

考試院

Examination Yuan
Republic of China (Taiwan)

強化文官培訓功能 規劃方案 (修正版)



中華民國99年12月2日
考試院第11屆第114次會議通過

中華民國101年5月10日
考試院第11屆第187次會議通過

強化文官培訓功能 規劃方案

目次



1	壹、緣起
2	貳、研議及修正經過
3	參、方案目標－打造優質文官團隊
5	肆、革新建議
7	第一案、增加錄取名額 落實選訓功能 完善考選機制
14	第二案、結合培訓任用考績陞遷 有效提升文官行政效能
23	第三案、健全培訓體系 完備運作機制
36	第四案、建構高階文官發展性培訓制度
47	伍、總結
48	附錄
48	附件1、小組成員及幕僚工作人員名單
49	附件2、小組各分組成員及業務分工情形
50	附件3、考試院強化文官培訓功能小組大事紀要

圖 次

6	圖1	考試院強化文官培訓功能規劃方案架構圖
29	圖2	公務人員培訓體系架構圖
30	圖3	公務人員培訓機關架構圖－主辦機關
31	圖4	公務人員培訓機關架構圖－協辦機關
32	圖5	公務人員培訓業務分工架構圖
45	圖6	高階文官培訓體系圖

表 次

23	表1	公務人員訓練進修業務分工表
39	表2	高階文官發展性帶狀訓練對象人數統計表
40	表3	簡任第十二職等以上主管、副主管職務數



壹 > 緣起

值此全球化及知識經濟時代，國家競爭力之強弱，取決於人力資源，唯有掌握人才培育先機，始能在新世紀佔據有利位置。由於文官係政府運作之重要推手與支柱，是以各國政府莫不重視公務人力之甄拔、培訓與發展。考試院（以下簡稱本院）為文官政策法制之最高主管機關，更應肩負強化文官培訓之重責大任，以回應馬總統及各界對於提升文官素質與國家治理效能之高度期許。爰依民國99年6月10日本院第11屆第89次會議決議，成立「考試院強化文官培訓功能小組」（以下簡稱本小組），期就強化文官培訓功能事項，提出具體政策方向，並秉持宏觀前瞻、專業創新之理念，透過跨部會局¹之協力合作及相關配套措施，依輕重緩急明訂期程，積極推動強化文官培訓功能革新事宜，以厚植國家公務人力資本。

本小組之組成，院會指派蔡委員璧煌擔任召集人，參加之考試委員有：邱委員聰智、邊委員裕淵、李委員雅榮、胡委員幼圃、陳委員皎眉、何委員寄澎、詹委員中原、黃委員俊英、高委員明見、李委員選、林委員雅鋒、歐委員育誠、蔡委員良文、浦委員忠成及黃委員富源；邀請參加之機關首長有：考選部楊部長朝祥、銓敘部張部長哲琛、公務人員保障暨培訓委員會張主任委員明珠及行政院人事行政局吳局長泰成。99年8月及10月，考選部及公務人員保障暨培訓委員會首長分別由賴部長峰偉及蔡主任委員璧煌接任，本小組召集人爰改由何委員寄澎擔任，另加邀本院新任考試委員張委員明珠及高委員永光為本小組成員。幕僚單位為本院第三組，考選部、銓敘部、公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及行政院人事行局（以下簡稱人事局）均指派業務相關人員協助幕僚工作（小組成員及幕僚工作人員名單如附件1）。

又100年12月29日第11屆第169次院會時，考量強化文官培訓功能規劃方案推動以來，時空環境已有變化，爰經交付審查後，增刪修正部分革新建議，併予敘明。

¹ 行政院人事行政局於101年2月6日配合行政院改組，更名為「行政院人事行政總處」，本方案中，除指涉當時之職務或機關，仍維持人事行政局名稱外，餘均調整並簡稱為人事總處；其他機關名稱變更者，亦同。

貳 研議及修正經過

本小組於99年6月15日召開第1次會議，將小組定位為強化文官培訓及整合訓練資源，以本院之職掌就跨部會業務作通盤性擘劃，並協助、引導部會之政策擬定與執行，研討議題包括：1.考選與培訓之結合；2.培訓與任用、銓敘、考績及陞遷之結合；3.培訓機關（構）分工及其資源之共享與整合；4.培訓方法、課程、評鑑及成效追蹤之規劃；及5.高階文官培訓制度之規劃。本小組由院三組擔任幕僚工作，其下設4個分組，由部會局就上開第1、2、3及第5項議題擔任分組幕僚，另各分組研討內容均含攝第4項「培訓方法、課程、評鑑及成效追蹤之規劃」。

99年6月23日，小組召開第2次會議，會中邀請關院長中前來講話，院長肯定本院第11屆考試委員積極扮演跨部會政策規劃、協調及統合政策方向之角色，並認為前開5項議題涵蓋目前培訓制度最重要之任務，希望文官培訓工作有更高之視野，能從國家之高度與整個政府之需求加以思考，從而提出具體可行之規劃方案。本次會議同時確定各分組召集人、成員及幕僚單位（各分組成員及業務分工情形如附件2），並決議各議題現況分析納入本院文官制度興革規劃方案相關部分，議題研討內容則須具前瞻性，毋須侷限目前編制及預算；另各議題建議案之推動步驟，原則分為近程、中程及遠程。

在分組研討階段，為使各分組設定議題能夠深入討論，分組會議之召開時間及次數，由各分組視實際情形而定。自99年7月6日至9月29日，4個分組共計召開14次分組會議，其中第1分組召開2次分組會議，第2分組召開3次分組會議，第3分組召開4次分組會議，第4分組召開5次分組會議。各分組之研討結論及建議，再提小組會議綜合討論。

分組研討期間，有關高階文官中長期培訓業務分工等相關問題，經本院伍副院長錦霖依本院第11屆第93次會議決定，於99年7月9日邀集保訓會、人事局及相關人員召開協商會議，並獲致7項結論。同年7月22日召開小組分組召集人協調會議，議定各分組研討重點。又為期周延完善，各分組除召開分組會議外，另以幕僚會報、會前協商會議及會前會之方式進行研商，俾集思廣益，取得共識。

上開4個分組所提研討結論及建議，經召開3次小組會議審議竣事，幕僚單位並依小組會議決議撰擬革新建議，復由小組召集人邀集各分組召集人及幕僚同仁就其內容先行

檢視，彙整「考試院強化文官培訓功能規劃方案」（以下簡稱本方案）草案，經於99年11月16日召開小組第6次會議綜合討論後，提同年12月2日本院第11屆第114次會議通過。（本小組大事紀要如附件3）

本方案於99年12月2日經本院第11屆第114次會議通過後，為積極推動各項革新建議，並落實執行，自100年起，定期每半年召開本方案執行會報，持續追蹤管制各革新建議之執行進度，並提報本院會議。100年12月29日本院第11屆第169次會議黃秘書長雅榜報告本方案執行情形，部分委員表示應適時檢討方案政策並提出修正意見，關院長亦表示本院文官制度興革規劃方案及本方案推動以來，時空環境已有變化，原方案或有變化與延誤，委員們與部會亦提出多項新建議及興革，原方案確有進行檢討、充實與修正之必要，建議本案交小組審查會審查，俾求周妥。案經決議交付小組審查，由蔡委員良文召集。

茲考量多數革新建議雖依規劃時程進行中，惟有部分涉及法律之制定或修正，因尚未完成修法程序，或執行上恐有窒礙難行之虞，或考試委員曾提出建議，或應配合國家整體發展方向而調整，例如：人權兩公約、「黃金十年 國家願景」及「人才宣言」等，爰於101年1月18日先行邀集院部會及人事總處相關幕僚同仁參酌前開因素，確實檢討、充實與修正兩方案，俾提審查會討論。審查會經召開5次會議審查竣事，並增刪修正若干革新建議，未修正部分，請部會及總處於執行時，參酌納入前開因素之內涵。

叁 ▶ 方案目標－打造優質文官團隊

公務人力素質攸關公部門服務效能，更影響政府決策良窳與國家永續發展，而隨著公共事務益趨龐大與專精，政府所面臨之挑戰與難題遽增，加上國內外情勢瞬息萬變，文官所需具備之知能及涵養不僅愈趨多元，且尚需持續不斷學習、歷練，始能維持競爭優勢，提升政府治理成效，並贏得人民之信賴。爰此，如何精進我國文官培訓功能，乃為當前刻不容緩之重要課題。

本院第11屆第18次會議通過之「考試院第11屆施政綱領」，即針對培訓業務揭櫫「強化培訓機制及整合訓練資源，以培訓優質及具競爭力之公務人員」之願景；同屆第39次院會並通過「考試院文官制度興革規劃方案」，提出「健全培訓體制 強化高階文官」

之具體興革建議。99年3月26日國家文官學院（以下簡稱文官學院）正式成立，更使我國文官培訓邁入新里程。

我國現行文官培訓政策法制，已就培訓事項之分工及運作方式有所規範，惟於實務上仍有若干亟待改進與釐清之處。如何完備培訓體制、充實培訓內涵、統籌運用訓練資源及透過考訓用之適切結合，培養兼具專業與競爭力之人才，進而打造優質文官團隊，為本方案努力之方向。其具體目標如下：

一、建置考訓結合新制，篩選適格公務人員

以前瞻性思惟及創新作法，結合考試、訓練、用人機關，就考試與訓練制度，作整體規劃，同時強化與核心職能之連結，打造與時俱進之考訓機制，俾確實篩選適格公務人員，強化公務人力素質。

二、透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才

全面檢討改進培訓制度中之人員遴選規定、培訓方法、課程內容、師資素質及訓後評估機制，建立符合公平、效率、卓越、自主原則之優質培訓制度，有效提升公務人員專業知能與工作效能，同時強化培訓與任用陞遷考績之關聯性，期能達成訓用考陞合一之目標。

三、強化培訓體系功能整合，提升培訓資源使用效能

完善公務人員培訓體系，增強培訓機關業務協調功能，整合散置之培訓資源，建構網路學習共用平台，明確劃定培訓業務分工及運作，加強產官學界之交流合作，以期提升培訓資源使用效能，培育優質公務人員，增進國家整體競爭優勢，回應民衆對政府的期望。

四、建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力

導入高階文官職能評鑑系統，運用多元教學方法及新式培訓技術，以充實高階文官核心能力，並建立全球化架構之培訓藍圖，增進高階文官國際視野，同時透過加強高階文官職務歷練，結合高階文官培訓與任用陞遷制度，期建構高品質、高效能、高競爭力之系統化高階文官發展性訓練體系。

肆 > 革新建議

本方案共有4項建議案，係分就考試錄取人員之基礎訓練、現職公務人員訓用考陞之結合、訓練資源之整合及高階文官之發展性訓練等面向，提出革新建議，各案均關涉部會及總處業務，需跨部門充分合作，始能達成完善考選機制、提升行政效能、完備培訓運作及強化高階文官發展之目標，進而培育一流公務人才，提高政府施政效能。

為期體系脈絡分明，各建議案均按「一、現況及待改進議題」、「二、具體建議」及「三、推動步驟、分工及期程」等3個部分闡述。其中「現況及待改進議題」係概述現行法令制度、實務運作、政策規劃及當前面臨之困境；「具體建議」則針對待改進之處提出解決方法及應配合研修之法規；「推動步驟、分工及期程」乃對前述具體建議詳列應行配合推動事項及辦理之權責機關，並以甘特圖顯示各推動事項之起迄時程。有關各期程之時間，近程為短期內（民國100年止）完成，中程為3年內（民國102年止）完成，遠程為5年內（民國104年止）完成。嗣經101年4月17日本方案執行會報第5次小組審查會決議，為配合本（11）屆委員任期，本方案各推動事項之完成期限如逾103年6月30日者，均一律修正為103年6月30日。

