考試院第 14 屆第 45 次會議紀錄

時間：中華民國 114 年 11 月 6 日上午 9 時 30 分

地點：本院傳賢樓 10 樓會議室

出席者：周弘憲　許舒翔　呂秋慧　黃東益　鄧家基　伊萬・納威
　　劉孟奇　施能傑(懷 敍代)　蔡秀涓

列席者：劉建忻　林明裕　劉約蘭　懷　敍　黃新雛　陳佳慧
　　許秀春

出席者請假：邱文彥公假　王秀紅病假　施能傑公假

列席者請假：吳美紅公假

主　席：周弘憲

秘書長：劉建忻　　紀　錄：張筱筠

壹、報告事項

一、宣讀本屆第 44 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形

第 43 次會議，許召集人舒翔提：審查銓敘部議復行政院建請推動中央與地方機關職務列等及各機關職稱及官等職等員額配置準則調整規劃一案報告，經決議：「1.照審查會決議通過。2.會議紀錄同時確定。」紀錄在卷。業於中華民國 114 年 10 月 27 日函復行政院，另函知銓敘部。

決定：洽悉。

三、書面報告(無)

四、銓敘部業務報告(懷次長敍代為報告)：銓敘資訊服務轉型與價值共創

呂委員秋慧：1.肯定部推動銓敘資訊服務數位轉型與智慧化的努力，簡報內容充分展現未來發展願景與藍圖，尤其是

在考績通知書與銓審作業數位化上的進展值得讚許。目前，考績作業系統轉型已進入測試階段，這項工程挑戰極大，系統設計者必須兼具資訊與人事法規專業，並透過充分的需求訪談才能確保系統設計貼合實務需求，尤其，這一、二年內部資訊人員大幅更替，經驗傳承恐出現斷層，應特別重視內部知識移轉與外包廠商及各業務司間的溝通協調，以維持系統穩定運作。2.肯定部成功爭取預算，得以汰換升級老舊設備並強化備份措施，此舉對部列為資通安全責任等級 A 級機關，至關重要，因「工欲善其事，必先利其器」，並樂見部與人事總處因首長淵源而迎來前所未有的蜜月關係，相互合作，確實有助於資訊資源分享與政策合作推動。3.最後，誠摯期盼部資訊處能更加努力，以數位化工具減輕第一線承辦同仁處理銓敘、退撫案件案牘勞形的辛勞，特別是未來如公務人員退休資遣撫卹法修正後，可能導致退休所得重審的巨大工作量等，讓科技真正成為促進行政效能與公務人員福祉的助力。

鄧委員家基：1.看了報告，有兩個觀察，跟部分享。部資訊處在數位化非常用心，在專業技術和執行的細節，無可置喙，但人事作業數位化的具體成效必受業務單位影響，資訊處就像在幫忙棒球賽轉播，轉播少棒或職棒，觀眾精彩的感受程度，是不會一樣的。2.從簡報標題「銓敘資訊服務轉型與價值共創」，就高度感受到部資訊處，針對銓敘業務服務數位轉型的創意與用心；看完報告，更高度期待業務單位也能全面推動人資轉型，把人才發展、績效管理等吸才、留才、激發潛能的人力資源管理精神，全盤導入銓敘業務資訊系統，提升公務體系的激勵與發展。3.在數位化浪潮下，考試院成立了數位轉型委員會，推動國考數位轉型、國家考試及格證書電子化、培訓公務人力數位素養等，都非常值得肯定，尤其是本案銓敘業務資訊作業系統的推動。總統也期許考試院轉型成為國家人力資源部門

，而未來公部門經營發展的最大挑戰是「人才風險」，因此，HR 人資的職責，應在幫助政府留住人才和訓練人才，且越來越重要。基此，完整的人資部門，不應該只在有缺補缺、計算薪酬等行政事項，招募任用、訓練培育、績效管理，甚至組織規劃、政府品牌等功能，都會是人資轉型的必要。4.不同於昔日的人事管理，人力資源管理具策略性，將員工視為核心資產，創造價值，協助達成機關目標。但數位風潮，帶動數位轉型，人資風潮，若未能全面人資轉型，則系統數位化未必具備人力資源化的服務功能。5.幾點意見供參：(1)數位轉型，效率提升了，人資服務的功能有否轉變，應落實檢視。否則，業務速度變快、人力節省，但公務人員的激勵功能，卻未變動。(2)各項作業簡化，才是效率提升的基本關鍵，輔以數位轉型，才更有價值。(3)未來系統再開發精進時，宜強化關注機器沒有辦法判讀做到的。如人資特質，必須有強大的心理素質，對人敏感、尊重、具有同理心，機器的檢視查核，如何做到？或讓機器建立具備策略性思維！

