

高階文官培訓飛躍方案

(修正版)

中華民國 101 年 1 月 20 日
考試院考授公評字第 1011000700 號函核定

中華民國 103 年 1 月 20 日
考試院考授公評字第 1032260002 號函修正

高階文官培訓飛躍方案

目次	頁次
壹、方案依據	2
貳、訓練定位	2
參、需求分析	3
肆、方案目標	6
伍、規劃過程	7
陸、規劃原則	9
柒、培訓內容	11
捌、配套措施	19
玖、預期績效	20
附件 1---高階文官培訓核心職能定義及關鍵行為指標	22
附件 2---高階文官學習地圖	30

壹、方案依據

- 一、公務人員訓練進修法第 2 條第 2 項規定。
- 二、考試院 98 年 6 月 18 日第 11 屆第 39 次會議通過「文官制度興革規劃方案」第 4 案「健全培訓體制，強化高階文官」，其中「建構完整之高階文官、主管培育歷練體系」及「建構高階主管特別管理制度」列為中程方案。
- 三、考試院 99 年 12 月 2 日第 11 屆第 114 次院會通過「強化文官培訓功能規劃方案」，其第 4 案「建構高階文官發展性培訓制度」。
- 四、公務人員保障暨培訓委員會組織法第 2 條第 5 款及國家文官學院組織法第 2 條第 1 款規定。

貳、訓練定位

本方案訓練依上開公務人員訓練進修法及「強化文官培訓功能規劃方案」，並依 101 年 7 月 18 日行政院及考試院兩院協商會議決議，定位為發展性訓練，所謂發展性訓練(Development Training)係指「公務人員依法律晉升下一階段職務所需知能之訓練」，其訓練課程以不同階段職務進行分析，各階段發展性訓練課程應具區隔性且環環相扣，並據以建構帶狀培訓課程。此外，高階文官培訓從晉升簡任官等訓練開始，經陞任簡任職務後，再續經簡任第十職等以上優秀文官之整體性帶狀訓練，逐級培育簡任第十職等至第十四職等高階公務人員。

綜合言之，高階文官發展性訓練提供公務人員具備晉升下一階段職務所需知能而實施之訓練，藉由長期培育，使高階公務人員工作能力隨著職務升遷而成長，以達到「人盡其才、適才適所」。

參、需求分析

為提升高階文官培訓成效，勢須以發展性訓練內涵作整體全盤的規劃，並分析高階公務人員人力結構，以瞭解培訓需求，其理由及人力結構說明如下：

一、高階文官發展性訓練之必要性

（一）高階文官素質攸關國家競爭力

在人力資源中，高階管理人才居於重要的關鍵地位，也是決定組織成效的重要因素，政府機關的效能若要提升，須有素質優良與足以勝任之高階公務人員。是以，高階文官培訓必須能夠充分回應全球化之環境挑戰，以發展性之培訓來規劃高階文官訓練方案，始足以因應及滿足現況之需求，以提升國家競爭力。

（二）系統化發展性訓練強化核心職能

發展性訓練以職能（Competency）為基礎，結合組織目標與個人職涯發展，並提供系列性之培訓課程，有助於提升個人職能，完備未來職務之核心能力。是以，發展性訓練透過系統化、科學化之流程，遴選優秀人才參訓並運用縝密之職能評鑑及人格測驗技術，協助個人及組織瞭解與檢驗當事人所具備之職能狀況，俾據以安排妥適之教育訓練及發展。

（三）全人培育及國際視野應持續加強

過去高階文官培訓內涵著重加強高階文官工作行為面技能之提升，忽略高階文官除具其工作知能外，仍應具備高度的人文思想與情懷，尤對傳統文化之優質內涵亦應有基本的理解與體認，俾政策制定與推動能更符合國情。此外，面對全球化競爭之挑戰，高階文官思維及格局必須提高至全球化觀點看臺灣未來之走向，以達到「立足臺灣、放眼世界」及「全球思維、在地行動」之恢宏壯志。

