公務人員保障暨培訓委員會

「高階公務人員發展性訓練管理職能模型建構研究」

執行機構：國立中央大學人力資源管理研究所

計畫主持人：鄭晉昌教授

協同主持人：嚴佳代（國立臺灣海洋大學教育研究所兼師資培育中心助理教授）

專案助理：鍾文琳、陳梅陽、劉芷彤

中華民國104年10月31日

**摘要**

鑑於政府高階公務人員的管理職能內容必須隨時代變遷及整體公務環境的變化，逐年進行檢視並予調整，本專案研究計畫即根據保訓會103年第11次會務會議決議，重新檢視我國政府高階公務人員之管理職能項目並予調整，以期滿足訓練目標及實務運用之需求，並據以規劃適切的培訓目標、課程及評鑑方式。

高階文官發展性訓練已然是全球各國公務人才發展重要議題，爰此本研究在文獻探討部分首先就管理職能建置方法說明釐清，接著探討已成功實行多年，以職能為基礎的先進國家（美國、英國、加拿大、澳洲、新加坡、荷蘭）其管理職能建置結果及如何導入高階文官的培訓系統。

研究結果除了建構簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等之「高階常任文官管理職能模型」外，也針對本研究所得之結果提出結論與建議，同時也編撰職能發展手冊，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。

關鍵字：職能模式、管理職能、職能建置、高階文官、發展性訓練

**Abstract**

Given that the content of management competences of senior civil service must change with the changing times and the overall public environment, our research depends on the 11th resolution conference of the Civil Service Protection & Training Commission to review the management competences of senior civil service in our country, and adjust it to meet the need of the training target and the practice implementation. The training and development of senior civil service is the important issue of the talent development in our public, so first we discuss the method of management model establishment in the literature, then we discuss how the developed countries, including United States, Britain, Canada, Australia, Singapore and Holland, use the competence-based training program in the senior civil service system. In addition to establishing the competency model for Grade 12 to Grade 14 senior civil service in our country, we also give the advices on our research result. Simultaneously, we also compile the competence development manual, including the concept of competence development, definition of all the competences and the key behavior index of each competence. The content of the competence development manual can be the basis of performance appraisal and the training program in the future. At the same time, it can provide a reference of self-improvement to senior civil service.

Key Word：competency model, management competence, competency establishment,

senior civil service, training and development

目錄

[第一章 緒論 1](#_Toc436837305)

[第一節 研究背景與動機 1](#_Toc436837306)

[第二節 研究目的 3](#_Toc436837307)

[第三節 研究限制 4](#_Toc436837308)

[第二章 理論及相關文獻探討 5](#_Toc436837309)

[第一節 管理職能意涵 5](#_Toc436837310)

[第二節 先進國家高階文官的管理職能模型 13](#_Toc436837311)

[一、美國高階文官制度實施概要 13](#_Toc436837312)

[二、英國高階文官制度實施概要 15](#_Toc436837313)

[三、加拿大高階文官制度實施概要 20](#_Toc436837314)

[四、澳洲高階文官制度實施概要 24](#_Toc436837315)

[五、新加坡高階文官制度實施概要 26](#_Toc436837316)

[六、荷蘭高階文官制度實施概要 30](#_Toc436837317)

[七、我國高階文官管理職能模型概要 33](#_Toc436837318)

[第三章 資料蒐集與研究方法 40](#_Toc436837319)

[第一節 研究對象說明 40](#_Toc436837320)

[第二節 三階段研究方法 41](#_Toc436837321)

[第四章 資料分析與研究結果 43](#_Toc436837322)

[第一節 第一階段研究結果 43](#_Toc436837323)

[第二節 第二階段研究結果 50](#_Toc436837324)

[第三節 第三階段研究結果 54](#_Toc436837325)

[第五章 研究結論與建議 68](#_Toc436837326)

[第一節 研究結論 68](#_Toc436837327)

[第二節 研究建議 72](#_Toc436837328)

[參考資料 74](#_Toc436837329)

[附錄1 77](#_Toc436837330)

[附錄2 78](#_Toc436837331)

[附錄3 79](#_Toc436837332)

[附錄4 91](#_Toc436837333)

[附錄5 103](#_Toc436837334)

[附錄6 119](#_Toc436837335)

[附錄7 141](#_Toc436837336)

[附錄8 147](#_Toc436837337)

**圖目錄**

[圖 1職能冰山模型 6](#_Toc436814308)

[圖 2我國簡任第十二職等至第十四職等高階常任文官管理職能模型 71](#_Toc436814309)

**表目錄**

[表 1美國高階行政主管核心職能 13](#_Toc436837338)

[表 2英國高階文官管理職能及定義表 16](#_Toc436837339)

[表 3加拿大高階文官核心職能及定義表 21](#_Toc436837340)

[表 4新加坡常任人員與政務人員比照等級表 27](#_Toc436837341)

[表 5荷蘭高階文官核心能力 31](#_Toc436837342)

[表 6荷蘭高階文官核心職能項目 31](#_Toc436837343)

[表 7我國高階文官核心職能內涵 33](#_Toc436837344)

[表 8考試院高階文官培訓訓練對象 34](#_Toc436837345)

[表 9核心職能訓練課程 36](#_Toc436837346)

[表 10各職等問卷回收統整表 43](#_Toc436837347)

[表 11管理行為分類表 46](#_Toc436837348)

[表 12第一階段職等管理職能推導與定義 47](#_Toc436837349)

[表 13行為事例訪談紀錄彙整表 50](#_Toc436837350)

[表 14關鍵行為指標與行為事例代表彙整表 51](#_Toc436837351)

[表 15各職等管理職能名稱修訂對照表 55](#_Toc436837352)

[表 16各職等關鍵行為指標修訂對照表 55](#_Toc436837353)

[表 17焦點團體修訂與問卷統計結果 57](#_Toc436837354)

[表 18簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等主管人員團隊領導職能比較表 68](#_Toc436837355)

[表 19我國簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等主管管理職能 71](#_Toc436837356)

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

職能模型為組織高工作績效人才之規格，許多先進國家的政府文官體制皆已運用職能模型在公務人員的甄選、訓練、績效考核及晉升等人力資源管理活動。職能模型的設計主要區分為核心、管理及專業職能模型3種。核心職能的運用主要運用於組織全體成員，其內容主要依據組織的發展策略、組織文化及核心價值所必須呈現出的組織工作行為而設計。專業職能則是運用於各種不同的專業職務，其內容主要依據各職務高績效的工作行為而設計。管理職能則用於各階層之領導職主管人員，主要依據各職務高績效的領導行為而設計。

為掌握我國政府高階文官所應具備之關鍵領導能力，據以規劃相對應之培訓課程，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）依職掌辦理高階公務人員中長期發展性訓練，為期能推動以職能為本，結合人才管理系統之優質培訓，以使高階公務人員具備系統思惟、寬廣胸襟、前瞻眼光及國際視野，以面對解決各種複雜棘手的公共議題挑戰。保訓會依考試院民國98年6月通過之「文官制度興革規劃方案」及99年12月通過之「強化文官培訓功能規劃方案」2方案內涵，為政策執行方針，於99年起辦理「高階文官培訓飛躍方案」。

「高階文官培訓飛躍方案」係以發展性訓練(Development Training)，亦即以未來發展或晉升目標職務所需預為準備之訓練為定位，是一種中長期、前瞻性之系統化訓練，著重開發潛能，以因應個人及組織未來發展。「高階文官培訓飛躍方案」開辦「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」。3種班別之目標職務如下：

一、管理發展訓練：參訓對象以簡任第十職等及第十一職等之高階公務人員為原則，其訓練目標及課程規劃，以簡任第十二職等高階高階公務人員所應具備之職能內涵為定位。

二、領導發展訓練：參訓對象為簡任第十二職等之高階公務人員為原則，其訓練目標及課程規劃，以簡任第十三職等高階高階公務人員所應具備之職能內涵為定位。

三、決策發展訓練：參訓對象為簡任第十三職等及第十四職等之高階公務人員為原則，其訓練目標及課程規劃，以充實簡任第十四職等高階公務人員，或為擔任政務人員預為儲備或養成所應具備之職能內涵為定位。

為規劃高階公務人員中長期發展性訓練課程，並瞭解高階公務人員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，瞭解不同職等之高階文官，所著重之管理、領導及決策能力之內涵及比重，容有差異。又經融合99年及100年之試辦經驗，並參酌各先進國家高階文官核心職能內涵，嗣於100年10月間邀集學者專家及中央、地方各主管機關召開「高階文官培訓飛躍方案」核心職能檢討會議，另於100年12月間提保訓會顧問會議討論，針對核心職能架構、項目、定義及關鍵行為指標予以檢討修正與定案，將高階公務人員核心能力，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：

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、危機管理及談判能力，共計9項。

茲以職能須隨時代變遷及整體公務環境的變化，進行檢視並予調整，爰本專案運用嚴謹之職能模型建置方法，重新檢視我國政府高階公務人員之管理職能項目並予調整。又本訓練係定位為以未來發展或晉升目標職務所需預為準備，爰本研究案規劃建置簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等高階主管之職能模型。其中簡任第十二職等主管，以中央二級機關司、處長為目標職務；簡任第十三職等主管，以中央三級機關首長為目標職務；簡任第十四職等主管，以中央一級機關副秘書長、中央二級機關常務副首長、中央三級機關跨列簡任第十四職等之機關首長為目標職務。

## 第二節 研究目的

鑑於政府高階公務人員的管理職能內容必須隨時代變遷及整體公務環境的變化，逐年進行檢視並予調整，俾符合國家用人需求，本專案研究計畫即依據保訓會103年第11次會務會議決議，重新檢視我國政府高階公務人員之管理職能項目並予調整，以期滿足訓練目標及實務運用之需求，俾保訓會據以規劃適切的培訓目標、課程及評鑑方式。本研究專案計畫期建構高階主管專屬之「管理職能」架構，內容包含簡任第十二職等、簡任第十三職等及簡任第十四職等政府各部會高階主管職務公務人員應共同及個別具備之管理職能模型，包括職能項目名稱、職能定義、關鍵行為指標及相關行為事例，並運用於後續高階公務人員之遴選、訓練與評鑑等。

本研究專案計畫達成下述幾項目的：

1. 探究歐美先進國家高階公務人員職能模型與實務應用：蒐集歐美先進國家高階公務人員職能模型範例及實務應用層面等相關資料。
2. 運用多元職能分析方法調查高階公務人員管理職能：著重於職能分析方法以利後續落實職能為導向之人才培育與評鑑。
3. 建構簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等主管管理職能模型：含共通及階層別專屬之管理職能之職能定義及關鍵行為指標。
4. 給予職能導向發展及政策建議：職能模型於高階公務人員人才甄選之應用、職能模型對於高階公務人員訓練發展之應用及未來政策規劃建議。

## 第三節 研究限制

本研究蒐集許多相關文獻並進行嚴謹的研究分析，在研究過程中也力求客觀，但仍有以下幾點限制，期待後續研究者能予以補強：

1. 本研究係以高階文官培訓之目標職務人員為研究範圍，即以簡任第十二職等之中央二級機關司、處長，簡任第十三職等之機關首長及簡任第十四職等之部會次長、副首長為研究對象，所研究發展出的高階文官管理職能模型，僅限適用於我國政府之高階公務人員，不能一體適用於其他高階管理階層公務人員。
2. 本研究所研究發展出的高階文官管理職能模型，後續之應用配合高階文官之人才評鑑及培訓發展，如需延伸至其他人力資源管理活動，包括績效考核及升遷，建議相關制度必須調整修訂。
3. 由於涉及保密事宜，因此有許多研究訪談之資料與結果無法以報告形式完整呈現。

# 第二章 理論及相關文獻探討

## 第一節 管理職能意涵

1. 職能之基本概念

「職能」(competence) 的概念被應用於人力管理措施以改善員工工作績效，其最早是在1970年代初，美國哈佛大學心理學教授David C. McClelland(1973)所發表的《評量職能而非智力》(Testing for Competence Rather than for Intelligence)中提出，他強調智力並非影響工作績效優劣的唯一因素，應重視個人深層的人格特質和動機等，不應以認知能力、性向、學業成績作為甄選人員的唯一依據，並提出一組與優越績效相關的行為或心理特質，稱之為「職能」(competence)。McClelland後續所開發的工作能力評量法(Job Competency Assessment Method)，改進過去只專注在工作分析、工作說明書的情況，嘗試將高績效工作者身上共同擁有的關鍵能力加以分析、歸納，找出執行工作時能達成卓越績效的職能模型(Competency Model)。之後美國管理學術界也相繼開展了對職能的研究，近年來職能更大幅運用在協助公私部門人力資源管理與發展上。

1. 職能之定義

職能的定義在學術界至今仍是百家爭鳴，但都不相悖於McClelland(1973)所主張的高績效工作者特定工作行為之展現的概念。1980年代McLagan由美國訓練與發展學會(American Society for. Training & Development, ASTD)贊助，發表人力資源專業人員之專業能力研究報告《Model for Excellence》，McLagan將職能定義為能夠完成主要工作結果的一連串知識、技術、能力。1993年史賓賽夫婦(Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer)根據佛洛依德的冰山原理，將職能定義為「潛藏在個體深層的基本特質，基本特質是指個體的性格中潛意識與長久不變的部分，這些潛在的基本特質與其所擔任工作職務的高績效表現，具有因果關係。」所謂深層與持久的特質，代表的是面臨各種情境和職務時，會長期一致地展現出來的行為或思考模型。Spencer認為此深層特質至少包括5項：動機(Motivation)、特質(Trait)、自我概念(Self-Concept)、知識(Knowledge)和技能(Skill)。以冰山模型Spencer & Spencer(1993)呈現職能的概念（如圖1），水平面以上顯露而易見，但體積較小的是技能和知識部分，另外動機、特質、自我概念則是隱藏於水平面下易忽視但體積更大的部分。簡言之，職能與工作績效具密切關聯性，其內容包括動機、個人特質、自我概念、知識和技能等5項特徵。

技能

知識

動機

個人特質

自我概念

水平面

顯露而易見

內隱不易見

圖 1職能冰山模型

總結上述定義，職能所專注的是「與職務內容相關」以及「與工作績效表現相關」，當研究出何種職能行為的展現可以導致卓越績效時，便可將它轉化為具體可操作運用的工具，並且實行於考選、任用、俸給、考績及訓練發展等組織員工管理的措施當中，使「職能」成為政府和機關提升員工績效關鍵的策略性人力資源管理工具。

1. 職能分類

職能之類型，會依職業的本質、複雜度及組織文化而有多種類型的分類方式，國內的公務體系及企業多將職能分為核心職能、管理職能、專業職能等3大類（吳偉文、李右婷，2006）。核心職能為組織內所有成員為確保組織成功，所需之共通的關鍵技術與能力。其架構主要來自於企業組織的經營願景(mission)、價值理念(value)以及企業策略(business strategy)等；核心職能顯示各部門間具有共通的特性，所有組織內的成員皆須具備共通的核心職能，舉凡客戶導向、團隊合作、專業導向、積極主動、績效導向等。

管理職能屬組織中管理階層成員所需具備的能力，其依團隊領導者、基層管理者、中階管理者、高階管理者等階層別而設立不同的管理職能(Schoonover, 1998)；例如，國內學者張裕隆曾整理國內、外文獻，並以學者 Yukl 之「管理行為綜合分類模型」為理論架構，條列出臺灣地區企業中階主管必須具備專案與流程管理、目標設定、溝通技巧、培養部屬、衝突管理與團對建立、問題解決、激勵部屬、會議引導、創新改進、談判等10種能力。

專業職能通常是指組織各專業職務角色，所具備核心的技術所在，包括一般性的，也包括獨特性、差異性的；前者指一般的專業技能如電腦文書作業能力等，後者則為依個別工作需求所須具備之專業職能，如電腦機械製圖、人資相關法令實用、稅務規畫等。

由上述可知，職能會依各組織面臨的情勢不同，或是職務本身的專業需求不一而有所差異，即使職能項目名稱相同，其定義內涵也可能相異，必須留意以免誤解。

1. 管理職能種類

管理職能依團隊領導者和各階管理者分別設立不同的管理職能，其中領導和管理兩者意涵是有差異的，Warren Bennis & Burt Nanus(1985)於《Leaders：The Strategies for Taking Charge》一書中辨析領導和管理的差異：

1. 領導：是影響、指導方向、行為、給予建議，所扮演的角色為「做正確事的人」，具有遠見和判斷力。
2. 管理：是負責、完成、處理，「按正確方法做事的人」，其具有溝通協調的能力和行事俐落。

Zaleznik, A (1977)對領導者和管理者的區別有更清楚的說明，領導者通常能提出新穎的觀點，以解決組織長久存在的問題，而且具有接受新觀念的特質，管理者則強調理性和控制，主導目標、資源、組織結構。

綜合上述得知，領導不同於管理，然而在快速變遷的環境中，對高階公務人員而言，領導與管理兩者卻都是組織運作成功不可或缺的要素。Katz(1955)提出行政管理者(administractor)應齊備三種技能：

1. 專業性技能(technical skill)：

專精其特定的領域，並具備足夠專業知識，特別是直接接觸部屬的主管尤其重要。

1. 人際性技能(human skill)：

與他人或團隊圓融相處的能力。行政管理者必須大量與部屬互動，他們必須要有良好的人際能力以幫助他們運籌帷幄，這對各階層的管理者來說是非常重要的能力。

1. 概念性技能(conceptual skill)：

行政管理者必須能宏觀而且深入思考，面對複雜的情境時，要能將它概念化，並從整體的觀點來看組織，連結部門間的關係，以因應外在變動的環境。

Spencer & Spencer(1993)則在《Competence at Work：Models for superior performance》提到管理者需要具備的重要管理職能依序為影響力、團隊合作精神、分析性思考、主動積極等能力。然而，不同的基層、中、高管理層級，這3種技能的比重也不同，例如中階主管需具備組織間、跨部門的溝通能力，高階主管需要宏觀的觀念性判斷能力，綜合三種管理技能的有效運用，能成就組織更高的績效表現。因此針對不同層級的高階文官制定不同的管理職能更是必要的管理職能建構過程。

1. 管理職能模型建置步驟

組織管理職能模型之建立、發展及運用，包括以下幾個步驟：

步驟一：前置資訊蒐集與建立共識

欲建立管理職能模型前，除了需對組織所處之產業概況和相關主題文獻知悉，另外，組織全體人員必須建立共識，尤其是高階主管的支持與承諾，最後成立以人事團隊為首的專案團隊執行計畫，才能在遇到阻礙時能予以化解。

步驟二：領導職位職能需求調查及定義

1. 專家調查(Expert Surveys)：

聘請組織外部並且熟稔培訓議題的專家，調查組織內全部或特定管理職位所需具備之技術能力的一種調查方式。透過問卷、觀察、焦點團體或訪談等方式，來建構組織的職能模型。

1. 行為事例訪談(Behavior Event Interview)

由人資專家先召集主管、傑出員工進行需求探詢的會議，接著主管再釐清特定職務的關鍵績效指標(KPI)評估方式，以確定特定職務所需的能力及設定的職涯發展路徑。行為事例訪談對象以績效卓越員工與一般員工為主，透過開放式的行為回顧探索技術，請受訪者鉅細靡遺地回憶，依情況、任務、行動與結果描述工作上最具有成就感，或挫折感的關鍵事例，研究團隊再以STAR分析法(Situation、Task、Action & Result)逐一層次將具體的行為細節分析及歸納出關鍵行為指標。

1. 專家會議法(Expert Panel Method)

此方式為籌組組織內、外的專家，以及在該專業領域表現優異的現職管理者，透過行為事例訪談，以共同決定能勝任該專業或工作所應具備的能力、技術項目以進行職能模型之分析及建立；而專家會議法大致可以分為以下三個步驟︰

1. 成立專案小組
2. 蒐集與分析工作能力資料
3. 驗證職能模型的有效性
4. 工作能力評鑑法(Job Competence Assessment Method)

此方式是由McClelland 等人發展，評估的主要精神為歸納出高績效的主管們共同擁有之關鍵能力，其流程共分為五大步驟：定義績效指標、取樣、關鍵事件訪談、發展能力模型、以及驗證能力模型。工作能力評鑑法針對影響組織成敗的關鍵職位或工作為分析對象，利用上述之流程，分析出卓越表現者成功的關鍵能力。此方式需由專業訪談者和資料分析者與受訪者三方相互配合協助，因此，在設計上是針對單一組織，其結果傾向於個案企業（Spencer & Spencer, 1993）。

由於我國政府機關屬性多元，為求高階主管人員管理職能建置之信度及效度達到顯著水準，綜合上述研究方法，本研究設計質量並重、三階段互補性的職能建置方法，分別為領導工作內容調查法、行為事例訪談法、焦點團體座談以及專家座談法，將蒐集之資料交叉比對，分析及歸納出我國政府簡任第十二職等至第十四職等高階主管人員，三層領導職之共同及特殊專屬的管理職能項目、定義，導出管理職能模型，最後與專家學者做最後的確認，使分析所得之職能項目與關鍵行為指標符合實際需求之可用性、可操作性。

步驟三：建立標準職能庫及評鑑規則

經由步驟二之探詢並參考國內、外文獻，及相關之職能資料庫之篩選應用，進行全體或特定的管理職務其標準職能的定義、描述、職能項目、關鍵行為指標、評核標準、訓練發展活動等相關內容之建置。定義各機關標準的評鑑範本及評分面向範圍，可依據不同機關／部會或員工／主管等層級，設定不同的權重及評鑑項目，設定評鑑表的簽核與權限規則，使各面向的評鑑人員能依規則進行評鑑。

步驟四：管理職能評鑑作業的展開

專案小組對標的受測人員及評測人員進行評鑑程序、評鑑規則等說明，再經由員工自評及主管評量經交叉比對分析，以避免偏誤，最後由主管及員工面談取得最終評鑑結果，作為後續各項人力資源發展活動之基礎。

