

# 高階文官培訓飛躍方案 107 年訓練計畫

公務人員保障暨培訓委員會民國 107 年 1 月 2 日公評字第 1062260616 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、管理職能

- (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管理職能架構，計分為「價值

倫理與人格特質」、「共通管理職能」及「層級管理職能」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、共通管理職能：包含「團隊領導」、「溝通協調」、「課責與管理績效」、「發展人才」及「國際視野」，共計 5 項。
- 3、層級管理職能：依訓練班別區分，管理發展訓練為「環境覺察」及「政策管理」，共計 2 項；領導發展訓練為「決斷力」及「政策說服」，共計 2 項；決策發展訓練為「危機研判與處理」及「型塑願景」，共計 2 項。

（二）高階文官管理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 5 人。
- 3、人數合計以 30 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職務列等單列簡

任第十一職等且合格實授之機關首長。

(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 4 人。

3、人數合計以 20 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職務列等簡任第十二職等以上且合格實授之中央三級機關首長。

(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 10 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 107 年 2 月 7 日前函送保訓會。

- 2、中央二級機關於 107 年 1 月 25 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 2 月 7 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 107 年 1 月 25 日前函報行政院，行政院於同年 2 月 7 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 107 年 2 月 7 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 107 年 1 月 25 日前函報行政院，行政院於同年 2 月 7 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。
- （三）請各機關於相同資格條件下，在管理發展訓練優先推薦年齡 52 歲以下、領導發展訓練優先推薦年齡 55 歲以下、決策發展訓練優先推薦年齡 60 歲以下同仁參訓，以及優先推薦女性同仁參訓為原則。

## 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，應經保訓會複審程序。

- 1、領導發展訓練與決策發展訓練：保訓會彙整參加人員推薦表資料後，由高階文官中長期培訓協調會報綜整考量參加人員發展潛能進行書面複審。
- 2、管理發展訓練：由保訓會以評鑑中心法辦理受訓人員遴選複審，參加人員應依保訓會通知參加複審，並全程參與各項遴選評鑑作業（含人格測驗），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。管理發展訓練之遴選評測作業，評測職能、方式及期程如下表：

| 期程                                          | 評測方式     | 評測職能     |          |             |          |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------|----------|
|                                             |          | 團隊<br>領導 | 溝通<br>協調 | 課責與管<br>理績效 | 環境<br>覺察 |
| 107 年 3 月 16<br>日至 3 月 27 日<br>(每梯次 1<br>日) | 公事藍演練    | ※        | ※        | ※           | ※        |
|                                             | 模擬面談     |          | ※        | ※           |          |
|                                             | 小組(團體)討論 | ※        | ※        |             | ※        |

(三) 評測結果經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 107 年 4 月 20 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

(一) 強調「培育領導者引領變革 (Preparing Leaders to Lead Change)」，依目標職務所需職能，規劃「領導力」、「全球化」、「公共治理」與「普世價值與人文關懷」四大模組課程。課程時數配當表（如附件 4、5、6）。

- (二)受訓人員得依個人需求於訓前參加國家文官學院開立之上開四大模組及外語能力等相關數位課程。

#### 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，每週五全日至週六半日上課為原則，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：受訓人員應參加國家文官學院於107年5月4日辦理之開訓典禮及學習共識營，以瞭解本訓練之概況。學習共識營結束後，即展開本訓練之相關活動。
- (二)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：107年9月1日至9月15日。
  - 2、領導及決策發展訓練：107年9月1日至9月15日。
- (三)國外研習成果分享會及結訓典禮：107年11月9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：英國文官學院（Civil Service College Limited, CSC）（暫訂）。
  - 2、領導及決策發展訓練：美國聯邦主管研究院（Federal Executive Institute, FEI）（暫訂）。

#### 十一、教學方法及特色

- (一)教學方法：以學習者為中心之教學方法，依課程需要採用課堂講授法、論壇、行動學習（Action Learning）、問題導向學習（PBL）、翻轉教學、實地體驗、政策專題實

作、個案研討、個案教學、個案指導、情境模擬、模擬演練、工作坊、標竿學習、微型教學及研討會等教學方法。

## （二）教學特色：

- 1、大師論壇：以知名講座「全球趨勢論壇」及「與大師有約」活動，與受訓人員進行對談及交流，以引領高階管理者思考未來挑戰。部分課程安排英語授課，以營造英語環境，有效介接國外課程。
- 2、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。
- 3、教與學活動：部分課程將安排受訓人員擔任相關訓練課程之講座，透過實際參與授課之方式，收教學相長之效。
- 4、讀與思活動(Reading-Thinking Activity)：培養受訓人員閱讀習慣，以獲取新知及瞭解趨勢脈動，並結合反思學習，深化學習之效益。

