

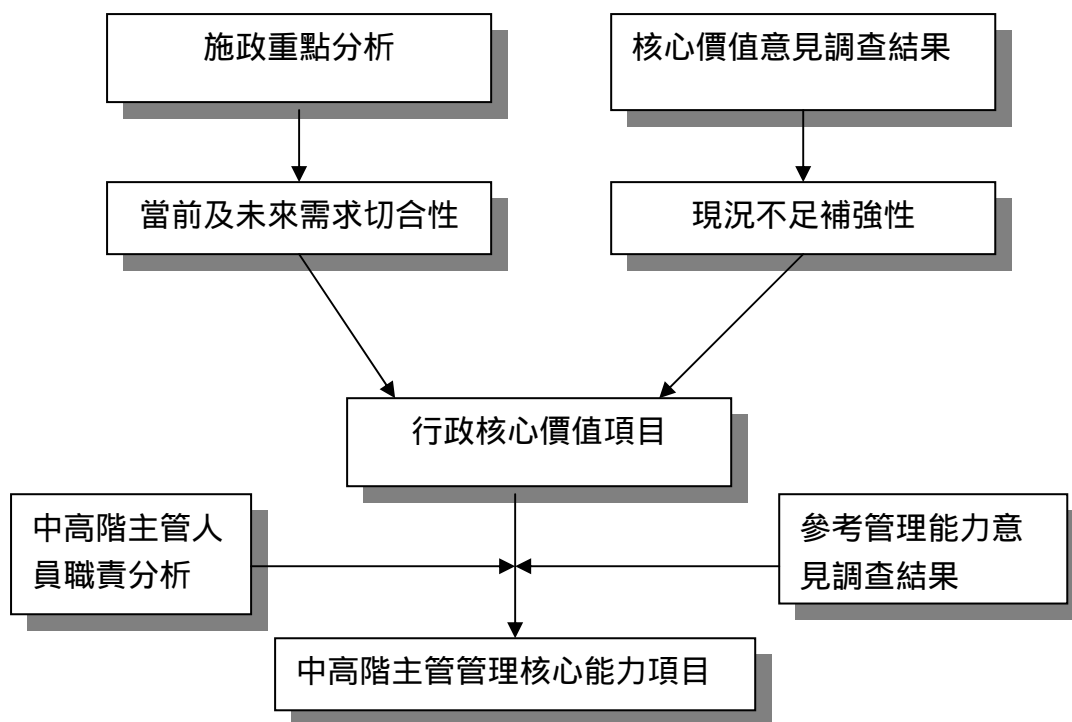
# 行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析

## 壹、背景說明

- 一、當前世界各國及企業界相當重視建立核心能力。「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫（二〇〇二至二〇〇七）」亦於「整合政府終身學習資源」計畫中，將核心能力的選定、評鑑及學習等列為內容。本局並進行當前行政核心價值及「主管職務管理核心能力」選定作業。
- 二、核心價值是公務人員應具備的重要工作觀念及精神，「主管職務管理核心能力」代表擔任主管職務者，達成有效管理目標所必須具備之人格特質、態度觀念、知識及技術等。並依「政府改造委員會」中「專業績效人事制度」研究小組所提出之「政府人力專業發展」計畫草案之規劃，區分為「高階主管」（十二職等主管）及「中階主管」（九職等主管）二層級，分別訂定管理核心能力項目。
- 三、在作業方式上，係先針對當前行政院重要施政需要進行檢討分析，並以「當前及未來需求切合性」、「現況不足補強性」兩項指標，評估當前公務人員落實各項重要施政必須要具備的核心價值。另依據核心價值及中、高階主管職務特性及所擔負之管理職責，參考本局針對現職主管人員及相關人員之意見調查結果，選擇中高階主管適用的管理核心能力項目。

