保訓業務創新分享篇

公務人員保障暨培訓委員會　編印

中華民國 104 年 2 月

序

在此一面對瞬息萬變的全球化、資訊化時代，所謂「沒有進步就是退步」，本會同仁為求與時俱進，各項作為能讓民眾有感，無不全力以赴，認真做好自身的工作。尤其近 3 年來，本於對「千里之行，始於足下」的體認，努力在業務上進行改革與突破，希望藉著累積一點一滴的改變，能夠逐步實現本會對公務人員保障暨培訓業務所形塑之美好願景。

這是一本輕薄的小書，它記述了一些較重要的專案或較具參考價值的創意發想及精進措施，個人期盼透過整理各篇短文的過程及其閱讀，能達成「參與」、「傳承」與「交流」的目的，除希藉由簡要記錄同仁創意與貢獻，以提高實際參與感外，並期進行經驗傳承，以利工作上無縫接軌，進一步更促進本會與其他訓練機關（構）之業務心得分享及經驗交流。茲值本書付梓之際，謹綴數語，並對參與撰稿與彙稿同仁之辛勞，表達謝忱。

主任委員 謹識

中華民國 104 年 2 月

保訓業務創新分享篇

目　　錄

壹、保障類

導入視訊科技　多元宣導保障業務 1
客製化輔導各機關正確辦理保障事件 4
運用視訊科技增進陳述意見便利性 7
建置保障事件線上申辦及簡訊通知服務 10
推動保障業務作業系統資訊整合 12
擴大復審救濟範圍　納入性別平等事件 14
建立保障事件審查基準　公平客觀審理案件 17
類型化分析撤銷原因　督促機關依法行政 20
研究編譯保障法制 23
建構官學交流平臺 25
強化公務人員法制素養 28

貳、培訓發展類

根據職能理論　重塑基礎訓練課程 31
落實因材施教　創新基礎訓練編班作法 34
增進輔導職能　推動實務訓練輔導員講習認證制度 36
充實專業知能　創設集中實務訓練制度 39
關懷弱勢族群　量身打造身心障礙特考訓練 42
維護保險權益　創設考試錄取人員保險制度 45
強化篩選功能　推動考試錄取人員未占缺訓練 48
發揮集體創意　多元宣導行政中立 51
建立考績丙等人員輔導訓練機制 54
研訂訓練進修作業注意事項 56

建立晉升官等訓練參訓資格檢核機制.....59
建立晉升簡任訓練參訓遴選機制.....61
運用公私協力　創辦公務人員專業訓練認證課程....64
積極接軌國際　結合運用各界資源開啟培訓外交....66

叁、培訓評鑑類

開辦高階公務人員中長期發展性訓練.....69
建置高階公務人員核心職能架構.....73
首創運用評鑑中心法遴選參訓人員.....76
運用評鑑中心法開發公部門評測工具.....80
研發高階公務人員人格測驗量表.....83
導入職能評鑑回饋機制.....86
採用公務情境　創新命題.....89
導入多元方法　完備評量機制.....92
訓練成績通知導入雲端服務.....95

肆、行政事務類

建置請證多元繳款管道.....97
健康一百　員工健康操.....100
簡化經費核撥（銷）作業.....104
推動員工樂說英語.....107
尋求外部資源建立低碳節能之永續環境.....109
建立公務機票標準作業流程.....112

保 障 類

導入視訊科技　多元宣導保障業務

陳志豪、林羿均*

創新緣起

保障業務宣導旨在促進公務人員瞭解如何合法行使救濟權益，並協助各機關正確辦理保障事件。惟歷來宣導方式，係採行傳統教室實體授課方式，例如，應各機關或公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）之邀，派員擔任保障課程講座；或由保訓會自行規劃分區定點宣導活動。上述宣導方式，囿於場地規模、師資人力之侷限性，無法擴大宣導成效。面對數位時代來臨，應思考如何運用視訊科技，以提升宣導效益，嘉惠更多公務人員。

具體作法

一、利用遠距視訊，進行多地同步宣導

保訓會辦理北中南分區宣導之際，現場

---

* 各篇專案發想者。

架設視訊設備，與離島或偏遠縣市連線，進行跨 2 地或 3 地宣導，使金門、馬祖、澎湖、花蓮、臺東等地公務人員同步聆聽宣導內容。此種宣導方式，既可使參與人數大幅增加，亦可達到節能減碳之環保效益。此外，在保障事件陳述意見程序上，為提高各機關及公務人員使用視訊意願，保訓會亦將保障事件審查室相關設施、陳述意見流程，納入宣導課程。

二、運用跨單位合作模式，發揮多重宣導效益

保訓會下設保障及培訓 4 個業務處，各處經由跨單位合作，共同推動保障及培訓業務宣導事宜，以發揮多重宣導效益。具體而言，現行作法係由培訓單位於辦理宣導或培訓活動時（例如，辦理公務人員考試錄取人員實務訓練輔導員暨人事人員講習、實務訓練機關分區座談等活動），安排保障業務宣導時段，由保障單位派員介紹保障實務新見解或新措施。反之，保障單位於辦理宣導活動時，亦為培訓單位安排宣導培訓業務或法令的課程時段。各處之間合作宣導，以達資源共享、互惠互利之目的。

三、錄製新法令影音光碟，使宣導內容一致化

為提高宣導效益，保訓會於辦理保障業

務宣導活動時，亦適時宣導新修正保障法令。有關宣導內容的設計，考量各場次宣導活動的講座不同，為使法令宣導內容統一，爰預先錄製影音光碟，由講座於宣導時，一併播放。例如，103 年度宣導活動中，保訓會即預先錄製 103 年 1 月 7 日修正發布公務人員安全及衛生防護辦法新修正規定的介紹光碟，於會場播放，使各機關人員聆聽相同的介紹內容。

客製化輔導各機關正確辦理保障事件

陳永信、陳志豪

創新緣起

保訓會係全國唯一職司公務人員權利保障救濟事件的專責機關，除應秉於客觀、公正、中立原則審理保障事件，使當事人獲得合理的權利保障外，並應協助各機關（構）、學校依法行政，促其以嚴謹態度，正確辦理保障業務，維護同仁權益，以期正本清源，疏減訟源。是以，思考如何針對各機關辦理保障事件時發生的疏誤，為其規劃符合個別需求的輔導課程，進行客製化服務，協助其精進辦案品質。

具體作法

一、審慎篩選輔導對象，發揮疏減訟源效益

由於各機關辦理保障事件時發生的疏誤未盡相同，為達到疏減訟源的輔導效益，必須慎選受輔導機關，原則上係篩選保障事件案件量較多、遭決定撤銷案件量較多、保障事件疏誤率較高的機關（構）、學校，作為

輔導對象。

二、依需求設計輔導課程，從事客製化服務

（一）採行個別輔導及分區輔導方式辦理

依上述篩選原則，挑選出單一（含所屬）機關（構）或學校，給予個別輔導；或邀集有相同疏誤的數個（含所屬）機關（構）或學校，進行分區輔導。

（二）依不同輔導方式編製專屬教材

在輔導教材的編纂方面，除彙整各機關常見的疏誤案例，作為共同教材外，並依受輔導機關的個別需求，整理該機關發生的保障事件案例，進行決定理由的分析與講解，俾使承辦人員深入瞭解問題癥結，學習處理方法，避免錯誤重複發生。

（三）搭配各機關在職訓練辦理輔導

在輔導時間安排方面，原則上係與受輔導機關協洽，擇定於適當時間，由保訓會派員進行面對面輔導。此外，考量受輔導機關業務繁忙，為免影響其業務運作，亦搭配其職員在職訓練或研習活動，安排保障業務輔導活動。

（四）適時宣導保障法令新動態

為提升輔導效益，亦於辦理輔導活動時，宣導保障法令最新修訂動態，例如 103 年修正公務人員安全及衛生防護辦法，增訂諸多新措施，即於當年度宣導活動，簡明扼要介紹新規定及各機關應配合辦理的新措施。

運用視訊科技增進陳述意見便利性

郭賢真、劉仲寧、蔡美惠

創新緣起

保障事件審理應兼顧實質與程序正義，為落實程序正義，應儘可能賦予當事人陳述意見、抒發苦情的機會，並增進陳述意見便利性。保訓會思考如何利用 GSN 線路，規劃視訊陳述意見機制，與全國各機關（構）連線，積極開發據點，建置視訊處所查詢系統及視訊網絡地圖（如附圖），俾供當事人及機關查詢，就近利用，免去舟車勞頓之苦，節省當事人、原處分（服務）機關（構）及關係機關（構）差旅時間與勞費支出，增進行政效益。

具體作法

一、簡化陳述意見作業流程，促進審理程序之經濟

當事人提起保障事件救濟時，如有申請陳述意見，歷來作法，須先提經保障事件審查會審議，作成是否准予陳述意見的決定。

因處理程序繁瑣，進而延緩案件的審理進度。為簡化申請陳述意見的作業流程，爰調整為：於承辦單位擬具處理意見書送專任委員初審階段，初審委員即可逕予同意，其中具苦情性質的申請案，原則上均全部同意。因此，案件在正式排入審查會議程前，多已完成陳述意見程序，使得審議程序更為經濟，亦有助於案件妥速審結。

二、開辦視訊陳述意見，當事人免受奔波勞費之苦

為使當事人及相關機關代表免受耗時費日、舟車勞頓之苦，因應網路科技時代，突破傳統面對面的陳述方式，利用 GSN 線路，建置視訊陳述意見機制，與各機關（構）連線，開發視訊據點，提供服務，嘉惠遠地的公務人員及機關，增進審議效能，並可獲得節能減碳綠能環保效益。

三、建置視訊網絡地圖，達到網路替代馬路之目的

配合視訊陳述意見機制的實施，於 101 年 6 月建置視訊網絡地圖，與 google 地理資訊系統（GIS）合作完成「保障事件視訊服務－陳述意見使用處所查詢系統」，俾供當事人及機關查詢所在地附近的視訊連線地

點，就近利用。

實施效益

上述各項措施實施之後，103 年 1 月至 9 月當事人申請陳述意見的核准率為 94%。踐行陳述意見程序的保障事件中，利用視訊方式陳述意見者比率為 48%。公務人員及機關對於視訊陳述意見機制的滿意度達 9 成以上。在擴展視訊連線工作上，已與 332 個機關（構）建置連線。

（視訊網絡地圖）

建置保障事件線上申辦及簡訊通知服務

陳永信、劉仲寧

創新緣起

公務人員欲提起保障事件救濟，須在法定期間內為之，為使公務人員及時把握救濟期限，並提供便捷的救濟管道，保訓會思考建置「保障事件線上申辦系統」，提供 24 小時申辦服務。再者，保障事件審理期間，往往長達數月，當事人須忍受等待的煎熬。為此，保訓會思考運用電信科技，將審議程序予以透明化，開辦簡訊通知服務，將審理程序的最新進度，即時通知當事人，使其有餘裕備訴，安心等候審理結果，程序權益受周全保障。

具體作法

一、建置線上申辦系統，提供 24 小時全年無休服務

線上申辦系統的服務項目，包括線上聲明復審、再申訴、陳述意見、言詞辯論、閱覽卷宗、視訊服務及調解等。此項 24 小時

服務機制，除提供便捷的救濟管道外，亦可保障公務人員免因逾越法定救濟期間，而喪失救濟權益。實務上利用此系統提起救濟者，多數是在法定期限末日上網登錄。顯見本項服務措施已充分發揮預期之功能。

二、運用簡訊通知服務，使當事人掌握最新審理進度

針對保障事件重要審理程序，諸如案件受理通知、通知陳述意見、補正資料、展延審理期間及作成決定等，均即時以簡訊通知當事人及相關機關。為使通知具公信力，對於通知內容，力求嚴謹，並使用溫馨用語，避免令人產生僚氣的感覺。

三、登錄當事人手機號碼，提高簡訊通知服務率

保障事件受理後，均將當事人手機號碼登錄於保障事件系統，俾便隨時下載，通知最新審理進度，使當事人掌握最新動態，有充分時間準備資料，從容應訴。經由簡訊服務，讓審議程序更加透明化，提高保障事件決定書的公信力。

推動保障業務作業系統資訊整合

陳永信、賴沿駿、張一清

創新緣起

保障事件控管系統及統計系統係於 91 年開發建置，隨著業務量大幅成長，既有系統架構，已無法負荷，運轉速度緩慢耗時，雖曾多次增修功能，惟囿於系統容量不足、系統陳舊，猶如「穿著西裝改西裝」，無法進行全面性增修。為因應保障業務需求，保訓會思考如何建置全新的保障事件系統，提升系統整體運作效能及其穩定度，達到簡化作業流程，增進行政效率的目的。

具體作法

一、打造全新作業系統，提升整體運作效能

打破既有保障作業系統框架，以重新設計的概念，就保障業務所需作業環境，自收文登錄，迄至案件處理完結，乃至後續行政訴訟等環節，以及相關統計應用功能，均予重新檢視，臚列需求項目，進行連結整合。