（四）培訓與任用陞遷相結合以提升成效

「考、訓、用」合一是現階段文官體制整體改革之重點，依現

行作法，高階文官之訓練培育與陞遷歷練未能有效結合，不僅影響高階文官素質及政府施政品質，亦影響培訓成效及高階文官參訓意願。「文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制，強化高階文官」，規劃「充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練」，即強調培訓與陞遷結合制度之重要，且需透過發展性訓練始足竟功。

（五）高階文官培訓時數應予提高

依據公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）101年度保障暨培訓統計年報顯示，101年各官等公務人員平均每人參與在職訓練時數，以薦任（含相當薦任）人員之103小時最高，其次為委任（含相當委任）人員95.2小時，以簡任（含相當簡任）人員68小時最低。由於高階文官肩負政府施政品質之責，相當需要不斷吸收新知，以提升相關知能，爰參加培訓之時數應該予以提高。

（六）先進國家普遍重視高階人員培訓

先進國家針對高階文官或管理人員，均進行有系統之培訓，以彰顯其對於高階人員培訓之重視，並思考如何從前瞻規劃的角度，培養高階人員規劃治理能力，進而提升治理績效。

二、高階文官人力結構

本方案所稱高階文官係指簡任或相當簡任第十職等以上人員，其人力結構如下（表1）：

表 1：現職簡任（或相當簡任）各職等人數統計表

單位：人

人員 銓 審 結 果 別	行政機關				警察人員		關務人員		交通事 業人員		醫事人員		合計
	中央		地方		主管	非 主管	主管	非 主管	主管	非 主管	主管	非 主管	
簡任 (或相當簡 任)	主 管	非 主 管	主 管	非 主 管	主 管	非 主 管	主 管	非 主 管	主 管	非 主 管	主 管	非 主 管	
第十職等	1039	1518	378	328	161	83	50	32	17	32	-	10	3648
第十一職等	994	868	413	132	84	7	17	1	100	139	2	13	2770
第十二職等	555	423	44	48	37	9	4	1	7	6	1	16	1151
第十三職等	169	77	34	-	12	-	-	-	15	-	14	383	704
第十四職等	119	29	7	-	2	-	-	-	-	-	-	-	157
合計	2876	2915	876	508	296	99	71	34	139	177	17	422	8430

備註：1.本表所稱職等，係依現職銓敘審定有案之職等計列；惟如審定結果為準予權理者，計列其現任職務所列職等。

2.本表警察人員、關務人員、交通事業人員、醫事人員係依「各類人員與行政機關公務人員職等相當年資採計提敘俸級對照表」對照相當之簡任職等。

3.本表資料由銓敘部提供，截止日期至 102 年 10 月 15 日止。

依上表資料顯示，簡任第十職等及第十一職等合計 6,418 人，簡任第十二職等有 1,151 人，簡任第十三職等及第十四職等合計 861 人。另依機關屬性，中央機關為多數，計有 5,791 人，地方機關則有 1,384 人，其餘警察、關務、交通事業及醫事人員則分別為 395 人、105 人、316 人及 439 人。

至近 6 年簡任各職等人員陞遷人數如下表 2，其中，陞任簡任第十四職等，平均每年計 35 人；陞任簡任第十三職等，平均每年計 50 人；陞任簡任第十二職等，平均每年計 199 人。

表 2:行政機關簡任人員陞遷人數統計表（民國 97 年-102 年）

單位：人

年度	陞任第十二職等		遷調		陞任第十三職等		遷調		陞任第十四職等		遷調	
	陞任		遷調	陞任		遷調	陞任		遷調			
	主管	非主管		主管	非主管		主管	非主管				
97 年	135	88	276	41	25	51	37	23	45			
98 年	98	80	163	26	15	14	19	7	23			
99 年	113	121	188	35	27	40	34	15	33			
100 年	87	107	168	21	13	34	25	8	20			
101 年	116	104	391	46	17	25	19	9	50			
102 年	73	70	156	21	10	19	10	5	5			
平均	104	95	224	32	18	31	24	11	29			
合計	199		224	50		31	35		29			

