

公部門專門職業及技術人員 人力資源管理政策之研究

委託單位：考試院

研究單位：台灣透明組織協會

研究主持人：邱志淳（世新大學行政管理學系教授）

協同主持人：陳志瑋（淡江大學公共行政學系副教授）

協同主持人：張國偉（世新大學行政管理學系助理教授）

研究助理：何佳穎（世新大學行政管理學系碩士研究生）

研究經費：新臺幣 344,000 元

本研究報告公開予各單位參考

惟不代表考試院政策立場

中 華 民 國 一 〇 九 年 十 月

摘要

政府進用專技人員途徑主要包括：公職專技人員考試以及專技轉任制度。近年來各界對國家取才思維應否轉變，以及宜否適度放寬公部門引進專技人力管道意見分歧，尚未獲得政策改革共識。因此，本研究針對政府專技人員的人力資源政策，包括，資源配置及運用予以研析，並針對專技人才的選、用、育、留提出相關政策建議。

研究過程進一步利用次級資料分析法，檢閱並整理與專技人員主題相關之文獻。再者，分別於6月4日及7月16日深度訪談前考選部已退休長官。第三，採行焦點團體法，於6月17日召開焦點座談會議，邀請機關代表、學者專家、專技人員代表共7位，針對專技人員進用方式、取才和留才，以及人事法制的相關配套措施進行研討。第四，採行「創意工作坊」的形式，於8月6日舉行，參與者多具備多年人力資源實務工作經驗，依據「問題認定」、「原因探索」、「方案提出」三階段，以獲得具創意與實用的政策建議方案。

本研究經實施上述各項研究方法後，認為就策略性人力資源管理的觀點，建議可回歸到機關的施政願景或組織整體目標，再連結到「人力需求」的角度來檢視公部門專技人力資源的甄補管道。而現行專技人員進用政策，以公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員管道為輔的方式，依據焦點座談會結果，此一政策仍可繼續維持。本研究提出下列幾點政策建議：一、引進評鑑中心制（主辦機關：各用人機關）；二、提高整體公務人員待遇（主辦機關：銓敘部；協辦機關：行政院人事行政總處）；三、強化公務人員內在激勵誘因（主辦機關：各用人機關）；四、增加各機關自訂人事法規彈性（主辦機關：考試院；協辦機關：各用人機關）。

最後，本研究認為前述短程及中長程建議都是基於公部門專技人員制度要繼續維持的前提下，也就是從漸進主義的思路進行討論與研析。然而，從歸零思考的角度來看，研究團隊認為不應排除廢除專技

人員轉任制度，或完全取消公職專技人員考試類科。只是受限於研究目的與範圍，此將可做為未來研究方向之建議。

關鍵詞：專門職業及技術人員；人力資源管理；公職專技人員；專門職業及技術人員轉任公務人員

Abstract

This Study tries to analyze and provides suggestions on human resource management policies for Professionals and Technologists in public service, we wish to achieve the following goals:

- (1) The practices of recruitment and selection for Professionals and Technologists in public sector.
- (2) Analysis of the problem of talent recruiting and retaining for Professionals and Technologists in public sector.
- (3) Suggestions for improving the recruitment and selection methods for Professionals and Technologists in public sector.
- (4) Suggestions on related institutional measures for Professionals and Technologists in public sector.

Secondary data analysis, in-depth interview, and focus group are the primary methods used in this study. In the short term, this study provides suggestions in four dimensions of Professionals and Technologists recruiting and selecting, on-boarding, training and retaining. Finally, the medium and long-term recommendations regarding human resource management measures for Professionals and Technologists in public sector:

1. Introduce the Assessment center to civic service system.
2. Improve the overall working conditions of civil servants.
3. Strengthen the internal incentives of public servants.
4. Increasing the flexibility of personnel regulations.

Finally, this study believes that the aforementioned recommendations are based on the assumptions that the public sector Professionals and Technologists system will continue to be maintained by the theory of incrementalism. However, from the perspective of “zero-based” thinking, we believes that system is worthy reserved and perform its functions.

Key words: Professionals and Technologists, Human Resource Management, Professionals and Technologists for Civil Service, Professionals and Technologists Transferring to Civil Service

目次

| | |
|----------------------------|----|
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 第一節 研究緣起..... | 1 |
| 第二節 研究目的與問題..... | 2 |
| 第三節 研究架構..... | 3 |
| 第四節 研究方法..... | 5 |
| 第二章 文獻回顧 | 9 |
| 第一節 制度沿革與相關研究..... | 9 |
| 第二節 策略性人力資源管理..... | 21 |
| 第三節 職能導向的人力資源管理..... | 27 |
| 第四節 小結..... | 27 |
| 第三章 政府進用專技人員需求分析 | 29 |
| 第一節 政府專技人員現況盤點..... | 29 |
| 第二節 專技人員轉任公務人員現況盤點..... | 39 |
| 第三節 用人機關需求面盤點..... | 42 |
| 第四節 個人、單位與機關的連結..... | 46 |
| 第五節 小結..... | 50 |
| 第四章 政府專技人力資源運用分析 | 55 |
| 第一節 政府專技人員進用政策分析..... | 55 |
| 第二節 政府專技人員之考選興革..... | 57 |
| 第三節 政府專技人員之用才、育才與留才興革..... | 65 |
| 第四節 小結..... | 70 |
| 第五章 結論..... | 73 |
| 第一節 研究發現..... | 73 |
| 第二節 政策建議..... | 76 |
| 參考文獻..... | 81 |
| 附錄一 期初審查會議意見及研究團隊回應 | 85 |

| | |
|---------------------------|-----|
| 附錄二 期中審查會議意見及研究團隊回應 | 101 |
| 附錄三 期末審查會議意見及研究團隊回應 | 129 |

表次

| | |
|--|----|
| 表 1-1：焦點座談與會名單 | 7 |
| 表 1-2：創意工作坊與會名單 | 8 |
| 表 2-1：我國專門職業及技術人員考試沿革 | 13 |
| 表 3-1：公職社會工作師近 10 年報考相關統計數據 | 30 |
| 表 3-2：公職獸醫師近 10 年報考相關統計數據 | 31 |
| 表 3-3：公職建築師近 10 年報考相關統計數據 | 31 |
| 表 3-4：公職土木工程技師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 33 |
| 表 3-5：公職食品技師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 34 |
| 表 3-6：公職醫事檢驗師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 34 |
| 表 3-7：公職測量技師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 35 |
| 表 3-8：公職藥師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 36 |
| 表 3-9：公職護理師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 36 |
| 表 3-10：公職臨床心理師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 37 |
| 表 3-11：公職諮商心理師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 38 |
| 表 3-12：公職營養師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 38 |
| 表 3-13：公職防疫醫師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併） | 39 |

圖次

| | |
|------------------|---|
| 圖 1-1：研究架構 | 5 |
|------------------|---|

第一章 緒論

第一節 研究緣起

由於時代環境的快速變遷，以及各領域專業的分工與深化，促使政府必須提升其競爭力，始能回應各界之需求與期待。然而，中興以人才為本，有關能否提升政府競爭力的關鍵因素，則在於公務人力素質的良窳，尤其是，如何適當引進並完善專門職業及技術人員（以下簡稱專技人員）至公務體系服務的相關配套措施，乃為重要課題。

考量政府機關羅致專技人員的需求，民國 75 年 4 月 21 日公布之公務人員任用法第 34 條規定，經高等考試、普通考試或特種考試及格之專技人員轉任公務人員，另以法律定之。嗣於 82 年 8 月 4 日制定公布專門職業及技術人員轉任公務人員條例（以下簡稱專技轉任條例），對專技轉任公務人員之資格、轉任及調任適用之職系、限制轉調機關及年限，以及機關進用專技轉任人員之程序等…均有詳細規範。又為解決公立醫療機構用人困難的問題，爰針對醫事人員專業特性改採專業證照用人制度，於 88 年 7 月 15 日制定醫事人員人事條例，89 年 1 月 16 日施行，公立醫療機構、政府機關或公立學校組織法規所定醫事職務之人員，悉依該條例進用。

另依公務人員任用法及相關職業管理法律規定，擔任特定職務之公務人員須領有專門職業證書始能執行業務，90 年 12 月 26 日修正公布之公務人員考試法第 19 條（按，現行第 17 條）規定，依職業管理法律須有專門職業證書始能執行業務者，應具有各該類科專門職業證書始得應考。此後，公務人員高等考試三級考試增設公職社會工作師、公職獸醫師、公職建築師類科，公務人員特種考試司法人員考試增設公職法醫師類科，特種考試地方政府公務人員考試增設公職語言治療師類科。復為解決用人機關需求，於 102 年 1 月 23 日修正公布公務人員考試法第 19 條（按，現行第 17 條），公務人員考試類科，其職務依法律規定或因用人機關業務性質需要，應考資格亦得訂定須具備相關專門職業證書，始得應考之規定。同年公務人員高等考試三

級考試增設公職土木工程技師等 11 類科，公務人員特種考試國家安全局國家安全情報人員考試則增設公職資訊技師組。

前揭三種用人管道為現行政府機關（構）進用專技人員之主要途徑，而為貫徹考試用人政策，專技轉任條例向來被定位為輔助性用人措施，且自 93 年迄今係朝從嚴限縮辦理，至於進用醫事人員部分，亦認不宜擴大醫事人員人事條例適用範圍，惟以公務人員考試進用專技人員能否滿足機關（構）用人需求，不無疑義，甚至論者認為，增設公職專技人員類科，涉及憲法保障人民應考試、服公職權利之限縮，因此無論在合憲性、效益性及目的性上，均有存疑之處。

考選部日前曾經會同銓敘部、行政院人事行政總處（以下簡稱「人事總處」）就政府進用專技人員途徑提出檢討報告，惟因各界對國家取才思維應否轉變，以及宜否適度放寬公部門引進專技人力管道意見分歧，尚未獲得政策改革共識，爰或可藉由政府以外—第三方視角，重行檢視國家整體用人政策，就國家人才資源配置及運用予以研析，俾建構、引進優秀專業人才機制。

第二節 研究目的與問題

基本上，我國公務人力資源管理體系的根本在「進用管道」，進用方式不同，後續的留才與用才制度也將有所不同。依據我國憲法第 85 條前段規定：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度」。公務人員考試法第 1 條規定：「公務人員之任用，依本法以考試定其資格」。第 2 條前段規定：「公務人員之考試，以公開競爭方式行之」。第 17 條第 3 項復規定：「公務人員考試法第 17 條第 3 項，重行規定為「公務人員考試類科，其職務依法律規定或因用人機關業務性質之需要須具備專門職業證書者，應具有各該類科專門職業證書始得應考」。顯示我國專技人員之進用，係以公開競爭之考試為原則，若經其他管道進入公務體系者，則必須另有不同用人制度與規範。也因此，在人力管理政策及實務上，面臨著不同的難題與處理空間。基此，本研究針對專技人員的人力資源管理政策及問題進行研析，希望達成下列目的：

- (一) 公部門專技人員進用管道運作現況。
- (二) 公部門專技人員取才、留才問題分析。
- (三) 公部門專技人員進用方式改進建議。
- (四) 公部門專技人員人事法制相關配套措施建議。

基於以上研究目的，本研究經由對公部門之專技人員選才、任用、待遇、陞遷、留才等用人政策，提出具體改進建議，俾改進並滿足政府對專業人才之用人需求。在研究焦點方面，首先，就公職專技人員和專技轉任人員這兩種進用管道而言，兩者是否都屬必要？可否確認孰輕孰重？運作實務中存在那些問題？其次，目前若干公職專技人員類科開缺人數太少甚或無人報考，至於專技人員轉任公務人員制度，雖可滿足機關用人需求，但由於其不屬於公開競爭考試，現行只能作為輔助性的用人管道。由此呈現出來的問題是：政府機關對專技人員的需求為何？何種進用管道較能滿足不同機關的用人需求？最後，專技人員進用管道不同，其待遇、陞遷、福利、考績、獎懲等人事功能及配套措施也各自不同，凡此皆可能會帶來行政領導、人才管理、業務推動與組織文化等...不同層面的問題，因而必須從人力資源管理的角度來加以探究，並在政策及配套措施方面，提出可行的改進之道。

要之，本研究的研究問題如下：

- (一) 就現行公部門專技人員進用管道的運作現況而言，應該如何平衡考選政策與機關用人需求？
- (二) 現行公部門進用專技人員的不同管道，在取才、用才層面各有何種利弊得失？
- (三) 公部門不同進用管道之專技人員，在待遇、陞遷、福利、考績與獎懲等人事功能上之差別為何？應否調整或如何調整才能充分發揮專技人員之工作職能，以協助機關績效與目標之達成？

第三節 研究架構

論者曾以 VUCA 形容當前高度不確定與變動快數速的環境，即 volatility (易變性)、uncertainty (不確定性)、complexity (複雜性)

及 ambiguity (模糊性)。相對地，公部門必須強化其彈性(flexibility)與韌性(resilience)，方能因應紛至沓來的困境及棘手的問題(wicked problems)(Duijnhoven and Neef, 2016: 98-99)。

問題是，VUCA 時代下所對應的彈性與韌性要求，需要不同專業領域之間的跨域協調合作方能加以因應，這和專技人員所依恃的專業知識及技術能力之間，二者存在著有待彌平的落差。因此，在全球化與不確定外部環境下探討公部門進用專技人員的議題，也需要重視如何在渠等公職生涯中，培育其跨域管理與合作能力。

職是，政府部門首先應該進行專技人員人力需求分析，以確知那些類別的專技人員是公部門所需要，以及需要程度如何？其次，對政府進用專技人員的政策進行分析，以瞭解公職專技人員考試與專技轉任制度二者彼此的優劣與差異，進而提出政策上的定位建議。最後，從用人機關的角度，審視專技人力資源管理的實務與相關議題，以提出總體建議。以下從「策略性人力資源管理」以及「人力需求」的論點出發，對專技人力資源管理實務提出應加關注的面向。基此，本研究的架構如圖 1-1 所示：

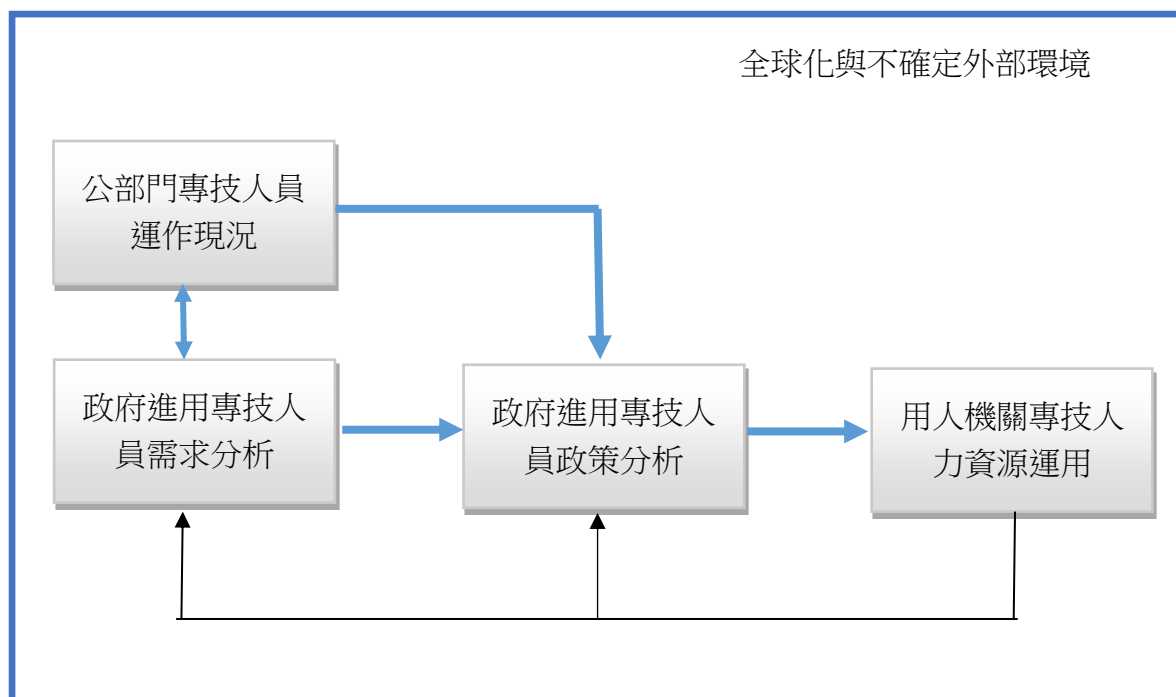


圖 1-1：研究架構

資料來源：本研究

第四節 研究方法

鑑於本研究主題同時涉及高度理論與實務面向，因此除了透過文獻蒐集與分析，以取得理論支撐及對實務問題之理解，並透過專家座談，邀請主管機關、用人機關、現職專技人員及學者專家進行問題診斷並提供政策建議。此外，為增進研究建議的創見，本研究利用一場焦點座談辦理創意工作坊，以求經由腦力激盪獲致有效且具可行性的方案。最後，為求對專技人力運用的議題進行更深入的挖掘，本研究輔以訪談法，依據實際研究需求訪談熟諳該政策演變與問題的考選部歷任部長。

茲就本研究採納之研究方法及過程分別說明之。

壹、文獻與次級資料分析法

本研究涉及專技人員及人力資源管理兩項子題，前者是研究定向

(locus)，後者則提供理論基礎。在此定位下，本研究從人才管理(talent management)的文獻做為切入點，探究專技人員在人才考、用的問題與解決方法。同時，為強化理論與實務的連結，本研究也倚賴官方研究報告及資料，包括考選部、銓敘部之業務報告，以獲得更為正確的分析結果。

貳、深度訪談法

鑑於歷任考選部長向來關注並熟稔專技人員考試、轉任及人力運用之來龍去脈與問題核心，因此在研究需求的前提下，洽請二位已退休考選部長官接受訪談，一位代碼 C，另一位代碼 D。訪談題綱如下：

(一)就公職專技人員與專技人員考試制度的發展與沿革而言，影響歷年來制度變遷的主要因素為何？

(二)從政策面角度來進行思考與判斷，現行公職專技人員與專技人員考試的考選及任用，在當時有那些值得檢討的層面？為什麼？

(三)就公部門運用專技人員的角度，現行公職專技人員制度改革的方向：維持現狀、縮減類科與擴大類科，何者最為妥適？為什麼？

(四)就公部門專技人員進用方式的改進方向，在起薪敘級、陞遷、調任等人事管理措施方面，應如何進行配套？

(五)就總體公部門專技人員人事法制及其他相關事項，還有那些值得加強的地方？

本研究於今(109)年6月4日假世新大學管理學院會議室訪談前考選部長官，於7月16日假東吳大學副校長室訪談前考選部長官，並針對訪談內容進行質化分析。

參、焦點團體法

本研究於今(109)年6月17日召開第一場焦點座談會，所邀請的學者與專家代表，在人事行政體系率皆具有豐富的學養與經驗，另邀請相關主管機關(考選部及銓敘部)代表、中央行政機關與地方政府負責辦理人事業務，以及具有專技人員身分的代表，一共8位(參見表 1-1)，假考試院會議室舉辦相關議題座談。本場次座談主題包

括：

- (一) 我國現行專技人員進用管道的運作現況為何？
- (二) 我國現行專技人員取才和留才的主要問題為何？
- (三) 對於我國專技人員進用方式應該如何精進，最有助於健全公共人力資源管理政策？
- (四) 有關公部門專技人員人事法制的相關配套措施，有何建議？

表 1-1：焦點座談與會名單

| 代碼 | 焦點與會者 |
|----|------------|
| G1 | 學者代表 |
| G2 | 考選部代表 |
| G3 | 銓敘部代表 |
| G4 | 衛生福利部代表 |
| G5 | 行政院農業委員會代表 |
| G6 | 新北市政府公職獸醫師 |
| G7 | 苗栗縣政府代表 |
| G8 | 專家代表 |

第二場座談係採創意工作坊的形式進行，於今（109）年 8 月 6 日下午兩點假世新大學管理學院五樓會議室舉行。本場座談以政府機關運用專技人力資源管理為焦點主題，由參與者依據「問題認定」、「原因探索」、「方案提出」三階段，期能獲得兼具創意與實用的政策建議方案（張簡守展譯，2017）。邀請人選的原則包括：具備人力資源管理背景、具有碩士以上學歷，且具有不同學科或專業背景的代表性，或至少具備公共行政領域相關學識基礎者為對象（參與名單請見表 1-2，進行方式參閱附錄二）。

表 1-2：創意工作坊與會名單

| 代碼 | 職業背景 |
|----|----------|
| W1 | 中央行政機關主管 |
| W2 | 大學職員 |
| W3 | 產業界職員 |
| W4 | 地方行政機關主管 |
| W5 | 中央行政機關主管 |
| W6 | 產業界主管 |

由於創意工作坊的操作方式是採行團隊透過「擴散」和「收斂」兩階段思考方式進行自由討論，工作人員在討論過程只做程序問題回覆而不做介入，因此僅在總結報告階段，才會進行記錄。基此，本研究對於創意工作坊的應用價值，是在完成第三和第四章的分析後，綜合整體結果放在最後的結論章，做為結論與建議的一部分。

第二章 文獻回顧

第一節 制度沿革與相關研究

壹、專技人員制度沿革

我國憲法第 86 條規定，公務人員任用資格與專門職業及技術人員執業資格，均應經考試院依法考選銓定之；因此，公務人員考試與專技人員考試乃為國家考試兩大體系，其考試以及任用或執業等規定均有不同，兩類型考試之錄取或及格資格原則上並不相互支持、替代或流通。惟公部門在公務人力需求上，迭有涉及專技人員之專業技能；因此，公部門如何引進專技人員，以滿足其專業技能需求，乃為我國公務人員考試取才制度的重要課題。

根據專家在焦點座談上的發言，針對公務人員與專技人員兼取資格的制度演變，以及有關公務人員考試設公職證照類科的背景，進行詳細說明。由於其發言詳實完整，為避免節錄上的偏差，茲以原文照錄的方式呈現之（G8-1）：

一、兼取資格制度來龍去脈

公務人員任用資格與專技人員執業資格，在憲法第 86 條是兩種不同性質規範，兩者取得資格原本不能相通，在舊考試法中，甚至分章節來規範兩種屬性不同之考試。但是為了方便應考人，所以 37 年 7 月 21 日修正以後之考試法第 7 條規定：「公務人員考試與專門職業及技術人員考試，其應考資格及應試科目相同者，其及格人員同時取得兩種考試之及格資格。」由於兩種高普考試是每年合併舉行，此即所謂兼取制度。其後在執行時，卻遭遇到公平性問題，因為公務人員考試有其任用上的需求，所以採擇優錄取方式，遂最低錄取標準經常低於 60 分；而專技人員考試屬資格考試性質，為維持固定水準遂有平均成績 60 分之門檻設限。

為期有所依據，71 年 6 月 15 日考試院修正發布考試法施行細則第 9 條第 2 項增訂規定：「(第一項)舉行全國性公務人員考試時，依

本法第七條所定，專門職業及技術人員考試及格人員，同時取得公務人員考試及格資格者，以在公務人員考試規定錄取名額以內者為限。

（第二項）公務人員考試及格人員，同時取得專門職業及技術人員考試及格資格者，其考試總成績，須達到專門職業及技術人員考試錄取標準。」（本細則文字類似規定曾在 69 年增列於考試法條文中，惟送立法院審議時未獲立委支持，才在施行細則中訂定）。

後有應考人因細則規定無法兼取專技人員及格資格而提起行政爭訟及釋憲，司法院大法官作成釋字第 268 號解釋，認為前述施行細則第九條增設法律所無之限制，顯與法律使及格人員同時取得兩種資格之規定不符，如認為兼取資格規定有欠周全，應先修正法律為妥。考選部為回應大法官解釋，將公務人員與專技人員考試相同類科（如公務人員考試土木工程科別與專技人員考試土木工程技師類科），其應試科目數及科目名稱略加調整，使兩者不完全相同，以迴避適用兼取規定。兩種高普考試並分開舉行。75 年 1 月 24 日總統公布公務人員考試法、專門職業及技術人員考試法，兩法分別立法，原統合之考試法並予廢止，使原考試法中有關公務人員與專技人員之聯結完全消失。分別立法以後的公務人員考試法中也完全沒有兼取兩種考試及格資格規定。

二、公務人員考試設公職證照類科法制依據及背景

（一）91 年 1 月修正公布公務人員任用法第 9 條規定：公務人員之任用，應具有左列資格之一：一、依法考試及格。二、依法銓敘合格。三、依法升等合格。（第一項）特殊性質職務人員之任用，除應具有前項資格外，如法律另有其他特別遴用規定者，並應從其規定。

（第二項）此處所稱法律另有其他特別遴用規定包括：動物傳染病防治條例第 8 條規定「各級主管機關應置動物防疫人員，由具獸醫師資格者任之。...輸出入動物檢疫機關，應置動物檢疫人員，由具獸醫師資格者任之。」，所以 89 年高考三級增設了公職獸醫師類科。社會工作師法第 4 條、第 6 條「中華民國國民經社會工作師考試及格，並依本法領有社會工作師證書者，得充任社會工作師。」「非領有社會工作師證書者，不得使用社會工作師名稱。」規定，所以 94 年高考三

級增設了公職社會工作師類科。

另建築法第 34 條規定「直轄市、縣(市)(局)主管建築機關審查或鑑定建築物工程圖樣及說明書，應就規定項目為之，其餘項目由建築師或建築師及專業工業技師依本法規定簽證負責。對於特殊結構或設備之建築物並得委託或指定具有該項學識及經驗之專家或機關、團體為之；其委託或指定之審查或鑑定費用由起造人負擔。(第一項)前項規定項目之審查或鑑定人員以大、專有關係、科畢業或高等考試或相當於高等考試以上之特種考試相關類科考試及格，經依法任用，並具有三年以上工程經驗者為限。(第二項)」所以 99 年高考三級增設了公職建築師類科。

(二) 90 年 12 月修正發布公務人員考試法第 19 條規定：「公務人員各種考試之應考資格，除依第十五條至第十八條規定外，其分類、分科之應考資格條件，由考試院定之。但依職業管理法律須有執業證書始能執行業務者，應具各該類科執業證書始得報考。」但因為僅限職業管理法律須有明確依據，始能增列執業證書之限制，不符部分用人機關需要；97 年 1 月公務人員考試法修正，其第 19 條規定修正為：「...，必要時得視考試等級、類科之需要，增列經相當等級之語文能力檢定合格；或依其他法律規定，提高學歷條件、應具有與各該類科相關之工作經驗或訓練，或具有各該類科專門職業證書始得報考。...」雖有擴大限制具職業證書始得報考範圍，但因仍要有法律依據，用人困難仍無法解決。

102 年 1 月公務人員考試法修正，其第 19 條再修正為：「...必要時得視考試等級、類科需要，增列下列各款為應考資格條件：一、提高學歷條件。二、具有與類科相關之工作經驗或訓練並有證明文件。三、經相當等級之語文能力檢定合格。公務人員考試類科，其職務依法律規定或因用人機關業務性質之需要須具備專門職業證書者，應具有各該類科專門職業證書始得應考。」其重點是從原限制應考資格需具有各該類科專門職業證書始得報考，必須要有法律依據；此次修正，在原法律依據之外，增列因用人機關業務性質之需要須具備專門職業證書者，亦應具有各該類科專門職業證書始得應考。所以才有 102 年 12 月增列 11 個公職證照類科之後續發展。

(三) 爰從法制面來看，公務人員高考三級增設公職證照類科，其應考資格並限制須具有各該類科專門職業證書始得報考，在法制上係有公務人員任用法第 9 條、公務人員考試法第 19 條，以及高考三級及普考考試規則等明確依據，適法性絕對無虞。

以上說明，顯示專技人員進用制度演變，有法律變遷軌跡，也有實務需求背景，然無論何種原因所致，都可以看到這些制度改革均是朝向更合理、務實的方向前進。

揆諸各國專技人員考試的辦理，多在行政權職掌範圍。我國則是在行政權之外，以獨立考試權，統合辦理各種不同的專門職業及技術人員考試（如律師、會計師、建築師、技師、醫事人員等），此一獨特的制度設計，有其歷史背景與淵源。從行憲以後迄今，考試權獨立運作，營造出公平、公正、公開的形象，亦得到社會各界多數的肯定，即使經過數次政黨輪替，並不減損其公信力。

