

考試院院會發言錄

民國 99 年 10 月至 100 年 8 月

(第 107~151 次院會)

考試委員
高永光

(民國 99 年 10 月 11 日到任)

中華民國 101 年 5 月 23 日

序

考試院為考試委員在院會的個別發言發行發言實錄，使得考試委員在院會所言所論，留下歷史記錄。所謂：「凡走過必留下痕跡」，意義非凡。

就個人而言，以考試委員的身份參與考試院業務，始自民國 99 年 10 月 11 日，迄今不過兩年半載多，仍可謂在學習的階段。但回顧發言實錄含括的日期（民國 99 年 10 月至 100 年 8 月），個人在院會的發言內容，仍自覺有反省改進的地方。基於此，特為此序。

考試院之業務，大體分成考選、銓敘與保障培訓。因而有考選部、銓敘部及公務人員保障暨培訓委員會（簡稱「保訓會」）之組織建置。教、考、訓、用為政府用人之連續過程，因此考選、銓敘及保障培訓等實彼此環環相扣，緊密關聯。但無論分開或整體來看，其業務都十分專門與複雜。

本人於國立政治大學教書期間，曾有一段時間，研究考試權之「獨立運作」，自以為對考試院之業務執掌有一定之瞭解。但自擔任考試委員以來，才發覺有待進一步地探索研究，才有瞭解考試院業務的可能。

依憲法第 83 條之規定：「考試院為國家最高考試機關，掌理考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫恤、退休、養老等事項。」即使依「增修條文」第 6 條之

規定，考試院之職掌有所微調，但變動幅度不大。有關考試、銓敘、保障、撫恤、退休、任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項，仍由考試院掌理。由於以上憲法職權之法制事項都由考試院負責，因此相關之法律訂定或修定自應由考試院提出。復因大部份之執行工作皆與行政院有關，自然須與行政院會銜提請立法院審議。因此，考試院有繁重的有關憲定職掌與法制事項之法案草擬及研修的工作。例如「公務人員基準法」，每一條文文字之草擬，無不「牽一髮而動全身」。考試委員為考試院會之主要成員，自須為法案廣為蒐集資料，並研究條文之內涵及彼此之關連性，又必須考慮其對國家社會所造成之後果及影響，任務艱鉅。

有關考選部份的上位法似僅有公務人員考試法、典試法及監試法等，其餘較多為相關之考試規則、辦法、細則及要點等。但其實考選之法令規章必須與時俱進，以適應社會變遷。因此，相關考試規則之修正，極為頻繁，影響考生權益至關重大；有時在時間壓力下，在修正規則、辦法時，對問題認知、解決及後果研判等，對考試委員都是挑戰。而專技人員的考試，事關人民生活財產及公共安全的保障，乍看之下只是技術上對考試規則的修正，實則事關重大。

在保障方面，因民眾自我權利意識隨國家民主化而提升，公務人員亦不例外，相關之訴願案件益增，複雜性亦倍增；而於培訓部分則有考取初任人員訓練、升官等訓練及高

階文官之培訓，前兩項雖行之有年，但鑑於各方對訓練之重視，建立訓練淘汰制之呼籲不斷，但如何確立其訓練淘汰之正當性、公平性，則為一大難題。

高階文官之「發展性訓練」有別於在職訓練，其課程內容、訓練方法，及訓前、訓中及訓後之評鑑，皆需建立經得起檢驗之內容、步驟、程序及評鑑指標、方法等，才能為國家建立高級文官人材。考試委員對保障培訓等專業知識之研究，成為對保障及培訓的不可或缺之功課。

第 11 屆考試委員任期自民國 97 年 9 月始，將至 103 年 9 月止，本發言實錄出版後，尚有 2 年多的任期。考試委員是否克盡其職，戮力從公，發言實錄的內容、品質及數量，自是一項評估指標，也是對國家社會及人民的一種交代。

未擔任考試委員之前，常聽學術界講，考試委員是一種「錢多事少離家近」人人稱羨的職位。但進入考試院之後才發覺並不必然如此。舉例而言，抽籤輪流擔任國家考試的典試委員長一職，乃工作職責之一部份，並無額外之報酬，但除須盡心盡力，從典試委員之聘請，命、審題及閱卷委員的確定，到與該考試有關的全部細節，無一不需關注，以求其百分之百之完美，而為零缺陷。因為，絕大多數人考取之後，一生在公部門服務，國考乃是影響一個人終身志業之考試，典試委員長主持大計，豈可不「如臨深淵、如履薄冰」般小心謹慎？！

個人雖為政治學系之背景，但係考取教育部公費留考公共政策學門出國留學，對於公共政策有所接觸，但在學術生涯中，著力較多的厥為地方自治，以及廣義的政治學之研究。原自認以本人涉獵之雜(如憲法、國際關係、兩岸關係、中國大陸研究、比較政治等)，亦可從事此職且尚有餘力。但自進入考試院工作之後，才發覺為做好此工作，仍須努力學習。不論考選、銓敘及保障培訓等任何知識之鑽研，猶如再攻讀一個博士學位，此種比喻仍覺尚有不足之處。值此院會發言錄出版之際，每思及此，內心惴惴不安，特為此序！

考試委員 高永光 謹識

中華民國101年5月23日

目 錄

壹、考選

院會次別 (日 期), 議 題	頁碼
第 111 次(99.11.11) 對增建電腦化測驗試場之建言	-1-
第 113 次(99.11.25) 對題庫建置之詢問及建言.....	-2-
第 114 次(99.12. 2) 建議特定專業科目加權計分取才	-3-
第 115 次(99.12. 9) 對監試制度的建言	-5-
第 117 次(99.12.23) 對電子舞弊案建立 SOP 之建言	-7-
第 118 次(99.12.30) 對考試舞弊案之詢問	-8-
第 121 次(100.1.20) 對電子舞弊案相關措施之建言	-10-
第 123 次(100.2.10) 對推動電腦化測驗之建言	-12-
第 127 次(100.3.10) 對題庫試題建置改進方向之建言	-13-
第 133 次(100.4.21) 推動建立職系職能指標工作之建言	-15-
第 137 次(100.5.19) 對典試人員遴聘問題之建言	-17-
第 138 次(100.5.26) 設置新增類科處理要點草案審查報告 ...	-19-
第 144 次(100.7. 7) 對技師考試與國際接軌問題之詢問	-19-
第 146 次(100.7. 21) 對典試人力資料庫專長審查之建言	-21-
第 147 次(100.7. 28) 對國家考試網路報名手續之建言	-23-
第 148 次(100.8. 4) 對命題大綱及參考書目更新問題之詢問 ..	-24-
第 149 次(100.8.11) 對於文武職務交流之詢問	-26-
第 150 次(100.8.18) 對命題技術研習執行內容之詢問	-27-

貳、銓敘

院會次別（日 期）, 議 題	頁 碼
第 108 次(99.10.21) 對縣(市)改制涉及官制官規問題之建言 ...	-31-
第 115 次(99.12. 9) 縣市改制後對部銓審職權之建言	-33-
第 119 次(100.1. 6) 對 18 趴問題之建言	-34-
第 121 次(100.1.20) 縣市改制後對銓敘部應為職權之建言 ...	-36-
第 2 次臨時會(100.1.31) 對 18 趴問題之建言	-38-
第 123 次(100.2.10) 對縣市改制後組織編制問題之詢問	-41-
第 125 次(100.2.24) 對銓敘統計年報之建言	-43-
第 126 次(100.3. 3) 對縣市改制後組織編制問題之建言	-45-
第 135 次(100.5. 5) 對五都改制中央地方官職失衡之詢問 ...	-48-
第 136 次(100.5.12) 對軍教人員退休金財源之詢問	-48-
第 139 次(100.6. 2) 對與各院協商法案之建言	-50-
第 148 次(100.8. 4) 對退撫基金投資運用之詢問及建言	-53-
第 150 次(100.8.18)保障身障者工作權機關配套措施之詢問 .	-54-

參、公務人員保障及培訓

院會次別（日 期），議 題	頁 碼
第 107 次(99.10.14) 對高階文官訓練之建言	-57-
第 109 次(99.10.28) 對訓練課程執行之建言	-58-
第 110 次(99.11. 4) 對導入職能評鑑系統之建言.....	-60-
第 113 次(99.11.25) 對升官等訓練之建言.....	-61-
第 114 次(99.12. 2) 對高階文官培訓相關設施之建言	-63-
第 119 次(100.1. 6) 對培訓師資交流及國際交流之建言	-65-
第 123 次(100.2.10) 對高階文官培訓之建言	-68-
第 125 次(100.2.24) 對培訓模組課程比重及調任制度之建言 .	-69-
第 126 次(100.3. 3)對推動個案教學之建言	-71-

第 127 次(100.3.10) 對改制直轄市公務員升等訓練之建言 ...	-72-
第 128 次(100.3.17) 對文官學院辦理週年慶祝活動之建言 ...	-74-
第 133 次(100.4.21) 對高階文官培訓導入職能評鑑之建言 ...	-75-
第 136 次(100.5.12) 對訓練成績評量辦法法制化之建言	-76-
第 137 次(100.5.19) 增強數位學習及實務課程成效之建言 ...	-78-
第 138 次(100.5.26) 對初等考試訓練考核項目比重之建言 ...	-79-
第 139 次(100.6. 2) 對個案教學執行之建言	-82-
第 140 次(100.6. 9) 對文官學院國際交流之建言	-83-
第 141 次(100.6.16) 對辦理高階文官培訓國外研習的建言 ...	-85-
第 144 次(100.7. 7) 對辦理高階文官培訓英國研習的建言 ...	-87-
第 145 次(100.7.14) 對國際交流活動之詢問及建言	-88-
第 146 次(100.7. 21) 對訓練淘汰評定基準之詢問	-90-
第 147 次(100.7. 28) 對高階文官培訓之建言	-91-
第 149 次(100.8.11) 對訓練課程內容之建言	-93-
第 151 次(100.8.25) 對訓練課程目標之建言	-94-

肆、考察報告及其他

院會次別 (日 期), 議 領 題	頁 碼
第 122 次(100.1.27) 考銓業務韓國考察報告	-97-
第 135 次(100.5. 5) 奧地利聯邦文官部參訪報告	-98-
第 146 次(100.7. 21) 英國國家政府學院考察報告	-99-
第 119 次(100.1. 6) 文官節	-101-
第 122 次(100.1.27) 對人權保障與國際接軌報告案之建言 .	-103-
第 123 次(100.2.10) 對縣市改制後增員經費之詢問	-104-
第 134 次(100.4.28) 對辦理地方政務研究班之建言	-105-

附 錄

附錄說明	- 107 -
【附錄一】韓國考察報告(第 122 院會)	- 109 -
【附錄二】奧地利聯邦文官部參訪報告(第 135 院會)	- 113 -
【附錄三】英國國家政府學院考察報告(第 146 院會)	- 125 -
【附錄四】考銓論述 1:論監試制度存在之正當性	- 139 -
【附錄五】考銓論述 2:高階文官國際培訓新趨勢	- 161 -
【附錄六】考銓論述 3:政府組織再造中官制官規及人事制度	- 183 -
【附錄七】考銓論述 4:英檢定為國家考試應考資格之商榷	- 195 -

壹、考選

壹、考選

次別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 111 次 (99.11.11)	<p>案由: 考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：增建電腦化測驗試場之推動情形。</p> <p>2、考試動態：辦理 99 年警察人員升官等考試、99 年交通事業郵政人員升資考試入闈製題工作等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：關於考選部擴大採行 e 化方式進行測驗，乃為社會環境之大勢所趨，本席予以高度肯定。據了解，院部會在推動任何改革案時，都會經過完整的思考及周全準備，不過部推動電腦化測驗時會在申請的 19 所院校中篩選出 5 所，並將再審查驗證發給標示牌及電子標章。就一般社會觀感而言，會認為該校的 e 化設備及過程為零缺點、零失誤，如果發生失誤缺點時，將如何自處？請部注意。事實上，依本席的經驗，線上評閱發生失誤及技術上錯誤之頻率非常高，而接受評選的校院在篩選過程中當然一定是儘量展現出電腦作業技術之完整性及標準化，可是他們的電腦化設備及設計技術都只是「提供端」，而真正會發生問題</p>	考選

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	的是「使用端」，只有「使用端」才能發現缺點何在，所以建議部可以請學校提出「使用端」之缺點及其改進修正方式，以預防問題之發生，接近於我們想要的零缺點、零失誤，並請部在進行篩選時務必要審慎且嚴格。	
第 113 次 (99.11.25)	<p>案由:考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：明(100)年司法官、律師新制考試第一試測驗式試題題庫建置情形。</p> <p>2、考試動態：舉行 99 年第四次專門職業及技術人員高等暨普通考試航海人員考試等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：首先，對於部認真建置題庫試題，不管在題庫命題、鑑別度相關研究都著力甚深，做得相當不錯，值得肯定。但是，有以下 3 點請教：1.測驗題之難易度於審題時有標示，，但是題目鑑別度是根據何種標準進行處理？如無標準，優劣則無從比較，部相關鑑別度之研究如何應用於試題篩選及其功效如何？2.測驗式試題很難命擬，導致部分科目常以法規內容命題，因為相對容易且爭議小採用率高，但可能造成應考人死背法規，難以甄拔</p>	考選

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	優秀人才，失去考試的真正目的，部有何因應對策或建議？3.審題工作特別困難，因為有時一試題之內容往往涉及多種法規之適用或競合，為避免疑義，審查委員要耗費相當多心力，工作負擔相當沈重，爰請部可否未雨綢繆，研議提高審查委員酬勞，以增加參與之意願。	
第 114 次 (99.12. 2)	<p>案由：考選部業務報告（董次長保城代為報告）：</p> <p>1、考選行政：司法院釋字第 682 號解釋中醫師特考特定科目設限合憲。</p> <p>2、考試動態：舉行 99 年公務人員特種考試原住民族考試典試委員會第二次會議並辦理榜示事宜。</p> <p>高委員永光：對於考選部就相關考試所做努力，本席認為應予肯定。尤其司法院釋字第 682 號解釋結果，在憲法上確保考試權之獨立行使，且解釋就考試資格之設限，並未違反憲法規定。但是第 682 號解釋也觸及到考試的核心問題，特別是此號解釋非單純涉及中醫師特考特定科目之設限，亦提及外語導遊、外語領隊等專技科目成績之設限，這個又牽涉到考試的原則。剛才有委員提到，我們辦理考試要錄取</p>	考選

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>什麼樣人才，此與成績設限即有關係，然而此又涉及不足額錄取問題。</p> <p>當然，假定專技人員考試已考慮錄取百分比，有關科目的設限，就本席的理解，大體上還是延續過去比較傳統的觀念，設定低標。可是本席參訪莫斯科行政管理學院等機構與其會討論到考試的問題，且我國駐莫斯科的大使特別提到外交領事人員特考語文科目設限的部分，他們認為要採取高標準，因外交領事人員派駐某一個國家如俄國，就要對俄語文科目採取加權分數之計算，所以本席呼應多位委員意見，建議部針對有關第 682 號解釋涉及專技人員考試相關專技成績設定之不同意見書，所引起的高、低標的問題，應該充分地重視，並進行研究及交換意見，逐科檢討每一專業科目成績計算要採取高標還是低標，這是相當根本的問題，此與大學錄取學生是一樣的，如果是設定低標，應考人可能會把時間放在其他科目上面，只要求通過低標即可，靠其他比較容易準備的科目來增加其總成績而錄取，以致所錄取的人員是第二流人才，因此要逐科去考量，除排除錄取額度之考量外，想要錄取第一流人</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>才，必須將歷年總成績計算出來，在部分專業科目可能不只設定低標，還要考慮以加權方式來計算。</p> <p>另外，以領隊、導遊人員考試外語口試的規則來講，外語表達能力 60 分、語音語調 20 分、才識見解及氣度 20 分，而外國語文的低標 50 分，如果以外國語文的低標為 50 分，不可能有太大才識見解及氣度，因語文背後代表的是文化、歷史，如果外國語文低標設定為 50 分的話，我們根本找不到好的人才，所以在外國語文科應考慮採取高標，當然這涉及很多細節的問題，在學校考試的爭論也非常多，希望部能作更深入的研究與討論，以回應大法官之不同意見。</p>	
第 115 次 (99.12. 9)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：立法院司法及法制委員會審查 100 年度考選業務基金收支預算會議情形。</p> <p>2、考試動態：舉行 99 年公務人員特種考試法務部調查局調查人員考試、99 年公務人員特種考試國家安全局國家安全情報人員考</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>試第二試體能測驗等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：對於考選部報告立法委員質詢重點，本席與詹委員一樣注意到第三項有關監試制度存廢問題，本席認為不可等閒視之。據本席了解，外界對監察委員參與監試制度的批評非常多，所以立法委員提出質詢並不奇怪，我們想了解立法委員質詢的實質內容為何？部對於監試制度之合理性、必要性與妥適性，是否有一個強而有力的說明及回應？就個人了解，這個問題來自於過去曾經有 2 年無監察委員的狀況，但是在沒有監察委員的監試之下，國家考試照常舉行，所以引起外界相當大的質疑，媒體批評認為監試制度只是考試院找監察委員來背書，既然考試院自認為推動業務公正、公平、公開，何須找監委來背書？因此立法委員也會經常提到這個問題。另外，不可忽視的是，就本席在接觸監察委員時發現，他們對於監試制度也有意見，除了同樣認為監試制度是在為考試院背書之外，對相關酬勞亦覺得不盡合理，他們的看法在私底下傳播，最後責任的承擔者就是本院，當然本席與詹委員意見一樣，認為監試制度確有其存在必要，可是如果本院要有正當性強的立場，部應有堅強的</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	論據，以說服或掃除外界的批評與質疑，我們若再不去正視與面對這個問題，會讓此議題爭議蔓延下去，對本院推動考選業務會產生不良的影響，請部慎重地面對與回應。	
第 117 次 (99.12.23)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、考選行政：公務人員高考三級、普考、初等考試與地方特考重複報考分析。 2、考試動態：舉行 99 年特種考試地方政府公務人員考試。 3、99 年特種考試地方政府公務人員考試嘉義考區查獲應考人電子舞弊案。 <p>高委員永光：本席細讀聯合報頭條新聞之電子舞弊案，對於部同仁處理得宜，且未引發任何爭議與差錯，表示敬佩。因為如果在處理措施及過程有所差錯的話，到時候本院一定會飽受批評，由於報載本次國家考試係首次發生電子舞弊事件，標題非常聳動，而且由本席擔任典試委員長的初等考試即將登場，所以請部提供處理類此事件的 SOP，比方接獲檢舉時，要通知誰、要聯繫誰來處理等等，中間的處理細節不要有任何的疏忽，舉例來來講，在部報</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>告第二次接獲檢舉提到除請各試區監場人員提高警覺防範不法外，並聯繫電信警察，惟因渠等已下班，爰再電請嘉義、高雄試區試務辦事室主任，表示電信警察已下班找不到人，假定有 SOP 就知道該如何在第一時間及時處理，以避免試務疏失致生批評，尤其本席猜想這可能是有組織的犯罪，我們必須加以防範。</p>	
第 118 次 (99.12.30)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：國家考試與原住民族知識學術研討會辦理情形</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年公務人員初等考試典試委員會第一次會議。</p> <p>高委員永光：關於馬上要舉行的 100 年度初等考試，本席要特別感謝部相關作業準備充分，且經驗豐富，個人初次擔任典試委員長，獲益良多。</p> <p>有關上次會議提到地方特考嘉義考區電子舞弊案處理情形，也感謝部於會後立即提供本席「考選部各種考試事件參考案例暨處理情形彙編」，案例彙編達 50 頁，內容非常管用，將過去所有案例及處理情形彙編在一起，對本席</p>	考選

