

考試院實地參訪行政院人事行政局所屬公務人力發展中心 座談會紀錄

時間：中華民國 99 年 8 月 11 日（星期三）下午 3 時

地點：公務人力發展中心

參加人員：

◎考試院暨所屬機關：

考試院：蔡委員璧煌、邊委員裕淵、李委員雅榮、胡委員幼圃、何委員寄澎、詹委員中原、黃委員俊英、高委員明見、李委員選、歐委員育誠、蔡委員良文、浦委員忠成、黃委員富源，黃秘書長雅榜、呂首席參事理正、陳處長堃寧、袁組長自玉、陳簡任秘書光照、簡主任益謙

考選部：黃司長慶章

銓敘部：蔡司長敏廣

公務人員保障暨培訓委員會：葉副主任委員維銓、林副處長揚傑

◎行政院人事行政局：

吳局長泰成、顏副局長秋來、張主任秘書念中、范處長祥偉、蕭副處長鈺、城主任忠志、馬主任秘書永芳、劉主任慈、鍾副主任振芳、葉組長金鈺

◎主持人：李委員雅榮、吳局長泰成

紀錄：陳怡君

壹、李委員雅榮致詞並介紹與會人員

吳局長、各位委員、黃秘書長、各位人事行政局同仁大家好：很感謝吳局長安排本次的參訪，本次參訪係配合文官培訓所改制為國家文官學院；考試院為了強化國家文官學院之角色與功能，成立了強化文官培訓功能小組，由蔡璧煌委員擔任召集人，本人也擔任其中一個分組的召集人。其中第三分組研討的主題為培訓機關分工及其資源共享與整合，由保訓會及人事行政局擔任主要幕僚工作，為期先了解各訓練機構業務推動情形及設施，特別商請吳局長安排，吳局長很有行

動力，很快就在本人擔任值月委員期間安排這次的參訪。今天很高興能到人力發展中心來參訪，讓委員們能進一步了解人事行政局在培訓業務方面推動的情形，再次感謝人事行政局的安排，在此代表考試院表達謝意。

（李委員雅榮介紹與會委員及工作同仁）

貳、吳局長泰成致詞並介紹與會人員

李值月委員、各位委員、秘書長，院及部、會各位同仁，各位午安：今天非常歡迎來到人事行政局來，泰成到人事行政局 11 個月，去年 9 月到職時，就想邀請院內長官來局裡參訪，但適逢立法院開議，接連 2 個會期，審查行政院組織改造法案等，一直未能定案；今年 7 月在強化文官培訓功能小組的審查會有委員提到參訪的事，我也覺得應該把行政院關於訓練方面的情形向大家報告。由於考試院長官與保訓會或文官學院互動機會較多，而與人事行政局、2 個中心及住福會的互動機會少，所以難得有這個機會，也承蒙李委員應允，安排這次參訪。選在這個地點是考量大家都來過，但可能都沒有仔細的觀察過這個大樓的特點，待會人力中心副主任會向各位報告，其中與福華飯店合作的部分也可讓大家了解一下。以上我首先表達歡迎之意，其次進行的程序是先由公務人力發展中心簡報，接下來地方行政研習中心簡報，再由局裡做整體性的簡報。今天因為同時有 3 個活動在這裡進行，劉慈主任在另一個場地，等一下過來，范處長也會過來，預定後頭留了 80 分鐘交換意見後，請劉主任帶領參觀，再到 14 樓用便餐，並繼續交換意見。

（吳局長泰成介紹與會人員）

參、參訪機關簡報

- 一、公務人力發展中心鍾副主任振芳簡報
- 二、地方研習中心城主任忠志簡報
- 三、行政院人事行政局吳局長泰成簡報

肆、交換意見

◎ 李委員雅榮

感謝人事行政局完整的報告，接下來請各位委員表示意見。在開始討論前，葉副主委剛才請我代為轉達保訓會張主委也很重視這次參訪，但是最近剛好到大陸公差，所以要我代為向各位致歉。接下來各位委員就報告內容需作進一步了解或提供意見請提出。