揆諸我國專門職業及技術人員考試之沿革，大致可分為六個階段（參見表 2-1）：

第一階段：民 31 年 9 月以前，為合併立法審查登記執業資格時期。

第二階段：民 31 年至 37 年，為分別立法併行考試兼取執業資格時期。

第三階段：民 37 年至 75 年，為合併立法及考試兼取執業資格時期。

第四階段：民 75 年至 89 年，為分別立法、分別考試、分取執業資格時期。

第五階段：民 90 年至 95 年，廢止檢覈制度回歸正統考試時期。

第六階段：民 96 年開始，為精進專技人員考試制度時期。

表 2-1：我國專門職業及技術人員考試沿革

| 階段 | 內容 | 細項內容 |
|--|--|--|
| <p>第一階段： 民 31 年 9 月以前，為合併立法審查登記執業資格時期。</p> | <p>專技人員考試與公務人員考試合併立法，當時未舉辦考試，而係由各主管機關審查登記，發給證書以憑執業。</p> | <p>專門職業及技術人員考試，最早係與公務人員考試合併立法規範，依 18 年國民政府制定公布之「考試法」第 2 條規定：「凡候選及任命之人員及應領證書之專門職業及技術人員，均須經中央考試，定其資格。」雖然專技人員考試已有法源依據，惟當時如律師、會計師、醫師、農工礦業技師等專門職業及技術人員，並未舉辦國家考試，而係由各主管機關審查登記，發給證書以憑執業。</p> |
| <p>第二階段： 民 31 年至 37 年，為分別立法併行考試兼取執業資格時期。</p> | <p>專技人員考試與公務人員考試分別立法，專技人員考試制度逐次步入正軌，律師、會計師、醫事人員、中醫師、農業技師、工業技師、礦業技師等類科，考試與檢覈併行。</p> | <p>31 年 9 月 24 日，國民政府制定公布「專門職業及技術人員考試法」，並於同年 12 月 11 日發布該法施行細則，專技人員考試制度始逐次步入正軌。考選委員會（考選部前身）即依法組織檢覈委員會，經常辦理專技人員檢覈事宜。考試則從次年起開始辦理，但多依附在公務人員考試一併舉行。嚴格說來，行憲前之專技高普考試僅有律師及醫事人員二類別，而技師均由公務人員考試及格者兼取執業資格，至於特種考試則僅舉辦中醫師特考。</p> |
| <p>第三階段： 民 37 年至 75 年，為合併立法及考試兼取執業資格時期。</p> | <p>專技人員考試與公務人員考試合併立法，兩種考試應考資格與應試科目相同者，及格人員同時取得兩種考試及格資格（至 72 年止）。</p> <p>我國憲法於 36 年公布實施，憲法第 86 條明定：「專</p> | <p>行憲後，政府依憲法規定修訂各種法律，37 年重新制定「考試法」，又採一元化立法，將專門職業及技術人員考試之有關規定併入「考試法」中列為專章。該法確定專門職業及技術人員考試之等別，分為高等考試及普通考試二等，但遇有特殊情形時，得</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>門職業及技術人員執業資格，應經考試院依法考選銓定之。」從而確立了我國現行專門職業及技術人員考試證照制度之建立。</p> | <p>舉行特種考試；專門職業及技術人員考試之應考資格與公務人員考試相當類科均定以相同之規範；增訂公務人員考試與專門職業及技術人員考試，其應考資格與應試科目相同者，其及格人員同時取得兩種考試及格之資格；專門職業及技術人員考試仍得以檢覈行之，但檢覈除審查證件外，得舉行面試及實地考試。嗣鑑於公務人員與專門職業及技術人員在性質及功能上有其根本之差異，加以專業分工日細，該二種人員之考試方式，自應有所不同，不宜再予同時兼取二種考試及格資格。考選部遂自 72 年起，將公務人員與專技人員兩種考試分開舉行，以停止所謂「兼取」兩種考試及格資格之情形。</p> |
| <p>第四階段： 民 75 年至 89 年為分別立法、分別考試、分取執業資格時期。</p> | <p>專技人員考試與公務人員考試分別立法，專技人員考試制度自成一格，且專技人員考試規模日益擴大，此一階段獲得司法院大法官釋字第 453 號解釋的法理支持。</p> | <p>考試院為配合於 75 年實施公務人員新人事制度，將考試法修正草案送請立法院審議，惟立法院法制委員會審議時，立法委員張子揚等 44 位委員連署提案，主動將考試院送審之考試法一分為二，將專門職業及技術人員考試部分，獨立出來另立法，成為現行「公務人員考試法」與「專門職業及技術人員考試法」，二法均經總統於 75 年 1 月 24 日公布施行，自此公務人員考試與專技人員考試，採兩法併行制度。當時即在專門職業及技術人員考試法中明定考試分為高等暨普通考試、特種考試及檢覈等 3 種取才制度。</p> |
| <p>第五階段： 民 90 年至 95</p> | <p>專技人員考試法修正案完成立法程序，專技人員考</p> | <p>重要修正內容如下： (一)明定專門職業及技術人員考</p> |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| <p>年，廢止檢覈制度回歸正統考試時期。</p> | <p>試等級、錄取方式、應考資格等採行新制時期。</p> <p>75年1月24日制定公布之「專門職業及技術人員考試法」，實施後經檢討，咸認當初由立法委員主動擬定「專門職業及技術人員考試法」時，並未充分考量該法與「公務人員考試法」性質上之差異，以致在運作上有若干環節發生問題，考選部爰組成專案小組進行研修專門職業及技術人員考試法，經立法院完成立法，總統於88年12月29日明令修正公布，修正部分自90年1月1日起施行。</p> | <p>試之範圍，為依法規應經考試及格領有證書始能執業之人員。</p> <p>(二)專門職業及技術人員考試之應考資格、應試科目、體格檢查標準之訂定或修正，由考試院定之。</p> <p>(三)取消檢覈制度，將原檢覈精神融入考試之中。對原經申請檢覈，並核定准予筆試或面試者，給予按原檢覈核定科目於5年內參加筆試或面試之落日條款。</p> <p>(四)刪除高普檢定考試之法源，不再辦理新案之高普檢定考試。另明定中醫師檢定考試自本法修正公布施行後5年內繼續辦理五次；部分科目不及格者，准予3年內繼續補考三次之落日條款。</p> <p>(五)專門職業及技術人員考試規則由考選部報請考試院定之，考試規則應包括考試等級、分類、分科、應考資格及應試科目。</p> <p>(六)明定考試及格方式，得視考試等級或類科之不同，採科別及格、各科目平均滿60分及格、或以錄取各類科全程到考人數一定比例及格等三種。</p> <p>(七)明定專門職業及技術人員考試，得分高等考試、普通考試、初等考試三等級。各類科視社會需要，每年或間年舉行一次，遇有必要得臨時舉行之。又為應特殊需要，得舉行特種考試。</p> <p>(八)明定中華民國國民年滿18歲，得應專門職業及技術人員初等考試，排除學歷之限制。</p> <p>(九)明定專門職業及技術人員之職業管理法規，其有關考試之規定與本法抵觸者，應適用本法。</p> |
|--------------------------|--|---|

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| | | (十)考選部得設各種專門職業及技術人員考試審議委員會，以辦理申請減免應試科目案件之審議與新制專門職業及技術人員考試法施行前，申請檢覈經核定准予筆試或面試者筆試成績之審議事宜。 |
| 第六階段： 民 96 年開始，為精進專技人員考試制度時期。 | 為配合世界潮流及社會環境變化，專技人員考試制度發展，不論就考試類科、應考資格、考試方法等均日益精進，專技人員考試制度之重要變革。 | 內容約如下述： (一)逐步擴大電腦化測驗範圍 (二)醫師、牙醫師及中醫師考試改採分試考試 (三)配合專業需求增減考試類科 (四)律師考試改採二試 (五)臨床技能測驗（OSCE）納入醫師考試第二試應考資格 (六)專利師考試改採固定比例及格制並調整部分應試科目 (七)消防設備人員高普考改採固定比例及格制 |

資料來源：考試院(2013: 109-117)。研究團隊自行製表

前述第三階段後期開始，發生專技人員考試種類認定權的變遷與爭議，考試院開始從被動轉為主動；在第五階段，考試院掌握專技人員種類認定權，並獲得立法院修法支持。但實務面來說，或許是首度政黨輪替，主其事者或有不同政策思考邏輯，面對專技人員認定，則從積極轉向消極，甚至有部分已納入國家考試範圍行使多年的專技人員考試，又回歸到職業主管機關自行辦理的趨勢。

貳、專技人員相關研究

專技人員的定位與運用，在我國具有獨特的歷史背景與制度特色。由於我國專技人員的執業證照考試是由國家辦理，並獲得國家認證，相較於其他國家而言，擁有更高的權威性和法定資格，加上具有轉任公務人員制度，使得專技人員在公務人力運用上，擁有與其他國家不同的特殊性。因此，可先從國內相關主題之研究加以討論。

首先從一般性主題，劉佩怡主持（2011）的《我國專技人員證照制度與人才國際接軌之研究》，是從全球化與人才流動的角度探討專技人員證照制度的應用問題，和公部門運用專技人員的議題沒有直接相關，但有關專技人員證照與考試之相關分析，則有可供參考之處。另外，李隆盛、李信達、陳淑貞（2010: 31-52）著眼於技職教育證照制度的分析，主張建立國家資歷架構落實學歷與學力合一與交流，可和專技人員的證照制度互為引證參酌。

呂育誠（2012）就公職專技人員訓用整合之主題進行分析，認為現行考試制度是將甄選公務人員的思維套用在公職專技人員身上，但未來公務人員運用，除了考慮組織本位與個人本位，可能更要加入專業因素，因此主張建構兩制並立的訓用機制，概念層面要讓公務人力運用與管理多元化，運作層面則是要建立一個專技人才庫，對專技人員「再認證」。此一建構跳脫從公務人員任用的角度來思考專技人員的運用問題，對公職專技人員的定位與未來，具有相當的參考價值。

考選部曾在考試院院會提出《公務人員高考三級公職專技人員類科考試檢討報告》（考選部，2017）。該報告指出：公職專技人員類科之取材具有正向功能，但其考試規模有縮減趨勢，且部分類科考試效益不佳、部分類科需求不高或沒有需求，公職專技人員的職務內容與專技人員的執業範圍有別。因此，該報告建議公職社會工作師、公職獸醫師、公職醫事檢驗師、公職藥師、公職護理師、公職營養師、公職食品技師等七類科，仍繼續辦理考試。另外，公職建築師、公職土木工程技師、公職測量技師、公職醫事放射師、公職防疫醫師等五類科，因用人需求偏低或考試效益不佳而建議不再辦理。至於公職諮商心理師、公職臨床心理師則建議繼續辦理兩年再行檢討。由此可見，公職專技人員考試必須考慮的面向不僅包括應試科目及考試方式的問題，更需要考慮用人機關需求、公私部門工作條件待遇差異等等問題。換言之，公職專技人員和一般公務人員考試仍有本質上的差異，因而需要配合用才政策加以綜合考量。此外，考選部在《考試院第13屆第5次會議考選部重要業務報告》中，也就公務人員與專技人員交流情形、公職專技人員考試制度及考試之辦理現況進行檢討，並在公職專技人員類科將持續辦理之前提下，提出未來檢討方向：1、

檢討考試未具效益之公職專技人員考試類科。2、新舊制公職專技人員考試類科之衡平思考。(考選部，2020)

銓敘部(2018)提出的業務報告，第一個議題是專技人員轉任制度是否影響公務人員考試用人政策及考試及格人員權益，第二個議題是專任轉任人員制度是否存廢。這兩個議題基本上高度相關，第一個議題的答案若是肯定，則第二個議題的答案就是傾向廢除。目前政策上是採從嚴限縮，長期而言，則是朝廢止方向發展。

107年12月，考選部、銓敘部、人事總處依據107年5月24考試院院會決議，為檢討現有政府進用專技人員管道，並研擬最適切之選才、任用、待遇、陞遷、留才等整體配套措施，乃組成專案小組完成《政府進用專門職業及技術人員途徑檢討報告》(考選部、銓敘部、行政院人事行政總處，2018)。該報告就現有公職專技人員考試類科的調整，以及相關任用、待遇與陞遷等制度面配套措施提出建議。惟尚未取得政策共識而需要未來進一步研析。

政府運用專技人員的議題其實就是一種「自製或外購」(make-versus-buy)決策(Cappelli, 2008: 118-122; Lepak and Snell, 1999: 31)。根據Lepak and Snell(1999)的研究，無論是來自內部人員的「自製」途徑，或來自外部人員的「外購」途徑，兩位作者認為重點在兩大面向，也就是員工技能的價值(value)與獨特性(uniqueness)。就他們提出的人力資本四個象限分析，其認為人力資本價值高且具備獨特性者，適合採組織內部養成模式(象限一)；人力資本價值高而獨特性低者，適合採用採購模式(象限二)；人力資本價值低且獨特性也低者，適合採契約模式(象限三)；人力資本價值低且獨特性低者，適合採模式結盟(現象四)(Lepak and Snell, 1999)。類推到公部門運用專技人員的課題上，本質也是希望獲得有價值且具有獨特技能的專技人員，且這些專技人員是透過一般公務人員考選體制無法獲得的人力資本。

Cappelli(2008: 120)提出下列問題，可做為專技人力「自製或外購」決策的參考基準，這些問題包括：

1. 機關需要這些人才的時間有多長？若需要時間愈長，愈能在內部發展過程中獲得回報；

2. 是否有一套層級式的技術和工作，可供候選者透過內部發展途徑習得？

3. 維持組織現有文化的重要性有多高？

4. 對未來需求的精確性有多高？機關確定需要這些人才的時間有多長？倘若愈無法確定，那麼透過內部發展的風險與成本就愈高。

事實上，這些問題還可以因應機關不同而繼續延伸，例如機關對專技人力的需求是普遍性的業務，抑或特定性的業務？機關透過內部發展來培養專技人力的益本比是否大於透過市場採購或透過約聘僱方式？倘若考量不同機關和不同類別的專技人力，種種問題恐怕都沒有標準答案，而有賴個案分析與比較才行。

無論是採公職專技人員考試或專技轉任機制，都是將專技人員納入公務人員體制，屬於「自製」途徑；純粹透過勞務或工程採購方式納入專技人員人力，則屬於「外購」途徑。有鑑於若干政府部門確實有專技人才的需求，例如為了避免外行領導內行的疑慮，或具有公職社工師、獸醫師實際執行業務的需求，因此專技人員運用政策上可謂是「原則外購、例外自製」原則，且以公職專技人員考試為主、專技轉任制度為輔，避免非考試取材凌駕於考試用人的根本原則。然而，所有政策面的考量，最終必須回歸用人機關的實際人力資源管理實務，Schiemann(2009: 27-31)在《再造人才管理》(Reinventing Talent Management)著作中，參考股東權益(Shareholders Equity)的概念而提出所謂「員工權益」(People Equity)，員工要能和目標、價值與顧客之間建立契合(alignment)；要具備才能、資源與資訊的能力(capabilities)；要對組織有所擁戴與承諾而具有滿足感的投入(engagement)。從這個角度來看，用人機關運用專技人員的實際需求，可以在前述三個面向上進行思考。

另根據學者指出，現在的政府管理者必須在一個大異於前的環境下提供各式服務，在政府進行組織轉型以資應變的過程中，人力資本(human capital)位居樞紐地位，協調著社會資源與有形資源，以轉換為各種財貨和服務的輸送，而完成變革方案(McNabb, 2009: 16)，這顯示人才是轉動政府組織運作之本，誠如麥肯錫顧問公司(McKinsey & Company)在1997年出版《人才戰爭》(The War for

Talent) 一書，成功吸引企業界對人才的重視 (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)，如今公部門也愈來愈需要透過人才管理策略，來增加人才的規劃、應變、前瞻與解決長期問題的能力。

Silzer 和 Dowell 兩位學者將人才管理定義為：「人才管理是組織用以設計與執行的一套整合性流程、計畫和文化規範，以吸引、發展、部署與留任人才，進而達成策略目標並滿足未來的事業需要。」(Silzer and Dowell, 2010: 18)另外，Oakes and Galagan(2011: 8)指出人才管理的六大核心要素分別為：甄補(recruiting)、薪資與報酬(compensation and rewards)、績效管理(performance management)、接班管理(succession management)、參與和留才(engagement and retention)以及領導發展(leadership development)。Lewis and Heckman 的研究指出人才管理的六項要素為：策略上的永續競爭優勢(Strategy Sustainable Advantage)、人才的策略內涵(Strategy Implications for Talent)、人才庫策略(Talent Pool Strategy)、人才管理系統(Talent Management Systems)，以及人才措施(Talent Practices)。這兩篇文獻對於人才管理的要素分析，各有不同切入點，前者著重於人才管理的流程(process)與功能(function)，可謂人才管理的「功能」途徑；後者偏重人才管理在組織層次上的策略意涵，可謂人才管理的「策略」途徑。

由於專技人員運用本身就是人才管理的一環，首先就人才管理的功能途徑，其涉及前述六大活動，其中考試或轉任屬於甄補過程，尚有待用人機關輔以其他人才管理的措施，這是本研究未來可繼續深入探討的方向。次就人才管理的策略途徑，專技人員運用涉及兩個層次的策略觀，第一個是從整體考選用人政策，專技人員納入公職體系是否有助於國家競爭力與公共人力素質提升？專技人力所匯集的人才庫，是放在政府還是民間比較有助於政府策略目標的達成？其次就機關層次而言，各機關「自製」或「外購」專技人員的策略，對機關目標達成的影響為何？這些問題皆可轉化為本研究未來的研究課題。

然而，當前政府運作並非在封閉的系統下進行，而是在一個全球高度互賴的情境下，從事各種公共議題的處理及解決。全球化帶來的挑戰是，人民的需求不只是在量的方面增加，質的方面也日形複雜，導致出現不可治理性(ungovernability)及政府體系超荷現象。根據研究

指出，有許多原因導致公共問題的解決和協力治理的成本不斷提升，包括：(1)公共問題愈來愈複雜；(2)民眾意見愈來愈多元；(3)公民對於意見的表達和獲得採納的期望愈來愈高（Sirrianni, 2009: 13-18）。在如此情境下，「自製」人才受限於公務體系的結構與流程限制，不見得有助於因應各種複雜問題的解決。換言之，引進或運用公務人員以外的特定專業人才，可能是另一種解決途徑。

總之，公部門運用專技人員的邏輯，首先立基於專技人員需求分析，也就是在全球化與資訊科技高度發展時代與外部環境不確定因素下，進行政府對專技人員的需求程度分析（或多樣化人力組成），再就現行專技人員進用政策（考試為主、轉任為輔）的原則進行檢視與優劣分析。最後則是從用人機關的角度，瞭解專技人員運用對機關人力資源管理的影響。

第二節 策略性人力資源管理

壹、策略性人力資源管理概念之內涵

策略性人力資源管理（strategic human resource management; SHRM）做為組織善加運用與管理人力資源的重要精神與途徑，被相繼應用至各種不同的人力資源管理議題，以獲致組織績效目標甚至追求卓越的重要途徑，早已為相關研究不斷提及（Ondrack & Nininger, 1984; Cascio, 1998; Martín-Alcázar et al., 2005; Erickson & Dyer, 2005; Kiessling & Harvey, 2005; Wrigt et al., 2005; 施能傑，2006；蔡秀涓，2006）。此概念自 1980 年代於美國被提出來之後（Wright et al., 2005），除了成為研究者持續關注的焦點之外。在管理實務界，更是引起諸多迴響，而且無論是民間企業或是政府部門，均相繼推出許多以策略性人力資源管理精神為主軸的相關人事政策。

現今的政府運作面對的是越來越少的可用資源，卻愈來愈被要求的績效壓力，如何善用人力資源管理功能，使得政府在推動政務與目標達成過程中，發揮更大的效能，乃為當代政府在進行績效改革時，必須嚴肅面對的優先課題。相對民間企業而言，政府所能提供給員工

用以提升績效的各項財務，以及升遷發展誘因均較為不足，若欲促使政府員工仍能有好的績效表現，則善用人力資源管理各項機制，以達到政府績效就更顯重要。因此，策略性人力資源管理對政府組織的重要性遂更加凸顯（OPM, 1999; PUMA, 2002; GOV, 2005）。

一、策略性人力資源管理的意涵與特徵

策略性人力資源管理意指整合組織中有關「人」(people)的管理，與組織所欲達到「結果」(result)之決策，試圖將二者成為策略性的關係。具體而言，策略性人力資源管理，意指組織透過對人有關的管理實務、政策與策略的一種整合性安排。這種安排受到組織策略、組織系絡以及社會經濟系絡的影響而決定，同時，此種以人為主的策略性整合安排，也對決定它的各種組織策略、組織系絡以及社會經濟系絡產生影響（Martín-Alcázar et al., 2005: 651）。

換言之，策略性人力資源管理，就是指組織的人力資源管理各項政策，要融入達成組織目標的策略之中，使人力資源管理扮演促成與支持組織目標達成的積極性策略角色（吳美連、林俊毅，1997; Cascio, 1998; Lundy & Cowling, 1996: 65）。藉由將人力資源管理整合至組織的規劃過程，強調人力資源管理對組織目標使命的支持，以及建立人力資源與組織管理的密切關係，組織即能確保人力資源管理有助於組織目標的達成，以及各級管理在人力資源管理決策的責任性。

策略性人力資源管理具有以下特徵（Ondrack & Nininger, 1984）：

1. 組織有一全面性的目標，而組織的人力資源面向在此目標中應被凸顯出來。
2. 發展組織存在的策略，此策略必須明確地將人力資源面向考慮進去。
3. 有效地連結並確保人力資源與組織決策過程能持續不斷地整合。
4. 組織高階管理者應提供人力資源與組織需求能相互整合的組織氣候。
5. 組織各層級均應建立並負起其在人力資源管理上之責任。

6. 人力資源管理的各項創新應與組織需求相結合。
7. 人力資源管理也應對組織在其與社會、政治、經濟、及科技等外環境中尋求定位時負起責任。

二、發展公務人力資本的具體策略

相較於傳統人事管理著重於「選才、用才、育才、留才」的例行性行政作業以及消極人事管制的功能，策略性人力資源管理最重要的訴求之一，就是將人力資源管理的各項功能（過程），從人力的甄選、運用、升遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等，均能進行有效的整合，彼此相互支援，以協助達成組織目標，並且運用各種人力資源管理策略，將各項人力資源管理功能予以統整，最終促成組織目標的達成。基此，策略性人力資源管理強調策略管理，人事人員的角色因而將有所轉變，也就是逐漸由傳統的人事管制功能，轉型為積極的策略規劃與價值創造的功能（邱志淳，2006）。

為促成組織目標之達成，除了充分運用人力資源管理之各項功能外，建構基於核心能力本位的培訓模式亦是相當重要，核心能力本位培訓是為了發展和開發公務人員的專門技術與能力，強化既有的或培訓新的技能，強化公務人員的任職能力和管理水平，充分發掘和完善自身的潛在能力，使公務人員開拓自我、超越自身。通過培訓，使其態度轉變、觀念更新、行為改變、獲得職業能力、同時提高個人績效和組織績效，從而達到行政效能的改善與發展（邱志淳，2006）。

貳、策略性人力資源管理的應用經驗

經由上述策略性人力資源管理概念之內涵可知，為了實踐策略性人力資源管理，組織需要通盤性的考量現有的勞動力與達成目標所需的人力，並使人力資源的配置與組織目標一致，這是策略性人力資源管理的核心要求（Allen & Wright, 2007）。因此，基本上，策略性人力資源管理涉及到如何整合人力資源管理至一個組織的整體策略方向當中，以協調組織的人力資源並確保有足夠的人力資源以達成高績效的表現。Jacobson et al. (2014) 提出執行策略性人力資源管理的實

施過程：(一) 確認政府單位的策略方向；(二) 分析實現策略方向所需的勞動力；(三) 制定與人力資源功能相關的行動計畫以實現總體策略目標。

美國聯邦政府於 1993 年公布「政府績效與成果法」(Government Performance and Results Act of ,簡稱 GPRA) 後，策略性人力資源管理成為人事管理局 (Office of Personal Management, OPM) 的重要政策項目。接著，OPM 在 1999 及 2000 年分別發表策略性人力資源管理相關報告及計畫、美國國會也於 2004 年通過相關法案，同時 OPM 更整合相關聯邦機關的主管業務，成立「人力資本評量與課題架構」(Human Capital Assessment and Accountability Framework, HCAAF) 及資源服務中心 (HCAAF Resource Center)，兩個專責機構提供各聯邦機關進行策略性人力資源規劃時所需協助及指引(呂育誠, 2013)。

在執行上，美國聯邦政府落實策略性人力資源管理的做法，是先以各部為單位成立「指導小組」(guiding coalition)，成員包括內部人事主管、高層決策者、同仁代表，以及外部專家等，小組除了負責機關人事策略規劃外，也負責執行並評量各項措施的成果，具體要點如下(呂育誠, 2013)：

一、指導小組運作原則

各機關指導小組不論在規劃或執行各項措施時，均應遵循下列原則：

- (一) 應將機關各類人力需求直接契合 (align) 至機關整體策略或年度施政計畫中。
- (二) 應預先檢討機關現有人力所擁有的職能 (competencies)，與未來所需職能間所存在的落差 (gap)。
- (三) 應優先規劃具體行動策略來界定並縮小前項所發現的落差。
- (四) 在規劃如何配置機關人力前，應先決定組織最佳人力運用架構。
- (五) 基於前項架構，界定機關內部與外部可能存在的執行障礙，以及可行的解決對策。

二、策略性人力資源規劃流程

指導小組在建構出機關策略性人力資源概念架構後，則可依下列五階段進行人力規劃：

(一) 階段一：設定策略方向

本階段為規劃各類策略方案，包括年度績效方案，以及人員達成相關目標與績效的短期與中長期工作內容。

(二) 階段二：分析現有機關人力狀況並界定人員職能與需求上的落差

本階段主要為界定所欲克服的問題，包括：(1) 界定機關現有人力概況，以及未來可採行的發展或汰換選擇；(2) 基於機關策略需求，發展出人員達成工作各類要求所應符合的具體指標；(3) 界定現行人力運用的問題或落差，以及此落差所涉及應列入改善調整的人員範圍。

(三) 階段三：發展設計行動計畫

根據前述機關整體目標與問題，本階段就是規劃出具體行動方案，以排除障礙或達成目標，包括任免、訓練、組織編制調整、委外、工作輪調、引進新技術...等，都是可納入考量的做法。

(四) 階段四：執行行動方案

本階段就是落實前述各階段的成果，在執行過程中除了方案本身外，也要兼顧其他可能影響因素，包括組織財源、人員或單位間的充分溝通協調，以及行銷等。

(五) 階段五：監督、評估、檢討

本階段就是針對前階段各項執行情形，進行追蹤與改進作為，一方面作為下階段規劃與執行的依據；另一方面也重新思考機關人力運用的整體架構。

上述五個階段乃是依序進行，並持續循環而成為機關整體人力運用的固定流程。

三、策略性人力資源原則下的人事管理內容

由於策略性人力資源管理是以機關整體，納入內部與外部成員，

故各項作為除了主管或承辦單位外，也要讓各參與者充分瞭解並提供回饋意見。因此在執行整體人力規劃方案過程，指導小組應公開下列資訊並進行必要的溝通：

- (一) 機關整體策略指引 (strategic direction)。
- (二) 機關人力資本管理成果與目的 (outcomes goals)。
- (三) 達成前項成果與目的的策略與目標內容。
- (四) 執行方案。
- (五) 溝通或變革管理計畫 (a communication change management plan)。
- (六) 課責系統 (an accountability system)。

從上述美國施行經驗可知，聯邦政府對策略性人力資源管理議題的規劃重點有三：第一，整體政策是從政府整體人力運用，以及管理與被管理者等多重角度來設計，同時除了在法制規範外，也提供多元資訊管道讓各界瞭解。第二，人事主管機關 (OPM) 主動尋求其他機關協助，使策略性人力資源管理成為跨機關的整體使命。第三，策略性人力資源管理不只是一項人事措施，更是機關整體人力運用的指引與調整機制，因為指導小組除了成員涵蓋決策者與外部專家，也負有規劃、執行與監督之責，故其影響是全面而持續的。

要之，由上述有關策略性人力資源管理文獻之回顧可以發現，策略性人力資源管理已經逐漸被 OECD 等先進工業化民主國家政府機關所運用，然而，回歸到我國推行策略性人力資源管理的觀點，目前仍存在一些問題，包括：公部門在人力進用和管理上有其特殊的模式而未必能全盤引用；公部門受限於人事法制的規範，難以在現有的制度框架之下打破既有的體系；因此，如何在現有的體制中找出策略性人力資源管理發展的空間，以突破傳統人事管理的例行性行政作業及消極性人事管制是公務人力資本得以發展的重要課題。此外，我國考用合一的人事制度趨勢，事實上與策略性人力資源管理的論點相符，故似可從策略性人力資源管理論及其實踐情形找到改善精進我國人力制度之契機。

第三節 職能導向的人力資源管理

自私部門人力資源管理的職能模式(competency model)被引介到我國公部門之後，近年來相關文獻的著墨與實際應用變得愈來愈普遍。例如，將職能評估應用在考選過程(彭錦鵬，2010: 19;楊戊龍，2010;蔡秀涓，2010;熊忠勇，2010;高永光，2013)，以核心職能做為公務人員培訓之基礎(彭錦鵬主持，2009;廖永靜，2009)。行政院更於2016年函頒「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」，希望透過公務人員共通核心能力、管理核心能力和專業核心能力的訓練和學習，使公務人員具備相對應的職能，從而達成各項任務。

根據 Lawler III 的界定，職能(competencies)指的是「一家公司所提供之產品或服務的背後，所依賴的技術性專業與知識(technical expertise and knowledge)」。(2008: 40)亦即，職能是用以執行某一特定工作時所需具備的能力或知識，是某一職場、群體或組織所有工作人員都必須具備的能力條件。應用在公部門而言，就是政府機關為完成各項法定職掌與任務，因此需要的各項專業、技術與知識。由此觀之，專技人員本身已具備一定的專業技術，若能結合政府各機關核心職能，則可直接接軌而減少訓練或磨合需求。

要之，如果要發展職能導向的人力資源管理，除了前述文獻所提到的考選和訓練外，其他人力資源管理過程中的各個階段，也需要思考如何結合職能與各項管理措施，例如考績、陞遷、待遇等。此外，如何善用專技人員本身具備的專業與技術優勢，來強化與帶動整體公務人力職能的提升，而且還要能彌平專業能力與跨域能力之間差異，都是後續研究需要繼續著墨的重點。

第四節 小結

綜上所述，不論是專技人員採用轉任或考試制度兩者所生之爭議，抑或所謂的人力資源「自製」途徑：公職專技人員考試或專技轉任機制，或「外購」途徑：透過勞務或工程採購方式納入人力之論述方式，

