

104 年度人事行政研究發展徵文獎勵得獎作品建議事項「供各機關參考」者彙整表

序號	建議事項摘要
作品名稱：來自星星的老師？淺談人事主管如何運用社會工作專業技巧建構學校員工協助方案（指定主題組/優等獎）	
1	壹、對於縣市政府學校人事主管進行量化研究： 建議可設計量化問卷，探究人事主管對於該校疑似不適任教師之量化調查，並尋求學校員工協助方案建構可能之精進策略。
2	貳、針對非社會工作背景之人事主管決策進行探討： 本研究僅針對具有社會工作專業背景之人事主管為探究對象，實際上多數學校人事主管並未具有社工背景，建議可以針對「企管」或「理工」專業背景之人事主管進行探究。
3	肆、探討「學校」與「機關」不同類型之員工協助方案： 本研究所指稱的員工協助方案係針對「學校」人事單位，建議研擬政府機關之員工協助方案，並且將「學校」類型之員工協助方案與「機關」類型之員工協助方案進行比較研究。
作品名稱：運用循證管理架構發展地方政府公務人員核心職能訓練地圖—以臺中市政府為例（指定主題組/甲等獎）	
4	一、任務面： 本研究發現地方政府公務人員之核心職能與中央政府內涵不同，例如溝通管理，在地方政府，包括議會、民眾與機關間橫、縱溝通等，建議任務分工明確，負責訓練機構評鑑業務的行政院將各訓練機構訓練地圖納入評鑑，方能統籌區隔各機構業務；建議地方辦理共同職能訓練，中央辦理出國研習，整合數位學習平臺等。
5	二、流程面： 由研究發現中央與地方政府之訓練機構訓練內涵不同，以往中央訓練機構逕自規劃訓練然後調訓，係由上而下之執行，未來建議請由下而上，中央機關先了解地方訓練機構之內容，然後規劃不同訓練以為區隔。
6	三、效益面： 該府公務人員核心職能訓練地圖，除可提供公務人員自行設計個人的學習地圖，參加訓練機構的研習外，亦可自主學習或網路學習，另可提供各訓練機構參考。
作品名稱：尋找諸葛潛龍：從專業職能導向探討公務人員學習意願困境與訓練地圖的建構—以臺南市地政團隊推動「內部講師」計畫為例（指定主題組/乙等獎）	
7	一、透過結構化在職訓練對於工作單元分析的工具， 可進一步探討公務人員任用品之職務需求與訓練無縫結合的可行性。
8	二、結合師徒制與結構化在職訓練的實施， 進一步探討接班人計畫的落實與職能評鑑的實施。
9	三、對於現行企業與公部門推動結構化在職訓練進行案例比較。
作品名稱：落實人本關懷，貫徹員工協助（指定主題組/乙等獎）	
10	一、給機關的建議 （一）「員工協助方案」 是一系列性的推動計畫，推動目的除了發現並解決員工個案的問題，其最終目的是在於預防，相關文獻中發現國外EAPs發展的歷程，已從問題處理走向問題預防，提供員工身心靈健康的事前輔導方案；機關必須認知提昇工作效率與增進員工生活品質是一體兩面，員工有健康身心才有穩定的組織生產力。

序號	建議事項摘要
	<p>(二) EAPs 的推動與落實反映組織的企業文化，主管支持度愈高實施成效愈好。台灣電力公司同心園地實施成效來自主管及整個組織系統性的支持，並非人事單位致力推動即可成就，主管支持度高問題解決能力相對提昇，也是吸引員工使用「員工協助方案」的重要誘因。</p> <p>(三) 推動 EAPs 宜採「整合模式」：「員工協助方案」的設置方式分為「內置式」、「外置式」、「聯合服務中心」，問卷調查結果一般公務人員與人事人員認為推動「員工協助方案」的最適運作模式是採「外置式」業務委託民間辦理。選擇適合組織的推動模式是很重要的，然以本文研讀以「員工協助方案」為主題的文章、文獻探討及案例研究發現，全然採「外置式」業務委託民間辦理對個案案主而言，專業諮商人員並不熟悉機關組織文化或相關規定，仍有相當程度的疏離感，較感受不到組織的關懷，涉及機關權力事項會因組織參與不足，降低解決能力；如採雙軌併用的「整合模式」由機關組成一「園丁式」的內部團體從被動或主動發現個案予以諮商輔導，必要時予以協同轉介外部專業機構可解決「內置式」專業不足的問題，引進「外置式」專業第三人的輔導，亦可降低員工對完全內置協助方式的不信任。</p> <p>(四) 建立「員工協助方案」處理流程、建立資料庫追蹤關懷並嚴守個資保密：為消弭同仁對「員工協助方案」之使用疑慮，應建立明確的協助方案處理流程公告周知，對協助個案應落實作建檔追蹤關懷，輔導人員及相關承辦人員均應嚴守秘密，並注意如有對立性立場的長官應於個案中迴避。</p> <p>(五) 人事人員不宜在機關輔導團體中擔任主管角色：人事人員宜從輔佐立場推動機關「員工協助方案」業務，辦理各種諮商輔導的專業訓練及行政處理流程，雖提供個案所需人事背景資料，惟不應對輔導協助有決定權力。以水土保持局員工問卷調查結果，員工認為最需要協助之面向為工作面之權益問題，以免角色衝突增添疑慮；但是，人事人員必須接受諮商輔導專業訓練並熟悉操作「員工協助方案」作業流程。</p> <p>(六) 擬定年度工作計畫：人事單位可將「員工協助方案」年度內的相關推動措施例如課程、活動作系列設計安排，並公告同仁周知讓員工知道機關重視此項業務，以漸進、系統式的措施促進個人及組織整體的提昇，員工可視個人需求在課程中學習或尋得協助的管道；如果機關內已組成「園丁式」的輔導團體，可由輔導團體參與年度工作計畫的擬定，使年度工作計畫更為務實。</p> <p>(七) 面臨組織改造的員工協助方案（給水土保持局的建議）：水土保持局及 6 分局依行政院組織調整規劃，組織即將整併為「環境資源部水保及地礦署」與「農業部農村及農田水利署」二個機關，問卷統計結果員工面臨組織改造最需要機關協助的是個人權益，建議就組織改造員工可能面臨的職務、工作地點的調整、薪俸等各項權益事項，擴大員工參與、成立資訊專區，並由主管分擔傾聽及協助角色。</p>
作品名稱：公部門實施員工協助方案、績效管理與幸福感關係之研究—以桃園市政府所屬人事人員為例（指定主題組/乙等獎）	
11	<p>參、幸福感之建議</p> <p>一、學習樂於工作，增進自身幸福感：工作時間佔據了人生大部分的時間，尤其身處全球化競爭環境中，面對知識經濟時代的轟炸及網際網路日新月異的變革，民眾對於公共服務品質要求亦趨嚴格，公務同仁的確面臨較大的要求與挑戰，而如何學習樂於工作，正向思考，讓自己處於最佳運作狀態，並以成效較高的努力投入工作則為努力的方向。</p>

