



鍾靈毓秀 光風霽月

—腦海中的考試院制度品牌

考試院考試委員 **邱聰智**
(民國97年9月1日至101年3月1日)

一、鐘聲依舊

離開考試院，已有好長一段時日。不過，左鄰國小的鐘（鈴）聲，猶然時盈耳際；對面國家考場的鐘響，亦是偶爾掠上心頭。鐘聲，定行止之機序，振人心之昏沉。考試院鄰舍，鐘聲不時傳來，猶如考試院品牌定序的絕妙巧合，令人吟味。

如果要追問個人任職第 11 屆考試委員期間的情境體認，循著上述巧合，我的答案乃是：「鍾靈毓秀，光風霽月」這個別出心裁的制度品牌，並願藉此略抒個人的體會與感受。



二、鍾靈毓秀

考試院的工作同仁，自院長、副院長、考試委員、部會首長，以至基層工作同仁，若非望重士林、學驗俱富，也是通過國家考試、一時俊秀。堅守崗位、盡職負責，才蕙德能、視見謀慮，至少均是不遜任何機關或團體的同僚。毓秀名之，誠不為過。

鍾靈，在這裡無涉界域或場所，而是指涉抽象環境層面的論述，亦即意指組織環境或制度設想而言。因其源自憲法，自亦可以視之為憲政環境的觀念或理念。

考試院以國家最高機關的位階，獨樹於行政、立法、司法及監察之外。用保國家掄才用人的公正不倚。這個構想，本是源自民主化之前的我國固有文化成果。不料，民主化後的我國，選舉導向、情緒掛帥，考試權的獨立行使，恰當正面堵住情緒橫流的侵噬，也讓行政中立可以屹立不搖。民主化實踐的偏流，應是制憲當時料所未及，考試院卻可以前民主化構想，迎向一甲子以後的民主社會生態遽變及轉折，一本初衷，體現原質、貫徹本意。謂之鍾靈，自是恰如其實。

三、光風霽月

決策如何而可確當無誤、福國利民，其制度上的鍾靈之外，更為重要的，莫過於





決策參與者的無私無我。所謂胸懷磊落、整合異見，推敲雕琢、匯聚共識，均是必要的條件，這也正是理想民主程序的精粹。考試院決策，靈活徹底發揮合議制的憲政基本精神，所有決議，均經先後提付審查會及院會審議。凡所議題，無論大小，對其所涉國家制度當前精義、人民需要最適均衡利益、規範意義現況、最佳包容限度，乃至因應社會生態遽變的可能調整力道，無不如烹小鮮、竭心盡力，反覆斟酌、再三揣摩。過程之間，意見或有你往我來、堅持己見，有時甚有語詞尖銳、針鋒相對。然而，幾經博諮研商，都能心平氣和、跳脫自我。眾議中之共見，隨之具體浮現、信手拈來。決策參與者，如非人格上特別稟賦光風霽月、靈明澄澈，焉能寧靜致遠，輕易若此。

未來的國家決策，個人的成見，必須面對更為透明嚴謹的適正民主程序洗禮及檢驗，無寧為理所當然、法所當為。考試院決策過程能夠充分善用這個憲政機制，自是可圈可點，值得肯定。

四、無框無我

早歲研讀法學方法，多聞「理想的言說情境」——一個沒有先行意識框限、摒除主觀偏執走輪，復又資訊透明、而且可以充分公開對話論證的民主程序保障，乃是擔保決策客觀正當的唯一途徑，對此曾經疑惑難解。沒想到，終於在耳順年歲的考試院工作經驗上，驀然省悟。鍾靈毓秀通往無框——一個拒斥意識形態及政治立場等外在框限的超然自我；光風霽月可致無我——一個摒除個人主觀信仰或偏見的客觀自我。二者融整，理想言說情境，於焉小成。這也正是超出黨派以外，依據法律獨立行使職權的憲政原意及精髓。庸碌一生，得有如此心領神會，夫復何憾。

個人、機關或團體，要有傑出非凡的成就，靠的就是與眾不同的優良品牌；企業與社會、國家，要能屹立不搖而永續穩健發展，更是非賴獨樹一幟的精質品牌不可。在這個品牌體認下，國家考場的鐘聲，不但會年復一年，恆久持續，而且更會日新月異，永植國人心田。





律師考試與司法官考試的信度

考試院考試委員 蔡式淵

律師考試與司法官考試有幾個特性使我們能夠深入探討這兩項考試的信度。第一、每年同時報考這兩項考試的人非常多，去(2013)年報考司法官考試 7,367 人中就有 5,852 人(79%)重覆報考律師，且兩項考試時間只相隔 2 週。第二、這兩項考試的命題範圍及型態完



全相同，涵蓋各法學學門。(第一試 300 題選擇題，得分名列前三分之一者得應第二試 20 題申論題)。第三、由於報考者眾，所以同時通過兩項考試的第一試而參加第二試的人數也相當可觀(2013 年有 1,493 人)。第四、第二試的每一題申論題都由兩位不同的評閱者獨立評分，採兩者平均數為該題得分。

由研究設計的角度來看，我們可以把每年律師考試與司法官考試看成是同一個考試的兩種版本，以重覆應考者的表現來計算兩個版本之間信度。另外，因為同一個版本的申論題有兩位評閱者，所以我們可以計算「各題得分」、「各科得分」及「4 科目總分」的「(單閱)評閱者間之信度」。我們甚至可以初步比較「國文/作文」科目與其他法律專業科目之信度。(不過，「作文」並沒有雙閱，所以只能比較每年兩種版本間之信度，並且是「不同評閱者(單閱)」之信度)。

我們目前仍在計算與驗算上述各種信度資料，詳細的報告將會公開發表。其初步結果簡單摘要如下：

1. 第一試(300 題選擇題)的「評閱者間信度」：因為是機器(電腦)閱卷，且以高敏感度/低敏感度 2 次讀卡閱卷，再輔以人工抽閱，其信度應極接近 1.0。
2. 第一試(300 題選擇題)「兩版本間信度」：過去 3 年(2011~2013)，司法官考試與律師考試得分之相關係數分別為 0.91、0.91 與 0.90。若只計同質性較高的「同時上榜律師與司法官第一試」的人，而非所有同時報考者，則相關係數分別為 0.74、0.71 與 0.69。





3. 第二試申論題「每個題目」的「(單閱)評閱者間信度」：司法官考試每年有 20 題申論題，每題各有 2 位評閱者，2011 年這 20 個相關係數平均為 0.76 (range: 0.59~0.94)、2012 年 0.75 (range: 0.57~0.96)、2013 年 0.75 (range: 0.44~0.90)。律師考試，2011 年 0.75 (range: 0.54~0.86)、2012 年 0.80 (range: 0.60~0.96)、2013 年 0.70 (range: 0.51~0.90)。
4. 第二試申論題「各科目得分」及「4 科目總分」之「(單閱)評閱者間信度」：尚未完成計算。
5. 第二試申論題的「(雙閱)評閱者間信度」：沒有資料可以計算，因為每題都只有一組(兩人)評閱。
6. 第二試申論題專業科目總分之「兩版本間且由不同組雙閱之信度」：2011 年，同時考司法官考試與律師考試之應考人，其司法官專業科目(共 4 科)總分與律師專業科目總分之相關為 0.73，2012 年為 0.71，2013 年為 0.71。(總分以雙閱者之平均計算；同年度之司法官與律師考試每一題均由不同之兩人閱卷)。若在「專業科目總分」之上加計「國文得分」，相關係數沒什麼改變(2011 年 0.72；2012 年 0.71；2013 年 0.71)。值得一提的是，此數值(0.71~0.73)與前面 2. 提到的「同時上榜律師與司法官第一試」者在第一試(選擇題)的「兩版本間信度」(0.69~0.74)似乎毫不遜色；不過這項意外的結果目前只有 3 年的資料。

由這些初步資料來看，考試院辦理的律師考試與司法官考試固然有急需改進之空間，但整體而言應可視為高品質之測驗。至於其他考試院舉辦之考試(716 個類科，共 4,437 個科目)是否能有如此水準，則尚待進一步研究。



承先啟後
繼往開來

竭誠盡力求心安無愧

考試院考試委員 **吳泰成**
(民國97年9月1日至98年9月11日)

民國 97 年 9 月 第 11 屆考試院就職時，泰成已從事人事行政工作 37 年（其中包括在行政院人事行政局自委任科員至簡任視察 12 年、台北市政府人事處主秘一年半、銓敘部之主任、司長、主秘、常次、政次計 11 年半、考試院第 9 屆及第 10 屆考試委員共 12 年），另公餘在國立大學兼授「考銓理論與實務」課程十餘年，是個徹頭徹尾的人事行政老兵。此時既蒙破例續任，更亟思竭智盡忠對國家文官制度有所奉獻，以報長官之知遇，並期不負平生。



98 年元旦馬總統在文告中提及文官制度應再精進，1 月 8 日考試院開年首次院會，關院長就此有所闡發指示，爰即建議院應成立人事制度興革規劃委員會，以匯集意見積極規劃務求速獲實效，翌次院會正式決議組成「考試院文官制度興革規劃小組」，指派泰成擔任召集人，經集 18 位考試委員及兩部一會及人事局首長為成員，在相關幕僚協助下，立即展開工作，於網路成立信箱廣徵各界意見，邀請全國專家學者提供建言，歸納為四大議題先進行分組研商，分由蔡良文、高明見、邱聰智及歐育誠四位委員召集主持，再匯總成六項建議案進一步反覆推敲整理成方案。以「再造國家新文官」為方案目標，詳述六大興革建議並各附推動步驟與分工。於同年 6 月 18 日考試院第 11 屆第 39 次會議通過「考試院文官制度興革規劃方案」，其具體內容本專刊之中篇有詳盡登載，在此不多贅言。忝為小組召集人，在此近半年間全力以赴，求為國家文官制度盡棉薄之力。泰成認為整個方案中，以制定專法「建構高階主管特別管理制度」乃其精髓，為「再造國家新文官以建立一流政府，快速提昇國家競爭力」之基本關建，其後曾親自多次鼓吹並積極參與研議，惜該立法之主辦機關銓敘部怯於困難、徒忙其他枝節法案之研修、誤解此制之精神及重要性，終致毫無所成，痛失使國家文官快速脫胎換骨之良機，實在令人扼腕三嘆。

98 年 9 月 8 日泰成突然奉示承乏行政院人事行政局，兩天後接事，成為第一位由該局委任科員逐級歷練而來、38 年均從事人事行政工作的局長，也是首位已任考





試委員 13 年而出任此職者。對於長官如此安排，泰成自忖唯有全心效力於國家人事行政之興革、促使考試與行政兩院合力整建文官法制，方不辱使命與期許。因此，就職後積極從事下列兩方面業務（詳見人事月刊 320 期：「這兩年半我們的耕耘與收穫～98 年 9 月 10 日至 101 年 3 月 25 日」）：

- 一、行政院人事行政專業幕僚職責事項：除例行業務外，致力於建制行政院組織改造法律（完成總員額法、行政法人法、組織調整暫行條例及行政院人事行政總處等部會組織法律之立法修法）、改進員額控管評鑑機制力行精簡、加強高階文官國內外訓練進修並辦理政務人員研習、合理改進軍公教待遇、推動全國性別平等、順利完成改局為總處作業等。確實善盡行政院人事行政專業幕僚之職責，並與時俱進配合組織再造工程開展新猷。
- 二、配合監督機關考試院辦理事項：研擬及促進「高階文官特別管理制度之建制」、大力宣導文官五大核心價值、協助行政中立法之立法、調升考選部各項考試命題閱卷費、調升保訓會訓練之命題閱卷費、應多位考試委員建議改進社工人力及待遇、從寬優予增加保訓會員額 38 人、忍痛割撥 700 萬局之訓練經費供保訓會試辦飛躍方案之出國經費等。此皆因泰成來自考試院，乃傾力協助。尤以其中末兩項，實為一念之仁勉而為之，惜後竟造成該會因員額及經費冗裕，乃自我膨脹，致枉顧憲政法理及行政體系權責之事實，向行政院及人事行政總處搶挖高階文官之訓練進修業務，養癰遺患令人抱憾。