步驟五：管理職能盤點差異分析

由人力資源單位負責統籌彙整管理職能，經盤點結果後進行差異分析，提供評鑑雷達圖、個人管理職能缺口分析、組織職能缺口等多種分析報表，產出最終之評鑑報告，作為後續人力資源發展〈選、訓、晉、用、留〉之依據。

步驟六：組織人力資源發展計畫

配合組織中、長期策略與發展目標，依管理職能盤點結果進行人才招募、訓練計畫、績效改善、菁英計畫及接班人計畫等策略性人力資源之任務。

步驟七：定期檢視修訂職能模型

為適應內、外在環境之彈性變動，組織會進行管理職位增、刪之變革，或賦予原有職位新功能，以穩固組織永續經營，此時管理職能模型便須進行更新，以使管理職能基礎模型能有效發揮。

1. 管理職能模型與評鑑資料之後續運用

管理職能發展模型與評鑑資料在人力資源管理之後續運用可分為五個部分：組織發展、招募遴選與任用、訓練發展、建立管理人才之接班梯隊員工的自我發展，以下分別說明之：

1. 組織發展

組織會依產業特性、組織文化進行不同類型的多角化、國際化及經營策略之轉變，而這些策略發展的轉變或轉型皆涉及了管理者如何規劃統籌，引領所有員工的認知、認同、承諾與全力投入的過程。由於管理職能模型的建置是根據當下組織的策略，因此後續對於各級主管之職能評鑑可以協助組織衡量主管的行為展現的程度，推估其對於組織發展願景及策略認同及投入程度等，做為組織成長發展整體執行狀況分析之依據，以協助調整日後策略執行的運用方式。

1. 招募遴選與任用

當組織不斷的成長擴大，制度、階層越趨複雜的情況下，需要相當多具備領導經驗的管理人員來因應，主管的晉用必須藉由內部晉升或引進外部主管來增進管理階層的能力，組織可以運用管理職能模型客觀地甄選出未來會有卓越工作績效的人員來擔任主管，以滿足組織未來發展之需要，促進領導人才發展的良性循環與人力資本之積累。

1. 訓練發展

職能較常運用於教育訓練層面，其最主要目的是使員工透過訓練精通與工作相關的知識、技能與必要行為，培養員工得以執行特定職務；透過職能鑑別，瞭解每一位主管管理職能之優勢、缺口及職能差異後，經由組織內部的教育訓練規劃，依據主管之弱點進行改善，或是預先為將來擔任之職務做準備。因此，藉由職能模型及差異分析可獲取每位管理者的訓練需求來源，並安排重點訓練課程，提供較為客觀的需求資訊，達成訓練發展的效益最大化。

1. 建立管理人才之接班梯隊

組織可以運用360度的評估方式來增強管理職能模型的接班人才甄選，客觀地找出組織所需要的儲備人選，以預備未來需求；也可以讓候選人依照管理職能模型建構出的培訓課程提早進行接班人訓練，有效運用資源、充分發揮組織整體的管理人才布局，以有效提升組織的人力資本。

1. 管理人才的自我發展

現在的員工越來越關注自身在組織內的職涯規畫與發展，也包括了主管職位的升遷。但是在傳統的科層組織中，晉升制度較著重以年資累積作為評比，內部流動較慢，因此容易造成有潛力的年輕儲備主管受到壓抑，甚至離開組織；員工職能評鑑能幫助接班人瞭解自己的優、劣勢，使其能有方向、有效率地發展自身能力的深度及廣度。當然，在擴大工作領域，工作內容豐富化前，藉由與主管每年相互討論及設定年度學習發展的目標，也能幫助管理人才更精確瞭解自我及學習不斷的成長。

惟管理職能模型主要適用於組織未來高、中階、基層主管之遴選與培育。職能評鑑與績效評估目的不同，職能評鑑結果主要目的是協助規劃未來組織人才的發展活動，而績效考核是辨識員工年度工作表現。為避免在執行績效評估時影響主管真實之管理職能評估，績效考核項目應該與組織的人才職能評鑑有所差異，以有效運用於發展組織管理人才之職涯發展。

本研究目的為重新檢視我國政府高階公務人員管理職能項目並予以調整，據以規劃適切的培訓目標、課程及評鑑方式，爰本專案計畫將聚焦於管理職能模型運用於高階公務人員發展性訓練之研究探討。

## 第二節 先進國家高階文官的管理職能模型

### 一、美國高階文官制度實施概要

* 1. 美國高階文官人事體制運作原則

美國在1978年通過文官改革法，其改革內容包含：創立美國聯邦政府人事管理局（以下簡稱人事管理局）、主管績效獎金制度以及建立高階文官制度(Senior Executive Service, SES)，而SES是將傳統第一職等到第十八職等的統一性文官升遷體系，抽離出第十六到第十八職等，形成獨特的高階文官團體，使得高階文官的培訓與發展受到了重視（黃一峯，2006）。

美國相當強調高階文官的領導能力，以及州和部會間的相互協調能力。故為了培育高階文官之領導能力，使高階文官成為重要政務領導者，聯邦行政主管研究院針對中央與各州政府機關團隊需求而開設各種不同性質與層級之課程，並採用多樣化的培訓方式，作為高階文官培訓之設計。

* 1. 美國高階文官之核心職能

人事管理局早期為甄選高階行政職候選人及要求高階行政現職人員，曾列出高階行政主管職共同必備的核心能力條件，幾經調整，1998 年新修正的「高階行政主管核心條件」(Executive Core Qualifications，ECQ)，包括領導變革、領導人員、成果導向、經營敏銳度、建立夥伴關係與溝通能力等5大面向，各個能力面向皆具細部的特性說明和核心職能。人事管理局在2012年9月出版「The Guide To Senior Executive Service Qualifications」，列出美國高階行政主管需具有5大項「主管核心能力」與「具體能力」，其27項能力如表1所示：

表 1美國高階行政主管核心職能

|  |  |
| --- | --- |
| **主管核心能力** | **具體能力** |
| 領導變革 | 創意與革新、持續學習、對外界的覺知、彈性直觀、  激勵服務、策略性思考、願景領導、壓力與克服力 |
| 領導人員 | 衝突管理、文化覺知、正直及誠實、團隊建立 |
| 成果導向 | 責任性、顧客服務、果斷力、企業精神、問題解決、  技術專業力 |
| 經營敏銳度 | 財務管理、人力資源管理、科技管理 |
| 建立夥伴關係  與溝通能力 | 影響及談判能力、口語溝通、人際技能、夥伴關係  書面溝通、政治技能 |

資料來源：Guide to Senior Executive Service Qualifications (2012). United States Office of Personnel Management.

* 1. 美國高階文官之訓練與發展

美國對於公務人員的訓練，主要區分為主管訓練與專業訓練，前者主要是針對各級主管所提供的訓練，在聯邦政府由人事管理局來進行主導，各州政府亦依此進行主管的訓練；而後者則由各部會及地方政府依工作所需規劃實施。對於如何訓練各級主管人員，人事管理局發展出一套「領導效能模型 (Leadership Effectiveness Model)」，規劃各級主管應具備基本職能，該基本職能包含：口頭溝通能力、領導能力、彈性能力、書面溝通能力、人際技能能力、果斷能力、解決問題能力、自我導向能力、技術能力(Van Wart, M.，1993)。

高階行政主管職在設計時相當重視人員的訓練發展工作。訓練活動與一般公務人員一致，但其發展則另有一套制度，各機關必須就基層主管人員、管理人員與高階主管人員制訂初任與持續性的發展計畫，該項人力發展計畫需納入機關策略計畫書內容。經由人力發展計畫，現職人力能保有短期性與長期性的持續學習，使其在現任管理層次與職位上能有最完善的工作熟練程度，同時可以整合組織核心職能與職位。

現職人員發展計畫的方式之一是帶職進修(sabbatical leave)。各機關首長得核准永業高階行政主管職人員最多11個月的帶職進修，以利該員從事有助於其發展與工作效能的研修或非現職之工作經驗。永業高階行政主管職人員必須簽訂同意書，在帶職進修結束後會繼續在政府連續服務滿2年以上。人事管理局的人事手冊中建議各機關核准帶職進修的人數比例，以永業高階行政主管職人員數量的1%為限。

美國公務人員中央培訓機構以聯邦行政主管研究院和位居美東及美西兩個管理發展中心為主，前者負責開設高階文官培訓課程，後者是針對中階文官的培訓。近年來三個機構的課程都開始著重在領導者的發展訓練上，強調前文所述的高階行政主管職的高階主管核心能力與領導歷程(Leadership Journey)的課程設計。

1. 聯邦行政主管研究院

聯邦行政主管研究院，負責美國聯邦政府高階文官(GS-15與SES)的訓練，也訓練州或地方政府的高階文官。聯邦行政主管研究院位於維吉尼亞州的夏綠蒂鎮，在華盛頓特區的西南方。聯邦行政主管研究院開設的課程為「民主社會的領導力 (Leadership for a Democratic Society, LDS)」，這是個為期四週的住宿學習課程，每期學員約70人，分別由25至30個機關中，選出參訓人員，1年計開設10班。

1. 聯邦行政主管研究院所開課程

如同前文所述，因SES所須具有的「高階行政主管核心能力」，所以在民主社會的領導力課程的訓練中即將學習的主題規劃為4大類：個人領導技能(Personal Leadership)、公共組織的改造與變革(Transforming Public Organizations)、政策架構(Policy Framework)與全球化觀點(Global Context)（沈建中，2001）。聯邦行政主管研究院即依此4大類規劃有個人領導技能18門課、公共組織的改造與變革10門課、政策架構課的6門課與全球化觀點5門課，合計39門課。

### 二、英國高階文官制度實施概要

1. 英國高階文官人事體制運作原則

英國高階文官涵蓋的範圍，依據英國文官管理法典規定，凡是依據高階職位工作評價制度，被評列為工作權重分數至少為7級的職位列為高階文官職位。至於實際上哪些職位應屬於高階文官，則由各機關自行決定。具體而言，高階文官職位包括各部、政、署機關的執行長（chief executives，即機關首長），以及第五職等以上的所有人員，包括：常務次長、第二常務次長、副次長、司處長、副司處長級執行長。

英國高階文官人數目前大約是3,800人左右，約占文官人數的1%，由高階管理者、專家和政策顧問所組成。這些人雖然由中央人事管理團隊來管理，但也預留了部分的空間給部會首長，以符合各部會個別的需求。現今英國的高階文官並不是一個具有同質性的團體，其中大約有40%是專家，1/5 是屬於政策方面，1/5 是屬於執行者的角色，其餘的部分，則是兩者兼具。

1. 英國高階文官之管理職能

職能管理是英國政府在組織變革中將人力資源管理更加策略化的工具，英國人力發展協會(Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD)發現職能架構的核心價值在於讓公務人員對自我學習產生責任感。英國自2003年起亦透過與中央部會的主管、職員及利害關係人合作，推出政府專業技能架構(Professional Skills for Government (PSG) Framework)，此架構主要針對各職級之公務人員，並以領導為核心，輔以分析與使用證據、人才管理、財務管理、計畫與專案管理、溝通與行銷、策略性思考等6項核心技能，亦包含專業技術與廣博經驗。而其中核心「領導」部分即為最新版英國的「職能架構(The Civil Service Competency Framework)」，由10項職能所組成，其職能及定義整理如表2所示：

表 2英國高階文官管理職能及定義表

| **類別** | **職能項目** | **定義** |
| --- | --- | --- |
| 策略類─設定方向 | 願景視野 | * 深入瞭解與認識自己在組織目標中的定位，以及如何協助組織達成目標，回應廣泛的公眾需求。 * 對所有員工而言，係指專注於自身的貢獻，以達成組織目標並產出最大價值。 * 對高階人員而言，係指能掌握政治環境，並將更廣泛的影響性納入考量，以發展長期性實施策略，增加為公民帶來價值及支持經濟永續發展的機會。 |
| 變革與  精進 | * 具備創新能力，並能尋求機會創造有效變革。 * 對所有員工而言，係指能從任務中學習到經驗，而對於變革及精進能採取開放的態度，並以更聰明、更聚焦的方式處理業務。 * 對高階人員而言，係指能創造並鼓勵創新文化，促使同仁考慮及採取管理下的風險。要掌握好本項職能，意指要能持續性的對政策推動尋求改善方式，建立一個更精簡、更具彈性及回應性的文官團隊。此外，還要在盡可能的情況下，能運用替代方式，如數位或共享服務等，產出結果。 |
| 制定  有效決策 | * 具備客觀性，並運用合理判斷、證據與知識，提供正確、專家與專業的建議。 * 對所有員工而言，係指能展現清晰的思路、設定優先順序、進行分析，並能運用證據評估選擇，以做出正當合理的決定。 * 對高階人員而言，係指領導者能創建以證據為基礎的策略，針對選擇、影響、風險與解決方案進行評估，並致力於在減少風險，以及兼顧社會、政治、財務、經濟與環境間衡平的考量下，促進收益最大化，以提供持續性的成果。 |
| 人員類─人員共事 | 領導與  溝通 | * 對所有層級人員而言，係指能在前方領導，以清晰、具信念與熱忱的方式進行溝通，並能對所有人維護機會平等原則，及對多元公民竭誠服務。 * 對高階人員而言，係指能建立明確方向及具說服力的未來願景，以誠信、廉正原則與人相處及處理人員管理相關事務，及堅持部門及文官團隊的信譽。 |
| 建立  合作與  夥伴關係 | * 對所有層級人員而言，係指能與文官團隊內部及外部各類人員，協力工作、分享資訊，及建立與維持正向、專業、信任的工作關係，以助業務達成，同時仍具挑戰臆測的信心。 * 對高階人員而言，係指能藉由建立包容環境、鼓勵合作、建立有效夥伴關係（包含與各部長間的關係）等，達成業務目標。 |
| 人才培育 | * 能聚焦於自身、他人及組織的持續性學習。 * 對所有員工而言，係指能開放學習，並能隨時代腳步精進自身知識與技能。 * 對高階人員而言，係指熟稔人才管理，能辨識及培育多元能力與技術人才，以應當前及未來業務需求，也能給予清楚及誠實的回饋，並協助團隊達成任務。此外，亦能在組織內建立學習型、知識型文化，告知未來計畫及相關轉型變革。 |
| 績效類─傳遞成果 | 實現  業務成果 | * 能對所有業務活動維持具經濟性及長期的關注。 * 對所有員工而言，係指擁有商業、財務及持續的心態，確保所有活動及服務提供附加增值，且促進經濟成長。 * 對高階人員而言，係指能藉由辨識及運用經濟、市場、顧客等因素，發展創新的業務模型、商業夥伴與協議，以促進最大產出價值；同時對重點策略業務，能確保嚴格的財務與資源管控。 |
| 預算  有效運用 | * 在提供公共服務時，能以有效率、效能、具經濟的方式，妥善運用納稅義務人的稅款。 * 對所有員工而言，係指能以最少的支出，尋求及推動能達到最佳品質與效能的解決方案。此外，亦能根據數據資料、商定程序與政策，做出決策，並在金錢可能無法被好好運用的必要情況下，適時就決策依據事項予以挑戰。 * 對高階人員而言，係指能運用其職務，賦予重視預算有效運用的文化；能在有限資源下，透過跨域合作，確保文官團隊策略成果之最大化。 |
| 管理  服務品質 | * 兼顧多元顧客需求，以有組織架構的方式達成服務目標，並追求服務品質的改善。此外，亦能有效管理時間及業務活動，透過計畫及專案管理，提供高品質、高效能的服務。 * 對高階人員而言，係指能為公共服務建立一個能傳達卓越經營，以及最適當並符合成本效益的業務環境。 |
| 即時  傳遞成果 | * 於時效內有效率的達成績效，並對品質成果負責。 * 對所有員工而言，係指能以具回應性及建設性的方式，處理相關疑義挑戰，有效達成訂定的績效目標。 * 對高階人員而言，係指能建立績效導向的組織文化，透過排列業務優先順序，及以公正、公平、即時的方式，處理績效相關議題，以達成績效成果。此外，領導者能給予同仁空間、自主權，並支持同仁有效執行業務。 |

資料來源： Civil Service Competency Framework (2012). [Civil Service](https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service) and [The Rt Hon Lord Maude of Horsham](https://www.gov.uk/government/people/francis-maude).

1. 英國高階文官之訓練與發展
2. 英國高階文官訓練組織

英國主要負責中高階公務人員訓練的國家政府學院(National Schools of Government)是在2005年6月由文官學院轉型而成，然而近年來英國財政赤字與日俱增，文官訓練體制的資源過度浪費，訓練成效不彰，政府績效低迷不振，於是內閣局長莫德（Francis Maude）在2011年宣布文官訓練體系將從以教室為主的學習方式進階到以工作為學習基礎的線上數位學習之訓練課程，以達到效率、節約的目的(Public Service.Co.UK, 2011)，並將國家政府學院(National Schools of Government)關閉，將文官訓練制度命名為文官學習(Civil Service Learning, CSL）機制，由中央統籌所有文官的培訓與發展，負責所有訓練課程的採購工作。但2011年調查報告指出，文官訓練合約多達200個訓練廠商，而各廠商的訂價也不一致，在效率和耗費的人事成本上，文官學習(Civil Service Learning, CSL)機制又再度面臨挑戰。

英國政府2012年決定改革，文官學習(Civil Service Learning, CSL)改以委外辦理採購程序，免除官僚的繁複作業，政府訓練體系完全民營化，並透過公開招商，最後內閣局宣布由卡皮塔工坊服務公司(Capita Workplace Services)得到英國文官訓練合約，負責規劃所有文官訓練的業務，但合約中提到卡皮塔工坊只能提供49%以下的訓練課程，其他必須從自由市場提供，這樣的但書條件主要在刺激競爭以壓低成本。

1. 英國文官訓練課程

文官學習機制透過卡皮塔工坊服務公司辦理的訓練項目包含落實數位學習、線上資源學習及面對面的教學課程（教練式教導〈coaching〉和師徒制教導〈mentoring〉）3部分（彭錦鵬，2014）。而文官學習所提供的基本學習和核心課程(Core Curriculum)包含五大種類：

1. 文官體系運作：提供文官體制運行的主要技能和知識，做為學習的內容。例如學習各階層文官體系如何運作、如何撰寫各部會、機關的各項報告。
2. 文官領導力：培養各階管理者的領導能力，並透過「領導者教導領導者」的學習方法，使集體的經驗激盪出學習的最大效果。
3. 管理發展：發展各階管理者不同層面的管理能力，例如人員管理、程序管理、資源管理、績效管理等。
4. 核心職能：為使工作績效能達成政策目標，對其所需的各種專業技能提供紮實的訓練。例如：策略性思考、溝通和商業技能、財務管理、計畫管理。
5. 廣泛的技能和專才技能：確保各階層文官瞭解特定領域所需要的標準，不論是在哪些領域，例如安定、平等。多元廣泛的技能即為一般通識技能，包括整體文官制度運行所需的技能，不限定在特定的部會或職業，例如資訊公開的相關知識。

英國文官培訓制度一直是全世界學習的榜樣，而各界對這樣革命性的文官訓練體系全面民營化褒貶不一，由於改革才剛推動，成效尚未能評估，然而英國政府致力於改革以便將文官體系適應快速變遷的環境，如此積極的態度是各國政府應典範學習的。

### 三、加拿大高階文官制度實施概要

1. 加拿大高階文官人事體制運作原則

加拿大並未建立明確高階文官團的國家，但是加拿大在1980年特別建立新的管理類（Management Category，現稱為主管職團），將負有管理責任的原高階主管職團和55種職業的專業主管，合併為專業管理團隊，並建立特別的管理制度，也是類似高階文官團的制度。

就加拿大聯邦政府高階文官區分而言，可分成「副部長」（Deputy Minister, DM）、「司處長」（Director General）、「助理副部長」（Assistant Deputy Minister, ADM）、「主任」（或「科長」）（Director）等層級。副部長則依職務階層分為DM-1至 DM -4階層，其中DM-1至 DM –2為常任文官，另DM-3至 DM –4階層為政務官，並以DM -4階層為最資深，而助理副部長則屬主管團體（EX-4與 EX-5階層）、司處長屬主管團體（EX-2與 EX-3階層），主任（或科長）屬主管團體（EX-1階層）（莫永榮，2009）。

1. 加拿大高階文官之核心職能

加拿大政府為確保行政主管能因應現今與未來的挑戰，認為加拿大政府之高階文官必須具備價值與倫理(Values and Ethics)、策略思考(Strategic Thinking)、引導力(Engagement)及卓越管理(Management Excellence)等4項核心職能，如表3所示：

表 3加拿大高階文官核心職能及定義表

| **核心職能** | **定義** |
| --- | --- |
| 價值與倫理 ─  廉正與尊重 | 公共服務主管必須為加拿大人民服務，於公於私皆須保持廉正的實務做法，尊重人民與公共服務原則，包括民主、專業、道德與人民價值觀。主管須打造彼此尊重、雙語、多元、兼容並蓄的職場環境，並在這樣的環境中，以透明、公平的方式做出決策並執行業務，並要求自己、職員及整個組織都必須為行為負責。 |
| 策略思考 ─  分析與構想 | 公共服務主管能事先分析議題與現況趨勢，並與組織責任、能力與潛力相互連結，根據分析結果提出建議與計畫。他們須審視變化多端、複雜的環境，預期潛在危機與機會，研擬具先見之明的建議與策略，因應利害關係人與合作夥伴的各種需求，反映出公共服務的策略方向及組織成功之定位。 |
| 引導力 ─  人員、組織、合作夥伴 | 公共服務主管引領人員、組織及合作夥伴，俾利發展目標、執行計畫，並展現成果。他們靠著與關鍵參與人員建立聯盟，奠定根基。他們動員團隊，以明確、一致的方式進行溝通，投注時間與精力，引導整個組織，營造順利完成任務的氣勢。運用談判技巧與適應力，鼓勵找出共同疑慮，支持合作模式，進而獲得成果。他們依循應有的界線，亦能跨界引領利害關係人、合作夥伴與支持者在共同事務與策略上達成共識。 |
| 卓越管理 ─  行動管理、人員管理、財務管理 | 公共服務主管藉由將組織成效與永續性發揮到最大，展現施政成果。主管應保證提供員工所需的支持與工具，確保全體人員具備足以達成當前與長遠的組織目標之能力與多樣性，並依據企業策略調度人員、調整工作與制度，使工作方式與內容相互協調。他們依循管理課責架構，落實嚴格、全面性的人力、財務資源課責制度，確保所有階層取得完整的資訊與知識，在管理層面上擔負責任，並視其為政策與方案規劃與執行時之重要關鍵因素。 |

資料來源： Key Leadership Competencies (2007). Canada Public Service Agency and the Public Service Commision, 2006:3.

