育專班」；參訓對象為現任職務列等第 9 職等且合格實授薦任第 8 職等之專員層級人事人員。

(2) 辦班產出與成果

a. 課程規劃著重職場領導力

本研習班每年滾動調整課程設計，精進課程內容，本年度於實體課程新增「情境式問題分析與決策思考」，傳授學員如何透過訊息辨識、問題確認、原因分析、對策發想及決策執行等過程，強化實務工作問題解決能力；此外，精心遴選資深簡任人事主管擔任「科長師徒傳承與實戰模擬」課程講座，由各講座編撰人事管理情境案例，透過模擬演練、分組簡報、心得分享等多元教學方法，強化案例研討之廣

度與深度，提升學員反思能力，以習得有效及有用之人事管理實務經驗。另為弭平職能落差，提供多門實體及線上選修課程，供學員依實際需求選讀。

b. 精進職能評鑑工具與流程

為提供學員於多元情境中展現職能之機會，課程採用評鑑中心法理念，規劃「團體討論」、「籃中演練」、「角色扮演」、「個案分析」與「簡報演練」等多元評鑑活動，又為確保評鑑活動能精準評估學員核心職能，各項評鑑活動採取實務導向設計，評鑑內容緊扣重大人事業務管理相關議題。基於過往評鑑實施成果，專員班逐步建置完整評鑑課程標準作業流程及相關知識物件，為未來課程規劃與執行提供系統化指引與參考。

c. 評鑑結果回饋與應用

評鑑結束後，安排學員與專業顧問進行一對一回饋，協助學員充分瞭解各項職能評鑑結果、職能優劣勢及未來於職場如何提升能力。另為針對弱項職能進行團隊培育與發展，本年度創新辦理「職能發展」工作坊，聘請專業講座，針對全班弱項職能進行補強，透過互動式學習使學員充分思考討論，有效提升其核心職能。

本研習班共辦理 1 期，計 23 人參訓，整體平均滿意度 90.59%。學員開放式回饋意見多為正向，認為課程及評鑑活動對職能提升有顯著助益，且課程中能向優秀人事主管學習，並與其他機關人事人員交流互動、分享經驗，建立學習互助網絡。

(3) 小結

本研習班課程與評鑑活動經多年發展，已形成相對成熟之結構，聚焦於傳承主管經驗心法及探討實務議題。未來持續探索更多創新辦理模式，如深化問題分析實作練習層次與複雜度，提升學員解決實務問題之敏銳度與創造力，亦可加強人事業務實務情境應用，以因應實際挑戰；另持續滾動修正評鑑工具與流程，適度簡化及翻新，以符合人才評鑑發展趨勢。

4. 切合兼任兼辦人事實際作業需求，提供人事專業服務訓練

(1) 辦班宗旨

為提升中央及地方機關、學校兼任兼辦人事業務人員對人事法規專業能力及實務能力，促進業務人員針對實務問題進行交流與溝通，並增強服務理念，本學院依據人事行政總處簽奉核定之 113 年度人事人員選修課程整體規

劃案，統籌辦理「兼任兼辦人事業務人員研習班」。

(2) 辦班產出與成果

為完備課程規劃，本學院參酌前年度辦理情形、學員回饋意見及徵詢地方政府人事主管機關意見，擬具 113 年度兼任兼辦人事業務人員研習規劃重點，並召開課程研商會議，邀集地方政府共同研議更適切之課程設計及研習作業相關事宜，以提升辦理成效，本年度調整內容包含基本必修課程項目，並將每場次訓期調整為 1 天至 2 天，另為響應行政院 2050 淨零排放政策，本研習班採無紙化方式辦理。

本研習班採分區、分性質及在地化方式執行，並以行政機關與學校分別辦理為原則，首先調查各中央及地方機關（構）、學校兼任兼辦人事業務人員研習需求及辦理意願，續以調查結果規劃辦理場次，至人數較少或特殊需要者則合併辦理綜合場次。課程設計採基本課程「最新修正人事法令解析」、「人事業務常見問題（或錯誤）案例探討」為主，並依各單位業務需求選定加強課程及數位課程，以加乘學習成效，建立多元培訓模式。（如圖 30、31）