101 年 3 月 28 日泰成於卸任行政院人事長的「感謝與祝福」茶會上，有如下的自剖：「自己基於所學習、所研究、所講授及 40 年之人事行政經歷，對於文官法制與實務，已有日積月累而得的定見與堅持，因而這兩年半間，每在：考試、行政及立法三院觀點之間、文官制度理想與現實之間、人事行政之學理與實務之間、人民期待與公務人員權益之間，…進退失據，平衡點難求，雖不斷的妥協調整，仍多悵然之處，近來實感心力俱疲，《金戈鐵馬、百戰沙場》的高昂鬥志，已因幾經風霜、體衰年老而消散不見。尤以自考試院來此，本自期使兩院之間，能有更好的合作與發展，幾經努力或稍有寸進，但我心中，卻老縈繞著王荊公那首詩《南浦隨花去，迴舟路已迷，暗香無覓處，日落畫橋西。》的惆悵與感慨。不過，這些都是個人的心境，只怪自己的努力、EQ 及智慧都不足，所以特別辛苦，說來貽笑大方。」

裸退迄今恩恩二年有餘，閱報每有《民粹操弄是非失，濫情理盲人心涼，軒冕原罪拋不去，力蹙勢窮官譽霜。》之慨嘆，但既在江湖之外，廟堂之事則非區區所得聞問置喙，僅以《看破放下修心性，斷緣簡事悟禪香，消憂坐忘隨花去，青春遲悔惜晴光。》自娛而已。





承先啓後
繼往開來

以試院三法建立和諧社會

考試院考試委員 邊裕淵

在考試院工作的近六年間，正值世界經濟社會面臨重大的轉折。包括全球化，使先進國家人民的工作機會外移，或科技的進步以自動化取代，突顯失業問題的嚴峻性，挑戰各國政府之施政能力。各



國政府債台高築（民間、企業、金融機構亦不惶多讓），影響政府施政的深度、廣度。所得分配狀態的惡化更是造成社會對立，影響社會的和諧，這時的社會就如同停滯成長或者成長極緩。這些問題相互糾葛，一時尚可忍受，時間長了影響社會之安定，誠如 Adam Smith 在其巨著「國富論」中所提到「一個社會停滯久了就如同社會退化」，且認為社會退化有二個明顯的特徵，一是有半數人的工資低的可憐。一個停滯成長的社會當然難寄望工資會提高，人民最感到幸福並不是社會達到富裕境界，而是社會處於進步狀態。社會各階層充滿活力與希望，而停滯的社會易令人感到沈悶與沮喪。停滯狀態之第二特徵是腐敗及利益之壟斷，尤其是社會菁英利用法律及行政體系牟取私利。這段話深深觸動內心且具戚戚之感。

台灣地區曾是一個經濟成長快速（1952-1996 年平均成長率為 8.5%，1997-2012 年則為 4.0%），所得分配平均，社會充滿活力、希望。時至今日人民生活雖然富裕（藏富於民），社會卻充斥著沈悶、徬徨感，似乎有一股負面的力量正在醞釀。再再顯示台灣需要做一些改變、導引，以提振社會之活力，使台灣朝向光明的發展方向。





隨著時代之變遷，我們對過去所建構的一套規範制度有調整的必要，以制度來創造誘因。就本院所主導的職責業務，可由三方面著手，這些改革在關院長及伍副院長及部會同仁共同努力下已完成初步，且送請立院待審，其中包括：一是有關公務人員評鑑制度之「公務人員考績法」，此法若能及早通過並切實執行，當可激勵公務人員士氣，激發公務人員創新思維，更有效率的服務社會大眾。若能切實落實評鑑制度也可實現考選部對人才考選方式更趨彈性、廣度，以實現多元取才目標。

再者是總受社會其他人士詬病的公務人員（軍公教）退休制度。本院雖已完成部份修正，送立法院待審中，然其總是不究竟。若能規劃成可攜式之儲金制職業年金，則較能適應未來社會環境之多變，也可因應個人職業、志業生涯之變化，更符合公平原則。法國史學家 Edmund Burke 認為社會、國家不只是在世者間之合夥關係，也是在世者、已逝者及來世者之合夥關係，因此採舉債方式支應社會福利或退休金，而用於非建設性的開支很可能落入「政治人物在剝奪年青人之未來」的看法。尤有能者可採用公認之會計原則，估算出不同世代的帳目（類似潛藏資產負債表），則可更公平的對待世代平衡問題。

三者雖非本院業務，但基於「博愛、平等」精神或人饑己饑的人道精神，同時也為一文明進步政府當為之事，即建立「保障年金」予全國人民年滿 65 歲以上時之基礎生活保障，以目前狀況（所得、物價水準）約每人每月萬元，或可讓人民對政府之信心恢復部份（當然尚需配合財政收支改革）。

總而言之，隨著時空條件之轉移，在國家治理的思維及方法上也需要更強力的制度變革（軟技術進步）以因應變局，強化及激勵促使我們以有效率的工作方式做有益人民之事，以建立開明、和諧、進步的社會。



承先啟後
繼往開來

六年足跡回顧

考試院考試委員 **李雅榮**

自民國 67 年學成歸國任教於臺灣大學工學院，一直致力於教學與研究，沒想到在人生後半階段，有機會及榮幸轉至考試院擔任考試委員，6 年來過得相當充實。院長、副院長之卓越領導，以及各委員、部會首長在各自專長領域上之建言與論述皆令本人相當敬佩，受惠良多，很慶幸能至考試院服務。



由於考試委員中僅本人屬工程背景，故在各項院務上也盡本人之專業提供建言、推動相關事務之改革、並積極參與各項考試試務。茲就重要努力事項摘要如下：

一、在考試制度方面

(一) 專門職業及技術人員(以下簡稱專技人員)技師考試制度改革

因應我國加入世界貿易組織(WTO)成為「亞太工程師組織」(APEC Engineer)會員，針對技師之專業職能與國際接軌、提升我國技師實務經驗，推動技師考試制度改革，規劃分兩階段考試架構，第一試考基礎學科，第二試考實務，讓取得專技證照者係真正兼具理論與實務之人才。目前已完成土木工程技師、水利工程技師、結構工程技師、大地工程技師、測量技師、環境工程技師、冷凍空調工程技師、電機工程技師、水土保持技師 9 類科技師考試之規劃，並預定先由大地工程技師類科於民國 104 年開始實施新制考試。

(二) 落實公職技師之掄才政策

公務人員考試法第 19 條通過後，未來可藉由工程類專技人員轉考公務人員補足相關人力之不足，亦可增進政府機關人員之實務經驗，惟此任用管道之成敗關鍵在於





相關配套措施之建構。在考試方面，因專技人員已通過高等考試具備相當專業知識，故考試科目應以技術知能為主，並可加上口試或實作測驗加以檢測；提供轉任誘因方面，需確保轉任公務人員薪水與專技人員執業所得相當。此部分可從提高專技人員報考公務人員等級，或在薪資部分以外另給予其他補貼，例如比照公立醫療機構醫師有不開業獎金補貼，給予轉任者因擔任公務人員不得執業之不執業獎金補貼。

（三）積極參與國家考試之典試工作

各種國家考試中多有工程相關類科，本人秉持所具工科專業至目前為止參與 63 場考試之典試工作，並與考選部許多試務人員配合，對渠等人員之敬業精神印象深刻。

二、在培訓制度方面

有關公務人員考試錄取人員訓練，現行各項公務人員考試用人機關多採占缺訓練，錄取人員因已占缺，獲得相當程度保障，致或有未能重視訓練之情形，而基於用人需求，難以執行嚴格之淘汰機制。故本院於研擬強化文官培訓功能規劃方案之際，本人擔任「考選與培訓之結合」議題之分組召集人，與組內委員推動增加錄取名額，並採不占缺訓練，以落實訓練淘汰機制，達到考訓用相互配合功能。目前並已先就特考部分（不含用人機關與申辦考試機關無隸屬關係之特考），照所定期程推動實施未占缺訓練。

本屆委員任期已近尾聲，最期待完成之重要工作有二：

一、退休年金制度之合理化

基於世代間之正義及公務人員退休撫卹基金之永續經營，公務人員退休年金制度改革實刻不容緩，本院已於 102 年 4 月研定公務人員退休撫卹法草案送立法院審議，希冀立法院儘速就退休年金制度改革課題研議並完成立法程序。

二、海巡特考之健全化

行政院組織改造後，海洋事務委員會已正式成立，其下之海巡署為主要業務執行單位，惟該單位之人員進用管道分歧，除有海巡特考、警察特考、關務特考三種考試進用管道，甚亦有軍人轉任進用，以致在人事管理及陞遷管道呈現凌亂、事權難統一之現象。如能將進用管道單一化，由海巡特考依職能需求整合規劃所需人力，統一由海巡特考進用人員，將可使組織更健全，提升海巡工作之效能以確保國家安全。



承先啟後
繼往開來

在院工作回顧

考試院考試委員 胡幼圃

本人過去三十多年來，快樂徜徉在生技醫藥的教學研發工作，其間忽爾“迷途”於醫藥衛生行政，擔任四年藥政處長；五年前在有服務國人，提升吏治之心，進入了負責我國考、銓及保訓大政方針的考試院，擔任第十一屆考試委員。

在擔任考試委員這段時間，秉持的理念為，希望以有信、效度的考試制度，選拔最適當的優秀人才，為民服務；希望以健全的人事管理政策及制度，使公務人員認真負責，依法主動積極勇於任事，服務人民，報效國家；希望以完善的公務人員保障及培訓制度，使公務人員不但獲適當保障，戮力從公，並在卓越的培訓制度下，精益求精，提升為民服務的品質。

幼圃在擔任考試委員近六年，和委員同仁們及部會一起努力在考試院已完成部分工作及階段性成果，其中包括：一、已適當增加全國各級衛生醫療機關適用醫事人員人事條例的員額，使醫藥人員可直接擔任公職，減少外行人領導內行人的情況。二、合理認定生技新藥條例中“政府研究機構及研究人員”認定原則，符合生技醫藥界需要，使所長、院長等原列行政人員也屬生技法中之研究人員。三、提高並提昇衛生福利部（含 FDA 及 CDC）研究員員額及職等。四、目前已經院會通過，將於中華民國一百零三年七月一日起實施藥師考試分二階段考試，為現行藥師不分階段一次考試與藥師分階段考試制度之轉換銜接，配合學校課程調整，訂定新舊制度四年過渡期。未來在學期間即可參加第一階段考試，考試及格待取得學位後，得以參加第二階段考試，第二階段考試通過後，即可取得藥師證書。六年內第二階段考試未及格者，應重新應本考試第一階段考試。另外作成五項附帶決議：（一）建請教育部儘速完成適合我國國情之藥學教育體系。依我國社會需要與國際接軌，未來 6 年制藥學教育最後 2