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>的幫助非常大，或許也可以提供各委員參考。但本席比較想知道的是，相關舞弊或特殊案例之處理及通報程序 SOP 為何，可以讓我們注意整個標準作業程序有無漏掉哪一個環節，因為任何一個環節的疏失，也許會導致外界的批評，對院及部都不會是很好的結果，所以上次會議本席想請教 SOP 的主要程序，希望能讓我們注意有哪個環節未被通報，然後事先再與部長和秘書長聯繫，不過是否還有一些在最緊急的時間點上，需要去檢查但疏忽未及通報處理的地方，這一點本席想知道，仍請部再提相關資料供參。</p> <p>另外，關於彙編第 46、47 頁裡面有一案例提到，醫事人員高普考試藥師類科考試台東考區應考人企圖集體舞弊案，後來發現 3 位應考人已通過藥師專技人員考試取得執照，顯有企圖護航舞弊之嫌，爰洽請國家通訊傳播委員會南區監理處派員前往台東考區加強電波偵測，以防止電子舞弊。這個處理過程與上次電子舞弊案似有關，但是在處理第 3 項提及，該場有多位應考人未配帶手錶，要求監場人員將教室的掛鐘掛回牆壁原位，但恐應考人屆時集體作</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	弊，經考慮再三仍拒絕應考人請求，本席不太了解將時鐘掛回牆壁與電子舞弊有何關係？教室的掛鐘與集體舞弊有何關聯性？請部說明。	
第 121 次 (100.1.20)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：未來國家考試防範電子舞弊相關措施。</p> <p>2、考試動態：辦理 100 年公務人員初等考試入闈製題工作等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：本年度初等考試舉辦在即，本席主持入闈工作會議時，對於部與同仁準備工作之周到與用心，感觸良深，在此特別表達個人的肯定與敬佩之意。當天洪監試委員昭男私下向本席表示，闖場的冷氣太強，擔心入闈工作同仁會感冒，個人猜測是否因為闖場內各種監測儀器之維護必須維持在一定溫度之下，不知實際的狀況如何？請部參考。</p> <p>關於防範電子舞弊部分，在此也感謝考選部特別邀請 NCC 經驗豐富的技師前來講解電子舞弊技巧與防弊技術，個人覺得由於科技進步，電子舞弊器材及作弊方法五花八門，遠超出我們的想像之外，例如以領帶裝設特殊攝影</p>	考選

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>機將試題傳送出去，由槍手預先作答後，再回傳給試場內舞弊者。剛才高委員、蔡委員都有提到防範舞弊的方法，用心非常好，當天本席請教該位電子技師，以特殊攝影器材將試題傳送出去是否可以偵測到，他說理論上可以偵測，不過非常困難，尤其以 3G 手機將影像傳出去，不容易偵測得到，唯一查獲的機會是當外面的槍手作答後，將答案再傳回給試場內應考人時，有電波可以偵測出來，至於傳輸影像出去則很難偵測，個人感覺舞弊防弊有點像是 e 化大作戰一樣，科技的進步遠超乎我們的想像，所以對部的用心，本席相當肯定。另外，本席建議部要求所有監場人員在 60 分鐘考試時間之內，至少要起來走動 4 次左右，因為本席測試過部購買的偵測追蹤器，大概要在 1.5 公尺之內才能偵測到電波，因此監場人員要走近應考人身邊才偵測得到，距離超過 1.5 公尺就難達百分之百精準，如果監場人員整場坐在角落或站在講台上看，就不太容易偵測，不知能否要求監場人員多起來走動？這樣對其健康也有幫助，也許部可以事先設計監場人員走動路線，這也許是比較笨拙的辦法，或許部可以事先公告有做電子偵測，監場人員會隨時走</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	動，以達到嚇阻的功效。以上供部參考。	
第 123 次 (100.2.10)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）</p> <p>1、考選行政：辦理國家考試閱卷委員等暨應考人優惠住宿創新服務情形。</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年第一次專門職業及技術人員高等考試牙醫師、助產師、職能治療師、醫事放射師、呼吸治療師、獸醫師考試暨牙醫師考試分試考試等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：記得部先前報告為了推動電腦化測驗，將進行學校試場甄選並給予認證的辦理情形時，本席曾提醒部要審慎考量，根據此次電腦化測驗所出現的問題，將來如果仍按照現行擬訂的措施，給予學校電腦化測驗標準試場之認證的話，日後再發生問題，恐怕會相當諷刺，所以此作法是否妥當，請部再審慎衡酌。</p> <p>事實上，電腦化測驗如同剛才幾位委員所言，問題仍然非常多，大家也一再呼籲國家考試試題疑義處理辦法、國家考試偶發事件處理辦法或相關 SOP 能否涵括所有電腦化測驗的突</p>	考選

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>發狀況，值得深思。現在部依國家考試偶發事件處理辦法第 4 條第 3 項及第 18 條規定處理，但是以高雄試區偶發事件為例，試題出現特殊符號應是軟、硬體間不相容的關係，或是每所學校因為更新時間的落差，也都會出現不相容的情形，因此這種狀況以後仍會持續不斷的發生，其實此問題之處理還不算是隱憂，如果未來發生系統性的當機，影響將會非常重大，不單是一個試場的問題，而是整個試區的大問題，若要用加分或其他補救方式，對該項考試將會產生許多麻煩及爭議，所以部應事先未雨綢繆，萬一發生電腦系統性當機時該如何處理。同時，這個問題也牽涉到標準作業程序，就個人的了解，其實根本沒有所謂標準版軟體，例如 SPSS 統計軟體每年都會作更新，而所謂標準版本是該年度原廠授權版本，但各校礙於經費，不會拿到該年度原廠授權的版本，所以何謂標準版軟件要非常小心，本席建議要準備備套設備作為緊急應變之用，請部再與資訊專業人員研究，提供部參考。</p>	
第 127 次 (100.3.10)	案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：考選行政—題庫試題建置改進方向。	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>高委員永光：整個上午大家都在討論考試試題的問題，本席備感熟悉，因為在學校也常在考學生，學校老師的心態是如果能夠考倒學生，好像可以滿足心中的報復感，至於辦理國家考試，剛才提到試務工作 SOP，本席給予肯定，但是誠如院長所言，試務工作追求完美，永無止境。當然除了技術性之外，本席建議部也要思考 SOP 背後之真正意涵為何？學校老師考博士班學生，題目都會出得很難，可是國家考試性質不同，雖然試題有區分難中易，但由於命題委員大多來自於學校，國家考試試題難中易的性質為何？學校老師與部的考量可能並不一樣，學校老師命題設計會趨向於測出應考人程度，不過辦理國家考選拔公務人員是否需要這樣的試題？假如題庫試題有 30% 是在測試公務人員們需要的核心知能，則重複考也沒有關係，因為主要是讓應考人要知道擔任公務人員職能、工作性質、法律規章等，即使死背也要知道，此類題目與試題難中易的「易」又不太一樣，重要是如何去分配比重，比方有 30% 是基本知識，30% 是成為中階公務人員的知能，然後根據該分配比重來命題，本席的意思是說部所提的 SOP 背後意涵為何，學校老師未</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>必了解，因此我們可能要思考國家考試本質上的問題，試題本身應該要測出考試及格人員的知能，這也牽涉到剛才有委員提到 Just do it. 很重要，可是 how to do it? 也很重要。今天部所提的報告都是方案目標，並沒有具體的方案設計，建議部能建立具體方案設計，並評估結果可否達成目標，同時，建請以長遠的角度來思考成立「國家考試試題研究暨測試中心」之可行性。</p>	
第 133 次 (100.4.21)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：逐步推動行政院各機關建立各職系職能指標。</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年第一次專門職業及技術人員高等考試中醫師、營養師、心理師、高等暨普通考試醫事人員考試暨高等考試醫師考試分試考試典試委員會第二次會議及辦理榜示等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：在本席表示意見之前，先跟各位報告，個人在外面確確實實所遇到的反映，都覺得本屆考試委員做了非常多的事情，考試院決定推動許多相當重要的政策，各方面</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>的評價都非常高。關於部推動建立職系職能指標工作，個人許多學術界的友人也是十分敬佩，原因是建立職系職能指標確實是相當的鉅大工程，本席也不得不佩服。不過在推動過程當中，本席有 2 點意見，請部注意：1.經過專家學者所訂定核心工作指標，有時與實務工作者認為重要優先指標順序是不一樣的，所以每次我們透過專家學者所訂定的核心工作指標，以模糊統計、模糊德慧法計算出來的信效度，與實務工作者認為重要指標優先順序執行之信效度並不相符，二者相互間應如何調和之間題，值得注意。2.因為將來整個推動計畫要教考訓用結合，其核心職能指標會影響到考試科目，同時也將影響學校系所設置、教學課程設計等，涉及層面廣大，所以未來在職能評估小組裡面，對於專家學者所訂定的核心工作指標，以模糊統計等方法計算出來的信效度，與實務工作者認為重要指標優先順序執行之信效度不相符的地方，應如何調和問題，可能要完整地紀錄及說明。這又牽涉到剛才詹委員中原所說，職系說明要非常詳細，因為將來可能引起的爭議會非常多，本席曾參與過各種指標評估，其中只要涉及指標的建立，都會引發非常</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>多的爭議，現在我們做這個工作非常有意義，但是推動過程中相關科學方法計算結果與實務差距如何調整，核心職能調查工作本身的說服力有多大，也需要非常注意，以縮小落差，減少爭議。</p>	
第 137 次 (100.5.19)	<p>案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：</p> <p>1、考選行政：99 年各項考試典試人員遴聘次數分析。</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年交通事鐵路、公路、港務人員升資考試等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：有關典試委員遴聘情形的分析，剛才委員提到與意願及母體分配亦有相關，另外一個是專業的結構情形，因為某些類科的總體人數較少，當然被重複遴聘的機會就會比較高，有些專業科系可能多集中在北部，所以遴聘南部的老師自然就比較少，因此建議部在統計時應該注意比率（ratio）的原則，避免外界錯誤的解讀。不過基本上，本席相當肯定部作此統計分析報告，如果能針對剛才委員所提建議作更進一步的統計分析，相信對於命題及閱卷委員的遴聘會有所助益。</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>其次，我們在學校擔任學術性主管職務時，最常被挑戰的是某門課程找某人來開課，或是外審委員為何找某人擔任而不找另一位來擔任，以過去個人在政大的經驗，大概就會以送台大或中央研究院外審的方式，把一些可能的批評多少化解一點。當然本席並不是說部可考量用這種方式，而是說部在遴聘典試考員時，可考量如何建立一個相關評鑑機制，不僅可以 review 其專業背景，也可以考量其過去命題的信度、效度，有無引起過爭議，以及曾發表的文章及授課科目等，用此方式來檢視其是否具有資格條件來參與典試工作。但是為了求其中立性，建議進行 peer review，reviewer 在當年可能就不宜參與命題工作，要有所區隔。比方我們在學校要決定特聘教授時，本身就不應該參與特聘教授的遴選，自己要退出來，才能保持中立性。</p> <p>第三，本席建議部可考慮建立相關典試工作之訓練機制，如果能夠通過訓練講習，才能擔任典試委員，正如本席曾說過過，國家考試的命題與學校考試的命題並不一樣，二者之間如何縮小差異，相信透過訓練機制，可以找到更多合適且有意願的人來參與典試工作，減少</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	命題品質不佳的結果。	
第 138 次 (100.5.26)	<p>案由:討論事項</p> <p>二、高召集人永光提：審查考選部函陳公務人員考試設置新增類科處理要點草案一案報告，請討論。</p> <p>高委員永光：本案小組審查會共有 5 位委員，連同本人共 6 人，會中大家都已充分表示意見，在此也感謝列席的何委員寄澎提供許多意見，因為大前提是設置新增類科部分，在將來通盤調整之前，本案為新增類科之處理要點，大家也有共識，在此也特別感謝考選部及院工作人員提供很多相關資料。</p> <p>決議：照審查會決議通過。</p>	考選
第 144 次 (100.7. 7)	<p>案由:考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：</p> <p>1、考選行政：100 年第 2 季重要業務執行概況。</p> <p>2、考試動態：辦理 100 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試入闈製題工作等考試事宜。</p> <p>高委員永光：對於考選部報告上季推動業</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>務成果及努力，確實令人感佩，本席給予肯定。不過在第 4 頁賡續辦理技師考試改進推動事宜，提及「為利技師考試能符應國內執業需求並與國際接軌」，在 98 年成立改進推動委員會分 7 個小組進行檢討改進，至 100 年前後共召開 4 次推動委員會議，7 個小組也各開過 6、7 次會議，因為剛才宣讀上次會議紀錄提到航海人員考試，以後航海人員將不再由本院辦理國家考試，所以本席想請教關於技師考試與國際接軌，究竟係何所指？其內容為何？因為院長在上次院會談到航海人員和專門職業與技術人員之定義時特別提到，只因為國際公約有所規定，就主張將航海人員排除在專技人員之外，這點理由站不住腳，院長強調：「國際公約能超越憲法嗎？」所以技師考試的國際接軌部分是否碰觸到國際公約，這些公約規定究竟為何？由於將來技師考試與國際接軌只要一碰觸到國際公約，可能又會引發是否辦理國家考試之爭議，會影響原來與國際接軌的良好本意？我們在談論國際接軌時是希望國家考試，將來能夠幫助國內的專技人資以全球為就業市場，部的分組討論迄今有無較具體的內容及結果，本席</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	相當關心，請部說明。	
第 146 次 (100.7.21)	<p>案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：</p> <p>1、考選行政：本（100）年上半年辦理典試 人力資料庫學者專家專長審查情形。</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年公務人員高等考試 三級考試暨普通考試。</p> <p>高委員永光：剛才大家對典試人力資料庫 學者專家專長審查，提供許多意見，由於委員 大多來自於學術界，每當遇到要審查任何東西 時，第一個問題通常都是名單怎麼產生的，所 有人都知道審查名單的學問最大，特別是在升 等或給予特聘教授或講座時，相信做過學術行 政主管的人都知道，要把一個人幹掉，其實是 非常簡單的事情，當名單決定時就幾乎已決定 結果如何，因此本席對典試人力資料庫學者專 家專長之審查工作雖然也高度肯定，但是必須 非常慎重，尤其報告中提到各類別分設審查小 組，該小組成員 6 至 8 位，合計將聘任 50 位， 他們是決定誰可以或不可進入人才資料庫的人， 所以，請教小組成員 6 至 8 位是如何產生？ 依據何種標準？如果沒有一個標準的話，就會</p>	考選

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>像剛才浦委員忠成所說，不僅是學術家族，最後甚至會有學術霸權、學閥的產生，用通俗的話講，就是把他的徒子徒孫都帶進來。到現在為止，本席擔任過 2 次典試委員長，每次考選部提供典試委員遴選名單，個人都相當頭痛，因為所提的命題委員人選，本席非常了解其專長與命題科目並不符合，他明明不是該考科的專長，卻會出現在名單裡面，而且據說已出過好幾次試題，這就是過去在審查過程中有些問題，包括部發文到各院校請學校老師有意願者填表過來，但是實際上所填專長內容，我們無法檢視到底是對或不對，這裡面又分很多種情形，剛才多位委員已經提到，他可能具有某些專長，但並不是教該考試科目比方說政治學，他是教政治發展或比較政治，事實上對政治學基本的內容也非常了解，考選部在審查過程中，如果只把在學校教的科目與考試科目名稱符合的人納進來，其實他不見得是最優秀的人才，所以審查小組 6 至 8 位成員就相當重要，首先他們要排除門戶之見，必須真正對此學門裡面的老師非常了解，因此審查小組成員的產生，部應該要訂定一套標準，可以比照調查研究作樣本取捨，我們審核審查小組成員時，會</p>	

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>檢視包括教授科目、曾經寫過著作以及曾經參與類似考試哪個類科之命題等，再逐一設法作篩選，從中去判定他是否夠資格去審查決定別人，也就是專家審查委員，所以建議部能夠有一套更科學的審查過程及標準機制，因為我們常常在閱卷、闡場等場合遇到許多專家學者質疑為何會請某人來命題、請某人來當召集人，有時候我們會啞口無言，只能說名單是經過一定的程序挑選出來，此標準能否有相對客觀的標準，請部再審慎研究。</p>	
第 147 次 (100.7. 28)	<p>案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：</p> <p>1、考選行政：國家考試網路報名應考人已完成網路登錄報名手續，後續相關改進配套措施。</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年第二次專門職業及技術人員高等考試牙醫師、助產師、職能治療師、醫事放射師、物理治療師、呼吸治療師、獸醫師考試暨牙醫師考試分試考試。</p> <p>高委員永光：部為服務應考人，在 100 年司法官考試將依應考人所登錄的手機號碼及電子郵件信箱，採發簡訊及 e-mail 方式通知未寄</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>相關表件完成報名程序的應考人於 3 日內補正資料，事實上，目前大部分的文件都可以掃描並以網路傳送，包括剛才部長說與學校連線，有的學校願意加入這個服務，有的學校則不願意配合加入此系統，應考人還是會有不方便而形成差異，使考試公平性遭致質疑，所以一勞永逸的作法及完善的機制，本席建議以手機或照相機把文件照相之後直接輸入電腦，再將相關資料上傳，不知部資訊人員有無這樣的技術，等到應考人考上之後，如需要補送書面資料，再請其提供，這是本席所理解的無紙化作業，在技術上應該做得到，否則以登錄的手機號碼及電子郵件信箱，採簡訊及 e-mail 方式通知未寄相關表件完成報名程序的應考人於 3 日內補正資料，如果還設一道手續提醒應考人，好像又繞了一點路，沒有達到直接快速的效果。</p>	
第 148 次 (100.8.4)	<p>案由:考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="281 1191 916 1282">1、考選行政：全面建立並公布實施專技人員考試應試專業科目命題大綱報告。 <li data-bbox="281 1318 916 1450">2、考試動態：舉行 100 年第二次專門職業及技術人員高等考試中醫師、營養師、心理師、高等暨普通考試醫事人員考試暨高等 	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>考試醫師考試分試考試、100 年專門職業及技術人員高等考試法醫師、語言治療師、聽力師、牙體技術師考試等考試事宜。</p> <p>高委員永光：有關剛才提到報載高考命題與前年試題雷同的事件，本席比較擔心的是現在已經有立委在詢問，所以對於後續的處理，部有無因應措施？如果有立委質詢，甚至於有應考人向監察院陳情，或考生集體要求重考等，對於後續的危機處理，部要如何因應？請說明。</p> <p>其次，有關考選部全面建立及公布實施專技人員考試應試專業科目命題大綱及參考書目，非常值得肯定，時間上是從 88 年就開始，不過專技人員考試與公務人員考試在核心職能上稍有不同，而且核心職能可能會因時事變遷而有所改變，所以命題大綱是多少年要重新檢討？特別是部分科目變化較大，其核心典範及概念也許 3、5 年就會改變，因此命題大綱的更新頻率到底多久？如何與時俱進？</p> <p>至於命題大綱及參考書目的公布，正如剛才有委員提到，可能也會產生爭議，也就是部分試題超出命題大綱範圍，部有無統計超出命</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>題大綱範圍的題目有多少？應考人依據參考書目是否對答案有不同見解或詮釋而提出諸多的試題疑義？類此案例到底有多少？由此可見，雖然一個制度的立意良好，設計也很周全，可是我們要看其真正實質後果如何，再回過頭來評估，如何使得辦理國家考試工作能做得更好，部有無此檢討分析之機制？請說明。</p>	
第 149 次 (100.8.11)	<p>案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：</p> <p>1、考選行政：訂定本部 101 年度（101 年 1 月至 12 月）舉辦各種考試期日計畫表。</p> <p>2、考試動態：辦理 100 年公務人員特種考試司法官考試、100 年公務人員特種考試司法人員考試、100 年軍法官考試入闈製題工作。</p> <p>高委員永光：有關報告資料第 2 頁新增(移撥)考試，其中國軍上校以上軍官轉任公務人員考試，在相關典試委員會議中曾有典試委員表示不同的意見，雖不好說是質疑，因為我們是應用人機關來辦理考試，但用人機關是否真的有這樣的需求？特別是上週部所發送之考選行政統計概況，提及 99 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試辦理情形，中將轉任需用名額</p>	考選

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>1 名，報考人數 1 名，到考人數 1 名，錄取 1 名，錄取率 100%，如果作不好解讀的話，對本院辦理考試還是會有一些我們不樂意見到的批評；另上校轉任需用名額 15 名，報考人數 13 名，到考人數僅 2 名，結果錄取 2 名，錄取率也是 100%，這個數字被詮釋的結果都可能會是朝向負面的，我們理解的文武之間交流是說軍事單位一些職位需要由一般考試及格的公務人員來擔任，作某種程度的交流，互相刺激、影響及互相學習，可以改變軍事行政單位的性質，尤其是趨勢上，先進國家軍事單位多已開放文職由一般公務人員來擔任，而不是由軍人退伍後轉任，這個部分過去已多次提過，不知部有無與國防部進行協商？檢討情形如何？請部說明。</p>	
第 150 次 (100.8.18)	<p>案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：</p> <p>1、考選行政：命題技術研習辦理情形暨執行成果報告。</p> <p>2、考試動態：舉行 100 年專門職業及技術人員高等考試引水人、驗船師、第 1 次食品技師考試、高等暨普通考試消防設備人員考試、普通考試地政士、專責報關人員、</p>	考選