二、開發實用的操作功能，加速案件處理時效

保障事件系統改版建置案，係採用最新軟體技術開發系統，除擴充系統容量外，並開發案件處理期限提醒功能、建置處理意見書及決定書例稿、系統視窗可直接登打文稿等項目。同時，改善作業系統使用介面及操作功能選項，讓使用者容易學習及使用，提升保障業務績效。

三、與其他系統相整合，增進使用便利性與資訊正確性

保障事件系統改版建置案，與新版公文系統及公務統計系統相整合，二者間可進行資料交換，減少重複登打資料的負擔及作業時間，並增進輸入資訊的正確性及使用便利性，進而提升業務品質。

實施效益

新版保障事件系統自 101 年 11 月上線運作以來，大幅提升保障事件結案速度，使用者滿意度達 85%。從辦結時效的統計數據觀察，3 個月內審決案件數比率，101 年占 89.7%，102 年占 95.4%，1 年之間結案速度進步 5.7%。3 至 5 個月內審決的案件數比率，101 年占 10.3%，102 年占 4.6%，結案緩慢情形於 1 年之間降低 5.7%。由上述結果，顯見新保障事件系統對於保障業務績效的提升，具有相當成效。

擴大復審救濟範圍　納入性別平等事件

李昭賢、王綺華

創新緣起

保障性別工作權的平等，貫徹憲法消弭性別歧視、促進性別實質平等的精神，乃是普世的價值。公務職場如發生性騷擾，被害公務人員向服務機關申訴，經由機關內部性騷擾申訴處理委員會作成性騷擾成立與否或不受理的決定後，被害人及行為人如有不服，究應如何尋求救濟，以確保自身權益，現行人事法令付之闕如。保訓會基於保障公務人員權益的理念，認為該決定係屬對於公務人員權益有重大影響的行政處分，被害人及行為人均可循復審程序救濟，爰自 100 年 4 月起將與性騷擾有關的性別平等事件納入復審救濟範圍。

具體作法

一、宣導建立性別平權友善職場

保訓會為使全國公務人員知悉性別平等事件納入復審救濟範圍，除以 100 年 4 月 13

日公保字第 1000005427 號函知各機關外，並列為每年舉辦十餘場次公務人員保障業務宣導活動教材，籲請各機關為公務人員提供免於遭受性騷擾的友善職場，打造性別平權的工作環境。

二、參酌行政法院判決見解趨勢，適時調整審理基準

性別平等事件的復審決定，攸關當事人對於保訓會決定的信服度。為提升決定書品質，保訓會對於行政法院判決見解趨勢，極為重視，除進行分析檢討外，並適時參酌調整是類事件的審理基準。

三、復審範圍擴及性別平等事件機關相關糾正作為

各機關處理性騷擾事件，因認為行為人有輔導之必要，而命其應為一定時數的心理諮商時，保訓會認為此項行政作為係屬對於公務人員權益有重大影響的行政處分，亦得提起復審救濟，自 103 年 11 月起予以納入復審範圍。

四、當事人姓名與決定書均不公開，以周全保護隱私權

涉及性騷擾的性別平等事件，攸關當事人的名節榮辱，甚至造成心理創傷，當儘可

能保護其隱私。保訓會為避免當事人個資洩露，對其姓名均予遮隱，審理程序中使用的書類立即收回，決定書亦不刊登公報及公開上網。

建立保障事件審查基準　公平客觀審理案件

王綺華、陳志豪

創新緣起

保訓會自 86 年成立以來，案件量逐年成長，案件類型亦日趨繁雜，多年來已累績豐富的審理經驗，若干事件並已逐漸形成審查模式，例如案件量較大宗的考績事件與懲處事件，及爭議性較大的公法上財產權事件。為落實公正、客觀、專業的審理原則，在保障事件審理作業上，亟需建立一套可長可久、具穩定性的審查基準。爰思考就上開事件進行系統性整理，列舉違法態樣、相關案例及法令函釋，提供辦理保障事件及相關業務參考。

具體作法

一、建立考績甲、乙、丙等事件的審查基準

公務人員考績具有高度屬人性，保訓會審理考績考列甲、乙、丙等的再申訴事件，原則上尊重機關長官考評結果，除非有考評作業不符合法定程序、對事實之認定有錯

誤、違反一般公認之價值判斷標準、有與事實無關之考量牽涉在內或違反平等原則等情形，始予撤銷。爰以上開情形作為審查基準，從程序面及實體面，分門別類整理違法態樣，佐以案例說明，建立一套普遍適用於考績甲、乙、丙等再申訴事件的審查基準。

二、建立考績丁等事件的審查基準

公務人員考績考列丁等者，即應免職，喪失服公職之權利。此種改變身分關係的行政處分，對於公務人員權利影響至鉅，因此，建立考績丁等復審事件的審理基準，至關重要。目前已建立的審查基準包括：考評作業是否符合法定程序、機關對事實認定是否有誤、適用法規有無違誤，以及是否符合平等原則等。相關審查基準均列舉案例，俾資對照運用。

三、建立追繳加給事件追繳年限審查基準

公務人員遭機關追繳法定加給，因屬公法上財產權遭受侵害，影響權利至鉅，故建立追繳加給事件的審查基準，至為重要。實務上，有關追繳加給事件的審理，主要係審查受益人受領加給是否屬公法上不當得利、機關追繳加給是否逾除斥期間 2 年、機關行使撤銷權對於公益有無重大危害、受益人的

信賴是否值得保護、機關追繳處分是否逾公法上請求權時效 5 年或最長請求權時效 15 年（行政程序法第 117 條、第 119 條、第 121 條、第 125 條、第 127 條及第 131 條、民法第 125 條）。有關追繳年限，目前已建立的審查基準為，如受追繳公務人員之信賴值得保護（無惡意），機關僅得於知有撤銷原因時起 2 年內，追繳其 5 年內溢領的加給；如其信賴不值得保護（有惡意），機關於知有撤銷原因時起 2 年內，得追繳其 15 年內溢領的加給。上開審查基準，並經行政院人事行政總處函知各機關人事機構遵照辦理，此項審查基準的建立，亦可發揮疏減訟源的效果。

類型化分析撤銷原因　督促機關依法行政

陳永信、蔡璇慧

創新緣起

保訓會向來秉持專業、公正、客觀原則審理保障事件，除受理權益遭受不法侵害的公務人員個案救濟，發揮定紛止爭的功能外，更積極督促各機關依法行政，以正本清源，確實保障公務人員合理權益。爰此，保訓會思考就每年經審議決定撤銷的保障事件，依撤銷原因分類整理，以提供各機關參考，促其依法行政，避免發生相同疏誤，進而使公務人員信賴服務機關之行政決定，促進組織和諧，並達到疏減訟源的效果。

具體作法

一、歸納分類撤銷原因，便利公務人員查閱

為使公務人員容易解讀文字，活用個案，保訓會就保障事件的撤銷原因，予以類型化，並區分為四大類：（一）辦理考績業務部分。（二）辦理獎懲業務部分。（三）服務機關其他管理措施或工作條件處置部

分。（四）行政處分部分。並分別將撤銷原因再區分為法定程序有瑕疵、事實未查明、未遵守行政法上一般原理原則、適用法令錯誤等類型。

二、摘錄保障事件決定要旨，強化公務人員知能

為便利公務人員或機關清楚閱讀並瞭解撤銷原因內容，保訓會就足供借鏡的撤銷案例典型，扼要摘述其決定要旨，並註明引用的案號，俾供查閱對照，藉此提升公務人員知能，避免疏誤重複發生。

三、定期分析公開周知，籲請機關配合改善

保訓會就當年度經審議決定撤銷近 200 件保障事件，每半年彙整分析 1 次，於當年 7 月份及翌年 1 月份函送各機關參考，並上網公開。例如，有關考績事件的撤銷原因整理，對各機關每年辦理年終考績作業，即有莫大助益。

四、運用各種管道宣導，俾期周知力行

為使各機關、公務人員知悉保障事件審議決定撤銷原因，避免類似的疏誤重複發生，保訓會除將撤銷原因分析資料定期公告及通函各機關外，亦列為每年 10 餘場次公務人員保障業務宣導及輔導活動之講義教材。此外，亦利用每年舉辦的人事主管會報

或訓練進修協調會報，廣為宣導周知，俾使機關瞭解已發生的撤銷原因，避免重蹈覆轍，以督促機關依法行政，減少訟源。

研究編譯保障法制

王綺華、劉仲寧

創新緣起

保訓會為全國唯一的公務人員權益保障機關，對於公務人員權益救濟，均依公務人員保障法的相關規範，本於專業、公正、客觀的原則審理。為達成此項要求，保訓會自須適時關注實務及理論發展趨勢，更須瞭解外國人事法制實務運作狀況。保訓會爰思考就實務重大法制爭議、保障法制未來發展等議題，委請專家學者作專案研究或編譯外國法規，作為研修保障法規及解決實務爭議的重要參考，俾與時俱進。

具體作法

一、完備保障法制規模，落實程序與實質正義

公平正義的實現，有賴於建立健全、與時俱進的法制規模。保訓會每年委託學者研究專題，就我國與外國法制實務運作狀況作比較研究，俾能符合實務需求、解決法律爭議、強化救濟程序、充實法制規範、建立審

查基準為優先考量，並以落實程序正義與實質正義，為最高宗旨。

二、委託編譯外國立法例，他山之石可以攻錯

保訓會具有類似美國功績制保護委員會文官法庭性質，惟公務人員保障法所定復審程序，又係承襲大陸法系國家的訴願前置主義，當事人不服復審決定，尚可提起行政訴訟；而在申訴、再申訴救濟程序，保訓會係最終救濟機關。他山之石可以攻錯，為汲取大陸法系及英美法系國家公務人員保障規範精要，保訓會委託學者編譯德國、法國、加拿大、美國、英國等國立法例，作為充實、完備保障法制的參考，以期結合各法系制度的優點及菁華。

三、參採研究成果，運用於法規研修及審議實務

保訓會委託學者研究的專題，不論是以保障法規作為研究主題，或是以保障事件案例作為研究題材，對於學者提出的法規研修及救濟實務研究結果，參採運用的成果豐碩，例如，103 年 1 月修正發布公務人員安全及衛生防護辦法，即係參採 101 年委託研究案；103 年 12 月訂定的懲處再申訴事件審查基準，則係參考 103 年委託研究案。

建構官學交流平臺

許國楨、王綺華、謝孟耘

創新緣起

公務人員保障事件實務上衍生的法律爭議，時有保訓會、行政法院及學者三方見解歧異的情形發生。保訓會應本於法律規定，公正客觀審理保障事件，始能獲得當事人及相關機關的信服。惟保訓會的復審決定，必須受到行政法院的檢驗；學者對於保訓會作成的決定，亦常提出研究改進的方向。因此，對於較具適用爭議及法律見解歧異的重大議題，保訓會構思應建構與行政法院及學術界的溝通交流平臺，例如舉辦法制研討會或座談會等，以促進官學交流，尋求問題解決方案，並增進人事行政救濟法制的廣度與深度，俾利保訓會作成正確決定，發揮定紛止爭的功能。

具體作法

一、訓練問題解構能力，提升專業素養

保訓會辦理保障事件同仁，除應具備法

學素養、嫻熟人事法規及行政救濟實務外，更應具備敏銳的問題意識，及解構、闡述問題的能力。為維持審議決定的品質，保障事件如發生法規適用疑義，同仁即須提出研析意見，以為因應；尤其當保訓會的復審決定與行政法院裁判法律見解有所歧異時，即須撰擬檢討意見書，分析法律見解的差異性，提出因應對策。是以，同仁在辦案過程中，已養成問題的解析能力，厚植個人的專業素養，已為座談會或研討會議題的設定，預作準備，得以從容因應。

二、建構行政、司法、學界三方交流平臺，廣獲肯定

人事行政救濟實務上發生的法律見解爭議，每每受到司法實務界及行政法學界關注，司法院並作成多號解釋文。惟因行政、司法、學界分屬不同領域，形成各說各話的局面。保訓會就相關爭議問題，舉辦保障法制研討會、座談會，邀請行政法院法官、學者專家及相關機關代表參與，為三方建立溝通交流平臺，就研討議題所發表的見解、建議與研究心得，可提供解決保障實務爭議問題的思考方向，消弭隔閡，及作為研擬保障政策、健全保障法制、強化保障事件審議實

務之參考，頗受各界肯定。

三、與大學系所合作舉辦，發揮加乘效益

保訓會辦理法制研討會，係選擇公法學研究風氣蓬勃、交通便利的大學法律系為合作對象。除取其地利之便，以增加公務人員參與的機會外，並可有效減省人力、物力及經費的支出，以及展現該校學者的研究成果，嘉惠在校學莘就近聆聽，達到資源共享、互惠互利的目的，使活動效益加乘。

四、解決個案爭議，完備人事相關法制

研討會及座談會如獲致解決方案，即得作為審理保障事件的參考。例如，機關對於公務人員公法上不當得利，得否以行政處分追繳之，於 103 年召開公法上不當得利相關疑義座談會討論，保訓會即參採多數意見所持的肯定見解，作為是類案件的審理基準。另對於相關法規，如行政程序法第 127 條規定應作修正的意見，保訓會即函送法務部參酌，俾正本清源，杜絕爭議。