年應分為三個主要方向：(1) 臨床藥學；(2) 藥事行政與藥質；(3) 生技製藥或工業藥學。

(二) 新制(三方向)之藥師考試核心科目，請考選部於1年內提報本院院會，於藥學系新生入學一年級開始實施。(三) 建請教育部儘速完成藥學雙學士、理學士及藥學士(BS & Pharm.D)學制建立之規劃與授予。(四) 有關專門職業及技術人員高等考試醫事人員考試規則名稱及列舉類科之妥適性，請考選部儘速研議後報院審議。(五) 有關專門職業及技術人員高等考試藥師考試及格方式採總成績滿60分及格或以全程到考人數一定比例為及格之利。五、推動訂定健保局現職人員轉任，比照改任官職等級及退撫事項辦法，使改制減少衝擊。六、有關醫師以外之醫事人員，於非醫學中心，原不能擔任“師一級”的最高職等，經努力推動，已使藥師、護理師等，於醫院中亦可任師一級之職等。七、擔任國家考試國文考試改進全院審查會主席，確定了國家考試國文命題不應涉意識形態、不應有族群、性別之歧視、不考艱澀之古文或無關題旨之國學常識、不考尚未有標準化或約定俗成之用詞或語音的原則。另於中醫師考試中加考醫古文。八、提案修正教育人員任用條例，使全國教育人員借調至政府服務於法有據。九、設計並提供以現代科技徹底解決過去高、普考重覆錄取之陳年問題。十、率先提議廢除公務人員任用法對於曾患精神疾病人員之歧視和不公平之待遇。十一、為回應社會各界對司法官、律師考試制度改革之期待，推動新制司法官及律師考試，司法官考試修正為三試，律師考試修正為二試，且加強職前訓練，以提高司法官及律師之水準。十二、修訂公務人員考試法第19條，放寬應考資格，減少考科(只考二科)，未來可藉由專技人員轉考公務人員補足相關人力之不足。十三、使公務人員考試法第20條落實執行。採不占缺訓練，以落實訓練淘汰機制，達到考訓用相互配合功能。

最後，願大家一切順心，身體健康，萬事如意！獻上最誠摯的祝福！



承先啟後
繼往開來

懷抱託付 盡心爲文官制度發展而努力

考試院考試委員 陳皎眉

回顧職涯 35 載，三分之二心力，為作育人才而努力；三分之一，為推動國家公務而盡心。民國 88 年，因緣際會接任臺北市政府社會局局長一職，見識社會局同仁無私奉獻與不畏難的災害應變精神，更與這群讓我作夢也會笑的同仁一起打造「珍愛家庭」、「福利聯合國」、「脫貧方案」等政策。民國 97 年 9 月，再度進入政府部門，這次的任務是擔任國家最高文官制度權理機關考試院之考試委員。近耳順之年，再入公門，勤勉戒慎仍存我心，只因承諾。這份承各界推薦、總統提名、立法院同意的囑託，督促著自己，本諸專業、熱忱，戮力以赴。



六年來，個人對於國家文官之考選、培訓、銓敘、性別平等、弱勢關懷、社工人力等，在學術專業及政務推動經驗下，參與本院重大業務變革研商。包括研議國家考試實施性向測驗、人格測驗之可行性；推動不同類科國家考試核心職能之建構，建置結構化口試之題目、行為指標、評分標準、口試委員訓練之標準流程，參與醫師 OSCE 測驗及律師、警察考試變革之研議與實踐；而為因應國家考試不同年度試題難易度、閱卷者評分標準差異及不同選考科目錄取標準差異等，積極參與分數轉換研議工作，期能建立一套可以依循、採用之方法；另為建立廉能效率之政府，積極參與公務人員基準法、考績法及政務三法之法案修訂，以健全公務核心價值；個人



並多方參與高階文官培訓發展政策之研議，如職能分析、評鑑中心法、360 度回饋及人格量表發展等，也實際擔任評鑑員、講師，參與國家文官之甄選與訓練，期勉對於我國高階文官選才、養才有更進步之作法，助益國家政府行政；重視性別平等，參與本院性別平等委員會、考選





部國家考試性別平等諮詢委員會等，在考試之性別設限上，逐步取消分定男女錄取名額、發展真正公平、公正且適當的體能測驗，在文官升遷上，長期關心不同性別之升遷差異；另外，基於先前擔任社會局長歷練，了解社工人力發展困境與社會變遷

所需，積極推動「研議改善社工人員員額、職務列等、薪資、危險津貼等事宜」，並在院長、委員同仁、人總處、內政部與銓敘部等全力支持下，達成社工人力結構改善之納編、陞遷（增設高級社工師、社工督導職務）、專業加給（表一改表七）、處遇費及備勤費等調整；同時，個人長期關心弱勢，對於身障特考及進用不足、低收入戶及特殊境遇家庭成員參加國考之報名費減徵等，特別支持。

一路來，個人以來自學界及社政機關首長歷練，投身考試委員工作，面對一次次本院重大政策研商、考試制度變革、銓敘法規調整、文官訓練，乃至維繫國家發展的高階文官培訓，從不敢或忘於專業及提名任用的託付，傾全心為文官興革及國家發展而戮力。回顧這六載，每因理念而奮鬥，更因努力而感恩。

最後，衷心謝謝院長、副院長、委員同仁、院部會同仁及我最貼心的秘書，有您們的協助，讓皎眉能盡心盡興打拼；有您們陪伴，讓皎眉在考試委員這工作增添無窮回味。感恩並祝福大家。





卻顧所來徑 · 蒼蒼橫翠微

考試院考試委員 何寄澎

在投身學術研究與高等教育三十年的歲月後，能到考試院服務是生命中極美好的緣分、極愉快的經驗，內心充滿感激。六年來，始終以虔敬莊慎的態度面對每一項交付到自己身上的考銓培訓業務，也以同樣的態度參與院會及各種大大小小的審查會，乃至參訪活動。如今略作回顧，在較屬於自身專業所及，著力較多者，略有以下六項：



首先是國文考科優質題庫之建置，以及評閱品質之提升。所謂「優質題庫」之試題，除須符合測驗理論與技術之要求外，特重語料取材多元（古今、中外、人文、科學）、知性感性能力兼具；至於評閱品質之提升，則唯力求公評、評閱標準會議、抽閱……等機制之操作嚴謹不苟、一一落實。上述二者已建立參與同仁普遍之共識，為日後持續精進奠定良好基礎。

其次則推動專技考試大地工程等九類科將加採「語文能力與人文素養」之評量，俾藉以提升專技人才之博雅素養，從而繼續推廣至其他專技類科。此舉不但改變長年以來專技考試只重專業的偏狹，亦改變過往國文考科之窠臼，意義非比尋常。

第三，延攬語文、社科、科技人才，組成研究小組，完成考選部國文科題庫專案研究，研訂公務人員考試、專技人員考試測驗目標及選材注意事項，同時研發樣題，以為題庫建置之範式。

第四，協助考選部進行「公務人員初等（五等）考試國文科測驗評量相關問題之研究」，並完成該等考試、該種考科評量精進規劃。上述研究，執行過程縝密而完整，緣此而作之規劃亦合理可行，未來若能依此而做更張，對基層公務同仁素質之提升必有助益。

第五，協助國家文官學院自 99 年起，於基礎、升官等、高階文官飛躍方案等訓練中開設「經典研析」課程，廣聘國內文、史、哲、社科、生命科學等領域優秀專家、





學者授課，截至 102 年止，已開班 1179 班，學員滿意度極佳。對各機關公務同仁視野之廣度、思想之深度，以及角色之自我認知與期許，助益良多。

第六，積極參與國家文官學院每月一書及心得寫作之遴薦、評選，並對其辦法、機制之改進，不斷提供具體建議，從而使二活動之效果日趨良好，對公務同仁閱讀習慣之養成與知能之拓展、素養之提升，漸著其益。



除上述六項外，個人於離島考區之設置；地方衛生機關適用醫事人員條例限制之放寬；配合地制法修正，地方機關 9 職等以下人員職務職等之調整等，亦多所建言，與有功焉。而特別值得一書者，102 年 9 月追隨院長參加日本年金考察團，深化一己對社會各階層退撫及養老年金之了解與體認，乃在兼顧行業差異、社會公平與和諧，以及尊嚴與關懷並存的思考下，積極建議考察報告勿畫地自限，應以前瞻性思維提出超越性作法，供政府相關部門審酌、協力。該報告之內容，若果得政府各部門重視，續加研議，並付實行，臺灣社會整體將日趨祥和，而真正的公平正義亦得以實現。

六年轉瞬即逝，未竟的工作仍多，諸如：公文試題改良、國文非選擇試題之多元化與題庫建置、專技考試「語文能力與人文素養」考科之上路、初（五）等考試國文考科評量精進之付諸實踐等，都尚待後起者繼續推促；即使評價極佳之「經典研析」課程，亦仍有改進空間，更不說高階文官飛躍方案之成效亟待深入評估。但想到天下事本來就需要更多志同道合的人一起參與；想到不可能所有的事都成之在我；何況自己確實曾經用了心、盡了力，做了一些該做、可做的事，然則自可以無憾！且續以歡喜、感恩的心，邁向生命下一個里程。





承先啟後
繼往開來

立基傳統 走向國際

考試院考試委員 詹中原

自 2008 年 9 月擔任考試委員以來，我對於文官制度一直秉持著立基於本土傳統，走向國際創新的理念，到院任職之初即制定有「考試院文官制度興革規劃方案」作為南針指引，期間擔任之榮譽職務及推動之制度如下：

一、國際

- (一) 榮任國際行政學校暨機構聯合會理事會理事 (Member of Board of Management, International Association of Schools and Institutes of Administration, 簡稱IASIA) (2010-2016)、美國行政學會2013 Chester A. Newland President Citation of Merit國際顧問，並榮獲外交部2011年國民外交表揚獎 (事蹟：長期參與公共行政學術領域國際事務，著有聲譽。)
- (二) 邀請國際重要人士及知名學者來考試院及部會進行文官制度交流，如：Michiel de Vries (IASIA 理事長)、崔顧問興碩 (韓國國家行政安全部、高麗大學前副校長)、John Wanna (澳洲國立大學政治與國際關係學院教授) 等，不僅吸收各國人事制度最新知識，亦將我國之公共行政經驗向國際傳播，有利提昇臺灣公共行政學術界之國際地位。
- (三) 2013 年順利將聯合國正推動之「卓越標準認證計畫」(Standards of Excellence for Public Administration Education and Training) 引介我國國家文官學院參用，以提昇訓練標準，學院之研究成績，並獲行政院國家科學委員會 (現改制為科技部) 之支持。
- (四) 協調聯絡澳洲及紐西蘭之澳紐政府學院 (The Australia and New Zealand School of Government, 簡稱 ANZSOG) 與我國之公務人員海外研習計畫合作。也因此項成果，讓國際社會認識了我國五權憲法架構下之考試院職掌，及獨立且獨特之文官及人力資源 (專技) 制度。





二、國內

- (一) 推動「教、考」合一，結合「教育單位」及「用人機關」共同決定核心職能 (core competence)，參加「國家考試職能分析推動委員會」，並主持「國家考試職能分析結果轉換考試方式之研究」研討會，致力為國選才。
- (二) 引介經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development，簡稱 OECD) 及韓國、印尼借鏡，推動高階文官管理制度 (Senior Executive Service，簡稱 SES) 及「開放競爭」(open recruitment) 制度，兩制度均為銓敘部正在研議中。
- (三) 長期關注全國高階文官之訓練統整，擔任「高階文官中長期培訓協調會報」及「職能評鑑採購案評審小組」委員，並推動高階文官發展性訓練運用「評鑑中心法」(Assessment Center) 制度，參與評析參訓之高階文官，遴選具發展潛力人員。
- (四) 擔任行政院「國家政務研究班及高階領導研究班」講座、「中高階公務人員密集英語訓練成果」考評委員，親自培育我國公務人力高階領導人才。
- (五) 推動公私人才交流制度，以達人才交流目的。推介新加坡中央公積金 (Central Provident Fund，簡稱 CPF)，包括養老、住房與醫療等福利，採取可攜式退休金制度 (port able pension)，無論身處公私部門均可享有應有之權益，有此基礎方不致阻礙公私部門間人才交流。
- (六) 推動政府部門績效管理 (performance management) 制度，擔任考試院相關會議之主持人 (例如：考試院 80 周年慶「變革中的文官治理」國際研討會…等)，宣揚政府改造理念。
- (七) 長期關注組織人力，協助銓敘部及行政院人事行政總處評估公務人力發展，且擔任「行政院機關員額評鑑小組」評鑑委員。
- (八) 推動公務人員退休撫卹基金運作績效管理制度，加強國內外委外基金公司淘汰機制。