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>保險代理人保險經紀人及保險公證人考試、特種考試中醫師、語言治療師、聽力師、牙體技術人員考試典試委員會第二次會議及辦理榜示事宜等各項考試事宜。</p> <p>高委員永光：因為暑假的考試比較多，所以與考試有關的一些小瑕疵會出現，本席覺得部其實已經很努力，反而這樣會有不錯的改變，尤其最近本席接觸學界友人並希望他們能前來擔任相關國家考試工作時，有幾個人的態度都非常謹慎，不太敢答應，覺得國家考試影響重大，自己好像還尚未具備命題能力，從這個角度來看，本席覺得未嘗不是我們改進國家考試的契機，換句話說，如果有意參與國家考試典試工作的專家學者多少都懷有戒慎恐懼的心情，對考選部來講不失為一個改進的好機會。</p> <p>關於部報告第一項，如果可以更精進命題技術的話，應該有助於試題品質提高，讓爭議減至最小，剛才部長多次提到優質試題發展方案研習班，將廣邀各界學者專家參與，可是本席看到附件一已辦理班次中編號 13，參加研習人數 7 人，編號 5 參加研習人數 4 人，編號 21 的參加研習人數 7 人，當然附件二參與研習人</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>數普遍較多，合計 821 人，雖然編號 7 參與人數只有 14 人，但也有多達 144 人的，本席直覺的反應是所謂「廣邀」係指不一定是已參加過命題工作的專家學者，而是廣泛邀請，在研習過程當中，來發掘有助於精進命題的人才，作為將來聘任典試委員或命題、閱卷委員的參考，如果是這種研習方式，其課程設計、講授內容並不一樣，假如原先就是命題委員，請他們來研習，即為一種經驗的交換，彼此進一步想要得到更精實的命題技術，其實這二種研習的課程設計、講授內容並不一樣，所以本席想請教育部對於辦理命題技術研習的定位到底為何？因為這個會牽涉到講座邀請、研習課程安排方式、認證等相關問題，故請部再進一步說明。</p>	

貳、銓 敘

貳、銓 敘

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 108 次 (99.10.21)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：縣（市）改制直轄市及桃園縣準用直轄市相關規定涉及官制官規部分之結論。</p> <p>高委員永光：本席剛上任不久，還在學習當中，剛才黃委員點名本人表示意見，所以不得不表達個人的看法供參，其實還不太清楚哪些部分是本院應該著力的地方，不過本席與黃委員有相同的疑問，也是研究地方政府制度與地方自治時經常會提出的問題，就是報告第 3 頁有關改制直轄市後地方機關層級，定位為一級或二級機關、外部機關變為內部單位，涉及地方政府組織自主權問題，雖然立法院和行政院有一致看法，可是從地方制度來看，所謂組織自主權係指地方政府對於所設機關或單位，可以因地制宜，至於官制官規部分，本席贊同剛才 2 位委員意見，究竟設立一級抑或二級機關，雖然部有提及衡平性、妥適性及人員安置權益保障等供參，但是最後仍由地方政府自己來決定設一級或二級機關，除了與一條鞭制之人事、主計等單位可能會引起衝突之外，同為直轄市卻有不一致的一級或二級機關，在考試</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>上都會引起爭議，更何況是學理上更會引起辯論，對於本院職掌官制官規是否也會受到外界質疑，所以請部應有更具體的看法與作爲。</p> <p>有關地方行政機關與立法機關組織準則雖由內政部修正發布，但是銓敘部仍應積極參與，如第 9 頁員額上限部分，依照原來行政機關組織準則第 22 條規定，五都改制後總員額共可以增加到總額 68,100 人，依據新修正後行政機關組織準則第 22 條規定，台北市員額上限從 15,400 人降至 14,200 人，大幅降低員額上限，可是五都改制後五個直轄市的總員額又可以增加 12,385 人，所以外界會有所質疑，因爲員額配置與總員額與部之權責有關，看起來員額增加很多，可是總數卻又減少，請部可否與人事行政局再討論其依據是否合理，當然前 3 年得增加人數爲 3,376 人，可能會牽涉到新增部門爲何，也會涉及考試類科問題，請多加注意。</p> <p>另外，在附表內政部 98 年 11 月 10 日至本年 9 月 24 日與本院職掌有關機要人員部分，依照地方制度法第 58 條規定，直轄市長得以機要人員進用區長，在五都改制過程中引起相當大的爭議，所以應該要有一個可以參考依據與標</p>	

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>準，雖然機要人員可以用機要人員進用辦法，但是爭議頗大，可能我們要主動去注意。至於部的報告第 3 頁第五點提及「目前改制之縣（市）政府業陸續函請本部先行審查，其中如有涉及通案性疑義部分，本部將伺機陳報鈞院核奪。」既然是通案性疑義部分，可否請部儘早做好系統性整理，讓我們了解，部稱「伺機」陳報本院，究為何意，建請部儘早作有系統之整理，以利參據。</p>	
第 115 次 (99.12. 9)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院司法及法制委員會審查 100 年度「公務人員退休撫卹基金」預算案收支部分情形。</p> <p>高委員永光：對於銓敘部提送本次院會資料有關地方政府組織規程部分，將來根據地方制度法規定，要通過自治條例規範，剛才蔡委員良文已提醒部應注意縣市合併改制直轄市後組織規程與日後的地方自治條例有無差異，所以請部要積極作為。其次，在縣市合併改制直轄市之後，原有鄉鎮縣轄市將改制為區，依地制法規定，在原鄉鎮縣轄市長表現良好者得由直轄市市長任命為區長，可是據警政署提供的</p>	銓敘

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>資料，目前鄉鎮縣轄市長及民意代表約有三分之一具有前科或黑道背景，假定他們並不涉及違反法律規範或有表現不良好的情形，將來可能也會被任命為區長，以機要人員方式任用，其銓敘薪之最後核定權限在於銓敘部，將來外界及媒體報導會認為銓敘部是為此把關的安全閥，所以請部主動了解，各區的狀況，以避免不可預期的負面個案出現，此將是一大考驗，請部能夠事前注意。</p>	
第 119 次 (100.1.6)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、銓敘部辦理公務人員受懲戒處分動態登記情形。 2、立法院朝野黨團協商政務 3 法草案等相關法案情形。 3、立法院司法及法制委員會繼續審查法官法草案情形。 <p>高委員永光：外界在某種程度上已經把 18 趴污名化，再作過多的解釋，效果有限，且可能衍生其他不必要的問題，所以通常對於這種議題，會比較傾向於用冷處理的方式，在此狀況之下，本席也回應剛才幾位委言所說，原則上，以院長所提 6 點意見為主，儘量對外說明</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>即可，不要再衍生其他的問題。除非是 hot issue 變成報章媒體的 headline，我們才需要回應說明，不然太過於談論我們自己認為的看法，外界把它再視為 hot issue，可能又會衍生別的問題，在 18 趴已被污名化的狀況下，想要再導正過來，效果確實有限。</p> <p>不過，本席提供兩點本院可以做的事：1. 據本席接觸 84 年 7 月 1 日以前退休的公務人員，他們在適用 18% 優惠存款部分，有些地方還不太清楚或是有點誤會，銓敘部或人事局需要對於這些退休公務人員再作解釋說明，讓他們了解仍享有這個部分的優惠，如果這一部分人員可以變成整個退休制度說明的小眾傳播者的話，就能進行制度合法性與正當性的宣導。2. 對於 84 年 7 月 1 日退撫新制實施以後的退休公務人員也需要作解釋，因為在現在的社會風氣之下，改革要考慮到社會的觀感以及公平正義的原則，所以對於 18 趴制度如何調整，在過程當中，我們已經盡最大的力量來照顧大家最大的福利，這一部分也應有所說明及處理，供銓敘部參考。</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 121 次 (100.1.20)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：</p> <p>1、關於行政院組織改造推動小組會議第 3 梯次審查組改組織法案情形。</p> <p>2、口頭補充報告：(1) 18 跃優存檢討案，初步決定政務人員優存金額由 333 萬降低為 200 萬元。(2)退休公務人員所得替代率，擬區分為政務人員、主管與非主管人員 3 種，預定 21 日上午舉行第 4 次會議，協商結論將向院會報告。</p> <p>高委員永光：18 跃的風暴，院長、張部長站在第一線抵擋所有的壓力，個人非常敬佩，對於銓敘部的辛勞，相信所有委員同仁也心有同感。本席十分感謝有此機會到考試院來服務及學習，其實本人很少通知朋友說我當考試委員，不過最近覺得自己突然變得很紅，因為所有人都了解到考試院做了很多事情，不管走到哪裡，他們終於知道考試委員在做什麼，尤其本屆在院長領導與委員同仁共同努力之下，完成多項工作，外界也有許多正面的評價，當然難免也會有所批評，剛才林雅鋒委員提到組改案審查，本席昨日也與幾位中央機關高階公務人員談到組改問題，他們認為中央機關原本比</p>	銓敘

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>較有規模，可是組織改革之後，中央一、二、三級機關有關官制官規部分類型化相當重要，因為他們擔心組改後機關組織反而過於臃腫，有些人員業務增加，有些人員卻無所事事，特別是官制官規部分，可能引發大混亂，本席認為部應主動就中央一、二、三級機關官制官規部分加以類型化，譬如說三級機關的編制員額情形如何，相關職等如何類型化。這也牽涉到我們在小組審查會有關地方五都改制後的問題，當天本席還特別提到有些五都的二級機關裡面甚至只有一個人員編制，所以請部必須考慮大原則為何。地方政府也有同樣的情形，日前實地參訪臺北市政府，他們提出許多意見，本席與林雅鋒委員有相同的看法，在此順便回應剛才林委員所提地方制度法第 62 條規定，本條文之立法意旨應在該條文前半段「不得有違中央考銓法規」，而後半段則地方機關組織編制必須函送本院備查，所謂備查的意思僅屬知悉性質，就是說只是告訴你而已，你根本不能表示什麼實質意見，雖然本院可以不予備查，可是原來的用語性質即為如此，因此我們希望部能夠提供詳細的資料，究竟如何類型化，特別是地方政府一、二、三級機關主管及人員之職</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>等由幾職等至多少職等，這些都必須類型化，要不然我們要討論什麼？其實本席也有向行政院內政部要求提供資料，中央政府在 97 年間曾針對地方政府機關類型化作整理，但嗣後未能再整理，他們表示因為銓敘部方面並未作此要求，所以後來就不再繼續整理，如果行政機關方面放掉，銓敘部也放掉的話，整個官制官規就會混亂，這是我們最擔心的問題，請部務必朝此方向努力及改進。</p>	
第 2 次臨時會 (100.1.31)	<p>案由:討論事項</p> <p>敘部函陳退休公務人員一次退休金與養老給付優惠存款辦法草案一案，請討論。</p> <p>高委員永光：本席有一些問題，請部再作說明，在大原則部分，剛才幾位委員的發言都很值得參考，本席想提的問題是，在資料第 19 頁，外界所關心的 99 年方案之後再調整方案，即 100 年退休生效人員扣減後的退休所得，已經計算年資 25 年、30 年、35 年之替代率，但是外界及媒體都報導退休前及退休後所得比較，比方五功十未退休前的實際薪俸是多少，</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>退休後退休金支領多少，將來調整新案發布之後，能否也有此比較，這樣就可以消除外界退休後反而領得比退休前還要多的疑慮，所以，退休前與退休後能否列出對照表，以消除外界質疑？</p> <p>其次，現在外界爭議比較厲害的是有關十八趴的問題，原則上，政府已經宣布不再改變，可是新方案又有所謂「實質所得替代率」及「實質平均利率」，如果這些資料公布之後，會不會又引起爭議，因為外面只講所得替代率，沒有「實質」兩個字。我們用「實質所得替代率」，是否再度引起質疑？外界在談所得替代率部分，是受到政治操弄，即使按照 100 年的新辦法，實質所得替代率雖有降低，但是與反對人士及一般民間所提的所得替代率似乎有差距，他們是希望所得替代率能降低至 65%，而現在部所用的是實質所得替代率，到時候會不會又引起爭議？如果二者有差異的話，請部務必要再作說明。</p> <p>高委員永光：基本上，從法制程序與憲法層次來看，府院有其考量及政治壓力，我們都</p>	

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>能夠理解，且必須回應外界的要求及爭議，府院方甚至包括立法院在內，希望能夠快刀斬亂麻，不要再繼續延燒下去，影響到後續的政治性活動。但是本席認為本院為憲法上獨立行使職權的機關，所以對外強調時，希望還是從法制面之完備性來考量，關於府院部的會商情形是否就不要過度強調，否則我們會被質疑是朝令夕改，99 年方案只實施 1 個月，100 年方案就再度修正，會讓人如剛才邊委員所說，實在有點窩囊。</p> <p>其次，本席覺得部應該要有所準備，雖然部已非常努力計算出那麼多的表，但是還有一些東西需要再作周全的準備，因為馬上就要召開記者會，應該有充分的資料，甚至最後必須想像部長及院長站到第一線，準備 99 年制與 100 年制所引起的爭點為何，要整理一份列表出來，如 18 趴部分，政務官優存金額最高是多少？有無瘦高官、肥小吏？有關軍公教人員與勞工、農民的退休所得爭議有無解決？真正實質利率多少？所得替代率問題有無解決？回存問題之爭論如何處理？這些爭點都應該列舉出來。至於 100 年方案實施之後，是否能解決？解決的方法是得到好的效果還是不好的效果，</p>	

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>應先作好評估，因為 100 年方案實施之後要確認可以解決問題，而且是往好的方向解決，輿論和民間的回應才會是好的，要不然如果有媒體拿 99 年制與 100 年制作比較，評估結果都是壞的，則拿出 100 年方案有何用處呢？這些都要列表說明，本席很遺憾今天並未看到此表，當然過年前作此苛刻要求，而且時間非常緊迫，能否在這麼短時間內整理資料出來，放在部長、秘書長及院長身邊，我們也許不要給記者，可是只要記者一問，所有爭論列表我們應該都有，這樣就可以立即回答。例如，有關數字表列實質所得替代率，是否有非實質所得替代率？同時，本席希望部所公布的數字資料，也能作出統計圖表，有一份完整的統計圖表，通常媒體比較願意刊登，民眾一看可能很快就能理解，其實從過去到現在，我們幾乎都沒看過類似的圖表，假如後續還有爭議存在，我們可以用這些統計圖表來作廣告，向社會大眾交代 100 年制確實比 99 年制還好，請部參考。</p>	
第 123 次 (100.2.10)	<p>案由：銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：99 年度公務人員請任事宜辦理情形。</p> <p>高委員永光：剛才林委員提到員額擴增引</p>	銓敘

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>發地方政府財務問題，其實長久以來，地方政府財政困難一直是很大的困擾，甚至我們可以預期將來很有可能如美國紐約市政府宣告破產，因員額增加而引起人事費用負擔，也一直是研究地方自治之重要議題，所以當時在研究五都改制時，我們已經提醒有關地方政府的員額配置須與其自主財源具一定關連性，記得有一次銓敘部提報院會關於行政院的規劃，將來要比照台北市 15,400 人之員額編制，本席即認為有問題，因為不管其業務規模及功能效率為何，員額編制就要分 3 年補編列至 15,400 人，會有許多問題產生，其實銓敘部也曾充分表達意見，不過後續的情形實在令人感到憂慮。</p> <p>其次，本席另有 2 個問題請教：1.在議程資料第 28 頁提及，台中市政府警察局組編案有關組織規程第 2 條及編制表擬置副局長 3 人一節，院二組核議意見第 1 點稱「直轄市政府所屬一級機關得置副首長，唯並未明定得置副首長之員額，該部分應屬內政部及行政院人事行政局主管權責，尚非本院主管事項。但是第 2 點又稱「經與業務性質相近之台北市政府警察局及原高雄市政府警察局編制員額數分別為</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>587 人、470 人，該二機關均置副局長 3 人，是以，本案台中市政府警察局編制員額數為 531 人，置副局長 3 人，係參酌業務性質相近且同層級機關所置副局長人數訂定，尚屬妥適」，前後是否矛盾？而且我們在院會中關心五都官制官規時，曾提過員額類型化原則及核議妥適之標準各為何？該案稱台北市政府警察局及原高雄市政府警察局編制員額數分別為 587 人、470 人，該二機關均置副局長 3 人，而台中市政府警察局編制員額數為 531 人，置副局長 3 人，係參酌業務性質相近且同層級機關所置副局長人數訂定，尚屬妥適，是否表示 587 人為上限、470 人為下限？尚屬妥適之原則標準為何？請部說明。2.據報載台中縣市合併改制直轄市後，組織條例如未送市議會審議將產生黑官，而黑官問題與本院職責有關，將來外界批評矛頭亦可能直指本院，請部預為綢繆，妥善處理。</p>	
第 125 次 (100.2.24)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：99 年銓敘統計年報提要報告。</p> <p>高委員永光：本席覺得統計數據具有相當大的用處，取決於如何使用它，在學術界常講「統計數字會說話」，其實統計數字不會說話，</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>而是人在說話，人與數字說話，就看你怎麼說，如何運用，當然也要相當注意，勿產生如邊委員所說對統計數據誤用，個人也非常肯定部於每季或每年統計分析全國公務人員相關資料，但是有幾點意見供部參考：1.在報告第 1 頁提及本年度報告將提供研訂人事政策參考，可是在報告「結論」部分似未具體呈現整個國家的人事政策方向，本席覺得有點可惜，只是描述而已，建議部未來可以研議整個人事政策方向及原則，本席舉幾個例子說明：剛才有委員提及五都改制之後人力配置問題，在報告第 4 頁提及，全國公務人員人事費 1 兆 1,117 億元，中央機關人事費支出占 22.76%、地方機關人事費支出占 46.68%，未來五都在 3 年內漸次補足法定員額數之後，其人事費支出會否過半？如果地方人事費所占比例大的話，顯示其他業務經費相對會減少一點，所以可以建議五都人事可能不宜照原先規劃於 3 年內漸次補足法定員額數規劃，由全國公務人員人事費中央、地方所占比例提出相應的人事政策，由此數字也可以看出五都改制後，未來中央與地方的關係會改變，中央與地方分權促進法的立法呼聲可能隨之而來，也會帶動公務人員體系及人事政策</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>的改變，如日本區分中央公務人員體系與地方公務人員體系，此發展趨勢是否為我們的人事政策方向，如果不是的話，也許就要預先提出政策發展方向及原則，所以數據需要作更進一步的研擬，包括性別、學經歷等，希望全國公務人員的結構及各個指標比例，可以訂定一個最佳原則，作為全國人事政策之參考依據，將整個願景擘畫出來，才不會辜負辛苦統計分析的數據。</p>	
第 126 次 (100.3. 3)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：各改制直轄市政府所屬機關組織編制審查情形。</p> <p>高委員永光：銓敘部報告各改制直轄市政府所屬機關組織編制審查情形，本席覺得已有所進步，仍予以肯定，不過討論到五都改制官制官規事宜，剛才各位委員的發言，一方面是用心良苦，另一方面心情也很沈重，因為本席曾參與五都改制，當初規劃改制直轄市之目的是希望以城市為發展中心，進而帶動區域競爭力，甚至國際競爭力，擔憂排擠到未改制的縣市的問題，當時也有討論到，但仍希望以五都為火車頭，來帶動周邊其他縣市的發展。由於</p>	銓敘

