

考試院

第十二屆

公務人力再造策略方案

(修正版)



中華民國104年8月13日
考試院第12屆第48次會議通過
中華民國106年8月17日
考試院第12屆第150次會議修正通過

目 次

壹、 立案緣起.....	1
貳、 研議經過.....	2
參、 修正經過.....	5
肆、 策略建議.....	6
伍、 方案目標.....	7
陸、 結語.....	13

附表

1 考試院第 12 屆公務人力再造策略方案小組各分組成員名單..	14
2 考試院第 12 屆公務人力再造策略方案大事紀.....	15
3 策略建議	
考選業務.....	19
銓敘業務.....	68
保訓業務.....	96

考試院第 12 屆公務人力再造策略方案

104.8.13 第 48 次會議通過

106.8.17 第 150 次會議修正通過

壹、立案緣起

時代在變，潮流在變，面對全球化發展的不斷深化，其過程與趨勢並已對世界各國的國家發展政策與治理制度，帶來極為複雜而全方位的制度變革挑戰。尤其近年來，全球化所帶來的全球經濟競爭、民主化、資訊革命及績效匱乏等因素的交互影響，對於日趨龐大與複雜的公共行政改革乃日益迫切。我國身處全球化、國際化，並與之同步演化的過程，面對如此詭譎多變的諸多挑戰，加上人口高齡化、少子化的困境，階層與世代正義的衝擊，人民望治心切的期盼，為提升政府效能及國家競爭力，自然要積極回應，因勢利導，以期開創新局。

凡百施政無不以人才為本，就國家現代化、民主化進程而言，行政系統及文官制度無疑是國家治理的關鍵，任何政策的制定，乃至公權力的行使，均有賴行政主體的文官，確實有效的貫徹執行。依據憲法增修條文第 6 條規定，考試院（以下簡稱本院）為我國最高考試機關、最高人事機關，掌理考試、銓敘、保障、撫卹、退休、任免、考績、級俸、陞遷、褒獎等事項，亦即整個國家考試與文官制度皆係本院憲定職掌，其建制良善與否，不但與公務人員有著切身利害關係，同時也關係政府施政與人民福祉。因此如何在既有良好基礎上，維持公正與專業立場，選賢與能，讓人才適才適所，

以提高行政效率，發揮政府效能，本院責無旁貸。

面對全球化挑戰，為肆應國家發展需要，「考試院第 12 屆施政綱領」（以下第 12 屆簡稱本屆）總綱第一項即開宗明義揭槩「因應全球化、資訊化與國家發展趨勢，落實人權保障及性別平等，檢討修訂考銓保訓政策及法規，健全文官制度。」做為本院本屆施政總綱領。

繼本院本屆本（104）年 2 月 5 日第 12 次會議通過 6 年施政綱領後，為使施政更具方向，更有步驟與節奏感，爰採由上而下（Top-Down）方式，先由委員參酌先進國家經驗與作法，以前瞻性、開創性的宏觀視野，檢視當前的國家考試文官制度之政策、法規與業務，提出較具理想性之願景式議題，再就各議題與考選部、銓敘部、公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）、公務人員退休撫卹基金監理委員會（以下合稱部會），及行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）充分溝通研議。經過 6 個月的密集交換意見，在本屆即將屆滿周年之際，研提「考試院第 12 屆公務人力再造策略方案」，做為本屆六年的施政主軸，以期開創國家考試與文官制度新紀元。

貳、 研議經過

本年 3 月 5 日本屆第 25 次會議蔡委員良文等 17 位委員提：「本院第 12 屆施政綱領之釐定，係以憲定所賦職掌，配合國家永續發展，擘劃考銓大政，並能構建現代化文官體系，除每年研訂之施政計畫外，為期跨域治理落實，應由本院發揮總調控機制功能，並請所屬各部會及行政院人事行政總處

依施政綱領，就職掌部分擬定行動方案，俾利有效執行與提升政府效能。」乙案，惟當時考試委員第 14 次座談會另有相關提案即將討論，爰經決議：「本案擇期繼續討論。」紀錄在卷。

詹委員中原旋即於隔週（3 月 12 日）本屆第 26 次會議臨時動議提：建請將第 25 次會議蔡委員良文等 17 位委員提案，提本次會議繼續討論，併將考試委員第 14 次座談會討論事項「詹委員中原提『推動制定公務人力再造行動策略事宜』及何委員寄澎提『如何擬訂並推動考試院第 12 屆委員考銓保訓重要興革事宜』」二案，以臨時動議提出，三案併同交付全院審查會審查，嗣經決議：「蔡委員良文等 17 人、詹委員中原及何委員寄澎等三案，交全院審查會併案審查，並由高副院長永光擔任召集人。」復經紀錄在卷。

高副院長永光遂依據上述院會決議，於本年 3 月 24 日、31 日及 4 月 1 日，分別召集部會副首長舉行會前會，初步交換意見，並初擬「考試院第 12 屆施政綱領之行動方案」（草案），提同年 4 月 23 日全院審查會討論決議，本案分成行動方案小組（請蔡委員良文擔任召集人）及策略方案小組（請詹委員中原與何委員寄澎擔任召集人）兩小組進行討論。

本策略方案小組召集人詹委員中原及何委員寄澎隨即依據全院審查會決議，先於 5 月 5 日舉行會前會，初擬「考試院第 12 屆公務人力再造策略方案小組會議參考議題」，提經 5 月 14 日、21 日之兩次策略方案小組會議討論，並加以充實擴充，再將議題依業務類別分歸考選、銓敘、保訓三分組，並經決議分請蕭委員全政、詹委員中原及黃委員錦堂為

三分組召集人。嗣後並依分組意願調查結果，三分組各再加邀陳委員皎眉、楊委員雅惠及周委員志龍為共同召集人。

三分組隨後就分組議題積極與部會人事總處深入討論，有關討論結果，並作成總結報告提請全院審查會審查，茲略述其會議情形如次：(本策略方案小組各分組成員如附表 1，研議過程大事紀如附表 2)

(一) 考選分組：本分組召集人蕭委員全政及陳委員皎眉依據上述策略方案小組決議，並依據分組意願調查結果，於同年 6 月 4 日、7 月 3 日、22 日共召開 3 次分組會議，邀請何委員寄澎、李委員選、趙委員麗雲、蔡委員良文、王委員亞男、張委員素瓊、馮委員正民、黃委員婷婷、謝委員秀能、周委員玉山，及考選部、人事總處出席參與，並邀請其他委員列席深入討論。另 7 月 3 日第 2 次分組會議討論時，為使考選部之擬議能更符合與會委員之討論與建議，爰經決議，4 項議題並請考選部分別與何委員寄澎、蔡委員良文(精進公務人員考試制度部分)；周委員志龍、馮委員正民(精進專技人員考試制度部分)；陳委員皎眉(強化心理測驗與多元考選機制部分)及周委員玉山(建置國家考試園區部分)先行交換意見。考選部遂依分組決議，重行整理 4 項議題內容及其執行策略建議、相關期程，分別與上述委員溝通後，再提經 7 月 22 日第 3 次分組會議確認。

(二) 銓敘分組：本分組召集人詹委員中原及楊委員雅惠依據策略方案小組決議，並依分組意願調查結果，於同年 5 月 26 日、6 月 12 日、26 日及 7 月 16 日、22 日共召開 5 次分組會議，邀請何委員寄澎、張委員明珠、蔡委員良文、

黃委員錦堂、周委員志龍、周委員萬來、謝委員秀能，及銓敘部、保訓會、人事總處出席參與外，並邀請其他委員列席深入討論，確認銓敘分組 5 項議題及其執行策略建議、相關期程。

（三）保訓分組：本分組召集人黃委員錦堂及周委員志龍依據策略方案小組決議，並依據分組意願查結果，於同年 5 月 28 日、6 月 24 日及 7 月 21 日共召開 3 次分組會議，邀請何委員寄澎、李委員選、張委員明珠、蔡委員良文、浦委員忠成、黃委員婷婷、楊委員雅惠，及保訓會、人事總處出席參與，並邀請其他委員列席深入討論，確認保訓分組 4 項議題及其執行策略建議、相關期程。

上述三分組討論結果，經本策略方案小組另整理成總結報告，提請全院審查會審查。高副院長永光先於 8 月 4 日邀集兩小組及分組召集委員、部會首長舉行會前會，就兩方案進行大體討論及溝通，再提經 8 月 6 日全院審查會審查竣事，並提經 8 月 13 日本院本屆第 48 次會議討論通過。

參、修正經過

106 年 6 月，本院審酌第 12 屆任期已近半、兩方案之實施已屆 2 年、外在環境亦有大幅變遷及年金改革之主要法案於立法院審議已完成三讀，而上開法案將對於公部門人力資源管理產生重大衝擊等因素，爰主動檢討兩方案，在不變動原架構之下，予以充實及修正。經召開 3 次全院審查會審查竣事，提 106 年 8 月 17 日本院第 12 屆第 150 次院會修正通過。（有關研議過程及修正經過大事紀如附表 2）

另為了解兩方案 104 年通過版與 106 年修正通過版之差異，爰於附表 3「策略建議」部分，如該策略建議業經 106 年予以增刪修正，則以註腳方式敘明該策略建議之原始內容，俾了解其演變情形。

肆、 策略建議

為資明確，茲彙列考選、銓敘及保訓 3 分組之 14 項策略建議議題名稱如次：（各議題相關內容詳如附表 3 之「問題現況背景」、「問題影響範圍」、「策略方案之選定」、「選定策略方案標準及執行策略」、「期程」及「辦理機關」）

一、 考選業務部分（5 項議題）：

- 第一案：精進公務人員考試制度。
- 第二案：精進專技人員考試制度。
- 第三案：強化心理測驗與多元考選機制。
- 第四案：建置國家考試園區。
- 第五案：研議軟體導向電腦化測驗之可行性

二、 銓敘業務部分（5 項議題）：

- 第一案：建構高階文官特別管理制度。
- 第二案：研議文官任用陞遷適度結合培訓之制度。
- 第三案：研議建構寬帶式俸給制度。
- 第四案：研議可攜式年金及可選擇投資標的之機制。
- 第五案：研議公務人力運用之公共課責制度。

三、 保訓業務部分（4 項議題）：

- 第一案：全面推進文官培訓—精進培訓理念、多元培訓方法及評鑑機制。

第二案：研議具文官法庭精神之公務人員保障制度。

第三案：強化國家文官學院功能，提升高階文官培訓成效。

第四案：研議建構國際培訓網絡組織、爭取舉辦國際人力資源發展年會。

伍、 方案目標

上述考選、銓敘及保訓3部分業務合共14項策略建議，其各項議題之方案目標如次：

一、 考選業務部分

(一) 精進公務人員考試制度

1. 檢討公務人員初等（五等）考試制度

(1). 由下而上瞭解用人機關以及任用主管機關人事總處與銓敘部對於基層公務人力進用方式的完整意見，將有助於改革策略方案之推動。

(2). 若改以約僱人員進用，對用人機關較為彈性。

2. 檢討公務人員高等考試一級考試制度

(1). 確認增加三年工作經驗與提高初任任用職等於本項考試之必要性。

(2). 重新修正公務人員高等考試一級考試規則中有關進入第二階段著作發明審查與第三階段團體討論的人數與比率，以期降低錯誤淘汰之情況，並提升第三階段考試方法團體討論的可執行性。

(3). 評估「團體討論」與「評鑑中心法」在公務人員

高考一級考試的優缺點。

(4). 修正著作發明審查規則中之各項措施，以期符合學術審查之規範，提升評量信度與考試公平性。

3. 檢討公務人員特考特用制度：重新界定得請辦特考之特殊性質機關範圍，以特殊機關、特殊專業人才需求為限，據以檢討、簡併現有特考種類，並持續精進特考考試方法與技術，提升考試效能，強化特考特用。

(二) 精進專技人員考試制度

1. 檢討專技人員考試制度及法規：檢討專技人員考試制度及研修專技人員考試法、專技人員新增考試種類認定辦法，期新增專技人員之類科能符應產業用人需求。

2. 實務工作經驗納入專技人員考試之一環：以現行 80 類專技人員為範圍，初步並以建築師及技師之適當類科為目標，對考試內容進行納入實務工作經驗為考試一環妥適性之研議，使考試及格人員已具有實務工作經驗，達成教考用無縫接軌之目標。

3. 公務人員與專技人員性質相近類科考試內容之區隔：將公務人員與專技人員性質相近類科，依據其從事業務與專業屬性之不同，進行合理適度之區隔，使公務人員與專技人員衡鑑，能夠更具信、效度，符應其執行業務之需求。

(三) 強化心理測驗與多元考選機制

1. 研究發展心理測驗等多元考試方式

美國國家科學院 (National Academy of

Sciences) 指出：心理測驗是最佳、最公平，且最經濟獲取有用資訊的方法，以協助個人做出合理的決策。英國肯特大學職涯輔導服務中心，估計畢業生可能遭遇的 9 種甄選方式之約略精確度，其中，「評鑑中心法」精確度為 68%、「結構化口試」精確度為 63%、「性向測驗」精確度為 54%、「人格測驗」或「傳記資料表」精確度為 38%，一般「面談」精確度為 15%，「推薦信」精確度為 12%、「占星術」或「筆跡學」精確度為 0%。故為能於國家考試測驗應考人核心職能，「心理測驗」、「結構化口試」及「評鑑中心法」等多元考試方式，未來應深入採行且加以廣泛運用，以提升國家公務人員考試信度及效度。

2. 研議辦理合格候選名單等多階段考試策略

公務人員考試配合多元考試方式之實施，可採行合格候選名單、招募金字塔及考選部目前研議之二階段考試等各類型多階段考試方式實施。針對規模較小但卻較重要之公務人員高等考試二級考試可採行招募金字塔或合格候選名單考試方式，第一階段考試錄取一定比例之合格人選，第二階段再由用人機關進行心理測驗及面談。將可使用用人機關有更多用人選擇權，依機關性質從考試合格候選名單中選取適用人選，以更能增加用人彈性，並可適才適所，增進國家信度及考試效度，強化機關行政效能。

公務人員高等考試三級考試暨普通考試採行二階段考試方式，第一階段測驗所有公務人員都應具備

之一般能力或性向，通過後，第二階段再測驗特定應考類科應具備之專業能力，過去相關研究顯示，一般能力或性向測驗與預測未來工作表現具高度相關，故此種二階段考試方向，亦可提高國家考試信度及效度。

（四）建置國家考試園區

1. 規劃興建「國家考試臨床技能與職能測驗中心」

推動考選多元評量政策，縮短考用落差，揀選適格合用人才，成立國家級「國家考試臨床技能與職能測驗中心」，做為 OSCE、口試、筆試、體能測驗、情境測驗、心理測驗、職能評鑑及實地測驗等場地使用。

2. 規劃興建「國家考試闈場及多功能學舍」

建置闈場及多功能學舍，強化命題及閱卷品質，提供委員、應考人住宿、用餐及多功能會議廳等延伸性考試服務。

（五）研議軟體導向電腦化測驗之可行性

1. 召開學者專家諮詢會議

為了解國內外測驗機構採電腦化測驗情形，召開專家諮詢會議。

2. 爭取研究經費，逐步推動

爭取研究經費，分析國內外測驗機構採電腦化測驗技術，了解最新資訊技術發展方向，初步研議軟體導向電腦化測驗之推動面向及可行性方案。就可運用於電腦化測驗之最新資訊技術進行分析，細步研議軟體導向電腦化測驗之推動方案。

二、銓敘業務部分

(一) 建構高階文官特別管理制度

研議適合我國國情之高階文官特別管理制度，系統化延攬及培育我國政府高階文官，作為推動國家政務之主幹，以帶領全體文官，提升政府整體效能。

(二) 研議文官任用陞遷適度結合培訓之制度

為使公務人員能與時俱進，持續提升專業知能、工作績效及政府效能，爰研議任用陞遷適度結合培訓之制度。首要強化公務人員相關訓練之信度與效度，再於現行任用陞遷制度之架構下，推動強化任用陞遷結合培訓之相關措施，未來則修正公務人員任用法及陞遷法等相關規定，以建構任用陞遷資格與培訓適度結合之體制。

(三) 研議建構寬帶式俸給制度

為期改善我國現行俸給結構制度以官等、職等、年資為中心之俸給制度所帶來固定及僵化之缺失，研議建構一套較具彈性且能與績效連結之寬帶式俸給制度。因此，本方案欲分析研究寬帶式俸給制度於我國公部門實施之可行性，以作為未來建構新式俸給制度之參據。

(四) 研議可攜式年金及可選擇投資標的之機制

期藉由重新檢視公部門職業年金制度，研議全新年金制度，以減輕政府對於退撫經費之財政支出，減緩退撫基金財務支出壓力，最終建立合理保障軍公教退休人員經濟生活的退休給與制度。

(五) 研議公務人力運用之公共課責制度

將公務人力資源之資料收集、彙整、管理及公開等

事項，予以法制化，並建立管理制度及相關配套措施，期有助於公民社會的監督及公共課責制度的落實。

三、 保訓業務部分

(一) 全面推進文官培訓—精進培訓理念、多元培訓方法及評鑑機制

精進與落實文官培訓理念，型塑熱忱、自信與人文關懷之文官特質，涵養文官所需多元知能與倫理價值，運用多元培訓方法及成效評量機制，以維持文官競爭優勢，進而提升政府治理成效及國家競爭力，並建立文官培訓國際品牌。

(二) 研議具文官法庭精神之公務人員保障制度

參酌美國功績制保護委員會（MSPB）之運作機制及精神，研議具文官法庭精神及適合我國行政救濟與人事法制之公務人員保障制度。

(三) 強化國家文官學院功能，提升高階文官培訓成效

強化國家文官學院之行政、公共政策及法制研究發展、出版及諮詢功能；建構優質完善的學習機能，型塑高階文官參訓之榮譽感，並凝聚認同感，以增進高階文官培訓學習成效。

(四) 研議建構國際培訓網絡組織、爭取舉辦國際人力資源發展年會

提升公務人員國際知能與視野，培養其國際觀，建立國際級文官學院培訓網絡暨交流合作平台，發展國家文官學院成為亞太公務人力資源發展重鎮。

陸、 結語

依憲法增修條文第 6 條規定，本院肩負有建置我國國家考試文官制度之重責大任，舉凡國家考試文官政策、法規之制訂，乃至相關公務人力資源運用之設計規劃，均為本院憲定職掌。本策略方案 13 項議題僅是初步原則性之建議，相關法制之修整及配套措施之研議，均需由部會人事總處通力合作，審慎規劃推動。今後還有賴部會人事總處，同心協力，一起共同努力建構可長可久的國家考試文官制度，進而為全球化國家永續發展，奠立厚實的基礎。