## 貳、辦理流程

茲將核心價值及中高階主管職務管理核心能力的選定過程圖示如下：



### 參、行政院中高階主管職務管理核心能力選定

#### 一、施政重點分析

當前行政院推動各項政務，係在「綠色矽島」的國家願景指導下，推展「拼經濟」、「大改革」兩大施政重點，並以「科技新經濟」、「樸實新政治」、「牽手新社會」及「人文新台灣」為四大具體政策方向（按，行政院九十三年施政方針，院長向立法院第五屆第四會期施政報告）：

- （一）科技新經濟：推動新十大建設，塑造台灣新經濟文明，提升創新投資能量，建立知識經濟環境下的競爭力，推動台灣成為國際創新研發基地，建構完善基礎建設及經營環境，提升核心競爭力，厚植經濟成長潛能。
- （二）樸實新政治：推動政府再造，建構小而能活力政府，落實中央權力下放，營造公開透明行政程序及陽光政治環境。
- （三）牽手新社會：追求社會公平正義，落實維護弱勢族群權益，整

合民間資源，穩固社會安全網絡，打造和諧社會。

(四) 人文新台灣：建立終身學習社會，營造文化創意產業環境，落實社區總體營造，發展本土文化資源，打造多元文化社會，營造永續發展環境。

## 二、民眾及公務員對核心價值的認知

(一) 為瞭解社會大眾及公務人員對當前公務人員應具備之價值觀念的認知，分別針對公務人員及一般社會大眾，就中立、民主、合作、服務、法治、前瞻、負責、效能、專業、創新、廉潔、人權、樸實、熱忱等較常提及的價值觀念進行意見調查。

(二) 初步調查結果顯示，當前公務人員所認知較為重視的價值觀念，主要為代表積極行政之「專業」、「合作」、「效能」、「熱忱」，以及代表正當行為準則之「廉潔」、「負責」、「中立」、「法治」等價值，與一般社會大眾所認知公務人員較重視的價值觀相當一致，前開價值觀念多屬擔任公務人員最基礎且普遍同意的普世價值，是政府運作必須要做到的最基本要求。

(三) 調查結果也顯示，有關「前瞻性」、「創新發展」、「人性關懷」、「民意導向」、「簡樸節約」等進步性、開創性且契合當前施政需要的價值觀念，顯然是公務人員目前較欠缺且尚待強化的價值觀，實應為當前強調的重點。

## 三、行政核心價值的提出

(一) 選定原則：

- 1、當前及未來施政需要的契合性：核心價值的內涵，必須要與當前及未來施政需要緊密結合，以核心價值作為帶動各項施政目標達成的背後動力，建立全體公務團隊落實施政目標的認同感與共識，並激發行動的動機與力量。
- 2、現況不足的補強性：我國行政運作，已建立相當穩固基礎，諸如民主、人權、中立、廉潔、負責、法制、合作等價值，雖屬

政府運作應實現的重要價值，但實際上當前已是普遍認同且具備的基本觀念，無特別強調的需要。是以，行政核心價值的設定，應以合乎環境新趨勢且當前政府仍應加強的價值觀為主。

(二) 當前強調的行政核心價值項目：

依據當前行政院各項施政重點之分析，要落實改革及進步的施政目標，最重要的價值觀，就是「創新」、「進取」及「專業」。尤其是處於當前數位化的時代，政府運作經由資訊與通訊科技的運用而電子化、數位化發展，已是一個必然趨勢，各國政府電子化只有程度上的差異，而不是有或無的區別。政府組織型態、運作方式、政府與民間互動關係等各層面也產生結構性的轉變，「知識」成為創造績效的最重要資產。在以知識為導向的時代，創新與進取更是公務人員不可或缺的必備精神。「創新」是一種經由主動的「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、淘汰過去、針對已存在的現狀謀求改進的結果，推陳出新。而「進取」則包括「活力」、「執行力」；「專業」則強調公務人員應具備專業意識及技能，並具備績效導向的管理理念。「進取」與「專業」，更是激發「創新」的基礎。而根據意見調查的結果顯示，此類強調進步性、前瞻性的價值觀念，正是當前公務人員較欠缺的部分。茲將選擇「創新」、「進取」及「專業」為當前應強調之核心價值的理由說明如下表：