備註：1.本表所稱行政機關簡任人員不含法官、檢察官。

2.本表所稱陞任，係指陞任較高職務列等之職務或由非主管陞任主管職務；所稱遷調，係指遷調職務列等相同之職務。

3.本表資料由銓敘部提供，截止日期至 102 年 10 月 15 日止。

肆、方案目標

本方案主要使命及願景為培育具「卓越管理」能力、「前瞻領導」器識及「民主決策」風範的高階文官。

以訓練實質目的言，本方案期各職等之高階文官能達成以下目標：

- 一、簡任第十職等及第十一職等之高階文官：期接受管理發展訓練並通過評量後，能達成簡任第十二職等高階文官所應具備之核心職能。
- 二、簡任第十二職等之高階文官：期接受領導發展訓練並通過評量後，能達成簡任第十三職等或第十四職等高階文官所應具備之核心職能。

三、簡任第十三職等及第十四職等之高階文官：期接受決策發展訓練並通過評量後，能提升現行核心職能。

伍、規劃過程

為完備本方案之相關事宜，保訓會組成專案小組進行研究調查，並於 99 年及 100 年先行試辦管理發展訓練、領導發展訓練及決策發展訓練，以累積相關執行經驗，作為廣續辦理之規劃參據。

一、訓練前置規劃作業

（一）組成專案小組，積極籌備擘劃

保訓會為積極規劃研議高階文官培訓方案，爰於 98 年 7 月 15 日邀集學者專家 5 人組成專案小組，定期開會研商，並依每次會議討論主題另邀請學者專家 1 至 2 人參與，共計召開 9 次會議，就高階文官培訓擬具初步規劃之構想，並邀集保訓會委員研商，及提報保訓會顧問會議討論竣事。

（二）實施問卷調查，瞭解核心職能內涵

為瞭解高階文官職能內涵及培訓需求，保訓會前於 98 年、99 年間，以多面向角度（長官、部屬、同儕及外部顧客），採層級分析法（Analytic Hierarchy Process，簡稱 AHP）進行問卷調查，以作為規劃高階文官培訓之基礎。層級分析法問卷調查結果顯示：簡任第十職等至第十一職等以「管理能力」、簡任第十二職等以「領導能力」、簡任第十三職等至第十四職等則以「決策能力」為重要。

二、從執行成果回饋修正

（一）導入多元職能評鑑，掌握培訓需求

為瞭解現行高階文官核心職能內涵及落差，以掌握人員培訓需求，針對試辦訓練參訓人員實施職能評鑑，其工具分別為「評鑑中心法」及「360 度職能評鑑回饋」，用於訓前「嚴謹選訓」及評量訓練成效，並作為訓前與訓後之職能差異及成效追蹤工具。

（二）設計培訓課程，連貫國內外研習

依核心職能設計課程模組，分別規劃各班之職能模組及課程。100年試辦時，分別組團前往法國國家行政學院、英國國家政府學院及德國聯邦公共行政學院進行研習。國內外課程相輔相成、有效連結，以擴增學習效果。

（三）法制化評鑑中心法作業，精進相關評測工具

保訓會業已針對評鑑中心法相關實施程序、題本及表冊等精進相關作業，並予以法制化，諸如：辦理評審員講習，加強行為觀察技巧、落實角色扮演人員演練技術、明確部分職能定義及其行為尺度、齊一評審員評分標準、開發題本及表單等標準程序。此外，並逐年精進評測工具，增列虛擬實境之面對面模擬評測，強化參加者之政策論述及溝通協調能力。

（四）開發人格測驗量表，建立評鑑常模

針對高階文官及一般文官人格特質，歸納出高階文官特有之人格特質，並開發相關量表，進行常模之建立，於遴選作業時併同實施，以作為輔助參考。

（五）檢討參訓資格，開放職責程度相當職務之人員參訓

參酌外界意見，除依職等規範外，將依職責程度及職務性質，開放部分人員參加相當之班別。

（六）設計符合公務情境之課程，強化體能及韌性管理

以公務情境為本設計課程，教學方法著重提升高階公務人員之領導力為導向；以學員實際個案為例，轉換為課堂上研討之議題，透過結構性的課程設計讓學員彼此分享公務經驗，俾能相互激盪；增列體能及韌性管理課程，鍛鍊高階文官意志力及耐力。

（七）研發評鑑量表，著重訓練成效追蹤

持續精進「行為層次」成效追蹤，以量化與質化之調查方式為主，加強掌握職能提升情形，並與工作績效作連結。此外，針對各年度已晉升之參訓人員及其長官，賡續進行實地訪問，以輔助量化資料之解讀與分析。

