

高階公務人員管理職能發展手冊

序

公務人員保障暨培訓委員會肩負培訓高階公務人員之重責大任，自 99 年辦理高階文官培訓飛躍方案以來，迄今已 5 年餘。本項訓練定位為「發展性訓練」，即增進高階公務人員未來職務發展所需知能之訓練，其內涵係以職能為基礎，依高階公務人員職等開辦「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」，以培育具卓越管理、前瞻領導及民主決策之高階文官，期配合國家重要政策與未來發展願景，拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，積極推動機關業務及提升國家整體競爭優勢。

本會於 98 年至 99 年間委託專家學者進行高階公務人員核心職能調查研究，並於 100 年 11 月定案高階公務人員職能內涵分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」三大構面，共計二十四項核心職能。本會爰職能為基礎，據以辦理高階文官核心職能重構、建立高階文官學習地圖、規劃評鑑中心法之評鑑模式、依據職能之關鍵行為指標設計相關對應課程及發展 360 度職能評鑑調查及回饋等。

茲以環境快速變遷，原設定之職能架構易與政府發展及組織需求產生落差，爰須定期審視修正職能架構。為使職能架構能符合需求，專家學者建議以目標職務作為分班之依據，並依目標職務重新建置職能架構，以提升整體培訓成效，本會爰委託專家學者進行「高階公務人員領導職能模型建構研究」。

研究結果除了建構簡任第十二職等至簡任第十四職等之「高階常任文官管理職能模型」外，同時也編撰本職能發展手冊，內容除了闡述職能發展之概念及發展之歷程外，更詳列各項職能之定義及關鍵行為指標，據以做為人才評鑑之規準及規劃相對應之後續培訓課程之參考，同時也可以提供高階公務人員自我提升之參考。

前言

以職能為主之人力資源發展把組織之關鍵人才發展過程分為四個基本步驟。首先，在落實組織願景和達成組織策略的目標之下，同仁應該提升哪些能力才有助於目標的達成，而同仁所需提升的能力界定為「職能」。

再者，將「職能」與人力資源結合，建立以「職能」為基礎之人力資源管理策略，讓「職能」落實於人力資源之選、用、育、留的制度中。

其後，透過多角度回饋分析，讓同仁瞭解日常工作表現與「職能」之間的落差，以瞭解本身的優勢與不足之處。

最後再針對同仁應強化的「職能」，由同仁及主管共同訂定職能發展計畫，以提升同仁創造價值的能力。

本手冊乃根據上述基本步驟加以編排，以下將分章說明每個步驟的重點

目錄

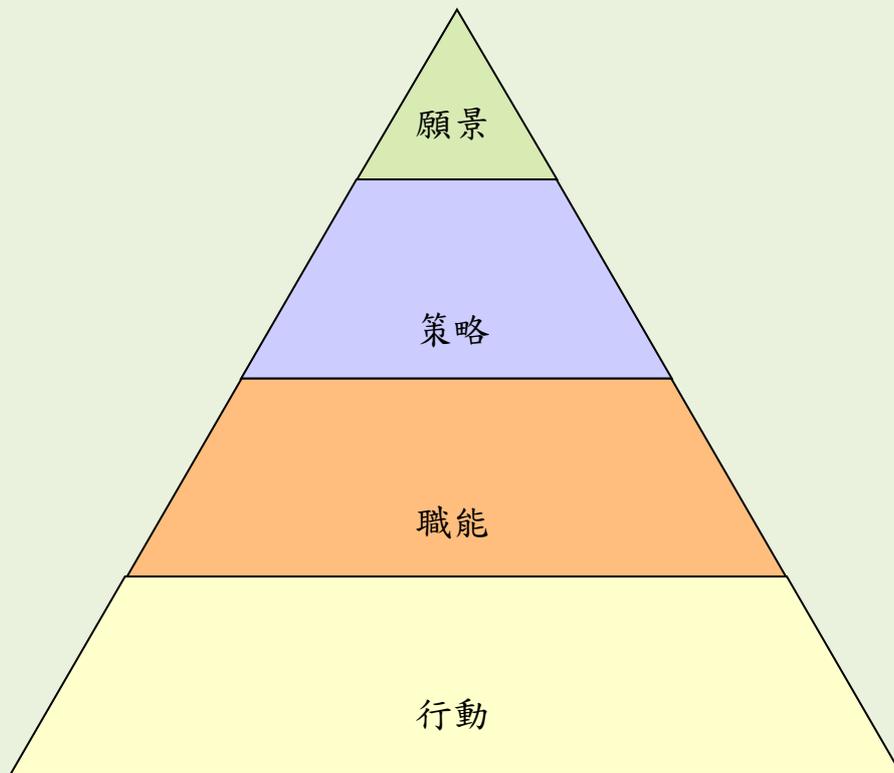
第一篇	願景與職能.....	1
	壹、願景與職能的關係.....	1
	貳、職能是什麼.....	2
	參、高階公務人員領導職能的發展過程.....	3
第二篇	高階常任文官管理職能模型.....	4
	壹、高階常任文官管理職能模型.....	4
	貳、每項職能的結構.....	5
	參、學習職能的方法.....	6
	肆、以職能為基礎之人力資源策略系統圖.....	7
第三篇	簡任第十二職等高階文官管理職能.....	8
	團隊領導.....	8
	跨域思維與溝通協調.....	9
	課責與管理績效.....	10
	培育部屬.....	11
	資訊蒐集與研判.....	12
	業務規劃與執行.....	13
第四篇	簡任第十三職等高階文官管理職能.....	14
	團隊領導.....	14
	跨域思維與溝通協調.....	15
	課責與管理績效.....	16
	培育部屬.....	17
	業務規劃與執行.....	18
	政令行銷與宣導.....	19
	國際視野.....	20
第五篇	簡任第十四職等高階文官管理職能.....	21
	團隊領導.....	21
	跨域思維與溝通協調.....	22
	課責與績效管理.....	23
	培育部屬.....	24
	政策方案選擇與宣導.....	25
	國際視野.....	26