序號	建議事項摘要
	<p>二、充實身心健康新知，提升自身幸福感：本研究顯示，幸福感之現況呈中高程度，以「自我接納」表現最佳、「身心健康」表現最差；預測幸福感方程式亦顯示健康協助是預測幸福感的主要變項。身心健康為一切之本，有健康的身體才能在工作職場上，提供高品質的服務，因此自我充實身心健康新知、養成強健的體魄，以提升自我的幸福感。</p>
<p>作品名稱：世代因素與公務人員壓力關聯性之實證研究（指定主題組/乙等獎）</p>	
12	<p>(一) 員工協助方案服務內容依據「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，包括工作面、生活面（法律、財務諮詢）、健康面（心理健康、醫療保健）、組織面及管理面，解決可能影響工作效能之相關問題，經本研究調查發現公務人員壓力源以「工作壓力」62.7%占最高，建議在規劃員工協助方案時應提高解決有關工作壓力之相關措施，以符合需求。</p>
13	<p>(二) 工作壓力以績效壓力及長官壓力分居第一、二名。同仁需要被理解，且希望能被適時適度的回應，建議員工協助方案服務層面加強組織（機關）及管理層次，積極協助組織（機關）建立溫馨關懷工作情境，安排主管人員有關溝通協調、團隊建立及衝突管理訓練，增強主管人員洞悉同仁情緒反應具觀察力，且理解同仁內心感受，面對衝突時能有效整合相關意見，以達提升同仁工作士氣。</p>
14	<p>(三) 公務人員負面壓力反應以「負面行為反應」最低，可見公務人員在遇到壓力時大多反應在心理、工作效能及身體上，但這些均較負面行為不容易被發現，建議培訓各機關具備關懷特質的同仁成為「心理健康守門人」或「關懷員」，訓練其具有敏感度，適時發現並協助同仁解決可能影響工作效能之相關問題，傾聽、陪伴及轉介，使其能以健康的身心投入工作，並擔任機關內主管與部屬間溝通橋樑，進而有效提升機關效能。</p>
15	<p>(四) 「小孩教養壓力」以中世代最高，尤其是女性，根據103年高雄市政府公務人員性別統計，女性比率從委任占42.4%、薦任35.1%到簡任22%，呈金字塔現象逐級降低，小孩教養壓力可能會影響女性公務人員升遷意願，政府機關應重視此現象，除鼓勵女性參與陞遷外，應積極拔擢女性並提供女性在生活中之相關支撐，使其無後顧之憂投入工作。</p>
16	<p>(五) 「長官」及「下屬」互為壓力源，且對績效均感到壓力，建議導入當責（accountability）概念，主管透過言行在工作上展現當責精神，進而感染下屬，讓他們也逐步成為當責的工作者，「當責」文化形成後，自發精神提高，壓力無形降低。</p>
17	<p>(十一) 人才的培育是永續經營的基礎，建議針對新進人員進行心理測驗，對個人的各類心理特徵作有效評量，協助其尋求適當的職涯發展方向，結合學習地圖，打造持續學習與成長的環境，正向迎接公職之路。</p>
<p>作品名稱：如何落實公部門績效管理—以新北市衛生局為例（指定主題組/乙等獎）</p>	
18	<p>(五) 承辦同仁應隨時修正本身的執行業務策略，並運用較佳的執行方法：要能落實績效管理制度除了機關首長的認同與支持外，承辦業務的同仁在執行本身工作時，也要有熟練的技巧，隨時能夠診斷本身業務問題癥結、提供具體解決意見。因此，同仁可透過相關業務檔案、工作成果的發表、工作小組研討會或再進修等方式檢視本身是否達到應有的績效，並隨時修正本身執行策略，運用較佳的執行方法來達成本身的個人工作目標，以提升個人的工作績效。</p>
<p>作品名稱：以公民導向翻轉組織績效（指定主題組/佳作獎）</p>	

序號	建議事項摘要
19	<p>三、審議式民主的實踐，應配合教育養成，可從養成教育機構即予灌輸，從認知、知識、技能到素養，以形成正向的公民文化；教育可延伸至成人進修、社區大學等學習場所，甚至鼓勵社區成立民主學習圈，由政府輔導協助，以闡釋正確的民主理念，充實民主學習，促使公民摒除偏差民主行為。政府理應開始要求公務人員透過各種學習途徑，如參加研討會、論壇、工作坊等或閱讀書籍，汲取相關知識，提升知能；並加強公務人員此類實務推動及操作的培訓，以強化公務人員的相關執行能力；平時可利用民眾聚會時機，搭配宣導及實務模擬操作。</p>
20	<p>五、實踐方式可先從單一案件或小型區域（如社區、學校）事務之相關施政績效著手試作，待施作熟稔後，再逐漸擴展範圍，並須配合加強基層村里長、村里幹事對公民參與的知識及運作能力，且強化睦鄰政策及地方回饋作為，以增進社區居民的參與意願，循序漸進，將可達到公民參與的理想境界。</p>
<p>作品名稱：以績效待遇原則探討現行公務人員獎金制度之研究—以嘉義縣鄉鎮市公所工程獎金發給為例（指定主題組/佳作獎）</p>	
21	<p>一、績效評量標準，員工一定要明確了然</p> <p>績效管理的第一步驟就是必須先確立清楚方向-績效評量標準，組織目標與績效評量面向明確，易控制績效，但績效評估常無法盡如人意，績效評估常流於形式，甚至紙上作業，易造成齊頭式平等，耗費時間，但因依工作標準考評實績，較具有客觀性，管理者與員工一定要明確了然。因此，必須讓員工充分明瞭績效評量標準、評核方式、獎金發放等相關訊息，員工與企業或機關彼此為互惠原則，組織能力是表現在員工以及員工的知識與技能展現，一個誘因系統的誘導而產生行為，維護員工權益，專業是普世價值，工作績效雖因人而異，只要努力工作，即可達成預期工作績效，相對得到更多的獎金及升遷機會。</p>
22	<p>二、加強管理者之課責，兼備專業管理知能與管理能力，建置完善之管理制度</p> <p>提高行政績效的前提是以績效管理為重要的管理思考核心，管理者應負起個人責任，因個人也可能是機關的顧客，公民希望從行政機關獲得利益或服務，若管理單位在評核時易月暈效應發生，有失偏頗，其工作績效和獎金之連結是不易之事，可能造成個人權益受損，所以課責便是政府的行政層面，連結政治層面對大眾負責；若實務面能將公務員的努力與績效與獎金作聯結，落實管理者之權責，以激勵員工工作士氣，活化公務部門，啟動「精簡、優質、科學、資訊」為人力資源之核心架構，營造高效能的公務團隊。</p>
23	<p>四、獎金支領規針對其支領特性及必要性支給，加強審核機制，避免浮濫</p> <p>落實執行獎金支領規定，應本其職務之責任重大性、特殊性、專業特性，工程完成率而支給，並非人人皆可支給，應明確且確實依法執行，朝兩方向執行：(1) 中央面：對於獎金待遇之支給，需配合「公教人員待遇管理系統」之「獎金與其他給與」報送，可增加「各項給與-獎金」介面欄位，以利預算支付之控管，能提供檢視之平臺，有效控管並檢視支給規定是否專案報經行政院核准後始得支給，強化待遇獎金查處之機制；(2) 機關面：由機關績效管理委員會應加強審核機制，依績效評核原則及具體績效指標，客觀、量化評估單位或個人之貢獻程度及工作績效，免於機關彈性空間過大，無法落實績效待遇之精神，覈實激勵工程人員之辛勞，減少人員異動頻繁，依工程完成之實績，獎勵有功人員且激化員工努力之績效，正向強化員工自我成就感與自我突破，活化公務體制，提升工程品質與成效。</p>