又本策略方案之提出，僅是一個開端，時代潮流不斷變化，考試文官制度雖有其一貫性，但制度經緯萬端，同時具有：因應時代需要漸進成長，改革不易及永難滿意等特性。韓非子說「法與時轉則治，治與世宜則有功」，根據不同時期具體情況，制定合宜的法規，以切合社會實際需要，才是治世的根本。嗣後方案推動過程中，如因時移勢異，環境變遷，應配合國家整體發展方向而調整，或執行上窒礙難行，或經院會決議之其他重大議題，當確實檢討、充實與修正方案內容，以期「法與時轉」，切合時代需求，提升政府效能及國家競爭力。

另就國家考試文官體制改革而言，繼本院本屆 6 年施政綱領後，為使本院施政更具方向，更有步驟與節奏感，本小組所提較具理想性與願景式的策略方案，將與力求業務職掌兼具效率效能之行動方案，相輔相成，期能在部會人事總處共同協力下，建構並引領新世代國家考試文官制度之發展。

附表 1 考試院第 12 屆公務人力再造策略方案小組

各分組成員

組 別	參 加 成 員
考 選 分 組 (召集人蕭委員全政、陳委員皎眉)	蕭委員全政、陳委員皎眉、何委員寄澎、李委員選、趙委員麗雲、蔡委員良文、王委員亞男、張委員素瓊、馮委員正民、黃委員婷婷、謝委員秀能、周委員玉山、邱政務次長華君、朱副人事長永隆
銓 敘 分 組 (召集人詹委員中原、楊委員雅惠)	詹委員中原、楊委員雅惠、何委員寄澎、張委員明珠、蔡委員良文、黃委員錦堂、周委員志龍、周委員萬來、謝委員秀能、吳政務次長聰成、李副主任委員嵩賢、朱副人事長永隆
保 訓 分 組 (召集人黃委員錦堂、周委員志龍)	黃委員錦堂、周委員志龍、何委員寄澎、李委員選、張委員明珠、蔡委員良文、浦委員忠成、黃委員婷婷、楊委員雅惠、李副主任委員嵩賢、朱副人事長永隆

附表 2 考試院第 12 屆公務人力再造策略方案大事紀

時 間	紀 事
1030924	考試院第 12 屆考試委員第 2 次座談會，討論如何繼續推動文官制度興革事宜。
1040205	考試院第 12 屆第 22 次會議討論通過「考試院第 12 屆施政綱領」。
1040305	考試院第 12 屆第 25 次會議臨時動議第 2 案，蔡委員良文等 17 位委員提：「本院第 12 屆施政綱領之釐定，係以憲法所賦職掌，配合國家永續發展，擘劃考銓大政，並能構建現代化文官體系，除每年研訂之施政計畫外，為期跨域治理落實，應由本院發揮總調控機制功能，並請所屬各部會及行政院人事行政總處依施政綱領，就職掌部分擬定行動方案，俾利有效執行與提升政府效能」乙案，經決議：「本案擇期繼續討論。」。
1040310	考試院第 12 屆考試委員第 14 次座談會，詹委員中原提：推動制定公務人力再造行動策略事宜(暫訂)；何委員寄澎提：如何擬訂並推動考試院第 12 屆委員考銓保訓重要興革事宜。
1040312	考試院第 12 屆第 26 次會議，臨時動議第 3 案，詹委員中原提：建請將第 25 次會議臨時動議第二案蔡委員良文等 17 位委員提案，提本次會議繼續討論，併將考試委員第 14 次座談會討論事項「詹委員中原提『推動制定公務人力再造行動策略事宜』及何委員寄澎提『如何擬訂並推動考試院第 12 屆委員考銓保訓重要興革事宜』二案，以臨時動議提出，三案併同交付全院審查會審查」一案，經決議：「蔡委員良文等 17 人、詹委員中原及何委員寄澎等三案，交全院審查會併案審查，並由高副院長永光擔任召集人。」
1040423	副院長依本年 3 月 12 日本院第 12 屆第 26 次院會決議，分別於 3 月 24 日與 3 月 31 日、4 月 1 日召開會前會，與部會初步交換意見，再於 4 月 23 日舉行全院審查會，審查結果將本案分成行動方案小組(請蔡委員良文召集)及策略方案小組(請詹委員中原及何委員寄澎召集)二小組進行討論，再彙提全院審查會審查。
1040505	策略方案小組召開會前會。

1040514	召開策略方案小組第 1 次會議，決議由研發會就委員建議彙整議題，再就議題分成考選組、銓敘組、保訓組、基金組 4 分組進行討論，各分組並分請蕭委員全政、詹委員中原、黃委員錦堂、楊委員雅惠為分組召集人。
1040517	發意願調查表調查各考試委員參加策略方案小組 3 分組之意願。
1040521	召開策略方案小組第 2 次會議，討論各項議題、有關期程，另原列基金業務分組併入銓敘分組，至考選、銓敘、保訓 3 分組，並依意願調查結果，各分組再加邀陳委員皎眉、楊委員雅惠、周委員志龍為共同召集人。
1040526	召開策略方案小組銓敘分組第 1 次會議。
1040528	召開策略方案小組保訓分組第 1 次會議。
1040604	召開策略方案小組考選分組第 1 次會議。
1040612	召開策略方案小組銓敘分組第 2 次會議。
1040624	召開策略方案小組保訓分組第 2 次會議。
1040626	召開策略方案小組銓敘分組第 3 次會議。
1040703	召開策略方案小組考選分組第 2 次會議。
1040716	召開策略方案小組銓敘分組第 4 次會議。
1040721	召開策略方案小組保訓分組第 3 次會議，確定保訓分組 4 項策略建議。
1040722	召開策略方案小組考選分組第 3 次會議，確定考選分組 4 項策略建議。
1040722	召開策略方案小組銓敘分組第 5 次會議，確定銓敘分組 5 項策略建議。
1040730	策略方案小組擬具「考試院第 12 屆公務人力再造策略方案」(草案)總結報告，簽陳副院長召開全院審查會審查。
1040804	副院長召開全院審查會之會前會。
1040806	全院審查會審查兩方案總結報告。
1040813	考試院第 12 屆第 48 次會議，討論通過兩方案總結報告。
1060615	考試院第 12 屆第 141 次會議討論事項第 1 案，院長提：本院研究發

	展委員會案陳「考試院第 12 屆施政綱領之行動方案」及「考試院第 12 屆公務人力再造策略方案」充實與修正一案，經決議：交全院審查會審查，由李副院長逸洋擔任召集人。
1060622	召開兩方案之充實與修正案第 1 次全院審查會
1060706	召開兩方案之充實與修正案第 2 次全院審查會
1060727	召開兩方案之充實與修正案第 3 次全院審查會
1060817	考試院第 12 屆第 150 次會議，通過兩方案之充實與修正案。

附表 3 考試院第 12 屆公務人力再造策略方案(考選業務)

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
壹、精進公務人員考試制度 一、檢討公務初等五等考試制度	● 問題定義及內容描述 1.公務人員初等考試是目前國家考試中等級最低的考試，錄取人員擔任政府機關第一職等書記職務，負責文書收發和例行性業務處理等基層工作。 2.本考試是目前各項國家考試中唯一不限學歷的考試，惟經統計，考試錄取人員，大都具有大學以上畢業學歷，專科及高中學歷次之，未具學歷錄取者甚少。 3.現因廣設大學，教育普及，且政府正	● 現行相關政策的影響 1.初等考試原係延續過去高等及普通檢定考試，讓不具學歷者，因自學有成，而有參與國家考試服公職之機會，有其時代背景。如逕行取消，恐對自學有成而無學歷者，關上進入政府機關服務之大門，似有違憲法保障人民有應考試服公職之權。 2.目前公務人員考試，均配合學歷訂定考試等級，最基層等級不限學歷，有其意義，如歷，不辦本項考試，對	● 方案描述 初等(五等)考試是目前國家考試等級最低之考試，繼續辦理對基層人力之補充有所助益，惟繼續辦理，外界對此考試又有高資低考之批評。但就高等教育與國家考試的對應性觀之，確實難以避免，本項考試之發展與存續可檢討部分如下： 1.進行瞭解用人機關對於最基層公務人員工作內容與任用途徑之意見。 2.請銓敘部與人事總處等用人機關蒐集國內外最基層公務	● 方案選擇標準 1.符合政府公務機關基層人力之運用現狀。 2.配合施政綱領。 3.依據考試委員意見研擬。 4.具有可行性。	1.請人事總處及銓敘部蒐集、研究各國公務人員的考試與進用狀況。 2.請用人機關對初等(五等)公務人員任用方式與途徑表示意見。	1.研擬基層公務人力進用與考試改進方案報考試院委員座談會集思廣益。 2.人事總處及銓敘部廣徵蒐集、研究各國公務人力資源發展新趨勢，尤其與終身職、非終身職、基層公務人員的考試與進用狀況。	確定基層公務人力進用初等考試制度之改進措施與方案後據以實施。	考選部	1.行政院人事行政總處(以下簡稱人事總處) 2.原住民委員會(以下簡稱原民會) 3.銓敘部	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	辦理機關 主辦 協辦	
	積極推動 12 年國教，幾乎人人皆有高中以上學歷，應考資格規定不需學歷，造成高資低考現象。 4.公務人員初等考試 16 類科，其中 15 科屬行政類科，僅 1 科屬技術類。擔任機關書記職務之基層人力。惟行政類科之「原住民族行政」，因有原住民族特考五等考試設相同類科，是以初等考試從未辦理本科考試。 5.因本項考試任用職等低，多數錄取之應考人會報考更高層級公務人員考試，造成人員流動快速與不安	考試體系言，將未具完整性。 3.機關基層人力，透過國家考試公開辦理，較其自行約僱，更具公平公正性，並可免人情請託之弊。 4.本考試及格者大都具有高學歷，因辦理業務較為簡單，其工作成就感與個人期望有落差，是以考試及格任職後再參加較高職等考試而離職機會大，人員流動率高。	人員工作與任用方式相關資料，並評估其優缺點。 3.以前兩項方案所得之共識，作為後續辦理基層公務人員任用考試相關法制面與政策面工作。		3. 考選部邀請人事總處、銓敘部、學者專家，各用人機關代表併同相關部會組成專案小組，研商初等考試與基層人力考選方式的改進方向與法制作業重點。			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
策略方案 定性。 ● 主要涉及標的團體 1.人事總處。 2.原民會。 3.銓敘部。 4.考選部。	● 過去政策績效評估 1.初等考試自民國87年開始辦理以來，考試類科應用人機關需求調整設置，目前設16類科，其中15科屬行政類科，1科屬技術類科。擔任機關書記職務之基層人力。過去未辦理「原住民族行政」類科之考試。 2.初等考試為公務機關提供基層人力，用人無需自行招考，可維護公平公正，而免人情請託困擾。	● 過去政策績效評估 1.初等考試自民國87年開始辦理以來，考試類科應用人機關需求調整設置，目前設16類科，其中15科屬行政類科，1科屬技術類科。擔任機關書記職務之基層人力。過去未辦理「原住民族行政」類科之考試。 2.初等考試為公務機關提供基層人力，用人無需自行招考，可維護公平公正，而免人情請託困擾。	● 方案目標 1.由下而上瞭解用人機關以及任用主管機關人事總處與銓敘部對於基層公務人力進用方式的完整意見，將有助於改革策略方案之推動。 2.若改以約僱人員進用，對用人機關較為彈性。	● 執行策略規劃 1.評估採取初等(五等)考試履歷辦理方案之優缺點。 2.評估改以約僱人員進用或由各用人機關自行辦理，其制度之建立就需縝密考量，例如人力需求之評估、相關法制之建立、考選機制之建立等。 3.無論採取履歷或改採其他方式進用基層公務人員，須瞭解用人機關需求與主管用人制度之人事總處、銓敘部的意見。				
策略方案 ● 先前曾採取措施解決之成效 過去初等考試因應	● 需求分析(為什麼要改革) 1.現教育普及且已	● 方案限制與可行性評估 1.若採維持初等(五	● 方案可能的非預期結果 1.本方案對於初等					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	試科目數僅4科，且全採測驗式試題，致同分錄取眾多，自104年起初等考試國文科目採用複選題，大幅降低同分錄取情形，已達成設定目標。	積極推動12年國教，學歷普遍提高，似無必要辦理不具學歷之國家考試；若要續辦其應考資格、設置類科、考試方法等也有必要加以檢討改進。 2.將低職等公務人員改為約僱人員，機關用人較為靈活。	等)考試續辦方案，考試技術面調整，該方案簡單可行，無任何限制。 2.原初等(五等)考試停辦，採用人機關選聘約僱人員，涉及層面較大，包括考選法制的大幅修正、目前準備考試應考人之反應、用人機關之接受程度、是否受人情因素干擾以致不公等。	考試有大幅度改革與大幅度變動之選擇，一是維持現制，續辦初等(五等)考試；一是廢除該項考試，以約僱人力取代各機關進用基層公務人力的需求；另一種方式各機關自行辦理考試，屬於公務人員委託辦理方式，除維持初等考試辦理方式外，其他執行方式均有可能產生非預期的影響。 2.採約僱人力取代初等(五等)考試用人，但對於公務機關運作與文化是否帶來其他負面影響仍待評估。					
二、檢討公務人員	問題定義及內容描述	現行相關政策的影響	方案描述	方案選擇標準	1.蒐集與分析現行公務人	1.修正公務人員	依據修正後之公務人員	考選部	1.人事總處

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
高等考試一級考試制度	公務人員高等考試一級考試是目前國家考試各項初任公務人員考試中，等級最高的考試，通過後完成基礎訓練與實務訓練，即取得薦任第 9 職等任用資格。本考試規則於民國 93 年 5 月 13 日訂定發布，其應考資格分二款，第一款明訂有博士學位者；第二款則規定經公務人員高等二級考試或相當高考二級考試及格滿 4 年者，至 97 年應考資格修正為具有博士學位者始得應考之單一條款，採多元評量方式取才成為最大特色。因錄取後任用官職等較高，又為確實符合用人機關需	1.歷年來報缺類科並不穩定，最少僅 1 類科，最多為 6 類科，因高學歷報名資格所限，多數類科應考人數甚少。 2.本項考試於 95 年修正放寬不限系所均可報考，俾廣開人才來源管道，雖本科系與相關科系報考者占多數，惟仍然經常出現應考人所提之著作與報考類科不符，致無法進入著作發明實質審查情形。 3.高考一級考試制度設計之重要精神為博士畢業始具備應考資格，而博士論文又是取得學位之重要條	檢討公務人員高等考試一級考試制度須包括之方案有： 1.研商本項考試之應考資格是否須加入三年工作經驗，職等是否提升至簡任 10 職等，並評估以公務人員高等一級或一等考試辦理方式何者較佳？ 2.檢討修正本項考試規則中有關進入第二階段著作發明審查與第三階段團體討論的人數與比率。 3.評估第三階段考試方法的適當性。 4.檢討修正著作發明審查規則中不合現行學術發展現況與實務審查之措施，以提升評量信度與考試公平	所有方案的選擇均以追求最大的效益，避免負面之影響為依歸，執行時也需考量是否可提升考試信、效度、成本效益與符合用人機關需求。	員高考一級考試面臨之各項實務問題，並徵詢用人機關意見。 2.成立公務人員高等考試一級考試制度改進研商小組，設定需改進之項目或討論之議題。 3.研究公務人員高等考試一級考試第三階段考試方法的適切性。	高等考試一級考試規則。 2.修正著作發明審查規則。	高等考試一級考試規則以及著作發明審查規則。	2.銓敘部 3.用人機關		

