



國家文官學院

104

國家文官學院

培訓成果年報



# Content

<b>壹</b> 學院沿革 .....	3
<b>貳</b> 本學院組織、人事與環境 .....	3
一、組織職掌與架構 .....	3
二、人事概況 .....	5
三、設施現況 .....	5
<b>參</b> 法定訓練 .....	5
一、精進教學品質與創新 .....	5
二、基礎訓練 .....	9
三、晉升官等訓練 .....	30
四、高階文官培訓飛躍方案 .....	40
<b>肆</b> 終身學習 .....	43
一、推廣學習 .....	43
二、內部訓練 .....	44
<b>伍</b> 交流合作 .....	47
一、國際交流 .....	47
二、國內合作 .....	51
三、國際獎項 .....	52

<b>陸</b>	<b>培訓科技</b> .....	55
	一、數位學習 .....	55
	二、科研計畫成果 .....	56
<b>柒</b>	<b>人力加值</b> .....	61
	一、輔導師研習 .....	61
	二、回流訓練 .....	62
	三、一般行政類科專業法令集中實務訓練 .....	63
<b>捌</b>	<b>出版刊物</b> .....	66
	一、T & D 飛訊 .....	66
	二、文官培訓學刊 .....	67
<b>玖</b>	<b>未來展望與努力方向</b> .....	69
	一、辦理高階公務人員中長期發展性訓練 .....	69
	二、廣續辦理各項晉升任官等訓練及考試錄取人員訓練 .....	69
	三、辦理數位課程及終身學習事宜 .....	69
	四、優化師資培力及精進教材研發 .....	70
	五、擴展國際培訓合作網絡 .....	70
	六、積極拓展資訊科技應用 .....	70
<b>拾</b>	<b>附錄</b> .....	72
	年度經費與預算執行 .....	72



### 壹、學院沿革

國家文官學院（以下簡稱文官學院）前身為「國家文官培訓所」，於民國 88 年 7 月 26 日成立。為建構優秀的文官團隊及整合人才培訓資源，在總統及考試院政策指示下，文官學院於 99 年 3 月 26 日改制成立，同時於南投縣中興新村成立「中區培訓中心」，並以「樹立人才發展典範，創建文官培訓標竿（Stand for Excellence of HRD）」為發展願景，訂定「優化服務團隊」、「建構卓越標準」、「創造學習價值」、「引領國際培訓」等四大執行策略，本於「服務、成長、創新」的核心價值，秉持「積極前瞻、追求卓越」的精神，致力推展各項訓練業務。

### 貳、本學院組織、人事與環境

#### 一、組織職掌與架構

（一）依本學院組織法第二條規定，本學院隸屬公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會），掌理下列事項：

1. 高階公務人員中長期發展性訓練：為培育具卓越管理、前瞻領導及政策民主之簡任第 10 職等以上高階公務人員，自 99 年起辦理「高階文官培訓飛躍方案」，依參訓對象分為管理發展訓練、領導發展訓練及決策發展訓練。本訓練採用以學習者為中心之教學方法，透過評鑑中心法，進行學員遴選及職能評鑑，並結合國外研習課程，訓練時數共 200 小時。
2. 晉升官等訓練：為培育未來擬晉升職務公務人員所需工作知能及儲備中高層公務人力，依參訓對象分為薦任公務人員晉升簡任官等訓練（含警正警察人員晉升警監官等訓練，以下簡稱薦升簡訓練）、委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）、警佐警察人員晉升警正官等訓練（以下簡稱佐升正訓練）及交通事業人員員級晉升高員級資位訓練（以下簡稱員升高員訓練），訓練時數為 120 小時。
3. 考試錄取人員基礎訓練：為充實初任公務人員應具備之基礎觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術，依公務人員考試法及公務人員考試錄取人員訓練辦法等規定，辦理公務人員高、普、初等考試及各項公務人員特種考試錄取人員基礎訓練，依考試等級安排課程，包括「初任公務人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」及「初任委任人員應具備之能力」，訓練時數為 90 小時或 150 小時。
4. 行政中立訓練：為健全政黨政治發展，貫徹執行功績制的人事制度，依據公務

人員行政中立訓練辦法規定，按「專班訓練」、「隨班訓練」、「舉辦專題講演及座談」及「數位學習」等 4 個方式辦理行政中立訓練，灌輸公務人員依法行政與行政中立觀念，期將行政中立的觀念深植公務人員內心，以型塑共同價值觀念。

5. 培訓技術研究發展：建構以學員為中心的培訓理念，結合科學技術，帶動培訓技術研究發展。在教材方面，依不同層級訓練目標，開發不同層級職位連貫性教材，搭配教學實驗，建立教學資料庫，提供最適教學方法。在教學流程方面，透過翻轉教學，建立先備知識，強化課程研討，重視課程形成性及總結性評量，力求運用多元培訓方法，提升培訓品質。
6. 評鑑技術研究發展：評鑑中心法係在標準化的條件下，運用各種不同的測驗技術，評量參與者（候選人）表現工作所需技能，協助參與者及其機關找出職能缺口，以作為遴選、晉升、訓練或發展之參考，進行高潛力人才之管理與發展，提升文官素質並增加國家發展競爭力。
7. 國際人力資源交流平台建立：為強化國際網絡關係連結，加速與世界同步接軌，自 96 年起每年辦理「國際新趨大師講堂」、「績優學員海外研習營」、「國際人力資源發展研習班」、及「華人人力資源發展論壇」等活動，邀請美國、澳洲、荷蘭、奧地利、新加坡等國之人力資源發展專家，期藉國際間培訓經驗之共享，觀摩各國培訓制度之運作模式及未來發展趨勢，激盪出共鳴的對話，達成維持長期有意義關係之目標。
8. 終身學習：含推廣學習，如辦理每月一書導讀會、全國分區導讀會。內部訓練則辦理 DACUM 工作坊、全員研習、教學實驗室與各單位舉辦之研習課程等。

## (二) 本學院組織架構圖

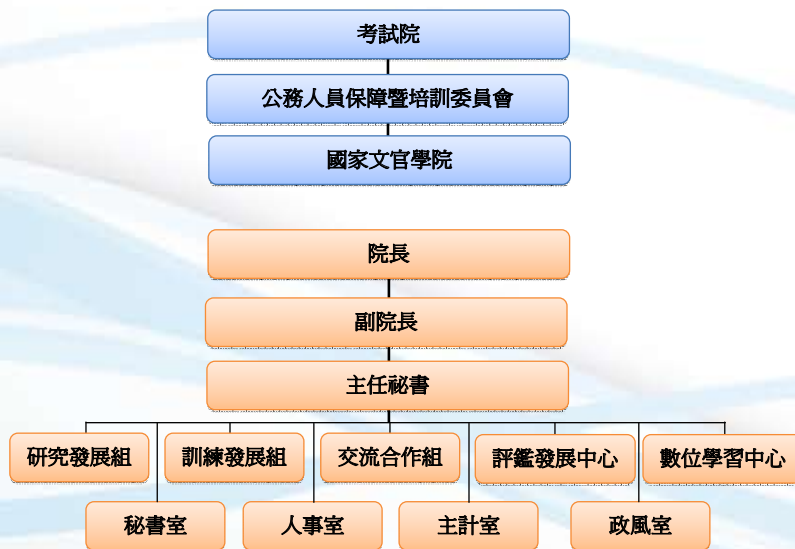


圖 1、本學院組織架構圖

## 二、人事概況

依本學院組織法及編制表，本學院置院長 1 人，由保訓會主任委員兼任，副院長及主任秘書各 1 人，組長 3 人、主任 2 人、研究員 4 人、室主任 1 人、專門委員 2 人、高級分析師 1 人、科長 4 人、副研究員 4 人、秘書 1 人、編審 2 人、技正 1 人、分析師 1 人、專員 12 人、設計師 2 人、科員 10 人、技士 1 人、助理員 4 人、辦事員 6 人、操作員 1 人、書記 3 人，另人事室、主計室及政風室各置主任 1 人。

## 三、設施現況

本學院（容訓量 600 人）訓練相關設施如下：

### （一）教學

48 人教室 11 間、38 人個案研討教室 1 間、58 人個案研討教室 2 間、45 人階梯教室 1 間、評鑑中心法專用教室 2 間、研討區 4 處、電腦室 4 間、圖書室 1 間、180 人菁英講堂 1 間、396 人國家文官講堂 1 間、講座休息室 4 間。

### （二）宿舍

學員宿舍設有 2 人房 30 間、3 人房 65 間、無障礙寢室 11 間、講座寢室 8 間。休閒：文康室 1 間、健身室 1 間。

### （三）餐廳

500 人餐廳 1 間、100 人餐廳 1 間、30 人餐廳 1 間。

### （四）停車

本學院於 1 樓及地下室均設有停車場供受訓學員停車使用。

## 參、法定訓練

### 一、精進教學品質與創新

#### （一）教學方法

建構以學員為中心的培訓理念，將現有之課程區分為 5 大課程領域：「政府政策 (G)」、「人文素養 (A)」、「行政管理 (P)」、「法律知能 (L)」、「優質服務 (S)」。



圖 2、課程編碼與課程模組架構圖



(S)」，30 個課程模組，並依模組需要，建置師資陣容。

本(104)年各項訓練課程均搭配 15 種成人學習常見之教學方法，包含：講述教學、影片教學、故事教學、個案教學、翻轉教學、角色扮演、建構教學（哈佛個案）、行動咖啡館、問題導向學習（PBL）、微型教學、劇本教學、團隊競賽、體驗學習、合作學習、實作教學等，與教材協力進行研發。

## 1. 薦升簡訓練

共計採行「翻轉教學」、「個案教學」、「建構教學」、「PBL 學習」、「劇本教學」、「角色扮演」、「微型教學」、「團隊競賽」、「影片教學」、「實作教學」、「講述教學」等 11 種教學方法。另研發教學指引（含教學活動流程）及教學簡報。

## 2. 委升薦（含員升高員、佐升正）等訓練

計採行「影片教學」、「個案教學」、「PBL 學習」、「行動咖啡館」、「角色扮演」、「微型教學」、「體驗學習」、「團隊競賽」、「合作學習」、「實作教學」、「講述教學」等 11 種教學方法。另研發教學指引（含教學活動流程）及教學簡報。

## 3. 考試錄取人員基礎訓練

計採行翻轉教學、個案教學、團隊競賽、實作教學、影片教學、體驗學習、角色扮演、行動咖啡館、合作學習等 9 種教學法。另研發教學指引（含教學活動流程）及教學簡報。

## （二）教材研發

### 1. 教材分級並兼具連貫性與聯結性

為改善過往各「課程領域」下之「課程模組」教材，由不同講座撰寫問題，本年改由同一研發團隊編寫，同一課程除相關理論基礎共通適用外，其餘內容或案例，考量參訓對象而有所區隔。

### 2. 蒐集目標職位公務情境，符合高績效人員所需

教材編寫前訪談目標職位文官，以利相關個案或劇本等素材之撰寫符合公務實境，藉此引發學員學習動機。教材中蒐集高績效人員之真實案例，能使學員理解當事人決策的經過，強調將內隱知識顯性化。

### 3. 教材搭配合宜教學方法，並研發教學指引及教學流程

教材內容確定後，另編寫「教學指引」及「教學活動流程」，並辦理多場教學研討會，將此教學活動透過演示，以齊一講座教學品質。

### 4. 統一教材格式

本年特別就教材格式，包含體例、內容用語、法律用字等予以統一；並針對教材實質內容，建立審核機制，邀請目標職位人員、具備學術界與公部門雙重背景之講座，進行各科目教材間之橫向檢核，避免內容重疊。

### 5. 召開教材評鑑會議

為檢討及確立 105 年各課程教材撰寫之內涵架構，業於訓練完成後（本年 11 月至 12 月期間），邀集教材撰寫者與授課滿意度較高之 5 至 8 位講座參加，以確認教材章節與學員學習間之關聯度，以及講座之教學策略。

## （三）師資培力

### 1. 建構師資遴選標準

本學院於本年 10 月 13 日訂頒「國家文官學院各項訓練師資遴薦作業要點」，明訂師資來源包含機關（構）學校推薦、現任授課講座推薦、導師或輔導員推薦及自我推薦等項，經過資格初審、複審遴選、教學回饋檢核及保訓會審議核定，完成師資遴薦程序。

本年首創以模組科目之概念建立各項訓練師資薦介名單，清查 103 年度各訓練師資薦介名單計 1,778 位講座授課意願及科目，並逐一進行師資資料檢核，於本年 5 月 18 日核定各項訓練師資薦介名單計 1,224 位。

### 2. 強化師資專業知能

#### （1）辦理教學研討會與研究會

講座影響訓練成效甚鉅，本學院講座來自政府機關（構）、大專校院、非政府組織、非營利組織及公民營事業機構等，期能藉由各界菁英提供多元專業知能。由於講座背景有別，教學方法不同，本年特邀請大學研發團隊針對「行政管理」及「優質服務」領域編撰教材，搭配合宜之教學方法，並錄製相關「翻轉教學」影片供學員訓前研讀。為落實教材精進措施，爰邀請授課講座參加教學研討會與教學研究會，期藉由培訓政策溝通、教學方法演示、教材章節研討、經驗分享交流，凝聚講座對教材重點及教學方法之共識。

本年 5 月份配合薦升簡訓練辦理 8 場次，6 月份配合三項升官等訓練辦理 13 場次及 9、10 月配合考試錄取人員基礎訓練辦理 11 場次，合計辦理 32 場次。總計邀請 854 位講座參加，實際出席 474 人，出席率近六成，講座參與滿意度達 94%。

藉由開辦教學研討會與研究會，讓講座充分瞭解學員擔任公職所須具備之專業知能及態度，並有助於提升對學院之

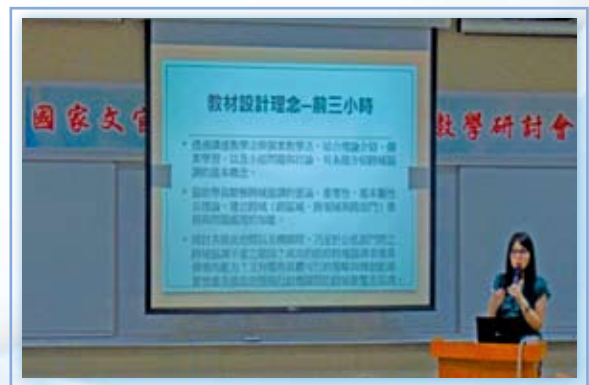


圖 3、課程教材設計理念分享



認同感及相關教學配合事宜。配合各項訓練教材研發，搭配 15 種多元教學方法，於研討會中加以演示或解釋，幫助授課講座充分瞭解教材重點及教學方法，提升多元教學動機，進而帶動學員學習興趣。促進學院與講座間意見交流，並依據講座填列學習回饋表，逐步修正、改善，以提升訓練品質。

講座參與教學研討會或研究會，不僅與同儕講座專業對話、交換經驗，汲取他人成功經驗，相互學習以充實專業知識，並不斷涉獵有利於教學的公務情境個案與方法，全面提升教學知能。

## (2) 實況教學影音觀摩

為促進教學經驗分享，本年度針對政府政策類課程的「政策溝通與行銷」、「方案管理與計畫執行」、「績效管理/目標管理」、「團隊建立」、「變革管理」及「危機管理」次模組，徵詢教學經驗豐富的講座授權錄製實況教學影片，共計錄製及上傳 10 門課堂教學影片，供講座間瀏覽觀摩，並可透過 e-mail 等管道洽詢該科績優講座，以線上非同步方式作教學相關問題諮詢。

## 3. 建立師資檢核機制

本學院透過「學員綜合評估



圖 4、教學方法展示與演練



圖 5、教學方法展示與演練



圖 6、教學研究會



圖 7、實況教學觀摩

意見表」、「模組科目講座動態申請表」、「講座授課科目異動表」、「各項訓練教學日誌表」及「講座教學評核表」等各項表單，維護講座授課資料，並參照學員、班務輔導員、助理輔導員多方意見，及協訓班所人員瞭解講座授課情形，建立講座授課評核機制，以掌握教學品質。

#### (四) 評鑑中心法

為開發新式職能評鑑工具，進行高潛力人才之管理與發展，積極引進評鑑中心法，該工具係指一種標準化的評估方法，實施前須先分析目標層級職位所應具備之工作能力或態度，並設計能讓受測者展現該等能力之模擬情境，常用之評鑑工具包括公事籃演練、團體討論、模擬面談等。藉由評鑑中心法能協助受測者及其機關找出職能缺口，以作為遴選、晉升、訓練與發展之參考。

考試院 103 年 8 月 15 日訂定發布「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」第 13 條第 2 項規定：「總結評鑑採評鑑中心法進行職能評鑑。經綜合過程評鑑及總結評鑑之職能表現，評定各項職能成績，並產製評鑑結果報告書。」業將評鑑中心法正式列入法規中，同時也促使公部門開始重視此一評鑑工具。評鑑中心法具高度專業性，國內公務機關使用評鑑中心法仍在起步階段，本學院為推廣評鑑中心法，業已建置評鑑中心法專用教室、編撰評鑑中心法作業指南、成立「評鑑中心法專區」網頁並協助公務機關進行職能評鑑，各種規劃措施與作法，均係為利此工具在公部門中逐漸普及。未來將配合網路科技發展方向，逐步朝線上評測或資訊化評分之目標前進。另持續蒐集國際最新評鑑中心法發展趨勢，並參與國際評鑑中心法年會，將最新評鑑技術引進政府機關，以擴大實施之成效。

## 二、基礎訓練

為充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術，本學院依公務人員考試法及公務人員考試錄取人員訓練辦法等相關法規之規定，辦理公務人員高、普、初等考試及各項特種考試錄取人員基礎訓練，其訓期依考試類別等級不同區分為 5 週或 3 週，課程包括「初任人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」、「初任委任人員應具備之能力」、「國家重要政策議題與專題演講」、「專題研討」及「課務輔導與綜合活動」等內容。

### (一) 高普初考

#### 1. 資料分析

(1) 高等考試基礎訓練：受訓時數 150 小時（5 週），受訓人數 2,651 人，性別分布及學歷分析等統計資訊如下表。

表 1、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
高等考試	1,095	1,556	2,651
百分比	41.31%	58.69%	100%

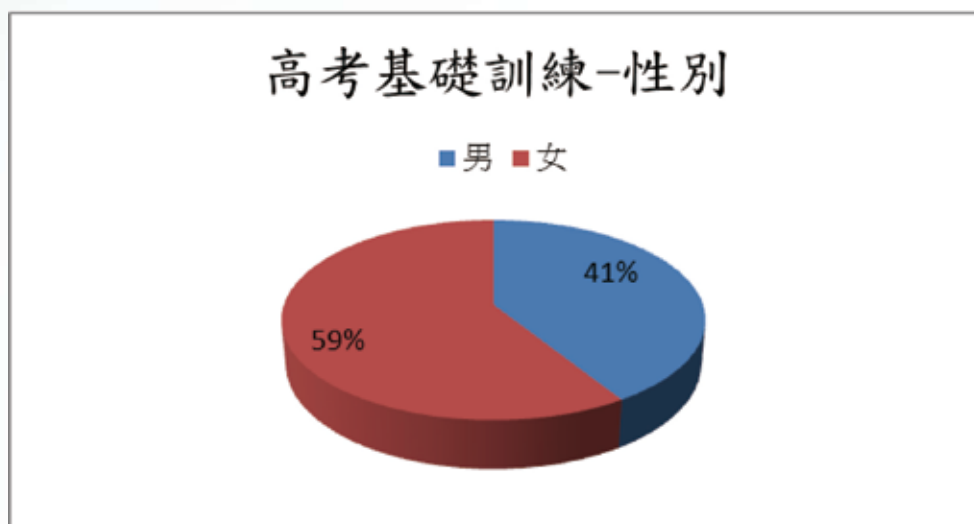


圖 8、性別比例

表 2、學歷分布

考試別\學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
高等考試	17	988	1,626	15	5	2,651
百分比	0.64%	37.27%	61.34%	0.57%	0.19%	100%

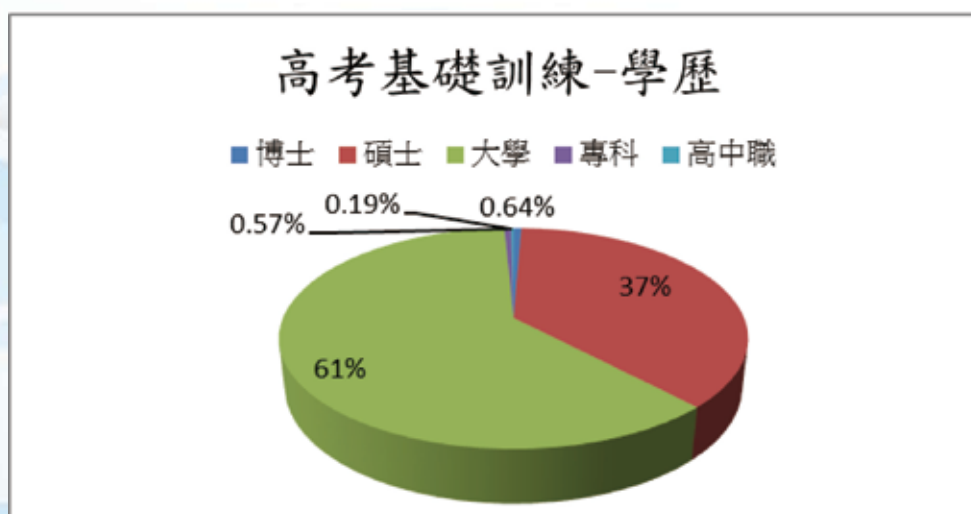


圖 9、學歷分布



(2) 高等考試免除部分基礎訓練：受訓時數 90 小時（3 週），受訓人數 430 人，性別分布及學歷分析等資訊如下表。

表 3、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
高等考試免除部分基訓	211	219	430
百分比	49.07%	50.93%	100%

