

檔 號：
保存年限：

教育部 函

地址：10051臺北市中山南路5號
傳 真：02-23976946
聯絡人：郭庭好
電 話：02-77365941

受文者：國立暨南國際大學

發文日期：中華民國105年3月1日

發文字號：臺教人(三)字第1050013729號

速別：最速件

密等及解密條件或保密期限：

附件：原函、附件(0013729A00_ATTCH1.pdf、0013729A00_ATTCH2.docx)

主旨：行政院檢送「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」(以下簡稱學習地圖)1份，請查照。

說明：

- 一、依行政院105年1月26日院授人培字第1050031518號函辦理，並檢附原函及附件影本各1份。
- 二、學習地圖係公務人員核心能力整體圖像，可供做公務人員培訓之依據，為期核心能力與訓練課程相互結合，該學習地圖業經行政院於105年1月13日核定，將我國公務人員核心能力分為共通、管理及專業等3類，其中共通與管理核心能力由行政院人事行政總處(以下簡稱人事總處)建構，並納入行政院103年9月29日院授人綜字第1030048045號函修訂之「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目」(103年10月9日臺教人(三)字第1030144588號函諒達)。
- 三、105年將先由人事總處所屬公務人力發展中心與地方行政研習中心依共通與管理核心能力項目與次項目定義、行為指標等試辦對應性課程；專業核心能力則由本部或授權所



人事室

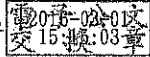


屬機關(構)學校建構及規劃辦理。

四、學習地圖相關執行細節與配套措施，人事總處將會同相關機關，賡續規劃辦理後續事宜，如有配合事項將另案轉知。

正本：部屬機關(構)與學校及其附設機構

副本：本部人事處



裝



訂

線



行政院 函

地址：臺北市忠孝東路1段1號
傳真：02-23975565
承辦人：謝久如
電話：02-23979298#514
E-Mail：christina@dgpa.gov.tw

受文者：教育部

發文日期：中華民國105年1月26日
發文字號：院授人培字第1050031518號
速別：最速件
密等及解密條件或保密期限：
附件：如主旨(105D001397_1_261602442766.docx)

主旨：檢送「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」(以下簡稱學習地圖)1份，請查照轉知。

說明：

- 一、本院依103年2月18日院授人培字第1030023310號函(計達)送「行政院所屬機關及地方機關公務人力培訓推動方案」，規劃建立以核心能力為基礎之學習地圖，以期公務人員訓練兼具系統性與整體性，計畫性培育重要性職務人才。經以自行研究方式建立核心能力模型，復委託專家學者進行核心能力項目循證研究，另並召開研商會議，邀集中央與地方相關主管機關、專家學者檢視確認後，學習地圖業經本院於本(105)年1月13日核定，將我國公務人員核心能力分為共通、管理及專業等3類，其中共通與管理核心能力由本院人事行政總處(以下簡稱人事總處)建構，並納入本院103年9月29日院授人綜字第1030048045號函(計達)修訂之「行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目」；專業核心能力則由各主管機關或授權所屬機關建構。

二、學習地圖係公務人員核心能力整體圖像，可供做公務人員培訓之依據，為期核心能力與訓練課程相互結合，本年將先由人事總處所屬公務人力發展中心與地方行政研習中心依共通與管理核心能力項目與次項目定義、行為指標等試辦對應性課程，未來將授權由各主管機關規劃辦理。至專業核心能力部分，由各主管機關依自訂項目開設相關課程。

