高階文官培訓飛躍方案 105 年訓練計畫

公務人員保障暨培訓委員會民國 105 年 1 月 15 日公評字第 1052260002 號函核定

一、依據

「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」第二十四條訂定之。

二、目標

培育具卓越管理、前瞻領導及民主決策之高階文官，期配合國家重要政策與未來發展願景，拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，積極推動機關業務及提升國家整體競爭優勢。

三、班別及目標職務

本訓練係以增進受訓人員具備晉升目標職務所需職能為目的，並採分班方式辦理。各訓練班別受訓人員之目標職務如下：

（一）管理發展訓練（Management Development Training，簡稱 MDT）：以簡任第十二職等高階主管或相當職務為目標職務。

（二）領導發展訓練（Leadership Development Training，簡稱 LDT）：以簡任第十三職等高階主管或相當職務為目標職務。

（三）決策發展訓練（Strategy Development Training，簡稱 SDT）：以簡任第十四職等高階主管或相當職務為目標職務。

四、核心職能

（一）本訓練係以職能為規劃基礎之發展性訓練，建立包含外顯行為及內在人格特質之核心職能架構，計分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」三大構面：

1、價值倫理與人格特質：包含「廉正」、「忠誠」、「關懷」、「嚴謹」、「友善」、「情緒穩定」、「使命感」，共計 7 項。

2、共通核心職能：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」，共計 8 項。

3、管理核心職能：依訓練班別區分，管理發展訓練為「發展人才」、

「團隊建立」及「績效管理」，共計 3 項；領導發展訓練為「建立協力關係」、「領導變革」及「跨域治理」，共計 3 項；決策發展訓練為「型塑願景」、「危機管理」及「談判能力」，共計 3 項。

（二）高階文官核心職能定義及關鍵行為指標，如附件 1。

五、訓練對象及人數

（一）管理發展訓練（Management Development Training，簡稱 MDT）：

1、各機關現職公務人員符合下列資格者：

（1）合格實授簡任第十一職等，或合格實授簡任第十職等職務滿 2 年以上。

（2）最近 2 年年終考績列甲等。

2、各大專校院、學術機構現任專任副教授（副研究員）以上人員；非政府組織或非營利組織相當秘書長級以上人員；公民營事業機構經理級以上人員。人數至多 7 人。

3、人數合計以 35 人為原則，並得視教學需要進行分班上課。

（二）領導發展訓練（Leadership Development Training，簡稱 LDT）：

1、各機關現職公務人員符合下列資格者：

（1）合格實授簡任第十二職等人員或擔任地方政府合格實授簡任第十一職等機關首長。

（2）最近 2 年年終考績列甲等。

2、各大專校院、學術機構現任專任副教授（副研究員）4 年以上人員；非政府組織或非營利組織相當副會長級以上人員；公民營事業機構副總經理級以上人員。人數至多 5 人。

3、人數合計以 25 人為原則。

（三）決策發展訓練（Strategy Development Training，簡稱 SDT）：

1、各機關現職公務人員符合下列資格者：

（1）合格實授簡任第十三職等或第十四職等人員或擔任中央三級機關首長。

（2）最近 2 年年終考績列甲等。

2、各大專校院、學術機構現任專任教授（研究員）；非政府組織或非

營利組織相當會長級人員；公民營事業機構總經理級以上人員。人數至多 3 人。

3、人數合計以 15 人為原則，並得視報名情形決定開班與否。

六、推薦機關（構）、學校及期程

為達嚴謹選訓目標，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）依訓練人數、訓練容量及機關間均衡等因素，分配推薦受訓名額，如附件 2，各機關依下列方式及期程提送保訓會。

（一）各機關現職公務人員：

1、總統府及國家安全會議就本機關暨所屬機關推薦受訓人員進行初審，於 105 年 3 月 1 日前函送保訓會。

2、中央二級機關於 105 年 2 月 15 日前將推薦受訓人員名冊函送中央一級機關，中央一級機關（行政院、立法院、司法院、考試院及監察院）就本機關暨所屬機關（構）、學校推薦受訓人員進行初審，於同年 3 月 1 日前函送保訓會。

3、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府及縣（市）議會就本機關暨所屬機關（構）、學校推薦受訓人員進行初審，於 105 年 2 月 15 日前函報行政院，行政院於同年 3 月 1 日前函送保訓會。

（二）各大專校院、學術機構現任專任教育及研究人員、非政府組織或非營利組織人員、公民營事業機構及交通事業機構人員：由各該服務機關（構）、學校就推薦受訓人員進行初審，並於 105 年 3 月 1 日前函送保訓會。但國營事業機構人員，由各該服務機構就推薦受訓人員進行初審，於 105 年 2 月 15 日前函報行政院，行政院於同年 3 月 1 日前函送保訓會。上開機關（構）、學校各訓練班別薦送人數不得超過 2 人。