強化公務人員法制素養

蔡美惠、王綺華

創新緣起

為協助公務人員及辦理保障業務人員，瞭解行政法學理論在行政救濟實務上之運用情形，汲取法學新知，強化法制專業素養，進而活用於具體個案之處理，提升辦案品質，保訓會每年均以保障事件上發生之法律爭議，諸如機關追繳公法上不當得利問題、福利措施與信賴保護原則、一事不二罰原則之判斷基準等，規劃保障法制專題講座，敦聘相關領域學者擔任主講人，邀請中央及地方機關派員參加，以達資源共享之目的。

具體作法

一、分區巡迴演講，發揮資源共享效益

保訓會結合實務與學術，精心規劃之保障法制專題演講，係年度盛事，定期於北部辦理外，更主動與地方政府合作，採北中南分區巡迴演講方式辦理，以期嘉惠中央及地方機關公務人員，達到區域平衡、資源共享

及資訊流通之目的，擴大訓練的加乘效益。

二、汲取行政法學新知，強化公務員專業素養

講題之設定與講授內容，係以人事行政事件之法制爭議為主軸。講座從法制面、實務面及學理面，進行歸納分析，並對照外國法制與經驗。與會者得以即時解惑，日後亦能將新知運用於業務處理上，提升個人專業素養及辦案品質。

三、演講內容精闢廣受迴響，與會人數逐年增加

由於講授專題兼具實務性與學理性，復以講授內容豐富精闢，本活動受到熱烈迴響，每場次之滿意度平均高達 96%。各機關年年要求增加參加人數。自 103 年起北部地區假國家文官講堂擴大舉辦，參與人數倍增。此外，中區、南區亦借用當地地方政府較大容量之訓練機關舉辦，於 103 年辦理之 4 場次講座，聽講人數已近千人。

四、講座實錄編印成書，提升保障法制研究風氣

專題講座內容係學者個人之學術研究菁華，對於人事行政實務，極具實用價值，惟囿於場地、時間及人力因素，無法提供更多之參與機會，爰定期製作實錄，集結成書，提供各機關、大學法律系所參考，藉以提升保障法制之研究風氣，促進官學交流。

培訓發展類

根據職能理論　重塑基礎訓練課程

郭倩茜、宋欣燕、林建達

創新緣起

有意從事公職者，在經高普考試錄取後，須接受訓練且成績及格，方能取得任用資格。此處所謂訓練，包含基礎訓練及實務訓練，前者交由文官學院辦理，後者委託用人機關辦。由於基礎訓練係保訓會及文官學院直接規劃辦理事項，歷來均屬核心業務，為期訓練內容設計扣合機關實際需求，保訓會爰思考以公務人員職務核心工作知能為本，進行考試錄取人員基礎訓練課程設計。

具體作法

一、運用科學研究方法，辦理職能需求調查

依考選部「國家考試職能分析工作評估報告」相關考試類科職能分析資料，採用三角測定法篩選跨類科、跨職系公務人員高等考試錄取人員所需的共通性「知識」、「技巧」、「能力」及「態度」的語句，進行初

步編碼，再將含有兩個以上概念的語句解構後重述，經參採相關文獻後設計問卷題項，並設計雙維問項，分為「對於達成組織績效之重要程度」及「該新進人員的知識具備程度」等兩個面向進行問卷調查，請錄取人員的直屬主管填復問卷，並依據問卷回收結果進行統計分析後，撰擬「公務人員考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告」。

二、系統化檢討分析重整，縝密連結職能與課程

參照上開考選部及保訓會需求調查報告，並蒐集國內外多元資料，經審慎研酌後，篩選適合作為考試錄取人員基礎訓練的職能內涵。102 年基礎訓練課程檢討採二階段進行，第 1 階段係先檢視基礎訓練課程各科目，就重複部分予以統整簡併；第 2 階段則依考選部國家考試職能分析結果，全面檢討課程設計，於 103 年 5 月 21 日函訂新制高普考課程配當表，並整理完成「103 年高普考基礎訓練授課單元主要目標與相關職能一覽表」，明確界定各授課單元的主要目標、擬達成的關鍵行為指標，並與考選部職能分析相連結。

三、面面俱到研訂相關配套，以利達成課程設計目標

於不涉及修改法規的原則下進行課程調整，分為「文官倫理與價值」、「公務法律與應用」、「義務責任與權利」、「優質服務」、「公務知能與行政技術」及「多面向管理」六大類。課程時數達 6 小時以上者，分二階段各 3 小時並間隔數日辦理，以兼顧基本概念講解與案例研討及實作。此外，為利後續執行順利，以達課程設計目標，由保訓會及文官學院各相關單位分就「課程」、「教材」、「師資」、「教學」、「成績評量」、「回流訓練」及「與實務訓練進行連結」等面向，研訂落實訓練成效的原則及作法，據以執行。

落實因材施教　創新基礎訓練編班作法

郭倩茜

創新緣起

公務人員考試錄取人員基礎訓練原係由文官學院依考試錄取人員報到情形及訓練檔期，採「混合編班」調訓方式實施，惟實施以來發現訓練時難以因材施教，致部分類科錄取人員學習效果受限、技術類科錄取人員不及格比率偏高，爰思考規劃精進編班原則，以提升訓練成效。

具體作法

一、漸進式採行分流調訓，推動因材施教

101 年基礎訓練依類科別區分，採行政、技術類分別調訓方式，先調訓行政類人員，俾技術類人員可先至實務訓練機關（構）瞭解公務運作。102 年進一步依是否具備「行政學及行政法」背景（先備知識）為區分，將具備「行政學」及「行政法」先備知識者（「一般行政」、「一般民政」、「客家事務行政」、「人事行政」、「法律

廉政」及「財經廉政」等 6 個類科，及高考三級免除部分基礎訓練人員），予以集中編班調訓；未具備「行政學」及「行政法」先備知識的其他類科，則按一般編班方式，未區分類科混合調訓。

二、依即學即用原則配套教學，提升學習成效

依學員背景及配合未來工作需要，調整教學方式及內容，對具備先備知識者，講座施予較靈活、多元研討教學的方式，深入應用法規並探討實務；未具備先備知識的考試錄取人員，講座則著重於啟發基本觀念與知識，視學員學習情形循序漸進。此外，基礎訓練教材所附案例多屬共通性內容為主，爰適度增加多元的案例介紹，以利不同背景學員援引學習，更能符合未來工作需要；另請文官學院致函內政部營建署、交通部及行政院公共工程委員會等主管機關，提供增加技術類適用的專題研討題目供教學參考。

增進輔導職能　推動實務訓練輔導員講習認證制度

黃彥達、郭倩茜

創新緣起

實務訓練成敗的關鍵，實為各機關輔導員及人事人員，為增進他們對於實務訓練及輔導相關規定的瞭解，俾提升實務訓練成效，保訓會爰思考規劃於機關實施實務訓練前，舉辦輔導員及人事人員講習，提供其完整的訓練資訊，以利訓練的進行。

具體作法

一、全盤設計輔導員講習認證制度，有效引導目標導向學習

自 100 年起將原小型研習活動擴大為全國性分區實務訓練輔導員講習，並與保障業務宣導暨輔導活動、文官學院業務宣導合作，充實精進講習功效。於 101 年高普考實務訓練輔導員講習，首度試辦輔導員法規測驗事宜，其後為使擔任實務訓練輔導工作的輔導員及人事人員，能瞭解並靈活運用實務

訓練輔導及成績考核等法規，復針對輔導員及人事人員須具備的輔導及工作知能，量身設計法規測驗題目，於講習結束後分別施予測驗，測驗及格者發給電子化結訓證書，驗證渠等具備擔任輔導員或人事人員專業資格，以落實實務訓練的執行成效。

二、人員分流客製化辦理，提升講習執行效益

鑑於實務訓練期間輔導員及人事人員的角色及任務不同，爰自 101 年地方特考起，針對該二類人員分流授課，分別編訂教材及設計問卷，透過法規彙整、實務案例、輔導經驗分享及相關函釋補充等，以活潑化、簡明易懂方式施予訓練。於 102 年新增輔導員經驗分享單元、測驗成績前三名者發函機關酌予行政獎勵、製作實務訓練答客問、更新輔導員工作手冊及線上學習課程內容等。復於 103 年新增「輔導觀念一點通」課程、致函輔導員表達鼓勵與感謝、聯合保障及文官學院基礎訓練業務宣導、加強宣導新修正法規等。

三、提供線上學習資源，創造不受時空限制的學習環境

囿於訓練資源有限，尚無法涵蓋各實務訓練機關輔導員及人事人員，保訓會爰委請

文官學院「文官ｅ學苑」錄製「輔導與諮商實務」及「考試錄取人員訓練輔導法規實務」二門課程，於 101 年 3 月 27 日正式上線，於 102 年建置「實務訓練」網路專區，並於 103 年高普考實務訓練輔導員及人事人員講習，委請文官學院實施錄影並放置於保訓會網站，以擴大訓練資源分享。

實施效益

自 100 年實施至 103 年止，累計共辦理輔導員講習 115 場次，自 101 年開始推動認證至 103 年止，計 8,738 人完成認證。從歷次講習報名人數爆滿的現象，顯示保訓會推動實務訓練輔導員講習認證制度，已普獲各機關的重視與肯定。

充實專業知能　創設集中實務訓練制度

郭倩茜、宋欣燕

創新緣起

有感於現行國家考試錄取人員，其所具備的考試類科專業知識和技能，仍與政府機關實際運作所需存有落差。保訓會基於考試錄取人員訓練主管機關的立場，為有效聯結考選、培訓、任用間的關係，爰思考規劃創設「集中實務訓練」機制，以增進錄取人員所需完整性及系統化的專業知能。

具體作法

一、由點到面擴大試辦，配合成效順利修法

自 100 年高普考試起，於部分類科試辦並逐步推動集中實務訓練，經過 2 年試辦後，經調查成效良好，爰於 102 年 6 月 17 日修正公務人員考試錄取人員訓練辦法第 6 條第 2 項規定，明定實務訓練期間得實施集中訓練，並由保訓會委託相關機關辦理。

二、正向鼓勵、耐心協調雙管齊下，逐年普及辦

理類科

保訓會於年度高普考試榜示前，均邀集相關考試類科中央專業主管機關開會研商，確認辦理類科及方式。推動之初，曾有部分機關質疑辦理時機究為職前階段或在職階段，經耐心協調、不斷溝通闡述集中實務訓練的建置緣由、法令依據及實施效益後，獲得各機關普遍支持辦理。

三、與各專業主管機關攜手合作，縮短新手過渡期間

保訓會要求各受託專業主管機關，於課程設計時，應朝向增加「實務見解」及「公務經驗分享」等課程，以期更符合集中實務訓練的辦理宗旨，確實增進考試錄取人員的實務處理與應變能力。另於 103 年高普考試採行彈性作法，商請各相關專業主管機關，就未克辦理集中實務訓練的各該類科，提供當前國家重要政策、法令及相關線上、實體訓練課程等資料，由保訓會函送實務訓練機關轉知輔導員協助錄取人員參考應用。

實施效益

自 100 年高普考試開始辦理集中實務訓練，由最初僅 6 個類科 455 人參與，參加集中實務訓練與高普考錄取人數比率 11.50%，迄至 102 年已

增加至 33 個類科 1,755 人，參與人數比率 38.99％，103 年更擴及至 66 個類科 2,547 人，參與人數比率提高至 53.37％。根據 100 年至 102 年實施以來各方意見反映及問卷調查分析結果顯示，各主管機關與受訓人員對於保訓會委託專業主管機關辦理集中實務訓練的滿意度甚高，概均肯定此訓練有助於初任公務人員能更快速掌握系統性、完整性的專業知能，縮短過渡期間。

關懷弱勢族群　量身打造身心障礙特考訓練

黃彥達

創新緣起

85 年開辦身心障礙人員特考之初，考量錄取人員個別身心障礙類別及程度不同、訓練機關設施、相關配套輔導或看護人力尚有不足等因素，僅辦理「實務訓練」1 項。惟保訓會基於人道及弱勢族群關懷，爰積極思考尋求突破身心障礙特考錄取人員可參加基礎訓練的可行作法，陸續推動各項精進措施。

具體作法

一、建立雙軌彈性實施方式，兼顧障別差異與受訓權益

為利身心障礙人員學習，保訓會自 98 年起採行「實體課程基礎訓練」或「網路線上學習基礎訓練」方式，由錄取人員擇一參加，且採自願申請方式參加，如確因個人因素致未能參加基礎訓練者，始予以免除基礎訓練。

二、與一般公務人員併班參訓，型塑「關懷」核心價值

實體課程基礎訓練，由文官學院自行辦理，並採與其他公務人員考試同等級考試錄取人員併班調訓方式辦理，藉由共同學習，使其融入群體、提高社會參與能力，並增加其他考試錄取人員對於身心障礙者的瞭解與認識的機會，進而型塑「關懷」核心價值。另由文官學院單獨編列訓練預算，營造無障礙學習環境，擴增相關軟硬體配套設施。