1. 加拿大高階文官之訓練與發展

加拿大政府非常重視高階文官的發展，而且與甄補、任用充分結合。在訓練方面主要負責機構為加拿大文官學院(Canada School of Public Service)，在「公共服務現代化法案」立法通過後，加拿大政府就整合了「管理發展中心」、「訓練發展中心」、「語言訓練中心」三個機構，於2004年成立了加拿大文官學院，並直接設立在高階文官內閣總理之下。

加拿大的中高階人才訓練分為5個層級，每個層級都各有不同的訓練課程與活動方式。一般的中高階人員訓練課程較偏重管理實務，如年度計畫與預算等責任、資訊科技的使用、問題分析與決策技巧、時間管理、壓力管理、員工關係與團隊管理等。並且相當重視中高階人才職涯發展上的管理，特別對助理副部長採自願的方式，讓有意增加工作經驗的助理副部長參加部會間的輪調，有助於他們在參與公共政策的擬訂時，可以提出更有深度與廣度的建議與方案（行政院人事行政局，2004）。

加拿大高階文官培訓方案中，共計有助理副部長資格養成過程計畫、高階文官快速發展計畫、職業指派計畫、國際人才交流計畫、以及國內人才交流計畫，以下說明：

1. 助理副部長資格養成計畫：此一方案的目的是為具有領導能力的助理副部長或準備被任命為助理副部長的高階文官，建立一個具代表性的人才庫。
2. 高階文官快速發展計畫：此一計畫目的是希望從高階文官EX-01到EX-03層級中，確認有潛力成為助理副部長的候選人，透過相關機制加速他們的發展和升遷。
3. 職業指派計畫：這是聯邦公共服務的創新機制，主要目的在確認具有潛力的高階文官（EX-01到EX-03），而且經由各項計畫措施使他們的發展和升遷更加順暢。
4. 國際人才交流計畫：此計畫主要目的在整合加拿大政府內、外部人才，以便於增加國際間人才交流，讓加拿大擁有成為國際性組織所需的專業人才。
5. 國內人才交流計畫：此計畫目的主要藉由對高階文官其國內的職務輪調，經由具挑戰性的工作，累積自身經驗，擴展能力與視野。

除了以上這些明定的培育發展計畫之外，「加拿大文官學院」也提供高階文官學習方案、課程、事件、策略研究及其他領導發展活動給現在及未來的文官。其焦點在於透過提供各種正式與非正式的學習機會以符合主任秘書及助理副部長職務的需求。此外，「領導網路」此一組織則是在網路上為各階層的領導者提供服務，主要項目包括管理助理副部長的工作指派、協助其生涯發展、提供領導知識與工具，以及建立領導者社群。

在文官訓練課程上，加拿大文官學院設計一套管理者的核心課程。此課程以結構化途徑，針對特定管理者團體的學習和發展活動而設計。核心課程提供各部會管理者學習活動，具有獨特性、彈性、成本效能等特質，藉由上述活動來確保文官體系中管理者能建立共享的願景、獲取通用的知識、精通能達成高績效的技巧與技能，以及擁有共享的價值與原則。核心課程提供多樣性的學習選項，並持續發展和回應管理者變遷的學習需求。

另外，訓練成效評量的標準著重於以下4點：(1)多元化經驗和豐富性；(2)整體性貢獻；(3)在人員和變遷管理層面的領導能力；(4) 特別重視14項核心職能中的5項職能培育，包括認知能力、願景力、行動管理、組織意識、行為應變力等，顯示出訓練與核心職能的規畫密切結合。

### 四、澳洲高階文官制度實施概要

1. 澳洲高階文官人事體制運作原則

澳洲係於1984年成立高階文官制度(Senior Executive Service，SES)，高階文官負責內閣各部的高層次決策諮詢工作、管理及專業職務，亦可調度至部內或其他執行團隊擔任不同職務，以便提升公務團隊的整體效率。

澳洲政府於1999年通過公務員法(Public Service Act 1999)後，聯邦政府就不再統一辦理公務人員進用考試，政府部門各機關所屬人員之遴選及僱用，依公務員法授權規定，由各機關首長自行負責。而為因應全球化之競爭，澳洲政府早於1980年代起，打破傳統常任文官之藩籬，吸引私人企業進入政府機構服務，尤其是高階人才，並限制以專心投注於某段期間特殊工作計畫或配合工作需要者為定期聘用之高階文官。

1. 澳洲高階文官之核心職能

傳統高階主管人員任用與升遷所依賴的「高階主管人員遴選標準」，已無法即時反應政府所面臨的挑戰。澳洲人事部於1999年5月提出「高階主管人員領導能力架構(the Senior Executive Leadership Capability Frame Work )」，界定高階主管高績效表現的5個核心標準，每一個標準各包括一群相互影響的能力：

1. 領導組織思考和個人思考：  
   (1)策略性思考(2)運用資訊和機會(3)運用智識的判斷及側面的思考(4)鼓舞（激勵）持續的目標感和方向感。
2. 以個人的積極和正直作為榜樣：  
   (1)展現專業 (2)與風險交戰和展現個人勇氣 (3)承諾行動 (4)展現個人意識和對個人發展的承諾 (5)展現出迅速恢復活力。
3. 有影響力的溝通：  
   (1)清楚地溝通 (2)具說服力的談判。
4. 培養強而有力的工作關係：  
   (1)培養內部的關係和外部的關係 (2)重視個人差異性和多元性 (3)促成合作 (4)指引表現和給予忠告。
5. 傳遞輸出以達致成果：  
   (1)創造最佳的資源調度 (2)管理專業的專家 (3)領航主要變革的行動和方案 (4)運用管理控制。
6. 澳洲高階文官之訓練與發展
7. 培訓單位

澳洲因為幅員廣大，且實施中央與地方分權制度，因此未設置統一的公務人員培訓機關。公務人員培訓，部分在機關內部根據業務職掌需要，自行辦理不同規模與性質的教育訓練，部分則與企業及各大學人力資源合作辦理，進行多樣的培訓制度，惟整體文官培訓制度之訓練課程規畫仍由政府主導。因此，除了各機關人力資源發展部門外，另有兩個主要單位負責文官的培訓，一為政府文官培訓主導單位─澳洲公共服務委員會(Australia Public Service Commission, APSC)；另一則為與政府合作之主要學術單位─澳紐政府學院(The Australia and New Zealand School of Government, ANZSOG)

1. 訓練機制

澳洲公共服務委員會(APSC)依據不同職級公務人員應具備之能力，將訓練課程區分為技術性、管理及領導3大類。高階文官(SES)及主管人員(EL)需要較多的領導能力培訓，而一般公務人員(APS)則需要較多的技術面訓練。因此，在課程規畫上，ASPC係依據不同層級(SES、EL、APS)及不同能力面向(技術性、管理、領導)設計相關課程。以下說明澳洲政府各部門及ASPC辦理的4項重要訓練計畫：

1. 行政助理訓練計畫(Graduate Administrative Assistant Program)：

澳洲公務人員主要來源為一年一度的大專畢業生行政助理(GAA)甄選，GAA為澳洲中央政府刻意培養的年輕菁英，他們經過測驗或面試甄選合格後，即需接受嚴格的訓練，為未來擔任中、高階管理職務奠基。此訓練長達12個月，包括3次不同職務的職務輪調訓練、服務機關指派資深員工負責指導的工作訓練，以及職業安全衛生、寫作技巧、電腦操作、簡報技巧等，以才能為基礎的正式課程訓練。

1. 公共部門管理課程(Public Sector Management Course, PSMC)：

此課程主要是針對澳洲聯邦、州及地方政府機關之中層主管人員，以選修大學課程並結合以實際業務為基礎之訓練計畫。此訓練期間為12至18個月，內容包括服務流程管理、領導與變革管理、資源管理、人員管理及業務實作計劃。

1. 高階公務人員訓練計畫：

ASPC針對高階公務人員(SES)的3個職級(Band1~Band3)，分別規劃不同短期發展計畫(約半天至兩天半)及領導訓練計畫。

1. 資深女性主管管理計畫(Senior Women in Management Program, SWIM)：

APSC為提升高階女性主管人員的工作知能，特別規劃本項培訓計畫，訓練期間為12個月，除了上課討論及撰寫心得報告外，還包括工作中訓練及輪調不同單位實施訓練。

除了澳洲政府及APSC所規劃的課程外，澳紐政府學院(ANZSOG)亦提供培訓公務部門領導者的訓練課程，強調課程設計應採取學員導向、重視學員的學習需求，以及發展學員績效管理核心能力的重要性，計畫內容包括：(1)執行研究員計畫(Executive Fellows Program, EFP)；(2)策略領導導向計畫(Towards Strategic Leadership, TSL)；(3)高階公共管理碩士計畫(Executive Master of Public Administration, EMPA)。

### 五、新加坡高階文官制度實施概要

1. 新加坡文官人事體制運作原則

新加坡於1965年脫離馬來西亞聯邦獨立建國，至今發展成一個工商業發達、整潔美麗的城市國家，以政府廉能及人民守法聞名於世。新加坡的政治體制為三權分立，採責任內閣制，1991年修憲後，總統由新加坡公民直接選舉產生，此為新加坡歷史上重大的憲法和政治變革（楊文振，2009）。由於新加坡曾為英國殖民地，因此陳清秀(2008)也提到，其文官制度大部分傳自英國，政府文官制度主管機關包含「公共服務委員會」、總理公署下設「公共服務署」、各級人士委員會負責各級公務人員之甄選與任用（楊文振，2009）。

1. 新加坡高階文官定義

新加坡公務人員人事制度大多仿效英國，主要以行政級人員為骨幹，相當於我國常務次長的常任秘書，為最高常任事務官，其所推動的實際行政事務不受政黨影響（湯于君，2010）。新加坡政府將公務人員分為兩大序列：政務類人員和事務類人員。政務類人員與我國政務官的產生方式相同，係由選舉產生，事務類人員即是一般意義上的常任公務人員。新加坡的公務人員體系中，與我國政府的職務稱謂分類不盡相同，新加坡政府將事務類人員從高階至基層分為6個等級：特級、超級、以及第一至第四等級(Division I-IV)。在政務職方面將等級細分如下（行政院人事行政局，2009）：

1. 總理不分級，副總理列為MR1級
2. MR1部長列為特級Ⅳ級、Ⅴ級
3. MR2部長列為特級Ⅲ級
4. MR3部長列為特級Ⅱ級
5. MR4部長列為特級Ⅰ級
6. 高階政務部長列為B級
7. 高階政務次長列為超級C級
8. 政務次長列為超級D級及政務次長列為超級E級

常任高階公務人員則細分為：

1. 特級公務人員：資深常任秘書列為MR4級；非常資深秘書列為MR1級或MR2-3級。大法官、總檢察長、常任秘書等職位屬之。
2. 超級公務人員，係指高階主管人員，例如，常任秘書、警察總監、副常任秘書、高階主管、局長、副局長等。現分為SR9至SR5等5級，其中超級G級為入門級行政官職、超級E級至超級C級為超級行政官職、常務秘書列為超級B級。

表 4新加坡常任人員與政務人員比照等級表

| **等級（Grade）** | | **公務人員** | **政治職務** | **相當等級**  **其他職務** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 特級Ⅳ級、Ⅴ級 | MR1 | 非常資深  常任秘書 | 副總理/部長 | 大法官、  總檢察長 |
| 特級Ⅲ-Ⅱ級 | MR2-3 | 部長 |
| 特級Ⅰ級 | MR4 | 資深常任秘書 |
| 超級B級 | SR5 | 常任秘書 | 高階政務部長 | 警察總監、  局長、  副局長 |
| 超級C-E級 | SR6-8 | 超級行政官 | 高階政務次長 |
| 超級G級 | SR9 | 初階行政官 |  |

資料來源：「新加坡政府人力資源管理制度考察報告」，2009年3月17日。第11頁，行政院人事行政局。

總結來說，新加坡採取的是菁英制的文官系統，設有「行政官職（AO），即為超級G（Superscale Grade G）以上人員，全國目前僅230人左右，擔任政府助理司處長以上的高階職務，新加坡政府實際即由政務官與這一群菁英組成的高階文官共同治理。新加坡行政官職多半是經由政府獎學金及儲備幹部計畫，有計畫長期培育高階文官，其培育、升遷發展、待遇、職務歷練等均與一般文官不同。

1. 新加坡高階文官之核心職能

新加坡文官學院(Civil Service College)為中高階公務人員之培訓機構，據胡龍騰(2006)所提出，中高階公務人員設計各類培訓課程種類包含治理、領導、個人效能，二十一世紀公共服務/管理卓越協會的行動、公共行政等，以下分述如下（袁鶴齡，2013）：

1. 治理類：包含公共政策課程。
2. 領導類：包含L.E.A.D里程碑/進修課程、公部門領導與管理等課程。
3. 個人效能類：包含生活的色彩、自我發展與改善等課程。
4. 二十一世紀公共服務/管理卓越協會的行動：包含開放性、回應性、創新與冒險精神，及參與、組織整體卓越等課程。
5. 公共行政類：人力資源管理與發展、組織發展、基本法律、溝通、財務管理、等課程。

從課程中與公部門核心職能交叉模型比對後界定5種核心能力為：

1. 企業發展
2. 計畫發展
3. 溝通與變革管理
4. 分析與品質
5. 適應與文化敏感度

另一績優服務訓練架構則是以服務領導、人力資本、顧客及過程為軸心，設計創造服務文化與策略、發展人力資本、瞭解顧客需求、視同事為顧客、創造顧客關係與提升滿意度、管理及改善流程、溝通等7種核心職能訓練模組。

總結以上，新加坡標榜企業化經營政府型態，將政府視為企業管理，人民則是股東，也由此可得其菁英治國的策略性概念及作法。

1. 新加坡高階文官之訓練與發展

高階文官為公務機關組織之管理核心，也是各項施政建設的重要推手，素質影響政策品質甚鉅，新加坡高階文官培訓系統根據高階文官之核心職能與其人力結構，規劃出一系列培訓課程內容，主要培訓機構為新加坡文官學院，隸屬公共服務署。文官學院設有3個培訓部門，包括政策發展學院、公共行政與管理學院及國際司；以及5個研究中心：治理與領導研究中心、公共經濟研究中心、公共傳播研究中心、組織發展中心及領導力發展中心，最後是3個幕僚部門：企業發展、財政及能力和人力資源發展。

有關高階文官的培訓課程，主要是透過文官學院的培訓計畫，分述如下：

1. 里程碑課程(Milestone Programmes)：針對中高階公務員（Division I）規劃系列領導課程，稱為里程碑計畫(Milestone Programme)，並依職級分別再細分，以使課程適用於適合的訓練對象，提升學習效益，細分為以下3項：
2. 基礎課程(Foundation Course)
3. 行政領導計畫(Leaders in Administration Programme)
4. 高階管理計畫(Senior Management Programme)
5. 講習和研討會：參加講習和研討會，以持續更新知識與技能。
6. 論壇：經常參加政策論壇，對公共部門的關注點達成共識，並從政府的整體視角去思考和行為。

另外新加坡對公務人員設有「潛力門檻」（Potential Threshold），若年齡到35歲左右時，至少會晉升至某一職位，而未晉升至該職位時，則會建議其離職，轉調至具有同等挑戰性職務之其他公務機關，或輔導其至民間機構服務。另一發展公務人員的其他主要模型是透過「崗位輪調」。「崗位輪調」由公共服務署(Public Service Division，PSD)考量政府公務發展需要及公務人員的生涯發展需求而決定，公務人員被輪調到不同機構的不同類型的崗位，以提高公務人員更廣泛的接觸和發展，學習新的技能，並獲得解決各類問題和挑戰的能力，對於一些高階文官等職位，將會被借調到政府經營的公司或其他外部組織，學習長達3至5年，以建構新思想，還可能承擔一些政策、監管和運作方面更寬泛的工作。

此外，李光耀公共政策學院(Lee Kuan Yew School of Public Policy, NUS)辦理高階管理計畫（Senior Management Programme , SMP）共安排四週的課程，提供給新加坡或亞洲地區各國政府或企業高階主管參加，課程內容包括：領導、政府與企業關係、全球化等3大主軸。學習方式包括授課、演練實作、討論、及不同背景學員學習網絡互動交流。

### 六、荷蘭高階文官制度實施概要

1. 荷蘭文官人事體制運作原則

1970年代，美國首先建構高階文官管理制度，荷蘭等國也相繼展開了文官制度的變革，荷蘭意識到國家政策與國內外情勢日益複雜的趨勢，高階文官制度必須走向現代化，以強化及整合各部會間橫向聯繫關係。1995年荷蘭正式成立高階文官團(Senior Public Service, SPS)，由中央統一管理及跨部會調派，讓高階文官不再只服務特定機關，並於同年建立高階文官署（office for the Senior Civil Service，荷文為de Algemene Bestuursdienst，簡稱ABD）負責規劃與建立高階文官任用制度，達到各部會間人才流動、網羅外部人才的目標。（彭錦鵬，2003）

2000年荷蘭的高階文官團(Senior Public Service, SPS)界定為各部會所有司處長（Directors，第十六職等至第十八職等）至秘書長（Secretary General，第十九職等）間的職務，2003年則包括第十五職等至第十九職等的所有管理領導性職位。而高階文官團的成員基本上必須負責有關全盤人事行政和財政事務的責任和權力，並且對內政部長負責。所有高階文官團的任命和免職都必須得到內政部長的許可，惟第十九職等高階文官的任命基礎是採開放的契約，其被內政部長指派到某個部時，最長任期為7年，因為現今高度變動的社會環境下，需要高階文官保有更大的彈性，能夠不斷創新並且提出解決方案。(OSPS, 2000: 6)

1. 荷蘭高階文官之核心職能

荷蘭政府為增強高階文官在組織變革中一般的雇用能力與個人發展、提升雇員的品質和工作滿意度、強化文官與政府總體連結並增益組織效能，並提升跨部門間的合作，期盼能創造更彈性的態度，促進依據績效結果評估的評鑑文化，為此，荷蘭高階文官署建立7項核心能力，如表5所示，而完整的41項核心職能及定義如表6所示(Horton, Hondeghem & Farnham，2002)。

表 5荷蘭高階文官核心能力

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **類別** | **項目** | **定義** |
| 發展潛力 | 自我覺察 | 瞭解自身已具備之能力與需要發展之能力。 |
| 學習能力 | 求知慾在自我發展中的展現。 |
| 自我評估 | 環境覺察 | 制定政策時能掌握政令局勢脈動。 |
| 人員發展 | 扮演主動積極角色於人員發展與成長中。 |
| 說服性 | 所持觀點能受眾人信任並獲得支持。 |
| 正直 | 持續遵循可接受的社會與道德規範。 |
| 策動 | 展現積極的態度。 |

資料來源：Horton, Hondeghem, & Farnham (2002)

表 6荷蘭高階文官核心職能項目

| **項目** | **定義** |
| --- | --- |
| 學習能力 | 能迅速學習新事務，並從錯誤中學習。 |
| 適應力 | 在組織內外變遷情勢中，保持業務運作良好。 |
| 預應力 | 即時發現關鍵情勢並有效因應。 |
| 控制力 | 能分析並設定優先順序、標準與偵測者。 |
| 領導力 | 能主動督導團體成員並給予方向與指引。 |
| 對工作的承諾感 | 對職務上的專業與任務展現承諾感。 |
| 彈性地思考 | 能辨識不同情境而展現多元宏觀的思維。 |
| 合作 | 願意在團隊合作中貢獻己力，並與他人圓融相處。 |
| 膽識 | 勇於接受挑戰，不畏風險。 |
| 顧客導向 | 確認內、外顧客的需求與利益並展現對其想法之尊重。 |
| 決斷力 | 依情勢策畫並選定決策，並對其產生承諾感。 |
| 專心致力 | 致力於政務並能激發他人投入。 |
| 授權 | 瞭解部屬能力成熟度，並信任、容許其發展空間。 |
| 活力 | 能持續保持熱情、努力工作而不倦怠。 |
| 彈性作為 | 能依組織內、外環境、局勢變動而調整作為。 |
| 未來願景 | 能跳脫短期眼光而採取長遠格局。 |
| 目標導向管理 | 規劃任務達成方向，並傳遞清晰的目標。 |
| 協助部屬發展 | 教導、輔導部屬發掘潛力，並全力支持。 |
| 資訊分析 | 辨識、使用並創造有效益的資訊。 |
| 策動 | 敏感辨識機會並據以因應。 |
| 正直 | 保持形象，持續遵循社會與道德標準的言行。 |
| 人際敏感度 | 能展現同理心，瞭解他人感受與需求。 |
| 判斷力 | 善於分析情勢並採取正確決策。 |
| 聆聽 | 能從口語訊息擷取正確資訊。 |
| 機敏 | 能聚焦於快速變遷的事件並有效回應。 |
| 激勵 | 激勵並鼓舞他人，且適當具體地向他人表達讚美。 |
| 網絡能力 | 與組織內、外部人員建立關係。 |
| 組織導向的指導 | 將長期目標轉換成短期的重心。 |
| 組織敏感度 | 感知行動對組織其他部門的影響。 |
| 堅毅 | 堅持到底直至完成確定不可為的毅力。 |
| 說服力 | 所持觀點能受眾人信任並獲得支持。 |
| 規劃與組織 | 對眾多計畫能設定優先順序與預算，並確實執行。 |
| 政治敏感度 | 關注相關事件，並預先設想政治性風險。 |
| 進度掌控 | 監控所有任務活動，留意變數並及時調整。 |
| 抗壓性 | 在期限壓力與挫折中仍保持工作的效率性。 |
| 自我覺察 | 主動尋求針對自己的回饋，並能察覺自身之不足。 |
| 自信 | 持續對同仁展現適度自信。 |
| 自我發展 | 持續尋求自我精進的方法。 |
| 自我激勵 | 適度對自我訂定高標準並加以達成。 |
| 任務導向的指導 | 給予部屬具體「做什麼」與「如何做」的清楚指示。 |
| 口語表達 | 能對他人清楚地描述與溝通事實與想法。 |