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	要,以及維持本項考試之實質公平性,仍有進一步檢討改進之相關議題如下: 1.本項考試及格者是否需進一步提高職等至簡任第 10 職等任用。 2.基於考試及格後即可取得政府機關高職等之任用資格,其應考資格是否增加工作經驗之條件? 3.查本考試歷年報缺以行政院原子能委員會所屬核能研究所提報最多;其次為行政院農業委員會所屬各機關;第三為衛福部所屬之各機關;提報職缺數中各類科並無特	件,不可再將博士論文高度重疊之著作作為第二階段考試的評量內容。以往應考人繳交之著作與博士論文重疊比例是否高於二分之一常起爭議。 4.即使可進入第二階段實質審查,仍然還是會出現爭議性之問題,例如著作與發明的認定時間、多人共同完成之發明以發明送審的作者貢獻比例等問題都會影響本項考試著作發明審查第二階段的評分公平性與信度。 5 為使評量更加嚴謹仔細,103 年起將第一試錄取人	性。					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	別明顯之差異，但技術類科顯著多於行政類科。 4. 本項考試採三階段多元評量方法，包括第一試筆試、第二試著作或發明審查、第三試團體討論，其評量方法與制度設計是否周妥。 5. 本項考試第二試著作或發明審查對於錄取與否之影響甚大，應考人對此爭議甚大，常提起訴願與行政訴訟。	數按各類科全程到考人數 25% 擇優錄取之比率調降為 15%，進入第三試人數降低不少。第三試原則採團體討論方式進行，以評量應考人主持會議、口語表達、組織與分析等能力，以有效衡鑑應考人之領導與溝通協調能力。但到考人數不足 5 人時，以個別口試為之，以目前通過各階段門檻之設計，並不容易執行團體討論。	● 方案目標 1. 確認增加三年工作經驗與提高初任任用職等至第十級等於本項考試一級考試面臨	● 執行策略規劃 1 近程 (1) 蒐集與分析現行公務人員高等考試一級考試面臨				
	● 主要涉及標的團體 1. 考選部。 2. 人事總處。 3. 銓敘部。 4. 用人機關。	● 過去政策績效評估 1. 配合用人機關設置公務人員類科，符合用人實際業務需求。	● 方案目標 1. 確認增加三年工作經驗與提高初任任用職等至第十級等於本項考試一級考試面臨	● 執行策略規劃 1 近程 (1) 蒐集與分析現行公務人員高等考試一級考試面臨				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
		2.97 年將公務人員高考一級考試應考資格修改為博士畢業，符合用人機關對於研究發展之業務需求。 3.101 年進行著作發明審查規則相關條文修正，各項作業程序與措施修正後可提升評分之公平性。 4.103 年修正公務人員高等考試一級考試規則，第一試錄取人數按各類科全程到考人數15%擇優錄取，錄取人數未達需用名額3倍者，按需用名額3倍擇優錄取；此措施可能造成進入第三試之人數過少無法進行團體討論，降低	試之必要性。 2.重新修正公務人員高考一級考試考試規則中有關進入第二階段著作發明審查與第三階段團體討論的人數與比率，以期降低錯誤淘汰之情況，並提升第三階段考試方法團體討論的可執行性。 3.評估「團體討論」與「評鑑中心法」在公務人員高考一級考試應用上的優缺點。 4.修正著作發明審查規則中之各項措施，以期符合學術審查之規範，提升評量信度與考試公平性。	之各項實務問題，並徵詢用人機關意見。 (2) 成立公務人員高等考試一級考試制度改進研商小組，設定需改進之項目或討論之議題。 (3) 研究公務人員高等考試一級考試第三階段考試方法的適切性。 2.中程 (1)修正公務人員高等考試一級考試規則。 (2)修正著作發明審查規則。 3.遠程 依據修正後之公務人員高等考試一級考試規則以及著作發明審查規則辦理本項考				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	● 先前曾採取措施解決之成效 公務人員高等考試一級考試涉及的法規包括「公務人員高等考試一級考試規則」，「著作發明審查規則」，各項政策的實施與改進措施均含括於前揭2項法規中，近年來陸續修正各項措施如下： 1.須於筆試報名期間前繳交五年內發表之著作或發明，略微放寬五年截止期限的規定，對應考人有利。惟報名截止後到著作發明審查期間發表者，更具新近性，未來是否考量納入。 2.降低進入第二試著	原有評量方法設計之效能。 ● 需求分析(為什麼要改革) 1.第11屆考試院會曾修正公務人員考試法將高考一級考試的應考資格除學歷需有博士學位外，必須增加三年工作經驗，並於公務人員任用法中提高初任職等為第10職等，惟因立法委員審查時仍有疑慮，仍維持現制。應考資格與職等提高部分影響深遠，若要大幅變動仍應徵詢用人機關意見。 2.第二階段的著作發明審查隨學術發展的變動，應與	● 方案限制與可行性評估 1.應考資格之變動會影響應考人數，尤其是工作經驗，目前的著作發明審查規則對於公務人員高等考試一級考試的規定，將限縮畢業三年內之博士參加本項考試之機會。 2.以過去舉行之公務人員高等考試一級考試類科報考人數之最大量與最小量類科進行試算，再加上執行第二階段與第三階段考試之實務工作經驗，即可得到參加後兩階段考試適當的人	試。 ● 方案可能的非預期結果 1.公務人員高等考試一級考試提高職等或改為公務人員一等特考常會讓外界或立法院有甲等特考復辟的疑慮。 2.應考資格增加工作經驗，當可提升其處理事情之能力，惟過去決策程序並未讓應考人與用人機關參與，且工作經驗的認定在博士完成後或完成前也有爭議，若付諸實施可能會限縮畢業不久之博士應考人參加考試的機會。若應考人本身				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	作發明審查的人數與比例，有助於委員降低審查負荷；惟若第二試淘汰者眾，將影響第三階段的考試人數與考試方法的選擇。 3. 著作發明審查規則對於著作字數、評量項目與配分均曾進行修正，已有初步成效。	時俱建修改「著作發明審查規則」的各項作法；第三階段的團體討論的評量方法是否妥適，或是以「評鑑中心法」取代，均值得進一步探討。 3. 公務人員高等考試一級考試規則中明定各階段進入下一階段之人數與比例，通常係以全程到考人數或需用人數作為計算基準，但最新的規定，很可能造成參加第三階段人數過少，原有之團體討論無法進行之情形。	數與比率。 3. 目前若以團體討論進行公務人員高等考試一級考試最後階段的考試方法，尚屬恰當，進行「評鑑中心法」會比前者更為複雜，花費時間更長，須評估其成本效益。 4. 著作發明審查規則中有諸多措施隨學術發展變動，已有修正之必要性，只要完整蒐集資料以及配合實務執行上的優缺點，徵詢學界與用人機關對於著作與發明審查的意見，修正相關規定應屬可行。	著作發明有一定學術水準，又符合著作發明審查規則對著作與發明的要求，增列應考資格納入工作經驗成為對用人機關與應考人都將限縮了選擇機會。				
三、檢討公務人員	問題定義及內容描述	現行相關政策的影響	方案描述	方案選擇標準	1. 檢討現行各項特種	1. 配合特殊性質	1. 透過修改相關考試	1. 相關用人機關

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
特考特 用制度	部分特考與高普初等考試無區隔： 1.依公務人員考試法規定，為因應特殊性質機關之需要及保障身心障礙者、原住民族之就業權益，得在公務人員高等、普通及初等考試之外，舉辦公務人員特種考試。同法施行細則規定，所稱性質特殊機關，指實施地方自治機關及掌理特殊業務之機關。 2.早年特考在補高普考試及格人員不足或因應機關特殊用人需求而舉辦，加以特考之應考資格設計及考試方式較有彈性，部分性質特殊	特考特用精神難以落實： 1.現行部分特考如：為財政部所屬各稅捐機關任用需要舉辦之稅務人員特考；為衛生福利部所屬各級社福機構任用需要舉辦之社福特考；為國防部舉辦之國防部文職人員特考；為應地方自治機關舉辦之地方特考等，其設置之類科，高普考均有相同等級與類科，考試科目亦多相同，用人機關請辦特考之目的，主要在藉6年限制轉調年限穩定機關人事，舉辦特考之用意已趨模糊。	1.檢討現行特考之適切性，現有公務人員特種考試設置之類科、科目與公務人員高普初等考試相近者，予以廢止，併入公務人員高普初等考試辦理。 2.「特殊性質機關」以特殊機關、特殊專業人才需求為限，例如：有特別之人事任用條例、業務明顯與一般行政機關有別，或是有特別法律之授權者。 3.精進特考考試制度及方法與技術之設計，符合機關用人需求，合格合用。	1.符合國家發展。 2.連結施政綱領。 3.提升考試效能。 4.具體可行。	考試之應考資格、考試類科、應試科目、考試方式與公務人員高普初等考試之異同。 2.邀請分發機關、相關用人機關及專家學者研商各項特種考試舉辦之適切性及併入高普初等考試妥適性。	機關業務需要，檢視調整各項特考之應考資格、考試類科、應試科目、考試方式，符合用人需求。 2.針對已高普考化之特種考試，研議併入高普初等考試，並配合研修相關考試法規。	法規，落實特考特用政策目標。 2.持續精進考試方法與考試技術，達成合格合用之目的。		2.考試分發機關(人事總處及銓敘部)	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	機關以特考進用人力。發展至今，現有公務人員特考達 22 類，每年約舉辦 17、18 種考試，惟部分特考不論在考試等級、應考資格、應試科目、考試方式、用人機關等，都與高普初等考試相同或類似，亦無年齡上限、性別、兵役、體檢等特別設限規定，就實質內涵而言，其與高普初等考試已無明顯區隔。	2.特考未必均具有特殊性，部分特考考試類科、應考人來源、用人機關與公務人員高普初等考均高度相同或重疊，分別辦理二類考試，加重試務負擔，間接影響整體考試資源之運用，致考選機關無餘力再精進其他特考之考試方法與技術，尚難完全符應性質特殊機關的需要。而應考人亦因每年考試種類多，不斷接續或重複報考，甚至重複錄取。						
	3.90 年 12 月 26 日修正公布之公務人員考試法規定，各項特考及格有 6 年限制轉調規定；99 年 1 月 27 日該法修正，始規範高普							

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	初等考試及格人員有限制轉調年限1年之規定，二者轉調年限差距仍大，用人機關仍偏好以特考取才，嗣103年1月22日該法再次修正，將高普初等考試及格人員限制轉調年限提高為3年，已趨近特考之6年限制轉調年限規定。 ● 主要涉及標的團體 1.應考人。 2.用人機關。 3.考試業務主管機關。 4.訓練機關。	● 過去政策績效評估 用人機關請辦特種考試之目的，除了因應特殊性質機關之需要及保障身心障礙者、原住民族之就業權益外，亦在藉限制轉調穩定機關人力資源。依103年1月22日修正公布前	● 方案目標 1.簡併特考種類。 2.精進特考信度及效度。 3.強化特考特用精神。	● 執行策略規劃 1.檢討現行各項特考與高普初等考試之異同。 2.徵詢學者專家及相關用人機關意見，簡併特考種類。 3.透過法規修正落實政策目標。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
		之公務人員考試法規定,公務人員高普初等考試及格人員限制轉調年限僅 1 年,不利機關留住人才,爰用人機關為求人事安定,不斷透過各種管道要求舉辦特種考試。惟公務人員考試法修正公布後,限制轉調年限已由 1 年修正為 3 年,已可滿足機關人事安定之需求。		4..結合教、考、訓、用,強化特考特用。				
	● 先前曾採取措施解決之成效 考試院第 11 屆施政綱領列有「高普考試為主、特種考試為輔」政策,惟仍增加 3 項特考,部分特考亦增設考試類科。嗣考選部於 103 年研修公務人員考試法施行細則時,徵得用	● 需求分析(為什麼要改革) 1.儉約考試資源。 2.強化特考特用精神。	● 方案限制與可行性評估 1.方案限制:可能遭遇相關標的團體反彈,如用人機關及應考人等。 2.可行性評估: (1)政治可行性:需說服用人機關及應考人,在公務人員高普初等考	● 方案可能的非預期結果 本案需獲用人機關支持,如有不同意見,或將造成推動困難。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	人機關同意，擬刪除社福特考及國防部文職人員特考之法定源依據，惟仍未獲支持。		試及格人員限制轉調已修正為 3 年的情況下，業能滿足用人機關人事安定之需要；另公務人員考試係依任用需求辦理，在擇優錄取原則下，亦無損應考人服公職權益，應屬可行。							
			(2)法律可行性：透過修正公務人員考試法施行細則，重新界定「性質特殊機關」之範圍，再行修正或廢止相關特種考試規則，亦屬可行。							
			(3)經濟可行性：簡化特考種類，可節省相關試務經費及資源，節省							

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
貳、精進專技人員考試制度 一、檢討專技人員考試法及考試法規範	● 問題定義及內容描述 1.依專門職業及技術人員考試法第2條之規定，所稱專門職業及技術人員，係指具備經由現代教育或訓練之培養過程獲得特殊學識或技術，且其所從事之業務，與公共利益	● 現行相關政策的影響 1.既有 80 類專技人員考試類科。 2.專技人員考試須依據職業(目的事業)主管機關之申請，經考試院確定，始由函送機關訂定專法，送立法	● 方案描述 檢討專技人員考試制度及研修專技人員考試法、專技人員新增考試種類認定辦法，將「產業發展」需求亦列為專技人員認定要件，研議檢討既有或新增專技人員考試類科，以擴大專技人員認定範圍。	● 方案選擇標準 1.依產業需求檢討既有專技人員考試類科分類、應試科目、及格標準。 2.視目前各產業發展情形，依該產業從業人員提升為專技人員之重要性、必要性，急迫性，列為優先檢討	研究於專門職業及技術人員考試法、專門職業及技術人員新增考試種類認定辦法，將「產業發展」納入專技人員認定之要件，必要性、理性，列為專技人員之依據。	邀集相關職業(目的事業)主管機關產官學界進行討論，取得共識，以作為新增專技人員考試種類之依據。	研修專技人員考試制度及研修專技人員考試法、專技人員新增考試種類認定辦法，以利後續新增因產業發展需求為要件而應納為專技人員	考選部	各類專技人員職業主管機關、目的事業主管機關、公會及學會等職業團體。	
	之考試資源可用於各項考試方法、技術之精進，提高整體考試效能。 (4)技術可行性：擬簡併之特考其應考資格、考試科目、考試方式多與公務人員高普初等考試相同或接近，不影響機關用人。									

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	或人民之生命、身心健康、財產等權利有密切關係，並依法律應經考試及格領有證書之人員。 2.專門職業及技術人員新增考試種類認定，包括應以具備經由現代教育或訓練之培養過程所獲得之特殊學識或技能，及須具執業資格始得執行業務為基礎，並審酌一切情狀，尤應注意下列事項：(1)所從事業務或提供服務與公共利益或人民之生命、身體、財產等權利有直接重大密切相關，及對人民工作權之影響。(2)執	院審議，俟審議通過，考選部再訂定考試規則俾據以辦理考試。 3.若將產業發展做為專技人員認定之要件，則將衝擊其他相關產業之執業權益，須事先釐清執業範圍，取得共識。 4.該產業從業人員提升位階為專技人員後，對現有從業人員於通過專技人員考試前，應予以過渡期保障，以維護其生計。		新增之專技人員考試種類。	由及影響。 檢視目前社會環境中，因產業發展需求而應納入專技人員新增考試之類科有那些？其應考資格、應試科目、及格標準應如何訂定，以與所從事之業務，與公共利益或人民之生命、身心健康、財產等權利有密切關係之類科，有所區隔。	員之類科。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	行業務具自主性、自律性及專屬性，不可替代性，強調親自執行並對其服務親負其責。 (3) 紛爭責任鑑定具專業性與困難度。 3.前揭規定對於專技人員之定義並未考量產業發展因素，故未來宜將產業發展做為專技人員認定之要件，以產業發展為要件，檢討既有或研議新增之專技人員類科，以利產業發展，與國際接軌，提升從業人員素質，增進產業競爭力。 4.其應考資格、應試科目、及格標準等，可另為規劃，								

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	與所從事之業務，與公共利益或人民之生命、身心健康、財產等權利有密切關係之類科，有所區隔。 ● 主要涉及標的團體 1.既有專技人員考試類科：各類專技人員職業主管機關、目的事業主管機關、公會、學會及職業團體。 2.擬新增專技人員考試類科：職業主管機關、目的事業主管機關、公會、學會及相關職業團體與從業人員。	● 過去政策績效評估 完成辦理金融監督管理委員會函請認定「證券投資分析人員」及衛生福利部函請認定「公共衛生師」之審議案。其中「證券投資分析人員」非屬專技人員；「公共衛生師」屬於專技人員考試種類範疇。惟以上類科之審議依現行法規，尚未考量產業發展需求。	● 方案目標 配合國家發展，建立提升國際競爭力及符合國際競爭之專技人員考試制度及法規。	● 執行策略規劃 近程： 1.研究於專門職業及技術人員考試法、專門職業及技術人員新增考試種類認定辦法，將「產業發展」納入專技人員認定之要件必要性、理由及影響。 2.檢討既有 80 類專技人員考試類科與產業發展之相關性，其應試科目、及格標準應如何訂定，以與所從事之業務，與公共				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
				利益或人民之生命、身心健康、財產等權利有密切關係之類科，有所區隔。 3.檢視目前社會環境中，因產業發展需求而應納入專技人員新增考試之類科有那些？以提升國家競爭力。 中程： 1.邀集相關職業（目的事業）主管機關產官學界就既有專技人員考試類科進行討論，取得共識。 2.邀集相關職業（目的事業）主管機關產官學界就應以產業發展需求列為專技人員考試新增類科，進行討						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
				論，取得共識，以作為新增專技人員考試種類之依據。 遠程： 研修專技人員考試制度及研修專技人員考試法、專技人員新增考試種類認定辦法，俾利後續以產業發展需求為要件，供作檢討既有專技人員類科分類、應試科目、及格標準，或未來新增專技人員類科之法源依據。						
	● 先前曾採取措施於專門職業及技術人員考試法明列專技人員之定義，並據以訂定專門職業及技術人員新增考試	● 需求分析(為什麼要改革) 產業發展關係國家經濟命脈，其從業人員為重要人力資源，自應重視。專技人員之既有類科之	● 方案限制與可行性評估 本方案涉及新增各類專技人員考試制度，恐將造成產、官、學界不同之見解與衝突，爰於檢討過	● 方案可能的非預期結果 本方案涉及新增各類專技人員考試制度，極可能因產、官、學界不同之見解與衝突，而難以全面						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	種類認定辦法，惟尚未考量產業界需求，及與國際結合，專技人員認定範圍受限縮。	分類、應試科目、及格標準之檢討，及專技人員類科之新增，是否考量產業發展需求，值得研究討論。	程中必須充分整合各界意見，方能周妥可行。	性地達成調整及格方式之共識。						
二、實務工作經驗專員之技術入試環境	- 問題定義及內容描述 專技人員考試係以學歷為主要應考資格，並以教科書之知識為評測範圍。惟各界迭有反映考試及格者欠缺實務工作歷練，致取得執照後仍難與實際業務接軌，造成「合格難用」之情況。 - 主要涉及標的團體 各類專技人員職業主管機關、目的事業主管機關、公會及學會等職業團體。	- 現行相關政策的影響 目前考選部陸續推動其他類科技師與建築師實施新制分階段考試，並將實務工作經驗納為第二階段考試之應考資格。 - 過去政策績效評估 大地工程技師分階段考試規則業經考試院審查通過，俟考試院會議審議通過後即可發布實施，惟	方案描述 使考試及格者已具有實務工作經驗。	- 方案選擇標準 以現行 80 類專技人員為目標，初步並以建築師及技師之適當類科為目標，研議納入實務工作經驗為考試一環之妥適性。 - 執行策略規劃 1.近程：擇定適合納入實務工作經驗之專技人員類科。 2.中程：會同產官學界研議納入實務	1.商請各領域學者專家，就適合納入實務工作經驗之專技人員類科進行討論。 2.確定應予納入檢討之專技人員類科。	會同產官學界研議納入實務工作經驗之妥適性，並達成修正考試規則之共識。	完成考試規則修正事宜。	考選部	各類專技人員職業主管機關、目的事業主管機關、公會及學會等職業團體。	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
三、公務人員與專技人員性質相近考試內容之區隔	其實施成效尚待實際驗證。 ● 先前曾採取措施解決之成效 考選部目前積極推動大地工程技師之新制分階段考試，並規範通過第一階段考試者，同時應具有一年實之實務工作經驗納入，始准報考第二階段考試。	● 需求分析(為什麼要改革) 確保各類專技人員之考試所篩選之人才，能夠切合各該專業領域執業需求，並達到教、考、用無縫接軌之目標。	● 方案限制與可行性評估 涉及考試制度之重大變革，恐將造成產、官、學界不同之見解與衝突，爰於檢討過程中必須充分整合各界意見，方能周妥可行。	工作經驗之妥適性，並達成修正考試規則之共識。 3.遠程：完成考試規則修正事宜。 ● 方案可能的非預期結果 本方案涉及各類專技人員考試制度之重大變革，極可能因產、官、學界不同之見解與衝突，而難以達成調整修正之共識。						
	● 問題定義及內容描述 公務人員考試及格者在政府部門任職，專技人員考試及格者係進入產業界服務，兩者所從事之業務本質差異甚大。惟兩者間仍有部分專業性質相近之	● 現行相關政策的影響 以往公務人員與專技人員雖各別辦理考試，惟就專業性質相近之領域之考試內容採行高度雷同之設計，早期甚至曾以兼取兩者之及格資格為必要條件。目	● 方案描述 將公務人員與專技人員性質相近類科，依據其從事業務與專業屬性之不同，對考試內容進行合理適度之區隔。	● 方案選擇標準 以現行公務人員與專技人員性質相近之類科為範疇，分析其考試內容之相近性，並檢討其應否進行合理之區隔。	確定性質相近之公務人員與專技人員類科，並進行其考試內容之分析研究。	會同產官學界，就性質相近之公務人員與專技人員類科，進行是否必須區隔之研議，如確定應予區	完成考試內容之修正事宜。	考選部	各類專技人員職業主管機關相關用人機關、目標的事業主管理機關、公會及學會等職業團體。	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期程			備註
					近程	中程	辦理機關 主辦 協辦	
	考試類科，如公務人員之「都市計畫技術」類科與專技人員「都市計畫技師」類科，其考試內容卻高度雷同，恐與其各別從事之業務需求有所扞格，爰宜就此情形加以檢討改進。 ● 主要涉及標的團體 各類專技人員職業主管機關、目的事業主管機關、公會及學會等職業團體。	前即使未採兼取及格資格，仍因其近似之考試內容，而互存部分或全部科目免試之情形。 ● 過去政策績效評估 無。	● 方案目標 使公務人員與專技人員能夠本其屬性不同，各司其職。	● 執行策略規劃 1.近程：確定性質相近之公務人員與專技人員類科，並進行其考試內容之分析研究。 2.中程：會同產官學界，就性質相近之公務人員與專技人員類科，研議是否必須區隔，如確定應予區隔，並應達成修正考試內容之共識。 3.遠程：完成考試內		隔，並應達成修正考試內容之共識。		