第一篇 願景與職能

本篇主要說明願景與職能的關係，以及簡述職能之概念及高階公務員職能發展之歷程，以下分三節說明。

壹、願景與職能的關係

組織的願景指導組織的策略，而策略的完成有賴於同仁職能的展現，每一個同仁藉由所需之職能及不足之處加以改進，以提升組織競爭力。



貳、職能是什麼

職能就是每個職位為完成任務所需要具備的能力，例如：身為主管應該竭盡所能的達成組織賦予的任務；相對的，身為員工應該把自身工作任務如期完成並且能夠做得更好。

隨著組織的成長，同仁不只是要把事做對 (Do the things right)，更要做對的事 (Do the right things)；不但要努力工作 (Work hard)，更要講究方法 (Work smart)。

而兼具努力工作 (Work hard) 與講究方法 (Work smart) 的具體表現就是——職能，因為職能是指一個人能夠完善地執行其每日的工作或管理活動所需具備的知識/技術、工作動力、行為。

Knowledge

知識/技術

同仁擁有哪些工作相關的知識與技術

Drive

工作動力

同仁主動展現什麼樣的動力

Behavior

行為

同仁是如何處理其工作

參、高階公務人員領導職能的發展過程

公務人員保障暨培訓委員會運用三階段研究方法，交叉比對所蒐集來的資料，建立專屬高階主管之管理職能模型，內容包含簡任第十二職等至第十四職等主管職務人員應共同及個別具備之管理職能項目、職能定義及關鍵行為指標。

第一階段本計畫採用領導工作內容調查法。針對簡任第十二職等至第十四職能之高階文官任職主管者的日常領導與管理工作內容進行調查。本階段調查採普查，針對所有受訪者的日常領導與管理工作內容，所描述之領導與管理工作行為所包含動詞，進行分析及萃取出所有政府機構之三層領導職之共同及特殊專屬之領導與管理行為，依據共同領導行為描述進行職能的命名以及撰寫其定義。

第二階段採取行為事例訪談。根據第一階段資料分析的結果，將機構任務特性分群，工作績效績優與工作績效一般者各半，接受行為事例訪談。每一位受訪者接受一小時之訪談。藉此行為事例訪談蒐集第一階段調查問卷所彙整出之管理職能的關鍵行為事例與關鍵行為指標。彙整所有記錄後，比較工作績效績優者工作績效一般者在各個職能項目所展現出的行為差異，進而得出各職能的關鍵行為指標，並撰寫工作績效績優者的典範行為事例。

第三階段進行焦點團體與專家學者座談。邀請現任各職等績優文官與過去曾任各職等之更高階文官參與焦點團體，並邀請相關領域專家學者進行專家學者座談。針對焦點團體與專家學者座談之結果，進行調整及修訂各階層管理職能名稱、定義、指標。最後，將修訂結果以管理職能問卷形式發出，以量化的方式進行最終的確認。

第二篇 高階常任文官管理職能模型

本篇旨在說明簡任第十二職等至簡任第十四職等高階常任文官所需具備之管理職能、每項職能的結構、學習職能的方法以及以職能為基礎之人力資源策略系統圖，共分為四節闡述如下。

壹、高階常任文官管理職能模型

高階常任文官包括簡任第十二職等、簡任第十三職等及簡任第十四職等之常任文官，高階文官以政策執行為核心主軸，管理職能分為人際導向之管理及能及任務導向之領導職能。

簡任第十四職等人際導向之管理職能包括「團隊領導」、「跨域思維與溝通協調」、「課責與管理績效」及「培育部屬」四項；任務導向之管理職能則包括「政策方案選擇與宣導」及「國際視野」兩項。

簡任第十三職等人際導向之管理職能同樣包括包括「團隊領導」、「跨域思維與溝通協調」、「課責與管理績效」及「培育部屬」四項；任務導向管理職能則包括「政令行銷與宣導」、「業務規劃與執行」及「國際視野」三項。

簡任第十二職等人際導向之管理職能同樣包括包括「團隊領導」、「跨域思維與溝通協調」、「課責與管理績效」及「培育部屬」四項；任務導向及包括「資訊蒐集與研判」、「業務規劃與執行」兩項。



貳、每項職能的結構

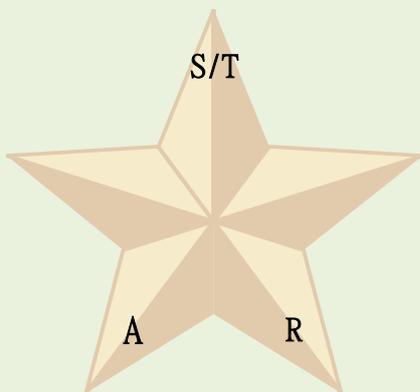
各項職能包括名稱、定義、行為及行為事例：

職能結構	內容說明	參考例子
名稱	職能名稱	效率意識
定義	職能的定義說明	對於預定的工作計畫或上司臨時交辦的事項，能夠意識到時間的急迫性，在既定的時間內迅速、有效地加以完成，以達成預定的工作目標。
行為	職能應表現的具體行為	能夠不重蹈覆轍，犯同樣的錯誤。 會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作。
行為事例	將職能的行為表現在工作上，且值得同仁學習的例子。 (在思考行為事例時，請參考下表的STAR 模式)	針對承接的專案、任務、工作等，均能依計畫執行、評估、改善、控制等，並有效地如期達成該目標。