資料來源：Horton, Hondeghem, & Farnham (2002)

1. 荷蘭高階文官之訓練與發展

荷蘭高階文官團沒有專門的訓練機構，對於高階文官的訓練，基本上是高階文官署和各部會之間合作的結果。推動荷蘭高階文官團成員的個人發展，主要由荷蘭高階文官署負責，其最主要的業務是對於各部會和高階文官本人提供訓練諮詢的功能，使高階文官能夠瞭解未來發展的方向，高階文官署其中設有數位生涯顧問師，政策規劃師、訓練和發展專家、國級事務顧問等，以及提供資訊、溝通、和行政支援的幕僚人員。另外，高階文官署也提供歐洲高階文官訓練機構的資訊，讓高階文官自主決定進修機構，訓練的經費則是由各部會負責。

### 七、我國高階文官管理職能模型概要

1. 我國高階文官人事體制運作原則

我國現行公務人員之人事制度並無高階文官的單獨制度，即未就其所包含之範圍加以界定，一般而言以簡任以上之職務者為高階文官。

近年來，我國政府為了因應快速變動的環境，已愈來愈重視高階文官的培訓，考試院自99年開始辦理「高階文官培訓飛躍方案」，其目的是欲培訓具卓越管理、前瞻領導及民主決策之高階文官，期許其能配合國家重要政策及未來發展願景，拓展國際視野及洞察全球化發展趨勢，並積極推動機關業務及提升國家整體競爭優勢。依據考試院103年8月15日公布之「高階公務人員中長期發展性訓練辦法」規定，該訓練係以增進簡任或相當職務以上之公務人員未來職務發展所需知能為目的。

1. 我國高階文官之核心職能

依據我國「高階文官培訓飛躍方案104年訓練計畫」，我國高階文官核心職能內涵分為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」三大構面如下表7所示：

表 7我國高階文官核心職能內涵

| **職能群組** | **價值倫理與人格特質** | **共通核心職能** | **管理核心職能** |
| --- | --- | --- | --- |
| 核心職能 | 廉正 | 策略分析 | 發展人才 |
| 忠誠 | 全球視野 | 團隊建立 |
| 關懷 | 問題解決 | 績效管理 |
| 嚴謹 | 決斷力 | 建立協力關係 |
| 友善 | 政策行銷 | 領導變革 |
| 情緒穩定 | 溝通協調 | 跨域治理 |
| 核心職能 | 使命感 | 創新能力 | 型塑願景 |
|  | 外語能力 | 危機管理 |
|  |  | 談判能力 |

資料來源：高階文官培訓飛躍方案104年訓練計畫

1. 我國高階文官之訓練與發展

文官的培育可透過職務歷練與訓練進修方式。職務歷練是指各機關在職務上給予歷練機會，工作表現良好者其升遷歷練機會就越多，是屬於良性循環模式，能力卓越、表現績優者，在逐級升遷的原則下便取得較多的高階職務競爭優勢；在訓練進修方面，除各機關必須每年訂定職員訓練進修實施計畫外，訓練進修主管機關對於各官等職位均提供強制性與非強制性的課程學習。至於在高階文官的培訓方面，包括考試院辦理的高階文官培訓飛躍方案及行政院辦理的國家政務研究班及高階領導研究班等，以提供高階文官職務外增進知識能力機會，達成凝聚國家政策一致性的目的。以下分別說明兩大公務訓練體系之課程內容：

1. 考試院

為培育具備卓越管理能力、前瞻領導氣度及政策民主風範的高階文官考試院所屬保訓會辦理高階公務人員中長期發展性訓練，並將該訓練命名為「高階文官培訓飛躍方案」，並依訓練對象分為管理發展訓練、領導發展訓練以及決策發展訓練。考試院結合共通及核心能力概念，為不同職等、官等高階文官安排不同的培訓課程與內容。此外，也將訓練對象從高階公務人員擴及企業界高階管理人才與學術機構教育人員等範圍，此舉可為我國高階文官建構跨部門互動網絡，也讓培訓內容納入不同的視野與觀點，詳細參訓資格如表8：

表 8考試院高階文官培訓訓練對象

|  |  |
| --- | --- |
| **訓練類別** | **訓練對象** |
| 管理發展訓練(Management Development Training,MDT) | 1. 各機關現職公務人員符合下列資格者：   (1)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。  (2)最近2年年終考績列甲等。   1. 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。人數至多7人。 2. 人數合計以35人為原則，並得視教學需要進行分班上課。 |
| 領導發展訓練(Leadership Development Training,LDT) | 1. 各機關現職公務人員符合下列資格者：   (1)合格實授簡任第十三職等或第十四職等人員或擔任中央三級機關首長。  (2)最近2年年終考績列甲等。   1. 各大專校院、學術機構現任專任教授（研究員）；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。人數至多3人。 2. 人數合計以15人為原則。 |
| 決策發展訓練(Strategy Development Training,SDT) | 1. 各機關現職公務人員符合下列資格者：   (1)合格實授簡任第十三職等或第十四職等人員或擔任中央三級機關首長。  (2)最近2年年終考績列甲等。   1. 各大專校院、學術機構現任專任教授（研究員）；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。人數至多3人。 2. 人數合計以15人為原則。 |

資料來源：高階文官培訓飛躍方案104年訓練計畫

高階文官培訓飛躍方案課程設計區分為「核心職能課程」、「綜合活動」、「客製化課程」，分述如下：

(一)核心職能課程（時數為165小時）

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。
4. 上述核心職能課程，至少3門國內課程以英語授課。

(二)綜合活動（時數為35小時）：包含開結訓典禮、標竿學習等活動。

(三)客製化課程（時數至多30小時）：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。

高階文官之核心職能課程，是依據核心職能項目，定義及關鍵行為指標做相對應設計，其詳細課程設計內容如表9所示：

表9核心職能訓練課程

| **課程類別** | **課程名稱** | **國內時數** | **國外時數** |
| --- | --- | --- | --- |
| 價值倫理  (33小時) | 公務人員核心價值 | 2 |  |
| 廉能政府與人權法治 | 2 |  |
| 高階文官的道德責任及倫理實踐 | 2 |  |
| 性別平等及「消除對婦女一切形式歧視公約(CEDAW)」 | 2 |  |
| 經典名著與生活實踐 | 3 |  |
| 藝術鑑賞 | 6 |  |
| 社會關懷與公益服務(含志工服務體驗) | 7 |  |
| 韌性管理 | 7 |  |
| 專題演講 | 2 |  |
| 共通核心職能  (47小時) | 國家重要政策議題研討 | 6 |  |
| 文官制度與國家發展 | 2 |  |
| 治理環境分析與政治管理 | 6 |  |
| 公共政策之規劃與管理 | 6 |  |
| 策略分析與決策管理 | 3 |  |
| 媒體關係與模擬演練 | 7 |  |
| 國會關係與模擬演練 | 7 |  |
| 全球化競爭策略與創新思維 |  | 4 |
| 政策溝通與法令宣傳 | 6 |  |

| **課程類別** | | **課程名稱** | **國內時數** | **國外時數** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 管理核心職能(85小時) | 管理發展訓練 | 績效管理與面談技巧 | 7 | 8 |
| 部屬培力與激勵 | 7 | 4 |
| 團隊建立 |  | 4 |
| 國外政經環境介紹 | 2 |  |
| 國外政府組織、企業體驗觀摩 |  | 30 |
| 職務見習 | 14 |  |
| 管理職能評鑑 | 9 |  |
| 領導發展訓練 | 變革領導與組織創新 | 4 | 8 |
| 建立夥伴關係與跨域治理 | 6 | 4 |
| 跨部門溝通技巧 | 4 | 4 |
| 國外政經環境介紹 | 2 |  |
| 國外政府組織、企業體驗觀摩 |  | 30 |
| 職務見習 | 14 |  |
| 管理職能評鑑 | 9 |  |
| 決策發展訓練 | 願景建構與成功領導 | 6 | 8 |
| 危機預防與管理 | 4 | 4 |
| 談判與協商技巧 | 4 | 4 |
| 國外政經環境介紹 | 2 |  |
| 國外政府組織、企業體驗觀摩 |  | 30 |
| 職務見習 | 14 |  |
| 管理職能評鑑 | 9 |  |
| 綜合活動  （35小時） | | 開訓典禮 | 1 |  |
| 學習共識營 | 12 |  |
| 標竿學習 | 6 |  |
| 分組討論 | 11 |  |
| 健康與人生 | 2 |  |
| 輔導員座談 | 2 |  |
| 結訓典禮 | 1 |  |
| 小計 | |  | 150 | 50 |
| **總時數** | | **200** | | |

資料來源：高階文官培訓飛躍方案104年訓練課程及時數配當表

1. 行政院

為培育具宏觀思維、跨域治理及前瞻性的領導能力，並瞭解國際政經發展趨勢之高階領導決策人才，行政院於97年開辦國家政務研究班。國家政務研究班課程規劃係參酌歷年辦理情形及當前政府政策及施政方針等，著重於「國家政務」及「領導管理」類二大面向。而根據104年的「國家政務研究班第9期實施計畫」，其課程規劃有以下幾項主題：

1. 「國家政務」研討主題：

依總統治國理念與104年元旦文告及本院施政方針（實現「社會正義、環境永續、經濟繁榮」的臺灣），並連結德國近年值得學習之重大政策，擇定研討主題。

1. 「公共政策」研討主題：
   1. 以政策研究的理念及前瞻性觀點，探究新媒體對於公共政策運作之影響，並配合內外環境更迭，考量政策意見複雜性及社會輿論趨勢，朝向多元觀點探討公共政策變遷及發展取向，供政府決策參考，期使公共政策制定更貼近民意。
   2. 依循「國家政務」研討主題所需運用之公共政策的知能及方法，予以安排課程，以瞭解政策本質、爭議焦點、網路及實體民意趨向、資源分配及運用。
2. 專題演講：

為增進參訓人員政策視野，規劃包括「人權」、「性別主流化」、「危機管理」、「政府治理」、「網路與社會溝通」等課程。

就目前各國高階文官職能的建置以及培訓經驗來看，可看出各國皆相當重視高階文官的培訓，而高階文官的職能內容也日趨詳細，並因應環境的變化來更新。而為改善我國公務人力資源，99年3月16日設置「國家文官學院」作為專責的公務人力培訓機構，相關部會亦已著手完成高階文官培訓計畫，建構完整之高階文官、主管培育歷練體系，並充實核心職能之訓練（賴富源，2011）。這些相關變革措施目的皆在於提升我國文官能力，使培訓資源發揮最大效用，透過培訓機制，建構完善的高階文官培訓體制。

為使我國政府高階文官之管理職能項目能隨時代變遷及整體公務環境變化而做調整，本專案透過環環相扣的三階段研究方法，重新建構我國高階文官之管理職能，而透過多階段方式嚴謹地修正與確認所彙整之研究成果，讓研究結果更具信度與效度，以作為後續設計我國高階文官培訓的重要依據。

# 第三章 資料蒐集與研究方法

## 第一節 研究對象說明

本研究為政府高階文官管理職能之建立，研究結果希望回應到高階文官培訓飛躍方案的目標職務，因此以高階文官培訓飛躍方案的目標職務人員為所選定之研究對象，包括簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等之高階主管，共計413人。各職等研究對象詳述如下：

1. 簡任第十二職等主管：以中央二級機關司、處長為目標職務之調查對象，共計288位。
2. 簡任第十三職等主管：以中央三級機關首長為目標職務對象，並扣除非公務人員（如軍職人員），共計79位。
3. 簡任第十四職等主管：以中央一級機關副秘書長、中央二級機關常務副首長、中央三級機關跨列簡任第十四職等之機關首長為目標職務，並扣除非公務人員（如軍職人員），共計46位。

## 第二節 三階段研究方法

本研究採三階段研究方法，先採用領導與管理工作內容問卷進行普查，獲得各項管理職能名稱以及其定義，再由第二階段行為事例訪談，除確認第一階段問卷調查結果外，並從訪談中獲得關鍵行為指標與標竿行為事例，最後，第三階段進行焦點團體座談與專家座談，除將前兩階段的結果進行確認外，藉由焦點團體座談將行為指標的描述修訂得更為精確，並以管理職能問卷調查，將結果以量化的方式驗證。最後，由專家學者座談進行最後的確認。此三階段的研究方法不僅兼具量化與質化研究，每一階段的進行不僅作上一階段的驗證，更具互補性，從而得出職能名稱到最終萃取出指標與關鍵行為事例。各階段詳細進行方式，如下所述。

第一階段採領導與管理工作內容調查法。本階段調查簡任第十二職等至第十四職等之高階公務人員且任職主管者，其日常領導與管理工作內容，以問卷調查方式進行。本階段調查採普查的方式，針對前述研究對象共413位，透過保訓會進行問卷發放，領導與管理工作內容調查法之問卷範例如附錄1，受訪者於問卷中被要求以簡要的一句話，並包含動詞描述日常主要與次要領導管理工作內容，而後，研究團隊將蒐集回來的管理行為進行分析以及萃取，並依據共同領導行為描述進行職能的命名以及撰寫其定義，建立出簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等高階主管人員共同與專屬之管理職能模型，提供後續職能架構建立之參考依據。

第二階段採行為事例訪談。本階段透過行為事例訪談此種質化的研究方法，不僅可以詳細的瞭解高階主管人員如何從事其工作的詳盡內涵，以彌補第一階段量化研究資料的不足之處，使職能模型的建構更加完善，同時也能精確地瞭解出傑出表現者如何處理特定任務或困難，以進行細部的職能項目篩選及分析。本階段受訪者的選擇方式，為先將受訪者根據工作上機構任務特性分群後，其中工作績效績優者與工作績效一般者各半，接受行為事例訪談（工作績效績優者所選定之標準為：近年榮獲公務人員傑出貢獻獎、近年榮獲院級的模範公務人員獎、近年榮獲財團法人孫運璿學術基金會表揚為傑出人士者）。並透過保訓會發文予各機關以及電話邀約訪談方式進行，針對實地行為事例訪談結果以STAR方式針對其事件情境、工作角色、行動、結果將訪談內容作詳細記錄。每一位受訪者均接受一小時之訪談，訪談內容為根據第一階段建立之管理職能模型，詢問就該受訪者在過去工作上相關領導經歷，行為事例訪談題綱如附錄2。藉由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。﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽考﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽過程為整理。彙整所有紀錄後。﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽錄，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，據以作為後續培訓規劃之參考。

第三階段採焦點團體與專家座談。焦點團體座談為透過座談會主席帶領與會人員，進行自由地相互討論，對特定的議題表示意見，以蒐集較深入與較真實的意見與看法。本階段，透過焦點團體與專家學者座談，進行職能的確認與指標的修訂，焦點團體共進行3場，分別為簡任第十二職等、簡任第十三職等及簡任第十四職等焦點團體座談。為求結果精確，焦點團體的受邀對象為現任各職等績優文官與過去曾任該職等之更高階主管人員。

因此，簡任第十二職等的焦點團體受邀對象為現任簡任第十二職等績優文官與簡任第十三職等高階主管人員；簡任第十三職等焦點團體的受邀對象為現任簡任第十三職等績優公務人員與簡任第十四職等高階主管人員；簡任第十四職等焦點團體受邀對象為現任簡任第十四職等績優公務人員與曾任簡任第十四職等績優公務人員。在各職等焦點團體座談結束後進行專家學者座談，邀請公共行政與管理領域學者專家參與。最後，將各職等行為指標修訂的結果以問卷的形式發予簡任第十二職等至第十四職等之績優高階主管人員，以量化方式進行最終確認，管理職能問卷以李克特式5點量表，詢問受訪者該行為指標的重要性程度（1=非常不重要，5=非常重要），將重要性低於三分的指標刪除，最後得出各職等高階主管人員之管理職能。

# 第四章 資料分析與研究結果

## 第一節 第一階段研究結果

第一階段回收248份問卷，扣除在該職位年資不滿1年者與無效樣本46份後，有效樣本為202份，有效問卷回收率為48%，本研究透過卡方檢定其樣本代表性，由上述資料得<0.01(2)=9.21，故無法拒絕樣本分布狀況與母體相似，從此得知，本研究所蒐集之樣本具樣本代表性。問卷回收狀況如下表10所示：

表 10各職等問卷回收統整表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **調查**  **單位數** | **調查**  **人數** | **回收**  **單位數** | **回收**  **人數** | **回收單位**  **比例** | **回收人數**  **比例** |
| 簡任第十二職等 | 41 | 288 | 36 | 190 | 87.80% | 65.97% |
| 簡任第十三職等 | 79 | 79 | 40 | 40 | 50.63% | 50.63% |
| 簡任第十四職等 | 46 | 46 | 18 | 18 | 39.13% | 39.13% |
| 總計 | 166 | 413 | 94 | 248 | 56.63% | 60.05% |

問卷回收後，再將相似管理行為依其管理動詞做分類，計算各分類管理行為項目數量，將數量過少而極端發散的管理行為去除，整併出6至7類的職能，分類的依據是按本研究主持人多年協助企業建置職能所歸類、編撰之《職能大字典》，各職等管理行為分類之定義詳述如下：

1. 簡任第十二職等：
2. 分類一：有意願成為團隊中領導角色，建立團隊成員之共識與歸屬感，使成員願意為組織努力工作，並督促團隊達成工作目標。
3. 分類二：與夥伴成員建立能對組織單位內、外產生獨立且重大影響的關係，並用彼此優勢與溝通意見的能力。
4. 分類三：設立定義明確的團隊目標，有效監控團隊成員目標執行的狀況，協助團隊達成目標，敢於面對及處理問題員工，展現超越組織目標外的額外作為。
5. 分類四：協助部屬瞭解自身優缺點，共同訂定發展目標，提供建議與資源，使部屬在專業及職涯上能夠順利成長與發展，在工作上也能指導部屬完成任務。
6. 分類五：知道現今全球脈動及產業發展趨勢，能提升事務規劃的思考層次。
7. 分類六：能夠有效調度及配置組織資源，將策略計劃轉變成一系列可以達成目標的行動。
8. 簡任第十三職等：
9. 分類一：有意願成為團隊中領導角色，建立團隊成員之共識與歸屬感，使成員願意為組織努力工作，並督促團隊達成工作目標。
10. 分類二：與夥伴成員建立能對組織單位內、外產生獨立且重大影響的關係，並用彼此優勢與溝通意見的能力。
11. 分類三：設立定義明確的團隊目標，有效監控團隊成員目標執行的狀況，協助團隊達成目標，敢於面對及處理問題員工，展現超越組織目標外的額外作為。
12. 分類四：協助部屬瞭解自身優缺點，共同訂定發展目標，提供建議與資源，使部屬在專業及職涯上能夠順利成長與發展，在工作上也能指導部屬完成任務。
13. 分類五：對於政府整體施政方向及國內政治環境變遷具有敏銳的洞察能力以及推廣能力，同時能夠預測及有效主導民意未來走向。
14. 分類六：建立有益於工作的國際性人際網絡，並清楚知道如何維持長久的互動與彼此信任的關係。
15. 分類七：能夠有效調度及配置組織資源，將策略計劃轉變成一系列可以達成目標的行動。
16. 簡任第十四職等：
17. 分類一：有意願成為團隊中領導角色，建立團隊成員之共識與歸屬感，使成員願意為組織努力工作，並督促團隊達成工作目標。
18. 分類二：與夥伴成員建立能對組織單位內、外產生獨立且重大影響的關係，並用彼此優勢與溝通意見的能力。
19. 分類三：設立定義明確的團隊目標，有效監控團隊成員目標執行的狀況，協助團隊達成目標，敢於面對及處理問題員工，展現超越組織目標外的額外作為。
20. 分類四：協助部屬瞭解自身優缺點，共同訂定發展目標，提供建議與資源，使部屬在專業及職涯上能夠順利成長與發展，在工作上也能指導部屬完成任務。
21. 分類五：對於政府整體施政方向及國內政治環境變遷具有敏銳的洞察能力以及推廣能力，同時能夠預測及有效主導民意未來走向。
22. 分類六：建立有益於工作的國際性人際網絡，並清楚知道如何維持長久的互動與彼此信任的關係。

各職等之管理行為分類與推導過程整理如表11，由於各分類的管理動詞眾多，僅呈現2至4數量最多、最具代表性的管理動詞，其餘以刪節號節略。

分類完後，再綜整各分類類別之管理行為為該類別職能命名，研究結果發現簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等高階主管日常主要的管理行為包括各職等「共同」及各職等「特殊專屬」之管理職能，共同管理職能為「團隊領導」、「溝通協調」、「課責與管理績效」、「培育部屬」，而各職等之特殊專屬管理職能為：