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	● 先前曾採取措施解決之成效無。	● 需求分析(為什麼要改革) 目前社會發展日趨精密,公務人員與專技人員縱有專業領域相同,惟因執行業務之本質差異,其考試內容自應依其執業需求而為各別不同之設計與適度區隔,以符實際需要。	● 方案限制與可行性評估 1.涉及考試內容與歷年來相近類科考試之定位,恐將造成產、官、學界不同之見解與衝突,爰於檢討過程中必須充分整合各界意見,方能問世可行。 2.討論過程中極可能涉及全部科目免試取得專技人員資格之範疇,議題更形擴大複雜。	容之修正事宜。 ● 方案可能的非預期結果 涉及考試內容與歷年來相近類科考試之定位,極可能因產、官、學界不同之見解與衝突,而難以達成修正之共識。						
參、強化心理測驗與多元選擇機制 一、研究發展心理測驗等	● 問題定義及內容描述 1. Cronbach 認為心理測驗是指對行為樣本以系統化的步驟加以觀察,並將其結果以數字表現出來的	● 現行相關政策的影響 1.考選部尚未有心理測驗辦理經驗,對於測驗之內涵、試題之命擬、題庫之建置、信、效度之建立、相關	● 方案描述 1.公務人員特考選用、發展及試行適合該特定類科之性向或人格測驗。 2.公務人員高普考試發展及試行適	● 方案選擇標準 依方案目標達成之難易程度、籌備需用期程、所需人力經費、推動阻力、實施效益等因素加以考量,可由較易推動、	1.研議公務人員特考選用或發展適合該特定類科之性向或人格測驗。	1.凝聚各界共識後開始建置發展公務人員特考適合該特定類科之性向或人格測驗。	1.試行公務人員特考採用適合該特定類科之性向或人格測驗。 2.試行公務	考選部 公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)、銓敘部、人事總處、用人		

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
多元考試方式	方法。Anastasi 則認為心理測驗是對行為樣本所做的一種具標準化和客觀化的測量。雖然定義稍有不同，學者們都同意心理測驗有三個共同屬性，分別為行為樣本（behavior samples）、標準化（standardization）和客觀性（objectivity）。 2.心理測驗所欲測量的心理屬性經常受生理、心理和社會等多重因素影響，因此無法像物理測量那樣單純、直接而精準。即便如此，美國國家科學院（National	領域委員人才庫之建立及選聘、經費預算及人力之增加等皆須納入評估考量。 2.民眾對心理測驗納入國家考試之接受程度，亦待較長時間加強宣導溝通。且正式實施前要有預試及不公布試題等配套措施。 3.對於及格人員，經分配（分發）至機關實務訓練（任用）後，須用人機關回饋各考試及格人員工作績效表現為何？適任性為何？以供考選部適時檢討修正心理測驗之參考。 4.評鑑中心法之測	合所有公務人員考試之一般能力或性向測驗。 3.公務人員高普考試之部分類科，視類科特殊需要，選用、發展及試行適合特定類科之性向或人格測驗。 4.公務人員高等考試二級考試試行評鑑中心法。 5.各等級類型考試採口試者（目前約有三分之一考試兼採口試），皆使用結構化口試。	籌備所需期程短、所需經費人力相對較少，推動阻力較小且實施效益較大之方案，優先推動實施。	2.研議公務人員高普考試發展適合所有公務人員考試之一般能力或性向測驗。 3.研議公務人員高普考試之部分類科，視類科特殊需要，發展或選用適合特定類科之性向或人格測驗。 4.研議公務人員高等考試二級考試推動評鑑中心	測驗。 2.凝聚各界共識後開始建置發展公務人員高普考試適合所有公務人員之一般能力或性向測驗。 3.研議公務人員高普考試之部分類科，視類科特殊需要，採用適合特定類科之性向或人格測驗。 4.試行公務人員高等考試二級考試採用評鑑中心法。 5.建立公務人員考試		機關		

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	Academy of Sciences) 仍指出:心理測驗是最佳、最公平,且最經濟來獲取有用資訊的方法,以協助個人做出合理的決策。 3.心理測驗涵蓋的範圍極廣,種類也相當繁多,並可依據測驗的材料、人數、時限、測量的心理特徵、反應形態、測驗的解釋方式等來對心理測驗進行分類。其中又以依測量的心理特徵來分類的,方式最重要且廣為人知,大致分為四大類:智力測驗、性向測驗、成就測驗與人格測驗。	驗信效度皆高,惟於國家考試未曾有辦理經驗,若引進評鑑中心法,於實施時需進行標準的職位的工作分析與評鑑構面的確定、評鑑工具的選擇與設計、評量人員之選用及培訓、評鑑活動的實施、評鑑結果的報告及回饋等,以確保考試之信度及效度、公平性、成本效益之掌握。 5.要精進現行結構化口試之辦理,尚需進行編訂口試委員之訓練教材、建立口試委員訓練之標準化流程、建立結構化口試之題庫、訂定口試評分之指標與標準。			法。 5.檢討精進現行結構化口試之辦理。	置公務人員高等考試二級考試推動評鑑中心法。 5.編訂口試委員之訓練教材、建立口試委員訓練之標準化流程、建立結構化口試之題庫、訂定口試評分之指標與標準。	結構化口試委員人才庫,並繼續推動結構化口試。			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	4. Joiner 認為評鑑中心法最簡單的定義, 是指在標準化的條件下, 讓參與者(即應考人)表現工作所需之技能的各種不同的測驗技術。它涉及多種評鑑技術, 包括與工作相關的模擬、面談和心理測驗, 其主要目的在鑑定應考人的潛能, 以作為考選與晉升的參考, 同時亦可作為訓練與發展管理能力的有效方法。 5. 未來如能強化心理測驗應用於國家公務人員考試之辦理, 並搭配筆試、結構化口試、評鑑中心法等多元考試方式, 將可大幅提	評分標準, 建立公務人員考試結構化口試委員人才庫等措施。						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	升國家考試效度及信度。 ● 主要涉及標的團體 1. 外交特考、警察特考、司法官特考、調查特考應考人。 2. 公務人員高普考試應考人。 3. 公務人員高普考試特考應考人。 4. 公務人員高等考試二級考試應考人。 5. 有採用口試方式考試之應考人。	● 過去政策績效評估 1. 公務人員考試未曾採行心理測驗、評鑑中心法，故可研議增加此等考試方式，以提升考試信度及效度。 2. 目前雖已有兩項考試成立專案小組，進行結構化口試研議及試辦，但仍有待精進之處。	● 方案目標 公務人員考試參酌各類科職能分析結果，採行心理測驗、結構化口試及評鑑中心法等多元考試方式，以提升國家考試信度及效度。	● 執行策略規劃 1. 近程 (1) 研議公務人員特考選用或發展適合該特考類別之性向或人格測驗。 (2) 研議公務人員高普考試發展適合所有公務人員考試之一般能力或性向測驗。 (3) 研議公務人員高普考試之部分類科，視類科特殊需要，發展或選用採行適合特考類別之性向或人格測驗。 (4) 研議公務人員高等考試二級考試推動評鑑中心法。 (5) 檢討精進現行結				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
				構化口試之辦理。 2.中程 (1)凝聚各界共識後開始建置發展公務人員特考適合該特定類科之性向或人格測驗。 (2)凝聚各界共識後開始建置發展公務人員高普考試適合所有公務人員之一般能力或性向測驗。 (3)凝聚各界共識開始建置發展公務人員高普考試部分類科適合之特定類科性向或人格測驗。 (4)凝聚各界共識後開始發展建置公務人員高等考試二級考試推動評鑑中心法。 (5)編訂口試委員之						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
				訓練教材、建立口試委員訓練之標準化流程、建立結構化口試之題庫、訂定口試評分之指標與評分標準。 3.長程 (1)試行公務人員特考採用適合該特定類科之性向或人格測驗。 (2)試行公務人員高普考試採用適合所有公務人員之一般能力或性向測驗。 (3)試行公務人員高普考試之部分類科，視類科特殊需要，採用適合特定類科之性向或人格測驗。 (4)試行公務人員高等考試二級考試						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	● 先前曾採取措施解決之成效 1.內政部警政署委託臺灣警察學術研究學會曾辦理「內政部警政署辦理兩校入學考試實施心理測驗研究計畫」，研究期程自100年8月至101年12月。深入分析基層執法人員應具備之核心職能，並據以探討勝任執法工作之性向、人格特質。研究結果可作為未來編製基層執法人員心理測	● 需求分析(為什麼要改革) 1.擁有工作所需「職能」的程度，最能有效預測應考人未來工作表現與績效，因此適性測驗已為國內外企業及國外政府部門所普遍採用，用以甄選適格人才進入政府(或企業)服務。按保訓會、人事總處等所辦理公務人職能分析結果，公務人員應具備之共通核心職能，諸如：創新思考、方案設	● 方案限制與可行性評估 1.國人對心理測驗納入國家考試之信任程度，為推動方案最大之限制，未來宜漸進推動採行心理測驗，初期可先由心理測驗不納入考試成績，僅作為結構化口試提問、評分之參考，視國人信任建立後，逐步發展到心理測驗納入考試成績計算。 2.評鑑中心法於國外企業及政府已	採用評鑑中心法。 (5)建立公務人員考試結構化口試委員人才庫，並持續推動結構化口試。 ● 方案可能的非預期結果 1.國內心理測驗發展的成熟度、人才庫之充足與否、國人對心理測驗納入國家考試信任度，皆可能影響方案推動期程，此為考選部較難掌握之因素。 2.評鑑中心法及結構化口試若能審慎推動實施，則無非預期結果。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	驗之重要參考。 2. 公務人員高等考試一、二級考試採行團體討論、集體口試。 3. 推動結構化口試，包括持續辦理研討會、口試技術會議深入探討，編印「國家考試口試參考手冊」，提供口試委員參考，研修口試規則，強化口試內涵與程序，103年並選擇外交領事人員特考、高考三級公職專技類科考試，分別成立口試專案小組，進行結構化口試研討與試辦。惟仍有再精進空間，包括研發口試委員訓練之教材、建立口試委員	計、溝通表達、說服與協調、邏輯能力、分析思考、理解能力、團隊合作等各項職能，很多無法經由目前國家考試之筆試測出(筆試多為專業成就測驗)，因此須採用心理測驗方式(包括一般能力測驗、人格測驗與性向測驗等)，始能測出。 2 目前高考一級雖已採行團體討論之考試方式，但相較於評鑑中心法仍有提升改進之空間。 3. 結構化口試已列入行動方案加強研議，但目前結構化口試仍有幾項問題存在。諸如教	有長久使用經驗，具可行性。 3. 結構化口試於國外企業及政府普遍採行，具可行性。							