## 十二、評鑑方式

（一）實施方式：針對受訓人員訓練期間之學習表現進行過程及總結評鑑，過程評鑑包括生活考評、教與學考評、職務見習考評及國外研習考評；總結評鑑包括政策分析報告及國外研習成果分析報告。

## （二）成績計算：

- 1、本訓練之評鑑成績分為傑出、優秀、良好、普通及不佳五等級。受訓人員各項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、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。

### 十四、經費

- （一）相關經費由保訓會及國家文官學院 107 年度預算支應。
- （二）非公務人員參加本訓練之國外培訓課程，應自行負擔機票及住宿費用。

### 十五、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（如附件 7）。
- （二）本訓練相關重要活動及期程（如附件 8），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。

## 高階文官培訓管理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」、「共通管理職能」及「層級管理職能」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；「共通管理職能」(General Management Competency)構面之職能以「G」代號表示；「層級管理職能」(Rank Management Competency)構面之職能以「R」代號表示。

### 一、價值倫理 (V)

| 廉正 (V1) |                                                                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 定義      | 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。<br>V1-2 能致力於依法公平執行公務，嚴守行政中立。<br>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。<br>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。 |

| 忠誠 (V2) |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 定義      | 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。<br>V2-2 重視團體及個人榮譽，並具備誠信及誠實。<br>V2-3 具道德與責任感，能贏得別人的尊敬。 |

| 關懷 (V3) |                                                                                                                                      |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 定義      | 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。<br>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。<br>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）

| 嚴謹（P1） |                                                                              |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 定義     | 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。<br>P1-2 凡事謹言慎行，按部就班行事。<br>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。 |

| 友善（P2） |                                                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 定義     | 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。<br>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。<br>P2-3 容易與別人相處，為別人付出關心。 |

| 情緒穩定（P3） |                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 定義       | 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。<br>P3-2 面對無法掌控或意料外狀況，能冷靜處理。<br>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。 |

| 使命感（P4） |                                                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 定義      | 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。<br>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。<br>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、共通管理職能（G）

| 團隊領導（G1） |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 管理發展訓練                                                                                                                                                                                                                                                                       | 領導發展訓練                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 決策發展訓練                                                                                                                                                                                        |
| 定義       | 成為團隊中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模式去影響他人看法及行為，以建立共識；能清楚說明組織目標及激勵與指導組織成員朝共同目標努力。                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               |
| 關鍵行為指標   | <p>G1-1 能清楚向團隊成員說明政府政策與機關任務所需達成之目標，並以身作則，凝聚團隊共識，順利完成上級交辦之業務。</p> <p>G1-2 能秉持公平公正原則，依團隊成員的專業分配工作，並鼓勵相互協助、支援，提高團隊成員對於機關業務的參與度與貢獻度。</p> <p>G1-3 能展現同理心，站在團隊成員的角度給予其支持與鼓勵，並對於團隊成員的努力給予肯定。</p> <p>G1-4 能具前瞻性思考，引領團隊成員，完成目標。</p> <p>G1-5 能有效處理突發事件，視危機為轉機，率領團隊成員展現公務人員使命必達的信念。</p> | <p>G1-1 能清楚向各部門說明政府政策與機關任務所需達成之目標，並以身作則，引導及激勵團隊成員，順利完成任務。</p> <p>G1-2 能秉持公平公正原則，依業務屬性分配工作，並鼓勵相互協助、支援，提高各部門對於機關業務的參與度與貢獻度。</p> <p>G1-3 能展現同理心，對於各部門的努力，給予支持與肯定。</p> <p>G1-4 能勇於挑戰，開創機關新的功能及角色。</p> <p>G1-5 能建立團隊成員的認同與使命感，共同為機關目標努力。</p> <p>G1-6 面對突發事件時，能保持理性的態度，向團隊成員清楚表達，並積極處理，帶領團隊成員一起達成目標與突破當前困境。</p> | <p>G1-1 能以說理方式，不以自身權力地位，影響團隊成員，取得共識。</p> <p>G1-2 針對重大政策或議題，能協助團隊成員有效處理，並督導其達成目標。</p> <p>G1-3 能站在公正的立場，化解部門衝突與歧見，形成團隊共識。</p> <p>G1-4 能協助機關首長，凝聚團隊成員向心力。</p> <p>G1-5 能協助機關首長激勵團隊成員，為共同目標努力。</p> |

