高階文官管理職能定義及關鍵行為指標

高階文官管理職能分為「價值倫理與人格特質」、「共通管理職能」及「層級

管理職能」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。

V1-1具有真誠、正直廉潔及公正的行為表現。



關鍵 V1-2能致力於依法公平執行公務，嚴守行政中立。



行為 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。指標 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 V2-1應恪遵憲法及法律，效忠國家及人民。



行為 V2-2重視團體及個人榮譽，並具備誠信及誠實。



指標 V2-3具道德與責任感，能贏得別人的尊敬。

關懷（**V3**）



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



定義 同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與更

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

加和諧。



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。

關鍵 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



行為

會和諧。

指標 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。



1

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 P1-1思考縝密周延，重視細節。



行為 P1-2凡事謹言慎行，按部就班行事。



指標 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 P2-1能願意與他人溝通，傾聽分享他人的想法及感受。



行為 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。



指標 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 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。



行為 P3-2面對無法掌控或意料外狀況，能冷靜處理。

P3-3來的壓力。

指標



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



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。

P4-1能以工作為榮，並信賴自己的才智足以應付。



關鍵 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

行為 有強烈之興趣。



指標 P4-3將工作內容視為應該善盡的責任，並盡可能做到最好。



2

三、共通管理職能（**G**）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 團隊領導（**G1**） | | | |
| 簡任  職等 | 第十二職等 | 第十三職等 | 第十四職等 |
| 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。 | | |

G1-1 能清楚向團隊成員說 G1-1 能清楚向各部門說明 G1-1能以說理方式，不以自



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。



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。



身權力地位，影響團隊成員，取得共識。



G1-2能秉持公平公正原則，G1-2能秉持公平公正原則，G1-2針對重大政策或議題，

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。



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。



能協助團隊成員有效處理，並督導其達成目標。



關鍵 G1-3能展現同理心，站在團 G1-3能展現同理心，對於各 G1-3能站在公正的立場，化

隊成員的角度給予其支 部門的努力，給予支持 解部門衝突與歧見，形

行為

指標



持與鼓勵，並對於團隊 與肯定。 成團隊共識。

成員的努力給予肯定。



G1-4能具前瞻性思考，引領 G1-4能勇於挑戰，開創機關 G1-4能協助機關首長，凝聚

團隊成員，完成目標。 新的功能及角色。 團隊成員向心力。

G1-5能有效處理突發事件，G1-5 能建立團隊成員的認 G1-5 能協助機關首長激勵



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。

同與使命感，共同為機關目標努力。

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。

團隊成員，為共同目標努力。

3

溝通協調（**G2**）



簡任



職等



第十二職等 第十三職等 第十四職等



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



定義 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。

G2-1在政策溝通時，能清楚 G2-1在政策溝通時，能清楚 G2-1 在政策溝通時，能清楚



表達及適時捍衛政策立場。

表達及適時捍衛政策立場。

表達及適時捍衛政策立場。

G2-2在溝通協調時，能包容 G2-2在溝通協調時，能包容 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。



多元觀點，傾聽對方意見，適時納入決策參考。



多元觀點，傾聽對方意見，適時納入決策參考。



G2-3在與各利害關係人溝通 G2-3在與各利害關係人溝通 G2-3 在與各利害關係人溝通

的過程中，能同理對方

關鍵 的立場，創造雙贏局面。



行為 G2-4能以真誠的態度與透明 G2-4能以真誠的態度與透明 G2-4 能以真誠的態度與透明

的過程中，能同理對方的立場，創造雙贏局面。



的過程中，能同理對方的立場，創造雙贏局面。



指標 的作風，進行溝通協調。 的作風，進行溝通協調。 的作風，進行溝通協調。

G2-5能與不同專業領域的組 G2-5能與不同專業領域的組 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。



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。



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。



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。



4



課責與管理績效（**G3**）

簡任

職等

第十二職等 第十三職等 第十四職等

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

定義 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，勇於面對及處理不適任員工。

G3-1能有效地運用資源 (人 G3-1能有效地運用資源 (人 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。

力、成本、環境的有效管控) 達成機關所設定的

年度業務績效。

力、成本、環境的有效管控) 達成政府所設定

的年度業務績效。

G3-2 能持續及有效地監督 G3-2 能持續及有效地監督 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。