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
二、研議辦理合格候選名單階段考試策略	訓練之標準化流程、建構結構化口試之題庫、訂定口試評分指標與評分標準等。	材未能統一、題庫未能建置、委員人才庫有待擴大建立、口試委員訓練流程有待標準化、委員提問及評分應標準化等，故有待精進，俾臻完善。	● 現行相關政策的影響 1. 考選部尚未有合格候選名單之辦理經驗，故本方案實施前，要多加研究徵詢專家意見，使方案推動實施更為周妥 2. 民眾對合格候選名單納入國家考試之接受程度，亦待較長時間加強宣導溝通。	● 方案選擇標準 依方案目標達成之難易程度、籌備需用期程、所需人力經費、推動阻力、實施效益等因素加以考量，可由較易推動、籌備所需期程短、所需經費人力相對較少、推動阻力較小且實施效益較大之方案，優先推動實施。	1. 研議公務人員高等考試二級考選採行合格候選名單之可行性。	1. 針對公務人員高等考試二級考選採行合格候選名單之可行性，與各界溝通，凝聚共識。	1. 試行公務人員高等考試二級考選採用合格候選名單方式。	考選部	保訓會、銓敘部、人事總處、用人機關	
					2. 研議公務人員高等考試二級考選採行招募金字塔之可行性。	2. 針對公務人員高等考試二級考選採行招募金字塔之可行性。	2. 試行公務人員高等考試二級考選採用招募金字塔方式。	3. 研議公務人員高等考試二級考選採用招募金字塔方式。	3. 試行公務人員高等考試二級考選採用招募金字塔方式。	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	(部會首長、局處首長等)。 (3)測驗型態： (a)筆試均測「基礎能力測驗(著重於測驗邏輯思考、實務能力及個人素養)與「專業能力測驗」。 (b)各類考試均實施「人格測驗」。 (c)個別面談是為了評估應考人之人格與人際關係技巧，面談前先進行人格測驗作為參考。 2.招募金字塔：私人企業招募人才時，設計不同階段的篩選環節，應試人數經每一階段篩選後變得越來越少，就如同金字塔一般，稱之為招		行基礎能力測驗，第二階段進行專業能力測驗。		人員高普考試及地方特考三、四等考試採用二階段考試方式，於第一階段進行基礎能力測驗，第二階段進行專業能力測驗。	二級考試採用金字塔之可行性，與各界溝通，凝聚共識。 3.針對公務人員高普考試及地方特考三、四等考試採用二階段考試方式，於第一階段進行基礎能力測驗，第二階段進行專業能力測驗。	方特考三、四等考試採用二階段考試方式，於第一階段進行基礎能力測驗，第二階段進行專業能力測驗。			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	募金字塔。而公務部門在甄選新進人員時，通常會將數種測驗（或科目）的成績進行平行計分加總，作為最後錄取與否的依據，但平行計分模式使各種測驗權重一樣，建議可以研議運用漏斗式計分方式取代之，尤其是面試階段。 3.精進考選部目前規劃之分階段考試執行方案，原規劃第一階段列考「語文」、「公務基礎知識」、「邏輯判斷與資料分析」，第二階段進行專業能力測驗。第一階段各科目成績平均計算，及格資格保留 5					行專業測驗之可行性，與各界溝通，凝聚共識。			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	年，惟其第一階段科目訂定、試題命擬內容、成績計算方式、及格資格保留年限等是否合宜？是否可真正測出公務人員應具備之基礎能力？均有待進一步討論。 4.公務人員考試配合多元之考試方式之實施，可研議採行合格候選名單、招募金字塔等方式於高階文官之考選，並精進考選部目前研議之公務人員高普考試採行二階段考試，以達選擇最優、最適人才之目標。 ● 主要涉及標的團體 ● 過去政策績效評估 ● 方案目標 ● 執行策略規劃 1.公務人員高等考試二級考試應考	1.公務人員考試未曾採用合格候選	公務人員考試配合多元考試方式之實	1.近程： (1)研議公務人員高				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	人。 2.公務人員高普考試及地方特考三、四等考試應考人。	名單、招募金字塔，故可研議使用此不同類型之多階段考試方式，以提升考試之信效度。 2.公務人員高普考試曾於 87 年至 94 年間施行二階段考試，惟第一階段考試科目之適切性外界迭有疑慮，因而回復為一階段考試。另考選部於目前規劃之分階段考試執行方案，是否可真正測出公務人員應具備之基礎能力？均有待進一步討論。	施，可以採用合格候選名單、招募金字塔等，或精進考選部目前研議之二階段考試等各類型分階段考試方式，以提升國家考試信度及效度。	等考試二級考試採行合格候選名單之可行性。 (2)研議公務人員高等考試二級考試採行招募金字塔之可行性。 (3)研議公務人員高普考試及地方特考三、四等考試採行二階段考試方式，於第一階段進行基礎能力測驗，第二階段進行專業能力測驗之可行性。 2.中程： (1)針對公務人員高等考試二級考試採行合格候選名單之可行性，與各界溝通，凝聚共識。 (2)針對公務人員高等考試二級考試				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
				採行招募金字塔之可行性，與各界溝通，凝聚共識。 (3)針對公務人員高普考試及地方特考三、四等考試採行二階段考試方式，於第一階段進行基礎能力測驗，第二階段進行專業能力測驗之可行性，與各界溝通，凝聚共識。 3.長程： (1)試行公務人員高等考試二級考試採用合格候選名單方式。 (2)試行公務人員高等考試二級考試採用招募金字塔方式。 (3)試行公務人員高普考試及地方特考三、四等考試採						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	● 先前曾採取措施解決之成效 1.過去尚未有採行合格候選名單、招募基金字塔方式之辦理。 2.考選部目前刻正研議公務人員高等考試三級考試暨普通考試採行分階段考試，於第一階段列考「邏輯判斷及資料分析」等科目，作為篩選門檻，第二階段進行專業能力測驗。惟原規劃第一階段列考科目、成績計算、及格資格保留年限、試題命	● 需求分析(為什麼要改革) 1.合格候選名單方式，可使用用人機關有更多用人選擇權，依機關性質從考試合格候選名單中選取適用人選，以更能增加用人彈性，並可適才適所，增進考試效度及行政效能。 2.採行招募基金字塔於各階段以不同之測驗方式淘汰部分人選，故口試若為其中一階段，則作為淘汰人選之門檻。惟目前考選部辦理口	● 方案限制與可行性評估 1.國人對候選名單納入國家考試之信任程度，為推動方案最大之限制。未來實施前宜加強對用人機關之宣導溝通，使其能秉持公正客觀之精神，依特定職務需用職能，選取人才。此外，於實施初期，加倍錄取人數之倍數不宜過高，或資格保留年限不宜過短，以減少實施阻力。 2.招募基金字塔方式	行二階段考試方式，於第一階段進行基礎能力測驗，第二階段進行專業能測驗。 ● 方案可能的非預期結果 1.用人機關主管的用人喜好，可能使某些排名較前的合格候用名單人選未被錄取，反而排名較後之候選名單人選通過選擇。 2.分階段考試第一試之科目決定、試題內容命擬、通過標準訂定等若未臻周妥，則可能無法達成選擇到真正最優秀人才的目标。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	擬內容,能否真正測出應考人是否具備公務人員應有之基礎能力等,均有待商榷。	試,採與筆試併計成績方式,口試所占成績比重過低,未能發揮實際淘汰人選之效果。 3. 考選部目前研議中的公務人員高等考試三級考試暨普通考試分階段考試,應再釐清哪些是真正所有公務人員都應具備的基本能力?這些能力分別應對應列考哪些科目?各科目內容應包含哪些?第一階段通過標準訂定應為何?通過後資格應保留多久?此等問題均應進一步審慎研議。至於題庫之建立,更應審慎規劃,儘早處理。	為國內外企業普遍採用方式,將之引進公務人員考試,具可行性。 3. 公務人員高等考試採行分階段考試,科目之訂定、試題內容命擬、計分方式設計、第一階段通過之保留年限,都將影響考試效率。故若能事前審慎研究規劃,將可畢其功於一役。					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註	
					近程	中程	遠程		
肆、建置國家考試園區 ¹	● 問題定義及內容描述 1.近來氣候變遷天災頻仍，如原定106年7月29日至31日舉行之考試，即遇尼莎、海棠颱風接續來襲等，考量應考人安全而將國家考試延期舉行，除闕場空間不足支應外，原同意出借之學校，因故無法續借，而需改借其他試區產生調度困難。 2.另現行提供無障礙應考人試場空間不足，硬體規劃無法符合實際需求，口試或實地測驗等多元化考試方式試場亦面臨	● 現行相關政策的影響 1.98年積極向行政院爭取用地，經該院於100年5月17日核定撥用原屬監察院位於木柵路1段68號等4筆共1,370坪土地(有11戶占用戶)，建置「國家考試園區」。 2.國有財產署要求考選部，每半年提報被占用土地處理進度。 3.立法院於103年1月同意考選部編列295萬元進行規劃評估。	● 方案描述 1.國家考試園區位於臺北市文山區華興段4小段0474、0475、0478及0479等四地號土地，占地1,370坪。經技術服務廠商(下稱技術服務商)提報設計計畫書，規劃兩棟建築物，採鋼筋混凝土(RC)結構興建，並建置多元化考試相關設施及環境： (1)A棟占地760坪，規劃興建「國家考試臨床技能與職能測驗中心」(地上13樓，地下3樓)，做為OSCE、口試、筆試、體能測驗、	● 方案選擇標準 1.政策評估 (1)行政院於100年5月17日同意撥用監察院所管用地。 (2)101年7月向考試院關前院長中簡報，獲得支持開發計畫。 (3)103年獲立法院同意編列295萬元，委託技術服務廠商(下稱技術服務商)，進行可行性規劃研究。 (4)技服廠商提報設計計畫書，規劃興建A(國家考試臨床技能與職能測驗中心)、B(國家考試闕場與多功能學舍)兩棟大	委外規劃園區主體架構、研提設計計畫書、向行政院申辦重大公共建設計畫經費預算編列。	1.國產署同意保留臺北市文山區華興段四小段474、475及479地號國有土地予以考選部。 2.請鈞院核轉「國家考試闕場及多功能考場構想書」送行政院核定。	據行政院核定「國家考試闕場及多功能考場構想書」，編列預算，並向國產署申請撥用臺北市文山區華興段四小段474、475及479地號國有土地。	考選部	

¹ 本項方案修正提107年1月11日本院第12屆第171次院會通過。

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	相同困境。		情境測驗、心理測驗、職能評鑑及實地測驗等場地使用。 (2)B 棟占地 610 坪，規劃興建「國家考試闖場與多功能學舍」(地上 13 樓，地下 1 樓)，做為闖場與多功能學舍、考試院核轉行政院、考試院秘書長 105 年 4 月 27 日函略以：請通盤檢討，審慎研議後，再提考試委員座談會報告。 2.本案總工程建造經費新台幣 14 億 632 萬 2,097 元，預定於 110 年建置完成。 3.依撥用目的重新規劃 474、475 及 479 地號國有土地，惟仍苦無興建經費。	樓，所需建置經費 14 億 632 萬 2,097 元。 (5)103~104 年間 3 次提報設計畫書(或修正版本)向考試院考試委員座談會簡報，並 3 次參採座談會意見修正後，函請考試院核轉行政院，考試院秘書長 105 年 4 月 27 日函略以：請通盤檢討，審慎研議後，再提考試委員座談會報告。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
			(1)105 年 5 月 20 日後，考選部進行通盤檢討，由於前述園區規劃，與撥用計畫未符，尚需辦理都市計畫變更，其條件、程序甚為困難及冗長，為本案最大風險；又本案逾期開發甚久，乃回到撥用計畫目的，先行開發 474、475 及 479 地號國有土地，朝興建 1 棟 13 樓層大樓規劃。 (2)技服廠商據此原則，重新規劃設計，提送構想書，估算所需建置經費約 9~10 億元。						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
策略方案	● 主要涉及利害關係人(或團體) 1. 國家文官效能與競爭力。 2. 應考人權益與應試環境。 3. 閱卷委員專業表現與閱卷態度。 4. 入闖人員工作環境及試題品質。	● 過去政策績效評估 - 考選部辦理各項國家考試，其公平性及信度普受國人之肯定，惟在效度部分，礙於考試方式及場地環境之限制，仍有改進之空間。建置國家考試園區將可強化考試方式之多元化，精進閱卷與試題品質，提升國家考試之效度及鑑別度。	● 方案目標 1. 因應氣候變遷、天災等因素，考量應考人安全而將國家考試延期舉行時，解決闖場空間不足，及原同意出借之學校，因故無法續借，而需改借其他試區所產生的調度困難。 2. 另解決現行無障礙應考人試場、口試或實地測驗等多元化考試方式試場空間不足，硬體規劃無法符合實際需求之困境。	● 執行策略規劃 1. 依行政院核定「國家考試闖場及多功能考場構想書」，編列預算，並向國產署申請撥用臺北市文山區華興段四小段474、475及479地號國有土地，進行專案管理、細部設計規劃、監造與興建。				
策略方案	● 先前曾採取措施解決之成效 1. 遇有不同考試入闖或閱卷期程重疊時，採取臨時因應措施，以解決場	● 需求分析(為什麼要改革) 1. 近來天災等偶發事件頻仍，基於應考人安全考量而將國家考試延期	● 方案限制與可行性評估 1. 「國家考試闖場及多功能考場構想書」需送經行政院核定。	● 方案可能的非預期結果 1. 行政院未能核定「國家考試闖場及多功能考場構想書」。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案 之選定	選定策略方案 標準 及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	地不敷使用情形。 2.為解決考試場地問題，委由各考區縣市政府洽借學校辦理考試或向臺灣師範大學、臺灣警察專科學校洽借場地辦理體能測驗。惟一般學校教室之設計及功能，無法滿足未來考試方式多元化之規劃及發展所需。	舉行，除閱場空間不足支應外，原同意出借之學校無法續借辦理試務，而需改借其他試區產生調度困難，甚或發生無法辦理考試之憾事。 2.另現行提供無障礙應考人試場空間不足，硬體規劃無法符合實際需求，口試或實地測驗等多元化考試方式試場亦面臨相同困境。 3.經評估尚需 600 餘坪土地需求，擬就 474、475 及 479 地號 3 筆國有土地，規劃興建 1 棟 13 樓層大樓之國家考試閱場及多功能考場。	2.籌措經費建置。	2.未能籌措經費。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
伍、研議軟體導向電腦化測驗之可行性 ²	- 問題定義及內容描述 - 國家考試電腦化測驗自93年國家考場自建試場辦理，96年起擴大辦理電腦化測驗，並於99年推動電腦試場認證制，採用洽借大專校院與高中職電腦教室方式。 - 現行推動類科必須優先考量一梯次同時考試之電腦座位容納上限、應試科目全採測驗式試題及法定電子題庫試題數量。	- 現行相關政策的影響 - 為擴大國家考試電腦化測驗，妥善結合考試方式與資訊科技，本部刻發展電腦化測驗採行申論式試題電腦應試資訊端相關議題，俾優質化國家考試與考選人才之核心目的。 - 鑑於特定領域專屬符號、公式、特殊製表及繪圖之作答端需求複雜且多元，軟體元件設計將難以完整涵蓋，且衡酌過度複雜應試介面恐因應考人	- 方案描述 - 參考國內外測驗機構採電腦化測驗情形，召開專家諮詢會議。 - 先行爭取研究經費，就可運用於電腦化測驗之最新資訊技術進行分析，細步研議軟體導向電腦化測驗之推動方案。	- 方案選擇標準 - 符合國家考試機敏性及公平性，須考量資訊安全等議題。 - 兼具考試經費、試務作業及流程等合理性。		先行尋求補助計畫，會同學者共同提出合作計畫，向科技部爭取研究經費。	研究國家考試採軟體導向電腦化測驗之推動面向及可行性方案。	考選部 研究機構		

² 本項係106年新增之策略方案。

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
		數位落差而影響考試效度,爰規劃推動初期以純文字作答之考試類科為主,且以既有電腦化測驗環境,增加電腦應試考試模式。	● 過去政策績效評估 一、105年舉辦2次電腦化測驗考試,每年服務約2萬應考人。 二、105年5月止,國家考試電腦試場認證共計14試區,總計6,399席座位。	● 方案目標 研議軟體導向電腦化測驗之推動面向及可行性方案。 ● 執行策略規劃 一、了解國內外測驗機構採電腦化測驗情形,召開專家諮詢會議。 二、分析國內外測驗機構採電腦化測驗技術,了解最新資訊技術發展方向,初步研議軟體導向電腦化測驗之推動面向及可行性方案。 三、就可運用於電腦				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	● 先前曾採取措施解決之成效 於 99 年推動電腦試場認證制,採用洽借大專校院與高中職電腦教室方式,惟仍受限學校之既有場地與設備。	● 需求分析(為什麼要改革) 電腦化測驗推動類科受限於單一梯次同時考試之電腦座位容納上限,應試科目全採測驗式試題及法定電子題庫試題數量。	● 方案限制與可行性評估 方案須爭取研究經費。	化測驗之最新資訊技術進行分析,細步研議軟體導向電腦化測驗之推動方案。				

附註：期程之完成期限如次：

近程：1年內(民國 105 年 6 月止)完成。

中程：3年內(民國 107 年 6 月止)完成。

遠程：5年內(民國 109 年 6 月止)完成。

考試院第 12 屆公務人力再造策略方案（銓敘業務）

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
壹、建構高階文官特別管理制度	- 問題定義及內容描述 - 面對全球化競爭遽增及政經環境快速變遷，政府各項重要政策能否順暢達成，與負責政策研擬、規劃與執行之高階文官攸關甚鉅。	- 現行相關政策的影響 一、高階文官特別管理制度涉及五權分立之憲政體制（用人權及官制官規分屬行政院及考試院）、憲法明定考試用人之基本原則、現行文官體系實務運作之衝擊等，係屬我國人事制度重大變革，影響高階文官職務尚非少數，亦衝擊薦任第 9 職等以上人員之陞遷機會及工作職務。 二、為打造政府優質領導團隊，帶動全體文官之施政效能，銓敘部前	- 方案描述 一、界定高階文官範圍，針對其選用、陞遷、考核、俸給、保險、退休、訓練等事項，建立特別管理制度，強調以其所領導及管理之團體績效作為獎勵及課責的基礎，期能以類似英、美等先進國家高階文官制度，培植我國全觀型新世代之高階文官。 二、由銓敘部會同人	- 方案選擇標準 一、鑑於高階文官特別管理制度之建構，攸關國家人才競爭力及政府施政效能之提昇，惟該制度係屬我國人事制度重大變革，復以我國係五權分立之憲政體制，用人權及官制官規分屬行政院及考試院，有關人事制度之規劃尤須審慎研議，兼顧法制面及實務面。 二、行政院為國家施政之主體，且全國簡任第 10 職等以上職務，以	組成專案小組，研議各國與我國現行高階文官特別管理制度。	一、自行或委託研究建構我國高階文官特別管理制度。 二、積極與相關主管機關溝通協調，以期獲致共識。	一、完成規劃高階文官特別管理制度。 二、依規劃內容研擬相關法律草案。	銓敘部 人事總處、保訓會
	歐美各國高階文官制度（按：美國 SES、英國 SCS、荷蘭 SPS 等）業已行之多年，藉由具創新能力及高度凝聚							

