



建構公務人員培訓的藍海策略

行政院人事行政總處公務人力發展中心

城主任忠志

壹、藍海策略－開創無人競爭的全新市場

（一）跨越紅海、邁入藍海

紅海

代表所有現存的產業，
也是已知的市場空間。

藍海

意指所有目前看不到的產業，
也是未來的市場空間。

紅海

- 產業邊界十分明確，而且為大家所認可，有一套共通的競爭法則。
- 所有公司致力於超越競爭對手，以掌握現有需求，控制更大的市佔率。
- 隨著市場空間越來越擁擠，獲利和成長日益萎縮，產品淪為大宗產品，割喉戰爭將紅海染成一片血腥。

藍海

- 是尚未開發的市場空間，及尚未滿足的新需求，有機會創造獲利型成長。
- 雖然有些藍海遠在現有的產業邊界之外，但是大部分的藍海是在紅海中擴展產業邊界而創造出來的，太陽劇團就是一個實例。
- 在藍海中，競爭毫無意義，因為遊戲規則根本還未成型。

大部分的藍海

是在紅海

擴展現有的產業邊界而創造出來的；

由於藍海的遊戲規則尚未成型，

因此無從競爭。

- 先試者回顧100年前的情況：

- 「當今企業有多少是當時毫無所悉的？」

- 汽車、唱片、航空、石化、醫療保健、管理諮商

- 再回想30年前的情況：

- 共同基金、手機、生物科技、包裹遞送、咖啡吧

藍海特色

1. 開創沒有競爭的「新市場」。
2. 不與對手競爭，使「競爭」變得不相干。
3. 創造出新的需求，透過成本控制，追求持續領先。
4. 同時追求顧客所獲得高價值與產品的低成本。
5. 調整公司的作業系統，給新策略完全的配合。

藍海思維

1. 避免正面迎敵
2. 跳脫現有市場侷限
3. 深入瞭解消費者需求
4. 仍需以競爭力為基礎
5. 不與敵共舞
6. 隨時準備延伸與機動
7. 塑造企業文化才能永續經營

開創藍海，不跟競爭者起舞

◎例一：太陽劇團的啟示：改變遊戲規則

消除

- 明星演員
- 動物表演
- 觀眾席賣東西

提升

- 獨特場地

降低

- 趣味和幽默
- 刺激和驚險

創造

- 富有主題的節目
- 觀賞環境雅緻
- 多套節目
- 藝術歌舞

太陽劇團—成果

- 拉里貝提(Guy Laliberte)拉過手風琴、踩過高蹺，也做過吞火魔術師，現在是加拿大文化輸出勁旅「太陽劇團」(Cirque du Soleil)執行長。
- 這個在1984年由街頭表演藝術工作者所組成的馬戲團，已先後在**全球九十個城市**演出過，吸引了將近**5000萬觀眾**。
- 成立不到二十年，他的營收就達到全球馬戲團業霸主「玲玲馬戲團」(Ringling Bros. and Barnum & Bailey)經營了一百年才有的水準。
- 100餘國家/5000萬現象

太陽劇團－危機

- 其實劇團這行已逐漸沒落，以傳統策略分析的說法，就是**成長有限的夕陽產業**。
- 明星級演員供過於求；然而買方也相當強勢；此外，都會的現場表演、體育賽事到家庭娛樂，多樣化的娛樂方式也帶來了相當大的影響；現代兒童寧可玩Play Station也不願意去看馬戲團。
- 此外，動物保育團體反對馬戲團利用動物表演的聲浪也日益高漲；玲玲馬戲團老早為這一行奠定標竿，其他規模小的馬戲團只能依樣畫葫蘆，根本無法匹敵。
- 因此，**若以競爭策略為主軸，馬戲團這一行看來毫不足觀。**

太陽劇團—成功

- 因此，太陽劇團的成功：它不是從日益萎縮的既有馬戲團市場中爭取顧客。
- 傳統馬戲團向來以提供兒童娛樂為目的，太陽馬戲團卻不與玲玲馬戲團正面競爭，而是反其道而行，創造出無人競爭的新市場空間，讓競爭變得毫無意義。
- 太陽劇團吸引的是全新的顧客群——成年人和公司團體。
- 這些人願意花數倍於傳統劇團門票的費用，體驗前所未有的表演娛樂。

沒有動物的馬戲團－市場邊界

- 馬戲團面對的問題，就是必須創造更加刺激有趣的馬戲表演及噱頭。
- 然而太陽劇團卻另闢蹊徑，它讓顧客體驗到馬戲表演的刺激娛樂，加上劇場表演的豐富藝術及心靈饗宴。
- 藉由打破劇場和馬戲團的市場邊界，太陽劇團不僅獲得馬戲團觀眾的認同，也被原來不看馬戲團的人所接受，而新客戶群就是欣賞劇場表演的成年人。

沒有動物的馬戲團－保留精華

- 傳統馬戲團歷久不衰的魅力，只剩下三個重要成分：帳篷、小丑、傳統雜耍表演。
- 因此，太陽劇團保留小丑，但是把他們的演出方式從胡鬧耍寶，變得更細膩和引人入勝。
- 在許多馬戲團開始放棄帳篷，寧可租用演出場地之時，它卻採用了更精美華麗的帳棚。太陽劇團深知帳篷的獨特風格早已成為馬戲團魅力的象徵，因此它精心設計這個傳統馬戲團的標幟，外表鮮豔奪目，裡面佈置得舒適宜人。
- 雜耍和其他驚險刺激的表演也保留了下來，但是份量減少，增加藝術氣息和知性品味，更顯典雅。