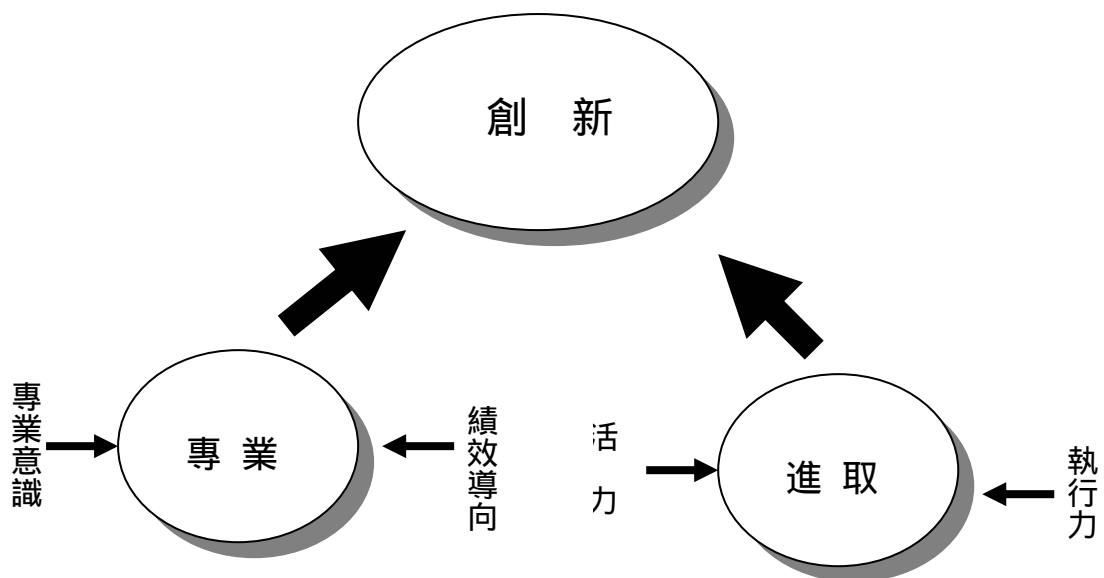
行政核心價值項目	價值內涵	選擇理由
創新	1. 經由「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、推陳出新、改	1. 數位時代政府運作係以知識為基礎，而創新是產生知識及開創知識最大價值的關鍵。 2. 政府施政要不斷進步，最忌諱墨守成規，因循往例的行政風格。面對國內

	<p>善現狀的結果。</p> <p>2. 對工作能有新見解；運用新技術與方法使組織運作不斷改進。</p> <p>3. 將公務體系塑造成一個鼓勵革新及創意思考的工作環境。</p>	<p>外局勢在舊格局與新情勢交互激盪的劇烈變化發展，帶來全新的挑戰與任務，也必須要以創新的思維與方法來因應。</p> <p>3. 各項政務的規劃，不論是「挑戰2008」、「新十大建設」等重要政策的規劃，還是各部會及各縣市政府提升競爭力各項作法，都是要以「創意」為基礎，不自滿於現狀，勇於以不一樣的眼光跟思維擘畫施政藍圖。</p> <p>4. 當前政府以「大改革」為施政重點，創意是啟動改革的基礎，沒有創意就沒有改革的可能性。</p> <p>5. 當前政府積極推動知識經濟及文化創意產業，均是以創意跟智慧為創造利基，政府擔負導航功能，公務人員當然也必須要有創造力，將政府建構為一個創意公司，才能為民間營造有利的發展環境，落實「科技新經濟」。</p>
進取	<p>1. 活力</p> <p>2. 執行力</p>	<p>1. 公務人員必須要以充滿活力的形象，展現朝氣，取得民眾的信任與肯定。</p> <p>2. 活力代表一種積極主動的人格特質，沒有進取精神即代表安於現狀，不求進步，自然沒有創新的可能。</p> <p>3. 活力也代表一種勇於冒險的特質，提供創新的勇氣。創新本身具有不確定性、風險性，創新本身即為一種冒險的活動，必須承擔失敗的風險。沒有進取精神則冒險意願低落，即使展開創新活動，也難以持續。</p> <p>1. 執行力保證創新的貫徹：真正的創</p>

