

考試院第 13 屆第 19 次會議紀錄

時 間：中華民國 110 年 1 月 14 日上午 9 時 30 分

地 點：本院傳賢樓 10 樓會議室

出席者：黃榮村 周弘憲 姚立德 楊雅惠 陳錦生 王秀紅
何怡澄 伊萬·納威 周蓮香 陳慈陽 吳新興
許舒翔 周志宏 郝培芝

列席者：劉建忻 袁自玉 李隆盛 曾慧敏 朱楠賢 林文燦
呂建德 葉瑞與

主 席：黃榮村

秘書長：劉建忻

紀 錄：陳政良

院長講話：1. 銓敘部於 12 日辦理的「永續政府、活水人力—公務人力資源之轉型方向研討會」，圓滿成功，清楚說明專技轉任制度的轉型方向，且已採分而治之的原則進行，相信有助於提昇政府效能，感謝部的努力。日後部會就政策規劃可多對外說明，在民主時代，應就政策之原則及精神多加論述，並強化溝通，本院發行政策論壇電子報之目的即在於此。2. 本院發行國家考試暨文官制度報告書，目的是讓外界初步了解本院及所屬部會業務，可考量成立院部會編纂小組，改以年報方式發行，篇幅在 30 頁至 50 頁內，並附英文摘要，讓外國人也能了解「考試院」的獨特性，並將年報內容連結與公開於本院網頁專區，以供各界參考、研究之用；另可配合本院每一屆之任期，每 4 年發行大事紀。3. 考選部各領域專技人員審議委員遴選、國家考試人才庫建置，以及題庫設計的準則與運作的標準作業程序等，各界相當關心，請部於 6 個月內擬案提報院會討論，以期周妥，並請銓敘部與保訓會比照辦理。4. 時值辦理年終考績作業尾聲，各界相當關心本院考績制度之改革，上(第 12)屆送請立法院審議的公務人員考績法修正草案，囿於立法院任期屆至而不續審，有待本院重新擬案，請銓敘部衡平考量相關立法意旨、時代脈絡等動態演進歷程及原因，並徵詢各部會意見，擬具公務人員考績法修正草案提報院會。

另部會於政策擬議過程中，對外之發言與回應宜謹慎，避免引喻失義，傷害公務人員的士氣與情感。5. 立法院開議期間，本院所屬部會派赴立法院備詢或進行政策溝通之人員，宜適度提高層級，以示對立法院之尊重。

壹、報告事項

一、宣讀本屆第 18 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形：

第 16 次會議，周召集人弘憲提：審查銓敘部函陳公務人員任用法部分條文修正草案總說明暨條文對照表一案報告，經決議：「照審查會決議通過。」紀錄在卷。業於中華民國 110 年 1 月 6 日函復銓敘部。

決定：洽悉。

三、書面報告：

考選部函陳 107 年公務人員特種考試警察人員考試三等考試消防警察人員類別考試重新考試典試及試務辦理情形及關係文件一案，報請查照。

決定：准予核備。

四、公務人員保障暨培訓委員會業務報告(郝主任委員培芝報告)：

(一) 高階文官培訓飛躍方案 108 年訓後成效調查及 110 年訓練規劃情形。

(二) 修正發布「公務人員保障暨培訓委員會複查成績及閱覽試卷收費標準」。

(三) 補充報告：國家文官學院導入雙語訓練情形影片觀賞。

陳委員錦生：1. 高階文官培訓飛躍方案培訓對象，包括高階主管或相當職務者，因並未侷限主管職務，致其培訓方向有所不同，保訓會於受訓學員結訓後，以問卷調查方式進行量化分析，並非採用 open ended 方式，致無法實際了解受訓學員與直屬主管問卷調查結果之差異，假設直屬主管評定 8.3，受訓人員自評 9.5，其差異何在？

