

考試院考試委員實地參訪國家發展委員會座談會紀錄

時間：中華民國 104 年 2 月 10 日(星期二)上午 9 時 30 分

地點：國家發展委員會暨該會所屬檔案管理局

參加人員：

考試院：蔡委員良文、黃委員錦堂、王委員亞男、張委員素瓊、
馮委員正民、蕭委員全政、周委員志龍、周委員萬來、
謝委員秀能、周委員玉山、楊委員雅惠、何委員寄澎、
袁副秘書長自玉、林主任美滿、蘇副處長清波、周主任
貽新、林主任啟貴

考選部：陳處長建華

銓敘部：蔡司長敏廣

公務人員保障暨培訓委員會：彭處長富源

行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）：蔡參事祈賢

國家發展委員會（以下簡稱國發會）：

杜主任委員紫軍、黃副主任委員萬翔、高副主任委員仙桂、曾
主任秘書雪如、張處長惠娟、吳處長明蕙、李處長武育、詹處
長方冠、張處長恒裕、郭處長翦玉、何處長全德、徐主任耀泓、
廖主任讚豐、黃主任鴻文、李主任寶昌、莊副處長明芬、秦專
門委員羽翔

檔案管理局：陳局長旭琳

主持人：蔡值月委員良文、杜主任委員紫軍 紀錄：蘇青灑

壹、蔡值月委員良文致詞並介紹與會人員（介紹與會人員部分，略）

杜主任委員、黃副主任委員、高副主任委員、各位主管，以及各位考試委員暨陪同人員，大家早安！

首先非常感謝國發會費心安排本次參訪，本院秉持建構文官體制之職責，積極推動各項考銓興革。本次參訪之目的，係為瞭解政府再造實務運作情形，行政院係全國公務人力主要組成，有關公務人員考選、任用及退撫等，本院希望能夠進一步瞭解實際情形，以作為研修文官法制之參據。

此次參訪係本屆考試委員去年9月上任以來首度參訪，考試委員共同擇定國發會為參訪機關。本院第11屆考試委員曾於98年2月參訪原行政院研究發展考核委員會（以下簡稱原研考會），當時江前主任委員宜樺特別談到有關政府再造之規劃情形。時至今日，再次參訪國發會，冀能瞭解組織變革後業務發展情形，同時感謝杜主任委員百忙中撥冗與會，希望參訪成果豐碩與圓滿順利。

貳、杜主任委員紫軍致詞並介紹與會人員（介紹與會人員部分，

略)

首先代表國發會謝謝、歡迎各位委員撥冗到本會訪視，進行經驗交換，國發會在行政院組織再造中是非常重要的融合機關，主要包括原研考會與原行政院經濟建設委員會（以下簡稱原經建會）及部分行政院公共工程委員會融合成立，所以強調融合是因為三機關不是單純整併，是其功能、組織文化各方面互相融合以發揮總體戰力，國發會負責整體國家的經濟、人力、產業、社會等發展、國土規劃、重要綜合規劃及審議工作，如能發揮很好的話，對於國家未來的中長期發展，絕對是具有舉足輕重的角色，能讓臺灣不僅看到現在，還能看到未來，這是國發會與其他部會不同的功能定位。當然，在組織改造過程中，確實很多細節部分，非短期內能解決。過去經過一年後，就組織融合過程，大部分的問題都逐步解決，當然還有少部分的問題，希望在考試院支持下能逐步解決，讓我們整體戰力有更高提升，再次代表國發會歡迎各位，謝謝！

參、國發會業務簡報（略，詳附件）

肆、座談及意見交流（相關座談會資料，詳附件）

◎蔡值月委員良文：

有關討論題綱部分及國發會回應意見，參訪前已先行分送

考試委員參閱，部會與人事總處亦有所說明。由於受限於時間，建請宣讀座談會手冊第 47 頁之題綱項目及國發會再次回應意見，然後請各位考試委員、部會及人事總處相關主管提供綜合建議或說明。

◎蔡參事祈賢：

題綱一有關國發會組設調整情形，人事總處予以支持；至於人力調整部分，由改制前 779 人調整為改制後 598 人，減少 181 人，未來員額編制配合業務需求修正提報行政院時，亦將全力支持。

◎周委員萬來：

請說明國發會編制表修正情形，俾大家得以進一步瞭解。

◎廖主任讚豐：

國發會整併前之原經建會有 9 個處，原研考會有 5 個處，合計 14 個處，合併後設置 8 個處，另法制協調中心經行政院及立法院支持視為業務單位，以及設置 4 個輔助單位，編制員額亦同時減置。惟經大院審議本會編制表簡任比率配置 27.2%，與各機關職稱及官等職等員額配置準則有點落差，此乃因歷史因素，業配合大院決議修正編制表將簡任人員比率調整至 25%，將來編制表修正草案報送時，請大院予以支持。