| 溝通協調 (G2) |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別        | 管理發展訓練                                                                                                                                                                                                | 領導發展訓練                                                                                                                                                                                                             | 決策發展訓練                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 定義        | 能與機關內、外成員有效地交換和分享訊息，與長官及部屬有效溝通，以確保溝通效率與內部成員之整合；並能跨部門或機關協調促成彼此合作。                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 關鍵行為指標    | <p>G2-1 在政策溝通時，能清楚表達及適時捍衛政策立場。</p> <p>G2-2 在溝通協調時，能包容多元觀點，傾聽對方意見，適時納入決策參考。</p> <p>G2-3 在與各利害關係人溝通的過程中，能同理對方的立場，創造雙贏局面。</p> <p>G2-4 能以真誠的態度與透明的作風，進行溝通協調。</p> <p>G2-5 能與不同專業領域的組織或團體，建立良好且長期的互動關係。</p> | <p>G2-1 在政策溝通時，能清楚表達及適時捍衛政策立場。</p> <p>G2-2 在溝通協調時，能包容多元觀點，傾聽對方意見，適時納入決策參考。</p> <p>G2-3 在與各利害關係人溝通的過程中，能同理對方的立場，創造雙贏局面。</p> <p>G2-4 能以真誠的態度與透明的作風，進行溝通協調。</p> <p>G2-5 能與不同專業領域的組織或團體，維持良好且長期的互動關係，並建立或參與跨域溝通平台。</p> | <p>G2-1 在政策溝通時，能清楚表達及適時捍衛政策立場。</p> <p>G2-2 在溝通協調時，能包容多元觀點，傾聽對方意見，適時納入決策參考。</p> <p>G2-3 在與各利害關係人溝通的過程中，能同理對方的立場，創造雙贏局面。</p> <p>G2-4 能以真誠的態度與透明的作風，進行溝通協調。</p> <p>G2-5 能與不同專業領域的組織或團體，維持良好且長期的互動關係，並建立或參與跨域溝通平台。</p> <p>G2-6 能與長官建立良好的互動關係，並扮演承上啟下的角色。</p> |

| 課責與管理績效 (G3) |                                                                                       |                                                   |                                                   |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 班別           | 管理發展訓練                                                                                | 領導發展訓練                                            | 決策發展訓練                                            |
| 定義           | 能設立明確的機關目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控業務執行進度與成效，協助機關目標之達成，並確保機關內績效管理制度運作之有效性及公平性，勇於面對及處理問題員工。 |                                                   |                                                   |
| 關鍵行為指標       | G3-1 能有效地運用資源 (人力、成本、環境的有效管控) 達成單位所設定的年度業務績效。                                         | G3-1 能有效地運用資源 (人力、成本、環境的有效管控) 達成機關所設定的年度業務績效。     | G3-1 能有效地運用資源 (人力、成本、環境的有效管控) 達成政府所設定的年度業務績效。     |
|              | G3-2 能持續及有效地監督所屬同仁完成其所分配的工作，以確保機關總體目標順利完成。                                            | G3-2 能持續及有效地監督所屬各單位完成其所分配的工作，以確保機關總體目標順利完成。       | G3-2 能持續及有效地監督所屬各單位完成其所分配的工作，以確保政府總體目標順利完成。       |
|              | G3-3 能運用目標管理的原則，清楚規劃單位短、中、長程目標，並與所屬同仁建立對於單位目標的共識。                                     | G3-3 能運用目標管理的原則，清楚規劃機關短、中、長程目標，並與所屬同仁建立對於機關目標的共識。 | G3-3 能運用目標管理的原則，清楚規劃機關短、中、長程目標，並與所屬同仁建立對於施政目標的共識。 |
|              | G3-4 能激發同仁之榮譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。                                              | G3-4 能激發同仁之榮譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。          | G3-4 能激發同仁之榮譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。          |
|              | G3-5 對於不適任或工作績效無法改進的同仁，能依法妥善處理。                                                       | G3-5 對於不適任或工作績效無法改進的同仁，能依法妥善處理。                   | G3-5 對於不適任或工作績效無法改進的同仁，能依法妥善處理。                   |