本研習班共辦理 27 期，計 1,577 人參訓，整體平均滿意度 93.46%。學員對課程皆有正向回饋，開放式意見包含「能在理論與實務兩面項同時成長」、「在課程中能與其他兼任兼辦人事人員業務交流，相互學習」、「瞭解人事業務修法與實務重點，更能適切處理實際業務推動可能遇到狀況與問題等」，多數學員認為參加本項研習能持續精進人事業務專業能力，以應用於業務中。



圖 30：人事人員職場觀
資料來源：本學院、新竹縣政府



圖 31：任免遷調實務案例探討
資料來源：本學院、彰化縣政府

(3) 小結

本研習班透過課程強化各機關兼任兼辦人事業務人員之人事法規專業與實務作業能力。未來將透過學員問卷回饋及與地方政府業務承辦人意見交流，持續滾動式調整 114 年課程規劃，研議更適切之課程內容，期能提升兼任兼辦人事人員業務知能及服務品質。

(二) 強化培訓體系與合作策略，推動公務學習新願景

1. 精進辦訓人員與內部講師職能，提升辦訓與學習成效

(1) 業務宗旨

行政院人事行政總處 113 年度施政計畫關鍵策略目標之一為「增進公務人力培育訓練成效」，突顯提升公務人員訓練相關職能的重要性。考量 108 年與 110 年業分別建構「本學院班務人員職能標準」及「行政院所屬公務機關(構)內部講師教學相關職能標準」等 2 項職能標準，並據以規劃辦理「訓練班務人員研習班」(108 年)與「行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班」(111 年)等 2 門課程，為因應趨勢演進及不同訓練對象需求，本學院 113 年針對訓練班務人員與公部門內部講師，透過正式的訓練管道，系統化地提升其訓練相關職能。

(2) 業務產出與成果

a. 訓練班務人員研習班

- (a) 參加對象：本學院新進同仁(110 年 1 月 1 日後到職者，不含一級主管，含約聘僱人員)及各組室主管建議參與之人員。
- (b) 課程時間：113 年 9 月 9 日，採線上遠距方式；9 月 11 日至 9 月 13 日採實體方式，為期 4 天，共計 24 小時。
- (c) 精進課程內容：包含「本學院訓練政策與人才發展架構及規範」(因應業務需要加入「資訊安全相關政策與規範」)、「成人學習課程規劃及講師洽聘實務」、「班期經營與班務特殊狀況處理實務」及「本學院教學資源簡介與實務」(納入「遠距會議工具實務」及「數位互動教室實務」)等 4 門課程。
- (d) 實施方式：視課程實際需要採講授、分組討論、案例研討、實作練習等互動教學方式辦理。
- (e) 成效評估：於結訓時辦理訓練成效問卷評估，作為改進研習之參據，另每門課程視實際情況實施總結性評量(包含測驗評量、作業紀錄等)。本培訓班學員滿意度總平均為 94.1%，其中「研習規劃」滿意度平均為 93.3%、「學習投入」滿意度平均為 90.3%、「學習輔導」滿意度平均為 93.1%、「整體滿意」滿意度平均為 92.3%、「講座授課」滿意度平均為 96.0%，學員反應良好。學員開放式回饋意見，多認為本次課程有助於精進知能以及跨院區跨組室交流，並更能掌握擔任班務人員的使命感、提升班務訓練成效技巧及對緊急狀況處理能更

