考試院第 13 屆第 140 次會議紀錄

時　間：中華民國 112 年 6 月 1 日上午 9 時 30 分

地　點：本院傳賢樓 10 樓會議室

出席者：黃榮村　周弘憲　吳新興　楊雅惠　伊萬•納威
　　何怡澄　王秀紅　周蓮香　陳錦生　陳慈陽　姚立德
　　許舒翔　周志宏　郝培芝

列席者：劉建忻　張秋元　李隆盛　劉約蘭　朱楠賢　侯景芳
　　呂建德　許秀春

主　席：黃榮村

秘書長：劉建忻　　紀　錄：陳怡君

壹、報告事項

一、宣讀本屆第 139 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形

第 137 次會議，考選部函陳特種考試地方政府公務人員考試規則修正草案暨公務人員初等考試規則第 2 條、第 5 條、第 10 條及第 3 條附表修正草案等二案，經決議：「照部擬及院一組意見通過。」紀錄在卷。業於中華民國 112 年 5 月 25 日修正發布及函請立法院查照，另函復考選部。

決定：洽悉。

三、書面報告

總統令修正公布公務人員陞遷法部分條文一案，報請查照。

決定：洽悉。

四、公務人員保障暨培訓委員會業務報告(郝主任委員培芝報告)：本會運用「評鑑中心法」於公務人力培訓之回顧與展望

陳委員錦生：1.保訓會自民國 99 年開始採用 ACM（評鑑中心法）作為高階文官的選才方法，應屬先端的做法。國外也有很多公司以此作為選才方式，ACM 具有多元評測等優點，

受測者並可藉此找到長處及短處，但亦因多元的特性，故成本較高。2.個人對 ACM 能否有效適用有些存疑，尤其我國補習文化盛行，會否影響 ACM 的適用成效；又陞遷屬機關首長用人權，此會否影響 ACM 在升官等訓練的適用性等，均值得研究。另請問 ACM 已試行多年，有無就評鑑結果的影響因素等收集相關數據資料？3.有關 ACM 的信度及效度，如受測者當日身體、精神狀況，以及報告中提及的霍桑效應等，會否影響其信度？又 ACM 成效可能需時數年才能評估，請問 ACM 施行以來的效度如何？實務上如何做信度及效度的評估？請說明。4.由於評鑑委員良窳對於 ACM 成效影響頗大，如有具心理學、行為訓練等背景的委員，對 ACM 應有很大幫助。請教評鑑委員遴選的標準為何？另建議評鑑過程中相關資訊及數據的收集等應知會當事人，評鑑委員的觀察結果亦應適時回饋給當事人。

楊委員雅惠：1.ACM 係測試學員在多元環境下的反應，亦因測驗情境多元，須投入大量時間、資源和人力，故難以廣泛推廣，觀諸英國及新加坡，其亦係適用於高階職位及關鍵職位。我國則運用在飛躍方案參訓人員遴選。2.保訓會開發的 ACM 評鑑工具中，無主持人團體討論是在特定期間依據資料內特定議題及指示事項共同討論，並提出同組成員共同認可的解決方案，評鑑委員在討論過程中從旁觀察受測者的行為表現，可以看出成員的表達能力、說服力、意見未被接受時反應及其思慮等，可觀察出適合當領導者或幕僚人員等角色，非常有意義。而公事籃演練模擬目標職務每日處理工作文件，必須依據輕重緩急等依序妥適分配處理，確實是高階文官所必須具備的職能。3.ACM 在執行面仍有可思考改進之處，如受測學員或評鑑委員因壓力、焦慮或霍桑效應等，未能真實展示及評鑑，評測過程可能失真，請教實務上如何有效降低評鑑結果失真的風險？4.今日簡報內容精

采，尤其動畫部分很有吸引力。近日由於 AI 議題漸受關注，保訓會及文官學院或可思考透過 AI 協助 ACM 評鑑，或朝此方向研究。5.ACM 成本極高，若能增加評鑑結果回饋，將受測者行為表現優缺點、改進及未來發展建議等，回饋給受測者或機關，應可增進 ACM 之效益。