陸、規劃原則

一、確立發展性訓練目標，以職能為規劃基礎

發展性訓練針對未來工作發展、職位晉升的需要，進行中長期、前瞻性訓練，其重點不在為目前工作技能的精進，而係著重開發潛能，提供新視野、新觀點，並涵蘊其情懷與器識，以因應個人及組織未來發展，與一般短期僅著重於目前工作知能的專業或在職訓練不同。本方案設計即以職能為規劃基礎之發展性訓練為主，與行政院所辦之在職訓練有所區隔。

二、重視人文素養，強調全人培訓

從職能冰山之模型理論言，冰山上的為可觀察之顯性知識及行為；而冰山下之不易觀察到的隱性知識、價值觀及人格特質，則為影響個人行為主要的因素。是以，為使職能架構能完整包含外顯行為及內在人格特質等，爰將核心職能體系分為3大構面：「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」。其中，「價值倫理與人格特質」構面，強調高階文官除具其工作知能外，更應具備廉正、忠誠等價值倫理與人格特質，透過行為及反思，以實踐高度的人文關懷，並於決策時能尊重人性及多元文化，彰顯最大多數人利益。

三、建置高階文官學習地圖，提供個人發展指南

依高階文官各職等所需職能，建構高階文官學習地圖，除據以規劃培訓課程外，並提供各項建議之能力提升方法，諸如：工作指導、職務歷練、職務見習、進修學習、自我發展等，俾供個人於規劃職涯發展之參考。

四、落實嚴謹選訓，標準化作業程序

為能確保受訓人員具有發展潛力，將請各院及主管機關於辦理推薦作業時進行個別篩選，薦送保訓會後，再採評鑑中心法進行評測遴選，以擇優選出具發展潛力者參訓。針對運用評鑑中心法之選訓作業，就遴選作業對象、辦理時程、步驟、評審員及角色扮演人員之擇定及講習、評測方式及公布參訓人員名單等程序，訂定標準

作業流程，完備評鑑中心法作業規範。

五、教學方法兼具理論與實務，採問題導向式學習

採學習者為中心之多元教學方法，諸如：個案教學、行動學習法、職務見習、擔任「教與學講座」、工作坊、田野訪查及拓展訓練等教學方法，以符合高階文官之訓練目標。除採多元教學方法外，並規劃短期職務見習，透過從旁觀察，學習資深高階人員之決策思維及處事風範，增加歷練機會；另部分課程於國內採外語授課，並組團前往歐、美及亞太培訓機構研習，依國外培訓機構特長，安排相關實務經驗分享及參訪課程。

六、設計客觀評量機制，強化訓練成效

高階文官之培訓，應扣合嚴謹之考核機制，運用高效度培訓技術及多面向職能評鑑機制，兼採過程評鑑及總結評鑑。前者分為生活考評及結構式互評機制，生活考評部分由講座及輔導員依觀察評核，結構式互評機制為建立結構式問項，辦理學員間品操、學習態度及人際相處之觀察互評；後者分為管理職能評鑑及專題研討報告，管理職能評鑑係針對管理核心職能課程，設計具連貫性之評鑑中心法評測，專題研討報告則包括政策分析報告、國外研習成果報告等。



圖 1：高階文官培訓飛躍方案設計原則示意圖

柒、培訓內容

一、高階文官核心職能

(一) 職能內涵分為「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：

- 1、有關價值倫理與人格特質方面，包含「廉正」、「忠誠」、「關懷」、「嚴謹」、「友善」、「情緒穩定」、「使命感」，共計7項。
- 2、有關共通核心職能方面，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、有關管理核心職能方面，為增進高階文官管理、領導及決策能力，包含以下：「發展人才」、「團隊建立」、「績效管理」、「建立協力關係」、「領導變革」、「跨域治理」、「型塑願景」、「危機管理」、「談

