

考試院考授公評字第 1011000700 號函核定

高階文官培訓飛躍方案

中華民國 101 年 1 月 20 日

高階文官培訓飛躍方案

目錄	頁次
壹、方案依據	2
貳、訓練定位	2
參、需求分析	2
肆、方案目標	6
伍、規劃過程	7
陸、規劃原則	8
柒、培訓內容	10
捌、配套措施	18
玖、預期績效	19
附件 1---高階文官培訓核心職能定義及關鍵行為指標	20
附件 2---高階文官學習地圖	28

壹、方案依據

- 一、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。
- 二、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」。
- 三、「公務人員保障暨培訓委員會組織法」第 2 條第 5 項及「國家文官學院組織法」第 2 條第 1 項規定。

貳、訓練定位

本方案訓練業依上開「強化文官培訓功能規劃方案」，定位為發展性訓練，所謂發展性訓練(Development Training)，係為未來發展或晉升職務所需預為準備之訓練，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（以下簡稱保訓會）99 年度保障暨培訓統計年報顯示，99 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 129.3 小時最高，其次為委任（含相當委任）人員 128.8 小時，以簡任（含相當簡任）人員 80.2 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

人員別 銓審結果	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
第十職等	1090	1749	366	262	66	75	73	41	32	24	1	5	3784
第十一職等	1129	1141	358	135	81	8	20	0	152	189	1	15	3229
第十二職等	590	612	40	45	27	6	5	2	6	0	3	19	1355
第十三職等	186	244	30	0	12	0	0	0	27	10	16	385	910
第十四職等	333	416	5	1	3	0	0	0	0	0	0	0	758
合計	3328	4162	799	443	189	89	98	43	217	223	21	424	10036

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，期限以 100 年 10 月 31 日為準。

依上表資料顯示，簡任第十職等及第十一職等合計 7,013 人，簡任第十二職等有 1,355 人，簡任第十三職等及第十四職等合計 1,668 人。另依機關屬性，中央機關為多數，計有 7,490 人，地方機關則有 1,242 人，其餘警察、關務、交通事業及醫事人員則分別為 278 人、141 人、440 人及 445 人。

至近 5 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 43 人；陞任簡任第十三職等，平均每年計 51 人；陞任簡任第十二職等，平均每年計 204 人。

表 2:行政機關簡任人員陞遷人數統計表 (民國 95 年-99 年)

單位：人

陞任職等 年度	陞任第十二職等		陞任第十三職等		陞任第十四職等	
	陞任	遷調	陞任	遷調	陞任	遷調
95 年	168	379	38	32	37	33
96 年	215	214	46	26	43	26
97 年	223	276	66	51	60	45
98 年	178	163	41	14	26	23
99 年	234	188	62	40	49	33
平均	204	244	51	33	43	32

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，期限以 100 年 10 月 31 日為準。

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，作為正式辦理之規劃參據。

一、試辦訓練前置規劃作業

(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、透過試辦訓練，從執行成果回饋修正本方案

(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) 辦理評鑑中心法委外研究，精進相關作業

保訓會業已針對評鑑中心法相關實施程序、題本及表冊等，委外進行研究，以精進相關作業，諸如：辦理為期2天之評審員講習，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。