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>區域發展為當前的趨勢，所以五都改制就涉及到機關的整併及人員精簡，以提升行政效能，但是我們看到目前五都改制後的組織編制調整與原先的預期，差距非常大，不過政府乃一體的，剛才有委員提到組編的大部分權責好像在行政院，可是組編牽涉機關組織的職掌、管轄事務、以及編制上的官制官規等事宜，其實與本院權責亦有關，因此院部應做好把關工作，尤其黃富源委員建議部增加釋例及組編專章，本席也表示贊成。</p> <p>由於五都改制涉及組織整併，但是目前機關編制及員額數反而增加，外界已有所批評，甚至還嚴厲批判有「就地升官」的現象，因為機關數、主管職務數增加就是「就地升官」，對此本院又是首當其衝，因為我們主管查備，所以誠如詹委員所言，部之衡平性與合理性為何，一定要有具體的審核標準及條件，才能同意備查，雖然地方組編僅送本院備查，但是如果抵觸中央考銓法規，仍可不予備查，對於這一點，部應該堅持。</p> <p>在五都改制討論過程中，部報告時常將「準用」、「比照」二詞交替使用，如剛才委員提到</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>五都形成之後，其他四都會「比照」台北市的編制，但事實上，我們在五都改制討論過程中並沒有用到「比照」二字，當初在討論台北縣、桃園縣人口數達到 200 萬時，是「準用」直轄市規定，而「準用」並非「比照」直轄市規定，請部要特別注意，地方自治學者對於這個部分有許多討論，所謂「準用」有其準用依據與範圍，不管是官制官規、機關數、員額數或職等，都不是完全「比照」台北市，現在其他四都說要「比照」台北市，這是不對的，因為每個地方的狀況都不一樣，據部報告將「比照」台北市，其實並不能「比照」，否則所謂的組織準則、配置準則等就毫無意義，所以我們應該儘快有一個衡平且合理的原則，這也是委員所最關心的問題，至於其他意見，多位委員已經提過，本席就不再重複。</p> <p>最後，本席要強調的是五都形成後引起許多批評，尤其主管職務數增加那麼多，連帶地會牽涉到的層面也非常大，主管職務之訓練，保訓會能否觸及？或是單純由行政院來訓練，假定保訓會可以觸及的話，請保訓會配合做好初任主管人員訓練。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 135 次 (100.5. 5)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：關於立法院相關委員會審查行政院各部會組織法案情形。</p> <p>高委員永光：本席只有 2 點請教：1.上週審查官制官規議案時，看到報載在五都改制後，中央與地方官職等出現失衡現象，使得部分地方官職等比中央還高，引起媒體的討論，這個部分與銓敘部職掌有關，不知部有否及時回應？2.在審查中央機關官職等時，部是否作整體原則考量？中央與地方如何比照調整？原則為何？請部說明。</p>	銓敘
第 136 次 (100.5.12)	<p>案由:銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：99 年度軍公教人員退休資料統計及其趨勢之說明。</p> <p>高委員永光：針對銓敘部報告，本席有幾點請教，當然我們知道退撫司很辛苦，做統計表所要花的功夫很大，本席給予高度肯定。不過可能有個比較苛刻的要求，就是由表一軍公教人員退休人數統計表顯示，因為 95、96 年實施新制度，軍公教人員在此期間退休人數減少非常多，到 97 年公教人員部分一樣延續下去在</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>下降，公務人員由 6,664 至 6,388 人；教育人員由 4,625 至 4,389 人，可是軍職人員退休人數卻是從 8,519 又突然陡增至 10,191 人，不知其特殊原因為何？因為過去本席曾私下請教部長，他也非常憂慮，其實剛才黃委員俊英也提到，就是軍職人員部分，再過幾年退休基金會發生很嚴重的問題，到時候一定會引起外界相當大的討論，所以本席建議有關軍職人員退休統計數據，應作更深入的分析以供決策參考，必要時應請國防部派員來開會研商，就像剛才黃委員所說，國防部一直沒有回應，可是將來軍職人員退撫基金收支失衡時，還是會涉及到退撫基金管理委員會，因此我們要未雨綢繆，及早因應。另外，剛才何委員寄澎也有提到，過去提前退休人數比例好像多集中在中小學教師，可是外界對於中小學教師退休金支出，會增加地方政府財政負擔，而地方政府也多所抱怨，這個部分的經費到底是由地方政府編列預算支出還是退撫基金支應？因為外界一直都不太清楚，且地方政府也常把這個部分當成財政吃緊的重要因素，所以請部進一步說明。</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 139 次 (100.6. 2)	<p>案由：銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：關於立法院相關委員會審查及朝野黨團協商行政院各部會暨所屬組織法案情形。</p> <p>高委員永光：銓敘部有關官制官規部分，過去委員已經提過很多意見，正如剛才有委員說部已確實堅守立場，可是也有委員提到有時部局似乎在同一件事的看法並不太一致，從部報告第 4、5 頁也可以看出來，對於官制官規部分應有所堅持，不過前面多位委員至少講了 6 次無奈，本席覺得我們在整個過程當中還是在學習，因為政治基本上是在衝突中有所妥協，妥協當中有衝突，究竟其界限為何，必須經由實際的演變方能得知。個人認為這是很好的機會，在此歷史時刻上，可藉此釐清憲政上有關院際間權限的問題，目前當然是五院體制，考試權似乎是行政權的延伸，但是遇到立法權好像又全部垮掉，這個跟我們理解的五院制並不太一樣，在此狀況下，似乎已經不像是雙首長制而是國會體制，可是這又跟一般外界的印象不太一樣，外界覺得立法院像立法局，從屬於行政院，所以個人覺得可藉此機會釐清憲政上院際間權限的問題，委員同仁們也不必沮喪。</p>	銓敘

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>其次，本席有 2 點請教：1.由部報告第 4、5 頁對於技術人員轉任的部分的相關內容，顯然有相當多不符法令規章規定的地方，除非裡面還隱含一些 story，但至少看起來表達得相當隱晦，既提到轉任條例已廢止，又提到「未具公務人員任用資格者轉任公務人員，進而領取月退休金，將造成公務人員退休撫卹基金負擔、社會觀感不佳等，爰經決議保留，另定期協商」。協商之後，如果立法院堅持的話，這道門是否就要打開，就本席的看法，此處有無違反法令規章的地方？如果有違反法令規章，可能不是向立法委員及社會大眾說明即可，本院堅持法律制度，依法行政，才是憲政主義，所以請部應明白說明究竟有無違反法令規章規定？如果完全沒有違反法令規章，則不必寫成這樣，讓本席感到有點困惑。2.憲法增修條文第 3 條第 3 項規定，國家機關之職權、設立程序及總員額，得以法律為準則性之規定；第 4 項規定，各機關之組織、編制及員額，應依前項法律，基於政策或業務需要決定之。這個地方與本院職權有關的是各機關的編制，如剛才提到部分機關刪除主任秘書職務，增置副首</p>	

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>長，此依據為何？另外，依照憲法增修條文第 6 條第 1 項第 3 款規定，公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項，為本院職權，其中任免、級俸與刪除主任秘書職務而增置副首長就有關，所以憲法增修條文第 3 條、第 6 條在適用與解釋上，似乎有其模糊之處，這樣才使得部局有時會有不同的意見，據部報告指出，關於行政院提報轉任部分，在場立委多支持依行政院提案條文通過，似乎是說這並非立法委員堅持，而是依行政院所送的條文版本根據，由此來看憲法增修條文第 3 條、第 6 條在適用與解釋上，似乎有點模糊的問題，如果依據第 6 條規定，法制事項為本院憲定的職掌，立法院違反憲法增修條文規定，能否無限上綱？換句話說，本席認為我們應該堅持，如果因為行政院組改而導致官制官規違反憲法規定，我們應該可以申請大法官解釋，為國家百年大計，釐清國家的制度要有堅持，當然，這樣又會引起一些政治層面的考量，但是我們與其無奈或沮喪，更應為國家制度之釐清，作更明確的解決。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 148 次 (100.8. 4)	<p>案由:業務報告：</p> <p>(一) 書面報告：</p> <p>1、總統中華民國 100 年 7 月 6 日華總一義字第 10000141401 號令公布法官法，以及立法院函為制定法官法等二案，報請查照。</p> <p>高委員永光：本席對基金投資運用方面是外行，不過有以下幾點請教：1.在表十四退撫基金自行經營國內股票的收益率為 3.25%，與大盤指數收益率 3.57%，差異並不大，如果自行經營股票投資操作績效不佳，似乎委託經營即可，無需再自行經營股票之操作。2.退撫基金委外經營有無內部控管機制？也就是剛才林委員雅鋒提到日盛投信在第 10 次委託的經營績效排名殿後情況之下，卻仍列入第 11 次委託經營名單，一般對於經營績效不佳者中會有所謂 rule out 條款，其機制是否需要再配合檢討？3.有關 101 年度基金運用計畫裡面，基金運用組合規劃加權目標收益率為 3.7%，但是目前一般民間收益及一般人壽保險公司收益皆為 4% 左右，其目標收益率似偏低，建請酌予調高。4.有關監理會建議管理會研究投入不動產之可</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	能性部分，事涉不動產管理、維修、出租等相關問題，相當地複雜，如果沒有完整周妥配套的話，一般投資都比較不會投入不動產的投資，請再審酌。	
第 150 次 (100.8.18)	<p>案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：100 年上半年全國公務人力素質統計報告。</p> <p>高委員永光：對於銓敘部提出全國公務人力素質統計報告，非常值得參考，本席認為應該給予肯定。不過在部報告結論中提及今年上半年身心障礙者任公職人數雖微幅減少，但 7 月中旬分發約 300 人，任公職人數會增加，據了解，各機關人數進用身障者有一定比例之規定，未達規定比例者，對機關會有懲罰，所以本席呼應蔡良文委員意見，請部進一步調查各公務機關進用身障者比例為何？尤其相關法律已經實施，還有簽署兩人權公約之後，聯合國在 HRC 之下設有委員會，每年會接受簽署兩人權公約國家所提人權報告，身障者相關人權部分也是其中一項，所以請部了解用人機關所提身障者需求名額有無達到規定之比例標準？目前機關進用身障者之後，普遍、實際存在的困擾為何？又要如何進行改善？對於機關進用身</p>	銓敘

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	障者未達進用比例時，將會面臨懲罰，目前多以公立學校為主，再責成人事單位來懲罰，懲罰方式據說是減少內部單位的業務費，結果弄得天怒人怨，請部主動了解相關機關學校的具體處罰措施是否合理，並進行檢討。	

參、公務人員保障及培訓

參、公務人員保障及培訓

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 107 次 (99.10.14)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：本會 99 年第 3 季重要業務概況。</p> <p>高委員永光：首先感謝院長、副院長、委員及秘書長於立法院審查本席資格時，多所關心與協助，特別在此致謝。有關保訓會與文官學院的業務推動，有一項值得肯定，就是引進新的教學方法，特別是哈佛大學個案教學法，本席在學校推動時曾遭遇到許多困難，政大商學院推動 10 年才算有成績，所以保訓會及文官學院推動高階文官培訓採用此法，相當值得肯定。其實在剛開始推動時，可以參考國外機構的作法，以及剛才主委提到會實地參訪企業機構。在此先提供 3 點意見供參：1. 高階文官飛躍方案之師資部分已相當不錯，哈佛的個案教學方式是任何一位教師在上課時會請其他教師前來觀摩，由於教學工作坊已經準備實施，而教學經驗交流是非常重要的工作，雖然我們在學校教書時，如果有其他教師來觀摩，會有點不習慣，可是高階文官訓練與學校教學有些不同，如果可以建立這種方式的話，也許可以學</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>習到別人更好的教學經驗，這樣比事後再辦理教學工作坊的效果可能更好，當然事後教學工作坊還是要辦理，但是以直接方式即在講座教學時，請其他教師也加入觀摩，效果會更好。</p> <p>2.有關訓練教材的編寫，以哈佛方式的作業，教師在小組會議時必須交換意見或經驗交流，而目前文官訓練教材撰寫都是沿用過去的方法，所以如何讓課程相互銜接，達到訓練效果，講座之間相互交換意見或經驗交流是非常重要的工作；3.目前的教學工作坊可提供有潛力之教師來參與，以培訓未來高階文官訓練的儲備師資，對於高階文官培訓也有重要助益。</p>	
第 109 次 (99.10.28)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <p>1、規劃辦理 99 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試錄取人員基礎訓練情形。</p> <p>2、補充說明下次會議將提報試辦導入公務人員職能評鑑系統。</p> <p>高委員永光：對於保訓會報告有關訓練課程之改變部分，本席給予肯定，尤其蔡主委銳意改革訓練方向及作法，本席認為都相當好。不過有幾點問題請教：1.在一般狀況下，設計</p>	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>訓練課程是從「欲達成之目標」去找講座，因為保訓會對於講座的聘任非常嚴謹，都有建立人才資料庫，在延聘講座時，告知訓練課程聚焦在薦任人員應具備之管理力與執行力，但是講座所講授的內容，是否能符合我們所需之管理力與執行力，中間常會有落差，所以我們常常是開設課程再找講座，可是結果會變成將就講座，任由其想講授的內容，二者之間有所落差，不知授課內容與訓練目標之落差要如何彌補？有何方式可以讓講座了解訓練教學目標及具體內容為何？2.學科測驗與教材有關，本席在擔任講座也會被要求命題，但教材部分要測驗，但教材內容與學科測驗試題，不見得契合，而教材與講座命題內容也沒有契合，學員則希望講座能幫他們就教材勾選重點，事實上講座內容與教材，以及學科測驗之間沒有契合，在此中間要如何整合、溝通及協調？3.公務人員考試錄取人員基礎訓練之及格率為何？若是100%通過的話，則容易流於形式，本席更關心的是後端部分，假定有不及格者，我們準備要怎麼輔導，幫助他具備基本的能力？其作法為何？請會思考。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 110 次 (99.11. 4)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告):</p> <p>1、規劃「試辦導入公務人員職能評鑑系統」辦理情形。</p> <p>2、辦理「公務員關係中行政處分之認定」專題演講情形。</p> <p>高委員永光：保訓會依本院文官制度興革規劃方案推動此項業務，實在令人佩服，因為這是非常不容易執行的工作，但卻是我們施政綱領所要達成的目標。故本席提出以下意見供參：1.核心職能其實包括領導能力等其他各方面的職能，基本上其概念源起於企業管理，而企業員工之核心職能，根據 DDI 的調查，包括主動積極持續學習、責任感、創新求變、突破性思考、正直誠信、客戶導向、問題分析及解決能力、品質管理、反應速度等 9 大項。現在會是委由 104 人力銀行負責導入職能評鑑資訊顧問及系統協助工作，只是所獲致的評鑑項目是否較傾向於企業的核心職能？運用在公務人員之核心職能要如何轉換？所以在委託時可能就要請受託機構注意兩者之間性質差異，以及當運用在公務人員之核心職能時要有何改變。</p>	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>2.有關教育評鑑指標問題，歷經過 4、5 年研究，發現每次的信效度仍會引起很大的爭議，故在建立指標過程中，有無辦法經過不斷的、持續的多方討論與交換意見，多少能夠獲致一些共識，並讓試辦同仁了解指標的來源及其客觀性，以減少試辦過程之負面反應。</p> <p>3.核心職能建立後，如何在後端應用於人才招募及績效管理才是關鍵，也就是說，此與推動考績制度改革、教育訓練有關。當然在企業之人力資源管理上有接班人計劃，而在公部門的後端，可能短期內無法執行，但是後端之目的與任務應有清楚概念及願景（vision），這樣才能達成其終極價值，讓公務人員競爭力可以與企業並駕齊驅，甚至進而超越企業。</p>	
第 113 次 (99.11.25)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <p>1、99 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練及交通事業人員員級晉升高員級資位訓練辦理情形。</p> <p>2、口頭補充報告：高階文官培訓飛躍方案之領導及決策發展訓練研究班，即將在 11 月 30 日結訓。結訓前將對 31 位學員進行 4</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>部分評量，包括無主持人團體討論、情境模擬政策說明會、個案研析報告及生活考評。</p> <p>高委員永光：保訓會銳意提升訓練成效，尤其蔡主委上任後多所努力，本席再度表示高度肯定。另請教幾個統計數問題，有關委升薦官等訓練及格率，過去委員都相當關心，不過有無按中央或地方機關作個別統計？因為我們曾在院會討論過多次，在五都改制之後，未來整個地方公務人員治理能力與競爭能力勢必會影響台灣未來整體的競爭力，所以我們非常關心地方公務人員能力之提升，而本院比較能夠著力的是在升官等訓練方面，現在升官等訓練課程已有改善，且已達到預期的效果，如果統計結果顯示地方公務人員及格率較低的話，即驗證過去地方自治學者認為地方公務人員治理能力確實較差的觀察，這樣一來，將來在訓練上可能要有所改變。就本席的了解，地方公務人員治理能力的確較弱，如果統計結果印證此觀察，則未來的升官等訓練可能要改變及調整，尤其在五都形成以後，都會有國際競爭力的需求，而提高此競爭力的基礎是建立在地方公務人員治理能力之提升，若能在升官等訓練</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	加強其能力，五都改制之效益才能顯現。	
第 114 次 (99.12. 2)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（李副主任委員嵩賢代為報告）：</p> <p>1、規劃辦理「高階文官培訓飛躍方案」99 年試辦訓練檢討座談會。</p> <p>2、「國家文官學院行政法人化可行性之評估報告」委託研究案辦理情形。</p> <p>3、口頭補充報告：國家文官學院與中華公共事務管理學會於 12 月 5 日、8 日共同籌辦「兩岸 MPA 教育論壇」與「大陸公共管理院長論壇」活動情形。</p> <p>高委員永光：首先肯定會對於高階文官培訓所嘗試的努力，目前引進訓練方法，在公務人員體系裡面都是很新穎的方式，如無主題小組討論、個案研究等。由於高階文官訓練為本院第 11 屆施政綱領目標，希望會應該要有更高的企圖心，使此項訓練成為世界其他各國之典範。基於此，本席提出 2 點意見供參：1.報告第 2 頁提到在本項訓練之後，會擬於 12 月 10 日、13 日、16 日、22 日辦理 4 場次檢討座談會，相關意見供作未來業務精進之參考，此試</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>辦經驗似乎開始將暫時劃下句點。本席建議會能再協調本院部會相關期刊，以高階文官訓練為主題，廣邀各界撰寫文章，甚至鼓勵參與者能加入投稿，因高階文官訓練為本院積極推動的目標，所以在行銷上，有必要讓外界充分理解我們所做的努力並展現訓練成效。2.目前會引進許多新的訓練方式，當然其中焦點團體討論或哈佛式個案教學已長期在運用，但我們成立國家文官學院之後，確有許多嶄新的訓練方式非常進步，我們希望未來能成為國際取經的標準，不過據本席的觀察，國家文官學院在硬體設施上並沒有考慮到這些新的訓練方法，所以我們可否回頭來思考更新配備，像焦點團體的討論，在政大就設有觀察玻璃，評分人員在玻璃後評比時，焦點團體成員看不到評分者，有點類似警察偵訊室設備，因為我們是逐年在更新國家文官學院硬體設施，此時應配合新的訓練方法，來更新硬體設備，以免訓練成效打折扣，尤其未來國家文官學院要成為國際取經的典範，除了訓練方法、課程外，也要有硬體設備的配合，才能讓人驚豔，請保訓會參考。</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 119 次 (100.1. 6)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(李副主任委員嵩賢代為報告):</p> <p>1、公務人員考試錄取人員請證多元化繳款系統於 100 年 1 月 1 日正式啓用。</p> <p>2、辦理「高階文官培訓飛躍方案」99 年試辦訓練檢討事宜。</p> <p>高委員永光:文官培訓是第 11 屆考試院重點業務，尤其高階文官培訓更是重點中的重點，委員們規劃完整，觀念居於領先的趨勢，並特別重視領導統御 (leadership)、危機管理 (crisis management) 與政策制定 (decision making) 等能力，在如此完整規劃之下，本席有些擔心，因為它是整個 whole picture 的大計畫，在推動時可能需要作更仔細的規劃。舉例來講，上週保訓會已經將撰寫個案的老師結合在一起，進行一整天的訓練課程，明年 2 月還會有再次的訓練課程，彼此之間交換意見，裡面包括國營事業負責人、學界及民間企業人士。這也是本席所說，在每個項目下面需要有更具體且有規範的作法，如師資的培訓部分，應該有既定的時程，且不斷地舉辦 meeting，學校中教師彼此之間交換意見的機會非常少，所</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>以國家文官學院可開此風氣之先，讓老師於教學經驗上不斷地交換意見，對於未來教材的撰寫、學員需要什麼課程及老師可以提供他們需的課程內容，教材也可以不斷改進 improving，訓練個案也必須不斷的改善，這些工作如何來做，本席希望保訓會應該有明確的計畫，尤其師資與教材部分也應該更加強，因為師資與教材部幾乎是整個 training 可否成功的核心及重要關鍵，要做得好才能顯現出效果。</p> <p>上週本席到韓國，與最大的反對黨總裁李會昌見面，他很可能會成為下屆韓國總統候人，他對於台灣的考選制度非常有興趣，覺得我們的考選制度非常的完整，詢問本席很多問題，本席到莫斯科時，他們的國家公務員管理學院也對台灣的考選制度很有興趣，現在國家文官學院也提到要拓展國際視野，不過到目前為止，本席一直不太清楚其做法如何，現在似乎就是把公務人員送到國外去受訓，但上次本席也提到文官學院與新加坡南洋理工學院合作，請會將 contract 提供參考，也許本席可以提供一點意見，因為個人在學校有許多經驗，知道 contract 有很多東西藏在裡面，我們希望</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>能夠對等，這個牽涉將來在安排課程時。由於國外有很多國家對台灣的考選銓敘體系很有興趣，他們很想知道如何做，也很願意來學習，其實這是奠定考院地位的重要途徑，所以我們不僅要做國內自己的高階文官訓練，還希望國外的公務人員能夠進來，我們可能就要提供 English Taught 的課程，而此課程也可以幫助我們的公務人員國際化，拓展國際視野，了解目前整個國際發展趨勢，全球化的趨勢為何，其中也包括 Language Training 在內。</p> <p>因此，我們要不要嘗試有這樣的培訓班別？如果要做的話，可能現在就要開始規劃師資在哪裡，提供的課程內容為何，要邀請國外的高階文官又是哪些？這也是本席一再提到，過去考試院與國外的文官體系、訓練機構往來的紀錄，應該加以彙整，看哪些是可以邀請過來與我們繼續交流？這樣才有累積性的效果，考試院才會國際化，尤其考試院是中山先生的獨特發明，可是國際對於我們考試院的瞭解仍非常有限，本席希望國家文官學院能夠加緊腳步，個人也很願意在這方面提供幫助。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 123 次 (100.2.10)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、辦理「試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點」案結論及建議情形。 2、類型化分析本會審理保障事件常見撤銷原因，供各機關辦理申訴、復審業務之參考。 3、國家文官學院 100 年度各項訓練及學習活動期程編排情形。 4、口頭補充報告：本會執行院會決議，推動培訓品質管控與淘汰機制，高普考試第一梯次基礎訓練 6 名不及格人員，已全部申請自費重新訓練，未提起保障事件救濟，第二梯次則計有 5 名不及格人員。 <p>高委員永光：自從蔡主委上任之後，對於保訓會相關訓練工作及計劃與推動，相當具前瞻性與結構性的構想，值得高度肯定。由於建構高階主管特別管理制度，為本屆考試院重要的施政綱領及方向，所以有關 100 年高階文官飛躍計畫援例規劃「管理發展訓練」、「領導發展訓練」與「決策發展訓練」3 種班別，不知會對於各該訓練主軸有何構想？3 項才能有無主要與次要領域之分別？假定高階文官必須兼具此 3 項才能專長，才能夠進入高階儲備文官</p>	保訓