有無具體案例可供參考？2. 過往高階文官參加海外研習培訓後，除提出研習成果報告，並提供諸多建議，請教此些建議有無被參採或實際執行情形如何？有無實際案例可供參考？因高階文官海外研習包括芬蘭、比利時及美國等國家，鑑於我國業面臨少子女化及高齡化議題，考量政策研擬以參採國情相近國家為宜，歐洲國家國情差異大，而日本除國情相近外，並設有少子化政策專任大臣，請教有無赴國情相近之國家研習？對我國政策擬定有無助益？建議未來規劃海外研習地區時，宜機動式配合國家所面臨之政策議題，而非固定侷限於某些國家或地區，較為妥適。3. 109 年受疫情影響，暫停高階文官培訓，建議未來可採視訊方式，事先妥為規劃研討議題，並邀請國外學者專家參與，參加視訊培訓學員亦須提出研習報告，同樣可達到海外研習參訪之目的。以上請參考。4. (1) 因參加受訓者未必能陞遷，陞遷者未必受過訓，請教已經陞遷或初任主管未受過訓者，可否補訓？考量渠等已陞任高階文官及主管職務而未曾受訓者，建議辦理補訓，以提昇其擔任高階文官應有之專業知能。例如長榮大學所屬之亞洲基督教大學聯盟，對所屬會員大學初任校長者，有選送至香港訓練的計畫，使其學習如何管理、招生及募款等。(2) 請教高階文官培訓飛躍方案受訓學員有無不及格者？

楊委員雅惠：1. 本次保訓會所提高階文官培訓飛躍方案報告與銓敘部舉辦「永續政府、活水人力—公務人力資源之轉型方向」研討會議題，可併同思考。審酌參加飛躍方案之學員，均為各機關遴選出之主管或有擔任主管潛力人員，但本院辦理訓練，不僅希望開發受訓學員之潛力，而是希望能開發各機關內所有同仁的潛力，為達此目的，各機關必須設計適合機制，建議可考量將受訓學員視為類似「種子」之身分，亦即學員參訓時，係透過

完善之課程安排及座談互動等方式學習，於訓練結束後，建議學員依據其任職機關之特色，協助規劃人力發展策略，使各機關同仁皆能適才適所，開發潛力，充分發揮其創意。因此，於飛躍方案訓練課程中，似可安排相關課程或座談，彼此交換意見，透過來自公私部門不同背景學員共同討論，克服公部門較僵化等缺點，使學員回機關後能設法解決相關人力發展困境，促進機關活力，以利同仁工作時更容易發揮潛能。2. 補充說明，審酌本院強調人才培育及人力發展，參與飛躍方案之學員均為高階文官，且各機關組織文化及工作性質均不相同，本人建議飛躍方案訓練應增列人力發展策略課程，可兼採演講及座談等方式，以利學員訓後返回機關，能重塑並精進服務機關的人力評鑑及開發模式。

姚委員立德：個人提 2 點意見：1. 簡報第 13 頁至第 15 頁顯示高階文官培訓後問卷調查結果，包括受訓人員有無分享所學，增進對機關業務貢獻、訓練有無助於其工作表現及職場競爭力等，由受訓學員及其直屬主管分別評分，個人認為受訓人員直屬主管，倘未受過高階文官培訓，恐難以對受訓人員訓練成效進行評分，尤其是訓練有無助於結訓人員工作表現及職場競爭力部分。茲因問卷調查目的的主要在了解訓練對受訓人員及機關有無助益，以此方式欲達到調查目的恐受侷限，建議由受訓人員撰寫訓練報告，說明於受訓期間學習內容及如何運用所學回饋於機關實務工作，供直屬主管參考、驗證並進一步評估，俾有助於直屬主管了解受訓人員訓練成效，較為妥適。2. 簡報第 22 頁所示，針對 110 年訓練規劃，未來將導入新型態見習方式，加強私部門之職務見習，促進跨域治理。先前院長交辦個人研議規劃公私部門人力的活化交流，其中私部門至公部門恐較不可行，而公部門至私部門之職務見習則較為可行並可再強化。例如前