判能力」，共計 9 項。

(二) 高階文官培訓核心職能定義及關鍵行為指標，如附件 1。

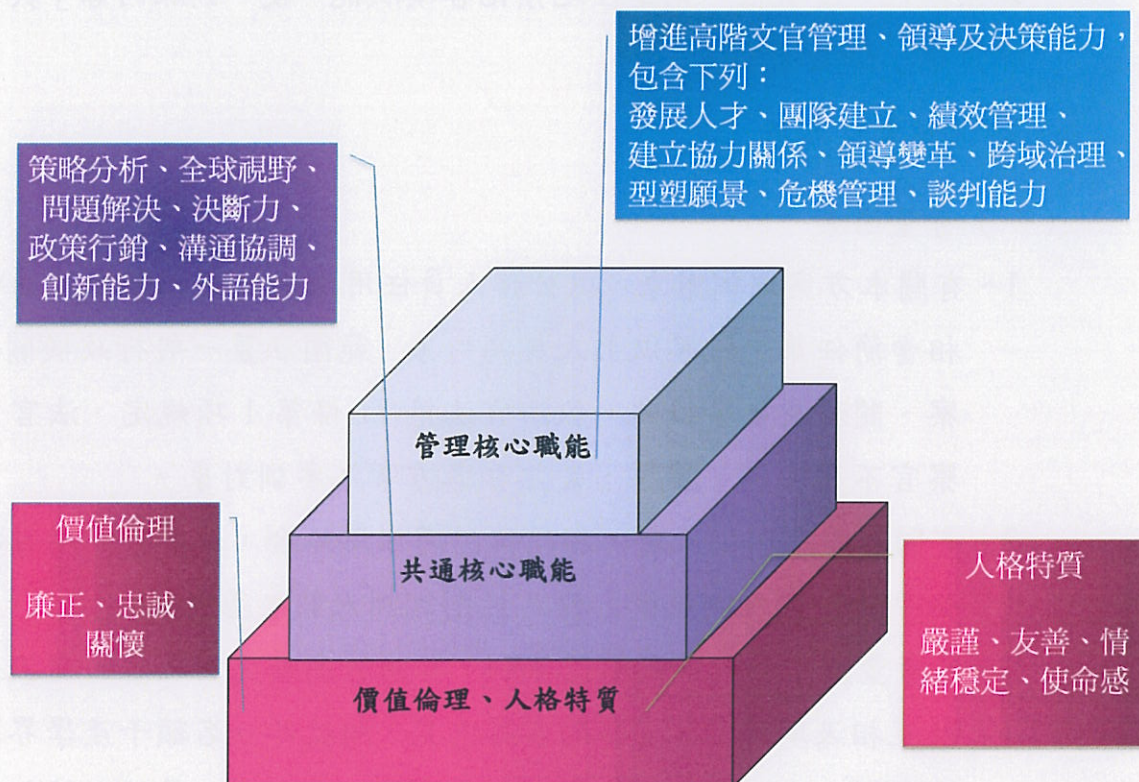


圖 2：高階文官核心職能

二、高階文官學習地圖

完整之培訓內容，應包含「工作中訓練」(On-the-Job Training, 簡稱 OJT)、「集中訓練」(Off-the-Job Training, Off-JT) 及「自我發展」(Self development, SD)。所謂 OJT，係指在工作場合中，由長官或資深人員對部屬、一般人員和新進人員，透過日常的工作及職務，指導必要的知識、技能、工作方法等的培訓方法。OJT 必須建立在結構化、系統性及持續性之計畫與目標的基礎之上。所謂 Off-JT，係指離開工作職場，而在適當地點、時間，所安排的一系列訓練課程，以高階文官而言，此即為參加本方案之相關訓練。所謂 SD，則指透過自我學習進修方式，達成成長發展之目標。簡言之，Off-JT 即指訓練課程之安排，而 OJT 及 SD 則較偏重工作中或自我學習層

面。

本方案建立「高階文官學習地圖」(如附件2)，針對各職等之高階文官如何透過自我學習、工作指導、職務見習、職務歷練及訓練課程等途徑，協助高階文官找出最適當且最佳的學習管道及模式，以系統性、層次性、完整性地強化各項職能，使「訓練內容」與「訓練目標」融貫連結。