三、學習地圖相關執行細節與配套措施，將由人事總處會同相關機關，廣續規劃辦理後續事宜。

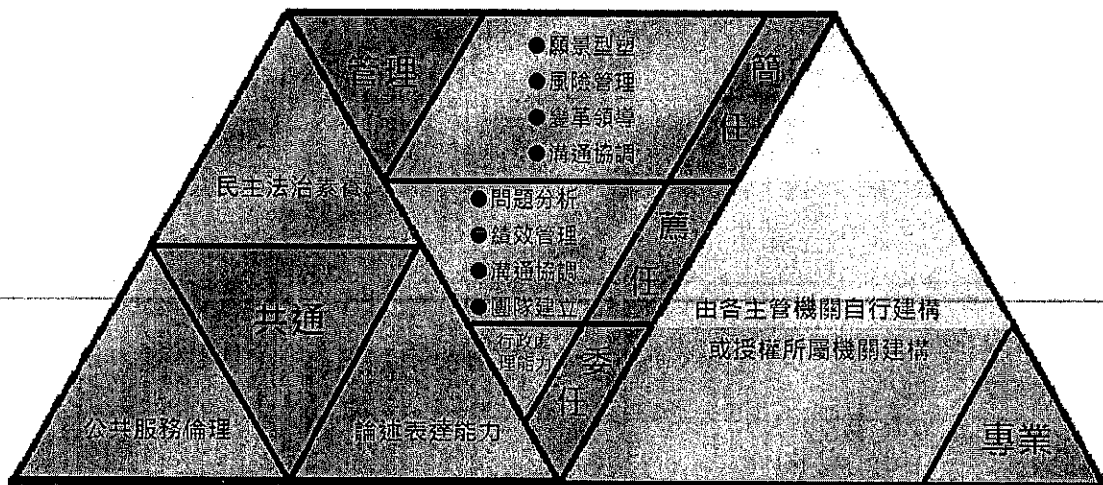
正本：行政院各部會行總處署(含行政院秘書長)、臺灣省政府、福建省政府、臺灣省諮議會、各直轄市政府、各縣市政府、各直轄市議會、各縣市議會

副本：行政院人事行政總處公務人力發展中心、行政院人事行政總處地方行政研習中心
(均含附件)

2016-01-26
交 16 換:39 章

行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖

行政院 105 年 1 月 13 日核定



【說明】

- 一、圖像設計說明：公務人員應具備之核心能力分共通、管理及專業等三類，爰本學習地圖由 3 個象徵各類核心能力的三角形組成，其中應具備之管理核心能力比重，以簡任人員最高，委任人員最低；專業核心能力比重，以委任人員最高，簡任人員最低。
- 二、各類核心能力分工：共通與管理核心能力由行政院人事行政總處建構，專業核心能力因各主管機關之業務性質及專業特性具差異性，爰由各主管機關主政。
- 三、各類核心能力之意涵與項目
 - (一)共通核心能力：係指行政院所屬機關及地方機關全體公務人員無區分官職等，均應共同具備之核心能力(如附件 1)。
 - (二)管理核心能力：係指各該機關不同官等公務人員所應具備之管理知識或技能。簡任官等人員須將國家施政方向轉化為機關重大政策，著重前瞻規劃方面之策略導向能力；薦任官等人員承上啟下，須兼具前瞻規劃之策略導向能力、人際互動及執行實踐操作導向能力；委任官等人員為各機關最貼近顧客之基層人員，較少擔任主管職務，著重人際互動及執行實踐之操作導向能力(如附件 2)。另行政院 103 年修訂之行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目業納入併同規劃。
 - (三)專業核心能力：係指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知識、技能或技術。是類核心能力由各主管機關衡酌實際需要，自行建構或授權所屬機關建構之。