要如何思考行為事例呢？

第一個步驟是先找出同仁或自己在工作中所必須面對的情況或任務，再來是同仁或自己針對上述的情況或任務，所採取的行動為何？最後因為這個行動所產生的結果。

行為事例思考圖



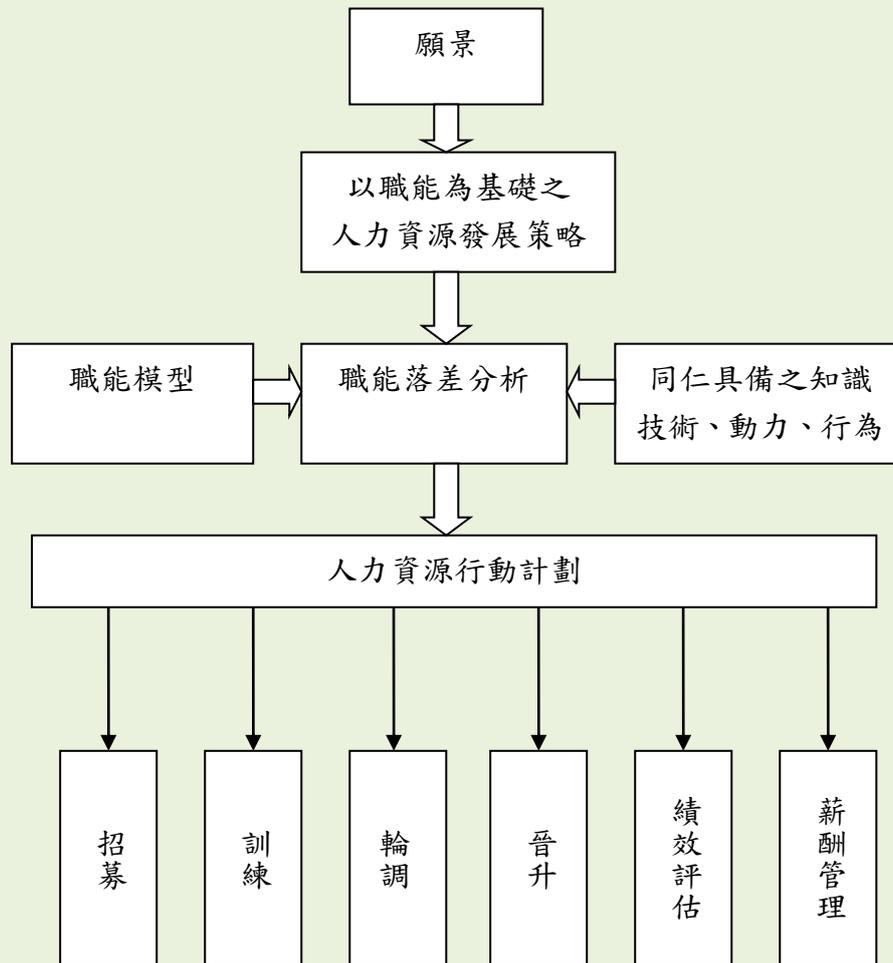
1. S/T 同仁或自己所面對的情況 (Situation) / 任務 (Task)
2. A 同仁或自己所採取的行動 (Action)
3. R 同仁或自己的行動所帶來的結果 (Result)

參、學習職能的方法

學習職能的方式第一步是先瞭解職能的定義和相關的行為內容，之後藉由行為事例來做為行為的學習，個人學習了行為事例之後藉由模仿來將行為事例內化為日常工作的行為，之後能發展出其他的相關事例，並將行為事例分享給組織的其他成員，成員透過不斷地分享，將職能深化於工作生活中。

瞭解職能定義 及行為內容 <div data-bbox="630 837 777 911">認知</div>	以行為事例 為標竿學習 <div data-bbox="847 837 994 911">學習</div>
<div data-bbox="630 958 777 1032">分享</div> 將行為事例分 享給其他成員	<div data-bbox="847 958 994 1032">內化</div> 將行為事例內 化為個人行動

肆、以職能為基礎之人力資源策略系統圖



第三篇 簡任第十二職等高階文官管理職能

團隊領導

一、定義：

成為團體中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模式去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明團隊目標，激勵與指導團隊成員朝共同目標努力。

二、關鍵行為指標：

- 能以身作則，凝聚團隊共識，並順利完成上級臨時交辦之業務或有效處理突發事件，視危機為轉機，率領同仁展現公務人員使命必達的信念。
- 能秉持公平公正原則，依同仁的專業分配工作，並鼓勵相互協助、支援，提高各團隊成員對於機關業務的參與度與貢獻度。
- 能展現同理心（例如彼此尊重，包容部屬合理的小錯誤），站在機關同仁的角度給予其支持與鼓勵，對於團隊成員的努力也能給予肯定。
- 能夠具前瞻性思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。
- 能夠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。
- 能統籌規劃首長所交辦的工作，依照同仁特殊專長分配任務，給予其需要的指導與支持，使業務能順利推展。

三、參考行為事例：

102年1月1日組織改造，當時院裡面有些新業務併到單位內，A君於某單位擔任簡任第十二職等高階主管時，在組改半個月前接到某案件會議，且在完全沒接觸過該業務的情況以及只有半個月時間可以完成法規修正、工作手冊以及整個案件要如何移轉、需要那些人處理這個案子等等的問題下，A君當機立斷組成一個團隊去執行此任務，並做相關業務規劃以及工作分配，但因增加同仁原先的業務，造成同仁大力反彈，因此A君透過持續地與同仁溝通協調後，最後消彌了同仁的反彈聲浪，並在半個月內順利地接下這全新的業務，展現了公務人員使命必達的價值。

跨域思維與溝通協調

一、定義：

能與組織內、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；並能跨司、處協調促成彼此合作。

二、關鍵行為指標：

- 在政策溝通時，能清楚表達及堅守政策立場原則，而後相互配合，依循相關法令行事。
- 在溝通協調時，能夠不預設立場，包容多元觀點，有效傾聽對方意見，並相互分享不同的見解與資訊。
- 在與各利害關係人溝通協調的過程中，能同理對方的立場，且不違背法令及彈性合理的情形下，達成協議並創造彼此能共同合作的雙贏局面。
- 能以真誠的態度與透明的作風，有效率地進行機關內及跨機關的溝通協調。