1. 簡任第十二職等：情資蒐集與研判、業務規劃與執行。
2. 簡任第十三職等：政令行銷與宣導、國際關係建立與推動、業務規劃與執行。
3. 簡任第十四職等：政令行銷與宣導、國際關係建立與推動。

表 11管理行為分類表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任第十二職等** | | | |
| 分類 | 管理行為  數量（項） | 管理動詞 | 職能命名 |
| 分類一 | 476 | 主持、激勵、主導…… | 團隊領導 |
| 分類二 | 133 | 協調、溝通、聯繫…… | 溝通協調 |
| 分類三 | 129 | 管控、設定目標、監督…… | 課責與管理績效 |
| 分類四 | 162 | 指導、協助、培育…… | 培育部屬 |
| 分類五 | 150 | 報告、請示…… | 情資蒐集與研判 |
| 分類六 | 244 | 規劃、策劃、配置…… | 業務規劃與執行 |
| **簡任第十三職等** | | | |
| 分類 | 管理行為  數量（項） | 管理動詞 | 職能命名 |
| 分類一 | 97 | 主持、激勵、主導…… | 團隊領導 |
| 分類二 | 33 | 協調、溝通…… | 溝通協調 |
| 分類三 | 21 | 管控、追蹤、監督…… | 課責與管理績效 |
| 分類四 | 24 | 指導、培育、發展…… | 培育部屬 |
| 分類五 | 15 | 處理陳情、傾聽民眾…… | 政令行銷與宣導 |
| 分類六 | 20 | 出席會議、接待…… | 國際關係建立與推動 |
| 分類七 | 71 | 規劃、推動、調度…… | 業務規劃與執行 |
| **簡任第十四職等** | | | |
| 分類 | 管理行為  數量（項） | 管理動詞 | 職能命名 |
| 分類一 | 64 | 主持、激勵、督導、帶領…… | 團隊領導 |
| 分類二 | 14 | 協調、溝通…… | 溝通協調 |
| 分類三 | 7 | 管控、設定目標…… | 課責與管理績效 |
| 分類四 | 11 | 輔導、指導…… | 培育部屬 |
| 分類五 | 9 | 處理輿情、傾聽輿情…… | 政令行銷與宣導 |
| 分類六 | 8 | 出席會議…… | 國際關係建立與推動 |

透過問卷分析結果發現簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等高階主管所處的領導環境、監督職責、決策範圍影響組織層面等，皆有相當程度的差異，因此在定義3階層職等之管理職能時，為了達到用語意涵貼近高階主管實際管理情形，除了依循問卷中填答的日常管理行為，同時參閱本研究主持人編撰的《職能大辭典》及76年1月14日考試院（76）考台秘議字第0136號令訂定發布之《職等標準》，將本研究所推導出的管理職能進行定義，以下以簡任第十二職等其中一項職能定義的推導過程為例，如表12，其餘各職等及各項職能詳盡的推演過程彙整於附錄3，又由於各分類的管理行為項目眾多，因此，每個項目只呈現8至10項數量最多且具代表性的管理行為，其他以刪節號節略。

表 12第一階段職等管理職能推導與定義

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任第十二職等** | | | |
| **類別** | **管理行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **共**  **同**  **管理**  **職**  **能** | * + 1. 指引本機關國會室同仁業務思維模型及方向。     2. 營造工作氛圍，激勵同仁工作士氣。     3. 激勵同仁工作士氣。     4. 督導同仁落實工作計畫。     5. 領導同仁重要業務處理策略。     6. 參與重要補助計畫評選。     7. 主持會議或參與產官學研座談會、演講。     8. 代表本單位出席相關會議。     9. 參與或主持國內相關部會間涉歐事務協調會議。     10. 參加立法院院會及委員會會議。 …… | **團隊領導** | 成為團體中領導角色，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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。 |

資料來源：本研究自行整理

透過本階段的研究方法，綜整並歸納出簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等高階主管日常主要管理行為的管理職能及其定義如下：

1. 簡任第十二職等：
2. 團隊領導：成為團體中領導角色，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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。
3. 溝通協調：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。
4. 課責與管理績效：能設立明確的團隊目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控目標執行進度與成效，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，展現超越組織目標外的額外作為。
5. 培育部屬：能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。
6. 情資蒐集與研判：能蒐集與機關業務發展相關之國內外資訊及輿論報導，據此掌握與瞭解機關業務之局勢發展。
7. 業務規劃與執行：能根據組織年度目標，規劃各項重大政策、法案與專案之執行方向，並有效調度及配置單位內人力及資源。
8. 簡任第十三職等：
9. 團隊領導：成為團體中領導角色，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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。
10. 溝通協調：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；並能跨局、署協調促成彼此合作。
11. 課責與管理績效：能設立明確的團隊目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控目標執行進度與成效，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，展現超越組織目標外的額外作為。
12. 培育部屬：能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。
13. 政令行銷與宣導：運用行銷策略型塑所屬機關之形象與政策推廣，並針對國內民眾或民間機關陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取目標群體對公共政策的接納與支持。
14. 國際關係建立與推動：能以全球化觀點掌握影響政府組織的最新國際局勢，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。
15. 業務規劃與執行：能根據組織年度目標，規劃相對應的各項重大政策、法案與專案，並協助統籌、配置相關資源，以確保組織目標與願景往一致的方向前進。
16. 簡任第十四職等：
17. 團隊領導：成為團體中領導角色，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，規劃相對應的行動計畫，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。
18. 溝通協調：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；並能跨部、會協調促成彼此合作。
19. 課責與管理績效：能設立明確的團隊目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控目標執行進度與成效，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，展現超越組織目標外的額外作為。培育部屬：能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。
20. 政令行銷與宣導：運用行銷策略型塑機關之形象與政策推廣，並針對國內民眾或民間機關陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取目標群體對公共政策的接納與支持。
21. 國際關係建立與推動：能以全球化觀點掌握影響政府組織的最新國際局勢，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。

## 第二節 第二階段研究結果

接續第一階段的研究結果，第二階段以第一階段所得之職能行為及其定義進行行為事例訪談，以詳盡瞭解高階主管人員其從事日常管理工作的內涵，並進行細部的職能項目增刪、篩選分析，萃取出關鍵行為指標。訪談聯繫高階主管人員共計64人，最後接受訪談者為41人，其中包含簡任第十二職等共有18人（績效績優計有9人，績效一般計有9人）、簡任第十三職等共有14人（績效績優計有7人，績效一般計有7人）、簡任第十四職等共有9人（績效績優計有5人，績效一般計有4人）。三階層職等之訪談結果以STAR原則針對其事件情境(S)、工作角色(T)、行動(A)、結果(R)詳細記錄，接著將紀錄內容進行關鍵行為萃取，並以粗體標線呈現，精確區隔出績效優良與績效一般者在處理特定任務或困難時，所展現關鍵行為之差異，訪談紀錄彙整於附錄4，並以簡任第十二職等其中一項職能訪談紀錄為例，呈現於表13，由於訪談記錄眾多，爰只呈現標竿且具代表性的行為事例，其他以刪節號節略。

表 13行為事例訪談紀錄彙整表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **簡任第十二職等** | | |
| **職能項目** | **績效績優** | **績效一般** |
| **團隊領導** | 在辦理任何活動或開記者會前，在某機關擔任簡任第十二職等高階主管之○○○君會習慣性先跟同仁開計畫會議，讓他們提出概念，接著**授權同仁去主導他們所提出的計畫，再透過定期的進度會議進行指導、修正執行方向。** | 在面對人力配置問題時，在某機關擔任簡任第十二職等高階主管之○○○君會**訂定一套人力標準，並取得長官的同意與同仁的共識，讓人力做彈性的調度**。 |

資料來源：本研究自行整理

訪談完畢，再將上述41份訪談紀錄按三階層職等區分，交叉比對績優與績一般之行為事例，進行分析及萃取出該案例成功達標的某些關鍵行為，而後整併出簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等主管管理職能之關鍵行為指標，並從各職等訪談紀錄中比較出與職能相對應的「行為事例代表」。本研究以簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等其中一項職能之研究結果呈現於表14，其餘各管理職能之關鍵行為指標及行為事例代表詳細內容彙整於附錄5。

表 14關鍵行為指標與行為事例代表彙整表

|  |
| --- |
| **簡任第十二職等** |
| **團隊領導** |
| 1. 定義：   成為團體中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模型去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明團隊目標，激勵與指導團隊內成員朝共同目標 努力。   1. 關鍵行為指標： 2. 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。 3. 能凝聚團隊共識，率領同仁展現了公務人員使命必達的信念，順利完成上級臨時交辦之業務。 4. 具備同理心，並能站在機關同仁的角度給予其需要的支持與鼓勵，而對於機關同仁的努力也會加以肯定。 5. 能統籌規劃首長交辦的任務，並依照同仁特殊專長，分配任務至各科，並給予其需要的資源與支持，使業務能更順利推展。 6. 能協調業務工作之分配，並鼓勵相互協助，提高各團隊同仁對於機關業務的參與度。 7. 能夠具前瞻性地思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。 8. 行為事例代表：   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，最後消弭了同仁的反彈聲浪，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。 |

|  |
| --- |
| **簡任第十三職等** |
| **團隊領導** |
| 1. 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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標 努力。   1. 關鍵行為指標： 2. 能夠型塑部門文化，建立同仁對組織的信任感，共同為團隊目標而努力。 3. 能夠清楚向團隊成員說明政府政策與機關所需達成之任務目標。 4. 能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。 5. 能勇於挑戰所屬機關現行的功能角色，並開創新的功能角色，並落實於組織作業活動中。 6. 具備同理心，並能站在機關同仁的角度給予其需要的支持與鼓勵，而對於機關同仁的努力也會加以肯定。 7. 能協調業務工作之分配，並鼓勵相互協助，提高各團隊同仁對於機關業務的參與度。 8. 行為事例代表：   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。 |

|  |
| --- |
| **簡任第十四職等** |
| **團隊領導** |
| 1. 定義：   成為團體中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模型去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明團隊目標，規劃相對應的行動計畫，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。   1. 關鍵行為指標： 2. 能夠凝聚團隊成員向心力，使每位成員均具有團隊意識，願意為團隊貢獻心力。 3. 能夠激勵團隊成員，為共同目標努力。 4. 能夠藉由正式或非正式管道，以適當的行銷技巧向團隊成員傳達組織願景、目標，並獲得支持。 5. 能夠有效擬訂解決問題的行動計畫，督導部屬逐步達成目標。 6. 能夠扮演團隊領導者的角色，站在公正的立場協助團隊成員交換意見。 7. 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。 8. 行為事例代表：   某基本法是於95年通過，101年真正開始做解釋函令時，其中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，於去年十月公布解釋函令。 |

依循第二階段研究結果，據以建立管理職能模型，做為第三階段焦點團體和專家學者座談會議修訂之依據，目的為在高階文官培訓導入符合需要之職能系統並撰寫職能手冊，幫助受訓人員能有清楚的學習藍圖，提供典範學習。

## 第三節 第三階段研究結果

以第二階段研究出的管理職能結果，進行焦點團體座談與專家學者座談，焦點團體座談邀請各職等績優公務人員與過去曾任各階層管理職之更高階主管參與，例如簡任第十二職等焦點團體座談受邀對象為現任簡任第十二職等績優主管人員與簡任第十三職等高階主管人員。

專家學者座談則邀請公共行政與管理領域專家學者參與，在三場次焦點團體與專家學者座談進行完畢，經審慎考量與斟酌採納部分意見後，將整體管理職能名稱、定義與指標，在文字上調整為更貼近我國公務機關之用語和實際工作現況，例如在管理職能名稱上，將各職等之「溝通協調」，調整為「跨域思維與溝通協調」，加深其不預設立場，能勇於跨單位、機關相互合作，創造雙贏之意涵。而關鍵行為指標的修訂則在簡任第十二職等與第十三職等之「業務規劃與執行」職能中加入「預應能力」之內涵，以增強簡任十二職等與第十三職等在擔任高階管理者統籌業務規劃、執行的過程中，應展現對潛在風險之預防和應變的能力。

此外，焦點團體座談時各高階主管認為不可輕忽危機管理在單位及機關首長的重要性，然而在第二階段行為事例訪談之受訪者及本階段之專家學者座談會議，一致認為危機並非高頻率事件，若是日常管理盡忠職守，平時建立組織內、外互信關係，當危機發生時遵循機關建立之標準作業程序，確實可降低危機的發生及其發生後造成的損害，因此評估後，在將簡任第十二職等與第十三職等的「團隊領導」關鍵行為指標加入「危機管理」之內涵，簡任十四職等在「跨域思維與溝通協調」中加入「危機管理」之內涵，有此區隔的原因是透過行為事例訪談結果發現，本研究對象之簡任第十二職等司、處長人員及簡任第十三職等機關首長，在危機發生時大多能依循法令或過去執行經驗，以團隊領導者的身分當機立斷，啟動危機管理小組或是親上火線，以解除危機對組織的傷害，而簡任第十四職等之副秘書長或機關常務副首長，以輔佐政務官為主要之角色，面臨突發危機時的職責為依循標準程序，思考最適的解決方案，並立即向政務官溝通取得裁示後，協調各機關採取行動，進行危機解除。透過本階段研究方法，除文字酌作修正外，並修訂部份管理職能名稱與關鍵行為指標，修訂的管理職能名稱與行為指標分別彙整如表15及表16所示：

表 15各職等管理職能名稱修訂對照表

| **簡任職等** | **第二階段研究之職能名稱** | **第三階段研究修訂之職能名稱** |
| --- | --- | --- |
| 十二職等 | 溝通協調 | 跨域思維與溝通協調 |
| 情資蒐集與研判 | 資訊蒐集與研判 |
| 十三職等 | 溝通協調 | 跨域思維與溝通協調 |
| 國際關係建立與推動 | 國際視野 |
| 十四職等 | 溝通協調 | 跨域思維與溝通協調 |
| 政令行銷與宣導 | 政策方案選擇與宣導 |
| 國際關係建立與推動 | 國際視野 |

資料來源：本研究自行整理

表 16各職等關鍵行為指標修訂對照表

| **簡任**  **職等** | **職能**  **名稱** | **第二階段研究之**  **關鍵行為指標** | **第三階段研究修訂之**  **關鍵行為指標** |
| --- | --- | --- | --- |
| 十二職等 | 團隊  領導 | 能凝聚團隊共識，率領同仁展現了公務人員使命必達的信念，順利完成上級臨時交辦之業務。 | 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。 |
| 業務  規劃  與  執行 | 業務執行中遇到困難與障礙，能勇於面對，並及時協調取得相關資源克服困難與障礙。 | 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。 |
| 十三職等 | 團隊  領導 | 能夠清楚向團隊成員說明政府政策與所屬機關所需達成之任務目標。 | 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。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任**  **職等** | **職能**  **名稱** | **第二階段研究之**  **關鍵行為指標** | **第三階段研究修訂之**  **關鍵行為指標** |
| 十三職等 | 業務  規劃  與  執行 | 能在短期內承接及掌握上級交付的臨時性任務，並做好一切規劃及工作分配，並使業務順利推展。 | 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。 |
| 十四職等 | 跨域  思維  與  溝通  協調 | 能夠成為組織內部團隊間溝通橋樑，協助長官釐清各團隊工作與權責。 | 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，同時也將相關資訊承予以所屬長官，協助做出決策。 |

資料來源：本研究自行整理

修訂完成後，進行管理職能問卷之設計，以問卷之形式發予其他簡任第十二職等、第十三職等、第十四職等之績優高階主管人員進行確認，此問卷使用李克特式5點量表詢問受訪者該行為指標的重要性（1=非常不重要，5=非常重要），各職等問卷內容如附錄6，並將問卷統計結果之重要性程度平均數，以括號在指標前標示統計結果。研究結果發現由於各指標的重要性平均數均在四分以上，故不刪除任何指標，由此可知，填答的三階層職等績優高階主管人員對於各項關鍵行為指標自評結果為重要或非常重要，與出席焦點團體之高階主管人員及專家學者所評估的結果皆為一致。由三階段質量並重之研究方法所得研究結果，得知管理職能模型及各項管理職能定義，相對應的關鍵行為指標已達收斂結果。問卷統整結果如下表17：

表 17焦點團體修訂與問卷統計結果

| **簡任第十二職等** | |
| --- | --- |
| **團隊領導** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.9) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (4.8) | 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，對於團隊成員的努力也能給予肯定。 |
| 1. (4.8) | 能夠具前瞻性思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.9) | 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。 |
| **跨域思維與溝通協調** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.9) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.6) | 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。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **課責與管理績效** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (4.6) | 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)。 |
| **培育部屬** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.6) | 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。 |
| 1. (4.8) | 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)。 |
| 1. (4.4) | 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。(例如機關內客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)。 |
| 1. (4.7) | 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。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **資訊蒐集與研判** | |
| 1. **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。 | |
| 1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.4) | 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。 |
| 1. (4.8) | 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。 |
| 1. (4.2) | 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。 |
| **業務規劃與執行** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.8) | 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。 |
| 1. (4.6) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |
| 1. (4.8) | 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。 |
| 1. (4.5) | 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **簡任第十三職等** | |
| **團隊領導** | |
| 1. **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。 | |
| 1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **跨域思維與溝通協調** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 在首長授權或同意下，進行橫向跨機關溝通平台的建立。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| **課責與管理績效** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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)。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **培育部屬** | |
| 1. **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。 | |
| 1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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)。 |
| 1. (5) | 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。(例如機關內客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)。 |
| 1. (5) | 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。 |
| **業務規劃與執行** | |
| 1. **定義：**   能根據機關短、中、長期目標，規劃各項重大政策、法案及專案執行方向，並有效配置適當人力與資源。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 能夠適時將機關執行業務之經驗轉化作制度的建立。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **政令行銷與宣導** | |
| 1. **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。 | |
| 1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.33) | 在政策宣導之前能夠對輿情進行布局，研擬政策行銷策略與可能發生問題的對策。 |
| 1. (5) | 能夠建立與媒體良好的互動關係，以利政令行銷與宣導。 |
| 1. (4) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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)。 |
| 1. (5) | 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。 |
| **國際視野** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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)。 |
| 1. (4.33) | 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。 |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (4.7) | 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。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **簡任第十四職等** | |
| **團隊領導** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.67) | 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (4.33) | 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。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **跨域思維與溝通協調** | |
| 1. **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。 | |
| 1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |
| 1. (5) | 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。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **課責與管理績效** | | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | | |
| 1. (4) | 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。 | |
| 1. (4.33) | 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。 | |
| 1. (4.33) | 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。 | |
| 1. (4.33) | 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。 | |
| 1. (4.33) | 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)。 | |
| **培育部屬** | | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | | |
| 1. (4) | | 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。 |
| 1. (4.33) | | 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)。 |
| 1. (4.67) | | 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。(例如機關內客製化的教育訓練或行政院人事行政總處及保訓會為所舉辦的訓練活動。 |
| 1. (4.33) | | 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。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **政策方案選擇與宣導** | |
| 1. **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。   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4.67) | 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。 |
| 1. (4.67) | 能夠適時提供首長符合法制及業務執行相關的政策建言。 |
| 1. (4.33) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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)。 |
| 1. (4.67) | 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。 |
| **國際視野** | |
| 1. **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   1. **關鍵行為指標：** | |
| 1. (4) | 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。 |
| 1. (4.67) | 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)。 |
| 1. (4.33) | 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。 |
| 1. (4.33) | 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 |
| 1. (4.7) | 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。 |

資料來源：本研究自行整理

# 第五章 研究結論與建議

## 第一節 研究結論

依上述三階段研究方法得出的結果，簡任第十二職等高階主管人員管理職能為團隊領導、跨域思維與溝通協調、課責與管理績效、培育部屬、資訊蒐集與研判、業務規劃與執行；簡任第十三職等高階主管人員管理職能為團隊領導、跨域思維與溝通協調、課責與管理績效、培育部屬、政令行銷與宣導、業務規劃與執行、國際視野；簡任第十四職等高階主管人員管理職能為團隊領導、跨域思維與溝通協調、課責與管理績效、培育部屬、政策方案選擇與宣導、國際視野。其中，各職等有四項管理職能（團隊領導、跨域思維與溝通協調、課責與管理績效、培育部屬）名稱雖一致，但依各職等之業務內容不同，其職能之定義與關鍵行為指標均不同，以下擇一項管理職能呈現於表18，至簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等之職能模型比較彙整，詳附錄7。上述各職等管理職能依其特性可區分為人際導向與任務導向，並繪製出高階主管人員管理職能模型圖，如下表19及圖2所示，後續相關之訓練發展課程，可依照此職能模型，所對應之關鍵行為指標，進行簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等之培訓課程規劃與設計。

表 18簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等主管人員團隊領導職能比較表

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 能夠具前瞻性思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。 | 1. 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。 | 1. 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。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |

資料來源：本研究自行整理

表 19我國簡任第十二職等、第十三職等及第十四職等主管管理職能

| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
| --- | --- | --- | --- |
| 人際導向 | 團隊領導 | 團隊領導 | 團隊領導 |
| 跨域思維與溝通協調 | 跨域思維與溝通協調 | 跨域思維與溝通協調 |
| 課責與管理績效 | 課責與管理績效 | 課責與管理績效 |
| 培育部屬 | 培育部屬 | 培育部屬 |
| 任務導向 | 資訊蒐集與研判 | 政令行銷與宣導 | 政策方案選擇與宣導 |
| 業務規劃與執行 | 業務規劃與執行 | 國際視野 |
|  | 國際視野 |  |