天（12日）銓敘部舉辦「永續政府、活水人力—公務人力資源之轉型方向」研討會，了解私部門人力資源（HR）部門作法，與公部門之人事單位相較，確實有諸多差異，可供公部門借鏡，所以先前院長交辦研擬公務人員至私部門見習一案，我們研擬了相關措施，奉院長指示，由本院所屬部會先行試辦，如保訓會辦理之高階文官培訓飛躍方案，安排受訓學員赴民間機構見習，做為受訓內容一部分；或由公務人員退休撫卹基金管理委員會指派同仁至私部門學習基金管理及運用等，並藉由本院推動之經驗及分享，促成其他行政部門跟進。這也就是今天保訓會報告有關飛躍方案受訓人員赴民間機構見習的由來。

周委員蓮香：1. 本次播放基礎訓練雙語課程影片，顯示課堂互動活潑，非由講座單向教授英文單字及例句，成功翻轉個人先前在文官學院召開的院會觀看課堂直播的印象。保訓會能以「2+2」的課程規劃，獲得此一成果，值得肯定。2. 有關高階文官培訓飛躍方案 108 年訓後成效調查部分，是以 0 分至 10 分為問卷量尺，0 分表示「完全不同意」，10 分表示「完全同意」，換言之，5 分則代表「無意見」的中間值，因此，若得 7 分或 8 分，應不算太高。從總體調查結果來看，結訓人員明顯高於直屬主管平均值，甚至多出 1 分以上，是否結訓人員自我感覺良好，而事實上長官並不完全認同？兩者認知差距之原因為何？舉例而言，報告第 12 頁所列第 4 項至第 6 項，結訓人員與直屬主管平均值差異頗大，上開 3 個問項，係有關結訓人員「對工作更有使命感」、「更能以關懷及同理心對待同仁」、「更能以民眾所需為念」等涉及工作倫理方面，是否主管於結訓人員行為觀察上，並未觀察出其進步情形？建議保訓會可再進一步研究。至於結訓人員與直屬主管平均值趨於一致者，為第 13 項

及第 14 項，係有關「更能有效預測機關業務推動時的潛在風險，並加以預防或因應解決」、「更能明確勾勒機關未來發展方向」，顯示飛躍方案訓練對於學員在國際觀等較高層次格局的訓練，頗為紮實。至於第 20 項有關「參訓有助於結訓人員日後的陞遷」問項，結訓人員平均值為 7.27、直屬主管為 7.92，直屬主管反倒高於結訓人員，為何會有此差異？且兩者平均值均偏低，原因為何？建議保訓會可再加了解。3. 建議調查問卷可設計完全開放作答之題項，由結訓人員自行填寫對於本訓練印象最深刻或最需改進之處，如此即可不受限於統計數字，以利保訓會能觀察較深入的問題。

伊萬·納威委員：1. 書面報告第 2 頁將高階文官培訓飛躍方案參訓人員之性別納入統計分析，值得肯定，雖遴選過程包括機關薦送初審及保訓會複審二階段，建議複審階段能多加關注性別衡平並持續重視；至於參訓對象包括中央機關、地方機關及 5 位非公務人員，請教非公務人員參訓之資格條件為何？2. 保訓會報告與本週二（12 日）銓敘部所辦研討會議題略有相關，研討會邀請之台灣微軟公司人資長王有蘋女士報告，提及參加培訓之目的並非著眼於陞遷，而係為精進自我專業領域知識，雖本院委員評估公私部門人力交流可行性之結論，認為可由考選部先行試辦，但基於人資長所言，建議銓敘部及保訓會研議針對拓展公務人員現有專業領域知能之相關訓練，而非僅以陞遷為目的辦理訓練。另有關高階文官培訓對象，建請保訓會多加提拔原住民族公務人員。以上請參考。

何委員怡澄：依簡報第 9 頁所示，108 年結訓人員人數部分，決策發展訓練有 3 位、領導發展訓練 17 位、管理發展訓練有 23 位，請教 3 項訓練是分開或合併授課？若僅有 3 位學員如何分開授課？又依機關屬性分類，中央機