三、量身打造實務訓練輔導員講習課程，協助用人機關提供最佳輔導

依據身心障礙特考訓練的特殊性及錄取人員需求，量身設計實務訓練輔導員講習課程，特別強調身心障礙特考適用的訓練法規及與高普初考及地方特考訓練的異同，並教導輔導員及人事人員有關身心障礙者的輔導要領、常見問題、解決方式及可用資源等，俾提供身心障礙特考錄取人員最適合的輔導方式，以順利完成訓練。

四、將服務送至機關，實地關懷掌握訓練狀況

於身心障礙特考錄取人員訓練期間，保訓會適時指派人員赴實務訓練機關進行關懷訪視，透過即時諮詢模式，及時掌握第一手

資料，解決實務訓練機關及受訓人員的需求。另針對輔導員在輔導過程中遭遇任何問題或窒礙，亦傳授輔導員應以主動、熱情、積極與關懷的態度，協助受訓人員融入組織。

實施效益

身心障礙人員考試係「為保障身心障礙者就業權益」所辦理之特種考試，具有政策指標意涵，代表我國對於身心障礙者人權的重視與落實的決心。保訓會透過上述各項精進訓練內涵措施，協助錄取人員增進工作所需知能，突顯此項政策的實際效益，迄至 103 年止，身心障礙特考錄取人員參加基礎訓練者共 973 人，參訓比率已由 98 年開辦之初的 45.05%，提高至 103 年的 88.46%。

維護保險權益　創設考試錄取人員保險制度

郭倩茜、賴世榮

創新緣起

因應自 103 年度起公務人員考試錄取訓練人員，不論占缺或未占缺均不得投保公教人員保險（以下簡稱公保），及行政院勞工委員會（現改制為勞動部）函釋考試錄取人員訓練期間，其身分屬性與勞工保險條例適用的對象不同，無該條例的適用。鑑於考試錄取人員訓練期間仍有發生意外事故的可能，保訓會為期適度維護考試錄取訓練人員訓練權益，爰思考規劃建置一般保險機制。

具體作法

一、建立法源依據，確定給付標準

公務人員考試錄取人員訓練辦法第 27 條條文於 103 年 1 月 13 日修正，刪除原條文有關占缺訓練人員參加公保的規定，並增訂用人機關（構）學校應為錄取人員投保一般保險，及其保險給付項目與支給標準由保訓

會會商相關機關定之，以及明定修正條文之適用起始對象等相關規定。復為執行訓練辦法第 27 條條文相關內容，保訓會多次邀集相關機關共同研商，就考試錄取人員訓練期間投保一般保險給付項目及支給標準獲致共識，給付項目為「死亡」及「殘廢」2 項，給付額度不優於現職公務人員公保給付相關標準，並依考試等級與是否參加國民年金保險分定不同之最高給付上限。

二、首辦投保統一採購，突破無例可循困境

保訓會為建置完善可行之一般保險機制，函請臺灣銀行股份有限公司採購部辦理本案共同供應契約，經公開閱覽、公開招標等程序後，於 103 年 2 月 12 日順利決標並完成契約簽署事宜，以供各用人機關（構）學校、訓練機關（構）學校或申請舉辦考試機關辦理考試錄取人員投保一般保險事宜，並於 103 年 3 月 26 日通函 103 年初等考試實務訓練機關配合辦理（其他考試部分擬俟各該考試辦竣另適時函知）。

三、提供保險作業要領，協助執行保險新制

為利各相關機關人事人員，熟諳公務人員考試錄取人員一般保險作業流程及操作要領，特製作投保作業流程說明簡報資料，於

103 年 3 月 19 日、24 日及同年 7 月 3 日分別於南部、北部，協同得標廠商辦理 6 場次說明會，廣為宣導。此外，更彙整各機關所提執行細節疑義，及參酌本案承保公司意見，分別擬具各訓練機關人事人員參考用 Q&A，及考試錄取人員參考用 Q&A，登載於保訓會網站「考試錄取受訓人員一般保險」專區（區分訓練機關、考試錄取人員兩部分），以利下載參考，並依實需適時增修。

強化篩選功能　推動考試錄取人員未占缺訓練

黃彥達、郭倩茜、賴世榮

創新緣起

現行公務人員考試制度，係配合機關用人需求決定錄取人數，訓練期滿成績及格，即予分發任用，雖然訓練訂有廢止受訓資格的規範，惟在實務執行上，似難有效淘汰不適任人員，致考、訓、用之間尚難完全緊密配合。為期落實訓練機制，並篩選適格公務人員，保訓會爰思考規劃推動考試錄取人員訓練逐步採取未占缺訓練方式實施。

具體作法

一、由淺入深、循序漸進，推動訓練方式變革

為強化文官培訓篩選功能，保訓會分別以「公務人員考試錄取人員訓練篩選機制之研究」、「公務人員考試錄取人員不占缺訓練制度之研究」、「高普考試錄取人員實施未占缺訓練可行方式之研究」作為 100 年、101 年、103 年專案委託研究題目，並依據

101 年委託研究成果，偕同銓敘部、考選部及行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）擬具「公務人員考試錄取人員訓練期間實施未占缺訓練之可行性分析報告」，經考試院召開 2 次全院審查會審查竣事，提經 102 年 7 月 11 日考試院第 11 屆第 244 次會議決議通過，採分階段實施；第 1 階段針對用人機關與申辦考試機關有隸屬關係之特考部分，於 103 年 8 月 31 日前推動，至第 1 階段高普初考（另含用人機關與申辦考試機關無隸屬關係之特考）及第 2 階段（全面實施新制未占缺訓練）部分，考量牽涉層面較廣，為期周妥，另由考選部、銓敘部、人事總處及保訓會就其相關推動期程、法制研修及配套措施等，再行深入研議，於適當時間報院。

二、完備套裝訓練法制，衡平錄取人員權利義務

保訓會於 102 年 8 月 28 日及 103 年 3 月 13 日召開相關研商會議決議，司法特考各類科、民航、關務、鐵路及國際經濟商務特考，自 103 年起實施未占缺訓練，同時為使占缺與未占缺訓練人員的權利義務趨於衡平，銓敘部於 102 年 7 月公告，自 103 年考試起，停止適用占缺與未占缺訓練兩者權益

不一致的函釋；保訓會並於訓練辦法第 27 條刪除占缺訓練人員參加公保的規定，配合增訂錄取人員一般保險相關規定；另請考選部於各項考試報名應考須知內載明，俾利應考人有充足時間瞭解新制相關規定。

發揮集體創意　多元宣導行政中立

黃彥達、蕭湘玉、呂怡萱

創新緣起

有鑑於公務人員具備正確的價值及倫理觀念，乃建構良好文官制度的基石，保訓會職司公務人員行政中立訓練及宣導工作，爰思考發揮集體創意，積極透過多元管道，針對公務人員及全民普及宣導公務人員行政中立觀念。

具體作法

一、確立年度宣導主軸，推陳出新吸引注意

保訓會於年度開始時，訂定該年度的宣導主軸，確定宣導方向及目標，據以規劃辦理相關宣導事項。歷年宣導重點包括「分眾宣導」、「廣徵創意」、「鼓勵參與」、「創意徵文」、「圖像元素」、「追蹤輔導」、「整合訓練資源」、「全民參與」及「創意元素」等。

二、利用創作競賽，吸引全民參與增加宣導廣度

於 100 年辦理行政中立案例寫作、廣播

劇本、創意漫畫及圖稿標語等 4 項徵文（稿）比賽活動；102 年辦理「公務員能辦公事，能寫文章－公務人員行政中立暨公務倫理（含公義社會）案例徵文比賽」；103 年辦理行政中立主題創作比賽，以形象角色貼圖、動畫、微電影為創作類別，號召全民參與活動，擴大宣導功效，讓公務人員行政中立觀念貼近生活、深植人心。每年獲選作品均提供保訓會辦理相關訓練及宣導使用，活潑宣導方式。

三、善用多元管道宣導，發揮政策行銷加乘效果

分別透過文官學院臉書「公務人員專書閱讀網粉絲團」宣傳行政中立相關訊息，於臺北、高雄重點捷運站刊登燈箱廣告，於臺北、臺中、高雄、臺南及臺東等地刊登公車車體廣告；另每年均函請各中央及地方主管機關利用其 LED 電子看板（含跑馬燈及電視牆）、機關網站首頁、機關刊物、公布欄、電子郵件及其他多媒體宣導管道（如廣播劇化插播、公益電視）進行宣導，以拓展宣傳覆蓋率。此外，保訓會更與中央、地方各機關合辦宣導班，由各機關經費支應，保訓會提供講座名單及宣導資料。另保訓會並利用基礎訓練、晉升官等訓練開訓典禮、課程重

點及訓練法規介紹、輔導員及人事人員講習、分區座談會及實務訓練機關訪視等活動宣導行政中立及公務倫理觀念。

實施效益

103 年適逢九合一大選年，計有 24,778 個免費管道，宣導行政中立相關資訊， 119,136 人次參加宣導班。透過規劃整合式政策行銷方案，運用上述各項多元管道進行宣導，提升行政中立的能見度，增進全體國民對行政中立的瞭解和支持，監督促使公務人員依法行政、執行公正，進而提升政府的行政效能。

建立考績丙等人員輔導訓練機制

童嘉為

創新緣起

現行公務人員考績法對於工作表現不佳考列丙等人員，僅予留原俸級，欠缺訓練或輔導機制。為期有效透過施予輔導訓練，以提升渠等年度績效表現，保訓會爰思考規劃是類人員輔導訓練的相關統一規範作法，提供各機關辦理所屬公務人員考績考列丙等人員輔導訓練的參考。

具體作法

一、提供訓練計畫範本，加速機關規劃作業

為協助各機關落實辦理本項訓練，保訓會爰研訂訓練實施計畫範本，明定辦理目的、辦理機關、輔導訓練計畫及方式。本案因涉及人事總處及銓敘部職掌，爰於擬具實施計畫範本草案後，請相關機關就各管權責表示意見據以修正，務求計畫內容周延且利於實務執行，並將實施計畫函送行政院暨所屬機關以外機關及人事總處轉知行政院所屬

機關及各縣市政府，作為各機關辦理的參據。

二、訂定輔導訓練管控機制，落實追蹤輔導成效

為掌握辦理成效，保訓會訂有訓練輔導成效紀錄及執行情形表範本，規定各機關應於每年度7月30日及10月31日前將輔導訓練實施計畫及執行情形函送保訓會，並由銓敘部提供年度考績考列丙等人員名冊，以確實掌握各機關辦理成效。

實施效益

本案自實施以來，各機關均依規定函報相關資料，且依所送資料顯示，機關已能針對考績等次不佳的人員進行評估，並就其所需加強部分施予輔導訓練，並重視渠等工作績效的提升。

研訂訓練進修作業注意事項

涂翡珊、陳嬋薇、邱郁璇

創新緣起

鑑於機關辦理各項訓練、進修及終身學習活動時，或有未依訓練進修法及其施行細則規定辦理，或對規範意旨及內容未臻瞭解的情形，保訓會歷來雖均透過作成相關函釋，並於公務人員訓練進修協調會報等相關會議中加強宣導，惟為進一步協助各機關落實辦理各項訓練、進修及終身學習活動，保訓會爰思考研訂訓練進修作業相關參考注意事項，作為各機關辦理的參據。

具體作法

一、自使用者角度擬具作業重點，務求內容實用具操作性

保訓會蒐集歷年來各機關辦理公務人員訓練進修業務經常詢問的案件類型、機關作業中較常發生疏漏或缺失的情況及保訓會相關函釋等。依據公務人員訓練進修法及其施行細則所定訓練類別、進修型態及終身學習

事項，逐一敘明定義、辦理程序及應注意事項，並以使用者角度條列作業重點。另為使規範內容能使承辦人員易懂，且符合實務運用需要，邀集各機關辦理訓練進修的承辦人員召開會議，就注意事項內容提供意見，並透過相關管道商請本項業務承辦人員，確認符合實作需求。

二、提供具體培訓經驗與建議，協助機關掌握訓練辦理要領

保訓會基於規劃辦理相關法定訓練的經驗，特調查各機關依公務人員任用有關法律規定進用或轉任的初任公務人員類型，及相關訓練辦理情形，並瞭解其實務上辦理專班訓練的困難，將公務人員訓練進修法所定進用初任公務人員訓練的重點、對象、權責機關及辦理期限等，臚列於參考事項中，使各主管機關明確瞭解其職掌及作業重點。復就各類人員所需核心能力選定倫理與價值、文書處理與公務管理、自我實現及基本法律知能等規劃通識課程配當供參，並審酌進用人員工作專業訂定專業課程；另亦考量機關實務運作需要，提示可兼採專班訓練、數位學習或其他方式辦理。

實施效益

公務人員訓練進修作業注意事項於 103 年 8 月 14 日函發各機關；進用初任公務人員訓練計畫參考事項於 102 年 12 月 12 日函發各主管機關。據各機關訓練進修業務承辦人員表示，對其推動相關公務人員訓練進修業務，極有助益，並可作為新進人員辦理訓練進修業務的作業手冊。

