

## 考試院第 13 屆第 163 次會議紀錄

時間：中華民國 112 年 11 月 23 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 姚立德 吳新興 王秀紅 伊萬·納威  
何怡澄 陳錦生 楊雅惠 陳慈陽 周蓮香 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 呂秋慧  
呂建德 許秀春

主席：黃榮村

秘書長：劉建忻

紀錄：朱琇瑜

### 壹、報告事項

一、宣讀本屆第 162 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形

(一) 第 160 次會議，銓敘部函陳「經濟部國營事業委員會現職人員轉任經濟部比照改任官職等級及退撫事項辦法」草案一案，經決議：「照部擬及本院法規委員會意見通過。」紀錄在卷。業於中華民國 112 年 11 月 16 日函請行政院同意會銜發布及函送立法院，另函復銓敘部。

決定：洽悉。

(二) 第 160 次會議，銓敘部函陳公務人員陞遷法施行細則部分條文修正草案總說明及條文對照表一案，經決議：「照部擬、本院法規委員會及銓敘處意見通過。」紀錄在卷。業於中華民國 112 年 11 月 16 日修正發布及函送立法院，另函復銓敘部。

決定：洽悉。

三、書面報告

(一) 銓敘部議復國立科學工藝博物館編制表，並溯自民國112年8月26日生效一案，報請查照。

決定：准予核備。

(二) 銓敘部議復個人資料保護委員會籌備處暫行組織規程暨編制表，建請同意核備一案，報請查照。

決定：准予核備。

(三) 考選部函陳 112 年專門職業及技術人員高等考試會計師、不動產估價師、專利師考試典試及試務辦理情形及關係文件一案，報請查照。

王委員秀紅：1. 本考試於本（112）年8月18日至8月20日辦理，分別設臺北、臺中、高雄3個考區，特別感謝分區典試委員何怡澄委員及陳錦生委員，以及所有試務同仁的協助，讓考試過程相當順利，已於10月11日放榜。2. 本考試有3個考試類科，及格標準有3種。會計師考試採科別及格制，以各科目各60分為及格，其效力則自當次榜示之日起保留3年（各科分別計算）；不動產估價師考試採總成績及格制，以應試科目總成績滿60分及格；專利師考試則是採用比例及格制，以應試科目總成績滿60分及格，但總成績滿60分的及格人數若未達各該選試科目全程到考人數16%時，以各該選試科目成績前16%者為及格。3. 本考試除專利師未考國文以外，其餘兩類科均有列考國文。目前80個專技考試類科中，尚有8個類科列考國文，未來相關類科是否持續將國文列為考試科目，歷來考選部都尊重專業團體之意見，若有相關需求也會據以研議調整。另外，本考試除國文屬申論題外，其餘科目均採申論與測驗的混合式試題。4. 有關考試及格情形，本次會計師考試及格人數為518人，及格率22.73%，近5年及格率為14.49%至18.61%之間，平均及格率16.55%；不動產估價師考試，本次

及格人數有 20 人，及格率 5.99%，近 5 年及格率在 4.53% 至 8.86% 之間，平均及格率 7.08%；專利師考試，今年及格人數為 60 人，及格率 25.21%，近 5 年及格率為 16.57% 至 27.67%，平均及格率 20.10%。綜上，本次考試不動產估價師與專利師及格率，與近 5 年差異不大，會計師考試則為近 5 年最高。最後再次感謝所有試務同仁的協助，使本次考試順利舉行。

**院長意見：**採科別及格制相較於總成績及格制或比例及格制，是否較為困難？各及格標準實務運作情形為何？請考選部說明。

**許部長舒翔補充報告：**對院長及委員意見加以說明(略)。

**決定：**准予核備。

(四) 考選部函請增列 112 年特種考試地方政府公務人員考試需用名額 503 名一案，報請查照。

**決定：**准予增列。

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)：高階文官培訓制度之跨國比較分析—美、英、韓、日、新加坡之經驗