上述4個建議案之名稱如下：

第一案：增加錄取名額 落實選訓功能 完善考選機制

第二案：結合培訓任用考績陞遷 有效提升文官行政效能

第三案：健全培訓體系 完備運作機制

第四案：建構高階文官發展性培訓制度

經綜合整理本方案架構圖如圖1。

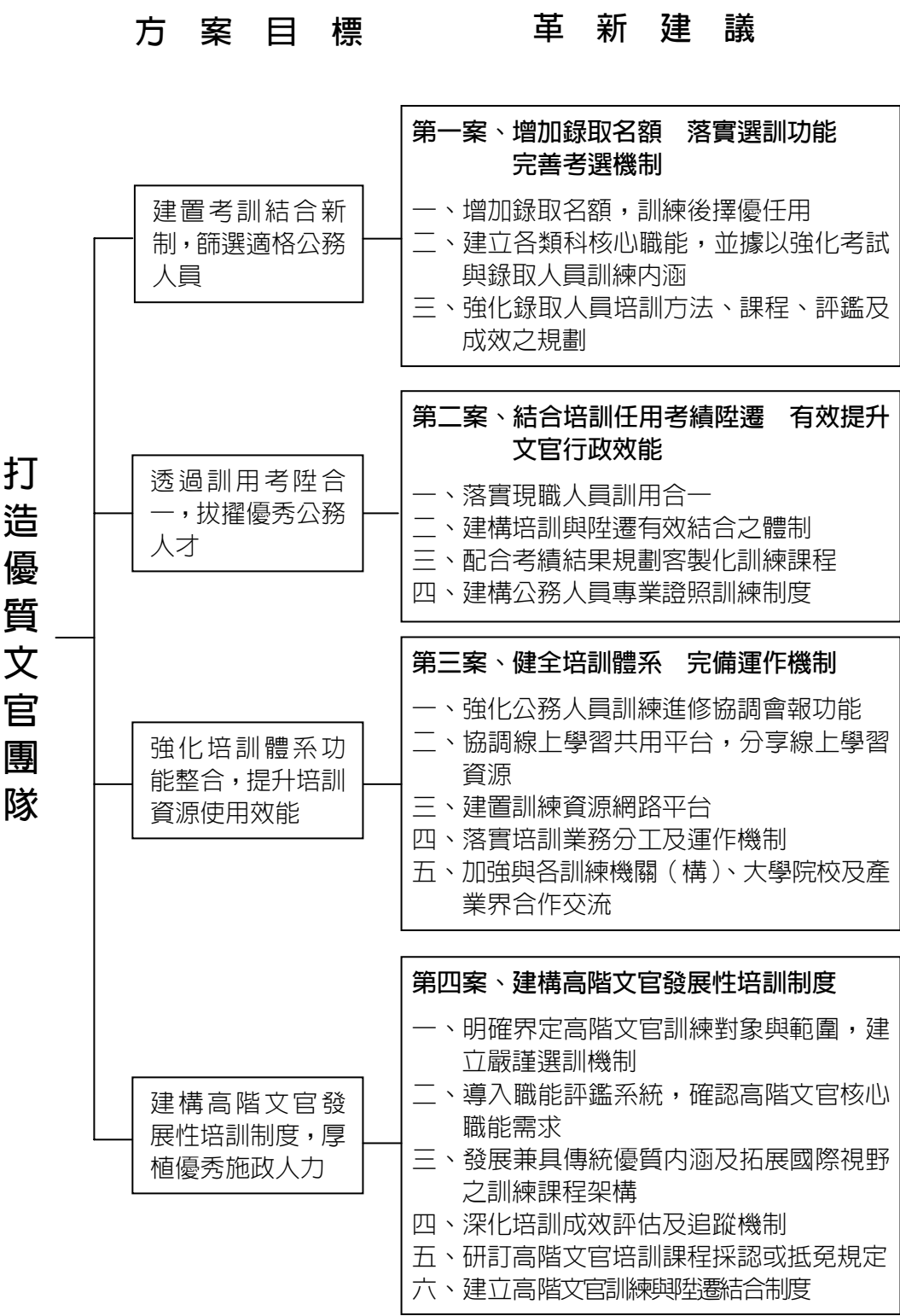


圖1 考試院強化文官培訓功能規劃方案架構圖

第一案、增加錄取名額 落實選訓功能 完善考選機制

一、現況及待改進議題

(一) 現況說明

現行公務人員考試制度，係配合機關用人需求決定錄取人數，嗣經訓練期滿成績及格，再予以分發任用，其相關法制及實務作業說明如下：

1. 相關法制

- (1) 公務人員考試法第2條第2項規定，公務人員考試，應依用人機關年度任用需求決定正額錄取人數，依序分發任用。並得視考試成績增列增額錄取人員，列入候用名冊，於正額錄取人員分發完畢後，由分發機關配合用人機關任用需要依考試成績定期依序分發任用。同法第20條第1項規定，公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類、科，接受訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，分發任用。列入候用名冊之增額錄取者，由分發機關依其考試成績定期依序分發。其訓練程序，與正額錄取者之規定相同。
- (2) 公務人員考試及格人員分發辦法第5條規定，分發機關或申請舉辦考試機關應就用人機關所報職缺，依據考試錄取人員考試種類、等級、類科、名次、錄取分配區，參酌學經歷、志願服務地區分配訓練。同辦法第7條及第8條分別規定正額、增額錄取人員分配訓練事宜。第15條規定未占缺實施訓練之特種考試錄取人員，經訓練期滿成績及格之分發程序、辦理方式及有關事項，得由申請舉辦考試機關參照本辦法另定之，並函送銓敘部核備。
- (3) 按18年制定之考試法原無訓練規定，考試及格即分發任用（部分特種考試訂有學習或訓練辦法），75年立法院審議廢止上開考試法，分別制定公務人員考試法、專門職業及技術人員考試法，公務人員考試法並增訂第20條訓練規定，所有公務人員考試錄取人員均須經訓練，訓練期滿成績及格，始為考試及格，分發任用，惟同法第2條有關錄取人員分發之規定，歷經多次修正，均沿用「分發」二字，未予細分，而其意涵實包含「分配」，是以現行經考試錄取即分配占缺訓練者，於訓練期滿成績及格即以原訓練職缺派代任用，未再重新分發，而未占缺訓練者，於訓練期滿成績及格後，予以分發任用，二者作法不同，實均合於公務人員考試法之規定。

2. 實務作業

(1) 正額、增額錄取人員權益不同

現行公務人員考試均係依據公告需用名額，決定正額人數，用人機關如有用人需求，另視考試成績增額錄取適當人數，考試榜單及錄取通知函均載明錄取人員為正額錄取或增額錄取，俾資明確，並利當事人充分瞭解其錄取身分，及因此衍生之權利、義務。正額錄取人員分發受保障，增額錄取人員則以考試成績高低決定其任用順序，且在下次相同考試榜示前未獲分發任用者，即喪失考試錄取資格。

(2) 占缺與不占缺訓練

如以訓練期間是否占缺區分訓練性質，可分為下列3種：

① 占缺訓練：現行公務人員高考（一、二、三級）、普考、初等考試及大部分特種考試錄取人員均係占缺訓練，並以考試成績高低為分配占缺依據，訓練期滿成績及格後，以原訓練職缺派代任用。

② 不占缺訓練：包括司法人員特種考試之司法官、檢察事務官、司法事務官考試、國家安全情報人員特種考試、調查人員特種考試，其中檢察事務官、司法事務官考試係以考試成績占10%、訓練成績占90%併計作為分發之依據；司法官考試、調查人員特種考試則以訓練成績為分發之依據。國家安全情報人員特種考試因僅國家安全局本局用人，爰係參酌訓練成績、個人意願及單位需求分發至局內各單位。

③ 前階段訓練不占缺、後階段訓練占缺：警察特考、基層警察特考（教育訓練不占缺、實務訓練占缺），其錄取人員中之一般教育體系畢業生係以教育訓練成績高低為分配占缺實務訓練依據，同分時則依考試成績高低為依據。

(3) 分發任用（含分配訓練）順序

公務人員考試法第2條規定正額錄取人員依序分發任用，至所稱「依序」並未明定其意義，惟82年函送立法院審議之公務人員考試法修正草案說明欄敘明係按錄取成績先後依序分發任用，爰現行占缺訓練者，係依考試成績高分配訓練，不占缺訓練者則依訓練成績或考試成績與訓練成績併計為分發依

據，因訓練屬考試程序之一環，不占缺訓練之考試，其分發方式尚符公務人員考試法「依序分發」之規定。另增額錄取人員係依考試成績定期依序分發任用，爰考試成績在前者，有優先獲得分發任用之權利。

（二）待改進議題

1. 考訓用尚難完全緊密配合

現行公務人員考試制度，係配合機關用人需求決定錄取人數，訓練期滿成績及格，再予以分發任用。訓練及試用各定有廢止受訓資格、解職條件，惟實務執行時，平均淘汰比率相當低，似難有效淘汰不適任人選；而依實際需用名額錄取，如於訓練及試用期間淘汰，又有進用不足之現象，爰應考人雖經考試、訓練、試用三階段檢驗，考用之間，尚難完全緊密配合。

2. 考訓淘汰機制有待強化

現行各項公務人員考試用人機關多未提出增額錄取需求，且多採占缺訓練，錄取人員因已占缺，獲得相當程度保障，致或有未能重視訓練之情形，而基於用人需求，又難以執行嚴格之淘汰機制。

3. 訓練容量不足

考試錄取人數與訓練場所容量未能配合，考試等別類科錄取人數較多者若過於集中，則常因訓練場所容量不足，造成需分批調訓。

4. 考訓內容無法完全符合機關需求

公務人員考試類科、考試方式、應考資格及應試科目係配合學校教育系科、各類科用人機關需求設置，惟現行初任公務人員職務核心工作知能尚未能完全依職能指標標準作業程序建立，致考試及訓練內容之設計難以完全符合機關實際用人需求。

5. 訓練考評標準不一

各項公務人員考試錄取人員訓練，因應任用專業需求及機關工作內容差異，其訓練類別、課程、內容、方式多樣化，考評標準不一。

二、具體建議

（一）增加錄取名額，訓練後擇優任用

為加強考用配合、提昇公務人力素質及施政品質，宜研修公務人員考試法、考試

規則、訓練辦法等相關法規，除配合任用需求人數外，並適當增加錄取人數，訓練階段再就基礎訓練及格人員，擇優錄取為正額及增額人員，並於考試應考須知及訓練計畫載明相關規定。具體建議如下：

1. 規劃選定部分特種考試試辦不占缺訓練

在現行法制下，規劃優先選定部分特種考試試辦不占缺訓練，並增加增額錄取名額，落實訓練淘汰機制，同時檢討其執行情形及成效。其推動期程訂為102年12月前完成，但如情況許可，可提前於101年12月前完成。

2. 研修公務人員考試法及公務人員任用法

檢討考試、訓練、分發相關配套機制，通盤研修公務人員考試法及公務人員任用法，增加得併計考試成績及基礎訓練成績為總成績，並據以決定正額、增額人員及相關分發之規定。

3. 配合公務人員考試法及任用法律修正，研修相關子法

配合公務人員考試法、公務人員任用法之修正，研修其施行細則暨錄取人員訓練辦法、考試及格人員分發辦法及相關考試規則。

4. 先就三等特考及高考三級以上考試實施考訓結合新制

配合任用需求，先就三等特考及高考三級以上考試適當增加錄取人數，訓練階段再就基礎訓練及格人員之總成績，決定正額及增額人員。此除配合新修正之公務人員考試法，研修相關考試規則，俾據以實施外，並於各該考試應考須知及訓練計畫載明相關規定，使應考人能充分瞭解個人之權利與義務，以利其生涯規劃。

5. 逐步擴增基礎訓練場所與容量

配合考訓結合新制，逐步擴增基礎訓練場所與容量；同時考量訓練容量，調整考試期日，及分梯次（同類科同梯次）訓練。

（二）建立各類科核心職能，並據以強化考試與錄取人員訓練內涵

各類科均須藉由職能評估標準作業程序，建立核心職能，據此，考選部研修改進各類科考試方式、應考資格、應試科目等，保訓會研訂訓練內容，至無法以考試衡鑑者，則於訓練階段，設計適當課程予以強化，具體建議如下：

1. 建立公務人員職能評估標準作業程序與宣導。

2. 適時研修職系說明書及職等標準。

3. 逐步推動各機關建立各類人員職能指標，研修職務說明書。
4. 配合各機關職能評估，研修改進相關類科之考試方式、應考資格、應試科目及命題大綱。
5. 配合各機關職能評估，調整公務人員考試錄取人員訓練課程、內容與考評機制。

（三）強化錄取人員培訓方法、課程、評鑑及成效之規劃

各項考試錄取人員訓練類別，分為基礎訓練、實務訓練、性質特殊訓練3類，因應訓練性質不同，其培訓方法、課程、評鑑等機制各有不同。為強化培訓成效，具體建議如下：

1. 配合初任人員通識知能，檢討精進基礎訓練課程。
2. 配合初任人員專業知能，請各申辦考試機關檢討精進專業訓練課程。
3. 因應訓練性質，推動多元培訓方法，加強訓練效果。
4. 配合訓練課程及培訓方法，加強訓練期間考評機制。
5. 建立訓練成效評估追蹤制度，研議行為層次與結果層次的評估之可行性。
6. 研究專門職業及技術人員考試訓練列為考試及格程序重新規劃之可行性（律師、中醫師、消防設備師等）。

（四）研修（訂）相關法規

法規名稱	研修重點
公務人員考試法	增加得併計考試成績及基礎訓練成績為總成績之規定，並據以決定正額、增額人員及相關分發之規定。（第2條、第20條）
公務人員任用法	修正公務人員各等級考試正額、增額錄取、訓練及分發之規定。（第10條、第12條）
公務人員考試法施行細則	配合公務人員考試法第2條、第20條，修正正額、增額錄取之規定。（第3條、第16條）
公務人員考試相關考試規則	修正正額、增額錄取之規定。
公務人員考試錄取人員訓練辦法	配合公務人員考試法第2條、第20條之修正，基礎訓練之定位及功能與現制有別，爰整體規範架構須重新檢視修正。
公務人員考試及格人員分發辦法	配合考訓結合新制採不占缺訓練，重新檢視修正。
職系說明書	依據公務人員職能指標，研修職系說明書。
職等標準	依據公務人員職能指標，研修職等標準。