序號	建議事項摘要
24	<p>五、訂定標準作業程序，建立高效能績效考核評估模式與方法，落實績效獎金制度</p> <p>地方政府公部門因員額限制，人力精簡，業務繁雜，訂定標準作業程序，以客觀標準審查工程顧問設計、監造技術、服務成果、完成工程，依各公所所訂實施工程獎金及績效管理計畫，而非支領扣除 20%部分績效獎金額度以外之其餘部分得依下列職等級點按固定方式發給，惟支領其固定性的方式，若訂定標準作業程序，不會造成支領工程獎金績效部分繁枝細節，形成放棄支領工程獎金績效 20%部分，另機關只有 1 個單位支領，無從互相比序之問題，係屬組織編制及單位屬性，較能克服，工作標準作業程序對個人工作方面應會助益，提升工作績效，工作所得增加，提振自我價值，增進支給績效獎金制度之可行性，以達績效管考之效。</p>
25	<p>十、建議加強民選首長法律素養與法制教育</p> <p>行政機關辦理各項工程均須受政府採購法規範，惟部分首長因不諳採購程序以及刑法圖利及便民之差異，去影響或指示工程人員各項作業程序，以致雙雙誤觸法網。建議宜對各級首長實施相關採購法治教育訓練，可避免對工程人員施以不當壓力，工程人員始能發揮所長，俾能管控良好工程品質，才是全民之福。</p>
<p>作品名稱：員工協助方案對工作滿足與主觀幸福感關係之研究—以衛生福利部朴子醫院為例（指定主題組/佳作獎）</p>	
26	<p>(一)落實「以人為本」的員工協助方案</p> <p>醫院是屬於高度壓力的工作環境，員工是醫院最基本的組成、也是最重要的資產，更是公立醫療機構執行國家衛生政策的重要基礎。員工長期處於高度壓力的醫療環境，其心理容易處於緊張的狀態，為了有效協助醫療機構同仁面對各種壓力及問題，「同理心」為推動員工協助方案的核心價值。當員工在面對工作、生活壓力或心理困擾時，人事人員及主管或同仁適時給予關懷與協助，對員工而言是一股強大的支持力量，能使其感到不孤單，達到安定身心的功能，進而提升員工的工作滿足及主觀幸福感。</p>
27	<p>(二)貫徹員工協助方案之具體做法</p> <p>建議醫療機構的人事單位與醫院內部的健康促進推動小組共同結合，訂定年度工作計畫及關鍵指標，制訂健康職場政策以促進員工身心靈的健康，進而提升整體醫療服務品質。透過機關首長的支持推動員工協助方案，營造充滿人性關懷、互動良好的組織文化，強化團隊的競爭力及優質職涯發展環境。建置員工健康安心的工作場所、辦理新進員工關懷問卷及各項教育訓練、安排舒壓活動及健康講座、提供個別化的員工輔導(包含工作、生活、家庭及健康等各項協助)、保密性及專業性的諮商服務，協助員工有效處理工作及生活的問題與困擾，提升工作滿足及主觀幸福感，以促進身心健康及工作家庭平衡。</p>
<p>作品名稱：落實人本關懷，貫徹員工協助—探討臺北市政府員工協助方案之實施（指定主題組/佳作獎）</p>	
28	<p>一、員工個人面的建議</p> <p>(一)鼓勵員工參與自助覺醒方案</p> <p>本研究發現，隱性或無病視感的員工是員工協助方案最需要去關懷的，但因其無病視識感或不願接受協助，往往造成組織或同儕的困擾，基此，組織應辦理及鼓勵員工參與「員工自助覺醒方案」。員工自助覺醒方案係針對全體員工辦理員工協助方案知能訓練，使員工</p>

序號	建議事項摘要
	<p>學習遇到困難時，知有管道可以有效尋求協助的，且了解如何迅速啟動有效自救的資源圈，避免員工固著於舊有認知，自陷入無助的困境或做出傷害自己等憾事。另外，員工藉由學習所得分享協助資源給同仁或親朋，建立起社會救助之點對點正向連結，使該協助資源網絡從政府部門推廣私人企業，再從組織推展至家庭及社區，建立完整的社會協助資源網絡。</p>
29	<p>(二)建立良好的心態，淨化身心靈健康</p> <p>生活中每個人都會面對許多大大小小的壓力，最重要的是當壓力來臨時，如何正向看待並以正確的紓壓管道排解。一般來說，以運動、閱讀、說出自己的心情、唱歌或接觸大自然等，都是正向的抒發情緒方式。總之，人生只有一輩子，千萬別活得太累。昨天的好與不好都成過去了，明天的成與敗都還沒有到來，只有今天的得與失總得面對，這就是人生。快樂的過著，健康的活著，像花般綻放，享受美麗，享受自然；像葉般飄零，感知平靜，感知灑脫；像樹般思索，容納天地，歷練滄桑；像草般安靜，芬芳于心，坦然如斯。人知足就會快樂，心簡單就會幸福。以健康正向的心態活著，過好自己的人生。</p>
30	<p>(三)調整工作模式，善用時間管理，減少工作壓力</p> <p>本研究發現，員工在工作面向最希望提供工作壓力調適的協助。當今是一個講究快速及民意沸騰的時代，尤其在機關首長要求高效率、高效能下，工作壓力勢必持續增加，建議員工應將工作依輕重緩急予以區分，再依工作性質給予合理適宜規劃，透過時間管理，為工作適當安排，無形中就能減輕工作負荷所帶來的壓力。</p>
31	<p>(四)來去 GO TO 走一走</p> <p>本研究發現，員工在生活面向最需要機關提供休閒旅遊的協助。基此，員工於工作之餘，善用休假規劃全家出遊，一來增進親子情誼，拉近家人的距離，二來配合政府政策，促進國內旅遊消費，並且紓解工作壓力，俾再回到工作崗位上將精力充沛，增添工作活力。</p>
32	<p>(五)活絡人際關係，建立社交網絡</p> <p>台灣新生報 99 年 7 月 29 日綜合版載，美國楊百翰大學、北卡羅萊納大學教堂分校研究追蹤 7.5 年，結果發現，社交生活貧乏者，死亡率增加 5 成之多。社交活動少，帶來健康風險相當於每天抽 15 根香菸，和不運動相比，對身體的害處是肥胖的 2 倍。基此，多維持正常社交生活，不要只依賴手機、電腦等科技聯絡，多與人面對面、直接地互動，有助延年益壽。</p>
33	<p>二、單位主管面的建議</p> <p>(一)建立行政流程的 SOP，減輕同仁工作壓力</p> <p>本研究發現，到職工作適應是員工在工作面上希望機關提供協助之第三項，不論初任或調職公務人員，初到新機關對組織文化或行政流程都不熟悉，倘主管將業務工作流程予以標準化建立，對於新任或初任公務人員，在工作上可減少摸索，業務快速上手，使行政流程合理化，減少人力浪費，降低學習成本，就可以減輕同仁工作壓力，有助工作效能提昇。</p>
34	<p>(二)主管擔任教練角色</p> <p>主管是組織的中堅份子，擔任員工的良師益友和輔導志工角色。就員工的良師益友方面，主管提供學習、認同的楷模榜樣，讓新進</p>

序號	建議事項摘要
	<p>或初任公務人員透過「做中學」及「母雞帶小雞」方式，習得工作所需知識及技能，並養成正確工作態度，有助於經驗傳承及培育人才；就輔導志工方面，主管本於助人熱忱和關懷同事的立場，協助同事適應工作與生活，同時藉由長期且持續觀察及評量，輔導同仁發現自己的長處，提高工作效能。</p>
35	<p>(三)加強主管 EAP 專業知能</p> <p>主管是基層員工與機關首長間的溝通橋樑，因此，主管對於員工的問題能給予高度關懷與協助，將有助於提高員工工作績效，也有利組織團體績效的達成，基此，將員工協助方案專業知能納入主管必訓教育課程是有必要的。如此，協助主管學習如何面對有困難的員工，以個案研究的模式，讓主管身歷其境內化學習，主管在學習的過程中也學會自我覺察的能力，反芻自我行為的合理性，進而修正自己的管理行為及模式。另主管透過員工協助方案專業知能訓練，可以藉由訓練過程中催化出情感互動的深度，並學習了解團體成員之非口語行為，發展高層次的同理心，照顧到員工反應，並進而延伸體認員工的需求，從而發展「個別客製化」的協助服務項目。</p>
36	<p>(四)參與管理諮詢訓練，培養管理職能</p> <p>世界級領導力教練馬歇爾·葛史密斯(Marshall Goldsmith)曾引據統計，美國人每個月平均花 15 小時批評老闆，更有 88%人因不喜歡老闆或與老闆不和而離職。蓋洛普調查也指出，65%離職員工其實不想離開公司而是想離開自己的主管。管理顧問克萊默(Jim Clemmer)調查員工對主管滿意度顯示，48%受訪員工希望上司撤換自己的主管；29%受訪員工希望自己的主管找心理師做職涯評估；23%受訪員工希望主管接受領導管理訓練(蕭博仁，2014)。準此，主管與員工係面對面接觸，員工感受最直接的，管理者的職能直接或間接影響組織的效能。基此，建議主管多參與以員工問題處理、團隊管理、領導風格等與工作直接相關訓練，例如：領導管理風格、管理角色調適、個人發展與組織發展期待落差、處遇員工問題等管理諮詢課程，以促進管理者能夠更加知人善任，帶領團隊有效達成組織目標。</p>
37	<p>三、EAP 專責單位或政府部門的建議</p> <p>(一)設置 24 小時「你入心聲、我來聽」專線</p> <p>現今社會很多公部門或私人企業都知道要傾聽顧客的心聲，因而設立 0800 專線、頭家專線、客服中心等措施，而員工是組織內部顧客，更需要設置「你入心聲、我來聽」專線，關懷員工心聲。據訪談者表示以，有時遇到問題時，只是想找人傾訴，舒發情緒，不想透過員工協助方案面對面式交談方式。基此，促使員工願意使用員工協助方案的重要因素是滿足員工有需求時可即時並方便使用，故設置 24 小時「你入心聲、我來聽」，可立即舒解個人心理鬱悶，減輕生活中各項壓力。</p>
38	<p>(二)培訓「關懷志工」，營造陪伴關懷的文化氛圍</p> <p>機關或單位內可運用員工自助的力量，組織「員工關懷系統」運作及「關懷員」培訓作業，讓關懷員於本職工作之單位進行即時關懷服務，扮演主管與同仁間的溝通橋樑。關懷員之服務作業是以轉介服務、資訊與資源提供、情感關懷支持、有效陪伴為主。機關要長期投入「關懷員」陪伴教育訓練，方能在單位中扮演重要發現者及轉介者的功能，建立起有效助人及陪伴的志願服務團隊。</p>
39	<p>(三)以業務外包方式，辦理員工全面「心理健檢」</p>