146年歷史 玲玲馬戲團宣布解散

- 美聯社報導，玲玲馬戲團（Ringling Bros. and Barnum & Bailey Circus）經營146年之後，將於5月結束「地表最偉大的表演」。
- 菲爾德娛樂集團是玲玲馬戲團的業主，集團主席兼執行長菲爾德說，觀眾減少與經營成本偏高是玲玲馬戲團即將解散的部分原因。他又說，該公司去年5月取消大象表演的節目之後，門票收入減少的幅度大於原預期。該公司14日晚間結束奧蘭多與邁阿密的表演後，向馬戲團的員工宣布這項消息。
- 玲玲馬戲團本季還有兩場巡迴表演，現在到5月之間還有30場表演。最後一場預定5月21日在紐約州納蘇郡的尤寧戴爾登場。
- 資料來源 <https://udn.com/news/story/5/2230991>

146年歷史 玲玲馬戲團宣布解散



例二：明華園—把不看戲的人變觀眾

◎不會唱戲的團長來改革

- ※陳勝福的思維—從觀眾角度開創戲路
- ※宣揚忠孝節義劇情VS. 社會潮流

◎設編導，增加可看性

- ※講戲仙（說戲老師）→歹戲拖棚
- ※編劇讓故事敘述留檔

◎打字幕，讓觀眾懂劇情

- ※戲碼加入現代觀念
- ※中英對照字幕，中英區位

◎重聲光，導入分鏡概念

※對手：其他戲班→電視、電影

※場景變換也是秀

※分鏡的變化給觀眾全新感覺

◎主動出擊，隨時培養新客層

※每年：120場＋子團150場

※每年推3部新戲碼再搭配8部舊戲碼

※柑仔店→連鎖商店

小結：明華園如何打造藍海策略

1. 消除不合時的傳統：如劇情節奏過慢、沒有劇本傳承
2. 提昇舞台效果、導入電影編導制度
3. 改寫遊戲規則，不拘泥於傳統戲碼，吸引年輕族群

例三：台鹽——點鹽成金的策略

背景：

※鹽價：1公斤12元→1人／年×3斤＝36元

→36元×100年＝3600元

※投資：加油站、超商、膠原蛋白廠、
微生物製劑、生物科技

※虧損：－3億

策略〈一〉：最低價格

◎美國Wal-Mart 天天都低價的啟發

(2兆4000億VS 1兆6000億)

◎瑞典IKEA價格競爭、比同行便宜3-5成

(10年間：1家→300家，150員工→30000員工)

◎鹽的談判

※澳洲談判：工業用鹽 28美元／噸→13.8美元／噸

※海運壟斷：3家→多家競爭

運費14.8美元／噸→8.5美元／噸

※陸運：多次運送→直送

結果：第一年賺5億（大都是節省成本而來）

策略〈二〉：最好品質

- ◎大陸海爾電器

- ◎6個標準差100百萬13.4%的品質管理

- ◎膠原蛋白→全球化→同型試驗→建立國外品牌

策略〈三〉：最快服務

- ◎董事長24小時 0800230890專線

- ◎鈴響4聲記過、1通電話全國服務、E-mail 1小時
管理、薪水袋的提醒、太陽不下山原理

- ◎核心價值、以客為尊、超越客戶的要求

策略〈四〉：最大特色（差異化）

- ◎價格+品質+服務→特色
- ◎西南航空不劃位、生日慶生
- ◎衣蝶專賣15～35歲少女服飾
- ◎曬鹽滷水池→不沉之海、600萬→1億2000萬

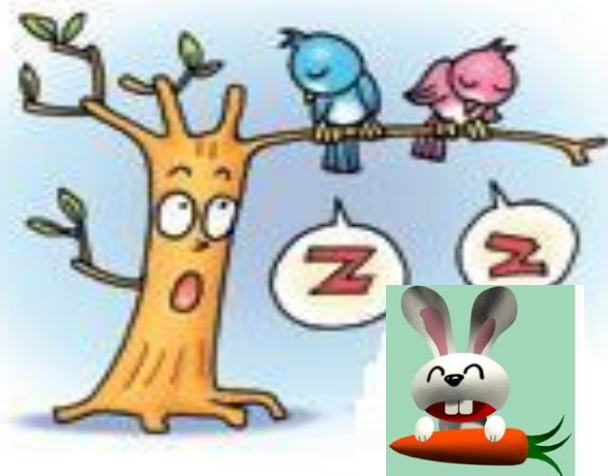
策略〈五〉：鼓勵創新

- ◎點鹽成金創意基金
- ◎200萬+專利200萬+1／10創新分紅
→300個創新點子在公司運行
- ◎重賞、重罰的淘汰機制

例四：龜兔賽跑藍海策略

1. 第一回合

兔子在樹下就
睡著了，烏龜超越
了熟睡的兔子，成
為貨真價實的冠軍。



2. 第二回合

兔子全力以赴，從頭到尾，一口氣跑到終點，領先烏龜好幾公里。



3. 第三回合

烏龜要求改變路線，路線中有一條河流，兔子因為無法渡河而落敗。



4. 第四回合

烏龜和兔子互助合作再次挑戰，它們一起出發，這次可是兔子扛著烏龜，直到河邊，烏龜接手，背著兔子過河，到了河對岸，兔子再次扛著烏龜，兩個一起抵達終點。

到達終點的時間比起前幾次都要快，它們都感受到一種更大的成就感。

5. 第五回合

(1) 龜兔賽跑的啟示？

(2) 職場上勝出的策略為何？

Q-1 龜兔賽跑勝出策略

消除

提昇

降低

創造

貳、人力資源發展的典範轉移

◆生產投入的三大因素

- 人力資源
- 天然資源
- 資本資源

普林斯頓大學教授哈畢森(Harbison, 1973:3):

「資本資源與天然資源都是生產的被動因素，人才是累積資本、利用天然資源、建立社會、經濟與政治組織，進而促成國家進步發展的積極推動者，所以人力資源實為國家財富的最終基礎。」

人力資源的特性

- ◆人力資源無法儲存
- ◆人力資源需永續提昇
- ◆人力資源投資回收之不確定性高

H R D 的學習觀點與目標



典範轉移 (Paradigm Shift)