圖 2 我國簡任第十二職等至第十四職等高階主管管理職能模型

資料來源：本研究自行整理

## 第二節 研究建議

管理職能模式大量運用於人力資源管理的諸多功能性領域，一般最多用於管理階層教育訓練與發展。綜合文獻探討與研究結果，可以瞭解歐美等先進國家，已運用職能模型在公務機構的高階常任文官培訓上，讓公部門以國家政策發展為核心，建構整體一貫相通的培訓體系，目的為提升高階主管的領導與管理能力，使政府效能最大化。這似乎也說明只要正確設計，有系統性地推動實施以及有效維持，管理職能模式的確為可運用於公務機構人力資源管理的策略性工具。針對國內公務機構推動管理職能為基礎的高階公務人員發展性訓練，本報告有如下幾點建議：

1. 將職能模式導入整體公務人事體系

綜觀一些先進國家，如美國、英國、澳大利亞、加拿大等國家，多數公務人員之人才管理與發展計畫皆是以能力建立為主要目標，主要是透過職能模型的建立，規範整體常任文官的任職條件及人才發展的系統規格，再落實至選、訓、用、留的人事制度與作業流程中。基此，本研究建議將職能模式導入我國政府之整體公務人事體系，建立一套「聚焦式」的人才規格，使常任文官從基層至高階，皆共同具備一定的職能水準，其對於公務職涯發展也較有清晰的藍圖。

1. 公務機構應運用職能為主之多元化人才評鑑與甄選策略與方法

高階文官管理職能模式一旦建置後，公務機構有了選才與用人的標準，容易建立對於文官晉升條件的共識，並透過職能面談，對照管理職能模型中各項關鍵行為指標，根據應試文官所回答的過去工作行為具體事例，拔擢最佳人選。此外，也能進一步以360度的評估方式來增強管理職能模式的甄選工具，客觀地找出機關首長所需的儲備人選，建立「高階文官人才庫」以備未來滿足國家發展之需求，也促進國家人才發展的良性循環與發展公務機關的人力資本。

本研究發現，我國高階主管人員的管理職能包括兩個主要的職能面向，一是人際導向面的管理職能，包括團隊管理、跨域思維與溝通協調、課責與績效管理、培育部屬；三階層的高階文官所必須展現的高績效管理行為大同小異，主要視所領導的團隊大小而異。另一個是任務導向的職能，三階層的高階主管人員所必須面對處理的事務就會有極大的差異。簡任第十二職等高階主管人員多為中央機關司處級主管，必須具備資訊蒐集與研判、業務規劃與執行兩項管理職能；簡任第十三職等高階主管人員大多是機關首長，所需具備的職能就與機關日常所面對的對象不同有關，包括業務規劃與執行、政令行銷與宣導、國際視野。簡任第十四職等高階主管人員是階級最高之常任文官，多為機關副首長，協助政務官進行決策，所必須具備的職能則為政策方案選擇與宣導、國際視野。

1. 定期檢視驗證並修訂管理職能模型是否符合國家發展所需

面對全球化、資訊化及大數據時代等環境變遷，人力資源發展便成為如何使高階公務人員管理能力與競爭力提升的重點，而管理職能模型及關鍵行為指標也應三至四年隨著組織目標調整或所處環境變遷，隨時檢視修訂，以回應國家的環境變化或政策發展方向所產生之人才需求。如此，以職能為本之培訓體系，也能因著職能的更新發展出重點訓練課程，達成訓練發展的最大的效益化，進一步帶動國家競爭力。

1. 高階公務人員培訓活動應以職能為基礎

由於政府治理之公共事務日益複雜，許多政府變革或政策變遷，都是來自特定事件的催化，我國高階常任文官隨著職位的升遷，除了必須熟稔業務領域的專業知識之外，也必須掌握行政管理之知識與能力，才能勝任主管的職務。在此系絡中，高階常任文官的管理知能，也勢必隨著治理模式的發展而調整，因此公務機構必須創造與發展出一種「學習系統」的體制，也就是說，這個學習系統能夠自己不斷進行轉型，而職能為本之訓練發展體系正呼應這個需求。該體系以職能模式為核心，其目的是發展學員的各項關鍵職能，由此展開相關多元的訓練活動，包括教室學習課程、教練活動、跟隨高階文官學習、參觀訪問及行動學習等。而每一個發展活動的學習目標，必須適配對應各項職能之關鍵行為指標，以確保學習活動的內容能協助當事人發展各項職能行為，日後能夠充分展現在日常管理活動當中。

1. 建置管理職能手冊，發展文官培訓系統

本研究針對我國政府簡任第十二職等至簡任第十四職等三階層之高階常任文官，建立管理職能模型，並發展職能手冊（手冊內容如附錄8），包含管理職能模型、職能項目定義、相關標竿行為內容、相對應之人力資源發展策略，以及職能發展計畫等，提供未來保訓會及各機關教育訓練單位，能依循職能手冊設計課程，而受訓人員也能有清楚的學習藍圖，遵循一致的學習目標，以標竿行為事例做為學習典範，深化於工作生活中。

# 參考資料

一、中文部分

1. [江明修](javascript:document.frmSimpleSearch.query.value='author:%22江明修%22';document.frmSimpleSearch.linksearch.value='1';document.frmSimpleSearch.submit())、[陳秋政](javascript:document.frmSimpleSearch.query.value='author:%22陳秋政%22';document.frmSimpleSearch.linksearch.value='1';document.frmSimpleSearch.submit())(2010)，我國高階文官培訓之前瞻研究。考試院99年度委託研究計劃。
2. 吳奕慧、王貿(2015)，澳、加、英、比、韓、法、荷、美、丹、日等國公務人員核心職能比較。行政院人事行政總處綜合規劃處。
3. 吳偉文、李右婷(2006)，人力資源管理：解讀職能密碼。台北：普林斯頓。
4. 沈建中(2001)，美國公務人員培訓與績效評估制度之研究。公務人員保障暨培訓委員會。
5. 邵玉琴(2012)，101年赴澳洲研習報告。國家文官學院。
6. 胡龍騰(2006)，各國中高階公務人員培訓策略蒐集編譯報告。行政院人事行政局。
7. 孫本初(2010)，中高階公務人員訓練成效之評估研究。行政院人事行政局99年度委託研究案。
8. 袁鶴齡(2013)，地方高階文官政策管理與論述需求及課程規劃之研究。國立中興大學國家政策與公共事務所。
9. 張哲琛(2012)，101 年度瑞銀環球資產管理（新加坡）有限公司、富達國際有限公司暨新加坡公務人員人事及退休等相關法制訪察報告。銓敘部、公務人員退休撫卹基金管理委員會。
10. 莫永榮(2009)，加拿大進用高階文官制度考察報告。行政院人事行政局。
11. 陳清秀(2009)，新加坡政府人力資源管理制度考察報告。行政院人事行政局。
12. 彭錦鵬(2003)，高級文官制度變革潮流中的荷蘭高級文官團。考銓季刊，第37卷。
13. 彭錦鵬(2005)，高級文官考選與晉用制度之研究。台北：考試院研究發展委員會。
14. 彭錦鵬(2014)，英國文官制度的創新成果與展望。人事月刊，第341期。
15. 湯于君(2010)，新加坡的文官行政與治理。淡江大學東南亞研究所碩士班學位論文。
16. 黃一峯(2006)，高級文官管理能力評核與培訓制度之研究，行政院人事行政局委託研究案，未出版。
17. 黃一峰、邱志淳(2010)，世界各國辦理中高階公務人員培育訓練之規劃與運作機制研究。公務人力發展中心99年度委託研究計劃。
18. 楊文振(2009)，精進我國文官制度取才、育才、用才、留才，提升國家競爭力－從新加坡談起。考試院考銓研究報告，台北：考試院。
19. 賴富源(2011)，建立全球架構高階文官培訓制度之研究，台北：考試院。

二、西文部分

1. Bennis ,W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge.
2. Civil Service Competency Framework (2012). [Civil Service](https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service) and [The Rt Hon Lord Maude of Horsham](https://www.gov.uk/government/people/francis-maude).
3. Ghiselli, E. (1971). *Exploration in Managerial Talent*. New York: McGraw-Hill Inc.
4. Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (Eds.). (2002). *Competency management in the public sector: European variations on a theme* (Vol. 19). IOS Press.
5. Katz, R.L. (1995). Skill of An Effective Administrator . *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
6. Mirabile, J. R. (1997). Everything You Wanted To Know About Competency Modeling. *Training & Development*, 51(8),73-77.
7. Office for the Senior Public Service (OSPS). (2000). *The Dutch Senior Public Service*. The Netherlands: Office for the Senior Public Service
8. Stogdill, R. M. (1948). Personnel Factors Associated with Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 25, 35-71.
9. Sandrick, K. (1996). *From CFO To CEO: What Does It Take To Make The Leap?* Health Financial Management, Iss. HFM Resource Guide Supplement, pp. 5-11.
10. Spencer, L. & Spencer, M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
11. Schoonover, S. (1998). *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-up Call, Alexandria*, VA: society of Human Resource Management.
12. Van Wart, M. (1993). *Handbook of training and development for the public sector: a comprehensive resource*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104..
13. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard business*, *55*(May–June), 67-78.

三、網站及網路資料

1. 中央研究院歐美研究所(2012)

http://www.ea.sinica.edu.tw/Forum/Civil%20Service.html

1. 行政院人事行政各國人事制度資料庫查詢(2014)

http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=22

1. 行政院人事行政總處出國報告資料(2011)

http://report.nat.gov.tw/ReportFront/report\_detail.jspx?sysId=C10003756

1. Public Service.Co.UK. (2011). Civil Service Training“'Is Wasting Millions.” http://www.publicservice.co.uk/news\_story.asp?id=16878, June 12th, 2012.

# 附錄1

**領導與管理工作調查問卷**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 姓名 |  | 聯繫電話 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 職位職稱 |  |
| 任職團隊 |  |
| 目前任職團隊功能執掌 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 目前職位年資 | 年 | 總工作年資 | 年 |
| 請用一句話簡短地列舉10項目前任職工作最主要的領導與管理工作內容 (註：在描述每一項領導與管理工作，請用動詞描述該領導與管理工作行為，例如：督導、管控、規劃、決定、協調、配置、主持、指導…)  1.  2.  3.  4.  5  6.  7.  8.  9.  10. | | | |
| 請用一句話簡短地列舉5項目前任職工作次要的領導與管理工作內容作 (註：在描述每一項領導與管理工作，請用動詞描述該領導與管理工作行為，例如：督導、管控、規劃、決定、協調、配置、主持、指導…)  1.  2.  3.  4. | | | |

# 附錄2

**行為事例訪談題綱**

1.請簡述您在公務體系的經歷？

2.擔任高階公務主管最大的挑戰為何，請舉例說明？

3.你過去在擔任高階公務人員如何展現你的「團隊領導」領導工作，請具體舉出一至兩個事例說明（必須說出事例的情境、你的工作任務、你的行動與最後事情的結果）？

4.你過去在擔任高階公務人員如何展現你的「溝通協調」領導工作，請具體舉出一至兩個事例說明（必須說出事例的情境、你的工作任務、你的行動與最後事情的結果）？

5.你過去在擔任高階公務人員如何展現你的「課責與管理績效」領導工作，請具體舉出一至兩個事例說明（必須說出事例的情境、你的工作任務、你的行動與最後事情的結果）？

…….

針對不同職等的主管，依序詢問其在各項職能的領導「行為」之展現。

# 附錄3

**簡任第十二、十三、十四職等第一階段管理職能推導與定義**

| **簡任第十二職等** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **管理行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **共**  **同**  **管**  **理**  **職**  **能** | 1. 指引本機關國會室同仁業務思維模型及方向。 2. 營造工作氛圍，激勵同仁工作士氣。 3. 激勵同仁工作士氣。 4. 督導同仁落實工作計畫。 5. 領導同仁重要業務處理策略。 6. 參與重要補助計畫評選。 7. 主持會議或參與產官學研座談會、演講。 8. 代表本單位出席相關會議。 9. 參與或主持國內相關部會間涉歐事務協調會議。 10. 參加立法院院會及委員會會議。 …… | **團隊領導** | 成為團體中領導角色，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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。 |
| 1. 協調外部機關，解決問題或爭取資源。 2. 跨團隊溝通協調。 3. 對涉及跨部會案件之規劃、協調及處理。 4. 與其他司處或部外團隊就重大業務之方向與分工進行協調。 5. 擔任司內承上啟下溝通窗口。 6. 溝通承上啟下想法。 7. 說服本會長官支持就醫保健業務。 8. 與府院、政府其他部會、本機關其他司處就國際文宣工作協調合作。 9. 強化與機關內各團隊之橫向溝通與協調。 10. 與相關機關之業務協商。 …… | **溝通協調** | 能與組織內、外成員有效地交換和分享訊息，與長官及部署有效溝通，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。 |
| **共**  **同**  **管**  **理**  **職**  **能** | 1. 管控本單位各項專案及重要事件進度效率。 2. 控管本署資訊安全事宜。 3. 處理協調法案或重大業務執行情形。 4. 督導整頓本機關國際文宣三大網站。 5. 督導同仁案件處理原則與績效。 6. 督導組室主管對各該組室工作進度控管。 7. 管控重要專案的內容與進度。 8. 管控團隊內重大專案或法案之執行內涵與進度。 9. 考核業務執行績效。 10. 管控團隊內重大案件之執行內涵與進度。 …… | **課責與**  **管理績效** | 能設立明確的團隊目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控目標執行進度與成效，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，展現超越組織目標外的額外作為。 |
| 1. 培育人才。 2. 強化內訓，培養同仁國際觀並激發外展潛力。 3. 掌理農業高科技及跨領域人才培訓。 4. 輔導機關內部同仁之專業成長。 5. 激發同仁工作潛能，創新發展業務。 6. 提升一線主管管理能力。 7. 精進同仁專業技(知)能培養與訓練。 8. 強化內訓，培養同仁國際觀並激發外展潛力。 9. 指導同仁業務處理方向。 10. 指導編撰本機關首長各項重要會議議事資料、業務報告概況、簡報及各類文稿。 …… | **培育部屬** | 能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。 |

| **簡任第十二職等** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **管理行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **特**  **殊**  **專**  **屬**  **管**  **理**  **職**  **能** | 1. 針對本單位重大政策及業務，向長官進行報告與請示。 2. 本團隊重大案件及輿論報導，向首長報告與請示。 3. 本單位重要工作及與論報導事項，向長官報告及請示。 4. 就重大政策或行動方案向專家學者請益或諮詢。 5. 就重大政策或專案向機關首長或長官報告或請示。 6. 向立法委員、考試委員或專家學者等提出政見說明或宣導。 7. 蒐集研析與本機關業務相關資訊，提供首長做為決策參考。 8. 針對本單位重大政策、法案及輿論報導，向首長或長官進行報告與請示。 9. 就與本單位有關重大政策、法案與輿論報導事項向首長或長官報告及請示。 10. 提供長官重大政策決策相關資料及意見。 …… | **情資蒐集與 研判** | 能蒐集與機關業務發展相關之國內外情資及輿論報導，據此掌握與瞭解機關業務之局勢發展。 |
| 1. 決定本單位掌理事項之初擬內涵，俾送上層決策。 2. 督導本機關全球外總運作。年度計畫評核。經費核撥及成果驗收。 3. 規劃本單位重大專案（含法案）或年度工作計畫方向。 4. 中長程規計畫管控。 5. 規劃年度工作計畫或方向。 6. 規劃團隊政策方向。 7. 訂定團隊重大計畫。 8. 健全本單位個業務相關法制作業。 9. 推動本單位各項重大專案計畫。 10. 規劃團隊內重大業務方向及其執行。 …… | **業務規劃與 執行** | 能根據組織年度目標，規劃各項重大政策、法案與專案之執行方向，並有效調度及配置單位內人力及資源。 |

| **簡任第十三職等** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **領導行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **共**  **同**  **管理**  **職**  **能** | 1. 激勵部屬士氣與發展人才。 2. 掌握並管控各項業務進度，適時督促改進，提升效率。 3. 對主管及員工之激勵與工作指導。 4. 指導各項專案計畫之推動與執行。 5. 主導建置「推動電子發票、創造智慧好生活計畫」。 6. 主導規則本局主管之法案與專案。 7. 主持建築科技整合計畫。 8. 綜理局務。 9. 列席立法院社福及衛環委員會作業務報告並接受質詢。 10. 代表出席會議與活動。 …… | **團隊領導** | 成為團體中領導角色，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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。 |
| 1. 協調外部機關涉本館權責事項。 2. 推動跨機關政策協調與溝通，營造有利政策執行環境。 3. 跨部會業務協調。 4. 溝通協調跨機關業務。 5. 協調外部機關事涉本團隊權責事項。 6. 協調局內各組室共同合作以建立團隊精神。 7. 跨機關、部會政策方針之推動與協調。 8. 規劃辦理與其他主管機關雙邊定期會議。 9. 協調內部團隊或外部機關涉本局業務事項。 10. 協調內部團隊爭執與外部機關爭議事項。 …… | **溝通協調** | 能與組織內、外成員有效地交換和分享訊息，與長官及部署有效溝通，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。 |
| **共**  **同**  **管理**  **職**  **能** | 1. 管控施政計畫進度。 2. 督導工作進度。 3. 管控本館重大專案計畫進度。 4. 確保機關年度績效指標項目之達成。 5. 監督及追蹤考核本所工作計畫之執行。 6. 考核各團隊主管及附屬機關首長之績效。 7. 確保機關年度績效指標項目之達成。 8. 督導績效管核，任務交付後適度給予績效考核檢視。 9. 管控局內重大法案、專案執行內涵與進度。 10. 管控機關重大專案或法案推行進度。 …… | **課責與**  **管理績效** | 能設立明確的團隊目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控目標執行進度與成效，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，展現超越組織目標外的額外作為。 |
| 1. 對主管及員工之激勵與工作指導。 2. 指導部屬重要施政或案件執行或處理之策略方向與技巧。 3. 賦能(capacity-building)、指導與專業發展。 4. 激勵部屬士氣與發展人才。 5. 強化內訓，培養同仁國際觀並激發外展潛力。 6. 協助同仁解決疑難問題。 7. 激發同仁工作潛能，創新發展業務。 8. 培育、因材施教，依同仁潛力及人格特質予培訓機會。 9. 激勵部屬士氣與發展人才。 10. 規劃局內人力發展。 …… | **培育部屬** | 能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。 |

| **簡任第十三職等** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **領導行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **特**  **殊**  **專**  **屬**  **管理**  **職**  **能** | 1. 督導本局相關團隊回應民眾陳情或關切事項。 2. 處理重大緊急民意部門質詢或關切案件，以及進行政策協調與溝通。 3. 接受民眾陳情，針對輿論關切之重大政策議題，研擬有效對策。 4. 處理媒體與輿論重大報導。 5. 處理民眾陳情案件。 6. 對外代表協調民眾陳情案件。 7. 重視輿論並化解危機。 8. 處理民眾，民間團體之陳情事項。 9. 處理民眾陳情案件。 10. 處理民眾陳情案件。 …… | **政令行銷與 宣導** | 運用行銷策略型塑所屬機關之形象與政策推廣，並針對國內民眾或民間機關陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取目標群體對公共政策的接納與支持。 |
| * 1. 瞭解組織所面對服務對象之需求與發展趨勢。   2. 彙集機關業務，推展相關資訊。   3. 掌握全球金融市場動態。   4. 瞭解及蒐集與業務相關專業之發展趨勢。   5. 關注政策發展趨勢。   6. 代表出席本局業務相關之國際研討會及會議。   7. 代表本館出席國內外重要會議或活動。   8. 接待國內外重要訪賓。   9. 接見或拜會重要業務相關人士。   10. 接待來訪外賓。 …… | **國際關係**  **建立與**  **推動** | 能以全球化觀點掌握影響政府組織的最新國際局勢，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。 |
| **特**  **殊**  **專**  **屬**  **管理**  **職**  **能** | * 1. 規劃訂定機關年度重點工作項目。   2. 規劃本署重大專案或法案方向。   3. 規劃機關人事布局。   4. 彈性調度人員，活化人力資源。   5. 決定內部業務分工、人事任免。   6. 視業務之繁重及未來發展，配置各團隊人力及經費。   7. 督導檢查人力配置及培育。   8. 人員發展及配置。   9. 爭取相關資源，決定局內資源配置。   10. 推動團隊建立工作，決定重要組織運作、人力培育運用及相關資源配置。   …… | **業務規劃與 執行** | 能根據組織年度目標，規劃相對應的各項重大政策、法案與專案，並協助統籌、配置相關資源，以確保組織目標與願景往一致的方向前進。 |

| **簡任第十四職等** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **領導行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **共**  **同**  **管理**  **職**  **能** | 1. 擔任專案小組召集人，指導推動專案工作。 2. 帶領同仁完成組織任務。 3. 激勵團隊合作、同仁工作熱情。 4. 激勵同仁工作士氣。 5. 由自己對工作的承諾，帶動基層同仁的積極做事。 6. 帶領機關完成各項施政計畫與工作。 7. 影響同仁對機關及工作的(正向)承諾。 8. 主持與重要政策有關的會議。 9. 奉派參加立法院本機關主管法案及年度預算案之審議。 10. 代表本機關出席相關會議或活動。 …… | **團隊領導** | 成為團體中領導角色，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，規劃相對應的行動計畫，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。 |
| 1. 與其他機關溝通促成業務合作與獲得協助。 2. 協調解團隊間業務疑義事項。 3. 處理與外部機關間分工合作事項。 4. 溝通與排除影響專案推動阻礙困境。 5. 協調行政庶務之運作。 6. 協調內部團隊或與外部機關權責分工事項。 7. 協調團隊間的業務配置。 8. 要有良好的協調能力，帶領部門間的合作。 9. 協調跨部會業務分工合作，順利推動政務。 10. 協調外部機關有關相互合作及資源分享等事宜。 …… | **溝通協調** | 能與組織內、外成員有效地交換和分享訊息，與長官及部署有效溝通，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。 |
| **共**  **同**  **管理**  **職**  **能** | 1. 管控本機關重大專案執行進度。 2. 管控業務推展之內涵與深度。 3. 管控本機關重大專案或法案之執行內涵與進度。 4. 善用機關內部組織資源，推動部屬設定工作績效目標及衡量方式。 5. 管控年度施政計畫及重大工程執行進度。 6. 督導管控施政工作計畫之執行及績效追蹤評核。 7. 督導重要專案進程。 …… | **課責與**  **管理績效** | 能設立明確的團隊目標，勇於承擔風險，且依循考績法規，定期監控目標執行進度與成效，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，展現超越組織目標外的額外作為。 |
| **共**  **同**  **管理**  **職**  **能** | 1. 提供核能專業諮詢並輔導新進同仁。 2. 透過工作上的學習，有能帶領同仁在能力上的成長。 3. 建立職務輪調制度，以增加同仁歷練機會，並提升同仁工作能力。 4. 輔導部屬發展專業能力及技術。 5. 主動瞭解並適時關心部屬日常生活，必要時給予協助鼓勵。 6. 指導高階主管業務處理方向。 7. 指導同仁完成工作目標。 8. 指導同仁業務處理方向。 9. 帶領同仁瞭解並研判與業務相關專業的國內外發展趨勢。 10. 指導同仁業務處理方向政策完成工作任務，並指導其解決工作問題與事件。 …… | **培育部屬** | 能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。 |

| **簡任第十四職等** | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **類別** | **領導行為項目** | **職能名稱** | **職能定義** |
| **特**  **殊**  **專**  **屬**  **管理**  **職**  **能** | 1. 主持為民服務座談會，聽取民眾(漁民)建言。 2. 指導重大輿論事件新聞處理事宜。 3. 協助輿情報導之處理。 4. 深入瞭解攸關民眾權益事項及督導處理民眾陳情案件。 5. 處理民眾陳情案件。 6. 兼任副發言人，處理輿情回應、媒體公關等事宜。 7. 透過良好有效溝通，贏得社會民意之瞭解與支持。 8. 建立本團隊與民眾與輿情就重要政策進行溝通的平台。 9. 代表本機關回應立法院及輿情。 | **政令行銷與 宣導** | 運用行銷策略型塑所屬機關之形象與政策推廣，並針對國內民眾或民間機關陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取目標群體對公共政策的接納與支持。 |
| 1. 審視國際司法教育趨勢與我國情勢，並將所觀察事物轉化為符合我國司法教育之特定需求。 2. 瞭解及蒐集與業務相關專業之發展趨勢。 3. 瞭解與蒐集審計業務相關之國際專業發展趨勢。 4. 奉派參加外部重要會議。 5. 參與國際核能安全管制會議。 6. 與不同領域之機關、團隊或組織間建立網絡關係，促使機關達成目標。 7. 建立本團隊與產學界就國內經貿發展方向交換意見的平台。 8. 善於對外代表參加各式會議，增進國際視野。 | **國際關係**  **建立與**  **推動** | 能以全球化觀點掌握影響政府組織的最新國際局勢，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。 |

