

## 考試院是終身學習的好地方

副院長 高永光

(民國 103 年 9 月至 105 年 12 月)

我是第 11 屆的考試委員，第 12 屆時馬英九總統提名我為副院長，獲得立法院的同意而得以上任。

人生的轉折是不能預期的，原本我第 11 屆考委任期屆滿，是想要在 103 年 9 月 1 日歸建，然後爭取競選政大校長。可是當被面告要我出任副院長時，感受到總統的肯定及期許，拒絕的話實在說不出口，計劃趕不上變化。

我是 103 年 9 月 1 日上任，105 年 12 月 31 日辭去副院長。和第 12 屆考委相處兩年四個月，時間不算短，也不是很長，但有很多難忘的回憶。

剛上任最難適應的是每個星期四上午的院會，因為當我是考試委員時，每次院會我都發言，等到自己是副院長時，總覺得副手不應該多講話，所以每次院會，我都想表達意見，但總是強迫自己不要開口。

第二件讓我印象深刻的是副院長要主持全院審查會，全院審查會處理的議案都是比較重要的，除了院長不參加外，院會的成員都會參加；而且，還會邀請和該案有關的他院相關部會首長參加。因此，主持全院審查會事前要了解的資料相當多；最重要的是考試院開會幾乎從來不動用表決。所以，審查前的私下溝通、討論很重要。一般在正式召開全院審查會前，我會儘量去了解大多數考委的意見，再參照院本部「組」的專業意見，通常溝通要花去很多時間。雖然我做政大社會科學院院長時，要和眾多系所主管及老師，進行很頻繁的溝通，但是和考委這些有高度專業背景，其中有的又做過政務官及立委的人溝通，畢竟不同。這些經驗彌足珍貴，也成為後來我撰寫出版《領導與管理》一書的重要參考。

第三件非常重要的經歷是國家文官學院推動高階文官的訓練，除考委外，包括副院長都要親身體驗每一項課程，挑戰性非常高而且有趣，在親自體會後，才能擔任十二職等以上



各院來的高階文官訓練時的輔導員或評分員。兩天的集訓，以及各種相關的討論，發現考試院是真正可以終身學習及成長的地方。

借此機會我想解釋兩件事，也算是公案吧！第一件是 103 年 8 月 31 日是我擔任考試委員最後一天，我的理解是政大只同意借調我擔任考委，所以同年 9 月 1 日應該讓我歸建，在我歸建時向學校辭職（事實上我在所教評會已提出），這樣我才能申辦退休，然後再去出任副院長。但政大不同意，主動將我借調到 103 年 10 月 11 日的公文，發函說我從 9 月 1 日到 10 月 11 日是借調成考試院副院長。學校借調是要老師主動申請，我從未申請借調副院長。然後 10 月 11 日後又說是學校主動把我「辭退」，好像我想賴著不走。學校如此做，使我也無法向外解釋，也無法退休，沒有退休金。



第二個公案是 106 年 1 月 1 日起我辭卸了副院長的職務，報紙上報導一大堆，其實幾乎都不是事實。事情很單純，當時已經是民進黨執政，正在推動公務人員年金改革，這個法案的草案是由總統府的年金改革委員會決定的，那時考試院的各部會首長已經是民進黨任命的，案子由銓敘部送到院會，然後交全院審查會審查，會由我擔任主席，我個人覺得這種做法，政治責任，或者說「政策當責性」（Policy Accountability）有問題，為之十分困擾。剛好有一間要倒的私立大學的董事長找我，看看能不能把那間學校救起來，我考慮後答應了，也就辭職了。為了怕給院長及所有考試委員帶來困擾，比方說外界也許會質疑，如果他們也對年改的理念不同，為何不比照辭職？所以，從頭到尾我沒有公開說明與辯解。



最後我還要再提一件事，考試院因考試委員有 19 位（可惜現在被修法減到 7 至 9 位），是一個最好的訓練高級政治人材的地方，考試委員沒有選民或利益團體的壓力，可以就政策從事專業辯論，將來若被廢掉，實在可惜！

## 在挑戰中成長學習

副院長 **李逸洋**

(民國 106 年 3 月到職)

個人歷任臺北市議員、臺北市政府民政局長、內政部政務次長、內政部長等職務，在擔任內政部長前，91 年至 94 年初有 3 年時間擔任行政院人事行政局長一職，每個月都必須列席考試院院會並提出報告，也因為這層關係與考試院早有淵源。