- ◆ 湯瑪斯·孔恩 (Thomas Samuel Kuhn)
- ◆ 典範轉移可理解為，鑄造原始範模或DNA模版的性質的轉移。
- ◆ 指有特殊的一群人，打破傳統，將一個粗略的概念落實後，而產生一個新的典範。
- ◆ 透過典範轉換面對改變，可帶來更多的機會。因此，掌握典範轉移之脈動，即可掌握社會的真實脈動與走向，以做為永續發展的動力。

活知識

◆彼得·杜拉克

◆提出“管理來自實務”的觀點；也就是管理理論源自於實務，當然必須應用於實務中，才能檢驗其成效。

例一：問題分析與解決

◆冰山在融化

—在逆境中成功變革的關鍵因素

●冰山永遠是我家

➤ 南極洲

➤ 國王企鵝—268個公民



● 我該怎麼辦？



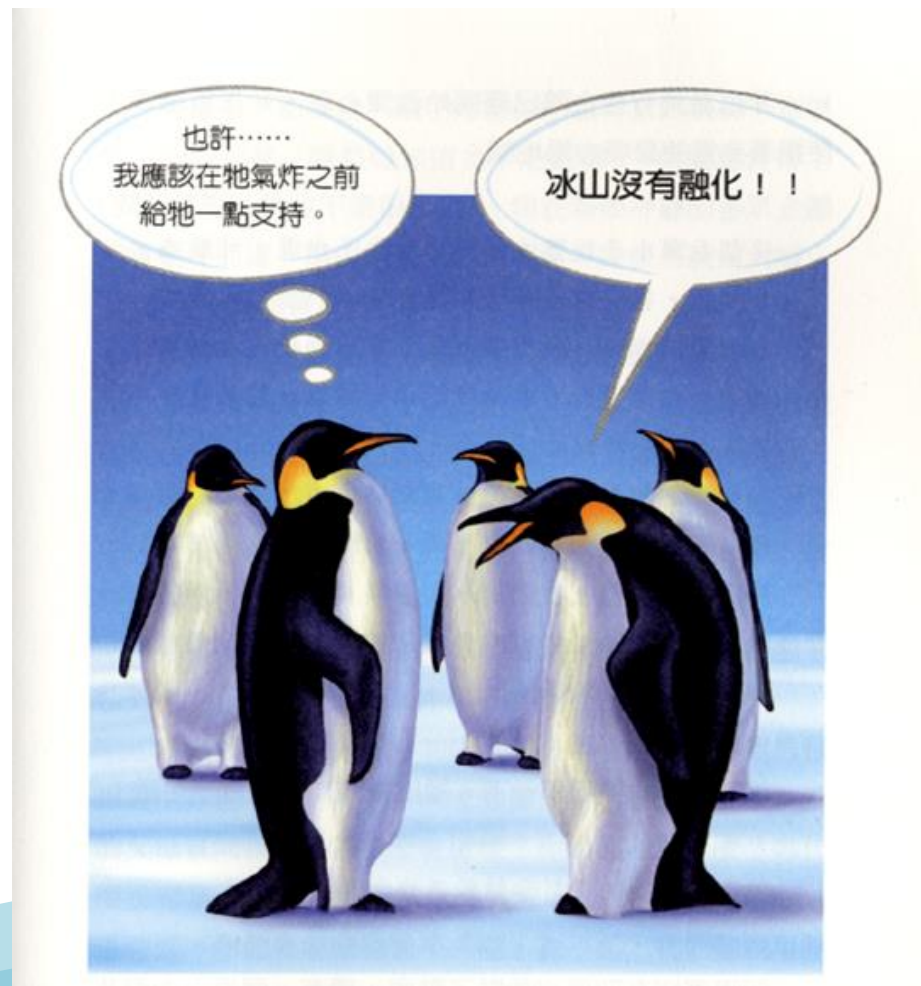
➤ 弗雷德發現冰山在融化

● 哈洛德的例子

- 十人團隊之一(愛麗思)
- 前往觀察

● 問題？有什麼問題？

- 領導團隊會議
- 邀請佛雷德參加
- 選用模型說明
- 用瓶子做實驗

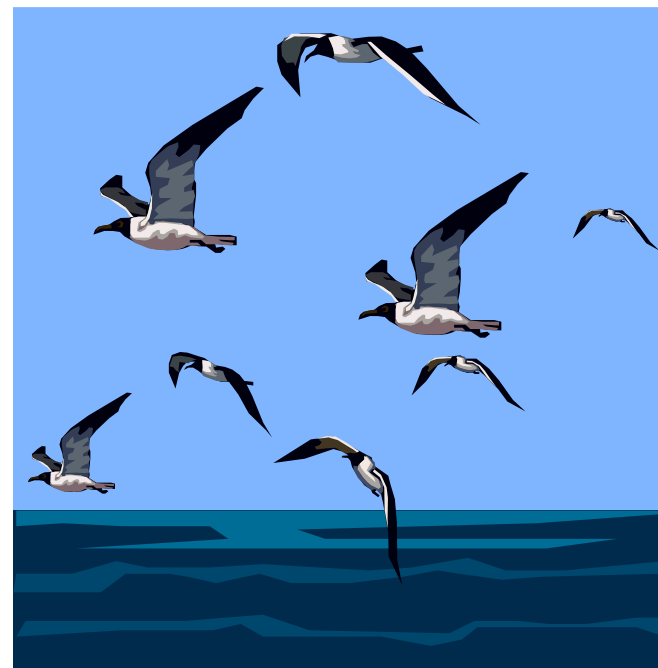


● 處理

- 召開全體大會
- 溝通與協調
- 組成團隊

● 向海鷗學習

- 偵查員—海鷗
- 遷徙的生活模式
- 全新的生活方式



● 傳達訊息

- 30% 認可
- 30% 思考中
- 20% 糊塗了
- 10% 半信半疑
- 10% 荒唐



● 第二次改革浪潮



例二：變革管理

◆四十歲的老鷹

老鷹是世界上壽命最長的鳥類
壽命可達70歲



●40歲老鷹面臨的困境

1. 爪子老化，無法有效抓住獵物
2. 喙變得又長又彎，幾乎碰到胸膛
3. 因為它的羽毛長得又濃又厚，使得飛翔十分吃力

策略的選擇

- 不變--等死
- 蛻變--更生



➤ 您的選擇？

150天漫長、痛苦的修煉

1. 用它的喙擊打岩石，直到完全脫落
——然後靜靜地等候新的喙長出來
2. 用新長出的喙把指甲一根一根的拔掉
——然後靜靜地等候新的指甲長出來
3. 用新長出的指甲，把羽毛一根一根的拔掉
——然後靜靜地等候新的羽毛長出來



