

計畫附件 1

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」三大構面。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。 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。

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。 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。

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。 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)

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。 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。

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。 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。

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。 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。

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。 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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>R2-5 對於機關業務，能展現具創新性的作法。</p>

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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>R3-4 在做決斷之後，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。</p> <p>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。</p>

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	<p>R4-1 能充分掌握輿情，研擬政策說服策略。</p> <p>R4-2 能與媒體建立良好的互動關係。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>R4-5 透過異業結盟或策略合作，以提升機關政策能見度。</p>

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>