三、培訓對象及人數

(一) 考量因素

- 1、有關本方案培訓對象，以公務人員任用法規定之合格實授簡任或相當簡任第十職等以上人員為對象，範圍涵蓋一般行政機關、警察、關務及醫事機關。依法官法第 71 條第 1 項規定，法官、檢察官不列官等、職等，爰並非本方案之參訓對象。
- 2、有關本方案培訓人數，為應與陞遷任用結合，以最近 5 年目標職位平均陞遷人數規模，作為規劃調訓人數之基礎。
- 3、另考量產學界及民間團體參訓，有助於高階文官之經驗交流分享及互相汲取學習，爰參酌各界意見，開放部分名額予產學界及民間團體人士，惟兼顧使用者付費原則，非公務人員將負擔部分訓練費用。

(二) 為維持培訓品質及成效，並參考每年平均陞遷簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等之人數，作為培訓人數規模之規劃參據，並考量預算額度，爰各項訓練之培訓對象及人數規劃如下：

1、管理發展訓練 (Management Development Training,MDT)

(1) 對象：

A、各機關現職公務人員，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，且最近 2 年年終考績列甲等。

B、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。

(2) 人數：開辦 1 至 6 班，每班以 35 人為原則。

2、領導發展訓練 (Leadership Development Training,LDT)

(1) 對象：

A、各機關現職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，且最近 2 年年終考績列甲等。

B、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。

(2) 人數：開辦 1 至 2 班，每班以 25 人為原則。

3、決策發展訓練 (Strategy Development Training,SDT)

(1) 對象：

A、各機關現職合格實授簡任第十三職等或簡任第十四職等人員，或擔任中央三級機關首長，且最近 2 年年終考績列甲等。

B、各大專校院、學術機構現任專任教授（研究員）以上人員；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。

(2) 人數：開辦 1 至 2 班，每班以 20 人為原則。

四、選訓程序

(一) 選訓程序分為初審及複審，先由薦送機關於薦送前針對參訓人員之資格條件辦理初審，再由保訓會以評鑑中心法辦理遴選評測作業，並將評測結果提請遴選作業小組審議，以決定錄取參訓人員名單。有關評鑑中心法之評測方式，依管理發展訓練、領導發展訓練及決策發展訓練不同班別，分別採取不同之評測方式，為期標準化作業，保訓會業訂定發布「高階文官發展性訓練運用評鑑中心法遴選參訓人員實施計畫」，以資遵循。

(二) 共同評測方式：包含「小組（團體）討論」及「英語口頭簡報」

評測，實施方式如下：

- 1、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。
- 2、英語簡報：參加人員就指定主題於時限內進行簡報，評審員得於簡報後發問。

（三）個別評測方式：管理發展訓練參加人員參與「公事籃演練」及「模擬面談」評測；領導發展訓練參加人員參與「事實發現」及「政策論述模擬演練」評測；決策發展訓練參加人員參與「個案決策演練」及「答詢演練」評測。實施方式如下：

- 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，得由評審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、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。
- 4、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。
- 5、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，進而作出決策。
- 6、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。

五、課程規劃及辦理方式

（一）課程規劃：區分為「核心職能課程」、「客製化課程」及「綜合活

動」。

1、核心職能課程

(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。

2、客製化課程：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。

3、綜合活動：包含開訓、結訓典禮、標竿學習、拓展訓練等活動。

(二) 辦理方式：

1、採分散式訓練，每週數天之上課方式，於3個月內完成國內外課程及客製化課程。另於訓期中安排2週國外研習。

2、有關國外研習課程，將組團前往亞太地區、歐美地區培訓機構研習，內容以管理、領導及決策之部分核心職能課程為主，為達成訓練成效，該選定之職能課程，將於國內先行研習基礎理論後，再於國外安排相關實務經驗分享及參訪課程。

六、教學方法

(一) 以學習者為中心之多元教學方法：依課程需要採用講述教學法、討論教學法、問題導向學習、角色扮演及工作坊等教學方法，課程進行方式包括下列形式：1、政策論壇 2、體驗學習 3、情境模擬 4、個案教學，相關教學設計均以學習者為中心。

(二) 首創「教與學講座」及「職務見習」：在課程設計方面，部分課程將採「教與學講座」及「職務見習」方式，前者指安排學員依專長擔任相關訓練之講座，透過自身授課經驗，學習相關職能，並接受該班學員考評；後者則指安排學員至選定之機關或企業，進行職務見習。