序號	建議事項摘要
	<p>健康可視為人類一切活動基礎，所謂健康係指生理及心理健康。生理健康可以透過疾病或疼痛的指標來顯現，容易發現，但心理健康是個人對外界認知及心理感受，別人不容易發覺的。在面對社會遽變及全球化競爭下，員工健康管理已納入「人力資源管理」的重要環節，也是公部門推動施政活力的泉源，爰編列經費提供員工身體健康檢查服務，強化預防疾病發生，做好健康管理，力行正向身體活動；惟個人除了生理健康之外，心理健康關係到身體、情緒及思想，甚至工作效率和人際交往，因此，建議以業務外包方式，由顧問專家巡迴至各機關對全體員工之心理做 3-5 分鐘的健康檢查，一來則可以發現無病視感的員工，關懷員工的問題；二來針對全體員工做心理健檢，避免被標籤化風險，減少員工抗拒與疑慮，強化員工「生活健康化、健康生活化」，促使員工身心靈達到最佳健康狀態，提昇工作效能。</p>
40	<p>(四)結合民間資源，擴充服務據點</p> <p>大部分員工將員工協助方案視為一種福利政策，而員工需求面向變化萬千，不侷限於機關內有限的資源，應該積極連結外部或民間資源圈，另據訪談者表示以，便利性及服務據點的普及，將有助於員工使用員工協助方案意願。基此，各公部門應該結合外部或民間資源，例如：自殺防治中心、張老師專線、各公立醫院或衛生所設置心理諮商師、鉅微管理顧問公司等結盟，擴充服務據點，甚至造訪民間推廣員工協助方案成功方案之企業，汲取優點，內化建構符合員工需求的員工協助方案方案。</p>
41	<p>(六)加強宣導，降低員工疑慮及汙名化</p> <p>在傳統社會經常以問題觀點為出發點，即「有問題的個人或家庭才需要尋求協助」，近代社會已經發展以優勢或賦權理論概念發展，朝向「每個人是有能力為自己負責，都具備重建復元力」。基此，組織內員工大部份都有自我療癒的能力，倘遇到問題無法自我解決時應尋求幫助，故各員工協助方案專責單位應於員工經常出現的場所，例如：員工出入大門、餐廳、電梯、會議室等設置跑馬燈、電子看板；辦理新進人員訓練時，加入員工協助方案課程、廣發宣導品或放映微電影及宣導片等，讓員工知道，員工是組織最寶貴的資產，員工協助方案是幫助員工解決問題，加強觀念改造，建立完善保密措施，降低員工疑慮，營造溫馨關懷的工作情境，提昇工作士氣和工作效能。</p>
42	<p>(七)爭取議員支持，逐年編列足額經費</p> <p>要推動員工協助方案各項服務，須辦理宣導說明會、相關人員訓練及專題演講等，另須聘請專家顧問提供諮詢，所需預算不貲，如就現有經費勻支，政策難以推動，俗話說的好「巧婦難為無米之炊」，再說，預算編列需要議員支持，爰此，爭取議員大大支持，逐年編列足額經費，以利推展員工協助方案。</p>
43	<p>(八)建立追蹤與回饋評估的機制</p> <p>員工協助方案的主要目的係為了讓員工樂於工作，進而提昇員工的績效與生產力，爰建立一套追蹤回饋評估機制，將有助於了解組織推動員工協助方案成效，並評估政策目標的達成度。因此，組織設計員工協助方案規劃活動，應加入與管理有關的分析，如：員工生涯發展規劃、工作設計、主管自我覺察、工作影響程度分析等，再透過員工回饋的機制，檢視員工協助方案執行成效。</p>
<p>作品名稱：領導風格與工作壓力關聯性之研究—以員工協助方案為調節變項（指定主題組/佳作獎）</p>	

序號	建議事項摘要
44	<p>一、對主管領導技巧之建議</p> <p>(一)建議公平對待部屬，勿抱持鄉愿態度</p> <p>員工的工作壓力與主管領導風格有關，也與情緒管理、修養有關，但另一種造成員工工作壓力的情形經常被忽略，那就是未公平對待部屬。造成此一現象的因素，有可能是因個人的好惡，也有可能是因部屬能力差距或人格特質問題。比較值得探討的是後者，當部屬無法完成工作，有部分主管的處理方式是直接將這項工作轉嫁到其他部屬身上，長久下來部屬間不滿的情緒開始累積；又或者是遇到問題部屬，為避免麻煩，工作總是交給任勞任怨的部屬負責，試想，承接業務的部屬壓力不大嗎？不會造成劣幣逐良幣的情形嗎？爰建議主管以下處理方式：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 倘若係部屬能力不足，協調其他同仁給予指導或協助，並將此次表現反映在考核紀錄上，以示公平。事後調整其業務，使部屬適才適所，也較不會造成其他同仁的業務負擔。 2. 遇到所謂問題部屬，應積極輔導，倘若透過各種管道輔導無效，再將其表現覈實反應於考核上，切勿消極任由其怠忽職守。即使之後將面對其申訴，主管也應以正面的態度承擔、勇於任事，假如抱持鄉愿的想法，是難以服眾的。
45	<p>(二)重視部屬的求救訊號</p> <p>工作壓力就像工作者在職場上的鬧鐘，它提供了個體一項警訊，壓力並無好壞之分，雖然我們常討論它的負面效果，但它也有正面價值(高鳳霞、鄭伯璵，2014)。部屬不管在工作上與有工作瓶頸或家庭上突遭變故，身為主管，均應主動關懷、協助。假設部屬主動反映工作上的困難，請伸出援手，無論提供建議或請其他同仁協助，對部屬來說都是一個契機，同時也讓部屬感受到自己並非孤軍奮戰，心理上的壓力即刻獲得舒緩。此外重要的一點，倘若主管熟悉員工協助方案所提供的各項服務內容，當部屬有任何影響工作表現的困擾，或是主管主動察覺部屬表現有異時就可以即時提供資源及建議，有效協助部屬解決問題。</p>
46	<p>(三)持續建立各項業務之標準作業流程</p> <p>完整的標準作業流程包含相關法令依據、作業流程圖、注意事項等，當有新進人員或實施職務輪調接觸新的工作時，標準作業流程雖非萬靈丹，但對業務不熟悉的同仁來說，猶如汪洋中的浮木，可減少同仁的摸索時間，降低工作壓力。因此，主管應督促同仁編製承辦業務標準作業流程，並隨時檢視更新，在人員青黃不接或業務繁忙時即能發揮最大效用。</p>
47	<p>(四)人事單位可針對機關業務特性研議適當排解同仁工作壓力之員工協助方案內容</p> <p>各機關業務均有其特殊性，EAPs 主管機關要規劃切合各機關紓解工作壓力之協助方案並不容易。這時，各機關人事單位身為推廣單位，可針對機關業務特性，與各業務主管共同研議能減緩同仁工作壓力之協助方案，例如：部分機關可訂定上、下午業務較不繁忙的時段，方便家中有特殊需求需親自接送小孩的同仁提出申請，使同仁得以兼顧工作與家庭。</p>
<p>作品名稱：人事業務資訊化之研究—以臺中市教師敘薪為例（指定主題組/佳作獎）</p>	
48	<p>(二)鑽石模型之「任務」構面</p>