		<p>新，除了要靠「創造力」來推動，更要靠「執行力」來貫徹。執行力是行政運作常被忽略的關鍵環節，在提出願景與政策藍圖後，更要立刻以實際的行動，促成各項目標的達成。沒有執行力，即使提出的創新方案再有效，也無法產生預期的效果。</p> <p>2. 目前政府在各個領域已全面展開不同層次的改革工作，更大的課題，是要在極短的時間內達成各項改革任務，關鍵在貫徹到底的決心與毅力，也就是執行力。</p>
專業	1. 專業意識	<p>1. 不斷追求進步、提升專業能力、積極學習的態度及行為。</p> <p>2. 專業是做好工作的基礎，公務人員必須積極充實業務範圍必須具備的專業知識技能，能瞭解並巧妙的運用行政程序、設備、管制措施及相關政策工具；能有效的進用專業人員，並評估專業人力訓練及發展的需求；瞭解員工的行政能力及所交付給他的任務之間的關聯性。</p>
	2. 績效導向	<p>1. 政府的施政，在在涉及組織的經營與管理，理想的政府，必須是高績效的組織體，不論是政府機關還是國營事業，都要具備企業精神，講求成本效益。</p> <p>2. 當前推動政府改造的重點，就是要再造政府組織的經營管理，建構彈性、精簡、靈活、效能的政府組織，所有的公務人員，心中都必須要有「投資</p>

	<p>報酬率」的觀念，注重成本控制，有效運用資源，以最有效的方法獲得最大的效果。</p> <p>3. 當前政府推動國營事業董事長制，確立專業經營，大幅提升經營績效。在採購及公共工程的辦理上，有效管理經費，大幅減少採購及營運成本。秉持管理一元化、經營合理化及資訊透明化的原則，大幅提升國家資產運用效率。顯示只要有現代化注重成本效益的經營管理觀念，政府的運作將會更有效率，而能建構「小而能的政府」。</p>
--	---

茲將建議當前應強調之核心價值圖示如下：



#### 四、中高階主管職務管理核心能力的設定

##### (一) 設定原則

- 1、管理核心能力是擔任主管職務者，為有效達成管理目標所需具備的人格特質、領導管理觀念與技能。管理能力與核心價值之間，應具有關聯性。

- 2、在行政院所屬機關中，十二職等主管（相當司、處長）及九職等（相當科長）人員，為擔負最主要管理職責之主管人員，因此，管理核心能力的選定，係先針對中高階主管所擔負的主要職責為著眼，設定適當的管理能力。
- 3、管理核心能力是所有管理能力中最重要且合乎當前實際需要的能力項目，項目數不宜過多，以五至六項為原則，以彰顯強調的重點。
- 4、為使各級主管扮演更積極的領導管理角色，本局於九十二年十二月簽奉 院長核定「行政院所屬中高階公務人員能力躍升研習計畫」，針對行政院中高階公務人員設計「政策」及「領導管理」兩單元之研習內容，其中「領導管理」單元部分，分別設定所需的領導管理能力，設計課程進行訓練。管理核心能力的選定，係以與前開研習計畫有效銜接為原則。