共通核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
民主法治素養 (對政府整體架構、相關基本法律制度具備基本瞭解，並以專門知識、技能與經驗正確適用法令。)	正當法律程序 (能正確、彈性的適用法令，並依法行政。)	1.處理業務時遵守法令規定。 2.能正確適用法令，綜合考量事實與法律間的適用。 3.彈性並充分運用各種法令。
	基本行政法規 (對於人與人之間權利義務關係的規範及政府整體法律制度、共通性法律均具基本瞭解。)	1.具備基本法學知識。 2.熟悉承辦業務範圍內的相關法令規定。 3.對政府整體法律制度及共通性法律均具基本的瞭解。
	政治與行政關係(含憲政體制) (瞭解政策制定之目的，並公平對待任何個人、團體或黨派，忠實且專業的執行政策。)	1.清楚瞭解國家的憲政體制以及政府組織架構。 2.清楚瞭解政務人員與事務人員分別所扮演的角色及職責。
公共服務倫理 (以清廉公正、克盡職責的態度提供令民眾滿意之公共服	實現公共利益 (忠於憲法及法律，以追求社會全體民眾或多數民眾的共同利益為依歸。)	1.針對問題所研提之對案能與時俱進及創造全民利益。 2.政策制定與推動過程中，能考量可能造成之正面及負面社會影響。

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
務，並具備多元文化素養，以兼顧族群間權益之均衡。)	廉正與自律 (執行公務時處事公正，並具備自我成長、時間管理與情緒管理等自我管理知能。)	1. 不收受賄絡及徇私舞弊，恪守利益衝突迴避。 2. 主動尋求各種能促進學習成長的途徑，以強化工作能力。 3. 能妥善安排運用個人時間，並在期限內達成預定之工作目標。 4. 在工作時能保持情緒穩定，即便心情不好，也不會隨意遷怒他人。
	回應民眾需求 (重視民眾的需求及意見，迅速提供優質之公共服務。)	1. 能運用多元管道，瞭解民眾對於各項政策措施之滿意度及興革意見。 2. 政策規劃過程能廣納多方意見，以獲得民意的認同與支持。 3. 能及時提供符合民眾期待之服務，並追蹤民眾滿意度，以做為後續進之參考。
	關懷弱勢族群 (能秉持人道精神，設身處地站在弱勢族群的立場，提升其福祉。)	1. 尊重因多元族群所造成之族群間差異性。 2. 能理解族群間文化差異所產生之衝突，以同理心提供適當的協助。 3. 利用各種社會資源及支援系統，協助弱勢族群取得平等的政治權力或社會資源分配。
	敬業與奉獻精神 (勇於承擔工作，積極處理問題，並願意挑戰更具困難性的任務及貢獻自身所知所學。)	1. 以積極主動的態度投入工作，將事情做對且做好。 2. 清楚瞭解身為公共服務者之義務，扮演好公共利益的受託者及民主法治的守護者。 3. 支持認同組織目標及其核心價值。 4. 樂於分享、傳授工作經驗，及解答同仁工作上之疑問。

簡任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
願景型塑 (理解未來環境發展趨勢，進而設定願景、制定發展策略，再透過組織目標與執行方案研擬與實踐，逐步實現機關理想之能力。)	願景發展 (衡量內外環境，設定組織未來願景之能力。)	1. 瞭解國家政經情勢，基於前瞻思維運用高階分析技術分析政府運作方向或策略。 2. 瞭解民眾或外部顧客需求，運用高階政策分析理論或方法，協助制定制訂組織施政方針主軸。 3. 結合學理、概念與實務，引導組織內部同仁或部屬建立並實踐共同願景。 4. 能擷取不同領域創意發想理念，以創新思維提出願景與目標。
	策略規劃 (為實現組織願景，對機關人力、預算等各項資源進行策略性配置的規劃能力。)	1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。 2. 瞭解民眾或外部顧客需求，運用高階政策分析理論或方法，協助制定制訂組織施政方針主軸。 3. 瞭解同仁或內部顧客需求，以辨識組織使命與任務，並建立或修訂組織策略方案。
	目標管理 (設定組織目標與執行方案，依據計畫進程推動與實施之能力。)	1. 瞭解同仁或內部顧客需求，以辨識組織使命與任務，並建立或修訂組織策略方案。 2. 制定組織目標執行方針與原則，同時監督指揮各項行動方案能達成目標。 3. 基於組織特性與政策願景，促進組織內部成員相互理解，並對行動方案與目標達成共識。
風險管理 (能辨識各種危機因子和擬定應變策略(事前)，快速	風險辨識與評估 (辨識業務或管轄地理區域各種潛在風	1. 瞭解國家政經情勢，基於前瞻思維運用高階分析技術分析政府運作方向或策略 2. 辨別風險內容及重要性、採行適當應因策略；評量各類政的投入與效益，並能採行因應作為。 3. 能以創新思維提出危機應變方案、回應