七、遴選方式

（一）各服務機關（構）、學校應請被推薦受訓人員確認其資格條件及填具受訓人員推薦表，如附件 3。各主管機關應就擬推薦受訓人員資格條件進行審核，必要時，得召開甄審委員會或組成臨時性之審查

委員會進行資格條件審核事項。

（二）相關機關應依本計畫第六點程序進行初審。初審通過者，應依保訓會通知參加複審，參加人員應全程參與各項遴選評鑑作業，未克參與評測，不予錄取。另參加人員參與評測之過程將全程錄影。

（三）保訓會以評鑑中心法辦理遴選評測作業，評測職能、方式及期程如下表：

班別	期程	評測方式	評測職能			
			策略分析	問題解決	溝通協調	外語能力(英語)
管理發展訓練	105年3月16日至3月24日（每梯次1日）	公事籃演練	※	※	※	※
		模擬面談		※	※	
		小組（團體）討論	※	※	※	
		英語簡報				※
領導發展訓練	105年3月28日及3月29日（每梯次1日）	事實發現	※	※		※
		政策論述模擬演練	※		※	
		小組（團體）討論	※	※	※	
		英語簡報				※
決策發展訓練	105年3月30日（每梯次1日）	個案決策演練	※	※		※
		答詢演練	※		※	
		小組（團體）討論	※	※	※	
		英語簡報				※

1、公事籃演練：參加人員在評測過程中被賦予某特定角色，並在模擬的情境中處理若干指定題目。完成書面評測後，得由評鑑委員

與參加人員進行面談，面談過程得由專人記錄。

2、模擬面談：參加人員應與其模擬之某個上司、下屬、同事或顧客等角色（由角色扮演人員扮演），針對情境狀況，進行模擬之面對面談話。

3、小組（團體）討論：由保訓會將參加人員隨機分為數組，參加人員須針對特定議題及依據討論資料內之指示事項進行討論，提出同組成員共同認可之解決方案。

4、英語簡報：參加人員就指定主題於時限內進行簡報，評鑑委員得於簡報後發問。

5、事實發現：參加人員應先行閱讀若干書面資料，並於時限內，向指定之資料提供者發掘更多相關資料後，提出書面建議報告。

6、政策論述模擬演練：模擬參加人員在面對民意代表、媒體或利害關係人時，如何透過政策論述及進行說明，並回答其提問，以爭取其支持，並獲取最大利益，以達成組織之任務。

7、個案決策演練：參加人員於閱讀相關個案資料後，應針對所面臨之個案問題，進行分析、探究原因、提出建議及解決方式，並作出決策。

8、答詢演練：參加者被賦予部會首長之角色，以被質詢之方式，與模擬之「民意代表」針對特定議題進行答詢。

9、人格測驗：高階文官應具備之人格特質為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性及創新學習等六大構面，為協助參加人員瞭解其人格類型，以提供發展建議，參加人員應填寫人格測驗量表。

（四）評測結果提報高階文官中長期培訓協調會報審議後，決定錄取受訓人員名單，由保訓會於 105 年 4 月 22 日前公布錄取名單，並函知薦送機關（構）學校，由國家文官學院辦理調訓事宜。

八、課程設計

區分為「核心職能課程」、「綜合活動」、「客製化課程」及「數位課程」，課程時數配當表如附件 4，分述如下：

（一）核心職能課程（時數為 165 小時）

1、價值倫理課程：以價值倫理之職能項目「廉正」、「忠誠」、「關懷」，及人格特質之職能項目「嚴謹」、「友善」、「情緒穩定」、「使命感」等設計課程。

2、共通核心職能課程：以「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」等職能項目設計課程。

3、管理核心職能課程：管理發展訓練以「發展人才」、「團隊建立」及「績效管理」等職能項目設計課程；領導發展訓練以「建立協力關係」、「領導變革」及「跨域治理」等職能項目設計課程；決策發展訓練以「型塑願景」、「危機管理」及「談判能力」等職能項目設計課程。

4、上述核心職能課程，至少 3 門國內課程以英語授課。

（二）綜合活動（時數為 35 小時）：包含開結訓典禮、標竿學習等活動。

（三）客製化課程（時數至多 30 小時）：由學員依職能評鑑結果，就個別職能落差，於規定時數範圍內選擇課程。

（四）數位課程：學員依個人需求參加「全球視野」及「外語能力」等職能項目相關之數位課程。

九、訓練實施方式及期間

本訓練包含國內課程及國外課程，國內課程採分散訓練方式辦理，每週四至週六上課為原則，國外課程採集中訓練方式辦理（約二週），實施方式及期程分述如下：

（一）開訓典禮及學習共識營：學員應參加國家文官學院於 105 年 5 月 28 日辦理之開訓典禮及學習共識營，以瞭解訓前先修課程、評鑑中心法職能評鑑結果、360 度職能回饋等作法及本訓練之概況。學習共識營結束後，即展開本訓練之相關活動。