以上可謂這段期間本人結合考試院工作、學術及學術外交之重要成績，略值一記。



承先啟後
繼往開來

在院工作回顧

考試院考試委員 **黃俊英**

(民國97年9月1日至103年1月10日)

自 97 年 9 月到考試院服務這 5 年期間，能夠和各位考試委員及考試院同仁共同為健全我國文官制度略盡棉薄之力，是一段非常有意義和愉快的日子，也是一段學習與成長的歲月。



一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

以前曾在行政機關（行政院研考會、高雄市政府）服務多年，都是首長制，許多重要決策雖然也有部屬和幕僚的參與規劃和提供各自領域的專業意見，但基本上都由機關首長做最後裁奪。而考試院則採合議制，關院長的政治歷練和智慧是我們許多委員難以望其項背的，但院長非常重視考試院合議制的精神，所有重要議案都會提到院會討論，委員們都各就個人專長坦誠且充分地表達各自的看法，院長都充分尊重委員的意見，儘量形成共識。本屆每週一次的院會，委員們都能暢所欲言，因此通常都長達或甚至超過三小時。據本院資深同仁表示這是本屆院會的一項特色。

本屆考試委員在院長的鼓勵和支持下，通常每月都會選定一、二個政府機關或單位，進行實地參訪。透過這種安排，委員有機會實地去了解各機關或單位的業務，有機會去面對面聽取他們對各項考選、銓敘和保訓業務的改進意見，對增進考試院和其他政府部門的相互了解和溝通協調，幫助甚大。

二、任職考試院期間引以為慰的事

在任職考試院期間參與規劃和推動的事情很多，其中難免有挫折和不順利的時候，但也有不少引以為慰的事情。茲舉兩例如下：

※本文102年9月2日發表於考試院第11屆就職5周年記者會，經黃俊英委員夫人黃廖美津女士同意刊載於本專刊。





(一) 本屆考試院在 98 年 6 月通過〈文官制度與革規劃方案〉，以「再造國家新文官」為總目標，內容包括建基公務倫理型塑優質文化、統整文官法制活化管理體系、精進考選功能積極為國舉才、健全培訓體制強化高階文官、落實績效管理提昇文官效能、改善俸給退撫發揮給養功能等六大部分，分別提出短、中、長期的改革目標和措施，並在 101 年 5 月加以修訂。秘書長定期就各部會執行情形加以追蹤檢討，向院會報告。這個方案雖未受民間和媒體應有的重視，但實際上這個方案是未來一段期間（不以本屆任期為限）健全文官制度的總計畫 (master plan)。我能夠追隨各位委員參與這項方案的制定、修訂和推動，為奠定我國文官制度長治久安的基礎貢獻一分力量，深以為慰。

(二) 本院有考選部、銓敘部、保訓會等部會，委員們與各部會的溝通管道非常暢通，各部會也非常尊重委員們的意見。各部會都勇於改革提出不少創新的法案和措施，委員們基本上都以樂觀其成的心態給予應有的支持，但對該反對的改革措施也會據理力爭加以反對。譬如，不久前考選部基於考選行政的考量，擬議大幅改變地方特考制度，除偏遠及離島地區仍維持地方特考外，其他地區的地方特考均併入高普考，但我們幾位委員認為目前地方特考仍然是地方政府引進人才的一個重要途徑，在相關會議中一再表示目前並非改變地方特考制度的適當時機，主張還是要維持現行制度，最後經全院審查會及院會決議維持現行的地方特考。



參與考試院考銓業務國外考察 (民國97年至102年)的回顧

考試院考試委員 高明見

依據我國憲法五權分立制度，本院與行政、立法、司法、監察等四院，處於平等地位而獨立行使職權，依憲法規定，本院為國家最高考試機關，辦理國家考試外，尚掌管全國文官制度，並對各機關考銓業務具監督之權。因應時代的急速變遷及全球化趨勢，面臨迫切需求文官制度的興革及培訓功能的強化，需要隨時吸取他國經驗，多方面了解各國文官制度的實務運作，因應各國文化背景、國情、政經情況的異同，探討比較其優劣所在，做為我國文官制度改革的參考。

在擔任本屆考試委員將近六年任期中，有幸先後有機會參與六次的考銓業務國外考察活動，屢次考察收穫良多、獲益匪淺。以下將六年期間，參與六次考銓業務國外考察的經過，簡述其回顧，以供參考，並請指教。

壹、考察日本(97年12月22日至27日)

為了瞭解日本國家公務員文官制度近年來的改革情形，包括退休給予、退休再任、共濟組合實務運作、年金管理以及公務員研修制度，乃規劃組團考察日本，考察該國國家公務員與地方公務員的退休制度、退休再任制度、共濟基金管理與實務運作以及公務員的訓練進修制度的變革情形。先後拜會日本人事院、東京都職員共濟組合事務局、東京都職員研修所、目黑區公所及區議會，並分別與其關鍵主管舉行座談，進行意見經驗交流。

本次考察時間雖然短暫有限，但承我國駐日代表處人員事先詳細規劃與鼎力協助，對日本公務員退休制度、共濟組合制度以及退休再任與公務員訓練進修的運作，瞭解並收穫良多，可供本院考銓訓練業務之參考借鏡。



駐日代表處馮代表報告日本政經概況及近年來與我國交流現況



參訪東京都職能研修所座談後留影



參訪目黑區議會座談後合影



參訪人事院座談情形



與東京都共濟組合事務局課長等人座談後合影

貳、考察英國(98年11月19日至27日)

雖然我國與英國無正式邦交，但英國向來以具有專業、穩定及完整的文官體系著稱，自19世紀至20世紀，經過幾任首相的推動改革，誠然為以新穎公共管理觀念改造政府及文官制度最顯著的國家之一，因此本院乃決定組團考察其文官制度，尤其有關公務人力資源的管理與培訓制度。於20日拜會英國內閣辦公室快速陞遷考選中心，瞭解其業務及該制度之特色，包括考選程序、測驗方式、評鑑方法等，座談中，發言交流踴躍；同日隨後拜會英國國家文官委員會，瞭解文官委員會的角色及職責，委員會設15位委員，直接由女王指派，委員為獨立運作，掌管公務人員的招聘原則；下午拜會英國國家文官學院，瞭解英國政府組織架構，並瞭解該學院由執行機構轉型為以顧客導向的商業團體，該學院致力於高階公務人員的高等管理與專業訓練，配合政府特殊需求提供客製化課程的研究。參訪上述兩單位，獲益良多。

21至25日，分別拜會駐英代表處及駐愛丁堡辦事處，由張小月代表及與朱瑞園處長，分別介紹台英雙邊關係及僑務事宜。另外拜會英國友台議員、參觀蘇格蘭議會，瞭解英國人事制度及議會運作方式，除了进一步了解英國政經情況以及與我國經貿、文化交流現況，並汲取其文官培訓改革經驗，作為我國改進考銓業務之參考。



拜會英國內閣辦公室快速升遷中心座談後合影



與英國文官委員會署長等人座談情形



與英國文官學院會談交換意見



拜會蘇格蘭議會並與友台議員交流意見後合影



拜會駐英國台北代表處，座談後合影

參、考察紐西蘭及澳洲(99年12月10日至21日)

近年來，澳大利亞與紐西蘭兩國，在活化公務人力體系，提升行政效能與強化廉能的表現顯著，以及重視原住民弱勢團體的政策，多有可借鏡之處，乃決定組團規劃參訪澳紐兩國的文官制度，先後拜會我國駐澳



大利亞代表處、澳大利亞公共服務委員會、澳大利亞財政及解除管制部、駐雪梨辦事處、我國駐紐西蘭代表處、紐西蘭文官委員會、紐西蘭國會、駐奧克蘭辦事處等機關，此次考察承外交部、駐澳大利亞林松煥代表、駐紐西蘭蔡爾 代表等人之安排協助，除了瞭解台澳、台紐雙邊關係的發展及僑務近況，對於澳大利亞文官制度、人力資源管理、原住民政策、多元文化的考選方式、以及國營事業的管理與營運。還有對於紐西蘭文官制度平權政策、國會運作情況，有了 更深入的瞭解，對改進我國文官制度具重要參考價值。



拜會澳大利亞公共服務委員會、功績保障委員會並舉行座談



拜會澳大利亞公共服務委員會、功績保障委員會並舉行座談後合影



拜會澳大利亞財政及解除管制部座談會後合影



拜會紐西蘭文官委員會座談後合影



參訪毛利文化建設 - 紐西蘭威靈頓 TE PAPA 博物館

肆、考察印度 (100 年 11 月 1 日至 9 日)

印度為世界上最早實行近代資產階級文官制度國家之一，自 1950 年獨立後，對文官制度進行改革，以適應獨立政權的發展，印度國土廣闊，天然資源豐富，人口眾多，尤其近十年來快速成長發展，被列為金磚四國之一。而我國則自民國 84 年台印雙方開始設立代表處。本院乃規劃組團考察印度，先後拜會我國駐印度代表處、印度聯邦公共服務委員會、印度國營退休金「員工強制基金組織」及印度公共行政學院、瓦拉那西市自治機關等單位。1 日由翁文祺代表簡報印度的政經、文化、僑務等現況與我國交流情形，就印度文官特色、考選培訓制度，進行交流。於員工強制基金組織座談，瞭解印度國營退休金之經營模式及相關規定；3 日拜會印度公共行政學院，瞭解其文官制度之培訓發展方向，及該學院之定位與國際學術機構合作之事宜；4 日拜會瓦拉那西市自治機關，瞭解印度中央政府與地方政府的分權，政務官、事務官與民選代表之間權衡互動關係，及其特殊的文官制度。考察行程，承外交部及駐印度翁文祺代表、石柏士代表等外管人員的安排與協助，收穫良多。



拜會印度聯邦公共服務委員會榮譽主席及秘書長等人會後合影



與聯邦公共服務委員會座談後合影



與印度國營退休金「員工強制基金組織」(EPFO) 座談後合影



拜會印度公共行政學院並與之座談



拜會瓦拉那西市自治機關後合影

印度公共行政學院的多元化培訓方式、客製化程度及其研究功能，均值得我國文官學院借鏡。

伍、考察西班牙及葡萄牙 (101 年 9 月 22 日至 10 月 3 日)

有鑑於近年來我國對於西班牙及葡萄牙之文官制度的現況及其新近發展相關資訊與事宜，明顯缺乏有關資訊，且欠缺瞭解。乃於民國 101 年規劃籌組兩牙考銓業務考察團，24 日由駐葡萄牙代表處何建功代表陪同拜會葡萄牙公務人力培訓總處（原名為葡萄牙國家行政學院），針對該機構之組織變革、公務人員甄選方法、考核及薪資等問題進行交換意見；25 日由駐西班牙代表處侯清山代表陪同拜會西班牙財政及公共行政部，介紹西班牙自治區之權責、公務人員福利、工會角色等相關問題進行討論；25 日拜會西班牙參議院與外交委員會主席等人就兩國政經及外交議題進行意見交流；26 日，拜會西班牙國家行政學院，瞭解其公務人員甄選程序，並對高階文官培訓與國際合作等事宜進行討論；10 月 1 日拜會巴塞隆納市政府，瞭解市政府組織、人力資源、財務現況以及市議會如何運作文化創新業務等問題。此次兩牙考察，承外交部兩牙代表處及巴塞隆納台灣貿易中心有關人員之周詳安排，考察收穫良多，且行程都能順利圓滿完成。