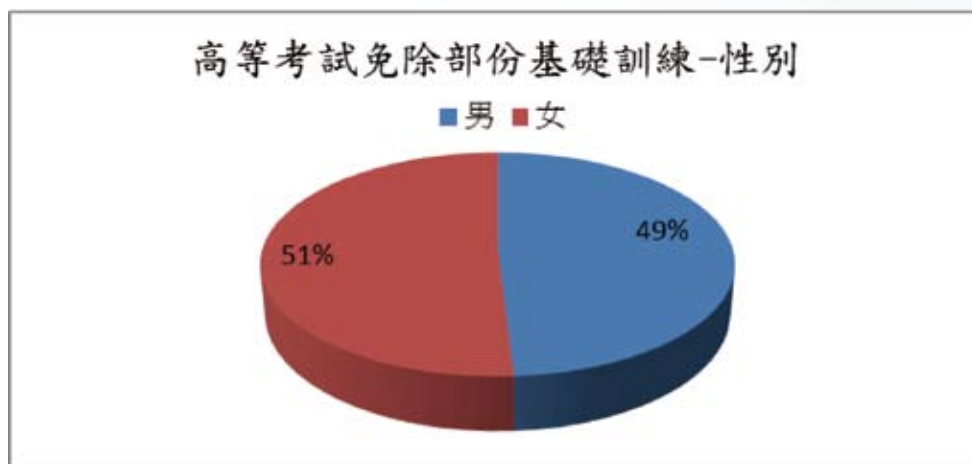


圖 10、性別比例

表 4、學歷分布

考試別 \ 學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計 (人)
高等考試免除部份基訓	2	177	247	3	1	430
百分比	0.47%	41.16%	57.44%	0.70%	0.23%	100%

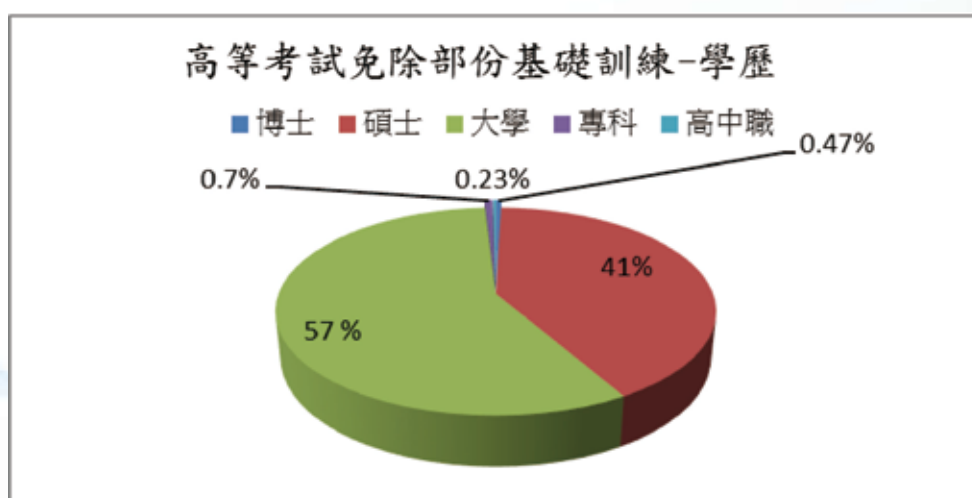


圖 11、學歷分布

(3) 普通考試基礎訓練：受訓時數 90 小時（3 週），受訓人數 1,377 人，性別分布及學歷分析等統計資訊如下表。

表 5、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
普通考試	613	764	1,377
百分比	44.52%	55.48%	100%

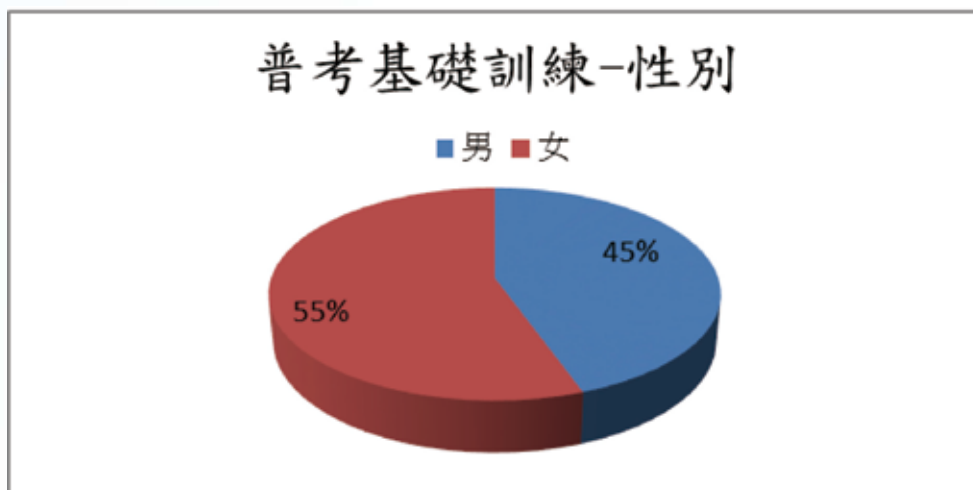


圖 12、性別比例

表 6、學歷分布

考試別\學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
普通考試	4	376	903	45	49	1,377
百分比	0.29%	27.31%	65.58%	3.27%	3.56%	100%

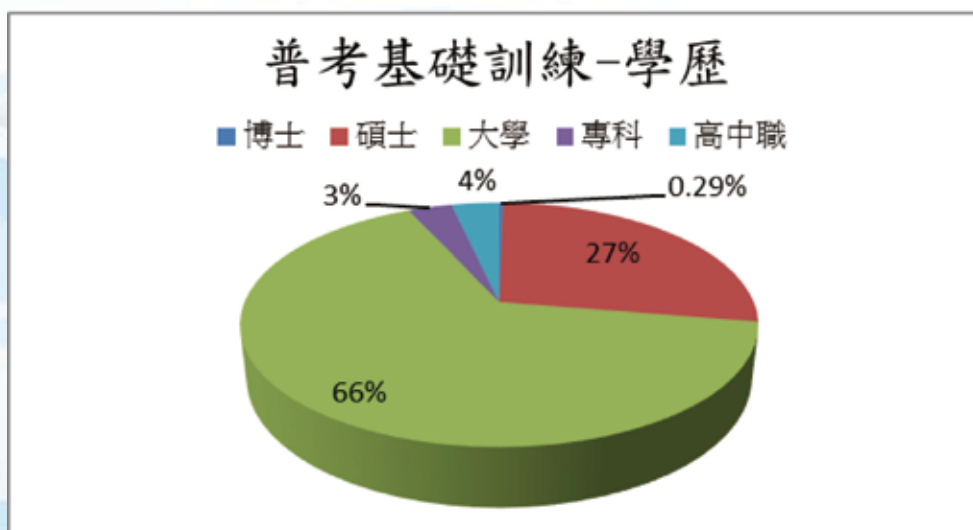


圖 13、學歷分布

(4) 初等考試基礎訓練：受訓時數 90 小時（3 週），受訓人數 313 人，性別分布及學歷分析等統計資訊如下表。

表 7、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
初考基礎訓練	123	190	313
百分比	39.30%	60.70%	100%

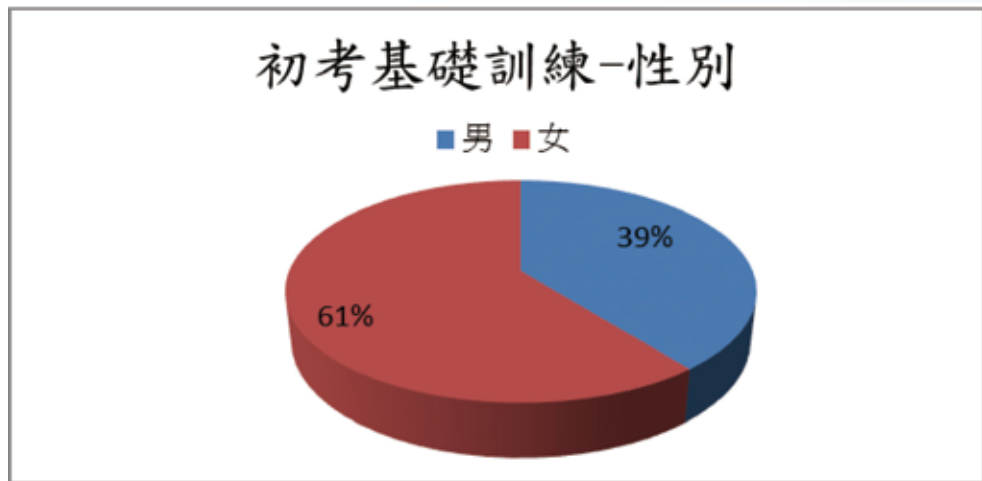


圖 14、性別比例

表 8、學歷分布

考試別 \ 學歷	碩士	大學	專科	高中職	國中	合計 (人)
初等考試	28	254	10	20	1	313
百分比	8.95%	81.15%	3.19%	6.39%	0.32%	100%

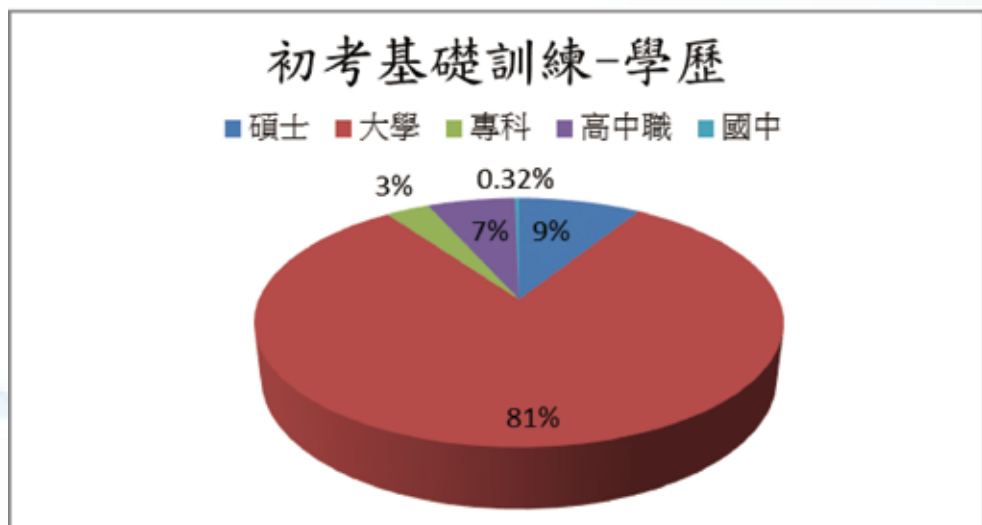


圖 15、學歷分布



## 2. 本年辦訓成效 (含創新作為)

### (1) 高普初考基礎訓練辦理情形

A. 訓練人數：103 年高等考試暨普通考試錄取 5,832 人 ( 高考一二級 61 人、 高考三級 3,320 人、 普考 2,451 人 )，扣除保留、廢止、免除基礎訓練人員，計有 4,354 人 ( 高考一二級 41 人、 高考三級 2,922 人、 普考 1,391 人 ) 參加基礎訓練。104 年度初等考試錄取 468 人，扣除保留、廢止、免除基礎訓練人員，計有 330 人參加基礎訓練。

B. 檔期安排及訓練規劃：按公務人員考試法第 21 條第 1 項規定：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用。……」。準此，公務人員考試錄取人員訓練為考試程序的一環。次按年度公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫第 3 點第 1 款規定，基礎訓練與實務訓練合計 4 個月。為期考試錄取人員於報到後 4 個月內順利完成考試程序，取得考試及格資格，本學院自 103 年 11 月 4 日起至本年 4 月 2 日止，分 4 個梯次辦理 103 年高等考試暨普通考試基礎訓練；另，自本年 5 月 4 日至同年 7 月 17 日止，分三梯次辦理 104 年初等考試基礎訓練。又為撙節訓練成本，除增加自辦率外，更採取在地化訓練，分別於北、中、南、東等 19 個訓練機關 ( 構 ) 開辦共 104 班 ( 高考一二級 1 班、 高考三級 65 班、 普考 31 班、 初考 7 班 )。

### (2) 為提昇基礎訓練成效，推動以下創新措施：

A. 行政作業創新：提升輔導人員帶班專業能力，精準掌握班務工作進度；



圖 16、受訓花絮



圖 17、受訓花絮



圖 18、受訓花絮

改善「混合調訓」缺失，建立標準化作業流程，以確保受訓學員獲得齊一的訓練品質。

- a. 分區辦理輔導員及助理輔導員講習：分別於北、中、南區三地各辦理 1 梯次，共計 120 人參加。講習內容以加強辦訓標準作業流程、成績考核解說、助理輔導員運用、訓練資訊服務網操作、經驗及意見交流等為重點。
  - b. 標準及規格化作業：全面檢視各項訓練行政作業，建立標準化及規格化流程，並請各協訓班所遵循，具體落實各項訓練事務；另為齊一班務措施，文官學院隨時視訓練實需，每週以電子郵件提醒輔導員次一週班務重點。
  - c. 以具「行政學」及「行政法」先備知識者予以集中編班調訓，其餘類科則按混合編班調訓。並要求講座須針對不同類別學員因材施教，即具先備知識者，著重法規應用及實務探討；未具備者，著重循序啟發觀念與知識。
- B. 創新設計多元輔助性學習措施：教導學員反省思考與學習，涵養良好的學習方式與建立完整學習結構，從而深化訓練成效。
- a. 實施課後總結回饋方案，於課程結束前由學員針對講授之重要概念或啟發加以回饋，再請講座進行總結。
  - b. 設計課思時間，彈性安排於每日下午 4 時 30 分至 5 時正課之餘時段實施，教導學員善用該時間綜整當日學思筆記、預習次日課程重點、填寫學習問卷等。
- C. 增列專題研討過程評鑑機制：鼓勵受訓學員積極參與專題研討課程，改善「搭便車」之現象及增進專題研討評分之公平性。
- a. 自我評量及同儕評量紀錄表：由受訓學員就專題研討分組討論、報告製作等參與情形，予以客觀之評分。
  - b. 學員參與貢獻度紀錄表：輔導員就實地觀察小組成員討論之貢獻及分工情形，予以完整之說明及評分。
  - c. 據專題研討講座回饋意見，均肯定此機制具有提供講座更公正、客觀及多元面向之觀察資料，有助提高專題研討課程評分信度與效度。
- D. 建置性騷擾防治通報機制：加強學員性騷擾防治宣導，主動提供受訓學員性騷擾防治相關訊息與知識，並設立基礎訓練性騷擾防治通報專線及電子郵件信箱；另責成訓練班所倘有受訓學員反映遭受性騷擾情事，除應予以必要之關懷及協助，尤須注意保密與留存紀錄外，並應依規定辦理通報。

(二) 各項特考

1. 資料分析

(1) 地方特考三等考試：受訓時數 150 小時 (5 週)，受訓人數 785 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 9、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
地方特考三等	344	441	785
百分比	43.82%	56.18%	100%

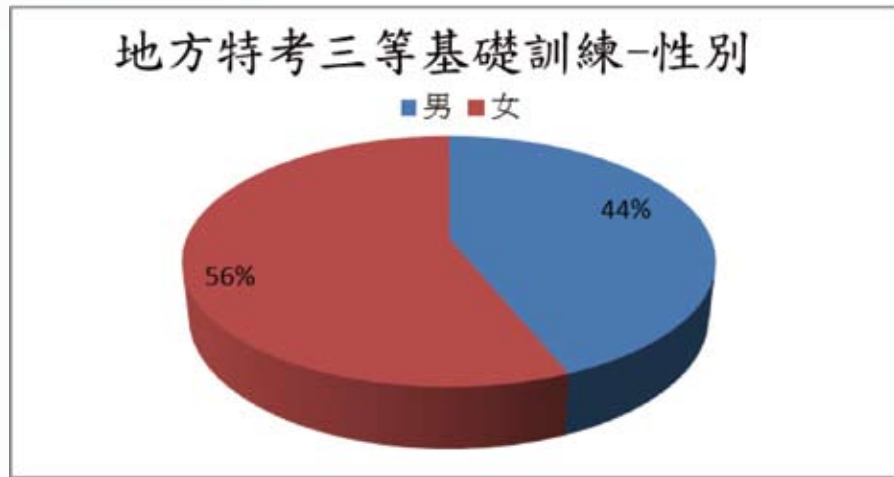


圖 19、性別比例

表 10、學歷分布

考試別 \ 學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計 (人)
地方特考三等	6	263	511	3	2	785
百分比	0.76%	33.50%	65.10%	0.38%	0.25%	100%

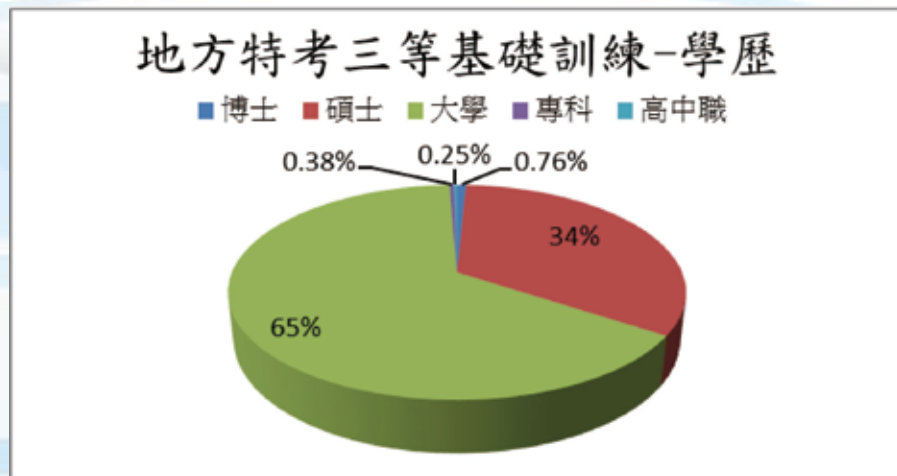


圖 20、學歷分布



(2) 地方特考三等考試免除部分基礎訓練：受訓時數 90 小時 (3 週)，受訓人數 227 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 11、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
地特免除部分基訓	121	106	227
百分比	53.30%	46.70%	100%

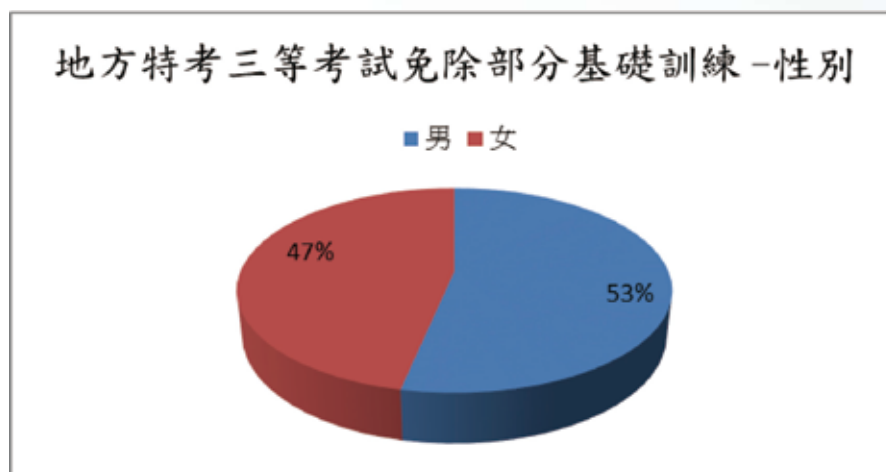


圖 21、性別比例

表 12、學歷分布

考試別\學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
地特免除部分基訓	1	71	153	1	1	227
百分比	0.44%	31.28%	67.40%	0.44%	0.44%	100%

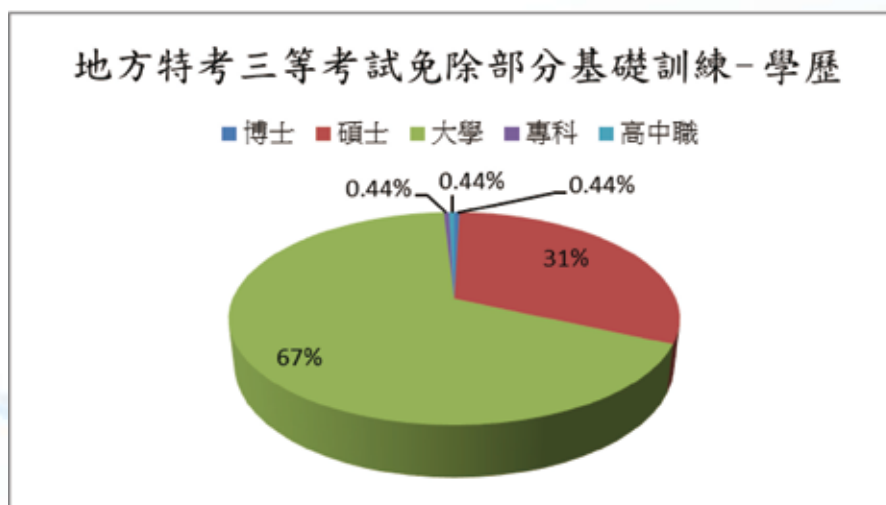


圖 22、學歷分布

(3) 地方特考四等考試：受訓時數 90 小時(3 週)，受訓人數 610 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 13、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
地方特考四等	256	354	610
百分比	41.97%	58.03	100%