三、參考行為事例：

單位內日常需要溝通協調的對象涉及多方，例如部裡面的法規委員會、立法院、業者以及地方政府等等，而對於業者部分則又花費更多心血。在處理某一次業務時，由於業者不守規定，在某單位擔任簡任第十二職等高階文官之 B 君堅持立場的同時，也會多多傾聽對方的意見，而為進行有效的溝通，B 君會先開公聽會，與業者面對面溝通，同一時間也去拜訪全聯會以及做地方宣導等。若是涉及到大眾的業務，更會做文宣或是廣播來讓資訊透明，使業務順暢地推動下去。

課責與管理績效

一、定義：

能設立明確的團隊目標，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，協助團隊目標之達成，並確保單位內績效管理制度運作之有效性及公平性，敢於面對及處理問題員工。

二、關鍵行為指標：

- 能有效率地利用機關資源（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。
- 能持續及有效地監督所屬各部門完成其所分配的工作，以確保機關總體目標順利完成。
- 能運用目標管理的原則，清楚規劃機關或部門短、中、長程目標，並與所屬同仁建立對於目標的共識。
- 能激發團隊榮譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。
- 對於不適任或工作績效無法改進的同仁，能依法妥善處理（例如：將不適任的部屬調整至較適性適才的工作）。

三、參考行為事例：

在某單位擔任簡任第十二職等高階文官之 A 君，在面對不適任同仁時，能冷靜應對及做適當的處理。例如在進行某次的考核座談會議時，地方團隊反應某一同仁的考核內容對他們造成困擾，但是該名同仁堅持不調整考核內容，並且情緒失控地回對他們。為了解決衝突，A 君在會議中先顧及同仁的面子，而後再對地方澄清本次的考核座談會的目的，並評估能否參裁。

回到機關後 A 君馬上開始著手業務的調整，並請示長官裁決，後來得到長官的支持，而後再向該名同仁釐清相關問題，以避免再讓他受到刺激，最後成功將那位同仁調職。而署內的 5 位科長也全部進行輪調，後來新調進署內的科長，因其性情沉穩，做事俐落，在與地方的溝通、互動上也順利無礙。

培育部屬

一、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，並規劃人才發展機會及激發部屬潛能，使其更有效達成目前或未來工作角色之職責。

二、關鍵行為指標：

- 能在工作上協助同仁，給予專業上的指導，讓同仁可以順利地推動業務。
- 能洞察部屬的優點和潛力，創造及給予學習發展機會（例如鼓勵進修、工作輪調、推派參與國內外會議等）。
- 能清楚辨識部屬能力上的缺口，妥善規劃及調配訓練預算，鼓勵同仁參加機關內、外所舉辦的教育訓練課程。（例如機關內容製化的教育訓練或行政院人事行政總處及保訓會所舉辦的訓練活動）。
- 對於在業務執行上表現卓越的部屬，能給予應有的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。

三、參考行為事例：

在面對有潛力之同仁時，在某單位擔任簡任第十二職等高階文官之 A 君會給予激勵以及協助，使同仁未來能有更好的發展。例如 A 君底下有一位優秀的同仁，他在某單位擔任科長已有多多年經驗，A 君就鼓勵他在職進修，並請主管發信到 EPA，幫他找到好的學校和資源，起初該名同仁並不願意，A 君就與當時的副處長積極說服，後來該同仁同意前往美國 EPA 工作一個月，學習到很多知識，也受到美國自主學習態度的薰陶，工作態度變得積極，在專業知識上視野大開，也向其他同仁分享許多國外的學習經驗。而為了鼓勵他發揮潛能，A 君給予其更多的責任，把兩個單位一起給他管理，而他也不負重望，管理的非常好。2012 年該名同仁成功升副處長，也積極持續參加考試院的文官訓練，到國外參訪受訓。

資訊蒐集與研判

一、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局勢發展。

二、關鍵行為指標：

- 能運用各種媒體管道或透過政府外派團隊，蒐集與機關業務相關之最新資訊。
- 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。
- 透過參與國內、外會議，蒐集相關資料，據以研判機關業務可能的發展方向。

三、參考行為事例：

公務人員退休年金是目前政府所面臨的一個急迫的政策問題，某單位在公務人員年金改革計劃當中，扮演著政策規劃與改革發動者的角色。而在某單位擔任簡任第十二職等高階文官之B君在發現公務員年金制度可能出現問題後，多方的蒐集政策規劃所需的相關資訊，幾年前便著手開始蒐集文獻及其他先進國家政府（美國、英國、澳洲、新加坡、加拿大等...）退休年金制度相關的資料。除此之外，也帶領司內各組組長到各國考察，吸收第一手的新知。並分析國內輿情與請教相關領域（人口統計、財稅、社福、法律...）的專家學者，同時舉行多場公聽會與座談會蒐集各方利害關係團體的意見，在有限的時間內，設計規劃出可行性較高的方案，呈報與長官，並獲得長官大力支持與推動。

業務規劃與執行

一、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。

二、關鍵行為指標：

- 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。
- 能勇於承接及掌握上級交付的臨時性任務，做好一切規劃及工作分配，圓滿達成任務。
- 能清楚年度目標並整合資源，具體地規劃機關年度計畫與預算。
- 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。
- 對於機關業務，能展現具創新性的作法。

三、參考行為事例：

93 年於某單位擔任簡任第十二職等高階文官之 A 君在業務處擔任處長時，發現前一任處長累積下來的案子非常龐大有四百多件，導致處內員工每個人分到比正常工作量的多兩倍的工作量，使員工無法負荷而心慌，而面對清理積案這樣的目標，A 君在其中扮演處內領導者的角色，針對此目標規劃相對應的行動計畫，首先，告訴處內同仁一定要清理積案，凝聚大家共識並穩定員工情緒，而後開始著手對案件處理流程訂定相關制度，把每道程序的時間訂定出來，像是幾天內要請業者提出答辯，幾天內要提出案件報告，並告知部署案件處理順序，超過一年的先做處理，第二，直接督導各科科長，要求每科的報告產出量與品質，並立即給予回饋，不好的退回報告要求改進，第三，請求其他處室支援，要求其他處室同仁一個人一個月幫忙一件，把新進來的案件分配給其他處室的同仁下去，最後在民國 95 年使得業務量回到正常軌道，那時候訂定的 SOP 與許多制度內規、機關文化，後面的處長也蕭規曹隨繼續實施下去。