就策略性人力資源管理的觀點，建議可回歸到機關的施政願景或組織整體目標，再連結到「人力需求」的角度來檢視公部門專技人力資源的甄補管道。

歸納諸多人力資源管理研究文獻指出(高希均等,1983;彭台臨,1989;吳秉恩,1991;蘇國楨、趙必孝 1995;藍科正,1995;黃英忠,2016),影響組織人力需求之相關因素包括:一、組織因素:營運目標、技術進步、產品及服務因素、組織策略、組織文化、組織規模、管理哲學。二、外在環境因素:社會輿論氛圍、市場景氣、經濟結構、全球化國際競爭。三、人力運用因素:人員異動情形、組織內部現有人力結構。所以,影響組織人力需求的因素多元而複雜,公部門面對瞬息萬變的外在環境,專技人力資源的甄補管道或許可以保有部分彈性作為,讓各機關得以快速回應外環境的變化,似乎是一個可思考的政策方向。

第三章 政府進用專技人員需求分析

早期我國考試法有關公務人員考試與專技人員考試，係採合併規範，而未分別立法，惟基於二者在性質、功能以及執行業務內涵等，均有其根本差異，爰自 72 年起兩種考試分開舉行，應考資格與應試科目也訂定不同規定。嗣後又考量為借重專技人才之專業技能，以補公務人員掄才之不足，又依公務人員任用法第 34 條規定，於 82 年制定專門職業與技術人員轉任公務人員條例，以資因應。然而，在對專技人員相關問題分析之前，宜先從政府專技人員現況、專技人員轉任公務人員現況、用人機關需求面，以及個人、單位與機關的連結之盤點，進行釐清並探討其人力需求分析。

第一節 政府專技人員現況盤點

本節從專技人員歷年報考相關類科統計數據，說明政府專技人員現況盤點現況。

壹、高考舊三類公職

民 90 年 12 月 26 日修正公布的公務人員考試法第 19 條（按，現行第 17 條）相關規定，公務人員高等考試三級考試增設**公職社會工作師、公職獸醫師、公職建築師類科**。以下為上述各類科近 10 年來報名人數、需用人數、錄取人數、錄取標準、錄取率等統計數據，並以此檢視機關提報需用名額，以及報考、錄取人數與錄取率，進行現況描述。

一、公職社會工作師

- （一）機關提報需用名額（如表 3-1）：公職社會工作師近 10 年需用名額，大致呈現由 99 年的 17 人成長至 104 年的 173 人之後漸趨穩定，每年大約落在 120 人上下。
- （二）報名、錄取人數及錄取率（如表 3-1）：公職社會工作師近 10 年報考人數亦呈現與需用名額相似的情況，由 99 年 551 人成長至 104 年 1,256 人高峰之後漸趨穩定，近幾年約落在 1,000

人出頭左右。而錄取率的部分，由 99 年的 6% 上升至近幾年趨於 15% 至 20% 上下。

表 3-1：公職社會工作師近 10 年報考相關統計數據

| | 報名人數 | 全到人數 | 到考率 | 需用人數 | 錄取人數 | 錄取標準 | 錄取率 |
|-------|------|------|--------|------|------|-------|--------|
| 99 年 | 551 | 433 | 78.58% | 17 | 26 | 59.43 | 6% |
| 100 年 | 693 | 510 | 73.59% | 48 | 60 | 57.13 | 11.76% |
| 101 年 | 867 | 656 | 75.66% | 87 | 128 | 59.83 | 19.51% |
| 102 年 | 1253 | 932 | 74.38% | 122 | 141 | 59.53 | 15.13% |
| 103 年 | 1198 | 907 | 75.71% | 165 | 206 | 57.13 | 22.71% |
| 104 年 | 1256 | 905 | 72.05% | 173 | 193 | 57.17 | 21.33% |
| 105 年 | 1152 | 899 | 78.04% | 106 | 139 | 57.33 | 15.46% |
| 106 年 | 1020 | 788 | 77.25% | 113 | 129 | 50.23 | 16.37% |
| 107 年 | 1040 | 800 | 76.92% | 137 | 161 | 53.33 | 20.13% |
| 108 年 | 1051 | 796 | 75.74% | 115 | 134 | 50.83 | 16.83% |

資料來源：考選部提供

二、公職獸醫師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-2):公職獸醫師近 10 年需用名額，大致呈現由 99 年的 10 人漸趨成長，至近幾年落在大約 30 多人上下並趨於穩定。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-2):公職獸醫師近 10 年報考人數則呈現下降之趨勢，由 99 年 277 人逐年下降至 108 年 93 人。而錄取率的部分，傾向逐年上升之趨勢，由 99 年的 8.02% 逐年上升至 30% 上下(除了 107 年為 51.43%)。

表 3-2：公職獸醫師近 10 年報考相關統計數據

| | 報名人數 | 全到人數 | 到考率 | 需用人數 | 錄取人數 | 錄取標準 | 錄取率 |
|-------|------|------|--------|------|------|-------|--------|
| 99 年 | 277 | 187 | 67.51% | 10 | 15 | 60.7 | 8.02% |
| 100 年 | 273 | 192 | 70.33% | 17 | 26 | 65.53 | 13.54% |
| 101 年 | 282 | 193 | 68.44% | 14 | 19 | 63.3 | 9.84% |
| 102 年 | 241 | 161 | 66.80% | 20 | 25 | 50 | 15.53% |
| 103 年 | 174 | 115 | 66.09% | 29 | 35 | 67.07 | 30.43% |
| 104 年 | 155 | 103 | 66.45% | 17 | 20 | 63.33 | 19.42% |
| 105 年 | 138 | 96 | 69.57% | 33 | 27 | 50 | 28.13% |
| 106 年 | 114 | 79 | 69.30% | 38 | 26 | 50 | 32.91% |
| 107 年 | 109 | 70 | 64.22% | 36 | 36 | 68.2 | 51.43% |
| 108 年 | 93 | 58 | 62.37% | 31 | 19 | 50 | 32.76% |

資料來源：考選部提供

三、公職建築師

- (一) 機關提報需用名額 (如表 3-3)：公職建築師近 10 年需用名額 1 至 10 人不等，人數雖少但相對穩定。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率 (如表 3-3)：公職建築師近 10 年報考人數亦落在 10 人上下。而錄取率的部分，除了 99 年及 104 年為 33.33%，其他各年度落在 70% 至 100%。

表 3-3：公職建築師近 10 年報考相關統計數據

| | 報名人數 | 全到人數 | 到考率 | 需用人數 | 錄取人數 | 錄取標準 | 錄取率 |
|-------|------|------|--------|------|------|-------|--------|
| 99 年 | 8 | 6 | 75% | 1 | 2 | 60.77 | 33.33% |
| 100 年 | 10 | 6 | 60% | 6 | 6 | 54.7 | 100% |
| 101 年 | 17 | 14 | 82.35% | 10 | 10 | 55.6 | 71.43% |
| 102 年 | 16 | 10 | 62.50% | 10 | 9 | 50 | 90% |
| 103 年 | 11 | 6 | 54.55% | 4 | 4 | 50 | 66.67% |
| 104 年 | 6 | 3 | 50% | 5 | 1 | 50 | 33.33% |
| 105 年 | 8 | 4 | 50% | 7 | 3 | 50 | 75.00% |
| 106 年 | 12 | 8 | 66.67% | 5 | 5 | 54.77 | 62.50% |
| 107 年 | 9 | 4 | 44.44% | 8 | 4 | 50 | 100% |
| 108 年 | 7 | 6 | 85.71% | 10 | 6 | 50 | 100% |

資料來源：考選部提供

貳、高考新十一類公職專技人員歷年報考相關統計數據

考試院爰研修公務人員考試法第 19 條，經立法院 102 年 1 月 8 日三讀通過，同年 2 月 23 日奉總統令修正公布。經彙集各用人機關建議增設情形後，邀請銓敘部、行政院人事行政總處、相關用人機關及公（學）會等團體研商，決議增列 11 類公職專技人員，包括：公職土木工程技師、公職食品技師、公職醫事檢驗師、公職測量技師、公職藥師、公職護理師、公職臨床心理師、公職諮商心理師、公職營養師、公職醫事放射師及公職防疫醫師。該等類科於 103 年開始辦理考試，採筆試與口試方式，分二試舉行，第一試筆試放榜，俟第二試口試辦理完竣，與第一試筆試成績合併總成績後，始正式榜示，確定錄取人數。以下為上述各類科近 6 年來報名人數、需用人數、錄取人數、錄取標準、錄取率等統計數據。

一、公職土木工程技師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-4): 公職土木工程技師近 6 年需用名額，在 103 年(第一年辦理考試)為 11 人，104 及 105 年分別為 3 人及 5 人。而 106 年至 108 年無任何機關提出用人需求。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-4): 公職土木工程技師在 103 年至 105 年報考人數都只有 7 人。而錄取率的部分，103 年與 104 年為 100%，而 105 年則為 50%。由此可知，除了上述提及近 3 年無任何機關提出用人需求之外，103 年至 105 年報考人數少且錄取率高。

表 3-4：公職土木工程技師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併）

| | 報名 人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 ¹ | 錄取 標準 | 錄取率 ² |
|-------|-----------------|-----------------|------------|----------|-----------------------|----------|------------------|
| 103 年 | 7 | 4 | 57.14% | 11 | 4 | 61.07 | 100% |
| 104 年 | 7 | 3 | 42.86% | 3 | 3 | 50.07 | 100% |
| 105 年 | 7 | 6 | 85.71% | 5 | 3 | 50 | 50% |
| 106 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 107 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 108 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

資料來源：考選部提供

二、公職食品技師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-5):公職食品技師近 6 年需用名額，除了在 104 年為 16 人，以及 108 年無任何機關提出用人需求之外，其他年度的需用名額落在 2 至 7 人。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-5):公職食品技師的報考人數除了 103 年(第一年辦理考試)為 72 人較少外，其他各年約落在 100 人上下。而錄取率的部分，除了 103 年報考人數較少及 104 年需用人數較多，使得錄取率分別 11.29% 及 20.73%，而其他 105 年至 107 年的錄取率約落在 5% 上下。

¹ 表 3-4 中的錄取人數為第一試筆試放榜，第二試口試辦理完竣後，與第一試筆試成績合併總成績後，確定錄取人數。以下各表皆同。

² 表 3-4 中的錄取率為錄取人數/全到人數。以下各表皆同。

表 3-5：公職食品技師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併）

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|--------|
| 103 年 | 72 | 62 | 86.11% | 7 | 7 | 62.8 | 11.29% |
| 104 年 | 105 | 82 | 78.1% | 16 | 17 | 67.2 | 20.73% |
| 105 年 | 93 | 74 | 79.57% | 2 | 3 | 65.8 | 4.05% |
| 106 年 | 115 | 97 | 84.35% | 6 | 7 | 68.07 | 7.22% |
| 107 年 | 105 | 87 | 82.86% | 2 | 3 | 63.93 | 3.45% |
| 108 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

資料來源：考選部提供

三、公職醫事檢驗師

（一）機關提報需用名額（如表 3-6）：公職醫事檢驗師近 6 年需用名額維持在 1 人至 4 人之間。

（二）報名、錄取人數及錄取率（如表 3-6）：公職醫事檢驗師近 6 年報考人數則呈現下降之趨勢，由 103 年 464 人逐年下降至 108 年 33 人。而錄取率的部分，傾向逐年上升之趨勢，由 103 年的 1.39% 逐年上升至 10% 上下。

表 3-6：公職醫事檢驗師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併）

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|--------|
| 103 年 | 464 | 287 | 61.85% | 4 | 4 | 64.8 | 1.39% |
| 104 年 | 150 | 95 | 63.33% | 3 | 4 | 66.33 | 4.21% |
| 105 年 | 72 | 47 | 65.28% | 1 | 1 | 72.4 | 2.13% |
| 106 年 | 41 | 26 | 63.41% | 2 | 2 | 65.47 | 7.69% |
| 107 年 | 42 | 30 | 71.43% | 4 | 4 | 58.67 | 13.33% |
| 108 年 | 33 | 27 | 81.82% | 2 | 3 | 57.53 | 11.11% |

資料來源：考選部提供

四、公職測量技師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-7):公職測量技師近 6 年需用名額，除在 103 年(第一年辦理考試)為 1 人之外，而 104 年至 108 年無任何機關提出用人需求。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-7):公職測量技師在 103 年報考人數只有 1 人。而錄取率的部分，103 年亦只錄取 1 人，所以錄取率為 100%。其他年度無任何機關提出用人需求，亦無辦理考試。

表 3-7：公職測量技師近 6 年報考相關統計數據(第一、二試合併)

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|------|
| 103 年 | 1 | 1 | 100% | 3 | 1 | 76.47 | 100% |
| 104 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 105 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 106 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 107 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 108 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

資料來源：考選部提供

五、公職藥師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-8):公職藥師近 6 年需用名額呈現下降趨勢，由 103 年 11 人逐年下降至 108 年 2 人。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-8):公職藥師近 6 年報考人數則呈現下降之趨勢，由 103 年 339 人逐年下降至 108 年 20 人。而錄取率的部分，呈現傾向逐年上升之趨勢，由 103 年的 5.38%逐年上升至 15%上下。

表 3-8：公職藥師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併）

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|--------|
| 103 年 | 339 | 223 | 65.78% | 11 | 12 | 62.13 | 5.38% |
| 104 年 | 192 | 97 | 50.52% | 10 | 11 | 59.93 | 11.34% |
| 105 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 106 年 | 71 | 46 | 64.79% | 4 | 4 | 59.33 | 8.70% |
| 107 年 | 50 | 30 | 60% | 4 | 4 | 52.13 | 13.33% |
| 108 年 | 20 | 11 | 55% | 2 | 2 | 50 | 18.18% |

資料來源：考選部提供

六、公職護理師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-9):公職護理師近 6 年的需用名額，除 108 年為 22 人較多之外，其他年度落在 7 至 12 人之間。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-9):公職護理師近 6 年報考人數則呈現下降之趨勢，由 103 年 2581 人逐年下降至 108 年 331 人。

表 3-9：公職護理師近 6 年報考相關統計數據（第一、二試合併）

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|--------|
| 103 年 | 2581 | 1501 | 58.16% | 11 | 13 | 65.4 | 0.87% |
| 104 年 | 827 | 386 | 46.67% | 12 | 10 | 50 | 2.59% |
| 105 年 | 528 | 328 | 62.12% | 7 | 11 | 72 | 3.35% |
| 106 年 | 352 | 230 | 65.34% | 10 | 10 | 54.4 | 4.35% |
| 107 年 | 253 | 168 | 66.40% | 9 | 10 | 63.93 | 5.95% |
| 108 年 | 331 | 206 | 62.24% | 22 | 26 | 56.4 | 12.62% |

資料來源：考選部提供

七、公職臨床心理師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-10):公職臨床心理師近 6 年需用名額 1 至 3 人之間。

(二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-10): 公職臨床心理師近 6 年報考人數, 因為需用人數低, 導致報名人數相對少, 然仍呈現下降之趨勢, 近 2 年(107 年及 108 年) 分別只有 11 人及 7 人。錄取率的部分, 103 年因報名人數較多, 錄取率相對較低, 約落在 3% 左右。而 107 年及 108 年因報名人數相對少, 所以錄取率升高。

表 3-10: 公職臨床心理師近 6 年報考相關統計數據(第一、二試合併)

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|--------|
| 103 年 | 40 | 27 | 67.5% | 1 | 1 | 68.1 | 3.7% |
| 104 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 105 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 106 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 107 年 | 11 | 11 | 100% | 3 | 3 | 69.47 | 27.27% |
| 108 年 | 7 | 7 | 100% | 1 | 1 | 64.73 | 14.29% |

資料來源：考選部提供

八、公職諮商心理師

(一) 機關提報需用名額(如表 3-11): 公職諮商心理師近 6 年需用名額只 1 人。

(二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-11): 公職諮商心理師只有 104 年有開出需用名額 1 人而變理考試, 該年度報考人數為 74 人, 錄取率的部分, 因報名人數較多, 錄取率相對較低為 2.94%。其他年度皆無辦理考試

表 3-11：公職諮商心理師近 6 年報考相關統計數據(第一、二試合併)

| | 報名人數 第一試 | 全到 人數 第一試 | 到考率 第一試 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|-------------|-----------------|------------|----------|----------|----------|-------|
| 103 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 104 年 | 74 | 34 | 45.95% | 1 | 1 | 74.33 | 2.94% |
| 105 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 106 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 107 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 108 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

資料來源：考選部提供

九、公職營養師

- (一) 機關提報需用名額(如表 3-12):公職營養師近 6 年需用名額，在有辦理考試的 3 個年度(103 年、104 及 106 年)皆為 2 人。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率(如表 3-12):公職營養師近 6 年報考人數呈現下降之趨勢，由 103 年的 191 人下降至 106 年的 40 人。錄取率的部分，103 年因報名人數較多，錄取率相對較低為 2.33%。104 年及 106 年因報名人數較少，錄取率相對較高一些分別為 6.98%及 7.14%。不過，由於近 2 年皆無辦理考試，建議仍持續觀察。

表 3-12：公職營養師近 6 年報考相關統計數據(第一、二試合併)

| | 報名人數 | 全到 人數 | 到考率 | 需用 人數 | 錄取 人數 | 錄取 標準 | 錄取率 |
|-------|------|----------|--------|----------|----------|----------|-------|
| 103 年 | 191 | 129 | 67.54% | 2 | 3 | 61.93 | 2.33% |
| 104 年 | 74 | 43 | 58.11% | 2 | 3 | 70 | 6.98% |
| 105 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 106 年 | 40 | 28 | 70% | 2 | 2 | 63.6 | 7.14% |
| 107 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 108 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

資料來源：考選部提供

十、公職醫事放射師

公職醫事放射師類科自 103 年新增以來，尚未有任何機關提出用人需求，近 6 年亦無辦理考試。而未提報用人需求之機關，究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或以其他管道進用，仍有待進一步檢視。

十一、公職防疫醫師

- (一) 機關提報需用名額 (如表 3-13)：公職防疫醫師近 6 年需用名額，除在 103 年 (第一年辦理考試) 為 2 人之外，104 年至 108 年無任何機關提出用人需求。
- (二) 報名、錄取人數及錄取率 (如表 3-13)：公職防疫醫師在 103 年報考人數只有 10 人。而錄取率的部分，103 年亦只錄取 2 人，錄取率為 33.33%。

表 3-13：公職防疫醫師近 6 年報考相關統計數據 (第一、二試合併)

| | 報名人數 | 全到人數 | 到考率 | 需用人數 | 錄取人數 | 錄取標準 | 錄取率 |
|-------|------|------|-----|------|------|-------|--------|
| 103 年 | 10 | 6 | 60% | 2 | 2 | 57.80 | 33.33% |
| 104 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 105 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 106 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 107 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 108 年 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

資料來源：考選部提供。

第二節 專技人員轉任公務人員現況盤點

為利於政府機關羅致專技人員，於民 82 年 8 月 4 日制定公布專門職業及技術人員轉任公務人員條例 (以下簡稱專技轉任條例)，對專技轉任公務人員之資格、轉任及調任適用之職系、限制轉調機關及年限，以及機關進用專技轉任人員之程序等均有詳細規範。

然而，後續卻引發影響公務人員考試用人政策及考試錄取人員分

發權益之疑慮。因此，於 88 年 7 月 15 日修正專技轉任條例第 4 條，增訂專技人員轉任後不得調任所得適用職系以外其他職系職務，以及各機關進用專技人員，應於無適當之公務人員考試及格人員可資分發任用或遴用時始得進用之，以維護考試用人政策，以貫徹專技人員轉任為輔助性之用人措施。之後，專技轉任條例又於 94 年 12 月 14 日以及 97 年 1 月 16 日進行第 2 次及第 3 次修正，均朝向從嚴限縮方向進行規範。

進一步檢視歷年專技人員轉任公務人員之人數來看，如下表 3-14 所示，轉任人數由 82 年 65 人上升至 88 年 790 人達高峰，至專技轉任條例 94 年 12 月修法前，每年皆維持百人以上之轉任人數。在修法採取從嚴審核措施之後，轉任人數由 96 年起大幅下降至 80 人以下。而最近 5 年(104 年至 108 年)，進用專技轉任人員總人數為 261 人，每年約落在 50 人上下。

表 3-14 銓敘部歷年辦理專技轉任人員之轉任人數

| 年度 | 轉任人數 | 年度 | 轉任人數 | 年度 | 轉任人數 |
|----|------|-----|------|-----|------|
| 82 | 65 | 92 | 368 | 102 | 62 |
| 83 | 577 | 93 | 343 | 103 | 46 |
| 84 | 644 | 94 | 286 | 104 | 41 |
| 85 | 608 | 95 | 232 | 105 | 62 |
| 86 | 690 | 96 | 84 | 106 | 51 |
| 87 | 770 | 97 | 82 | 107 | 61 |
| 88 | 790 | 98 | 61 | 108 | 46 |
| 89 | 559 | 99 | 47 | 總計 | 7650 |
| 90 | 492 | 100 | 36 | | |
| 91 | 498 | 101 | 49 | | |

資料來源：銓敘部銓審資料庫。

截至 109 年 9 月 23 日止，轉任人員現仍在職之人數為 3,401 人（銓敘部，2020）。再檢視近 5 年專技轉任人數較多之職系，比例最高為技術類之獸醫職系，共計 82 人，占轉任人員總數之 31.42%；第二為無職系之法官，共計 50 人，占轉任人員總數之 19.15%，以及第

三為行政類之社會工作職系，共計 29 人，占轉任人員總數之 11.11%。前 3 類專技轉任人員計 161 人，已占最近 5 年轉任人員總數之 61.69%。

表 3-15 104 至 108 年各職系轉任人數比例

| 類別 | 年度 職系 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 合計 | 平均 | 佔總 人數 比率 (%) | |
|------|------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----------------------|------|
| | | | | | | | | | | |
| 行政類 | 社會工作 | 6 | 7 | 3 | 6 | 7 | 29 | 5.8 | 11.11 | |
| | 會計 | 4 | 5 | 3 | 0 | 0 | 12 | 2.4 | 4.6 | |
| | 小計 | 10 | 12 | 6 | 6 | 7 | 41 | 8.2 | 15.71 | |
| 技術類 | 農業技術 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | 1.53 | |
| | 園藝 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 9 | 1.8 | 3.45 | |
| | 土木工程 | 1 | 4 | 2 | 2 | 0 | 9 | 1.8 | 3.45 | |
| | 水利工程 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1.4 | 2.68 | |
| | 建築工程 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 5 | 1 | 1.92 | |
| | 都市計畫 技術 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0.2 | 0.38 | |
| | 水土保持 工程 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.2 | 0.38 | |
| | 電力工程 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0.6 | 1.15 | |
| | 電子工程 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 2 | 3.83 | |
| | 海巡技術 | 0 | 2 | 5 | 0 | 0 | 7 | 1.4 | 2.68 | |
| | 水產技術 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0.4 | 0.77 | |
| | 獸醫 | 14 | 24 | 12 | 17 | 15 | 82 | 16.4 | 31.42 | |
| | 林業技術 | 2 | 1 | 9 | 0 | 0 | 12 | 2.4 | 4.6 | |
| 機械工程 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0.2 | 0.38 | | |
| 小計 | | 27 | 39 | 35 | 30 | 22 | 153 | 30.6 | 58.62 | |
| 無職系 | 法官 | 3 | 8 | 8 | 24 | 7 | 50 | 10 | 19.15 | |
| | 檢察官 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 | 1.6 | 3.07 | |
| | 其他 | 關務 機關 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0.8 | 1.53 |
| | | 交通 事業 機構 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 5 | 1 | 1.92 |

| | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|------|-------|
| 小計 | 4 | 11 | 10 | 25 | 17 | 67 | 13.4 | 25.67 |
| 總計(人) | 41 | 62 | 51 | 61 | 46 | 261 | 52.2 | 100 |
| 比率(%) | 15.71 | 23.75 | 19.54 | 23.37 | 17.63 | 100 | | |

1. 資料來源：銓敘部資料庫。
2. 無職系：指關務機關、交通事業機構、法官及檢察官等依照(參照、比照)專技轉任條例轉任人員。
3. 會計職系、林業技術職系及機械工程職系等 3 職系(灰色網底部分)，雖於 105 年 9 月 19 日修正發布之專技轉任對照表中刪除，惟依該表附則 5 規定，於修正施行後 1 年內，符合轉任條件並經機關依法同意轉任之專技人員，仍得適用該表修正施行前之規定辦理轉任。

由上列統計數據可以發現，近 5 年專技人員轉任公務人員的人數少，且轉任的職系在獸醫職系、法官、社會工作職系三類別就占了近 5 年轉任人員總數之六成以上。顯示轉任制度設計，在近幾次的修法確實趨於嚴格，以至於轉任人數相當少。

第三節 用人機關需求面盤點

接續前第一節公職專技人員的應考相關統計數據以及第二節專技人員轉任公務人員之轉任統計數據，進一步盤點分析各類用人機關之用人需求並試圖分成幾個不同類別，以得知這些機關在這幾年有無用人需求。

壹、用人需求相對較為穩定之類科

- 一、公職社會工作師：其中央用人機關多為學校、矯正機關、醫療院所；而地方用人機關則多為學校、縣市政府社會局。如表 3-1 數據所示，公職社會工作師近 10 年的需用名額，大致呈現由 99 年 17 人成長至 104 年 173 人之後漸趨穩定，每年大約在 120 人上下。顯見上述中央或地方各需用機關每年依其職缺提列考試用人之需求，且提報需用名額相較其他類別之公職專技人員顯得穩定。再者，表 3-14 數據顯示，104 至 108 年社會工作職

系轉任人數共 29 人，占有轉任人數 11.11%，可得知高考公職專技人員考試並未能完全滿足機關的用人需求，仍須使用專技人員轉任公務人員的進用管道。

- 二、**公職獸醫師**：其中央用人機關例如，行政院農業委員會動植物防疫檢局、畜產試驗所，而地方用人機關則多為各縣市政府農業局及其所屬動物保護防疫處或鄉鎮市公所農業課。如表 3-2 統計數據所示，公職獸醫師近 10 年需用名額，大致呈現由 99 年的 10 人漸趨成長，至近幾年約在大約 30 多人上下並趨於穩定。顯見上述中央及地方各需用機關每年依其職缺提列考試用人之需求，且提報需用名額相較其他類別之公職專技人員顯得穩定。再者，表 3-14 數據顯示，104 至 108 年獸醫師所屬的獸醫職系轉任人數共 82 人，占有轉任人數 31.42%，可得知高考公職專技人員考試並未能完全滿足機關的用人需求，仍須使用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 三、**公職建築師**：其中央用人機關，例如，內政部營建署及其所屬國家公園管理處，而地方用人機關則多為各縣市政府工務局及其所屬建築管理工程處或鄉鎮市公所工務課。如表 3-3 統計數據所示，公職建築師近 10 年需用名額 1 至 10 人不等，人數雖然不多但每一年皆有提出需用名額，顯示各需用機關每年依其職缺提列考試用人之需求。再者，表 3-14 數據顯示，104 至 108 年建築工程職系轉任人數共 5 人，占有轉任人數 1.92%，可得知用人機關除採行高考公職專技人員考試之外，少部分亦採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 四、**公職醫事檢驗師**：其中央用人機關，例如，衛福部疾病管制署；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局。如表 3-6 統計數據所示，公職醫事檢驗師近 6 年需用名額維持在 1 人至 4 人之間，人數雖然不多但每年皆有依其職缺提列考試用人之需求。再者，表 3-14 數據顯示，醫事檢驗師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 五、**公職護理師**：其中央用人機關，例如，衛福部及其所屬疾病管制署；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局及衛生所。如

表 3-9 統計數據所示，公職護理師近 6 年的需用名額，除 108 年為 22 人較多之外，其他年度落在 7 至 12 人之間。顯見各需用機關每年大致有依其職缺提列考試用人之需求。再者，表 3-14 數據顯示，護理師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

貳、用人需求相對較少且不穩定之類科

- 一、**公職土木工程技師**：其中央用人機關多為工程單位，例如，交通部國道高速公路局、鐵路改建工程局、公路總局；而地方用人機關則多為各縣市政府工務局、水利局等。如表 3-4 統計數據所示，公職土木工程技師近 6 年只有 3 個年度提出需用名額，在 103 年（第一年辦理考試）為 11 人，104 及 105 年分別為 3 人及 5 人。而 106 年至 108 年無任何機關提出用人需求。近 3 年來沒有機關採用公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科進用土木工程技師，顯見用人需求相對少且不穩定。再者，表 3-14 數據顯示，104 至 108 年土木工程職系轉任人數共 9 人，占所有轉任人數 3.45%，可得知用人機關採行高考公職專技人員考試，未能完全滿足機關的用人需求，少部分亦採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 二、**公職食品技師**：其中央用人機關多為衛福部食品藥物管理署；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局或各鄉鎮市衛生所。如表 3-5 統計數據所示，公職食品技師近 6 年需用名額，除了在 104 年為 16 人，以及 108 年無任何機關提出用人需求之外，其他年度的需用名額落在 2 至 7 人。各需用機關大致每年有依其職缺提列考試用人之需求，然而名額少且不穩定。再者，表 3-14 數據顯示，食品技師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 三、**公職藥師**：其中央用人機關，例如，衛福部及其所屬中央健康保險署、食品藥物管理署；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局。如表 3-8 統計數據所示，公職藥師近 6 年需用名額有個 4 年度提出需用名額，且人數呈現下降趨勢，由 103 年 11 人

逐年下降至 108 年 2 人。顯見各需用機關每年大致有依其職缺提列考試用人之需求，但人數少且呈現逐年遞減之趨勢。再者，表 3-14 數據顯示，藥師所屬的衛生技術職系或藥事職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