序號	建議事項摘要
	<p>各級學校教師敘薪作業導入 WebHR 系統時，教育主管機關若無明確之線上敘薪專案範圍(如各校需登錄 WebHR 系統之敘薪案件類別、非式之代理專任運動教練及代理教師是否需登錄系統…)或主管機關尚未訂定敘薪作業流程(如訂定敘薪 SOP 標準作業程序、敘薪案件於登錄系統時是否需上傳所有附件…)皆會導致對 WebHR 中等以下學校子系統導入過程及及導入後系統維護更新產生困難。WebHR 中等以下學校子系統導入教師敘薪作業後，建議教育主管機關透過各人事品管圈或直接督促各級學校持續推動線上敘薪專案，以符臺中市教師敘薪作業之實務需要。然 WebHR 中等以下學校子系統導入時，需設定分階段導入時程，對各校人事人員進行一連串之教育訓練，以增進人事人員對 WebHR 系統之知識技能，降低人事人員對 WebHR 系統之使用抗拒度，期使人事人員儘快熟悉 WebHR 系統。惟人事人員接受教育訓練後其成效與參與訓練之場次並非成正比關係，教育訓練之品質、內容與訓練之時點亦會影響訓練成效，建請教育主管機關應關注人事人員參訓後，其 WebHR 系統之操作能力及各類相關敘薪知識是否提升或改善。</p>
49	<p>(三)鑽石模型之「組織結構」構面</p> <p>鑽石模型指出組織結構會影響人員與科技，亦即教育主管機關必須提供各校人事人員具有達成線上敘薪任務的環境，包機關學校的管理制度、文化風氣……等。臺中市政府教育局下轄計 307 所學校及 21 所市立幼兒園，茲因所屬學校幼兒園眾多，實務上推動各項人事業務誠屬困難不易。然相同教育階段之學校人事業務同質性甚高，教育主管機關規定以行政區組併成人事品管圈，透過品管圈成員間之經驗討論交流，除增進人事人員間情誼外，更可強化各品管圈協調聯繫機制，俾利人事資源共享、訊息交流，減少承辦業務錯誤之發生，以提升人事工作品質並進行業務經驗傳承。以教師敘薪業務言，由臺中市政府教育局所屬各級學校 16 組品管圈，各圈遴薦專業、熱忱之 2 位專任人事人員擔任 WebHR 中等以下學校敘薪種籽教師及敘薪實務種籽教師。第一、WebHR 中等以下學校敘薪種籽教師：由各品管圈遴薦 2 位具資訊技能及服務熱忱者，進行實機線上操作培訓，並擔任各品管圈 WebHR 敘薪作業種籽教師。第二、敘薪實務種籽教師：由各品管圈遴薦 2 位熟稔敘薪實務之人事人員，擔任圈內敘薪互審之實務種籽教師，並於各品管圈團員對敘薪業務產生疑義時，適時研討釋疑。尤以 WebHR 中等以下學校敘薪種籽教師需參加臺中市政府教育局開設之 WebHR 敘薪作業系統操作培訓後，104 年 1-3 月間及 6-7 月間於所屬各品管圈中擇期開班，指導所屬團員敘薪實機上線操作，精進成員之系統操作及敘薪知識，以強化各人事品管圈實質功能，並達教育主管機推動線上敘薪之任務。建請由教育主管機關於推動線上敘薪專案時，督促所屬品管圈、學校，落實線上敘薪目標，並成立敘薪實務操作研討小組，使種籽教師遭遇無法解決之疑義時，有可諮徵詢之正式管道。</p>
作品名稱：土木工程人員人事管理問題之分析—核心能力的觀點（自選主題組/甲等獎）	
50	<p>一、降低工作職場風險是領導者、人力資源管理者及土木工程人員共同的責任</p> <p>(一) 應加強訓練及經驗案例的分享，以提升工程人員自己內在實力及經驗：</p> <p>雖然調查結果，年輕工程人員認為設置法制等，可立即改善此問題，惟筆者認為機關增置法制職系人員或聘任法律顧問，通常是遇到了問題時才會尋求協助，屬於事後補救措施，且法制人員懂不懂工程也是一個問題，所以事先防範避免問題的發生比事後補救更為重要，所以建議應加強訓練及經驗案例的分享，以提升工程人員自己內在實力及經驗才是根本之道。</p>

序號	建議事項摘要
	<p>(二) 提升倫理能力：</p> <p>公共服務人員應具有良好的道德教養，對於自身專業領域涉及倫理議題要有相當的認識，及應具備專業相關知識足以認清事實，以便作出正確的判斷。尤其土木工程工作性質特殊，提升倫理能力更顯重要，在訓練規劃時，應避免「行政倫理」輪為文字遊戲或道德呼籲的口號，可透過倫理困境的案例研討及經驗分享以提升倫理能力，領導者也應以身作則並加以實踐，有助於提升組織內成員的倫理能力。</p> <p>(三) 領導者應具有協商統合及變革管理能力，促使法律制度面予以妥適規範：</p> <p>1. 研擬「土木基本法」，土木工程是一門透過經驗及科技創造人類福祉並保護地球眾生的藝術，不宜過於強調工程手段或措施，立法過程中，更應該要加強溝通，化解各界疑慮，同時應避免過於抽象的理念，而是要能落實為執行面的具體措施。</p> <p>2. 建議工程採構改採「異質最低標」，避免廠商低價搶標致影響工程品質</p> <p>本機關土木工程人員工作環境風險高的主要來源為承包商，土木工程同仁曾說過：「包商本來就要應該依照合約按圖施工，有的同仁碰到優質包商，就算沒去工地監工，包商也可以做的很好；有的同仁非常努力也可能出事，因為無法時時刻刻在工地監工，所以負責工地的同仁，其風險的高低來自於承包商的好壞，所以「政府採購法」的制度要能夠選出優良廠商，以降低工程人員的風險。</p> <p>現行政府採構法明定政府採購之決標原則，得選擇「最低標」或「最有利標」之決標方式為之。本機關除委辦計畫採「最有利標」外，工程採構因施工圖說及規範明確，按圖施工者，在技術、品質、功能、商業條款等項差異性不大，皆採「最低標」，惟最低標會造成廠商低價搶標，因依價格決定廠商，造成廠商素質良莠不齊，容易增加同仁風險。又最有利標容易產生評選機制遭濫用外，並發生評選委員之專業性及公正性遭受質疑、決標給價格偏高廠商等問題。因此本文建議改採「異質最低標」，由審查委員會及工作小組，審查投標廠商之資格及規格後，就合於標準之優良廠商開價格標，可避免廠商低價搶標致影響工程品質。</p>
51	<p>二、「工作負荷過重」可以透過技術、倫理及領導三方面加以解決</p> <p>(一) 調查結果最好的解決方法為「部分業務考慮委託民間辦理」，那些業務可以委外，須先界定是否為核心業務。工作負荷過重的問題也可以透過熟識工作任務、方案管理、時間配當、簡化流程，並善用資源如資訊科技等予以解決。</p> <p>(二) 調查中發現，年輕（資淺）工程人員認為「改善資深員工動口做，資淺員工動手做，老的不會就不做不學的現象。不要讓年輕新人有被剝奪的感覺」、「新人多無經驗，最易犯錯，需一步步指導，而上司、輔導員多經驗嫻熟，然現行制度，多各家自掃門前雪，或被動指導，非主動帶領」，可看出本機關的文化存在資深及資淺間衝突對立之情事，如果資深員工害怕把自己的技能傳授給新進階員工，因為他們害怕可能會被取代，則經驗無法有效傳承，知識無法移轉及累積，因此領導者及人力資源管理者應致力於型塑互助互信的優質組織文化，透過「倫理能力」的培養，以公共利益為依歸，有助於經驗的傳承及知識的移轉。</p>
52	<p>四、面對氣候異常變遷及外界認對「工程機關很黑」的負面形象下，技術能力、領導能力及倫理能力更形重要</p>