◎ 吳局長泰成

請各位委員不要客氣，若我無法回答的問題，現場也有很多主管都在座，或是歐委員也可以解答。

◎ 歐委員育誠

剛才簡報的內容十分清楚，我對於這部分沒有疑問，但可就公務人力發展中心的成立歷史，向大家報告。人事行政局訓練機構的設立可分 4 個階段，民國 56 年剛成立時，是向政大公企中心借 2 個教室，因此很難發展訓練業務；後來第二任陳桂華局長，因其來自軍方，所以向當時陸軍總司令于豪章商借現址（當時為陸軍總部的理工學院營區，因理工學院遷往龍潭而空下），並經其同意以營區的一半作為訓練機構；沒多久四周蓋起高樓，而老營區為平房顯得不協調，陳局長與于總司令商量改建，乃蓋成 4 層樓的訓練機構，使訓練業務能順暢推動。到了民國 83 年連戰任行政院院長，陳庚金為人事行政局局長，連院長要陳局長在 3 年內興建完成一所中高級公務人員的訓練機構，當時指定我擔任召集人，負責找地、徵圖、委外、發包、施工等，後來因一直都找不到適當的地，連先生才指示就地改建，蓋成了現在公務人力發展中心；附帶一提的是，當時就地改建的條件有二，一是編 14 億以及另找一塊地給國防部，只是到現在預算也沒編、地也沒著落。

我與 2 個訓練機構也都很有緣，當時我是本中心國建班第 1 期的學員，台中的研習中心在精省後第 1 任的主任是由我兼任，公務人力發展中心的名稱也是我取的，因當時人事行政局組織條例送立法院審

查時，本來的名稱為公務人員訓練班，局長為特任或簡任第 14 職等，當時立法院同時審議國安三法，陳局長帶著我在廖福本委員的辦公室中，認為人事局組織條例仍有酌加修正必要，當時要我執筆略加修正，我把訓練機構的名稱由公務人員訓練班改為公務人力發展中心，條文文字中局長為特任或簡任 14 職等，「或簡任 14 職等」這些字眼刪除；另外，本來條文中考試院與人事行政局的關係為指揮或監督，我也把「指揮」刪除。由業務的內涵來看，我當時的做法並沒有錯。至於剛才的業務介紹我沒有其他的意見。

◎ 黃委員俊英

所有政府機關中保訓會與人事行政局的關係最密切，關於公務人員的培訓，需靠會與局密切配合協調來推動。近期成立的國家文官學院，其重點在於高階文官中長期發展性的訓練，可能與人事行政局訓練機構之間產生受訓對象重複及法制競合關係；在高階文官方面，目前作法是行政院所屬機關人員的訓練由人事行政局辦理，非行政院所屬機關人員的訓練則由保訓會辦理，個人覺得此種分類方式不甚合適，但我相信在蔡壁煌委員主持的強化文官培訓功能小組必定會討論到這個問題，也希望能有一個良好的協調方式取得共識。吳局長提及希望將目前會局協調會報由副首長主持的層級提升至首長層級，個人贊同此一意見。

剛才簡報中提及擔任講座人員須先經訓練，這很重要但不容易做到，過去我在學校服務時，曾希望對 Fresh/Green PHD 推動教學方法的訓練，但是效果並不理想，人事行政局針對人事人員講座的訓練立意十分良善，有關訓練的內容及具體作法可否提供參考？

◎ 邊委員裕淵

人事行政局的成立在憲法上是有些問題存在，在五權憲法的架構下，應將人事行政局放在考試院之下，廉政公署則應放在監察院之下，惟修憲非簡單可就。

在參訪之前，對於培訓業務分工的想法是：宏觀的部分由考試院負責，微觀的部分例如專業專才的訓練則由人事行政局來做，但是剛

才簡報中提及專才訓練的部分有各個專責機構做，人事行政局似乎也需負責總體的部分；另外，剛才亦提到發展性的業務，不知是指職位上的發展或是個人生涯的發展？還有中長期的定義如何？是 1 個月還是 3 個月算是中長期，搞得我更糊塗了。長、短期在各個行業有不同的定義，在股票市場，1 天就算是短期，1 個月以上就算是長期了，在經濟學上，則以固定設備可否變動作為長、短期區分的標準，固定設備可以變動就是長期，固定設備不能變動都算是短期。對於以上的疑問，我並無法提出答案，然這些定義的不清楚，將更難以區分人事行政局與保訓會的功能，更遑論如何使其功能發揮更良善。