5個月以後
新的羽毛長出來了
老鷹開始飛翔
重新得力再過30年的歲月！



【啟示】：

在我們的生命中，有時候我們必須做出困難的決定。我們必須把拋棄舊的習慣、舊的傳統，只要我們願意放下舊的包袱，願意學習新的技能，我們就能發揮我們的潛能，創造新的未來。



例三：學習型組織故事--羊與狼

有一群羊一起生活在一片美麗青翠的草原上，四周有綿延幾里的尖刺鐵絲網保護著，但是對這群羊而言，狼卻一直是個威脅。因為羊群們常常一覺醒來，會發現自己的家人或朋友不見了，雖然不安，不過長久下來，這群羊也都認命了。直到有一隻叫做「奧圖」的羊，向他的夥伴們提出夢想：「希望有一天，不要再有別的羊成為狼的早餐」。當然他的夢想被當成癡人說夢話，幸好有一群夥伴願意一起當「學習型的羊群」，所以開始積極的參與討論，這過程中「奧圖」也成為狼的腹中物，不過卻更激起這群羊的決心。

摘自 <http://www.aboco.com/share/data/74%20-%202002.01.31.txt>

他們不僅改變了做事的方法，也改變觀察與思考的方式，分工合作蒐集資訊，終於牠們找到了一些證據——原來狼是從一條河底下鑽過鐵絲網來，這是只在乾旱時才有羊不見的原因，因為平常時候狼並無法潛水游過來，當然這樣的發現也讓這群羊想辦法堆了一座水塘，從此不管乾旱與否，羊群都平安快樂的生活下來。

【心得】

1. 習慣用傳統的思維模式來判斷事情，故事一開始羊群們認定「狼一定是跳過圍欄」，那事情可能就永遠無法解決了。
2. 最常聽到的話就是：「沒辦法呀，一直以來就是這樣，什麼方法都試過了！」，這就是碰到問題只改變做事的方法，而沒有全盤更新自己固有的觀念與偏見，就是一種長期受制的傳統心性。

3. 下列在組織團隊中，自我學習模式就更值得企業與個人學習：

第一、要先設立願景與目標：不要再有羊因狼而死掉。

第二、挑戰教條與傳統：羊一定得被狼吃嗎？狼一定是飛躍圍欄進來的嗎？

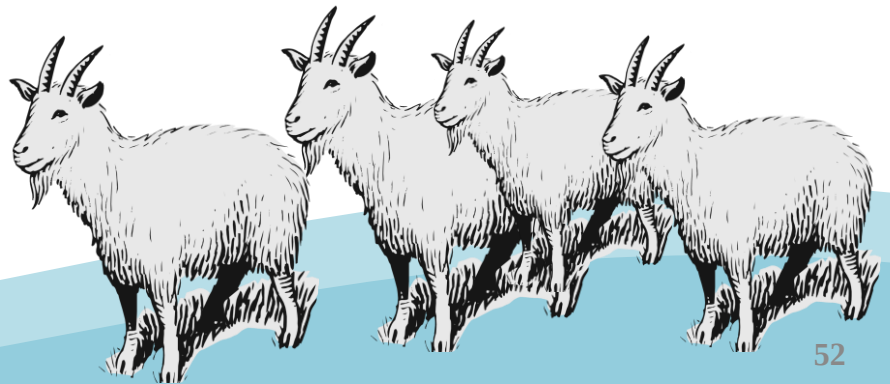
第三、蒐集資料：儘量蒐集與狼有關的訊息，彼此分享在集思廣益，終於發現狼不是天天來；雨天時羊不會短少，晴天時才有羊不見；也發現何床上的鐵絲有一小撮羊毛。

第四、尋求解決方案：把石頭堵住河床的一端，並建造成一個水塘，羊群就安全了。

這些充分應用到對問題的思考方式：觀察、假設、求證、解決問題。

4. 故事結尾留下了一個伏筆：但是也許牠們還會遇到相同的情況.....

沒錯，羊群會堆石頭，狼不會移掉石頭嗎？羊會挖洞，狼不會嗎？重點在羊是否學得比狼快，所以解決問題以後，我們應該進一步思考的就是如何防止問題再發生，甚至預見尚未發生的問題，這就是矯正與預防的觀念了。