序號	建議事項摘要
	<p>水利署各河川局向來以防災為重點，近年氣候異常變遷，土石流失、洪水氾濫，造成居民生命財產損失及公共建設的破壞的程度比以往更為嚴重，河川資源的管理與生態的維護，有賴於加強土木工程人員的提升策略規劃、專案管理、資源整合等技術能力。領導能力方面，應落實流域綜合治水之整體防洪觀念，及納入民間參與機制，引進民間力量進行河川管理及復育的工作，因此領導者應對內外環境進行綜合性的評估、協商統合及變革管理的能力甚為重要。又我國公務人員向來較輕忽倫理的能力，在外界普遍認為「工程機關很黑」及工程環境複雜、風險高，因此道德推理、價值觀管理以及審慎的決策能力更形重要，在人力資源管理策略下，應落實具體措施以提升行政倫理的能力。期望以治水、利水、保水、親水及活水之水資源政策，達成「永續河川」的目標。</p>
<p>作品名稱：公部門治理本質：由新公共服務觀點建構公務人員行政倫理價值（自選主題組/乙等獎）</p>	
53	<p>二、建立參與、協助性的社會(社群)機制</p> <p>建立一個支援性的社群機制，提供公務人員於處理行政事務時，應秉持怎麼樣的態度、價值觀及採取什麼行動之建議。這個機制係一種集體智慧的結晶，適時提供支持與協助，人員應具備「公民意識」，主動表達看法，並負起揭發錯誤行為及後續採取必要動作之責任，透過主動、積極地參與，使此機制良性運作，創造具共識且德性的行為。</p>
54	<p>五、組織領導者建構支持性的環境</p> <p>組織文化深深影響組織最根本的運作模式，而在形塑組織文化中扮演關鍵角色就是組織中的領導人物，因領導者在組織中具有特殊權威，影響員工價值觀及行為模式，甚至為員工仿效對象，故領導者(主管人員)需基於個人誠信及道德價值，以高度包容之參與式管理，建立開放、互信、彼此尊重的情境，共同為落實行政倫理而努力。</p>
55	<p>六、提供公民參與、價值共享的機制</p> <p>基於審議式民主的理念，政府應建立各種社會對話機制，提供具公民資格者參與公共事務，藉由理性反思及公共判斷，尋求共識並共享價值，最終解決公共問題。此種政府與民間分享領導權，相互對話、彼此合作，為社會共同努力的參與過程，能夠真正落實民主等倫理價值。</p>
56	<p>七、個人倫理責任的教化與訓練</p> <p>確認核心倫理價值後，必須透過有系統、持續性的訓練規劃，以鼓勵、開放思考、交互主觀之方式，喚醒公務人員內心倫理價值，並透過行政獎勵等以增進公務人員成就感與使命感，加強其對行政倫理的認知，而能夠發揮自我影響力，成為多元價值的實踐者。</p>
57	<p>八、創造主動、積極的公民社會</p> <p>公共治理的良窳及民主體制是否健全穩固，取決於社會中每一公民是否具備公民素養，而公務人員身為社會的中流砥柱，必須作為行政的倡議者及教育者，創造公民社會的形成，使機關內部同仁、外部的民眾瞭解參與公共事務不只是權利，更是公共責任，並能以熱情及無私奉獻的態度來參與。準此，行政倫理價值的實踐須由根本做起，範圍擴及至整個公民社會，從老到少每位公民都能有德性的認知與使命感，共同為實踐民主理想及公共服務價值而努力。</p>

序號	建議事項摘要
作品名稱：高雄市女性員警於工作職場上遭受性騷擾之現況研究（自選主題組/乙等獎）	
58	<p>一、性騷擾防治教育訓練部分：</p> <p>（一）增加授課內容的多元性：近年來，縱使政府致力於性騷擾防治教育與宣導，然調查卻發現仍有半數以上的受訪者表示對於機關教育訓練內容不清楚或不知道，可見機關舉辦性騷擾防治教育課程多因上級要求辦理，因此機關就消極的找老師來授課，為怕參訓人數達不到開課數目，甚至強迫各單位須依分配名額派員參訓，形成一堆人坐在下面聽課，但實際有興趣上課者，卻是寥寥無幾，造成參訓人員不是在下面睡覺就是玩手機，形成行政資源的浪費。因此，在課程的規劃上不應以性騷擾防治、性騷擾處理或宣導為內容主軸，而應綜合性別主流化觀念、性別工作平等法、性別教育平等法、性別影響評估等內容；另外在課程安排上，應多邀請具有性別意識培力的專家學者，以「案例探討」巡迴座談的方式強化員警性別認知，或藉由深度訪談方式，主動發掘員警問題並協助解決，以落實性騷擾防治教育的推展。</p> <p>（二）落實授課內容分級制度：在辦理性騷擾教育訓練時，應將授課內容分等級，最好分初、中、高三級，這樣同仁才能依其程度選擇適合的課程，並且規定未上初級課程者，不得上中、高級課程，未上中級課程成者，不得上高級課程，以此類推，才不會造成訓練資源的浪費。</p> <p>（三）辦理授課成效評估：多數女警會對「何謂性騷擾」有認知上的錯誤，導因於政府的性騷擾防治教育落實的功效不彰。大部分的受訪者表示雖有上過這類的課程，然對於深入的意涵或主要訴說的內容就不清楚了，顯見只請老師單方面的授課是無法得知其成效。因此，在整年度的課程結束以後，機關應利用問卷或簡單的評量測驗，來瞭解機關職員對授課議題的認知，以落實成效評估。評估後，更應針對課程不足之處加以補強或修正，以求精進。</p> <p>（四）重視高階長官性騷擾防治教育：現今性騷擾防治教育課程多以基層員警或中階幹部為主要授課對象，然高層長官是政策決策者，惟有高層長官積極參與，認同兩性平權的理念，支持建立友善工作環境的重要性，性騷擾防治措施才得以由上而下落實執行。</p>
59	<p>二、加強性騷擾防治制度功能部分：</p> <p>（二）建立「受害者」協助制度：警察機關內雖有正式的申訴、投訴機制，但為了尋求職業認同女警多半不願尋求協助，反而採取姑息、默默承受的態度，這不僅無法解決職場惡質的工作環境，對於受害者更會造成心理壓力、導致放棄警察工作。因此，機關應透過與社會福利系統的合作，來提供「受害者」高度隱密而專業的治療和諮商，來協助受害者走出陰霾。</p> <p>（三）建立員工「敏感度訓練」制度，以避免扮演加害人的角色：在工作職場上，我們與同事或長官的人際互動最為頻繁，尤其是同事間更是熟識。在這樣較為親密鬆懈的關係中，一些不嚴謹或半開玩笑的言行舉止容易發生，為了不讓職員在不知的情況下成為性騷擾加害人，機關應建立一套「敏感度訓練」制度，提高員工知覺力以及感知度，減少不必要的性騷擾行為。</p>
60	<p>三、培養兩性認同意識部分：</p> <p>（一）解決性騷擾問題不能單靠立法解決，應培養兩性認同之意識：近年來，由於政府積極推動性騷擾防治政策，各機關為配合中央政策無</p>