四、**公職臨床心理師**：其中央用人機關多為衛福部暨其所屬機關；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局。如表 3-10 統計數據所示，公職臨床心理師近 6 年有個 3 年度提出需用名額，人數在 1 至 3 人之間。顯示各需用機關雖有依其職缺提列考試用人之需求，但人數相對少且不穩定。再者，表 3-14 數據顯示，臨床心理師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

五、**公職諮商心理師**：其中央用人機關多為衛福部暨其所屬機關；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局。如表 3-11 統計數據所示，公職諮商心理師近 6 年需用名額只有個 1 年度提出需用名額，人數只有 1 人。顯示各需用機關雖依其職缺提列考試用人之需求，但人數相對少且不穩定。再者，表 3-14 數據顯示，諮商心理師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

六、**公職營養師**：其中央用人機關多為衛福部暨其所屬機關；而地方用人機關則多為各縣市政府衛生局。如表 3-12 統計數據所示，公職營養師近 6 年需用名額只有個 3 年度（103 年、104 及 106 年）提出需用名額，人數皆為 2 人。顯示各需用機關雖依其職缺提列考試用人之需求，但人數相對少且不穩定。再者，表 3-14 數據顯示，營養師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

參、無用人需求之類科

一、**公職測量技師**：曾經開出需用名額的中央用人機關為交通部臺灣鐵路管理局；而地方用人機關則為桃園縣政府地政局及地政事務所。如表 3-7 統計數據所示，公職測量技師近 6 年需用名額，除在 103 年（第一年辦理考試）為 1 人之外，而 104 年至

108 年無任何機關提出用人需求。顯見近 5 年來沒有機關採用公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科進用測量技師。再者，表 3-14 數據顯示，測量技師所屬的測量製圖職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

二、**公職醫事放射師**：該類科自 103 年新增以來，尚未有任何機關提出用人需求，近 6 年亦無辦理考試。而未提報用人需求之機關，究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或以其他管道進用，仍有待進一步檢視。再者，表 3-14 數據顯示，醫事放射師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

三、**公職防疫醫師**：於 103 年曾經開出需用名額的中央用人機關為衛福部國民健康署。如表 3-13 統計數據所示，公職防疫醫師近 6 年需用名額，除在 103 年（第一年辦理考試）為 2 人之外，104 年至 108 年無任何機關提出用人需求。顯見近 5 年來沒有機關採用公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科進用防疫醫師。再者，表 3-14 數據顯示，醫師所屬的衛生技術職系在近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

第四節 個人、單位與機關的連結

接續第三節的各類用人機關之用人需求盤點分析，本節針對報名人數以及錄取率進行各類科個人應考意願分析，分類並進一步與單位、機關的用人需求進行連結。

壹、需用名額穩定且具報考意願之類科

一、**公職社會工作師**：公職社會工作師近 10 年報名人數及錄取率，如表 3-1 所示，報名人數與需用名額隨之成長，由 99 年 551 人成長至 104 年 1,256 人高峰之後漸趨穩定，近幾年約落在 1,000 人出頭左右。而錄取率的部分，由 99 年的 6% 上升至近幾年趨於 15% 至 20% 上下。綜上可得知，由於每年需用名額相對多且穩定，所以報名人數相對在各類專技人員考試中最多，且錄取

率高於高考三級一般類科考試及格者，使得應專技考試及格之社工人員，透過參加公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科，而取得公務人員任用資格有相當之意願。

- 二、**公職獸醫師**：公職獸醫師近 10 年報名人數及錄取率，如表 3-2 所示，其報考人數呈現減少之趨勢，由 99 年 277 人逐年漸減至 108 年 93 人。而錄取率的部分，由 99 年的 8.02% 逐年上升至 30% 上下（除了 107 年為 51.43%），隨著需用名額漸增、報考人數漸減，錄取率傾向逐年上升之趨勢。顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的獸醫師，仍具一定程度的報考意願，但似傾向有下滑之趨勢，建議持續追蹤。
- 三、**公職醫事檢驗師**：公職醫事檢驗師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-6 所示，其報考人數呈現漸減之趨勢，由 103 年 464 人逐年下降至 108 年 33 人。而錄取率的部分，傾向呈現逐年上升，由 103 年的 1.39% 逐年上升至 10% 上下。由此可知，需用名額尚且穩定，但報考人數漸減的情況下，使得錄取率漸升，但仍屬合理的比例，仍具一定程度的報考意願。未來的報考意願是否呈現下滑，建議持續追蹤。
- 四、**公職護理師**：公職護理師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-9 所示，其報考人數則呈現漸減之趨勢，由 103 年 2581 人逐年減少至 108 年 331 人。而錄取率的部分，除了 108 年錄取人數相對多，導致該年錄取率上升至 12.62%，其他年度的錄取率相對低。由此可知，需用名額尚屬穩定且報考人數仍維持在 300 人左右，漸減的情況下，使得錄取率漸升，但仍屬合理的比例，仍具一定程度的報考意願。未來的報考意願是否呈現下滑，建議持續追蹤。

貳、需用名額少且報考意願偏低、錄取率偏高之類科

- 一、**公職建築師**：公職建築師近 10 年報名人數及錄取率，如表 3-3 所示，其報名人數落在 10 人上下。而錄取率的部分，除了 99 年及 104 年為 33.33%，其他各年度落在 70% 至 100%。由此可知，本類科報名人數少且錄取率高。顯見願意報考公務人員高

等考試三級考試公職專技人員類科的建築師，其報考意願偏低，原因為何可進一步檢視。例如，是否為薪資因素或政府用人制度因素，導致政府公職生涯對於建築師較不具誘因。

- 二、**公職土木工程技師**：公職土木工程技師近 10 年報名人數及錄取率，如表 3-4 所示，在 103 年至 105 年報考人數都只有 7 人。而錄取率的部分，103 年與 104 年為 100%，而 105 年則為 50%。由此可知，除了上述提及近 3 年無任何機關提出用人需求之外，103 年至 105 年報考人數少且錄取率高，顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的土木工程技師，其報考意願偏低，原因為何可進一步檢視。例如，是否為薪資因素或政府用人制度因素，導致政府公職生涯對於土木工程技師不具誘因。

參、**需用名額少但仍有報考意願之類科**

- 一、**公職食品技師**：公職食品技師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-5 所示，報考人數除了 103 年（第一年辦理考試）為 72 人較少外，其他各年約落在 100 人上下。而錄取率的部分，除了 103 年報考人數較少及 104 年需用人數較多，使得錄取率分別 11.29% 及 20.73%，而其他 105 年至 107 年的錄取率約落在 5% 上下。由此可知，近幾年報考人數還算穩定、需求名額少以及錄取率偏低的情況，顯見公職食品技師具相當意願報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科。
- 二、**公職藥師**：公職藥師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-8 所示，報考人數近 6 年呈現下降之趨勢，由 103 年 464 人逐年下降至 108 年 33 人。而錄取率的部分，傾向逐年上升之趨勢，由 103 年的 1.39% 逐年上升至 10% 上下。由此可知，報考人數漸減且錄取率漸增，顯見仍有一定程度願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的醫事檢驗師，然而報考意願似有下滑之趨勢。未來的報考意願是否呈現持續下滑，建議持續追蹤。
- 三、**公職臨床心理師**：公職臨床心理師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-10 所示，因為需用人數少且不穩定，導致報名人數相對

少，且呈現漸減之趨勢，近 2 年（107 年及 108 年）分別只有 11 人及 7 人。錄取率的部分，103 年因報名人數較多，錄取率相對較低，約落在 3% 左右。而 107 年及 108 年因報名人數相對少，所以錄取率升高。報考人數雖呈現下降，但以就錄取率來看，仍有一定程度的報考願意。未來的報考意願是否呈現持續下滑，建議持續追蹤。

四、**公職諮商心理師**：公職諮商心理師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-11 所示，只有 104 年有辦理考試，且報名人數較多有 74 人，錄取率相對較低為 2.94%。以就 104 年錄取率來看，仍有一定程度的報考願意。未來該類科的報考意願如何，仍待機關開出需用名額，持續追蹤報考人數。

五、**公職營養師**：公職營養師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-12 所示，報考人數因為近 6 年需用人數低，導致報名人數相對少，且呈現漸減之趨勢，由 103 年的 191 人下降至 106 年的 40 人。錄取率的部分，103 年因報名人數較多，錄取率相對較低為 2.33%。104 年及 106 年因報名人數較少，錄取率相對較高一些分別為 6.98% 及 7.14%。報考人數雖呈現下降，但以就錄取率來看，仍有一定程度的報考願意。不過，由於近 2 年皆無辦理考試，未來的報考意願是否繼續呈現下滑，建議持續追蹤。

肆、幾乎無需用名額且無報考意願之類科

一、**公職測量技師**：公職測量技師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-7 所示，在 103 年報考人數只有 1 人。而錄取率的部分，103 年亦只錄取 1 人，所以錄取率為 100%。其他年度無任何機關提出用人需求，亦無辦理考試。而未提報需求之用人機關，究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或採用其他管道進用，有待進一步檢視。

二、**公職醫事放射師**：公職醫事放射師類科自 103 年新增以來，尚未有任何機關提出用人需求，近 6 年亦無辦理考試，無法檢視應考意願。而未提報用人需求之機關，究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或以其他管道進用，仍有待進一步

檢視。

- 三、**公職防疫醫師**：公職防疫醫師近 6 年報名人數及錄取率，如表 3-13 所示，在 103 年報考人數只有 10 人。而錄取率的部分，103 年亦只錄取 2 人，錄取率為 33.33%。其他年度無任何機關提出用人需求，亦無辦理考試。而未提報用人需求之機關究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或以其他管道進用，仍有待進一步檢視。

第五節 小結

藉由分析過去幾年應考相關統計數據，可將公務人員高等考試三級考試公職專技人員 14 個類科，依據辦理考務之不同現況，大致可分為三類：

壹、辦理考務較無問題（報考意願相對高）之類科

- 一、**公職社會工作師**：需用人數及報考人數相對穩定，且錄取率高於高考三級一般類科考試及格者，使得應專技考試及格之社工人員，透過參加公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科，而取得公務人員任用資格有相當之意願。再者，用人需求相對較多，亦採行專技轉任管道取才。
- 二、**公職獸醫師**：統計數據顯示，報考人數逐漸下降以及錄取率逐漸升高，顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的獸醫師，報考意願呈現下滑之趨勢，其原因應進一步檢視。例如，是否為大環境因素或政府用人制度因素，導致政府公職對於獸醫師不具誘因。再者，用人需求相對較多，亦採行專技轉任管道取才。
- 三、**公職食品技師**：統計數據顯示，近幾年報考人數還算穩定以及錄取率偏低的情況，顯見公職食品技師具相當意願報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科。再者，近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 四、**公職醫事檢驗師**：統計數據顯示，報考人數逐漸下降以及錄取

率逐漸升高，顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的醫事檢驗師，其報考意願呈現下滑之趨勢。原因為何可進一步檢視，例如，是否為薪資因素或政府用人制度因素，導致政府公職生涯對於醫事檢驗師漸趨不具誘因。再者，近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

- 五、**公職藥師**：統計數據顯示，報考人數逐漸下降以及錄取率逐漸升高，顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的藥師，其報考意願呈現下滑之趨勢。原因為何可進一步檢視，例如，是否為薪資因素或政府用人制度及環境因素，導致政府公職對於藥師漸趨不具誘因。
- 六、**公職護理師**：統計數據顯示，108 年錄取人數相對多，導致該年錄取率上升至 12.62%，其他年度的錄取率相對低。報考人數雖呈現逐漸下降，但最近一年仍有 331 人報名，是否意味著政府公職對於護理師漸趨不具誘因，仍然必須持續觀察。再者，近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 七、**公職臨床心理師**：統計數據顯示，103 年因報名人數較多，錄取率相對較低，約落在 3% 左右。而 107 年及 108 年因報名人數相對少，所以錄取率升高。報考人數雖呈現下降，是否就意味著政府公職對於臨床心理師漸趨不具誘因，建議仍持續觀察。再者，近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 八、**公職諮商心理師**：統計數據顯示，只有 104 年有辦理考試，且報名人數較多有 74 人，錄取率相對較低為 2.94%。以就 104 年錄取率來看，仍有一定程度的報考願意。未來該類科的報考意願如何，仍待機關開出需用名額，持續追蹤報考人數。再者，近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。
- 九、**公職營養師**：統計數據顯示，103 年因報名人數較多，錄取率相對較低為 2.33%。104 年及 106 年因報名人數較少，錄取率相對較高一些分別為 6.98% 及 7.14%。不過，由於近 2 年皆無辦理考試，建議仍持續觀察。再者，近 5 年並未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。

貳、報考人數少、錄取率偏高（報考意願相對低）之類科

- 一、**公職建築師**：統計數據顯示，報考人數少且錄取率高，顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的建築師，其報考意願偏低，原因為何可進一步檢視。例如，是否為薪資因素或政府用人制度因素，導致政府公職對於建築師不具誘因。因此，用人機關除採行高考公職專技人員考試之外，少部分亦採用專技人員轉任公務人員的管道。
- 二、**公職土木工程技師**：統計數據顯示，103 年至 105 年報考人數少且錄取率高，顯見願意報考公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科的土木工程技師，其報考意願偏低，原因為何可進一步檢視。例如，是否為薪資因素或政府用人制度因素，導致政府公職對於土木工程技師不具誘因。因此，用人機關除採行高考公職專技人員考試之外，少部分亦採用專技人員轉任公務人員的管道。

參、機關無提出用人需求之類科

- 一、**公職測量技師**：統計數據顯示，103 年報考人數只有 1 人，亦只錄取 1 人，錄取率為 100%。其他年度無任何機關提出用人需求辦理考試，亦未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。而未提報用人需求之機關，究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或採用其他管道進用，有待進一步檢視。
- 二、**公職醫事放射師**：該類科自 103 年新增以來，尚未有任何機關提出用人需求，近 6 年無辦理考試，亦未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。而未提報用人需求之機關，究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或與其他管道進用，仍有待進一步檢視。
- 三、**公職防疫醫師**：統計數據顯示，103 年報考人數只有 10 人，只錄取 2 人，錄取率為 33.33%。其他年度無任何機關提出用人需求辦理考試，亦未採用專技人員轉任公務人員的進用管道。而未提報用人需求之機關究因機關無相關業務需求，或無員額可資申請，抑或與其他管道進用，仍有待進一步檢視。

綜上所述，顯見現行有關專技人員進用政策而言，依據專門職業及技術人員轉任公務人員條例第 4 條第 4 項之規定：「各機關職缺擬進用轉任人員，應於無適當之公務人員考試及格人員可資分發任用或遴用時，經分發機關依審核原則審核同意，並由用人機關依法辦理甄審或公開甄選後，始得陞遷或進用。」係以公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員管道為輔。在公務人員高等考試三級考試公職專技人員 14 個類科當中，除非辦理考試並未能滿足機關用人需求時，例如，該類需求人數多，或報考人數少時，才會進一步採行專技人員轉任公務人員管道。

然而，從表 3-14 中可以得知，政府機關所需要的專技人員並不只限於可辦理考試的 14 類公職專技人員，在其他職系亦需要各種專技人員，例如，「農業技術」職系，需要「園藝技師」、「農藝技師」、「林業技師」；「都市計畫技術」職系，除需要「建築師」、「土木工程技師」之外，仍需要「都市計畫技師」。因此，為了能讓用人機關順利進用到所需之各類專技人員，如何增加招聘誘因與用人彈性，是後續在專技人員人力資源管理政策上需要著力之處。

第四章 政府專技人力資源運用分析

政府專技人力資源運用這個主題，涉及政府專技人員的進用政策，以及選、育、留、用的管理面探討，本章就此主題加以分析如下。

第一節 政府專技人員進用政策分析

從前一章討論專技人員考試與人力運用制度沿革可知，政府專技人員運用有其政策、制度與社會變遷的背景，其中最根本的思考，如同 C 受訪者指出：

現在這些的專業人士非常非常重要，因為你本身到第一線去服務的時候，除了有公職的專業知識外，你還執行公權力，你執行公權力的時候，只有專業的能力不夠，你沒有辦法驗出這麼好的品質的工程出來。所以在這種情形之下，我們兩者兼備，會對我們行政品質或工程品質的提升會比較好，所以我們就有這種構想，思考去設計就規劃。(C-1)

D 受訪者也就這一點提出相似的看法，其中的關鍵就是擔憂民間專技人員提出「無照審有照」的質疑，因此透過具有公務人員資格的專技人員進行審查，將是比較妥善的作法。D 受訪者指出：

這個風險會很高，而且問題是說，他也會讓整個國家的科技，有一個很大的問題在，這不是普通的無照審有照，而是整個國家所有的建設資源，都在他們的手上，這很可怕，他沒有經驗他又弄這些規劃，所以我覺得這是必須要去弄，所以當時我想說，第一個是無照審有照，第二個，國家整個的建設，經濟發展，都是在這些人手上，在建管處、在建設局啊在都發局，所以我覺得這些人應

該要有工作經驗，所以那個時候我就想說，那可不可以來推一。個叫做公職土木技師，就是說你有土木技師工作經驗，證照，你工作三年以後，你來考這個地方，不要考八科，考個三科就好，然後另外兩科口試，或寫個案例寫作。(D-1)

就我國現行有關專技人員進用政策而言，係以公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員管道為輔。代表銓敘部出席學者專家座談的委員表示：

公職專技人員因為是用考試為主，專技轉任為輔，是用這個機制的運作，我們是認為這兩者從屬是比較分明的，那應用上應該不至於會產生有爭議性的問題。
(G3-1)

此一立場符合公務人員考試法第一條規定的精神：「公務人員之任用，依本法以考試定其資格。」專技人員透過轉任制度取得公務人員，是依據公務人員任用法第三十四條的規定而來，因此定位上屬於補充機關用人需求上的不足。若就此上位政策而言，如同參與座談的專家在座談會上提出理由如下：

(一) 現行轉任制度雖需經過公開甄選程序始得進用，但是用人機關在自辦甄選過程中，經常會受到內部外部各種人情關說壓力（依據公務人員陞遷法辦理外補之公開甄選，亦復如此），所以採公職證照類科考試用人可避免各方壓力。

(二) 地方衛生機關職掌之一，是醫事人員及機構管理、醫療品質管理、醫院評鑑、醫院考核督導等業務，具有醫事人員證照者，比起衛生行政、衛生技術類科非本科系畢業之考試及格者，更適合擔任該等工作。也不會被外界批評沒證照的管理有證照的。

(三) 土木工程領域之機關，例如，工務、建設、都市計畫等，握有國家整體建設、經濟發展之資源，其機關人員應該具備現場實作經驗。

(四) 已經具有專技人員證照又有兩年以上工作經驗，還要再經過公開競爭考試，以筆試專業科目兩科加上口試，採擇優錄取方式進用。這比起專技人員轉任制度的相對封閉，更能得到社會各界的信賴。(G8-2)

因此，大方向仍以公職專技人員考試為主、專技人員轉任制度為輔的政策，未來仍將持續。然而，從人力資源規劃的角度來看，用人機關的需求和專技人力的供給，兩者能否互相契合？供需出現落差的原因為何？這些都屬於專技人力運用分析的層面，此將在下一節進行討論。

第二節 政府專技人員之考選興革

有關公部門專門職業技術人員的考選議題，C 受訪者提出三個思考面向，分別是人事法制面、應試科目面和應考資格面：

.....有關人事法制面，因為法制面不外乎第一個，考選。.....二，應試科目上，.....，第三個就是應考資格的部分。(C-4)

另外，學者在座談會中也提出四個構面，說明專技人員選、用、育、留的總體層面，包含當事人、職務需求、用人機關需求，以及考試架構。這四個構面顯示專技人員制度興革，是從職務及用人機關需求出發，做為考試架構設計的基礎，同時也要考慮當事人的認知，避免誘因不足導致制度和行為之間無法橋接（例如，若干公職專技人員的報考人數過低或錄取率過高）：

第一個就是當事人、當事人他自己的期待他的生涯，或

者他自己對於這個工作的一個認知等等，這個部分。那麼第二個其實是職務需求，就是說他擔任這個職務。這個職務所賦予他的這一個職責，使命權利、義務。那麼第三個呢，就是機關用人機關的需求，剛才也提到就是說我們用人機關在進用這個職務的時候，我到底希望什麼樣的專長或什麼樣的條件？譬如剛剛您提到，我覺得很好，就是說，你站在這個偏鄉的立場，跟站在都會的立場，跟站在中央的立場，那個思考完全不一樣的。可是，我們現在似乎沒有把它放到我們的思考的邏輯裡面。最後一件事情就是也就是我們這個案子的最終，我們要怎麼樣在這個考試的架構中去做一個，盡可能的兼顧了，我想這個是從人力資源管理可以導出的四個思考方向。

(G1-1)

歸納以上四個構面，第一個就是當事人，也就是標的團體的概念；第二個是職務需求，也就是這個職務的職責、使命、權利、義務；第三是用人機關的需求，包含所需的專長和條件；最後一是如何在考試的架構去獲得一套可行制度。基本上，這四個構面也呼應著本研究的重要探討課題。如同前文所述，公部門專技人員考試用人政策係以公職專技人員考試為主，轉任制度為輔。就這兩個制度而言，首先是公職專技人員考試類科是否調整？如果需要調整，則其變動幅度大小為何？應該增加或減少類科？其次是轉任制度的範疇及方法，應否予以調整？調整內容為何？基於這些問題，以下就公職專技人員考試與專技人員轉任議題兩者分別探討之。

壹、公職專技人員考試

有學者分析公職專技人員的議題時，認為目前公務人力專業化與引進專業人員兩者屬於不同策略，制度設計的理念也不同，以致現行公職專技人員考試任用方式將是矛盾的設計（呂育誠，2012: 46）。前者重視的是強調指揮監督與管理的官僚體制，採取的是「自製」途徑，後者重視的是專業倫理與自律規範，但採用是「購買」途徑。如果公

職專技人員的考試政策不變，則繼續思考的是「官等」與「職系」的搭配，使其鑲嵌到現行考試架構中。

針對現行公職專技人員的考試科目，D 受訪者認為考試方式多元，尤其強調口試具重要性。透過口試可以得知應考的專技人員在業界的實務經驗，對於選才來說是好的評量工具：

因為你要知道考試方式多元，比如說有口試，台灣環境很小，我現在打聽很容易，例如，邱建築師邱土木技師，到底有做過什麼案子，一聽就知道好壞，所以我覺得口試重要（D-2）

另一個思考途徑，則是突破現有人事法規的制度框架，從用人機關的立場進行考選：

.....考試的科目、包含資格的認定，甚至於都可以授權由用人機關去做認定，你只要規範他一些基本的框架或標準，我覺得這就讓這一個當事人有比較多的選擇的可能性，他自己去按照他自己的需求，跟記得選擇所需要的，那我倒覺得這一部分，而銓敘部可以做的就是不要那麼嚴，那麼固定的去設計那個科目，邏輯上是這樣。技術上這個也許還可以再去討論，但是可以多這樣的一個設想什麼。（G1-2）

某種程度上，此種途徑意味著減少中央集權式的考選架構，而是朝向用人機關分權的甄選架構，雖然不是短期可行的變革方向，但從系統思考的觀點，此另類途徑並非只有處理公部門專技人員人力資源管理的議題，而是更全面性地重新檢討我國考銓法規與制度的基本思維，從傳統人事行政邁向有意義的公共人力資源管理，甚至邁向策略性人力資源管理的實現。然而，此一結構性的改變並非沒有代價或風險，其仍需考量考選制度公平性、組織衝突、多樣化管理等議題，因而有賴於配套措施的健全度，才能發揮其制度作用。

但目前若干類科的公職專技人員考試，存在著誘因不足導致錄取不足額的問題，例如一位專家在座談會上指出：

公職的考試部分，我們現在這幾年執行下來，其實真正的錄取不足額的大部分是公職獸醫師、公職建築師。獸醫師相對地方特考是更嚴重的不足，就是剛剛與會的各位所言確實存在，因為是薪資待遇的差距，所以會有那個錄取不足的問題。(G2-1)

以上說法顯示公部門專技人員選用育留之間難以單獨處理，而必須從總體制度設計的觀點予以關照。由於考選是人力資源管理流程的第一步，如果在羅致(recruitment)或選才(selection)階段未能吸引人才加入公職行列，後續的用才、育才和用才，就無法帶來期待的專業產出。因此，無論是考試架構或選才途徑，都必須有足夠的誘因設計，使得機關用人需求和專技人才供給之間形成均衡。

以現行公職專技人員考試類科而言，當初新增 11 類公職專技人員，這些均經過考選部函請中央及地方行政機關評估用人需求，並邀請銓敘部、行政院人事行政總處、相關用人機關及公(學)會等團體研商後，才決議設置。³顯示整體決策過程是經過審慎評估與討論而來。然而，依據第三章分析公職專技人員考試類科的考試資料顯示，公職建築師、公職土木工程技師的報名人數偏低及錄取率偏高，公職測量技師、公職醫事放射師、公職防疫醫師則缺乏用人需求，此實際狀況顯示若干類科的供給面或需求面不足，以致公職專技人員考試並未產生預期效果。從這個角度來看，確實可以適度調整公職專技人員考試類科。

不過，詢問 D 受訪者，有關公職專技人員未來制度改革的方向，是要維持現狀、縮減類科，抑或擴大類科時？他認為考試類科的調整動輒得咎、牽涉甚廣，過於困難。不如先優化考試制度及考試科目，以增加應考誘因及報考人數：

³ 請參見考選部所提「增設公職專技人員類科辦理情形」報告，下載自：
http://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wHandMenuFile.ashx?menu_id=2917&strType= (2020/09/13 查閱)。

其實我是覺得，因為你要縮減類科，擴大類科啊，他會牽一髮而動全局，因為涉及銓敘部那就事情大條，我是覺得先解決多元考試這個是最快，最主要是人先到位
(D-3)

就增加或減少類科這個問題，立法院於 2013 年通過修正公務人員考試法第 19 條（現行第 17 條），賦予公職專技人員法源，已如第一章敘述。除了增設目前各個類科外，考選部當時另有增設公職律師的規劃，擬修正「公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則」第三條規定，增設經建行政公職律師及衛生行政公職律師。就此增設公職律師類科的構想，前考選部部長董保城(2015)曾為文投書媒體表示：

政府的確需要專業法律人來協助諸多業務的執行，法律人的專業若能在工程、金融、經貿、醫藥等各領域揮灑，於行政程序中加入法律意見，則政策形成與行政處分的作成，將更符合法治精神並保障民眾權利。

另外，D 受訪者在受訪時亦提及相同的見解：

律師這個行業是一個服務業，服務業的話我們就應該為所有人服務啊，我今天為什麼，因為物以稀為貴，當你人少的時候，律師價格收費就高，我說你們不是常常說要法律之前人人平等，要為眾生服務嗎？我說沒有道理啊，其實，所以呢我想說，我 950 個人，我也知道，他們的一種衝擊，那我應該把餅做大，把政府的餅做大，我怎麼做大呢，我就開一個叫做公職律師，公職律師就是說，這裡有律師證照的人，他如果要去當公務員呢，他只要考三科就好，不要再考民、刑法，他就要考他的專業的 (D-4)

再者，D 受訪者在受訪中進一步表示，增設公職律師在單位裡可做為專技人員的法規諮詢人員，免於違法安心工作，以降低人員流動率，實為公職專技人員在用人上的重要配套機制：

我們把寵物系（按：獸醫系）的他們當公務員，他當公務員的時候她會發生什麼問題你知道吧，它流失量很強，因為，不該要說我們違法就是圖利，他嚇死了，然後這件事情只要到揮動法規會，法規會他懂啊，還不如直接為什麼，來，老邱，幹過律師，這個案子你看看我也圖利，看看然後不會，這個會不會流入這些什麼，流動率很高啊，你懂意思嗎？所以我這邊，那你可以看，我基本上都有配套（D-5）

儘管媒體當時普遍報導考試院即將設置公職律師，但後來修正「公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則」時，並未納入此一類科。由此例子顯示，任何公職專技人員類科的增減，必須考量諸多層面，除用人機關需求面及專技人力來源供給面之外，更必須思考此類人員進入政府機關之後對於整體人事體制與機關運作的影響。考選部、及銓敘部及行政院人事行政總處歷年來亦進行多次研討，更加顯示此議題的複雜。

貳、專技人員轉任甄審或甄選

相對於公職專技人員是依據公務人員考試法的規定辦理考試，專技人員轉任公務人員則是依據公務人員任用法第 34 條，以及專門職業及技術人員轉任公務人員條例辦理轉任。依據該條例第 4 條第 4 項規定：「各機關職缺擬進用轉任人員，應於無適當之公務人員考試及格人員可資分發任用或遴用時，經分發機關依審核原則審核同意，並由用人機關依法辦理甄審或公開甄選後，始得陞遷或進用。」此一甄審或公開甄選程序，雖然不及公務人員考試般具有嚴謹、公平、公開的程序，但就甄別適格人力的角度而言，仍不可否認甄審或甄選的鑑別度。

實務上，銓敘部曾在考試院第 12 屆第 286 次會議，針對專技人員轉任公務人員相關情形進行報告（銓敘部，2020），資料顯示近五年轉任人員以技術類之獸醫職系（82 人；占轉任人員總數 31.42%）、無職系之法官（50 人；占轉任人員總數 19.15%）及行政類之社會工作職系（29 人；占轉任人員總數 11.11%），前 3 類專技轉任人員計 161 人，占最近 5 年轉任人員總數之 61.69%。撇開性質特殊的轉任法官人員，若對照公職專技人員考試的供給面，可以推論公職獸醫師及公職社工師考試仍有其吸引力，若無法經由考試途徑進入公職，仍可採轉任途徑為之。因此在某種程度上，轉任制度發揮了相關公職專技人員考試的輔助功能。