◎ 胡委員幼圃

我先提一些案例，一是新加坡高階公務員，例如衛生部長同時兼任其他部會副部長，經濟部長同時兼任財政部副部長等，所以高階人才不可以過於專精於某一專業；另一個例子是九二一地震後，外交部接受了馬來西亞總理捐贈價值 10 萬美金的藥品，其說明均為馬文。藥物的療效、品質是由衛生署負責，當時外交部因外交考量而欲進口，擔任藥政處長負責藥品安全療效的我只好准其進口，惟文內准予進口但不得使用於我國民眾，俟馬國有災難時，再捐回馬國，是以外交人員亦應要具備醫藥相關知識。再者，公共工程委員制定採購法適用於全國各機關，審計部負責各機關的審計業務等，均要了解各機關不同的專業情況。最近美國高階文官訓練團來台灣，就是要了解亞洲生物科技發展現況，生物科技為我國重要的產業，但是各部會長官是否了解應就生物科技配合的項目為何？我想可能不知道。

目前不論是在高領班或國政班，多著重於法制、效率、管理、領導等課程，但是每個行業有其特殊性，高階文官亦應了解審計、經濟、財政、衛生等專業；有人認為專業應回歸專業部會，其實不然，專業可分專業政策與專業執行細節二部分，執行細節部分回歸各部會，專業政策則須依賴保訓會與人事行政局規劃高階主管相關課程。

再來是關於剛才局長提到訓練班要有良好的評鑑制度，我認為任何訓練班均應有評鑑淘汰機制。

最後，前些日子到宜蘭縣政府參訪，當時提供鉛筆上印製的公務員核心價值並沒有列入“忠誠”。文官價值強調的忠誠是忠於工作，誠是該做什麼就做什麼，沒做什麼也不能說有做，與過去時代的忠誠觀念是不同的，訓練機關若對此亦無正確認識，將難以推動文官核心價值。

◎ 何委員寄澎

我的想法與剛才三位委員的意見很相近。

剛才局長提到發展性訓練以及中長期3個月訓練，發展性如何定義、內涵如何？我剛才請教詹委員，他說就是未來需要用到的，也就是它不是很專業、細瑣的東西。對此，我認為保訓會、人事行政局，乃至考試委員須有一共識，才有助於未來局與會之間的分工合作。同樣的，人事行政局與保訓會都很重視中長期訓練的部分，但是就剛才簡報來看，局裡辦的課程似乎都沒有超過18天，則對於為期稍長的課程在發展性的內涵上應如何結合才是適當的中長期，似乎可以再討論。以上2點若能進一步協調，建立共識，未來雙方的業務推動應會更順暢。

另外，個人認為目前各式各樣的班很多，重複的課程想來不在少數，事實上公務體系的同仁對此亦迭有私下之反映，人事行政局與保訓會宜先就此進行檢核，研究是否有可以簡化的部分，亦有助於挪出空間設計新而有用的課程。

◎ 黃委員富源

人事行政局與保訓會就培訓業務的分工，已經副院長召開協調會議並已有文字協議，即應遵守，但除該協議之外，考試院仍有其憲法上固有職權，則仍需以憲法與法律為依歸，考試院對於其憲法上固有的職權仍應堅持。吳局長任職以來，可以說把一生的志業都投入人事行政局，而且因與委員們為舊同僚，幾乎可以開玩笑地說安排17個委員臥底在考試院，考試院在討論相關議題，也確實在法理之中會特別考量吳局長的特殊立場，當然，機關的互動一如人與人之間的交往，應該要互相尊重。

幾點建議，第一點是品德、倫理課程太少，目前是有倫理課程，但沒有道德課程，證諸近來調查警察人員與法官連續發生品操風紀問題，因此，無論是保訓會或人事行政局對於品德的教育均須加強，品德、倫理教育必須找到很好的老師，才能在上課時發揮效果；另外，品德、倫理一定要配合淘汰機制，文官考試包括訓練才算完整，如於訓練機構對其嚴格考察，態度、行為不合格即應淘汰，人事局之訓練則於期終考試後就其成績適當淘汰，該淘汰就應淘汰。