(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，以進行常模之建立。

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。

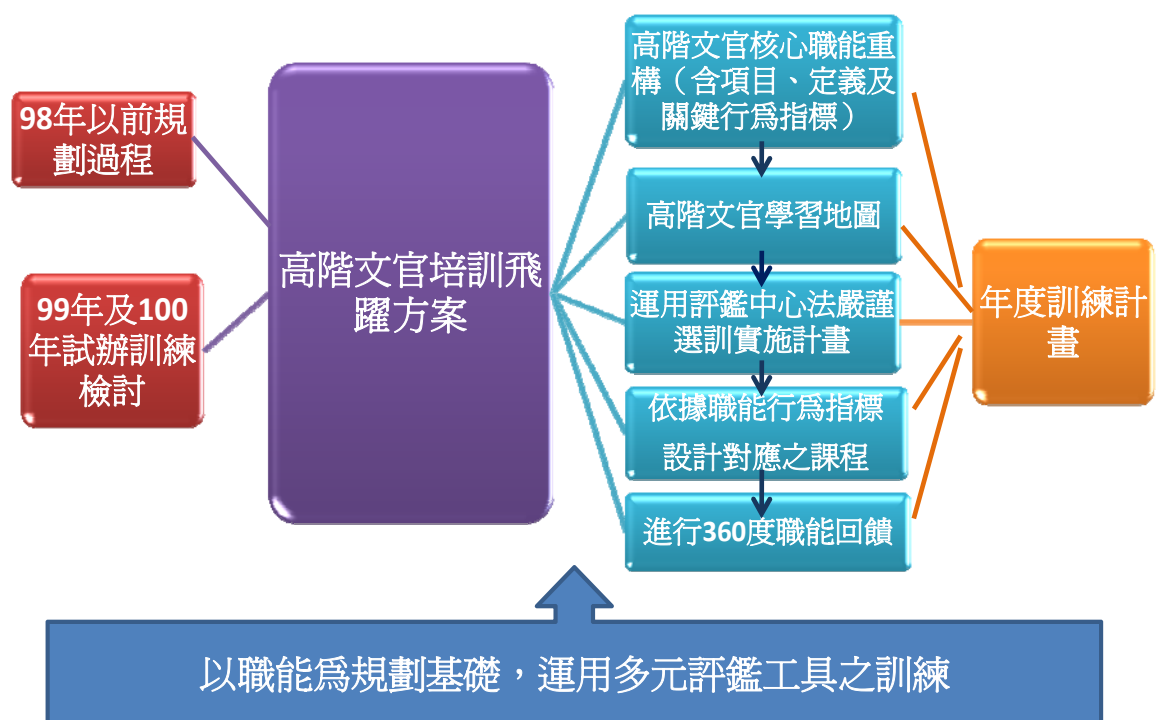


圖 1：高階文官培訓飛躍方案設計原則示意圖

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。

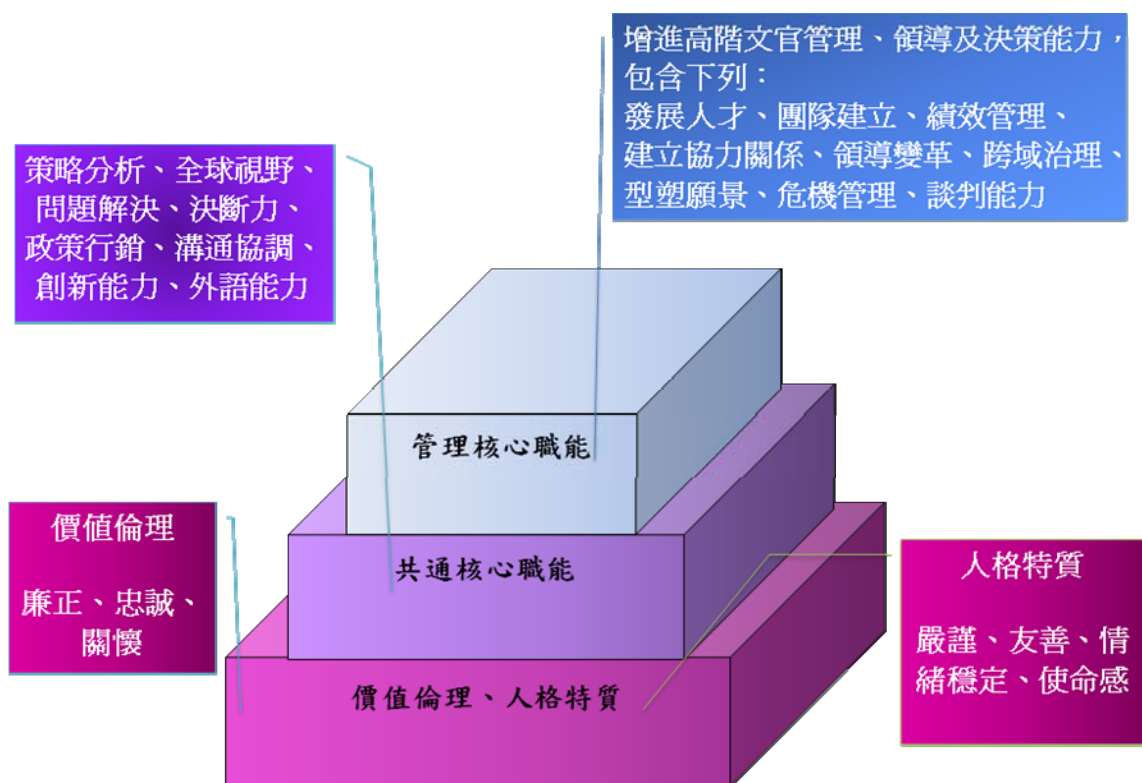


圖 2：高階文官核心職能

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，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，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、英語口頭簡報：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」評測；決策發展訓練參加人員參與「個案/問題分析」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，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、個案/問題分析：參加人員於閱讀相關個案資料後，應進行分析、探究原因、提出建議及解決方式，以書面或口頭向評審員報告，並進行詢答。

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，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。

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。

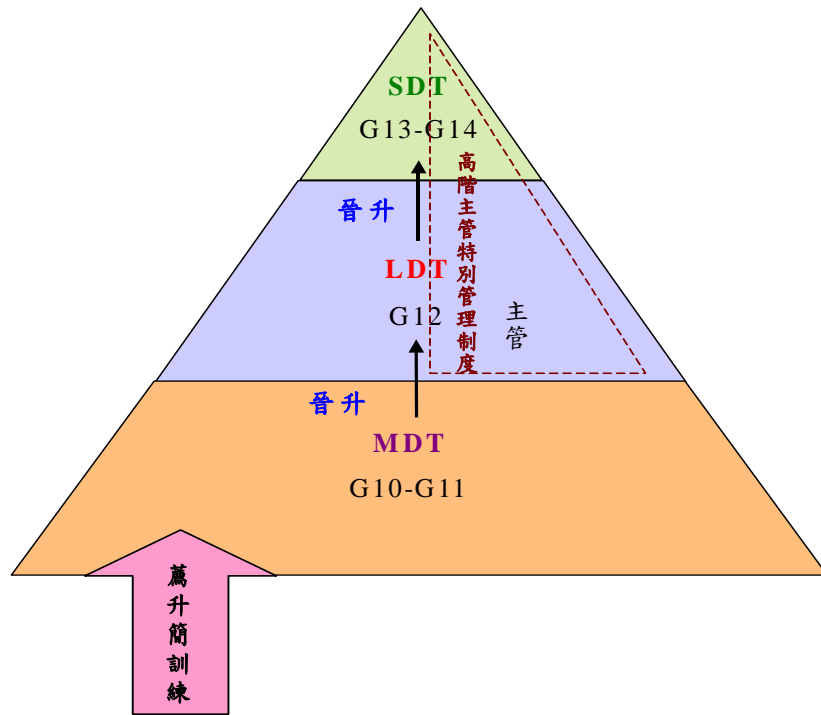


圖 2：高階文官發展性訓練示意圖

捌、配套措施

一、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，並於公務人員訓練進修法增訂相關規定。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。

二、在修法尚未完成前，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。

三、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、教材、師資等面向之滿意度均達八成以上。
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。