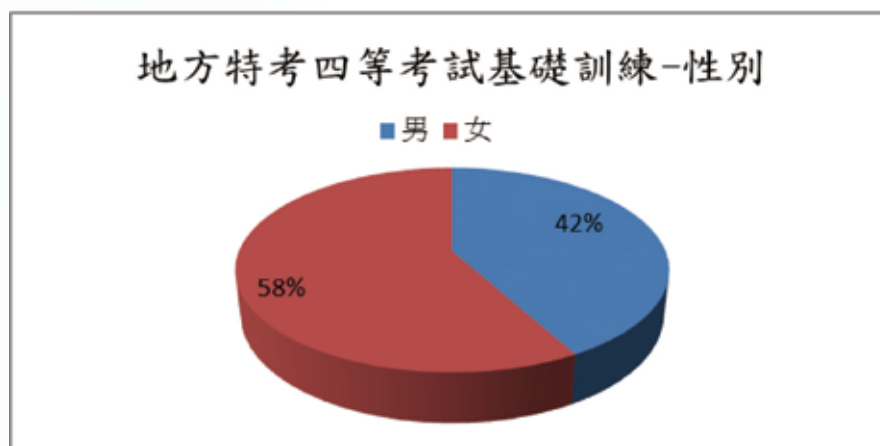


圖 23、性別比例

表 14、學歷分布

類別	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
人數	2	138	402	37	31	610
百分比	0.33%	22.62%	65.90%	6.07%	5.08%	100%

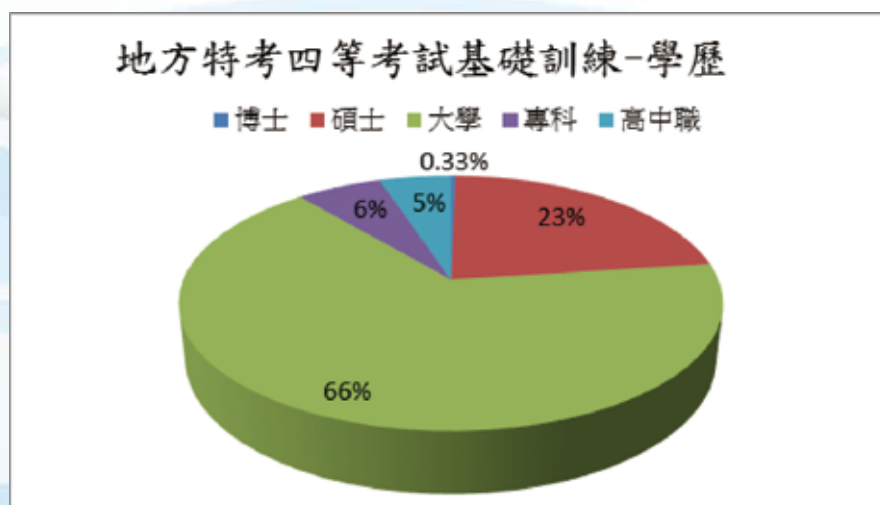


圖 24、學歷分布

(4) 地方特考五等考試：受訓時數 90 小時 (3 週)，受訓人數 135 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 15、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
地方特考五等	46	89	135
百分比	34.07%	65.93%	100%

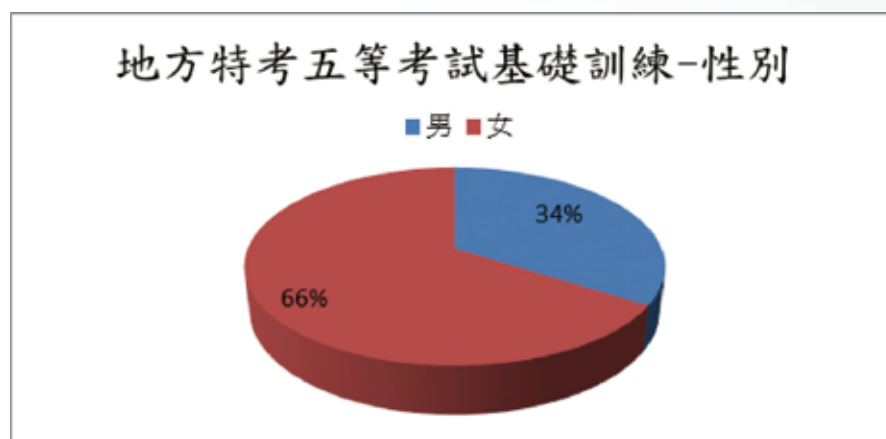


圖 25、性別比例

表 16、學歷分布

考試別 \ 學歷	碩士	大學	專科	高中職以下	合計 (人)
地方特考五等	5	118	6	6	135
百分比	3.70%	87.41%	4.44%	4.44%	100%

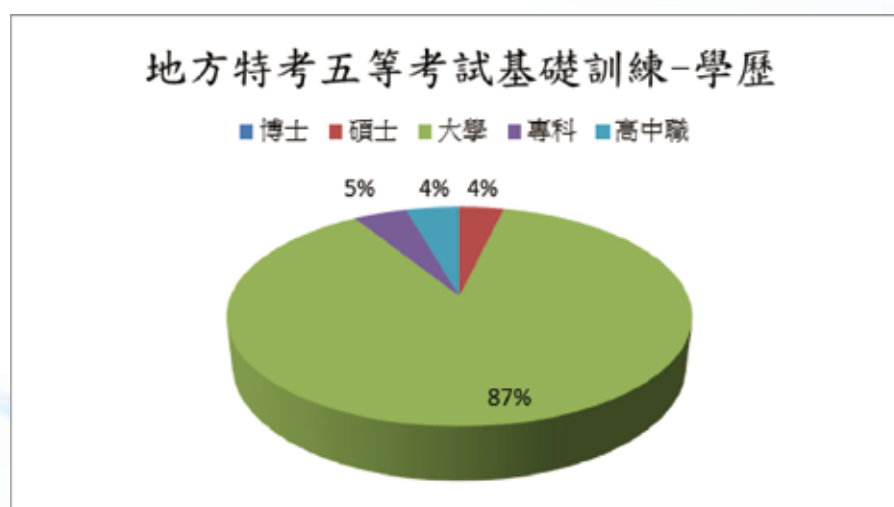


圖 26、學歷分布

(5) 原住民特考三等考試：受訓時數 150 小時(5 週)，受訓人數 65 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 17、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計(人)
原住民特考三等	24	41	65
百分比	36.92%	64.08%	100%

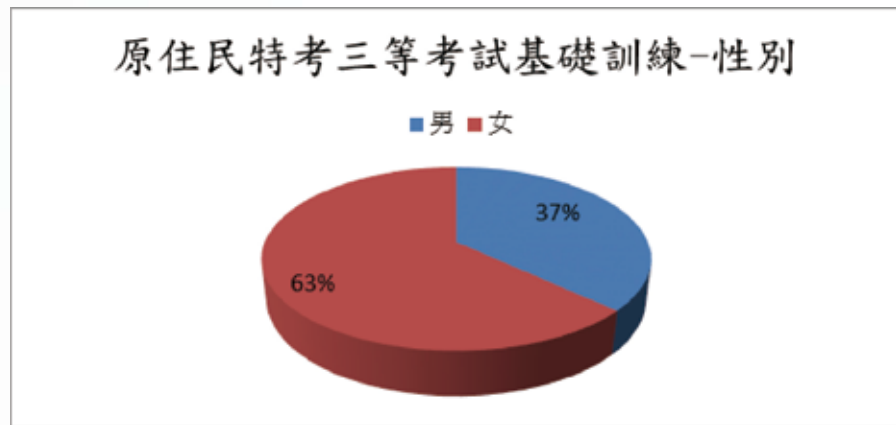


圖 27、性別比例

表 18、學歷分布

考試別 \ 學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
原住民特考三等	1	6	56	1	1	65
百分比	1.54%	3.70%	86.15%	9.23%	1.54%	100%

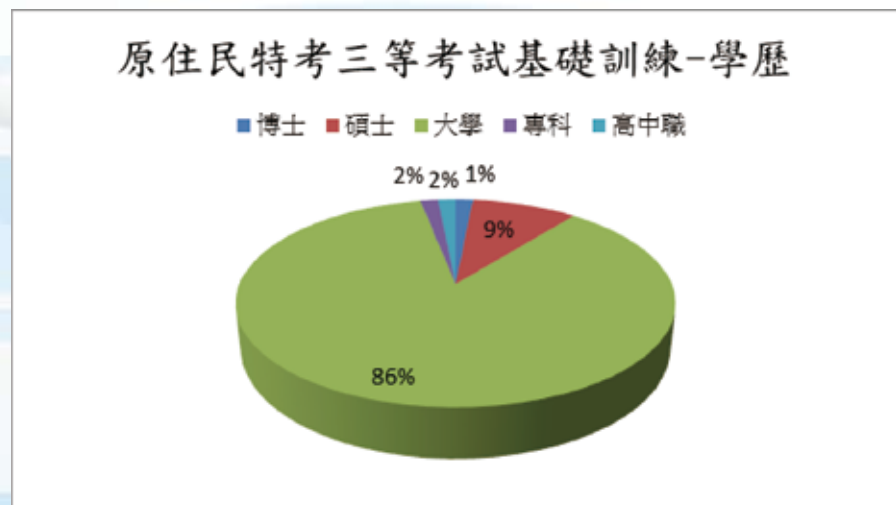


圖 28、學歷分布



(6) 原住民特考四等考試：受訓時數 90 小時 (3 週)，受訓人數 54 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 19、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
原住民特考四等	32	22	54
百分比	59.26%	40.74%	100%

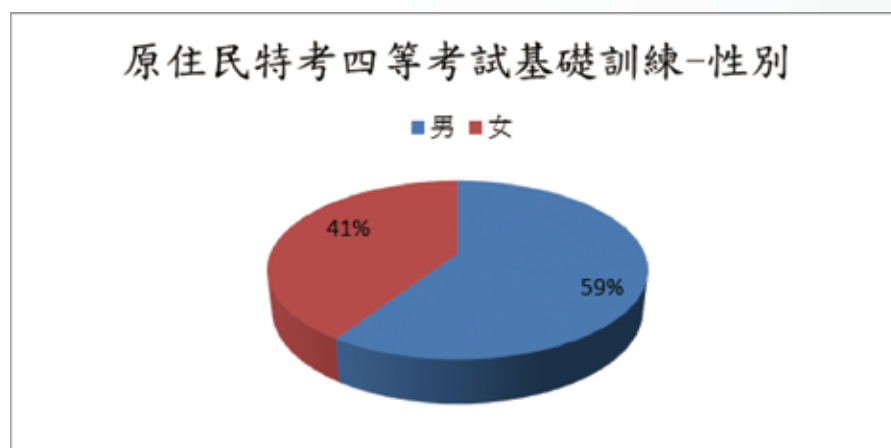


圖 29、性別比例

表 20、學歷分布

考試別 \ 學歷	碩士	大學	專科	高中職以下	合計 (人)
原住民特考四等	5	36	4	9	54
百分比	9.23%	66.67%	7.41%	16.67%	100%

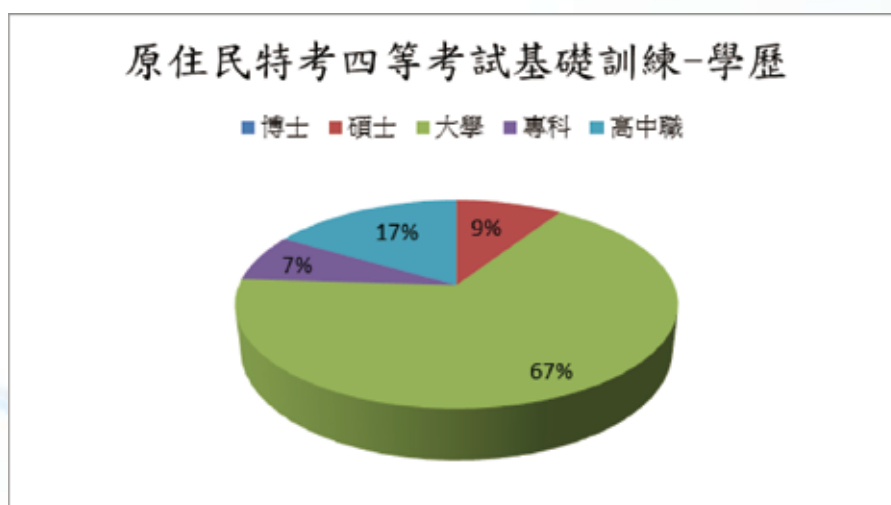


圖 30、學歷分布

(7) 原住民特考五等考試：受訓時數 90 小時 (3 週)，受訓人數 34 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 21、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
原住民特考五等	19	15	34
百分比	55.88%	44.12%	100%

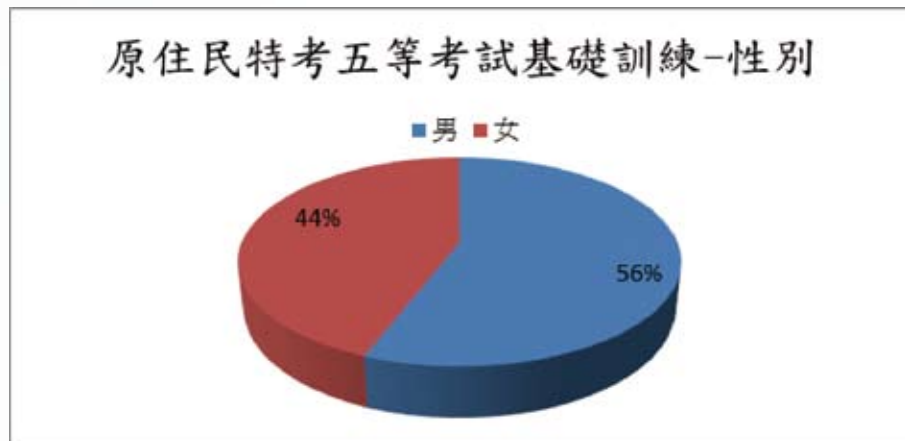


圖 31、性別比例

表 22、學歷分布

考試別\學歷	大學	專科	高中職以下	合計(人)
原住民特考五等	22	2	10	34
百分比	64.70%	5.88%	29.41%	100%

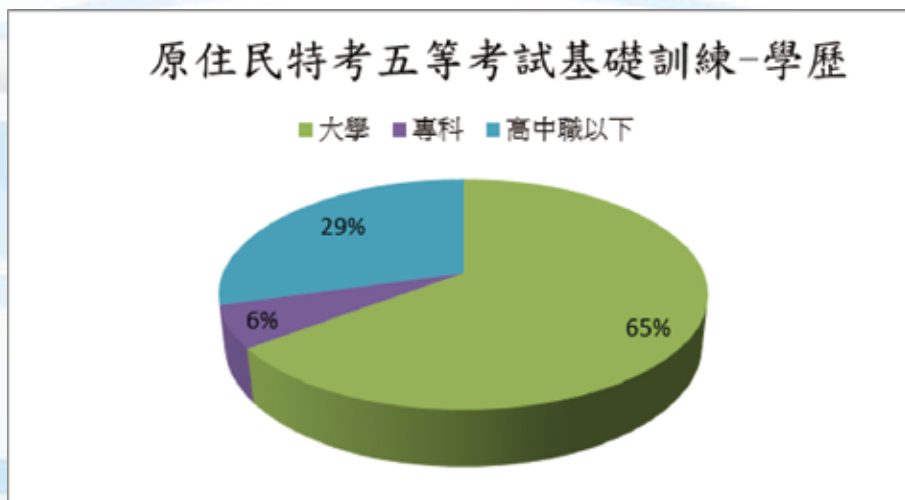


圖 32、學歷分布

(8) 身障特考三等考試：受訓時數 150 小時 (5 週)，受訓人數 96 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 23、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
身障特考三等	44	52	96
百分比	45.83%	54.17%	100%

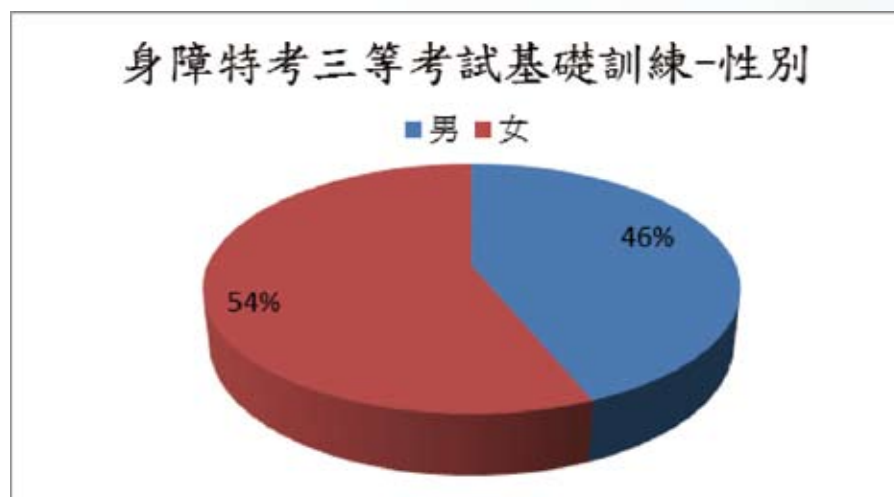


圖 33、性別比例

表 24、學歷分布

考試別\學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
身障特考三等	1	1	71	22	1	96
百分比	1.04%	1.04%	73.96%	22.92%	1.04%	100%

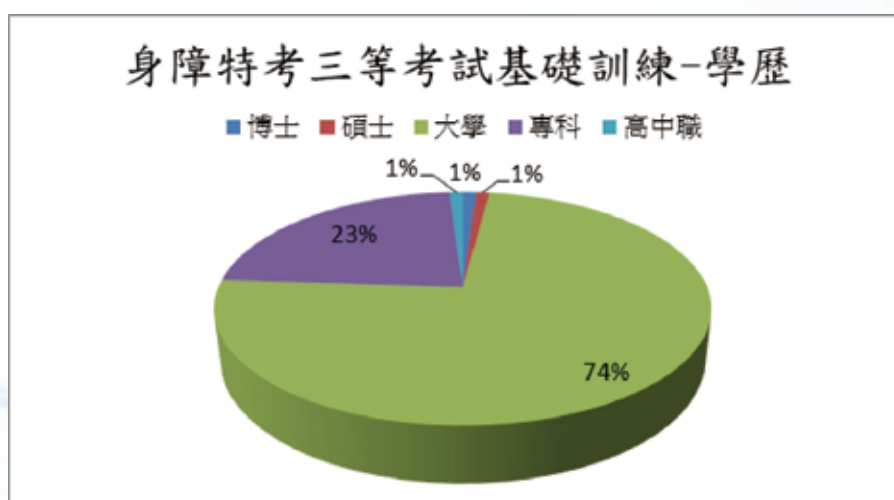


圖 34、學歷分布

(9) 身障特考四等考試：受訓時數 90 小時 (3 週)，受訓人數 81 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 25、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
身障特考四等	47	34	81
百分比	58.02%	41.98%	100%

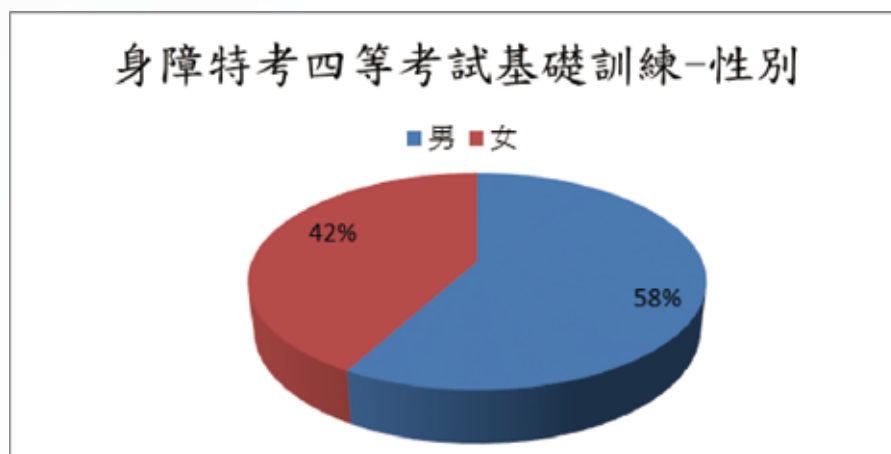


圖 35、性別比例

表 26、學歷分布

考試別 \ 學歷	碩士	大學	專科	高中職以下	合計 (人)
身障特考四等	12	52	7	10	81
百分比	14.81%	64.20%	8.64%	12.34%	100%