王委員秀紅：1.ACM 與醫學臨床技能測驗(OSCE)相同，都是用於篩選人才很有效的工具，但如報告所言，ACM 成本高昂。請問每位受測者約需投注多少經費？用人機關辦理人員陞遷會否參採學員的受測數據與訓練成績？獲致拔擢陞遷的學員人數多少？請補充說明。2.依簡報所示，英國、歐盟與新加坡等國，大多在甄選高階文官或關鍵職位時採用 ACM，此乃基於資源有效性的考量；我國公務人員取才可能亦無法廣泛使用 ACM，但或可考量在主管職或高階文官或關鍵職務人才進用的口試或面試階段，參考 ACM 的測驗形式進行人員評鑑。3.有關 ACM 面臨的困境與挑戰，如簡報第 27 頁提及，主要仍是成本高昂，以及通過訓練人員才能勝任相關工作等限制，請問保訓會有無針對有效配置有限經費與人力的改進規劃？例如須否與用人機關就人才培訓或職務任用等進行合作，使相關評鑑結果切合機關用人需求，應可提高資源的使用效率與後續機關用人成效。又囿於經費與人力，目前 ACM 的推廣係以何種方式進行？請補充說明。4.為確保 ACM 運作的信度及效度，評鑑委員的訓練與選擇非常重要，請問其遴選標準如何？

周委員蓮香：保訓會在 ACM 的規劃上極為用心，惟仍有少部分可再精進。1.評鑑委員扮演重要關鍵角色，因此關於評鑑委員的資格條件及聘用方式等，建議詳實臚列。2.書面報告第 11 頁及第 13 頁，有關「評鑑中心法作業流程」及「評鑑中心法發展模擬演練題本之步驟及流程」內容極為清楚，應可提供各機關人才招募及發展用途；惟建議增加施測模組

中之內、外聘受測者、評鑑委員、策劃行政者與角色扮演者之人數，以及各階段流程所需時間及預算等，俾完整提供其他機關參考。3.受測者參加各種模擬演練評鑑過程，建議經受測者同意後全程錄影，未來可提供給用人機關，特別是地方機關及直轄市政府甄選一級單位主管等關鍵職位時選才參考。4.保訓會運用 ACM 迄今 13 年，建議將 ACM 執行效益及實際成果以數據化呈現，例如歷年結訓人員、訓後陞遷人數、陞遷比例等，以印證 ACM 之效度。

伊萬•納威委員：1.日前受邀參加 112 年高階文官開訓典禮，該梯次學員即是以 ACM 方式選拔；因 ACM 係使用多元且嚴謹的方式進行人員評鑑與觀察，相信獲選的學員都是具有高度潛能的優秀人才。2.書面資料第 17 頁提及文官飛躍方案 99 年至 110 年間結訓人員陞遷情形，結訓人員扣除已退休者 378 人，訓後陞遷人數 229 人，陞遷比率為 60.58%，足見透過 ACM 選拔的人才確實具有發展潛能。惟個人建議，為瞭解 ACM 在人才選拔上的信度與效度，應將退休人員一併納入統計，以如實呈現 ACM 的實際評鑑功效。3.評鑑委員是否具備多元觀察與評鑑的專業能力攸關 ACM 的運作成效，惟相關資料並未說明評鑑委員如何遴選，請會補充說明。4.如簡報第 7 頁所示，ACM 評鑑工具有 8 種，惟今日保訓會所提供的相關資料中，較常使用的評鑑方式似僅公事籃演練、無主持人團體討論及模擬面談，請問其他評鑑工具的採用情形？其主要是用於何種訓練課程？5.評鑑中心法對於人員選拔是相當有效的工具，但缺點是須投入大量的人力物力，此是否為 ACM 無法廣泛應用於各機關的主要原因？又報告顯示，保訓會因運用 ACM 多年，已成為其他欲採用 ACM 的機關之諮詢對象，建議保訓會可扮演更積極的角色，進一步與其他機關建立合作機制，進而提升國家用人選才之品質。6.評鑑中心法採用迄今已進入穩定期，

