

## 計畫附件 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
<b>V1 廉正</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>V2 忠誠</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>V3 關懷</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>P1 嚴謹</b>	思考周延、重視細節、言行謹慎並能盡力堅持其專業。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>P2 友善</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>P3 情緒穩定</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>P4 使命感</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>G1 策略分析</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>G2 全球視野</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>G3 問題解決</b>	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。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>G3-3.能定義和分解完成工作任務所需要的技術與知識。</p> <p>G3-4.能獨立辨識問題或例外事件可能的因果關係。</p> <p>G3-5.能夠有邏輯且系統的解析工作上發生的問題與事件。</p>

職能	定義
<b>G4 決斷力</b>	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。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>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。</p> <p>G4-2.在做決斷之前，會做出明確的「肯定或否定」決斷。</p> <p>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。</p> <p>G4-4.在做決斷之後，願意聆聽各方意見，以進行調整。</p> <p>G4-5.在做決斷之後，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。</p>

職能	定義
<b>G5 政策行銷</b>	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。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

職能	定義
<b>G6</b> 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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>G7</b> 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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>G8</b> 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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>M1 發展人才</b>	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。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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遇，提供協助幫助個人克服學習的障礙。</p> <p>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。</p>

職能	定義
<b>M2 團隊建立</b>	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。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>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</p> <p>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。</p> <p>M2-3.在要求部屬執行任務時，能親自帶領、示範或給予指導。</p> <p>M2-4.能夠激勵並引領團隊成員順利完成其工作任務。</p> <p>M2-5.化解團隊成員的歧見或衝突，形成團隊共識。</p>

職能	定義
<b>M3 績效管理</b>	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。
	<p><b>關鍵行為指標</b></p> <p>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。</p> <p>M3-2.能夠協同部屬找出達成目標之方式。</p> <p>M3-3.能夠客觀準確評估部屬個人之績效。</p> <p>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。</p> <p>M3-5.能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。</p>

職能	定義
<b>M4 建立協力 關係</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b> 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
<b>M5 領導變革</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b> 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
<b>M6</b> <b>跨域治理</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>M7</b> <b>型塑願景</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>M8</b> <b>危機管理</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	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
<b>M9 談判能力</b>	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。
	<b>關鍵行為指標</b>
	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>