| 發展人才（G4） |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 管理發展訓練                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 領導發展訓練                                                                                                                                                                                       | 決策發展訓練                                                                                                                            |
| 定義       | 能掌握部屬之優缺點，並適時提供建議與資源，協助部屬提升其工作知能，並提供部屬發展機會及激發潛能，使其更有效達成目前或未來工作角色之職責。                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                   |
| 關鍵行為指標   | <p>G4-1 能在工作上協助部屬，給予專業指導，讓部屬可以順利地推動業務。</p> <p>G4-2 能洞察部屬的優點和潛力，創造及提供學習發展機會。</p> <p>G4-3 能清楚辨識部屬能力上的缺口，鼓勵部屬參加機關內、外所舉辦的教育訓練活動或課程。</p> <p>G4-4 對於表現卓越的部屬，能給予適當的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。</p> <p>G4-5 能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。</p> <p>G4-6 協助部屬取得資源以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。</p> | <p>G4-1 能在工作上協助部屬，給予專業指導，讓部屬可以順利地推動業務。</p> <p>G4-2 能洞察部屬的優點和潛力，創造及提供學習發展機會。</p> <p>G4-3 對於表現卓越的部屬，能給予適當的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。</p> <p>G4-4 能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資源或困境，以訂定適當的發展活動。</p> | <p>G4-1 能在政策方向上協助部屬，給予專業指導，讓部屬可以順利地推動業務。</p> <p>G4-2 能洞察部屬的優點和潛力，創造及提供發展機會。</p> <p>G4-3 對於表現卓越的部屬，能給予適當的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。</p> |

| 國際視野（G5） |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 管理發展訓練                                                                                                                                                                       | 領導發展訓練                                                                                                                                                                        | 決策發展訓練                                                                                                                                                              |
| 定義       | 能以全球化觀點掌握最新國際局勢，並主動尋求國際上有利於建立我國政府國際地位的機會與關係，推動與提升我國與其他國家政府間的長期合作關係。                                                                                                          |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                     |
| 關鍵行為指標   | <p>G5-1 透過正式與非正式管道，與國際組織及國外政府機關互訪，以建立友好關係。</p> <p>G5-2 積極推動國際組織與國外政府機關間的合作關係。</p> <p>G5-3 積極參加國際組織或會議，提高國際能見度，爭取國際地位。</p> <p>G5-4 能運用外語流暢地表達意見及看法，並能接待外賓、介紹工作內容、洽談業務及簡報。</p> | <p>G5-1 透過正式與非正式管道，與國際組織及國外政府機關互訪，以建立友好關係。</p> <p>G5-2 積極推動國際組織與國外政府機關間的合作關係。</p> <p>G5-3 積極參加國際組織或會議，提高國際能見度，爭取國際地位。</p> <p>G5-4 能運用外語流暢地表達意見及看法，並能接待外賓、介紹機關及在國際會議中代表發言。</p> | <p>G5-1 透過正式與非正式管道，與國際組織及國外政府機關互訪，以建立友好關係。</p> <p>G5-2 積極推動國際組織與國外政府機關間的合作關係。</p> <p>G5-3 積極參加國際組織或會議，提高國際能見度，爭取國際地位。</p> <p>G5-4 能運用外語流暢地表達意見及看法，並能在國際會議中代表發言。</p> |

#### 四、層級管理職能（R）

| 環境覺察（R1） |                                                                                                                                                                                                   |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 管理發展訓練                                                                                                                                                                                            |
| 定義       | 能蒐集與機關業務發展相關之國內、外情資及輿論報導，藉以掌握與瞭解機關業務的未來發展趨勢。                                                                                                                                                      |
| 關鍵行為指標   | <p>R1-1 能運用各種媒體管道或透過政府外派團隊及國內、外會議，系統性蒐集國內、外與機關業務相關之最新資訊及發展趨勢。</p> <p>R1-2 能主動蒐集民眾對於政策之觀點、疑慮，以襄助首長或長官掌握輿情。</p> <p>R1-3 能將國內、外資訊轉換成本身業務可用之資訊。</p> <p>R1-4 能將轉換後資訊作為政策參考，分析優劣因素，據以研判機關業務可能的發展方向。</p> |