資料來源：本研究自行整理

# 附錄4

**第二階段行為事例訪談紀錄彙整表**

| **簡任第十二職等** | | |
| --- | --- | --- |
| **職能項目** | **績效績優** | **績效一般** |
| **團隊領導** | (一)A君在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員時，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全新的業務。  (二)在辦理任何活動或開記者會前，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員公務人員之B君會習慣性先跟同仁開計畫會議，讓他們提出概念，接著**授權同仁去主導他們所提出的計畫，再透過定期的進度會議進行指導、修正執行方向。**  …… | (一)在面對人力配置問題時，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君會**訂定一套人力標準，並取得長官的同意與同仁的共識，讓人力做彈性的調度**。  (二)B君在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員時，會**要求同仁一定要主動分享資源，以建立團隊合作的文化。透過這種方式，第一，同仁能感覺到被肯定；第二，其他同仁可以學習其報告內容，第三，其報告內容未來可供其他人參考**，因為寫報告時可能會需要以前的資料。  …… |
| **溝通協調** | (一)面對業務相關問題時，在某機關擔任簡任第簡任第十二職等高階公務人員公務人員之A君**堅持立場的同時，也會多多傾聽對方的意見，為進行有效的溝通，A君先開公聽會，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**，讓業務順暢推動。  (二)為使處內有效地交換及分享訊息，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君會**透過日常的小會議，頻繁地與同仁溝通，分享彼坦誠的態度與透明的做事風格來面對同仁，此的看法及意見，並用且承諾自己將會扛下最終決議的責任**，現在所有同仁都很勇於表達自己的意見。  …… | (一)為取得業務所需資料，在某機關擔任簡任第簡任第十二職等高階公務人員公務人員之A君會**把姿態放低，並親自打電話拜託其他團隊的同仁，而在未來其他團隊同仁需要協助時，B處長也會提供最大的協助，建立組織互助互惠的良好循環。**  (二)為使承辦計畫能順利推展，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君**憑藉過去執行過類似計畫的經驗，克服困難，並拜會相關團隊，讓對方瞭解整個計畫的進行，並創造能使雙方互惠的合作方式**，最後成功地將計畫完成。  …… |
| **課責與**  **管理績效** | (一)回到機關後，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之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。  (二)對於不適任又不改善的同仁，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君**能拿出氣魄在考績上做適當的評鑑**，直接讓同仁體驗到上級的不滿以做警惕。  …… | (一)每個計劃有一定的執行進度，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君藉以**監督同仁的執行力，當遇到進度延宕時，鼓勵同仁把問題拿出來並勇敢跟主管討論、交流的同時，也會給予同仁適當的壓力**。  (二)在節日敘獎時，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君**對部屬論功行賞不浮濫敘獎**，若僅是做份內工作無額外貢獻則不會給予敘獎。  …… |
| **培育部屬** | (一)在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君**鼓勵同仁在職進修，並請主管發信到EPA，幫同仁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，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。  (二)為培養同仁多項能力，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君**嘗試減輕一部分某單位同仁之工作量，讓其有機會其他單位承辦一些業務，透過跨領域工作歷練，進而提升同仁能力**，促進組織營運效率。若試辦成功，未來將擴大交流。  …… | (一)某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君透過**隨機性的情境式方法給予部屬專案作為學習機會，給予其歷練、機會教育**。  (二)因為每單位的業務不同，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君會讓在一般業務團隊中的優秀同仁，把他拉進專案團隊，**透過團隊合作的方式，讓其有被看見的機會**。而表現一般的同仁，不一定代表他不好，則是**讓他去處理他擅長的業務，並給予肯定**。  …… |
| **情資蒐集與研判** | (一)在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君在發現公務員有某些制度可能出現問題後，**幾年前便開始多方的蒐集文獻及其他先進國家政府相關的資料。**  (二) 在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君，其單位內部**有成立一個澄清新聞團隊，而同仁也都熟稔SOP，從早上7點、8點、中午12點、晚間7點都各有一組人馬，隨時掌握新聞媒體，當時每組人馬各司其職，蒐集負面新聞，讓長官能即時瞭解輿情，爭取應變時間，研判如何有效回應輿情，而後發布新聞稿開記者會，進行澄清**，到了傍晚，單位內的負面新聞就全部撤掉。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君**為了成功推動計畫，查找世界各國的資料，進而發現問題，並幫助整個團隊瞭解計畫的方向，後續也開記者會幫民眾澄清觀念。**  (二)在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之B君，其單位內對於經濟狀況相當關心，**只要媒體一有什麼和經濟有關的新聞，B君就立刻和同仁分享。對於長官沒交辦的業務，B君也會猜測長官需求，主動去蒐集相關資料，待長官需要時能立刻呈現。**  …… |
| **業務規劃與執行** | (一)在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君告訴單位內同仁一定要先清理積案，**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成訂定相關制度，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，並告知部屬案件處理順序**，超過一年的先做處理。  …… | (一)在推動業務相關計畫時也會更多﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽﷽，在某機關擔任簡任第十二職等高階公務人員之A君**發現現有的人力來執行可能不太夠，就再多補一個人**，也讓其他的同仁分區進行協助各區青年返鄉所遇到的各種障礙。  …… |

| **簡任十三職等** | | |
| --- | --- | --- |
| **職能項目** | **績效績優** | **績效一般** |
| **團隊領導** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君**在建立正向積極的部門文化時，透過推廣各部會參加行政院辦理的相關競賽獎項**。同仁在評鑑參賽，能反省自己的進步空間，在會議中A君也讓他們分享經驗，**尤以獲獎，更會進行重賞**，A君現在仍持續要求同仁參加行政院辦理的比賽活動，作為**激勵團隊士氣的好方法**。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之 B君，為了實踐某部長推行之公共運輸政策，**每年執行策略都會檢討並調整，而公共運輸的承載量也都有逐步提升**。今年也在推行公車進校院園，這有雙重功效，第一是鼓勵大家搭乘公共運輸工具，第二是希望藉此降低學生騎機車傷亡的數量。另外，某機關推行**補助客運業者，並有詳盡完整的配套措施去執行**。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君**尊重他人專業，也分享自身見解**，他強調自己先要走出去，並以**明確果斷的態度帶領整個團隊**。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君**讓機關、同仁清楚知道，未來的方向跟任務，就現有的人力跟環境能組織改變。**他深知機關所扮演的是國家智庫的角色，前陣子，立委疑問捷運為什麼不能延伸至基隆，**同仁從媒體、報章雜誌得知此事後，還未等部長交辦，就先開會並計畫初步的歸納研究**，並**有效地在一至兩週的時間將初步的看法給部長**，而部長也有採納研究結果。  …… |
| **溝通協調** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，為順利專案計畫與制度改革，A君**積極與相關行政及部門進行意見整合，並加強與業者及民眾溝通、說明和宣導。**透過**舉辦多次座談會，與專家學者廣泛交換意見**，並積極**拜會六大工商團體及其他民間團體，聽取各界建言**，作為調整改革方案之參據，並**藉由立法院公聽會，對外闡述改革理念及內容**，凝聚社會共識，以取得民意支持。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君，因99年網路瘋傳武陵櫻花季，造成大塞車，該機關並於100年進行車流量管制，但效果不彰。101年改變策略，**與各部會、縣政府、市政府、地方鄉鎮市公所以及地方警察等，進行跨部會合作**，也與某局**協調這整個園區總量管制等問題，大家共同合作。**當時談了半年時間農場場長才被說服，願意讓該機關在農場前面設鐵柵欄，晚上不開放進出，白天配合管制，最後做得很成功，公車班班客滿。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君，目前正推動需要跨領域合作的案子，因此B君帶領團隊**建立能與各部會、署、局處溝通順暢的平台**，這個計畫也持續進行中。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，於機關剛營運不久時，曾經發生少部分的里民不滿停車位收費的政策，拉白布條抗議，想爭取夜間免費停車。該機關的立場是停車相關管理辦法是由合作廠商所明訂的，並非該機關能決定的，但**A君還是願意跟里長和里民溝通**，並**授權由團隊的某處主管，透過電話或是面談等方式溝通，若協調未果，A君再出面拜會里長進行溝通。**後來抗議的里民理解了企業的營運模型，願意妥協，這件事也逐漸落幕。  …… |
| **課責與**  **管理績效** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，在某案件中，發生部分民眾不滿未收到罰款通知而到機關內申訴。A君進行清查，發現有許多罰單的金額是非常不合行政成本的，例如有些只有8塊錢。於是A君帶領同仁與某部會進行商討，並提供相關案例。另外，A君也告訴同仁**只要在法律合理範圍內，而且能做到便民服務，A君都會勇敢負責跟承擔風險**。後來該機關內同仁的努力都得到正面的訊息。  (二) 在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君，為落實及執行革修法案，該機關訂定相關子法規、書表、電作程式修訂及宣導作業分辦表」，並**要求各地區機關就法規面、訓練面、稽徵面及電作面之應辦事項依限辦理，也定期監控目標執行進度與成效**，**以確保績效管理制度運作之有效性及公平性**。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君，曾**懲處違規的同仁**，該同仁利用出差時間去上課，且沒經過正式程序，收取民間報酬，於是遭記申誡。**懲戒案件必須召開考績會，B君給犯錯同仁機會做陳訴，而同仁也接受**。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，熟知公部門的績效管理有制式化的W數及KPI，但仍有20%的考評為機關首長負責，該機關內現在**仍有兩個乙等即免職的淘汰機制，但是除非表現惡劣或犯罪才會進行滿兩支乙等淘汰制**。A君**在績效考評上會評分仔細，多少會有ㄧ些微調，能區分績效好壞的差異，但是分數間的級距不會差異太大**。自A君上任後，同仁的發條上緊，步調變快。  …… |
| **培育部屬** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，於該機關**成立教育訓練班和教育訓練場，並聘請外部和內部講師進行專業相關的課程設計與講授**。該機關固定每一年**新進人員都要求參加**初、中、高級班**完整的訓練制度**。該機關設**有穩固的團隊負責每一年的教育訓練規劃，**目前也已開始進行跨大辦理，延伸至地方政府。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君**定期規劃培育直屬同仁**，**每個月定期一次開會**，**分署長會議及署務會議**，並有**規劃定期在職研習**，另外，也進行每年三到四次不定期的全台各分署**非正式面對面尋訪座談**，**協助各分署解決案件有爭議的問題**，B君認為這樣的會議非常及時也有顯著效果，不過，B君澄清，案件不能各別談，他是幫助同仁瞭解案件程序和法律諮詢的問題。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君**鼓勵同仁進修**，也**鼓勵研究員升等**，**對於敘獎也毫不吝嗇，鼓勵同仁業務輪調**，到各部門學習，**多學習不同的專長**，另外，他也**辦理組織相關的學習活動**。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，規定該機關固定**一年兩次職務輪調**，**全機關組長以下的同仁皆可填三個志願以幫助歷練不同的職務**。例如機關內的同仁，**都要輪調某一職務四個月，為了在忙碌時，能機動性地相互代理職務，不會有斷層。**  …… |
| **政令行銷**  **與宣導** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，**推動與大學合作，舉辦青年營**，**招生對象為對該機關專業相關有興趣的學生**，且通過考試即可參加。目前已培養了五屆的青年志工，**A君也帶著他們參加世界論壇，類似該專業的聯合國大會**，這些青年志工表現非常好，曾在論壇中擔任親善大使。青年營在各學校風評很好，除了**能幫助學生拓展視野，對機關的形象行銷也有非常好的效果**。**該機關的同仁會與青年志工們保持聯繫**，有些甚至回流參加高考，服務公職，而沒有回流的青年們，也會**是機關與民間宣導政策或知識的重要代言人**，例如青年志工們有自行建立網路社群，他們曾經**透過社群與該機關聯繫、通報災害，順利拯救ㄧ些災民**。 | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君於政令宣導有三個原則：第一，緊急事件發生時，該機關的**發言人一定第一時間回應，並提供第一手訊息給媒體**；第二，**要求資訊徹底透明，讓民眾和媒體知道所有消息**；第三則是**徹底國際化**。B君認為就是這三個原則讓民眾覺得該機關值得信賴。  (二)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，推廣商家全面使用電子發票，**該機關曾計畫與花蓮某單位合作企業代言**，**透過企業做行銷，幫助企業和機關建立良好形象**，因為電子發票表示業者是誠實開立發票，不逃漏稅、證明產品是安全的，如此**提升了民眾對於電子發票的使用意願**。  …… |
| **國際關係**  **建立與**  **推動** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，每年約有兩次要**帶領研究團隊代表國家出席研討會，向國際發表該機關在臺灣的相關研究**，臺灣此方面研究在APEC是名列前茅。另外，該機關也**向越南發表某計畫在臺灣執行的成功案例，後來這個技術成功外銷到越南去**。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君，**配合國內政策並辦理國際相關機關合作**，例如**該機關參與荷蘭、韓國、馬來西亞的專業相關會議，B君也積極推派同仁參與、歷練、拓展視野**。另外，**要求主管們都要參加由該機關所主辦的海峽兩岸專業相關研討會**。  ...... |
| **業務規劃**  **與執行** | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之A君，近年推動外籍旅客辦理退稅，E化作業之相關行政作業，以及涉及外籍旅客購物退稅新制作業方式設計、相關法規修正之研擬、委外採購招標、軟硬體規劃建置等諸多事項，**並成立專案小組，依所屬機關之法定權責分組辦理相關工作**，**專案小組定期招開會議，督導各組權責應辦事項之工作進度**，檢討問題並解決，以利各組完成執行計畫之應辦事項。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十三職等高階公務人員之B君，該機關**年初都會訂定重要的工作計畫(重要工作項目、內容)，並依照相關計畫執行**。以花蓮的案子為例，該機關與當地鄉鎮市公所結合，設視訊櫃台，有民眾需要諮詢，就能透過視訊的方式，直接與局內相關主管對話。102年試辦，現有25個服務據點，運作順暢，已有600多件的服務措施，而這個便民的措施，也獲得民眾肯定。  …… |

| **簡任十四職等** | | |
| --- | --- | --- |
| **職能項目** | **績效績優** | **績效一般** |
| **團隊領導** | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之A君，在協調會內業務分配時，站**在公正的立場協助各局交換意見，運用說理的方式並適當運用人際關係取得共識。**  (二)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君，為籌備建國百年活動，在預算吃緊的情況(只有85萬)，以及未有辦過類似活動的經驗下，召集各團隊同仁，**給予其信心**，讓大家集思廣益，並藉此機會宣導監察職權，展出期間造成一股旋風。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君，**藉由會議、公文以及平常與同事互動聊天，讓大家瞭解組織長期的目標方向與機關的資源。**  (二)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之A君，在面對非常具有爭議性的法令解釋涵義時，先瞭解問題癥結點，召開內部會議，將**同仁意識凝聚在一起**，讓每位同仁都瞭解自己代表機關，具有相同的使命感，並召集各處代表**組成核心小組**，以利討論會議順利進行，最後順利完成第某條的解釋涵義並向大眾公佈。  …… |
| **溝通協調** | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之A君，在面對協調分配業務時，因各局處有本位主義而產生爭議時，能與各局處確立組織更高層次的目標，以將各局處**凝聚在一起，拋棄本位主義為更高層次的目標努力**，再以公正的立場協助大家交換意見，取得共識。對外部團隊**行銷本會作為**，藉此與外部團隊維持良好的關係，以利跨部會彼此合作。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君，對於考試委員提命作業，面對立法院突發狀況無法處理時，**迅速蒐集資料並分析所有情勢，呈報長官協助長官做出決定。**  …… |

| **簡任十四職等** | | |
| --- | --- | --- |
| **職能項目** | **績效績優** | **績效一般** |
| **課責與**  **績效管理** | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之A君，年度績效打考核時會**加上評語，提供員工改善方向。對績效較差、工作動機薄弱的同仁，會將其指派到較不重要的職位。**  …… | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君，面對績效不佳的員工，會去**瞭解是什麼原因使同仁無法投入到工作，並協助其提出改善的方法。**  …… |
| **培育部屬** | (一)曾發生外商銀行被懲處時，A君在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員，而其督導團隊主管致電該機關詢問，A君**藉此機會教導部署**，當對方詢問為何沒有知會對方時，以更正面的方式去處理，可以藉此機會詢問對方有無更好的方式或管道進行比較密切的交流，以加強與業主關係。  …… | (一)曾有主管向某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君反應自己都沒參加過訓練，因為該直屬長官不讓他離開工作崗位，怕事情沒有做完，但直屬主管表態非常**鼓勵去訓練**，於是B君向其直屬長官溝通，簽署公文讓該主管出去接受訓練，也獲院長支持。  …… |
| **政令宣導**  **與行銷** | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之A君，認為必須要**與利害關係人建立良好關係**，例如民意代表、民間團體和媒體。以適當的方式面對媒體，**預告性的告訴記者，國家的政策進展和方向**，當媒體報導錯誤時，更要積極應對。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君，面臨限水政策的議題時，能**有效蒐集與分析，國人用水相關數據資料，並行社會氣氛的形塑**，以利政策推行。  …… |
| **國際關係**  **建立與**  **推動** | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之A君，**參與各種國際會議**，像是於印度孟買的 OECD 亞洲公司治理圓桌會議、IOSCO 信用評等機構委員會、世界管理大會會議，亦大陸上海考察檔地自由貿易暨金融機構運作情形，近年來更受邀前往日本東京參與日本公認會計師和審計監督委員會CPAAOB 成立十週年國際研討會，藉由**參與各項國際上重要會議與前往各地考察**，以積極佈建該機關與國際之間的交流。  …… | (一)在某機關擔任簡任第十四職等高階公務人員之B君，**參與國際最高組織INTOSAI中南美洲地區活動**，並透過外交部與中南美洲國家簽訂互相交流協定，每兩年開一個研討班促進兩國審計技術交流，也**參與CIA內部稽核協會**，提升我國國際定位與能見度。  …… |