從容不迫等。

b. 行政院所屬機關內部講師教學知能培訓班

- (a) 參加對象：行政院所屬機關與地方機關因業務需要進行業務宣導與專業授課者。
- (b) 課程時間：113 年 8 月 5 日至 8 月 6 日、8 月 12 日至 8 月 13 日、8 月 30 日，為期 5 天，共計 30 小時。
- (c) 課程內容：包含「成人學習與課程規劃實務」（依 111 年學員回饋將時間延長至 12 小時，並加入課程規劃之 AI 工具內容）、「教學內容傳達與引導實務」、「教學方法與活動實務」及「模擬演練與實作」等 4 門課程。
- (d) 實施方式：視實際需要採講授、分組討論、案例研討、示範教學、實作練習、多媒體教學等多元互動教學方式辦理。
- (e) 成效評估：於結訓時辦理訓練成效問卷評估，作為改進研習之參據，另每門課程視實際情況實施總結性評量(包含不同課程之模擬演等)。本培訓班學員滿意度總平均為 96.3%，其中「研習規劃」滿意度平均為 95.0%、「學習投入」滿意度平均為 94.0%、「學習輔導」滿意度平均為 96.5%、「整體滿意」滿意度平均為 97.0%、「講座授課」滿意度平均為 97.4%，學員反應良好。學員開放式回饋意見，多認為本次課程有助於教學規劃與講授技巧及職能，並認為講師優質、輔導員用心、實務演練很棒及收穫滿滿等。(如圖 32)



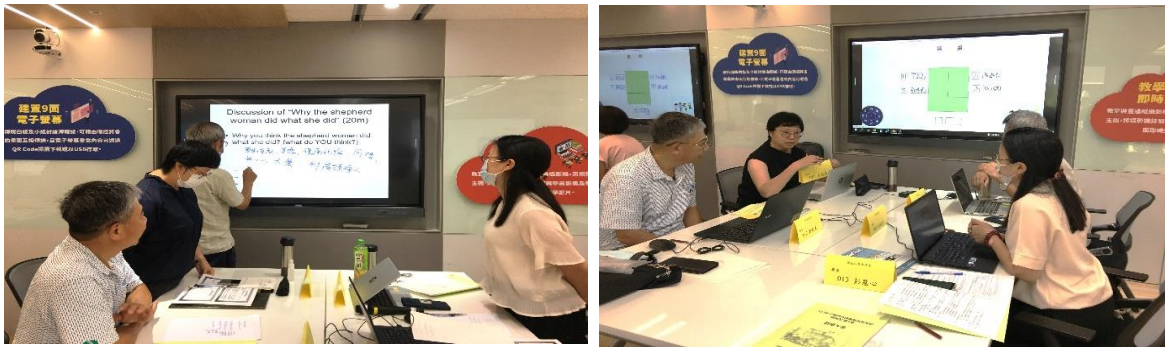


圖 32：兩種職能班期課程實務集錦
資料來源：本學院

(3) 小結

職能 (Competence) 是用來描述執行某項工作或任務時所需具備的關鍵能力，能影響一個人的績效表現。本案乃依本學院建構之不同職務人員職能標準，進行職能落差分析並據以規劃及辦理課程，未來可依據本年度辦理實務經驗，精進課程規劃與實施，以有效提升訓練班務人員及公部門內部講師教學品質與成效。

2. 引進外部資源策略合作活水，擴散人力培訓新思維

(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、政府機關、知名雜誌社、財團法人及社團法人等公私單位，積極跨域鏈結外部合作網絡，由本學院提供教室或會議場地，對方提供一定比例免費參加名額，供公務同仁參訓。另也為擴大公務同仁訓練視野之深度及廣度，並行銷本學院多元培訓服務，配合公務同仁職涯發展與自我成長所需，營造「主動學習，自我成長」之研習型態，提升工作觀念，豐富多元知能，促進職涯發展。

(2) 業務產出與成果

a. 與外部資源合辦各類「趨勢講堂」活動

為強化國內外新知汲取管道，運用策略合作方式積極開拓與前一年度不重複之雜誌社、政府機關、公私單位等，或相同單位但不重複主題之合作案，以擘劃公務同仁多元主題知能新思維及研習行動力，拓展訓練及學習視野。本學院與康士藤管理顧問有限公司、天下雜誌及財團法人台灣永續能源研究基金會合辦「2024第三屆知己知彼領導力跨界論壇—畫龍點睛的關鍵領導力」、2場「人才/永續系列專題演