文官訓練方面，規劃關於實質內容均贊同，但關於教材教法部分多為人事、公共行政，建議加入教育心理人才進來。其次，我建議適當節制新名詞的使用，可以找個我們文化上可以接受的名稱，後面再註明來源即可，避免因此增加雙方溝通上的困難。在課程規劃部分，希望加上較長遠的課程，例如對人力未來設計規劃課程，目前人事單位多偏靜態的法規業務，但對人員的甄選、未來組織發展所需人力等較不了解，因此希望加強對人事人員的動態知識及訓練，而非只限於靜態法律課程。附帶一提，人事行政局有個公文提到 AC（中心評鑑法）用在某部分是錯誤一節，個人認為評鑑法用在該處並無錯誤，請相關人員對 AC 在文官學院使用之規劃與進行多加了解。

有關 SES 訓練與任用之權責部分，在文官興革方案中亦有討論，文官興革方案是吳局長於委員任內負責，大家都非常服膺，以 SES 高級文官部分，我建議訓練儲備由文官學院來做，任用則因行政院占了 95%，文官學院無置喙權利，亦即人員進入文官學院經訓練後，文官學院進行考核，包含接受訓練的能力、訓練成績及長期考評結果等，而用的方法之一就是 AC，併同對其人格特殊的測驗結果，將這些資料集中放在人才資料庫，由用人機關去挑選，至少可杜絕私人濫用的情況，在任用上機關如何簽核，考試院亦不會干涉，嚴謹分工、整合功能，且因考核為文官學院，因之任用雖非考試院職權，但實質上亦發揮部分協助擢用之功能。為免出現彼得定律的現象，即人才都晉升至超過其能力範圍的職務，當然在選擇人才加以訓練時亦必須慎重。

最後，國家的事情即為「管理眾人之事」，希望考試院與行政院，院、會、局均能同舟共濟，衷心合作，締造我們國家未來的黃金十年。

◎ 詹委員中原

剛才歐委員提到公務人力發展中心的發展沿革，其首先之創始機構即公務人員教育中心，而我回國的第一份工作就是在該中心任職了6年。

關於培訓工作，我認為應從國家公務人力資源訓練整體的全貌來看，包含了人事行政局和文官學院，其整體構想為何？除了從剛才的簡報了解人事行政局的業務，以及原來對文官學院訓練宗旨的了解，但缺乏對整個全國公務人力的全貌及構想，二個訓練機構是否應先從這部分著手，若過於強調分而忽略合，十分可惜

再者，從衝突管理的角度來看，在衝突管理中有很多正面因素，例如衝突的產生是因為大家都很重視本身職責，若大家都不重視就不會衝突可言；因此，有無可能仿照學校開課方式，相同的課程開設A、B兩班，彼此競爭，刺激相互進步。除了競爭外，其實也有合作的必要，例如高階主管的訓練未來由文官學院負責，而文官學院目前準備工作恐有不足，其如何蘊釀擔任該項業務的能量，除了自己本身的精進外，也需要人事行政局的協助，因為局裡有辦過像國政班、高領班等類似課程的經驗。

第三，剛才局長提到提升國際能見度部分，其定義可能須進一步釐清，但若如我所理解，並非提升公務人員的國際視野，而是讓國際上認識我們，比照國際作法，我國在此方向有極大不足而需改善之空間。事實上，我國訓練機構應該一致向外，將公務人力國際能見度設計成為訓練項目內容之一；不要再分人事行政局或是保訓會，參考其他國家將公務人員推到國際舞台上的作法，合作建立一個運作平台，集中推動公務人力國際能見度的力量。

◎ 李委員選

政府是一體的，文官訓練的目的是期望提高工作績效、工作產值，十分肯定與佩服人事行政局提出如此多元的訓練計畫，但是較可

惜的是，訓練績效僅展現於參加的人數上，無法反映出接受該訓練後對於受訓人員之工作素質、服務品質、展現素養有無提升，例如經過訓練後是否針對工作項目訂定標準作業流程、有無創新服務方式、改善服務態度、是否增加與民眾的交流互動機會以致降低糾紛數量，或有無因行政數位化致成本降低等，若在訓練後只是要求提出一份美輪美奐的報告是不夠的，而是要了解訓練對其工作狀況有無具體改變、工作成效有無實質上的提升等，本人認為訓練前必需有具體的評量指標（indicators）來測量訓練的成效。此外，訓練除了工作績效的提升外，若訓練機構設計出好的教材或相關工具等，能否轉換成產值向企業界或學術界行銷。