例四：研習中心Logo草圖



■例五：貓與鼠〈學習創造〉





成功者故事

財經

商業周刊雜
誌

深度議題

獨家頻道

商周學院

服務

活動

目前位置 > 首頁 > 財經 > 趨勢報導

推薦 網路限定!商周只要3,300元

財經 | 趨勢報導

什麼是「平台革命」？

2016.12.09

318



熱門文章

雜誌文章

課程活動



有錢人會有錢的原因：
他們比你更能適應
應低支出的生活

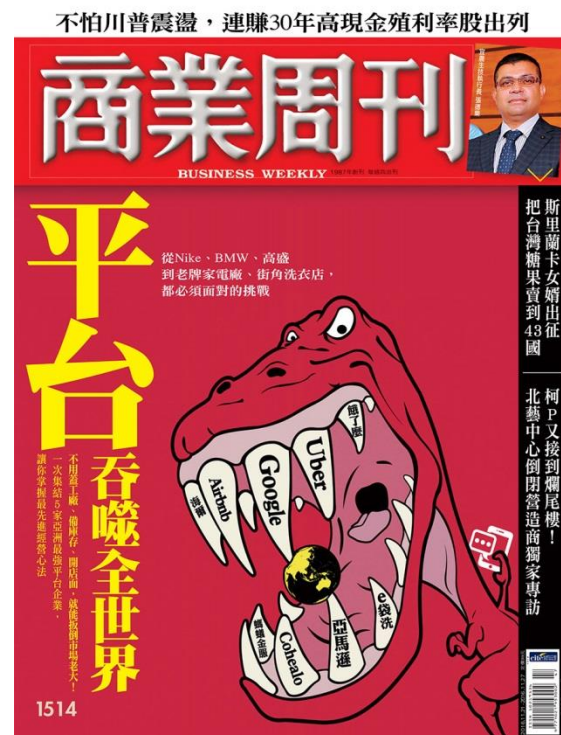


公設不計坪，房價恐
飆升》別傻了！買屋

- <http://www.businessweekly.com.tw/article.aspx?id=30982&type=Indep&p=1>

平台經濟崛起

- 2015年，我們談大數據的威力。現在，我們看一個正顛覆全球的商業模式：平台經濟。
- 你或許聽過，優步（Uber）、Airbnb與亞馬遜的傳奇。它們不擁有一輛車、一個房間、一個門市，卻在運輸、住宿與零售領域，扳倒原有市場老大，成為第一。現在，這個平台效應還進一步的，讓一群想不到的新兵，偷走大廠的利潤。



平台經濟崛起

- 平台企業不賣產品，賣的是看不見的「互動」。
平台藉由聚集使用者與供應者，透過他們的互動賺錢。
- 過去就有平台存在。比如說，百貨公司與超商就是一種平台，百貨公司讓品牌廠商進入設櫃，再透過活動招攬客人。若廠商因此售出更多商品，百貨公司就可透過抽成而獲利。
- 然而，手機上網的蓬勃，卻在過去五年間，讓平台經濟出現爆發性成長。台大國際企業系教授李吉仁解釋，科技帶來的三個改變。

平台經濟崛起

- 一、它提高了溝通效率：當消費者幾乎人人可持手機上網，平台企業就可突破時間與地理限制。Uber的使用者可以隨時在外叫車，Uber則能在幾秒內，快速媒合使用者與最近的Uber司機。
- 二、它降低交易成本：從iTunes到Uber與淘寶等平台，消費者都可以立刻在網路以非現金支付，交易變得非常簡單、迅速。

平台經濟崛起

- 三、它解決最難的信任問題。以前，我們不敢坐陌生人的車，不喜歡網購，因為擔心被騙。但科技，讓我們可以在使用後立刻用電腦評價對方。分數低的淘寶店家或是Uber司機，自然會被消費者拒絕而被淘汰。這，讓平台經濟，出現截然不同的新想像。第一個層次的平台企業，主攻拿掉傳統中間人與邊界的概念。如去年的雙十一購物節，淘寶上萬家商店可以在不到52秒內，創造出人民幣十億元的營業額。阿里巴巴略過了門市，直接媒合商家與買家，打造出經濟學人說的「全世界最大的市集」。

改變中國人用餐習慣的送餐平台 ：餓了麼



- 快速搜羅附近外賣，不用打電話直接預定
- 在第一時間利用通知外賣狀態
- 看到大家喜歡的外賣美食的點評和照片
- 收藏喜歡的餐廳和美食，方便點餐
- 各種贈飲打折活動優惠不斷

雙十一中國最夯品牌的作戰平台 ：韓都衣舍

- 中國快時尚第一品牌，2016年雙11單日營收3.6億人民幣。
- 公司分成大平台和小前端的體系。大平台是運營端、供應鏈支持端、倉儲物流支持端、財務、客服、人資、攝影、企劃，這些公共服務部門給小組做了非常強有力的支持。小組只需要在前端賣貨、銷售，後端的事情都由大平台來完成。



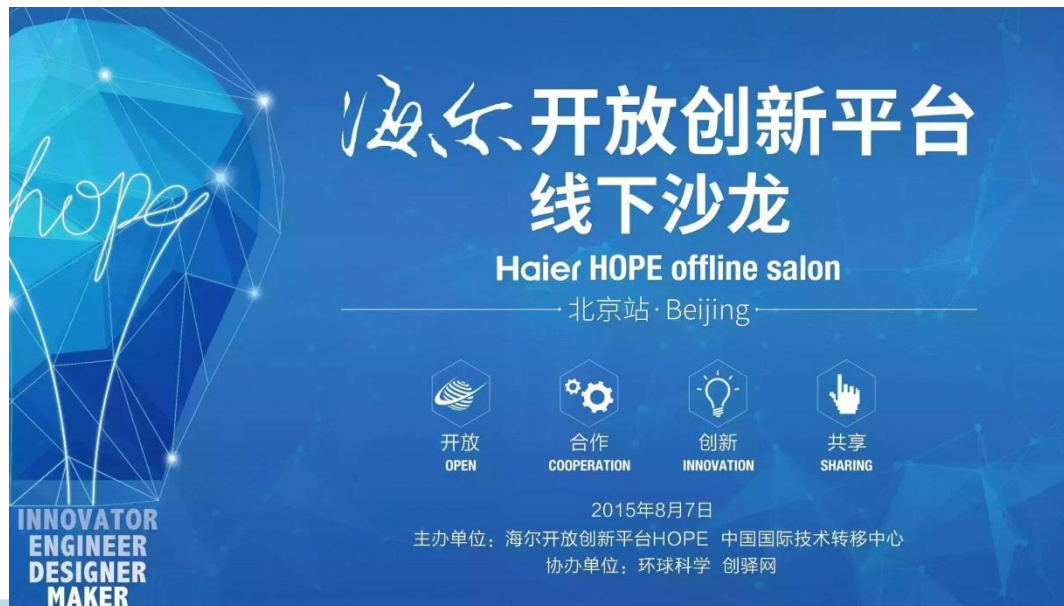
把一萬敵人變盟友的洗衣平台： e袋洗

- e袋洗用一個總店（網絡平台）替代了一個個實體店（服務網點）。
- 於用戶而言，改變的是洗衣更便捷，不需有找店、送衣到店，還要取衣的「跑腿」負擔。而對e袋洗而言，是對榮昌洗衣傳統模式的網際網路升級，去掉「實體店」引客的營銷功能。實體店從前端變成了後端服務，成了「加工廠」（面向來自e袋洗分派的洗衣服務），而不再是個服務點（面對客戶）。