| 政策管理（R2） |                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 管理發展訓練                                                                                                                                                                                                                      |
| 定義       | 能根據組織短、中、長期目標，規劃各項重大政策、法案及專案執行方向，並有效配置適當的人力與資源。                                                                                                                                                                             |
| 關鍵行為指標   | R2-1 能依循計畫，建立業務具體執行流程，清楚掌握時間期程、人力和資源配置，如期如質達成計畫目標。<br>R2-2 能勇於承接及掌握上級交付的臨時性任務，做好規劃及工作分配，圓滿達成任務。<br>R2-3 能清楚年度目標並整合資源，具體地規劃機關年度計劃與預算。<br>R2-4 能有效預測及管理業務執行中遇到困難與障礙，勇於面對並發展出相對應的解決策略與及時協調取得相關資源挹注。<br>R2-5 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 |

| 決斷力（R3） |                                                                                                                                                                                                 |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別      | 領導發展訓練                                                                                                                                                                                          |
| 定義      | 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  | R3-1 在做決斷之前，設想可能發生的狀況，掌握團隊成員特性及資源，並邀請相關利害關係人參與。<br>R3-2 在做決斷時，能向團隊成員說明決策的內容並激勵其執行。<br>R3-3 能於時間壓力下，對同仁提出的各種解決方案，做出即時且正確的決斷。<br>R3-4 在做決斷之後，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。<br>R3-5 在做決斷之後，願意聆聽各方意見，進行必要修正及調整。 |

| 政策說服（R4） |                                                                                                                                                                               |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 領導發展訓練                                                                                                                                                                        |
| 定義       | 能有效影響各利害關係人，使其相信機關政策的合理性及可行性，並爭取其對政策的支持與合作。                                                                                                                                   |
| 關鍵行為指標   | R4-1 能充分掌握輿情，研擬政策說服策略。<br>R4-2 能與媒體建立良好的互動關係。<br>R4-3 能以民意為導向，作為施政藍圖，強化與民眾溝通，為機關形塑優良形象。<br>R4-4 藉由多元管道，分享機關政策推行之成功案例，透過適當的政策論述或溝通，爭取民眾對政策的支持。<br>R4-5 透過異業結盟或策略合作，以提升機關政策能見度。 |

| 危機研判與處理（R5） |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別          | 決策發展訓練                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 定義          | 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      | <p>R5-1 能對危機或突發事件的發生有所預見，並採取有效的防範措施或因應對策。</p> <p>R5-2 於危機或突發事件發生時，能在最短時間之內整合運用資源，並在權責範圍內，作出適當決策與因應。</p> <p>R5-3 於危機或突發事件發生時，能掌握媒體與溝通管道，即時傳遞正確及一致的訊息，並有效應對。</p> <p>R5-4 於危機或突發事件發生時，能夠成為機關內部同仁間之溝通橋樑，向同仁即時且清楚地傳達訊息，同時也將相關資訊明確告知長官，協助做出決策。</p> <p>R5-5 能從危機或突發事件中學習，適時修正調整政策方向或組織運作方式。</p> |

| 型塑願景（R6） |                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 班別       | 決策發展訓練                                                                                                                                                                       |
| 定義       | 能夠形塑機關願景、文化，建立同仁對機關的認同與使命感，共同為機關之目標努力。                                                                                                                                       |
| 關鍵行為指標   | <p>R6-1 能夠明確勾勒未來長遠發展方向。</p> <p>R6-2 設定之願景能夠轉化為具體可行的策略，並確保機關的策略、目標、行動計畫與願景一致。</p> <p>R6-3 能藉由正式或非正式管道，以適當的方式向同仁傳達機關之願景與目標。</p> <p>R6-4 能夠使同仁對願景產生認同感，願意共同努力，並透過示範鼓勵其實踐願景。</p> |

計畫附件 2

高階文官培訓飛躍方案 107 年訓練薦送分配名額表

| 機關名稱                                                  | 管理發展<br>訓練                    | 領導發展<br>訓練 | 決策發展<br>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                                      | 20 人                          | 10 人       | 3 人        |
| 總計                                                    | 70 人                          | 40 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<br>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<br>薦送人數至多 2 人 |            |            |

[illegible]

|                   |                                                                                                                                                             |     |                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------|
| 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)                                                                                                                                  |     |                   |
| 英 語 能 力           | 相當於全民英檢 (GEPT) <input type="checkbox"/> 優級 <input type="checkbox"/> 高級 <input type="checkbox"/> 中高級 <input type="checkbox"/> 中級 <input type="checkbox"/> 初級 |     |                   |
|                   | 曾通過 檢定 (測驗)， 等級 (分數)                                                                                                                                        |     |                   |
| 簡 要 自 傳           |                                                                                                                                                             |     |                   |
| 參訓規劃、期待<br>與 建 議  |                                                                                                                                                             |     |                   |
| 機關對被推薦人<br>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