◎王委員亞男：

國發會業務多元，影響國家未來發展，請教國發會現行編制下之各處室工作權重及人力配置情形如何？

◎黃副主任委員萬翔：

國發會業務包羅萬象，目前本會人力配置之特徵有二：一、較具彈性，人力係依據業務性質予以分配；二、跨處室編組，由於國發會主要係負責策畫，政策須兼顧經濟社會等各層面，爰本會依據不同計畫成立跨處室小組，靈活調度人力以為因應。另本會工作任務與一般行政機關有別，須隨著階段性任務予以機動調整人力配置。

◎蔡值月委員良文：

由於時間關係，先請各位考試委員惠提高見，再由國發會綜合答復，並請於會後以書面回復。題綱一業已討論完畢，題綱二及三，因涉及國發會業務職掌，本院表示關切並予以尊重；接著討論其他題綱。

◎周委員志龍：

國發會業務包山包海，本人肯定施政績效。針對題綱五所提國發會現行考績制度執行情形，貴會對年終考績考列丙等比率規範有何看法，又執行上有無困難。

◎廖主任讚豐：

本會考績制度，依相關法令規定執行，目前運用各單位訂定之年度績效指標，於年終考核時，組成績效小組評核各單位達成績效指標程度，評定單位等第，績效達成度良好，並與個人績效聯結，未有考列丙等人員之情形。

◎黃副主任委員萬翔：

公務人員之考核，有平時、年終及專案考核，本會係參酌同仁表現覈實考評，並不拘泥於比率。

◎蕭委員全政：

一、關於國發會在組改後的員額及職等等問題，國發會應該要有新的觀念與想法。杜主委強調融合，但究竟是口頭上融合還是實體上融合？國發會在組改之後，是由經建會整併研考會？還是經建會與研考會融合？整併和融合兩者意涵不一樣，國發會是否是真的因應需要而予以融合？組織與人力上是否還是遷就所謂的歷史特性？經建會和研考會歷史背景的確不同，但組改過程中究竟是展現融合還是展現整併如果仍用歷史淵源解釋，那其實就是整併，特別是經建會規模、人力、職權都比較大，外界會認為是經建會整併研考會。本人就人力、組織、待遇等三部分究竟有無融合提出建議

如次：

1. 人力部分：國發會係在政府再造下，由原經建會及原研考會等機關組織再造而成，有否重行檢視業務予以重新調配人力？原經建會和原研考會人力倘未因應業務予以重新調配，必然導致員額不足；若是真正的融合，就不會是這樣。
2. 組織部分：原經建會和原研考會的歷史背景及職權均有所不同，而現行編制8個業務處，其實仍依兩會原有業務與職權編制而成，並沒進行業務重整與組織混編。
3. 待遇部分：原經建會和原研考會在組織重整後，其專業加給亦應予以調整，才能展現融合特性。

二、所謂政府再造精神，係祛除大而不當，改以小而能，本人肯定杜主委重視政府再造的基本精神，係在於功能業務之整合，並能融合不同機關的文化，讓組織更有效能，政府動能更強化，真正成為小而能的政府，以提昇國家競爭力。另外，對於黃副主委在組織調整上之努力，本人給予高度肯定，但是真正的融合，必須拋棄歷史包袱，將原經建會及原研考會等機關組織、業務及人力予以融合，重新調整人力配置方式才是合宜。

三、在全球化衝擊下，政府組織必須因應時代變遷而再造，以往講究亞當史密斯式專業分工制度，福特汽車公司一條生產線蜿蜒好幾公里，坐著好幾萬人，每個工人只管一個零件或只做一個動作或只做一件事，即為典型案例；而在全球化的人流、物流、資金流、資訊流等的複雜、快速變遷的衝擊下，專業分工已經沒辦法面對這個衝擊，而且愈專業愈糟糕。因此，必須改為強調通才和通才的深化。但是，至今我國人事體制，包括考試院、考選部及銓敘部等所主管者，都仍屬專業分工，如高考三級的類科分成 119 個類科，相較於日本僅 11 個類科，這實有檢討空間。是以，國發會在組織調整上應有新的思維，不要再以專業分工作為組織調整及人力配置的基本原則；應該改以通才及通才的深化為原則。例如黃副主委來自地方，也在立法部門待過，是一個典型的通才式政務官，一個人可以抵得過好幾個同輩，這就可以直接降低員額。

其次，在全球化的複雜快速變遷下，中央政府被要求是要領航而不是划槳，國發會更是這領航功能中的核心，更須具備且展現這種通才深化的特性。這也凸顯杜主委強調融合的重要性。總之，國發會應更深刻思考，以融合為方向