拜會葡萄牙公務人員培訓處座談情形



座談會後，與葡萄牙公務人員培訓處 (INA) 及公共行政總處 (DGAEP) 負責人，於 INA 大樓前合影



拜會駐西班牙代表處，聽取代表簡報代表處業務及西班牙政經與考銓人事概況後合影



拜會西班牙財政及公共行政部座談情形



本團與西班牙財政及公共行政部交流紀念品



拜會西班牙參議院座談情形



拜會西班牙國家行政學院座談情形



拜會巴塞隆納市政府組織及資源管理處，並交換紀念品

陸、考察北歐 (102 年 8 月 22 至 9 月 2 日)

近年來，北歐國家的政經發展非常快速耀眼，相對地，我國的實務界、政經界對於北歐國家的接觸報導或介紹，相當缺乏，經過審慎討論，乃於民國 102 年籌組北歐考察團。26 日拜會挪威財政部，介紹挪威政府退休全球基金及挪威政府年金系統，並就基金投資情形、公務人員退休所得與替代率問題進行意見交流。會中討論熱烈、交談甚歡；28 日由駐丹麥代表處徐儷文代表陪同拜會丹麥現代化公共行政管理局，介紹人力資源管理，並就公部門人力類別、比例、招募、薪資架構與績效連結、現行退休制度與育嬰假規定等議題進行意見交流；29 日拜會丹麥城市大學，介紹城市大學與政府部門的合作關係，並就公務人員在職訓練高階公務人員訓練方式等議題，進行意見交流；同日拜會丹麥人力資源發展中心，介紹其在公部門所扮演的角色，並就員工的核心能力、訓練與發展等因素進行意見交流；30 日拜會瑞典政府人事行政署與中央政府行政局，介紹瑞典公務人力概況，並就人力資源管理、人力招募、薪資政策、年金制度等議題進行座談，該署署長全程參與，非常專業且熱忱接待本團，令人敬佩。



本團於 8 月 23 日抵達挪威奧斯陸國際機場，駐挪威代表處於德勝代表來機場迎接



拜會挪威財政部座談情形



參訪挪威國會，於其服務台前合影



拜會丹麥現代化公共行政管理局座談情形



拜會丹麥城市大學座談會後，於該校門口合影



拜會丹麥人力資源發展中心，聆聽該中心主任簡報情形



拜會瑞典政府人事行政署及中央政府行政局聯合座談情形



參訪瑞典斯德哥爾摩市政廳 (諾貝爾獎頒獎典禮場所)





承先啟後
繼往開來

六年回顧與沉澱

考試院考試委員 李選

回顧

2008年在總統「堅守專業本質，拔擢人才與積極提昇國家競爭力」的期勉下，在14萬位護理人的支持中就職。本人是首位護理人擔任此職，過去40年雖曾在國內外公私立大學、醫療機構、專業團體擔任系主任、院長與理事長，但接此重任，仍覺惶恐。考試委員來自各專業，見解獨到，無論在訂定文官興革方案、執行審查會議、參訪國內外機關(構)時，皆能深入議題獲得共識。



六年中，本人擔任航海人員、導遊領隊、高普考、律師司法官及地方特考之典試委員長，由報名至放榜，在近百項作業程序中，以「零缺點」完成使命。參與國家文官學院高階文官飛躍方案的人才篩選，且獲文官學院、中央或地方政府邀請為公務人員各項訓練授課，主題包含「公務人員倫理核心價值」、「健康管理」、「壓力與情緒管理」、「諮商與同理溝通」、「創造人生意義與價值」等。授課之餘，幸與學員們暢談國家考選政策，汲取其對考績法修正、提升國家競爭力等議題之看法，加強政策行銷，並在工作之餘撰寫「關懷與溝通」、「專業軟實力」、「感動的力量」等書籍及文章，皆為珍貴的經驗。

成就與貢獻

善用個人教職經驗精進國家考試為本職，如：強化考試信效度、推動考試與閱卷數位化、多方延攬與培訓命題委員、降低試題疑義、更新典試委員資料庫、推動結構化口試及醫師臨床技能測驗(OSCE)等，皆為問政重點。茲將成就列舉如下：護理師專技高考以職能分析方式命題；護理師高考試題疑義數量大幅降低；促成考選部對公務人員考試法第19條修正，使擁有專技證照與工作經驗者參與公職專技人員高考，落實多元延攬人才與提升公務人員專業素養，兼顧用人需求與提升國家競爭力，此項考試將在本年7月舉辦。





改善公立醫療機構醫事人員任用問題深受護理專業團體重視，如：改善高資低用、契僱人力過高及各地方政府衛生局用人困難等。資料顯示優秀護理人力因無法取得公職而離職，此對專業士氣打擊甚大，在總統與關院長高度關切下，銓敘部成立「醫事人員人事制度改進專案小組」，邀集專業團體與醫療機構代表，數度與衛



福部、退輔會、教育部、人事行政總處及直轄市政府協商，最終達成協議與確立解決方案之措施，此方案於2011年12月8日經考試院院會通過，函請行政院衛福部執行，成效追蹤中。2013年本人獲選國際護理協會(ICN)理事一職，有幸在135個國家的激烈競爭下出線，期能搭建國際平台與落實國際醫療產業政策。

期許

本人參與醫師臨床技能測驗(OSCE)的推動，深知此方式可提升專業知能。本人擬以此經驗改善護理師考試及格率偏低與提升「教考用」的契合度，然因護理師應考者人數多，推展不易，幸在教育部支持下，護理師高考及格率偏低的院校已開始規劃臨床技能測驗(OSCE)，以備考選部將通過此考試列入應考資格。此外，適性化數位化考試亦須推動，期望能持續被關注，強化專技考試的信效度。





承先啟後
繼往開來

人生轉彎— 新的一片風景

考試院考試委員 林雅鋒

民國（下同）97年夏天某日晚上8時許，我還在台南地方法院院長辦公室加班，電話響起，是當時司法院人事處邱志平處長來電，他問我有沒有意願轉任考試委員？因為我曾擔任過司法院人事處處長一職，也曾經代表司法院列席考試院的小組審查



會，所以我知道考試委員的職務內容，我訝然反問：「為什麼找我？」他說：「因為妳懂司法人事制度啊！」然後，我的人生道路就轉彎了。

作了轉彎的決定之後，其實是帶著一點感傷離開司法界的，不捨耕耘已久的園地，不知以我擔任法官為榮的先父會不會諒解，幸有當時我的上級審長官即現任最高法院楊鼎章院長的開導，他說就把人生的道路當成搭火車旅行，本來想直行，現在轉個彎，看看別的風景也好。這麼一轉眼，新的風景就看了6年了，好快。

這個新工作可難了，深奧的人事法令多如牛毛，待審的法案堆積如山，國家考試全年連綿不歇地舉行，適應之道唯有以舊的學養經驗為底，拿新的功課來鍛鍊自己。人非萬能，當然有不熟悉的新領域要去學習，首先要在考試院院會、審查會充分理解部會的說明及其他考試委員的意見，更重要的是自己要能言之有物。其次，為了要成為適格的國家考試典試委員長或召集人，自己原有的法學能力也要與時俱進，否則無法服眾；在新、舊領域的能力都深感不足的情形下，只好加把勁努力衝刺了。





因此，回顧這 6 年的生活圖像，除了認真研讀每一次院會、審查會的資料，再以謹慎的言論或以書面完整表達個人意見之外，其他工作例如主持小組審查會、負責入闈審題等試務、參與文官培訓工作等等，都需要紮紮實實地下功夫。又因身在最高文官院，平日所見所聞俱為重要史料，我乃隨時蒐集資料，稍有成果則彙成文章，用途無非是作往後再深入研究之基礎或供各界理解文官政策作成之始末，唯因個人能力有限，成果也有限。所幸文官制度的改革精進是延續不斷的，在歷屆考試委員的交棒傳承下，成果是會累積的，在此要與大家共勉！

個人這 6 年有什麼貢獻呢？以下這 3 件事可以算得上吧：1. 在 99 年間參與司法院、行政院、考試院 3 院會銜之法官法草案審查，後來立法院三讀通過的法官法，依考試院版本通過者計 3 條，參採考試院意見修正通過者計 25 條，其中有許多是個人相當堅持的看法，幸獲採納，實在欣慰。2. 能參與推動 100 年司法官及律師考試之改革，新制採分試方式，第一試採測驗式題型、第二試採理論與實例混合之申論式題型，第二試並採平行雙閱，律師整體及格率由原制全程到考人數 8% 提高為 10.89%，改革迄今頗獲佳評，個人以能參與此項改革為榮。3. 能領銜提案於律師考試第二試增加 4 科選試科目：智慧財產法、勞動社會法、財稅法、海商法及海洋法，並獲其他全部 17 位考試委員連署，未來將落實為 104 年之考試政策，非常難得。

最後，真的要感謝人生可以有這樣一回轉彎，讓我能加入考試院第 11 屆委員的團隊，這個團隊有睿智的院長、副院長領導，有傑出的考試委員同仁相伴，有敬業的考試院全體同仁相助，真是溫暖美好的 6 年，不虛此行啊！



承先啓後
繼往開來

回顧與前瞻

考試院考試委員 歐育誠

時光飛苒，轉瞬第 11 屆任期將屆，回顧以往、展望未來，有關文官制度與考銓業務仍需積極配合國家發展及環境變化，以更開創性與宏觀視野進行擘劃，賡續推動改革，以期我國文官體制更臻完善。

本院為合議制，委員係來自各專業領域之菁英，行使職權均能各就不同角度的觀察，提出政策層次意見，雖難免仍有不同專業屬性之看法與堅持，然在議事與決策之過程中均能互相尊重，經由集思廣益，獲得高度共識而無異議通過，充分展現民主和諧之典範，並為文官制度改革注入新動力，讓我們在政策價值選擇上，不會固守在既有制度及法條的泥淖中，對整體政策之指導與跨部會業務之整合，確有極其正面之功能。其次，院暨部會同仁均能充分展現高度專業性，提供適當公平客觀、合理有效的處理意見，使各項考銓決策及人事法制均極完善周全，實功不可沒。每次議事都提供個人自我反思與不斷學習成長的機會，更讓自己深切體會學有不足，仍然有許多需要學習的地方。

本屆委員於 97 年 9 月就職後，旋於 98 年初組成文官制度興革規劃小組，期儘速就公務機關人事制度應興應革事項，提出具體的政策方向，並以新思維、新行動，前瞻且務實的作法，透過跨部會局之協力合作及相關法律之配套連動，依輕重緩急明定期程，以積極推動文官制度興革事宜，展現改革動能，成效確實斐然，但礙於時空因素，仍有部分未竟之業。在本屆任期即將屆滿之時，就任內履行憲法所賦予之職責有所反思與感想：



本屆委員於 97 年 9 月就職後，旋於 98 年初組成文官制度興革規劃小組，期儘速就公務機關人事制度應興應革事項，提出具體的政策方向，並以新思維、新行動，前瞻且務實的作法，透過跨部會局之協力合作及相關法律之配套連動，依輕重緩急明定期程，以積極推動文官制度興革事宜，展現改革動能，成效確實斐然，但礙於時空因素，仍有部分未竟之業。在本屆任期即將屆滿之時，就任內履行憲法所賦予之職責有所反思與感想：

一、加強溝通協調合作

考試院主管考銓法制，面對多元發展社會，推動改革關係實務執行與人員權益，影響至為深廣。故應強調溝通協調合作始能獲得共識與支持。





二、型塑優質文化與作為

考試院為最高人事主管機關，應樹立典範，積極型塑公務倫理、關懷服務、勇於負責、積極任事、向心團結之優質組織文化，並加強培育優質人才以提升專業、執行、創新、洞察、應變及發揮整合規劃設計之能力，藉以彰顯考試院職權功能，為文官制度改革奠基。