翻轉製造業紅海的創新平台： 海爾HOPE

- 隨著智慧生活時代的到來，作為全球第一家電品牌的海爾，重點聚焦智慧家電解決方案。
- 透過海爾開放創新平台（hope.haier.com），向全世界廣泛徵集解決方案和合作夥伴。



The poster is for the Haier HOPE offline salon, Beijing station. It features a blue background with a network of white lines and dots. On the left, there is a stylized graphic of a person's head and shoulders with the word 'hope' written in a cursive font. The main title '海尔开放创新平台' is in large white characters, followed by '线下沙龙' and 'Haier HOPE offline salon'. Below this, it says '北京站·Beijing'. There are four icons in a row: a hand, a gear, a lightbulb, and a hand pointing, each with a label: '开放 OPEN', '合作 COOPERATION', '创新 INNOVATION', and '共享 SHARING'. At the bottom, it says '2015年8月7日' and lists the organizers: '主办单位：海尔开放创新平台HOPE 中国国际技术转移中心' and '协办单位：环球科学 创驿网'. In the bottom left corner, there is a logo for 'INNOVATOR ENGINEER DESIGNER MAKER'.

hope

海尔开放创新平台 线下沙龙

Haier HOPE offline salon

北京站·Beijing

开放
OPEN

合作
COOPERATION

创新
INNOVATION

共享
SHARING

2015年8月7日

主办单位：海尔开放创新平台HOPE 中国国际技术转移中心
协办单位：环球科学 创驿网

INNOVATOR
ENGINEER
DESIGNER
MAKER

全球估值僅次於Uber的支付平台 ：螞蟻金服

- 專注於服務小微企業與普通消費者的網際網路金融服務公司。
- 旗下品牌有：支付寶、芝麻信用、螞蟻聚寶、網商銀行、螞蟻小貸、螞蟻金融雲、餘額寶、招財寶、螞蟻花唄等。
- 平台化開放策略，不和傳統金融業正面競爭。



平台政府展望

- 管理學大師彼得杜拉克曾說，企業需要創新，政府更需要創新；而今天的政府是400年前形成的。
- 開放政府是民主政治裝設的創新門窗。在建立一個人民能試試怎樣才行得通的體系。
- 未來的政府必然走向微觀化、個體化、電子化，那種成千上萬公務員擠在辦公室上班的落後奇景將消失，就像產業革命後大型工廠動輒上萬名工人擠在一起上班一樣，勢將遭數位時代淘汰。

訓練平台展望

- 到鞋店買鞋子

訂定年度計劃，教務單位規劃課程，輔導單位辦理課程。

- 到鞋店買訂製鞋子

訂定課程模組，訓練單位配合機關需求提供研習課程。

- 客製化訂製鞋子

為機關量身打造訓練課程。

參、公務人力培訓之藍海策略

台灣金融研訓院
每人6,000元



政大公企中心
每人6,600元



中國生產力中心
每人4,500元



商周學院
每人6,180元



成人學習的特性



1.

成人學習是插曲式（episodic），而非連續性的。

2.

成人學習以問題為中心。

3.

成人學習講求立即應用。

4.

成人學習要求有明確的學習結果。

成人學習的特性(續)



5.

成人學習是自動自發的。

6.

成人的學習是一種終身的歷程。

7.

成人的學習傾向於有意義的整體。

8.