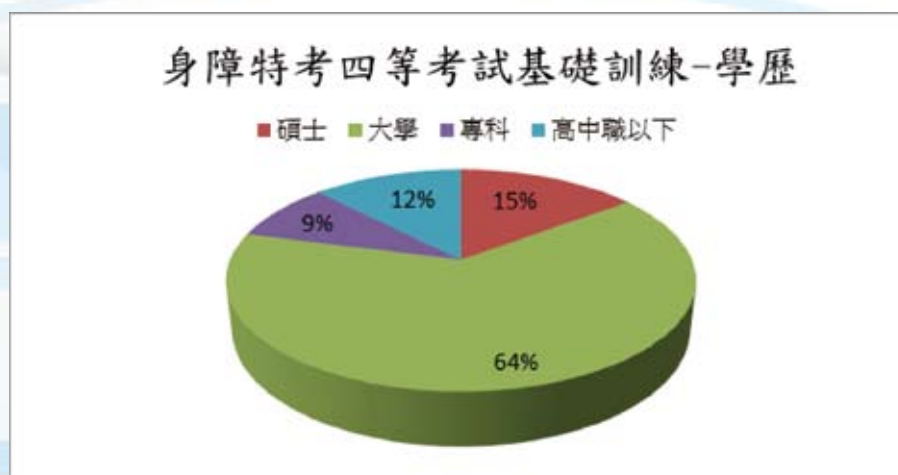


圖 36、學歷分布



(10) 身障特考五等考試：受訓時數 90 小時(3 週)，受訓人數 41 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 27、性別比例

考試別\性別	男	女	合計(人)
身障特考五等	26	15	41
百分比	63.41%	36.59%	100%

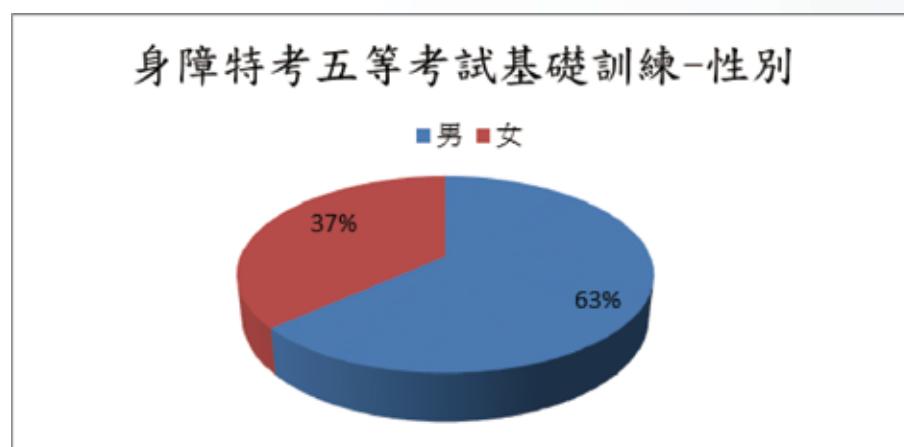


圖 37、性別比例

表 28、學歷分布

考試別\學歷	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
身障特考五等	4	23	3	11	41
百分比	9.76%	56.10%	7.32%	26.83%	100%

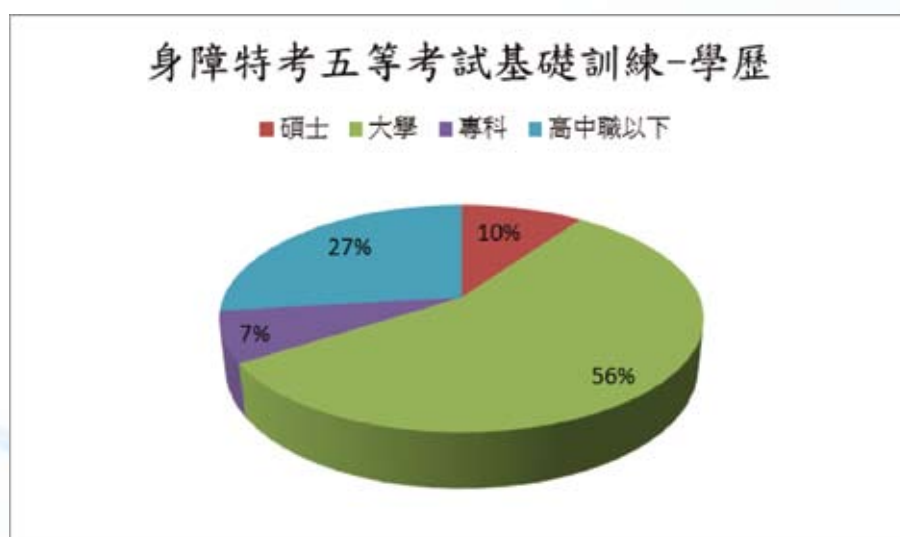


圖 38、學歷分布

(11) 退除役特考三等考試：受訓時數 150 小時 (5 週)，受訓人數 88 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 29、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計 (人)
退除役特考三等	70	18	88
百分比	79.55%	20.45%	100%

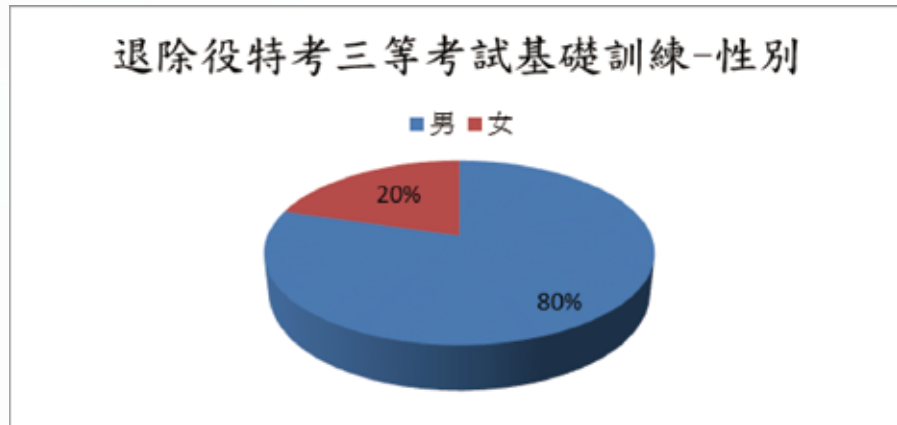


圖 39、性別比例

表 30、學歷分布

考試別 \ 學歷	博士	碩士	大學	專科	高中職	合計 (人)
退除役特考三等	1	14	56	16	1	88
百分比	1.14%	18.18%	63.64%	15.91%	1.14%	100%

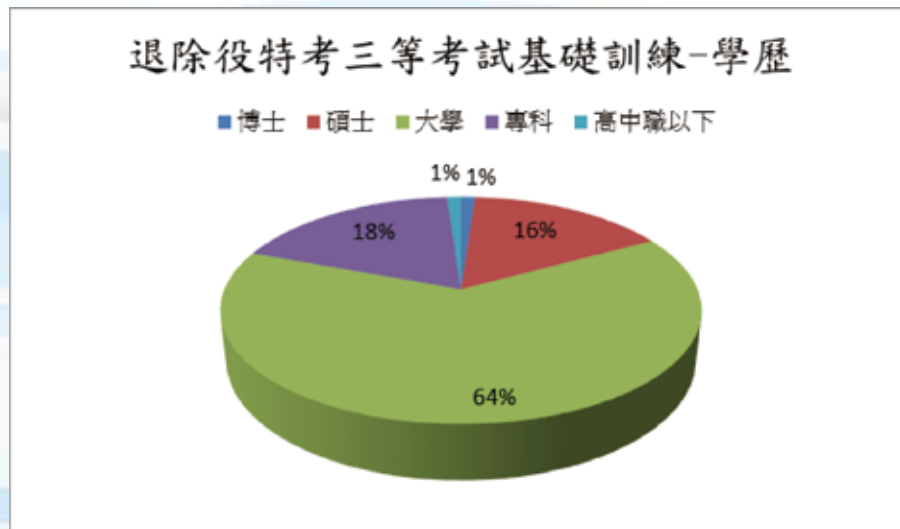


圖 40、學歷分布

(12) 退除役特考四等考試：受訓時數 90 小時(3 週)，受訓人數 26 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 31、性別比例

考試別\性別	男	女
退除役特考四等	24	2
百分比	92.3%	7.7%

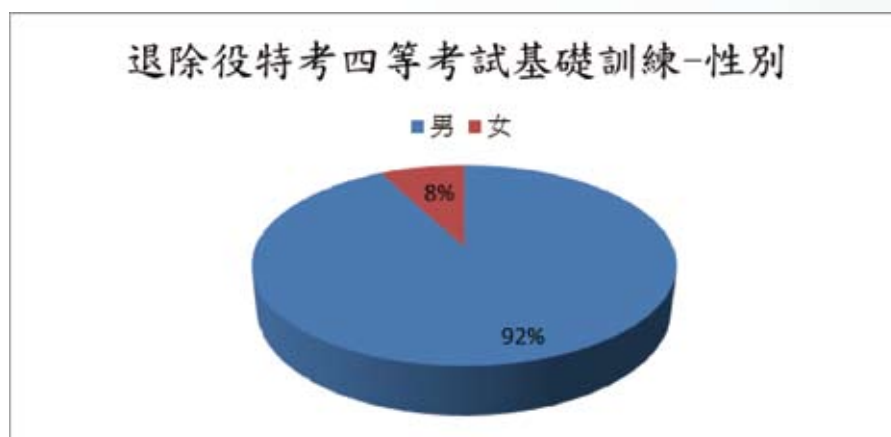


圖 41、性別比例

表 32、學歷分布

考試別\學歷	大學	專科	高中職以下	合計(人)
退除役特考四等	10	12	4	41
百分比	38.46%	46.15%	15.38%	100%

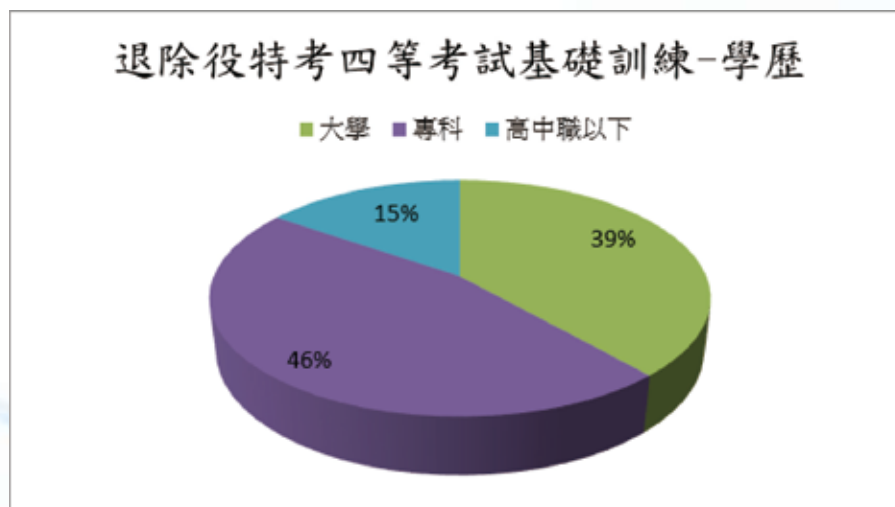


圖 42、學歷分布

## 2. 本年辦訓成效 (含創新作為)

### (1) 各項特考基礎訓練辦理情形

A. 訓練人數：本年各項特考基礎訓練人數，扣除保留、廢止、免除基礎訓練人員，計有 2,290 人完成基礎訓練。詳細訓練人數如下表：

表 33、104 年各項特考訓練人數

訓練對象 (考試)	男	女	小計
地方特考三等考試錄取人員基礎訓練	344	441	785
地方特考三等考試免除部份基礎訓練	121	106	227
地方特考四等考試錄取人員基礎訓練	256	354	610
地方特考五等考試錄取人員基礎訓練	46	89	135
原民特考三等考試錄取人員基礎訓練	24	41	65
原民特考四等考試錄取人員基礎訓練	32	22	54
原民特考五等考試錄取人員基礎訓練	19	15	34
身障特考三等考試錄取人員基礎訓練	44	52	96
身障特考四等考試錄取人員基礎訓練	47	34	81
身障特考五等考試錄取人員基礎訓練	26	15	41
退除役特考三等考試錄取人員基礎訓練	70	18	88
退除役特考四等考試錄取人員基礎訓練	24	2	26
地方特考測量製圖類科集中實務訓練	31	17	48
合 計	1,084	1,206	2,290

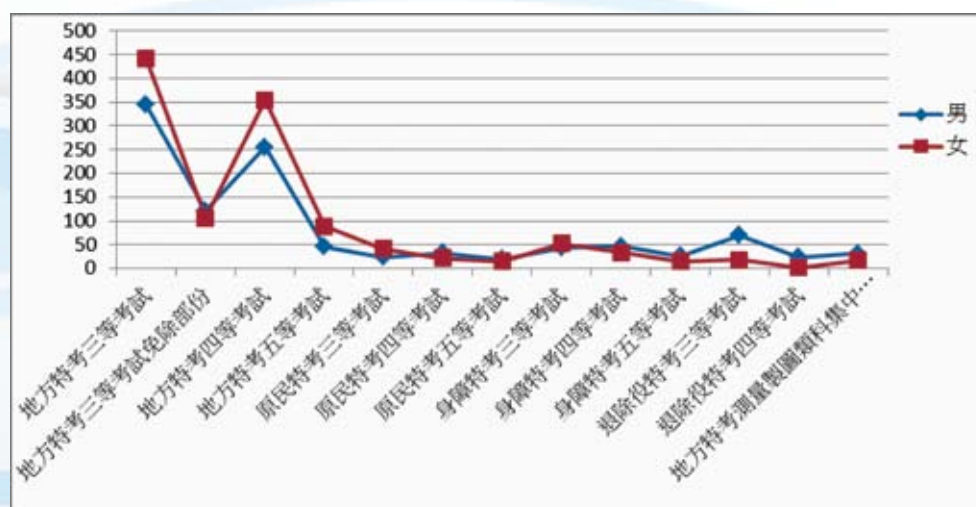


圖 43、104 年各項特考訓練人員性別分布



B. 檔期安排及訓練規劃：按公務人員考試法第 21 條第 1 項規定：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用。……」準此，公務人員考試錄取人員訓練為考試程序的一環。次按年度公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫第 3 點第 1 款規定，基礎訓練與實務訓練合計 4 個月。為期試錄取人員於報到後 4 個月內順利完成考試程序，取得考試及格資格，本學院自本年 4 月 20 日起至同年 8 月 28 日止，分 4 個梯次辦理 103 年特種考試地方政府公務人員基礎訓練；又為擷節訓練成本，除增加自辦率外，更採取在地化訓練，分別於北、中、南等 12 個訓練機關（構）開辦共 41 班次。

(2) 為提昇特考基礎訓練成效，推動以下創新措施：

A. 安排預先上網學習課程：為奠定學員先備知識，縮減學習落差，提升學習成效，擇定基礎訓練課程 3 門（4 科），提供上網預先學習，俾考試錄



圖 44~46、受訓花絮

- 取人員有充裕時間，提前進行相關課程研習。
- B. 建置訓練資訊服務網及培訓行動化服務平台：本學院為配合政府推廣節能減碳政策，及簡化基礎訓練各項業務流程，已建置本項網路平台，供學員使用。
  - C. 建置考試錄取人員參加基礎訓練流程及基本權益措施查詢專區：為提供考試錄取人員創新、貼心的服務，彙整考試錄取人員自榜示錄取起至請領考試及格證書止各階段流程及基本權益措施，而為能以最簡捷方式，使其對自身權利及義務瞭解地更清楚，設計流程圖、提供各權益措施之法令依據、申請時間、承辦單位、法條內容及資格條件、表單及應附證明文件、各班所交通位置圖及報到須知、應填表單或線上申辦資訊等各項相關訓練資訊，並置於本學院全球資訊網，供考試錄取人員下載使用。
  - D. 精進專題研討過程評鑑機制：為鼓勵受訓學員積極參與專題研討課程，增進專題研討評分之公平性，設計「自我評量及同儕評量紀錄表」及「學員參與貢獻度紀錄表」提供評閱講座參考，並開發線上網路填報系統，有效節省填報時間與流程，提高保密性及內容正確性。
  - E. 建置性騷擾防治通報機制：加強學員性騷擾防治宣導，主動提供受訓學員性騷擾防治相關訊息與知識，並設立基礎訓練性騷擾防治通報專線及電子郵件信箱；另責成訓練班所倘有受訓學員反映遭受性騷擾情事，除應予以必要之關懷及協助，尤須注意保密與留存紀錄外，並應依規定辦理通報。

## 三、晉升官等訓練

### (一) 薦任公務人員晉升簡任官等訓練 (含警正晉升警監官等訓練)：

本年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練包含警正警察人員晉升警監官等訓練(以下簡稱薦升簡訓練)，自本年6月1日至9月25日，分別於6、9月分2梯次在北、中、南區3個訓練機關(構)舉辦，共開辦28班。訓練人數1,251人(包含一般公務人員1,153人及警察人員98人)。

#### 1. 資料分析

本項訓練包括「核心職能」、「國家重要政策與議題」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5個項目。訓期4週，訓練時數為120小時，受訓人數1,251人，其訓練類別、年齡及學歷分析等統計資訊如下：

表 34、參訓人數

類別	一般公務人員	警察人員	合計(人)
人數	1,153	98	1,251
百分比	92.17%	7.83%	100%

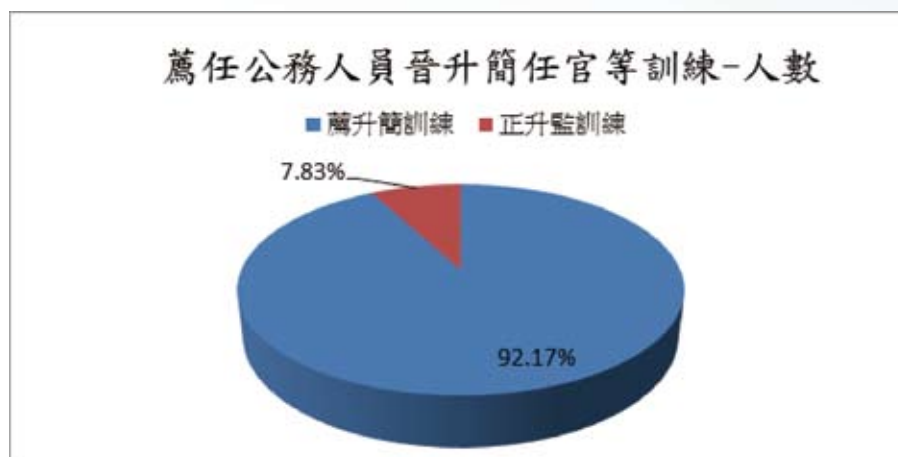


圖 47、參訓比例

表 35、年齡分布

年齡別	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 以上
人數	80	284	397	311	147	32
百分比	6.40%	22.70%	31.73%	24.86%	11.75%	2.56%

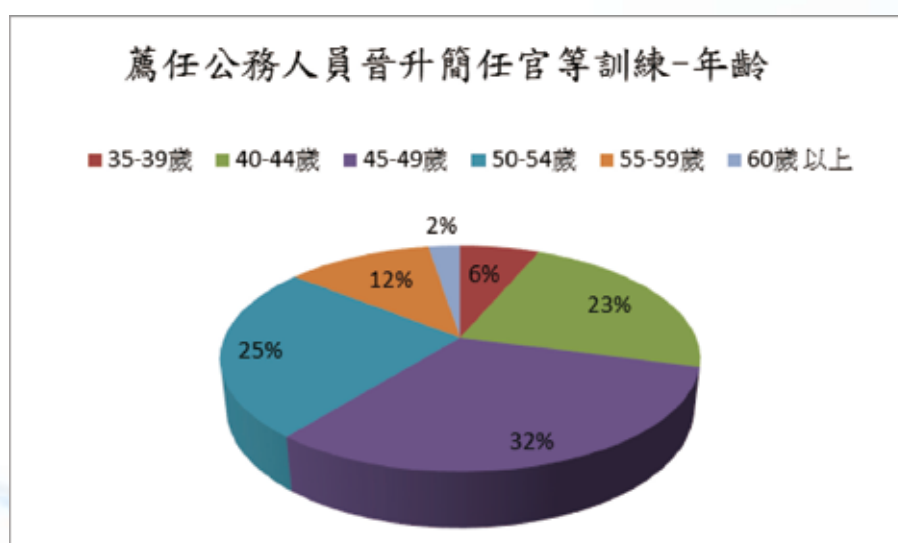


圖 48、年齡分布



表 36、學歷分布

學歷別	博士	碩士	大學	專科	高中職以下	合計(人)
人數	42	753	396	52	8	1,251
百分比	3.36%	60.19%	31.65%	4.16%	0.64%	100%