93 年考試院研議於中部地區設立國家級公務人員訓練機構，為此前院長姚嘉文與行政院再三協商，當時本人任人事行政局長，在與內部同仁積極溝通後，將位於南投中興新村的地方行政研習中心一半場地移撥給考試院，增設國家文官培訓所中部園區。

105 年接任公務人員保障暨培訓委員會主任委員，並兼任國家文官學院院長，當年移撥之場所如今開花結果，成為公務人員培訓業務中部地區的重要基地—國家文官學院中區培訓中心，所謂種因得果，好像一切都是因緣，早有安排。

106 年 3 月有幸轉任考試院副院長，追隨院長及各位考試委員的腳步，為健全文官體制，選拔及培育公務人才，盡一份心力。院長閱歷豐富、領導卓越；各位考試委員都是在各自專業領域擁有非凡成就，學驗俱優，能與他們共事，是公務生涯中很特別的歷程，讓我學習很多，也成長許多。



### 年金改革相關法案審查

副院長主要任務是主持全院審查會，考試院所有重大政策及法案審議都必須經過全院審查會，性質約略是立法院的一、二讀會，除委員保留意見外，到了相當於三讀的院會，僅能進行文字修正；任內議事相當順暢，並沒有委員保留意見。相較於前任副院長 2 年 4 個月任職期間共主持 53 次審查會，平均 1 個月不到 2 次；我任內至 109 年 5 月底止共主持 197 次全院審查會，平均 1 個月有 5 次。是不是因為議事效率太差、議而不決，導致開會次數過多？

答案完全不是，因為這段期間增加了年改法案、20 幾年才有的職系職組整併案，以及接任時大量積案待處理，都是會議次數增加的原因。事實上全院審查非常順暢，幾乎沒有案子是拖延擱置或爭議過大無法處理，很多案子甚至比預期更早完成審查。

回憶年金改革當時，考試院面臨限期提出「公務人員退休撫卹法」、「公教人員保險法」及「政務人員退休撫卹條例」三大草案版本的壓力，我是 3 月 1 日上任，從 3 月 8 日開始，20 天內密集召開 9 次會完成「公務人員退休撫卹法」草案審查，平均每次會議時間都長達 4 小時以上，憑藉著堅忍的毅力，創下會議當中始終沒離開主席臺的紀錄。



李副院長兼典試委員長逸洋點榜

緊接著又召開 5 次會議審議「公教人員保險法」、「政務人員退職撫卹條例」草案，在 4 月 13 日完成三大法案的審查，總計僅歷時 1 個月又 6 天，如此緊鑼密鼓地審查法案，可以說是前所未見。為何會有如此時間壓力？由於憲法規定考試院關於所掌事項，得向立法院提出法律案，倘若考試院不提出版本，等同放棄憲法賦予的憲定職掌，不利五權分治的憲政運作。

立法院在 6 月 27 日完成「公務人員退休資遣撫卹法」三讀，為趕在施行日期前上路，接續審查相關子法，在 3 個月內召開 11 次會議，完成「公務人員退休資遣撫卹法施行細則」、「政務人員退職撫卹條例施行細則」、「退休公務人員一次退休金與養老給付優惠存款辦法」以及「公務人員危勞職務認定標準」審查。

在此要特別感謝周部長及銓敘部同仁的專業認真，以及院幕僚周組長及同仁的優秀盡職，尤其感佩的是委員們在審議中的相互包容、彼此尊重及全心投入，讓年改這個艱鉅的任務能夠順利完成。

### 通盤檢討整併職組職系

職組職系區分目的在於設科取才、專業分職，但面對全球化快速變遷，文官的核心職能不斷演變，並非傳統單一專業可以勝任。105 年我擔任保訓會主委兼任國家文官學院院長時，當年國際研討會時邀請了日本人事院公務員研修所副所長森下敬一郎來專題演講，他舉日本財務省事務次官為例，財務省主管國庫、稅務、銀行、證券、保險、海關、外匯等，這位最嫻熟財務省業務的文官長在 26 年公務生涯裡，經歷 15 次中央、地方、海外的職務歷練，如果不是這麼豐富的歷練，無法晉升到財務省地位最高的文官長。