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>團的話，則 3 項訓練就必須交叉，譬如說原來 99 年是接受管理發展訓練，則 100 年就要接受領導發展訓練或決策發展訓練，但是如果有主要與次要領域之分的話，則主要領域部分有無設計更為精進的進階訓練課程？</p> <p>其次，我們現在使用的高階文官、高階公務員、高階主管等名詞，本席希望高階主管人員須更具備國際觀，因為台灣一定要國際化，所以相關訓練課程設計能否與國際交流連結？且國際交流設定之目標又為何？特別高階文官團為提升國家競爭力之主力，更需要具有國際觀，了解國際潮流趨勢，因此相關訓練課程設計應設定國際交流目標，並與其作連結。</p>	
第 125 次 (100.2.24)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="281 1120 908 1199">1、本會 99 年度委託研究案－「人事主管人員訓練制度改進之研究」辦理情形。 <li data-bbox="281 1215 908 1294">2、擬具「高階文官培訓飛躍方案-100 年試辦實施計畫（草案）」。 <p>高委員永光：對於保訓會辦理高階文官培訓飛躍方案，個人給予高度肯定，誠如剛才胡</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>委員所言，幾乎所有委員的意見都會納入規劃實施計畫裡面，不過本席要再次強調，在課程設計部分應注意各模組課程之比重，須因應 3 種訓練班別著重能力不同而有所差異，上次報告有提到不同的百分比，但這是去年試辦時 3 種不同訓練班模組課程之百分比，看起來在管理班別模組課程之百分比占比較重些，其他班別占較少比例，當時本席曾提過課程群組的觀念，它有點像博士學位課程，而模組課程應該占整個修習學分多少百分比，是經過充分討論，換句話說，管理、領導與決策 3 模組課程百分比還是要有比較客觀的依據，必須經過充分討論來決定，假如管理訓練班模組課程所占百分比為六十，領導訓練班模組課程所占百分比大概三十，而決策訓練班模組課程所占百分比為十，大致為六、三、一的比例，當然這個需要經過討論，且進行課程比對，比方決策訓練班，決策模組課程占百分之六十，要先做課程比對後再決定將另兩個模組課程放進去，中間要作精心的設計，而非隨意挑出一個模組課程，背後還要有一個目標取向，即要訓練成為一個具有什麼樣能力的人才。有關報告第 12 頁其他部分，規定參與國外訓練課程者，返國</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>後回原機關服務期間，須為國外受訓期間之兩倍。也就是說，回國後回原機關服務期間，必須達到國外受訓期間兩倍之時間，因為到國外受訓，自己仍須負擔部分經費，假定遇到特殊狀況如受訓人員有陞遷機會調任其他機關，則應該怎麼辦？所以能否斟酌賠償國外培訓公費的部分，就可以調任其他機關，不過也可能會有後遺症，萬一他提起訴願，發生爭議，滋生許多麻煩。其實我們的目的是希望真正培養出素質的高階文官人才，假如他有遷調其他機關之機會，我們也樂見其成，結果這樣的規定反而可能產生限制，因此請考量可否賠償國外培訓之公費，或者研究其他替代方案，讓他可以成為高階文官團的重要人才，這正是我們辦理高階文官培訓最原始的目的，請會參考。</p>	
第 126 次 (100.3. 3)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <p>1、國家文官學院辦理數位學習共用平台情形。</p> <p>2、國家文官學院辦理「哈佛式行政個案教學講座培訓營」情形。</p> <p>高委員永光：首先感謝院及會支持引進哈佛式行政個案教學，本席曾在政治大學推動兩</p>	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>年哈佛式行政個案教學，成效有限，但文官學院引進哈佛式行政個案教學後，受到各方的重視。誠如黃委員富源所述，該教學法源於法學院之 case study，曾被拍成電影，描述控方與辯方經由答辯激盪出推翻原判決之過程與結果。雖然法學、商學、公共管理等學院之訓練目的各不相同，但是相互交流學習，有益於厚實彼此的個案教學內涵。</p> <p>其次，今年國家文官學院有關的個案教學，會增加撰寫跨域協調與行政專案研討，由於目前是四個學門的個案逐漸在累積，將來會成立資料庫 (database)，要如何管理來讓各界可以分享，宜事先規劃，每位個案撰寫人的撰寫結構(format) 要有所規範，建議會建立審查機制，由相當了解個案撰寫結構的審查委員來組成，同時也儘可能要求個案撰寫人之撰寫結構 (format) 可以符合規範，因為資料庫 (database) 建制完成後，我們可能會成為首創全世界哈佛式行政個案教學教材及方法的資料庫 (database) 中心，希望會及文官學院能朝此目標來努力。</p>	
第 127 次 (100.3.10)	案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>主任委員璧煌報告)：</p> <p>1、規劃辦理 100 年公務人員行政中立訓練及宣導事宜。</p> <p>2、100 年公務人員晉升官等訓練遴選作業講習辦理情形。</p> <p>高委員永光：對於林委員雅鋒意見，本席呼應一個大原則的問題，就是院長曾多次在院會提到政府是一體的，我們該為國家做什麼事就要去做，本席覺得我們應朝此精神去努力，也順著這樣的原則，本席還是要強調保訓會已經做得非常好，尤其蔡主委到任以後，培訓業務令人耳目一新。不過除了規劃辦理公務人員行政中立訓練及宣導事宜以外，關於升官等訓練部分，特別是五都改制後，雖然我們希望銓敘部在官職等方面要嚴格把關，可是未來升官等及擔任主管職務的人數可能會超過 2 千人，即使砍掉一半，也有 1 千人會晉升官等，而保訓會報告中提及辦理升官等遴選作業講習，4 場次計 581 人參加，似乎沒有特別注意到 5 個直轄市公務人員升官等訓練部分，我們希望 5 都的公務人員能夠起領頭羊的作用，所以建議會要慎重看待，考慮地方公務人員在改制後所需之能力，規劃設計並安排相關訓練課程。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 128 次 (100.3.17)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告):</p> <p>1、本會依憲法及現行法令，辦理司法官考試錄取人員訓練，並規劃未來改進方向。</p> <p>2、規劃辦理 99 年公務人員特種考試原住民族考試錄取人員基礎訓練情形。</p> <p>3、國家文官學院成立週年慶祝活動規劃辦理情形。</p> <p>高委員永光：對於會辦理公務人員訓練之成績，本席亦給予高度肯定。國家文官學院於去年成立，為我國訓練機制進步之表徵，也是本院本（第 11）屆的重大成就，所以大家期許都非常深，在歡慶成立週年辦理各項活動之際，本席另提 2 點意見供參：1.個人期許國家文官學院成為中華民國文官訓練的代表機構，也希望明年院慶時可與其他國家等級的訓練機構，如法國國家行政學院，美國聯邦行政研究院、日本國家公務人員學院締結為姐妹訓練學院，以進行培訓交流，讓文官學院成為國際級的訓練機構。2.有關選送赴國外訓練的績優公務人員，除了須加強英語溝通能力外，建議可</p>	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	以安排課程，藉此機會介紹我國五權分立體制下考試院的獨特設計，以提升本院部會及國家文官學院之能見度，並朝國際化發展。	
第 133 次 (100.4.21)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告):</p> <p>1、規劃辦理「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」案。</p> <p>2、辦理 99 年公務人員特種考試身心障礙人員考試錄取人員實體及網路基礎訓練情形。</p> <p>高委員永光：個人覺得非常榮幸能夠擔任本屆考試委員，因為院部會做了許多改革的工作，除了剛才考選部推動建立職系核心職能指標以外，保訓會則辦理高階文官職能指標與評鑑，此為更進一步的部分，而且會也將在後續作為配合本院的考績新制及淘汰機制。目前會高階文官職能指標與評鑑委託 104 人力銀行做此評鑑工作，由於 104 人力銀行本身是屬於比較商業性質的機構，所以本席想提醒的是當我們在做評鑑工作時，被評鑑者常常會質疑說：「who review the reviewers？」是誰去評鑑這些評鑑者？換句話說，將來保訓會可能要詳細說明評鑑者是透過何種方式產生？據保訓會報告</p>	保訓

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>中提及，100 年試辦後，將由 104 銀行及本會同仁前往各參訓人員服務機關，以訪談及線上系統填答方式，透過 360 度評估進行參訓人員職能評鑑之能力盤點（包含評鑑基準說明），即 104 銀行人員及本會同仁有可能參與整個 reviewer team，可是對於這一群 reviewers，我們又要怎麼 review？因為現在大學評鑑中心的評鑑人員都會先參加講習，必須得到講習的證明後，才能去評鑑各大學院校，所以評鑑者是透過何種方式產生，常會被外界質疑，建議會以後必須就 reviewers 作 review，因為會只根據評鑑結果進行淘汰或作高低優劣的排序，雖然我們有所謂申訴管道，但是他會質疑整個 reviewer system 是否健全，因此請會要特別在這個部分著力，否則整個評鑑系統之公信力將會受到質疑。</p>	
第 136 次 (100.5.12)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、本會受理各機關有關加給之保障事件所衍生之相關問題報告。 2、規劃辦理「升官等訓練測驗成績評量改進措施」案。 3、本會增建保障事件審查室視訊系統。 	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>高委員永光：保訓會一直在推動許多工作，用心及努力都值得肯定，包括加給保障事件部分，也讓本席佩服會能夠注意到這一塊，當然各種加給問題之法制明確化，還有待部局作通盤的研議及處理。不過本席想請教的問題及建議是有關升等訓練測驗成績部分，這也是學員一直非常關心的課題，當然他們對於講座授課內容也很有興趣，但最重要的還是訓練成績要通過最後的測驗，尤其現在保訓會強調要制訂淘汰機制，外界也已經知道，不過本席過去曾一再提醒保訓會要注意，因為將來這個部分會是比較容易引起糾紛的地方，沒有通過訓練而被淘汰的人，一定會想盡各種辦法尋求行政救濟，將來測驗方面也會是被注意的一環，如命題是如何命擬、成績怎麼評量等，保訓會說會參照考選部的標準，因為它是國家考試，所以成績評量都是透過法定程序完成，但是會辦理訓練成績評量，事實上還是屬於行政程序及內部行政作業，所以本席具體建議先從薦升簡任官等訓練成績評量程序開始進行法制化，因為高階文官部分是為國家培養高級決策及領導管理人才，其成績評量的質性會占較大部</p>	

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>分，但是薦升簡任官等訓練後的簡任官對國家未來決策影響非常大，可能比較側重於量的部分，因此建議先從薦升簡任官等訓練成績評量程序進行法制化，就像考選部辦理考試成績評量的法定程序一樣，也許將來就不是改進方案，而是訓練成績評量辦法，法制化之後，對於預算爭取也會有幫助，將來在行政救濟案件官司當中，因為有法制化的依據，就能夠在行政法院提出有力的法律基礎，本席建議可以先從薦升簡任官等訓練開始辦理。</p>	
第 137 次 (100.5.19)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <p>1、辦理 99 年特種考試地方政府公務人員考試及 100 年公務人員初等考試錄取人員實務訓練輔導員講習。</p> <p>2、規劃辦理「公務學程—行政管理碩士學分班」情形。</p> <p>高委員永光：本席肯定保訓會不斷地思考創新作法，同時也考量到績效的評估，整個方向都非常正確。另提供 2 點建議：1.剛才蔡主委報告特別提到有關 e-learning 的配套措施，增加公務人員終身學習護照時數，因為還涉及到</p>	保訓

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>修法，所以本席建議在初任及升官等訓練，也可以保留一定時數，讓學員回到工作崗位後進行 e-learning，這是比較快可以做的部分。以前本席在紐約大學時有位電腦資訊系的朋友，在專門幫企業作 e-learning，有一定的時數及問題，讓學員進行 e-learning，此種 e-learning program 頗值得開發，其中還包括訓後績效及能力效果評估，請會列為研究的重點，但是也不要倉促地將企業的 e-learning program 快速移植過來，可以更精細去研發適合公務人員的 e-learning program。2. 目前升官等訓練相關課程委託大學開設學分班，方向也相當正確，因為將來訓練有淘汰機制，公務人員可事先修習學分班，在實務中學習，值得鼓勵，不過本席關注 WEF 與 IMD 國家競爭力評比指標，後過去到現在，政府效能項目一直都是 4 項指標最低者，過去我們辦理薦升簡或高階文官訓練多偏於理論化的課程，現在已增加實務課程，所以建議會委外辦理公務學程時，也能配合增加實務性課程，讓參訓者預先研習相關情境管理、模擬小組討論及哈佛式公共事務個案教學等課程。這樣一來，再搭配我們自己辦理的晉升官等訓練，會有加成的效果。</p>	
第 138 次 (100.5.26)	案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(李	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>副主任委員嵩賢報告)：</p> <p>1、規劃辦理 100 年公務人員初等考試錄取人員基礎訓練情形。</p> <p>2、規劃辦理 100 年度第 1 場次臺灣公共行政問題論壇情形。</p> <p>高委員永光：保訓會辦理各項業務做得越來越好，相對地，委員的要求也越來越高。關於 100 年初等考試錄取 512 人中，以學士以上學歷者 457 人最多，其中碩士學歷有 66 人，學士學歷 391 人占 89.26%，至於另外的 55 人，其學歷程度與結構為何？請會提供更完整的統計資訊。本席的意思是說初等考試錄取人員的學歷很高，反而是一種反諷，因為大學畢業人數最多，甚至碩士學歷有 66 人學歷，讓人感觸良深，這樣是否為一種教育資源的浪費？我們一直希望教考訓用能夠結合，所以初等考試錄取人員學歷偏高的統計資料，建議能否主動函送教育部參考，作為未來教育發展規劃之參考。當然我們希望國家公務人員考試錄取人員的素質都很高，不過考試既然有分等級，本席還是期望能夠確實分等取才，教育規劃與國家考試用人之間要有一定的契合度。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>其次，有關剛才高委員明見提到學員品德訓練部分，保訓會為了強化學員的品德、才能及生活考核，特別將所謂「本質特性」項目占總成績比例由 20% 提高至 25%，因為會在報告第二項提到落實文官制度興革方案第一案「建基公務倫理，形塑優質文化」，本席覺得即使是初等考試及格人員，在公務倫理上的要求，大家也希望能夠強化，所以建議會是否將「本質特性」改為「品德與公務倫理」考核項目，當然訓練仍以課程成績為重，因此「品德與公務倫理」考核項目之成績百分比例，也許可以根據不同訓練考慮作適度的調整，尤其初等考試錄取人員所做的多是較不複雜的工作，而且都是站在為民服務的第一線，其表現往往就是代表政府的服務態度，特別是近日 IMD 公布 2011 年世界競爭力排名，我國在「政府效能」項目一向都比較低，其實站在為民服務第一線的基層公務人員表現及態度如何，常會影響評鑑者的看法，所以建議初等考試錄取人員訓練成績考核，在「品德與公務倫理」項目的百分比例似乎也可以再酌量提高，以提升其服務態度及品質。</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 139 次 (100.6. 2)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(李副主任委員嵩賢報告):規劃辦理本(100)年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練情形。</p> <p>高委員永光:保訓會不遺餘力經過培訓與養成公務人員核心能力，同時採行多元教學方法之努力，值得肯定。特別是今年度薦升簡任官等訓練繼續採用哈佛大學個案教學方式，事前辦理講座訓練，也進行示範模擬教學，以達到教學經驗交流，本席建議可以推廣至其他科目的教學，同時也支持高明見委員意見，可分批舉辦授課講師聯誼會，讓講師之間有互相溝通與分享教學經驗的機會。</p> <p>有關哈佛大學個案教學目前又擴充一個行政個案，主題是危機管理，加上之前的政策管理、跨域協調、變革管理，已擴為四類主題個案研討，增加 6 個新的行政個案，日前也進行模擬教學，不過因為新的行政個案當中，有 2 個個案比較不完全符合哈佛大學個案教學的撰寫方式，當然，並非哈佛式個案教學撰寫不能改變，但是關鍵在於講座有關教學指引(teaching note) 部分有些還來不及撰寫，它是放</p>	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>在講座教學計畫內，也就是怎麼將學員帶進個案情境，要用怎麼樣的技巧，並且讓學員有能夠思辯、討論，所以建議會詳加審視 6 個個案之 teaching note，再送請專精哈佛式個案教學的專家提供意見，當天模擬教學時，還是有講座希望用自己的個案，當場本席請會要堅持本次及以前撰寫的行政個案，因為每個個案有其教學目標，如果讓講座依個人喜好來挑選個案，就失去我們預定所要達成的教學目標，所以建議會應該審慎地處理。</p>	
第 140 次 (100.6. 9)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：</p> <p>1、辦理「人事行政程序之重新進行」專題演講情形。</p> <p>2、本會 100 年度出國考察加拿大文官學院等機關（構）初步報告。</p> <p>高委員永光：保訓會加拿大考察報告，非常寶貴；國家文官學院成立之後，全力衝刺的表現，大家都有目共睹。目前我們把優秀高階文官送到國外受訓，過去本席也常關心 outgoing 的部分，但是自本人擔任考試委員之</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>後，曾到奧地利、韓國、莫斯科等行政學院考察，他們對於我國五權憲政體制很感興趣，特別是有關國家考試制度，他們也都有耳聞，目前所建立的公信力非常之高，沒有本質性的爭議，所以國外也很想知道我國公務人員考試制度與整個公務體系運作、公務人員素質、國家競爭力、行政效率等之間的關係如何，比方俄羅斯鐵路單位缺人時，就自己進用新的人員，郵政系統、甚至警察也是如此，從考選、訓練到任用，都是自己來辦理，當本席介紹我們考試制度後，他們都很想了解更詳細的內容。所以本席期許在本屆任期之內，保訓會可以訂定一個目標，讓開發中國家能選派公務人員到我國來受訓，一方面可以凸顯我們的五權憲政體制，考試權獨立行使之特殊性，另一方面我們在處理公共事務之經驗，其實相當值得開發中國家參考，本席覺得我們自己也要有自信，上週個人與詹中原委員等曾參加台北教育大學所辦的公共行政學術研討會，主題演講人提到韓國人在訓練部分有相當在地化的想法，現在我們也是朝在地化個案教學而努力，包括剛才提到傑出貢獻公務人員的事蹟，也許將來可以作為訓練時之個案教材，這些個案其實也值得向</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	開發中國家公務人員來介紹，所以我們可否設定一個這樣的目標，讓其他國家也可以選派公務人員到我國來受訓，推廣我國的文官制度，這樣也符合我們對國家文官學院的期許，讓將來的國家文官學院成為世界級的訓練機構。	
第 141 次 (100.6.16)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告):</p> <p>1、辦理高階文官中長期培訓國外研習相關事宜。</p> <p>2、口頭補充報告：說明本會保障處因縣（市）改制直轄市設法制局，致人力流失嚴重，出缺人員如僅賴考試錄取或增列需用名額方式補實，恐緩不濟急，影響本會業務推動。建議視業務需要，酌情放寬各項公務人員考試決定增額錄取人數方式與程序處理原則。</p> <p>高委員永光：本席再次肯定會辦理高階文官中長期培訓的努力，但為求精益求精，另提幾點建議供參：1.有關國外研習課程的部分，因為與國外合作，要安排研習主題明確化，可能由於溝通上的關係，並不容易確定，就本席初步來看，本次國外研習的管理班有 4 個研習</p>	保訓