建立晉升官等訓練參訓資格檢核機制

童嘉為、涂翡珊、陳嬋薇

創新緣起

晉升官等訓練自開辦以來，迭有發生撤銷訓練及格資格及註銷訓練合格證書的情事，究其原因，主要係服務機關審核疏失、主管機關覆核不確實及受訓人員不實具結等。為檢討改進上述疏失，保訓會思考規劃相關作法，以落實參訓資格檢核，避免再發生類此情事。

具體作法

一、持續精進檢核機制，層層把關參訓資格

保訓會於 99 年研訂各項晉升官等訓練參訓資格確認書，明列各該訓練的參訓資格條件，並註明常見疑義，於開班首日或次日安排「課程重點與評量方式介紹」，由授課講座就參訓資格相關規定詳予說明後，請受訓人員確實填具切結；於 101 年研訂參訓資格檢核表，由服務機關就符合受訓資格人員的條件及其他特殊情形，逐一確實查填後，

檢附相關證明文件送主管機關覆核；102 年將原服務機關與主管（遴選）機關檢核表與受訓人員檢核表整合，請服務機關送由參訓人員填寫後，再分別由服務機關及主管（遴選）機關審核確認其參訓資格，並詳列錯誤案例供參，落實各層級審查責任，精進參訓資格檢核及審查機制。

二、結合跨部會力量，提升審核正確性

為協助機關辦理參訓資格審核，保訓會特函請銓敘部協助辦理受訓資格審核事宜，另於函請各主管機關報送參訓人員名冊的函文內，重申應依各項晉升官等訓練辦法規定，詳加審核受訓人員的資格條件，並擬具各項晉升官等訓練參訓資格一覽表供參。

實施效益

透過上述參訓資格檢核機制，能有效提升受訓人員、服務機關及主管機關人員對於各項晉升官等訓練參訓資格條件的瞭解，以及審核所薦送受訓人員資格條件的正確性，對於改善撤銷訓練及格資格情事的發生，維護參訓人員合理權益，確有助益。

建立晉升簡任訓練參訓遴選機制

涂翡珊、鐘美鳳、陳嬋薇

創新緣起

現行晉升簡任官等訓練相關資格規定，並未搭配應具相關學歷及主管職務經驗，易造成陞任簡任人員後，難以勝任其職務，且取得簡任官等資格人數眾多，可獲陞遷者人數甚少的情形。因此，在公務人員任用法尚未修正通過前，為使訓練與陞遷相結合，並有效運用訓練資源，保訓會爰思考規劃修正晉升簡任官等訓練調訓方式，期透過合宜的遴選機制，遴拔最具有發展潛力及陞遷可能性的人員參加訓練，有效節省訓練資源。

具體作法

一、廣納意見化解阻力，務使遴選機制切合實需

為研修晉升簡任官等訓練調訓方式並訂定遴選規定，保訓會於 102 年間共計召開 12 次會議進行研商，其中 5 次會議更邀集主管機關就遴選機制提供實務上建議，共同參與決策，並使渠等瞭解本案實施的目的及重要

性，落實政策溝通，化解政策執行的可能阻力。同時為研訂晉升簡任官等訓練調訓比例，爰依銓敘部提供各年度參加薦升簡訓練合格人員陞遷情形，另考量未來考試院規劃將以晉升簡任官等訓練取代簡任升官等考試的政策方向，加計自 92 年度起，經簡任升官等考試及格晉升簡任官等職務人數，參酌公務人員陞遷法就平均一年陞遷人數 3 倍訂定訓練人數，並計算調訓比例。

二、研訂客觀公平評分標準，兼顧陞遷序列及首長用人

保訓會蒐集各機關簡任職務次一陞遷序列及實際陞遷情形，並期能兼顧機關首長用人的彈性，爰邀集各主管機關共同研訂遴選評分標準表，透過合宜的遴選機制，遴拔最具有發展潛力及陞遷可能性的人員參加訓練。

三、訂定信賴保護條款，確保符合參訓資格者權益

基於信賴保護原則，於晉升簡任官等訓練辦法明定，為保障訓練辦法修正施行前一年度符合受訓資格，因故放棄參訓者的權益，訂定凡於 102 年度符合受訓資格，因故放棄參訓者，於 103 年度符合受訓資格，且

未獲遴選受訓時，得由各主管機關函送保訓會視年度訓練人數，於 103 年度或 104 年度辦理調訓的規定。

運用公私協力　創辦公務人員專業訓練認證課程

郭倩茜、蕭湘玉、鐘美鳳

創新緣起

為加強公務人員專業訓練課程辦理成效，改變公務人員學習態度，並有效提升渠等辦理各項業務所需的專業知能，保訓會爰思考規劃實施專業訓練認證課程，參加課程後通過認證考試者，發給證書。

具體作法

一、引進私部門專業資源，實施認證機制

引進私部門策略人力資源及專案管理國際標準課程，並實施認證機制，於 102 年分別辦理「策略性人力資源基礎課程及認證」及「政府專案管理培訓課程及認證」課程。

二、打造公部門專屬訓練內涵，提升訓練成效

為協助人事人員及機關中高階主管成為組織內策略伙伴，爰邀請企業界人力資源專家擔任課程召集人，依公務部門特性，客製化策略人力資源及專案管理認證課程，經由

問題探討、個案分析、工作經驗交換，以及實際演練等方式，啟發參訓者的創新思維。

三、落實院際間訓練資源共享，增進彼此交流

本項課程訓練對象除行政院暨所屬機關以外機關人員（含人事人員）外，並開放部分名額予行政院暨所屬機關人員參加，除增進院際間創新課程資源共享外，亦提供彼此交流學習的管道。

實施效益

本項課程突破既有人事管理學習範疇，協助其瞭解組織發展與策略性人力資源的創新價值、健康生產力管理實務、及策略人資的選才、育才、用才與留才等，並經由實務分享增進相關知能，以因應組織變革與發展。102 年及 103 年全程參加課程並通過認證者計 110 人，預期學員返回職場後，必能為機關注入新思維。

積極接軌國際　結合運用各界資源開啟培訓外交

涂翡珊、陳龍智、陶紀貞、施佩萱

創新緣起

為期建構我國與國際接軌的公務人員培訓制度，汲取國際新知，增進公務人員國際視野，保訓會爰思考規劃辦理各項培訓國際交流合作業務與活動，增進與國內外培訓機關（構）間的交流合作。

具體作法

一、建構國際交流平臺，汲取國際培訓新趨

保訓會自 99 年起規劃辦理公務人力資源發展國際研討會，配合我國政府組織及人力資源發展現況，精選年度研討主題與議題，透過正式外交管道或其他業務交流機會，邀請國外培訓機關（構）首長來臺參加國際研討會並擔任專題演講講座，就該國公務人員培訓相關概況及特色，進行介紹及經驗分享交流。同時為提供各國人力資源相關機關代表意見交流平台，保訓會爰與文官學

院年度辦理之國際人力資源發展研習班結合，將本研討會納為該研習班的課程之一，期能透過渠等共同參與，增進國內外培訓機關（構）間的意見交流並開啟合作契機。

二、規劃高階文官培訓國外研習，開啟國際合作契機

保訓會於 99 年、100 年試辦「高階文官培訓飛躍方案」，101 年正式實施，於訓練期間特別安排 2 週國外研習課程，挑選具有國際競爭力的歐美地區國家，組團前往該國培訓機構研習，並依該國政府組織及國情，安排相關實務經驗分享及參訪課程。歷年參訪的國外研習據點，包括美國聯邦行政研究院、德國聯邦公共行政學院、法國國家行政學院、奧地利聯邦行政學院、瑞士高級公共管理學院、比利時聯邦行政訓練學院、義大利公共行政學院等，透過多元研習內容與主題，除滿足高階公務人員汲取新知的需求外，更促進國際人力資源及文官制度交流平臺的建立。

三、提供客製化代訓服務，建立文官培訓國際品牌

保訓會基於辦理公務人員培訓國際交流合作的職掌，除督導文官學院與國內外培訓

機關（構）、學校簽訂 MOU，促進培訓交流合作與資源共享外，亦考量簽署層級的對等，以國家部會層次與國外政府部會簽署 MOU，並提供該國培訓課程客製化服務，辦理高階文官代訓事宜。

實施效益

自 99 年起，保訓會每年度均辦理 1 場國際研討會，迄至 103 年已辦理 5 場次，出席人員橫跨五大洲 33 國（地區）達 1,583 人，堪稱為國內最大型公務人力資源發展國際研討會，建立國際級培訓交流合作平臺。另以國家層級及名義與國內外培訓機關（構）、學校簽訂 MOU 及辦理代訓，並透過高階文官國外研習，拓展公務人員全球視野，在訓練外交及國際合作的意義上格外顯著。

培訓評鑑類

開辦高階公務人員中長期發展性訓練

吳瑞蘭、陶紀貞、施佩萱

創新緣起

茲以高階公務人員係居政府組織關鍵性地位，其素質良窳，攸關政府施政效能，為提升高階公務人員的職能，提供高階公務人員具備下一階段職務所需知能，爰思考逐步建構以目標職務為基礎的帶狀高階公務人員發展性培訓制度，從簡任第十職等優秀文官開始施予發展性培訓，藉由長期培育，使高階公務人員工作能力隨著職務陞遷而成長，以達到「人盡其才、適才適所」的目標。

具體作法

一、以目標職務為基礎的發展性帶狀培訓

本項訓練逐級培育簡任第十職等至第十四職等高階公務人員，訓練課程依不同階段目標職務有關國家、組織及個人需求進行需求調查分析，著重各階段訓練課程間的區隔性、層次性及連結性，俾達整體性規劃高階

公務人力職能的目標。

二、以職能為規劃基礎進行課程設計

發展性訓練係提供公務人員具備晉升下一階段職務所需職能而實施的訓練，爰針對受訓人員未來工作發展、職位晉升的需要，以核心職能設計課程模組，分別規劃各班培訓課程，並有效結合國內及國外研習課程，以擴增學習效果，並達到因應個人及組織未來發展需求的目標。

三、重視人文素養，強調全人培訓

高階文官除工作知能外，尚應具備高度的人文素養與價值倫理及人格特質，透過培訓課程安排及教學方式設計，以強化高階人員行動展現及反思，落實人文關懷價值，將尊重人性及多元文化內化至決策思維，以彰顯最大多數人利益。

四、建置高階公務人員學習地圖，提供個人發展指南

依高階公務人員各職等職務所需職能，建構學習地圖，提供受訓人員客製化建議意見，作為個人規劃學習及自我成長的參考。

五、運用評鑑中心法，落實精選嚴訓精神

為有效運用培訓資源並培育國家發展所需人才，採取二階段「嚴謹選訓」方式辦

理，各機關辦理推薦作業時即應就其發展性進行篩選，再由保訓會採評鑑中心法進行各式評測遴選，以擇優選出具發展潛力者施予長期性、結構性、完整性的訓練課程，以提升施訓成效。

六、扣合學習需求，實施三階段研習

訓練課程分為訓前、訓中及訓後三階段辦理。訓前準備，包括學習共識營、職務見習、客製化課程、線上自主學習及分組報告討論等。訓中係以集中訓練方式進行，期間自6月下旬至10月上旬，每週週四至週六上課，包括國內課程及國外課程；訓後係以國外研習分享會及不定期的回流學習方式辦理。

七、以學習者為中心，創新開發教學方式

在訓練內涵上，根基於成人學習的理念，採多元教學方式，例如模擬演練、個案教學、政策論壇、體驗學習等教學方式外，創設「職務見習」、「教與學」訓練方式，透過職務見習制度，安排政府資深高階主管擔任業師（mentor），經由互動討論、近身觀察及請益諮詢，學習公務典範。為培養高階公務人員政策論述能力，安排受訓人員擔任其他訓練課程講座，藉由備課及實際教

學，以掌握政策議題溝通要領。

八、設計客觀評量機制，強化訓練成效

為訓練內容與訓練目標融貫連結，結合職能評鑑工具，運用高效度培訓技術及多面向職能評鑑機制，兼採過程評鑑及總結評鑑，以多面向實施考核。

實施效益

保訓會辦理高階公務人員中長期發展性訓練，每年均依需求人力、訓練容量及經費，訂定年度訓練計畫並辦理訓練事宜，自 99 年至 103 年止，共計 255 人完成訓練，為國家培育一批優質的公務施政團隊。

建置高階公務人員核心職能架構

陶紀貞、施佩萱

創新緣起

高階公務人員發展性訓練係以「職能」為基礎，並結合政府施政、組織目標與個人職涯發展需求，俾據以設計培訓課程、擇定教學方式及規劃成效評量，使訓練需求、規劃、執行與評估環環相扣且緊密結合，爰思考如何建置高階公務人員核心職能架構。

具體作法

一、發展兼具理論與實務基礎的職能架構

保訓會參酌考試院所提出文官核心價值、98 年及 99 年針對高階文官運用層級分析法調查核心能力的結果、高階文官人格特質委託研究，及保訓會於 98 年與 99 年試辦高階文官培訓經驗及國內外相關國家高階公務人員核心職能內涵，據以發展出適合我國國情，與兼具學理基礎與實務需求的職能架構。