三、推動步驟、分工及期程

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
增加錄取名額 落實選訓功能	1. 規劃選定部分特種考試試辦不占缺訓練。	保訓會 考選部 銓敘部	試辦機關 人事總處						
	2. 研修公務人員考試法及公務人員任用法。	考選部 銓敘部	保訓會 人事總處						
	3. 配合公務人員考試法及任用法律修正，研修相關子法。	考選部 銓敘部 保訓會 人事總處							
	4. 先就三等特考及高考三級以上考試實施考試結合新制。	考選部 保訓會	用人機關 人事總處 銓敘部						
	5. 逐步擴增基礎訓練場所與容量。	考選部 保訓會	人事總處						
	6. 建立公務人員職能評估標準作業程序與宣導。	考選部 保訓會							
	7. 適時研修職系說明書及職等標準。	銓敘部	人事總處						
	8. 逐步推動各機關建立各類人員職能指標，研修職務說明書。	考選部 人事總處 保訓會	銓敘部						
	9. 配合各機關職能評估，研修改進相關類科之考試方式、應考資格、應試科目及命題大綱。	考選部	人事總處 銓敘部 各機關						
	10. 配合各機關職能評估，調整公務人員考試錄取人員訓練課程、內容與考評機制。	保訓會 人事總處	各機關						

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
完 善 考 選 機 制	11. 配合初任人員通識知能，檢討精進基礎訓練課程。	保訓會							
	12. 配合初任人員專業知能，請各申辦考試機關檢討精進專業訓練課程。	保訓會 各申辦考試機關							
	13. 因應訓練性質，推動多元培訓方法，加強訓練效果。	保訓會 各申辦考試機關							
	14. 配合訓練課程及培訓方法，加強訓練期間考評機制。	保訓會 各申辦考試機關							
	15. 建立訓練成效評估追蹤制度，研議行為層次與結果層次的評估之可行性。	保訓會							
	16. 研究專門職業及技術人員考試訓練列為考試及格程序重新規劃之可行性(律師、中醫師、消防設備師等)。	考選部 保訓會	各專技人員主管機關 各申辦考試機關						
	17. 強化身心障礙者及原住民應試及訓練權益維護。	考選部 保訓會							
	18. 研究改善弱勢及少數者服公職之權益。	考選部							

第二案、結合培訓任用考績陞遷 有效提升文官行政效能

一、現況及待改進議題

（一）現況說明

公務人員任用法第2條規定，公務人員之任用應本專才、專業、適才、適所之旨。為提升公務人員專業知能，使其具備擬任職務所需之學識素養與能力，公務人員任用法、公務人員陞遷法以及相關人事法規對公務人員應接受何種訓練規定如下：

1. 公務人員任用法第10條第1項規定，考試錄取人員應經訓練（含基礎訓練與實務訓練）期滿，成績及格後始予以任用。
2. 公務人員任用法第17條及公務人員陞遷法第14條第1項規定，公務人員晉升官等應經升官等訓練。
3. 公務人員任用法第18條及現職公務人員調任辦法第5條第7款及第8條規定，公務人員調任時，得就其訓練認定職系專長。
4. 公務人員陞遷法第14條第2項規定，初任各官等之主管職務，應由主管機關實施管理才能發展訓練。
5. 行政中立法施行細則第10條規定，各機關（構）及學校應加強辦理公務人員行政中立相關規定之宣導或講習。

另為鼓勵公務人員積極參與在職訓練，促進專業成長，加速晉升，公務人員陞遷法第7條規定，「訓練」為陞任評分標準表應明定之項目，各機關辦理人員之陞任時，得以其所受訓練資歷，配合擬陞任職務所需知能，依陞任評分標準規定酌予加分，以及公務人員考績法施行細則第4條第1項規定，參加與職務有關之終身學習課程超過120小時為考績得考列甲等之一般條件之一。

此外，為配合政府機關組織發展目標及業務推動需要，各機關學校須主動提供訓練，增進公務人員在職所需之特定知識與技能，惟現行法定之公務人員訓練，實務上除考試錄取人員訓練及升官等訓練外，其餘多無強制性，為強化培訓與任用陞遷之關聯性，以及有系統的培訓高階文官及主管，本院文官制度興革規劃方案第4案「健全培訓體制 強化高階文官」，已提出「建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制」、「建立完善培訓體系」、「建構高階主管特別管理制度」等項具體興革建議，包括重新設計晉升簡任官等及取得同官等內較高職等資格條件、充實自

初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練、強化核心職能之訓練以及建立訓練成效評估追蹤制度等建議內容。

（二）待改進議題

1. 現行訓練種類多樣，部分訓練信度與效度有待提升

依公務人員訓練進修法及公務人員陞遷法規定，現行公務人員訓練包括考試錄取人員訓練、升任官等訓練、行政中立訓練、專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及初任各官等主管人員管理才能發展訓練，訓練種類相當多樣，惟部分訓練信度與效度或似不足，難以達成訓練功效，切合機關用人需求。

2. 各種訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式尚待檢討改進

現行訓練制度中之人員遴選規定、訓練方法、課程內容、師資素質以及訓後評估機制應當與時俱進，使訓練內涵更臻完善。

3. 訓練單位未能依個人的優缺點或機關用人需求，提供客製化訓練課程

目前各種訓練之課程規劃大多係從政府需求的角度出發，未能依不同參訓者之個別學習需求，提供適性之訓練課程，致影響人員參訓意願，無法完全發揮訓練功效。

4. 公務人員多元文化理念與行動能力有待強化

隨著全球化的思潮與地球村的來臨，世界各國開始提倡多元文化理念的重要，惟目前仍有許多公務人員因欠缺對多元文化的認識，致無法將多元族群與文化的觀念落實在政策制定和執行過程中，為提升政府施政品質，應從強化公務人員多元文化理念與行動能力方面著手。

5. 訓練成效評估網絡追蹤及回饋機制有待建構

訓練成效之良窳，攸關文官素質甚鉅，惟現行文官學院採行之成效評估方式僅包括反應、學習等二層次之評估，至於行為及結果層次之評估機制仍有待建構。

6. 公務人員初任主管管理才能發展訓練與升官等訓練未能與任用或陞遷有效結合

公務人員陞遷法第14條規定，初任各官等之主管職務，應由主管機關實施管理才能發展訓練，惟實務上執行不夠落實，仍有許多公務人員升任主管後並未接受管理才能發展訓練，造成該條文成為訓示性規定；另現行公務人員升官等訓練係採

「先訓後升」方式，少部分為「先升後訓」，實務有取得升官等資格者眾，獲陞遷者寡之情形，顯見培訓未能與任用陞遷有效結合。

7. 高階文官培訓未能與任用陞遷有效結合

目前文官學院及人事總處辦理之各項高階文官（簡任第十職等以上）訓練，大多係屬短期訓練且無強制性，未能與任用陞遷緊密結合。

8. 缺乏考績結果不佳者之訓練輔導機制

現行公務人員考績法對於工作表現不佳考列丙等人員，僅施以留原俸級之懲處，欠缺訓練或輔導機制，難達警惕或改進之作用。

9. 部分主管人員考績評核技巧不足

明確區辨所屬人員工作績效表現差異，並給予受考人覈實考績等次評價，乃是主管人事管理職能之基本要求，為強化公務人員考績之信度與效度，除相關考績法制之完善建制外，主管人員之考績評核能力亦應施予訓練。

10. 公務人員專業證照訓練制度有待建立

隨著公共事務日益複雜，政府職能專業化程度也不斷提升，為強化公務人員專業知能與多元能力，宜規劃建立公務人員第2專長或第3專長專業證照訓練制度。

二、具體建議

（一）落實現職人員訓用合一

1. 進行現行公務人員訓練種類存續與否之研究

現行訓練種類多樣，參訓對象與資格亦不同，為使訓練能符合各用人機關需要，與任用緊密結合，保訓會與人事總處應彙整現有訓練種類，並召開訓練進修協調會報，邀請中央暨地方各主管機關就現有訓練種類是否有存續之必要或是否須增列其他訓練種類開會研商，並將各機關意見彙整研議，再配合修正相關法規。

2. 檢討修正現行法定訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式

(1) 由保訓會及人事總處分別組成專案研究小組，就所主管各項訓練之人員遴選方式、訓練內容、訓練期程、評量方式等進行研議後檢討改進，以符公平、效率、卓越、自主之原則。

(2) 訓練方法與課程內容

① 為使公務人員有機會能參與在職訓練進修，增進所需知能，又不致因離開工作崗位受訓而影響其工作進行，針對一般性、基礎性訓練可增加數位學習課程，邀請專家學者將課程內容製作成光碟，分送公務人員學習，或由各用人機關配合業務需要，針對所需之課程使用分送之光碟自行開設網路課程，並提供學習訊息交流交換平台，以分享學習心得。

② 一般管理訓練可增加體驗、交流互動及經驗分享之學習機制，如探索訓練（Exploring training）或個案教學（Case Study）等，以培養文官面對問題時能夠立即解決、創造並勇於突破限制之能力。

(3) 建立專業訓練、一般管理訓練及進用初任公務人員訓練之控管機制

專業訓練及一般管理訓練皆由各主管機關視業務需要辦理，進用初任公務人員訓練亦由各主管機關分別辦理，惟上開3種訓練之訓練方法、課程內容及評量方式，目前並無統一規範，且亦無控管機制，致對各主管機關是否有辦理上開3種訓練以及訓練成效如何皆無從得知；又公務人員訓練進修法第4條規定，各機關學校進用初任公務人員訓練，應由各主管機關於進用前或到職後4個月內實施之，因此，應由保訓會規劃建立控管機制，以確保非經由考試進用之初任人員均有受過相當期間之訓練，具備擬任職務所需專業知能。

3. 強化核心職能之訓練

「職能」是執行工作職務應具備之能力，其與工作績效間具有正向因果關係，因此，為有效提升行政效能，公務人員訓練內容應結合工作職場所需知識與技巧，依據各職務屬性規劃不同之核心職能訓練，使訓練與任用相結合，並規劃公務人員如經核心職能專業訓練合格後，即可發給訓練合格證明。

4. 配合人員任用進行訓練需求分析

一般人員之調訓，應對用人機關及人員進行訓練需求訪談或調查，或根據首長預定陞遷用人計畫、參訓者預定調任職務之核心職能以及參訓者性向，規劃適切及適性之訓練課程，使通過訓練之人才，於訓練完成後即具有目標職務之一般性及共通性核心職能之基本能力，俾使訓練結果得以符合公務人員、用人機關首長及單位之需求。

5. 強化公務人員多元文化理念與行動能力

將多元文化理念與行動能力價值，納入公務人員考試錄取人員訓練、進用初任公務人員訓練及各種升官等訓練之課程大綱，與國家重要政策與發展單元課程或人權議題與保障等普世人權關懷相結合，成一完整單元，使參訓學員更加瞭解及尊重多元文化之差異，內化為政策制定及執行之一環。

6. 建立訓練成效評估網絡追蹤及回饋機制

為評估訓練成效，保訓會應規劃成立培訓成效評估網絡追蹤及回饋機制，並請參訓者服務機關定期回饋參訓者經培訓後之相關任用、陞遷、考績及工作表現資訊，以改進培訓業務。另針對部分重要訓練（如升官等訓練及高階文官訓練）之核心職能課程，進行行為及結果層次之評估。

（二）建構培訓與陞遷有效結合之體制

1. 強化初任各官等主管人員均須接受管理才能發展訓練

研修公務人員陞遷法，規定「初任各官等之主管職務應於1年內參加管理才能發展訓練」，並於公務人員任用法中規定「初任各官等主管如未於1年內接受管理才能發展訓練，應予撤銷主管職務任用案，並回任非主管職務」。

2. 檢討修正升官等訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式

(1) 由保訓會就薦升簡訓練之遴選方式、訓練內容、訓練期程、評量方式等組成專案小組進行研議後檢討修正，以強化訓練之信度及效度。

(2) 人員遴選：除公務人員任用法第17條修正草案就參加升官等訓練人員之職務及考績條件已修正從嚴外，應導入目標職務之職能評鑑，以明確化訓練對象之遴選基準、訓練目的及訓練內容之定位。

(3) 訓練方式與課程內容：每位公務人員所具備之基本能力與專業能力不盡相同，所欠缺或須強化之能力亦因人而異，可參考大學修習學分方式，除將部分課程列為必修科目，另規劃多元能力之選修科目（可採網路學習），供參訓者針對個別需求或個人目標職務所需知能選修，以符合學習自主及效率之原則。

3. 明定簡任官等職務整體性訓練為任用陞遷資格

研修公務人員相關任用或陞遷法律，規定初任簡任官等職務，須經參加管理發展

訓練合格，始得升任簡任第十二職等職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練，並視辦理成效，檢討是否建立配套法規，規範部分職務或職缺，須完成特定訓練後，方可陞遷任用。

（三）配合考績結果規劃客製化訓練課程

1. 實施考列丙等人員輔導訓練

為有效結合考績結果與訓練，增訂各機關對考績等次不佳之人員應進行評估，針對其所需加強部分，由主管機關統一辦理訓練（如主管機關認為人數不足，可委由訓練機構予以彙辦），以改進其績效表現之相關規定。

2. 實施考績評鑑項目及面談機制訓練

配合99年4月6日本院函送立法院審議之公務人員考績法修正草案，除已修正平時考核項目外，並增加面談規定，以該2項均屬主管人員權責，因此，有必要對主管人員施予考績評鑑及面談技巧之訓練，以強化考績結果之公正客觀。

(1) 公務人員考績法修法完成前：建議將考績評核技巧等納入初任主管職務人員管理才能發展訓練課程，從考績「觀念澄清」及「具體落實」兩面向施以訓練。現行公務人員考績法第5條及其施行細則明定，公務人員考績及平時考核皆以受考人之工作、操行、學識及才能等考核項目予以評鑑，其工作之績效表現才是考績評核重點，是故透過訓練建立主管「有協助屬員設定績效目標義務之觀念（按：績效目標之設計應具備可量化、可評估、可達成、以結果為導向、有限制的時間等特性）」、「績效管理」、「應就屬員質化、量化之工作表現予以考核」、「應確實辦理屬員考績及平時考核」，以及「失職、責任歸屬、課責」等概念並落實在考績實務上，對考績結果之公正、客觀，乃至於機關工作績效等均有正向助益。