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>模組、領導班有 3 個模組、決策班有 3 個模組，但其中決策班有「全球視野」模組，基本上，我們辦理國外研習，主要是增加學員在全球化之下的國際視野，當然我們知道管理班、領導班也各有主要的課程主題，管理班之「衝突變革管理」為主要的研習主題，而領導班則強調領導能力，不過依本席的看法，如果要符合選送國外研習之目標，應該 3 個班別都要有「全球視野」研習模組，因此建議可否再與國外的訓練學院溝通，其實根據個人的了解，不管是法國、德國、英國，對於公務人員的國際視野都非常重視，所以如果來得及的話，希望其他 2 個班別也能將「全球視野」模組放進去，將來進行成果評估時方能符合我們選送國外研習之績效目標。2.如果扣除在途期間及時差，可用研習時間差不多僅剩下 9-10 天，大概就是 1 週的課程研習與安排參訪行程，所以本席希望會能再與對方溝通，最後能夠讓當日課程主題與參訪行程具有相關性，二者可以結合，這樣才能提升整個訓練效果。3.上次詹委員中原曾提到與國外簽約時的名稱問題，據本席的了解，簽約換文的方式，一般是國外語文與中文並列，內容且相符合，當然在中文名稱上沒有</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>問題，就是中華民國考試院，但問題是對方如使用德文、法文，可能就要特別注意，避免名稱上遭到矮化而釀成風波，另外有一種方式是他們會準備英文的約本，簽約時是依照英文的約本來簽，不過仍要注意應特別註明其內容與原文完全正確無誤，尤其在英文約本上的正式名稱也許是 Republic of China，但是他可能藏一份當地國語言之約本，我們要詢問對方是否還有當地國語言之約本，如果有的話，也要核對其內容是否相符，否則萬一像這次 WHA 內部文件被記者拿出來批判名稱遭矮化，可能又會造成很大的風波。</p>	
第 144 次 (100.7. 7)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告):本會 100 年 1 月至 6 月保障事件審理情形。</p> <p>高委員永光:本席在週日剛拜訪倫敦的英國國家學院，有一件事是保訓會將在 9 月薦送高階文官到英國國家政府學院培訓，不過目前雙方尚未簽訂約本，要安排課程、講座及餐宿等事宜就會有困難，所以建議會要儘早簽訂約本，這樣他們才能進行後續課程內容、講座及餐宿安排等相關事宜，因為據了解，目前課程</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>內容、講座安排大概已完成 30%至 40%左右，但是要先有約本才會提供細節部分，故藉此機會向保訓會轉達此訊息。2.本項培訓計畫的主持人 A. Rossister，將於 8 月初到台北來，因為他是接受別的單位邀請，自己可以負擔相關費用，所以請會掌握相關資訊，儘快與其聯繫，並就該訓練計畫內涵與其作進一步磋商。</p>	
第 145 次 (100.7.14)	<p>案由:公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告):本會 100 年第 2 季重要業務概況。</p> <p>高委員永光:在保訓會報告第 5 頁第九項辦理 99 年各發展訓練班績優學員出國研習部分，選送 2 名學員赴美國哈佛大學甘乃迪政府學院及 1 名學員前往新加坡文管學院；領導發展訓練班 1 名學員前往香港韜睿惠悅顧問有限公司及 1 名學員前往英國倫敦政經學院研習及參訪，本席想請教其遴選標準為何？因為立法院及審計部對出國研習經費審查一向都相當嚴格，經常會有質疑，所以想了解選送少數學員出國研習的遴選標準為何，如果遴選標準不夠公平、公正、公開的話，可能會引起質疑。經</p>	保訓

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
	<p>費上是否部分由會來提供，部分則申請學員自行負擔？若部分經費由會來提供，就會涉及政府資源之分配，而相關的審查機關也會非常挑剔，故請會說明遴選標準及經費負擔情形。</p> <p>另外，對於績優學員出國研習，會有無相關的協助機制？因為甘乃迪政府學院每 1 年的訓練課程有 30 至 35 個，學員究竟參加什麼樣 program？與選送出國受訓目的是否吻合？會是否有所了解？尤其出國研習最會被人詬病者在於藉研習機會進行旅遊，所以學員參加研習 program 與選送出國受訓目的是否能夠相吻合，有無事先審查過？特別是為什麼要去香港韜睿惠悅顧問有限公司受訓，它是企管顧問機構，所從事的業務與公司經營利益較有關，與領導發展訓練高階文官學員要研習強化的能力關聯性似乎並不太強，因此為何選送學員到香港韜睿惠悅顧問有限公司受訓，請會說明。</p> <p>保訓會相關國際活動越來越頻繁，成效良好，包括參加 IFTDO 年會等，由於國家文官學院成立的目標是為了與國際接軌，所以建議國家文官學院發行的 T&D 飛訊，也能編印成英文版本，作為國際來往時相互致贈之代表性刊</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	物，中期則建議會能再籌辦規劃較具學術水準的英文刊物，以利將來在國際交流時宣傳之用。	
第 146 次 (100.7. 21)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告)：推動強化文官培訓功能規劃方案執行情形。</p> <p>高委員永光：日前蔡主委講到本席對保訓會經常在鞭策，我想應該是鞭長莫及，個人與陳委員皎眉相比，對訓練業務的確比較會提供一點意見，其實最深層的原因是要感謝蔡主委，因為蔡主委擔任立委時，選民服務做得非常盡心而周到，本席曾經被服務，所以心裡一直非常感激，而報答的方式就是多關心保訓會的業務，有關英國考察的部分，待會再作說明，有關考試錄取人員基礎訓練或薦升簡任訓練的不及格率，大家都很關心，自去（99）年起明顯攀升，日前詢問許多講座與受訓學員的看法，初步所得到的回應大多是肯定，現在受訓學員都是懷著戒慎恐懼的學習心情，本席覺得這個方向是好的，因為我們希望提高國家公務人員的素質，增加國家競爭力，針對訓練不及格的 26 人，不知會有無分析其不及格原因為何？有無申訴或相關反應管道？由於事涉訓練</p>	保訓

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>內容及施測評定及格與否的標準可能受到挑戰，也可讓我們檢討及檢驗講座授課內容、講義教材、施測內容等，要不然會有糾紛產生，雖然大多數人都肯定此訓練淘汰機制之大方向，但是也有部分人員會詢問訓練評判標準如何訂定？而且學員花很大的工夫寒窗苦讀甚至報考多次花許多經費才考上，將來增加增額錄取以後訓練不及格還會直接淘汰，失去考試任用資格，依照現行法律，作法並無不合，可是訓練評判標準究竟如何訂定，將來都會遇到檢驗與挑戰，因此訓練不及格的 26 人，其原因為何？請會說明。</p>	
第 147 次 (100.7.28)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告)：推動文官制度興革規劃方案執行情形。</p> <p>高委員永光：對於保訓會推動高階文官訓練，本席呼應何委員寄澎意見，在態度上很值得敬佩，本席亦給予高度肯定。有關第四案高階文官辦理重點之（一）、（二）部分，一向是本席所關心的重點，會今年將選送高階文官至法國、英國及德國進行國外訓練課程，日前本席也特別參訪英國政府學院了解訓練課程，將</p>	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>40%課程內容帶回來，但是現在本席仍在檢視法國、德國的訓練課程，一般來講，外界對於法國高階文官培訓並沒有那麼高的肯定，法國國家文官學院對於高階文官培訓期最少有 6.5 個月的訓練課程，所以我們選送到法國培訓的高階文官訓練課程如何，本席除了關心之外，也有點擔心，因為本年度選送學員出國培訓經費大約達新臺幣 1,750 萬元，立法院對於國外培訓所花的錢一向都相當注意，所以將來一定會要求訓練成效報告必須非常清楚，否則往後的訓練預算會被刪除，像過去行政院的哈佛班的預算就曾經被削減，原因是選送學員出國培訓的成效不太受到立法院的肯定，目前英國政府學院的訓練課程比較符合我們的需要，一般學界或實務界，對法國高階文官培訓的高度評價似乎比較看不到，所以本席希望會針對法國培訓的訓練課程部分能儘速向院會報告，因為此涉及 1,750 萬的出國培訓經費，尤其國家文官學院成立目的在於提升高階文官之能力與國際視野，必須有一定的訓練績效，否則負面的結果會出來，當然本席知道困難非常多，保訓會也已經做很多的努力，但是外界如新聞界也都在注意執行的效果，對推動高階文官團制度之影響亦非常大，所以還是要請會予以重視。</p>	

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 149 次 (100.8.11)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告)：</p> <p>1、規劃辦理本（100）年度委任公務人員晉升薦任官等訓練及交通事業人員員級晉升高員級資位訓練情形。</p> <p>2、規劃辦理 100 年度初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練情形。</p> <p>3、口頭補充報告：高階文官訓練班辦理情形。</p> <p>高委員永光：國家文官學院有許多創新作法，大家都非常肯定，但是仍有一些從過去到現在的作法需要再整理，以本次報告來看，第一項是委任升薦任官等訓練及交通事業員級晉升高員級資位訓練，相關訓練課程除了名稱稍有不同之外，內容是否真的不同？如比較低層次的課程與高層次的課程內容，從名稱上看不太出來，比方訓練課程之（二）的「創新管理」「變革管理」與（一）的「行政管理知能與實務」、（二）的「會議管理與實務」，包括初任簡任主管職務人員研究班有「決策分析」，而初任薦(委)任主管職務人員研究班則有「決策管理整合能力」，初任簡任主管職務人員研究班與初</p>	保訓

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>任薦(委)任主管職務人員研究班均有「國家情勢與施政分析」課程，所以訓練課程名稱及內容能否根據不同層級訓練班別作區隔，舉英國國家政府學院為例，他們對 2011 年課程規劃及安排分類成 7 大項，如第 1 項是關於領導治理與策略、第 2 項為決策與政府、第 3 項為管理與發展、第 4 項為商業管理、第 5 項為個人職涯發展計畫、第 6 項專業職能、第 7 項為快速學習。其特色是在每一課程裡面均有 common course，共同必修基礎課程，並針對特殊及不同的公務人員施予不同的專業課程訓練。現在國家文官學院正邁向國際化，我們的訓練應有自己的 guide course，而成績百分比的配置及評量亦須重新研究設計，以結合訓練教材與目標，提供文官學院作更精進之參考。</p>	
第 151 次 (100.8.25)	<p>案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告(蔡主任委員璧煌報告)：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、規劃辦理升任官等訓練需求調查事宜。 2、規劃辦理 100 年公務人員特種考試身心障礙人員考試錄取人員基礎訓練情形。 3、口頭補充報告：明(26)日會辦理行政損失補償責任之研究專題演講，請踴躍參加。 	保訓

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>高委員永光：保訓會所提許多創新作為，非常值得肯定與鼓勵，關於針對參訓人員及其服務機關進行培訓需求問卷調查，這個牽涉到規劃訓練課程時理論與實務上的原則討論，換句話說，考試錄取人員訓練與升官等訓練，高階文官訓練將來問卷設計上除了專業課程徵詢其各自專業知能外，還有比較一般性的能力，此三類受訓人員背後所要達成訓練目標，會可能要聘請專家學者來討論，也就是希望哪一類人員成為一般的公務人員，哪一類人員則比較偏重專業知能，況且專業還可分成基本、進階及高階的專業知能，以高階文官為例，法國長期以來比較偏向專業化課程，英國在過去則有很多辯論，高階文官要成為具有一般性或專業化能力，課程安排會不一樣，所以本席一直建議要有核心課程，並建構各項訓練的共通知識模組與專業知識模組，且進一步區別基礎及進階課程，因為針對參訓人員進行培訓需求問卷，他們可能主觀上認為自己需要哪些課程，但是此未必為最後的答案，這又涉及我們訓練的原則及目標為何，是要讓他們更具有一般性基礎能力，還是要變成更有專業化的能力，當</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>然建構各項訓練的共通知識模組與專業知識模組，並進一步區別基礎及進階課程，並非單純參考學員問卷結果，必須請了解文官制度的行政管理及專業科目的專家學者，來討論不同類別的公務人員，需要哪些一般或專業性的課程訓練，提供會參考。</p>	

肆、考察報告及其他

肆、考察報告及其他

次 別 (日 期)	案 由 發言內容	類別
第 122 次 (100.1.27)	<p>案由:臨時報告：</p> <p>（二）高委員永光報告：「99 年度考銓業務國外考察（韓國）報告」一案。另提書面資料供參。</p> <p>高委員永光：本席於去年 12 月 24 日至 27 日赴韓國參訪，時間只有短短 4 天，在此特別再次向紐澳團、日韓團致謝與致歉，因為個人時程上關係，無法參與，也感謝院同意本席前往韓國考察。有關行程的安排由於我們的日韓團參訪對象以執政單位為主，所以本人以南韓最大反對黨作為參訪對象，試著從另一面了解南韓文官制度。尤其該黨與另一政黨結盟，目前是國會多數黨，因此與最大反對黨總裁李會昌會面。另外個人也透過學術上的關係了解韓國高階文官訓練與大學的策略伙伴關係，這也是我們建立高階文官制度要推動的目標之一。個人覺得有兩點值得參考：1.在行政部門部分，他們現在也在進行類似我們行政院組織改造，反對黨在推動成立專門的外交學院，目前反對黨正在推動立法，值得持續觀察，我們在</p>	考察 報告

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>特別領域之文官考選及培訓有無值得參考之處。2.由於南北韓對峙，他們很注重國家安全及國防政策教育及相關訓練，訓練期為 1 年，與國防大學合作，如其中全部學員 202 人，軍人其實還不到一半為 93 人，非軍人有 109 人，來自於公務機關和民間企業，與我們的高階文官訓練招訓成員，除了軍人部分，也有點類似，但是他們的結訓很嚴格，需要撰寫一篇論文並發表，形同碩士論文口試，有三位口試委員，如果結訓不及格的話，對他未來的陞遷影響非常大。【書面報告詳見附錄一】</p>	
第 135 次 (100.5. 5)	<p>案由:其他有關報告：</p> <p>(三) 高委員永光報告：「奧地利聯邦文官部參訪報告」一案。另提書面資料供參。</p> <p>高委員永光：本人參訪奧地利聯邦文官部是在政大時獲教育部核准以訪問學者交換教授的計畫，因為時間較長，所以利用空檔去了解奧地利聯邦文官制度，與奧地利聯邦文官部副部長見面，他也是聯邦國家行政學院主任，下設 5 個訓練學校。主要討論內容有二點：一、本院保訓會薦送優秀公務人員前往國外受訓，</p>	考察 報告

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>他們表示可以考慮提供一個為期 10 天到兩星期的英語訓練課程，重點在領導統御及管理技能、E 政府。如果保訓會覺得可行，我國駐奧地利陳連軍大使表示，只要保訓會公文一到，即可立即洽商。二、奧地利聯邦文官部副部長表示非常願意到台灣訪問，本席已將聯絡方法交給葉次長，會可邀其參加 10 月份將舉行的國際學術研討會。至於奧地利政府組織、文官體系及訓練方面，書面資料請院會參考。【書面報告詳見附錄二】</p>	
第 146 次 (100.7. 21)	<p>案由:其他有關報告：</p> <p>高委員永光報告：英國國家政府學院考察報告一案。另提書面資料供參。</p> <p>高委員永光：今天本席所提英國國家政府學院考察報告，首先要感謝院長及院同意本人到英國考察，原本個人是受英國牛津大學辦理的台灣民主成就的學術研討會邀請，擔任其中一個場次討論會評論人，因為我們今年將薦送高階文官到海外研習，所以想順道去英國國家文官學院實地了解整個研習班課程安排、師資等相關情形。其次，感謝保訓會和蔡主委在行</p>	考察 報告

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>前與本席討論並提供有關資訊，同時協助聯繫，院三組同仁也有協助聯繫，在此一併表達感謝。</p> <p>本報告所附相關資料頗值得參考，特別是專門為我們 9 月薦送高階文官出國研習所設計的課程，就是附錄 3「台灣高階文官領導發展研習規劃」，對保訓會非常有用。其次，英國國家政府學院今年開始剛好也有學習發展方案，與保訓會高階文官飛躍方案訓練內容非常類似，所以本席也列為附錄供參。以上 2 個附錄文件資料都很有參考價值。</p> <p>英國國家政府學院為我們薦送高階文官出國研習，有特別安排客製化課程，他們的國際事務部負責人 Bob Stephenson 是負責海外研習課程事務者，相當了解海外研習相關課程內容及規劃實施狀況，建議保訓會有機會可邀請 Bob 到台灣來，因為他們對於國際海外研習課程規劃，會提供客製化的內容，所以上次本席曾建議當他們前來討論時，我們可以提出自己的要求，他也非常希望我們能夠明確告知培訓的目標是什麼，在簽約上面也可以載明研習內</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>容隨時來作調整。</p> <p>關於報告第 4 頁有學習方式 (approach)，在送學員出國的行前會議上，可能要讓他們先作了解，首先他們安排察地參訪，然後有小組討論，培養受訓學員參與研討，並要求學員每天要寫學習日記，因為他們非常重視學習反應及回饋，最後還會要求學員寫出自己的生涯發展規劃及學習心得，並列為追蹤評估學習成果。</p> <p>英國國家政府學院在 2011、2012 年有推動很多訓練班別，並編印 2 大本詳細課程介紹，相關課程內容值得保訓會參考，甚至上面也有收費標準，將來我們的文官學院也可以參考。</p> <p>【書面報告詳見附錄三】</p>	
第 119 次 (100.1. 6)	<p>案由：臨時報告：</p> <p>蔡委員良文、黃委員俊英、邱委員聰智報告（蔡委員良文代為報告）：鑑於歡慶建國百年，本院各項活動應與「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」之文官核心價值結合，同時亦須融入並推動文官興革規劃方案之具體事項相互配合，並儘速完備文官基礎法制工程，發揚憲定考試權精神，建構影響兩</p>	其他

次 別 (日) 期	案由 發言內容	類別
	<p>岸文官法制新共識與新動力基石，爰建議 81 周年院慶系列活動充分宏揚「國父孫中山先生考試權精神」，規劃紀念但不放假之「文官節」，以提振公務人員尊嚴與士氣一案。另提書面資料供參。</p> <p>高委員永光：針對蔡委員的臨時報告案，本席有個小小抱怨，為何沒有找本人一起連署，個人認為這個提議很有意義，也是凸顯五權憲政體制，中山先生的創見。其實考試制度緣起於史記五帝本紀，當時堯要傳位給舜的時候，為了觀察舜的能力，於是「二女妻舜以觀其內，使九男與處以觀其外」，所謂「九男觀其外」，係指要瞭解舜是否知道係指五典百官，而五典就是父慈子孝、兄友弟恭、夫義婦順等五倫，百官就是指各種官制功能及職稱。至於是否稱為文官節，剛才高委員明見提到一些問題，因為也要考慮到公務人員倫理，建議可考慮稱為五典百官紀念日。另外，有關日期的問題，剛才蔡委員已經提及，本院院慶為 1 月 6 日，這是因為民國 19 年 1 月 6 日考試院所屬考選委員會及銓敘部正式成立，但事實上，國民政府公布中華民國政府組織法，分定五院職掌是在民國 17 年 10 月 8 日，當時任命戴傳賢為</p>	