講」與1場「2024台灣多元共融 DEI 領袖論壇」、及1場「《故事開始的地方—希望閱讀》紀錄片分享會」等5場學習活動；並與中國文化大學、國立臺灣師範大學合辦「永續治理與地方創生」國際學術研討會、「第22屆人力資源發展國際研討會-數位化時代跨領域、文化及世代人力資源發展」國際學者圓桌論壇等學術活動計2場次，共計約有597人參與(如圖33)。

b. 名人講座

以專題演講形式辦理，邀請各專業領域有特殊成就，且具聲譽者等擔任名人講座，以「激勵與自我成長」為主軸，本學院臺北院區辦理2場次，分別邀請第57屆金鐘獎之鄧依涵導演及社團法人中華安得烈慈善協會羅紹和執行長，計有351人參與；另南投院區計辦理2場次，分別邀請104人力銀行職涯教育長兼副總經理王榮春先生主講「We&Me, XYZ 如何做好跨世代溝通」、教育部葉丙成次長主講「勇於改變，勇於與眾不同 Dare to change, Dare to be different!」，採個人報名不分配名額派訓，計有331人主動報名參加，對講座及主題滿意度均達98%以上(如圖34)。



圖 33：與外部資源合辦各類「趨勢講堂」活動
資料來源：本學院



圖 34：名人講座
資料來源：本學院

(3) 小結

未來將持續蒐集與會公務同仁參訓需求及回饋建議，並連結與會同仁現有資源網絡及曾辦理公私單位之合作經驗，除分析參與情形、滿意度等，滾動式修正精進本學院策略合作、名人講堂研習主題範疇外，亦化被動為主動，積極開拓多元合作管道及名人講座資料庫。

3. 厚實培訓成果分享，引領公務培訓典範

(1) 業務宗旨

本學院自成立以來，各業務組歷年曾就權責培訓主題辦理教學觀摩會或成果分享會，112 年始系統性整合各業務組年度成果，辦理本學院年度訓練業務推動成果分享，113 年度以增加訓練專業人員經驗交流與對話機會、推陳出新活動設計與提供軟性對話空間等方向精進，並以「很 AI 玩-當地方人文遇上智慧轉型」為主題規劃辦理。

(2) 業務產出與成果

a. 辦理時間

113年9月10日下午1時30分至9月11日下午4時30分，共計1.5天。

b. 參加對象

行政院與所屬中央二、三級機關及地方政府所屬一、二級機關以上之薦任以上訓練業務主管或承辦人員，共計72人。

c. 辦理地點

本學院南投院區702行動創新講堂、701數位互動教室及多媒體互動教室等。

d. 辦理方式

- (a) 汲取新知：透過培訓成果主題分享、平行分組場次體驗及綜合座談交流方式進行，以汲取辦訓能量與 AI 數位新知。
- (b) 五感體驗：設計園區定向活動、晨間登山行程、直擊攝影棚、內政部消防署訓練中心參訪(5G 智慧消防訓練場域)及走訪紫南宮在地文化，以沉浸式體驗鏈結交流網絡並實境感受數位科技 AR、VR 模擬救災情境應用。
- (c) 人文對話時空：活動場域將邀請地方創生團隊參與打造在地許願市集迴廊，並設計在地風味主題餐桌，期沉浸於前省府文化底蘊的懷舊氛圍中，營造與會人員深度對話場域。

e. 辦理成效

本培訓班學員滿意度達96.6%，學員反應良好，於開放意見回饋，多認為本次研習足以成為大家辦訓模範！從看板設計、結合在地地方創生特色產業、經驗分享和體驗課程，都非常豐富，即便是讓人緊張萬分的攝影棚體驗，也是很值得分享珍藏的美好回憶，更認識不少他機關公務同仁，互相交流，收穫非常多，值得推薦給大家！（如圖35）





圖 35：113 年培訓成果分享暨交流會集錦
資料來源：本學院

(3) 小結

本交流會透過和與會公務夥伴經驗分享與意見交換，匯集與碰撞出多元的見解，後續也將把意見交換過程納入未來課程規劃參考，以提升公務人力訓練品質。

4. 精選標竿學習案例，激發政策交流與典範移轉

(1) 業務宗旨

為發掘政府施政適合公務人員學習之關鍵議題與創新做法，本學院邀集學者專家選拔績效卓著之行政個案，據以發展公部門標竿學習教案，並辦理發表會與教學活動，以利發揮知識分享與擴散效應。