(2) 公務人員考績法修法完成後：受考人考核項目修正為工作績效與工作態度，考核細目由各主管機關或其授權所屬機關依業務特性與實務需求予以擬訂。是以，未來考績法對於主管人員績效表現及其考績評核技巧之要求，將更加嚴格，故相關延伸訓練更有其必要。另為達成實施面談之目的，主管人員進行面談之態度及面談執行方式等技巧，均應列入相關訓練課程中。

3. 公務人員考績法上明定違反應受不利處分項目之訓練

公務人員考績法修正草案將違反行政中立及其他公務倫理相關事項列為不得考列甲等以上或應考列丙等之事由，爰對該特定事項除於平時應對公務人員加強訓練宣導外，違反而因此考績受不利處分者，應於考績後再列為訓練對象。

（四）建構公務人員專業證照訓練制度

為培養公務人員多元能力，並經由訓練取得第2專長或第3專長之職系任用資格，需比照職業訓練證照制度，建構公務人員專業證照訓練制度，亦即完成某職系相關訓練研習課程，經考評或檢測合格者，即授予各該職系證照（例如法制證照、資訊證照），給予取得相關職組職系之任用資格，或研議得否作為陞遷加分之條件，並配合研修公務人員任用法、公務人員陞遷法及現職公務人員調任辦法等及其相關子法，以導引公務人員作有效學習，落實「訓用合一」之目標。

（五）研修（訂）相關法規

法規名稱	研修重點
公務人員任用法	1. 初任各官等主管如未於1年內接受管理才能發展訓練，應撤銷其主管職務任用案，並回任非主管職務。（第18條） 2. 將簡任官等職務整體性訓練定為任用陞遷資格。（第18條）
現職公務人員調任辦法	完成某職系相關訓練研習課程，並經考評或檢測合格者，即授予證照，並取得相關職組職系任用資格，且不受須為最近5年之教育訓練時間限制。（第5條至第8條）
公務人員陞遷法及其相關子法	1. 初任各官等之主管職務應於1年內參加管理才能發展訓練。（第14條） 2. 將簡任官等職務整體性訓練定為任用陞遷資格。
公務人員考績法施行細則	因違反行政中立及其他公務倫理相關事項而受考績不利處分者，應施予各該事項之訓練。
研訂高階主管特別管理制度相關法制	配合高階主管特別管理制度規劃報告研訂相關法制。

三、推動步驟、分工與期程

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
結合培訓任用考績陞遷	1. 完成「現行公務人員訓練種類存續與否之研究」。	保訓會 人事總處							
	2. 檢討修正各項訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式。	保訓會 人事總處							
	3. 建立專業訓練、一般管理訓練及進用初任公務人員訓練之控管機制。	保訓會 人事總處							
	4. 強化公務人員核心職能訓練。	保訓會 人事總處							
	5. 配合人員任用進行訓練需求分析。	保訓會 人事總處	各機關						
	6. 將多元文化理念、行動能力價值與行政中立及其他公務倫理相關事項，納入各項訓練之課程大綱。	保訓會 人事總處	銓敘部						
	7. 規劃成立「培訓成效評估網絡追蹤及回饋機制」。	保訓會 人事總處							
	8. 依據「培訓成效評估網絡追蹤及回饋機制」之回饋資訊，持續檢討精進各項訓練。	保訓會 人事總處							
	9. 研修公務人員任用法及公務人員陞遷法，強化初任各官等主管人員管理才能發展訓練。	銓敘部	保訓會 人事總處						
	10. 檢討修正升官等訓練人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式。	保訓會							

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
有效 提升 文官 行政 效能	11. 研修公務人員任用法及公務人員陞遷法，明定簡任官等職務訓練為任用陞遷資格。	銓敘部							
	12. 研訂高階主管特別管理制度相關法制。	銓敘部	人事總處 保訓會						
	13. 規劃及實施考列丙等人員輔導訓練。	保訓會 人事總處	銓敘部						
	14. 將考績評核技巧納入相關訓練課程。	保訓會 人事總處	銓敘部						
	15. 規劃及實施考績評鑑項目及面談機制訓練。	保訓會 人事總處	銓敘部						
	16. 規劃及實施違反行政中立及其他公務倫理事項而受考績不利處分者之輔導訓練。	保訓會 人事總處	銓敘部						
	17. 研修公務人員考績法施行細則（明定違反行政中立及其他公務倫理相關事項而受考績不利處分者，應施予各該事項之訓練）。	銓敘部							
	18. 建構公務人員專業證照訓練制度（完成規劃及試辦）。	保訓會							
	19. 建構公務人員專業證照訓練制度（配合修正公務人員任用法、公務人員陞遷法、現職公務人員調任辦法及相關子法）。	保訓會 銓敘部 人事總處							
	20. 完備培訓與任用、陞遷、考績有效結合之法制規定。	保訓會 銓敘部 人事總處							

第三案、健全培訓體系 完備運作機制

一、現況及待改進議題

(一) 現況說明

依公務人員訓練進修法第2條、保訓會組織法、人事總處組織法²、文官學院組織法、行政院人事行政總處公務人力發展中心（以下簡稱人力中心）組織法及行政院人事行政總處地方行政研習中心（以下簡稱研習中心）組織法規定，公務人員訓練進修業務分工如表1。

表1 公務人員訓練進修業務分工表

業務類別	訓練辦理機關	訓練執行機關	協辦機關
事關全國一致性質之公務人員訓練進修法制之研擬事項	保訓會		
行政院所屬機關及地方機關公務人員訓練、進修與在職培訓發展之規劃、執行及評鑑	人事總處	人力中心 研習中心	行政院所屬訓練機關（構）學校
公務人員考試錄取人員訓練	保訓會	文官學院	各訓練機關（構）學校
升官等訓練	保訓會	文官學院	各訓練機關（構）學校
行政中立訓練	保訓會	文官學院	各主管機關
高階公務人員之中長期培訓事項	保訓會	文官學院	
行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員之在職培訓	人事總處	人力中心 研習中心	
專業訓練	各主管機關	各主管機關及所屬訓練機關（構）	各訓練機關（構）學校
一般管理訓練	各主管機關	各主管機關及所屬訓練機關（構）	各訓練機關（構）學校
進用初任公務人員訓練	各主管機關	各主管機關及所屬訓練機關（構）	

2 行政院人事行政總處組織法業奉總統於100年11月14日公布，並經行政院定自101年2月6日施行，原「行政院人事行政局組織條例」爰配合調整名稱；其他機關組織法規名稱修正者，亦同。

業務類別	訓練辦理機關	訓練執行機關	協辦機關
人事人員訓練	保訓會	文官學院（辦理行政院以外機關人員訓練）	
人事人員訓練	人事總處	人力中心 研習中心 （辦理行政院暨所屬機關及地方機關人員訓練）	
初任各官等主管人員訓練	各主管機關	各主管機關及所屬訓練機關（構）	文官學院（辦理行政院以外機關人員訓練）
			人力中心（辦理行政院暨所屬機關人員訓練）
其他訓練	各主管機關	各主管機關及所屬訓練機關（構）	各訓練機關（構）學校

依現行公務人員訓練職掌及業務分工，專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及其他訓練，係由各主管機關辦理或授權所屬機關辦理，許多主管機關並未設置公務人員訓練機關，有賴其他訓練機關支援；另中央政府公務人員訓練機關共有17所（不含國營事業機構），臺北市政府、高雄市政府、臺中市政府、臺南市政府及嘉義縣政府等地方政府亦設有訓練機關，因訓練機關均隸屬不同院部會，保訓會與人事總處對各訓練機關並無直接指揮監督權限，會及總處爰依公務人員訓練進修法第3條規定，訂定「公務人員訓練進修協調會報設置及實施要點」，透過該協調會報之建立與運作，加強與各主管機關及訓練機關（構）學校溝通連繫，期發揮資源整合與分享之功能。另為增進各訓練機關（構）學校相互學習、交流機會以及促進人力資源發展，由保訓會與人事總處每年舉辦1次全國訓練機構觀摩學習活動。

（二）待改進議題

1. 公務人員訓練進修協調會報未能充分發揮功能

保訓會與人事總處依公務人員訓練進修法第3條規定，會同相關機關成立協調會報，由會及總處就公務人員培訓重要政策及作業方式進行報告，另各主管機關及訓練機關（構）就執行公務人員培訓事項研提具體興革建議提會報討論，會及總處並將決議交各業務主管機關參考辦理。惟目前各機關及訓練機關（構）提報議案多屬執行性、細節性提案，未能充分發揮協調會報功能。

2. 線上學習課程未能充分交流分享

各訓練機關為提升培訓成效，除開辦實體訓練課程外，部分訓練機關（構）亦規劃建置線上學習網站，提供公務人員不受時間、地點限制均能從事學習活動，如文官學院建置「文官e學苑」、人力中心建置「e等公務園」、研習中心建置「e學中心」、臺北市政府公務人員訓練處建置「臺北e大數位學習網」、高雄市政府建置「港都e學苑」等線上學習網站。惟仍有部分訓練機關（構）尚未建置線上學習網站。因建置線上學習網站所耗經費甚鉅，為有效運用資源，宜協調訓練機關（構）之線上學習共用平台，提供尚未建置學習網站之機關放置研發之線上課程，以節省建置與後續維運成本。另各訓練機關（構）開發之線上學習課程，亦應加強交流與分享，提升其使用效益。

3. 訓練供需資訊網路平台尚未完整建置

公務人員訓練機關（構）大部分均已建置機關網站，並提供所辦理之訓練計畫、訓練課程、場地租借服務、線上學習課程等資訊，其中部分訓練機關（構）為擴大服務，亦提供其他訓練機關（構）之簡介或網站連結，惟目前尚未建置訓練供需資訊網站平台，無法全面提供國內各訓練機關（構）設備、訓練檔期、課程資訊及師資等資訊，造成培訓資訊未能充分流通，培訓資源不易分享及運用。

4. 人事人員訓練、初任各官等主管人員訓練、進用初任公務人員訓練等訓練依個別機關組織法規定，由各機關分別辦理，分工有待釐清，功能有待提升

依保訓會、人事總處、文官學院、人力中心及研習中心相關組織法規，有關人事人員訓練、初任各官等主管人員訓練、進用初任公務人員訓練各有其職司，其間分工仍有待進一步釐清，以避免重複開班及調訓，造成訓練資源浪費。另公務人員考試錄取人員訓練部分，考、訓政策有改進之必要，占缺訓練之缺點允宜俟機修正。

5. 訓練機關（構）人力、經費、設備有限，致影響培訓成效

各公務人員訓練機關（構）人力經費有限，資源普遍不足，而辦理訓練業務卻不斷增加，對於訓練業務之推動，產生不利影響。同時亦因人力有限及欠缺研發專業能力，導致各機關（構）辦理培訓技術與方法之研發成果受限。宜協調主管機關編列充裕經費，並尋求與其他訓練機關（構）、大學院校及產業界合作與協助，以提升培訓及研發成效。

二、具體建議

（一）強化公務人員訓練進修協調會報功能

為加強公務人員訓練進修資源協調及相互支援，提升會報實施成效，應配合研修公務人員訓練進修協調會報實施及設置要點，研議採行下列方式辦理：

1. 提升會報主持層級，由會及總處首長或首長指派之副首長主持。
2. 明列應提會報討論之重要訓練進修計畫或重大議題。
3. 增加舉辦會報頻率，由每年1次修正為每年2至3次。

（二）協調線上學習共用平台，分享線上學習資源

文官學院、人力中心及研習中心等訓練機關業已建置線上學習網站提供公務人員線上學習課程服務，為有效分享線上學習資源，應建置線上學習共用平台，各訓練機關（構）間擴大分享線上學習課程：

1. 由文官學院或人力中心擴大建置現有線上學習共用平台，並訂定線上課程製作及掛置平台等相關作業規範。
2. 協調尚未建置線上學習網站之訓練機關（構），依其職掌分工原則研發公務人員線上學習課程，並連結線上學習共用平台。

（三）建置訓練資源網路平台

為加強各訓練機關（構）培訓資源共享，保訓會與人事總處應協調建置訓練資源網路平台，各機關及訓練機關（構）應將訓練相關資訊登載於網路平台，俾使培訓資訊相互流通，供各機關規劃訓練課程參考運用，並擴大訓練設施之合作支援，落實訓練容量之有效互補：

1. 蒐集訓練機關（構）、大專院校、民間機構及國營事業機構有關訓練設施之相關資訊，並建置訓練場地設施（含軟硬體設備）及開辦訓練檔期等資料庫。
2. 建置各機關及訓練機關（構）訓練需求調查資料庫、開辦訓練課程資料庫。
3. 建立訓練師資推薦、審核、公告及篩選之作業機制，並建置師資資料庫。