高階文官培訓飛躍方案 107 年訓練課程時數配當表

| 課程模組                         | 107 課程名稱                      | 國內<br>時數 | 國外<br>時數 | 備註                                                    |
|------------------------------|-------------------------------|----------|----------|-------------------------------------------------------|
| 普世價值<br>與人文關<br>懷（35 小<br>時） | 高階文官的道德責任及倫理實踐                | 2        |          |                                                       |
|                              | 性別平等（含「消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）」） | 2        |          |                                                       |
|                              | 社會正義與人權                       | 2        |          |                                                       |
|                              | 經典名著與生活實踐                     | 3        |          |                                                       |
|                              | 藝術涵養與實踐                       | 6        |          |                                                       |
|                              | 社會關懷與公益服務<br>（含志工服務體驗）        | 4        |          |                                                       |
|                              | 反思學習                          | 6        |          |                                                       |
|                              | 與大師有約*                        | 6        |          |                                                       |
|                              | 多元文化的省思與實踐                    | 4        |          | 自宗教對國際衝突的影響、如何建構臺灣新世代族群融合、文化智商（CQ）之關鍵能力等範圍，擇 1 個專題進行  |
| 全球化<br>（50 小時）               | 全球化經濟專題                       | 6        |          | 自國際金融、區域經濟整合、共享經濟、綠色經濟、量化寬鬆政策、國際洗錢防治等範圍，擇 1 至 2 個專題進行 |
|                              | 全球化政治專題                       | 3        |          | 自國際政治分析、亞太情勢分析、國際安全、國際衝突風險、兩岸關係等範圍，擇 1 個專題進行          |

| 課程模組            | 107 課程名稱       |             | 國內<br>時數 | 國外<br>時數 | 備註                                                             |
|-----------------|----------------|-------------|----------|----------|----------------------------------------------------------------|
|                 | 科技與產業革新專題      |             | 6        |          | 自大數據、雲端運算、智慧裝置、行動應用、物聯網、工業4.0、精密工業、跨境電商、金融科技、生物科技等範圍，擇1至2個專題進行 |
|                 | 全球產業變遷與在地治理策略  |             | 3        |          |                                                                |
|                 | 國外政府組織、企業觀摩    |             |          | 30       |                                                                |
|                 | 國外政經環境介紹       |             | 2        |          |                                                                |
|                 | 與大師有約*         |             | 3        |          |                                                                |
| 公共治理<br>(47 小時) | 媒體關係與模擬演練      |             | 6        |          |                                                                |
|                 | 國會關係與模擬演練      |             | 6        |          |                                                                |
|                 | 政策溝通與宣導        |             | 5        |          | 採「教與學」形式辦理                                                     |
|                 | 科技政府的未來        |             | 6        |          |                                                                |
|                 | 治理模式與實例探討      |             |          | 6        |                                                                |
|                 | 政策專題指導         |             | 6        |          | 以分組形式進行，每組聘請1位教授進行報告討論及撰擬指導                                    |
|                 | 標竿學習           |             | 6        |          |                                                                |
| 領導力<br>(43 小時)  | 管理<br>發展<br>訓練 | 部屬培力與教導實例研討 | 12       |          | 採「行動學習」方式辦理                                                    |
|                 |                | 覺察政策與對話     | 3        |          |                                                                |
|                 |                | 策略管理        | 6        |          |                                                                |
|                 |                | 領導力工作坊      |          | 8        |                                                                |
|                 |                | 職務見習        | 14       |          |                                                                |
|                 | 領導<br>發展<br>訓練 | 變革領導與組織創新   | 6        |          |                                                                |
|                 |                | 建立夥伴關係與跨域治理 | 6        |          |                                                                |
|                 |                | 策略領導與執行力    | 3        |          |                                                                |
|                 |                | 危機研判與決斷     | 6        |          |                                                                |
|                 |                | 領導力工作坊      |          | 8        |                                                                |
|                 |                | 職務見習        | 14       |          |                                                                |

| 課程模組            | 107 課程名稱          |           | 國內<br>時數 | 國外<br>時數 | 備註 |
|-----------------|-------------------|-----------|----------|----------|----|
|                 | 決策發展訓練            | 願景建構與成功領導 | 6        |          |    |
|                 |                   | 談判與協商策略   | 6        |          |    |
|                 |                   | 跨域治理個案研討  | 6        |          |    |
|                 |                   | 策略分析與決策   | 3        |          |    |
|                 |                   | 領導力工作坊    |          | 8        |    |
|                 |                   | 職務見習      | 14       |          |    |
| 綜合活動<br>(25 小時) | 開訓典禮              |           | 1        |          |    |
|                 | 學習共識營（含法規及課程重點介紹） |           | 6        |          |    |
|                 | 分組討論              |           | 10       |          |    |
|                 | 導師時間              |           | 2        |          |    |
|                 | 結訓典禮及國外研習成果分享     |           | 6        |          |    |
| 小計              |                   |           | 150      | 50       |    |
| 總時數             |                   |           | 200      |          |    |