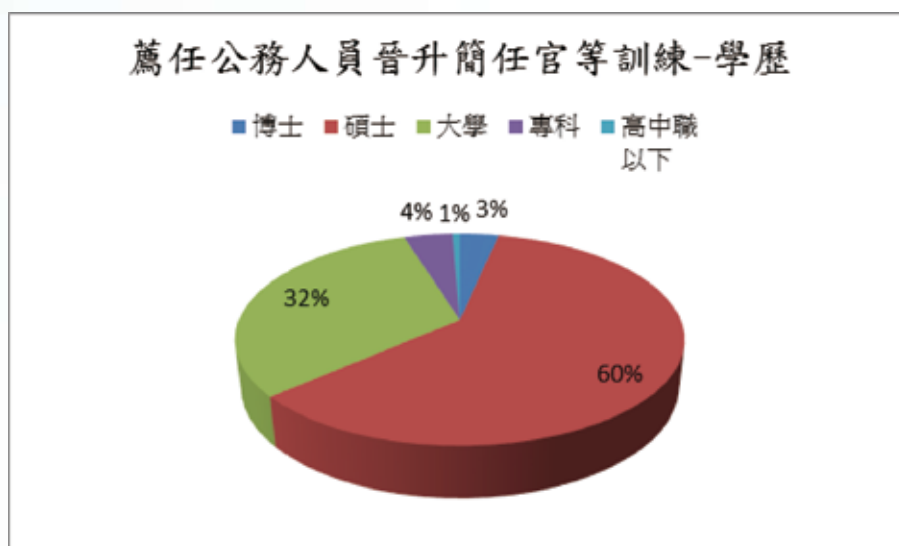


圖 49、學歷分布

表 37、具原住民身分者人數統計

身分別	一般身分	原住民身分	合計(人)
人數	1,246	5	1,251
百分比	99.60%	0.40%	31.65%

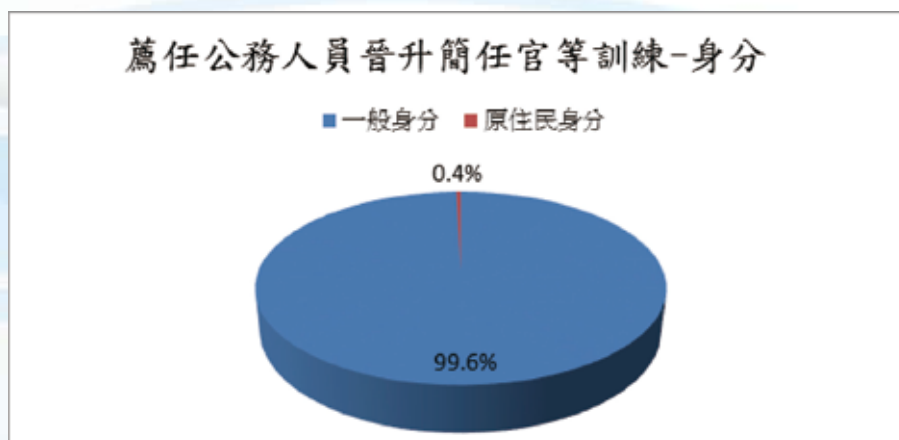


圖 50、具原住民身分者所占比例



## 2. 本年辦訓成效(含創新作為)

### (1) 強化班務作業程序一致性

- A. 招募助理輔導員協助洽課事宜：本年度首度運用助理輔導員協助洽聘講座，洽課志工須參加輔導師認證課程始能擔任。
- B. 落實輔導人員班務工作：為提升訓練成效，並使班務作業能有一致性，每年均辦理輔導人員專業職能講習，由本項訓練輔導員及助理輔導員參加，課程內容包括：訓練與班務作業說明、成績評量、助理輔導員介紹及意見交流等。
- C. 訂定班務作業標準流程：針對各課程之行政作業，如專題研討課程、戶外課程、學員輔導事宜等，進行流程檢視修正，予以合理化、標準化，並製作輔導人員工作手冊，作為執行班務作業之標準。
- D. 辦理監場工作說明及實地演練：本年度案例書面寫作部分情境採影片方式播放，除舉行工作說明與實地演練，全面檢視聯播各項設備器材，確保案例書面寫作順利進行。

### (2) 強化專題研討成績評量作業

- A. 增修專題研討主題：為配合最新政策議題與社會脈動，聘請講座依本年度課程配當重新檢視專題研討主題。透過分組專題研討報告之撰寫及口頭報告進行評量，期能藉由團隊互動、腦力激盪與整合，就某項研討議題，提出分析意見，進而探討解決方法，用以評量學員之發展潛能。
- B. 擴大過程評鑑參與者：為瞭解專題研討小組成員互動情形及個人貢獻程度，本年度增加講座過程評鑑，請講座於撰寫指導時，依據各組學員諮詢、討論狀況予以評分，俾使學員於專題研討之參與貢獻度得以真實呈現。



圖 51~52、受訓花絮

(二) 委任公務人員晉升薦任官等訓練 (含交通事業人員員級晉升高員級資位訓練)：

1. 資料分析

(1) 委任公務人員晉升薦任官等訓練 (簡稱委升薦訓練)：受訓時數 150 小時 (5 週)，受訓人數 1,730 人，其性別、年齡及學歷分析等統計資訊如下：

表 38、性別比例

訓練別 \ 性別	男	女	合計 (人)
委升薦訓練	664	1,066	1,730
百分比	38.38%	61.62%	100%

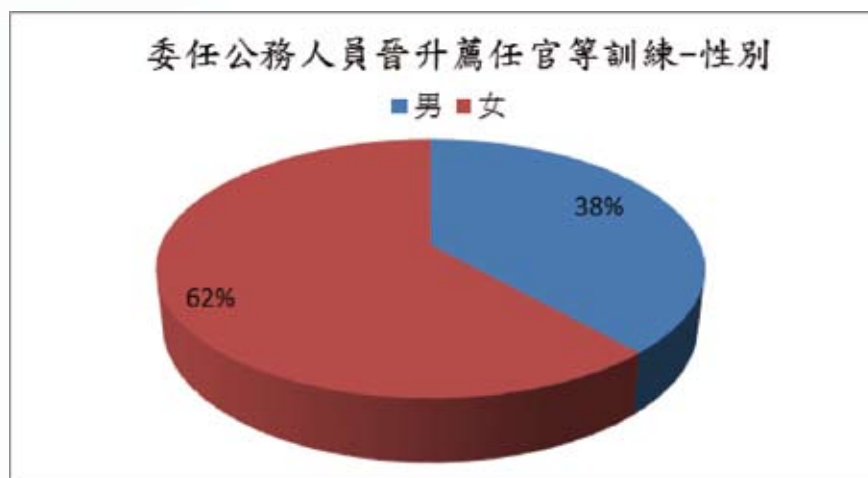


圖 53、性別比例

表 39、年齡分布

年齡別	30-34	35-39	40-44	45-49	50-55	56-60	60 以上
人數	7	123	357	538	452	206	47
百分比	0.4%	7.11%	20.64%	31.10%	26.12%	11.91%	2.72%

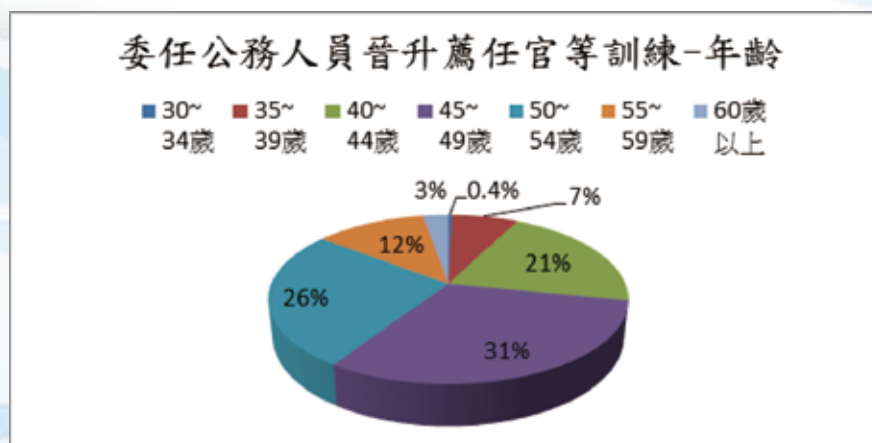


圖 54、年齡分布

表 40、學歷分布

學歷別	碩士	大專	高中職	國中以下	合計(人)
人數	127	1,428	174	1	1,730
百分比	7.34%	82.54%	10.06%	0.06%	100%

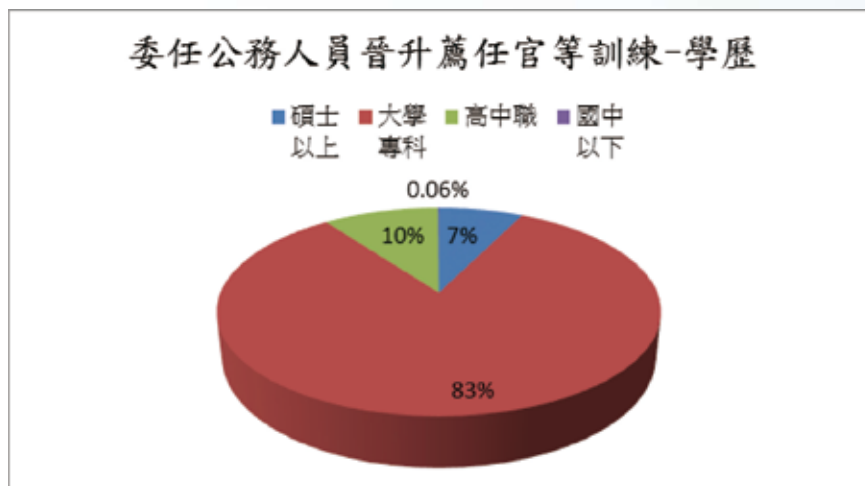


圖 55、學歷分布

(2) 交通事業人員員級晉升高員級資位訓練（簡稱員升高員訓練）：受訓時數 150 小時（5 週），受訓人數 83 人，其性別、年齡及學歷分析等統計資訊如下：

表 41、性別比例

訓練別\性別	男	女	合計(人)
員升高員訓練	60	23	83
百分比	72.29%	27.71%	100%

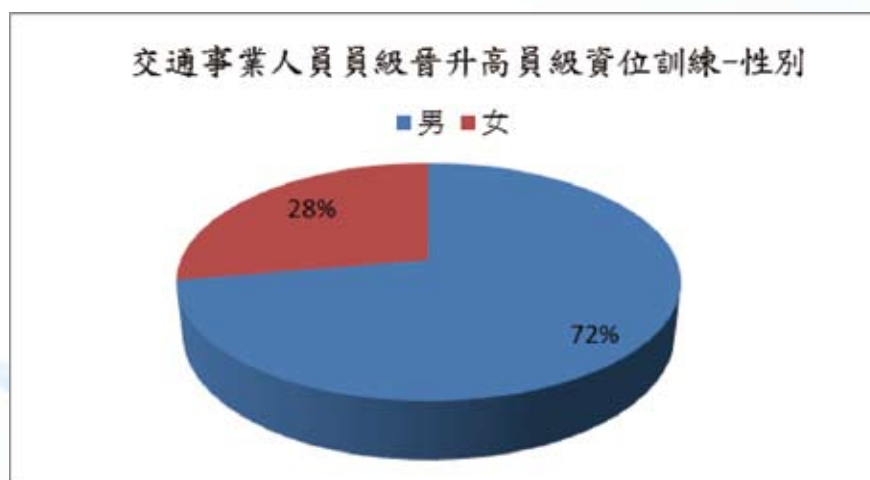


圖 56、性別比例

表 42、年齡分布

年齡別	45-49	50-54	55-59	60 以上
人數	2	36	36	9
百分比	2.41%	43.37%	43.37%	10.84%

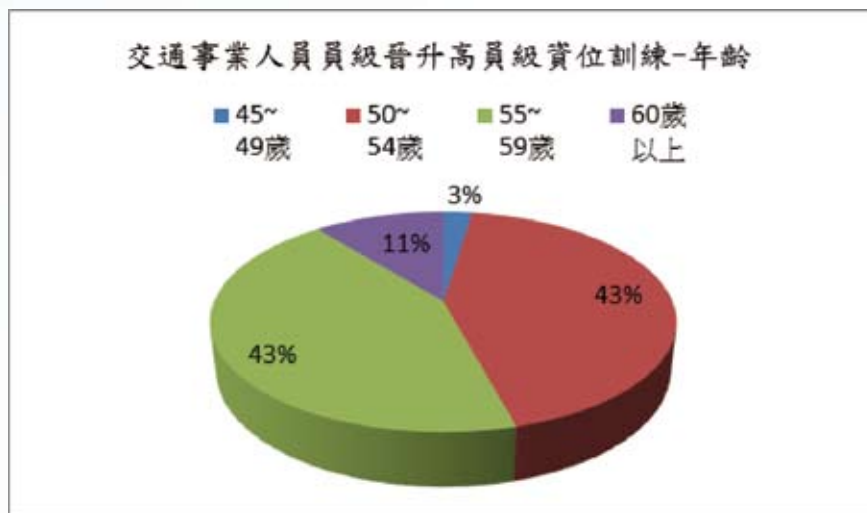


圖 57、年齡分布

表 43、學歷分布

學歷別	碩士	大專	高中職	國中以下	合計(人)
人數	1	62	18	2	83
百分比	1.20%	74.70%	21.69%	2.41%	100%

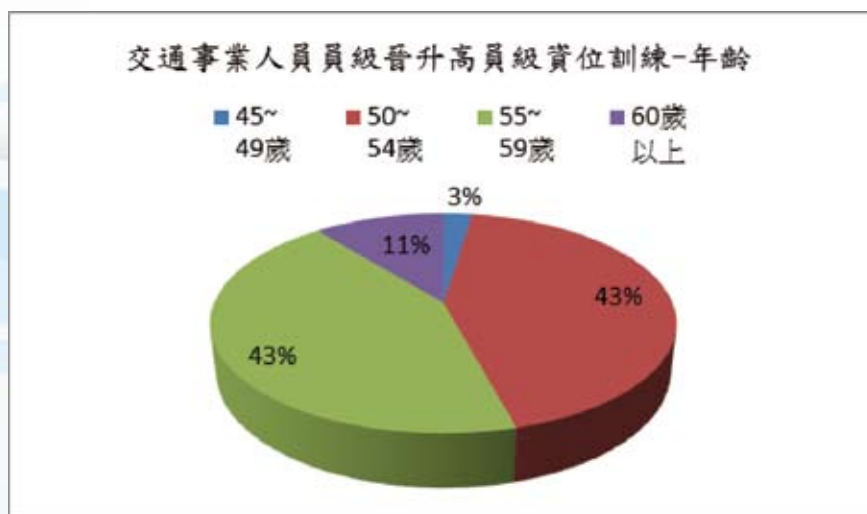


圖 58、學歷分布



2. 本年辦訓成效 (含創新作為)

- (1) 訓練人數：本年度委升薦任訓練，在北、中、南地區 13 個訓練機關（構）、學校開辦 36 班，訓練人數 1,730 人參訓；員升高員訓練在本學院中區培訓中心開辦 2 班，訓練人數 83 人。
- (2) 檔期規劃：本 2 項訓練訓期均為 5 週，受訓時數均為 150 小時，於 7 月 27 日至 8 月 28 日辦理完竣。
- (3) 執行首次「實務研討」：本年度配合保訓會規劃，實施「實務研討」使委升薦及員升高員訓練受訓人員活用訓練所學、分散受訓人員成績評量壓力並增加評量之多元性。



圖 59~60、受訓花絮

(三) 警佐警察人員晉升警正官等訓練

1. 資料分析

本年度警佐警察人員晉升警正官等訓練，自本年 7 月 6 日至同年 8 月 7 日，在北、中、南地區 4 個訓練機關（構）學校開辦 17 班。訓練課程內容包括「國家重要政策」、「行政管理知能與實務」、「公務相關法規與實務」、「自我發展」、「專題演講」及「綜合活動與課務輔導」6 項課程單元，訓期為 5 週，訓練時數 150 小時，訓練人數 851 人。其人員別、性別、年齡及學歷分析等統計資訊如下：

表 44、性別比例

訓練別\性別	男	女	合計(人)
佐升正訓練	827	24	851
百分比	97.18%	2.82%	100%

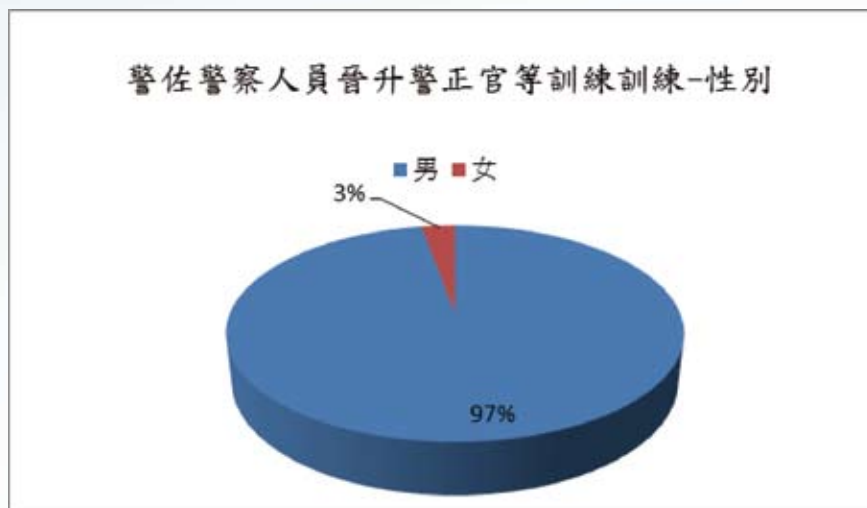


圖 61、年齡分布

表 45、參訓比例

人員別	海巡	消防	警察	合計(人)
人數	17	187	647	851
百分比	2%	22%	76%	100%

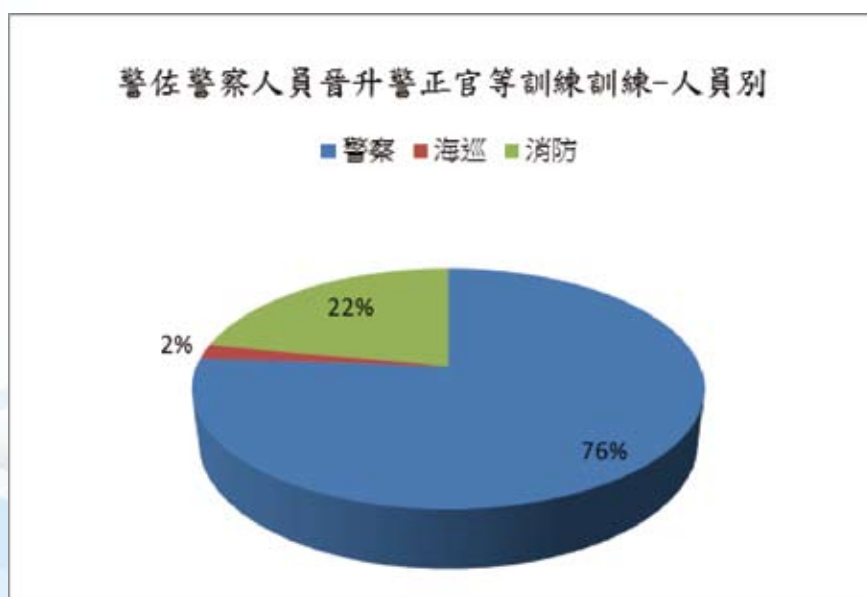


圖 62、參訓比例

表 46、年齡分布

年齡別	29 以下	30-34	35-39	40-44	45-49	50-59
人數	63	199	170	232	167	20
百分比	7.40%	23.38%	19.98%	27.26%	19.62%	2.35%

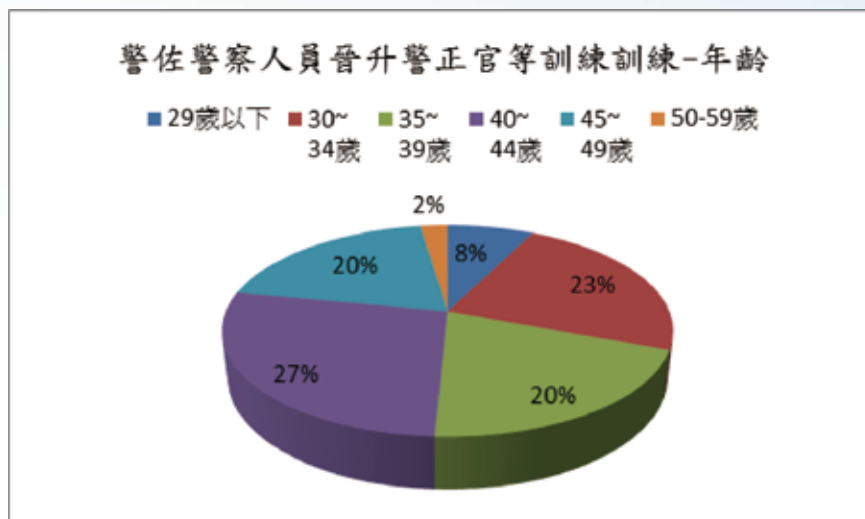


圖 63、年齡分布

表 47、學歷分布

學歷別	碩士以上	警大	專科、警專(校)	高中職、警員班	合計(人)
人數	33	145	411	262	851
百分比	3.88%	17.04%	48.30%	30.79%	100%