（四）落實培訓業務分工及運作機制

1. 落實人事人員訓練業務分工

為落實人事人員訓練業務分工，參照99年7月9日本院召開之公務人員培訓業務分工協商會議結論，由人事總處辦理行政院暨所屬機關人事人員訓練，由保訓會辦

理行政院以外機關人事人員訓練。現階段人事人員訓練業務分工應依協商結論辦理。

2. 規劃進用初任公務人員訓練，作為各主管機關辦理之參據

依公務人員訓練進修法規定，進用初任公務人員訓練（指依公務人員任用有關法律規定進用或轉任，如醫事人員、聘任人員、派用人員、專門職業技術人員轉任人員等，初次至各機關學校任職人員所施予之訓練）由各主管機關辦理或授權所屬機關辦理。茲考量是項訓練應以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作知能為主，為符合受訓人員及用人機關之需求，並確保培訓品質，未來進用初任公務人員訓練由保訓會規劃，各主管機關、授權所屬機關或委託相關機關辦理。

3. 原則性界定「發展性訓練」之內涵

發展性訓練屬公務人員具備晉升下一階段職務所需知能或為擔任政務性人員預為儲備及養成所實施之訓練。為應國家未來發展與實務運作需要，應原則性界定「發展性訓練」之內涵。

4. 配合增額錄取計畫，強化選訓篩選功能

配合公務人員考試法修法計畫，增加考試成績及基礎訓練成績併計為總成績，以總成績決定正額、增額錄取人選。透過增加錄取名額，於訓練後擇優任用，以落實選訓功能，完善考選機制。

（五）加強與各訓練機關（構）、大學院校及產業界合作交流

1. 加強運用社會各界資源，以委訓、代訓或選訓方式，引進企業經營理念或專業知識

為妥適運用培訓資源，除加強辦理公務人員訓練機關（構）間培訓資源之支援及合作外，亦應加強運用大學院校及產業界培訓資源，借助其在教育訓練方面之經驗與專長，經由委訓、代訓及選訓之作法，以引進企業經營理念及專業知識，為公務人員培訓注入新的觀念與作法，並提升公務人員素質。

2. 研議大學教授於「休假研究」期間，至訓練機關（構）協助進行公務人員培訓技術與法規研發機制

依各大學訂定教授休假研究辦法規定，大學教授、副教授服務滿一定年限，得申請休假研究。為加強與學術界之合作，研議「休假研究」之大學教授、副教授前

往訓練機關（構）從事研發工作之可行性，期經由上開人員協助進行培訓技術、課程研發或培訓制度、法規之研究，以提升學術界與培訓機關之合作交流，並達互惠互利之目標。

3. 研議法官、檢察官於「休假研究」期間，至訓練機關協助進行公務人員培訓技術與法規研發機制

依99年9月8日本院第102次院會通過之法官法修正草案第80條第1項規定：「實任法官每連續服務滿7年者，得提出具體研究計畫，向司法院申請自行進修1年，進修期間支領全額薪給，期滿6個月內應提出研究報告送請司法院審核。」為加強與司法界之合作，研議「休假研究」之法官、檢察官前往訓練機關（構）從事研發工作之可行性，即由各訓練機關提出有待研發之議題，送請即將「休假研究」之法官、檢察官參考，使法官、檢察官除在國內外進修以外，亦得選擇在培訓機關從事研發工作，經由上開人員協助進行培訓技術、課程研發或培訓制度、法規之研究，以提升司法機關與培訓機關之合作交流，使司法人員得以貢獻學識及經驗，提升公務人員培訓技術研發成效及培訓品質與效能，並達互惠互利之目標。

經綜整上述建議，繪製公務人員培訓體系架構圖、公務人員培訓機關架構圖及公務人員培訓業務分工架構圖，如圖2至圖5。

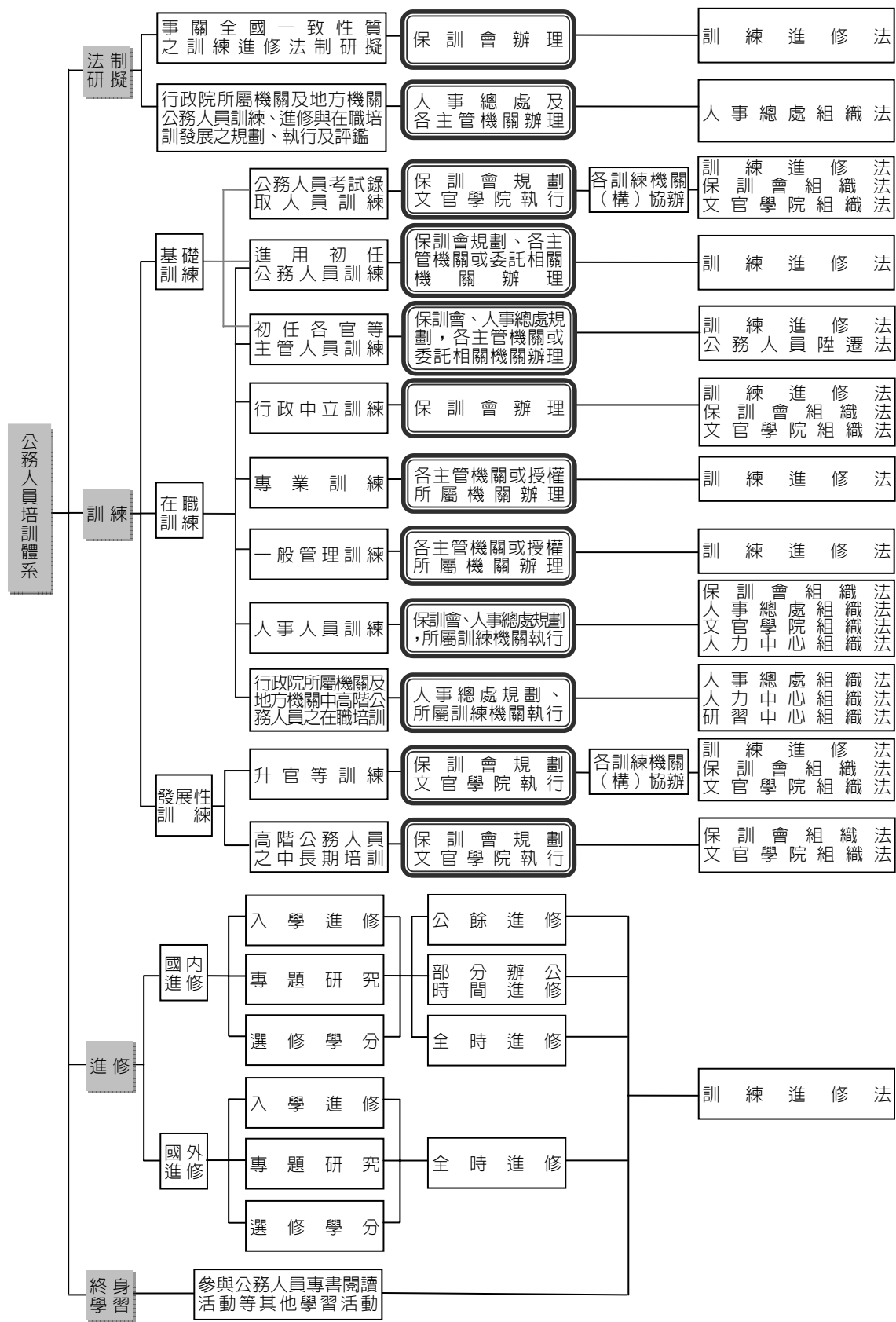


圖2 公務人員培訓體系架構圖

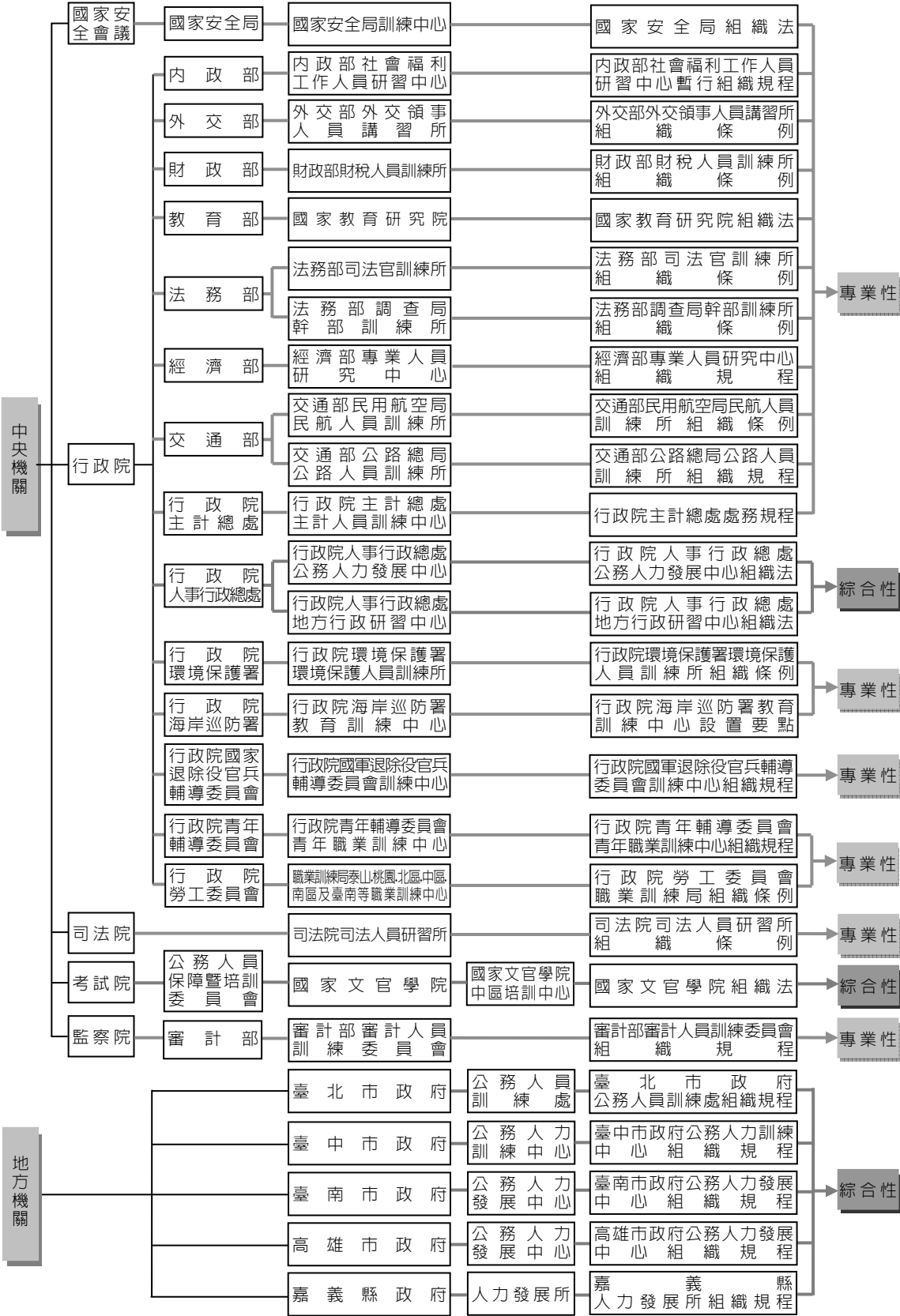


圖3 公務人員培訓機關架構圖－主辦機關

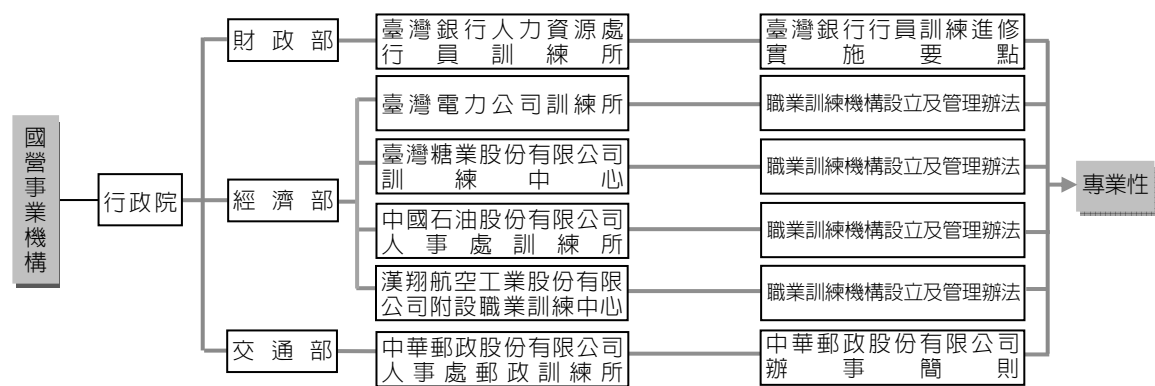


圖4 公務人員培訓機關架構圖－協辦機關（國營事業機構）

官等	職等	基礎訓練	在職訓練			發展性訓練	
簡任	第14職等	高 考 一 級 考 試 錄 取 人 員 訓 練	行 政 中 立 訓 練	人事總處辦理行政院及所屬機關人員訓練、 保訓會辦理行政院以外機關人員訓練、 初任各官等主管人員訓練	高階文官在職訓練 課程相互採認或抵免	決策發展訓練 (1.常任文官 2.學界 3.企業界)	高階主管特別管理制度培訓 (第11職等滿2年、第12職等非主管)
	第13職等					領導發展訓練 (1.常任文官 2.學界 3.企業界)	
	第12職等					管理發展訓練 (常任文官)	
	第11職等						
	第10職等						
薦任	第9職等	高 考 二 級 考 試 錄 取 人 員 訓 練 高 考 三 級 考 試 錄 取 人 員 訓 練			一般公務人員在職訓練 專業訓練、一般管理訓練及進用初任公務人員訓練等訓練由各主管機關辦理，在行政院則由人事總處主辦。	升官等訓練 薦升簡訓練	
	第8職等						
	第7職等						
	第6職等						
委任	第5職等	普 通 考 試 錄 取 人 員 訓 練				升官等訓練 委升薦訓練	
	第4職等						
	第3職等						
	第2職等						
	第1職等			初等考試錄取人員訓練			