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>國民政府第一任考試院院長，而戴院長於 10 月 10 日宣布就職，並在南京成立考試院籌備處，國民政府在 17 年 10 月 20 日公布考試院組織法，12 月 7 日公布銓敘部組織法，18 年 8 月 1 日公布考選委員會組織法，民國 19 年 1 月 6 日考試院所屬考選委員會及銓敘部正式成立，所以本院院慶定為 1 月 6 日，假定有五典百官紀念日是否以最早公布考試院組織法的日期，民國 17 年 10 月 20 日作為五典百官紀念，謹提供參考。</p>	
第 122 次 (100.1.27)	<p>案由：討論事項</p> <p>一、考試院「檢視相關業務之人權保障與國際接軌」工作推動小組邱總召集人聰智提：檢陳考試院「檢視相關業務之人權保障與國際接軌」報告草案一案，請討論。</p> <p>高委員永光：蔡委員與邱委員的意見都非常正確，因為個人也是中華民國人權協會常務理事，總統府人權諮詢委員會要交給聯合國的年度報告，究竟要怎麼寫，目前還沒有定案，因為根據兩人權公約規定，要由我們政府將人權年度報告交給聯合國秘書長，一般我們推估</p>	其他

次 別 (日) 期	案 由 發言內容	類別
	<p>聯合國秘書長接受的可能性並不高，所以兩人權公約實施情形年度報告，總統府人權諮詢委員會可能會傾向由民間團體來做，聯合國秘書長接受的可能性就比較大，目前已有許多民間團體在競爭，包括中華民國人權協會也在爭取寫年度報告，所以本案已經過那麼長的時間討論，其實可以讓它通過，因為這個與將來可能成為政府的年度報告雖有密切關連，但不太可能會成為政府的年度報告。</p>	
第 123 次 (100.2.10)	<p>案由：行政院人事行政局人事考銓業務報告（吳局長泰成報告）：</p> <p>1、本局訪視瞭解各改制（含準用）直轄市相關人事問題之處理情形。</p> <p>2、100 年行政院人事主管會報辦理情形。</p> <p>高委員永光：人事行政局對於五都改制相關配合作業，也發費很大的心力，有關剛才委員提到地方財政困難的問題，依財劃法規定，現行財政統籌款分配稅款，直轄市政府、縣（市）政府及鄉（鎮、市）政府分占 43%、39% 與 12%，中央政府僅約 6%，請教五都改制增加員額所需經費，是否係由中央來支出？</p>	其他

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
第 134 次 (100.4.28)	<p>案由:行政院人事行政局人事考銓業務報告(朱副局長永隆報告):</p> <p>1、規劃 100 年公務人員初等考試增額錄取人員分配作業。</p> <p>2、辦理地方政務研究班。</p> <p>高委員永光：局辦理地方政務研究班，根據本席的了解，從事地方自治研究的專家學者參與很多，評價也都非常高。在局報告中提及有關培育宏觀思維及跨域領導能力，其實我們比較習慣講「跨域治理能力」，所謂跨域領導能力係指在縣市之上、中央之下還有區域層級存在，此時才會強調跨域領導能力，局是否另有所指，本席不太明白，照道理講，應該是跨域治理能力比較符合 5 都改制之後，直轄市扮演領頭羊的角色及功能，與縣市之間的夥伴及合作關係。特別是在地方政務班課程重點，含括當前國內外重要議題，如面對媒體、兩岸關係、行政院六大新興產業、全球化發展之新趨勢、地方政府組織改造政策、政策行銷與溝通、文化創意產業、城市招商與行銷、節能減碳等，相信裡面也有包含跨域治理的課程。過去北台 7 縣市曾舉辦區域治理論壇，中台及南台等縣</p>	其他

次 別 (日 期)	案由 發言內容	類別
	<p>市也有相關的論壇，我們排除政黨因素的考量，北台 8 縣市的區域治理論壇所做的合作伙伴關係比較有成績出來，但是 5 都改制之後，在跨域治理方面也出現很多問題，舉台北市花博為例，北市曾邀請各縣市參與，我們排除政治的因素，會發現相關的跨域治理確實仍有所缺失，致使原先良好的構想未能發揮，顯見跨域治理的訓練不足，請局說明及參考。</p>	

伍、附 錄

附錄說明

考試委員出國考察每個委員所能獲配之經費十分有限，因此必須尋求各方面協助，自 99 年 10 月 11 日到任後迄本實錄之出版，共進行了多次出國考察。第一次是在 99 年 12 月底赴韓國，除外交部及駐韓首爾代表處協助外，得力於韓國慶南大學董事長兼校長趙根沃及其公子 Jimmy 之幫助，特此致謝。該次考察對韓國外交學院之設立及高階文官之訓練有一些重點的瞭解，頗具參考價值。

第二次出國考察係到奧地利，本次考察之經費是本人未擔任考試委員之前，申請到維也納大學講學之教育部獎助。奧地利之行最大收穫乃與該國國家文官部副部長 Klaus Hartmann 見面，並參觀該國五個文官學院訓練學校之一的勞登堡 (Laudon Castle) 學院。除瞭解該國文官訓練內容及步驟外，另外促成副部長 Klaus Hartmann 於次年訪台，並參加本院國家文官學院舉辦之國際學術研討會。此次參訪得力於我駐奧地利代表處陳連軍大使及曹行道組長，再此一並致謝。

第三次出國考察係前往英國國家文官學院，於 100 年 6 月下旬成行。此行經費所以足夠係應英國牛津大學 (Oxford University) 之邀，順道參與該大學舉行之「中華民國民主發展

檢視」研討會，擔任引言人，以所獲得之生活補助費貼補英國之行。赴英考察之主要目的，是為考試院國家文官學院於當年9月薦送我國高階文官至英國國家政府學院受訓，洽談課程安排。當時受我駐倫敦大使張小月及組長楊莒民之協助，亦在此致謝。

另本附錄收錄了本人至考試院任職後，至100年8月前所發表的四篇文章，第一篇論述我國監試制度之正當性，第二篇討論高階文官國際培訓之新趨勢，第三篇則分析我國中央組改後政府組織官制官規及人事制度的核心問題，最後一篇則為扼要討論國家考試中之英檢與應試資格的問題。

以上收於附錄各文，不論是考察或有關文官考選培訓，所見所聞，所敘所論，或有所偏見，或有疏漏，在所難免。收錄於此，一如本實錄自序所言，在於自我惕勵。誠祈各方賢達不吝指教，感激不盡！

又本實錄之匯整編輯，以及考察報告、文章發表，均受惠於本人之助理呂桐蕊小姐，沒有她的辛苦打字、校對，本實錄不可能出版，亦在此表達個人十二萬分之感謝！

【附錄一】第 122 院會－韓國考察報告

韓國考察報告

報告人：高永光

一、 參訪行程：

- (一)99 年 12 月 24 日赴韓。
- (二)99 年 12 月 25 日上午會見韓國第一大反對黨總裁(亦為國會議員)李會昌。
- (三)99 年 12 月 25 日中午與我國駐韓大使梁英斌餐敘，與會者尚有大使館史秘書。
- (四)99 年 12 月 25 日下午與韓國慶南大學校長趙根沃會面，會後並共進晚餐。
- (五)99 年 12 月 26 日下午與韓國第二大報 CEO 會面，討論韓國官僚之行政效率。
- (六)99 年 12 月 26 日下午與韓國國防大學負責高階文官「安全戰略」訓練班之負責主任及該校兩位教授會面，交換意見。
- (七)99 年 12 月 27 日上午返台。

二、 參訪活動內容：

- (一)韓國是三權分立的國家，並沒有類似像我國有獨立的考試院考選部辦理所有國家考試。韓國有相關的考試皆由有關之行政部門去進行。也因此在考試用人上，確有徇私用之人之弊病。韓國目前最大反對黨總裁李會昌表示，韓國未來確有必要參考台灣的考試權獨立運作的方式。李會昌曾參

加過韓國總統選舉，但不幸敗於李明博之手。不過，目前李明博支持度不高，有些韓國政治觀察家認為李會昌總裁有可能參選下屆總統，並且當選。

(二)李會昌總裁對於考試取才，增加國家競爭力表示重視。該黨目前在推動一些法案，希望能夠增加一些公務人員資格考試的項目，為國儲才。但因為韓國沒有類似台灣全國統一的考試，只能就個別的職系進行考試。該黨目前最強調的是外交人員的特考。希望推動外交學院畢業的學生，就具有外交人員初試通過的資格；然後再經過口試或情境測試，以錄取最優秀的人才加入外交領域。韓國這種做法似可供我國參考，國家文官學院似可在將來朝此方向努力。國家文官學院是在培訓人才，但目前比較傾向訓練，有關培育人才部分，若沒有經過一定的培訓，並且通過測試，在法律令規章上似可規範其為必要條件，始可成為被拔擢陞遷的門檻。

(三)有關高階文官之培訓，韓國的文官訓練比較集中在 Civil Service Commission，但韓國因為與北韓關係緊張，因此，高階文官特別是已擔任主管或將來有希望擔任主管之高階文官，韓國政府希望他們都具有國家安全的觀念。所以韓國的公務人員的負責行政部門，總括為 Department of Personnel and Security，中文可稱之為人事行政與安全部。因而，有高階文官（韓國文官職等為五級以上），部分被推薦到國防大學（National Defense University）參加受訓，課程上特別強調「國家安全」。

有關國防大學高階文官之訓練，為期一年。除修課外，在一年課程結束後，必須繳交一篇論文，學員須敦聘

一位指導教授，並有口試，口試連同指導教授共三員，形同碩士論文口試。受訓學員必須通過口試，才能結訓。由於結訓之通過與否，會影響學員未來是否擔任主管；因此，學員們都非常重視此一訓練。

(四) 韓國公務人員體系，基本上還算穩定之職業。因此，韓國民間現已經有「考試村」之補習班，針對各項考試，給予各種教材的授課。為健全韓國文官考試取才，南韓政府知道台灣的考試行政相當周全，有值得他們倣效的需要及價值。

三、檢討與建議：

(一) 韓國國民年平均所得超過美金 2 萬，首都首爾生活消費價相當高，以旅館為例，較舒適之市區旅館每天連稅約 150 美金左右，每日之膳雜費所餘不到 80 美金，首爾市內一般之餐廳(中等)，套餐都在 20000 到 25000 韓幣之間，也就是差不多 80 美金。因此，住宿之膳雜費根本不敷所支。未來編列預算應盡量向立法院爭取較高之經費編列標準。

(二) 韓國高階文官，特別是主管，因國家情勢特殊，皆要求其具備「安全戰略」之觀念。因此，在國防大學除訓練將官外，一年期的訓練，尚包括高階文官之訓練，在學員身分背景百分比上高階文官約佔 20% 左右。國防大學與 Department of Personnel and Security 有策略夥伴關係，更與 Civil Service Commission 也有夥伴關係。此種做法值得我方參考，特別是本院第 11 屆考試委員所通過之「文官興革規劃方案」，其中亦提及與民間企業及大學合作。韓國國防大學與韓國文官委員會或人事及安全部之做法，值得我國家文官學院參考。國家文官學院亦須積極覓妥適當之大學，

進行策略聯盟。目前，薦任升簡任之升官等訓練，結訓時必須繳交一篇個案研究。但對於此繳交之報告，似不及南韓國防大學視之如同碩士論文口試之審查方式不同。南韓之做法值得我國倣效。尤其，對高階文官訓練結果，更需嚴格。

【附錄二】第 135 院會-奧地利聯邦文官部參訪報告

奧地利聯邦文官部參訪報告

報告人：高永光 民國100年5月5日

本人之前任職於國立政治大學台灣研究中心(校級)主任時，獲得教育部獎助，前往奧地利維也納大學(University of Vienna)擔任訪問教授。該案執行期限，自今(100)年3月18日至4月8日，共3星期。除在維也納教授「台灣民主化與政治發展」乙課外，另安排與奧地利維也納聯邦國家文官部副部長會面(部長出國)，該副部長亦兼任國家公共行政學院之主任(Director of the Federal Academy of Public Administration)。同時，前往參觀五個文官訓練學校之一的勞登堡(Laudon Castle)學院。有關奧地利之國家政府體制、文官部門介紹，以及訓練課程的主要內容，已撰寫近5000字之報告如附件(一)，謹供參考。此次與奧地利文官部副部長之會面，曾討論以下之主要事項：

一、 本院保訓會薦送優秀公務人員前往國外受訓，勞登堡學院表示可以考慮提供一個為期10天到兩星期的英語訓練課程。課程重點可側重在

(一)「領導統御及管理技能」研習課程

(二)「E 政府」研習課程

以上課程內容詳情，可參考附件(一)。若保訓會覺得可行，我國駐奧地利大使陳連軍表示，俟保訓會公文一到，即可立即洽商。預計執行年度為民國101年。

二、又奧地利聯邦文官部副部長兼聯邦國家行政學院主任 Klaus Hartmann 非常願意到台灣訪問，已將連絡方法交給保訓會葉次長，似可邀其參加保訓會十月份將舉行之國際學術研討會。

附件(一)

一、奧地利政府組織之介紹

(一) 前言

奧地利政府組織基於以下兩個原則設置：

- 1.聯邦憲法的基本原則
- 2.各邦(省)地方自治的原則

因此，奧地利的行政組織層級從聯邦到地方呈現「三級政府」：

1. 聯邦政府層級(中央政府)。
2. 邦(省)行政層級，共九個邦(省)：Burgenland、Carinthia、Lower Austria、Upper Austria、Salzburg、Styria、Tyrol、Vorarlberg 和維也納(Vienna)。
3. 地方市鎮(municipal)政府，共 2358 個

但是，奧地利又將全國劃分為 99 個行政區域(administrative districts)。這 99 個區域，不是真正對該區域具獨立管轄權的行政區(independent territorial authorities)，而是組織上屬於聯邦政府為聯邦政府統轄的 99 個區域辦公的行政組織。勉強可以說奧地利形式上是四級政府：邦聯政府，9 個邦(省)，99 個區域行政組織，

2358 個市鎮自治政府。

(二) 聯邦政府(中央政府)

奧地利聯邦政府目前共有 14 個部:

- 1.聯邦財政部(Federal Ministry of Finance)
- 2.聯邦內政部 (Interior)
- 3.聯邦教育文化藝術部(Education ,Arts and Culture)
- 4.聯邦科學研究部 (Science and Research)
- 5.聯邦社會工作與消費者保護部(Social Affairs and Consumer Protection)
- 6.聯邦健康、家庭與青年部(Health ,Family and Youth)
- 7.歐洲與國際事務部(European and International Affairs)
- 8.聯邦司法部(Justice)
- 9.聯邦國防部(Defense)
- 10.農業、森林、環境與水管理部 (Agriculture, Forestry, Environment and Water Management)
- 11.經濟與勞工部(Economics and Labour)
- 12.運輸、創新與技術部(Transport ,Innovation and Technologies)
- 13.聯邦總理(Federal chancellery)*
- 14.其他部會**

聯邦政府各部門的工作人員共 13 萬 2731 人，其工作人員在各個工作部門的數目如表一：

表一：聯邦各部會員額數(31,12,2007)

部 會	內部單位	直屬機關	合計
聯邦總理*	704	136	840
聯邦內政部	1,655	30,028	31,683
聯邦教育文化藝術部	706	42,879	43,585
聯邦科學研究部	291	488	779
聯邦社會工作與消費者保護部	396	637	1,033
聯邦健康、家庭與青年部	476	14	490
歐洲與國際事務部	525	731	1,256
聯邦司法部	209	10,732	10,941
國防部	1,076	22,485	23,561
財政部	734	10,332	11,066
農業、森林、環境與水管理部	879	1,776	2,655
經濟與勞工部運輸、創新與技術部	1,027	1,896	2,923
運輸、創新與技術部	632	273	905
其他部會**			1,014
總 計	9,312	123,419	132,731

* 婦女媒體與區域政策部(Women, Media and Regional Policy)隸屬於聯邦總理辦公室。

**其他部會包括:聯邦總統辦公室(Federal President's Office)、國會行政部、憲法法庭、行政法院、監察部和審計部。

奧地利聯邦政府有幾個特點，特臚列於下：

1.部會獨立原則(department principle)

每個部會基本上都相當獨立在運作。聯邦總理雖號稱是總理，但並非部會首長的長官。不過聯邦政府的部長會議，聯邦總理是主席。基於部會自主原則，各部會內之部門，其設置也各有不同。

2 非部會機構(disincorporation)

自 1969 年開始，聯邦政府紛紛依據各種特別法(special Law)或公司法(company law)，成立「獨立法人機構」，政府所屬「公司」，雖然有獨立的「基金 (fund)」來支應其財務所需，不屬於政府預算，不過，各部門對其所管轄業務有關的公司，獨立法人仍有財務監督及管控的關係 (Financing and control relationships)。最早的例子是 1969 年的郵政儲蓄銀行(Postal Savings Bank)，到目前為止大概總數有 100 個公司或獨立法人，諸如郵局、博物館、戲院、僱工部門、銀行監理單位、大學等等。

3.(省)邦政府

一般(省)邦政府，都設有省長或邦長(governor)綜理一切事務；但(省)邦有行政辦公室主任(Head of the State Government Office)。

至於 15 個大城市之外，尚有 84 個區行政辦公室(District Administration)，(省)邦長任命區行政辦公室的區長(District Governor)。(省)邦內一樣有很多獨立法人機構和公司。像(省)邦的醫院都已經獨立法人化。

4. 市鎮(Municipalities)

在 2358 個市鎮中，只有 72 個鎮(towns)人口超過 1 萬人。80%的市鎮人口少於 3000 人。其中 15 個市，有其專門的市法規(statute)，也具備了執行自主法規範的行政功能。市鎮有市鎮長(Major)的設置，由市鎮會議代表，或由市鎮民直選產生。至於市鎮辦公室的行政總幕僚長，一般稱之為市長辦公室主任，或市鎮辦公廳秘書(City Office Director or Municipal Secretary)。大部分市鎮所要解決的公共事務是教育、社會、環境和文化及與之有關的基礎部門事項。

5. 分工

依據憲法(省)邦的行政是國家行政的主體，但是，(省)邦的行政，有時反被認為是「私部門行政(private sector administration)；因為，(省)邦的行事作風，很像一個私人公司。非(省)邦事務，就由區域行政組織(district administration)來負責。不過，行政分工還是主要依「聯邦部會法(Federal Ministry Law)」；其次則由(省)邦政府和市鎮政府來劃分。

6. 間接行政和直接行政 (Indirect and direct administration)

但聯邦區域行政組織，事實上在(省)邦的行政上扮演重要角色；所以聯邦行政好像是間接行政，但事實上仍具權威性。

7. 公共行政改革

最近幾年奧地利銳意進行行政改革，由一群專家實際進行調研，提出苛刻的報告，例如 2001 年的「工作改革委員會的報告」(Report by the Task Reform Commission 2001)一如各國，行政改革追求效率，其次包括：E 政府的推動，人民對於各項事務

進行線上申請及處理：對行政組織進行最適規模的改變；強化分工及彈性預算等等。尤是獨立法人化及責任制公司的設置。從 2000 年到 2006 年，130 項的改革計劃在推動。目前仍在推動一些行政品質的改善計畫，大約有 40 項。

二、奧地利的文官體系

(一) 文官體系的人員結構

奧地利的文官全部 347,031 人，其中 38% 任職於聯邦，62% 任職於(省)邦政府及市鎮政府。其結構如表二：

表二、奧地利文官任職各級政府人數統計

層 級	人 數
聯邦政府	132,731
邦(省)政府(含維也納)	140,900
市鎮政府	73,400
總 計	347,031

以上尚不包括 70,000 國民義務教育的老師，他們受僱於(省)邦，但他們的薪水卻不是(省)邦來支付，而是由聯邦(Federation)支付。

(二)一般文官和契約用人(Contract Staff)

按照公務人員法(the public law)而被任用的是「永業文官」。按照「契約法」(private law – contractual)則屬於契約僱用人員(contractual employee)，但其待遇基本上是沒有大的差異。目前大體上，永業文官和契約人員各佔 50% 由於政府層級及獨立法人、公司繁多，目前缺乏精確的統計。截至 2007 年 12 月 31 日的統計，文官中的主要類別及人數如表三：

表三、奧地利文官主要類別及人數統計

類 別	人 數
1.行政人員(Administration)	48,305
2.教師(聯邦)(Federal teachers)	37,140
3.警察(Police)	29,614
4.軍人(Military)	14,631
5.法官與檢察官(Judges and Public Prosecutors)	2,379

根據收入稅法(Income Tax Act)第 25 條，及 2007 年的平均收入，各類公務員的平均薪資如表四：

表四、奧地利各類公務員平均薪資

類 別	薪資(歐元)
1.行政人員(Administration)	28,702
2.教師(聯邦)(Federal teachers)	35,494
3.警察(Police)	43,548
4.軍人(Military)	47,867
5.法官與檢察官(Judges and Public Prosecutors)	65,284