公務人員高等考試三級考試暨普通考試放榜

給我的啟發是，人才是培養出來的，職系區分過細會造成個人轉調困難，無法激發潛能，也對機關彈性用人不利。職組職系 24 年未曾檢討，已經無法配合各機關人力進用與業務推行，為朝行政類更通才，技術類更專業的方向整併，歷經 7 次審查會審議，將現行 96 個職系、43 個職組，整併為 57 個職系、25 個職組，完成公務人力改造一大工程，在制度上有利個人職務歷練，培養能力；也讓機關多元取才，彈性用人，使公務人力結構與時俱進，提升國家競爭力。

### 國家考試制度與政府組織編制

為提升公務人力素質，我們在考試制度有諸多革新，包括修正公務人員考試規定、專技人員考試及格方式、警察雙軌制所涉警力員額需求等議題之探討、配合司法改革進行跨院協調等，無不在於提升國家考試為國舉才之功能。令我印象深刻的是，配合職組職系調整考試科目，以及討論國軍上校以上軍官轉任考試制度存廢問題。

當時考選部堅持為強化核心職能，專業科目高考由 6 科改為 4 科、普考由 4 科改為 3 科，刪除的是特殊性質專業科目，留下的是普遍性質專業科目，此舉非但無法強化核心職能，反而縮小、窄化專業領域，導致人才平庸化；另外減少考科也勢將衝擊教育端，造成學界恐慌。至於上校以上軍官轉任考試，軍方很多高階人才必須限齡退役，如果轉任文職，平均還有十年可以貢獻專業知能，例如國防部戰略規劃、對美採購都是軍職轉文職的人才所承擔，廢除此項

考試非常不利於人才留任及國防發展，身為主席理應秉持中立，但這兩案都是跳到第一線，說明減少考試科目與廢除轉任考試可能造成的負面影響，加上多數委員也認為此兩項政策擬議極為不妥，成功阻止了可能發生的考試風暴。

組編方面，海巡署由二級降為三級機關特殊案例，基於業務重要性，希望維持原來的單位主管列第 11 至 12 職等，但此例一開將引發眾多三級機關比附援引。個人創設了機關 2.5 級的概念，後來獲致共識，即該等機關首長職務列等上限至簡任（含相當或比照）第 14 職等或由上級機關簡任第 14 職等（含比照）副首長以上職務兼任，以及機關含所屬員額達 4,000 人的條件，一級業務單位主管就可以列第 11 到 12 等，而符合這個條件的三級機關僅有警政署，成功解決一大難題。

## 退撫基金業務

年改之後，退撫基金的績效更受軍公教同仁的關注，為了回應外界對退撫基金的期待，任內把委員會議由每季改為每 2 個月召開一次，針對國際經濟金融情勢最新變化，要求自己每天都能充分掌握，每一次委員會議，也都是發言份量最多的，感謝顧問及委員們支持，對於退撫基金績效不彰的問題，進行了以下調整改變：

1. 基金過於保守，固定收益配置過高，除了在股災年份時，績效跑第一外，非股災的多數年份，成績排名經常倒數，經過一再努力，資本利得的配置提高約 5%，大部分時候都有超過 50%。
2. 臺幣存款、短票年收益率不到 0.5%，配置卻太高，於審議基金運用計畫時，降低變動區間上限從 40% 至 23%，減少閒置資產，藉此提升績效。
3. 退撫基金約有 50% 的資產配置在固定收益上，但成績卻大幅落後其他政府基金，決議要求管理會固定收益報酬率須達國內政府基金，包括勞退新舊制、勞保、國保、公保，連同私校退撫儲金在內的平均數目標，並每半年提報一次，積極督促檢討改進。
4. 國內受益憑證 108 年績效高達 42%，中心配置是 2%，但實際操作卻只有 0.56%，形成「高績低配」，係長久以來存在問題。管理會一直不肯操作基金，但公保基金卻因為操作基金成績亮麗，常居政府退休基金績效 1、2 名。經檢討後，管理會承諾 109 年開始，國內外基金項目照中心配置操作，希冀助益基金。

感謝院長睿智領導、充分授權，從未指示任何一個案子應該如何處理，也感謝考試院及各部會優質團隊同仁的充分協助，尤其來自各領域的頂尖考試委員們，能夠理性討論、充分溝通、尊重多數，在絕少動用表決底下，達成合議，讓工作能順利推展，也為健全文官體制略盡己力，能夠參與考試院這個大家庭，深感與有榮焉！