圖5 公務人員培訓業務分工架構圖

備註：藍色背景表示該項訓練由保訓會主辦。

紅色背景表示該項訓練由各主管機關辦理，在行政院則由人事總處主辦。

橙色背景表示該項訓練由人事總處與保訓會共同主辦。

「發展性訓練」屬公務人員具備晉升下一階段職務所需知能或為擔任政務人員預為儲備或養成所實施之訓練。

(六) 研修（訂）相關法規

法規名稱	研修重點
公務人員考試法	增加得併計考試成績及基礎訓練成績為總成績之規定，並據以決定正額、增額人員及相關分發之規定。(第2條、第20條)
公務人員任用法	修正公務人員各等級考試正額、增額錄取、訓練及分發之規定。(第10條、第12條)
公務人員考試法施行細則	配合公務人員考試法第2條、第20條，修正正額、增額錄取之規定。(第3條、第16條)
公務人員考試相關考試規則	修正正額、增額錄取之規定。
公務人員考試錄取人員訓練辦法	配合公務人員考試法第2條、第20條之修正，基礎訓練之定位及功能與現制有別，爰整體規範架構須重新檢視修正。
公務人員考試及格人員分發辦法	配合考訓結合新制採不占缺訓練，重新檢視修正。
公務人員訓練進修協調會報設置及實施要點	修正會報主持層級、會報舉行頻率，並增列重要訓練進修計畫及重大議題應提會報討論。(第2點、第3點及第4點)

三、推動步驟、分工與期程

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
健全培訓體系	1. 強化公務人員訓練進修協調會報功能。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						
	2. 擴大建置現有線上學習網路平台，並訂立線上課程製作及掛置平台等相關作業規範。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						
	3. 協調尚未建置線上學習網站之訓練機關（構），依其職掌分工原則研發公務人員線上學習課程，並連結線上學習共同平台。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
完 備 運 作 機 制	4. 蒐集訓練機關（構）、大專院校、民間機構及國營事業機構有關訓練設施之相關資訊，並建置訓練場地設施（含軟硬體設備）及開辦訓練檔期等資料庫。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						
	5. 建置各機關及訓練機關（構）訓練需求調查資料庫、開辦訓練課程資料庫。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						
	6. 建立訓練師資推薦、審核、公告及篩選之作業機制，並建置師資資料庫。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						
	7. 落實人事人員訓練業務分工。	保訓會 人事總處							
	8. 規劃進用初任公務人員訓練，作為各主管機關辦理之參據。	保訓會							
	9. 原則性界定「發展性訓練」之內涵。	保訓會 人事總處							
	10. 配合增額錄取計畫，強化選訓篩選功能。	考選部 保訓會 銓敘部 人事總處							
	11. 加強運用社會各界資源，以委訓、代訓或選訓方式，引進企業經營理念或專業知識。	保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
	12. 研議大學教授於「休假研究」期間，至訓練機關協助進行公務人員培訓技術與法規研發機制。	保訓會	教育部 人事總處						
	13. 研議法官、檢察官於「休假研究」期間，至訓練機關協助進行公務人員培訓技術與法規研發機制。	保訓會	司法院秘書長 法務部 人事總處						
	14. 建立完善培訓體系（運作及補強）。	銓敘部 保訓會 人事總處	各主管機關及訓練機關						

第四案、建構高階文官發展性培訓制度

一、現況及待改進議題

（一）現況說明

1. 國家競爭力之強弱，繫乎高階文官品德、才識，以及管理、領導、決策能力之優劣，故高階文官之培訓至為重要。本院98年6月18日第11屆第39次會議通過之「文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制 強化高階文官」，其中（二）之2. 「建構完整之高階文官、主管培育歷練體系」，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練；（三）「建構高階主管特別管理制度」，建立有別於一般公務人員之特別管理，經初步甄選進入高階主管人員，應於文官學院接受至少3個月之高階主管人員相關訓練。又98年11月18日修正公布之保訓會組織法及文官學院組織法，明列高階文官中長期培訓事項為保訓會及文官學院重要職掌。
2. 過去人事局及本院分別辦理高階文官培訓，人事局辦理行政院所屬機關人員之訓練，保訓會辦理行政院所屬機關以外人員之訓練，對於高階文官知識提升及能力培養，著有績效。保訓會依新增之組織職掌，並在原有績效基礎上，規劃辦理高階文官發展性培訓制度，業著手進行高階文官培訓需求分析（Need Analysis），以瞭解高階文官所需之知能內涵。研究結果顯示簡任第十職等至第十一職等高階文官，以「管理能力」最為重要；簡任第十二職等至第十三職等高階文官，以「領導能力」最為重要；簡任第十三職等（機關首長）至第十四職等高階文官，以「決策能力」最為重要。
3. 保訓會於99年6月完成訂定「高階文官培訓飛躍方案－99年試辦實施計畫」，同時，依核心職能內涵，委託學者專家進行課程模組開發及講義大綱之撰擬，並著手開發設計「評鑑中心法」及「人格測驗」機制。99年試辦之「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」3種班別，於99年8月30日聯合開訓，其中，「管理發展訓練」於10月1日結訓，「領導發展訓練」及「決策發展訓練」則於11月30日完成訓練。
4. 試辦訓練期間，有關高階文官培訓體系，經與人事局協商，依性質區分為「發展性帶狀訓練」、「高階主管特別管理制度之培訓」（以下簡稱特別管理制度之培訓）及「在職訓練」。其中，前兩者為保訓會職掌，後者則為人事局職掌。

（二）待改進議題

1. 高階文官欠缺有系統之中長期培訓

我國自從「甲等特考」廢除後，高階文官來源即採取封閉式內陞途徑，僅經由「薦任升簡任官等考試」及格，或「薦任晉升簡任官等訓練」合格，方能取得任用資格，惟高階文官培訓多屬在職短期培訓課程，且培訓課程及訓後職務歷練前後未能銜接，致使高階文官欠缺整體連貫培訓，工作能力與績效未能充分發揮。

2. 高階文官培訓對象與範圍尚待釐清

高階文官範圍，包括一般行政機關、警察、關務、醫事、交通、法官及檢察官等各類人員，雖同屬簡任官等人員，惟其職務屬性並不相同，未來法官及檢察官將有法官法特別立法規範，故高階文官培訓對象有待釐清。復以「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」，因辦理依據不同，參訓對象與範圍亦應有不同。

3. 通識性之人文教育與文化素養培訓有所不足

過去高階文官培訓內涵著重加強高階文官工作行為面技能之提升，忽略高階文官除具其工作知能外，仍應具備高度的人文思想與情懷；而對傳統文化之優質內涵亦應有基本的理解與體認，俾政策制定與推動能更符合國情。

4. 高階文官國際事務知識與宏觀視野有待加強

面對全球化競爭之挑戰，高階文官思維及格局必須提高至全球化觀點看台灣未來之走向。目前我國高階文官因缺少處理國際事務知識和經驗，難以達到「立足台灣、放眼世界」及「全球思維、在地行動」之恢宏壯志。此外，在高階文官相關培訓課程亦因囿於經費，多以國內培訓課程為主要之規劃方向，無法給予高階文官全球化架構的思維激盪。

5. 培訓成效評估之技術及方法尚待提升

過去培訓課程以採用課堂講授（lectures）為主，欠缺多元化之教學方法，且培訓成效評估，亦以滿意度調查為之，部分兼採用測驗題進行紙筆測驗，僅達到美國學者柯派崔克（Donald L. Kirkpatrick）四層次效標之第1層次反應及第2層次學習成效之評估，其餘層次之成效追蹤技術及方法，尚有待進一步提升。

6. 高階文官培訓資源未能充分運用

目前行政院與本院分別辦理高階文官訓練，對於儲備人才之中長期發展性培育，因院際培訓交流仍甚缺乏，故雖均投注相關培訓資源，惟仍難免有資源重複投入，或資源供給與人員需求存有落差之問題。

7. 高階文官培訓成效未能充分彰顯

在培訓需求方面，辦理訓練機關囿於相關限制，未能事先瞭解受訓人員及組織需求；在課程規劃方面，復未能將所需職能轉換成相對應之課程，造成受訓人員無法將所學回饋於工作績效上；在訓練對象方面，凡符合資格條件者，於容訓量允許的情形下均可參訓，未就受訓人員是否具有發展潛力者進行遴選參訓；上開因素均導致訓練成效無法充分彰顯。

8. 高階文官普遍欠缺跨部門跨領域之職務歷練

對於高階文官跨部門跨領域之職務歷練，已是美國、英國、荷蘭及韓國等國高階文官之必要條件。反觀我國，對於高階文官跨機關職務歷練並無特別要求，相較之下，我國尚有許多改進空間。

9. 高階文官培訓與任用陞遷未能結合

「考、訓、用」合一是現階段文官體制整體改革之重點，依現行作法，高階文官之訓練培育與陞遷歷練未能有效結合，不僅影響高階文官素質及政府施政品質，亦影響培訓成效及高階文官參訓意願。

二、具體建議

如前所述，高階文官培訓依性質區分「發展性帶狀訓練」、「特別管理制度之培訓」及「在職訓練」。考量「發展性帶狀訓練」與「特別管理制度之培訓」之訓練對象及規劃內容均不相同，下文所提具體建議，倘因訓練類型不同而需加以區隔，則將針對「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」分別提列相關建議。

至目前高階文官在職訓練，絕大部分係由人事總處負責辦理，依人事局99年度規劃實施之班別，其國內訓練部分，依層級別及中央地方需求，分別辦理「國家政務研究班」、「地方政務研究班」及「高階領導研究班」；其國外訓練部分，其合作對象包括美國喬治亞華盛頓大學、美國研究所（原隸屬農業部）、英國劍橋大學、英國皇家公共行政學院及國家政府學院、日本早稻田大學、新加坡國立大學李光耀政府及公共服務學院等國際知名學術機構等。除上述中高階公務人員培訓班別，人事局亦配合國家重大政策，遵照總統及行政院指示，不定期辦理重大政策性訓練，如99年5月11日辦理之「理念與願景：當前國家政策研習會」，即調訓司處長以上人員計759人。上開訓練班別，人事總處將繼續加強辦理。考量在職訓練之種類及類型相當多樣，爰不在此特別提出討論。

(一) 明確界定高階文官訓練對象與範圍，建立嚴謹選訓機制

1. 依訓練類別分別界定訓練對象

(1) 發展性帶狀訓練，以簡任或相當簡任第十職等以上人員為對象，範圍則涵蓋一般行政機關、警察、關務及醫事機關簡任或相當簡任第十職等以上人員為對象，至其他法官、檢察官及交通事業人員則排除在外。依此界定統計人數如表2，並依訓練對象之職等及職務重要性考量，分為3種級別之訓練，如下述：

- ① 簡任第十職等至第十一職等，規劃參加管理發展訓練（Management Development Training，MDT）。
- ② 簡任第十二職等至第十三職等（非機關首長），規劃參加領導發展訓練（Leadership Development Training，LDT）。
- ③ 簡任第十三職等（機關首長）至第十四職等，規劃參加決策發展訓練（Strategy Development Training，SDT）。

又為增進公私部門之交流，上述領導發展訓練及決策發展訓練之培訓對象，將視情形適時納入產學界人士參訓。

表2 高階文官發展性帶狀訓練對象人數統計表 單位：人

人員別 銓審結果	行政機關				警察人員		關務人員		醫事人員		合計
	中 央		地 方								
簡任（或相當簡任）	主管	非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管	非主管	
第 十 職等	1,202	1,469	396	220	64	78	81	40	17	0	3,567
第十一職等	1,066	796	361	127	80	13	25	0	33	33	2,534
第十二職等	639	412	47	32	28	6	3	0	44	15	1,226
第十三職等	180	87	16	0	7	0	0	0	223	75	588
第十四職等	120	35	2	0	2	0	0	0	0	0	159
合計	3,207	2,799	822	379	181	97	109	40	317	123	8,074
總計	6,006		1,201		278		149		440		

備註：1. 本表資料來源為銓敘部99年1月12日部統字第0993152085號函。
2. 表內人數係指現職銓敘審定合格實授之人數（包括同官等內調任低職等職務仍以原職等任用人員）。

(2) 特別管理制度之培訓，以簡任第十二職等以上之非主管或簡任第十一職等人員，並符合相關條件者為對象。

- ① 高階主管界定範圍：簡任第十二職等以上正、副主管（含首長、副首長、

幕僚長，不含地方政府機關職務及歸入審檢職系之司法官)。依據銓敘部組織編制資訊系統統計，此類職務數計有774個(如表3)。其他涉及國家安全、兩岸關係、涉外事務等總統權責之特定職務，則予排除；各部會以機要人員進用之主任秘書、幕僚長等職務，亦予排除。

表3 簡任第十二職等以上主管、副主管職務數

列等樣態 職務數	列等樣態					小計
	第十二職等	第十二職等 至 第十三職等	第十三職等	第十三職等 至 第十四職等	第十四職等	
職務數	544	72	59	44	55	774