從用人機關的角度來看，層級（中央或地方政府）、地理位置（都市、偏鄉或離島）這兩個變數，往往影響了專技人員考慮是否採轉任途徑進入公職體系的動機。然而，例如，有機關代表是從甄選程序的公平性提出憂心：

專技轉任雖然行政上有一些程序的限制，譬如說考到的沒有分發，然後才可以外補，外補還沒有來，我們才可以用專技轉任，所以他其實已經有三層限制。但是就算這樣三層限制，我們還是常常都是沒有人要來，所以我們才會走到專技轉任這一塊，但是專技轉任，目前確實他可以有比較多的要求，因為我們期待既然我希望他是要專業久任，我就希望他優先是讓真的比較專業，而且是資深的社工才讓他有機會轉任。可是現在因為確實有時候會因為人情的壓力、長官的壓力，之前都會跳過資深的，就進來了，我們想要留的那個人可能反而不見得留得住，所以這一塊我們專技轉任還是希望可以繼續維持，但是還是希望做一些限制，譬如說年資的限制，或者是學經歷的限制，或者是像剛剛參事有提到我們有一些內部的考試制度，但是不是只是口試，因為口試這種東西太容易操作了，我相信各位先進都知道，但是那個至少可以，口試的

比例可以稍微比較低一點.....。(G7-2)

儘管此觀點認為口試的人為操作空間過大，但不可否認地，許多公營事業機構或民間企業在甄選人才時，仍以此做為主要甄別方法，且相對於公務人員考試主要是透過筆試錄取，口試仍有相當的鑑別度。前引建議降低口試分數比例，固然是一項可行方向，另外亦可思考引進評鑑中心法(assessment center, AC)。國家文官學院開發評鑑中心法已有多多年，而且也設有評鑑中心法專用教室，因此在實施經驗、技術、作業流程規定等等，均有能力進行引介與推廣。就專技人員對用人機關的價值和效益而言，採用較高成本的評鑑中心法未嘗不是一種可行的甄選方法，而且長期而言，各用人機關亦可藉此提升甄選或甄審委員會的選才能力。

就銓敘部目前的立場而言，也希望從源頭的陞遷法進行制度合理化的思考，使得用人機關的甄審或甄選作業，可以獲得更有效的結果。參與座談的銓敘部代表指出：

我們現在銓敘部是繼續就陞遷法的部分做檢討跟修正，當時這個版本的修正草案裡面，是有針對外補公開徵選的這個部分，規定機關能夠就資格條件，是不是舉辦面試、筆試，或是說這些公開徵選的一個方式，或說評分評比的方式，做比較客觀、具體的標準，不要說這個標準是比較浮動的，或是說，隨著每一個公開徵選的案子，就不同的辦理方式。這樣子的修正之後，我們外補有公開徵選專技轉任人員的時候，也是會適用相同的規定。(G3-4)

當甄選方式趨於嚴謹或更有效度時，那麼專技人員轉任制度即使只扮演輔助角色，也可以因為發掘與選用正確人才，成為機關的重要助力，這正是公部門進用專技人員的積極目的所在。

由此可知，雖然在上位的專技人員政策是以公職考試為主、轉任人員為輔，但對偏遠地區的用人機關而言，專技轉任人力可能是不可

或缺的人力來源，這項制度本身仍有在意義與價值。然而，前引 G7-2 所言，說明在維持轉任制度的前提下，建議幾項配套措施分別為：

第一，增加年資或學經歷方面的限制；

第二，降低口試占分比例，避免太大的人為操作空間。

事實上，口試是現代組織進行人力資源徵選的重要工具，其固然增加所謂「操控」空間，但某種程度上也可以彌補筆試用人導致效度不佳的問題，此為無可避免的代價。

第三節 政府專技人員之用才、育才與留才興革

雖然專技人員的選、用、育、留四大功能彼此無法分割，但為了回應本研究目的，是從進用層面出發，再探討其他人力資源管理功能，因此在結構上仍然分為兩節加以探討，以收聚焦之效。以下仍分別就公職專技人員和專技轉任人員兩者分別討論之。

壹、公職專技人員

從文獻上有關職能導向的人力資源管理觀點來看，專技人員本身具備的專業、技術能力殆無疑問，但學用落差的問題，或面對全球化下的各種複雜棘手問題，專技人員需要加強跨域整合的能力也是毋庸置疑。職是之故，設計出一套以專技人員訓練需求為核心的訓練計畫，也是值得追求的方向。

從前述討論可知，專技人員自身希望其工作是要能發揮其專業養成之成果，但許多公職專技人員分發的單位，卻有不同的職務需求，以致出現「學用落差」現象，例如有一位具有公職獸醫師身分的主管指出：

關於公職獸醫師的流動性為什麼會這麼大的原因，有一個原因我會覺得是學用落差，我在從高中，還有大學的五年，甚至有的會念兩年三年的碩士班，在這樣的養成過程當中，其實我腦筋裡面，如果我的設定，職業設定是跟動物醫療、動物的照顧直接有關係的話，那麼當

我進到公職獸醫師的體系裡面我發現我的工作場域完全不同，舉個比較極端的例子好了，鄉公所的獸醫師要做什麼事情呢？其實除了很少部分的，應該說其實一環是需要，如果他的那個鄉裡面是相對比較農業的有，雞啊、牧場，需要他去幫忙照顧之外，鄉公所獸醫有很大一塊，我的了解，因為他們通常是屬於經建課，所以要做的事情常常是，我的了解有要澆灌路樹，有要做山坡地，或者是違法什麼什麼查，就是經建課的事情他就包山包海要幫忙做很多很多事情。(G5-1)

由此可知，有些機關真正的職務需求，不見得需要由專技人員擔任，這顯示該機關並未真正落實人力資源規劃，或欠缺前期的工作分析，以致所需資格條件和實際工作內容之間出現落差，這反映的不是專技人員進用政策的問題，而是實務面的人力資源規劃與應用問題，因此，用人機關本身首先必須做好需求分析，才能進一步在考選與用人之間做到較好的連結，否則會連動影響到專技人員進入機關之後的認知與表現，而且就人力資源運用而言，將造成無謂的人才耗損與浪費。

貳、專技轉任人員

依據參與座談的專技人員轉任公務人員之觀點，認為公務人員的薪資待遇並沒有較高，卻必須承受更多壓力與責任，且在回應民意的高度要求下，必須從事許多和專業無關的為民服務工作，導致工作的滿足感和成就感低落。例如一位專家指出：

因為政府部門的第一個考核制度太多，行政的制度太多太繁雜，會導致我們很多的專業的社工他在專業的工作上，他可能有八成工作不在做專業，我們的公職社工師還好，但是至少還是有五成的時間是可以做專門做專業的，但是他還是有可能有三、四成的時間他是做很多專業以外的行政事務，甚至就是光處理民眾的投訴都處理

不完，再加上像我們社工師經常被投訴的一群，那我想跟兩位先進可能都一樣，所以在這一塊對我們的專技轉任或者是留任都是一個很大的影響跟束縛，所以未來是不是在這一塊那個在整個制度的思考上可以給這些專業人力有一個更好的。(G7-1)

另一位公職獸醫師也提到專業性不受重視的問題：

我現在主要負責的是動保的案件，他其實根本不需要獸醫師的專業，動保案件聽起來好像跟動物有關，但他最常投訴的是我的狗很吵，所以我們需要做的事情就是被民眾罵，但這個我覺得跟專業一點關係都沒有。(G6-1)

上述觀點顯示，政府機關運用專技人力的根本出發點應該是在專技人員的專業及技術性，而不在於其行政管理能力，或是諸如回應民意、溝通協調等能力。但不可諱言地，實務上只要身在公門，幾乎不可能不用顧慮政治、民意或人情世故等問題，如同醫師問診時，仍然要顧慮病患心理感受的意義是相同的。因此，問題在於能否減輕或簡化不必要的行政業務，提升專技人員的專業技術價值，仍是值得思考的層面。此外，政府進用專技人員的本意，是在處理和專門職業技術相關的管理、審查與行政業務，而非執行和民間一樣的專業工作。因此，未來在進行專任轉任人員的專業或管理訓練時，可增加課程安排，讓這些專技人員瞭解進入公職體系之後的角色定位，避免混淆或出現不安、不適應等狀況。

機關人員面對內部不同身分背景的人員，也會出現差別待遇的現象。例如有現職人員反映機關內部對於公務人員考試出身和轉任人員出身的兩種身分人員，往往表現出不同的態度，無形中造成專技轉任人員的壓力，也形成一種不友善工作環境。例如有專家指出：

你來自的背景不同，考試任用的管道他們其實都記在心裡，所以我覺得這種東西存在機關裡頭的一個氛圍，我

覺得是沒有辦法免除的。那所以在升遷上面有，然後我覺得這個部分如果說要大量放寬說這個專技轉任將來可以跟考試進用的來，那我覺得可能會造成考試進用的人，另外一方面的不公平……。(G4-1)

由此種不公平感衍生出來的問題就是組織衝突，這對於許多存在多軌人事制度公務員的機關而言，本來就是常見問題，但從座談會的見交流得知，即使同樣具備專技人員身分，只要進用管道不同，仍可能形成組織內部的紛爭或士氣。

除了組織文化的內部問題，制度上對於專技人員的人力運用、陞遷與職涯發展，也是另一項值得重視的議題。依據專門職業及技術人員轉任公務人員條例第4條第3項規定：「轉任人員於調任時，以適用前項所定得適用之職系或曾經銓敘部依本條例銓敘審定有案之職系為限。」由於調任職系受限，可能影響專技轉任人員的職務發展空間，因此實務上也有放寬專技轉任人員職系適用之議。有機關代表在座談會上說明了今（2020）年採用的作法：

修正的結果就會造成原來的一個轉任職系這個部份就是做了一點調整，就是性質比較相近的專技類科，可以適用同一個職系。這樣子的修正對於各機關進用專技轉任人員或是專技人員調任升遷等方面，也會產生一個放寬的效果。(G3-2)

如果我們放寬專技轉任人員的一個職系調任的一個規定的同時，是不是有可能造成這樣子的人力的一個流失，反而又導致機關對於專技人員人才的一個留才的一個不足，這也是一樣要做一個併同的一個考慮。(G3-3)

從專技轉任人員的立場來看，如果調任或陞遷的職系受限，確實會影響留任意願。有機關代表以公職社工師為例，說明未來調任或陞遷職系受限可能導致的問題如下：

為我們的職系受限比較多，所以未來會發生了一個困境，就是當他們五、六十歲了，還在做第一線社工的時候，我們還要 on call，因為我們很多社工都是要二十四小時 on call 的，想像那個狀況就覺得很恐怖，五、六十歲可能他都在帶孫子了，他還要半夜跑出去處理緊急的案件。
(G7-3)

除了調任問題之外，有關提升考試職缺起敘職等的建議，引起正反面不同意見。贊成意見認為增加專技人員進入公職體系的誘因，反對意見則認為俸給差異不大，因此誘因效果不佳。就前者而言，C 受訪者指出：

因為我們現在在任用方面，以至於你是在一個誘因上不夠，我們國內是比較統一性的，二等就二等起薪，三等就三等起薪，所以如果提高他本身的職位，可能從三等可以提高到二等的需求。如果這個職位是非常重要的，可以提升它本身的考試等制就是二等取才，就不要從三等取才。(C-2)

另一位參與座談的專家也提出類似觀點，認為薪水或升遷都不是專技轉任人員最主要的考量，而是對於職業本身的工作成就感或滿足感，該名專家表示：

其實薪水升遷有時候不是絕對的，而是你在工作當中能不能夠滿足你對於職業，這個職業的想像跟嚮往，如果他讓你在過程當中得到一點回饋，薪水少一點點，偶爾加個班，其實大家都會覺得 ok。(G5-2)

G5-2 的觀點符合 Maslow 或 Herzberg 在激勵理論中提到的自我實現或工作本身因素帶來的價值感，這也是 Daniel Pink 主張的三種

內在誘因：自主性(autonomy)、掌控性(mastery)和目的性(purpose)，對激勵員工的重要所在(Joy, 2019)，這是屬於內在誘因，不必然和薪水外在報酬有關。因此，未來在精進專技轉任人員的待遇或制度時，可同時考慮此一面向。

至於有關提升職等的優點及配套，C 受訪者認為重點在提升士氣，但仍應該設定一定的比例：

提升士氣，一方面就是說，如果是比例性的問題，如果這個機關沒有進入新的新陳代謝，他還是沒有活水，他沒有辦法提升這整個機關的專業能力和行政事務，我是認為用比例來設計是可以的，有多少比例，比如說十個裡面，我們就挑兩個到三個人可以經由二等進來，不要全部，這樣就不會造成整個在那邊。(C-3)

但是，直接提升考試等制並非必然有效，畢竟從俸等及俸級的內涵來看，薦任第六職等和第七職等之間的俸給差異並不大，使得其產生的誘因也不見得強烈，因此有專家主張可以透過新增專業加給表提升其加給，其產生的直接誘因會更大。

例如，C 受訪者指出機關的重視程度，是一項重要的配套措施：

其他配套措施最主要是任用機關的重視問題。我是認為說，用人機關如果願意信任這些公職專技人員，也提升各地方政府的一個有關專技的，不管是公部門品質提升。如果願意配合的話，相信公職專技人員無形中會提高他的社會地位，那社會地位提高了，無形中他本身誘因就提高。誘因提高的話，大家就會想考公職的專技人員。(C-5)

第四節 小結

任何人力資源管理措施的改變，都會產生系統性的影響，倘若要提升專技人員的專業加給，那麼應該比照哪類人員的專業加給？是否

導致一般公務人員產生不公平感受，以致影響其士氣？凡此種種問題，都顯示公部門人力資源管理的複雜性。為此還需要其他配套措施，以減少單一措施產生的外部效果。

相同邏輯也可適用在所有相關政策領域，此時的思考基準仍然回到第二章文獻回顧提出的「自製」或「外購」決策。如同 Lepak and Snell(1999)所提人力資本四個象限，專技人員本身具備高獨特性和高價值性，依照其分析架構來看，適合採用內部發展模式，也就是由機關從內部人員之中自行養成，這些員工因而具備對組織的承諾。換言之，機關若需要專門職業技術人力，則可培養現職人員具備相關資格，或至少將其納為內部人力。

因此，建議強化訓練進修機制，鼓勵現職公務人員考取專技證照。其次，對於獨特性高但對機關價值低的專技人員，例如不屬於機關常態業務的人力，可採結盟方式，至於對機關具有高價值的專業技術人力，若其在市場上的獨特性較低，則由於外部可得途徑較多，則可採外購方式，依據個案獲得服務（例如律師）。

除了減少善用專技人員的核心能力，另一個思考途徑是提升機關首長或單位主管激勵員工的能力。Daniel Pink 在他著名的 TED 演說中，⁴也揭示了自主性(autonomy)、掌控性(mastery)和目的性(purpose)三者，是影響組織員工內在激勵的重要因素。

⁴ 請參見「Daniel Pink 談叫人意想不到的激勵科學」，TED 演說網址：
https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript?language=zh-tw。

第五章 結論

第一節 研究發現

本節先就研究問題進行總體回應，其次分別依據各章節內容的討論，對重要研究發現進行說明。

壹、研究問題方面

一、如何平衡考選政策與機關用人需求？

由於公職專技人員是採公開競爭考試方式進用，就考選政策而言，符合現行人事行政體制講究全國一致的原則。專技轉任人員是依據各用人機關實際需求進行甄選，比較朝「機關本位」的方向，可滿足彈性用人的需要。在此情況下，現行公職專技人員考試和專技轉任人員制度，在現行制度運作下仍各有其功能。因此，平衡考選政策與機關用人需求之道，在於停辦或廢止缺乏需求或錄取率過高的公職專技人員考試。對於具有實際需求的專技轉任人員，則應強化甄選方式及流程的公平性與嚴謹度，避免用人唯親的疑慮。

二、現行公部門進用專技人員的不同管道，在取才、用才層面各有何種利弊得失？

如同第三章和第四章的分析，現行公職專技人員進用管道的其主要優點，就是考選公平性受到肯定與信任，在用才層面也因規定周全的人事法規，而不會出現偏頗不公或因人而異的人事措施。然而，相對上就出現若干職系的公職專技人員，由於缺乏和民間待遇相競爭的優勢，以致難以網羅足夠的人才，或網羅進來之後，除了「穩定」的誘因，無法以其他更佳待遇吸引這些公職專技人員留任。

在專技轉任人員的管道方面，有關取才的主要優點在於符合機關需求，且不像考試用人管道需要曠日廢時才能補缺。此外，透過嚴謹或有效度的甄選方法，也可能獲得更符合機關需求的專技人員，從而在用人層面，可以得到較佳的功效。然而，此管道的主要問題是取才

過程的公平性或透明性，隨著各機關的作法不同，而有較大的差異性。此外，專技轉任人員並非透過公開考試管道獲得公務人員資格，因此不像公職專技人員需經過基礎訓練和實務訓練，在角色認知、國家政策瞭解程度等等層面，恐有不盡周全之處。

三、不同進用管道之專技人員，在待遇、陞遷、福利、考績與獎懲等人事功能之差別為何？應否調整或如何調整才能充分發揮專技人員之工作職能，以協助機關績效與目標之達成？

無論是公職專技人員或專技轉任人員，一旦進入公職體系成為公務人員，在待遇、陞遷、福利、考績與獎懲等人事功能方面，就和一般公務人員一般無分軒輊。然而，真正的問題不在不同進用管道的差異問題，而在於公私部門之間的待遇差異。只要專技人員認為公部門的待遇不如民間部門，就無法吸引足夠優秀或符合機關需求的人員加入公職行列，也無法充分發揮專技人員的工作職能，以完成機關績效與目標。換言之，從大局思考整體公務人員的薪資、待遇與職涯發展，更能釜底抽薪解決公私部門比較的問題。

貳、文獻探討方面

不論是專技人員採用轉任或考試制度兩者所生之爭議，抑或者，所謂的人力資源「自製」途徑：公職專技人員考試或專技轉任機制，或「外購」途徑：透過勞務或工程採購方式納入人力之論述方式，就策略性人力資源管理的觀點，建議可回歸到機關的施政願景或組織整體目標，再連結到「人力需求」的角度來檢視公部門專技人力資源的甄補管道。

參、現況分析方面

依據現況分析結果，公職專技人員目前辦理考務較無問題之類科包含：公職社會工作師、公職獸醫師、公職食品技師、公職醫事檢驗師、公職藥師、公職護理師、公職臨床心理師、公職諮商心理師、公職營養師。報考人數少、錄取率偏高之類科包含：公職建築師、公職

土木工程技師兩個。目前各機關無提出用人需求之類科包含：公職測量技師、公職醫事放射師、公職防疫醫師三者。

肆、專技人員進用政策方面

我國現行有關專技人員進用政策，依據專門職業及技術人員轉任公務人員條例第 4 條第 4 項之規定：「各機關職缺擬進用轉任人員，應於無適當之公務人員考試及格人員可資分發任用或遴用時，經分發機關依審核原則審核同意，並由用人機關依法辦理甄審或公開甄選後，始得陞遷或進用。」係以公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員管道為輔。在公務人員高等考試三級考試公職專技人員 14 個類科當中，除非辦理考試並未能滿足機關用人需求時，例如，該類需求人數多，或報考人數少時，才會進一步採行專技人員轉任公務人員之管道。且依據座談會結果而言，認為此一現行政策主軸似仍有繼續維持的必要。

伍、在人力資源運用措施方面

政府機關所需要的專技人員並不只限於可辦理考試的 14 類公職專技人員，在其他各類職系亦需要各種專技人員。因此，為了能讓用人機關順利進用到所需之各類專技人員，並且能適應公務機關工作環境及其文化，是在後續專技人員人力資源管理政策上需要大大著力之處。

現行公職專技人員和專技轉任公務人員兩者彼此之間仍存有文化或認知上的差異性，似宜從組織文化等層面，進行一定程度的改善。未來在進行人力資源運用層面，可考慮從當事人、職務需求、用人機關的需求和考試架構四個層面，建構專技人員進入行政機關之後的考選、陞遷、俸給等制度內容。

第二節 政策建議

本研究認為公部門專技人員人力資源管理政策是一項總體性的議題，但基於政策延續性，本節首先就選、用、育、留四者提出短程建議，再提出中長程政策建議。

壹、短程建議

一、在選才面向（主辦機關：考選部）

（一）確立公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員為輔之政策方向。

（二）停辦或廢止歷年公職專技人員的需求數、考試錄取（數）率、缺額（數）率過低之公職專技人員類科，包含：公職測量技師、公職醫事放射師、公職防疫醫師類科（前述類科自 103 年新增以來，幾乎沒有機關提出用人需求，近 5 到 6 年亦無辦理考試）。

（三）針對歷年專技人員轉任公職的職系、人數具有較高需求的類科，建議可增設公職專技人員考試類科，使其成為正式公務人員任用途徑之一。

（四）適度將公職專技人員考試等級從高考三級改為高考二級，以增進專技人員服公職之誘因，例如，公職建築師、公職土木工程技師類科，報考人數少、錄取率高且多有缺額，顯示應考意願相對薄弱。

二、在用才面向（主辦機關：銓敘部；協辦機關：各用人機關）

（一）配合公職專技人員考試等級之調整，公職專技人員考試之錄取人員，考慮改從第七職等俸級一級起敘，以增加專技人員服公職之誘因。

（二）強化公職專技人員及轉任人員的職場輔導措施，以加強與一般公務人員之間的溝通理解。

（三）強化機關首長和行政主管的領導職能與認知，盡量在職務說明書的範圍內來要求所屬完成工作，減少以「其他交辦事項」做為

要求理由。

三、在育才面向（主辦機關：各用人機關；協辦機關：公務人員保障暨培訓委員會）

（一）規劃針對專技轉任人員的適應訓練(orientation training)，使專技人員快速融入公務環境，使這些人員瞭解其本職學能是辦理和專技人員有關的審查、管制或服務業務，並非在公部門從事和民間相同的專業或技術性的工作。

（二）加強公職專技人員及轉任人員的跨域、跨專業訓練，提供其工作彈性與韌性，使其更能迎合全球化與快速環境變遷的挑戰。

（三）有鑑於各機關辦理專技人員轉任公務人員甄審或甄選作業，具有相對嚴格的程序及條件要求，且考量舉辦考試所需花費的人事成本過高，對於無人報名或無用人需求的專技類科，如有需要專技證書始能執行業務者，在符合機關策略發展需求、有助於達成組織目標的前提下，建議可從育才方向著手，宣導各機關透過培育現職優秀公務人員取得相關專技證書，來滿足其專業性或技術性業務的需求。如此除可節省用人成本外，尚可激勵現職公務（技術）人員及滿足機關需要。

四、在留才面向（主辦機關：銓敘部；協辦機關：各用人機關）

（一）建立友善工作環境，降低不同進用管道之公務人員之間彼此的誤解或差別對待。

（二）以公職專技人員及轉任人員為本位，規劃其未來公職陞遷的職業生涯軌跡，使其擁有更高的工作願景。

（三）進行公職專技人員及轉任人員的工作設計，依據工作擴大化、工作豐富化，以及工作彈性的原則，改善這些人員的工作內容，並提升其留任意願。

貳、中長程建議

回歸本研究主題的初衷，公部門專技人員人力資源管理的目的就是幫助機關達成組織目標，或完成各項政策、計畫。如同本研究第二

章文獻所指出：如何在現有的體制中找出策略性人力資源管理發展的空間，以突破傳統人事管理的例行性行政作業及消極性人事管制，是公務人力資本得以發展的重要課題。從中長程發展的角度而言，原則上應發展出一套有利於機關運用專技人員的制度或環境。就人力資源管理的選、用、育、留各項功能而言，包括考選、任用、考績、訓練進修、俸給、陞遷、退撫等等，每項功能的制度設計及其整體配套，都影響人力資源產出和效能。長期而言，透過有系統的內部發展與人才培育，政府可以透過「自製」(make)方式獲得所需專技人才，但這些專技人才能否繼續留任機關，則有賴其他涉及人才留用有關考績、陞遷等功能發揮作用。

以下就公部門專技人員人力資源管理措施，提出中長程建議如下：

一、適度引進評鑑中心制（主辦機關：各用人機關）

做為機關辦理專技人員轉任公務人員甄選的程序，除可增加甄選的嚴謹度與效度，也可增進外界對專技人員轉任公務人員制度的信賴感。但由於評鑑中心制耗費成本不貲，且評鑑員必須經過專業養成，並非每個機關有能力進行。因此，本項甄選方法適用於較高階人才的引進或訓練，無法普遍應用於所有專技轉任人員的甄選上。

二、提高公務人員待遇（主辦機關：銓敘部；協辦機關：行政院人事行政總處）

無論是對於一般應考人或民間的專技人員，公務人員的工作穩定性向來是一項重要誘因，但就待遇制度而言，特別是比較中高階公務人員和民間相對應職級(counterpart)的薪資，則出現愈高階層差距愈大的現象。此外，公務人員年金改革更減損一般民眾對公務人員的憧憬，以致公部門薪資與總體待遇成為難以吸引專技人員進入公務體系的重要原因之一。因此，建議職司機關檢討公務人員俸表，特別是現行各俸級的俸點應予調整，使薦任官等及簡任官等的俸點級距可以加大。

其次，職司機關可檢討現行專業加給的類別與金額，是否有助於提升專技人員進入公務體系的誘因。例如現行已訂有「工程獎金支給

表」、「衛生醫療機關醫師不開業獎金支給表」，其他具有較高用人需求的專技人員類科，是否比照訂定或提高該類加給？似可列為中長程的待遇調整規劃事項中。

第三，依據本研究創意工作坊實施結果，有建議採「按件計酬」方式，例如未來若有公職律師的設置，就可依據其協助機關訴訟的案件，按照件數給予符合民間水準的津貼，如此將可增加專技人員成為公務人員之後與市場相比擬的競爭基準，而且也符合民間專技人員執業的收費模式。

三、強化公務人員內在激勵誘因（主辦機關：各用人機關）

無論是 Maslow 的需要層級理論(needs of hierarchy)或 Herzberg 的兩因理論(two-factor theory)，都說明組織員工的工作動機中，隱含著較高層次的內在誘因，不是靠金錢或物質條件就可滿足，而是透過工作本身的價值感或個人成就的實現感所獲得。因此，在長程規劃上，建議各用人機關首長及主管，均可強化自身的行政領導力，增加員工在工作上的自主性、掌控性和目的性，使專技人員對工作產生價值感和使命感，或將有助於留任的動機與意願。

四、增加各機關自訂人事法規彈性（主辦機關：考試院；協辦機關：各用人機關）

雖然我國公務人員人事體制是在官等職等併立的模式下，建構出一套以職位分類為基礎的運作結構，但為了兼容並蓄各種不同性質的機關、專業與業務特性，又必須訂定不同類別的人事或任用條例，例如交通事業人員、關務人員、醫事人員、警察人員……，林林總總不一而足。以專業加給為例，為了適應不同類別與性質的特性，就必須訂定數十種專業加給表，可見長期而言，確實有放寬一體適用的人事法規體系，走向「機關分權」的需要。

最後，本研究認為前述短程及中長程建議都是基於公部門專技人員制度要繼續維持的前提下，也就是從漸進主義的思路進行討論與研析。然而，從歸零思考的角度來看，研究團隊認為不應排除廢除專技

人員轉任制度，或完全取消公職專技人員考試類科。只是受限於研究目的與範圍，此將可做為未來研究方向之建議。

參考文獻

一、中文部分

- 考試院，(2013)。國家考試暨文官制度報告書。臺北：考試院編印。
- 考選部，(2020)。考試院第13屆第5次會議考選部重要業務報告，109年10月8日。考試院內部資料。
- 考選部，(2017)。考試院第12屆第147次會議考選部重要業務報告，106年7月27日。考試院內部資料。
- 考選部、銓敘部、行政院人事行政總處，(2018)。政府進用專門職業及技術人員途徑檢討報告。考試院內部資料。
- 吳秉恩，(1991)。策略性人力資源管理：理念、運作與實務，台北：中國經濟企業研究所。
- 吳美連、林俊毅，(1997)。人力資源管理：理論與實務，台北：智勝文化。
- 呂育誠，(2012)。「公職專技人員訓用整合之研究」。國家菁英，第8卷，第4期，33-51頁。
- 呂育誠，(2013)。「行政院組織改造引進策略性人力資源管理概念析論」，人事月刊，329期，22-33頁。
- 李隆盛、李信達、陳淑貞，(2010)。「技職教育證照制度的回顧與展望」。教育資料與研究雙月刊，第93期，31-52頁。
- 邱志淳，(2006年11月13日)。「策略性人力資源推動策略之研究」，「推動策略性人力資源，建構效能政府」學術研討會，世新大學行政管理學系、行政院公務人力發展中心合辦。
- 高永光，(2013)。「公務人員考試與核心職能測驗分析」。國家菁英季刊，第9卷，第2期，頁1-22。
- 高希均、陸光、蓋新生，(1983)。當前大專畢業人力運用之調查研究--現況、問題及對策，台北：行政院青年輔導委員會。
- 張簡守展譯，(2017)。複雜問題的策略思考&分析。臺北：大寫出版。
- 彭台臨，(1989)。人力發展理論與實施，台北：三民書局。
- 彭錦鵬，(2010)。「公務人員考選制度的變革與未來展望」。國家菁英季刊，第6卷，第1期，頁17-40。
- 彭錦鵬主持，(2009)。我國公務人力資源改革方向之研究。臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 黃英忠，(2016)。人力資源與管理(第3版)，台北：三民書局。
- 楊戊龍，(2010)。「從職能評估角度談考試方式及應試科目設計：以高考三級及三等地方特考一般民政類科為例」。國家菁英季刊，

第 6 卷，第 3 期，頁 37-55。

董保城，(2015)。「政府應協助法律人創造更多職涯可能」，獨立評論，2015 年 7 月 27 日，下載自：<https://opinion.cw.com.tw/blog/profile/52/article/3132>。(2020/9/26 查閱)。

廖永靜，(2009)。「論公務人員核心職能與培訓」。研習論壇，第 106 期，頁 11-26。

熊忠勇，(2010)。「從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考一般行政類科為例」。國家菁英季刊，第 6 卷，第 3 期，頁 75-90。

銓敘部，(2018)。「考試院第 12 屆第 187 次會議銓敘部重要業務報告，107 年 5 月 17 日。考試院內部資料。

銓敘部，(2020)。「考試院第 12 屆第 286 次會議銓敘部重要業務報告。考試院內部資料。

劉佩怡主持，(2011)。「我國專技人員證照制度與人才國際接軌之研究。考試院委託研究。

蔡秀涓，(2010)。「從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例」。國家菁英季刊，第 6 卷，第 3 期，頁 57-74。

藍科正，(1995)。「台灣地區高級人力需求預測之研究，台北：行政院青年輔導委員會。

蘇國楨、趙必孝，(1995)。「我國製造業高級人力任用決策因素之研究」，企銀季刊，第 20 卷，第 1 期，65-77 頁。

二、英文部分

Allen, M. R. & P. Wright (2007). Strategic management and HRM. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill.