現行公務人員考試均由考選部統籌辦理，為因應環境變化及地方自治的實況，似可審慎研究法制與試務二元化之可行性，並應堅持憲法第 85 條的精神，以公開競爭的方式取才，對考試科目、題型應研究朝以機關用人角度設計，始能達到選拔適用人才之目的。

現行簡薦委 14 職等的官職結構，係民國 76 年建制，為兼採品位制與職位分類制之混合制，實施以來各機關爭相調高職等，致使部分職務難以區分職責程度之差異，已出現失控、失調、失衡跡象，宜積極研究重構官職基本結構，預為因應。

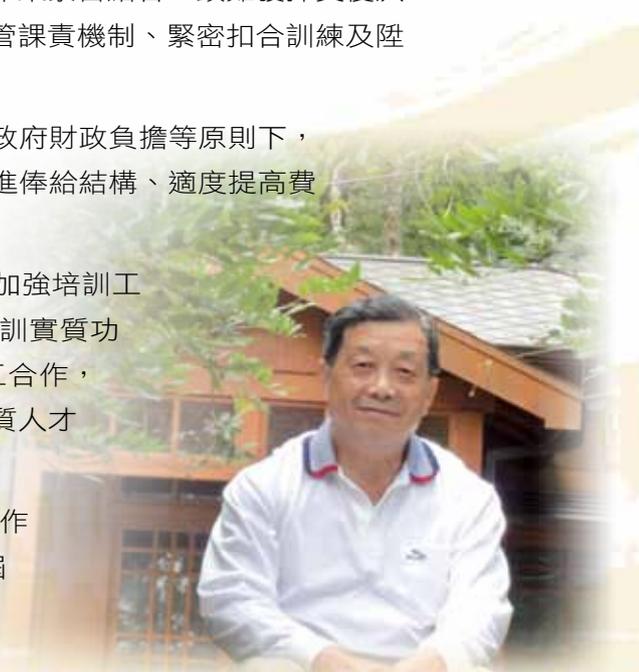
現行公務人員不論其職務特性均適用同一「公務人員俸表」，其晉級幅度與方式，亦均相同，難能適應職務與羅致人才需要，可朝多元俸表、複式俸表、距陣式俸表等方式研究規劃，以符職酬相當之俸給制度。

目前考績制度未能與工作績效、訓練陞遷等人事作業緊密結合，致難發揮獎優汰劣之功能。應建立個人與團體績效評比制度、建構主管課責機制、緊密扣合訓練及陞遷等人事作業，以建置整合性之考績與激勵制度。

年金制度之改革宜在兼顧公平正義、誠信信賴及政府財政負擔等原則下，朝多元、穩健與漸進方式妥慎規劃各項改革。諸如改進俸給結構、適度提高費率、延長退休年齡等多元併進。

持續發揮保障制度功能，以維護公務人員權益；加強培訓工作並與公務人員任用、考績、陞遷等聯結，以發揮培訓實質功能，關於培訓工作應由考試院與行政院加強協調分工合作，兼採多元彈性的方式辦理，以達到協力合作，培育優質人才的積極功能。

6 年的考試委員任職期間同仁和諧、溫馨自在、工作愉快，甚有成就，如此美滿之人生，夫復何求。任期將屆茲以最誠懇的心表達敬意與謝意。





傳承與發展

考試院考試委員 蔡良文

本(第11屆)院院長、副院長既能恢宏憲定職掌，又高度尊重合議制精神，在其卓越領導下，全院既和諧，政策作為又有方向感與節奏感，余有幸能全力參與本院各項重大法案之決策與政策作為，誠是人生最快慰、最有意義的大事。茲參據文官興革方案等之次第，略述之。

- 一、活絡官制官規、釐正功能價值議題上：余尚能堅守文官體制改革在政治價值與行政價值的鐘擺平衡點，無論就其引進與甄補功能、激勵功能、發展功能，以及維護與保障功能四面向之關注，以維持良善的官制官規與價值。茲為落實文官體制價值，需統整文官法制、活化管理體系，即除配合推動完成行政中立法外，對於「公務人員基準法」、「政務人員三法」、建構政務、常務及契約用人之三元管理體系法制、職務列等與員額配置、政府再造與五都一準改制、「行政法人法」、「法官法」與「司法人員人事條例」等，均能貢獻就所學、提出建設性建議。
- 二、建基公務倫理、型塑優質文化議題上：余有幸擔任研析興革方案之本目分組召集人，並於任期內多次負責召集或編寫保訓會或國家文官學院主政之文官政策新發展、高階文官行政倫理、晉升各官等及高普考試及格人員等行政倫理與核心價值等相關教材，以形塑良善治理的基石，又為配合全球在地化思潮，如落實兩大公約，以強化人權保障方面，公務人員政策與法制的指標原則，應同時重視其他文官體制之人權價值，或國際公約規定是否落實執行議題。
- 三、精進考選功能，積極為國掄才：對考選政策之漸進授能、分權予以探討及精進考選方法外，並調整規劃，題庫之賡續建置與充實，甚至考慮成立「題庫署」或「題庫中心」等，均在重視國家考試之信度、效度與鑑別度等之實益，且此亦是余對考選制度的一貫理念。另外，余有幸召集審查會討論配合兩岸交流及培育大陸事務專才，為重視弱勢族群(如身心障礙者、原住民族及客家住民)之應考試、服





公職之權益，尤與邱前委員聰智共同協力在高普及地方特考增設「客家事務行政人員」類科，俾利進用是類人才。又與黃前考試委員俊英共同提案以，建議維持高普考試與地方特考分別舉辦，並對地方特考變革提出具體建議。

四、健全培訓體制、強化績效管理：余得參與高階飛躍計畫人選之評選，以及共同建構以核心能力為基礎之課程架構，協力推動撰寫哈佛個案式教學、情境管理案例解析等，俾增加學習成效，並共同推動強化初任人員之基礎訓練與實務訓練之培訓進場機制與效能。又公務人力資源提昇素質之餘，應廣續落實績效管理，以提昇文官效能，按考績法制是人事法制的火車頭，整體「公務人員考績法」修正案完成立法程序後，即可以連繫個人與組織之價值、發展，強化個人考績與團體績效評比扣合，以提昇組織之動能，建立雙贏的局勢。

五、改善俸給退撫、發揮給養功能：面對國家全面性之退撫年金制度改革，余均請部應考慮世代正義、行業衡平問題，並建議應考量「政府財政狀況」及「社會觀感」，尤應適度適切維護「公務人員權益」，尋求各面向之平衡點。同時如提高資金運用效率、全面檢討委外機制、多元佈局、增加另類資產之投資與海外投資比重、及併同檢討各官等職等之俸表結構等相關問題，俾使退撫基金財務長久穩健發展。

六、未來具挑戰性待廣續完善之工程：諸如廣續強化考試院決策機制與功能，即以積極地扮演跨部會的政策規劃、協調及統合政策方向的角色暨對憲法角色的正確認知和積極實踐；廣續落實公共服務日之宗旨與志工倫理，由本院與行政院，將6月23日訂定為「新服務，心感動」的公共服務日，並呼籲主管機關推動建構現職人員在職期間志工服務機制；廣續與其他四院共同協力推動年金制度改革，以建構社會安全結構工程，促進世代和諧與國家永續發展。

綜上，本院是文官法制與國家考試衡鑑人才的最高主管機關，必須彰顯其超然獨立的機關特性，方能有效發揮憲法所賦予的職權，並維持國人高度信賴的美譽。未來本院暨所屬機關等尤應在憲定職掌下，廣續配合馬總統提出「黃金十年 國家願景」之「公義社會」、「廉能政府」，以及「世代正義」等議題，全力配合協力完成，以強化文官體制變革動能，提高公務人員的素質、熱情與能量，共同提昇政府效能與國家競爭力。





承先啟後
繼往開來

建立公部門工程技術人才一軍

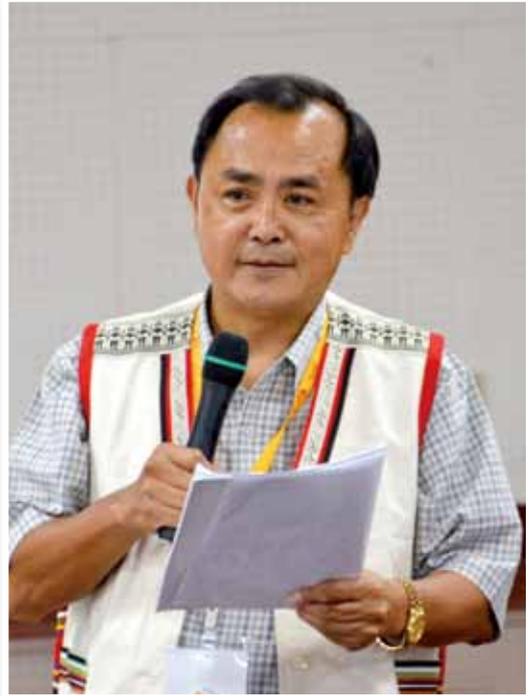
考試院考試委員 浦忠成

102年公務人員特種考試原住民族考試不足額錄取38人，打破歷年紀錄。不足額類科主要是土木工程、農業技術等技術人員；事實上，不僅原住民族考試，高、普考與地方特考，多年來也有類似的情形，不獨原住民族考試為然。這樣的情形顯示許多具備技術專業的人員，因為對於公部門待遇、法制專業責任沉重以及工程法規程序的僵固，而對公務職涯裹足不前。這些專業人士寧可進入民間營建技術企業，圖的是職涯選擇機會比較多、待遇彈性、承受的法律責任相對比較少。

國家考試無法為公共營建技術領域選拔足夠的專業人才，於是各機關只好聘僱一些代理人員去彌補這些空缺，而缺乏國家考試及格證照的人員，任機關首長或主管在遴用程序與法規把關鬆散的情況下，大量進用如此的代理人員，久而久之，我們的公共工程品質豈能獲得保證？

近20年來，台灣經歷許多程度大小不一的風災、震災、水災，國土山川早已滿目瘡痍，各類重建工程在各地進行，道路、山壁、河川、堤防、海岸、港灣等，處處可見挖土機、堆土機、卡車、水泥車穿行、操作、載物；再查查水泥、土石，年年耗用多少噸，就知道國家每年挹注多少經費在各地的重建工程上；依據法規，工程職系係從事各類工程之計畫、研究、擬議、審核、督導、執行之法定職責；有那麼多跑進公務機關而未經國家考試及格的人員，要如何承擔如此專業而沉重的責任？近年來公共工程迭生弊案或施工品質堪虞情形，檢討國家考試多年來技術類人員不足額錄取，可見事實上是其來有自。

看看我們的國土，哪一條河川沒有整治工程？哪一條道路沒有重建、整修工程？山壁、山坡土石流也都有施作機具和綽號蜘蛛人的施工人員上上下下。但是，如果詳審評估這些工程的品質與效益，恐怕其中有不少是可以列入俗稱豆腐渣工程及水來就毀的家家酒工程！





試舉一例而概括其餘。目下曾文溪達邦橋一段正由營造商以機具將河道土石移到兩側，疏濬河道，以石塊堆整出一條美觀的河床內堤防，部落居民開車經過，看到如此景象，都會無奈苦笑，因為大家都知道，到雨季大水一來，這樣整齊而美觀的工程會迅速被摧毀，沖入激流，年年相同，毫無例外；而得標的廠商也年年回