本人一直認為訓練過程中，學員若來自不同的部會甚至企業界領導者，可以促進不同的交流與刺激，增加腦力激盪（brainstorming），以及增強橫向聯繫與創新思維。本人認為發展性係指跨領域、跨專業的或跨政府與企業的，即由單一專長加以拓展多元專長，這些課程定位、教學方式與成效評值等問題及早討論，將有助於未來課程績效的提升，否則除了投入金錢、花時間調訓人員，而參訓人員也要花時間準備，若沒有相對的績效展現出來，難免令民眾觀感不佳，文官的自我成長也未能落實。

◎ 浦委員忠成

吳局長於考試委員任內，曾將公務體系規劃為常任、政務及契約用人三個區塊。目前訓練似乎多著重於常任文官，另2個區塊則未提及，該2類人員之職能是否也應提升，以提高其工作績效，尤其是政務人員。特別是民選首長與地方政務人員，在其新上任初多弄得人仰馬翻，需要很長的一段時間後才能夠回到正常運作的階段；而我所說的訓練，並不是指政務人員的行政中立訓練，而是讓其了解行政中立的制度、預算、資源如何分配，雖然政務人員違法有法律制裁，但是我們更應思考事前預防機制，避免政務人員因不了解法律制度或運作程序而受到法律制裁。

◎ 高委員明見

文官學院成立後，二機關相互合作應會發揮更高效率。身為醫生，在進入公務體系後，發現基層人員對於健康、醫療的知識明顯不足，高階人員則是反而具有錯誤的健康、醫療知識，而目前培訓課程並不重視相關課程，建議加強對身心健康知識的宣導，提升公務人員快樂生活、行政效率與增進國家競爭力。

◎ 蔡委員良文

首先我也贊成不要太多的新名詞，宜多思考我國傳統制度內涵，有關理念、思維可借鏡外國，有關文官制度及行政作為等應由本土出發。再者，人事行政局簡報第 7 頁提及目前司法院和監察院都有其專屬的訓練機關，立法院是否有獨立成立訓練單位的必要性，以及現行的訓練內涵有無擴充的餘地或如何進一步精緻化等，均值得討論。

另剛才吳局長提到將由局、會副首長主持的公務人員訓練進修協調會報提升至首長共同主持，相關實施要點亦需配合修正，否則未來運作上恐有問題。最後順帶一提，第 9 頁中提到「...假公務人力中心舉辦研討會」，「假」者「借」也，係指在他機關或民間之場地，「於」、「在」是在本機關的場地，而公務人力中心為人事行政局所屬，不宜使用「假」。

◎ 蔡委員壁煌

從 2 個角度來看，本席有兩個意見，一是政策性的大前提，另一是訓練進修內容的小問題。

在政策上，我認為訓練大家搶著辦是好事，惟一擔心的是訓練重複及資源浪費，在聽完 2 個中心及局長的簡報後，可以知道大家的用心其實是一樣的，只是本席一直思考人事行政局有些已經辦得這麼好，文官學院還能做些什麼？若以中長期或發展性作劃分標準，當然很合邏輯，惟中長期及發展性這二個名詞都很難定義。我想我們也許可以從訓練進修法的立法意旨來看，根據該法第 2 條，文官學院似在負責訓練儲備部分，而人事行政局及其他中央二級機關則是在任用及職務遂行，亦即所謂增能（empowerment）部分；由此角度觀之，則文官培訓不應以是否為行政院所屬機關來作區分，而應由訓練性質來

區分，亦即由文官學院進行職前訓練，人事行政局進行在職訓練，例如錄取人員訓練、升官等訓練均為任新職前的訓練；專業訓練、一般管理訓練則屬強化現職能力的在職訓練。所以訓練進修法中提及訓練進修法制事項，即詹委員提到的人力資源訓用全貌，國家文官學院應負起責任，把人力資源培訓的全貌規劃起來，大家一起來辦訓練，共襄盛舉，毋須計較如何切割。