Duijnhoven, H. and M. Neef (2016). "Disentangling Wicked Problems: A Reflexive Approach Towards Resilience Governance," in Anthony J. Masys (ed.), *Applications of Systems Thinking and Soft Operations*

- Research in Managing Complexity From Problem Framing to Problem Solving*. New York: Springer International Publishing.
- Ericksen, J., & L. Dyer (2005). "Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 907-928.
- GOV (2005). *Trends in Human Resources Management People in OECD Countries: An Analysis of the Results of the OECD Survey On Strategic Human Resources Management*. Paris: OECD.
- Jacobson, W. S., J. E. Sowa & K. Lambright (2014). "Do Human Resource Departments Act as Strategic Partners? Strategic Human Capital Management Adoption by County Governments," *Review of Public Personnel Administration*, 34: 289-301.
- Joy, M. M. (2019). "Leadership & Motivation 3.0 - A new dimension on workplace motivation." Retrieved from:
https://www.researchgate.net/profile/Manu_Joy/publication/341867083_Leadership_Motivation_30_-_A_new_dimension_on_workplace_motivation/links/5ed74736299bf1c67d34f4f7/Leadership-Motivation-on-30-A-new-dimension-on-workplace-motivation.pdf
 (2020/12/16).
- Kiessling, T. & M. Harvey (2005). "Strategic Global Human Resource Management Research in the Twenty-first Century: An Endorsement of the Mixed-method Research Methodology," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1): 22-45.
- Lawler III, Edward E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell (1999). "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
- Lewis, R. E. and Robert J. Heckman (2006). "Talent Management: A Critical Review," *Human Resource Management Review*, 16: 139-154.
- Lundy, O. & A. Cowling (1996). *Strategic Human Resource Strategy*. London: Routledge.
- Martín-Alcázar, F., P. M. Romero-Fernandez & G. Sánchez-Gardey (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual

- Perspectives,” *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 633-659.
- McNabb, David. E. (2009). *The New Face of Government: How Public Managers Are Forging a New Approach to Governance*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Michaels, Ed., Helen. Handfield-Jones, and Beth. Axelrod (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Oakes, Kevin and Pat Galagan (2011). “Introduction: Too Many Soloists, Not Enough Music,” in Kevin Oakes and Pat Galagan (eds.), *The Executive Guide to Integrated Talent Management*. Alexandria, Virginia: ASTD Press. PP. 1-10.
- Ondrack, D. A. and J. R. Nininger (1984). “Human Resources Strategic-The Corporate Perspective,” *Business Quarterly*, 49(4): 101-109.
- OPM. (1999). *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission*. Washington, D.C.: U. S. OPM.
- PUMA (2002). *Performance Management Program in the Canadian Federal Public Service*. Paris: OECD.
- Schiemann, W. A. (2009). *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Silzer, Rob and Ben E. Dowell (2010). “Strategic Talent Management Matters,” in Rob Silzer and Ben E. Sowell (eds.), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative* (pp. 3-72). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sirianni, Carmen (2009). *Investing in Democracy: Engaging Citizens in Collaborative Governance*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Wright, P. M., S. A. Snell & L. Dyer (2005). “New Models of Strategic HRM in a Global Context,” *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 875-881.

附錄一 期初審查會議意見及研究團隊回應

| 委員姓名 | 期初審查意見 | 回應說明 |
|-------|---|---|
| 劉委員宜君 | <p>一、第 6 頁研究架構，有關全球化與不確定外部環境，建議在文獻或背景的部份進行說明。另外，建議先針對現況相關數據加以描述，俾了解總體圖像，以利後續分析。</p> <p>二、本案的研究目的為何？例如，達到人才流動或實現公平價值？宜先確定及敘明研究目的，再進行論述。</p> <p>三、第一章第三節為研究目標，惟「目標」通常意指數據達標，研究上較少使用，普遍採用的是「研究目的」一詞。</p> <p>四、第三章研究方法第八節的內容，有些不屬於研究方法，建議在期中報告時移置適當的章節。第五章參考文獻，不宜列為一章，參考文獻通常列於研究報告本文之後，單獨列出。</p> <p>五、第二章第一節，建議先介紹本研究主題所涉及的內外環境及問題等，再用次標題壹、貳、參詳細說明。再者，本節「研究主題背景及有關研究之檢討」及第三節「文獻評述」的節名有些近似，建議調整。</p> <p>六、第三章研究方法提到創意工作坊，敬表贊同，惟建</p> | <p>1. 針對委員意見之第一點「建議先針對現況相關數據加以描述，俾了解總體圖像」，已使用圖表方式呈現。</p> <p>2. 針對委員意見之第二、三點已詳述方式進行論述，詳見期末報告 P.2、3。</p> <p>3. 針對第四、五、六、七點之審查意見將予以採用，並在期末報告上呈現。</p> |

| | | |
|--------------|--|---|
| | <p>議在第 15、16 頁詳細說明。</p> <p>七、深度訪談及焦點座談兩種質性研究方法，所欲達成的目的與關係，建議加以釐清。</p> | |
| <p>呂委員理正</p> | <p>一、期初報告第一章第二節研究緣起，內容與本組所提之研究需求相同。目前公部門所需之專技人員來源可分為三種，一、醫事人員，屬於特種人事制度；二、專技人員轉任公務人員，目前政策方向上，係採限縮此類人員；三、高考、特考公職專技類科考試，目前機關若有專技人力需求，多以此為途徑。</p> <p>二、民國 90 年 12 月 6 日修正之公務人員考試法第 19 條後段規定「依職業管理法律須有執業證書始能執行業務者，應具各該類科執業證書始得報考。」民國 103 年修正之公務人員考試法第 17 條第 3 項，放寬規定為「公務人員考試類科，其職務依法律規定或因用人機關業務性質之需要須具備專門職業證書者，應具有各該類科專門職業證書始得應考。」依上述規定，公務人員考試若干類科，應考人需具備專技證書才能報考。</p> <p>三、在董部長時期，高考曾設 11 個公職專技人員類科，唯決議在實施三年後檢討成效。但是施行後，只有</p> | <p>針對委員意見之敘述，本團隊會參考並將其錄取、待遇等問題進行探討。</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>一兩個類科正常運作，大部分的類科不是錄取不足額，就是無人報考，因此欲藉本研究找出問題定提出解方加以解決。</p> <p>四、依照法律之規定，部分公職人員應具備專技人員考試證書，但實際運作常錄取不足額，或流動性很大，因此欲找出公部門缺乏吸引專技人員進入的原因，例如，一、待遇，公職專技人員的薪俸與一般公務人員相同並無二致，待遇上並無特殊誘因；二、升遷，一般組織編制上，主管職位未必屬於專技人員之職系，導致渠等公職生涯的升遷管道不暢通；三、組織衝突，若是組織中一般人員與專技人員的待遇及升遷不同時，恐造成組織人員的不平，也難以管理。上述問題牽涉到的不僅是考試，也牽涉到銓敘部職組職系及升遷的配合、行政院人事行政總處加給待遇的研訂等等。</p> <p>五、由於目前十幾個公職專技類科的執行成果不佳，蔡前部長曾提出刪除多數公職專技類科的構想，但是考試委員認為很多類科依據法律規定，仍須具備專技證書才能執行職務，並不同意刪除多數公職專技類科。</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|---------------|---|--|
| | <p>六、建議本研究案可從公職專技人員進用管道、進用後的管理，找出根本問題及解決之道，滿足政府機關專技人員的用人需求。</p> | |
| <p>楊委員 戊龍</p> | <p>一、請呂首席參事說明本案研究需求，係因上次研發會議討論後，認為確實有相關問題需要解決而選定本研究案。本期初報告所列研究目標，與當時提案的需求有一點不一致，建議研究目標與重點加以調整。</p> <p>二、本研究案有兩個重點，一是目前十幾個公職專技類科的存廢問題，另一是在前開十幾個類科之外，政府機關有用人需求之專門技術類人員，在此暫稱之為「類專技人員」，這類人員透過國家考試無法填補機關用人需求(如土木工程類科)，該如何克服？目前管道是透過專技人員轉任公務人員條例，但此一管道狹窄，且人事管理制度上對之不利，有違功績原則。我認為本研究案的研究重點應置於處理上述兩個問題。</p> | <p>針對委員之意見之研究目標將會進行調整並在研究重點上會參考委員意見。</p> |
| <p>胡委員 龍騰</p> | <p>一、從研究目的、方法、深度訪談、焦點團體題綱等觀察，研究團隊欲全面性改善公職專技人員政策及制度，但是研究時間僅有 8 個月，似乎很難通盤檢討。因此本席認為，研究</p> | <p>針對委員之意見會將研究問題做聚焦，並將題綱部分做一個更新與統整。</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>案目前設定的研究主題太大，建議研究團隊與委託單位討論，聚焦研究問題，針對關鍵性議題做分階段處理，本研究案可先處理前端的問題。</p> <p>二、建議研究團隊先整理並盤點相關研究報告，是否與深度訪談及焦點團體題綱部分內容重疊？哪些部份是未討論到的？可先將研究聚焦於先前研究報告尚未討論到的部分。</p> <p>三、認同第 6 頁研究架構，但是深度訪談與焦點團體題綱，涉及較多「政府進用專技人員政策分析」及「用人機關專技人力資源運用」，反而較少說明「政府進用專技人員需求分析」，但是此部分是最重要的，建議可以補充說明。</p> <p>四、個人認為針對兩部分進行盤點及診斷是最重要的，第一、需求分析；第二、公職專技人員現況。對公職專技人員進行工作內容分析，了解此職務是否需要專技人員的專業。根據我過去的研究經驗，部分公職專技人員以為進入公職可以發揮專才，但實際工作卻是行政事務。因此現職公職專技人員，有多少比例確實在從事專技業務？藉由盤點後再回饋至「政府進用專技人員需求分析」，通盤找出政府機關</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--------------|--|---|
| | <p>對公職專技人員用人需求。接著再研究，如何透過人事管理制度(例如留才、升遷、薪俸、轉任或遷調)留住現職公職專技人員。</p> <p>五、在尚未聆聽呂首席參事兼組長理正的補充說明前，我原先預擬的建議是，請研究團隊聚焦於目前公職專技人員考試中，具有人力市場誘因的專技人員即可。例如：錄取率較低的類科。</p> <p>六、若研究團隊行有餘力，建議可在第二章討論目前公部門的人力政策是走向專業化取向還是通才取向？這是比需求分析更上位的問題，以國際趨勢來看，專業化的取向越來越明顯，因此公職專技人員的取才在未來越來越重要，而非被壓縮。</p> <p>七、第一章第一節研究主題僅有一句話，建議合併到研究緣起，或刪除。</p> | |
| <p>張委員焯雯</p> | <p>一、目前本計畫書的研究問題比較廣泛，建議可以更加明確。研究目的一般有兩種，第一、概念的釐清，例如報告中提到，探討人民工作權是否遭受侵害？或是取才的思維是否有所轉變等概念性的探討；第二、試圖找到實務問題的答案，首先，這可能涉及法規或政策的修正，例如</p> | <p>針對研究問題、架構將會更加明確作闡述，另外實務問題也將透過深度訪談、焦點座談之方式進行了解現況問題。</p> |

| | | |
|--------------|---|--|
| | <p>待遇問題，可以透過修正法規來解決；其次，實務操作上面臨困難，例如公職專技人員可能因升遷不易，其主管大都是行政人員，因而面臨外行領導內行的問題。此一部分可借重具有實務經驗者，協助進行教育訓練，教導衝突的雙方進行溝通，藉此緩解問題，改善人力資源管理。</p> <p>二、回應呂首席兼組長理正的研究需求，建議本案可在實務面進行更詳細的說明，鋪陳法規政策及實務操作的困難，有利於後續焦點團體法及深度訪談的問題設定。</p> <p>三、研究主要架構為策略性人力資源管理，但未看出此架構與深度訪談及焦點團體的題綱有所連結，建議詳細說明。</p> | |
| <p>邱委員華君</p> | <p>一、研究緣起建議增列歷史背景，公職專技人員考試自1929年8月1日公布考試法，專章規定專技人員考試；1942年公布專技人員考試法14條；1948年7月21日合併為統合性法律；1955年3月5日修正，並實施至1986年1月24日，一直維持著統合性法律的架構。1986年(民國75年)以前，通過公務人員考試同時可取得專技人員證書資格，因此不會產生現</p> | <p>針對委員意見之第二點，研究問題將會聚焦並針對公部門晉用各種專技人員類科管道現況做說明。</p> |

在的問題。當時公務人員與專技人員的考試類科與考試科目相同，因此可以同時取得兩項證書；1986年(民國75年)1月24日公務人員考試法修正，將公務人員考試與專技人員考試分開至今。這兩項考試分別為任用考及資格考，本質上不一樣，可見政策的轉折是在民國75年，當年為了解決護士荒的問題，才有專技人員轉任公務人員考試制度，但現在所面臨的問題是須依法取證書才能執法，環境已有變化。其次，從業務上的需求而言，公職專技人員可能需審查專技人員的證照、管理證照，因此對渠等有更高的資格要求，例如台大獸醫系主任須具備獸醫資格才能擔任，也是基於同樣的考量。

二、由於環境變遷，爰建議先針對公職專技人員考試的目的及功能進行鋪陳，聚焦問題，並對公部門晉用各種專技人員類科管道現況做說明。

三、《公務人員高考三級公職專技人員類科考試檢討報告》中公職專技人員有11個類科，有部分類科無人報考，例如公職資訊師，三年內無人報考，因為公部門的待遇及升遷不比私部門好，所背負的責任也

| | | |
|--------------|--|---|
| | <p>不盡相同，當時曾進行檢討，建議用人機關改變取才方式，將考試錄用的職等從六職等改為七職等，薪水可能會與私部門相近些。建議本研究案先就前述報告所提出的問題加以檢視。</p> <p>四、公務人員考試規定於憲法第 85 條，專技人員考試規定於憲法第 86 條，依據不同。民國 87 年 5 月 8 日大法官 453 號解釋，引用吳庚大法官的建議，認為專技人員須具備 3 項條件，一、需具有特殊學識或技術技能；二、須經由現代教育或訓練達成培養目的；三、從事的職業涉及到公益或人民重大法益(如生命、身體、財產)，因此專技人員所需具備的條件與一般公務人員不同，建議研究內容稍加引述上述規定，俾了解兩者的差異。</p> | |
| <p>董委員祥開</p> | <p>一、本案在策略性人力資源管理的架構下進行需求分析，相當合適，個人敬表贊同。另建議增加專技人員的整體數據，從需求分析開始，最上位的分析可能是需求，接著是各單位的缺額，這兩項不見得完全一致，雖然此評估不見得包含在本次研究內容，但仍需思考其落差，落差的出現可能是因為法規的限制，若能取得整體資</p> | <p>針對委員意見之研究範圍縮小、研究方向的推力與阻力問題，團隊會進行探討與修正。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>料，完整呈現公職專技人員在各地區、單位、職等、工作內容及缺額，有助於對研究問題的整體瞭解，進而分析哪一類科缺額不足，原因何在。例如離職率太高，每年開缺很多，人力補充不及，原因不同導致研究建議也會有所不同。</p> <p>二、在總體人力進用上，可參考搭配自行培育與外購的模式。我們可參考 Lepak and Snell (1999)對人力雇用的四種模式，根據兩個標準來判斷人力到底應該是屬於自行培育還是外購，第一、對組織創造了多少價值？是不是為組織的核心業務？是否會行使公權力？是否具獨特性？若皆是，則須成為組織的核心人力，應自行培育。第二，人力的獨特性不高，但專業或價值性高，則可考慮外購。若採用外購的方式，在管理上碰到的問題較少，但在課責上碰到的問題較多，所產出的服務或品質，也會影響到機關組織的表現及民眾的觀感。</p> <p>三、同意胡委員龍騰的建議，限縮研究範圍，可依據現有的研究報告等相關資料去縮小研究範圍。</p> <p>四、本研究有兩個大方向，第一、拉力，各類型的專技</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|--|----------------------|
| | <p>人員在業界及公職的薪資差距有多大；第二、推力，即公職專技人員的工作環境或工作內容，包括升遷，或其他內部的問題，建議據此進行分析。</p> <p>五、關於外部環境的影響，例如最近新冠肺炎疫情嚴重，可能會有很多人失業，因此可以關注今年到明年的公職考試報考人數的變化，過去在大環境不好的時候，報考人數都上增加。</p> <p>六、研究方法上，規劃四位訪談對象，建議將公職專技人員納入，可增加或調整訪談人數。</p> <p>七、建議在期中報告前進行一到兩場訪談，焦點座談的題綱即可參考訪談的內容進行修正或補充。</p> | |
| <p>吳委員瑞蘭</p> | <p>本研究涉及公共行政、人力資源、法律與經濟等範圍，係屬跨領域的委託研究，感謝研究團隊的辛苦承擔。謹提供以下二點意見供參：</p> <p>一、在研究題目方面，由於憲法規定專技人員考試取得執業資格，其性質與公務人員考試取得任用資格不同，本研究題目將公部門及專技人員二者併列，然事實上，專技人員並非於公部門「執業」，而係經由轉任或考試任用於公部門服務，所以，題目易使人混淆，建議修改為「公部</p> | <p>針對委員意見將會進行修正。</p> |

| | | |
|--------------|--|--|
| | <p>門進用專門職業及技術人員人力資源管理政策之研究」，或請研究團隊再思考更周全的題目。</p> <p>二、在研究內容方面，有關人力資源管理的研究，可由策略性或功能性等不同面向觀察，本委託研究主要目的是解決人力資源的實務問題，例如任用、升遷、考績、訓練、薪資、福利等功能面問題，建議增列人力資源管理功能面向的探究。</p> <p>又如能經由問題訪談及資料收集，全面瞭解如公職專技人員的薪資水準與私部門勞動市場薪資較無競爭力或升遷管道不暢通等問題，並提出解決方法，或較能符合本院的實務需求。</p> | |
| <p>江委員宗正</p> | <p>一、有關第 3 頁倒數最後一段「《公務人員高考三級公職專技人員類科考試檢討報告》」，此報告提到許多公職專技人員類科幾乎沒有機關開過缺，因此實務上根本無法了解需求，例如公職測量技師，僅在民國 103 年開過缺；公職醫事放射師，自 103 年迄今從未開過缺，因此建議研究團隊不用再將此納入研究，而應以目前實務上仍有相當程度用人需求之公職社會工作師、護理師、建築師或獸醫師等類科為核心標的，期以研究聚焦</p> | <p>1. 針對委員之意見會予以參考，並將其筆誤部分修正。</p> <p>2. 針對法制上的建議，團隊會予以適合之建議方式呈現。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>而不致寬散。</p> <p>二、第 3 頁倒數最後一段「(考選部, 2019)」, 應為誤繕, 請修正為「(考選部, 2017)」。第 3 頁第二段「劉靜怡主持」, 應為「劉佩怡主持」。</p> <p>三、第 15 頁第二節深度訪談法, 訪談對象為相關主管機關的人員, 第 16 頁是訪談相關的職業團體, 建議將現職公職專技人員一併納入訪談對象, 俾利真切反映已任職者在各機關之人力運用狀況, 其中包括升遷、薪資及技術貢獻度等。</p> <p>四、邱前部長提到, 公務人員和專技人員在民國 75 年以前的考試都是兼取資格。而目前考試制度設計上, 部分類科的公務人員例如建築工程、土木工程, 每年開缺很多, 流動率很高, 若在公職工作滿三年, 即可免試取得專技人員證照。從民國 90 年至 106 年, 考取建築工程類科並經免試取得建築師執照者, 約有 290 人; 至於免試取得結構技師或土木工程技師等類科技師者, 有 2000 多人, 這些取得專技人員執照的人可能都還在公務體系裡, 但受限於公務人員服務法第 13 條的規定, 公務人員不得兼職, 讓這些人無法運用其專</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|---|--|
| | <p>業，而這些人恰巧是具有專技證照也最了解機關運作的專業人員，是否可研究就相關法制上提出合理鬆綁的建議或配套設計，以提升專技人員人力資源之運用效益。</p> | |
| <p>熊委員忠勇</p> | <p>一、同意研究團隊提出策略性人力資源管理的觀點，除此之外建議亦可考量以職能為基礎的人力資源管理，因為職能的概念或許與專技人力強調的專業性可做一定程度的結合。</p> <p>二、有關研究團隊希望向各主管機關索取資料部分，請研究團隊確認需求後，由本會簽辦公文請各機關協助提供。</p> <p>三、研究題目是否需要調整一節？涉及契約變更，宜優先處理。若將題目變更為「公部門晉用專門職業及技術人員人力資源管理政策之研究」，因「晉用」屬於個體面，「人力資源管理」屬於總體面，兩者合併似有疑義。考選部原擬研究報告的名稱，「政府晉用專門職業及技術人員途徑檢討報告」，似未涉及總體的人力資源管理政策。但本研究案的需求係以總體面為主。是否調整名稱，請與會委員表示看法。</p> | <p>針對委員之職能意見會進行參考並透過其概念與專技人力的專業性做一個結合。</p> |
| <p>主席</p> | <p>一、感謝研究團隊承接本次研究，本院對於本研究案無任何既定方向，希望研究</p> | <p>1. 針對主席之意見，將會探討其公部門真正的需</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>團隊提供政策分析建議，提供本院未來政策方向做參考。</p> <p>二、建議就現有的制度下，例如專技人員轉任公務人員的制度、醫事人員人事制度、公職專技人員的制度，進行盤點及了解，找出公部門真正的需求？探討考試晉用方式與人力資源管理措施如待遇、升遷等是否能互相配合？使研究目標、研究問題及研究方法能緊密扣合。</p> <p>三、建議研究的架構能夠更詳細、層次更分明，充實相關數據資料，本院研發會也會協助。</p> <p>四、建議從人力資源策略面、功能面或職能面，進行結構性的探討。</p> <p>五、感謝大家的參與。</p> | <p>求，並將人力資源管理措施進行探討使研究目標、問題、方法能緊密扣合，並從功能面與結構面進行結構性探討。</p> <p>2. 針對研究架構亦會做一個更新與改進，透過數據資料來呈現部分研究結果。</p> |
|--|---|---|