第四篇 簡任第十三職等高階文官管理職能

團隊領導

一、定義：

成為機關中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模式去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明機關之目標，激勵與指導機關內成員朝共同目標努力。

二、關鍵行為指標：

- 能以身作則，運用自身專業引導及激勵部屬順利完成上級長官所賦予的任務。
- 能秉持公平公正原則，依同仁的專業分配工作，並鼓勵相互協助、支援，提高各成員對於機關內業務的參與度與貢獻度。
- 能勇於挑戰機關現行的功能角色，並開創新的功能角色，且落實於組織作業活動中。
- 能展現同理心（例如彼此尊重，包容部屬合理的小錯誤），站在同仁的角度給予其支持與鼓勵，對於同仁的努力也能給予肯定。
- 能夠形塑機關或部門願景、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。
- 能夠清楚向同仁說明政府政策與機關任務所需達成之目標。而面對突發事件時，也能保持理性的態度向同仁清楚地表達並積極處理，帶領同仁一起達成目標與突破當前困境。

三、參考行為事例：

為解決民眾常因不諳稅法，申報錯誤而遭稽徵機關補稅甚或處罰的問題；或是申報期間屆滿前數天，民眾才著手辦理申報，因而造成申報期間，湧入大量申報人潮，引發久候不耐之民怨。A君在擔任某機關簡任第十三職等高階主管時，研究主動提供納稅義務人試算申報資料之可行性，而後開始規劃專案計畫，訂立明確的目標，並與財政資訊中心及各地區國稅局成立專案小組，下設法規及秘書組、業務及宣導組、資訊組，明訂各組執行工作項目及管制執行制度，不定期召開會議擬訂作業計畫，並就遭遇問題討論及擬訂解決方法，使服務內容更貼近民眾之需求。直至今日，專案有效降低民眾申報錯誤；申報作業的簡化，也降低申報依從成本。該機關也首創稅額試算個人化專業服務。

跨域思維與溝通協調

一、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；並能跨局、署協調促成彼此合作。

二、關鍵行為指標：

- 在政策溝通時，能清楚表達及堅守政策立場原則，而後相互配合，依循相關法令行事。
- 在首長授權或同意下，進行橫向跨機關溝通平台的建立。
- 在溝通協調時，能夠不預設立場，包容多元觀點，有效傾聽對方意見，並相互分享不同的見解與資訊。
- 在與各利害關係人溝通協調的過程中，能同理對方的立場，在不違背法令及彈性合理的情形下，達成協議並創造彼此能共同合作的雙贏局面。
- 能以真誠的態度與透明的作風，有效率地進行機關內及跨機關的溝通協調。

三、參考行為事例：

近來機場黃牛以及無申請自用車在國際機場插隊攬客，造成同業的衝突和惡性競爭，這對臺灣的形象和治安都造成嚴重的損害。B君擔任某機關簡任第十三職等高階文官時，發現過去因法定業務職掌，大家會習慣此案件是航空局長的責任，其實若能藉由該機關的業務優勢，攜手合作一定能改善。於是B君帶領團隊開始進行民眾宣導，並建立法令處罰違法民眾，要求機場警察配合強烈取締，之後請同仁清查並計數重複受罰的前十名頭痛分子，發現有一位民眾累積685張罰單沒有繳，全部加總為兩萬多的罰鍰，但因為系統的參數設定交通違規罰鍰兩千到三千為小案件，因而被忽略掉，此外，該機關也發現這位民眾就是常在機場鬧事打人的累犯，為此B君帶著同仁拜會各機關，整合彼此的優勢相互合作，例如他們請航空警察嚴格取締，只要再遇到這些前十名的累犯，立即聯繫B君所屬的機關，他們會執行法令，進行拖車並拍賣，之後這位累犯民眾也被關了。結果長達半年逐漸沒有類似的衝突事件了，直到過年期間因為生意大好，衝突再度浮現，新任航空局長決定進行聯繫會議，邀請B君擔任主持、分享經驗，並進行內政部警政署、行政執行署、交通部路政司、航政司等機關業務整合，漸漸地徹底清除機場交通違規民眾及機場黃牛的案件，大大提升臺灣的形象和機場安全。

課責與管理績效

一、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，敢於面對及處理問題員工。

二、關鍵行為指標：

- 能有效率地利用機關資源（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。
- 能持續及有效地監督所屬各部門完成其所分配的工作，以確保機關總體目標順利完成。
- 能運用目標管理的原則，清楚規劃機關或部門短、中、長程目標，並與所屬同仁建立對於目標的共識。
- 能激發團隊榮譽感，對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。
- 對於不適任或工作績效無法改進的同仁，能依法妥善處理（例如：將不適任的部屬調整至較適性適才的工作）。

三、參考行為事例：

過去各地方政府執行的部分工程品質是由地方政府訂定，A 君於某機關擔任簡任第十三職等高階文官時，執行國家全面性的 8 年 800 億治水計畫時，為了控管任務的執行品質，A 君首先帶著地方政府進行教育訓練，帶動地方素質提升；明訂工程品質的規範；與地方政府開會，共同建立統一的標準。當時 A 君要求在這個專案企劃裡所有下達的經費，都要經過 A 君統一審核通過，並進行驗收，若審核不通過就重新來過，如此一來，能將地方與中央的人力與技術順利整合，廠商也不敢偷工減料。另外，A 君也帶領同仁共同建立了具體的數字目標，例如終期目標是 85 分以上，但去年為 55 分，A 君要求明年需有顯著提升，他們設定階段性的 KPI，以確保各地方政府能逐步達成目標。分數的考核是由三個層級考核，一是該機關本身，二為工程考核團隊，三為行政院中央主管機關。現在各地方的工程目標都已經達 85% 左右了，然而沒達績效的團隊，就按公務工程委員會的懲戒辦法進行評核、包商評鑑，安排團隊參加教育訓練，進行輔導。