（二）職能回饋：依評鑑中心法辦理之遴選結果，並針對錄取參訓人員進行 360 度職能評鑑回饋，透過錄取參訓人員之長官、同儕、部屬及

自評，併同製作職能評鑑報告，以回饋個人職能發展建議。

（三）客製化課程：國家文官學院針對學員職能缺口，規劃客製化課程。學員應依職能評鑑結果選擇相關實體或數位課程研習，並於集中訓練前研習完畢。

（四）集中訓練：105 年 6 月 16 日至 10 月 7 日。

（五）國外研習：（所列時間將配合國外培訓機關作彈性調整）

1、管理發展訓練：105 年 9 月 3 日至 9 月 17 日。

2、領導發展訓練：105 年 8 月 20 日至 9 月 3 日。

3、決策發展訓練：105 年 9 月 3 日至 9 月 14 日。

（六）國外研習成果分享會及結訓典禮：105 年 11 月 11 日。

十、訓練地點

（一）國內課程：國家文官學院及相關培訓機關（構）學校。

（二）國外課程：保訓會將視年度預算及課程需求擇定國外培訓機關辦理。

1、管理發展訓練：愛爾蘭公共管理學院（The Institute of Public Administration, Ireland）（暫訂）。

2、領導發展訓練：芬蘭公共管理學院（Finnish Institute of Public Management Ltd, HAUS）（暫訂）。

3、決策發展訓練：比利時聯邦行政訓練學院（Training Institute of the Federal Administration）（暫訂）。

十一、教學方法及特色

以學習者為中心之教學方法，依課程需要採用課堂講授法、實地體驗、政策論壇、小組研討個案教學、情境模擬、模擬演練、工作坊、標竿學習及拓展訓練等教學方法，特色如下：

（一）職務見習：安排表現傑出之高階菁英，擔任受訓人員之指導業師，給予近身之學習、指導及諮詢，以達典範學習之效。

（二）擔任「教與學講座」：部分課程將安排受訓人員擔任相關訓練課程之講座。

（三）反思學習：安排受訓人員就本訓練相關課程活動所得，進行課後學習分享。

（四）文官看世界：規範受訓人員於訓練期間，針對全球化議題，撰寫論述文章，並發表於報章期刊等媒體。

（五）分組專題報告：規範受訓人員透過小組運作方式，經由針對問題探討，共同研擬政策分析報告及國外研習成果報告。

十二、評鑑方式

本訓練依各訓練班別目標職務所需職能，評鑑受訓人員之相關職能表現，並依據「高階公務人員中長期發展性訓練職能評鑑要點」規定辦理。

（一）職能項目：

1、共通核心職能：包括「全球視野」、「決斷力」、「政策行銷」及「創新能力」等 4 項職能。

2、管理核心職能：管理發展訓練包括「發展人才」、「團隊建立」及「績效管理」等 3 項職能；領導發展訓練包含「建立協力關係」、「領導變革」及「跨域治理」等 3 項職能；決策發展訓練包括「型塑願景」、「危機管理」及「談判能力」等 3 項職能。

（二）實施方式：

1、過程評鑑：評鑑受訓人員訓練期間之職能表現，包括生活考評、教與學考評、職務見習考評及國外研習考評。

2、總結評鑑：採評鑑中心法評鑑受訓人員之職能表現。

（三）成績計算：

1、本訓練之評鑑成績採五等級制，等級分為傑出、優秀、良好、普通及不佳。受訓人員各項職能成績均達良好等級以上者為評鑑合格。

2、經本訓練評鑑合格者，由保訓會報請考試院發給訓練評鑑合格證書，並依據「高階公務人員人才資料庫管理及運用要點」規定納入高階公務人員人才資料庫，提供機關（構）、學校用人之查詢。