剛才吳局長提到的 8 項尋求支持事項，個人認為可歸納為 3 點，第一，尋求一個共同接受的作業方式，第二，尊重主管機關用人權責，第三，強化協調會報功能；考試院的職掌就是要使主管機關有人才可用。機關首長的 2 大權力，即是預算權及人事權，其中預算權除了司法院外其他 4 院的經費都由主計處統籌決定，機關用人則由人事行政局決定，事實上大部分均由行政院執行。我們應考慮參考類似日本的甄才方式，由考試院在儲備人才庫中一次提供 3 或 5 個人選供首長挑選，挑畢後再納回人才庫儲存。因此我們應將重點放在訓練的性質，看是由公務人力發展中心辦或文官學院辦較適宜，而非在爭執如何劃分。

至於技術性的小問題是，本席在參訪花蓮時，地方機關曾提到當地土木工程及測量人員缺乏，常係因人員不懂行政法，而誤觸政府採購法或行政程序法“地雷”；公務人員考試行政類科人員應試科目有包含行政法，但技術類科人員則無，因此建議技術人員未來應考慮加考行政法或在訓練中加入行政法相關課程。

◎ 葉副主任維銓

今天來到這裡學習很多，聽到局裡和其附屬機關對整體訓練的說明，以及出席會議之每位考試委員的高見，受益匪淺，將作為文官學院未來培訓業務及保訓會訂定政策的參考。

人才是國家的，如何使訓練符合國家需求，如何使訓練資源共享為人事局與保訓會兩機關共同努力的方向，今天本來張主委要親自參加，但是因為赴大陸公差無法前來，我謹代表保訓會表達感謝之意。

◎ 吳局長泰成

大家的高見都很寶貴，基本上想法也都很接近，宥於時間雖然無法一一回應，就其中幾件事情簡單報告一下。

首先，會、局所屬3個訓練機關其實一向合作良好，只要把其中有些模糊地方弄清楚。定義高階文官及中長期訓練並不難，至於發展性一詞，並非法律用語，只是當時的構想，應係指職位的發展性；回到剛才蔡委員提到訓練進修法第3條，初任公務員訓練必然是由文官學院負責；文官中立訓練則係因當初行政中立不受重視，而特別規定於法條之中，隨大家逐漸有此觀念，以及行政中立法法的通過而重要性漸低；至於升官等訓練，從長期看升官等考試必將廢除，升官等的人員必須經過文官學院的鑑別；高階文官的發展訓練，應係指該人是否夠格擔任司、處長或常務次長，這是我們在興革方案中的規劃，經過訓練後表示其夠格擔任相關職務，再經由委員會遴選，有點類似早期黃埔一期、二期的概念，所以必須由文官學院來做。但是因為特別管理的法律尚未訂定，現階段是以試辦方式來進行，至於什麼樣的人才能去受訓？第一關是用人機關須對於所用之人的條件、核心職能為何等提出意見；再來以評鑑中心的機制來選拔，讓其取得受訓的資格，訓練畢業前再評鑑一次，再列入人才庫儲備，而後交由首長挑選，這些非得由文官學院做不可，這也是我觀念中的發展性的意義，即升薦任要一道關卡、升簡任要另一道關卡，升任特殊職務也要一道關卡。這些未來須訂於法律中，但在法律尚未訂定之前就必須靠溝通。

另外向黃委員解釋一下，公文中所談的事情係指評鑑中心的評鑑機制適用於特別管理制度。評鑑中心是非常好的方式，個人也十分贊同，但是因為十分耗費人力，不宜用於層級較低的選拔方式，但是若在高階人員的選拔當然可以用這個方式。

此外，關於訓練內容，各位委員提到關於跨域、專業、人文、法制、品德、忠誠，以及效能提升等課程內容，個人亦均十分贊同，特別是技術類科人員易觸法等意見，均會紀錄下來參考。在提升國際能見度部分，也會互相加強合作。

感謝各位委員提供的高見，我們會再加強，期對國家文官有所幫

助。謝謝大家。

◎ 李委員雅榮

謝謝吳局長的回應及人事行政局安排的簡報，委員的意見和剛才局長的建議，可供強化文官培訓功能小組參考。今天非常感謝吳局長邀請考試委員到公務人力發展中心參訪，相關會議紀錄亦會交請蔡總召參考。

公務人力是國家的，大家都希望能提升其整體效能，關於人事行政局與保訓會業務上的協調，考試委員們都會很樂意來協助。謝謝大家。

伍、散會：下午 6 時 20 分