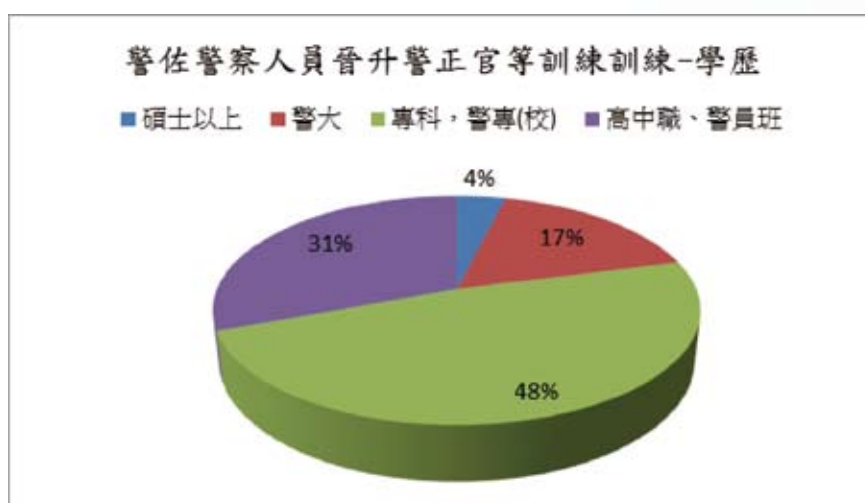


圖 64、學歷分布

2. 本年辦訓成效(含創新作為)

- (1) 在有限容訓量完成訓練：本年度容訓量 17 班較去年減少 1 班，受訓人數與去年相當，對於編班調訓，班所安排膳宿及生活管理均具有極大挑戰性，在本學院持續不斷與協訓班所溝通協調，以及協訓班所全力配合下，完成在有限資源下的最大訓練成效。
- (2) 導入訓練資訊服務網使用：指導辦班人員首次使用線上系統報送資料，

除節省資料郵寄時間及紙張使用外，更提升協訓班所在行政作業上的一致性。

- (3) 營造良好受訓環境：佐升正訓練為全員住宿制，生活環境間接影響訓練成效，本學院請協訓班所改善膳食、教學及住宿環境，提升學員受訓生活品質。



圖 65~66、受訓花絮

#### 四、高階文官培訓飛躍方案

- (一) 資料分析：訓期 26 週，訓練時數為 200 小時，受訓人數 60 人，其性別分布及學歷分析等統計資訊如下：

表 48、性別比例

訓練別 \ 性別	男	女	合計 (人)
高階飛躍	37	23	60
百分比	62%	38%	100%

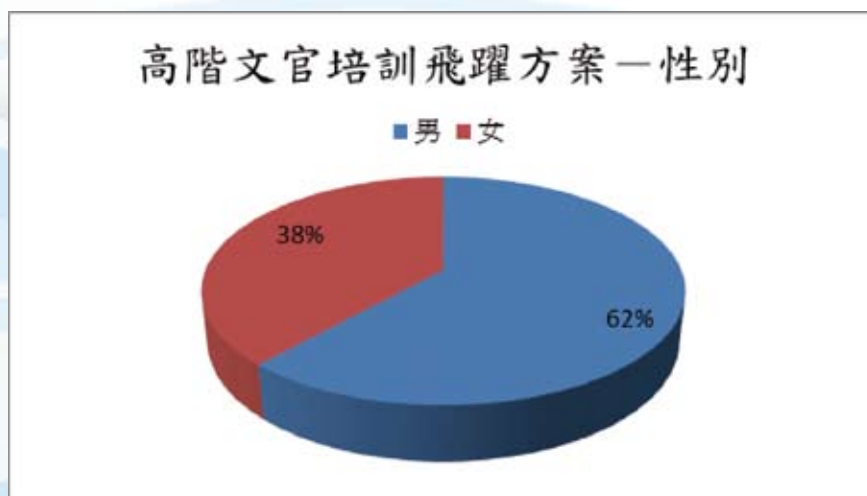


圖 67、性別比例



表 49、學歷分布

學歷別	博士	碩士	大學	合計(人)
人數	13	44	3	60
百分比	21.67%	73.33%	5%	100%

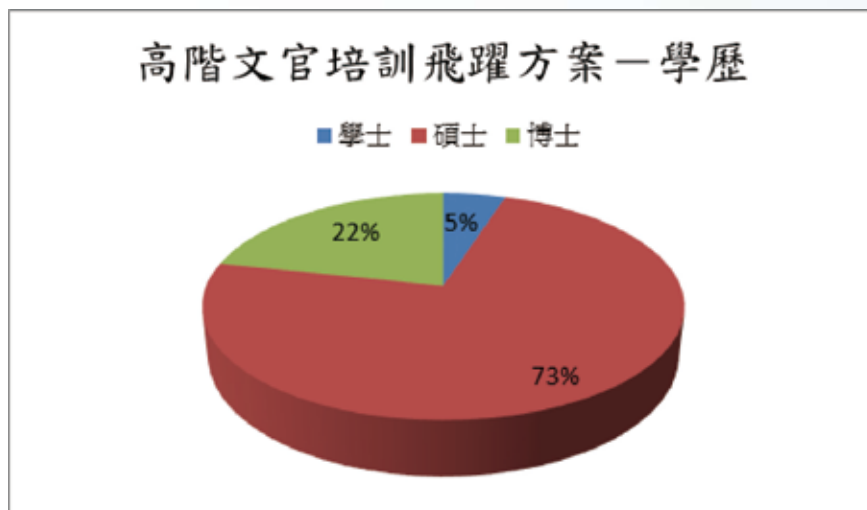


圖 68、學歷分布

(二) 本年辦訓成效(含創新作為)：

飛躍方案訓練目的為培養具領導管理、國際視野的高階文官。本訓練依學員之職等分為決策發展、領導發展及管理發展 3 班訓練，學員多為簡任 10 至 14 職等高階公務人員，也包括大學院校教授、非營利組織高階主管。訓期自 5 月至 11 月，訓練時數達 200 小時，包括國內課程 150 小時、國外課程 50 小時。國內課程著重啟發性及體驗性，安排業師見習、國會模擬演練等方式，跳脫傳統課堂講授。



圖 69、受訓花絮



圖 70、受訓花絮

國外研習部分依班別性質，分別前往世界知名培訓機關，進行為期 2 週之研習，學習最新的領導管理新知外，也參訪政府部門，就相關制度運作進行經驗交流，奠定未來國際合作之基礎。

國內研習課程，教學方法兼具理論與實務，採學習者為中心之多元教學方法，以符合學用合一訓練目標，部分課程兼採英語授課。並與機關（構）或公部門進行策略合作，規劃辦理「藝術鑑賞」及「標竿學習」相關課程，期藉此開拓訓練方式，配合不同課程科目規劃適當之教學模式，以提升訓練成效。此外，本訓練之特色為職務見習制度，安排資深高階主管擔任業師（mentor），見習學員（mentee）經由互動討論、近身觀察及請益諮詢等方式，學習願景策訂、決策思維、策略管理知能，並感受業師工作態度、領導藝術及溝通技巧等，以促進個人職涯發展，期達有效推動機關業務並提升政府施政效能之目標。

## 肆、終身學習

### 一、推廣學習

#### (一) 辦理每月一書導讀會

為提供公務人員終身學習機會，引導其主動學習並倡導閱讀風氣，本學院每年遴選 12 本「每月一書」，作為各項閱讀推廣活動之依據。本學院本年之每月一書書目為：《我的小幸福小經濟》、《富蘭克林自傳》、《人類大歷史》、《國際觀的第一本書》、《荊棘中的探索》、《如是深戲》、《建築為何重要》、《恢復力》、《台灣的兩面鏡子》、《生命的尋路人》、《獨居時代》及《尋路中國》。本年度計辦理 12 場導讀會，邀請作者、推薦者或專家學者蒞臨導讀，帶領學員瞭解書目內涵，引發其閱讀興趣，本項課程除實體課程外，亦開放線上同步直播，提升訓練效益，本年度共計 2,723 人次參加。



圖 71、每月一書導讀會

#### (二) 辦理全國分區導讀會

為提倡閱讀風氣，將導讀會活動效益擴大推廣至全國各地之公務人員，本學院與全國各機關（構）辦理全國分區導讀會，本年度計辦理 39 場次全國分區導讀會，共計 4,841 人參加。



## (三) NACS 2015 學習饗宴

為推動公務人員終身學習，提供全國公務人員多元學習之機會，爰舉辦學習饗宴活動。本年度活動以「『經』驗傳承，『典』範再現」為活動主題，規劃「經典國學」、「經典文化」及「經典人生」三大活動主軸，邀請國學底蘊深厚之專家，深入淺出詮釋經典意涵，輔以藝術表演，體驗經典文化，鼓勵公務人員展現更多元、更優質的服務品質。邀請優人神鼓創辦人劉若瑀、詩詞男神張仲宇及其家人、模範公務人員陳進發、臺大名師呂世浩、知名指揮家／小提琴家王子承等知名講座蒞臨演講，吸引 423 人參加。



圖 72、學習饗宴活動

## 二、內部訓練：

(一) 科技知能研習：為提升本學院政府科技發展計畫研究人員專業知能，並帶動組織學習動能，爰針對不同主題邀請該領域專家學者，以專題演講及實作方式進行相關議題之研習。

1. 辦理「商業模式運用於培訓之探討」研習：於 9 月 21 日辦理，以了解商業智慧（簡稱 BI）精神，如何運用研究數據做資料探勘技術分析，藉此達到分類、推估、預測、關聯分組、同質分組等分析效果，並產出報告供決策之用，改善



培訓決策過程。

2. 辦理「DACUM 職能分析法理論與應用」研習：於 10 月 15 日辦理，介紹 DACUM 職能分析法的理論，並說明「JOB」、「DUTY」及「TASK」之定義，最後帶領同仁實際演練，俾將理論應用於實務之職能分析。
3. 辦理「新式評量方法與實作研習」研習：於 11 月 24 日辦理，介紹評量類型的內涵與定義、實施步驟、評量規準等，並依據測驗理論，提出應該如何評估信度與效度。
4. 辦理「結構方程模型方法與實作」研習：於 12 月 4 日辦理，本次研習主要以 AMOS 軟體應用於 SEM 研究作為課程內容，介紹 AMOS 實務操作與 SEM 相關檢定應用於學術研究之中。



圖 73~75、研習活動

## (二) 辦理「DACUM 法工作坊」

1. 為研商訂定本學院同仁所需之共通職能及專業職能項目，本學院於 10 月 29、30 日及 11 月 6 日辦理「DACUM 法工作坊」，並請佛光大學傳播學系徐副教授明珠擔任主持人。
2. 共通職能部分，由各單位主管及簡任人員共同研擬及討論；並為提昇各主管及簡任人員針對內容之認同程度，爰以問卷形式將研擬出之初步結果發給上開人員表示意見，並就問卷結果再次開會確認。
3. 專業職能部分，依各單位業務屬性，邀請各領域專家學者就各單位之專業職能提供指導及建議。



圖 76~78、DACUM 工作坊

## 伍、交流合作

### 一、國際交流

#### (一) 辦理國際人力資源發展研習班

為擴大國內外教育、訓練及學術機關（構）之交流合作，以提升我國之國際能見度，本學院自 99 年 12 月起每年開辦「國際人力資源發展研習班（International Human Resource Development Workshop）」。研習過程中，集結各國文官培訓之經驗，透過深度對話與互動，讓學員跨越國界與距離的鴻溝，擴大國際視野。為實踐「建構國際培訓交流、諮詢服務平臺」之理念願景，與各國透過培訓交流，以整合培訓組織網絡，吸納與擴散成為國際培訓專業社群與合作夥伴，進而提昇我國培訓成果之質量與國際能見度，以達成「引領國際培訓」的執行策略。

本年研習班係以「全球化下策略性公務人力發展」為主軸，運用團隊建立、團體座談會、標竿學習、國際研討會與世界咖啡館等方式進行，希促成跨國間策略性公務人力發展議題交流，茲將研習內容說明如下：

##### 1. 團隊建立

因應全球快速變遷，強調以「合作學習（Cooperative Learning）」刺激大腦接收更具意義訊息，並強化組織 EQ 研究協會主席丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）所提出之「感同身受領導力（Social Intelligence and the Biology of Leadership）」，藉由團隊競賽凝聚共識，以利後續學習過程之互動。

##### 2. 團體座談會—文官培訓制度探討

以團體座談方式進行跨國文官制度比較分析，呈現各國公務人員進用及升遷訓練制度之特色與面臨挑戰，並分組探討文官培訓制度之改革方向。

##### 3. 標竿學習暨文化體驗

參訪南投縣埔里桃米生態村，觀摩臺灣社區發展如何兼顧永續概念；實地瞭解竹山小鎮文創個案，從中體會臺灣在地文化變革力量。

##### 4. 國際研討會

安排參訓學員參加保訓會主辦之「2015 年公務人力資源發展國際研討會」，部分學員受邀擔任與談人，研討議題包括跨世代的衝擊與回應、高階公務員培訓策略等。

##### 5. 創新人才培育工作坊—智慧 2.0 世界咖啡館

採用世界咖啡館討論形式，讓參訓學員探討各國政府共同面對之培訓困境，採用設計思考之五大步驟（即同理心、需求定義、創意動腦、製作原型、



實際測試)，進行 4 回合探討。

## 6. 學員分組報告

研習結束後，由國內學員依研習內容提出分組報告 4 篇，題名分別為：「臺灣、荷蘭與約旦文官培訓體制的探討」、「跨領域公務人才發展社群分析模式初探」、「全球化下公務人力發展的創新思維」、「臺灣與馬來西亞女性公務員升遷現況之比較」。



圖 79~82、研習花絮

## (二) 辦理薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習營

本年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習營，係前往荷蘭公共行政學院（以下簡稱 NSOB）研習，本團研習成員計有學員 22 人參加。研習共分 3 階段進行，包括「國內行前課程」、「荷蘭海外研習」及「成果發表會」，期藉



瞭解先進國家於整體建設、政策規劃及人才培育之相關政策及作為，進而培育中高階文官對國際趨勢、環境之洞察與處理能力。

### 1. 國內行前課程

於5月13日至15日、5月29日辦理，合計4天，扣合海外研習營主題—「協力治理、危機管理及政策規劃」：安排包括跨域協調與危機管理、荷蘭經濟發展及台荷雙邊關係簡介、跨文化溝通與國際禮儀、荷蘭文化與風俗民情，以及NSOB副院長Martijn主講「Pop-up Public Value: Government Steering in Societal Networks」5大主題，以及學員自我介紹、行前注意事項說明及前期學長經驗交流等內容。

### 2. 荷蘭海外研習

於6月6日至14日前往荷蘭研習，課程安排包括「三角洲計畫：協力治理水源管理」、「國家危機協調中心：馬航17號班機空難事件探討」、「國家作為危機合作治理的伙伴」、「參訪威斯特蘭Greenport及市區：世界最大經濟農業集群」、「訪問鹿特丹港務局和永續城市計畫」、「從阿姆斯特丹市高層決策者談Top-600計畫」等，並實際前往國家危機協調中心、威斯特蘭Greenport、鹿特丹港務局及阿姆斯特丹政府行政區參訪並進行個案研討。

海外研習以學員為中心，運用課堂教授法、實地體驗及標竿學習，並搭配深度會談及小組研討個案教學，希加強學習成效。期從荷蘭政府協力治理、危機管理及政策規劃：有關經濟發展、永續都市計畫、治安、教育等議題，瞭解其領先全球競爭力，與成為安居樂業的經濟強權之原因。

### 3. 成果發表會

為擴展研習成果，提升現代公務人員應具備國際觀及前瞻領導規劃能力，並於9月11日舉辦「104年薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習營成果發表會」，結合「國際新趨大師講堂」及4場次成果發表，分別各以英文及中文進行，共計148名中高階公務人員到場參加。一方面作為檢視學員的學習成效，另一方面希望能夠發揮經驗傳承，讓無法實際參與海外研習營的公務夥伴，能藉由聆聽參訓學員的研習心得分享及專家學者的評論，對業務開拓、工作知能及國際視野有所提升。

本年成果發表，以「社會住宅政策推動」、「食品安全管理」、「創造透水城市的經驗—以鹿特丹水廣場為例」、「我國長期照顧制度下居家照顧人力之探討」等主題進行發表。

第1場次報告臺灣都會區住宅供需嚴重失衡的問題，導致中低所得家戶的「適當居住權」受損，且引發社會階級矛盾。此次透過海外研習瞭解，荷蘭社

會住宅政策發展歷史已超過 150 年，制度上也相對完善，全國社會住宅比例已高達 34%，其中首都阿姆斯特丹，比例甚至高達 50%，如今荷蘭已成為全世界社會住宅比率最高的國家，值得作為臺灣社會住宅發展的重要借鏡。

第 2 場次選擇食安主題乃是因消費者權益的保護與民眾健康意識的提升，食品安全衛生受到民眾高度的重視。藉由此次荷蘭研習經驗，分析比較臺灣與荷蘭的食品安全衛生管理政策，說明荷蘭近年來在政府管理領域中，致力於發展跨域協調的理論與實踐，建構突破專業領域限制並成功地引進民間企業力量，達成國家治理的目標。

第 3 場次指出，面對全球氣候異常，澇旱循環加劇、枯豐水期差距加大，水資源管理政策受到前所未有的挑戰，無論荷蘭或臺灣都積極推動建造透水永續城市的課題。再以鹿特丹 Benthemplein 廣場及新北市的汐止區相互比較，兩案例皆透過「協力治理」，由政府、公民、私部門三方，解決公共問題，為透水城市塑造一種良性互動模式。

第 4 場次關注我國人口老化上升的速度與日本並列全球第 3，而全國失能人口也快速增加，長期照顧的議題實有探討之必要及迫切性。透過學習荷蘭——全球第一個實施長期照護保險之國家，瞭解荷蘭政府之協力治理模式及參訪荷蘭知名長期照顧服務單位博組客（Buurtzorg）公司，希望對於我國面臨之長照人力不足問題能有所啟發與建議。



圖 83~86、海外研習花絮



### (三) 辦理華人人力資源發展論壇

為尋求適合 21 世紀華人與我國公務人力資源發展新策略，本學院特別邀請亞洲不同地區具華人身分之專家、學者來臺參與旨揭論壇活動，期能透過彼此間之對談，活化思維，以激發國內各界對此議題之關注與討論，並可作為我國未來制定公務人力資源發展政策之參考。

本次活動主題為「培訓 A+ 最適人才發展策略」，相關議程區分為專題演講、分組論壇及圓桌論壇等三部分，特別邀請華碩電腦公司人資長吳崇文以「從產業競爭談人才發展」為題，分享在物聯網（IOT）對 ICT 產業衝擊與挑戰下，華碩電腦在“人才發展”的策略定位與實踐嘗試中的酸甜苦辣，將企業界在人力資源發展的實際經驗提供與會人士共同思考，如何深化人才培育以提昇組織效能。此外並安排「高階公務人才培訓」、「教學模型與技法運用」與「倫理價值推廣」等 3 場次分組論壇與圓桌論壇，由澳門行政暨公職局、新加坡李光耀公共政策學院、大陸國家行政學院、上海行政學院及廣東行政院、香港城市大學等專家學者來臺與國內學者專家共同進行論文發表及與談。

本學院亦特別藉此機會，向各界發表有關近年來對於公務人員培訓所作的努力，包括如何運用評鑑中心法進行高階公務人員培訓，並建立「國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南」，希望對各機關在實施評鑑中心法做為人才診斷與發展上有所助益，以及導入多元教學方法實驗以進行公務人員訓練，並期建構最適化之教學方法。

## 二、國內合作

本學院前於 101 年 10 月 26 日與國教院簽署「學術交流與合作協議書」，有效期間至本年 10 月 26 日止為期 3 年。本學院與國教院兩院間學術交流不斷擴展，爰於本年 11 月 18 日經雙方首長同意續簽訂「學術交流與合作協議書」內容如次：

### (一) 合作項目

1. 數位課程及圖書資源之分享與合作。
2. 國際論壇及活動資源之分享與合作。
3. 教學與學習評量、測驗技術、訓練成效評測及教學方法之交流與合作。
4. 培訓教材之開發與研究。
5. 培訓師資之推薦與合作。
6. 研習訊息之揭露與宣導，並提供部分名額予雙方人員參訓。
7. 各項訓練資源相互支援。

## (二) 有效期為 3 年，屆滿得順延 3 年

而 102 年至本年期間之實質交流，包含國教院曾派員至本學院參與國際人力資源發展研習班，分享人力培訓經驗；本組亦曾於本年 8 月 12 日與研究發展組同仁至該院參加交流座談會，實地觀摩智慧教室協作運用情況，進行教學輔具實作經驗交流。