培育部屬

一、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，並規劃人才發展機會及激發部屬潛能，使其更有效達成目前或未來工作角色之職責。

二、關鍵行為指標：

- 能在工作上協助同仁，給予專業上的指導，讓同仁可以順利地推動業務。
- 能洞察部屬的優點和潛力，創造及給予學習發展機會（例如鼓勵進修、工作輪調、推派參與國內外會議等）。
- 能清楚辨識部屬能力上的缺口，妥善規劃及調配訓練預算，鼓勵同仁參加機關內、外所舉辦的教育訓練課程。（例如機關內容製化的教育訓練或行政院人事行政總處及保訓會所舉辦的訓練活動）。
- 對於在業務執行上表現卓越的部屬，能給予應有的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。

三、參考行為事例：

某機關的碩士佔有 40~50%，大部分都是主修該機關專業領域，博士大概 10%，其他則為高普考進來的同仁。B 君擔任某機關簡任第十三職等高階文官期間，規劃制度定期培育同仁，B 君也強制同仁參加教育訓練，並要求他們需規劃自己的學習計畫，然後由所長進行增刪、核可。例如依循著行政院長的三之箭政策：「大數據、開放資料、群眾委外」，在大數據這方面，該機關就必須邀請各大學教授來所內做一系列的專題演講，教育訓練的硬體設備齊全，有講堂教室讓同仁上課方便。一年開設約 1 至 20 次甚至以上的專題研討會，還必須依照專案開專屬的研討會，密集時各部門平均一禮拜上一次課。若同仁自願參加國際性的研討會，在預算上 B 君也會調配盡量補助同仁。

業務規劃與執行

一、定義：

能根據機關內短、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。

二、關鍵行為指標：

- 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。
- 能勇於承接潛在或當前的危機及掌握上級交付的臨時性任務，並做好事前預測、事中計畫及事後檢討等規劃，以有效預防及應變突發的狀況，圓滿達成任務。
- 能夠適時將機關執行業務之經驗轉化作制度的建立。
- 能清楚年度目標並整合資源，具體地規劃年度計畫與預算。
- 能視業務或專案需要，合理調整機關內組織或人力分配，以利業務之推動。
- 業務執行中遇到困難與障礙，能勇於面對，及時協調取得相關資源挹注。
- 對於機關業務，能展現具創新性的作法。

三、參考行為事例：

某機關於 97 至 104 年依循政策執行計畫，過去計畫執行過程中遭居民反彈。99 年底，B 君當時為某機關的副主管，隨同某主管到地方開會瞭解民情，但當時會議不順利，不過他們沒有放棄。後來當時某主管退休，B 君晉升某機關簡任第十三職等高階文官，決定進行第二次的工程說明會，B 君代表出席，但居民仍舊不允許工程進行，於是 B 君帶領團隊檢討會議過程，決定找出居民在意的問題癥結點，並加以解決。之後 B 君再一次率領同仁與地方協調，包含交通量的調查，晚上更親身現場勘查。到了第三次說明會，B 君清楚說明計畫的流程和執行方式，就無法解決的部分，讓民眾放心；第四次說明會 B 君找來所有領袖，提出具體改善方法，並拿出數據去說服，而當時所有領袖也都接受了，第五次在地方舉辦正式的說明會，將 B 君所屬機關的業務問題盡力處理，而非業務範圍內也協助聯繫，最後很平順的達成共識，計畫也順利執行。

政令行銷與宣導

一、定義：

運用行銷策略形塑機關之形象與政策推廣，針對民眾或團體陳情案件，給予有效及時回應，以爭取民眾對公共政策的接納與支持。

二、關鍵行為指標：

- 在政策宣導之前能夠對輿情進行佈局，研擬政策行銷策略與可能發生問題的對策。
- 能夠建立與媒體良好的互動關係，以利政令行銷與宣導。
- 能發揮創意，以顧客為導向，提升政府服務品質，為機關形塑優良形象。
- 透過網路平台或出版書籍，定期宣導機關政策，或分享機關政策推行之成功案例。
- 透過與不同團隊的合作，以推行更多元化的宣導政策（例如透過建教合作，在各學校機關辦理研習活動，培養青年為機關的政策代言人）。
- 藉由執行公務時，以全民福祉為念（例如成立志工團隊幫助弱勢族群，做到真正的公益關懷），建立機關形象，爭取民眾對政策的支持。

三、參考行為事例：

某機關推動建教合作，在各大學法律系所辦理研習會，例如台北大學、中興大學等，提供相關法律案件讓學生模擬審判，並給予學生指導與建議，有非常好的成效。

A 君擔任某機關簡任第十三職等高階文官期間，強調在法律範圍內必須要有彈性，以在執行公務時能做到真正的公益關懷，讓弱勢民眾雖然不情願，卻是在可以喘息存活的狀況下，履行義務。曾經有一個案子是窮困的女性外配，獨力撫養 5 個孩子，她很願意履行罰責，只是一時繳不出全額罰款，因此 A 君同意讓她每月分期付款，在法律追溯期內繳完，接著請同仁將她的案子轉介家扶中心、社會局，之後她也寫信給該機關表達感謝。後來 A 君將關懷弱勢當成其所屬機關的主要理念，由於這並非法定的工作職掌，所以他以鼓勵不強迫的方式，支持同仁利用執行公務的機會做公益關懷。現在他們跟各地的社會局有連結，社會局也有派志工進駐各分局相互合作，雖然案件不多，但是平均每一季也有三四百件，該機關有時會收到民眾寫信感謝，A 君認為這是一種激勵士氣的好方法，而且能建立機關的優良形象，拉近政府與民眾的距離。另外，該機關也出版書籍在國家書坊販賣，內容收錄各個分局關懷弱勢的案例，編輯成冊，並給予微薄稿費，算是提供平台並激勵同仁多分享自己的關懷故事。該機關曾參加行政院為民服務品質獎，得到第 8 名的成績。

