

# 花蓮縣政府 103 年度中階主管訓練實施計畫

103 年 5 月 16 日府人訓字第 1030085826 號函訂頒

## 壹、計畫依據

花蓮縣政府(以下簡稱本府)103 年度公務人員訓練實施計畫。

## 貳、計畫目的

- 一、培育本府及所屬一級機關中階主管人員具備工作策略性、創造性及多元化觀點，並透過個案教學方式培養主管對於問題分析、獨立思考、群體合作、人際關係以及決策判斷與行動等能力，增進所需行政管理之知能。
- 二、落實公部門性別主流化之推動，培養主管具有性別敏感度，於規劃或檢視各項政策及法令時，納入性別觀點，追求性別平等。
- 三、透過中階主管學習地圖擬定數位學習課程，讓主管充分具備現代行政核心職能，俾提升自我發展及機關績效，進而強化行政效能。

## 參、主辦單位

本府人事處。

## 肆、實施對象

本府暨所屬一級機關科(課)長、主任、大隊長、隊長、副分局長。

## 伍、實施地點

視課程需求擇定適當場地。

## 陸、實施方式

## 一、前置作業-核心職能課程設計

- (一) 結合本府組織願景「快樂、希望、新花蓮」、施政計畫與培訓目標並參酌「行政院所屬機關中階主管管理核心職能項目」—「顧客導向服務」、「知識管理與運用」、「流程與時間管理」、「衝突折衝與溝通」、「指導與經驗傳承」、「目標設定與執行」。
- (二) 依據前揭核心職能項目擇定「顧客服務與同理心」、「服務品質管理」、「溝通管理」、「創新服務績效」、「知識管理」、「衝突管理(含談判)」、「團隊激勵」、「情緒諮商」、「策略思考與問題解決」、「學習型組織」、「流程簡化」、「專案管理」、「目標管理」、「變革管理」等 14 門課程。
- (三) 經前置作業分由各局(處)長及中階主管進行問卷調查，其中各局(處)長問卷採紙本方式實施、中階主管問卷則採線上作業方式實施。
- (四) 問卷結果，以「顧客服務與同理心」、「策略思考與問題解決」、「創新服務績效」、「變革管理」等 4 門課程採實體課程方式辦理，餘以數位學習方式辦理。

## 二、實施重點

### (一) 實體課程

課程規劃方向，兼顧理論與實務，並導入多元教學技法，適度配合實施討論與實作，強化參與式學習；本理論課程在先，實務演練或操作在後，以及「雙向溝通」之「教」、「學」原則辦理。

#### 1、點燃工作熱情互動學習

點燃工作熱情是部屬與主管能否相互合作一同為工作付出的關鍵，尤其部屬對工作熱情與否，實與主管的管理息息相關。主管能時時展現工作熱誠及對部屬的關懷，部屬將會感受到主管的激勵，進而點燃工作熱情。點燃工作熱情互動學習經由課程設

計及參與人員的差異性，於互動學習中瞭解彼此個性及意見的差異，進而達成異中求同的共識。

## 2、性別主流化

推動本府落實性別主流化，培養中階主管「消除對婦女一切形式歧視公約」(CEDAW)之意識；透過對於「性別主流化」的定義、來源、目標及可能影響的層面做說明，並透過案例的解說，讓學員在未來參與各項公務事項的規劃時，將性別主流化的理念，納入考量。

## 3、激流勇進體驗學習

激流勇進活動重視團隊建立與合作齊力克服險灘、急流、漩渦並有毅力的航向終點，藉由泛舟活動的體驗，培養團隊建立與互助合作的態度及精神，不僅幫助中階主管建立自身領導才能，亦強化彼此間同心協力的合作精神，培養彼此信任關係，進而達成目標挑戰。