- ② 參訓資格條件：依據本院文官制度興革規劃方案擬議，進入高階主管人才庫，必須先經文官學院訓練3個月以上，因此參訓資格擬訂為：
- A. 現任簡任第十二職等以上職務合格實授且未擔任過高階主管職務之非主管人員；現任簡任第十一職等職務合格實授且最近2年考績列甲等以上人員。
 - B. 年齡以不超過55歲為原則。
 - C. 以具有碩士學歷或修畢與職務相關之碩士學分班學分，並取得證明者為原則。惟遇特殊狀況時，得排除上述原則之限制，或將本原則作為各主管機關薦派人員之參考。
 - D. 最近10年中，7年年終考績列甲等以上。
- ③ 參訓名額：依照最近3年的高階主管出缺狀況，決定下一年度之調訓人數。

2. 遴選具發展潛力者參訓

不論是「發展性帶狀訓練」或「特別管理制度之培訓」，為能確保受訓人員具有發展潛力，建議各院及主管機關得視需要於辦理推薦作業時進行個別篩選。惟保訓會受理推薦後，應由文官學院辦理統一篩選，方式則參採評鑑中心法及人格測驗等進行評測遴選，以擇優選出具發展潛力者參訓，並可凸顯訓練之可貴。

(二) 導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求

1. 驗證職能定義及職能項目之行為評量指標

為系統化規劃研擬高階文官發展性培訓，將開發導入高階文官職能評鑑系統，並導入職能評鑑模式，以開發客製化之培訓課程及驗證職能模式之行為評量指標。

2. 瞭解各職等及職務所應具備之核心職能需求架構

依高階文官所任職等及職務核心能力，規劃核心能力課程模組、教學方法及教材內涵。

3. 運用多元教學方法，編製具有本土化個案之配套教材

「發展性帶狀訓練」或「特別管理制度之培訓」，均應研議發展有效教學方法，除講解（lecture）方式外，應兼採哈佛大學式個案教學、行動學習法（action learning）、角色扮演（role playing）、工作坊（workshop）、田野訪查（field survey）及戶外拓展訓練等教學方式，並輔以導師制（mentoring system），以符合高階文官之訓練需求。同時，建議責成文官學院與國內學術機構、NGO組織、大學校院合作，積極發展具哈佛大學個案教學特性之本土化教材。

4. 加強機關內及跨機關職務歷練

(1) 鼓勵內部職務輪調

有關加強高階文官職務歷練分為兩個層面，一為機關內部之職務輪調機制，一為跨機關之職務輪調機制。機關內部之職務輪調於現行公務人員陞遷法已有相關機制，建議先建立機關內部高階文官職務歷練制度，鼓勵各部會於內部加強推動職務輪調（job rotation）、職務擴大化（job enlargement）及職務豐富化（job enrichment），提供高階文官培訓歷練機會，寓培訓於歷練，以收做中學擴大在職訓練之效果。

(2) 配合高階主管特別管理制度立法，增訂跨機關輪調機制

從相關文獻資料顯示，美國、英國、荷蘭及韓國等國均已重視職務歷練，對於職務歷練的要求，已漸成為各國對於高階主管候選人之必要條件；此外，參酌美國「高級行政職位」（Senior Executive Service, SES）及新加坡菁英治理之作法，有關高階主管候選人跨部會輪調機制，係以定期性強制輪調為原則。是以，為增加高階文官職務歷練，培育跨部會治理能力，高階文官培訓應併同「高階主管特別管理制度」修法考量，研究逐步建立高階文官跨部會輪調機制，以培育具備全政府思維及高度行政領導技巧之跨部會優秀團隊。

（三）發展兼具傳統優質內涵及拓展國際視野之訓練課程架構

1. 加強具廣博性及智慧觀之「全人培育」訓練內涵

高階文官培訓應著重「培育」與「養成」之訓練內涵，重點除提升其領導人格及

管理才能之相關知能，以因應未來工作與組織之需求外，更應當作是一種中長期之投資，是以，高階文官培訓應是一種「全人養成教育」，應加強高階文官視野的擴展，並能以公共利益為依歸，以為民服務為使命，目標為培育一位才德兼備、具有廣博知識、人文思想、文化素養、遠大眼光及領導能力之高階文官。

2. 發展亞太暨全球架構之高階文官培訓

高階文官應立足臺灣、放眼世界，因此，高階文官應有能力足以快速回應區域及全球環境急遽變遷。面對全球化趨勢與公共行政良好治理要求，高階文官更應有全球化之思維。為全面提升高階文官國際環境處理能力及國際視野，建議應發展亞太暨全球架構之高階文官培訓。具體作法如下：

- (1) 選派高階文官培訓績優學員至國內外進行專題研究或實習，包括美國、加拿大、歐洲國家、日本與新加坡等亞太暨全球標竿國家及我國政府立案之機關（構）、NGO組織、學校從事與業務有關之1至2個月研究或實習。
- (2) 依據不同級別之訓練，分別規劃組團前往國外文官學院研習有關管理、領導與決策之相關課程，並將學員依不同群組，規劃政策課題，進行參訪或主題式圓桌會議，為期2週。
- (3) 邀請亞太或全球標竿國家官員、國際組織代表、智庫、專家學者，至臺灣共同參與主持高階文官培訓課程。

3. 強化執行職務所需之核心職能，並據以設計課程模組

分別針對「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」，依各職等、職務所著重之共通性及行為核心職能，設計課程模組內容如下：

- (1) 發展性帶狀訓練：國內外課程內容採模組方式設計以下課程：
 - ① 管理發展訓練：包括治理策略思考與公共問題解決、決斷力、領導變革、溝通與行銷、建立協力關係、人力資源管理、團隊建立、衝突與變革管理、績效課責等9個模組。
 - ② 領導發展訓練：包括治理策略思考與公共問題解決、決斷力、領導變革、溝通與行銷、創新能力、人力資源管理等6個模組。
 - ③ 決策發展訓練：包括治理策略思考與公共問題解決、全球視野、談判與危機管理、領導變革、溝通與行銷、人力資源管理等6個模組。
- (2) 特別管理制度之培訓，則著重高階主管核心職能，依高階主管所需之核心職能為需求設計課程，訓練時間擬分階段辦理，訓練期間12至14週，其中國內訓練10週，國外訓練2至4週。

（四）深化培訓成效評估及追蹤機制

目前國內各種培訓成效評估系統（evaluation system），多係以美國學者柯派催克（Donald L. Kirkpatrick）所提之四個層次之評估為依據，他認為訓練方案應該分別從參訓者的反應（reaction）、學習結果（learning）、行為改變程度（behavior）、以及產生的結果（results）等四個層次進行評估。

1. 精進第1層次及第2層次訓練成效評估

上述所提之第1個層次「反應」（reaction）及第2個層次「學習」（learning）之評估，分別係著重評鑑受訓者之滿意程度及學習知能，目前實務上多半都有針對第1層次及第2層次成效辦理相關評估。

針對「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」，有關第1層次評估方面，將精進相關問卷調查之內容及方式，另有關第2層次評估，則將採評鑑中心法之方式進行評量，其方式包括：籃中演練/案頭練習（in-basket exercise）、無主持人小組討論（leaderless group discussion, LGD）、個案／問題分析（case/problem analysis）、事實發現（fact finding）、簡報（oral presentation）、角色扮演（role-play）、面談（interview）、經營競賽／管理賽局（management game）。

2. 研議辦理第3層次及第4層次訓練成效評估

第3層次「行為」（behavior）之評估，著重受訓者在訓練後回到工作上所產生的行為改變或學習遷徙，至第4層次「結果」（results）之評估，則指因訓練實施而發生的績效成果之評估，著重訓練對組織產生之績效。針對第3層次及第4層次之評估，考量於行政機關不易實施，且查世界主要國家，如美國、英國、加拿大、新加坡等，並未及於第4層次之評估。惟雖有其困難，但仍應加強訓後學員服務聯繫，定期或不定期發放問卷，以掌握學員訓後職務遷調或陞遷情形，及其特殊貢獻或服務之表現，以為彌補。

3. 發展人格測驗輔助增進培訓成效

為提升教學成效，將參酌民營企業實施人格測驗以輔助人力資源發展之方式，保訓會應委託學者發展公務人員專用之人格測驗，並應建立常模，於高階文官培訓實施，以瞭解其人格之優弱勢項目，俾作為訓練規劃及個人職涯發展（career development）之參考。

（五）研訂高階文官培訓課程採認或抵免規定

1. 檢視人事總處及保訓會所辦之課程內涵及配當

保訓會辦理高階文官培訓之發展性訓練，人事總處辦理行政院所屬高階文官之在職訓練。為使課程開設更能切合高階文官培訓之達成目標及職能需求，並謀求課程規劃之完備，避免資源浪費，未來保訓會應與人事總處，重行針對高階公務人員之培訓課程架構、時數配當及教材內涵等方面，進行通盤檢討與審視，俾確認相似之課程內涵是否有採認或抵免之空間。

2. 研訂課程採認或抵免機制

承上理由，針對「發展性帶狀訓練」課程，將研擬課程（program）採認或抵免相關機制，以避免重複調訓，發揮培訓資源最大功效。另考量「特別管理制度之培訓」相關課程，因係儲備未來高階主管所必要，且人員訓練合格後係納入高階主管候選人之人才庫，為嚴格確保受訓人員之訓練成效及學習品質，「特別管理制度之培訓」之課程將與「發展性帶狀訓練」之課程有所區隔，且將不能互相抵免。

（六）建立高階文官訓練與陞遷結合制度

1. 建立訓用合一之「發展性帶狀訓練」

為使高階文官培訓與任用陞遷結合，應依本院「文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制 強化高階文官」之中程方案，積極規劃「充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練」，並建構培訓與陞遷結合制度。建議修正公務人員任用法第17條及公務人員陞遷法第14條第1項，規定簡任第十職等至第十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等（非主管）職務（按：升任簡任第十二職等主管職務，將併同「高階主管特別管理制度」考量）；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練等。

2. 陞任高階主管須經「特別管理制度之培訓」合格

經「特別管理制度之培訓」評量合格之學員，將列入「國家高階主管人才庫」供「全國高階主管遴選培育委員會」遴選人才之來源，各機關如有高階主管職務出缺，應經由「全國高階主管遴選培育委員會」從人才庫遴用。學員在未經遴用前，仍應由委員會持續加以觀察評估。倘列入人才庫逾6年，仍未經遴用為高階主管者，應予剔除，必須重新參加訓練合格，始得再納入人才庫。

經綜整上述相關建議，並呈現高階文官3種性質訓練之關聯性，謹整理高階文官培訓體系如圖6。

簡任官職等

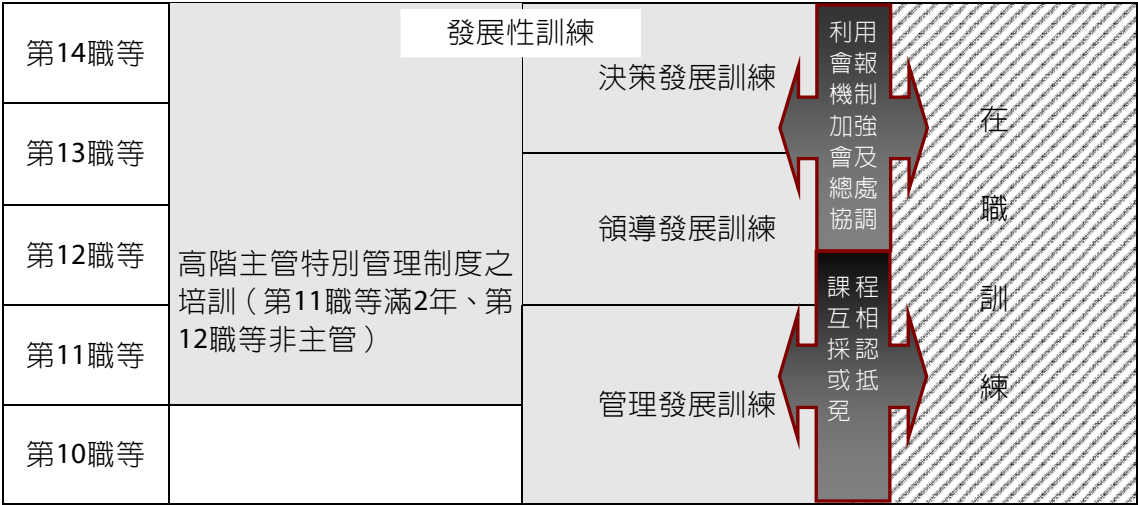


圖6 高階文官培訓體系圖

備註：斜線—人事總處主管
灰色—保訓會主管

（七）研修（訂）相關法規

法規名稱	研修重點
公務人員任用法	規定簡任第十至十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等（非主管）職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練。（第17條）
公務人員陞遷法	1. 研修機關內部定期輪調規定。（第13條） 2. 規定簡任第十至十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等（非主管）職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練。（第14條）
高階主管特別管理制度相關法制	1. 規範參訓人員嚴謹選訓機制。 2. 規範高階主管及候選人之跨機關職務輪調機制。
高階文官培訓課程採認或抵免辦法	訂定高階文官培訓課程採認或抵免辦法，針對各訓練機關（構）辦理之高階文官培訓課程，研訂課程採計方式、範圍及比例，以避免資源重疊。
高階文官中長期發展性培訓方案或年度實施計畫	規定有關嚴謹選訓之作業方式。