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	三、就我國文官制度而言，雖未界定高階文官之範圍，但通念上，高階文官係指行政機關簡任第10職等以上職務。目前並未就其人事管理之特殊性及必須性，例如：選用、陞遷、考核、俸給、保險、退撫、訓練等，建立有別於現行一般公務人員之特別管理制度。	會同人事總處及保訓會組成專案小組，規劃暫以簡任第12職等以上正、副主管職務為高階主管範圍，研擬相關法律草案；惟有關高階主管職務範圍、選用方式、選用程序、俸給、考核、保險、退撫及高階主管訓練之甄選評鑑機制等重要議題，於本年(104)年6月15日考試院與行政院協商會議尚未能獲致共識。	管理制度。	行政院暨所屬各機關占大多數，故就高階文官特別管理制度有關嚴謹選拔、訓練培育、建置人才庫及具激勵誘因之待遇制度等規劃內容，可由行政院先行試辦，並視試辦成效予以評估後，再行全面推廣實施。				
	● 主要涉及標的團體 一、行政機關具有陞任簡任第10職等職務資格之人	● 過去政策績效評估 一、高階文官資料庫仍未建立，選才資訊未臻周延。	● 方案目標 規劃就高階文官相關法律，建立有別於現行一般公務人員	● 執行策略規劃 一、近程：組成專案小組，研議各國與我國現行高階				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	員及簡任各職等人員，將受影響。 二、依全國公務人力資料庫統計數據，截至 103 年 12 月 31 日止，行政機關薦任第 9 職等人數 16,687 人、簡任第 10 職等人數 3,576 人、簡任第 11 職等人數 2,535 人、簡任第 12 職等人數 1,127 人、簡任第 13 職等人數 460 人、簡任第 14 職等人數 536 人，合計薦任第 9 職等以上人數共 24,921 人。 ● 先前曾採取措施解決之成效 人事總處、保訓會分	面對大環境之變遷，負責政策研擬與推動執行之高階文官需具備專門經驗、學識、技術及能力，惟目前機難以放大選才範圍。 二、現行公務人員相關法制，過度保障常任文官權益，且未就高階文官建立以績效導向為核心之考核制度，致不適任現職之高階文官，往往無法調整職務，影響人力運用及發展，亦阻礙優秀人才之晉陞。 ● 需求分析(為何什麼要改革) 高階文官之陞遷歷	之特別管理制度，並就高階文官經嚴格篩選，建立人才候用名冊，施予完整培育歷練，包括國內外訓練進修、跨機關、跨領域公私職務交流，以及給予較高之待遇，且從嚴考核淘汰，以帶領全體文官，提升政府整體效能。 ● 方案限制與可行性評估 本方案涉及憲法明	文官特別管理制度。 二、中程：(一) 自行或委託研究建構我國高階文官特別管理制度 (二) 積極與相關主管機關溝通協調，以期獲致共識。 三、遠程：(一) 完成規劃高階文官特別管理制度。(二) 依規劃內容，研擬相關法律草案。 ● 方案可能的非預期結果 因涉及五權分立之				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準 及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	辦理機關 主辦 遠程 協辦	
	第7條規定，「訓練」為陞任評分標準表應明定之項目之一，各機關辦理人員之陞任時，應依擬陞任職務所需知能，就訓練、進修、考績及資歷等項目評定分數，以及公務人員考績法施行細則第4條第1項第2款第7目亦規定，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。又目前公務人員相關訓練種類繁多，除法定之考試錄取人員訓練、升官等訓練，及部分特別選用資格所需專業訓練，與任用資格有所結合外，其餘如一般管理訓練、專業訓練、在	能力；尤以將任用陞遷資格與相關訓練結合部分，對於現行各機關首長用人權限自有拘限，且對於陞遷當事人權益，影響甚鉅，是以，陞遷為任用前之程序規範，本方案實與訓練、任用等制度規定及措施連動，影響密切。 又考試院第11屆相關會議通過之「文官制度興革規劃方案」及「強化文官培訓功能規劃方案」中，亦分別列有「建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制」、「建構培訓與陞遷有效結合之體制」兩項建議。其中「建構培訓與陞遷有效結合之體制」建議，當時係	選培訓陞遷人員之核心概念，俾使公務人員工作績效、職涯發展與培訓連度連結。 另實務上保訓會辦理公務人員發展性訓練(如高階文官培訓飛躍方案或薦升簡訓練)前，先進行訓練需求評析，經由比較高績效及普通績效人員，找出並確認導致工作上卓越績效之能力與行為，並以此為基礎，發展各項訓練課程及評鑑制度，經由參加以「績效」為出發點之培訓活動，確保參訓人員訓練後能具備高績效之思考及行為方式，並具體展現於工作績效表現，附為敘明。	革。	「訓練及進修」之配分比重。(銓敘部、人事總處) 三、試辦行政院所屬人事人員部分職務任用陞遷適度結合培訓機制。(人事總處)			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	職訓練等，尚多無強制性。 現行文官任用陞遷與培訓之關聯性，主要有下列問題尚待研議改進： 一、部分訓練之信度與效度有待提升，訓練成效評估網絡追蹤及回饋機制尚待建構；現行訓練種類多樣，相關訓練能否有效提升工作能力及績效，符合公務人員核心職能及機關業務需要，落實訓用合一原則，有待進一步檢討精進。 二、從初任人員至高階人員、非主管至主管之相關訓練，尚未能與任	配合保訓會規劃成立「培訓成效評估網絡追蹤及回饋機制」辦理；復查保訓會於102年6月27日訂定發布「公務人員晉升官等（資位）訓練成效評估作業要點」（以下簡稱訓練成效評估要點），其中第12點規定，該會得於各項訓練之訓期結束後2年內，函請銓敘部協助提供受訓人員訓練後之任用、陞遷及考績等相關資料，辦理訓練成效追蹤之參考，以及第13點規定，保訓會應彙整各項訓練成效評估結果及銓敘部提供之資料，擬分析報告並提出改善建議，研提晉升官等（資位）訓練專								

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	辦理機關 主辦 協辦	
	用陞遷資格有效結合：除應依公務人員職等、官等，逐級充實訓練內涵及完備訓練體系外，各階段整體性訓練作為任用陞遷之資格條件，及於法制面落實，均有待審慎評估後規劃推動。 三、文官任用陞遷如何適度結合培訓，兼顧機關首長用人權限及實務需要：98年6月18日考試院第11屆第39次會議通過之「文官制度與革規劃方案」，及99年12月2日第11屆第114次會議通過之「強化文	案檢討會議審議，以作為規劃訓練政策及目標之參考。惟以「培訓與任用陞遷結合」實大幅縮現行各機關首長用人權限，且對於當事人升等或陞職權益，影響甚鉅；且保訓會規劃成立「培訓成效評估網絡追蹤及回饋機制」，相關訓練如何落實及其執行成效為何尚未可知，爰當時研討結果係銓敘部將俟保訓會未來針對各官等職務整體性訓練進行成效追蹤及評估，並強化該等訓練之信度與效度後，再依其訓練成效徵詢相關機關意見，作為日後廣 續研議須否訂定配套措施之參考。						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	官培訓功能規劃方案(以上兩方案均於 101 年 5 月 10 日第 187 次會議再經修正通過)均曾提及相關建議事項；惟因事關各機關首長用人權限及當事人陞職權益，影響甚鉅，實須審慎評估，爰當時並未完成制度變革(有關兩方案相關建議當時推動情形業於「現行相關政策的影響」欄說明)。 ● 主要涉及標的團體 ● 公務人員陞遷法之適用對象，為各級政府機關及公立學校組織法規中，定有職	● 過去政策績效評估 ● 公務人員陞遷法於 89 年制定施行後，並適度因應時空環境變遷配合修正，對	● 方案目標 ● 為使公務人員能與時俱進，持續提升工作績效及政府效能，爰擬逐步推動文	● 執行策略規劃 ● 為評估訓練成效，應建立並精進訓練成效評估網絡追蹤及回饋機制；為推動強					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	稱及依法律任用、派用之人員，包括：一般人員（官等職等）、關務人員（官等官階）、海岸巡防及消防機關列警察官人員（官等官階）及醫事人員（級別）。	於建立公務人員陞遷制度之基本共同規範，以及力求建構公開、公平、公正之陞遷環境，已發揮相當功能；且該法已將相關訓練及進修納入陞任評分標準項目，作為辦理陞任時之相關標準。然訓練及進修僅為陞任評分標準眾多項目之一，部分訓練與任用資格之結合尚無強制性，爰尚難強制或有效激勵公務人員積極接受相關訓練。	官任用陞遷適度結合培訓制度，首要強化公務人員相關訓練之信度與效度，並以績效為基礎作為優先培訓人員之核心概念，再於現行陞遷制度之架構下，推動強化任用陞遷與培訓結合之相關措施，未來則修正公務人員任用法及陞遷法等相關規定，以建構任用陞遷適度結合培訓之體制。	化文官任用陞遷結合培訓之相關措施，可促請各機關積極鼓勵所屬人員參與，並提高機關陞任評分標準表中「訓練及進修」之配分比重；為建構任用陞遷結合培訓之法制，於公務人員任用法及陞遷法等相關法規，明定初任各官等主管人員均須接受管理才能發展訓練、簡任官等職務整體性訓練為任用陞遷資格等。				
	● 先前曾採取措施解決之成效 保訓會與銓敘部前於 101 年間亦曾就「建構培訓與陞遷有效結合之體制」相關事項(按係考試院	● 需求分析(為什麼要改革) 公務人員考試及格進入職場後，常因公務繁忙且無強制性及急迫性需要，致未能積極參與訓練進	● 方案限制與可行性評估 一、本方案除須經歷一定時間及大量實證資料，以檢驗相關訓練與其專業(工作)	● 方案可能的非預期結果 因公務機關人力分配實際上可能發生勞逸不均之情形，倘推動文官任用陞遷結合培訓之相關措				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	強化文官培訓功能 規劃方案第二案、結合培訓任用考績陞遷之建議事項，研議結果略以：銓敘部將俟保訓會針對各官等職務整體性訓練進行成效追蹤及評估，並強化該等訓練之信度與效度後，再依其訓練成效作為須否研訂配套法規及措施之參考。	修提升能力，其觀念及作法恐與時代脫節；且現行陞遷法制僅將訓練及進修列為陞任評分標準眾多項目之一，尚難強制公務人員積極參與相關訓練；又目前公務人員相關訓練種類多樣，部分訓練信度與效度有待強化，且訓練成效評估網絡追蹤及回饋機制尚待建構。爰本方案擬規劃推動文官任用陞遷適度有效結合培訓之體制，以改善現行文官任用陞遷與培訓未能有效結合的問題。	能力及績效之正向連結外，尚需確認何種整體性及發展性訓練，須與任用陞遷之資格條件結合。而尤以任用陞遷資格條件結合訓練部分，將對於各機關首長用人權限及陞遷當事人權益產生重大影響，爰相關訓練之公信力至為重要，誠乃本方案可行與否之關鍵。 二、又為符績效陞遷原則，挑選培訓陞遷人員應以績效為基礎；惟現行相關績效評估之標準是否已足？仍須	施，提高各機關陞任評分標準表中「訓練及進修」之配分比重，可能造成業務繁重者反而較無暇參與，致其陞遷條件處於劣勢之不公平情形。另尚強制任用陞遷資格結合訓練後，亦可能產生機關實務上，部分需要著重訓練以外其他條件(如學經歷、專業技術等)之職務，於首長亟需用人之際，惟相關人員因未完成訓練致無法即時遞補人力。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
參、研議建構寬帶式俸給制度	● 問題定義及內容描述 隨著國家政治、經濟與科技的發展，人民對於政府施政績效要求不斷提升，政府的政策必須能夠快速有效地回應，而公務人員是國家政策的規劃與推動者，政策的良窳的關鍵之一，便在於公務人員之績效，若能依績效給予獎勵，則將有助	● 現行相關政策以公務人員俸給制度係屬人事制度之一環，俸給制度與考試、任用、陞遷、考績、退撫等體系設計息息相關。以應公務人員高考三級及格者初任公職為例，其係以薦任第六職等本俸一級 385 俸點起敘，因一職務或跨列 2 至 3 個職等之	● 方案描述 寬帶式俸給制度係自企業引進之薪資結構設計方式，意指將原來較為狹窄、具有明顯等級差別、相對較多的薪資級別，加以減少其級別，同時將每一職務適用級別所對應的薪資範圍擴大，其與傳統俸給制度相較，寬帶式俸給制度	● 方案選擇標準 我國公務人員俸給制度所反映的是官等、職等及年資，績效並非主要考量，對於績效之激勵性尚顯不足。由於當前重要的改革方向乃係建立一套具競爭力與高效率的公務人員俸給政策，關鍵在於必須將工作績效與俸給報酬有效的	廣泛蒐集並彙整與寬帶式俸給制度相關之資料。	蒐集、分析與彙整寬帶式俸給制度目前於先進國家中適用情形之相關資料，並加以分析比較。	針對寬帶式俸給制度於我國公部門適用之可行性進行分析，並提出研究報告。	銓敘部 人事總處

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	於提升政府效能，且自 1980 年代起，歐美先進國家逐漸以績效為薪俸高低的主要衡量因素之一。目前我國公務人員俸給制度分本俸及年功俸，又其中年功俸之設計使久任者實際上得領取相當高職等之薪俸，所反映的是「官等」、「職等」、「年資」，在晉升俸級與獎金制度（如考績獎金）之要件上相對較為寬鬆，「績效」並非主要考量，顯示我國俸給制度實際上較偏重年資，對於績效之激勵性尚顯不足。	情形，搭配陞遷及考績晉敘，將迅速達所任職務或該官等職務之年功俸最高級，其核敘結果進而影響退休金及撫卹金數額之計算，據此，俸給制度之改變，須與整體人事制度之改革併同考量。此外，亦涉及特種人事法規進用之特種人員所適用之特種人員俸表，俸給制度之設計尚須考量各種人員間俸給支給權益之衡平。	級別較少，每一級之範圍較大，且係導入績效概念，主管人員根據個別員工的績效表現，在該級別範圍內，對員工之薪資多寡具有較大的建議或決定權，為較具彈性的薪資制度。寬帶式俸給制度之彈性化表現在薪俸寬帶及薪俸區間，薪俸寬帶的數量多寡代表著薪俸激勵的程度，尚僅分為三個薪俸寬帶，激勵程度較大，反之，若分為六個寬帶，則因每個寬帶相對扁平化，爰激勵性不若前者；其次為薪俸區間，其係指薪俸寬帶下所設置之層級區間，若薪俸寬帶下所設置薪俸區間的數目較少，則	結合，若能依績效給予獎勵，則將有助於提升政府效能。而寬帶式俸給制度正係導入績效概念，在該制度下，可視個別績效表現而得領取寬帶內更高標準的薪俸，並可藉由薪俸寬帶及薪俸區間之多寡決定激勵的程度，打破傳統階梯式之薪俸結構，屬一較具彈性的俸給制度，爰選擇本方案分析研究該制度於我國適用之可行性。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	辦理機關 主辦 協辦	
	● 主要涉及標的團體 依公務人員任用法規審定具有官等、職等，並適用公務人員俸給法之公務人員。此外，亦涉及特種人事法規適用之特種人員，須考量各種人員間俸給支給權益之衡平性。	● 過去政策績效評估 我國公務人員俸給制度歷經數次沿革，至今已法制化，兼顧新舊人事制度之特性，又俸給結構設計嚴密，所適用之俸表係採行以俸點折算俸額之方式，簡便且易操作，政府調整俸給不必動輒修正俸表，顯示我國俸給制度已累積多年運作經驗，對於公務人員生活的維持，發揮一定功效，基本上可謂相當穩定且步上軌道，已奠定穩定基礎；惟我國俸給制度	各區間之薪俸額度差距將較為明顯，從而得產生較為強烈之激勵效果，反之則較為不足。 ● 方案目標 以寬帶式俸給制度為一較具彈性且能與績效連結之俸給制度，為期改善我國現行俸給制度以官等、職等、年資為中心之俸給制度所帶來固定及僵化之缺失，因此，本方案欲分析研究寬帶式俸給制度於我國公務部門實施之可行性，以作為未來建構新式俸給制度之參據。	● 執行策略規劃 本方案擬先蒐集並彙整與寬帶式俸給制度相關之資料，全盤瞭解該制度之內容，復分析該制度目前於歐美各先進國家中所適用之情形為何，並加以分析比較，最後針對該制度於我國公務部門實施之可行性進行分析探討。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	較難反映績效導向的精神，縱使公務人員年年調薪，因年底多數人均得依考績結果晉敘，每位公務人員調薪幅度相同，與績效表現良窳較無關涉之方式，難以產生激勵效果。 ● 先前曾採取措施解決之成效 為加強我國待遇之激勵性，除設計本俸、年功俸外，尚有獎金制度之設計，如年終工作獎金、考績獎金、依據獎章條例之獎勵措施及依據全國軍公教員工待遇支給要點規範之個別類型職務之獎金等，又我國曾一度於 91 年起試辦績效獎金制度，分為團體獎金及個人獎金，嗣	需求分析(為什麼要改革) 我國公務人員俸給制度係以官等、職等、年資為中心，績效並非主要考量。但近年來隨著社會環境的變遷，人民要求政府以更少的成本提供更多更好的服務，因此，在政府財政負擔日益沉重，且資源有限的情況下，如何建立一套具競爭力與高效率的公務人員俸給政	● 方案限制與可行性評估 寬帶式俸給制度為一新式俸給制度之概念，目前各先進國家中，其公部門俸給制度成功採行由傳統以年資為主之制度轉變為以績效為取向之彈性制度之國家並不多，資料尚有所不足，又各國之國情文化、制度發展、政治背景均不盡相同，於分析研究過程中似無法將各國	● 方案可能的非預期結果 寬帶式俸給制度係一強調彈性及績效之制度；惟公務人員之俸給一旦強調個人表現及績效課責，在績效評估之公平性方面，尤其指那些較難量化的業務，是否能相應建立客觀、具體之評估指標？抑或因組織文化的不同，而須再建構許多防禦措施？或是為避免人員間					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	因預算額度及其他因素於 96 年起停辦，有關獎金制度之設計，多屬人事總處權責。此外，在研究案方面，銓敘部前以俸給制度與績效考核之連結為主題成立專案小組，試圖以績效管理觀點提出服務績效與俸給連結之可行方案，另亦就是否有其他具可行性之俸表廣為研究中，均尚屬研究階段。	策，是當前重要的改革方向。而工作績效與俸給報酬如何有效結合乃至關重要，因此，試圖尋求一較具彈性、反映績效且較具激勵效果之俸給制度，以改善傳統較為固定及僵化之缺失，並研議該制度於我國公部門實施之可行性。	實施之情形全盤移植至我國。此外，俸給制度屬整體人事制度之一環，因牽涉層面甚廣，尚需就整體官制官規一併納入考量，因此，在進行本方案分析時確有所限制。另寬帶式俸給制度因係自企業引進之薪資結構設計方式，惟公部門與私部門尚屬有別，就薪資來源而言，公部門主要薪資來源為稅收，受到較高的公共監督及法令規範，私部門主要薪資來源為企業營利，較能彈性運用；就績效而言，公部門之績效難以具體衡酌，其產出不易僅以成本效益衡量，與私部門追求利潤極大	之過度競爭與猜忌，而易流於形式等情形。倘為解決現行俸給制度之缺失，進而產生其他不良之現象，實非建構新俸給制度之初衷。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
肆、研議可攜式年金選擇投資之機制	● 問題定義及內容描述 一、我國公務人員退休制度自84年7月1日實施退撫新制以來，雖成功建立公務人員在職提撥退休準備金之概念，然由於性質上仍屬確定給付制，加上提撥率不足、投資報酬率偏低、退休人數快速增加，以及我國人口結構趨向高齡化及少子化等因素，致政府財政負擔日漸加重，退撫基金	● 現行相關政策的影響 現行退休制度雖已由過去國家恩給制轉變成由政府與公務人員共同提撥費用之共同儲金制，但以現行退休給與仍帶有恩給制色彩，加上長期採取「不足額提撥」的部分提存準備機制 (partially funded system)，以致不僅無法解決政府財政困境的問題，亦無法根本解決基金財務負擔問題。	● 方案描述 一、採確定提撥並設計「個人退休帳戶」，由政府與公、教人員按薪資之一定比例（提撥比率），共同提撥款項至該預設之個人帳戶內，累積孳息作為退休給付之準備，且轉換工作時，不會影響到原有退休權益，並於退休時提領個人帳戶內累計之收益本息。 二、由於退休人員得支領之退休金	● 方案選擇標準 一、世界趨勢：參照世界多數國家為解決退撫基金財務困境，多已朝向多元方向（包含降低所得替代率、延後退休年齡、改變退休金準備機制等）改革。 二、根本解決退撫基金財務困境：審酌我國公務人員退撫基金財務收支失衡情形非常嚴重，安全結構亦趨險峻，即使提	一、協洽國防部及教育部，評估軍教人員配合推動可攜式年金及可選擇投資標的機制之可行性。 二、商洽勞動部有關可攜式帳戶之接軌事宜。	委託研究「公部門退休制度改採可攜式年金制度之影響」，研究項目如下： 一、採行完全確定提撥制之成本分析。 二、退休制度變革對公務人員人力資源運用之影響評估。	實施可攜式年金制度相關配套措施之研議及規劃。	銓敘部（公務人員部分）	教育部（教育人員部分） 國防部（軍職人員部分） 勞動部	本方案中程期限完成（10706-10806）