(2) 業務產出與成果

a. 嚴選標竿獲選案例並開發教案

本年標竿學習案例甄選活動共計有31個機關參與甄選，其中中央機關15件，地方機關16件，經初審與複審兩階段審查，共計18件進入複審，復經複審委員擇訂特優獎2名、優良獎2名及佳作獎2名（如表6）；另為提升標竿案例知識萃取與典範移轉效益，複審委員擇定4案

撰寫年度標竿教案。

表 6：113 年度標竿學習獲選案例與教案開發清單

機關類別	獎項	薦送機關	案例名稱	教案
中央機關	特優獎	交通部公路局	觸觸(處處)守護-導入 AI 智慧科技 守護道路交通安全	V
	優良獎	內政部	資訊串聯 連出行方不明者軌跡	V
	佳作獎	衛生福利部	跨部會互惠合作，帶領地方數位轉型-發展長照智慧運輸服務系統	
地方機關	特優獎	臺北市政府	以開源催生數位公共服務之創新 臺北城市儀表板	V
	優良獎	臺東縣政府	獨居老人分級照顧，智能守護	V
	佳作獎	金門縣政府	優化太武山搜救效能-多功能雲端圖資查詢系統	

資料來源：本學院

此外，本學院於 113 年 11 月 29 日辦理「標竿學習獲選案例發表會」，由得獎機關發表案例與分享成功歷程，並邀集專家學者與各獲獎案例相關參與者出席各場次與談，增進機關交流學習，發揮



圖 36：標竿學習獲選案例發表會與會貴賓合影

資料來源：本學院

知識分享與擴散效應（如圖 36）。本年活動延續去年度靜態與數位化展示設計於會場外陳列獲選機關案例海報及電子螢幕輪播案例介紹影片，使參訓學員深入瞭解獲選案例辦理過程與案例特色，會場內兩側螢幕亦輪播案例辦理影片，以有效凸顯成果背後之幕後團隊。另本年度特別規劃邀請 4 位學者分享教案及案例薦送撰寫技巧，以推廣本學院 114 年標竿相關課程及鼓勵各單位投稿優良行政個案。本發表會共計 117 人結訓，學員整體滿意度 90.6%。學員開放式回饋意見，表示參訓有助瞭解其他機關優良案例，可進一步反思如何從業務痛點逐步瞭解、分析並解決問題，將痛點變成亮點，並從案例學習資源資訊整合之重要性。

b. 規劃設計實體課程

運用獲選案例規劃辦理標竿研習班，如「本土標竿個案研習班『見證百年風采與奧秘—屏東縣二峰圳及林邊溪伏流水永續工程』」（如圖37）等共計4班，總計157人結訓，學員整體滿意度為93.5%，課程內容豐富多元頗受好評，學員開放式意見，表示課程安排兼具理論及實體觀摩、藉由透過不同單位的業務交流與經驗分享，增加實務經驗，有助於未來在相關業務上的推動，並能夠從中獲得更具創見的解決方案。

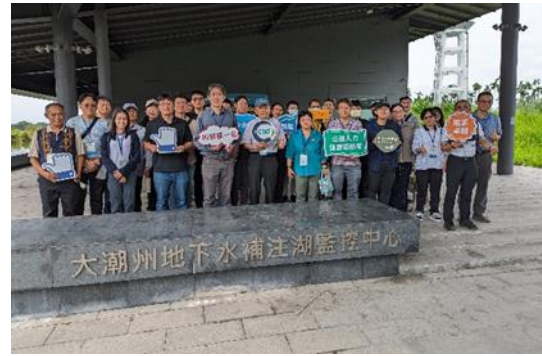


圖 37：本學院陳院長明忠帶領學員參訪大潮州地下補注湖監控中心
資料來源：本學院

(3) 小結

面對人工智能時代的來臨與人力資源緊張等問題，外界對政府公共服務有更多元化之期待，公務同仁面臨許多困境與挑戰，如何與時俱進並提升行政效能，創造公共服務新價值，是所有公務同仁共同努力之目標。未來本學院將賡續藉由「標竿學習案例甄選暨推廣實施計畫」，發掘政府施政適合公務人員學習之關鍵議題與創新作為，除將獲獎案例撰寫成標竿教案外，亦精進發表會與教學活動，邀請獲獎機關以及專家學者在研習課程中分享經驗，期盼透過面對面之意見交流與反饋，提升實務應用效益。