十三、成效追蹤

（一）保訓會於訓練結束後 3 至 6 個月再次實施 360 度職能評鑑，並提出訓前訓後能力差異分析報告。

（二）受訓人員應參加保訓會或國家文官學院辦理之專家諮詢或個人職涯發展等訓練成效追蹤活動，以強化高階主管所必備核心職能，達成培育機關所需人才之目標。

（三）各服務機關（構）、學校得給予必要之協助，包含核給參加人員公假、指派適當人員填列問卷或接受訪談等。

十四、回流學習

經本訓練評鑑合格並納入高階公務人員人才資料庫者，每 2 年應參加保訓會或國家文官學院辦理之回流學習活動至少 1 次。

十五、經費

（一）相關經費由保訓會及國家文官學院 105 年度預算支應。

（二）非公務人員參加本訓練之國外培訓課程，應自行負擔機票費用。

十六、其他

（一）保訓會或國家文官學院與受訓人員就有關訓練之其他權利義務事項，以行政契約定之，詳如附件 5。

（二）本訓練相關重要活動及期程詳如附件 6，如有異動情形，將另行函知。

（三）本計畫未盡事宜應依高階公務人員中長期發展性訓練辦法規定辦理。

附件 1

高階文官培訓核心職能定義及關鍵行為指標

高階文官培訓核心職能分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」3 大構面。其中，「價值倫理」（Value & Ethic）構面之職能以「V」代號表示；「人格特質」（Personality）構面之職能以「P」代號表示；「共同核心職能」（General Core Competency）構面之職能以「G」代號表示；「管理核心職能」（Managerial Core Competency）構面之職能以「M」代號表示。

一、價值倫理（V）

職能	**定義**
V1 **廉正**	以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公務，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。
	關鍵行為指標
	V1-1.具有真誠、正直廉潔及公正的行為表現。 V1-2.能致力於依法公平執行公務，嚴守行政中立。 V1-3.堅守廉政倫理規範，不與職務有利害關係之人員為不當接觸。 V1-4.能增進公共利益及兼顧各方權益，創造公平良善的發展環境。

職能	**定義**
V2 **忠誠**	忠於憲法及法律，忠於國家及人民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道德感與責任感。
	關鍵行為指標
	V2-1.應恪遵憲法及法律，效忠國家及人民。 V2-2.重視團體及個人榮譽，並具備誠信及誠實。 V2-3.具道德與責任感，能贏得別人的尊敬。

職能	**定義**
V3 **關懷**	時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧。
	關鍵行為指標
	V3-1.具備同理心，提供親切、關懷、便民、主動積極的服務、協助與照護，以獲得人民的信賴及認同。 V3-2.具備人文關懷，並秉持民主與寬容的態度體察民意，以調和族群及社會和諧。 V3-3.促進內部和外部的良好關係、尊重個別之差異性和多元性，並促成合作。

二、人格特質（P）

職能	**定義**
P1 **嚴謹**	思考周延、重視細節、言行謹慎並能盡力堅持其專業。
	關鍵行為指標
	P1-1.思考縝密周延，重視細節。 P1-2.凡事謹言慎行，按部就班行事。 P1-3.對於工作戮力堅持，處事具有忍耐度，能勇於承擔種種責任。

職能	**定義**
P2 **友善**	願意與他人溝通，與人相處時亦能表現出溫暖和善、易於親近等特質。
	關鍵行為指標
	P2-1.能願意與他人溝通，傾聽分享他人的想法及感受。 P2-2.能設身處地站在他人角度著想，對別人之處境感同身受。 P2-3.容易與別人相處，為別人付出關心。

職能	**定義**
P3 **情緒穩定**	具備高情緒商數，能妥善控管自身情緒，面對挫折具有容忍與恢復的能力。
	關鍵行為指標
	P3-1.具有高度情緒商數，能做好情緒控制，並控制自身脾氣及焦慮。 P3-2.面對無法掌控或意料外狀況，能冷靜處理。 P3-3.面對挫折能因應變局，能維持樂觀，並能抵抗內外部事件造成困擾帶來的壓力。

職能	**定義**
P4 **使命感**	能夠以正確心態面對工作，並以工作為榮，對於公共服務性質的工作具有認同感，願意熱情參與及付出，且盡可能做到最好。
	關鍵行為指標
	P4-1.能以工作為榮，並信賴自己的才智足以應付。 P4-2.對於公共服務性質的工作，能予以認同，願意熱情參與及付出，且具有強烈之興趣。 P4-3.將工作內容視為應該善盡的責任，並盡可能做到最好。

三、共通核心職能（G）

職能	**定義**
G1 **策略分析**	具有系統性、整體性之思維能力，並具備分析環境變化及評估政策影響之能力，在規劃政策時能適時提出合理懷疑，以採行相關的因應計畫。
	關鍵行為指標
	G1-1.具有系統性、整體性之思維能力。 G1-2.具備分析環境變化及評估政策影響之能力。 G1-3.規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延。 G1-4.能夠找出工作相關資料間的關聯性，推演預測其趨勢。 G1-5.能充分瞭解政策制定之原因及目的。