而整合原經建會和原研考會，並落實在組織編組、人力調配和專業加給等面向上。

◎黃副主任委員萬翔：

感謝蕭委員所提寶貴意見，國發會本身即是動腦思考的機關，像自由經濟示範區、花東條例、博弈條例及航空城等計畫，都是國發會策畫再交由相關部會執行，國發會係扮演引導的角色，具有協調各部會的功能。至於不同機關文化融合問題，本人就三方面加以說明：一、內部融合，本會依據業務性質重新配置人力；二、結構改變，如現行 8 個業務處之編制方式；三、功能改變，本會工作團隊係分工合作、跨域整合，組織調整後首先面臨衝擊接著轉型，部會計畫予以融合，並以跨縣市、跨部會為導向，根據計畫層級建置平台，接著擬定國家發展計畫、施政計畫及中長程計畫等，同時編列預算執行，每項計畫都是合作完成。

◎蔡值月委員良文：

題綱六係提到公共服務日，由於最近社會氛圍導致公務人員士氣低迷，因此希望透過公共服務日相關活動，以提升公務人員之尊嚴與士氣。至於題綱七有關行政院組改動態部分，本院周委員萬來前於立法院服務近 40 載，從基層至文官最高層，請周委員指教說明。

◎周委員萬來：

題綱七行政院組改動態情形，所提「分批完成立法，分階段施行」原則，本人在考試院院會上曾提出不同意見，但很遺憾未掌握時機，希望立法院能夠儘快完成立法，建議通過後再予研議。

◎楊委員雅惠：

- 一、原經建會歷年來在政府部門所扮演的角色不盡相同，有時係扮演 leader 角色，負責整體政策規劃擬定，再交付各部會執行；有時則只扮演彙辦角色，將各部會擬定政策予以彙整。國發會組改後規模擴大，職能亦須跟著提升，現在國發會在政府部門中所扮演角色為何？對未來整體政策有無規劃想法？
- 二、業務簡報提及國發會當前五大工作重點，倘每個項目均予執行，勢須面臨經費問題，未來宜加強「活化整合資源」。以第 1 項「創新成長動能」為例，現在社會上有許多年輕人具有創新的能力，應設法鼓勵其創新潛能並予以整合；推動自由經濟示範區部分，以經濟學而言，是政府規劃而非真正自由經濟，應激發更多自由經濟活力；營造公義社會部分，目前社會所得分配不均，宜讓企業共同肩負社會責任，改

變社會風氣；提升政府效能方面，基本上減少政府人力並不能完全解決問題，應是讓功能發揮，同時活化整合資源。

三、本人係學經濟，有關自由經濟示範區及國際創新創業園區等相關資料，請於會後提供參考。

◎蕭委員全政：

本人對黃副主任委員組織融合能力給予肯定，國發會係因應全球化大變動而產生，所以內部融合很重要，人力調和才能因應外在環境。此外，經濟建設與社會發展應同樣重視；另專業加給及職等部分亦應合理提升，建議人事總處予以適當協助。

◎蔡值月委員良文：

由於時間關係，請黃副主任委員綜合說明外，相關問題請會後以書面回復之。

◎黃副主任委員萬翔：

一、國發會的功能

國發會成立後，於政府部門所擔任角色主要有下列三大轉變：

- (一) 從被動轉為主動：由以往被動由行政院交付案件審議角色，轉變為主動協調各部會提出未來前瞻施政做法。
- (二) 從後方轉至前方：針對各部會未來施政，國發會將採取政策主動發起的角色。
- (三) 從整合進入創新：國發會不僅整合有限資源與人力，未

來亦將以創新方法找出國家發展嶄新方向。

二、財務整合部分，國發會將積極進行各部會資源整合，以讓資源使用效率達到最大；在交通建設領域上，國發會所提跨域增值計畫就是最好的例證，相關資料將提供各位委員參考。

三、楊委員雅惠索取之書面資料，將於會後提供參考。

◎蔡值月委員良文：

一、本次參訪在國發會協助下，讓議題能夠聚焦，並提出具體的改進建議，同時建立良善互動的範例。又本院係合議制機關，除議題綱之說明與回應意見外，各委員所提政策性意見均請詳實記載，並請相關部會及人事總處妥為研處。

二、考量各機關業務特性及安置現職人員，尤其是國發會員額配置及簡任人員配置比率等，均請銓敘部儘速通盤檢討妥為處理，以配合政府再造時程，共同提昇政府效能與國家競爭力。今日座談到此結束，謝謝大家！

伍、互贈紀念品並合影留念（略）。

陸、參訪國發會檔案管理局之「案藏瑰寶-國家檔案菁華展」特展，並作意見交流，過程圓滿。

柒、散會：下午12時40分。

主 席 蔡 良 文