附錄二 期中審查會議意見及研究團隊回應

| 委員姓名 | 期中審查意見 | 回應說明 |
|-------|--|---|
| 劉委員宜君 | <p>一、有關研究範圍，第 7 頁的訪談大綱及第 46 頁的分析，皆提到育才，這也屬人力資源管理的一部份，因此建議第 3 頁研究目的第一項及第二項增列「育才」；另外研究目的第三項及第四項的性質皆屬建議性質，可考量合併，並增列「誘因」、「待遇」等內容。</p> <p>二、第 5 頁圖 1-1 研究架構圖的建議如下：</p> <p>(一) 有關「全球化與不確定外部環境」，建議文獻部分補充公私部門人才交流，或近年來公職專技人員的福利及待遇逐漸提高，讓更多專技人員有意願進入公部門等。</p> <p>(二) 建議將第 45 頁第四章焦點團體座談分析，及第 26 頁第三節職能導向的人力資源管理，補充至研究架構圖。</p> <p>(三) 目前的研究架構圖較著重於人才進用(例如現況分析、進用需求)，但本研究似不僅探討人才進用，建議做更細緻的說明，並與報告的節名作呼應。</p> <p>三、第 6 頁深度訪談法的受訪</p> | <p>針對委員之意見會將其作為參考，並將其部分論述做一個補充，讓結構更為完善。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>對象，以用人機關為主，亦邀請主管機關，但用人機關與主管機關的訪談題綱不同，試問研究團隊選擇訪談用人機關的用意為何？</p> <p>四、報告中做了許多職業團體的數據分析，例如公職護理師、藥師、營養師、土木工程技師等等，建議進一步說明，此類職業團體的相關性為何？並說明與本研究的契合性，例如職業團體傾向維持現狀或希望改革？僅少數成員在公部門服務，因此建議相關的題目可再細緻一些。</p> <p>五、有關公私部門之間的待遇或誘因的差異，建議作為公部門專技現職人員受訪的題目。</p> <p>六、第 8 頁表 1-1 第一次焦點座談與會名單，建議可以說明如何篩選受邀對象，本次受邀名單非常多元。</p> <p>七、第 13 頁表 2-1，建議補充第一階段及第二階的「細項內容」。</p> <p>八、第 29 頁第一節政府專技人員現況盤點，建議如下：</p> <p>(一) 本節提供許多公職專技人員相關數據，建議進行總體的比較，例如錄取率、錄取標準、報考人數等等。</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|---|---|
| | <p>(二) 本節各表表頭單位似不一致，例如錄取標準的單位為分數、錄取率的算法等等，建議再做詳細的說明。</p> <p>(三) 本節在分析時提出可能是因為薪資或其他因素造成專技人員無誘因進入公部門，建議補充相關數據進行比較及說明，</p> <p>九、有關第 46 頁第二節建議內容回歸至選才、用才、育才、留才，若是用「當事人構面」所提出的內容較綜合，且不切合文獻，建議再做調整。</p> | |
| <p>胡委員龍騰</p> | <p>一、肯定研究團隊在有限的時間，努力推進研究進度，非常難得，且已完成 C 受訪者訪談、焦點團體訪談及專技人員考試進用的數據統計與分析，並發現公部門在專技人員進用上的現象，再次肯定研究團隊的努力。</p> <p>二、第 5 頁圖 1-1 研究架構，研究團隊已參考期初報告審查會的建議增修，但對照第 3 頁的研究目的或研究問題，會發現有一些內容並不一致，例如，需求分析似未呈現在研究目的或研究問題，因此形成前後不一致，建請再調整。</p> <p>三、第 7 頁最後一段提到第二場座談會將採用創意工作坊的形式進行，並分成</p> | <p>針對委員意見之研究目的與問題會在進行修正，在創意工作坊上的做法也會多加著墨。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>「問題認定」、「原因探索」、「方案提出」三階段討論。過去我也曾運用過相同的方法，此種方法很耗時，因為是從發散式討論，慢慢聚焦提出解方，需要階段性的引導、鋪陳、資料整理及資料反饋，因此希望了解研究團隊將如何進行創意工作坊。</p> <p>四、報告提到公部門對於專技人員的選、用、育、留的問題進行初步結構性分析，例如目前有三種進用管道，且有不同態樣的專技人員，用人機關的需求及用人方式也不同，並有同工不同酬等現象。由於公部門內有不同態樣的專技人力，卻只用一場創意工作坊討論，試問研究團隊是很籠統的訪談，還是有分殊性？如果有分殊性，可能需要超過一天的時間，且公部門專技人員問題複雜，因此是否易於運用在創意工作坊，或是需要更複雜的設計，建請研究團隊說明。</p> <p>五、研究發現根據公部門專技人員的統計資料結果分析，分為三類，第一類是招考、報到及錄取皆沒問題的類科，另外兩類為報考人數少、錄取率偏高，及各機關未提出用人需求的類科，建議針對此兩</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>類，邀請用人機關的現職人員及私部門相對應的專業人員，進行焦點團體座談，藉以了解為何專技人員不願意進入公部門，以設計解決方法，而非臆測原因是公部門薪水誘因不足。</p> <p>六、第 52 頁第二節壹、選才面向第四點及貳、用才面向第一點，符合本報告對於公部門專技人員誘因不足的建議，但是公部門其他類科也可能因為薪資誘因不足而離職，例如資訊人員，因此其他未被納入的類科，也許會心生不滿，衍生出其他爭議，建議橫向性延伸思考。</p> <p>七、從期初報告到期中報告階段，研究團隊皆有提出專技人員在民間能發揮所長，但是在公部門任職時，發覺英雄無用武之地，分發的工作與想像中有落差，或是大部分係執行行政業務，而非其專業，究其原因是分發錯置，還是更上位的問題，可從我國公務人員選才進用制度思考。我國公部門選才是以考試為取向，其目的在公平，但實務上，考試錄取後選填志願，分發後卻產生與志向或志趣不合的問題，其實很普遍，建議可從此面向研究。</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--------------|---|------------------------------------|
| <p>張委員煒雯</p> | <p>一、謝謝研究團隊的分享。個人一直在思考，本研究報告完成後該如何被使用。經研究團隊的努力，首先，我認為在期末報告時可以去確認一些事情，例如，在研究之初，提出研究對象普遍接受以考試為主、轉任為輔的進用方式。本研究透過訪談得到這個共識，但受訪者也提出過程中有人情的壓力，可採增加內部考試的方式來解決。因此，針對這個部分，建議研究團隊可以加以確認，提供一些曾經採取轉任並搭配內部考試順利運作的例子，以作為具體的實例。其次，研究團隊在研究過程中已發現一些問題，但沒有足夠的時間進行深度分析，這部分可在期末報告提出後續研究的具體建議。例如，在本報告的訪談中，受訪者提出超載的行政負荷，或所學與執行職務時之間的落差等，這些皆需要有更細緻的分析。然而，因本研究時程可能無法做到；又因為公部門的複雜性，無法僅透過本研究完成全面性分析，因此在研究建議部分，可提出未來進一步的研究方向。</p> <p>二、報告使用的人力資源架構有兩個層次，一個是傳統</p> | <p>針對委員意見之期末研究建議將會考量並提出未來研究方向。</p> |
|--------------|---|------------------------------------|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>上的選、用、育、留，第二個層次是策略性人力資源管理，即選、用、育、留，再加上策略性。個人建議可再加入人力資源業務夥伴 (Human Resource Business Partner, 簡稱 HRBP) 中的理念，不再純粹以功能性的思維，而是用角色區分。其中有兩個面向值得參考。第一個是專業與行政的區分。過去，人力資源管理的每一個功能都要做行政；但現在會重視要將專業跟行政做一些區分，設立共用服務中心 (shared services center, 簡稱 SSC)，包辦大部分共通性的行政，讓專業人員有足夠的時間運用其專業能力。相對的，有另一群人是人力資源專家中心 (center of expertise, 簡稱 COE)。如果專業技術人員一再反應進入公部門之後，耗費很多時間在行政上，或許專業與行政分開的趨勢，有值得參考的地方。</p> <p>三、第二個值得參考的理念是，從「職能」為導向漸漸納入以「客戶」為導向的思惟。公部門的特質就是服務人民，所以為民服務是工作的一部分，因此公部門內的專技人員也不能只是抱怨從事行政</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>業務，期望只做其專業。部分公職專技人員對工作內容的期待有落差，若能將為民服務的觀念納入公職專技人員訓練中，讓他們了解在公部門工作，不能純粹以職能為導向，為民服務也占了很大部份。因此，建議可從兩部分著手，第一、在組織的工作設計層面：可慢慢將行政與專業做區隔，藉以分擔其工作上的負荷。第二，在個人的認知層面：專技人員對於進入公部門所做的工作，應有貼近事實的認知，才不會產生與事實上的太大落差。</p> <p>四、前一陣子我在做一個訪談，受訪的部分對象是在公職社工師，他們也會反應行政庶務的工作繁多；但在機構中，當他們遇到行政困難或人事考核時，會去詢問機關的副主任，因為副主任是一位行政專家，能提供行政方面的建議。在訪談中，可知公部門已有區分行政及專業，並且行之有年，成效頗佳。以上經驗供團隊參考。</p> <p>五、第 29 頁第一節政府專技人員現況盤點中，各圖表呈現每一個類科過去錄取率趨勢，我覺得很好，建議期末報告加以整</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|---------------|--|---|
| | <p>合，例如，在一張圖中了解各類科錄取率是上升還是下降，能幫助閱讀者盡快掌握趨勢。</p> | |
| <p>楊委員 戊龍</p> | <p>一、胡委員建議訪談人員，本校恰好有一位近期離職，具有建築師資格、薦任九職等組長之公務人員，適合作為本研究之訪談對象。</p> <p>二、張委員建議研究團隊補充說明專技人員轉任公務人員之良好例子，律師轉任司法官甄試是良好的參考範例。</p> <p>三、專技人員的定義，從狹義而言，指專門職業及技術人員考試法第二條規定之「專門職業及技術人員，係指具備經由現代教育或訓練之培養過程獲得特殊學識或技能，且其所從事之業務，與公共利益或人民之生命、身心健康、財產等權利有密切關係，並依法律應經考試及格領有證書之人員」。這類專技人員特質最關鍵因素是執業管理法律賦予壟斷性/排他性。廣義而言，可指需要具有高度專業性/技術性的人員，這類人員未必納入專技人員考試類科，典型之例是高科技或稀少性工作類科之技術人員，他們未必有執業管理法規，並無壟斷性。本研究處理對象是公</p> | <p>針對委員意見之公部門人力需求是什麼，不同方式的優缺點或阻礙是什麼？哪一類的人員應該用哪一種方式進用？以及其如何用人等問題會加以探討。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>務人員考試所設的專技人員類科，焦點過於狹隘。</p> <p>四、受僱於公部門，要執行執業管理法律所定工作者，典型之例如醫事人員，當然要依憲法第 86 條規定，由考試院依法考選銓定之。問題是「依法考選銓定」的制度怎麼建構，當下發展結果是公務人員考試與專技人員考試涇渭分明，但仍留有小徑讓專技人員轉任公務人員。轉任這條小徑是彈性之道，關鍵點在於執業基本資格標準與擇優錄取之間能否找到會合點。</p> <p>五、就公部門專技人員的人力需求，從人力資源管理角度而言，有多元的進入政策考量方式：(1)現行方式：在公務人員考試設置類科，具有狹義專技人員執業資格的人員方能應考；(2)運用專技人員轉任公務人員制度；(3)建立特別的人事管理制度，如醫事人員人事條例；(4)契約聘任；(5)人力派遣。關鍵點在於公部門人力需求是什麼，不同方式的優缺點或阻礙是什麼？哪一類的人員應該用哪一種方式進用？</p> <p>六、進用之後，後續問題是權利義務規範？如何留人？如何善用其能力？</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|---|---|
| | <p>基本原則是依其績效表現決定後續人事作為，不應用出身作出額外的限制。用軍事體系之例，不論是正期班、專科班，有能力者都可升到將軍、當上司令。</p> <p>七、公部門需要什麼人力？涉及職務需求認定，進一步涉及應考資格、考試類科的設計，如醫政人員 vs. 醫師，醫政人員需醫學相關科系背景，但未必要有醫師執業資格。土木工程職務之類，亦是如此思考。</p> | |
| <p>董委員祥開</p> | <p>一、首先，肯定研究團隊在短時間內完成訪談及座談，並收集二手的數據資料進行分析，相當不容易。</p> <p>二、本研究案主要探討公職專技人員的需求分析，第3頁中間「由此呈現出來的問題是：政府機關對專技人員的需求為何？何種進用管道最能滿足不同機關的用人需求？」上述兩個問題像是整合需求分析的頭跟尾，但是中間其實有很多步驟跟狀況，例如公職專技人員整體需求可分成兩種，一是沒有被滿足的需求，二是被滿足的需求。被滿足需求，不是本案所要討論的，本案要討論的是未被滿足的需求，但未被滿足</p> | <p>針對委員意見之原因探討與數據資料的文字敘述補充，將會改善其內文，讓報告更加完善。</p> |

的需求又分成兩種，一是離職所產生的，二是因環境變化及社會變遷產生的新需求。這兩個未被滿足需求的主要原因，可透過幾種方式補足，第一、機關報缺額，即本案主要探討部分，第二、透過其他方式進用人力，例如契約人力。目前我在進行中的研究案，也有接觸到公職獸醫師，其服務機關中有三分之一的工作，不是由公職獸醫師來完成，而是由專案計畫或其他方式，找到契約人力後來滿足人力需求，此為機關的獨特性，或是公部門普遍現象就需要進一步研究。建議同時進行研究，讓研究問題敘述更加清楚。

三、有關機關報缺額的部分，可分為補足及無法補足人力，不足人力部分應透過什麼樣的方式進行補足？考試的方式是否有效度？或是讓具備專業證照的人直接進入公部門？研究團隊針對此部分進行很多原因分析，但在訪談的過程中，受訪人員提出工作上的問題，這些問題很可能是造成離職的原因，因此若進行原因分析，可從機關報缺額補不足人力這部分著手；從離職了解人力不足

| | | |
|--------------|--|--------------------------|
| | <p>的原因，若能取得離職的數據，並進行分析也許能找到更多訊息。</p> <p>四、報告中的數據能否進一步分析缺額所在的機關及地區，提供更詳細的說明，以幫助本研究之進行。</p> <p>五、期初報告提到外部拉力為離職的主要原因，各類科工作外部壓力的強弱或許與私部門薪資待遇相關，建議針對研究架構進一步調整。</p> <p>六、分享我目前針對公職獸醫師的初步研究發現，第一、公部門的管理工具受限且沒彈性，因而導致離職率居高不下，又因其工作性質特殊，需要晚上執行公務，而白天則必須執行許多與其專業無關的工作，例如環境衛生、行政庶務、支援採購及法律的官司，由此可發現，並不是公職獸醫師人力不足，而是行政人員人力不足，造成公職獸醫師必須要去支援這些工作，導致工作內容與預期不一致，因此離職率很高，此原因超乎想像，因此建議在訪談時深入瞭解，有可能是其他問題的負面外溢效果，造成公職專技人員人力不足。</p> | |
| <p>邱委員華君</p> | <p>一、首先感謝研究團隊在有限的時間完成期中報告，再</p> | <p>針對委員提及之背景、政策問題會進行</p> |

| | | |
|--|---|-------------------------|
| | <p>提出建議前，先回應其他委員的看法如下：</p> <p>(一) 我國國家考試錄取者可能因志願分發錯置，而產生挫折，近年來發生較少，係因職組職系的限制，因此分發時只會分配到相關的職組職系現缺。目前分發錯置的主要原因，可能是用人機關首長工作指派發生錯誤。公務人員任用法規定，公務人員任用，要專才、專業、適才、適所，法制的規定很完整，但實務上公職專技人員離職率居高不下，可能是因為長官的領導方式不佳、工作環境不友善、升遷管道不順暢、薪資待遇及個人的生涯規劃等等，因此需要綜合考量可能的因素。</p> <p>(二) 依公務人員任用法第 33 條規定，醫事人員另以法律定之，因此另外制定醫事人員人事條例(以下簡稱本條例)，過去尚未制定本條例時，均屬於公醫制度。條例實施前後產生兩種不同的工作認知問題，本條例公布實施後，醫院僱用許多聘任醫師，待遇與先前的公醫完全不同，將醫師變成廉價勞工，起薪只有三萬八千元。究其原因，係因同工不同酬，因此改變制度。</p> <p>二、目前國家考試制度分成兩</p> | <p>一個補充，另外參考其提供之資料。</p> |
|--|---|-------------------------|

| | | |
|--------------|---|--------------------------------|
| | <p>種，一、公務人員任用考試，二、專技人員職業資格考試，前者擇優錄取，後者達標錄取，因此錄取標準並不一樣，但基於國家發展或機關用人需要，需要借重專技人員專業知識，提升國內公務體系專業實務能力，並引用具有專業證照工作經驗者，因此公部門在整體的人力資源管理出現問題，建議在第 10 頁二、公務人員考試設公職證照類科法制依據及背景，增列政策問題。</p> <p>三、第 16 頁貳、專技人員相關研究，銓敘部有現行專技人員轉任公職制度相關問題之研究等相關研究報告，建請研究團隊參考。</p> <p>四、第 29 頁第三章第一節建議分析政府進用專技人員的原因、進用的優點及缺點；第二節分析公職專技人員考試辦理情形，當時考試院推動此政策時有做出附帶決議，請考選部三年內要提出檢討報告，分析考試成效，如果考選部有提出相關報告，研究團隊可參考。</p> | |
| <p>呂委員理正</p> | <p>一、感謝研究團隊在短時間內做出期中報告，研究的內容大致上也符合本院第一組所欲解決的問題。</p> <p>二、本研究的研究主體為公職</p> | <p>針對委員意見之調整與建議，將會進行補充與改善。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>專技人員，研究重點在於公務人員而非專技人員，建議第 13 頁表 2-1：「我國專門職業及技術人員考試沿革」修正為「公職專門職業及技術人員考試沿革」；第 15 頁第五階段以後，因公務人員與專技人員考試已分開，故不必贅述，但建議補充公務人員舊三科，即公職社會工作師、公職獸醫師及公職建築師，並補充 102 年新增的 11 個類科、專門職業及技術人員轉任公務人員條例及醫事人員人事條例產生的背景與原因，較能完整呈現公職專門職業及技術人員考試的沿革。</p> <p>三、當初設置公職專技類科考試是有條件的，須近五年皆有用人需求，才能設置，但是設置之後，用人機關卻沒有報缺，而是以其他管道補足人力，建議研究團隊於訪談時，深入了解原因；而部分用人機關雖然有報缺，但是報名人數極少，亦建議研究團隊透過訪談，訪問用人機關及公職專技人員，藉以了解用人機關為什麼不願意報缺，及專技人員為何不願意報名公職專技人員考試。</p> <p>四、第 4 頁第二節研究目的 (二) 公部門專技人員取</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|--|----------------------------------|
| | <p>才、留才問題分析，建議增加「用才」。</p> <p>五、公職專技人員進用方式有國考、專技人員轉任及特別人事制度，並配合約聘僱制度任用，例如醫事人員，因為機關公職缺額不足以維持運作，因此先用約聘僱來補足人力，因此建議在解決方案中提出綜合運用國考、轉任條例、特別人事制度或其他措施。</p> | |
| <p>吳委員瑞蘭</p> | <p>一、前面有委員建議第 13 頁第一階段及第二階段的細項內容要填寫，因為我今年有承辦本院院史編纂工作，因此整理了一些考試院在民國初年的相關資料，故建議第一階段，改為自 18 年至 31 年 9 月，因為在民國元年時，就有律師暫行章程、民國 6 年有律師考試令、民國 11 年有管理醫師暫行規則，因此在民國 18 年以前，已有相關專技人員考試規定，又因為這些資料很複雜，與本文的關聯性又不高，故建議不用詳列民國 18 年以前的規定，只要第一階段時間改由自 18 年起至 31 年止，於文字上酌作修正即可。</p> <p>二、民國 18 年公布之考試法，包括公務人員及專技人員相關考試規定，有提到</p> | <p>針對委員意見將會改善其內容，讓內容更加豐富與完善。</p> |

| | | |
|--------------|--|---|
| | <p>律師、會計師、醫師等專技人員，根據當時考試法及其施行細則內容，本案所列「工程師」用語文字建議改為「農工礦業技師」，以符規定。</p> <p>三、第三章為需求分析，但僅盤點公職專技人員考試統計分析，包含需用名額、報考人數、錄取人數等，建議增加公職專技人員進用現況，包含公部門進用多少專技人員、離職率、預估人力缺口、各機關分布情形、及職等配置等，本案因須同時具備「考」及「用」相關資料，方得以進行後續分析。</p> <p>四、第五章第二節之留才面向，提出「建立職業生涯軌跡圖」，個人認為是非常好的建議，但為利後續實務運用，建議補強說明公職專技人員現存生涯軌跡不足的原因，或增加軌跡圖可能的具體內容。</p> | |
| <p>江委員宗正</p> | <p>一、第 38 頁至 39 頁的表 3-10 及表 3-11，除了 103 年以外，從 104 年至 108 年的數據是完全一樣，建議確認數據的正確性。我有參與撰寫考選部 106 年公務人員高考三級公職專技人員類科檢討報告，其中顯示公職臨床心理師 104 年並未辦理考試，但在第 38 頁表 3-10 卻有呈現 104 年的數據，建議再釐清。</p> | <p>1. 針對委員意見之數據會再進行修正，研究問題與架構亦會改善與更加完善。</p> <p>2. 再者，有關第 38 頁至 39 頁的表 3-10 及表 3-11 的數據，經再次查詢確為誤植，已進行校對修正。</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>二、第 3 頁本研究所提出的問題（二）現行公部門進用專技人員的不同管道，在取才、用才層面各有何種利弊得失？及（三）公部門不同進用管道之專技人員，在待遇、陞遷、福利、考績與獎懲等人事功能之差別為何？應否調整或如何調整才能充分發揮公職專技人員之工作職能，以協助機關績效與目標之達成？這些問題設定與研究報告中呈現的內容是否有相呼應？從中觀之似乎沒有提出相對應的解決方法，且使整篇文章整體架構無法相互對照，建請補充。</p> <p>三、第 29 頁第三章第一節政府專技人員現況盤點，係盤點了舊 3 類及新 11 類的公職專技考試報名及錄取情況，建議每個表格皆從 99 至 108 年進行分析，將錄取人數與仍在職的人數做比較，過去我曾進行公職土木技師調查，103 年及 104 年考試共錄取 7 位，在 105 年訪查時，僅剩下 2 位還在職，可見該類科人員流動之嚴重，若能就現行公職專技人員各類科進行訪查與比較，應能更了解那些公職專技人員考、用、育、留之間的落差。</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--------------|---|---------------------------------------|
| | <p>四、報告針對選才部分著墨很深，可是在用、育、留才部份相較之下說明的並不清楚，尤其是報告中強調公部門進用專技人員的方式，一、公職專技人員考試，二、專技人員轉任公職，在公部門中究竟兩種管道引進人數之比例差異為何？若能向銓敘部蒐集相關資料，即可在報告中呈現考試錄取人數與專技人員轉任公職人數的差異，進而分析公部門不同管道用人的趨勢。</p> | |
| <p>呂委員秋慧</p> | <p>一、第3頁研究問題(三)公部門不同進用管道之專技人員，在待遇、陞遷、福利、考績與獎懲等人事功能之差別為何？說明如下：</p> <p>(一) 高考三級公職專技人員與一般高考三級公務人員都是從薦任第六職本俸一級(簡稱：六本一，其它等級亦比照簡稱)起敘，當然不同的專技類科會有不同的專業加給，如獸醫師與土木工程的专业加給必然不同，這是合情合理的。但至少同一類科之福利、考績、獎懲不會有差別待遇，這裡強調同工不同酬的原因為何？</p> <p>(二) 研究報告在用才的部分著墨不多，公職專技高考</p> | <p>針對委員意見之提點與建議將會採納與參考並最終呈現於期末報告。</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>與專技轉任公職的確有不同之處，但在報告中並沒有說明，建議補充說明。</p> <p>二、針對第 11 頁最後一段「102 年公務人員考試法修正」建議如下：</p> <p>(一) 本次修正重點在於應考資格除須具備法律依據外，也將機關有用人需求列入，在此提供實務經驗供參考。100 年左右銓敘部因要修正適用醫事職務一覽表，各縣市政府衛生局要求放寬技士技正得以依醫事人員任用，但這些職缺原本都是高考分發職缺，究其原因，係因為衛生局的技士技正必須下鄉到各鄉鎮市衛生所督導業務，例如搜查偽藥，但如其不具備藥師資格，如何判別偽藥？或下鄉督導各鄉鎮市衛生護理業務，但不具備護理師證照，又該如何督導？因當時幾乎所有的衛生局都提出這樣的要求，他們認為高考考試及格分發進來的人，如到鄉鎮市衛生所去督導業務時，有外行領導內行的疑慮。</p> <p>(二) 銓敘部瞭解衛生局的困難後，並不同意擴大醫事職務的任用，因為醫事人員人事條例是為了解決公立醫療機構用人問題，不應該將醫事職務都</p> | |
|--|---|--|

放在衛生行政機關，衛生行政機關應該讓高考分發的人任職，如果衛生局的技士技正全部都是醫事職務進用時，會減少高考職缺，並影響現職高考及格人員的陞遷管道。但衛生局又面臨用人問題，因此當時銓敘部注意到考選部有三種公職專技考試類科，即公職社工師、公職獸醫師及公職建築師，但都要具備專業證照方能報考，因此才考量若讓具備醫事執業證書者報考公職護理師或公職藥師等，分發到衛生局時，下鄉督導衛生所業務，就不會有衛生局顧慮的問題存在，因此向考選部建議能增列相關公職醫事人員考試類科。

(三) 在 11 頁最後一段提到 102 年 1 月公務人員考試法修正第 19 條，增加 11 個類科，並以醫事類科居多，如護理師、藥師、醫事檢驗師等，考選部另增加土木工程測量等類科，本次修法的主要原因，即是各縣市政府衛生局提出用人需求，建議增列上述的歷史沿革，讓報告更加豐富。

(四) 現在公職專技人員 11 個類科報考及需求人數皆不多，如需要瞭解原因，建議研究團隊可向各縣

| | | |
|--|--|--|
| | <p>市衛生局洽詢，或許可能是因為各縣市衛生局職缺有限，因此之後報缺的需求就不大。</p> <p>三、公職專技考試為主、轉任為輔之內容建議如下：</p> <p>(一) 早期銓敘部的政策是希望將專門職業及技術人員轉任公務人員條例（以下簡稱專技轉任條例）廢止，主要係考量專技考試是取得執業資格，公務人員考試是取得公務人員任用資格，兩個壁壘分明，在錄取率及其他各方面也有所不同。當時寄望設立公職專技考試以後，如能順利留才，即可廢除專技轉任條例。但目前實務運作上，已經可以得出該條例無法廢止，例如法官法的修正，政府希望引進更多律師到司法官體系、考選部不辦理獸醫佐之考試，地方政府用人皆須透過專技轉任等因素，皆使該條例需予保留。本報告提出以公職專技考試為主，專技轉任公職為輔，是符合銓敘部早期的政策。由於專技轉任公職有非常多的門檻，近5年專技轉任公職的人數不多，每年大概都不超過20人，108年專技轉任公職人數是17位，107年25位，106年10位，105年11位，104年4位。</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>(二) 專技人員轉任公職人數這麼少的原因在於機關須先通過審核原則的規定如下：一、先將用人職缺申請考試分發，並經過考選部列入考試任用計畫裡面的職缺；二、因為考選部錄取不足額、分發未報到或其他原因；三、或無增額分發名額，才能任用專技轉任公職人員；另外申請專技轉任公職人員須具備兩年基本工作年資，且進用後只能適用單一職系，例如公職土木工程技師僅能適用土木工程職系，並限制轉調三年，且終身只能做土木工程職系的職務。</p> <p>(三) 一般高考及格公務人員從六本一開始任用，欲升簡任需要任薦任第九職等職務滿三年，並敘至九本五，即可參加簡任升官等訓練。但是專技高考人員，除了需要九本五以外，另外要具備大學學歷，且第九職等要做滿六年，比高考多三年，此為公職專技高考與專技轉任公職不同的地方，建議可以在報告中增加上述的內容。</p> <p>四、第三章有很多篇幅在敘述報考率、錄取率，有助於了解本研究，但不知特別分舊 3 類及新 11 類之用意為何？</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--------------|---|--|
| | <p>五、有兩個筆誤之處，提出如下：</p> <p>(一) 第 31 頁三、公職建築師， (二) 第一行提到「公職獸醫師近 10 年...」，建請修正為「公職建築師近 10 年」。</p> <p>(二) 第 35 頁(一)第四行提到「公務人員高等考試三級考試公職專技人員類科晉用測量技師」中的「晉用」，建請修正為「進用」。</p> <p>六、報告後面提到某些報考人數較多的類科，可以繼續維持，其他類科報考人數較少，或是機關沒有提出用人需求的部分，將來是否要廢止，建議進一步說明。</p> <p>七、第 52 頁第五章第二節貳、用才面向，提出公職專技考試錄取人員改從七本一起敘，增加誘因，但是七本一與六本一的薪俸差不了多少，專業加給也差不多，此誘因不大，銓敘部最近參與考選部在台科大舉辦的土木工程技師座談會，與會人員皆傾向於提高專業加給，以增加誘因，提供研究團對參考。</p> | |
| <p>熊委員忠勇</p> | <p>一、目次的章節中，第三章政府進用專技人員需求分析的內容，如果用選、用、育、留四個構面來看，第三章大部分是論述</p> | <p>針對委員之意見會將其第三章做一個更完善的說明以利銜接第五章之研究發現與建議，另將會參考院、</p> |

| | | |
|--|--|----------------|
| | <p>選才，包括第一節政府專技人員現況盤點、第二節公職專技人員報考與錄取狀況分析，本章建議增加一節針對現在政府專技人力的用人需求，選才方法及管道出現那些問題，加以說明，俾銜接第五章初步研究發現與建議。</p> <p>二、第四章政府專技人力資源運用分析，尚不宜僅引用109年6月17日舉行之焦點團體座談會的資料撰寫，而是要針對用才育才及留才部分進一步闡述，建議可參考的資料如下：</p> <p>(一) 銓敘部、保訓會及人事總處歷年的統計年報。</p> <p>(二) 考選部及銓敘部在考試院院會，多次提出關於政府進用專技人力轉任公務人員的相關業務報告，報告中提到許多專技轉任公職制度的用人育才留才的資料。</p> <p>(三) 109年6月17日舉行焦點團體座談會的資料，可依其內容分別納入第三章或第四章。</p> <p>三、前面有委員詢及109年6月17日舉行焦點團體座談會，受邀對象是如何產生？承辦單位研發會說明如下：本會先洽銓敘部提供公職專技人員調動或者進用需求較多的機</p> | <p>部提供之資料。</p> |
|--|--|----------------|

| | | |
|--|--|--|
| | <p>關，經銓敘部提供苗栗縣政府社會處及新北市政府動物保護防疫處，皆屬地方機關，前者為公職社工師，後者為公職獸醫師。本會審酌後再增加中央機關代表，爰洽詢衛生福利部及行政院農業委員會，所以訪談對象 04 到 07 的受訪者是由本會主動接洽，至於 02 及 03 是主管機關考選部及銓敘部代表，01 及 08 受訪者為學者專家，由研究團隊尋找適合的對象。</p> <p>四、6 月 17 日的焦點團體座談會，對於舊 3 類的公職專技人員的訪談資料已經很完整，至於新 11 類的公職專技人員訪談，可參考 106 年考選部在考試院會提出的檢討報告，該報告針對新 11 類的公職專技人員進行電話訪談，一共訪談了 78 位職員及 48 位主管，是很有價值的資料，想請教江司長能否將前述電話訪談資料，提供研究團隊，請團隊併同 6 月 17 日的座談會資料，進行質化的內容分析，相信可以提供專技公職人員的選、用、育、留更豐富的資料。</p> | |
|--|--|--|