資料來源：本研究自行整理

# 附錄5

**簡任第十二、十三、十四職等  
第二階段行為事例訪談結果與關鍵行為指標彙整表**

| **簡任第十二職等** |
| --- |
| **團隊領導** |
| 1. 定義：   成為團體中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模型去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明團隊目標，激勵與指導團隊內成員朝共同目標 努力。   1. 關鍵行為指標： 2. 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。 3. 能凝聚團隊共識，率領同仁展現了公務人員使命必達的信念，順利完成上級臨時交辦之業務。 4. 具備同理心，並能站在機關同仁的角度給予其需要的支持與鼓勵，而對於機關同仁的努力也會加以肯定。 5. 能統籌規劃首長交辦的任務，並依照同仁特殊專長分配任務，並給予其需要的資源與支持，使業務能更順利推展。 6. 能協調業務工作之分配，並鼓勵相互協助，提高各團隊同仁對於機關業務的參與度。 7. 能夠具前瞻性思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。 8. 行為事例代表：   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公務人員時，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。 |
| **溝通協調** |
| 1. 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。   1. 關鍵行為指標： 2. 在與各利益關係人溝通協調的過程中，能清楚表達及堅守團隊的立場原則，依循政府相關法規行事。 3. 能以坦誠的態度與透明的作風，有效率地進行機關處室內及跨處室的溝通協調。 4. 在溝通協調時，能夠拋開本位主義，有效傾聽對方意見，並相互分享不同的見解與資訊。 5. 在溝通協調時，能同理對方的立場，在不違背法規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。 6. 行為事例代表：   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公務人員之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** |
| 1. 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，並確保團隊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，展現超越組織目標外的額外作為。   1. 關鍵行為指標： 2. 清楚規劃團隊年度目標，並與所屬同仁建立對於目標的共識。 3. 能有效率地 (人力、成本、時程的有效管控) 達成團隊所設定的年度業務績效。 4. 能持續及有效地監督所屬各科完成其所分配的進度，以確保總體年度計畫順利完成。 5. 對於高績效的同仁，會給予具體的獎勵以為激勵。 6. 敢於面對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換至較適合的團隊，或稀釋其業務上的責任)。 7. 行為事例代表：   在某單位擔任簡任第十二職等高階公務人員之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。為瞭解決衝突，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** |
| 1. 定義：   能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會及激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。   1. 關鍵行為指標： 2. 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)。 3. 能給予在業務執行上表現卓越的部屬，應有的嘉獎或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。 4. 能清楚辨識部屬能力上的缺口，提供機關內教育訓練的機會，幫助部屬提升其專業 (機關內客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)。 5. 能在工作上協助同仁，給予專業上的指導，讓同仁可以後續順利地推動其業務 (例如公文處理)。 6. 行為事例代表   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公務人員之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。 |
| **情資蒐集與研判** |
| 1. 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，據此掌握與瞭解機關業務之局勢發展。   1. 關鍵行為指標： 2. 能運用各種媒體管道或運用國外以及透過政府外派團隊，搜集最新與機關業務相關資訊。 3. 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。 4. 能透過所蒐集之文獻資料，彙整各先進國家與業務相關的各國資料及研究成果，協助掌握國際相關業務之發展趨勢。 5. 透過國內外會議之參與，蒐集相關資料，據以研判機關業務可能的發展 方向。 6. 行為事例代表：   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公務人員之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** |
| 1. 定義：   能根據組織年度目標，規劃各項重大政策、法案與專案之執行方向，並有效調度及配置團隊內人力及資源執行業務。   1. 關鍵行為指標： 2. 能清楚地與團隊同仁溝通，並具體地規劃機關年度計劃與預算。 3. 能依循計畫，建立業務執行之具體流程，清楚掌握時間期程、人力和資源配置。 4. 能在短期內承接及掌握上級交付的臨時性任務，並做好一切規劃及工作分配，並使業務順利推展。 5. 能夠對於團隊業務，展現許多合於法規且具創新性的做法。 6. 業務執行中遇到困難與障礙，能勇於面對，並及時協調取得相關資源克服困難與障礙。 7. 行為事例代表：   93年於某單位擔任簡任第十二職等高階公務人員之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，並告知部屬案件處理順序，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。 |

| **簡任第十****三職等** |
| --- |
| **團隊領導** |
| 1. 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，激勵與指導團隊內成員朝共同目標 努力。   1. 關鍵行為指標： 2. 能夠型塑部門文化，建立同仁對組織的信任感，共同為團隊目標而努力。 3. 能夠清楚向團隊成員說明政府政策與所屬機關所需達成之任務目標。 4. 能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。 5. 能勇於挑戰所屬機關現行的功能角色，並開創新的功能角色，並落實於組織作業活動中。 6. 具備同理心，並能站在機關同仁的角度給予其需要的支持與鼓勵，而對於機關同仁的努力也會加以肯定。 7. 能協調業務工作之分配，並鼓勵相互協助，提高各團隊同仁對於機關業務的參與度。 8. 行為事例代表：   為解決民眾常因不諳稅法，申報錯誤而遭績政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公務人員時，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，建立明確的目標，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劃，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。 |
| **溝通協調** |
| 1. 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；並能跨局、署協調促成彼此合作。   1. 關鍵行為指標： 2. 在與各利益關係人溝通協調的過程中，能清楚表達及堅守團隊的立場原則，依循政府相關法規行事。 3. 能以坦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。 4. 在溝通協調時，能夠拋開本位主義，有效傾聽對方意見，並相互分享不同的見解與資訊。 5. 溝通協調時，能同理對方的立場，在不違背法規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。 6. 行為事例代表：   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公務人員時，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，發現有一位民眾累績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** |
| 1. 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，並確保團隊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，展現超越組織目標外的額外作為。   1. 關鍵行為指標： 2. 清楚規劃機關年度目標，並與所屬同仁建立對於目標的共識。 3. 能有效率地 (人力、成本、時程的有效管控) 達成機關所設定的年度業務績效。 4. 能持續及有效地監督所屬各科完成其所分配的進度，以確保機關總體年度計畫順利完成。 5. 對於所屬機關高績效的同仁，會給予具體的獎勵以為激勵。 6. 敢於面對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換至較適合的團隊，或稀釋其業務上的責任)。 7. 行為事例代表：   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公務人員時，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** |
| 1. 定義：   能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會及激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。   1. 關鍵行為指標： 2. 能依循法規，妥善規劃及調配訓練預算，鼓勵同仁參加機關內所舉辦的教育訓練課程。(業務) 3. 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)。 4. 能給予在業務執行上表現卓越的部屬，應有的嘉獎或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。 5. 能清楚辨識部屬能力上的缺口，提供機關內教育訓練的機會，幫助部屬提升其專業 (機關內客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)。 6. 能在工作上協助同仁，給予專業上的指導，讓同仁可以後續順利地推動其業務 (例如公文處理)。 7. 行為事例代表：   某機關的碩士約佔有40~50%，大部分都是主修該機關專業領域，博士約佔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公務人員期間，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支箭政策：「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。 |
| **政令行銷與宣導** |
| 1. 定義：   運用行銷策略型塑機關之形象與政策推廣，並針對民眾或民間機關陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取目標群體對公共政策的接納與 支持。   1. 關鍵行為指標： 2. 獲取政府服務品質評鑑相關競賽之獎項，為機關形塑優良形象。 3. 在政策宣導之前能夠對輿情進行布局，研擬政策行銷策略與可能發生問題的對策 4. 透過網路平台或出版書籍，定期行銷機關政策，或分享機關政策推行之成功案例。 5. 透過與多方團隊的合作，以推行更多元化的行銷政策 (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)。 6. 藉由執行公務時，以弱勢民眾福祉為念，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。 7. 行為事例代表：   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公務人員期間，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。 |
| **國際關係建立與推動** |
| 1. 定義：   能以全球化觀點掌握影響政府組織的最新國際局勢，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。   1. 關鍵行為指標： 2. 例行參加國際性的組織，透過形象之建立 (例如推銷國內產品技術、研發成果)，爭取國際地位。 3. 努力透過非利害關係與管道，降低國際政治干預，與其他國家建立正常化的關係。 4. 能夠積極推動國際事務的參與 (例如共同研究控制病毒之傳染)。 5. 安排參訪其他國家政府機關，交換彼此政府政策及施政經驗，推動與建立各國政府機關間的合作關係。 6. 行為事例代表：   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。 |
| **業務規劃與執行** |
| 1. 定義：   能根據組織年度目標，規劃相對應的各項重大政策、法案與專案，並協助統籌、配置相關資源，以確保組織目標往與願景往一致的方向前進。   1. 關鍵行為指標： 2. 能清楚地與機關同仁溝通，並具體地規劃機關年度計劃與預算。 3. 能依循計畫，建立業務執行之具體流程，清楚掌握時間期程、人力和資源配置。 4. 能在短期內承接及掌握上級交付的臨時性任務，並做好一切規劃及工作分配，並使業務順利推展。 5. 能夠對於機關業務，展現許多合於法規且具創新性的作法。 6. 業務執行中遇到困難與障礙，能勇於面對，並及時協調取得相關資源克服困難與障礙。 7. 能視業務或專案需要，調整機關內組織或實施短期之任務編組，以利業務之推動。 8. 行為事例代表：   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公務人員，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5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。 |

| **簡任第十四職等** |
| --- |
| **團隊領導** |
| 1. 定義：   成為團體中關鍵領導角色，運用具有彈性的互動模型去影響他人行為、看法以建立共識，並能清楚說明團隊目標，規劃相對應的行動計畫，激勵與指導團隊內成員朝共同目標努力。   1. 關鍵行為指標： 2. 能夠凝聚團隊成員向心力，使每位成員均具有團隊意識，願意為團隊貢獻心力。 3. 能夠激勵團隊成員，為共同目標努力。 4. 能夠藉由正式或非正式管道，以適當的行銷技巧向團隊成員傳達組織願景、目標，並獲得支持。 5. 能夠有效擬訂解決問題的行動計畫，督導部屬逐步達成目標。 6. 能夠扮演團隊領導者的角色，站在公正的立場協助團隊成員交換意見。 7. 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。 8. 行為事例代表：   某基本法是於95年通過，101年真正開始做解釋含義時，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升遷，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公務人員之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，於去年十月公布解釋涵義。 |
| **溝通協調** |
| 1. 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；並能跨部、會協調促成彼此合作。   1. 關鍵行為指標： 2. 能與長官建立良好的互動關係，並扮演好各局處與長官間承上啟下的 角色。 3. 能夠成為組織內部團隊間溝通橋樑，協助長官釐清各團隊工作與權責。 4. 在與各利益關係人溝通協調的過程中，能清楚表達及堅守團隊的立場原則，依循政府相關法規行事。 5. 能以坦誠的態度與透明的作風，有效率地進行機關處室內及跨處室的溝通協調。 6. 在溝通協調時，能夠拋開本位主義，有效傾聽對方意見，並相互分享不同的見解與資訊。 7. 在溝通協調時，能同理對方的立場，在不違背法規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。 8. 行為事例代表：   某機關旗下的業務團隊共有四個局，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** |
| 1. 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，並確保團隊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，展現超越組織目標外的額外作為。   1. 關鍵行為指標： 2. 清楚規劃機關年度目標，並與所屬同仁建立對於目標的共識。 3. 能有效率地 (人力、成本、時程的有效管控) 達成機關所設定的年度業務績效。 4. 能持續及有效地監督所屬各科完成其所分配的進度，以確保機關總體年度計畫順利完成。 5. 對於所屬機關高績效的同仁，會給予具體的獎勵以為激勵。 6. 敢於面對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換至較適合的團隊，或稀釋其業務上的責任)。 7. 行為事例代表：   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。整個計劃從停擺到重啟，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** |
| 1. 定義：   能掌握部屬之優缺點，親自示範教導並提供建議與資源，協助部屬提升其工作能力，並規劃人才發展機會及激發部屬潛能，使其能夠更有效達成目前或未來的工作或角色的職責。   1. 關鍵行為指標： 2. 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)。 3. 能給予在業務執行上表現卓越的部屬，應有的嘉獎或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。 4. 能清楚辨識部屬能力上的缺口，提供機關內教育訓練的機會，幫助部屬提升其專業 (機關內客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)。 5. 能在工作上協助同仁，給予專業上的指導，讓同仁可以後續順利地推動其業務 (例如公文處理)。 6. 行為事例代表：   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。 |
| **政令宣導與行銷** |
| 1. 定義：   運用行銷策略型塑所屬機關之形象與政策推廣，並針對國內民眾或民間機關陳情案件，有效研擬對策進行回應，以爭取目標群體對公共政策的接納與支持。   1. 關鍵行為指標： 2. 在政策宣導之前能夠對輿情進行布局，研擬政策行銷策略與可能發生問題的對策 3. 透過網路平台或出版書籍，定期行銷機關政策，或分享機關政策推行之成功案例。 4. 透過與多方團隊的合作，以推行更多元化的行銷政策 (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)。 5. 藉由執行公務時，以弱勢民眾福祉為念，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。 6. 行為事例代表：   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，針對輿論妥善布局，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，最後贏得大部分利害關係人對政策實施的支持，使得相關政策順利推動。 |
| **國際關係建立與推動** |
| 1. 定義：   能以全球化觀點掌握影響政府組織的最新國際局勢，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。   1. 關鍵行為指標： 2. 例行參加國際性的組織，透過形象之建立 (例如推銷國內產品技術、研發成果)，爭取國際地位。 3. 努力透過非利害關係與管道，降低國際政治干預，與其他國家建立正常化的關係。 4. 能夠積極推動國際事務的參與 (例如共同研究控制病毒之傳染)。 5. 安排參訪其他國家政府機關，交換彼此政府政策及施政經驗，推動與建立各國政府機關間的合作關係。 6. 行為事例代表：   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。 |

資料來源：本研究自行整理

# 附錄6

**管 理 職 能 行 為 問 卷 調 查**

高階主管人員，您好：

高階公務人員是國家政策規劃、協調和執行的主力，政府施政計畫能否周延完善，跨部門政務協調能否順暢，乃至各項政策方針能否務實執行並達成預定目標，高階公務人員皆扮演十分重要的角色，因此，高階公務人員素質之良窳、能力的強弱，將直接影響到政府部門的治理能力。

本會為充實高階公務人員所須目標職務職能，以確保高階公務人員之素質，爰委託國立中央大學人力資源管理研究所鄭教授晉昌擔任「高階公務人員發展性訓練管理職能模型建構研究」主持人，本項研究所得結果，將作為規劃高階公務人員發展性訓練之重要參據。

您的填答對於本會瞭解高階公務人員管理職能至關重要，惠請您撥冗填答。本問卷僅供研究使用，相關個人資料均完全保密，敬請放心填答。

公務人員保障暨培訓委員會

　　國立中央大學人力資源管理研究所鄭晉昌　敬啟

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 基本資料 | | | | |
| 姓名 |  | | | |
| 服務機關 |  | | | |
| 單位 |  | | | |
| 職稱 | □署長 □局長 □所長 □館長 □司長 □處長　□其他＿＿＿ | | | |
| 聯絡電話 |  | | | |
| 任簡任第十二職等  主管年資 | | 年 | 任公職年資 | 年 |

說明：請依照各項職能之關鍵行為指標，評估其對於**十二職等**高階公務人員之重要性，並在相對應的欄位中進行勾選

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：團隊領導 | | | | | |
| 職能定義：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成員行為、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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能夠具前瞻性思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：跨域思維與溝通協調 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：課責與管理績效 | | | | | |
| 職能定義：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，並確保團隊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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：培育部屬 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。(例如機關內客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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：資訊蒐集與研判 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：業務規劃與執行 | | | | | |
| 職能定義：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 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**管 理 職 能 行 為 問 卷 調 查**

高階主管人員，您好：

高階公務人員是國家政策規劃、協調和執行的主力，政府施政計畫能否周延完善，跨部門政務協調能否順暢，乃至各項政策方針能否務實執行並達成預定目標，高階公務人員皆扮演十分重要的角色，因此，高階公務人員素質之良窳、能力的強弱，將直接影響到政府部門的治理能力。

本會為充實高階公務人員所須目標職務職能，以確保高階公務人員之素質，爰委託國立中央大學人力資源管理研究所鄭教授晉昌擔任「高階公務人員發展性訓練管理職能模型建構研究」主持人，本項研究所得結果，將作為規劃高階公務人員發展性訓練之重要參據。

您的填答對於本會瞭解高階公務人員管理職能至關重要，惠請您撥冗填答。本問卷僅供研究使用，相關個人資料均完全保密，敬請放心填答。

公務人員保障暨培訓委員會

　　國立中央大學人力資源管理研究所鄭晉昌　敬啟

說明：請依照各項職能之關鍵行為指標，評估其對於**十三職等**高階公務人員之重要性，並在相對應的欄位中進行勾選

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 基本資料 | | | |
| 姓名 |  | | |
| 服務機關 |  | | |
| 職稱 | □署長 □局長 □館長 □副秘書長  □常務次長　□常務副主任委員　 □其他 | | |
| 聯絡電話 |  | | |
| 任簡任第十三職等  主管年資 | 年 | 任公職年資 | 年 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：團隊領導 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：跨域思維與溝通協調 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 在首長授權或同意下，進行橫向跨機關溝通平台的建立。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：課責與管理績效 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：培育部屬 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。(例如機關內客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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：政令行銷與宣導 | | | | | |
| 職能定義：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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 在政策宣導之前能夠對輿情進行布局，研擬政策行銷策略與可能發生問題的對策。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能夠建立與媒體良好的互動關係，以利政令行銷與宣導。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：國際視野 | | | | | |
| 職能定義：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 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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*。* | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：業務規劃與執行 | | | | | |
| 職能定義：能根據機關短、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 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能夠適時將機關執行業務之經驗轉化作制度的建立。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能清楚年度目標並整合資源，具體地規劃年度計劃與預算。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**管 理 職 能 行 為 問 卷 調 查**

高階主管人員，您好：

高階公務人員是國家政策規劃、協調和執行的主力，政府施政計畫能否周延完善，跨部門政務協調能否順暢，乃至各項政策方針能否務實執行並達成預定目標，高階公務人員皆扮演十分重要的角色，因此，高階公務人員素質之良窳、能力的強弱，將直接影響到政府部門的治理能力。

本會為充實高階公務人員所須目標職務職能，以確保高階公務人員之素質，爰委託國立中央大學人力資源管理研究所鄭教授晉昌擔任「高階公務人員發展性訓練管理職能模型建構研究」主持人，本項研究所得結果，將作為規劃高階公務人員發展性訓練之重要參據。

您的填答對於本會瞭解高階公務人員管理職能至關重要，惠請您撥冗填答。本問卷僅供研究使用，相關個人資料均完全保密，敬請放心填答。

公務人員保障暨培訓委員會

　　國立中央大學人力資源管理研究所鄭晉昌　敬啟

說明：請依照各項職能之關鍵行為指標，評估其對於**十四職等**高階公務人員之重要性，並在相對應的欄位中進行勾選

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 基本資料 | | | | |
| 姓名 |  | | | |
| 服務機關 |  | | | |
| 職稱 | □副秘書長　□常務次長　□常務副主任委員　□其他＿＿＿＿＿＿ | | | |
| 聯絡電話 |  | | | |
| 任簡任第十四職等  主管年資 | | 年 | 任公職年資 | 年 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：團隊領導 | | | | | |
| 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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：跨域思維與溝通協調 | | | | | |
| 定義：  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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常  重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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，同時也將相關資訊承予以所屬長官，協助做出決策。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能與長官建立良好的互動關係，並扮演好各局處與長官間承上啟下的角色。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：課責與管理績效 | | | | | |
| 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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：培育部屬 | | | | | |
| 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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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 。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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 (例如機關內客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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能給予在業務執行上表現卓越的部屬，應有的嘉獎或晉升的機會，以激勵部屬持續發揮其專長。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：政策方案選擇與宣導 | | | | | |
| 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。 | | | | | |
| 關鍵行為指標 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常  重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 能夠適時提供首長符合法制及業務執行相關的政策建言。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 藉由執行公務時，以全民福祉為念(例如成立志工團隊幫助以弱勢族群，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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 職能名稱：國際視野 | | | | | |
| 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 | 重要性程度 | | | | |
| 非  常  不  重  要 | 不重要 | 普通 | 重要 | 非常重要 |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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)。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 1. 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。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

# 附錄7

**簡任第十二、十三、十四職等管理職能模型比較表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
| **團隊領導** | | | |
| 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。 | 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。 | 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。 |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 能夠以說理的方式影響部屬，不以自身權力地位，取得共識。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 能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。 |
| 1. 能夠具前瞻性思考，尋求提升組織營運效率的改進方法。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
|  | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| **跨域思維與溝通協調** | | | |
| 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。 | 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。 | 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。 |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 在首長授權或同意下，進行橫向跨機關溝通平台的建立。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
|  | 1. 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。 | 1. 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。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
|  |  |  | 1. 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。 |
| **課責與管理績效** | | | |
| 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。 | 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。 | 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。 |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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)。 | 1. 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)。 | 1. 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)。 |
| **培育部屬** | | | |
| 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。 | 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。 | 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。 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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)。 | 1. 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)。 | 1. 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)。 |
| 1. 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。(例如機關內客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)。 | 1. 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。(例如機關內客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)。 | 1. 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。(例如機關內客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)。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
|  | **業務規劃與執行** | **業務規劃與執行** |  |
| 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。 | 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。 |  |
| 關鍵行為指標 | 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。 | 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。 |  |
| 1. 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。 | 1. 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。 |  |
| 1. 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。 | 1. 能夠適時將機關執行業務之經驗轉化作制度的建立。 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
|  | 1. 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。 | 1. 能清楚年度目標並整合資源，具體地規劃年度計劃與預算。 |  |
| 1. 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 | 1. 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。 |  |
|  | 1. 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。 |  |
|  | 1. 對於機關業務，能展現具創新性的作法。 |  |
|  |  | **國際視野** | **國際視野** |
| 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。 | 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 |  | 1. 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。 | 1. 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。 |
|  | 1. 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)。 | 1. 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)。 |
|  | 1. 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。 | 1. 積極安排與國際組織及國外政府機關互訪，推動彼此合作。 |
|  | 1. 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。 | 1. 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。 |
|  | 1. 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。 | 1. 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。 |
| **簡任職等** | **第十二職等** | **第十三職等** | **第十四職等** |
|  | **資訊蒐集與研判** | **政令行銷與宣導** | **政策方案選擇與宣導** |
| 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。 | 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。 | 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。 |
| 關鍵行為指標 | 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
| 1. 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。 | 1. 能夠建立與媒體良好的互動關係，以利政令行銷與宣導。 | 1. 能夠適時提供首長符合法制及業務執行相關的政策建言。 |
| 1. 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。 | 1. 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。 | 1. 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。 |
|  | 1. 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。 | 1. 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)。 |
|  | 1. 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)。 | 1. 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。 |
|  | 1. 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。 |  |

資料來源：本研究自行整理

# 附錄8

**高階公務人員管理職能發展手冊**