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。

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。

G3-3 能運用目標管理的原 G3-3 能運用目標管理的原 G3-3 能運用目標管理的原

關鍵

行為

指標

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。

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。

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。

G3-4能激發同仁之榮譽感，G3-4能激發同仁之榮譽感，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。

對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。

對於高績效的同仁，會適時給予具體的獎勵，以為激勵。

G3-5 對於不適任或工作績 G3-5 對於不適任或工作績 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。

效無法改進的同仁，能依法妥善處理。

效無法改進的同仁，能依法妥善處理。

5



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 發展人才（**G4**） | | | |
| 簡任  職等 | 第十二職等 | 第十三職等 | 第十四職等 |
| 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。 | | |

G4-1能在工作上協助部屬，G4-1能在工作上協助部屬，G4-1 能在政策方向上協助



給予專業指導，讓部屬可以順利地推動業務。



給予專業指導，讓部屬可以順利地推動業務。



部屬，給予專業指導，讓部屬可以順利地推動業務。



G4-2 能洞察部屬的優點和 G4-2 能洞察部屬的優點和 G4-2 能洞察部屬的優點和

潛力，創造及提供學習發展機會。



潛力，創造及提供學習發展機會。



潛力，創造及提供發展機會。



G4-3 能清楚辨識部屬能力 G4-3對於表現卓越的部屬，G4-3對於表現卓越的部屬，

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。



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。



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。



關鍵 G4-4對於表現卓越的部屬，G4-4 能與部屬一起找出可，

能給予適當的獎勵或晉 完成發展目標的機會

行為

指標



升的機會，以激勵部屬持續發揮所長。



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資源或困境，以訂定適

當的發展活動。

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。

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。



6

國際視野（**G5**）



簡任



職等



第十二職等 第十三職等 第十四職等



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



定義 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。



G5-1 透過正式與非正式管 G5-1 透過正式與非正式管 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。



道，與國際組織及國外政府機關互訪，以建立友好關係。

道，與國際組織及國外政府機關互訪，以建立友好關係。



G5-2 積極推動與國際組織 G5-2 積極推動與國際組織 G5-2 積極推動與國際組織



關鍵



行為

或國外政府機關間的合作關係。



或國外政府機關間的合作關係。

或國外政府機關間的合作關係。



指標 G5-3 積極參加國際組織或，G5-3 積極參加國際組織或，G5-3 積極參加國際組織或，



會議，提高國際能見度 會議，提高國際能見度 會議，提高國際能見度

爭取國際地位。 爭取國際地位。 爭取國際地位。



G5-4 能運用外語流暢地表 G5-4 能運用外語流暢地表 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。



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。

達意見及看法，並能在國際會議中代表發言。



7



四、層級管理職能（**R**）

環境覺察（**R1**）



簡任



職等

第十二職等



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。

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。

關鍵 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



行為 情。



指標 R1-3能將國內、外資訊轉換成本身業務可用之資訊。

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。



政策管理（**R2**）



簡任



職等

第十二職等



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。

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。

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，



關鍵 圓滿達成任務。

行為 R2-3能掌握年度目標並整合資源，具體地規劃機關年度計劃與預算。



指標 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。

R2-5對於機關業務，能展現具創新性的作法。



8



決斷力（**R3**）



簡任



職等



第十三職等



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。

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。

關鍵 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。



行為 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



指標 決斷。

R3-4在做決斷之後，具有主動承擔決策後果的擔當和魄力。



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。

政策說服（**R4**）



簡任

職等



第十三職等



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。

R4-1能充分掌握輿情，研擬政策說服策略。

R4-2能與媒體建立良好的互動關係。



關鍵 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



行為 良形象。



指標 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。



R4-5透過異業結盟或策略合作，以提升機關政策能見度。

9



危機研判與處理（**R5**）

簡任

職等

第十四職等

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。

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。

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。

關鍵 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

行為 及一致的訊息，並有效應對。

指標 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。

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。

型塑願景（**R6**）

簡任

職等

第十四職等

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

R6-1能夠明確勾勒未來長遠發展方向。

之目標努力。

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。

關鍵

行為 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

指標 目標。

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。

10