關有 30 位，請教其中有哪些五院及所屬部會派員受訓？又本院暨所屬部會有無選派優秀公務人員參訓？考量政府於推動公務過程中，需要各機關彼此協調聯繫，因此，溝通學習十分重要，保訓會既已舉辦如此重要且高水準之訓練課程，若本院暨所屬部會亦能把握機會踴躍參與，相信對提昇人力素質將大有助益。

王委員秀紅：1. 首先感謝銓敘部舉辦「永續政府、活水人力—公務人力資源之轉型方向」研討會，個人受益良多，其中以色列及歐盟之經驗，值得本院借鏡。其次，本院新聞稿提及「對於昨天新增北部某醫院醫師及其護理師女友兩例本土武漢肺炎，考試院對所有醫護人員表示感謝，這一年來站在疫情第一線，再怎麼艱鉅辛苦，仍勇敢當臺灣防疫的後盾」；感謝本院公開對第一線醫護人員之肯定與支持。2. 對保訓會報告，提以下意見：（1）簡報第 9 頁顯示，高階文官培訓飛躍方案分為管理、領導及決策發展等三個不同層次，受訓時係分班抑或合班？有無區分共同科目或核心課程？據保訓會報告，參訓學員 43 位中，有 5 位開放民間人員參加，約占 11%，雖跨域學習之立意良好，惟培訓涉及公家資源分配，請教民間參訓人員如何遴選？因參訓名額有限，僧多粥少，會否影響或排擠公務人員參訓機會？（2）書面報告第 1 頁敘及，遴選過程分別由薦送機關初審及保訓會複審二階段，擇優選出具發展潛力者參訓，請教報名或推薦參訓人數（candidates）為多少？初審及複審錄取率或淘汰率多少？（3）簡報第 19 頁顯示，110 年訓練規劃，新增設計思考（design thinking）案例參訪、線上課程及同步會議等多元教學方法，樂見有此新思維及新教學方法，殊值肯定。（4）簡報第 21 頁所示，未來將導入新型態見習方式，加強與公私部門職務見習及參訪，建議未來疫情緩和後，可參採以色列之 Job

Shadowing Program，除讓受訓學員近身學習，實地了解實務運作，獲取寶貴經驗，並可建立深厚關係。至於短期蹲點之時間，建議可 1-3 個月以上，方有助於深入汲取經驗。(5) 書面報告第 6 頁所示，3 位結訓人員表示於機關安排之分享會分享，其中 1 位結訓人員之機關並將分享會內容製成內部教育訓練之線上課程，作法良善，倘未來有更多結訓人員分享，宜鼓勵更多機關跟進，並可評估未來舉辦研討會之可行性。

吳委員新興：1. 請教飛躍方案各班次訓練期程多長？課程安排狀況為何？2. 報告指出，為拓展高階文官全球視野，本訓練安排 2 週國外研習課程及參訪活動，爰請教上開出國經費係由受訓學員服務機關或保訓會支付？經費分攤狀況如何？是否考量由學員支付一定比例之經費？3. 目前公務人員訓練分別有不同班別、層次，包括高階文官培訓飛躍方案、薦升簡訓練及委升薦訓練等，建議保訓會應注意各該課程規劃需有層次的差異性。4. 依簡報第 5 頁所示，飛躍方案涵蓋「領導力」、「全球治理」、「公共政策」及「倫理價值與人文素養」4 大課程模組，受訓學員均為簡任第十二職等以上之高階文官，對於此 4 大課程應已有一定程度之了解，但於領導統御部分最為關鍵，因其未來擔任主管必須帶領團隊面對各項挑戰，以個人所見，高階文官一旦擔任重要職位，當即顯現其心理素質之良窳，包括抗壓力、應變力、創造力，最重要的則是責任感及使命感。日前歐盟大使於研討會中指出，歐盟內部有公務員如同「在岩石上的海獅」(sea lion on the rock)，一心只等待退休，毫無工作企圖。對於機關首長而言，高階文官有無參加培訓與高階文官培訓後是否得以陞遷，並無直接關連，而是工作領導能力及工作態度決定能否陞遷。領導統御的訓練十分重要，且須培養其具備責任感及使命感，不論公務