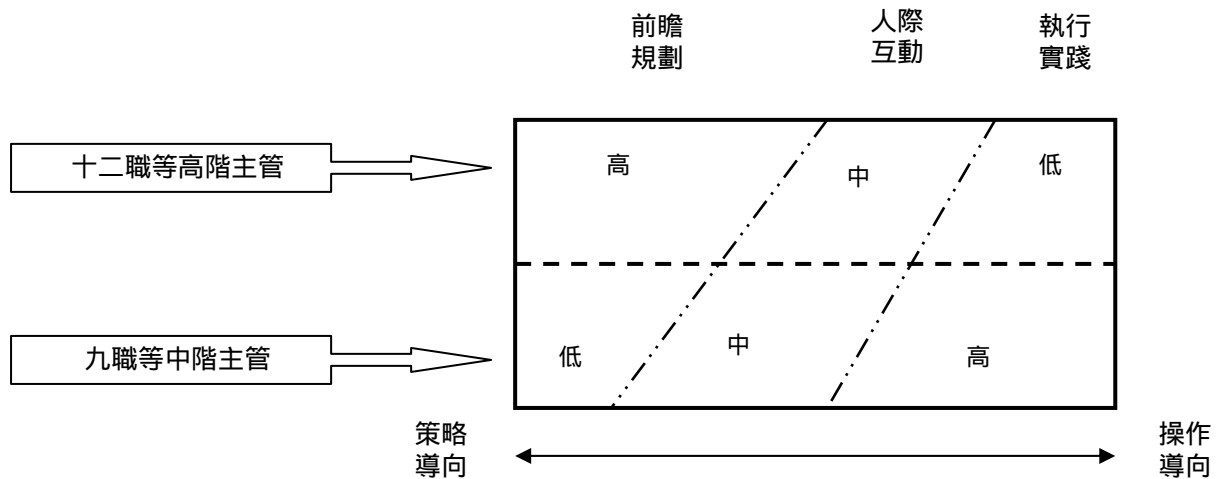
#### （二）中高階主管職責分析

- 1、就高階主管（十二職等）而言，主要任務在將機關首長的願景具體規劃為政策、方案或法規，並領導部屬澈底執行。高階主管必須具備前瞻、卓越理念及建立願景等能力，洞悉組織外在環境變化，掌握政府政策精髓，將施政理念深化至機關施政策略。此層級人員著重策略思考及領導統御，而業務操作執行面的要求則較不顯著。
- 2、就中階主管（九職等）而言，此層級人員為機關內最貼近基層及顧客之主管人員，其工作內容重點在配合政策研訂計畫、設定工作目標、評估工作進度，迅速回應同仁及顧客意見、解決問題，以維持工作團隊的運作及政策計畫的持續進行；必須具備相當業務操作能力，亦應具備政策執行、管理實踐、人際溝通等技能。

大體而言，高階及中階主管因為職責性質的不同，所應具備的能



力關係，可歸納如下圖：



### (三) 針對中高階主管及相關公務人員進行調查結果

- 1、為瞭解目前中高階主管人員對管理能力重要性的認知及看法，作為選定核心能力的參考，本局參考世界各主要國家中高階人員管理能力項目，編製問卷，針對行政院現職中高階主管人員，以及主管人員之上下屬人員進行調查。
- 2、調查結果顯示，在高階主管部分，受重視的管理能力項目，主要係與前瞻規劃及人際互動有關的項目，在前瞻規劃方面，包括策略規劃、型塑願景、決策分析、創造革新、危機管理等，以及與人際互動有關的團隊激勵、情緒管理等，均受到相當的重視。而與業務推動及事務管理相關的能力項目，受重視的程度相對較低，大體上與高階主管擔負的職務特性符合。
- 3、在中階主管人員部分，人際互動相關的項目，獲得最大的重視，相較於人際互動，中階主管亦相當重要的業務處理及事務管理能力則未獲應有重視，此部分為核心能力應加強之項目。

### (四) 中高階主管管理核心能力項目

#### 1、高階主管管理核心能力

高階主管核心能力總計六項，考量高階主管之職責特性，應具備的管理能力比重順序，由高至低分別為前瞻規劃、人際互動及執行實踐。因此，設定屬於前瞻規劃性質之項目三項、人際互動性質的項目二項，執行實踐性質之項目一項，分別如下：