職能	**定義**
G2 **全球視野**	能以全球化觀點瞭解影響組織的最新國際政策和趨勢，並能轉換成本身業務可用之資訊，進而分析優劣因素作為政策參考。
	關鍵行為指標
	G2-1.具系統性蒐集最新國外組織或政策之趨勢等資訊。 G2-2.能將國外資訊轉換成本身業務可用之資訊。 G2-3.能將轉換後資訊作為政策參考，並據以分析優劣因素。

職能	**定義**
G3 **問題解決**	能將問題情境分解成較小部分，逐步探究問題情境所顯示的意涵，確定問題發生的真正根源；辨識出會影響達成目標的可能障礙；提出具體可行方案，並採取最適當的執行行動。
	關鍵行為指標
	G3-1.有系統的將各部分的問題情境組織起來；比較各部分間不同的特徵；分辨出優先次序及找出時間先後或因果關係。 G3-2.不只瞭解事務的表象，並能深入探究其背後運作的機制。 G3-3.能定義和分解完成工作任務所需要的技術與知識。 G3-4.能獨立辨識問題或例外事件可能的因果關係。 G3-5.能夠有邏輯且系統的解析工作上發生的問題與事件。

職能	**定義**
G4 **決斷力**	對可能產生潛在風險的各種事件或問題，能迅速做出決策，並採取具體明確的預防措施，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。
	關鍵行為指標
	G4-1.在做決斷之前，會先設想可能會發生的狀況，先瞭解團隊成員，並事先邀請相關利害關係人參與，向團隊說明領導人的決策並激勵他們。 G4-2.在做決斷之前，會做出明確的「肯定或否定」決斷。 G4-3.在做決斷之後，會在執行期間繼續參與，同時以冷靜與耐心處理衝突。 G4-4.在做決斷之後，願意聆聽各方意見，以進行調整。 G4-5.在做決斷之後,具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。

職能	**定義**
G5 **政策行銷**	運用行銷理念和方法，透過目標群體的選擇及行銷組合工具的運用，爭取組織成員和目標群體對公共政策的接納與支持，有效達成政策目標。
	關鍵行為指標
	G5-1.能夠具體分析說明相關資訊，並能瞭解行銷相關理念和方法。 G5-2.能幫助目標群體及組織成員瞭解政策內涵，促使政策有效執行。 G5-3.能運用及採取適當的行銷工具，以爭取組織成員和目標群體對公共政策的接納與支持。

職能	定義
G6 溝通協調	能與其他成員有系統的運用語言、文字、動作或圖像等符號，彼此交換和分享訊息、觀念、想法和態度，以確保溝通效率；能與其他部門協調及共同合作，以達成組織目標。
	關鍵行為指標
	G6-1.願意傾聽，能夠給予溝通對象表達意見與想法的機會，同時能站在溝通對象的角度思考。 G6-2.能針對不同對象選擇適合的口語與非口語表達方式，完整陳述想要告知的訊息。 G6-3.溝通時，能以客觀清晰且縝密的邏輯或輔助資訊，影響他人接受想法，達成共識。 G6-4.溝通時，能確保共事的對象均對溝通內容的認知一致且無誤，及短時間內確保溝通有效。 G6-5.於嘗試溝通後，若還是無法與對方達成共識，能運用其他管道協商。

職能	定義
G7 創新能力	勇於跳脫既有思考及固定模式，找出更佳運作方式；能接納不同、創新的工作方式，主動建置具創意的工作環境，鼓勵他人突破工作現況，提出新的機會或模式。
	關鍵行為指標
	G7-1.勇於跳脫既有思考及固定模式，找出更佳運作方式。 G7-2.能接納不同、創新的工作方式。 G7-3.主動建置具創意的工作環境，將新的意見或想法落實於工作中。 G7-4.能鼓勵他人突破工作現況，提出新的機會或模式。

職能	定義
G8 外語能力	英語或其他外語能力運用成熟，在日常生活情境中溝通無礙，具備一般聽、讀、寫、說能力。
	關鍵行為指標
	G8-1.在日常生活或工作情境中，能聽懂社交談話，並能大致聽懂一般的演講、報導及節目等。 G8-2.在日常生活或工作情境中，能閱讀書信、文件、摘要、會議紀錄、說明書及報章雜誌等。 G8-3.能寫一般的工作報告及書信等。日常生活與工作相關的事物、時事及較複雜或抽象的概念，皆能適當表達。 G8-4.在日常生活或工作情境中，對與個人興趣相關的話題，能流暢地表達意見及看法，並能接待外籍人士、介紹工作內容、洽談業務、在會議中發言，並能做簡報。