人員或軍人均應有三大信念，亦即國家、責任及榮譽。若身為高階文官缺乏上開信念，而遭對岸吸收，恐嚴重損及國家利益。因此，考量高階文官應已具備相關學養、學理及業務嫻熟度，最需落實者應是領導統御能力，建議保訓會今後能進一步強化相關課程。5. 建議學員於結訓後所撰寫之學習成果分享報告，可請其以雙語撰寫。亦即審酌受訓學員均已達到高階文官水準，應可要求其以英文撰寫心得報告，訓練其運用英文能力，而非只有「聽與說」，以達到雙語國家之目標，提昇文官國際化程度。6. 總之，個人對於保訓會辦理公務人員培訓，責任重大且至為辛勞，予以高度肯定，至於未來如何訓練？課程內容及講座如何安排？建議保訓會再細膩規劃，力求精進。

郝主任委員培芝補充報告：對各委員意見加以說明(略)。

院長意見：1. 有關高階文官培訓飛躍方案，建議由參訓學員票選課程與師資，並建構經典案例，以強化學習成效。另陳委員錦生所提已陞遷尚未受訓之高階文官均召回受訓之意見，宜審慎研議，尤其涉及行政院高階文官部分，應尊重行政院職權，由其主動薦派。2. 國家文官學院編印之雙語教材及導入雙語訓練宣導影片，均為官方版本，教材內容及影片中之英文字幕等，可再聘請學者專家詳予校正，務求精益求精。

決定：洽悉。

貳、討論事項

一、周召集人弘憲提：審查考選部函陳閱卷規則第 7 條修正草案一案報告，請討論。

院長意見：本案係就應考人主張現行閱卷規則第 7 條第 4 項「兩閱分數相差達該題題分三分之一以上」之「題分」應包含子題分為由，要求考選部應請第三位閱卷委員評閱，

因應最高行政法院判決之修正，涉及平行兩閱開啟第三閱之程序，案經審查會決議，修正該條條文，明定分題平行兩閱差分計算，以「大題題分」與「各別總分」為準，相差達該題題分三分之一或該科分數五分之一以上時，得另請閱卷委員一人評閱，並依現行實務分題平行兩閱之評閱方式，增訂第 5 項，以臻明確，修正方向正確且可免除相關爭議。就法制面而言，無論單閱、平行兩閱或開啟第三閱之程序，均應力求明確並廣為週知，以維護國家考試公信力。

決議：照審查會決議通過。

二、考選部函陳公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員考試規則第 3 條附表一及附表二修正草案一案，請討論。

院長意見：本案修正為考選部與用人機關外交部協商之結論，於公務人員特種考試三等外交領事人員類科增設「英文組二」，並就四等外交行政人員類科，增列相當等級英語檢定測驗合格作為應考資格條件，其中「英文組二」申論式試題多以英文命題及作答，但保留國文與綜合法政知識以中文命題及作答，以配合雙語國家政策並滿足國家外交人才需求，誠為良法美意，具開創性的做法，惟因屬公務人員考試的首例，仍請考選部偕同外交部進行更多的社會溝通，妥為說明。

決議：照部擬及院一組意見通過。

三、銓敘部函陳公務人員留職停薪辦法部分條文修正草案總說明暨條文對照表一案，請討論。

決議：1. 交審查會審查，由周副院長弘憲擔任召集人。

2. 會議紀錄同時確定。

四、考選部函請舉辦 110 年專門職業及技術人員高等考試大地工程技師考試分階段考試（第一階段考試）、驗船師、引水人、第一次食品技師考試、高等暨普通考試消防設備人員考試、普通考試地政士、專責報關人員、保險代理人保

險經紀人及保險公證人考試，並請同意組設典試委員會辦理典試事宜及核提典試委員長一案，請討論。

決議：照案通過，請周委員蓮香擔任本考試典試委員長。

散會：11時40分

主 席 黃 榮 村