ACM 除運用於學員選拔及教學設計之外，有無在其他業務上的應用或成果？7.另有關原住民族高階文官的培訓與發展，以及其獲選參加文官飛躍方案的情形如何？請會說明。

姚委員立德：提供 2 點意見供保訓會參考：1.保訓會自 99 年起運用 ACM 於培訓業務，現已進入穩定期，其運用 ACM 的經驗，除適用於目前高階文官甄選外，亦能協助各機關人才招募及發展，讓用人機關得以甄補適格人才。建議可在培訓課程內增加 ACM 模擬演練題本如何設計，以及評鑑委員如何訓練與遴選等關於 ACM 實作教材，將 ACM 的方法跟理念，推廣給到文官學院受訓的高階文官，讓其在回到機關後，透過此法甄選合適人才。2.受訓學員回到機關後，如欲運用 ACM 選才，保訓會可提供必要協助，如提供模擬演練題本題庫、受訓設備與教室，以及相關諮詢協助等，藉此推廣 ACM，引導並協助機關辦理 ACM 選才。

何委員怡澄：如報告所示，ACM 主要適用於高階人才之選拔，透過多元評鑑工具的使用與評鑑委員的觀察，為機關尋找合適的人才。書面資料提及，99 年至 110 年歷屆文官飛躍方案結訓人員共 378 人，每年僅有約 36 人的訓練量能，可見投入的訓練成本相當高，顯然 ACM 無論是在人員選拔或將其概念導入訓練課程，其適用對象多侷限於高階文官。因此儘管國內有其他機關使用 ACM，但受限於評鑑資源與設備規格，難以推廣。然鑑於 ACM 在人才選鑑的有效性，保訓會也認為應推廣應用於各機關的人力招募，例如在口試階段採用，對此，個人認為若能師法 ACM 的精神，稍微調降試題難度與施作成本等，或可使其擴大應用於中高階人才之選拔，讓更多用人機關可以參考使用。

郝主任委員培芝補充報告：對各委員意見加以說明(略)。

院長意見：1.大學設有教師培育中心(CFD，Center for Faculty Development)，讓當事人藉由對照其初任教職時的實況錄影

與目前現況，了解自己改善及進步的情形，對當事人在領導能力的領悟上有很大助益。所以 ACM 訓練過程中的錄影，對當事人或用人機關會有一定幫助。另外，ACM 主要係評估領導能力，非評估知識，因此個人是否會因情緒緊張等因素影響其行為的穩定性，也是評估重點之一，該部分特質應是平時的養成，較難以短期訓練方式得之。2.ACM 主要適用於人才招募及甄選，然實務上，因辦理人才招募的考選部係辦理全國性的國家考試，故其適用成本高昂的 ACM 有一定難度；至於各機關人才甄選，則因用人權屬各機關首長，亦非本院單方面即可主導 ACM 的運用。建議可先從訓練端開始，再逐步將 ACM 推展到考選及用人機關的人才甄選上。

決定：洽悉。

五、臨時報告

考選部函請增列 112 年公務人員特種考試一般警察人員考試及特種考試交通事業鐵路人員考試需用名額 610 名一案，報請查照。

決定：准予增列。

貳、討論事項

一、本院第三組案陳公務人員退休撫卹基金監理委員會組織條例廢止案，請討論。

決議：照案通過，會議紀錄同時確定。

二、銓敘部議復關於行政院函轉司法院函送之法官法施行細則部分條文修正總說明、條文對照表及條文，請本院同意會銜一案，請討論。

決議：照部研議意見通過，同意會銜。

三、考選部函請舉辦 112 年公務人員高等考試二級考試，並請同意組設典試委員會辦理典試事宜及核提典試委員長一案，請討論。

決議：1.照案通過，並循例由院長擔任本考試典試委員長。
2.會議紀錄同時確定。

參、臨時動議

一、考選部商同典試委員長提：112 年專門職業及技術人員普通考試導遊人員考試外語導遊人員第二試解除聘用委員 2 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

二、考選部商同典試委員長提：112 年專門職業及技術人員普通考試導遊人員考試外語導遊人員第二試第 3 次增聘口試委員 4 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

三、考選部商同典試委員長提：112 年國防法務官考試增聘第二試口試委員 6 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

散會：上午 11 時 03 分

主　席　　黃　榮　村