四、管理核心職能（M）

職能	定義
M1 發展人才	規劃並支持部屬技巧與能力的發展，使其能夠更有效達成目前或未來工作或角色的職責。
	關鍵行為指標
	M1-1.與部屬一起找出有待加強的領域，瞭解發展需求並訂定明確的發展目標。 M1-2.與部屬一起找出可完成發展目標的機會，瞭解所處環境可提供的支援或將遭遇的阻礙，以訂定適當的發展活動。 M1-3.協助部屬取得資源來支持個人的發展計畫，確保可取得發展的機會，提供協助幫助個人克服學習的障礙。 M1-4.針對部屬的發展目標，即時回饋其表現良好與待改善之處，並視需要調整發展計畫。

職能	定義
M2 團隊建立	能夠正確辨識團隊文化及瞭解個別成員的能力及特性；運用適當且具有彈性的互動模式以建立共識；激勵及指引團隊成員成功的完成任務。
	關鍵行為指標
	M2-1.能夠洞察團隊內的合作氣氛，引導團隊成員建立相互支持的合作關係 M2-2.透過細微觀察，確實掌握團隊中不同成員的特性，給予合適的工作任務。 M2-3.在要求部屬執行任務時，能親自帶領、示範或給予指導。 M2-4.能夠激勵並引領團隊成員順利完成其工作任務。 M2-5.化解團隊成員的歧見或衝突，形成團隊共識。

職能	定義
M3 績效管理	能協同部屬設定工作績效目標及衡量方式，找出達成目標之方式，再據以評估該部屬的表現，且定期追蹤目標執行進度與成效，並適時提供資源與回饋。
	關鍵行為指標
	M3-1.能夠將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。 M3-2.能夠協同部屬找出達成目標之方式。 M3-3.能夠客觀準確評估部屬個人之績效。 M3-4.能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。 M3-5.能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。

職能	**定義**
M4 **建立協力關係**	能找出機會並採取行動，與不同領域之團隊、部門、單位或組織間建立合作關係，幫助組織達成目標。
	關鍵行為指標
	M4-1.分析自己和組織的狀況，找出需要建立或加強的人脈關係，以利目標達成。 M4-2.與可能合作的夥伴分享資訊，說明合作的利益及可能產生的問題；釐清雙方的期望及合作範圍，以確保符合彼此的需求。 M4-3.共同發展行動計畫，以達雙方的合作目的；贏得合作夥伴對雙方責任與所需資源的共識。 M4-4.將組織的目標置於單位目標之前，並鼓勵他人支持與夥伴間的共同決議。 M4-5.運用有效的方法來追蹤或評估協力關係及目標達成的狀況。

職能	**定義**
M5 **領導變革**	為因應內外環境變化，能鼓勵部屬採取必要的調整及對策；領導部屬進行計畫性之變革。
	關鍵行為指標
	M5-1.能鼓勵部屬重新探究既定的工作流程或假設，勇敢問「為什麼」來挑戰他人的想法，直到發掘出真正的原因。 M5-2.能立即有效的整合運用資源，並修正調整作業方向或組織運作方式。 M5-3.協助部屬克服對改變的排斥，並以同理心看待其面對改變時所產生的失落感。 M5-4.能試著讓改變的複雜性、矛盾及似是而非的情形降至最低，並減少這些情形所造成的影響；能澄清改變的方向，並讓改變過程順暢。

職能	**定義**
M6 **跨域治理**	能與不同專業領域進行資訊分享，進行有效的橫向溝通與治理，促使部門之間，或私部門及非營利組織間，能相互合作以跨越本位主義的阻礙，提供更好的公共服務。
	關鍵行為指標
	M6-1.能與不同專業領域建立良好的關係，並維持資訊共享及長期互動模式。 M6-2.摒棄本位主義，能與不同專業領域進行有效的橫向溝通與治理。 M6-3.善用各公部門、私部門或非營利組織之資源，並予妥善管理及分配，以提供更好的公共服務。

職能	**定義**
M7 **型塑願景**	能夠發展組織的願景並清楚勾勒其重要性，確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵部屬實踐願景。
	關鍵行為指標
	M7-1.能夠明確勾勒組織未來發展方向。 M7-2.設定之願景能夠具體轉化為可執行之策略。 M7-3.能夠設定具有高品質的發展願景。 M7-4.能夠使部屬對願景產生認同感，願意共同努力，並透過示範鼓勵其實踐願景。

職能	**定義**
M8 **危機管理**	能有效預測並針對潛在或當前的危機，加以預防或因應解決，透過大眾傳播媒體傳遞正確訊息等各種有效作為，以達成解除危機的目的。
	關鍵行為指標
	M8-1.能對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施或因應對策。 M8-2.危機發生時，能在最短時間之內整合運用資源，並作出適當決策與執行步驟。 M8-3.透過大眾傳播媒體傳遞訊息，正確有效地應對。 M8-4.能化危機為轉機，適時修正調整政策方向或組織運作方式。