## 4、創新能力訓練

依問卷結果擇定「顧客服務與同理心」、「策略思考與問題解決」、「創新服務績效」、「變革管理」等4門課程，採實體課程方式辦理，餘以數位學習方式辦理。

### (1)「創新服務(3小時)」、「顧客服務及同理心(3小時)」

採個案教學、角色扮演模式，由授課講師就專題個案所涉及之公共管理理念與策略分析，作整體性的介紹並以引導學員討論；研討重點應包括分析現況、檢討問題及提出解決方案。

### (2)「問題解決能力(3小時)」、「策略思考及變革管理(3小時)」

採團體體驗學習方式辦理，藉以培養主管對於問題分析、獨立思考、群體合作、人際關係以及決策判斷與行動等能力。

### (二) 數位課程

為有效節省人員訓練成本，降低訓練負擔，增加訓

練機會，將前述問卷 10 門課程納入數位學習課程，誘發中階主管數位學習的意願，提供多元學習管道；規劃本縣中階主管數位學習地圖，區分為「非學不可套餐」、「創新核心職能套餐」及「領導力套餐」等 3 類學習時數。

## 柒、期程及方式

以多元、動態、符合實際行政管理系絡與經驗之課程實施方式，以刺激公務人員之思考及應變能力，各階段分述如下：

### 一、第一階段—點燃工作熱情互動學習

#### (一) 實施期程

103 年 3 月間。

#### (二) 實施方式

- 1、參訓人數 60-70 人為原則，區分 6 組，每組 10-11 人。
- 2、參訓對象為本府暨所屬一級機關副局(處)長、科長及業務承辦人(按：102 年 1 月 1 日後擔任科長優先調訓)。

### 二、第二階段—激流勇進體驗學習

#### (一) 實施期程

103 年 6 月間。

#### (二) 實施方式

- 1、採分期分組方式辦理，每期以 60 人為原則；每船以 8-10 人為限。
- 2、流程
  - (1) 說明著裝示範後，領取救生衣、帽子等裝備，並正確穿著準備通關。
  - (2) 裝備檢查後，進入簡報室觀賞泛舟影片，了解整個泛舟概況。
  - (3) 安全解說，GO 出發嘍！
  - (4) 準備就緒，團隊建立信心，勇敢的挑戰秀姑巒溪驚險刺激的泛舟！

- (5) 經過一段驚奇冒險後，於奇美休息站上岸體驗原住民豐味餐。
- (6) 吃飽喝足體能補充後，體驗原住民文化解說之行。
- (7) GO GO GO 泛舟再出發
- (8) 體驗泛舟中，欣賞原始生態及經千年河水沖刷而形成鬼斧神工的白色帝王石。
- (8) 終點長虹橋，繳裝備，領取換洗衣物至遊客中心沖澡更衣。
- (9) 返程於車上，各組分享心得，讓泛舟劃下完美的句點。

### 三、第三階段—性別主流化主管研習課程

#### (一) 實施期程

103 年 6 月間。

#### (二) 實施方式

- 1、採分期分組方式辦理，每期以 70 人為原則；各組以 6 至 8 人為限。
- 2、研習方式採取講授、問題討論等互動學習方式辦理。

### 四、第四階段—創新能力訓練

#### (一) 實施期程

103 年 7 月間。

#### (二) 實施方式

##### 1、實體課程 (12 小時)：

- (1)「創新服務」(3 小時)、「顧客服務及同理心」(3 小時)

導入以個案教學、角色扮演模式，採取講授、問題討論、個案研討等互動學習方式辦理。

- (2)「問題解決能力」(3 小時)、「策略思考及變革管理」(3 小時)

a、設計專供團隊探討的遊戲所組成的課程，以生動活潑課程取代教室課程，藉由「做中學」、「遊中學」、「玩中學」、「對話中學」、「分

享中學」、「競賽中學」等教學方式，提升訓練成效。

- b、藉鼓勵、肯定、目標設立與達成、團隊討論、面對衝突的處理、解決與寬恕的精神，施行全方位價值，使得團隊肯定了解自我及他人價值，找出每個人的正面特質。

## 五、第五階段—數位學習地圖(請至地方行政 e 學中心研讀)

### (一) 非學不可套餐 (24 小時)

數位課程名稱	
政策性宣導訓練 (16 小時)	1、性別主流化(2 小時) 2、性別主流化-CEDAW 認識與落實(1 小時) 3、性別影響評估理念與實務(2 小時) 4、有為有守-公務員職場倫理與道德(2 小時) 5、個人資料保護法介紹(1 小時) 6、影響台灣之天然災害(2 小時) 7、守護你的財富-金融消費者保護法速讀(2 小時) 8、兩公約之認識與應用(2 小時) 9、全民國防教育學堂(2 小時)
資訊安全 (4 小時)	1、個人隱私資安防護(3 小時) 2、惡意軟體介紹與防治(1 小時)
環境教育 (4 小時)	於環境教育類自選四小時數位課程研讀