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	辦理機關 主辦 協辦	
	之收支結構亦愈趨險峻。為此，雖公務人員退休制度已完階段性之修法工程並自 100 年 1 月 1 日起實施，惟就國家發展及世界潮流趨勢而言，仍難調退休制度已為治本之改革。 二、參酌當前世界先進國家公部門退休年金機制之改革經驗，多以建構多層年金為目標，藉以分散退休金準備責任，並兼顧國家資源之合理分配。爰此，考試院於 102 年提出公務人員年金改革方		以個人帳戶內累積金額為限，是如何以提撥金額進行投資之決策正確性與報酬率高低，將影響其最後領取之額度；也因此，應配套建立自選投資機制，設計自主投資平台及完善的帳戶管理機制，俾提供多元投資商品組合並協助在職人員進行正確投資選擇，以創造更高獲利與報酬之機會，增進退休生活保障。 三、建立可攜式退休帳戶，規劃與私部門退休帳戶	高提撥率及收益率，亦無法澈底解決公務人員退撫基金之財務困境。 三、基上，現行仍採行確定給付制之退休金給付方式是否有朝向完全確定提撥（包含建立可攜式帳戶及選擇投資標的之年金制度）改革，以穩固基金結構及支付能力，誠值詳慎研議。 四、另就社會安全網絡建構策略而言，現行確定給付的退休金給與制度會因公職人員的年資或年齡，乃至是		三、退休給付制度轉換財務銜接方案之研析（含對現行退撫基金所生衝擊之評估）。		

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	案，並擬自新進人員開始實施兼採確定給付及確定提撥制之雙層制度，惟相關法案於 102 年 4 月 11 日函請立法院審議後，迄今仍未完成立法程序。 三、有鑑於前述年金改革法案立法進度停滯，但退撫基金財務狀況卻是亟待改善之問題，現行退休金給付方式是否有朝向完全確定提撥（包含建立可攜式帳戶及可選擇投資標的之年金制度）改革，以穩固基金結構及支付能		（勞工退休金（個人專戶））接軌，保障退休權益，有利公私部門人才交流。	否具備現職身分而難以成就退休條件，進而影響公職人員的晚年生活保障，爰有必要將現行確定給付的退休制度，研議改採可攜式及自主投資（可選擇投資標的）之年金制度，重新建構完全確定提撥之多層次年金制度，以累積財富安定公職人員退休後之晚年生活保障。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	力，誠值詳慎研議。 ● 主要涉及標的團體 全體軍公教人員。	● 過去政策績效評估 一、84年7月1日實施之退撫新制，已改變了退撫經費籌措方式－由恩給制時期全由政府承擔退撫經費支付責任，改為由公務人員與政府共同擔負退休金籌措責任，讓軍公教人員的退休金準備，轉變由政府與軍公教人員共同分攤的機制，改善了政府每年度支付退休給與的財務責任。 二、大幅提高公務人	● 方案目標 減輕政府對於退撫經費之財政支出，減緩退撫基金財務支出壓力，建立合理保障退休人員經濟生活的退休給與制度。	● 執行策略規劃 研議現行確定給付制之退休金給付方式是否應朝向完全確定提撥(含可攜式年金及自選投資標的機制)改革。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	員退休所得。 三、由於大幅提高退休人員退休所得，但因退休金額提撥策略」，以致退休金準備基礎出現財務缺口情形日益嚴重。 ● 先前曾採取措施解決之成效 一、100 年完成公務人員退休法第 1 階段修法工程： (一) 退撫新制自 84 年 7 月 1 日實施以來，期間因長期不足額提撥，退休人數激增、退休年齡下降及人口結構高齡化等原因，導致退撫基金面臨	員退休所得。 三、由於大幅提高退休人員退休所得，但因退休金額提撥策略」，以致退休金準備基礎出現財務缺口情形日益嚴重。 ● 需求分析(為什麼要改革) 100 年雖已進行第 1 階段退休改革工程，但因設有 10 年過渡期，以及軍教人員退休制度未能配合同步改革，致改革成效有限；加上 102 年推動之年金改革法案迄今未能完成立法，益使退撫基	● 方案限制與可行性評估 一、確定提撥制(含可攜式年金及自選投資標的機制)與我國退休制度建制以來之退休金給付觀念迥異，且其退休給付取決於帳戶內累積之金額，存有不確定風險，不易使公務人員及教育人員接	● 方案可能的非預期結果 確定提撥制的年金制度，可能會有以下非預期結果： 一、受到非預期通貨膨脹或經濟景氣影響，使退休所得不足養老，造成確定提撥制效益不彰。 二、由於制度與勞工相同，可能在缺乏足夠誘因下，難以甄募到					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	極大的財務危機，加上我國社會結構及經濟情勢等外在環境之快速變化，致退撫新制設計之初若干立意考量已顯得不合時宜，銓敘部愛積極推動各項改革措施並於100年完成公務人員退休法（以下簡稱退休法）第一階段修法工程。 (二) 主要改革措施包含有：「提高公務人員退撫基金法定提撥費率至15%」、「公務人員月退休金起支年齡延後至	金財務困境隱憂遲未能有效解決。爰現行仍採行確定給付之退休金給付方式是否應朝向完全確定提撥(含可攜式年金及自選投資標的機制)改革，實有研議之必要。	受。 二、現職人員原有年資及等級，應如何與新制度銜接與轉換；如採行確定提撥制，則原退撫基金將不再有資金來源，政府最終需負擔退撫舊制、新制之退休給付，以及確定提撥制之法定提撥金額等，因此三制度同時進行下之政府財政負擔，對於整體政府財政狀況之影響，實需審慎精算研究，始能為進一步政策決策。 三、確定提撥制所採行可攜式帳戶	優秀人才為政府所用。 三、可能導致目前退撫基金在無新進活水挹注下，提前破產。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	60 歲」、「刪除 55 歲退休者可加發 5 個基數一次退休金」、「調整退休金給與的計算方式」、「調整配偶支領月撫慰金的機制」、「從嚴限制退休再任支領月退休金條件」等措施。 (三) 上述改革措施雖可適度減緩政府及退撫基金支出，但因設有 10 年過渡期間而非一步到位；又以該改革措施雖已提高公務人員退撫基金法定提撥率，但礙於軍教人員		之設計，衝擊我國永業文官制度，恐有人員流動過快、經驗累積傳承不易等疑慮。 四、採行確定提撥制，必須同步規劃稅賦優惠、增加提撥誘因、強化投資理財教育等相關配套措施，以免無法適度保障公教人員退休經濟安全。但因上開配套措施涉及行政院權責，應與行政院共同研究、規劃，始能獲致成效。							

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	退撫制度未能同步改革，致迄今仍無法同步調整軍公教人員退撫基金實際提撥費率，導致相關改革成效有限；加上現行制度仍採行確定給付制，仍帶有恩給色彩，無法根本解決基金財務負擔問題。爰此，考試院於102年再提出公務人員年金改革方案。 二、102年推動第2階段改善措施，分從以下二面向進行： (一) 現行制度改造工程（適用對								

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	象為現職及已退人員)包含有「再延後月退休金起支年齡」、「調降退休所得替代率」、「調整及廢止不合適的其他給與」、「調整退撫基金提撥機制」等措施。 (二) 建立全新退休制度一對新進人員開始實施兼採確定給付及確定提撥制之雙層制度。 (三) 上述相關法案於 102 年 4 月 11 日函請立法院審議後，迄今仍未完成立法程序。									

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
伍、研議公務人力運用之公共課責制度	- 問題定義及內容描述 一、公共課責係指公共權力擁有者有義務為其行動負責，並妥善分配資源(如人力資源)，將有限資源以最有效率的方式與民之所欲的政策連結，而公民最終也能檢視資源分配及資源管理的結果。 二、有效的公共課責必須建立在公民與政府能獲得對等資訊的假設上。 - 主要涉及標的團體 - 相關公務人力資源資料之各主管機關。	- 現行相關政策的影響 - 公務人力資源包含機關組織員額、任用、考績、獎懲及用人所產生人事支出成本。人事成本係由各政府機關員額及人事成本所構成，人事成本又受到職位結構、職務及雇用性質與成本結構等因素所影響。	- 方案描述 - 針對公務人力資源資料之收集、彙整、管理及公開等事項，研議予以法制化，建立管理制度。	- 方案選擇標準 - 為達成公務人力資源運用公共課責制度之建立，應先研究各項公務人力資源資料範圍及來源，再與各資料主管機關研議並就公共課責議題達成共識，最後從法制面進行根本變革。	一、擴大人事作業雲端服務平臺，並推廣文官資訊運用整合。 二、「全國人事待遇(成本)資料庫及分析系統」所需各項費用資料之分析，包括資料項目、資料來源及收集方式。	一、展續辦理推廣文官資訊運用整合及「全國人事待遇(成本)資料庫及分析系統」建置事宜。 二、公務人力資源運用之課責制度建立之可行性委託分析研究。	一、展續辦理推廣文官資訊運用整合及「全國人事待遇(成本)資料庫及分析系統」建置事宜。 二、完成規劃公務人力運用之公共課責制度。 三、依規劃內容研擬修訂相關法案、相關配套措施及公	主計總處、人事總處及銓敘部	其他公務人力資源資料主管機關	
				- 方案目標 - 建立有效的公共課責制度所需之公務人力資源資料管理	- 執行策略規劃 一、近程： (一) 擴大人事作業雲端服務平					

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
		國公務人力資料庫，並開發推展各項全國性資訊服務系統，如退休撫卹查驗系統等，獲致良好顯著的績效。	流程及制度。	臺，並推廣文官資訊運用整合。 (二)「全國人事待遇(成本)資料庫及分析系統」所需各項費用資料之分析，包括資料項目、資料來源及收集方式。 二、中程： (一) 廣辦辦理推廣文官資訊運用整合及「全國人事待遇(成本)資料庫及分析系統」建置事宜。 (二) 公務人力資源運用之課責制度建立之可行性委託分析研究。 三、遠程：			務人力資源資料中心建置等事宜。	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
				(一) 廣續辦理推廣文官資訊運用整合及「全國人事待遇(成本)資料庫及分析系統」建置事宜。 (二) 完成規劃公務人力運用之公共課責制度。 (三) 依規劃內容研擬修訂相關法案、相關配套措施及公務人力資源資料中心建置等事宜。				
	● 先前曾採取措施解決之成效 銓敘部透過銓敘業務網路系統,提供各機關查詢其銓敘資料,及提供各審計機關查詢相關銓敘資料,以辦理公務人員	● 需求分析(為什麼要改革) 銓敘部掌理公務人員各項銓敘業務,有組織編制、職務歸系、銓審、考績、退撫及全國公務人力等資料庫,其他公務	● 方案限制與可行性評估 本方案需建立全國公務部收集建立全國公務人力資源資料之法律基礎,並研議建立在符合個人資料保護法相關規定	● 方案可能的非預期結果 因各項公務人力資源資料涉及各資料主管機關,就若干議題及配套措施需能達成共識,俾能完成立法。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	之任用及俸給表冊之審核。	人力資源,如人事費用支出資料、非公務預算之人力資料,目前尚無一個統合彙整中心,將全國各項人力資源予以整合運用,進而提供透明公開資訊,將有助於公民進行政策分析、促進課責制度之建立及推展。	下,進行資訊公開所需之配套措施,較為周妥可行。							

附註：期程之完成期限如次：

近程：1年內(民國105年6月止)完成。

中程：3年內(民國107年6月止)完成。

遠程：5年內(民國109年6月止)完成。

考試院第 12 屆公務人力再造策略方案（保訓業務）

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
壹、全面推進文官培訓 貳、精進培訓 參、多元培訓 肆、培訓方法評鑑及機制	● 問題定義及內容描述 公務人力素質攸關公務部門服務效能，更影響政府決策良窳與國家永續發展，而公共事務日益龐雜，面對全球化趨勢，政府所遭遇之挑戰遽增，文官需具備之知能及涵養不僅愈趨多元，且須持續不斷學習、歷練，始能維持競爭優勢，進而提升政府治理能力及國家競爭力。爰此，如何持續精進我國文官培訓，自是刻不容緩之重要課題。未來須以國家發展為目標、以受訓者為中心，不再只聚焦於知識性、技術性學習，而應在深厚的訓練哲學之基礎上，強化價值及思	● 現行相關政策的影響 保訓會辦理之考試錄取人員訓練及升任官等訓練，均屬取得公務人員考試、任用資格等關涉官制官規之法定訓練，每年度訓練人數約達 18,000 人，該等人員經訓練合格後任職於全國各機關；又高階公務人員位居各機關政策制定及執行之樞紐，攸關政策品質及成敗甚鉅。爰保訓會推動之各項培訓方案，其成效良窳對於我國文官體制與各機關業務推展，影響至深。	● 方案描述 本方案除擬建構系列化課程架構及符合我國文官培訓哲學之教材外，並將發展多元之教學方法，以及採取多元評鑑精神發展適配之評鑑方法。	● 方案選擇標準 一、符合國家發展。 二、連結施政綱領。 三、具有創新意涵。 四、通過可行性評估。	一、邀集專家、學者組成課程專案小組，確立課程目標，強化公務人員人文素養、價值觀與角色認知。 二、規劃公務人員應具價值觀之經典教材、本土化案例教材。 三、導入翻轉	一、規劃具全球化、符合本土化及人文關懷之課程。 二、適度汲取企業之競爭力與創新精神，以研編、運用教材，並建立教材檢討及評鑑機制。 三、導入商業智	一、建構系列化課程架構及我國文官培訓哲學，培養具關懷、自信、德智兼備之現代化公務人員。 二、檢討精進並完善教材內容，依照目標職務需求，分別建立行政	保訓會 人事總處

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	想之培訓。 ● 主要涉及標的團體 考試院、保訓會、國家文官學院、各項考試錄取人員、晉升官等訓練人員、高階公務人員中長期發展性訓練人員及各用人機關、授課講座。	● 過去政策績效評估 保訓會辦理考試院第11屆強化文官培訓功能規劃方案各項強化培訓措施，計58項，其中為保訓會主辦事項者，均已辦理完竣，並報考試院同意結案。另如屬經常性事項，則責由保訓會繼續辦理。此外，依各項訓練滿意度調查亦顯示，獲得全國各機關及各類訓練之受訓者之認同及支持。	● 方案目標 一、型塑熱忱自信與人文關懷之文官特質，涵養文官所需多元知能與倫理價值。 二、增進文官競爭優勢，提升政府治理成效及國家競爭力。 三、建立文官培訓國際品牌。	● 執行策略規劃 為落實本方案，採以下原則： 一、理念、方法、環境相扣。 二、研發、試辦、評估、滾動式調整。 三、分近程、中程、遠程循序漸進，逐步達成。	學習、體驗學習、問題導向學習(PBL)、行動學習等多元教學方法及精進師資培訓。 四、針對目標職務，開發評量案例，發展規範。	慧 (Business Intelligence) 精神，運用線上分析技術，產出回饋資訊，即時改善教學品質，並持續精進師資培訓。 四、研議結合模組化課程，設計評鑑機制。	案、教學影片、團隊競賽等文字及影音資料庫教材。 三、檢討多元教學方法與成效，並發展其最佳適配度，優化教學及師資培訓。 四、採多元評鑑精神，發展適配之成績評鑑方式，提升評鑑信			
	● 先前曾採取措施解決之成效 一、考試院為強化文官之培訓事項，於第11屆第114次會議通過「強化文官培	● 需求分析(為什麼要改革) 保訓會推動文官培訓，植基於考試院第11屆強化文官培訓功能規劃方案及相	● 方案限制與可行性評估 本方案可能之限制包含：培訓理念仁智互見，師資亦有其自主性，而訓練評鑑之	● 方案可能的非預期結果 一、本方案部分措施之成效難以具體量化，且難於訓練後立即產生訓練						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
貳、研議具文官法庭精神	訓功能規劃方案，提出「建置考試結合新制，篩選適格公務人員。」、「透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才。」、「強化培訓體系功能整合，提升培訓資源使用效能。」、「建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力。」等4項具體政策。	關政策之上，持續成長及發展，惟考量以下情形，仍有改革需求： 一、面臨全球化、跨世代等趨勢及其衍生之衝擊。 二、提升政府治理成效及國家競爭力。	信度與效度屢受挑戰。然保訓會為提升文官競爭優勢與國家競爭力，經審慎研議後(評估相關法規、經費及行政等可行性)，仍將基於國家賦予培訓文官之主管機關角色，秉持培育新世代優質公務人力之願景，克服難題，推動方案內容。	效應。 二、限於權限分工原則，本案亦需五院之院際間充分合作、支持，如有不同意見，或將造成推動困難。			效度。		
	二、初步分析以上所推動精進措施，對於原有問題，均能有效處理，惟對於培訓理念、教材、師資及評鑑方面，仍有與時俱進之需要。	● 現行相關政策的影響 一、保訓會為擴大當	● 方案描述 為提升保訓會行政	● 方案選擇標準 為逐步研議及建構	以性質近似文官法庭之美國功績制	參酌美國功績制保護委員會	完成公務人員保障法修法之立法程	保訓會	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
公務人員保障制度	6 條第 3 項規定，保訓會委員於審議、決定有關公務人員保障事件時，應超出黨派，依據法律獨立行使職權。是保訓會就公務人員保障事件之審議決定，具有準司法機關之性質。	事人程序參與，積極運用陳述意見程序。惟陳述意見，從準備程序至完成會議紀錄製作，程序繁瑣，大幅增加承辦人員之工作量，現有人力已難以負荷。未來如繼續提高保障事件兼採陳述意見之比率，或常態性進行言詞辯論程序，料非現有人力所能承擔。	調查權限，並擴大當事人程序參與，爰以性質近似文官法庭之美國功績制保護委員會（MSPB）為研究對象，汲取其組織、功能及審議程序之優點，進而納入公務人員保障法保障。	具文官法庭精神之公務人員保障制度，就美國功績制保護委員會（MSPB）組織、職權及功能，與公務人員保障法所定之行政調查手段、當事人程序參與及審議功能，進行比較分析，綜合考量我國國情、憲政體制及人事制度，汲取 MSPB 之優點，納入現有審議程序，並予以法制化。	保護委員會（MSPB）為例，研究其組織、職權及功能，並與我國之公務人員保障法進行比較分析。	（MSPB）之運作機制及精神，納入公務人員保障法修正草案。	序及配合修正相關子法。			
	二、保訓會依公務人員保障法所定程序，進行查證、陳述意見、言詞辯論、調閱必要文書或物件，或實施檢驗、勘驗或鑑定。上開行政調查手段有助於釐清案件之事實上及法律上疑義，惟於實務上仍有機關配合調查意願低之情事發生。	二、保訓會之行政調查權能否發揮功能，端賴各機關之配合度。強化行政調查權限，或是考量引進司法權以強制機關配合調查程序，提升保障								
	三、為發揮保訓會之審議功能，提升保障									