附錄三 期末審查會議意見及研究團隊回應

| 委員姓名 | 期末審查意見 | 回應說明 |
|-------|---|--|
| 胡委員龍騰 | <p>一、感謝研究團隊8個多月的努力，讓研究報告完整度提升很多。</p> <p>二、請問創意工作坊選擇受訪對象的判斷標準為何？受訪對象包含世新大學教務處招生專員、泰金寶電通股份有限公司國外業務人員、慧邦科技人資組長，請問上述三位受邀者的背景與本研究的關聯性為何？是否能回應本研究的核心問題？</p> <p>三、公部門專技人員薪資待遇遠低於私部門，故誘因不足，因此受訪者建議提高專業加給或新增專業加給表，研究團隊也將此放入政策建議中，建議研究團隊針對專業加給增加幅度提出具體建議，例如提升多少比例，俾供參考。</p> <p>四、研究報告將政府進用專技人員聚焦在「make」或「buy」，並提出以下幾點：(一)維持目前甄選進用方式；(二)專技人員進用傾向自製「make」的管道；(三)鼓勵現職公務人員考取專技證照。建議具體論述現職公務人員考取專技證照的誘因為</p> | <p>1.感謝委員對研究團隊之肯定，針對委員之意見與提點，研究團隊將針對其內容加以檢視與修正。</p> <p>2.創意工作坊主要目的為，與會者透過腦力激盪進行具創意與實用政策方案之發想。因此，工作坊參與對象的設定上，具備人力資源管理背景、具有碩士以上學歷，且具有不同學科或專業背景的代表性，或至少具備公共行政領域相關學識基礎者為對象。</p> <p>3.職司機關可檢討現行專業加給的類別與金額，是否有助於提升專技人員進入公務體系的誘因。例如現行已訂有「工程獎金支給表」、「衛生醫療機關醫師不開業獎金支給表」，其他具有較高用人需求的專技人員類科，是否比照訂定或提高該</p> |

| | | |
|--------------|--|--|
| | <p>何？政府所需付出的成本為何？鼓勵何種職等人員考取專技證照？又若現職公務人員考取到專技證照後，反而離職至私部門工作，該如何因應？</p> <p>五、建議充實第五章第一節研究發現的內容，並將研究發現與第一章的研究目的及研究問題相對應。</p> <p>六、建議將更多創意工作坊的受訪資料納入研究報告。</p> <p>七、建議第五章第二節政策建議的「壹、短程建議」，補充主辦機關及協辦機關，並與「貳、中長程建議」的格式相呼應。</p> <p>八、建議第五章第二節政策建議的「壹、短程建議」，補充每一項的論述。</p> <p>九、第 69 頁第一行提出「依據本研究創意工作坊實施結果，有建議採『按件計酬』方式」，源於受訪者的建議，但是此建議是否適當？可行性為何？是否應全盤採納受訪者的建議？若研究團隊也認同此看法，建議具體說明該如何運作及目前公部門是否有相關案例可供參考。</p> | <p>類加給？</p> |
| <p>呂委員秋慧</p> | <p>一、研究報告的完整度很高及方向也正確，但是計畫趕不上變化，109 年 9 月考試院換屆後，政府進用專技人員的政策方向產生</p> | <p>感謝委員肯定研究團隊，其所提供之意見與建議內容，已進行必要之增刪及補正，以增進研究報告內容</p> |

| | | |
|--|--|---------------|
| | <p>重大改變，過去是從嚴限縮、限制職系調任、升官等年限較高，並以高普考試為主，專技轉任為輔，私部門年資一律不予採計提敘；目前規劃方向則是政府放寬進用專技人員之比率、職系調任有條件的放寬、參加薦升簡訓練的條件比照高考試及格人員、官職等規劃為薦任七職等或薦任八職等，並採計民間執業年資提敘俸級等。當然這些構想，還有待更細部的規劃，並與相關機關進一步溝通，以確認政策的可行性，因此，專技人員未來的走向還有待觀察。</p> <p>二、第五章第一節參、專技人員進用政策方面，提出「我國現行有關專技人員進用政策而言，係以公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員管道為輔。」就現行狀況而言確是如此；惟如上開新的規劃方向可行，未來是否真以公職專技考試為主，則可能會出現微妙變化。</p> <p>三、目前公職專技考試進用人員皆會參加基礎及實務訓練，但以專技轉任管道進用者，長久以來卻沒有辦理任何新進人員的相關訓練，建議可就此部分補充相關內容。</p> | <p>之豐富程度。</p> |
|--|--|---------------|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>四、贊同第 68 頁第五章第二節貳、中長程建議的「二、提高整體公務人員待遇」，惟就此段論述，提出以下建議：</p> <p>(一)第 6 行「公務人員俸額表」修正為「公務人員俸表」。</p> <p>(二)第 7 行「現行各俸級的俸點應予調整，使薦任官等及簡任官等的俸點級距可以加大」，請問研究團隊所要表達的意思為何？目前公務人員的俸點級距，委任各俸點約差 10 點，薦任各俸點約差 15 點，簡任各俸點約差 20 點，研究團隊的意思是否是希望將薦任及簡任俸點差距拉大？或是將簡任最高俸點 800 點調高，讓司長與常務次長的俸點差距拉開？否則僅是調整俸點的級距是沒有意義的，因為薪水增加與否，不僅是級距的調整，主要是與俸點折合率有關，即使俸點不變，但折合率提升，薪水自然就增加。</p> <p>(三)目前大部分建議是朝向以調整專業加給的方式來提高待遇，因為調整俸表連帶會影響未來退撫的給與。</p> <p>五、有關第 68 頁第五章第二節貳、中長程建議的「四、增加各機關自訂人</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|--------------|--|-----------------------------------|
| | <p>事法規彈性」，提出以下建議：</p> <p>(一)此項建議是否為讓每一種業務特殊的公務人員皆可各自制定一種特種人事法規？若是，建議將教育人員刪除，雖然公務人員任用法第 33 條授權教育人員另以法律定之，但由於政策上是採公教分途，教育人員並非典型的特種人事法規。另建議將審計人員也刪除，雖然目前有許多特種人事法規，但其實沒有太多的特殊性，仍然是用簡薦委任制度，例如主計、外交、審計及政風，皆有特種人事法規，但在進用人員方面皆是用簡薦委任制度，與一般公務人員並無二致，只是多了一些特殊的規定，因此，研究團對列舉交通事業人員、關務人員、醫事人員、警察人員等其實就已足夠。</p> <p>(二)考試院歷來政策方向是希望簡併各種人事法規，與研究團隊的建議相反，且若每一種業務特殊的公務人員皆各自制定特種人事法規，將使人事制度複雜化，也增加人員交流的困難度，此建議提供研究團隊參考。</p> | |
| <p>熊委員忠勇</p> | <p>有關研究報告的體例及部分內容涉及個資，提供以下建議：</p> | <p>針對逐字稿部分，本研究團隊將另行附上檔案將不放進報告</p> |

| | | |
|--------------|--|---|
| | <p>一、過去本院的研究報告均不會將訪談逐字稿放入正式報告，而是另外提供本會參考，爰請在正式報告中移除訪談逐字稿，本期末報告所列訪談內容，並請各位委員保密。</p> <p>二、第 7 頁至第 8 頁焦點團體座談及創意工作坊的受訪名單，除非徵得受訪者同意公開全名，不然建議去識別化，例如第 7 頁表 1-1 的 G1 焦點座談與會者「呂教授育誠臺北大學公共行政學暨政策學系」建議修改為「國立臺北大學公共行政學暨政策學系教授，性別男」。</p> | <p>中。</p> |
| <p>劉委員宜君</p> | <p>一、針對第 65 頁第五章第一節研究發現，提供以下建議：</p> <p>(一)建議增加內文的篇幅，並呼應第 2 頁至第 3 頁的研究目的及研究問題。</p> <p>(二)建議將研究報告的統計數據結果納入結論。</p> <p>二、建議第 66 頁第五章第二節政策建議配合第五章第一節研究發現的修改作調整。</p> <p>三、第 5 頁圖 1-1：研究架構與報告的內容連結較少，建議調整報告的內容或調整圖 1-1：研究架構。</p> <p>四、第 6 頁參、焦點團體法第 2 行提到第一場受訪人數為 7 位，但第 7 頁表 1-1：焦點座談與會名單有 8</p> | <p>1.針對第五章第一節研究發現之內容，已參酌委員之建議進行內容增補，以呼應前後文以及研究架構之安排。其他錯漏的部分已進行修正。</p> <p>2.再者，第 9 頁的「(G-08)」與第 7 頁表：1-1 的 G8 皆指參與焦點座談的專家代表，統一修訂為 G8。</p> <p>3.第 39 頁表 3-13：公職防疫醫師近 6 年報考相關統計數據，確實只有 103 年有開缺辦理考試，其他 104 至 108</p> |

| | | |
|--------------|---|---|
| | <p>位，建請確認。</p> <p>五、第 9 頁第二章第一節壹、專技人員制度改革第四段最後一行「(G-08)」是指什麼？與第 7 頁表:1-1 的 G8 是否有關聯？是否誤繕？</p> <p>六、報告中有些用西元，有些用民國，建議統一格式。</p> <p>七、第 39 頁表 3-13：公職防疫醫師近 6 年報考相關統計數據，表名為「近 6 年」數據，但表格內容只有 103 年的數據，似不相符，建議補充說明，讓表名與內容相呼應。</p> <p>八、建議在第三章第一節、第二節及第四節的最後加入小結。</p> | <p>年 5 個年度並未辦理考試。</p> |
| <p>張委員煒雯</p> | <p>一、研究報告的內容較期中報告完整很多，焦點團體座談會及創意工作坊的訪談逐字稿部分也整理得非常完整。</p> <p>二、有關第 9 頁第二章文獻回顧建議如下：</p> <p>(一)將訪談的內容放入，似與文獻回顧的章名不符，建議將訪談及文獻作更清楚的區隔。若訪談的內容非常接近文獻，建議從文獻或法規引導讀者進入訪談的內容。</p> <p>(二)第 9 頁第 4 段的最後「茲以原文照錄的方式呈現之」，是指後面全部都是嗎？</p> <p>三、第五章第一節研究發現，</p> | <p>1. 感謝委員肯定研究團隊。</p> <p>2. 第 9 頁參與焦點座談的 G8 專家代表，為考試院退休高階主管，其對於公務人員與專技人員兼取資格的制度沿革相當熟捻，在參與焦點前，有準備豐富的制度沿革書面資料，將對會議上根據其所準備的書面資料進行詳細說明。所以，第 9 頁的 4 段之後全部內容確為 G8 焦點與談之內容。</p> <p>3. 文獻回顧中，已將</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>在分析訪談意見時，並未載明每個意見提出的人數，建議補充，例如有多少受訪者提出調整薪資及加給。</p> <p>四、針對第 63 頁最後一段「Daniel Pink 在他著名的 TED 演說中，也揭示了自主性(autonomy)、掌控性(mastery) 和 目的性(purpose) 三者」建議如下：</p> <p>(一)建議擴充相關文獻，例如麻省理工學院 (Massachusetts Institute of Technology, MIT) 相關的研究，發現對於有些類型的工作者當薪資到達一定水準後，金錢不再是主要的激勵因素，有時反而會有反效果。</p> <p>(二)建議若訪談內容與理論研究相近時，可引用更多逐字稿，例如第 81 頁 G5 與會者表示過去在行政院農業委員會家畜衛生試驗所上班時，有很長一段時間，薪資少了一些，加班時數很長，長時間待在實驗室，G5 與會者都不介意，因為他認為這份工作對於臺灣的醫療、公衛及防疫有貢獻，讓他有認同感及成就感，因此願意付出，即非常扣合「目的性(purpose)」這項因素。</p> <p>五、建議將研究發現以更系統化的圖像來呈現，研究組</p> | <p>訪談及文獻內容進行區隔。其他內容已進行必要的將修正與補充，以利豐富報告內容。</p> |
|--|---|---|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>織品質管理的戴明（William Edwards Deming）博士曾言，百分之九十以上的問題出自於系統，因此若能更全面的將研究發現系統化，將可協助診斷出可能的問題。例如研究報告中提及：（一）制度面包含薪資、職等、轉任職系、專業加給及社會地位等考量。（二）在主管領導面，可分為兩個面向。第一是學用落差，在工作設計方面，有受訪者認為學非所用，這表示主管在提報人力需求時，實務與專業是有落差的。其次，是領導的方式，例如，有受訪者（獸醫師）提到「我在這裡每天都被罵的跟狗一樣，而且我都還沒有這樣罵我家的狗」，這是屬於管理的問題。（三）在專技人員方面，這些人員缺乏行政工作經驗，要如何透過引導、社會化、或培訓的過程，讓其更能適應公務體系。以上內容即可考量設計成一個系統化圖，最下層為制度面，列出要考慮的因素為何？第二層為主管領導，列出要注意的因素為何？第三層為專技人員，列出其需具備什麼能力？若能全面圖像化，將有利於進行整體的研究。</p> | |
|--|---|--|

| | | |
|---------------|---|---|
| | <p>六、呼應熊參事所提出的個資問題，個人認為非常重要，例如第 80 頁獸醫師的訪談逐字稿內容，似不宜顯示受訪者姓名，避免造成受訪者工作上的困擾，建議適度隱蔽個資。</p> | |
| <p>楊委員 戊龍</p> | <p>一、從研究報告第三章相關數據資料，可以發現公部門專技人員人力資源規劃環節出現問題，實際用人機關、考選部、銓敘部、人事行政總處在設置職務及考試類科時出現需求認知落差，以致許多公職專技類科用人需求偏低，甚至沒有用人需求。</p> <p>二、關於「公職專技人員考試為主、專技人員轉任公務人員為輔」的建議，按公務人員任用法(以下簡稱任用法)第 32 條規定人員，其任用資格不能與任用法牴觸，而第 33 條規定之教育人員、醫事人員等人員，其任用資格得另定。意即政府用人是有彈性的，哪些人可另訂任用資格？哪些人要納入考試範圍？屬於立法裁量範圍。同理，政府所需專技人員，應該如何進用？是否一定要考試進用？還是透過專門職業及技術人員轉任公務人員條例(以下簡稱專技人員轉任條例)進用？換個角度從用人需求角度思考，未</p> | <p>依據委員之意見，有關在任職後三、四十年的升遷發展、待遇等問題，本研究在第五章第二節「用才、育才、留才方面」提出相關建議。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>必是「專技人員轉任為輔」。至於專技人員轉任的公平性、循私問題，現行律師等轉任法官的遴選方式，是很好的參考範例。</p> <p>三、目前經由專技人員轉任條例進入政府體系的公務人員，在任用上受到許多限制，這是以進用方式(出身)所為不合理的差別待遇，違反平等原則、功績原則。進用後的陞遷發展，應比照考試進用人員方屬合理。</p> <p>四、第 30 至 31 頁的表 3-1、3-2 及 3-3，有幾個問題值得進一步討論。表 3-1 反映供給大於需求，符合大家對考選的一般認知。表 3-2 反映錄取不足額，即需求大於供給，表 3-3 則反映 3 個問題：(1)到考人數少於需用人數，需求大於供給；(2)錄取人數又少於需用人數；(3)百分之百的錄取真的合用嗎？錄取人員是否具備相對應的能力？還是因實質評分標準降低才被錄取？</p> <p>五、第 35 頁表 3-7 公職測量技師只有 103 年有用人需求，值得討論的是，全國地政機關皆需要測量人員，但自 104 年起卻沒有開缺，反映用人機關是透過其他的管道獲取所需的人力。</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>六、以公職護理師為例，公職護理師與一般護理師的工作內容是否有所差異？若是工作內容有所差異，顯然公職護理師的工作，並非從事護理師工作，而是其他工作(如護理行政)，因此，實際用人需求為何？考試類科應如何設置，值得進一步討論。</p> <p>七、第 43 頁有關需用名額與報考意願的關係，從各別類科來看都言之成理，但從整體來看，其間關係如何？</p> <p>八、第 63 頁第四章第四節前段提到人力資本四個象限分析，建議將此模式套用到現有或尚未納入公職專技人員分析，看看他們應屬於哪一象限。</p> <p>九、第 66 頁第五章第二節「選才方面」建議部分，(1) 考試類科可以備而不用，歷年用人需求數、考試錄取(數)率、缺額(數)率過低之公職專技人員類科，未必要立刻廢止。(2)提高公職專技人員考試等級或任用職等，以增進專技人員服公職之誘因，過渡簡化問題。問題的關鍵不在初任公職的職等高低，而在任職後三、四十年的升遷發展、待遇等問題，這是制度性的問題，誘因問題需要多</p> | |
|--|---|--|

| | 面向考量。 | |
|-------|---|---|
| 董委員祥開 | <p>一、建議將第 2 頁第一章第二節「研究目的」調整為「研究目的與問題」。</p> <p>二、第 3 頁第 3 個研究問題建議與第五章第一節研究發現與第二節政策建議相對應。</p> <p>三、第 8 頁表 1-2：創意工作坊與會名單有受訪者姓名，與第 98 頁創意工作坊受訪者逐字稿出現的 A、B、C 是否為受訪者對應的編號？若否，則創意工作坊的受訪者建議匿名處理，另行編號。</p> <p>四、第 40 頁第三章第二節的「壹、用人需求相對較為穩定之類科」，這些類科是否有共通性？穩定的原因為何？建議進行彙整，並與第 41 頁的「貳、用人需求相對較少且不穩定之類科」進行比較，如此或許亦可回應第 3 頁第 3 項的研究問題。</p> <p>五、第 42 頁第三章第三節的標題「個人、單位與機關的連結」與內文似無法連結，建議標題呼應內文進行調整。</p> <p>六、第 43 頁第三章第三節的「壹、需用名額穩定且具報考意願之類科」與第 40 頁第三章第二節的「壹、用人需求相對較為穩定之類科」的差異性不高，建議再思考如何調整。</p> | <p>1. 已參酌委員之建議，在各項目進行必要之修正與增補，讓報告前後文得以相呼應。</p> <p>2. 有關第三章之內容，已加入「第二節 專技人員轉任公務人員現況盤點」，其內容有進行大幅度的改版，以更符合本研究之範圍及目的。其他錯漏已進行修正。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>七、第三章第四節小結的內容仍有許多數據及新資料，建議可從第 40 頁的「壹、用人需求相對較為穩定之類科」與第 41 頁的「貳、用人需求相對較少且不穩定之類科」的差異性進行討論。</p> <p>八、有關報告誤繕部分，分述如下：</p> <p>(一)第 46 頁第三章第四節的「貳、辦理考務較無問題（報考意願相對高）之類科」，標號誤繕，應從「壹」開始編號，修正為「壹、辦理考務較無問題（報考意願相對高）之類科」，後續編號並請以此類推調整。</p> <p>(二)第 50 頁第 4 段最後一行引用的標號「(G8-1)」，應移至第 50 頁第 5 段或第 6 段引用的內容後面。</p> <p>九、建議將第 63 頁 Lepak and Snell 提出的人力資本四個象限理論放入第二章文獻回顧，並可將現有資料運用至此理論進行分析及對應。</p> <p>十、有關第五章第二節政策建議，提供以下建議：</p> <p>(一)公職專技人員在實務上的用才及留才方面產生很大的問題，但問題不在薪資不高，而是管理面出了問題，亦即未能專才專用，擔任的職務與其專業不符。因機關缺乏行政人</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|---|--|
| | <p>員，因此公職專技人員占行政職缺，做行政工作；工作內容除專業內容外，還需做許多行政工作(例如採購、總務、環保及法律訴訟案件處理等)，對工作的掌控性非常低，這些外溢效果，導致公職專技人員無法處理本身專業業務，因此流動率很高。建議可以針對公職專技人員的管理面多做一些補充說明。</p> <p>(二)職務輪調制度若只是輪調至中央或地方機關，或許是件好事，但目前的職務輪調，常讓公職專技人員輪調擔任行政工作，導致公職專技人員想要離職。</p> | |
| <p>邱委員華君</p> | <p>一、國家考試存有理想性，但到用人機關，常變質走樣，究其原因係制度及管理面出現落差，例如考試原是專才專用，但用人機關工作指派有問題，每一個職務均有其工作職掌，但最後一項為其他臨時交辦事項，本來此項占比為百分之十，但實務上占比卻常高達百分之九十。</p> <p>二、人事法規常使用「各機關(構)或學校」，少用「政府」，爰建議目次的章節統一調整為各機關，例如第三章「政府進用專技人員需求分析」建議修改為「各機關進用專技人員</p> | <p>感謝委員之提點與說明，本研究參酌委員之提點與說明納入期末報告中，讓報告質與量更為豐富。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>需求分析」；第三章第一節「政府專技人員現況盤點」建議修改為「各機關專技人員現況盤點」；第四章「政府專技人力資源運用分析」建議修改為「各機關專技人力資源運用分析」；第四章第一節、第二節及第三節可不更改，因第四章已修改為「各機關」。目前有使用「政府」文字的法條為公務人員任用法施行細則及地方制度法。</p> <p>三、第 9 頁第二章第一節的「壹、專技人員制度沿革」建議修改為「壹、專技人員考試制度沿革」，較符合內文。</p> <p>四、需用名額及報考名額的相關性為何？需用名額係由各機關提報需求，報考名額為應考人報考意願的人數，因此兩者差距非常大。個人曾至國立臺灣大學及國立臺灣科技大學宣導政府急需土木工程類科人才，鼓勵學生報名國家考試，教授卻反告誡學生不能報考，因若考試錄取，恐會入獄，讓學生無所適從，進而降低報名的意願。最大的問題出在用人機關未能建立友善的職場環境，因此即便有錄取，人才也留不住。</p> <p>五、一般護理師在醫院的職責是處理病患護理的事</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>務，而公職護理師，例如在健保局需要審查健保的事務，因此兩種工作的層次有所差別，公職護理師除具備專業能力外，也需有行政的專才，此為一般護理師與公職護理師間的差異。</p> <p>六、第 29 至 39 頁第三章第一節在論述專技人員考試，建議將銓敘部 104 年重要業務報告「專門職業及技術人員轉任公務人員制度存廢相關問題之研究」的統計分析，放入第 39 頁第三章第一節的最後一段，讓內文前後一致，並將公職專技考試進用及專技轉任進用的專技人員進行比較分析。</p> <p>七、第 42 頁第三章第二節「參、無用人需求之類科」，包含公職測量技師，究其原因如下：(一)此工作具有季節性，需求的時間非常短，因此測量技師係以約聘人員進用，隨時可以離職；(二)機關以外包的方式解決用人需求。</p> <p>八、第 48 頁將公職土木工程技師歸類為報考人數少、錄取率偏高之類科，問題不完全出在考試設計，可能是薪俸、待遇、職等或退撫制度等其他問題，因此需找出誘因以提升報考意願。例如最近</p> | |
|--|---|--|

一位中將的海巡署署長申請退休，其工作年資 43 年，最高 800 俸點，月退休金為 69,900 元，然海巡署署長司機僅為軍職中士，申請退休，月退休金卻為 74,000 多元，中將的月退休金竟不如中士，究其原因係所得替代率的不同，未來類似案例將越來越多。未來勞保制度，規定超過 80 歲不能領取退休金，然而現在的平均壽命為 83 歲，超過 80 歲以後勞工該依靠什麼過活呢？

九、有關第 49 頁第四章「第一節政府專技人員進用政策分析」，建議將 D 受訪者的訪談內容放入報告中，俾增進報告的質與量。

十、第 65 頁第五章第一節「參、專技人員進用政策方面」的最後一句話「認為此一政策現行仍有繼續維持的必要」，建議補充說明必要的理由，例如：(一)考試一年一分發，等待人員報到時間太長；(二)機關懸缺專技人員太久，影響行政效率，因此需要專技人員轉任公職。

十一、第 67 頁第五章第二節壹、短程建議四、在留才面向的「(一)建立友善工作環境」，是一個相當重

| | | |
|--------------|--|--|
| | <p>要的誘因，理論上用人機關應尊重專技人員的專業能力，但實務上仍有不小差距，例如鄉鎮公所的鄉長為民選，將公職專技人員視為一種人力，而非專才專用，認知差距非常大，在山地原住民地區尤為嚴重。</p> <p>十二、第五章第二節的「壹、短程建議」中，建議增加一個小結，針對特殊的類科提出建議，例如公職土木工程技師需才孔亟，急需專案性的解決方案，如此不會影響整個政策的規範，不妨朝此面向思考。</p> | |
| <p>呂委員理正</p> | <p>一、政府需要許多專技人才，進用的管道有專技轉任及公職專技考試，上述兩種方式各有其優缺點，公職專技考試，形式上非常公平，但考用配合有問題，例如部分類科不報缺、無人報考、錄取不足額或考試及格者是否具備專業，不無疑義；專技轉任最大優點是可以考用配合，且具備實務經驗，但缺點是有人情壓力，容易任用私人，希望研究團隊在現行制度中，提出改善的建議或是說明如何搭配運用，進而解決機關專技人員的用人需求。</p> <p>二、有關第五章結論第二節政</p> | <p>參酌委員之建議，本研究已進行必要之增補與修正，讓研究報告內容更能符合研究旨趣。</p> |

| | | |
|--------------|---|---|
| | <p>策建議，提出以下建議：</p> <p>(一)第 68 頁貳「二、提高整體公務人員待遇」，建議修正為「二、提高公職專技人員待遇」，更符合研究目的。</p> <p>(二)公職專技人員因進用方式的不同，導致職涯的限制，建議在誘因部分，提出消除差別待遇的方法。</p> <p>三、有關公職專技人員考試部分，提出以下建議：</p> <p>(一)公務人員考試類科從過去迄今的變化不大，為因應國家社會快速變遷，建議針對現代化國家所需的治理人才，增設具前瞻性的公職專技類科。</p> <p>(二)建議從考試的方法及應試科目進行調整，例如調降筆試分數比重、增加口試分數比重、審查實務經驗、減少應試專業科目等，藉以提高私部門專技人員報考公職的意願。</p> <p>四、有關專技轉任的甄審委員會，建議聘請外部專業人員擔任，藉以避免人情壓力或任用私人。</p> | |
| <p>吳委員瑞蘭</p> | <p>一、一般來說，結論要能呼應前面的研究問題，研究發現亦要能與政策建議進行連結。第 65 頁第五章第一節研究發現，其研究發現應經由文獻探討及現況分析得到，而非如第 65 頁內容係再次論述文獻探討。建議將研究發現</p> | <p>針對委員建議之前後呼應，關於研究問題與結論、研究問題與政策建議、研究問題與研究發現，本研究團隊會再進行對照呼應。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>具體內容直接改為標題文字，例如壹、文獻探討方面可改為發現公部門專技人力資源高度連結機關人力需求；貳、現況分析方面可摘要出公職專技用人需求因不同性質類科或模式而有所差距，並提出不同考用模式及其各該模式內容；肆、在人力資源運用措施方面可改為公職專技考試人員和專技轉任人員兩者之間存有文化或認知的差異性等等。</p> <p>二、第五章第二節政策建議，有些內容在研究問題有提，但在研究發現沒有提到，例如不友善的工作環境、陞遷的困境、教育訓練不足及待遇等問題；另又有些內容在研究問題及政策建議均有提，但在研究發現卻沒有相關內容，建議針對研究問題、研究發現及政策建議重新檢視並前後連結。</p> <p>三、第 68 頁第五章第二節貳、中長程建議的「一、引進評鑑中心制」(Assessment Center, AC)，研究團隊建議以此做為專技人員轉任公職的甄選管道，一般私部門運用此方法主要是甄選高階主管，例如執行長 (chief executive officer, CEO)，據瞭解美商宏智 (DDI) 國際顧問</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|--|---|
| | <p>公司過去做評鑑中心制甄選人才，一個參加遴選者成本約為新臺幣 18 萬，又即使國家文官學院簡化相關流程或作業，一個人的成本仍需上萬元。研究所指公職專技考試類科多且差異性高，其所涉及的題本設計或開發勢必更為複雜，再因應試者眾，花費成本相對亦高，是否適合引進評鑑中心制進行轉任甄選，宜審慎考量；若引進評鑑中心制，建議用在後續公職專技人員訓練，因為訓練可用於長期發展，而非甄選的一次性，經由發現人員能力缺口長期進行培訓，或許效果更佳。</p> | |
| <p>熊委員忠勇</p> | <p>一、研究報告第一章提及政府進用專技人員有三種管道：(一)專技轉任；(二)依醫事人員人事條例進用；(三)公職專技考試。因本研究案的研究重點在於專技轉任及公職專技考試兩者，至於醫事人員之進用，早期占專技轉任人員的比例甚高，但 89 年醫事人員人事條例施行後，多數醫事人員已改依該條例進用，對於解決醫事人力不足問題，已達相當成效，尚非本研究重點，爰建議在報告一開始即說明清楚研究重點所在，並請檢視及調整相關</p> | <p>針對委員建議之章節，例如，第三章，已進行內容增補與格式上之修正。</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>文字。</p> <p>二、有關第三章政府進用專技人員需求分析，建議如下：</p> <p>(一)格式部分：章、節及壹之間缺乏文字的引導，與一般研究報告之寫法有別，建議補充說明。</p> <p>(二)內容部分：本研究案的重點在專技轉任及公職專技考試兩種政府專技人員進用管道，但第三章只有分析公職專技考試，建議增加專技轉任的部分，並請參酌 109 年 10 月 15 日本院第 13 屆第 6 次會議銓敘部重要業務報告「專門職業及技術人員轉任公務人員制度轉型構想」，補充相關內容，本會將於會後提供該報告給研究團隊參考。</p> <p>三、專技轉任自 82 年開始，雖係輔助考試用人，但在當時是政府專技人員進用的主要管道。早期專技人員轉任公職的人數，每年均有幾百人，後來考量此管道進用人數過多，可能會影響考試用人。在部分法律專業要求需有證照，及考試用人的思維下，於 90 年新增了公職專技考試，並逐年擴大公職專技考試的範圍。研究報告指出，政府專技人員之進用，以公職專技考試為主，專技轉任為輔的論</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | <p>述，這應該是近年的發展。事實上，專技轉任在早期反而是主要進用管道，因此，建議於研究發現補充政府專技人員進用制度的歷史演變。</p> <p>四、一般而言，專技轉任制度較能考用配合，因為機關有比較大的用人主導權，而公職專技考試較公平，但考用較難配合。本報告的政策建議指出，應確立公職專技考試為主、專技人員轉任公務人員為輔的政策方向。此一方向符合國家考試用人的思維，過去考試院亦有類似主張，但銓敘部於本院第 13 屆第 6 次會議業務報告，提出大幅放寬專技轉任的管理制度，包括轉任人員是否可提敘私部門年資、是否放寬任用職系的範圍及升簡任資格等，以上皆屬誘因設計，誘因越多，越能吸引專技人員轉任公職。銓敘部的主張，似有彈性用人的趨勢，此舉可能壓縮公職專技考試的用人空間，與考選部對於公職專技考試的政策方向是否相合？未來專技人員之進用究竟是轉任為主？或者是公職專技考試為主？由於銓敘部的業務報告有相當大的突破，建議研究團隊可以在兩部</p> | |
|--|--|--|

| | | |
|--------------|--|--|
| | <p>的業務報告基礎上，大膽提出新的政策建議。</p> <p>五、至於座談會上部分專技人員表示，在政府內所從事的大都是行政工作，而非專業一節(例如公職獸醫師及公職護理師)，原因可能是機關的人力需求認定出了問題，機關所需人力並非是純粹的專技人員，而是處理與專技人員業務相關的行政人力，但為避免發生「無照審有照」的情況，仍提出專技人力的需求，方造成進用的專技人力大都負責行政工作。以上意見提供研究團隊參考及補充。</p> | |
| <p>劉委員約蘭</p> | <p>一、研究目的之達成度：本研究架構簡潔、方法適切，各項研究目的均有規劃處理。</p> <p>二、研究方法之運用度：本研究兼重歷史資料之梳理與新近資料之補充，亦適當處理學理與實務資料之衡平，達到提綱挈領之效。惟就本研究特意納入之創意工作坊形式座談，雖於報告中列出參與者名單及進行方式，亦說明其應用價值係做為結論與建議的一部分，惟仍無法確定與評價本方法之貢獻及成效。</p> <p>三、研究報告之可讀性：本研究切入面向多元有序，邏輯清晰，文字通暢，且對</p> | <p>感謝委員之肯定，研究團隊參酌委員之建議，於期末報告進行檢討與修訂。</p> |

| | | |
|-----------|--|---|
| | <p>訪談及焦點座談之整理與引用掌控有度。</p> <p>四、研究結論之適切性：本研究結論涵蓋研究歷程成果，重點完整。</p> <p>五、研究建議之可行性：本研究短程之選才面向建議內容具體，部分建議已納入考選部未來檢討方向；惟就增設公職專技類科或提高考試等級之意見，涉及用人機關對專技人員任用需求之盤點與誘因之再設計，其可行性允宜併參任用需求而定。</p> | |
| <p>主席</p> | <p>一、感謝大家的參與，各位委員提供的寶貴意見，均供研究團隊做為修正期末報告之參考。</p> <p>二、建議研究團隊參酌本院第13屆第5次會議考選部重要業務報告「調整公職專技人員考試制度、引進優質專技人才」及本院第13屆第6次會議銓敘部重要業務報告「專門職業及技術人員轉任公務人員制度轉型構想」，豐富本研究報告內容。</p> | <p>感謝主席指導，研究團隊參酌考選部及考試院會議及各項業務資料，以豐富報告內容。</p> |