二、發展兼具外顯行為及內在人格特質的職能架構

職能內涵係建立在自己所擁有知識（knowledge）、技能（skill）、態度（attitude）的基礎上。若以職能代表整座冰山，露在水面上的是行為、可以用文字描述的顯性知識，及可以觀察到肢體動作的操作技術；而冰山下不易觀察到的隱性知識，則是影響個人行為最大的因素，這些因素同時又深受自我價值觀、人格特質所影響。高階公務人員除須重視外顯的知識與技能外，隱性的價值態度實為培育廣博性「全人」高階公務人員的基礎。

高階文官核心職能架構分為三大構面：「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」（如附圖）。

（一）價值倫理與人格特質方面

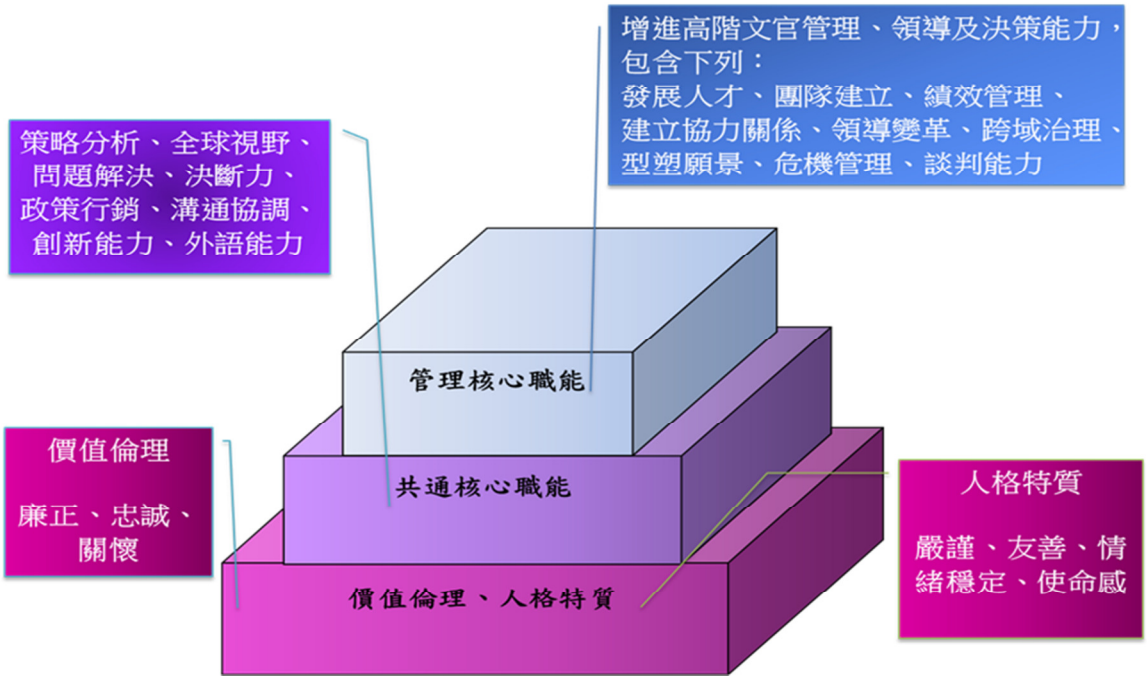
包含廉正、忠誠、關懷、嚴謹、友善、情緒穩定及使命感等7項。

（二）共通核心職能方面

包含策略分析、全球視野、問題解決、決斷力、政策行銷、溝通協調、創新能力及外語能力等8項。

（三）管理核心職能方面

包含發展人才、團隊建立、績效管理、建立協力關係、領導變革、跨域治理、型塑願景、危機管理及談判能力等9項。



實施效益

保訓會為使高階公務人員完備未來目標職務所需的核心能力，迎接新職務的挑戰，爰以上開核心職能架構展開各項活動，包括遴選作業、360度職能評鑑、課程設計及管理職能評鑑等。經由職能串連各項培訓活動及完整的培訓規劃，除可提升培訓成效外，其相關實施經驗，亦可作為規劃辦理其他公務人員訓練的參考。

首創運用評鑑中心法遴選參訓人員

施佩萱、張嘉玲、宋文增

創新緣起

評鑑中心法係為鑑別現職員工及工作應徵者未來潛力的一項評鑑工具，以多重向度、多重方法、多位受評者、多位評量者、團體共識討論及評鑑回饋等方式進行評鑑，由於成本較高且實施不易，雖具有高度信效度，惟未能廣泛運用。保訓會為達「嚴謹選訓」目標，以發掘具高度發展潛力的高階公務人員參訓，爰思考引進並建立評鑑中心法（Assessment Centers, AC）遴選評測制度，以擇優參訓並據以設計安排客製化課程，進而提升訓練整體成效。

具體作法

一、以科學化、系統化及標準化展開各項遴選作業

（一）遴選作業法制化

參酌國內外評鑑中心法相關作業及國外實務運作的需要，研發符合我國高

階公務人員遴選作業方式，訂定「高階文官發展性訓練應用評鑑中心法遴選作業規定」，針對遴選作業實施對象、辦理時間、地點及遴選作業流程予以詳盡規範。

（二）評測題本情境化及表單標準化

依據不同班別所擬評測的職能，開發數種適合的評測工具、規劃各項評測活動流程、研發各評測工具所需的公務情境題本、設計各類手冊及表單。

（三）評分標準齊一化

為齊一遴選作業及評分標準，辦理策劃者、角色扮演人員及評審員講習，使各類人員能確實掌握作業流程及角色要求，俾達遴選評測的預期目標。又為達評鑑一致化，每場次安排一位主要策劃者解說進行流程，使參加人員能快速融入設定情境角色，排解突發狀況，並協助評審員進行評分，以達各場次評分一致化的要求。

二、建立評審員證照制

由於評鑑中心法具備高度專業，保訓會每年均辦理評審員講習，評審員須參加講習

並取得認證。目前已培養一批具專業知識及實務經驗的評審員，為各機關未來辦理評鑑中心法預作準備。

三、簽具保密協定

為避免題本內容外洩，影響遴選結果的公正性，爰請參加人員、評審員及角色扮演人員於評測進行前簽具保密協定，確保題本保密性，以達遴選結果的公平性。

四、運用資訊科技簡化評分程序

（一）以全程錄影方式協助評測作業

將遴選評測作業實況進行全程錄影，一方面可作為活動紀錄，另方面亦可提供評審員討論評分時的參據。

（二）以勾選行為方式簡化評分表單

評分表單的設計，係以直接勾選行為展現並輔以傳統的行為記錄，有效減輕評審員評分的負擔及能達到詳實評分的目標。

（三）以電腦統計輔助評分

為利評分作業，設計電腦運算程式，各場次策劃者以電腦統計參加人員各項行為出現的次數，並提供評審員綜合評分的參考。

實施效益

保訓會運用評鑑中心法遴選參訓人員，廣獲公務界好評。遴選評測結果將提供回饋發展建議，使讓參加人員瞭解本身優勢及弱勢，對增進自我覺察、學習發展及職涯發展，產生極大助益。經統計自 99 年至 103 年，計有 319 人次參加保訓會辦理的遴選作業。

運用評鑑中心法開發公部門評測工具

施佩萱、宋文增

創新緣起

為能以多元角度評鑑職能，使評鑑中心法的評測工具更加符合參訓人員目標職務所面臨的公務情境，保訓會思考研發符合公部門情境的題本並創新評測工具。

具體作法

一、研發專屬公務情境的評測工具

參酌先進國家評鑑中心法的評測方式，並依據不同班別目標職務所需職能，設計開發符合國情且具有信效度的評測工具。保訓會開發的評測工具包括下列 8 種，評測時須依不同班別，擇定適合的評測工具：

（一）小組（團體）討論。

（二）英語簡報。

（三）公事籃演練。

（四）模擬面談。

（五）事實發現演練。

（六）政策論述模擬演練。

（七）個案決策演練。

（八）答詢演練。

二、依據目標職務開發題本

為確認參訓人員確實具備擔任目標職務所需的各項職能，爰以目標職務可能面臨的公務情境為本，進行題本設計，以觀察其思維模式及其具體行為展現，爰先就各受訓人員目標職務的現職人員進行深度訪談，並蒐集擔任該職務所必須處理解決公務議題等資料，據以設定各項評測工具的公務情境，依據擬評測的職能，開發各式題本及表單，經由讓其模擬擔任目標職務的角色，以評測參加人員的行為表現及職能潛力。題本開發完竣後，須先邀集與受測人員相同資格者進行演練測試，確認能達到預期的評測目標後，始予正式採用。

實施效益

自 99 年導入評鑑中心法利用於高階文官培訓的遴選作業，保訓會逐年精進評測工具及題本，目前已完成 8 種評測工具，並寓訓練於評測，經由實際公務情境的模擬活動，參加人員在評測過程中能獲取寶貴的實務經驗，經由專業評審員的

回饋建議意見，不斷反思改進，並為未來職務所須面對的公務挑戰，做好最周全的準備。

研發高階公務人員人格測驗量表

黃屏蘭、范匀蔚

創新緣起

人格量表係為分析高階公務人員人格特質及個性特徵，使參訓人員得以瞭解自我特質的強弱項，作為個人自我發展時的參考；此外，亦可提供各機關任用特定職務的參考，以達適才適所的目標，保訓會爰思考規劃辦理研發高階公務人員人格測驗量表事宜。

具體作法

一、兼顧理論與實務，設計符合國情的高階公務人員人格量表

保訓會自 99 年至 101 年，分年委託學者針對我國文官的專屬性及高階公務人員職務內容的特殊性，進行專題研究，經參酌霍根人格量表、領導人格量表、工作倫理量表、五大人格量表（Big 5）等國際知名量表為本，融入我國公務人員的核心價值，依研究結果設計符合國際發展趨勢及我國國情，

並具科學實證基礎的高階公務人員人格量表。

二、建立各類常模以供實務運用

植基於委託研究及實證調查結果，確認高階公務人員應具備的人格特質，建構適合我國的高階公務人員人格測驗量表，並完成各類常模。

三、測驗結果作為遴選輔助工具

於高階公務人員培訓遴選作業實施人格量表評測，其評測結果列入遴選輔助工具，並於訓期中聘請專家進行解讀，回饋受訓人員。

四、知己知彼，補強個人發展計畫

透過評測結果的回饋，讓受訓人員藉由深入瞭解自身人格特質，及常模比較的 PR 值，以發展自身優勢並增進須補強部分，作為個人未來職涯發展及自我學習發展的參考。

五、訓用結合，提供各機關遴用人才參考

因應不同職務，對候選人有不同的職能及人格特質要求，各機關如有任用高階公務人員需求時，得向保訓會申請提供相關資料，經機關通盤考量後予以任用或陞遷，達到「人盡其才，適才適所」的目標。

實施效益

保訓會自 101 年完成高階公務人員人格量表及常模後，即運用於 102 年高階文官培訓飛躍方案遴選作業，請參加人員於遴選作業過程中填寫高階公務人員人格量表，經保訓會彙整後產製個人人格測驗評量結果報告，並邀請專家學者予以個別化的回饋與說明，迄今完成高階公務人員人格測驗評量結果報告計 159 份。

導入職能評鑑回饋機制

施佩萱、郭俊銘

創新緣起

為瞭解參加高階公務人員訓練受訓人員職能水準，及評鑑訓後職能水準提升程度，保訓會於本項訓練各階段辦理各類職能評鑑，為使其評鑑結果更具積極意義，思考導入職能評鑑回饋機制，針對評鑑結果進行個別化回饋，以作為個人自主學習及規劃生涯發展計畫的參考。

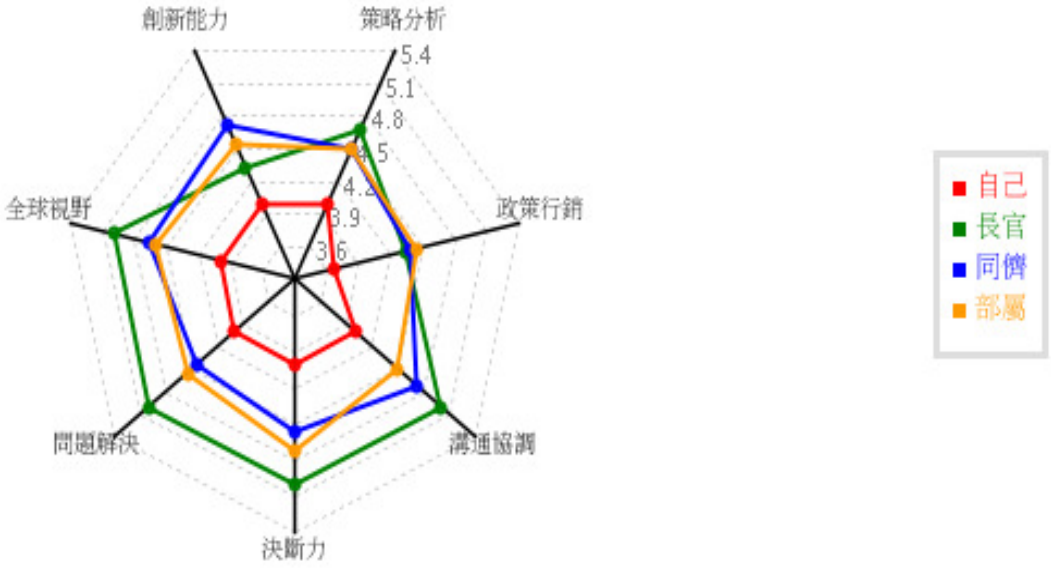
具體作法

一、以多面向觀點進行職能評鑑

（一）進行評鑑中心法職能評測及實施高階公務人員人格測驗量表：為達「嚴謹選訓」目標，採用評鑑中心法各式評測工具評測受訓人員職能，同時進行高階公務人員人格測驗量表施測，並由保訓會據以產製相關報告。