## 三、國際獎項：

### (一) 104 年獲獎資訊

表 50、104 年獲獎情形

國際競賽	獎項說明	年份	類別或獎項	參賽題目
IFTDO	國際培訓總會 (International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱 IFTDO) 於 1972 年在瑞士日內瓦成立。全球計有 150 多個組織、團體、企業機構及學術機構入會，會員總數達 50 多萬人，會員多為產官學界人力資源發展專業人士。IFTDO 自 98 年起設立全人力資源發展獎項競賽，並於年會中頒獎。藉由研討、交流、競賽，達成知識傳達及經驗分享之目的，對於人力資源管理學術與實務之交流互動，卓有貢獻，為世界級人力資源發展的領導組織。	104	改善工作生活品質類績優獎	運用志工人力提升臺灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效
Brandon Hall Awards	Brandon Hall Group 在全球擁有超過 1 萬名客戶，專精於研究分析、執行管理、學習發展、市場營銷及顧問經驗；其辦理之 Brandon Hall Excellence Awards 分為：(一) 學習與發展 (Learning and Development) (二) 人才管理 (Talent Management) (三) 領導發展 (Leadership Development) (四) 人才招聘 (Talent Acquisition) (五) 勞動力管理 (Workforce Management) (六) 銷售表現 (Sales Performance) (七) 科技 (Technology) 等七大類，各類別項下區分參賽細類，各細類將分別選出金、銀、銅牌獎。	104	Brandon Hall Group 人力資本管理卓越獎項「最佳領導發展類」銅牌獎	「多元領導才能培訓課程：探索暨行動學習課程」



(二) 榮獲 IFTDO 2015 全球人力資源發展獎改善工作生活品質類績優獎

本學院以「運用志工人力提升臺灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效」之計畫，招募退休公教人員擔任志工，協助受訓學員生活考評及課務輔導，有效發揮篩選適格公務人員之功能，從眾多競爭者中脫穎而出，獲得此次殊榮。由吳副院長瑞蘭出席本年 8 月 26 日於馬來西亞吉隆坡 IFTDO 第 44 屆年會接受獎項。



圖 87~88、榮獲獎項

### (三) 榮獲 2015 年 Brandon Hall Group 人力資本管理卓越獎項「最佳領導發展類」銅牌獎

本學院以「多元領導才能培訓計畫：探索暨行動學習課程」，透過戶外與室內混合教學之探索暨反思行動歷程，強化學員學用合一之學習成效，以快速改善政府管理缺失，帶動政府管理新風氣，並提高政府行政運效能，足堪領導發展培訓典範，獲得評審青睞，獲得銅牌獎。



圖 89、Brandon Hall Group 人力資本管理卓越獎項「最佳領導發展類」銅牌獎

## 陸、培訓科技

### 一、數位學習

#### (一) 推動數位學習

本學院自 92 年起，為強化實體訓練成效，將數位課程結合公務人員考試錄取人員基礎訓練及各項晉升官等訓練，推動法定訓練融入混成學習機制，採用混成方式進行；參訓者於實體訓練前先行閱讀數位課程，以增進講座及學員於課堂中之學習互動。

為提升培訓成效、落實公務人員終身學習理念，深化數位學習應用層面，並加強公部門間合作，以達學習資源共用、共享之目的。運用「文官 e 學苑」共用基礎架構，建置多元數位學習服務環境，包含建立一致性學習者使用環境，擴大公務機關(構)合作與應用成效的「公務機關數位學習共用平台」(目前計有行政院院本部、司法院等 16 個公務機關(構)申請加入)及提供公務機關年度培訓規劃應用為主之「公務人力資源數位培訓支援平台」(計有監察院、交通部及衛生福利部等 75 個公務機關(構)申請加入)。

「文官 e 學苑」會員超過 28 萬 6 千餘人，本年度以「月學月進步，月月主題」主題行銷活動，增加學員黏著度及活化文官 e 學苑整體服務的使用外，並提供 812 門(1,388 小時)同步及非同步數位課程，年度發給學習認證時數超過 150 萬小時。

協助公部門發展及推廣數位課程，促進政府與民間互動交流，本學院建置「全民 e 學堂」，結合超過 20 個公部門 285 門(380 小時)以上數位課程，提供一般民眾學習。

對於數位課程精進發展，繼數位課程「西畫賞析」後，「遇見自己—人格與工作探索之旅」數位課程，再次榮獲數位教材品質最高榮譽 AAA 認證。

本年度更以規劃配合考試錄取人員基礎訓練、委升薦升官等訓練、薦升簡升官等訓練及高階文官訓練開發高績效團隊系列數位課程，透過數位課程預習、個案實務演練、複習、追蹤、回流等五段的學習機制，結合線上同儕互評、線上個案研討及專業測評，帶領學員感受全新學習模式，並習得團隊合作力、團隊行動力、團隊領導力等能力，藉由創新多元的教學課程，強化學員學用合一之學習成效，讓學員能將所學運用於工作上，以提升工作效能。

#### (二) 建立薦任目標職位學習檢測能力

自 99 年於「文官 e 學苑」開發建置「自我學習能力檢測」系統，檢測個人在



生涯規劃（成長力）、問題解決（應變力）、團隊合作（團隊力）、人際關係（社會力）、協調溝通（溝通力）、依法行政（公民力）、資源整合（管理力）、政策規劃（規劃力）、願景領導（領導力）及策略分析（策略力）等 10 項能力之優劣勢，並依據官等、職等及相關基本資料建置常模，提供學員線上自我檢測即時結果呈現，並進一步提供組織檢測機制，迄今累積三萬餘筆資料，有效協助各官職等公務人員自我學習規劃及組織研擬各項培訓計畫。本年達 7,395 人參與檢測及完成衛生福利部等 19 個機關之檢測報告，並辦理機關分享應用推廣。

現有十力檢測對象包括簡、薦、委三個官等，較屬一般性檢測。鑑於公務體系中薦任人員為重要的組織成員，因此於本年發展專屬薦任人員目標職位學習能力檢測，歷經薦任文官目標職位訪談（包含中央及地方之薦任及簡任文官）、專家會議及檢測題本預試等作業，首創結合量尺式題型及情境式題型，完成 7 個向度（23 個屬性）薦任目標職位學習能力檢測系統。

本學院除致力於精進數位學習應用及數位課程發展外，並持續與公部門合作，落實及推廣數位學習資源共用、共享之精神，以有效節省公帑，提供更優質多元之數位學習服務。

## 二、科研計畫成果

### ◆ 101-105 年「追求卓越之文官培訓功能科研計畫 4/5」

#### （一）探索暨行動學習實驗課程研究——初任主管班鯉魚計畫



圖 90、初任主管班活動花絮



1. 課程設計搭配「翻轉教室」：除探索課程係實務操作性質外，均搭配「翻轉教室」進行；探索課程部分，新增「文官同理與關懷實驗課程——主題式探究：街道冒險」，以幫助學員瞭解官民認知差異。
2. 建置公務情境模擬試題：邀請 103 年度績優學員，分別就「團隊建立」、「任務分配與協調」、「資源分配與運用」、「問題解決與創新」、「團隊績效」等五個構面撰擬案例，並邀集專家學者召開 4 次審（選）題會議，就五大構面定義、試題題目及答案選項進行審定，開發完竣 104 年公務情境模擬試題，並以本年參訓人員作為施測對象。另依據上開模擬試題，完成編製 104 年公務情境模擬試題「題庫」及「參考解」2 本專書。
3. 初任主管班個人報告成果發表研討會暨結訓典禮：於 10 月 7 日舉辦初任主管班個人報告成果發表研討會暨結訓典禮。結果發現全數學員於行為及結果層次皆有不同程度之改善。業總結 101 年至本年之研究成果，適足作為 105 年技術移轉之基礎。
4. 撰擬專業論述：以「以 4MAT 教學模型析論國家文官學院初任主管班課程設計」為題，獲刊載於本學院 105 年《T&D 飛訊》期刊。

## (二) 最適教學方法模型建構

1. 確認各課程與教學方法之適配度：就各課程之不同特質，搭配施以不同教學方法，透過準實驗設計瞭解不同課程與教學法間之適配程度，以建構教學法最適化模型，使文官訓練機制更臻完善。

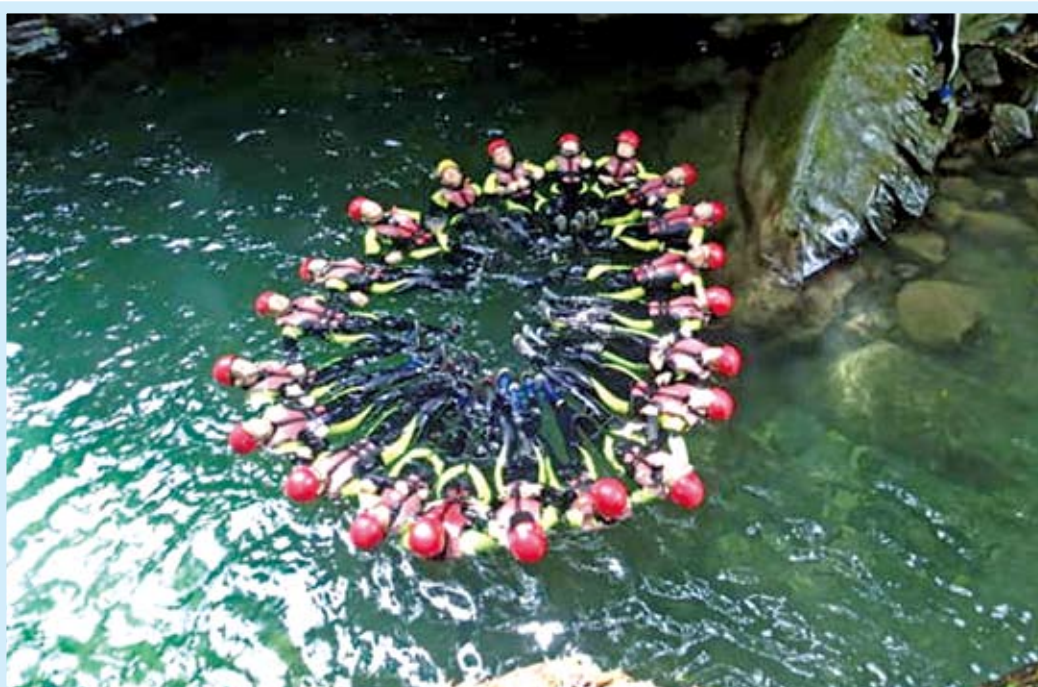


圖 91、初任主管班活動花絮

2. 採用質化及量化調查工具：包含「課室觀察」（統一由專人於實驗組課堂上記錄講座的教學活動）、「學員問卷」（從 3 個構面擬定題項：「課堂學習表現與自我評價」、「對講座授課之評價及學習能力指標的達成」、及「特定教學方法與課程適配度」）、「學員訪談」（於課程結束後邀請實驗班級數名學員進行訪談，訪談題綱包括「講座所要傳遞的意圖及教學目標」、「講座使用特定教學方法活潑教學之效果如何？」、「是否有助於釐清課本上之概念？」、「是否聯想到過往公務經驗」等，深入追問學員意見及看法）、「講座訪談」（於課程結束後實施，訪談題目包括「講座所使用之教學方法是否達成教學目標」，以及「學員的反應為何」）。
3. 完成教學法最適化實驗，並撰擬專業論述：就實務教學觀察顯示，學員對講座使用多元教學方法普遍感到滿意。舉例而言，透過影片觀看、個案討論、實作參與或競賽活動等，學員利用經過設計之問題討論單，深入思考及解析問題，而此對於未來將訓練成效移轉於工作情境中，提供學員理論與實務結合之反思學習。本研究結果亦同時提供後續決策之參考及研究之參酌。於 5 月 29 日完成撰擬「教學法最適化研究報告」，並於同年 7 月 10 日「華人人力資源發展論壇」發表研究成果。

### ◆ 104-107 年「文官學習科學發展計畫 1/4」

#### （一）事件情緒研究

1. 建置臺灣第一個本土化身體姿勢資料庫
  - (1) 跨域專家會議，促成官學團隊合作研究：舉行 2 次會議，邀請口語傳播、認知科學、情緒認知、工商心理學（人力資源）與企業訓練相關領域專家與會討論，促成官學團隊合作研究。
  - (2) 以認知科學為實證基底，確證資料庫具備科學實證性：資料庫所收錄之身體姿勢題項，均有相關認知心理學、社會心理學、神經科學等領域文獻蒐集，並依據文獻中所使用到的身體姿勢題項分類編碼，整理成本年度的題項架構。
  - (3) 以公務人員為實務專家身分與會，特定公務情境：本資料庫未來將轉化科研成果為公務培訓教材，各身體姿勢題項預設情境均以公務常見情境為收錄標準。
  - (4) 辦理專家評級，確認資料庫之正確性：邀請 3 位專家參與選審題，評級各身體姿勢圖片情緒價性、情緒強度、意圖符合度及出現頻率，作為後續安排教材之重要參考。
2. 官學協同研發第一套「解讀身體語言力」本土化教材



- (1) 依據資料庫科研成果編撰教材：本課程研發先以工作坊短期訓練為規劃，以官學協同的方式訂定課程目標及學習指標，並據以研發教材。
- (2) 與學院協力規劃教學流程、教學指引、輔助教材及課後評量追蹤：呼應學院進行之教學技法革新，本課程規劃依據課程性質導入講述教學以外之教學法，並與課程目標相連結。同時撰寫教學指引，敘明教材（含輔助教材）於公務情境之具體應用。
- (3) 進行教學實驗：於大專院校先行教學試驗，確認該套課程應用於公務情境之可行性及學習成效。

## (二) 高階文官培訓飛躍方案 104 年訓練職能評鑑之研究

1. 瞭解各職能評鑑工具之成效：本研究以高階文官培訓飛躍方案 104 年訓練受訓人員為研究對象，透過問卷調查的方式，瞭解受訓人員對課程的滿意度，以及評估課程設計是否達到職能強化的目標（課程評鑑）；在訓練期間，藉由生活考評、教與學考評、職務見習考評、國外研習考評，蒐集受訓者的職能表現（過程評鑑）；於訓後實施職能評鑑，採用評鑑中心法檢視受訓人員晉升目標職務應具備的職能項目之表現（總結評鑑）。
2. 各職能評鑑研究成果：
  - (1) 課程評鑑：受訓人員對於綜合活動、價值倫理、共通核心職能及管理核心職能課程的安排及教學內容尚屬滿意，大部分的受訓人員也認為各訓練課程分別與價值倫理、共通核心職能及管理核心職能的學習重點和知識有關，符合強化各職能項目的目標。
  - (2) 過程評鑑：本研究將過程評鑑的評分成績與總結評鑑所評測的職能表現做比較，分析結果發現，評鑑中心法的「決斷力」職能表現與生活考評、國外研習考評的成績之間是有相關的；評鑑中心法的「創新能力」職能表現與擔任課程講座之「教與學考評」有關。
  - (3) 總結評鑑：本研究蒐集與高階文官相關的公務情境和職能行為事例，開發以職能為基礎的評鑑題本。藉由題本試測及實施相關人員訓練，確保情境的刺激具有一致性，以及評鑑委員的評分符合標準化之原則。評鑑工具信度與效度的驗證結果顯示，職能關鍵行為表現量表的題項之間具有良好的內部一致性信度。雖然評鑑工具的收斂效度及區辨效度之驗證結果不如預期，本研究建議評鑑方式可以在所有的演練活動都完成後，再針對每一個職能項目進行評分，讓評鑑委員的評鑑重心以職能為基礎，而非以演練活動為評分基準；此外，未來的研究可以透過現場觀察和觀看錄影紀錄的方式，在相同的模擬演練下，讓受測者的各項職能表現可以被兩位評鑑委

員評測，不但使評鑑更為精確，亦能驗證職能關鍵行為量表的評量者間信度。

### (三) 運用行動應用程式於培訓行動化平台之研究

1. 規劃建置未來教室：針對未來教室之初步規劃，除整合現有培訓平台、軟硬體及現有的科技輔具外，更融合了雲端應用程式的分析，以提升公務人員培訓效能。其中，第一階段即是以行動應用程式（以下簡稱 APP）創新服務之規劃，並整合現有培訓平台及行動應用程式的應用。
2. 開發行動培訓 APP：為解決科技輔助教具不足或工具分散各處等因素，造成各種科技輔具獨立使用，因此無法全面推動於全面班別使用之問題，本學院爰開發培訓 APP，期望達到立即回饋、隨時學習的目的，有效替代傳統讀卡意見回饋，讓學員們的建議立即傳達，提升培訓課程效能。
3. 開發 APP 指標及量表：大多數評量問卷都僅為單一系統來設計，在耗費許多資金及資源後，並無法重複使用，造成了許多資源浪費。為此，本研究將導入指標觀念，研究符合公部門培訓單位都適用的 APP 指標，未來只要公部門培訓單位研發 APP 系統，都可以參考本研究之「品質指標」與「量表題項」，不需要再耗費大量的時間及資源在量表的研發上，進而提升公部門行政之效能。
4. 後續測試及推廣：本研究為公務人員培訓平台之精進計畫，將整合本學院的全球資訊網與訓練資訊網，並應用 APP 行動載具，結合新型態的線上即時意見回饋，以及線上專業社群平臺，將培訓課程設計趨向實用化與精緻化，且進一步選擇部分培訓人員實際進行測試，以檢視培訓行動化平台之功能性、效益性與推廣性。

### (四) 撰擬《培訓科技白皮書》

1. 初步規劃內容：參考「中華民國培訓科技白皮書」，建構產官學聯盟，移轉研究成果，同時引進「職能模式」與「商業智慧」等概念，帶動培訓產業，強化經濟發展動能。
2. 完成培訓科技白皮書執行計畫，確認白皮書定位發展：提出五大發展暨撰寫主軸為：「課程與教學」（運用學習理論辨認適切的學習取向，實施各種學習方法）、「評鑑與追蹤」（運用指標及分析技術評鑑學習之影響與各種學習解決方案成效）、「行政與領導」（透過分析各種系統及蒐集資料，整合顧客和利害關係人需求）、「環境與技術」（有效利用科技於不同專精領域，辨認及運用科技在訓練與發展之時機與解決方式）、「人才、知識及變革之整合管理」（增進並強調整合性觀點與方法，邁向「終生學習」），並擬結合本學院現有及未來之相關研究規劃為執行指標，以供後續初稿撰寫與專家委員會成立之指引。



## 柒、人力加值

### 一、輔導師研習

本學院為辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練、晉升官等（資位）訓練及其他有關訓練，且為符合學員在地訓練之需求，請各訓練機關（構）及學校協助辦理各項訓練，並為強化本學院及協訓班所輔導員（含助理輔導員）之專業知能，提昇各項訓練之訓練品質，特辦理輔導師認證課程。

#### （一）課程設計：區分「基礎研習」及「進階研習」

本課程之規劃，係依本學院輔導員之工作項目，歸納輔導員應具有之職能、課程及其學習管道，本課程則採「分流」、「分級」及「分年」循序漸進辦理。

本研習課程分為「基礎研習」及「進階研習」兩級，「基礎研習」之研習內容有(1)網路課程：「傾聽與表達（4小時）」及「輔導與諮商實務（2小時）」等2項課程，合計6小時。(2)實體課程：「學習行為觀察與評估（3小時）」、「有效之成人學習（3小時）」及「輔導員作業流程」（1小時）等3項科目，合計7小時。(3)職能講習：本學院辦理之各項訓練輔導員專業職能講習，2小時。(4)輔導實務：各項訓練中任一項訓練3週之輔導工作，其中須有連續5天以上之工作天。

「進階研習」課程內容：包含「高關懷個案之輔導」、「團隊領導與激勵技巧」、「積極有效處理顧客抱怨」、「危機的預防及處理」、「訓練規劃與執行」及「訓練成效評鑑」等6項課程，約18小時。另辦理認證評量，包含筆試及分組口試。

#### （二）本年辦理情形

本學院於本年共辦理2梯次之基礎研習班實體課程。第1梯次於4月21日在本學院辦理，參加人數共84人，其中協訓班所輔導員及助理輔導員共計73人；另第2梯次於9月30日在本學院中區培訓中心辦理，參加人數36人，其中協訓



圖 92~93、輔導師研習班上課花絮

班所輔導員及助理輔導員共計 33 人。

另本年之進階研習課程於 11 月 9 日至 11 月 11 日在本學院辦理，除分別邀請各課程領域專家或學者擔任講座外，另依各課程性質不同，於「高關懷個案之輔導」、「積極有效處理顧客抱怨」及「訓練規劃與



圖 94、輔導師研習班上課花絮

執行(含訓練成效評鑑)」3 科，分別各邀請 1 名學術界(或業界)及具有實務經驗之本學院單位主管擔任講座，使學員具備課程專業學術知識外，亦能瞭解班務實務之運作，使輔導人員更具備全方位輔導知能，參加人數共 19 人，其中協訓班所輔導員及助理輔導員計 9 人。

## 二、回流訓練

### (一) 回流續航方案

依據國家文官學院組織法第 2 條第 6 款「關於受訓學員研習輔導及訓後服務事項」為強化及延伸訓練課程之運用，促進工作效能，以及拓展及提昇自我職能，預為職務晉升之準備，特辦理回流訓練。依據本年 1 月 30 日訂定發布之「國家文官學院回流續航方案」及「國家文官學院回流續航方案 104 年實施計畫」。回流訓練規劃原則為：一、經典與現代引領：除依關鍵核心能力規劃「續航課程」外，另搭配「倫理價值」課程，期使參加回流訓練之公務人員習得公務所需知識與態度，具備人文素養與格局視野。二、實體與線上兼備：提供實體與線上課程兩種學習管道雙管齊下。

本年回流訓練以「溝通協調」核心能力為主軸。本學院於 3 月 26 日至 27 日完成辦理「院慶回流訓練」，另於 11 月 17 日至 20 日完成辦理「主題回流訓練」，共計 400 位結訓學員參與。