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程				備註
					近程	中程	遠程	辦理機關 主辦 協辦	
	事件審議品質，學界時有設置文官法庭之呼聲。所謂文官法庭，目前學界及實務界尚無明確之定義，參酌美國功績制保護委員會（ U.S. Merit Systems Protection Board，以下簡稱 MSPB）之組織及運作機制，係指具有獨立行政調查權限之專家委員會（設行政法官），就公務員不利益人事處分之救濟事件，運用聽證程序，調查事實、證據，以中立立場主持聽證，綜合考量相關紀錄，對該處分作成是否合法之決定，該決定具有拘束各機關之效力，其運作機	均涉及憲政制度及法制面之變革。							

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	制近似文官法庭之概念。 四、美國 MSPB 所運用之行政調查手段，與保訓會大致相同，惟於服務機關或相對人拒絕配合調查或查證時，得藉由司法權強制機關履行相關義務。 五、又美國 MSPB 係採行當事人進行主義，當事人須負責調查證據，詰問證詞，行政法官則持中立之立場，於聽證程序中，聽取雙方當事人之言詞，作成決定。此固與我國保障事件審議程序採取之職權進行主義相異，惟其採用聽證程序，充分聽取當事人雙方陳述之精神，是否									

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	更能提升保障事件審議品質及當事人對保訓會所為決定之信服度，殊值研議。 ● 主要涉及標的團體	● 過去政策績效評估	● 方案目標	● 執行策略規劃				
	一、保障事件當事人。 二、原處分機關、服務機關或關係機關。	一、為釐清公務人員保障事件之事實及法律上爭議，保訓會於 103 年進行查證案件 1 件；104 年配合實務需求，訂定「保訓會保障事件查證作業要點」，強化保訓會之調查權限。 二、103 年當事人申請陳述意見之核准率高達 91%；104 年 1 月至 6 月之核准率高達 96.88%。 三、為促進機關與當	研議具文官法庭精神及適合我國國情、憲政體制及人事制度之公務人員保障制度。	一、近程：以性質近似文官法庭之美國功績制保護委員會 (MSPB) 為研究對象，研究其組織、職權及功能，並與我國公務人員保障制度進行比較分析。 二、中程：參採美國功績制保護委員會 (MSPB) 之運作機制及精神，納入公務人員保障法修正草案。 三、遠程：完成公務人員保障法之立				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦 協辦	
	● 先前曾採取措施解決之成效 保訓會為釐清公務人員保障事件之事實及法律上疑義，並充分發揮苦情申訴之功能，推廣陳述意見程序，以擴大當事人之程序參與： 一、自 99 年起推行視訊陳述意見服務，便利遠地當事人及機關代表利用視訊方式進行意見陳述，並有節	事人間之和諧，104 年 1 月至 6 月進行調處並成立之案件計 6 件。 四、99 年至 103 年行政訴訟撤銷率平均為 4.07%，行政法院維持保訓會審議決定率高達 95% 以上。 ● 需求分析(為什麼要改革) 為提升保障事件審議品質，強化保訓會審議功能，以合理保障公務人員權益，保訓會以 MSPB 之組織、職權、功能及運作作為研究對象，評估相關機制在我國實施之可行性： 一、MSPB 得藉由司法權之介入，強化其行政調查之執行成效。惟參酌美國功績制保護委員會(MSPB)之機制及精神，研議符	● 方案限制與可行性評估 因美國司法制度及行政救濟制度與我國本不相同，就本案強化行政調查權部分，即受限於我國五權分立之憲政體制，無法藉由司法權之介入，強化行政調查之執行成效。惟參酌美國功績制保護委員會(MSPB)之機制及精神，研議符	法程序及配合修正相關子法。 ● 方案可能的非預期結果 一、為保障當事人的程序利益，擴大其程序參與，尚需考量當事人意願，以免增加當事人之訟累，而影響其提起救濟意願。 二、擴大當事人程序參與及強化保訓會之行政調查權後，承辦人員之				主辦 協辦	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	能減碳之功效。 二、自 102 年 10 月起 更提高當事人視 訊陳述意見之核 准率，以充分發揮 苦情申訴之功能。	執行成效，是否 足資保訓會借鏡 採行？我國現行 保障法制應如何 因應，以避免行 政權涉入司法權 之疑義。 二、MSPB 運用聽證 程序，使當事人 及服務機關於聽 證程序中進行言 詞辯論，透過交 互詢問，以發現 真實。公務人員 保障法已明定保 障事件之審議得 兼採陳述意見或 言詞辯論程序， 惟並未強制實 施，而係依個案 情節審酌有無採 行陳述意見或言 詞辯論程序之必 要性。保障事件 如全面採行陳述	合我國行政救濟制 度及人事制度之公 務人員保障制度，並 修（訂）定相關規 定，較為可行。	工作量激增，於 總員額管控人事 制度下，人力不 足之問題將面臨 挑戰。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
參、強化國家文學院功能，提升高階文官培訓成效	● 問題定義及內容描述 一、在人力資源中，高階管理人才居於重要的關鍵地位，而各國為提升政府施政績效及國家競爭力，莫不積極構思籌建專屬高階公務人員培訓機構，以期進一步培育洞燭環境變化、領導變革、具前瞻創新思維、快速回應民意能力之高階文官。 二、現行高階公務人員中長期發展性訓練由國家文官學院	● 現行相關政策的影響 一、高階公務人員中長期發展性訓練，創設多項新學習模式，如評鑑中心法、模擬演練及實地體驗等，引領我國公務人員培訓新技法之發展。 二、文官學院為國家級的公務人員培訓機關，職司各項法定訓練，文官學院所導人或研發之學習方式，經由標準學習，推廣	● 方案描述 設計符合高階文官學習之需要，建置各項完善的學習機能，以增進高階文官培訓學習成效，並強化文官學院之行政、公共政策及法制研究發展、出版及諮詢功能。	● 方案選擇標準 一、符合國家發展。 二、連結施政綱領。 三、具有創新意涵。 四、營造優質學習環境。 五、型態學習價值。	一、研究規劃建置高階文官專屬培訓場地及其軟體硬體設備。	一、建置評鑑中心法專用教室，完備評鑑中心法所需設備。	一、廣續強化高階文官專區培訓場地軟體硬體設施。	保訓會	銓敘部	
					二、蒐集主要國家高階文官培訓機構組織及功能。	二、改善哈佛式個案教學室；導入國際化及本土化行政個案。	二、整合其他教學資源，精進培訓成效。			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	(以下簡稱文官學院)辦理。文官學院為綜合性之公務人員培訓機關，為應各類訓練需求，文官學院亦應整備多元設施、設備，然而目前教學場地仍以傳統課堂講授之教室為主。 三、文官學院在成立時即設定其特殊性，惟因人力、經費之限制，實尚未完整發揮功能。	至其他訓練，帶動整體公務人員培訓成效，提升政府施政效能。此外，文官學院相關研發成果，亦可提供政府公部門運用之參考。 三、文官學院推動高階文官的國際交流合作，擴大公務人員國際視野及國際觀，引進國際管理、培訓新知，樹立我國公務人員培訓機關之國際品牌。	● 主要涉及標的團體 ● 授課講座、課程設計人員、受訓學員及其他公部門人員(可運用文官學院之場地設備及研	● 過去政策績效評估 ● 一、為提升高階公務人員訓練成效，不斷研發多項學習模式，並	聯絡平台。 五、加強辦理高階文官回流訓練。	棚教室，透過情境模擬，強化政策論述能力。 四、建置國際化學習環境，擴展全球視野。 五、型塑高階文官參加飛躍方案之榮譽感，並凝聚其對文官學院之認同感及歸屬感。	功能。 四、參酌主要國家培訓機構及組織功能，研議修正文官學院組織編制表。	

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	發成果)。	運用於高階公務人員中長期發展性訓練,如模擬演練、職務見習、教與學、翻轉教學、兼採過程及總結評鑑方式、國外研習學習分享及回流學習等,普獲學員及各界肯定。	官之教學設施,導入適配之教學方法。 二、逐步建立公共政策及法制研發及諮詢功能。 三、落實高階文官培訓相關措施,強化國際接軌。	進,逐步達成。 二、經由研議、建置實施,修改法規等,穩步前進。 三、先完備文官學院功能,再成果推廣至外部組織或企業。				
		二、由於未建置專屬的培訓場地,致使部分教學方式受到侷限,部分培訓課程須借用其他訓練機關(構)場地,影響訓練成效,亦不易型塑受訓人員對訓練的認同感與榮譽感。 三、文官學院雖設有						

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			備註
					近程	中程	遠程	
	● 先前曾採取措施解決之成效 依據考試院第 11 屆訂定之「考試院文官制度興草規劃方案」，考試院於民國 98 年成立文官學院，以辦理高階文官培訓為主要職掌之一；經保訓會及文官學院縝密之規劃，逐步建立高階文官培訓制度，99 年開始辦理以來，每年訓練人數分別為：99 年 53 人、100	研究發展單位，但囿於經費人力之限制，只能從事培訓技術與方法的研發，未能將研究範圍擴大至公共行政、政府政策領域，而限縮對國家發展的影響力。 ● 需求分析(為什麼要改革) 一、文官學院職掌公務人員法定訓練，每年辦理約 1 萬 5 千人次，在有限的人力及經費運作下，僅能撥出部分資源辦理高階文官培訓、培訓研究發展及國際交流業務，並廣受好	● 方案限制與可行性評估 一、建置高階文官培訓專屬各項軟硬體設置須有相關預算配合支應。 二、為因應強化文官學院功能，須配合增加相關行政及專業研發人員。	● 方案可能的非預期結果 - 強化文官學院各項軟硬體設施與人力調整，須有相關預算編列及機關員額配合，在國家資源有限情形下，如未配合投入相對應之資源，恐影響執行成效。				

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
	年 52 人、101 年 45 人、102 年 47 人及 103 年 51 人，為國家培育 248 位高階主管人員。而高階文官培訓飛躍方案並獲得 ASTD 2013 年 EXCELLENCE IN PRACTICE AWARDS 「訓練與指導」類競賽之卓越實踐表揚獎之殊榮，文官學院乃在既有的基礎上持續精進，為提升整體公務人力素質而努力。	評。惟面對日益激烈的國際競爭，各國莫不積極投注大量資源，以期提升高階人員的素質，並強化國家競爭力。 二、高階公務人員係屬政府部門中領導管理階層，其學習著重問題導向、模擬演練及討論分享，為達到預期的培訓成效，實應建立完善的高階培訓機制，包括建置專題培訓場地設施、研發本土化及國際化之行政個案教材、導入多元化教學方式建置人才								

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
肆、研議建構國際培訓網絡組織、爭取國際人	● 問題定義及內容描述 面臨全球化趨勢，文官培訓必須積極與國際接軌，以掌握國際培訓發展新趨勢，汲取培訓新知及先進國家培訓經	● 現行相關政策之影響 保訓會及文官學院，自99年起藉由與國內外文官培訓機關(構)簽訂合作備忘錄及參與國際	● 方案描述 為透過深化及開展國際培訓交流合作網絡，擴大舉辦國際人力資源發展會議，建立國際級文官	● 方案選擇標準 一、符合國家發展。 二、連結國際趨勢。 三、增進行政管理及人力培訓新知。 四、具有創新意涵。	一、加強辦理國際人力資源發展研習班(IHRD)、論壇、研討會等活	一、爭取至少10個MOU簽訂國(組)；成	一、依MOU簽訂國分布地域，研議由對點交流合作關	保訓會	政府及民間法人培訓機關

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關		備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦	
力資源發展年會	驗，並進行國際培訓交流合作，以建構符合國家發展需要的培訓體制，培育具備國際觀的公務人力，進而提升國家競爭力。 ● 主要涉及標的團體 考試院、保訓會、國內外各訓練機關(構)(含國家文官學院、以下簡稱文官學院)、國際培訓組織(含人才發展協會、ATD、國際培訓總會、IFTDO、亞洲培訓總會、ARTDO、美國策略人力資源管理學會、SHRM等)。	培訓組織年會活動等方式，已陸續與國內外文官培訓機關(構)建立策略夥伴關係，有助於提升我國之國際能見度。 ● 過去政策績效評估 一、保訓會(文官學院)基於提昇我國人才培訓之競爭力，參與國際培訓總會(簡稱IFTDO)及亞洲國際培訓總會(簡稱ARTDO)之團體會員及年會。 二、文官學院積極參與知名國際人力培訓競賽，自2008年迄今分別榮獲ARTDO、IFTDO、ASTD(人才發展協會)	學院培訓網絡暨交流合作平台，成為亞太公務人力資源發展重鎮。 ● 方案目標 一、提升公務人員國際知能與視野，並培養其國際觀。 二、建立國際級文官學院培訓網絡暨培訓經驗交流合作平台。 三、積極拓展國際培訓網絡，提升文官學院國際知名度與影響力。 四、舉辦國際人力資源發展會議，引進培訓新知。 五、成為亞太公務人力資源發展重鎮	五、符合可行性評估分析。 六、增加國家能見度。 ● 執行策略規劃 為落實本方案，採以下原則： 一、深化與已簽訂MOU國外機關(構)間之交流，並拓展簽訂MOU之版圖。 二、辦理大型國際人力資源發展會議，藉此在會議中溝通協調輪辦年會之意願，進行國際培訓策略夥伴間之實質交流。 三、建立國際培訓策略夥伴聯盟。	動，強化MOU簽訂國之培訓機關(構)交流合作。 二、積極參與ARTDO Int'1、IFTDO、ATD等國際培訓組織，並觀摩、汲取國際培訓經驗。	立MOU簽訂國線上交流平台；逐步規劃型塑培訓聯盟組織。 二、邀請ARTDO、IHRD參加國家及ARTDO Int'1等知名國際培訓組織，擴大舉辦國際人力資源發展會議，或舉辦	係，發展至區域性多點結盟之培訓網絡組織。			

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
		ATD 前身) 等國際組織之人力培訓多項大獎，獲得國際組織肯定。 三、保訓會(文官學院)每年辦理國際文官培訓交流研習活動，發展國際策略聯盟-辦理國際人力資源發展研習班、薦升簡鑽優學員海外研習營、華人人力資源發展論壇及國際新趨勢大師講堂等活動，提高臺灣與文官學院之國際能見度。 四、為建立文官培訓國際品牌，文官學院業與國內、外 23 個機關、學校簽訂 MOU，推	鎮。	四、循序漸進，逐步達成方案目標。		會議，並研議爭取舉辦國際人力資源發展組織年會。	辦國際人力資源發展組織年會。		

策略方案	問題現況背景	問題影響範圍	策略方案之選定	選定策略方案標準及執行策略	期 程			辦理機關	備註
					近程	中程	遠程	主辦	協辦
	● 先前曾採取措施解決之成效 為增進與國外培訓機關(構)間的互動機會,保訓會(文官學院)除透過各種可行之方式及管道與國外培訓機關(構)進行合作(如交流互訪、簽訂MOU、訪問研究、委託辦理訓練、代辦訓練)外,更自2010年起,分別辦理公務人力資源發展國際研討會、國際人力資源發展研習班、薦升簡級優學員海外研習營、華人力資源發展論壇及國際新趨勢大師講堂等活動,奠定培訓外交之基石。	動各項交流合作業務。 ● 需求分析(為什麼要改革) 一、強化與國際間交流合作,並提高國際能見度。 二、為因應全球化趨勢,政府必須不斷汲取培訓新知及先進國家培訓經驗,以培育具備國際觀的公務人力,進而提升政府之國際競爭力。	● 方案限制與可行性評估 一、本方案之成果有賴MOU簽訂國之培訓機關(構)之互惠誠意與參與意願而定。 二、本案是否得以推動順遂,須視預算經費及人力之支持度而定。 三、本案初步推動,仰賴跨部會之合作促成。 四、例行性年度國際會議,仍有賴經年建立長久持續穩定之互動及資訊分享平台之功能完善度而定。	● 方案可能的非預期結果 一、因我國特殊外交環境,恐增加非預期難題。 二、本方案成效難以具體量化,且難以立即產生效應,且囿於機關預算,投注大量人力、時間及財力,或將導致質疑。					

附註：期程之完成期限如次：

近程：1年內(民國105年6月止)完成。

中程：3年內(民國107年6月止)完成。

遠程：5 年內(民國 109 年 6 月止)完成。



www.exam.gov.tw

11601 臺北市文山區試院路1號
No.1, Shiyuan Rd., Wenshan Dist., Taipei City 11601, Taiwan (ROC)
+886-2-8236-6000