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
投入救援與進行決策(事中)，並擬定復原計畫(事後)之能力。)	險，評估預防途徑之能力。)	外部突發事件。
	危機處理 (迅速判斷風險特性與問題焦點、整合各方資源以減輕傷害，並能在事前、事中，以及事後採行適當因應作為之能力。)	1. 基於政策方針或政府整體觀點，並依據現有人力、預算等資源，針對危機設定組織任務目標與工作重點、同時進行統籌分派。 2. 督導執行應變策略，或是指揮整合執行災害搶救或復原方案。 3. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。 4. 基於組織或整體部門思維，瞭解外部組織或人員專長或特質，並能正確傳達訊息、增進互信互賴，以解決共同問題。
變革領導 (掌握組織各項內部資源，凝聚組織成員向心力，配合未來趨勢發展引導組織調整與變遷之能力。)	變革管理 (為因應環境或新願景之需求，引導組織進行人事、制度或作業程序變革之能力。)	1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。 2. 瞭解同仁或內部顧客需求，以辨識組織使命與任務，並建立或修訂組織策略方案。 3. 制定組織目標執行方針與原則，同時監督指揮各項行動方案能達成目標。 4. 結合學理、概念與實務，引導組織內部同仁或部屬建立並實踐共同願景。 5. 能擷取不同領域創意發想理念，以創新思維提出願景與目標。
	內部資源管理 (使組織人力、預算等資源配置優化，運作更具效率之能力。)	1. 基於政策方針或政府整體觀點，並依據組織人力、預算等資源特性，進行內部資源與人力重分配。 2. 基於組織整體特性或使命，設計簡化內部工作流程，或行政資源最適配置之目標與策略。 3. 基於組織特性與政策願景，促進組織內部成員相互理解，並對行動方案與目標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
		達成共識。
	團隊合作 (理解成員特性，建立信任關係，以合作方式完成組織工作之能力。)	1. 基於政策方針或政府整體觀點，並依據組織人力、預算等資源特性，進行內部資源與人力重分配。 2. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。 3. 基於組織或整體部門思維，瞭解內部組織成員的專長與個人特質，協力完成特定工作。
溝通協調 (熟悉媒體資源、政策行銷資源之應用，並能有效進行跨專業、跨部門、跨單位的溝通與談判能力。)	跨域協調 (跨部門間的溝通與談判能力，發展合作互惠關係之能力。)	1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。 2. 制定談判策略，並向外部合作組織提出合作建議，同時界定彼此分工、利益分配與責任歸屬。 3. 瞭解民眾或外部顧客需求，利用基礎政策分析方法，協助制訂組織施政標準或作業規範。 4. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。
	溝通行銷 (熟悉政策特性，掌握行銷資源，提升組織與政策能見度之能力。)	1. 設定機關政策行銷願景與目標；制定行銷策略；尋求機關內外合作夥伴的能力。 2. 設定機關政策行銷願景與目標；掌握流行趨勢與熱門議題，制定機關公眾關係策略，並與外部利害關係人或媒體維持良好關係並即時運用各種管道進行回應。 3. 瞭解民眾或外部顧客需求，利用基礎政策分析方法，協助制訂組織施政標準或作業規範。 4. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
		形成共識。
	媒體溝通 (理解媒體運作，運用新聞報導資源傳遞政策資訊或回應民意之能力。)	1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。 2. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。 3. 基於組織或整體部門思維，瞭解外部組織或人員專長或特質，並能正確傳達訊息、增進互信互賴，以解決共同問題。