（二）進行訓前 360 度職能評鑑調查：為提升

訓練成效，保訓會以職務為基礎，設計 360 度職能評鑑問卷調查表，請受訓人員的長官、同儕、部屬及自評，以廣泛瞭解該受訓人員的職能狀況，並由保訓會依據評鑑結果製作個人書面報告及職能評鑑結果雷達圖（如下圖）。



二、結合訓前各項職能評鑑結果，進行面對面回饋

（一）為期受訓人員能清楚瞭解自身職能表現，保訓會針對遴選結果、人格測驗結果及 360 度職能評鑑結果，於訓練期間，邀請前擔任遴選作業的評審員，每 2 位為 1 組，採面對面方式，向所觀察的受訓學員進行回饋，使其瞭解本身職

能狀況及強弱項目，並對於待改善的職能項目提供發展建議。

（二）為求周延，並使擔任回饋的評審員瞭解回饋技巧，保訓會特召開回饋共識會議，說明回饋重點、回饋技巧與注意事項等，並請各評審員就評量報告內容進行討論。

三、重視學習成效及訓後職能成長

為期受訓人員能瞭解自己職能訓練前後成效，保訓會另於訓練結束後 3 至 6 個月，針對參訓學員再次實施 360 度職能評鑑調查，以追蹤訓練成效，並提出訓前訓後差異分析報告，提供受訓人員自我發展參考。

四、訓練規劃與個人職能緊密配合

針對應予強化的核心職能，輔以具體培訓方案與課程，以提升培訓效能，並有助於受訓人員提升個人績效或改善組織氣候。

採用公務情境　創新命題

陳昀孜、林建達、范匀蔚

創新緣起

為結合訓練需求、課程設計及評量機制，使受訓人員靈活運用訓練所學，不以記憶、背誦方式作答，真正學習目標職務所應具備的職能，爰思考精進各項升任官等訓練及考試錄取人員基礎訓練的命題及評量方式，讓受訓人員能將所學的原理原則或概念，應用到實際情境中，以評量其理解、分析及應用能力。

具體作法

一、強調學理應用，逐步發展公務情境命題

（一）保訓會辦理的部分訓練課程測驗，係兼採選擇題及實務寫作題方式進行評量。為強化受訓人員能著重思考、活化所學，保訓會逐步調整測驗題型。自 101 年起，實務寫作題自傳統問答題形式，調整為以情境方式進行命題，以評量受訓人員對情境問題的探討與分析，知能

運用與見解能力；102 年起，選擇題亦增設情境式題組題，在傳統記憶題型外，增加以題組方式命題，以評測受訓人員對課程的整體瞭解程度與運用能力。

（二）好的情境能將知識與實務結合，確實檢測受訓人員能將課程所學運用於實際案例的能力，俾使學員靈活運用訓練所學，不以記憶、背誦方式作答。

二、重視課程活用，部分情境以影片方式呈現

（一）為使受訓人員學習目標職務所應具備的職能，並於回到工作崗位能活用所學，保訓會自 103 年度薦升簡訓練起，將情境案例的書面描述，調整為播放動態模擬影片，請受訓人員融入影片角色，針對劇中角色面對的問題提出具體回應方式，以評測其認知、應用、綜合能力及是否展現關鍵指標行為。

（二）透過影片可以真實反映公務情境的問題，有如親臨現場，更能掌握情境問題，亦能提出更具體的解決方法。

實施效益

透過採用公務情境創新命題的方式，使受訓人員能著重個人思考、活化所學，並確實鑑別其學習吸收程度，以深化學習效果。截至 103 年底，實務寫作題以情境方式呈現的課程測驗，計辦理 36 次；選擇題以情境式題組題方式呈現的課程測驗，計辦理 12 次；部分情境以影片方式呈現的課程測驗，計辦理 3 次。

導入多元方法　完備評量機制

張嘉玲、林建達

創新緣起

保訓會辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練及各項晉升官等（資位）訓練課程成績測驗，每年約需辦理 12 至 15 梯次。為確保評量的公平性、公正性，爰思考訓練測驗試題均採統一命題方式辦理，並建置題庫管理系統，發展試題檢核標準，舉辦命題及選（審）題委員座談會及命題統包作業，以完備訓練評量機制。

具體作法

一、統一命題，建立試務標準作業流程

保訓會自 99 年起於公務人員考試錄取人員基礎訓練及各項晉升官等（資位）訓練開訓前，均辦理統一命擬試題與修審，不僅簡化試題編製的行政流程，更齊一試題品質。另期測驗試務的作業流程一致性，建立考試錄取人員基礎訓練及各項晉升官等（資位）訓練命題、選（審）題、入闈、閱卷及

成績檢核標準作業流程，作為執行之依據。

二、首次編製測驗命題實務手冊

為提升試題品質，保訓會於 103 年參考國內外文獻編製選擇題的「試題品質檢核表」初稿，並採用「研究者三角測定法」，針對歷年公務人員考試錄取人員基礎訓練課程成績測驗試題，採行質化與量化分析方式，據以完成「測驗命題實務手冊（公務人員考試錄取人員基礎訓練篇）」，提供各命題委員作為命擬試題的參考。

三、首創「命題召集人」統包作業，強化命題、選（審）題間連結

由保訓會遴聘各科目命題召集人 1 人組成命題小組，負責統包該科目試題，並透過小組討論方式負責試題品質。「命題召集人」須代表參與保訓會辦理的初選（審）題會議，說明試題命題理念，使命題及初選（審）題作業得以密切扣合；另各場次初選（審）題會議同時洽聘該科目之講座 1 人為外聘委員，共同與會討論，以增加思考的面向及廣度，全面提升試題品質。

四、建置試題分析與題庫管理系統

針對歷次測驗試題，考畢後即進行分析，俾瞭解各梯次試題的鑑別度、難易度、

選項誘答力等，以充分掌握試題良窳；同時將難易適中、鑑別度佳的試題於題庫系統中註記，俾利後續應用，提升訓練成績評量的信效度，並有效管理試題。題庫系統的建置亦有助於選（審）題及入闈製卷作業的系統化，達到提升試務作業效率的目標。

實施效益

自 99 年辦理統一命題與建立闈務標準作業流程，業已有效簡化試務工作，撙節經費人力，提升試務工作的方便性與經濟性。另外 103 年辦理「命題召集人」統包作業，使命題及初選（審）題間得以相互扣合，有利於複選（審）題縮短作業時程，且初選（審）題亦較 102 年減少 6 場次。另編製測驗命題實務手冊的檢核標準，不僅有效提升試題品質，亦使各項法定訓練成績測驗更具公信力。

訓練成績通知導入雲端服務

楊慧娟、陳昀孜

創新緣起

保訓會往年承辦各項訓練課程成績測驗，寄發訓練成績清冊及成績單，須投入大量人力印製封裝郵寄，同時耗費數十萬元郵寄費用。為簡化各項文書作業，提升行政效率，並有效節省經費，保訓會思考建置各項訓練課程成績資料下載資訊化作業系統，以提升更為便捷快速的服務，縮短作業流程，簡省人力及經費。

具體作法

一、成績查詢零時差

保訓會於各項法定訓練總成績核定後，均於網站公告，受訓人員可透過保訓會全球資訊網，輸入個人基本資料後，即可查詢訓練成績及（合）格與否，提供受訓人員便利服務。

二、成績發送更便捷

各項法定訓練總成績核定後，由保訓會

行文各主管（遴選）機關及受訓人員服務機關（構）通知成績公布，請人事人員自保訓會請證資訊管理系統下載成績清冊及成績單，並請其轉致受訓人員簽收，作業流程迅速便利。

三、成績複查更多元

為滿足受訓人員需要，各項訓練複查成績作業採取線上與紙本雙軌並行，受訓人員得於保訓會全球資訊網以線上申辦方式，或填具複查成績申請書，郵寄保訓會辦理，有效減少受訓人員申請成績複查的成本。

實施效益

訓練成績採行雲端服務後，各機關於訓練成績公布後，即可透過保訓會請證資訊管理系統下載成績單及成績清冊等資料，每筆掛號郵資為新臺幣（以下同）25 元，每年以 15,000 名受訓人員計算，成績單郵寄費用約可節省 375,000 元。另原先於每梯次成績公布後須耗費 3 至 5 個工作天印製、分裝及寄送成績單，現則於成績公布當天即可下載成績單，同時減少約 15,000 份發送各受訓人員的公文量，有效縮短作業流程。保訓會全面實施成績單發送資訊化作業，各機關及受訓人員得於線上查詢成績、下載成績清冊及申請成績複查，程序便捷並有效縮短作業流程，大幅提升使用者的滿意度。

行政事務類

建置請證多元繳款管道

陳政德

創新緣起

公務人員考試及格人員請領考試及格證書，原須至郵局購買郵政匯票繳納證書費，匯票處理及證書費層轉耗時，導致請證辦理非但不便，且時程需長達 1.5 個月至 2 個月，不符合民眾的期待。另公務人員晉升官等（資位）訓練合格人員請領訓練合格證書，原係由各訓練班所於開辦訓練時預先收取，雖方便但須另外處理訓練不及格人員退費及無法退費的呆帳問題。為便利繳納證書費及提升請領證書辦理時效，保訓會思考建置多元繳款管道，將請領證書作業推向網路多元繳款的領域。

具體作法

一、簡化請證程序，取得共識

為瞭解問題全貌，由瞭解當時作業流程開始，反覆與考試院證書科、資訊室及文官學院進行跨機關（單位）協調，本於簡化作

業程序，逐一釐清問題，撰寫「考試錄取人員請證作業程序之簡化」報告書，並經會內多次研議，認為可行後據以執行。

二、採用多元繳款，便民省力

為能採用考試院多元繳款功能，使證書費直接進入考試院帳戶，配合修正保訓會現有 3 個請證系統，及請考試院於其交換平台增加批次查詢是否繳費的功能，並於保訓會網站請證資訊管理系統新增列印繳款單及線上轉帳刷卡等功能，請領證書人員可直接網路信用卡刷卡、金融卡網路 ATM 轉帳，亦可選擇列印繳款單，至便利商店、郵局或中國信託商業銀行臨櫃繳款。另為配合證書費多元化繳款作業，於 99 年 8 月 31 日修正發布「公務人員考試錄取人員練期滿請領考試及格證書作業要點」，並陸續修改相關規定，將證書費繳納由原先郵政匯票方式，改為多元繳款方式。

三、化解變革抗拒，分段導入

為使各機關瞭解多元繳款請證作業的優點，並降低變革抗拒，分為 3 個階段導入，第 1 階段於 99 年以前繼續使用郵政匯票，第 2 階段於 100 年 1 月 1 日至 6 月 30 日郵政匯票及多元繳款方式雙軌並行，並至北、中、

南部辦理多場次宣導說明會，第 3 階段於同年 7 月 1 日起全面採用多元化繳款方式。

實施效益

請證多元化繳款作業採用電腦進行檢核勾稽，正確性提高；以網路代替馬路，每筆手續費節省 17 元；請證機關不需保管及彙併郵政匯票，證書費不需層轉，自保訓會收到請證機關請證函到考試院發證，由原先 1.5 個月至 2 個月，大幅縮短為 1 週至 2 週，發證時程大幅縮短，同時申請證書者反映發證太慢及出具臨時證明需求者亦大幅減少，且不再有退費及呆帳問題，大量節省人力物力。

健康一百　員工健康操

蔡璧煌、林春美、紀香如

創新緣起

員工是組織最重要的資產，擁有身心健康、工作與生活兼顧的員工，始能締造高品質、高效率的行政績效。為提昇員工自我健康管理能力，促進員工身心健康，保訓會思考利用每日下午 3 時 30 分的音樂時間活絡一下筋骨，為真正落實執行，由人事室研議推動員工健康操活動，於 100 年 8 月 15 日實施。

具體作法

一、首長主管帶頭做起

為順利推動員工健康操活動，主任委員除在員工重要集會多次表示「公務人員的健康是國家的資產」，為員工健康著想，請單位主管帶領員工一起做健康操外，並親自帶頭做健康操，以收「上行下效」的效果。