\*「與大師有約」：共舉辦課程 3 場，課程時數各為 3 小時，受訓人員須排定至少參加 2 場次，合計 6 小時。

計畫附件 5 模組課程架構



一、領導力模組：個案導向之學習活動設計，引領實踐領導者的角色。

|      |                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------|
| 模組說明 | 高階文官位居關鍵職務，必須形塑及傳遞組織願景，運用領導智慧及管理方法，營造正向之組織文化，帶領團隊完成任務。       |
| 特色   | 採個案導向之學習活動設計，經由實務個案引導討論，培養受訓人員獨立思考能力，瞭解問題所在據以提出解決方案，以強化學習成效。 |
| 教學方法 | 行動學習、個案教學、模擬演練、工作坊、職務見習                                      |

二、全球化模組：以全球化趨勢之大師論壇，引領思考未來的挑戰。

|      |                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 模組說明 | 國與國間互賴日深，全球化加速對政策影響，針對全球關注之時事議題或趨勢發展安排趨勢論壇及國外研習活動，培養高階文官對全球化變遷的敏銳度，以預應及掌握全球化對政策之衝擊。           |
| 特色   | 除規劃「全球趨勢論壇」安排國際知名講座進行專題演講（部分採英語授課）外，亦規劃「與大師有約」，藉由受訓人員於訓期中擇定特定全球化議題，閱讀相關期刊或書籍，並安排大師級講座與之對談及交流。 |
| 教學方法 | 論壇、讀與思、標竿學習、個案研討                                                                              |