(三) 針對管理核心職能課程，其教學方法設計，將融入評鑑中心法之教學內涵。

(四) 以英語授課，提升外語能力：至少 3 門課程，將採英語授課，以提升高階文官英語能力。

七、師資延聘

將聘請政府機關正副首長、資深高階文官、企業高階執行長、國內外知名專家學者、地方首長等擔任課程講座，同時將與國內外大學院校及培訓機構合作，聘請大師級專家學者駐院進行授課，以提升各項訓練之教學品質。

八、評量機制

(一) 過程評鑑

1、生活考評：於訓期中，透過輔導員及講座之觀察等多元評量方式，評核學員訓練期間之學習成果，評量面向包含如下：生活表現、團體表現及學習表現。

2、結構式互評機制：建立結構式問項，以學員辦理學員間品操、學習態度及人際相處之觀察互評。

(二) 總結評鑑

1、管理職能評鑑：針對管理核心職能課程，其成績評量方式設計，將著重採評鑑中心法之精神，例如：以「角色扮演」或「情境模擬」等方式進行，並將設計具連貫性之評鑑方法，俾達成課程目標及成效。

2、專題報告成績：包括政策分析報告、國外研習成果報告。

(三) 人格測驗：發展穩定可靠之公務機關高階文官專屬人格測驗量表，

並實施測驗以建立常模。

- (四) 通過相關評量者，將製作職能評鑑結果報告，併同個人生涯及發展計畫之建議，回饋參訓人員及機關參酌；此外，保訓會將結訓學員名冊納入「高階公務人才資料庫」，以作為各機關辦理陞遷、任用之參考。

九、成效追蹤

- (一) 於訓期結束後 3 至 6 個月，再次導入 360 度職能評鑑回饋，瞭解參訓學員自身、長官、同儕及部屬，對於其職能提升情況之看法，並比較分析訓練成效。
- (二) 定期或不定期發放問卷調查，並掌握學員訓後職務遷調或陞遷情形，及其特殊貢獻或服務之表現，以追蹤訓練成效。
- (三) 針對訓後晉升之學員，辦理實地訪談，以掌握其晉升之原因及影響訓練成效之因素。

十、回流學習

針對取得結業證書學員，於本方案訓練結束後，不定期辦理回流學習或參加相關研討會，俾使其能適時補強相關知能，維持訓練成效。

十一、建立訓練與陞遷結合機制

高階文官之培訓，應本訓用合一原則，依據「文官興革規劃方案」，設計簡任第十職等至第十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得陞任簡任第十二職等職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得陞任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，則須參加決策發展訓練等。