二、漸進方式推廣

由於員工業務繁忙，一開始期待員工中

斷思路或放下手邊工作，於固定時間一齊起身做操，確有難度。為順利推動，爰採漸進方式，分三階段辦理：**第 1 階段**：採每週 2 次，於每週二及四下午 3 時 30 分起播放健康操音樂，由各單位員工自行到各樓層中庭或各自辦公室做健康操。**第 2 階段**：實施 2 個月後，觀察員工反應良好，爰增加播放天數為每週二至四。**第 3 階段**：第二階段實施約 2 個月後，員工已逐漸瞭解及體驗健康操的好處，爰再調整為每天定時實施健康操活動迄今。

三、訓練種籽人員

為帶動員工落實實施健康操，將視線暫時離開電腦螢幕，放鬆一下身心，爰請各單位、各樓層遴選種籽人員先學習健康操後，再由這些種籽人員於各單位或各樓層採真人示範帶動方式進行。

四、創採雙語輪播

保訓會一向重視提昇員工英語能力，發想員工於進行健康操活動時，可同時於運動中學習英語，爰自 101 年 6 月起，於每週三及五播放英文版健康操音樂；且為使員工易於聽懂，人事室更奉示將健康操音樂版中述及的肢體部位，製作英文版圖示，提供員工

參考。

實施效益

一、增加員工互動機會，強化組織凝聚力

健康操活動時間，除使員工舒展筋骨外，同時藉由運動時的輕鬆氣氛，彼此寒暄說笑，無形中除增加員工間的互動機會及彼此熟悉度外，更有助於情感交流；對於員工個人身心健康，凝聚組織向心力，以及促進機關和諧，均有相當助益。

二、善用非正式溝通，提昇工作效能

進行健康操時，不分職位高低，一齊做運動，不僅可拉近長官與部屬間距離，有時業務上的問題，於做操時順便提出，不僅節省時間，且可集思廣益、激發創意，經常有助於問題解決，提高工作效能。

三、培養員工運動習慣，增進身心健康

員工的健康，對個人而言，是家庭的幸福；對組織而言，是重要的資產。經於 100 年底問卷調查顯示，有 8 成以上員工認為健康操的推動，對自身健康有所助益；且因保訓會積極推廣，考試院及文官學院亦開始推動健康操，尤其文官學院透過派送系統於各公共區域及教室前廊播放，由輔導員親自帶動，學員普遍反映良好；另查近年來不乏有

每天固定做數十分鐘運動或健康操有益於身體健康或延壽的相關文章發表，例如有研究指出：不運動的人，如果每天做 15 分鐘或每週 92 分鐘中等強度的運動，就可以減少死亡率 14%，或增加壽命 3 年。足證實施每日 15 分鐘健康操，對於員工身心健康確有相當助益。

簡化經費核撥（銷）作業

林素純、張慧玲

創新緣起

近年來保訓會業務量驟增，惟在政府財政困窘致人力無法增加的情況下，為減輕人力負擔，爰思考檢討採購案、零用金核撥（銷）、暫付款預借、核銷等作業，規劃各項經費申請、核銷及請款流程簡化簡併措施，期能加速付款，並且提升行政效率。

具體作法

一、運用簡併精神導入作業流程

將目前經費核撥（銷）作業流程用圖示表示，分析現行作業流程中每一步驟為何要做，其目標為何？所需花費的人力、核章數或公文量等，再據以將重複或不必要的流程予以簡化或刪除，經多次研擬共提出簡化簡併措施 3 種，包括：（一）零用金採購案核銷流程簡化；（二）暫付款預借流程簡化；（三）暫付款核銷流程簡化。

二、以誠懇的態度善用溝通協調

任何變革難免遭遇抗拒，由於核撥作業的簡化事涉業務單位、秘書室及各收發單位，為順利推動，將簡化構想以書面通知外，並親赴秘書室等單位向相關承辦人員溝通說明，且向長官報告，本簡化案旨在減文、減事及減章等工作，減的是全體同仁的工作，而非將某一單位的工作推給另一單位，因此迅速獲得各單位的支持，並取得共識，致本案推動相當順利。

三、運用數據分析簡併前後之效果

任何一項計畫的推動效益，端賴運用數據分析技術，就現有核撥（銷）作業流程以圖示表達後，就每一個工作步驟，以數據清楚表達核章數、公文量及其往返量等工作，再檢討每一工作程序的目的及其需要，予以簡併或刪除後，再重新計算各項工作，如此，即可自圖表中瞭解簡併後所減少工作量的效益，例如零用金採購案核銷歸墊的簡化，由原須經各處室公文 9 道往返關卡，簡併後僅需 3 道，核章量（以每 30 案估計）亦自原至少需 240 個核章數簡化為 150 個核章數，達到大幅減文、減事及減章的效果。

實施效益

簡化經費核撥（銷）作業，確實可以達到加速付款、便民、減事、減章及減文效益，預估每年在減章部分，約可節省 5,000 個核章數；在公文收發部分，全年約可減少 3,720 次，並可大幅縮短各項經費核撥（銷）的時效，對提昇行政效率有甚大的助益。

推動員工樂說英語

汪純怡、蕭湘玉

創新緣起

因應全球化趨勢，英語能力（第二種語文能力）對公務人員來說，逐漸成為必備能力。保訓會組織法明定掌理公務人員保障與培訓國際交流合作事項，每年並辦理國際研討會、高階文官培訓國外研習、代訓國外文官等，與國外專家學者、培訓機關（構）及外籍學員接洽過程中，常須使用英語進行溝通。因此，思考嘗試透過推動英語學習，從最簡單的英語會話開始，激發同仁學習意願，以從中發現樂趣，進而養成自我學習的習慣，並充實自我的英語能力。

具體作法

一、設計活潑、輕鬆及趣味化活動，化解學習心理障礙

為免同仁因公務繁忙或挫折感而放棄英語學習，訂定每月 1 日英語日，由長官帶領同仁共同學習，維持學習動力，以活潑、趣

味性、多樣化的活動單元（例如會話練習、主題分組討論、影片學習、心得分享，及分組競賽遊戲等），將長官與同仁混合編組進行競賽遊戲，無形中可增進交流的效果，並由英語較佳者採雙人搭配主持，讓活動形式像欣賞一個節目，創造學習的美好體驗，以化解同仁抗拒心理，提高參與程度。

二、主題式學習，打造英語生活情境

除每次特地安排不同學習主題，與時事、生活、工作、運動、休閒及旅遊結合，增加活用機會外，於辦公場所各處張貼易學、常用的生活會話及標示，打造英語化生活環境，每週播放健康操英語版本，強化英聽能力，以方便同仁隨時、隨地學習，實際運用自然開口。

實施效益

保訓會同仁對提升英語能力的重要性雖有認知，但員工英語程度，確實存在相當大的落差，爰積極營造英語學習環境，培養組織友善學習氣氛，藉由彼此激勵，增加會話練習機會，自 101 年實施以來，已能讓原先怯於說英語的同仁願意開口說英語，於英語學習外，並能增進同仁情感與相互瞭解，同時吸收新知。

尋求外部資源建立低碳節能之永續環境

黃國源、楊淑蓮

創新緣起

由於科技進步，相關智慧化、人性化功能的技術及機具相繼問世，為期能營造安全、舒適、節能的辦公環境，爰思考如何改善保訓會老舊建築物及辦公環境。又囿於年度經費拮据，乃思考尋求外部資源支援，於各年度向內政部建築研究所（以下簡稱建研所）提報「綠建築更新診斷與改造計畫」及「建築節能效率提升計畫」，並獲該所分別於 99 年度、101 年度、103 年度補助保訓會「室內照明設備改善工程」及「玉衡樓建築物智慧化節能改善工程」與「玉衡樓老舊空調主機性能汰換節能改善工程」。

具體作法

一、主動出擊尋求有利資源並妥善運用

囿於中央政府財政捉襟見肘及財政困難的困境，保訓會歷年來支應一般行政業務用經費即略有不足，難以改善照明及空調設

備，以貫徹節能減碳政策。因此，自 98 年起，每年均積極針對待改善及汰換設備，提出改善或汰換計畫，以設法爭取建研所的補助。

二、洽請專業廠商無償協助提報改善效益的書面建議，以提高獲補助率

按建研所推動「智慧綠建築推動方案」全額補助政策，係以有意願進行改善、且預期改善後效益明顯及具觀摩示範作用的機關為優先補助對象。因此，為提高每年申請獲得補助的機率，於提報改善計畫時，均尋求保訓會配合維修的專業廠商協助提供改善效益明顯的書面建議。倘保訓會初步被選定為改善補助對象，因建研所服務團隊會先進行現勘及實測，屆時亦會加強說明及強調該項補助經費對於保訓會的重要性，以積極爭取補助。

實施效益

一、有效節省電費支出

99 年度全年用電度數 805,440 度，因逐年均獲建研所補助改善電氣設備，截至 102 年度全年用電度數遞減為 627,960 度，減少度數為 177,480 度，減少比率 22%；至電費節省金額部分，99 年度全年電費 3,003,769

元，102 年度全年度電費 2,728,450 元，節省電費 275,319 元，節省幅度達 10%，且因計算期間（99 年至 102 年）電費均有調漲，且保訓會員額增加 7 人（按：99 年 83 人，102 年 90 人），尚能節省電費，實屬不易。

二、改善辦公環境照明，保護同仁眼睛健康

原保訓會辦公燈具係採用 T5 燈具，其無閃頻作用，現因獲補助使用三波長燈管，聚光性佳，除可提高室內照明的舒適度外，亦同時兼顧保護同仁眼睛健康的目的。

三、節能減碳，減少環境污染

傳統 T9 燈具含汞量是 T5 的 5 倍，且為液態，易污染環境，T5 燈具所使用為汞合金，一旦破裂遇常溫即呈固態，有效降低污染環境機率。

四、智慧化系統操作達到低故障及高效率節能作業

改善並新增照明、空調及電力能源管理系統，不僅其可信度高，更可提供保訓會電力、空調及照明系統智慧型控制、降低故障率及高效率節能效果，有效降低維修及人力成本。

建立公務機票標準作業流程

羅家寧、楊淑蓮

創新緣起

SOP 的目的是要「讓工作不間斷」，若能說明在各種情境下所執行的行動或動作，並且把各種狀況的因應方式都納入考量，不但能夠讓使用者在遇到問題時有對策可循，對於工作如期完成和確保品質也很有助益，且藉由「流程」以及「SOP 文件格式」的標準化，讓員工在面對工作任務時有可靠的參考範本與一致性的依循標準，有助於增加員工的生產力。

保訓會近年來因辦理高階文官培訓赴國外研習業務所需，每年均須透過公開採購程序購買公務機票，為期能節省公帑，並提升採購作業品質，以達到採購「零缺失」及「無浪費」的目標，爰思考擬具標準作業流程及重點檢核表。

具體作法

一、首度納入業務單位為權責單位，以明權責

按一般性採購標準化作業重點工作檢核

表，係僅檢核採購單位是否確實有標準、有系統執行組織內所有工作，惟考量公務機票採購於招標作業及履約作業期間，均有賴於業務單位及採購單位雙方確認履約細節，爰為使公務機票採購能有一致性的流程與應注意事項，首度納入業務單位為權責單位，以明權責。

二、以三方重複檢核確定，達到溝通無礙，避免履約爭議

鑑於一般性採購標準作業流程僅規範採購單位於招（決）標階段應辦事項檢核點及品質控管的依據，惟本案標準作業流程除規範採購單位外，另增加得標廠商及出國學員及其服務機關等，使該等人員皆能知悉本案採購相關原則，且對於履約階段應辦理事項併同規範，聯絡方式採單一窗口專人處理方式，降低訊息傳遞錯誤的機率，同時避免履約爭議。

實施效益

一、依法執行採購，精進採購行政運作效能

為提升採購效能及品質，並能如期如質完成業務單位預定施政目標，爰建立完備的SOP 標準作業流程與機制，以完成公務機票採購案，進而達到「零缺失」及「無浪費」

的目標。以 103 年度辦理本採購案而言，依所訂標準作業流程從採購需求到履約及驗收付款，並無任何採購缺失，讓採購業務與履約同步達到應有的品質與效率。

二、建置作業規範以資遵循，達到無縫銜接

採購公務機票標準作業流程係為建構最佳化的採購程序，其亦屬知識管理的一環，可提供同仁明確的訊息及所有步驟的陳述要點，以縮短業務銜接時程，並達到無縫銜接的目的。

國家圖書館出版品預行編目（CIP）資料

保訓業務創新分享篇 / 公務人員保障暨培訓委員會編. -- 初版. -- 臺北市：公務員保訓會, 民 104.02
面；　公分
ISBN 978-986-04-4391-2（平裝）

1. 公務人員　2. 在職訓練
573.466　104003086

保訓業務創新分享篇

出 版 者：公務人員保障暨培訓委員會
發 行 者：主任委員　蔡璧煌
地　　址：臺北市文山區試院路 1 之 3 號
電　　話：（02）8236-7000
出版日期：中華民國 104 年 2 月
版　　次：初版
印 刷 者：鈞嶽文化事業有限公司
地　　址：新北市中和區景平路 493 巷 7 之 3 號
電　　話：（02）8242-2782
工 本 費：新臺幣 100 元

GPN：1010400266
ISBN：9789860443912