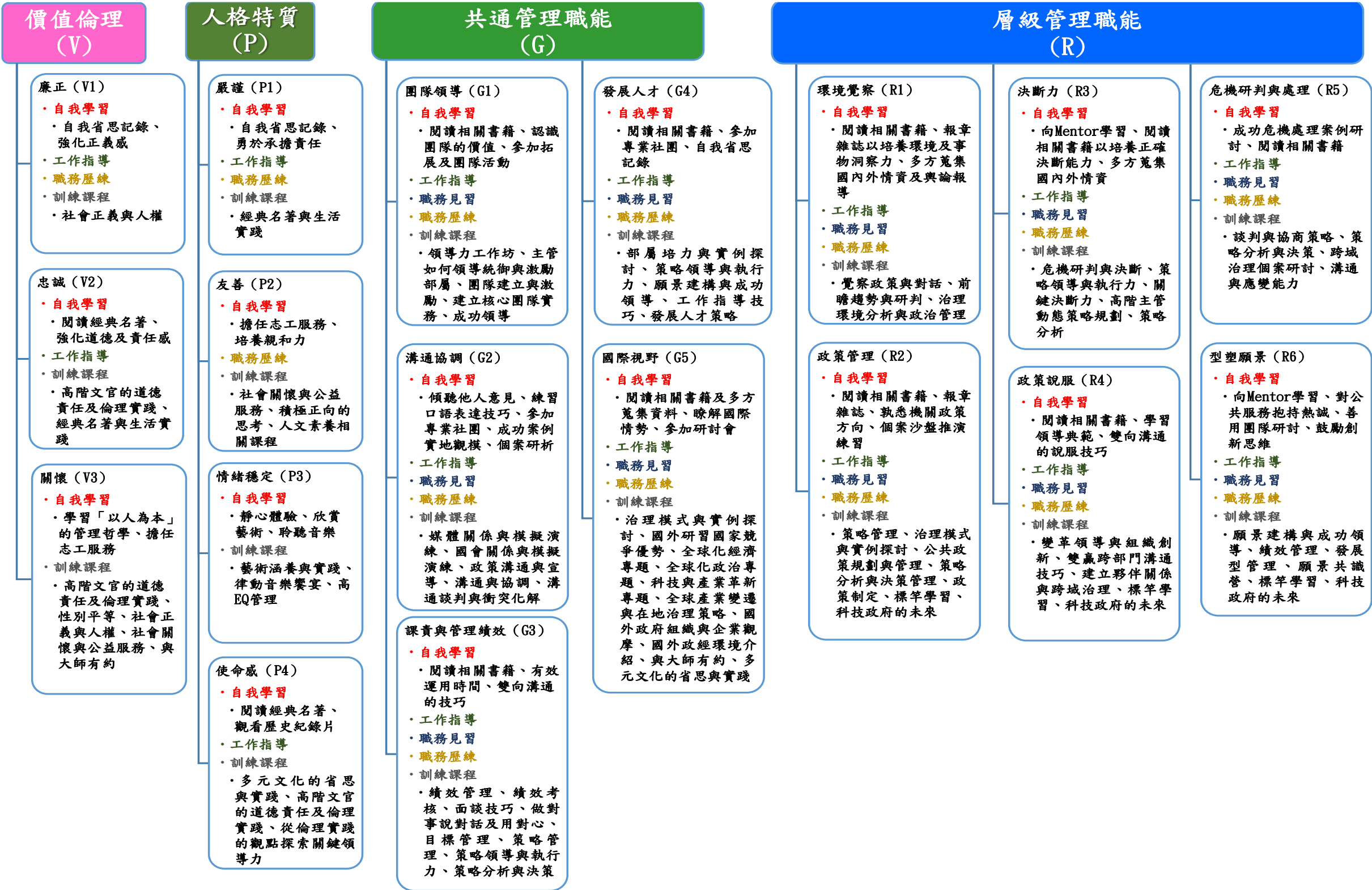
三、公共治理模組：以公共問題為核心之實作應用，引領應有的政策作為。

|      |                                                                                           |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 模組說明 | 隨著民主化腳步，高階文官參與政府決策過程整合，同時必須串連政治層面與政策執行層面的溝通及協調，其影響著政府重大施政之關鍵成敗。                           |
| 特色   | 強調實作應用。以公共問題為核心，透過小組方式完成政策報告，過程中安排指導教授於小組討論中適時參與，以提昇討論層次與學習。完成之政策報告需轉化為政策說帖於相關課程活動進行模擬演練。 |
| 教學方法 | 實作、個案指導、模擬演練、微型教學、教與學、標竿學習、個案教學                                                           |

四、普世價值與人文關懷模組：以體驗學習，引領社會關懷的同理心價值。

|      |                                                                                    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 模組說明 | 讓政策制定更符合多元、平等、人權等普世價值，高階文官需具備人文涵養，重視關懷弱勢族群，促進族群和諧及維護社會公平正義。                        |
| 特色   | 除規劃「社會關懷與公益服務」，讓受訓人員透過實際體驗學習之志工服務，體認服務之價值與效益外，亦規劃「與大師有約」，藉由受訓人員深度閱讀經典書籍與對談，培養人文涵養。 |
| 教學方法 | 體驗學習、講授、讀與思                                                                        |

高階文官培訓飛躍方案學習地圖



## 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 107 年訓練（以下簡稱本訓練）班之人員，訓練期間自 107 年 5 月 4 日至 107 年 11 月 9 日，經叁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，除因公務或其他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（107 年 7 月 15 日至各訓練國外研習起始日前）：賠償國外研習必要費用（含機票退票手續費及國外研習住宿費）。
  - （二）已參加國內外課程而中途離訓（各訓練國外研習起始日至 107 年 11 月 9 日）：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、本契約叁方應依誠信原則確實履行。本契約正本三份，由甲、乙、丙叁方各執一份。

甲 方：公務人員保障暨培訓委員會

代表人：郭 芳 煜

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：郭 芳 煜

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

計畫附件 8

高階文官培訓飛躍方案 107 年訓練重要活動及期程一覽表

| 時間                 | 工作項目                  |
|--------------------|-----------------------|
| 即日起至 107 年 2 月 7 日 | 參訓人員薦送                |
| 3 月 16 日至 3 月 27 日 | 管理發展訓練報名人員遴選（每梯次 1 日） |
| 4 月 20 日前          | 公布錄取參訓人員名單            |
| 5 月 4 日            | 開訓典禮及學習共識營            |
| 9 月 1 日至 9 月 15 日  | 管理發展訓練國外研習            |
| 9 月 1 日至 9 月 15 日  | 領導及決策發展訓練國外研習         |
| 11 月 9 日           | 結訓典禮及國外研習成果分享會        |