5. 分析研習需求與訓練成效，深化公務人才發展研究

(1) 業務宗旨

「公務人力資源管理及發展研究」係本學院法定職掌事項。為提升同仁研究能力，並具體解決本學院辦理在職訓練研習相關問題，促進本學院創新發展，提升公務人力訓練品質與效能，辦理微型實務研究計畫，依訓練業務需求設定年度研究類別及議題面向，並視需要聘請專家學者協助規劃及指導，研究成果及相關建議則納入本學院年度訓練計畫及業務推動之參據。

(2) 業務產出與成果

a. 提升公務人員參與在職訓練意願之研究

本研究問卷發放以結訓學員、並函發主管機關及網站刊登問卷連結之方式，共計回收9,661份問卷，分析8,970份有效問卷。發現影響

填報需求調查的因素包括「組織文化」、「課程規劃」及「個人因素」，其中個人主觀認知影響填寫需求調查因素依序為：工作繁忙無暇參訓(佔58.1%)、交通不便(佔41.4%)；在組織文化上，每年欲參加3次以上研習，直屬長官支持者機會較高；在職訓練需求調查填寫期限若較長，所屬人員實際參加研習次數亦較高。研究結論建議，延長訓練需求調查時間、持續辦理10%遠距同步班別、訓期規劃天數以1-2天內為佳、增加適合非主管人員參加之部會業務知能研習辦理場次、訓練活動規劃擇定交通便利之地點辦理、彈性放寬參訓對象資格、規劃新增班別參採符合學員業務需求之課程、透過多元管道提升課程觸及率、加強課程效益曝光及擴大研習活動行銷與推廣等，藉以提高公務人員參與在職訓練的意願。

b. 運用 AI 協作進行公務人員在職訓練課程規劃與執行精進之研究

本研究為整體性掌握人力學院參訓學員對於班期精進與講座教學的開放式意見，嘗試藉由人工智慧研究中心(OpenAI)所開發的ChatGPT，針對學員開放式意見進行自然語言的系統性語意分析，以精粹不同課程參訓學員開放式意見共同關注之關鍵主題；並進一步分析不同實施類型與課程類別在關鍵主題意見上之差異，俾依相關分析結果研擬課程未來規劃與執行的精進方向與策略。經精粹出眾多主題，擇定對於課程規劃與執行較為重要的「案例分析」、「互動研習」、「實務操作」、「經驗分享」、「課程時間」、「參訪活動」、「教學資源」、「課程設計」、「教學方法」及「數位軟體」等10項關鍵主題；並經統計差異分析，歸納研究發現：參與實體課程學員較多提出課程納入案例分析之意見；參與遠距課程學員較多針對課程中互動研習、課程時間、教學資源、課程設計、教學方法及數位軟體等提出意見；所有課程類別學員較常針對課程的教學方法提出意見；領導力發展課程學員更常提出對課程規劃與執行不同面向的意見；部會業務知能課程學員較容易針對課程的實務操作與數位軟體提出意見。並針對上述研究發現，提出6點在職訓練課程規劃與執行相關精進建議。

c. 基層人員研習班培訓需求與訓練規畫初探

本研究以薦任第六至第七職等非主管之科(課)員或相當層級人員，及其直屬主管為研究對象。經彙整歸納，基層人員及基層人員直屬主管填列之困難多數可歸類於七種基層人員執行業務時遭遇之困難，例如機關內人際溝通困難、與外部顧客溝通困難、問題分析能力不足、工作規劃管理困難、缺乏創新能力等。提出具體建議及作法為基層人員研習班課程規劃應「強化創新工作流程改善」、「職場溝通技