**陳委員錦生：**保訓會報告比較 5 個國家的高階文官培訓制度，內容豐富。幾點心得與大家分享：1. 培訓包含「培養」與「訓練」2 個層面。培養是長期的培育，諸如公務人員的視野、胸襟、價值觀、政策分析、領導統御、情緒管理與溝通協調能力，以及熱忱和使命感等素養，均須長期培養。訓練則是短期的技能訓練，例如：英文、實作或新知(AI)技能等訓練。以我國的高階公務人員應考能力都很不錯，也普遍具有一定的專業技能，因此應注重的是「培養」而不是「訓練」。2. 各國公務人員的任用過程及文化背景都不相同，相關培訓制度也不同。新加坡選才由高中開始培養，經由實習訓練後，評審通過者可擔任高階公務

人員；而英國也有由各部會推薦經由 2 年訓練後任用的快速發展方案；因此，新加坡和英國的高階文官較年輕，也較具有前瞻思維。美國則是以培養接班人為目的，注重管理的核心能力。至於日、韓與我國均經由考試取才，逐級陞遷，迄陞任高階公務人員時，年齡已屬偏高，比起新加坡或英國高階文官，可能較缺少創意或冒險精神。另外，美、英及新加坡都注重業師或教練的師徒制，培訓效果均不錯，我國能否參照，請會審酌。3. 相較於其他國家，我國高階文官培訓的優點是課程項目很多，也很齊全，但缺點是期間較短。建議未來相關培訓，可思考整合訓練、進修及終身學習，作策略性的課程設計，亦可善用 App 成立高階文官群組，讓高階文官相互交流學習、經驗分享，並隨時回流教育；實際作法可考量與民間訓練機構合作，分階段實施，以鼓勵高階公務人員終身學習。

**楊委員雅惠：**保訓會陸續就公務人員基礎訓練、升官等訓練及高階文官培訓制度進行跨國比較分析，報告均極具參考價值。本次報告主要為各國高階文官培訓的方法與程序，以培訓公務人員的主要目的是為了要提高政府施政效能，觀之瑞士洛桑管理學院（IMD）公布的世界競爭力年報（IMD World Competitiveness Yearbook）四項全球競爭力指標「政府效能」、「企業效能」、「基礎建設」、「經濟表現」，其中「政府效能」列有「財政情勢」、「體制架構」、「經商法規」、「社會架構」及「租稅政策」等評估細項，上開「政府效能」等重要競爭力指標及細項或可作為我國培訓公務人員成效之參考，建議保訓會可藉由上開重要競爭力指標及細項，探討我國高階文官培訓內容是否有助於學員在這些指標上思考增進途徑，以期提升政府施政效能之評比，並探討各國政府施政效能評比指標強弱及其培訓高階文官的相關程度。2. 報告顯示，日本、韓

國及新加坡等亞洲國家均十分重視高階文官國際接軌能力，其培訓強調開拓全球視野，其中韓國在訓練中安排國際局勢相關議題及外語學習課程，日本選送公務人員赴海外研修，新加坡建立高階領導者與外國高階公務人員的對話管道等，而我國在培育高階文官國際接軌能力部分，則是安排國外移地訓練，參訪當地相關部會、標竿企業及非營利組織等。建議未來會可朝與當地公部門高階公務人員交流之方向努力，俾增進我國高階文官國際視野及國際溝通能力。

**王委員秀紅：**1. 保訓會規劃辦理的文官培訓內容已屬完善，而從今日報告的各國高階文官培訓制度來看，也有一些我國未曾辦理過的培訓課程，值得參考借鏡。例如美國重視接班人培育，進而鼓勵各聯邦政府部會建立完善的接班人制度，我國目前雖有導入業師學習課程，但在制度運作上，接班人計畫更具體，我國在此方面可能還有一段差距，因此，或可參考學習美國該制度。其次，英國高階文官培訓，令人印象深刻的是未來領袖計畫，當中包含少數族裔人才協會計畫，以及身心障礙者賦能領導人才計畫等，我國也可參考透過遴選方式甄選人員培訓，突顯對特殊族群的重視。2. 另外，如多位委員所提，有關培育與訓練期程部分，考量人才培訓通常需經長期歷練始能看見成效，例如外交人才可能需要長達數年的培訓歷練，方能從容地與國際人士交流，在國際場合論述我國政策與立場；爰建議強化初任高階公務人員訓練，渠等一旦資、經歷具足，將來即可為國作出更長久的貢獻。此外，我國國際人才的培育較為欠缺，可否考量甄選年輕公務菁英進行培訓，透過國際交流方式，前往各國政府機關作長期蹲點學習？鑑於許多職能或領導能力之訓練，均非一蹴可幾，需要長期培養，建議保訓會思考透過國與國之間簽訂 MOU 建立合作關