到現場，再度進行相同的家家酒工程結構的排列組合，拿的是國家永遠不缺的河川整治經費，而機具耗損、增購與人員薪酬、施工材料都由公家買單，企業營收年年豐厚，不斷重複施工雖然無聊、無益，看在錢財的份上，何樂不為？可惜的是全體納稅人的付出，卻盡得虛擲在這些隨著河水順流而下、結構材料再不復見的無益工程之上！連非專業者都明白的無益工程，卻要持續用這種方式因應，無視經費不斷浪擲，是否也反映公部門工程人員觀念、態度與作為確實有問題？

全球氣候已經朝極端變化，台灣地質脆弱敏感，公共工程的工法、材料、強度、結構，甚至是工程學界的工程思維、理論層面必須整體調整、因應，其與生態永續的思維與技術也更應該對話、切磋、合作，但是公部門存在的部分工程二軍或三軍，是否能面對如斯嚴峻的挑戰？問題存在多年，又確實影響國家公共工程的品質與國土保安，考試院職司人才考銓，焉能等閒視之！

本屆任期即將結束，工程、技術專技人力不足額錄取，公私部門人力交流機制猶待建立，考選、訓練應有淘汰方式，公務人員須具備多元思維及素養，遵守行政中立，與考績、退輔年金制度等，均是本屆委員們曾經積極面對而尚未竟全功的課題，這些攸關文官制度永續的制度與議題，期待接棒者繼續努力！





承先啟後
繼往開來

永續文官制度 活化公務體系

—見證考試院第 11 屆施政成果

考試院考試委員 **黃富源**

(民國97年9月1日至101年3月28日)

人生有如光譜，可以千變萬化，對富源來說，何其有幸！因緣際會在考試院第 11 屆任期間，分別擔任考試委員及行政院人事行政總處人事長，97 年 9 月 1 日從警察大學到考試院任職 3 年 7 個月，101 年 3 月 28 日轉任行政院人事行政總處人事長，2 種角色，從政策的規劃端提出建言者，乃至於負責行政院整體人事政策規劃及執行層面，同樣都為健全文官制度、提升政府效能奉獻心力，富源有此殊榮見證第 11 屆考試院豐碩成果，內心有很深的感動。

依個人觀察，第 11 屆全體委員和部會首長有著共同的理念和願景，對於改革文官制度更具有急迫感，98 年 1 月 15 日組成考試院文官制度興革規劃小組，同年 6 月 18 日提出「統整文官法制，活化管理體系」等 6 項規劃方案，對於文官制度的興革提出相當具體而完整的作法，成為第 11 屆考試院重要的施政藍圖。在關院長卓越領導及考試委員、各部會首長暨考試院全體同仁共同打拼下，對於強化「功績型的升遷與待遇制度」、「重建激勵與發展並重型的考績制度」、「建構學習型公務人力培訓制度」等健全文官制度、型塑高效能政府的政績，交出了一張漂亮的成績單。

本次行政院組織調整作業，對於已施行之新機關編制表，無論在事前審議作業或核備作業，人事總處均能獲考試院協助及支持，使組改作業推動更為順遂；本屆考試委員更是相當值得敬重的一屆，委員們對文官制度、人事行政工作均相當用心，每次的院會、審查會，均就自己所學提出專業論點，往往鏖戰數小時也不覺得累，終能釐清問題，獲致最大多數共識，對人事總處負責業務也有相當多的指導與協助，特別要表達感謝之意。

富源在擔任考試委員期間，除了帶領考試委員參訪俄羅斯順利成功、代理考試院副院長擔任公務人員高普考試典試委員長圓滿完成國家掄才工作外，也成功爭取提升直轄市、準直轄市 105 位分局長職務列等，對考選政策、許多重大法案，如法官法等及弱勢團體的基本照顧，也有很深的著力。





轉任人事總處以來，與考試院各部會間秉持「兄弟登山、共同努力」的理念，有很好的合作與和諧互動，以公務人員年金制度改革為例，人事總處在方案規劃之初，即辦理 31 場次座談會，將所蒐集意見轉請銓敘部參考；改革方案公布後，並邀集各部會首長及副首長、人事主管舉辦說明會，以加強宣導。調訓全行政院所屬人員，強化 EAP 專案，為新考績法預做準備。另人事總處建置之「人力資源共通整合平臺」及「全國公教人員退休撫卹作業平臺」，均能獲銓敘部協力，取得組織編制、職務歸系、銓審、考績、退休撫卹等審定結果，完成部及總處間之資訊流整合，對於推動策略性人力資源管理、優質人事服務與工作簡化，有了大步進展。

在考選作業上，人事總處除提高各機關報缺比例、精進考試估缺技術，以加強用配合外，並貫徹人事主管職期輪調，以暢通人事；組成精進考試分發作業工作圈，導入數位及系統概念，重新檢討現行分配及提缺作業流程，縮短增額錄取分配作業時程，有效兼顧用人機關立場及錄取人員選填志願權益。

培訓是公務人力發展機制中最重要之核心制度，保訓會及人事總處有著共同的體認，必須齊心把所有的訓練做好，才能強化國家的競爭力。現行兩方訓練機構，是採「在和諧中進取，在互動中合作」的運作模式，尤其在培訓中高階公務人力部分，均投注相當心力及資源。人事總處導入高互動學習模式，計畫性、系統性、整體性開辦「國家政務研究班」、「高階領導研究班」、「中高階策勵研習班」及「地方政務研究班」，並選送高階人員赴國外短期研習。持續發展「世界咖啡館」、「評鑑中心法」等多元訓練技法；並建置人事主管人格測驗常模，結合職能發展，建置專屬公部門人事主管之常模統計分析資料。

長期以來，人事總處引領所屬八千餘人的人事團隊，依據行政院及考試院的政策，順利推動各項業務，同時做為兩院間人事法制聯繫協調之中介者，適時將行政院有關人事法制方面的需求與建議，提供考試院做為研擬相關法規之參考。在考試院第 11 屆任滿前夕，富源要以感恩的心情對考試院關院長、伍副院長以及各位考試委員，表達最高的敬意。未來，人事總處將持續在考試院監督下，與考試院各部會間加強溝通協調，共同為建立可長可久的人事制度努力盡心。



回顧與期許

考試院考試委員 **張明珠**
(民國99年10月13日到職)

第十一屆考試院院長、副院長及考試委員任期即將屆滿，考試院擬籌編施政成果專刊，廣為邀稿，以增篇幅。茲回顧本屆考試院及所屬部會所展現之氣象，首應推崇者，端在關院長中及伍副院長錦霖的卓越領導下，考試委員們充分發揮合議制精神，相互尊重、和諧共事，與部會首長間相知相惜、傾力建言，創造出團結且具有使命感的團隊氛圍，誠屬難能可貴。



其次，綜觀本屆為推動「再造國家新文官」目標，並回應馬總統及各界對於提升文官素質與國家治理能力之高度期許，陸續完成「文官制度與革規劃方案」及「強化文官培訓功能規劃方案」，並與院部會同心協力，逐步推動實施，充分發揮考試院憲政職能。而細數考試院之施政作為，茲予歸納數語，即：「變革考試」、「擘劃官制」、「培訓育才」、「照顧弱勢」、「男女平權」。一、在變革考試方面：推動司法官與律師考試改革、採行線上平行雙閱，增進國家考試信度與效度。二、在擘劃官制方面：完成行政中立法公布施行、推動改革公教退休年金制度、改革公務人員考績制度及制定公務人員基準法草案。三、在培訓育才方面：強化基礎訓練培訓適格的新文官、開創發展性訓練培訓優質中高階文官。四、在照顧弱勢方面：廣設國家考試考區，身心障礙、原住民族、低(中低)收入戶及特殊境遇家庭之應考人，得減少國家考試報名費。五、在男女平權方面：設置考試院性別平等委員會，由院長親自擔任召集人，並全面檢討院部會施政，期符合國際人權兩公約及消除對婦女一切形式歧視公約之規範。

回顧本人之施政作為，其中在擔任2年公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)主任委員任內，在馬總統及關院長的大力支持，完成的重要施政概有：一、推





動保訓會組織法修正案，增設「培訓評鑑處」，建置全國首創之公務人員培訓評鑑專業單位。二、推動成立國家級培訓機關「國家文官學院」，並兼任首任院長；增設所屬「中區培訓中心」，兼顧各地區公務人員培訓需求及衡平發展。三、訂定「高階文官培訓飛躍方案」，創公務機關風氣之先、引進「評鑑中心法」，建構系統性高階文官發展性帶狀訓練，開創高階文官培訓新紀元。四、首創「行政中立」多元化宣導措施，深化公務人員行政中立素養。五、開辦保障事件「線上申辦」及「視訊陳述意見」服務，擴大並便利當事人參與保障救濟程序，提升保障決定品質與公信力。

而在擔任考試委員 3 年餘期間，積極參與各項國家考試典試試務工作；審議有關考試、保訓、官制官規等法案與政策；親赴各機關了解業務特性與需求，協助其解決困難。尤以本人身為女性，更重視並主導落實「性別平等」精神，例如：本人於 100 年奉派擔任警察人員考試雙軌分流新制首次考試典試委員長，強化對懷孕婦女應考權益保障之處理試務經驗已獲支持並積極推動法制化，先後促成 101 年 6 月 5 日修正發布之「心理測驗與體能測驗規則」第 7 條修正條文及 103 年 1 月 22 日修正公布之「公務人員考試法」第 10 條修正條文增訂因懷孕或生產前後無法參加體能測驗者，得保留筆試成績並於下次逕行參加相同考試類科之體能測驗。此二項修法特別彰顯本院推動「性別平等」基本國策，及落實 100 年 1 月 11 日施行之「消除對婦女一切形式歧視公約施行法」之用心與執行力。

期許未來的考試院持續努力推動以下工作，俾符合國人之殷切期望：一、在考試選才方面：精進考試功能與技術，提升考試信度與效度，為國家考選最適任的優秀人才。二、在銓敘官制官規方面：建構文官管理體系，落實文官考核；配合國家財政發展需要，建立公平合理退休制度。三、在保障培訓方面：捍衛公務人員執法尊嚴，保障公務人員合理權益；推動公務人員行政中立，重建公務人員倫理，建立新的文官價值觀；有效整合培訓資源，健全文官培訓體系，提升國家競爭力。

猶記本人在立法委員行使同意權之詢答時曾公開宣示：「擔任考試委員職務，必當恪遵憲法第 88 條規定，超出黨派以外，依據法律獨立行使職權，並秉持專業、獨立、公正的既定信念，全力以赴，報効國家。」回顧本人之施政作為，猶以信守「堅持專業、超越黨派、獨立公正」之信念為榮，也深以能在考試院為國人服務為榮。



承先啟後
繼往開來

文官制度改革大步走

考試院考試委員 **高永光**
(民國99年10月11日到職)

治理 (governance) 時代來臨，顛覆了傳統的統治 (ruling) 和管理 (management) 的觀念。因此世界各國對於攸關國家競爭力的文官體制 (civil servants system) 或官僚體制 (bureaucratic system) 都不斷提出各種改革 (reforms) 的計劃或報告，以保有國家行政的效率、效能，不僅在國內事務的治理上有績效，在國際社會的競爭中也能保有優勢。

第 11 屆考試委員任期自民國 97 年 9 月 1 日到 103 年 8 月 31 日共六年，本人是民國 99 年 10 月 11 日因有考試委員辭職而蒙總統補提名，經立法院同意後擔任此職務。在此之前考試院第 11 屆委員已通過其「施政綱領」以及「文官興革方案」，此二指導性文件匯集了考試院首長、考試委員、部會同仁所有的智慧結晶，可以說奠定了我國文官制度改革大步走的基礎。如果將來我國文官制度改革有所成效，其歷史的轉捩點必然是奠基在此兩份指導性的基礎文件上。