### (二) 創新核心職能套餐 (26 小時)

數位課程名稱	
創新服務 (5 小時)	1、創新價值與高質化服務 (2 小時) 2、跨域溝通與協調 (3 小時)
核心職能 (21 小時)	1、知識管理概論 (2 小時) 2、衝突的預防與管理 (3 小時) 3、團隊建立與願景塑型 (2 小時) 4、執行力-策略規劃與執行 (2 小時) 5、環境情勢分析概論 (2 小時)

	6、情緒管理與壓力調適 (2 小時) 7、時間與流程管理 (2 小時) 8、專案計劃與管理 (2 小時) 9、目標與績效管理 (2 小時) 10、變革概論 (2 小時)
--	--

(三) 領導力套餐 (4 小時)

適用 102 年 1 月 1 日後任職未滿 1 年者。

數位課程名稱	
領導力 (4 小時)	1、激勵！激出團隊力(3 小時) 2、組織信任力:達成目標的極速能量(1 小時)

捌、獎勵

103 年 8 月 31 日前完成「非學不可套餐」(24 小時)「創新核心職能套餐」(26 小時)合計 50 小時數位課程並全程參與實體課程，核予「記功 1 次」；102 年 1 月 1 日後任職未滿 1 年者，另須完成「領導力課程」(4 小時)合計 54 小時數位課程，核予「記功 1 次」。

玖、經費概算

所需經費新台幣 40 萬 0,520 元由本府「公務人員訓練業務-訓練進修」預算範圍內支應，如附件，各項經費如有不足得相互勻支。

拾、預期效益

- 一、訓練學員利用個案分享經驗，鼓勵學員發表自己的觀點與意見，讓主管親身體驗到不同角度問題的分析觀點，聆聽別人的意見，並經由判斷，最後綜合成自己的決策觀點，以提升解決問題的能力。
- 二、透過兩階段性別平等研習，培養中階主管性別意識，破除性別的歧視與迷思，並能欣賞多元的人格特質。
- 三、建立本府暨所屬一級機關中階主管數位學習地圖，提升中階主管核心專業職能，進而強化行政績效。

## 拾壹、其他

- 一、全程參與學員由本府核發終身學習時數；達半數以上者，依實際參與時數核發學習時數；未達半數者，不予核發學習時數。
- 二、本計畫於各階段結束前，由主辦單位進行研習結果問卷調查，作為後續規劃課程之參考。
- 三、主辦單位得將實施情形及結果，彙整陳核。

拾貳、本實施計畫得視實際需要隨時修正之。

## 經費概算

項 目	單 價	數 量	小 計	備 註		
遊覽車	10,000	2期×1天	20,000	團 隊 建 立 體 驗 學 習		
午餐	300	130人	39,000			
體驗活動費	800	120人	96,000			
講師費	1,600	2小時×2期	6,400	性 別 主 流 化 課 程		
交通費（往返）	6,400	1人	6,400		2期課程講 師搭乘飛機 費用	
住宿費	1,600	1人	1,600		2期課程講 師住宿費	
資料印刷	150	120本	18,000			
講師費						
講座	1,600	6小時×3人×2期	57,600	創 新 能 力 訓 練		
助教	800	6小時×1人×2期	19,200			
便當費	80	75人×2期	12,000		每期第1日	
		75人×2期	12,000		每期第2日	
住宿費	1,600	2人	3,200		每期第1日 講師住宿費	
		4人×2天	12,800		每期第2日 講師住宿費	
遊覽車	12,000	2期×1天	24,000			
交通費 （往返）	飛機	6,400	2人		12,800	每期第1日 講師搭乘飛 機費用
	火車	880	4人		3,520	每期第2日 講師搭乘火 車費用
資料印刷	200	130本	26,000			
雜支	30,000	1式	30,000	含 茶 水、文具 等		
合 計			400,520			

【表內各項經費如有不足得相互勻支】