國際視野

一、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。

二、關鍵行為指標：

- 努力透過非利害關係與管道，降低國際政治干預，與其他國家建立友好關係。
- 能整合民間及跨部會資源，積極推動國際與政府機關間的合作關係(例如共同研究控制病毒之傳染)。
- 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。
- 積極參加國際性的組織，透過形象之建立 (例如宣導政府施政績效及推銷國內產品技術、研發成果)，爭取國際地位。
- 能透過所蒐集的文獻資料，彙整各先進國家與業務相關之各國資料及研究成果，協助掌握國際相關業務發展趨勢。

三、參考行為事例：

某機關在這幾年參加許多國際會議，例如他們代表臺灣參加三年一次的國際性論壇，這個會議有一百多個國家的機關領袖出席。而三年前由法國主辦的論壇因為遭政治力介入打壓，出席人數受到干擾，當時 B 君擔任某機關簡任第十三職等高階公務人員，他將危機轉化轉機，首先瞭解下次的論壇將在韓國舉辦，而後開始進行三年的規劃布局，與韓國建立友好關係，終於在今年的論壇出席人數增多，會場除了掛上臺灣的國旗，出席人員的名牌也印上了臺灣的國旗，論壇過程中該機關努力推廣臺灣的優勢產業，例如臺灣的水表、閘門都是世界一流的

第五篇 簡任第十四職等高階文官管理職能

團隊領導

一、定義：

成為機關中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模式去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明機關之目標，激勵與指導機關成員朝共同目標努力。

二、關鍵行為指標：

- 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。
- 能夠有效處理問題或擬訂解決問題的行動計畫，督導部屬逐步達成目標。
- 能夠在所屬機關內扮演團隊的領導者，站在公正的立場協助同仁交換意見。
- 能夠扮演輔佐的角色，協助機關首長凝聚同仁向心力，使每位成員均具有團隊意識，願意為機關貢獻心力。
- 能夠扮演輔佐的角色，協助機關首長激勵團隊成員，為共同目標努力。
- 能夠扮演輔佐的角色，協助機關首長藉由正式或非正式管道，以適當的行銷技巧向同仁傳達機關之願景與目標，並獲得支持。

三、參考行為事例：

某基本法是於 95 年通過，一百零一年真正開始做解釋函令時，其中第某條的條文造成很大的爭議，牽涉很多機關行使公權力上的困擾，這個議題經過兩任主管，開過 15 次以上跨部會與內部會議都無法解決。上級長官希望當時在某機關擔任簡任第十四職等高階主管之 A 君，在半年內解決這個問題，因此 A 君在這個問題中扮演著領導者的角色，領導各處解決此議題，在 A 君瞭解事情概況與問題的癥結點後，發現內部意見非常多，於是決定先處理內部問題，在召開第一次會議時，詢問大家：「如果你遇到與本法相關的問題，你會覺得這是誰的工作？大家一定都會說是本機關。」藉此，A 君成功凝聚同仁意識，讓同仁明白對外自己就是代表本機關，同時，A 君也瞭解到這樣的議題牽涉到各處，所以各處都必須參與，於是決定以召集核心小組方式，要求各處指派同仁參與討論，並限制此代表不可換人以確保會議進行效率，在半年內密集召開了 8 次會議解決了內部的問題。在去年 8 月份將結果呈報上級長官並獲得認可，對外與各部會的溝通均相當順利，於去年 10 月公布解釋函令。

跨域思維與溝通協調

一、定義：

在長官授權下，能與機關內外部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、會協調促成彼此合作。

二、關鍵行為指標：

- 在政策溝通時，能清楚表達及堅守政策立場原則，而後相互配合，依循相關法令行事。
- 在溝通協調時，能夠不預設立場，包容多元觀點，有效傾聽對方意見，並相互分享不同的見解與資訊。
- 在與各利害關係人溝通協調的過程中，能同理對方的立場，且不違背法令及彈性合理的情形下，達成協議並創造彼此能共同合作的雙贏局面。
- 能以真誠的態度與透明的作風，有效率地進行機關內及跨機關的溝通協調。
- 在特定事件或危機發生時，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。
- 能與長官建立良好的互動關係，並扮演好各部門與長官間承上啟下的角色。

三、參考行為事例：

某機關旗下的業務團隊共有 4 個局，各局所常常因為有重疊業務，例如業者希望將業務團隊擴大，但這影響到另一個業務別的發展，這樣的情況使得各個業務團隊在協調、分配業務時，常會有本位主義。當時 B 君擔任某機關簡任第十四職等之高階文官，在各個局處間扮演溝通協調的角色，首先，B 君先與各個團隊針對此議題確立更高層次的遠景，例如臺灣金融的走向與發展，使各局處拋離本位主義一同向組織目標努力，再來，站在公正的立場協助大家交換意見，運用說理、互相說服的方式取得共識，最後協調出各局處均能夠接受的業務分配方式，並朝組織目標一同邁進。

課責與績效管理

一、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，敢於面對及處理問題員工。

二、關鍵行為指標：

- 能有效率地利用機關資源（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。
- 能持續及有效地監督所屬各部門完成其所分配的工作，以確保機關總體目標順利完成。
- 能運用目標管理的原則，清楚規劃機關或部門短、中、長程目標，並與所屬同仁建立對於目標的共識。
- 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。
- 對於不適任或工作績效無法改進的同仁，能依法妥善處理（例如：將不適任的部屬調整至較適性適才的工作）。