考試院業務十分專業、龐雜，但整個院務的方向是十分明確的，那就是「建立一個有系統的健全的文官制度」。因此，過去以「教考訓用」四結合來建構。假設可以用考試引導教學，考出優秀公務人才，再予以合格的訓練，任用在適當的位置上發揮所長，則文官體制或制度必能健全。但國家考試和升學考試畢竟不同，例如大學入學考試引導了高中的教學，影響甚鉅。國家考試畢竟吸引的是一部分的人，而非全體的高中生或大學生。因此，起始端的教學並不完全可操之在考試院的考選上。

所以，「教考訓用」的原則沒錯，但在理解上及實務上可能必須顛倒著看，那就是以實際的「能用」為主；為此，必須建立健全有品質的考績制度，獎優懲劣，擢能汰弱。考試院推動「考績法」，希望真正落實考績甲、乙等及淘汰一定比率的丙等不合格的公務員。



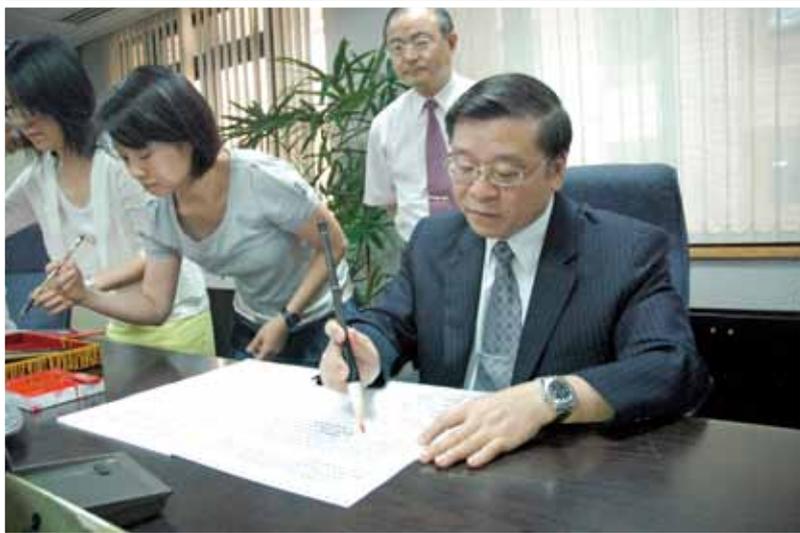


其次則為落實訓練。國內公共行政學者常譏諷我國訓練體系聊備一格，毫無淘汰機制，除不符考試法之規定外，亦無法藉訓練提升公務人力素質。為此，考試院特提升昔日「國家文官培訓所」為「國家文官學院」，期盼能仿效歐美先進國家，如加拿大之「文官學院」、法國「國家行政學院」、英國「文官學院」等之水準及規模。強化公務人員初任、升官等及初任主管之訓練，未來期許以建立一定淘汰比率為主之訓練機制。更值得一提的是，經立法確定了國家文官學院為高階文官發展性訓練之機構。將如同歐盟及 OECD 國家，培養一支訓練有素高品質的高階文官團，成為國家行政進步穩定的柱石。



為提升文官的團隊士氣，激勵工作效率，合理的退休制度，也成為眾所矚目的焦點。公務員退撫基金的運用，不僅影響公務人員服務社會的士氣，退休後的實質生活，也涉及社會資源不同行業別的分配正義。因此，年金制度的改革也成為第 11 屆考試委員興革重大事件，未來將持續推動，期能建立永續發展之年金制度。

當然命好題、閱好卷，提昇考選的方法、技術、品質，本來就是考選工作應做好的基本功課。



總之，歷史因緣際會，使個人適逢確立我國文官制度改革的歷史轉機，將來不論是否繼續擔任考試委員之工作，必將對健全考績制度、建立高階文官管理制度、年金改革，持續研究提供建言，真正讓我國文官制度的改革能大步向前邁進！



承先啓後
繼往開來

在院工作回顧

考試院考試委員 **趙麗雲**
(民國101年4月18日到職)

癸巳年末，援例作年終檢討，彙整工作紀錄之際，驚聞素所敬仰的同仁，向來以老師相稱的黃俊英委員往生，驚痛逾恆。回想一年九個月前，立法院甫通過麗雲補任考試委員當天，第一位來電致賀，並相勉要珍惜善緣，努力獻替，為健全文官體制、選賢與能，共同效命者，正是黃老師。於今勉語言猶在耳，良師益友卻已不壽，令人不勝唏噓。

麗雲本出身常任文官，自民國六十六年高考及第進入政府部門服務，自教育部基層科員做起，歷任專員、科長、視察、專門委員、副司長、司長、國立編譯館長、行政院參事，以迄行政院體育委員會主委政務職，併計國代、立委年資，總計服膺公職已逾三十年。之後因緣際會，有幸出任考試委員，得以善用過往數十年所積累之智識及親身體驗心得，為文官法制、公務倫理、考選信度與效度、文官績效管理暨其培訓體制，乃至退撫給養功能之精進貢獻心力，誠乃自幼立誓報效社稷職志之最佳體現，當然會萬分珍惜。因此，在職一年九個月（迄2013年終）期間，除公差外全勤參與國家考試典試工作（合計52項次，其中包括兩任典試委員長），並全程出席院會及各種專案審查、參訪，用心建言、獻替（共出席79次院會，攸關考選、銓敘、保訓發言共105則；議決125法案；參與專案會議、委員座談會及實地參訪計52項次），並應邀擔任文官訓練、講習講座，同時，亦抽暇完成〈國考體能測驗效度之精進殊值期待〉、〈臺灣觀光與運動休閒專業證照制度之實施現況與未來發展〉、〈我國護理人力資源管理問題淺析〉、〈析論我國公務人員考試體能測驗〉等專論，提供相關單位參考，績效差可告慰於總統之提名、立院之支持、本院院長、副院長之提攜，及黃老師與諸委員先進、部會首長、同仁的關懷與指導。





茲值考試院第 11 屆施政成果專刊付梓之日，謹將來院二十一個月來業績彙整摘要，一則藉慰黃老師在天之靈，向他稟報麗雲真的沒有辜負他的期勉；二則以資自勉，於任內持續努力，以期續成諸多包括：國家考試體能檢測之施測程序、成績計算方式、測驗項目暨其合格標準，及性別差異處置等問題之研究改善；客家事務行政類科考試應試科目調整，俾有效延攬具備客語溝通能力之行政長才為民服務，並落實「客家基本法」有關政府機關（構）無障礙語言環境之規定；考選基金之衡平有效管理，與永續經營；保護性社工人員危險津貼、情緒勞務津貼，或專案保險制度之開辦，俾促進其久任及專業服務品質的提升，以及醫護人力資源之養成、發展、維護、及管理運用問題之研究改善等未竟之文官興革方案種切，以期為國拔擢賢能，建構符應我憲法所要求的民主、多元、開放社會之文官體制做出具體貢獻。





淺談公務人員俸表的問題

考試院考試委員 **黃錦堂**

(民國101年4月18日到職)

民國 98 年，本院第 11 屆院會通過「文官制度興革規劃方案」，第六案為「改善俸給退撫 發揮給養功能」，銓敘部為辦理上述工作，於民國 103 年 1 月提出「公務人員矩陣式俸表之研究」。相關構想，涉及職務列等、職系職組、俸給，有一定的複雜性，值得討論。



一、俸點涉及職務列等

理想上，一個職位只能單列一個職等，跨等設計應為例外。這同時也意味著，由下一個職等往上陞遷時，應先取得該上一職等的職缺，才得予陞遷。然而，兩制合一的「官等」是以數個職等為其範圍，擔任特定職務的任用資格又係以特定官等作為基本任用資格的依據，因此職務是否跨越官等成為能否取得晉升高一官等的重要因素，從而實務上出現許多跨職等職位；公務人員任用法也規定，必要時一職務得列二個至三個職等。根據銓敘部民國 86 年的統計，公務職位中，單列一個職等的職務，僅占 9.89%，三個職等以上者卻高達 64.16%。於此應附帶一提者為，我國職務列等標準（職責程度、業務性質及機關層次）難謂精確，且並沒有經由決策主體、程序與後續之行政爭訟安排，而加以補救。

我國職務列等的實際結果，係以機關層級為主，所以類如臺北市立動物園，為類似中央的四級機關，儘管其任務因為人口變遷、環境永續發展、「動物之愛」之世界性與我國的價值發展，甚至也面臨全球動物園之傳播、觀摩、競爭及城市間之動物園交流合作之興起，對此台北市立動物園有相當的表現，但職等畢竟偏低，主要的核心幹部為組長才單列薦任第七職等。其俸點受制於此，當然也就不可能太高。展望未來，職務列等應更重視職責程度，蓋這是最直接且實質的考量，而且也是尊重地方、人力資源之分權化的表現。

二、俸級與職等的進升不無過於快速，而且另有年功俸的機制，使得俸點差距不大

依據公務人員考績法第七條之規定，年終考績列甲等或乙等人員可進升本俸一級，以當前公務人員 99.8% 考列乙等以上之現況，幾乎所有公務人員每年均可進升本俸一級。其次，兩年考績甲等或一甲等兩乙等便可升一職等，也過於浮濫，甚且為世界少見，以致於公務人員一般而言都能陞任到達其所屬機關之主管職之前一職等，加上後續無法陞遷時坐享年功俸，且每年升一俸級。





另依「公務人員加給給與辦法」第九條規定，我國各機關簡任人員的半數得有主管加給，這固然與俸點無關，但畢竟為實質薪俸的增加，相關的制度合理性與配套措施非無討論餘地。於此，進一步的相關問題為，部會司處長、次長與部長的主管加給，是否也應合宜地或成比例地高於上述加給。

我國部會高階公務人員佔簡任第十二職等司、處長職缺，或甚至佔三級機關（構）之行政機關首長職缺（簡任第十三職等），或高階警官出任直轄市政府警察局長（警監一階）之後，於任滿或因其他因素離開前述主管職再調任其他職務時（包含降調），依公務人員任用法第十八條之規定與意旨，均保障其已取得更高階職等之銓敘權益而仍維持原職等，造成俸點「只上不下」，其合理性也有待討論。

於此也應一併提及者為，我國現行升官等考試或訓練的淘汰性或鑑別性也不是特別明顯，所以簡、薦、委間的藩籬並不難打破，此外，公務人員陞任儘管有公務人員陞遷法的規定，但按升遷法第九條規定，實際上機關首長仍握有大權，所以客觀上不適任之公務人員也有雀屏中選，從而一路陞任到簡任職也非不可能。

以上整體，乃使得我國現行「公務人員俸表」的俸點差距不大；於月退休金的計算上，依立法院審議中之「公務人員退休撫卹草案」的構想，差距也不大。

三、高階文官的俸點

我國並無高級文官的單獨制度，一般係將簡任第十二職等以上視為高階文官，若有必要，也得將簡任第十一職等者納入。

在形式法制面上，我國未建立高級文官專門俸表，外國有之。在實質內容面上，我國的問題為：1. 因為前述諸多因素，高階文官的職等與俸點，與其他者的差距不致於太大，除非公務人員俸表有特別的折合率有特別的安排。2. 高階文官的俸點非不可再行拉高，亦即超過現行 800 點，而這也意謂著建立專門的俸表。

我國高階文官的激勵措施只有一如其他文官之年終考績（或模範公務員、傑出貢獻獎選拔，但名額畢竟十分有限），而沒有進一步之績效性的激勵性措施。就此，在比較法上，不同國家有不同作法，英國採行之，德國則擔憂對高階文官之過度政治調控性而沒有引進。

四、最簡易的修改方式

我國職務列等、俸給、考績、年功俸等分別規定於為數龐大的法律與法規命令，重大或體系性之修改不易，從而最簡單的作法為單對俸點折算率，依據不同的重要性或績效或服務年資，而為加權之修改。