三、推動步驟、分工與期程

議題	推動事項	辦理機關		近程		中程		遠程	
		主辦	協辦	99	100	101	102	103	104
建構高階文官發展性培訓制度	1. 研擬高階文官培訓嚴謹選訓標準化作業規定。	保訓會 人事總處							
	2. 研訂（修）高階文官中長期發展性培訓方案。	保訓會	人事總處						
	3. 遴選培訓高階行政人才，加強培育國際視野和英語能力。	保訓會	人事總處						
	4. 開發高階文官職能評鑑系統。	保訓會							
	5. 擬訂高階文官國際交流中長期計畫。	保訓會 人事總處							
	6. 研訂高階主管特別管理制度相關法制。	銓敘部	人事總處 保訓會						
	7. 研訂「高階主管特別管理制度」培訓方案。	保訓會 人事總處							
	8. 規劃培訓成效評估及追蹤機制。	保訓會							
	9. 研訂高階文官培訓課程採認或抵免辦法。	保訓會 人事總處							
	10. 研訂高階文官跨機關職務輪調辦法。	銓敘部 人事總處							
	11. 研修公務人員任用法及陞遷法相關條文。	銓敘部	保訓會 人事總處						
	12. 持續精進高階文官培訓（含發展性訓練及特別管理制度之培訓）。	保訓會 人事總處							

伍 > 總結

全球化趨勢促成各種資訊、知識與資源交流，知識係個人之財富，而人才則係組織之重要資產，更是提升整體競爭力之原動力。在此國家政務經緯萬端及政府職能益宜彰顯之際，如要政府施政計畫縝密周延，跨部門協調順暢，各項政策務實執行，端賴高素質之文官。是以，如何在我國憲法所揭示考試用人原則下，完善文官培訓體系及其運作機制，實乃當前整建之要務。雖制度之建立不易、制度之變革尤難；改革無法一蹴可幾，其過程必然備極艱辛，惟本小組體認強化文官培訓功能之急迫性，深信只要改革步伐堅定，逐步策進，必能構築一流之培訓體制、建立優質文官團隊，打造一個創新、利民、高效能之政府，奠定國家長治久安之基礎。

本方案為提昇公務人力素質，除配合任用需求人數外，並將適當增加錄取人數，訓練階段再就基礎訓練及格人員，擇優錄取為正額及增額人員；同時建立各類科核心職能，強化錄取人員訓練內涵及培訓方法。又為妥善運用訓練資源，促使相關機關就現行公務人員訓練種類之存續或增列妥為協商；同時建構培訓與陞遷結合之體制，規範部分職務或職缺需完成特定訓練後，方可陞遷任用。

在職司文官培訓機關之業務分工方面，本方案亦有所釐清，俾利訓用合一，使訓練資源發揮最大效用；同時配合增額錄取計畫，強化選訓篩選功能。至於身處文官體系要職之高階文官，因係國家政策規劃、協調和執行之主力，故除加強其訓練內涵及職務歷練外，並將建立高階文官訓練與陞遷結合之制度，以培育優質高階文官，提升政府治理能力。

本方案雖依近、中、遠程訂定推動時程，力求方案之務實可行，惟本小組僅係就強化文官培訓功能之革新，提出原則性建議，相關法制之研修及配套措施之研訂，尚需部會及總處密切協調合作，審慎規劃推行。

由於本方案推動已逾1年，允宜檢討其執行情形，使原方案更切合實際、周妥可行，是以，100年12月29日本院第11屆第169次會議決議本方案交付小組審查。案經召開5次小組審查會審查竣事，調整部分內容及文字，本方案（修正版）並經101年5月10日本院第11屆第187次會議通過。

附 錄

附件 1、小組成員及幕僚工作人員名單

強化文官培訓功能小組成員					
考試院	蔡委員璧煌（兼召集人）		何委員寄澎（兼召集人）		
	邱委員聰智	邊委員裕淵	李委員雅榮	胡委員幼圍	陳委員皎眉
	詹委員中原	黃委員俊英	高委員明見	李委員選	林委員雅鋒
	歐委員育誠	蔡委員良文	浦委員忠成	黃委員富源	張委員明珠
	高委員永光				
考選部	楊部長朝祥				
	賴部長峰偉（99年8月接任）				
銓敘部	張部長哲琛				
公務人員保障暨培訓委員會	張主任委員明珠				
	蔡主任委員璧煌（99年10月接任）				
行政院人事行政局	吳局長泰成				
幕僚工作人員					
考試院	袁組長白玉	林簡任秘書美滿	陳科長起雲	黃專員燕華	
考選部	盧司長鄂生	蘇副司長秋遠	蔡科長寶珠		
銓敘部	蔡司長敏廣	吳副司長玲芳	王簡任視察永大	雷科長謨	孫科員怡君
公務人員保障暨培訓委員會	黃參事國材	邱處長永森	吳處長瑞蘭	林副處長揚傑	
	黃副處長秀梅	陳專門委員東欽	黃科長彥達	童科長嘉為	陶科長紀貞
	潘科長宇翔	徐專員月玲	董專員廷璽	劉專員美丹	陳專員嬋薇
	施專員佩萱	張專員嘉玲	鐘科員美鳳	賴科員世榮	
國家文官學院	宋主任秘書狄揚	許組長秀春	陳組長錦朝	邵組長玉琴	
	饒研究員健生	黃研究員麗美	洪專門委員淑姿	李高級分析師淑如	
	張編審書銓	陳分析師志祥			
行政院人事行政局	范處長祥偉	蕭副處長鈺	程專門委員挽華	吳專門委員迪文	
	黃專門委員湘紋	林簡任視察翠玲	黃簡任視察喜紋	邱科長怡璋	
	高科長亞玫	黃科長弘君	呂科長世壹	楊科長智傑	李科長花書
	徐視察嫵玲	范專員好瑛	張專員毓珊	林專員玉華	趙專員子瑩
	姚科員國蕙	林科員秀珍			

附件 2、小組各分組成員及業務分工情形

組別	革新建議	規劃重點	參加成員	幕僚單位
1	增加錄取名額 落實選訓功能 完善考選機制	擔任公務人員之初相關訓練，含公務人員考試錄取人員訓練及初任人員訓練	李委員雅榮（兼召集人） 邱委員聰智 邊委員裕淵 胡委員幼圃 陳委員皎眉 何委員寄澎 高委員明見 林委員雅鋒 楊部長朝祥 賴部長峰偉（99年8月接任） 張主任委員明珠 吳局長泰成	考選部 保訓會
2	結合培訓任用 考績陞遷 有效 提升文官行政效能	銓敘與訓練之全盤規劃，將訓練與任用、考績及陞遷相結合	詹委員中原（兼召集人） 歐委員育誠 浦委員忠成 黃委員富源 蔡委員壁煌 張部長哲琛 張主任委員明珠 吳局長泰成	銓敘部 保訓會
3	健全培訓體系 完備運作機制	培訓體系架構之建立及其分工原則與運作機制	林委員雅鋒（兼召集人） 胡委員幼圃 詹委員中原 黃委員俊英 高委員明見 李委員選 蔡委員良文 張主任委員明珠 吳局長泰成	保訓會 人事局
4	建構高階文官 發展性培訓制度	高階文官之帶狀訓練及高階主管特別管理制度	何委員寄澎（兼召集人） 邱委員聰智 詹委員中原 李委員選 歐委員育誠 蔡委員良文 浦委員忠成 張部長哲琛 張主任委員明珠 吳局長泰成	保訓會 人事局 銓敘部

附件 3、考試院強化文官培訓功能小組大事紀要

日期	紀 事
99.06.10	考試院第11屆第89次會議，蔡委員壁煌依馬總統元旦祝詞及關院長於國家文官學院揭牌儀式講話，提議成立「國家文官學院功能發展小組」；經院會決議：「照案通過，並請蔡委員壁煌擔任召集人。」
99.06.11	徵詢各考試委員參加小組意願，連同召集人共16位考試委員參加。
99.06.15	召開考試院強化文官培訓功能規劃小組第1次會議，決議將本小組名稱修正為「考試院強化文官培訓功能小組」，其下並設4個分組；同時確定各分組研討議題及小組工作期程。
99.06.17	1. 蔡召集人壁煌向考試院第11屆第90次會議提報本小組第1次會議情形。 2. 依小組第1次會議決議，發分組調查表請參加本小組之考試委員及部會局首長認組。
99.06.21	再次徵詢本小組成員認組意願（可跨組）。
99.06.23	召開考試院強化文官培訓功能小組第2次會議，邀請院長蒞臨講話，並確定各分組召集人與成員等。
99.06.24	依小組第2次會議決議，發調查表請各考試委員提供分組議題研討內容及邀請學者專家之建議人選與方式。
99.07.02	彙整分組議題研討內容及邀請學者專家之建議人選與方式，並以電子郵件分送各分組聯絡人。
99.07.06	召開考試院強化文官培訓功能小組第1分組第1次會議（李委員雅榮主持）。
99.07.07	分別召開考試院強化文官培訓功能小組第3分組及第4分組第1次會議（林委員雅鋒、何委員寄澎分別主持）。
99.07.08	1. 考試院第11屆第93次會議決定：「高階公務人員中長期培訓業務等相關問題會局不同看法，請伍副院長錦霖協調，並儘速將協調結果提報院會。」 2. 召開考試院強化文官培訓功能小組第2分組第1次會議（詹委員中原主持）。
99.07.09	伍副院長錦霖邀集會局相關人員召開「公務人員培訓業務分工協商會議」，並獲致7點結論。
99.07.13	召開考試院強化文官培訓功能小組第3分組第2次會議（林委員雅鋒主持）。
99.07.15	召開考試院強化文官培訓功能小組第4分組第2次會議（何委員寄澎主持）。
99.07.22	1. 秘書長向考試院第11屆第95次會議提報公務人員培訓業務分工協商會議情形。 2. 蔡召集人壁煌邀集分組召集人召開協調會議，確定各分組研討議題重點，並決議分組研討完成時程酌予延長，小組後續各階段工作期程順延。 3. 召開考試院強化文官培訓功能小組第2分組幕僚會報（銓敘部吳次長聰成主持）。

日期	紀 事
99.07.23	召開考試院強化文官培訓功能小組第1分組會前協商會議（李委員雅榮主持）。
99.07.28	召開考試院強化文官培訓功能小組第1分組第2次會議（李委員雅榮主持）。
99.07.29	召開考試院強化文官培訓功能小組第2分組第2次會議（詹委員中原主持）。
99.08.11	實地參訪行政院人事行政局所屬公務人力發展中心，進一步瞭解人事行政局培訓業務推動情形。
99.08.18	召開考試院強化文官培訓功能小組第2分組第3次會議（詹委員中原主持）。
99.08.25	分別召開考試院強化文官培訓功能小組第3分組及第4分組第3次會議（林委員雅鋒、何委員寄澎分別主持）。
99.09.16	1. 蔡召集人璧煌向考試院第11屆第103次會議提報本小組歷次會議討論議題、各分組會議召開時間及各分組初步擬提議題等相關進度。 2. 召開考試院強化文官培訓功能小組第4分組第4次會議（蔡召集人璧煌代何委員寄澎主持）。
99.09.21	召開考試院強化文官培訓功能小組第3分組第4次會議第1次會前會（林委員雅鋒主持）。
99.09.28	召開考試院強化文官培訓功能小組第3分組第4次會議第2次會前會（林委員雅鋒主持）。
99.09.29	分別召開考試院強化文官培訓功能小組第3分組第4次會議及第4分組第5次會議（林委員雅鋒、何委員寄澎分別主持）。
99.10.05	召開考試院強化文官培訓功能小組第3次會議，討論第1分組研討結論及建議案。
99.10.06	召開考試院強化文官培訓功能小組幕僚工作會議，研商「考試院強化文官培訓功能規劃方案」撰擬事宜。
99.10.08	總統任命張委員明珠、高委員永光為本院考試委員，經加邀兩位委員為本小組成員。
99.10.12	1. 召開考試院強化文官培訓功能小組第4次會議，討論第2分組研討結論及建議案。 2. 總統任命蔡召集人璧煌接任公務人員保障暨培訓委員會主任委員，本小組召集人改由何委員寄澎擔任。
99.10.19	召開考試院強化文官培訓功能小組第5次會議，討論第3分組及第4分組研討結論及建議案。
99.10.26	召開考試院強化文官培訓功能小組分組召集人及幕僚工作會議，整理各分組幕僚撰擬革新建議之體例與文字等。
99.10.28	秘書長向考試院第11屆第109次會議提報本小組召集人異動、加邀小組成員及研討情形。

日期	紀 事
99.11.02	召開考試院強化文官培訓功能小組第2次幕僚工作會議，研商「考試院強化文官培訓功能規劃方案」之撰擬體例與文字等。
99.11.16	召開考試院強化文官培訓功能小組第6次會議，議決「考試院強化文官培訓功能規劃方案」(草案)。
99.12.02	「考試院強化文官培訓功能規劃方案」提經考試院第11屆第114次會議討論通過。

註：100年12月29日考試院第11屆第169次會議，本方案執行情形一案交付審查，由蔡委員良文召集。101年1月18日邀集院部會及人事總處相關幕僚同仁檢討；同年2月15日、2月21日、3月6日、3月8日及4月17日，共召集5次審查會審查完畢，本方案(修正版)於101年5月10日考試院第11屆第187次會議通過。