序號	建議事項摘要
	<p>不加強性騷擾防治教育訓練與宣導，還成立各種正式申訴、投訴機制。以本研究調查來看，有高達 74.5% 受訪者肯定政府作為。這固然歸功於政府努力之結果，但若只想靠性騷擾防治法就能打造兩性友善職場空間，似乎有點太過樂觀。因為有效防止性騷擾的不是法令規章，而是需要配合溫和無性別歧視的理念與實踐，才能深根植化。換言之，必須對現有根深蒂固的組織及社會文化加以反省，才有重新塑造「兩性認同」的機會。</p> <p>(二) 落實兩性平等教育：要真正防治性騷擾的發生，應從幼兒啟蒙教育開始持續推廣，才能確實打破傳統的性別意識型態，擺脫男女「角色分工」迷思，讓個體發展更具多元化及前瞻性。首先，應該先建立各級學校教師的男女平權觀念，並編撰正確、妥適的性別觀念教材，以培養學子正確的兩性平權觀念及性概念。其次，透過民間社團、研究機構以辦理研討會、系列演講及多元進修方式深入社區，落實國人兩性平等教育。再者，在社會方面，應透過平面或電視媒體的宣染力量，如發行刊物、製作電視節目等方式，教育國人正當的性別平等觀念及相互尊重的兩性文化。</p>
<p>作品名稱：人格測驗之運用—以臺中市政府文化局為例（自選主題組/乙等獎）</p>	
61	<p>建議可以進行更廣大或不同範疇樣本的研究，比如水平展開至各縣市文化局為研究樣本或者將研究範圍擴展至直轄市各局處。此外，關於機關常模的運用，未來建議可以在人力及時間允許下，針對機關內部同仁進行完整教育訓練，使人格測驗的運用成為機關文化的一部分後，在人員遴選決策前先提供求職者人格特質與機關常模比對結果作為決策參考。</p>
<p>作品名稱：人事資訊客服中心服務品質及策略發展之研究（自選主題組/乙等獎）</p>	
62	<p>第四節 主管機關協同合作面向</p> <p>客服中心辦理教育訓練之講師僅有 5 位且需負責客服二線服務，但各主管機關之資訊種籽教師多達 1,500 位以上，且在客服中心多年培訓人事資訊種籽教師成果下，許多菁英種籽教師接受客服中心之資訊教育訓練後，再歷練多年的人事實務，無論法規、業務流程、實務案例等均具豐富經驗，已可依循人事業務流程，從法規面切入並輔以案例說明，將可豐富教學內容及深化教學品質，讓學員全面且充分的瞭解及貫通，提高學習力。在社群協同合作及自我服務的氛圍下，可思考運用各主管機關菁英種籽教師之所長，協助錄製數位學習教材，以達共享人事菁英種籽教師之智慧及職能，並透過數位教學之無時空限制特性，彌補客服中心實體教學能量之不足，並同步提升數位教材品質。</p> <p>許多具實務、法規及教學經驗之菁英種籽教師，受限於任職主管機關及政府差假規定，僅能服務該主管機關，致使其他主管機關無法受惠，種籽教師間亦欠缺深層觀摩學習及討論之機會，唯有總處可跨機關協調運用，可思考擇3~4 件優質數位教材，於年度種籽教師研習時，邀請菁英種籽教師現身講解，辦理跨機關標竿學習觀摩，同步提升各主管機關之種籽教師品質。</p>
<p>作品名稱：「維基」就是轉機—以臺南市政府教育局集體協作核「薪」方案為例（自選主題組/佳作獎）</p>	
63	<p>(一) 對內深化專業，培植新先鋒群：</p> <p>2. 培植並擴大先鋒群：</p> <p>透過研究分析，可以發現雖然學校敘薪小組在推廣維基策略上扮演至關重要的角色，惟小組成員只有 12 人，僅佔本局所屬學校人</p>

序號	建議事項摘要
	<p>事人員的 6%，以 103 年為例，所有案件量即達 2600 多件，複檢業務可謂相當繁重；再者，小組成員所在學校區域分佈在溪南(曾文溪以南)地區，溪北(曾文溪以北)地區人才上較為不足。基此，為增強先鋒群力量，達到「知識擴散」(Knowledge Dissemination) 的效果，挑選有意願且具發展潛能的人事人員加以培訓，將敘薪複檢知識與傳承業務辦理經驗，由先鋒群的力量傳遞給種籽教師進而散播至各學校人事機構，達到增強團隊實力之目的。</p>
64	<p>(二)對外拓展「維基」，擴散卓越 DNA</p> <p>經由迴歸分析，顯示「維基認知程度」與「維基策略設計」二者對人事人員在學校敘薪業務之「專業能力」及「工作績效」上皆有正向影響。其中，這二者在個人發展屬性之「專業能力」上的影響力，均又比屬於組織效益之「工作績效」來得高。驗證本市人事處所提倡之維基精神有其實際效益，並具高度實用價值，應可深化至其他人事業務項目，進而推廣至市府所屬各機關，透過集體協作、同儕生產、開放及共享等核心價值，據以拓展「維基」精神，擴散卓越 DNA，打造公務人力高績效團隊。</p>
<p>作品名稱：虛擬知識社群對公部門工作績效之影響—以桃園市政府地政局為例 (自選主題組/佳作獎)</p>	
65	<p>六、開設教育訓練課程，加強個人吸收能力</p> <p>雖經本研究調查發現年齡、職務及任職單位等變項，對於虛擬知識社群參與程度皆無顯著差異，然並非全數員工皆熟悉通訊軟體及網路平臺之操作。人事人員應協助定期舉辦相關教育訓練，鼓勵員工參與相關研討會或線上學習課程，或透過政策規定員工每年必須達一定受訓時數，經過不斷累積學習及實際應用，吸收內化成自身知識，以靈活運用在工作實務上，發揮其本身價值具體提升個人工作績效。</p>
<p>作品名稱：從系統觀點探討人事服務創新策略之運用—以彰化縣政府所屬人事機構九宮格創新策略平臺為例 (自選主題組/佳作獎)</p>	
66	<p>四、成立跨機構創新支持系統，擴大服務創新資源網</p> <p>本研究從量化結果及研究者參與觀察發現，地方政府各機關學校因行政機關、鄉鎮市公所及學校，組織規模及業務特性不一，導致資源分配不均，對於推動各項教職員工的福利事項及員工協助方案，常因資源短缺而捉襟見肘，致原規劃服務品質大打折扣，使得人事人員因而得尋求外部資源支持，卻又受限人力時間，無法在短期內獲得全面性支援。是以，為發揮團隊創新綜效，建議成立跨機構創新支持系統，例如農漁會、果菜市場、合作社、學校教師會、校友會、家長委員會、退休聯誼會等，藉以整合資源運作，讓人事各項服務創新業務在有效資源網支持下，以多元活潑團隊方式呈現。</p>
<p>作品名稱：服務創新學習成效評估—以地方政府電話全階服務為例 (自選主題組/佳作獎)</p>	
67	<p>一、理論管理面</p> <p>(一)以低階記憶及感官刺激課程，編製自學培訓教材，提昇創新學習能力：Bloom 認知領域認為未具較低階記憶或理解知識，即無法進行高階評鑑與創造活動；情意領域認為學習過程的情緒反應，應先有感官刺激，才會逐漸改變個人行為 (王智弘, 2013)。故在設計翻轉教室自學教材時，宜先以簡單低階記憶知識 (如基本電話禮貌流程)，具影音感官刺激課程 (如真人情境、問題導向案例及表演競賽標竿學習)</p>