高階主管 管理核心能力項目	屬性	選擇理由
創意型塑願景	前瞻規劃	不斷以創意追求進步改革，是公務人員應該要具備的核心價值，因此，如何開發自己及部屬的創意，設定具有創意的業務發展願景，以有效的措施鼓勵創新，是每個高階主管都不可或缺的基本能力。
策略分析	前瞻規劃	策略分析是高階主管擔負的主要職責。要規劃有效的策略，要有系統性、整體性之思維能力，分析環境變化及相關的因果關係，評估策略實施可能的影響後果，這種系統分析能力，使政府的政策，能在有效達成政策目標的同時，亦能兼顧本土性、永續性及對弱勢族群的公平正義性。
變革與危機處理	前瞻規劃	不論是組織業務的變革改造，還是危機事件的有效處理化解，高階主管人員能否由上而下帶動，並採取適當的處置，是關鍵因素。正確判斷環境的變化，帶領單位採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化；或是對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施，危機發生

		時能正確應對，減少負面影響，均是劇烈變動環境下，高階主管要具備的關鍵能力。
團隊激勵與領導	人際互動	政務推動需要團隊的力量，在人際關係的領導上，團隊的激勵與整合是高階主管必須具備的重要能力。要把背景不同、各自具有差異性的部屬凝聚成一個整體，將智慧與力量有效整合起來，發揮最大的可能性，不論在創意還是執行力方面，都會因為團隊的有效整合而提升。
跨域協調	人際互動	政府的組織架構，係以專業分工為基本原則，但在當前公共事務牽涉面向複雜的環境下，專業部門之間的合作與協調，更形重要。高階主管必須要具備與其他部門溝通協調的能力，拋棄本位主義，在業務推動的過程中，如有需要，能迅速獲得其他部門的支援。而跨領域的腦力激盪，在政策規劃過程中，更能兼顧多面向的觀點，減少盲點，促成不同部門之間資源的有效運用，對政策周延性、執行力及經營上的成本效益，均有助益。
績效管理	執行實踐	在業務的經營管理上，要落實講求成本效益的核心價值，最重要的就是要有績效的觀念，凡事講求效果，以工作的成敗確定責任，以實際的工作表現對部屬施予獎懲。就高階主管而言，績效導向成功的關

		鍵，就是要做到有效的授權與授能，給予部屬完成任務必要的權限及自主空間，同時注重能力的提升與發展。
--	--	--

## 2、中階主管管理核心能力

在六項中階主管核心能力中，考量中階主管之職責特性，應具備的管理能力比重順序，由高至低分別為執行實踐、人際互動及前瞻規劃。因此，設定屬於執行實踐性質之項目三項、人際互動性質的項目二項，前瞻規劃性質之項目一項，分別如下：

中階主管 管理核心能力項目	屬性	選擇理由
顧客導向服務	執行實踐	中階主管擔負政策執行任務，直接與服務對象接觸，因此，對顧客的偏好、需求以及意見，必須能重視並有效的回應。尤其在民主時代，服務對象的滿意度，是評估政策執行力的重要指標，顧客服務的能力，是中階主管必須具備的核心能力。
知識管理與運用	執行實踐	知識經濟時代，政府也必須要建構為一個注重知識的智慧型政府。要有系統的把自己及他人的工作經驗轉化為對工作有益的知識；廣泛蒐集工作相關的資料及知識，並運用於工作上；樂於與他人分享工作

		心得與知識。
流程與時間管理	執行實踐	政策執行注重流程與時間控管，中階主管必須在第一線以最簡化的流程完成工作，以最少的成本及最短的時間完成政策執行的任務。
衝突折衝與溝通	人際互動	中階主管直接與部屬互動，維持工作氣氛的和諧，避免不和諧與衝突對業務推動的負面影響，是中階主管必須要具備的能力。
指導與經驗傳承	人際互動	中階主管與部屬間的互動關係，相當比重建構在工作經驗的傳授、工作重點的設定、工作方向的引導之上，要做好這些工作，中階主管必須具備良好的溝通表達能力，明確的傳達自己的意念，並以簡明的方式讓部屬瞭解。
目標設定與執行	前瞻規劃	在未來工作的規劃上，中階主管係將機關整體的施政策略，在自己的職掌範圍內，轉化為更具體的計畫，並設定目標，確實執行。因此，在前瞻規劃方面，中階主管所要具備的，係目標設定與執行的能力。

茲將當前政府施政重點、核心價值及管理核心能力之關係圖示如下：