職能	**定義**
M9 **談判能力**	面對立場不同者能找出彼此的關注焦點，營造開放環境，運用談判技巧以說服對方，尋求彼此願意接受的折衷或雙贏方案，達成協議並取得承諾。
	關鍵行為指標
	M9-1.面對立場不同者能找出彼此的關注焦點，營造開放環境。 M9-2.具備談判中語言或文字的表達能力，運用技巧以說服對方，化解彼此歧見。 M9-3.尋求彼此願意接受的折衷或雙贏方案，達成協議並取得承諾。

附件 2

高階文官培訓飛躍方案 105 年訓練薦送分配名額表

機關名稱	管理發展訓練	領導發展訓練	決策發展訓練
總統府、國家安全會議及其所屬機關	3 人	2 人	1 人
行政院及其所屬機關	35 人	20 人	10 人
立法院及其所屬機關	3 人	2 人	1 人
司法院及其所屬機關	3 人	2 人	1 人
監察院及其所屬機關	3 人	2 人	1 人
考試院及其所屬機關	3 人	2 人	1 人
各地方政府及其所屬機關、各級議會	10 人	5 人	3 人
總計	60 人	35 人	18 人
各大專校院、學術機構現任專任教職人員、非政府組織或非營利組織人員、公民營事業機構及交通事業機構人員	單一機關（構）、學校各訓練班別薦送人數至多 2 人		

附件 3

高階文官培訓飛躍方案 105 年訓練受訓人員推薦表

□管理發展訓練　□領導發展訓練　□決策發展訓練（請勾選班別）

<table>
<tr><td>姓　　名</td><td colspan="4"></td><td rowspan="5">彩色 2 吋照片，
請附電子檔</td></tr>
<tr><td>國民身分證
統一編號</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>性　　別</td><td colspan="4">□男　□女</td></tr>
<tr><td>出生
日　　期</td><td colspan="4">民國　　年　　月　　日</td></tr>
<tr><td>最高學歷</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>服務機關
（構）學校</td><td colspan="3"></td><td>單　位</td><td></td></tr>
<tr><td>機關（構）
學校地址</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>聯絡電話</td><td colspan="5">（辦公室）
（手機）</td></tr>
<tr><td>傳　　真</td><td colspan="2"></td><td>e-mail</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>職　　稱</td><td colspan="2"></td><td>職系(限政府部門填寫)</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>官職等級
(限政府部門填寫)</td><td colspan="2">簡任第　　職等</td><td colspan="2">任現職年資
（截至 105 年 1 月 31 日為止）</td><td>年　月</td></tr>
<tr><td rowspan="2">最近 5 年考績
(限政府部門填寫)</td><td>考核年度</td><td>100</td><td>101</td><td>102</td><td>103</td><td>104</td></tr>
<tr><td>考績等第</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>課程抵免</td><td colspan="6">□否　□是，課程名稱：　　時數：
（最近 2 年內曾參加高階公務人員訓練課程者，得檢具相關證明文件申請課程抵免）</td></tr>
<tr><td>現職
工作內容</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>專　　長</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

職務歷練	（係指受訓人員之公務經歷及職務異動情形）
重大績優事蹟	（係指曾獲模範公務人員或公務人員傑出貢獻獎等事蹟）
重大獎懲紀錄	（係指獲頒勳章、獎章，懲戒或記大功〈過〉以上之紀錄）
簡要自傳	
參訓期待與建議	
機關對被推薦人員之參訓期待	
授權事項	本項資料授權公務人員保障暨培訓委員會及國家文官學院依個人資料保護法規定蒐集、處理及利用。

被推薦人	單位主管	機關(構)學校首長
（請蓋職章）	（請蓋職章）	（請蓋職章）

（表格各欄位可依需求自行調整大小）　　年　　月　　日

附件 4

高階文官培訓飛躍方案 105 年訓練課程時數配當表

課程類別		課程名稱	國內時數	國外時數
價值倫理（33 小時）		公務人員核心價值	2	
		廉能政府與人權法制	2	
		高階文官的道德責任及倫理實踐	2	
		性別平等及「消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）」	2	
		經典名著與生活實踐	3	
		藝術鑑賞	6	
		社會關懷與公益服務（含志工服務體驗）	7	
		韌性管理	7	
		專題演講	2	
共通核心職能（47 小時）		國家重要政策議題研討	6	
		文官制度與國家發展	2	
		治理環境分析與政治管理	6	
		公共政策之規劃與管理	6	
		策略分析與決策管理	3	
		媒體關係與模擬演練	7	
		國會關係與模擬演練	7	
		全球化競爭策略與創新思維		4
		政策溝通與法令宣導	6	
管理核心職能（85 小時）	管理發展訓練	績效管理與面談技巧	7	8
		部屬培力與激勵	7	4
		團隊建立		4
		國外政經環境介紹	2	
		國外政府組織、企業體驗觀摩		30
		職務見習	14	
		總結評鑑	9	