序號	建議事項摘要
	<p>為主，俾利實體課程培養創新能力。</p> <p>(二)製作豐富多樣的情境案例及營造問題導向課題，培育學習遷移能力：為使學員獲得學習遷移能力，在教學傳遞知識時需情境化，且愈多樣情境愈好（吳斯茜，2014）；在教學技巧上可多點「提示」，協助學員從舊經驗萃取普遍法則以解決所面對的新問題情境（鄭谷苑、郭俊賢譯，2004），本研究運用品管圈製作 5 個不同真人情境案例（詳如 http://www.personnel.taichung.gov.tw/lp.asp?CtNode=17216&CtUnit=9092&BaseDSD=7&mp=114010），並有 28 個機關就所管業務發想創意表演情境案例（詳如 http://www.personnel.taichung.gov.tw/lp.asp?CtNode=18751&CtUnit=9983&BaseDSD=7&mp=114010），實際上課時以問題導向分組討論（如面對市民客訴要如何處理、什麼是市府 24 小時回應機制等 5 議題），課後該服務創新措施獲市民近 9 成（89.78%）肯定，達服務創新學習遷移效果。</p> <p>(三)遴選問題解決最佳實務案例，打造知識移轉舞臺：為將儲存於個體的知識，轉化成組織的知識，Eucker(2007b)曾採用知識萃取(knowledge capture)方式，將內隱知識透過最佳實務的標竿學習呈現。本研究以一級機關電話情境案例表演競賽方式進行最佳實務的複製及標竿學習，比賽當日又請所屬機關派員進行標竿學習，全程將 28 個一級機關實際運用工作表演競賽案例錄影作成 DVD，並上傳專屬網站，公告週知，達服務創新知識分享目的。</p>
68	<p>二、實務管理面</p> <p>(一)訂定績效管考機制，確保實施計畫順利推動：通報機關接獲非屬權管業務，應登記市民來電時間、聯絡方式及所洽詢業務，並告知將請權管機關盡快答覆，再轉承辦機關該位市民詢問事項，並登記通報時間，承辦機關依所通報事項至遲 24 小時內回覆市民，且應將回覆市民訊息通知通報機關，俾通報機關再打電話詢問市民服務滿意度，雙方完成後，須將案件記錄表送人事處列管，過程通報機關扮演追蹤角色，如承辦機關未於 24 小時內回覆市民，經 2 次催促無回應者，應通報承辦機關人事單位，請其回覆市民，並依規辦理懲處，以確保該創新服務順利推行。</p> <p>(二)表揚積極任事，獎勵績效卓著，激發為民服務精神：個人依規通報且經滿意度調查，民眾未表示不滿意者，登載於榮譽榜專區，累積 2 次者，核予嘉獎 1 次；未依規通報者第 1 次予以書面糾正，第 2 次申誡 1 次，3 次以上記過 1 次。團體部分依個人通報情形予以加分或扣分，年終計算成績，第一名給予八千元、第二名六千元、第三名四千元之等值獎品，並將成績公布於榮譽榜專區，達激勵士氣效果。</p> <p>(三)服務措施、教育訓練、獎懲制度、競賽規則及抽測內容說明白，實際執行、知識學習、激勵士氣、情境規劃及服務品質全攻略：為使所屬及志工瞭解本創新服務措施、舉辦教育訓練方式、相關獎懲制度、電話禮貌情境案例競賽規則及志工扮演神秘客抽測內容，舉辦 6 場次宣導說明會（含 1 場次退休志工）、3 場次翻轉教室工作坊、2 場次表演競賽說明會及 2 場次表演競賽預演，傳達相關內容，達方案執行目標。</p> <p>(四)聘用退休公教志工擔任神秘客，活化人力資源管理：為瞭解所屬機關實施狀況，成立抽測小組，並聘請該府 14 位各級機關退休公教人員擔任抽測小組委員（神秘客），對 28 個一級機關進行 24 小時回應機制測試，活化人力資源管理，有效節省人力成本。</p>

序號	建議事項摘要
	<p>(五)運用 SWOT 技術,分析利弊得失,增進多元學習活動:依據行政院人事行政總處地方行政研習中心民國 103 年 10 月 8 日研數字第 1034050620 號函,合製 1 門 1 小時數位課程教材至少約 16 萬元,基於財政經費有限,無法以數位教材實施課前學習活動,故運用 SWOT 分析我們有所屬人事人員約 500 餘人組成 27 個品管圈,具備各種人才的優勢,且現今科技發達,結合所屬人事人員以角色扮演、情境案例製作數位影片是其優點,惟商請所屬人事人員製作影片恐造成反彈、不用心等劣勢,而製作影片之品質可能與計畫目標不符則為缺點,在運用前揭相關管理方法克服劣勢及缺點後,成功營造角色扮演、問題導向及情境案例的多元課前自學學習活動。</p>
69	<p>三、依研究實證提出建議</p> <p>行政院人事行政總處民國 103 年 5 月 19 日總處培字第 1030033983 號函轉各機關辦理提升公務人員積極任事與創新能力訓練規劃參考資料,本研究依實證得知「因參加研習在工作績效有所提升」與「執行電話禮貌新想法」($\gamma = .715, p < .001$),具顯著正向關係、電話情境案例表演競賽參賽機關發想 28 個創意案例、主管及市民近 9 成認為該服務創新具滿意水準,故提出培訓教材、教學技法、學習遷移、知識管理、成效評估、獎懲制度及學習共同體等模組作為提升公務人員積極任事與創新能力學習活動重要參考,並研提本方案標準流程,達知識分享。</p> <p>(一)運用認知理論編製培訓教材,提昇高階創造能力:在編製教材時應善用「認知及情境領域理論」,先以低階記憶及刺激學習者情緒反應編製自學教材,將有助實體課程高階創造能力。</p> <p>(二)實施以學員為中心教學技法,培養學習及創新能力:課程應實施以學員為中心的教學方法如翻轉教室或問題導向,營造學員批判思考及問題解決提示,培養學習及創新能力。</p> <p>(三)設計多樣化實務情境,營造公務人員學習遷移能力:為使公務員獲得積極任事及創新學習遷移能力,於規劃課程傳遞知識時,應設計多樣化實務情境並於教學技巧上多點問題「提示」,以協助學員從舊經驗萃取普遍法則解決所面對的新問題情境。</p> <p>(四)打造知識管理工作平臺,遴薦最佳實務案例,擴散創新知識:學員獲得知識後,辦理遷移工作評估活動(如情境表演競賽、市政創意點子比賽),除將內隱知識呈現外,以最佳實務提供其他人員標竿學習,並全程將分享過程錄製為電子檔,公告週知,擴散創新知識。</p> <p>(五)辦理學習成效評估,瞭解方案執行成效:於課後應採四層次評量,且應靈活運用問卷調查、紙筆測驗、實作及觀察等各種方法,評估來源則以「360 度評估」(360-degree Appraisal)為主,作為瞭解學員是否積極任事、將創新知識運用工作情形及對組織績效(市民滿意程度)影響參考。</p> <p>(六)訂定公平公正獎懲制度:為使公務人員勇於積極任事及研提創新措施,應訂一套公平公正獎懲制度,並結合表揚制度,以達激勵效果。</p> <p>(七)構築學習共同體,培養創新思考能力:課前由講師及參與製作教材人員(以本研究為例約 50 人)製作自學教材,經由製作過程共同學習;課中講師與種籽人員、同儕間思辨討論(約 120 人);課後種籽人員獲得知能後,擴散至機關公務同仁,組隊參加學習遷移評量(如電話禮貌情境案例表演競賽)及邀請其他機關標竿學習(約 300 人),事後將表演內容錄製 DVD 公告週知(約 150 個機關),形成講師、參與製作教材者、種籽人員及機關所有公務人員為學習共同體,培養溝通協調、團體合作及創新思考能力。</p>

序號	建議事項摘要
	<p>(八) 研提作業流程，作為機關借鏡：本服務創新措施經評估後尚具成效（市民及直屬主管近 9 成滿意水準），為達知識分享，研提下列作業流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、擇課程：選擇欲辦理之課程如人事績效考核項目或行政院人事行政總處民國 103 年 5 月 19 日函轉提升公務人員積極任事與創新能力規劃課程。 2、選講師：擇定項目訂定計畫，尋找講師錄製線上影片與設計實體課程。 3、辦驗收：於課程結束實施知識測驗及訓後 2 個月以演練或競賽方式驗收是否運用工作，達擴散效果。 4、集知識：完成驗收成果後，彙集演練或競賽知識庫，上傳網站或製作光碟，通報或分送所屬機關學校參考運用。 5、發問卷：為瞭解方案執行成效，進行相關人員（360 度評估）問卷調查，作為未來決策、回饋或推廣參考。