巧」課程加入情緒管理主題，班務人員應在帶班過程中，強化說明「當責執行力」課程規劃及意涵，提升學員對課程重要性之認知，產官學界講座並重，提供基層人員多元思維角度，使「基層人員研習班」課程規劃更貼近基層公務人員職能需求，落實需求導向之培訓規劃。

d. 公務人員英語教育訓練成效分析—以 112 年涉外英語研習班為例

依據國家發展委員會「2030 雙語政策整體推動方案」規劃方向，本學院以提升公務人員英語溝通力為主軸，分別開設中高階涉外公務人員英語訓練、新進人員英語力提升研習班及專題式涉外業務英語研習等三大類涉外業務訓練課程。針對112年至本學院受訓之涉外英語研習班學員進行問卷調查，研究發現本學院英語教育訓練成效尚屬良好、「研習規劃」對英語訓練成效的影響最大、「自我效能」是增強英語訓練成效的關鍵因素、「工作環境」的支持性有助於提升英語訓練成效、學員英語程度的差異需得到重視。未來可跨大納入產官學各界專家學者，集思廣益並透過策略思維，完備課程規劃與執行，俾使其更貼近實用及機關需求。英語中級以上課程研議發放三階段問卷，更能精準定位學習需求，以及研擬導入 AI 的英語自學策略，期能普遍提升公務人員英語水平。

e. e 等公務園⁺學習平臺推薦系統及學員評價對於學員選擇課程之初探研究

本研究發現，自「e 等公務園⁺學習平臺」建置以來，學員對課程評價分數均在4分以上（最高為5分），除111年因平臺進行評價功能頁面優化改良，讓學員於上完課程填完問卷或測驗自動跳出評價視窗，讓學員更容易進行評價，112年學員評價人數開始增加導致平均數下降而受影響外，可以發現學員評價分數是逐年增加的趨勢。又結果顯示平臺學員評價人數佔選課人數比例不高，未來建議於平臺課程資料顯示頁面以課後問卷滿意度結果及上課人數取代學員評價，並且建立學員異動資料機制，能掌握資料變項隨時間變化情形進而提高資料分析準確性。

(3) 小結

隨著 AI 技術的崛起及環境迅速變遷，本學院將不僅著眼於「知識傳遞」，更將專注於研究與實務相結合，提供高效能的訓練計畫。未來，將根據每年度的訓練需求與國內外最新趨勢，靈活調整研究領域及議題方向，並透過持續的滾動式檢討，從而推動公務培訓的改進與創新，進一步提升公共服務效能與整體發展動能。

(三) 增進府際合作，追求國家永續發展

1. 推進在地化培力，攜手地方共築培訓橋梁

(1) 辦班宗旨

為使地方政府之政策方向扣合國家重要施政願景、加強地方各級公務人員對國家當前重大政策之理解，本年度持續辦理「政策傳達與民主價值研習班」。以在地化訓練為核心，與各地方政府協力辦理，期能透過在地開班方式，增加培訓人數，傳達行政院各部會重要政策內容與施政趨勢，同時深化民主治理核心價值。

(2) 辦班產出與成果

本研習班參訓對象涵蓋各直轄市、縣市政府暨所屬機關、鄉鎮市(區)公所各級公務人員，及各地方政府轄內中央機關所屬人員，課程內容以「當前政府重大政策」為核心，輔以「民主治理價值」等二大單元進行設計，其中「當前政府重大政策」係請各主管機關提供當年度政策宣導主題，並參考行政院年度施政方針、國家發展委員會重大政策、總統國慶演說及前瞻基礎建設計畫等，作為政策專題課程；「民主治理價值」單元則聚焦於性別平等、人權教育、轉型正義、多元族群文化、公民參與、廉政與服務倫理及行政中立等議題，並邀請專家學者召開課程規劃諮詢會議，研擬課程主題及增列子議題，使課程內容更聚焦，以提供各地方政府依實際需求選修。

本研習班共辦理 52 期，計 4,268 人參訓，整體平均滿意度 89.5%。學員對於課程議題及內容規劃給予正向回饋，開放式意見如增進對於 AI 發展認知，瞭解其可以應用範圍及將來所需面對問題；增長政府推動之長照政策知能，需要時可充分運用；獲取政府推行減碳政策知識；透過教授講解，重新喚起對人口老化議題之重視，藉由預見社會趨勢、預測風險、預防問題、預估目標及預備能量，試圖理解及解決未來將面臨超高齡社會之問題等。