課程類別		課程名稱	國內時數	國外時數
管理核心職能（85小時）	領導發展訓練	變革領導與組織創新	4	8
		建立夥伴關係與跨域治理	6	4
		跨部門溝通技巧	4	4
		國外政經環境介紹	2	
		國外政府組織、企業體驗觀摩		30
		職務見習	14	
		總結評鑑	9	
	決策發展訓練	願景建構與成功領導	6	8
		危機預防與管理	8	
		談判與協商技巧	8	
		國外政經環境介紹	2	
		國外政府組織、企業體驗觀摩		30
		職務見習	14	
		總結評鑑	9	
綜合活動（35小時）		開訓典禮	1	
		學習共識營（含法規及課程重點介紹）	8	
		標竿學習	6	
		健康與人生	2	
		分組討論	7	
		反思學習	4	
		導師時間	2	
		結訓典禮及國外研習成果分享	5	
小計			150	50
總時數			**200**	

附件 5

高階文官培訓飛躍方案受訓人員行政契約

甲方：公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱甲方）

乙方：國家文官學院（以下簡稱乙方）

丙方：　　（以下簡稱丙方）。

丙方係參加甲方及乙方辦理之高階文官培訓飛躍方案 105 年訓練（以下簡稱本訓練）　　班之人員，訓練期間自 105 年 5 月 28 至 105 年 11 月 11 日，經參方同意訂定本契約如下：

一、丙方參加本訓練相關研習費用，由甲方及乙方年度預算支應。

二、本訓練之國內課程、國外課程及實施期間，依當年度訓練計畫辦理。

三、丙方因故未能完成訓練，除不可歸責於丙方之事由外，同意依本契約書之約定，賠償甲方及乙方因其參加訓練所支應之相關費用：

（一）參加國內課程期間中途離訓：賠償國內課程之研習費用。

（二）已參加國內外課程而中途離訓：賠償本訓練之全部費用 。

四、丙方完成訓練後，應立即返回服務機關（構）、學校繼續服務，其繼續服務之期間為一年。丙方經原服務機關（構）、學校依法同意商調他機關（構）、學校服務，或轉任政務人員者，其繼續服務期間得合併計算。

五、丙方如違反第四點繼續服務之規定，除不可歸責於丙方之事由外，同意依本契約書之約定，按未履行服務義務期間之比例，賠償甲方及乙方因其參加訓練所支應之全部費用。

六、第三點及第五點所稱全部費用，範圍如下：

（一）國內課程之研習費用。

（二）國外課程之研習費用、交通費、膳宿費及保險費。

（三）其他必要費用。

七、本契約如有未盡事宜，悉依公務人員訓練進修法及高階公務人員中長期發展性訓練辦法規定辦理。

八、本契約參方應依誠信原則確實履行。本契約正本三份，由甲、乙、丙參方各執一份。

甲　方：公務人員保障暨培訓委員會

代表人：○　○　○

地　址：臺北市文山區試院路 1 之 3 號

電　話：02-82367000

乙　方：國家文官學院

代表人：○　○　○

地　址：臺北市南港區忠孝東路 7 段 576 號

電　話：02-26531500

丙　方：　　（親簽）

國民身分證統一編號：

戶籍地址：

電　話：

中　　華　　民　　國　　年　　月　　日

附件 6

高階文官培訓飛躍方案 105 年訓練重要活動及期程一覽表

時間	工作項目
1 月 20 日至 3 月 1 日	人員薦送
3 月 16 日至 3 月 24 日	管理發展訓練報名人員遴選（每梯次 1 日）
3 月 28 日及 3 月 29 日	領導發展訓練報名人員遴選（每梯次 1 日）
3 月 30 日	決策發展訓練報名人員遴選（每梯次 1 日）
4 月 22 日前	公布錄取參訓人員名單
5 月 28 日	開訓典禮及學習共識營
5 月 28 日至 6 月 16 日	1.實施客製化課程 2.實施訓前 360 度職能評鑑回饋
6 月 1 日起	實施職務見習
6 月 16 日至 10 月 7 日	集中訓練（每週四、五、六上課）
8 月 20 日至 9 月 3 日	領導發展訓練國外研習
9 月 3 日至 9 月 14 日	決策發展訓練國外研習
9 月 3 日至 9 月 17 日	管理發展訓練國外研習
11 月 11 日	結訓典禮及國外研習成果分享會
訓後 3 至 6 個月 （106 年 3 月至 5 月）	1.實施訓後 360 度職能評鑑 2.實施訓後訓練成效追蹤