成人學習常用類推思考與嘗試錯誤策略。

成人學習的策略

透過
「合作學習」
的活動建立融
合的學習情境

策略1

- 創造讓學習者感覺受到尊重及相互連結的學習氣氛。
- 根據學習者關心的問題、經驗和期待，將其分成小組進行討論與分享。

訂定「有意義
的學習目標」

策略2

- 可由學習者自行決定想研討的主題。
- 引導其構思發想可行的相關學習活動。

利用「批判性
的質問與預測」
強化學習活動
的意義性

策略3

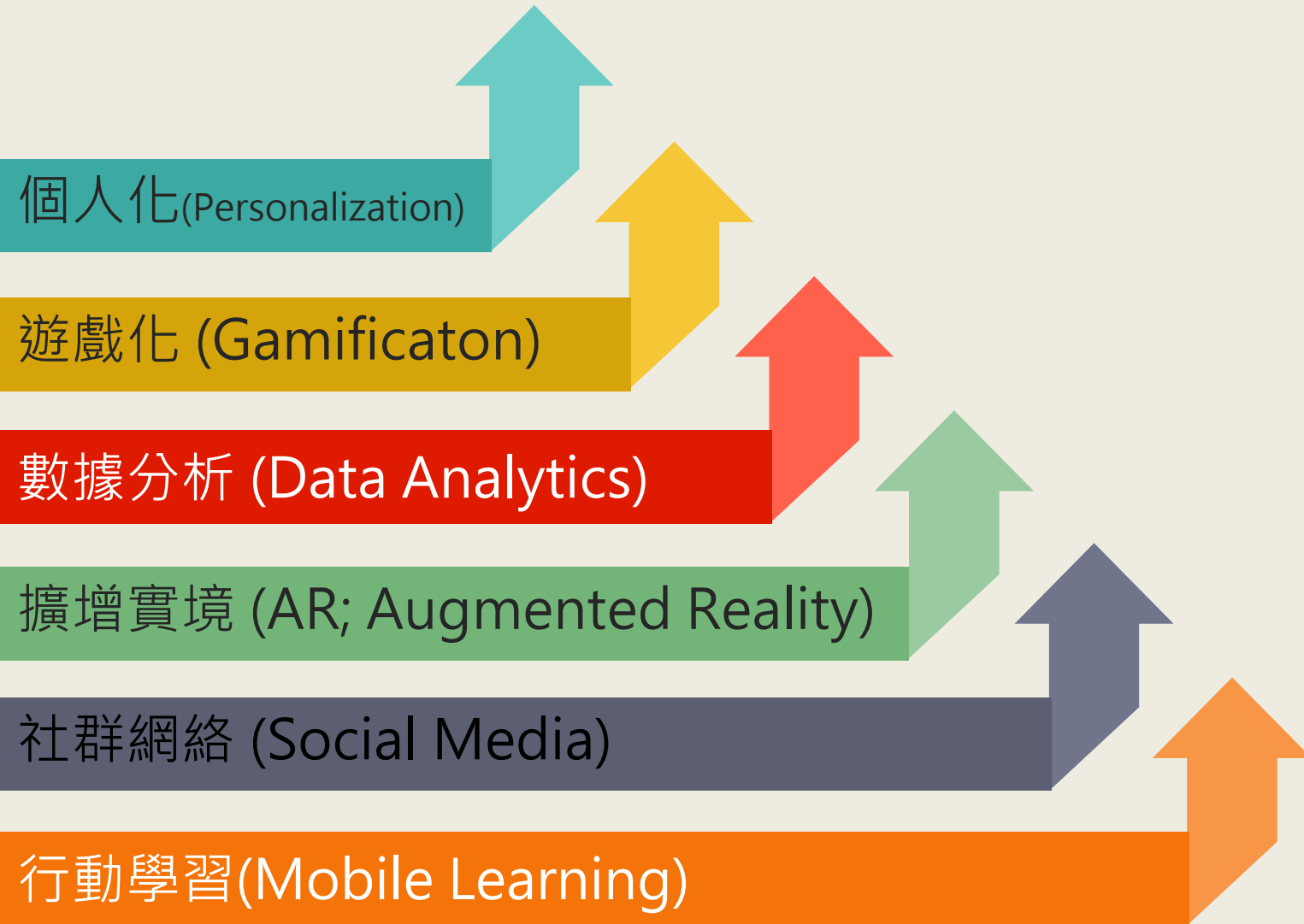
- 根據學習者的觀點與價值，創造出具吸引力又具挑戰性的學習經驗。
- 由活動小組針對選定的主題，設計一套問題與預測的答案。