圖 38：創生社群陪伴與營造實務解析課程
資料來源：本學院、嘉義市政府



圖 39：性別主流化課程
資料來源：本學院、屏東縣政府

(3) 小結

本研習班將持續根據國家重要施政方向及改革措施，靈活調整課程主題，加強中央與地方施政之聯結，並賡續辦理民主治理重要核心價值之研習，課程內容將緊扣時代趨勢，回應基層發展需求，致力於提升公務人員跨領域議題職能，以增強其政策規劃力與業務執行力。

2. 分享訓練資源，推廣委託辦理訓練

(1) 辦班宗旨

為充分整合運用南投院區豐富訓練資源，本學院於年度容訓量內，賡續推廣委託辦理訓練，接受行政院所屬機關與地方機關委託，協助各機關培訓專業人力，落實政策宣導與執行，有效共享政府訓練資源。

(2) 辦班產出與成果

a. 修正相關作業文件並辦理委訓說明會

本學院前已訂定「南投院區接受委託訓練費用明細表」與相關委訓作業規定，本年度參酌學員伙食費調整及近年電費等物價上漲等因素，規劃自114年起提高接受委託訓練班期收費標準；另為利委託訓練機關瞭解班務作業項目、分工及流程，邀集委訓機關代表召開接受委託辦理訓練說明會，就收費標準、撥付方式、班期作業配合辦理事項、開班需求及預排期程等事宜，進行意見交流。



圖 40、41：委託訓練說明會
資料來源：本學院

b. 訓練成果

本年度接受行政院、內政部、數位發展部、國家發展委員會、原住民族委員會、中央選舉委員會、農業部農糧署、主計總處、南投縣政府等18個機關委託辦理77班期，計3,166人參訓，整體平均滿意度92.3%。

(3) 小結

接受各機關委託辦理訓練係本學院法定職掌事項，透過分享南投院區豐富訓練資源，發揮資源共享效益。未來將持續推廣專業訓練服務，精進委訓作業流程、班務事宜，並強化軟硬體設施，以完善學習環境，滿足各主管機關委訓需求，將訓練資源效益最大化，提升公務培訓品質及成效。

肆、結論與展望

本學院致力於中央及地方機關中高階公務人員的培育與發展、重要政策法令研習、人事人員訓練、一般公務人員數位學習能力與終身學習之養成，以及公務人力資源管理之策略發展與研究。依全年統計資料顯示，本學院辦理班期共計 874 班期，受訓人次共計 49,288 人次，另配合因應後疫情時代與新興學習趨勢，持續提供數位科技、遠距同步及混成學習等課程，累計數位學習通過認證時數已突破 998 萬小時，比去年增長 146 萬小時。

綜整本學院年度相關培訓業務之重要成果，可概括為四大項亮點，分別為「斬獲大獎：融合AI策略與跨域協力，推進國家政策」、「培育卓越人才：創建前瞻思考與行動領導力」、「智慧學習新紀元：虛實整合，翻轉數位教學場域」、「公務培訓新篇章：開拓合作與專業成長平台」；另在後疫情時代下，本學院仍兼顧法定職掌辦訓業務並持續發揚公私協力，樹立OT案優良榜樣，成為國內首先取得旅館業登記證之公務人力訓練機構。上述豐碩成果，均賴本學院團隊齊心戮力，不斷彈性創新與溝通合作之結果。

自本學院成立以來，我們不僅建立了中高階人才的培訓體系，更緊密配合國家重大政策，系統化打造數位學習環境，強化人力資源發展領域的專業能力。藉由數位技術的應用，進一步提升了學習的互動性和靈活性，同時結合外部經營管理確保優質的營運效能，為公務人力資源發展創建了一個高效的學習平台。

未來，本學院將持續以「培育優質公務人力、提升國家治理效能」之使命，秉持「進步前瞻、追求卓越」之核心價值，持續培育各級領導與管理人才，回應民主治理與施政需求。作為機關人才培訓的策略夥伴，本學院將致力於實現「公務人力發展領航者」的願景。此外，本學院將與時俱進，發展多元的教學模式，並根據不同的訓練需求，不斷提供靈活、豐富的學習體驗，助力未來的公務人員成長與發展。



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：<https://www.hrd.gov.tw/>