係，在政府機關間進行蹲點培訓，並延長訓練期程，以更進一步瞭解他國組織文化與政策運作方式。

**姚委員立德：**提供 3 點意見：1. 英國及美國培訓高階文官的時間，相較新加坡、日本、韓國及我國等亞洲國家為長，例如美國農業部高階主管培訓時間長達 15 個月，英國高階領導者計畫及處長領導力計畫培訓時間為 16 個月及 1 年。考量要讓高階文官改變觀念、拓展視野進而增能，相關培訓時間須充足才能達成，建議我國高階文官培訓可結合實體及線上課程，並適度延長訓練時間，俾增進高階文官知能。2. 英、美等國高階文官培訓制度設有未來領袖培育跟初任高階文官增能計畫，我國則較缺乏針對初任高階文官之培訓，初任簡任第十二職等或第十三職等高階文官所擔負職責極重，建議參考英、美等國之初任高階文官增能計畫，進一步強化我國初任高階文官之培育。3. 依保訓會報告，各國均十分重視提升高階文官國際接軌能力，例如韓國 2023 年高階主管計畫全球競爭力課程模組含括南北韓關係與未來戰略、國際安全戰略變化、全球霸權爭奪、東北亞國際局勢等議題。我國高階文官培訓飛躍方案亦有規劃國外移地訓練，以擴展國際視野與增進國際接軌能力，此雖為擴展國際視野作法之一，但面對當前國際政經情勢，為強化我國高階文官與國際接軌的能力，可考量高階文官訓練中有關擴展國際視野與國際接軌能力部分，與外交部、陸委會或外貿協會等機關(構)合作，以深化並擴大國際關係領域之學習。

**周委員蓮香：**感謝保訓會針對美、英、韓、日及新加坡等 5 國之高階文官培訓制度進行跨國比較分析，提出深入的報告。幾點意見供會參考：1. 我國高階文官，一般認為應該是簡任官等的公務人員，簡任第十職等以上公務人員約 9 千 7 百人，其中第十二職等以上高階文官約 2 千人，渠等

都是國家棟梁。但對照保訓會所舉辦之高階文官飛躍方案，各年度受訓學員僅約 30 至 40 人間，辦理 10 年受訓學員也僅約 400 多人，僅占所有簡任文官的 4%，訓練量能是否稍嫌不足？對於所有簡任官等人員而言，無論管理層級為何，都要領導國家許多的公務人員執行公務，其在人力資源中均為關鍵職位，非常重要。因此，個人建議應擴大簡任文官的訓練量能，如果受限於經費，未必均需出國培訓，也可在國內進行訓練，並可透過視訊或其他方式增進國際視野的培養；另外，受訓時間也可適度延長，可思考利用週末時段培訓，整體課程以實體與線上訓練方式搭配進行。

2. 高階文官最重要的是領導能力與國際視野，須能領導團隊執行任務，並能掌握國際潮流及科技新趨勢，相關培訓課程或可依據不同專業、不同主管層級，規劃不同形式與內容的訓練課程，期許未來能在一定期間內，讓所有高階文官都能參與培訓，以促進我國的高階文官精益求精。

**伊萬·納威委員：**1. 保訓會今日報告高階文官培訓制度之跨國比較分析，內容相當豐富。近日媒體報導某地方政府消防局長參加高階文官培訓，遭議員負評係領導能力不佳才需再訓練，雖報導內容有所誤解，但透過該則報導，讓大眾得以瞭解高階文官培訓飛躍方案內容及參訓的重要與殊榮，也有其正向意義。

2. 依本報告數據，經計算我國高階文官占全國公務人員比率約 0.5%，僅次於英國 1%，日本及新加坡約 0.3%，韓國高階文官占全國公務人員比率最低，從上開各國高階文官比率可以看到各國培訓高階文官樣態確實極為不同，特別值得關注的是英國未來領袖計畫有少數族裔人才協會計畫及身心障礙者賦能領導人才計畫，提供具少數族裔背景、身心障礙等人員參加，組成背景甚為多元，期勉保訓會日後規劃高階文官培訓時，也能夠