運用參與式
「自我評量」
確認學習者的
增能情形

策略4

- 請學習者分享或寫出他們在這個探究過程中學習到什麼。

教學的6大新趨勢



人力中心訓練特色

01

多元教學教法

評鑑中心法

02

03

議題式研討

議題式講堂

04

05

e等公務園APP

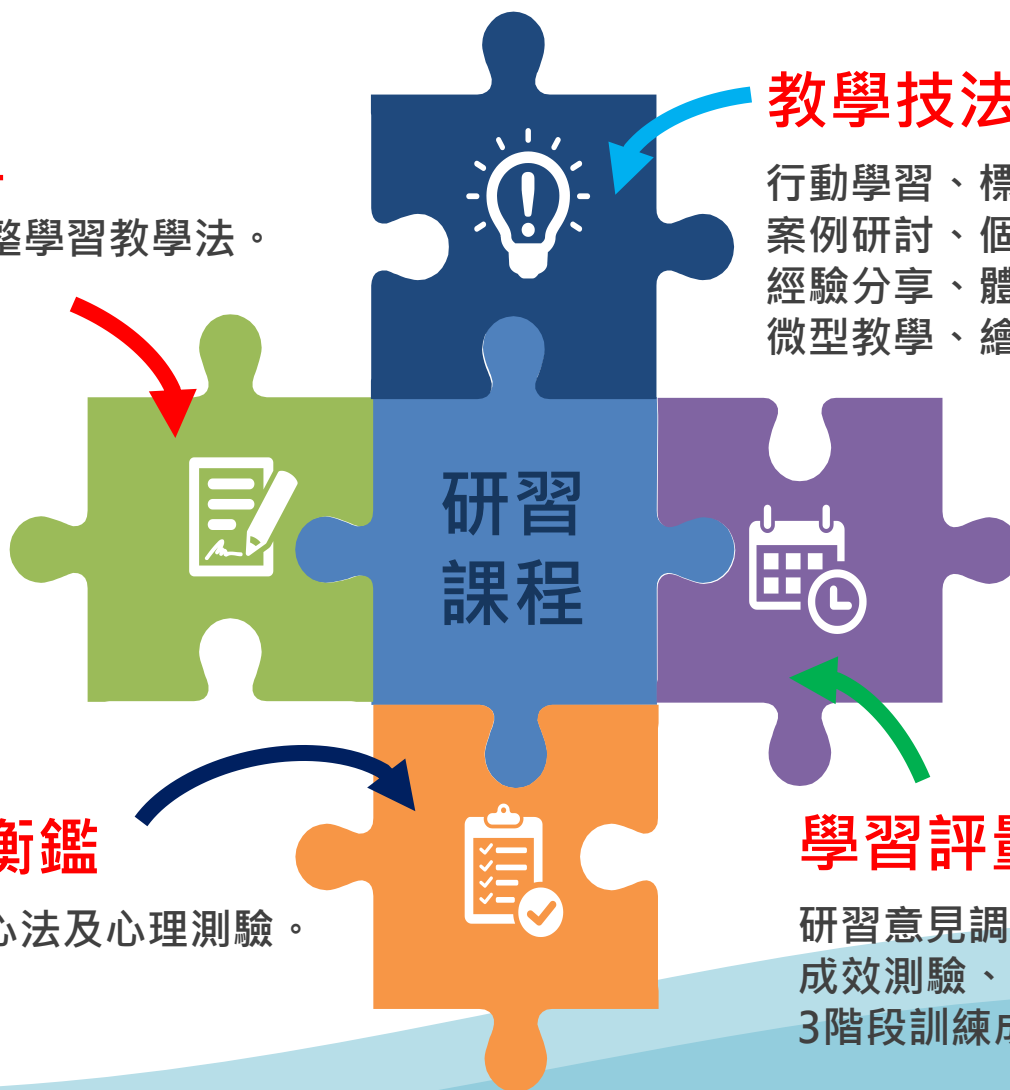
特色班期

06

多元教學教法，提昇訓練績效

教學模組

2I2O英語完整學習教學法。



教學技法

行動學習、標竿學習、混成學習、案例研討、個案教學、政策論辯、經驗分享、體驗學習、未來事件表、微型教學、繪本說故事等共29項。

人才衡鑑

評鑑中心法及心理測驗。

學習評量

研習意見調查表、成果報告、成效測驗、兵棋推演、行動方案、3階段訓練成效評量等6項。

運用評鑑中心法，建立培訓標竿



- 「專員級人事人員進階職能培訓專班」導入「評鑑中心法」進行職能評鑑。
- 聚焦中階人事主管應具備的五項核心職能，據以規劃研習課程及評鑑課程。

人事主管議題式研討，頗受好評

105年度起，科長以上層級人事人員訓練導入議題式研討，就總處重要業務提出有效達成目標之具體作法。

主持人說明進行方式後，由引言人講述議題背景。

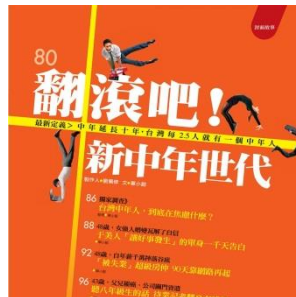
每組6-8人，討論完畢由各組代表依序報告(6分鐘)。

討論議題含括員工協助、非典型人力及政府政策有效傳遞等。

議題式講堂，提昇公務同仁視野



領導者的
真知灼見



新中年世代
的新契機



川普
效應



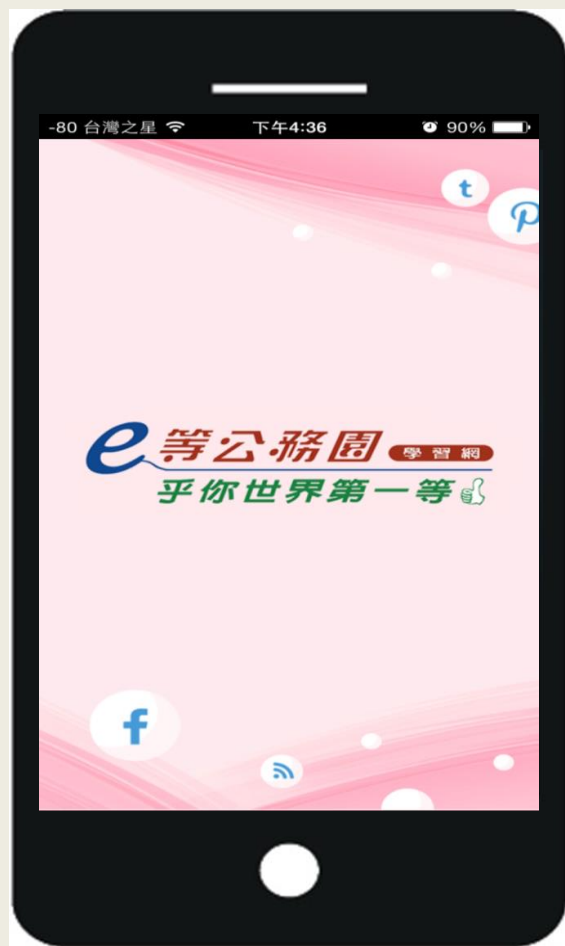
前瞻講堂

與哈佛商業評論合作，每月規劃不同議題舉辦系列管理講堂，主題涵蓋領導管理、創新思考、績效評估及自我成長等，並邀請頂尖企業領導人及各領域專家學者主講授課。

趨勢講堂

為使公務同仁瞭解掌握未來環境發展趨勢，並將其融入施政政策，以強化我國競爭力，特規劃於105年度7月起每月最後一週週五下午辦理本講堂。

運用資訊科技，改變行政流程



服務隨身

行動學習

QR code報到

研習問卷無紙化

持續創新

教室定位簽到

IRS教學及
問卷即時回饋

學員選課推薦

特色班期，強化主管決策能力

- 中高階主管班次納入公共議題討論、政策論辯及領導風格評測等。
- 政策論辯課程特色：



呈現各政策的
不同觀點意見



由講座擔任主持人，
邀請兩名相關領域
學者專家共同參與



背景說明(10-15分鐘)
觀點論述(60-80分鐘)
交叉提問(20-30分鐘)
學員提問(30-40分鐘)
總結(10-15分鐘)

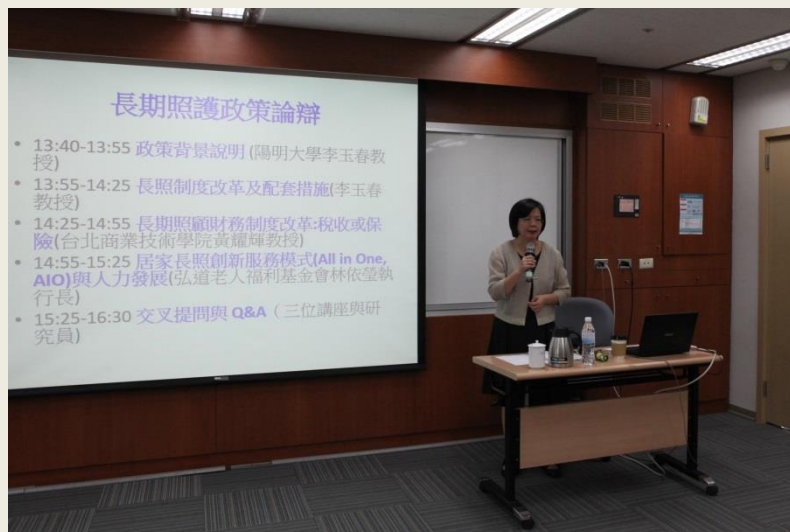
政策論辯

生技醫療產業

勞動權益

開放政府

能源政策



簡報結束

*Thank
you*