十二、訂定年度訓練計畫

有關培訓對象及人數、選訓程序、課程規劃及辦理方式、教學方法、評量機制、成效追蹤、回流學習等事項，應衡酌年度經費預算、培訓機關容訓量等情形，訂定年度訓練計畫。

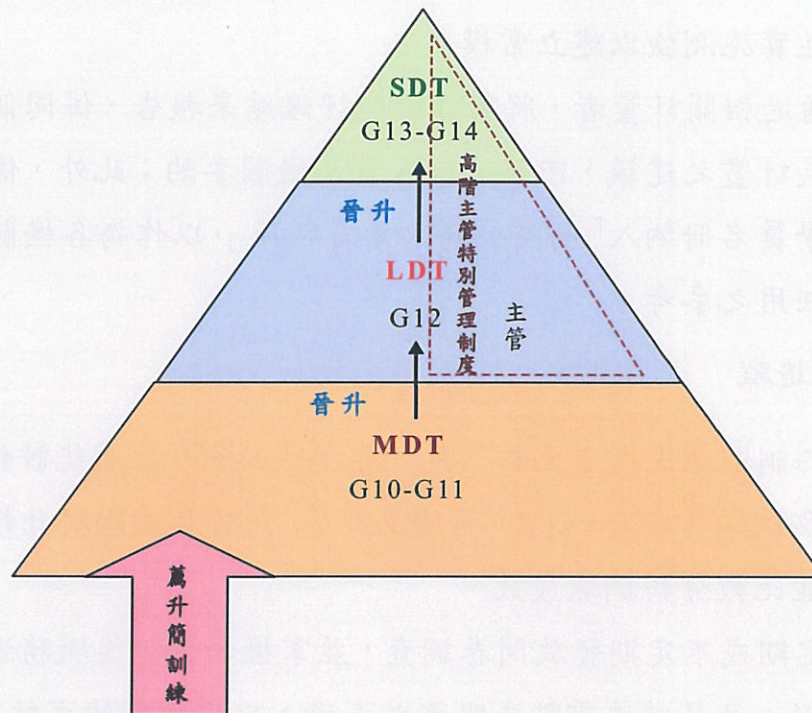


圖 2：高階文官發展性訓練示意圖

捌、配套措施

一、配合公務人員訓練進修法之修正，未來將研修公務人員訓練進修法施行細則及研訂高階文官中長期發展性訓練辦法，明訂訓練評鑑合格之標準，並建置「高階公務人才資料庫」，就評鑑合格者納入人才庫，提供機關用人之查詢。

二、為結合陞遷與任用，本方案尚須配合修正公務人員任用法第 17 條及公務人員陞遷法第 14 條之規定。規定意旨為：

(一)任簡任第十職等至第十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得陞任簡任第十二職等職務。

(二)任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得陞任簡任第十三職等及第十四職等職務。

(三)任簡任第十三職等及第十四職等職務者，須參加決策發展訓練。

三、在上開修法尚未完成前，為落實發展性訓練之使命，達成訓練與陞遷任用合一之目標，將先辦理以下事項：

(一)將參訓學員職能強弱項目及缺口分析報告，函送各參訓學員及其

服務機關，作為機關陞遷及調任人員之參考。

(二) 將成績優良學員名冊，函送各主管機關作為優先陞任之參考。

(三) 函請各主管機關針對曾參加本方案之成績及格學員，於公務人員陞任評分標準表內予以加分。

四、選派績優高階文官派赴國外實務見習：未來將視經費情形，依機關業務發展需要，安排績優學員前往國外機關或政府立案之機構、學校從事與業務有關之 2 至 3 個月研究或實習，或至國外政府部門、國際組織、跨國大型企業等進行高階管理人員實務見習，以一對一方式從旁學習，期使績優學員能透過見習視野之擴大及豐富，強化訓練成效，並厚植自我實力。

玖、預期績效

為建構以職能為基礎之高階文官發展性培訓制度，培育具卓越管理能力、前瞻領導器識及民主決策風範之高階文官，以提升國家競爭力，本方案預定達成之績效指標及評估基準如下：

序號	主要工作項目	預期績效指標	評估標準
1	選訓作業	採用標準化之評鑑中心法實施遴選。	每年採用評鑑中心法之遴選評測方式至少 5 種。
2	規劃培訓課程	建立職能關鍵行為指標及相對應之課程目標。	每 3 年檢討核心職能、關鍵行為指標及課程時數配當。
3	高階文官學習地圖	建立高階文官學習地圖架構及建議學習方式。	建立高階文官學習地圖 1 套。
4	國外研習	組團赴國外培訓機構進行研習與參訪，並簽署培訓合作契約（備忘錄）。	1. 每年組 3 至 10 團，約 80 至 300 人出國研習。 2. 與至少 3 個國家簽署培訓合作契約。
5	職務見習	1. 安排學員於國內機關（構）進行職務見習。 2. 選送績優學員赴國外培訓機構或知名企業進行實務見習。	1. 安排參訓學員前往國內機關（構）進行職務見習。 2. 每年選送 2 人出國實務見習（需視經費情況而定）。
6	教學方法	採行以學習者為中心之教學方法。	每年至少採取 6 種教學方法。
7	學員滿意度調查	精進反應層次之成效評估。	1. 每 2 年檢討問卷設計。 2. 學員對於課程及師資等面向之滿意度均達八成以上。

序號	主要工作項目	預期績效指標	評估標準
8	成績評量	達成學習層次之成效評估。	每年採用成績評量方式至少 3 種。
9	成效追蹤	達成行為層次之成效評估。	每年採用之成效追蹤方式至少 2 種。

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。