參考英國未來領袖計畫，讓高階職位組成更加多元化。3. 有關高階文官培訓未來精進方向，考量初任高階文官較簡任第十三職等以上文官的未來性更有發展空間，建議未來高階文官培訓課程，可多聚焦在強化初任高階文官培訓。

**陳委員慈陽：**保訓會今日報告高階文官培訓制度之跨國比較分析—美、英、韓、日、新加坡之經驗，肯定會針對這 5 個國家所作的分析。本席有兩點建議供會參考，講述建議前，先說明提出建議之兩個背景源由：1. 各國制度比較，在法學研究上經常使用，藉由各國文化、族群及政經制度的差異進行法規範內涵探討，在學界也有許多碩、博士生或教授以比較法作為研究方法。但重點在於比較諸多國家之制度差異後，應進一步突顯我國相關制度有哪些不足？有哪些問題亟需解決？亦即不僅說明各國制度特色與我國未來可參考精進之處，更應進一步直指我國面臨的問題及不足之處，提出因應之道。2. 相關議題研究及問題解決的因應措施，亦不應以學術研究角度出發，而是應本於本院為公部門人事法制之最高主管機關的定位，站在政府與整體國家人力資源管理的角度來思考，並提出解決問題之具體政策，就會所主管業務而言，就是針對培訓的制度及課程有無增減及補強措施的提出。當然，問題多元龐雜，因此需視輕重緩急，逐步進行研究，擬定對策。基於上開說明，本席提出以下兩點建議：1. 在論述上，會應在各國比較後，就我國高階公務人員所面臨的問題、所欠缺的職能，連結文官培訓的目的，就政策研擬與執行等各面向分別說明，並依輕重緩急排序，就具體相關培訓制度及課程設計比較分析。例如有些委員提到我國公務人員可能較缺乏國際觀，而針對國際觀之培養，可聚焦在國際談判規劃課程，特別是我國面臨整體國際局勢劇變，參與各種多元國際活動日增情形下，不再僅是外交人員應有國際談判能力的培

養，所有國家高階文官都應要有此能力，隨時準備參與國際談判。會應就此針對各種專業談判，提出不同因應的課程及措施。又或許會與人事總處職權有模糊地帶，故應本於政府一體之精神，與之協調合作。2. 今日報告內涵，較偏向於介紹各國高階文官培訓情形的總體架構，由於因各國國情與解決方案都有所不同，未來在深入分析後，提出的檢討與結論上，可聚焦在參考國外制度或經驗後，針對我國面臨的問題或不足之處，提出哪些作法必須調整、補強及對應的具體說明，如此將使報告更為完整。期盼未來保訓會可針對高階文官培訓制度提出更為具體周整的問題分析與因應對策。

**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：**各國高階文官培訓制度各有特色，保訓會可參酌他國制度優點，考量機關人才培訓需求，持續擴大辦理業師跨域學習，深化高階文官國際交流，提昇國際視野，並請秘書長安排明年南韓參訪事宜。

**決定：**洽悉。

#### 五、臨時報告

**劉秘書長建忻報告：**本院 113 年度預算案立法院審議情形。

**決定：**洽悉。

#### 貳、討論事項

考選部函請舉辦 113 年公務人員特種考試關務人員、身心障礙人員考試及 113 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試，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，請楊委員雅惠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 年特種考試地方政府公務人員考試第 4 次增聘閱卷委員 42 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 年公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員、國際經濟商務人員、民航人員及原住民族考試第 8 次增聘口試委員 88 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 年第二次國防法務官考試第 2 次增聘典試委員、增聘命題委員、審查委員 4 名名單一案，請討論。

**決議：**照名單通過。

四、考選部商同典試委員長提：113 年公務人員初等考試典試委員、增聘命題委員、審查委員 59 名名單一案，請討論。

**決議：**照名單通過。

五、考選部商同典試委員長提：113 年第一次專門職業及技術人員高等考試醫師牙醫師中醫師藥師考試分階段考試、醫事檢驗師、醫事放射師、物理治療師考試典試委員 26 名名單一案，請討論。

**決議：**照名單通過。

散會：上午 11 時 23 分

主 席 黃 榮 村