三、參考行為事例：

過去在督導宗教團體合法化的計畫中，因為有些議題在對部分機關團隊是覺得沒有成效，因而導致計畫停擺。當時A君在某機關上任簡任第十四職等之高階文官後，發現輿論民情希望寺廟應該是要合法登記的，因為很多寺廟是違規使用，甚至是違章建築。過去的政策是建立合法身分證給予寺廟，目的並非認證建築的安全合法性，而是要寺廟的財務透明化，於是高層機關以寺廟有合法身分證為由，要求寺廟土地使用合法化，可是在過程中大家對於真正的問題解決是不夠深入，使得計畫又再度停擺。這兩年來輿論民情又希望高層機關能重起計畫，於是A君藉著之前的經驗，重新請相關團隊組成專案小組，針對寺廟將能不能輔導合法化，進行細緻的處理，先找出寺廟違規的原因，是否需要補助，接著依循原因進行分級、分類，例如地區危險程度的分類在高危險地段的寺廟，會先給予寺廟負責人數據資料和認知，告訴他們搬遷的必須性。另外，A君將這個計畫的方向與步驟規劃清楚，並進行各單位等相關團隊合作，包括檢討都市計畫的變更，是否規劃宗教專用區，在非都更的部分先去釐清哪些地段是危險地區等，過程中主動監督進度，定期主持會議，幫助同仁解決問題、溝通協調，讓同仁知道長官重視，就不敢輕忽怠慢。整個計畫從停擺到重啟，最後逐步進行，雖然成果慢，但是都已看見績效的數字了。

培育部屬

一、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，並規劃人才發展機會及激發部屬潛能，使其更有效達成目前或未來工作角色之職責。

二、關鍵行為指標：

- 能在工作上協助同仁，給予專業上的指導，讓同仁可以順利地推動業務。
- 能洞察部屬的優點和潛力，創造及給予學習發展機會（例如鼓勵進修、工作輪調、推派參與國內外會議等）。
- 能清楚辨識部屬能力上的缺口，妥善規劃及調配訓練預算，鼓勵同仁參加機關內、外所舉辦的教育訓練課程。（例如機關內容製化的教育訓練或行政院人事行政總處及保訓會所舉辦的訓練活動）。
- 對於在業務執行上表現卓越的部屬，能給予應有的獎勵或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。

三、參考行為事例：

B君在擔任簡任第十四職等之高階文官時透過平常跟業務接觸，瞭解同仁的優點和卓越的能力，有適當的位置就幫助同仁跨團隊引薦、業務輪調歷練。在任用的部分，也會與團隊主管討論，幫助主管瞭解用人才的重要性和認知人才相關條件。另外，B君也會給予同仁參與對外開會，表現能力的機會。曾經別的機關主管告知B君，團隊內有一位能力、績效都不錯的同仁去應徵該機關的工作，雖然進行留任是該同仁直屬主管的責任，但為了留才，B君還是找他面談，希望能深入瞭解調職的原因。初步瞭解那位同仁有工作倦怠，工作對他的挑戰性不夠，進階深入詢問後發現是同仁得到的支持度不夠，於是B君給予激勵和工作上的關注，激發他的使命感與熱情，並協同該直屬主管一起討論這個如何提升同仁工作動機，他們首先幫助該同仁調整業務，做同科不同性質的工作，等到有職缺，就將他升職，幫助他度過低潮的時期。

政策方案選擇與宣導

一、定義：

運用宣導策略形塑所屬機關之形象與政策推廣，並輔佐首長針對民眾或團體陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取民眾對公共政策的接納與支持。

二、關鍵行為指標：

- 能夠對誠實面對輿情問題，並輔佐首長研擬政策宣導策略與可能發生問題的對策。
- 能夠適時提供首長符合法制及業務執行相關的政策建言。
- 透過網路平台或出版書籍，定期宣導機關政策，或分享機關政策推行之成功案例。
- 透過與不同團隊的合作，以推行更多元化的宣導政策（例如透過建教合作，在各學校機關辦理研習活動，培養青年為機關的政策代言人）。
- 藉由執行公務時，以全民福祉為念（例如成立志工團隊幫助弱勢族群，做到真正的公益關懷），建立機關形象，爭取民眾對政策的支持。

三、參考行為事例：

A君任職簡任第十四職等之高階文官時，對於所處機關在推動相關政策，以政策宣導與行銷方式進行，在前置作業時，會先透過開公聽會、座談會、網路會議與資訊處等，蒐集外界（公會、學者、網民等利害關係人）意見以掌握民情。在正式對外公布前，針對輿論妥善佈局，像是爭取學者支持，讓媒體致電詢問意見時能得到支持或是請學者在報紙、雜誌上撰寫相關議題的文章，且選擇適當時機透過適當管道向大眾宣達，為此議題發聲，最後藉由政策潤述技巧影響各個面向的利害關係人，最後贏得大部份利害關係人對政策實施的支持，使得相關政策順利推動。

國際視野

一、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。

二、關鍵行為指標：

- 努力透過非利害關係與管道，降低國際政治干預，與其他國家建立友好關係。
- 能整合民間及跨部會資源，積極推動國際與政府機關間的合作關係（例如共同研究控制病毒之傳染）。
- 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。
- 積極參加國際性的組織，透過形象之建立（例如宣導政府施政績效及推銷國內產品技術、研發成果），爭取國際地位。
- 能透過所蒐集的文獻資料，彙整各先進國家與業務相關之各國資料及研究成果，協助掌握國際相關業務發展趨勢。

三、參考行為事例：

B君在任職簡任第十四職等之高階文官時，透過參與相關國際會議，與各個國家建立長期合作關係，另外也透過一些非正式的國際會議，例如臺灣產業受矚目的通訊科技、貿易、醫美等相關論壇，與非邦交國，利用非利害關係建立正常化的關係。特別是在參加電子化政府的相關論壇，在那一次的論壇中，B君與相關國家簽定相關的電子化政府相關協定，與其他國家文官有定期交流，現在也有一些具體的成果。