### (二) 院慶回流訓練

「院慶回流訓練」結合文官學院院慶活動，首日舉辦「院慶主題演講」及「生日禮讚」等活動，邀請近 3 年基礎訓練結訓之學員「回母校」暨交流、分享工作



經驗，並邀請中華文化總會劉會長兆玄蒞臨進行「王道文化與永續發展」之專題演講。次日則邀請葉政務委員欣誠、翟總經理本喬分別進行「網路新時代的政府優質化」及「網路政府和網路社會」之專題演講，並於雙方演講後舉辦共同對談，由黃考試委員婷婷主持。當日下午辦理高階文官培訓飛躍方案、薦升簡訓練及委升薦訓練回流訓練課程之「世界咖啡館」活動，分別從「職場關係」、「為民服務」、「媒體互動」等面向設計多元化訓練主題，供受訓學員針對個人需求擇一參與，期透過本次活動，改善個人人際關係、強化組織內部及外部之溝通效率、建立與媒體或公民團體良好之溝通管道，進而使民眾有感，提升整體施政滿意度。並邀請葉副主任委員維銓、吳副院長瑞蘭及彭處長富源擔任主持人；另邀請丁總經理復興、王總經理時成及汪教授子錫進行基礎訓練之回流訓練課程之授課。



### (三) 主題回流訓練

「主題回流訓練」期藉由不同型態之演練或體驗活動，提升學員未來工作所需職能，同樣以高階文官培訓飛躍方案、薦升簡、委升薦及基礎訓練結訓學員為訓練對象，分別邀請劉教授必榮、公共電視臺專業媒體人員、朱講座芯儀及戴博士晨志與吳講座娟瑜進行授課。



為持續發展文官公務職涯所需職能，未來將繼續辦理本項訓練活動，除將公務人員之現有職能「保鮮」外，亦期能開發其潛在「冰山」下之潛在能力！



### 三、一般行政類科專業法令集中實務訓練

保訓會自 100 年高普考起辦理集中實務

圖 95~97、回流訓練活動

訓練，與各考試類科相關專業主管機關協調，並委託各該機關辦理各類科專業法令中實務訓練，期能透過有系統、完整概念之專業研習，使錄取人員認知並瞭解其專業類科之政策、法令與實務，並與用人機關（構）學校之實務訓練相輔相成，協助渠等於訓練完成後即能立即融入工作，其中一般行政類科因無特定主管機關，保訓會爰委請本學院辦理。本學院審酌一般行政類科錄取人員分配之實務訓練多係擔任出納、採購、工友管理及文書作業等職務，經參考「事務管理彙編」、「文書流程管理作業規範」、「工友管理法規釋例彙編」等業務工作手冊之規範，規劃研習課程包括：出納作業、物品管理、公用財產管理、辦公處所管理、採購作業、安全管理、工友管理、文書流程管理及車輛管理等 9 類，至於講座則函請上開各業務主管機關推薦適當人員擔任之。

## （一）資料分析

本學院接受保訓會委託，於本年 2 月 9 日至 13 日，在本學院及所屬中區培訓中心辦理本訓練，受訓時數 30 小時（1 週），受訓人數 251 人，性別分布及學歷分析等統計資訊如下表。

表 51、性別比例

考試別 \ 性別	男	女	合計（人）
專業法令集中實務訓練	60	191	251
百分比	23.90%	76.10%	100%

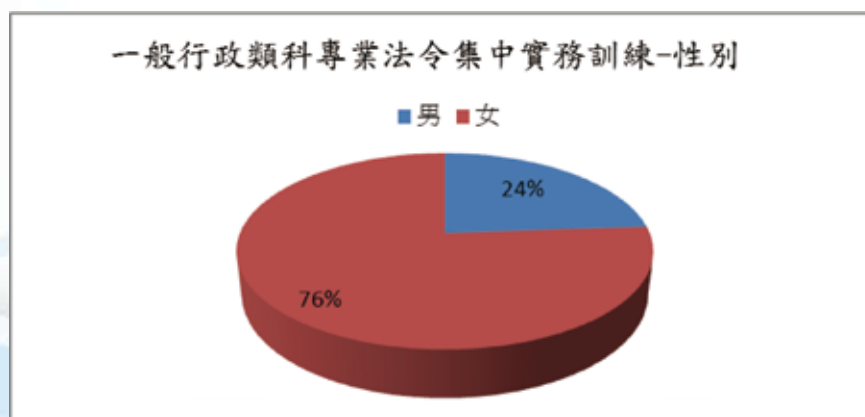


圖 98、性別比例

表 52、學歷分布

考試別 \ 學歷	碩士	大學	專科	高中職	合計（人）
專業法令集中實務訓練	39	205	4	3	251
百分比	15.54%	81.67%	1.59%	1.20%	100%





圖 99、學歷分布

## (二) 滿意度調查

經問卷調查計發出 251 份問卷，回收 233 份問卷，回收率 92.83%，學員對本次訓練在整體滿意度高達 94.9%，認為本訓練確能有效提升工作上的相關專業知能。



圖 100、訓練花絮

## 捌、出版刊物

### 一、T & D 飛訊

為強化公務同仁自主學習，爰自 90 年 2 月 1 日起，每月主動發送「電子簡訊」，刊載國內外訓練、進修及人力資源發展新趨，後於 91 年 9 月更名為《T&D 飛訊》(T&D Fashion) 電子報，取其使用網路快速傳輸「訓練與發展」領域即時訊息之意涵，發行迄今屆滿 13 週年，總計發行 213 期。本刊特色如下：

#### (一) 審稿嚴謹，內容豐富

《T&D 飛訊》主軸為人力資源、公共政策等相關領域學術論文或實務論述，同時亦提供公務人員閱讀心得分享與藝文活動介紹，上述來稿均由外聘委員進行匿名雙審方式，過程嚴謹。以 google scholar 查閱所載文件被引用情形，甚多論文之引用次數皆逾 10 次。

#### (二) 訂閱人次，年年成長

《T&D 飛訊》每月定期發刊，以電子郵件將當月版面發送訂閱者參閱，近 5 年來的訂閱數量穩定成長。



圖 101、訂閱量穩定成長



### (三) 查詢系統，精準搜尋

為擴大大學學習效益，《T&D 飛訊》每期刊登文稿均可瀏覽全文，為方便查詢，可於本學院全球資訊網以日期或關鍵字進行檢索內容。

本學院未來將賡續精進《T&D 飛訊》之內容，以展現人力培訓專業刊物之深度與廣度，並適時與國際同步接軌，以滿足公務人員汲取新知的需求，期能成為分享「訓練與發展」新知的最佳學習園地。

## 二、文官培訓學刊

為加強公務人才培訓理論與實務之探討，自 96 年 3 月起發行《T&D 飛訊季刊》，後為使名實相符，於 102 年 6 月改名為《文官培訓季刊》，復為提升學術專業品質，於本年改版，以 3 年後申請臺灣社會科學期刊引文索引核心期刊 (TSSCI) 收錄為目標，期能廣納各界專業新知與學術精華，並達成「樹立人才發展典範，創建文官培訓標竿」之學院願景。本

**NACS 國家文官學院 T&D 飛訊 Training & Development Fashion**

發行機關：國家文官學院 | 發行人：蔡璧煌 | 發行日期：2015/12/1 | 期別：第213期

**最新消息 Hot News**

- 本學院辦理「105年度公務人員每月一書網路票選活動」即日起至本(104)年12月7日止，凡至本學院活動網頁 (<http://voting.nacs.gov.tw/>)投票，即可參加抽獎活動，歡迎踴躍參加。
- 本學院訂於本年12月11日(星期五)辦理行政院暨所屬機關以外機關「104年兩岸交流事務研習班」進階班，歡迎報名參加。
- 本學院訂於本年12月15日(星期二)晚上7時至9時辦理「每月一書」導讀會，書目為《尋路中國》，邀請八旗文化 富察(李延賀)總編輯進行導讀，歡迎報名參加。

**「105年度每月一書票選活動」熱烈展開中，期待您的參與~**

**訓練與發展 T&D Issues- 本月主題：公務人才發展新趨**

- Are Your Employees Giving You Their Best? -----Robert C. Myrtle/DPA, Professor Emeritus, Sol Price School of Public Policy, University of Southern California.
- 專業的再定義與跨域人才培育 -----呂育誠/國立臺北大學公共行政暨政策學系教授
- 從行路有光到自我管理-回到未來的終身學習觀點 -----邱志淳、呂佩安/世新大學終身教育學院院長暨行政管理學系教授、世新大學行政管理學系博士

圖 102、T&D 飛訊

刊物特色如下：

(一) 提升專業水準，審慎訂定編審規定：

為確保刊物品質與水準，本學刊邀請國內相關領域學有專精、望重士林的學者擔任編輯委員，並建立嚴謹、公正、客觀的雙向匿名審查制度及編輯作業流程。

(二) 廣納培訓新知，每年發行兩期：

本學院預定每年 6 月、12 月各發行 1 期，首期創刊號業於本年 10 月發行，除寄送至國內各訓練機關（構）外，並寄送至國內人力資源、公共行政、教育等相關系所及師資培育中心，期與學術專業界搭起橋樑，加速知識經濟的溝通與鏈結。

創刊號內容共計 3 篇：

1. 考試院伍院長錦霖：高階文官培訓—國家競爭力的支點。
2. 公務人員保障暨培訓委員會蔡主任委員兼國家文官學院院長璧煌：文官培訓哲學的新思考—發展性訓練理念與實踐。
3. 行政院人事行政總處黃人事長富源：談循證式人才管理途徑—以職能評鑑為例。

本學刊期以「文官培訓」與「人才發展」為研究主軸，促使公務同仁從專業知能中萃取新知，以符應文官培訓的發展趨勢，期能培育高素質且專業的文官，提升公部門的服務品質。

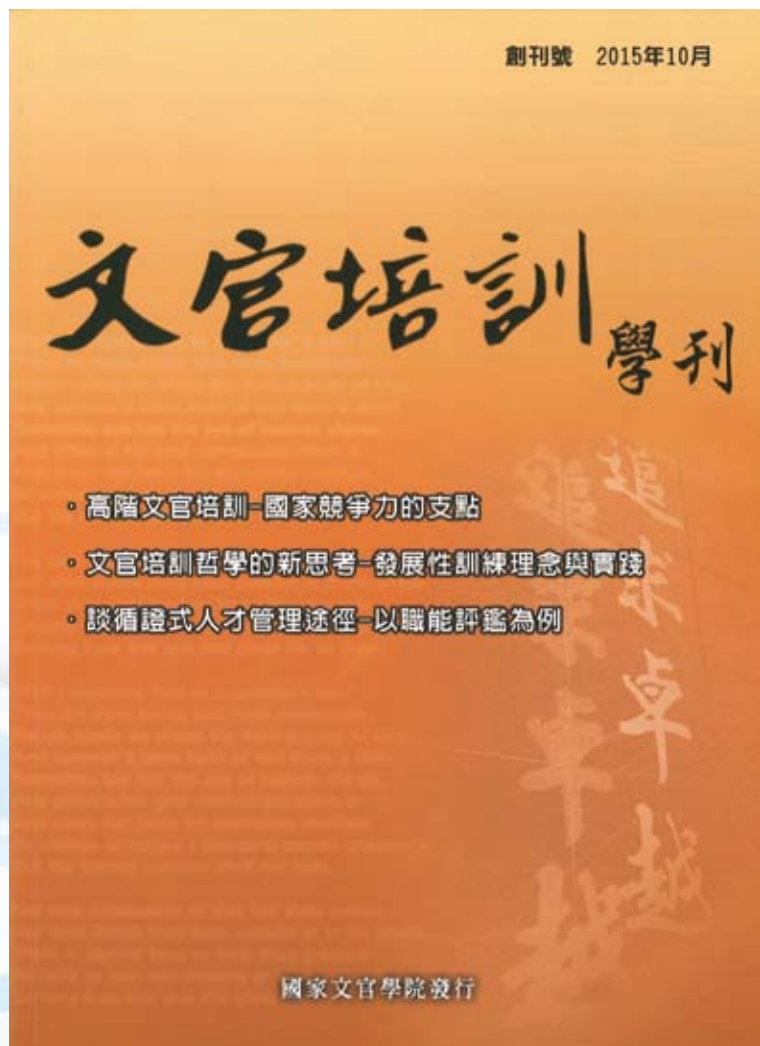


圖 103、文官培訓學刊創刊號



### 玖、未來展望與努力方向

#### 一、辦理高階公務人員中長期發展性訓練

- (一) 賡續辦理決策發展訓練、領導發展訓練及管理發展訓練之價值倫理、共通核心職能課程及管理核心職能課程，以及教與學及職務見習等課程。
- (二) 建立高階文官校友聯絡平台：依據「考試院公務人力再造策略方案」規劃「建立文官學院高階文官校友聯絡平台」，增進校友互動交流，並提升對本項訓練之認同感。
- (三) 強化高階文官培訓場地及相關設備：改善哈佛式個案教室，提升教學成效；評鑑中心法專用教室增加多功能用途之設備，使職能評鑑更具一致性與標準化。

#### 二、賡續辦理各項晉升任官等訓練及考試錄取人員訓練

持續辦理薦升簡訓練（含正升監訓練）、委升薦訓練、員升高員級訓練、佐升正訓練，並藉由工作流程再簡化、改善編班調訓流程、講座及輔導員滿意度評量等，賡續提升辦班工作之行政效能與培訓品質，俾擴大訓練成效。

- (一) 持續精進雙輔導員機制，有效提升輔導成效。
- (二) 成立班務專責工作人力，提升輔導專業及訓練品質。
- (三) 開發及進用助理輔導員人力，協助訓練行政及班務工作。

#### 三、辦理數位課程及終身學習事宜

##### (一) 運用網路科技學習

1. 「文官 e 學苑」逐月推出 720 門 (1,000 小時) 之數位課程，供公務人員學習。
2. 賡續推動「公務人力資源數位培訓支援平台」，提供公務機關（構）年度訓練規劃之服務，提升組織人力資源發展成效。
3. 試辦薦任主管目標職位之多元學習能力向度檢測及推廣作業。
4. 辦理網路學習推廣行銷活動。

##### (二) 提升公務人員閱讀能力

1. 持續檢討修訂專書閱讀推廣相關規定，鼓勵公務人員主動閱讀學習並參與心得寫作競賽投稿。
2. 辦理專書導讀會，並與各主管機關合辦分區導讀會及經典列車活動。

##### (三) 提供多元學習活動

1. 辦理 105 年度公務人員專書閱讀心得寫作暨閱讀推廣績優機關競賽。
2. 持續發行「T&D 飛訊」。
3. 辦理文官培訓學刊，於 6 月及 12 月各發行一期。

## 四、優化師資培力及精進教材研發

### (一) 優化師資培力

1. 健全講座薦介機制，使教學資源配置最適化：研訂 105 年師資薦介原則，建立講座授課總量管理機制，規劃授課獎優規則。
2. 運用數據分析，及時掌握師資動態，確保師資品質：定期檢視講座授課次數及洽聘次數統計，並辦理每梯次（或訓練別）講座滿意度未達標準之評核會議。
3. 優化專業知能，辦理「教學工作坊」：運用不同教學技法或科技，設計特色主題性課程，完成活動實施計畫，以提升講座運用教學技法的動機與效益。

### (二) 精進教材研發

1. 研擬行政個案相關規範，並規劃公務人員應具價值觀之經典教材：盤點並分類現有之行政個案，研擬不同類別之行政個案撰寫體例，並持續充實個案資料。
2. 召開教材評鑑及審議會議：針對 P 類（行政管理）、S 類（優質服務）、G 類（政府政策）及 L 類（法律知能）教材召開會議，以確立教材撰寫之內涵架構。

## 五、擴展國際培訓合作網絡

### (一) 提升公務人員國際視野

1. 參加國際重要培訓組織年會：派員參與 ARTDO International、IFTDO、ATD、AC Conference 等國際培訓組織年會。
2. 辦理薦任公務人員晉升簡任官等訓練績優學員海外研習營。
3. 辦理公務員國際新趨大師講堂。

### (二) 拓展策略聯盟網絡

1. 辦理國際人力資源發展研習班。
2. 積極與公務人力培訓機關（構）及學術（校）建立團體策略聯盟之合作夥伴關係。
3. 持續加強與國內外訓練機關（構）及學校之實質合作，共享資源並締造雙贏。
4. 持續加強與學員聯繫，鞏固與各學員服務機關（構）之交流網絡。
5. 辦理提升國際交流核心職能研習，建立與世界接軌之基礎。

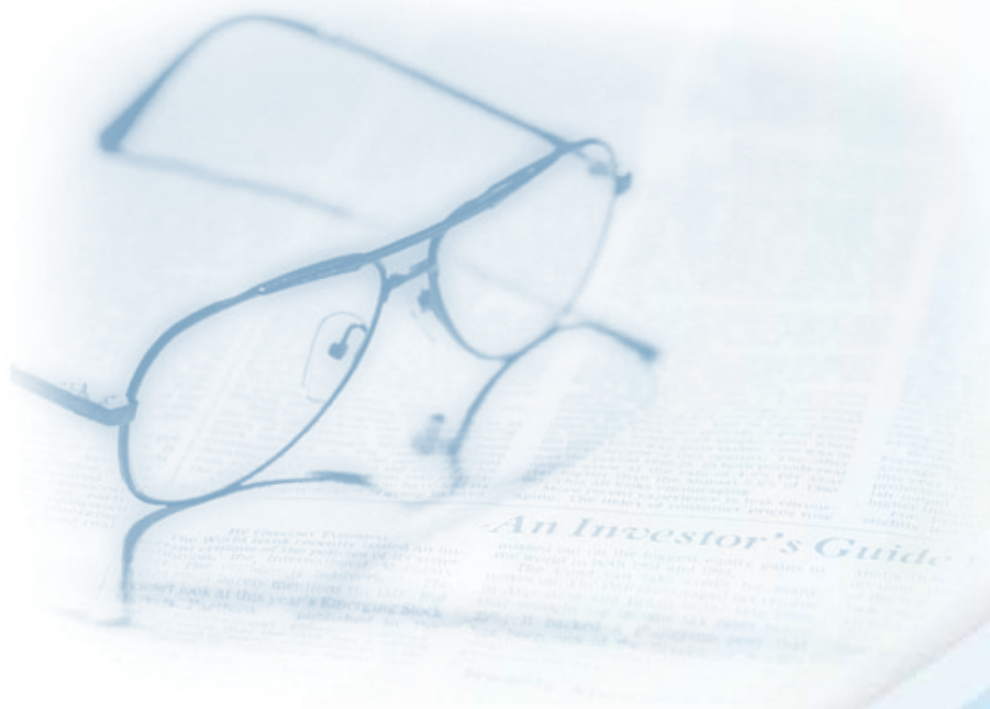
## 六、積極拓展資訊科技應用

### (一) 辦理科研計畫績效評估及爭取新興計畫

辦理「101 年 -105 年追求卓越之文官培訓功能科研計畫」及「104 年 -107 年文官學習科學發展計畫」之 104 年績效報告審查，及提報 105、106 年度基本概述表及綱要計畫書等資料，以爭取該項科技發展計畫經費

### (二) 強化培訓相關系統功能

1. 推展洽課平台線上作業，建立洽課一致性規則作業模式，並輔導本學院、中區及協訓機關（構）學校等相關人員及助理輔導人員上線作業。
2. 配合各項基礎訓練及升官等訓練，推展綜合評估意見表線上作業，提供學員使用電腦版、行動版及 APP 版進行線上填答，並進行後續統計，縮短問卷回收時程及減化人工作業。
3. 持續精進培訓 APP 發展行動化應用，善用行動與雲端科技提升培訓成效與服務品質。
4. 運用資訊科技，提供行政管理及圖書館等資源服務，賡續優化資訊系統及維護。





## 拾、附錄 - 年度經費與預算執行

本學院及所屬機關本年度歲出決算數 301,830,456 元，較預算數 319,679,000 元（其中通案刪減專案動支列未分配數 4,518,000 元），結餘數 17,848,544 元，預算執行率 94.42%，茲依工作計畫分別說明如下：

### 一、一般行政

預算數 97,125,000 元，決算數 97,086,055 元，結餘數 38,945 元，預算執行率 99.96%。

### 二、國家文官培訓業務

預算數 160,339,000 元，決算數 144,536,395 元，結餘數 15,802,605 元，預算執行率 90.14%，若扣除通案刪減未分配數 4,518,000 元，執行率則為 92.76%；結餘原因茲分述如下：

- (一) 考試錄取人員基礎訓練調訓人數，係配合考選部榜示錄取人數，行政院人事行政總處職務出缺及分配狀況，及公務人員保障暨培訓委員會核定保留、免除基礎訓練情形辦理，具極大不確定性，尚難於前一年度精確預估。
- (二) 103 年地方特考及 104 年初考錄取人數較往年少，且有不足額錄取情形，致實際可調訓人數大幅減少。且與往年不同，多數職缺首次有預估缺非現缺，出缺時段不在本年度，亦致實際可調訓人數未如預期。

### 三、中區公務人員培訓

預算數 61,835,000 元，決算數 60,208,006 元，亦因訓練人數未如預期結餘 1,626,994 元，預算執行率 97.37%。

### 四、第一預備金

預算數 380,000 元，本年度未動支。



*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

國家文官學院

[www.nacs.gov.tw](http://www.nacs.gov.tw)