伊萬・納威委員：1.本次報告議題非常專業，部自 3 年前規劃推動服務型智慧政府 2.0 計畫，辦理相關人事資訊化。按該計畫三大推動重點包括強化跨機關服務、加速開放資料與加強循證式決策，部推動迄今各項建置已逐步完成，相關成果亦於今日報告具體呈現，相當值得肯定。2.流程再造部分，銓敘案件於報送端自動輸入資料勾稽，可減少人為錯誤，在審查端則透過業務審核規則標準化，進行資料整理，未來再導入新興科技技術，如生成式 AI，發展自動化審查機制，實現 AI 智慧審查。而為維持系統判斷的正確性，建議針對 AI 引擎定期進行訓練及學習，惟訓練內容包含大量人事資料，應予謹慎運用。3.因應數位政府發展趨勢，部持續進行銓敘業務數位轉型，此固然有助提升行政效能，但亦應以人為本的精神來發展 AI，才有價值。4.

資料協作部分，未來跨部會的合作將會是常態，如何培養機關間的信任感，至關重要，建議部持續強化與相關部會的合作機制，以提高協作成效。

黃委員東益：1.本報告清楚展示部過去的努力與相關成果。另肯定部具有遠見，將資訊室改設為資訊處，並努力爭取預算，確保有足夠的資源結合業務與數位及AI科技。2.本報告呈現銓敘數位化3亮點：(1)跨機關夥伴關係的建立，相互分享資料。(2)推動一站式服務，讓使用者有感。(3)減少行政負荷與價值共創。目前，報告展現的階段性成效，如減省公文系統報表開啟及虛擬機開立時間等，屬於基礎資訊系統的效率以及投入面的評估，建議部未來將結果及影響面的相關績效展現，以樹立標竿。3.幾點請教與提醒：(1)推動流程再造或系統優化，均強調自動化與電子化，以簡化作業程序為主，屬於運作型人力資源管理系統，建議思考如何串聯不同資料，讓這些資料產生策略性價值，提高數據分析的科學性與有效性，提供政策意涵。換言之，利用、整合銓審、退撫、考選、培訓等數據，實現更高層次策略目標，例如：預測公務人力的短缺、優化職系的結構、退休制度分析等。(2)透過資料驅動的人力資源管理，消除常見的偏見，如業務審核規則標準化措施，透過比對跟分析錯誤樣態，以降低人為錯誤發生率。(3)銓審案件的智慧輔助，係協助同仁將工作重心，由作業面移到管理面、決策面；行使裁量權的場域，係從處理初始資料，轉移到對AI產出結果的最終審查，對非標準個案則採彈性處理。(4)當 AI 提供之建議導致錯誤或不公時，其責任仍以政府部門為課責標的。因此，需事先建立清晰可追溯的責任鏈，明確責任所在；確保系統演算法透明，避免黑箱問題，致增加行政救濟案件。AI 僅是決策支援系統，而不能主導決策，最終之核定權與法律責任，必須由政府承擔，此為行政合法性與行政倫理之基本要求。(5)訓練

AI 模型的歷史數據，須留意是否存在不公平的偏見，如特定職系或性別而有差別待遇?AI 是否固化類此偏見?又目前臺灣的 AI 主權尚未完整建立，與民間公司合作時，須注意資安問題。(6)在資料協作部分，長遠來看，應針對國家未來整體人力進行規劃與前瞻，思考如何讓資料發揮更大功能，在現有基礎上整合介接考選部、教育部、國發會、內政部等相關資料，建立「資料湖」，便於未來策略規劃之資料撈取。(7)在數位韌性方面，部汰換資料庫、升級主機虛擬化等硬體設備，對資訊人員流動率高、知識傳承等，亦須思考透過組織結構和薪酬上提供足夠的競爭力，留住人才。(8)因應數位轉型與 AI 導入需求轉化，思考增加公務人員相關職系，如資訊科學家或 AI 治理師，建立並推動相關職能基準與銓敘規範。

懷次長敘、吳處長淑玲補充報告：對委員詢問事項加以說明，相關建議將納入未來審酌辦理。

決定：本案洽悉；委員意見請銓敘部參考。

五、臨時報告(無)

貳、討論事項

銓敘部函陳關於行政院人事行政總處函送內政部規劃地方消防機關修編作業及修正相關警察官職務等階表一案，請討論。

決議：交審查會審查。

參、臨時動議

一、考選部商同典試委員長提：114 年公務人員特種考試警察人員、一般警察人員、國家安全局國家安全情報人員、移民行政人員考試及 114 年特種考試退除役軍人轉任公務人員考試解除聘用口試委員 1 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：114 年公務人員特種考試警察人員、一般警察人員、國家安全局國家安全情報人員、移

民行政人員考試及 114 年特種考試退除役軍人轉任公務人員考試第 7 次增聘口試委員 1 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：114 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試解除聘用口試委員 1 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：114 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試第 9 次增聘口試委員 1 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：114 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 6 次增聘體能測驗委員 11 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

散會：上午 10 時 45 分

主　席　　周　弘　憲