薦任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
問題分析 (辨識政策問題內涵，透過證據資料分析作為決策判斷依據之能力。)	問題認定 (辨識與認定政策問題，釐清問題優先性之能力。)	1. 具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。 2. 具備基礎政策分析能力，分析政策問題與環境之動態關係，釐清需調整之政策措施。 3. 瞭解創意發想概念，從多元角度思考問題，提出解決方案。
	證據分析 (應用與分析資訊、獲得初步診斷結論，作為解決方案擬定基礎之能力。)	1. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。 2. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。
績效管理 (依據組織目標制定執行計畫與方案，按規劃進度推動，定期實施考核，並對工作成果資訊能以電子化儲存與管理之能力。)	計畫管理 (推動特定計畫、方案，整合相關資源並徹底執行之能力。)	1. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果。 2. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。 3. 瞭解政策執行基本法令與條件，能按照專案時程推動業務執行。 4. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。
	資訊管理 (分析資訊意涵，並針對資訊進行加密、維護與存取之能力。)	1. 瞭解基礎資訊安全知識、和內部資訊安全重要性，遵守資安規範和簡易軟體操作。 2. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、產製報表。
	績效考核 (蒐集與分析平	1. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果。

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	時績效、專案績效資訊，據以評核成員工作成果之能力)	2. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。 3. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。 4. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。
		5. 具備資料分析概念，對組織成員行為與態度資訊進行分析。
溝通協調 (運用各種談話技巧、策略，在一般情境或衝突狀態下進行折衝與溝通之能力)	溝通表達 (針對不同對談情境、不同個性同仁，能運用不同溝通技巧進行對話之能力)	1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 2. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。
	衝突管理 (引導衝突浮現，再透過現有資訊證據，尋求折衝與解決方案之能力)	1. 具備人際溝通技能，遭遇組織內部成員意見衝突與矛盾時，能進行衝突協調和解決。 2. 瞭解團體合作概念，藉由衝突引導成員相互認識與理解，促使內部成員相互信任。 3. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。
團隊建立 (型塑團隊認同、激勵同仁、鼓勵知識分享，並適時協助與教導同仁之能力)	工作教導 (引導組織成員投入計畫、專案，共同完成目標工作，習得業務知能之能力)	1. 具備專案管理能力，能向組織內部成員說明與示範專案管理與其他工作重點。 2. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 3. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。
	團隊經營	1. 具備基礎工作設計能力，依據組織內部成員專長與個人特質分配業務工作。

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	(理解成員特性，建立團隊信任，維持合作默契與關係之能力。)	2. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 3. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。
	知識管理	1. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。 2. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。 3. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。 4. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。
	(蒐集與分析各種資訊，使轉化為知識資產，並於成員間相互流通與傳遞之能力。)	
	工作激勵 (改變組織氣候、提振成員士氣，給予認知與情感支持之能力。)	1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 2. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。 3. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。

委任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
行政處理能力 (理解顧客或民眾需求，能運用各項設備與工具，以提供服務民眾所需之能力。)	顧客服務 (傾聽顧客需求，以同理心對待顧客，使服務品質提升、服務滿意度增加之能力。)	1. 具備與機關內部同仁相互溝通，以及對外與服務對象溝通的能力。 2. 具備正確服務態度並保持高度服務熱忱，同時能公平對待不同服務對象。
	作業處理 (書寫公文、檔案分類、應用文書軟體、通訊軟體之能力。)	1. 瞭解公文製作流程與簽核程序。 2. 瞭解檔案製作流程與簽核程序。 3. 具備電子化公文處理，以及相關軟體操作的能力。

備註：管理核心能力項目(含次項目)之重要性，依同官等內各職務屬性、主管與非主管職務有所區分。