(三)法規繁雜下由聯邦總理辦公室統轄及協調

各部門聘用及任用之公務員由各部門負責，(省)邦及市鎮所任、聘用人員，亦由其直接管理，以致於法律規章繁雜。但統而言之，聯邦總理辦公室(Federal chancellery)總負責協調、連繫及管理。

(四)人事管理及管控

職位圖(post diagrams) 是人事管理的主要工具。用來甄補人員—永業文官或契約聘僱，公、私部門，或進行預算財務控管。

(五)社會夥伴關係(social partnership)

奧地利的公務員和社會、經濟各界的關係是屬於「夥伴關係」。由公務員所組成的工會(Trade Union)，名為 the Austrian Trade Union Federation(ÖGB)，以及公共服務工會 the Union of Public Service(GÖD)共有會員 230,000 人，其中也包括退休人員在內。ÖGB 和 GÖD 是聯邦和(省)邦層級公務員組成。至於市鎮則是 the Union of Municipal Employees，有 15 萬人。市鎮、獨立法人和依法成立的私部門公司人員皆加入此工會。

(六)人事發展(Personnel development)

近 10 年來，奧地利公務人力的發展有以下目標：

1. 強化及提升公務員的素質層次
2. 加強領導統御及動機
3. 加強人格發展
4. 改善公司溝通文化

為此，奧地利大大加強訓練教育，進行各項評量指標的創立及評估、績效評估訪談、公務員態度調查、輔導系統建立、合作認同措施、職務轉換、調整及建立現代工作場所。

(七)薪資部分

奧地利近年來重視各種績效獎金，如績效優良的 job-related bonuses，以及給予額外獎金(the extra-pay)。但以上皆基於廣泛地職能分析(job evaluation—或譯為工作估價)

(八)退休給付

奧地利執行較完整的退休給付系統，始於 2005 年。

三、文官訓練機構及課程

奧地利的國家文官訓練共有 5 所學校，除了設置在勞登堡(Laudon Castle)的聯邦公共行政學院(The Federal Academy of Public Administration)之外，尚有 4 所專門負責訓練的學校。但前者即勞登堡學院（慣稱）是負責一般文官、高階文官訓練外，其他的學校則負責警察、郵政、交通、運輸……等比較專門職業的人員訓練。

(一) 劳登堡學院之介紹

勞登堡學院直屬聯邦總理辦公室，聯邦總理辦公室負責「文官與行政改革」(Civil Service and Administrative Reform)；因此，勞登堡學院在文官訓練扮演很重要的角色。

為此，勞登堡學院提供的訓練計畫主題包括：

- 1.基礎訓練(Basic Training)
- 2.歐洲及語言(Europe & Languages)
- 3.人力資源管理(HR Management)
- 4.E 政府(E-Government)
- 5.領導與管理技術(Leadership & Management Skills)

(二) 劳登堡學院訓練課程介紹

- 1.基礎訓練(Basic Training Program)

初任聯邦部會的公務員，都需要接受這個課程的訓練。此課程提供 35 堂討論的課，學員要結訓必須參加口試、筆試，同時要繳交一篇論文。

基礎訓練課程的內容方向是：

- (1)公共行政的法律基礎
- (2)文官組織
- (3)經濟與公共行政
- (4)外語
- (5)資訊科技
- (6)社會技巧

2.歐洲及語言(Europe & Languages)

提供課程的淵源，是基於歐盟(EU)里斯本條約(The Treaty of Lisbon)之規範，讓歐盟國家文官能有效率地面對歐盟時代來臨的新挑戰。課程內容包括：

- (1)歐盟有關的法規
- (2)談判與決策過程
- (3)歐盟的政策領域
- (4)歐盟的資料庫
- (5)英語與法語
- (6)訓練法律專才所需的「法律與歐洲」計劃
- (7)歐盟文書或證照訓練(the EU Diploma)

3.人力資源管理(HR Management)

政府各部門人事人員必須參與此課程訓練。其主要課程包括：

- (1)典型的文官任用法規

- (2)與資訊科技(IT)有關的各種課程
- (3)經濟及社會議題

4.E 政府(E-Government)

各階層的公務員都必須參與這些 E 化課程，以便從事 E 化的公務行為。

5.領導與管理技術課程(Leadership & Management Skills)

課程內容主要為：

- (1)公共行政的領導統御與管理
- (2)經濟與財務
- (3)管理方法論
- (4)社交技術與個人發展
- (5)工作與生活的平衡
- (6)管理支援性的幕僚
- (7)媒體與公關

本課程較為特別與精進，包括工作表現的共同評估標準、品質管理、以產生為導向的管理等等。

【附錄三】第 146 院會-英國國家政府學院考察報告

英國國家政府學院考察報告

報告人:高永光

民國100年7月21日

一、考察緣起

- (一) 考試院公務人員保障暨培訓委員會與英國國家政府學院(National School of Goverment)合作，本(100)年9月上旬，將為我國100年薦送高階文官海外研習訓練，在英國倫敦辦理為期兩週之研習班。有關之研習班課程安排、師資延聘、課程內容、參訪機構及學員生活安排…等等，有需要透過實地考察、訪視，以及與英國國家文官學院負責之官員進行面對面洽談，因而有此考察參訪及商談之行程。
- (二) 本人因適逢英國牛津大學(Oxford University)邀請參與6月24日到25日為期兩天的「中華民國民主發展檢視」(An Audit of Democratic Development in Republic of China)學術研討會，並擔任6月24日第五場討論會：「民主突破：成功的原因」(The democratic breakthrough: what made it a success?)的評論人(Discussant)。因此，先行前往牛津大學，接著再到倫敦(London)與英國國家政府學院負責官員面談。

二、考察行程

- (一) 6月22日離台赴英。

- (二) 6月24日至26日在牛津大學參加學術研討會。
- (三) 6月28日早上拜會我國駐倫敦辦事處大使張小月及行政組組長楊菖民。拜會時討論文官薦送海外訓練相關行政問題之協助。會後，參加大使所設置之午宴。
- (四) 6月29日上午參訪英國國家政府學院倫敦訓練中心 Sunningdale 學院。
- (五) 6月29日上午十時至十二時，與英國國家政府學院國際事務部門負責實際業務之副主任(Deputy Director)Bob Stephenson，以及資深顧問也是此次我國高階文官薦送海外訓練英國倫敦研習班主任(Program Director)Adrian Rossiter 討論與本研習班有關之各種事務。
- (六) 6月29日中午12:30至14:00，由我國駐倫敦大使館行政組組長楊菖民設宴接待，Bob Stephenson 以及 Adrian Rossiter 亦參加午宴。
- (七)倫敦時間7月2日搭機返台。

三、考察討論內容

(一)台灣高階文官領導發展研習規劃(Taiwan leadership development programme for CSPTC)

以下之內容為此次參訪，英國國家政府學院所準備之最新資料

1.研習目的(Purpose of study programme)

本次訓練係為台灣高階文官所設，為台灣高階文官訓練

其「領導發展」(leadership development)所需之相關知識及借由英國政府之實務經驗提供台灣高階文官之瞭解與認識領導發展。因此，整體研習目的乃在於高階文官對於公務行政所需的領導(leadership)、策略(strategy)、創新與創造(innovation and creativity)。

2.課程安排的主要目標(Aim)

- (1)對於英國政府體制做一總體瞭解，包括：中央政府、文官的角色、對外關係的管理(包括與歐的關係)、國會的角色。
- (2)英國公部門改革的議程(agenda)及其影響。
- (3)英國中央政府實際策略和創新的務實經驗。
- (4)英國文官事務中有關的支援效率(support efficiency)、服務倫理(ethics)、公開透明(transparency)和負責性(accountability)的創新(initiatives)。
- (5)參訪機構:至少四個公共服務之機構或部門，包含--內閣辦公室、外交與國協辦公室、商業創新與技術部、國會等。
- (6)技術訓練課程模組.skills training modules)包含：
 - 領導方式和變革(leadership styles and change)，兩天半的課程。
 - 政府的決策和戰略(strategy and government decision-making)，一天的課程。
 - 創新與創造(creativity and innovation)，一天的課程。
- (7)利用反應練習(reflection practice)和個人發展與行動計畫

(personal development and action plan)，進行研習成果的強化。如果有可能，將和個人職涯上的重大問題或關切議題相結合，進行系統化(contextualised)的探討。

(8)行動計畫(action planning)的強化和進行將在教室(workplace)中進行。

3.研習成果(learning outcomes)

研習班結束時，參與研習的成員被預期將具有以下的能力：

- (1)解釋英國政府的運作、英國與歐盟的關係、廣義的公部門如何與英國中央政府互動、英國政府部門的權責體系(system of devolved government)。
- (2)解釋當前英國政府公部門改革的目的、目標、預期的進步和成果。
- (3)探索一些措施，這些措施能確保政府的透明性、倫理性及反貪腐行爲。
- (4)從以下的主要項目，瞭解相關理論及個人的優點和缺點：
 - 戰略思考與規劃(strategic thinking and planning)
 - 領導風格(leadership style)
 - 變革管理(managing change)
 - 引導群眾(leadership people)
 - 增加影響力(increasing influence)

4.學習方式(approach)

- (1)第一週將對基礎理論背景做介紹，俾便結合個別學員的能力。
- (2)第二週則側重在實務學習和個案學習，並與參訪活動相結合。
- (3)英國國家政府學院負責有關本研習之所有協調、課程安排與參訪活動。
- (4)為培養學員的能力，上課會以激勵學員詢問與回答，並參與討論為主，以便引導學員得以發展其個人解決問題能力及培養其領導能力。
- (5)以下學習與發展(learning and development)將被廣泛使用：
 - 講座之講課是以讓學員能跟緊學習腳步(walk through)為主。
 - 課堂上所見所聞將與參訪機構結合，讓學員可以從實地學習中去印證課堂所習得之知識。
 - 正式的導師帶領注入式學習(formal tutor input)。
 - 小組討論。
 - 積極參與和同仁互動學習的反饋。
 - 個人發展與行動規劃。
- (6)學員為配合以上教學研討方式，將被要求：
 - 相互討論、批評與相互評估學習效果。
 - 將要求學員從事「學習日誌」(Reflective for daily recording)，

記載上課要點、意見反應、評估與一己之學習興趣等等。

--學習日記將累積到研習結束時，形成「個人發展規劃之發展」(the development of a personal development plan)以強化研習成果，認識未來發展領域，主要問題及特殊行動規劃。俾便回台後參照以追蹤學員後續發展，評估研習效果。

5.課程大綱

(1)9月11日至9月16日(第一週)

--新學員訓練、英國政府結構、英國公部門和文官制度。(主要由研習班主任 Adrian Rossiter、國際部門負責人，和英國國家政府學院立法訓練部門負責人 Graham Davey 擔任講座。)

--領導統御的角色、英國的民主多元主義、市場經濟、情境領導(situational leadership)，理性官僚(rational bureaucracy)等等課程之講授，主要講座為英國政府學院之 Winston Sutherland 負責。

--創新思考、問題分析與解決、戰略規劃，以上課程仍由 Winston Sutherland 負責。

--經濟與財政問題，則由 Pete Daffern 講座負責。

--領導統禦與變革管理工作坊(workshop)。側重在領導與管理技術、管理與變革、危機管理、溝通管理、環境議題、個案研究。以上課程由 Julian Rizzello 和 Adrian Rossiter 來負責。

(2)9月19日至9月22日(第二週)

第二週以參訪為主，原則上從 9 月 19 日至 9 月 22 日共 4 天，每天參訪一個機構或部門，參訪對象及其與上課主題之關連如下：

- 9 月 19 日：商業創新與技術部(Department of Business Innovation and skills)。以瞭解企業環境、創新趨勢、全球化下之科技發展，並與東亞地區貿易與投資負責之主管見面。
- 9 月 20 日：參訪外交與國協事務部(Foreign and Commonwealth)瞭解英國在涉外事務上之創新作為，以及如何面對全球化(globalization)下之國際或國內問題。
- 9 月 21 日：參訪英國下議院(國會)(House of Parliament)瞭解「巴列門」在決策訂定過程中的角色、功能。
- 9 月 22 日：參訪內閣辦公室(Cabinet Office)。主要在瞭解英國公務行政過程中之效率、改革、公開透明性、負責性或課責性(accountability)。特別與英國之政府制度改革與我國中央地方行政改革/組織改造，結合在一起去參觀討論及思考。

(3) 9 月 23 日(研習課程最後一天)

本日除結業典禮之外，將集中在兩週以來上課、參訪及討論的所得與檢討、建議。

幾個重要概念如下：

- 體認個人在面對變革時所具備的管理能力；
- 檢視自我之優勢

--承認自我之劣勢

--決定及面對挑戰的可能性

--指明涉及特殊問題之特殊規則

--如何提供資源服務或其他事物，以及如何提出要求及做出承諾。

--整個研習班的評估與評價(討論及答詢)

(二)英國國家政府學院(the National School of Government)

英國政府對於全國文官正在推動「學習與發展」(Learning and Development--L&D)，不過，學習與發展的訓練計畫，遍及於文官體系與公部門之間，並無側重在那個部門；另外，L&D 的訓練在學習應對共同的挑戰(common challenge)和各部之間的協調與合作，特別是針對較資深的文官。

L&D 近年來受到英國財政困難的影響，也面臨縮減經費所帶來之影響；同時，L&D 的推動也必須接受評鑑。

2010 年到 2011 年面臨預算刪減 25% 到 33%，許多工作也有些轉變，國家政府學院自稱今年到明年是過度的一年(the transition year)2010 年到 2011 各訓練機構的訓練對象及主要內容如下：

1. 國家政府學院家政府學院—核心發展班、客製化研習班、公開的研習班以及諮詢功能。

--政府各門訓練機構以及部門的學習和發展的部門--課堂研習和技術訓練(例如：稅務官員)

--私部門的供應者—契約簽署後施訓。

--大學—如何接近公部門及特殊的畢業後訓練。

2. 國家政府學院的遠景：為文官服務的學習與發展扮演主要的組合資源的角色。

Vision "...to be the key corporate resource for civil service learning and development."

英國國家政府學院成立於 1970 年，現為直屬首相辦公室(Prime Minister's Office)的一個負責管理機構。200 個專任人員其中 45 位是「講座」。另有 300 位合聘講座，來自於大學或學院。主要的訓練場址在倫敦，Berkshire 和 Edinburgh(愛丁堡)，但統稱為 Sunningdale Institute。每年共訓練 25000 人，2010 年到 2011 年的預算是 3000 萬英鎊(約 1 億 5 千萬台幣)。

3. 國家政府學院推動四種課程：

(1) 核心學習課程(Core learning programme)：

課程內容扣緊在領導統禦(leadership)、能力發展(talent development)、政策、專業及重要及核心知識。

(2) 公開的課程(Open programmes)：

共超過 200 個開放給報名參加的受訓人，課程包括：公共服務的技術、知識和能力。

(3) 諮詢及客製化的課程(Consultancy and tailored programmes)：

完全配合需求受訓者或機構所提供的研習課程。

(4) E 化學習課程和虛擬學院

線上互動學習，網路社群以及混合式學習。

4.資深領導團隊

(1) Rod Clark：目前是英國國家政府學院的校長也兼執行長。

(2) Patricia Green：主任。

(3) Elaine Lorimer：主任。

(4) Jonathan Miller：主任。

5.英國國家政府學院的目標(Aims)

(1) 組成堅強的組合或合作文化(Strong corporate)。

(2) 建立核心職能(Build core skills)。

(3) 強化經費價值的改變(Radically improved value for money)。

(4) 有效之執行成就的管理(Manage performance effectively)。

(三)領導統御發展的訓練重點(Leadership Development,LD)

領導統御即所謂的 Leadership Development。英國的資深文官，也就是高階文官(senior civil service)--SCS，大約是3800 人；其中在部長辦公室的大主任(Director General)有

160 人，資深的大祕書(Permanent Secretaries)共 40 人，以上共有 200 人。至於一般的主任(director 有 600 人)副主任則有 3000 人。英國文官職位分類最高階到第七職等，第六職等及第七職等的文官大約有 27000 人。第六及第七職等的文官都是有潛力發展成為高階文官(SCS)。因此，所謂的 LD 是針對 SCS，但受訓的對象也包括第六及第七職等的較高階文官。

1.LD 的行爲定義(Defining behaviours for leadership development)

LD 的行爲定義是為了追求三種價值：

- (1) 發展人民：每個人都能得到最好的東西，隨著經驗成長，不斷創新。
- (2) 確定方向：受到鼓舞、抓住機會，承擔較艱難的決定。
- (3) 成果經驗：因應挑戰而改善，聚焦在衝擊面，以及和利害共同者(Stakeholders)共同工作。

2.達成 LD 的途徑

- (1) 組織：組織設計、能力管理、知識管理、治理文化、表現或實踐的管理、領導改變、兌責性(課責性)、合作或統合性(corporacy)。
- (2) 系統：統性思考、網路、組建聯盟、遠端領導、非正式權力、建立目標、政治領導、促進效益、晤談。
- (3) 自我(self)：自我認識、情緒智商、價值與倫理、衝擊、動機、風格、自我關懷與韌性。
- (4) 其他：鼓舞、激勵、團隊合作、承擔、突發事故、複雜多樣性、領導變遷、政治領導。

3.研習計畫(Programme)

目前共有九個：Board effectiveness suite、Top management programme、High potential development programme、SCS base camp、Horizon、exploer、leading in a changing landscape、Preparing for top management、Leaders unlimited。

(四)英國國家政府學院 2011/2012 年課程

1.英國國家政府學院提供的訓練課程相當多，2011 到 2012 年，他們稱之為過度年(Transitional year)，大目標乃是學習發展(LD)，但面臨預算縮減，將來可能結合公私部門，發展組合、整合或統合的合作關係(Corporate)。其主要課程計有：

- (1) 基礎課程(Common curriculum)
- (2) 領導治理與策略課程(Leadership ,governance & strategy)
- (3) 政府制定與政府 (Policy making and government)
- (4) 管理與發展課程 (Management development)
- (5) 商業管理課程 (Business management)
- (6) 個人與職涯發展課程 (Personal and career development)
- (7) 專業課程 (Professions)
- (8) 快速學習課程/速成課程 (Fast Streamers)

2.10 門最受歡迎的課程

- (1) 自信訓練(Assertiveness)
- (2) 領導養成(Become the leader you want to be)
- (3) 創造個人影響力(Creating personal impact)
- (4) 效率經理人 1(Effective manager 1)
- (5) 有效的報告(Effective presentation)
- (6) 有效的寫作(Effective writing)

- (7) 正直的影響力(Influencing integrity)
- (8) 第一線領導與管理介紹(Introduction to first-line leadership and management)
- (9) 管理自我自信(Managing your confidence)
- (10) 談判技術(Negotiating skills)

四、心得與建議

(一)英國這幾年文官制度發展，變化極大。尤其相當重視高階文官的訓練。特別在領導發展(LD)上。從訓練課程可以看出高階文官與部長辦公室之間的溝通與聯繫，是訓練的一個重點。另外，因英國與歐盟的關係十分複雜，牽涉到的法律問題特多。之前兩黨執政時，開放歐盟各國及英國過去殖民地前往英國移民，對英國之經濟發展及社會福利產生極大衝擊。文官及高階文官須處理之公共事務問題十分複雜。這是英國這幾年非常強調文官改革，文官訓練以及對各種能力再學習的原因。

(二)英國高階文官、一般文官的訓練，採取客製化(tailored)之原則。因此，從課程設計上著手。從此次參訪所獲得之2010~2011 以及 2011~2012 年的課程手冊，可以看出來他們非常用心在課程的安排設計上。所以，發展以「課程」為主要內容的訓練內涵，值得我們參考。

(三)到英國參訪，來回經濟艙機票就接近新台幣五萬元，較實惠的旅館一日所需之費用，也要 100 銀，生活上之開銷每日至少約需 40 銀，而大眾交通之費用更貴。估計一星期所需之生活費用(含一切開銷在內)，大約需 1000 銀，若加上機票，則參訪英國一週約需 2000 銀，也就是新台幣 10

萬元左右(以一個人爲計算單位)。但英國爲文官制度十分進步之國家，有值得學習參考之處。如何協助本院成員前往取經，在經費安排上，需多予協助。

【附錄四】考銓論述 4：論監試制度存在之正當性

刊登於：國家菁英，第七卷，第一期，NO. 25, pp. 1-14. (100 年 4 月發表)

論監試制度存在之正當性*

高永光¹

摘要

我國監試法規定，考試院舉行考試，除檢覈外，應請監察院派員監試。但因五權政府之中央府際關係不明確，有關監試制度之存在，須進行探討與分析。而第三屆監察委員於94年1月31日期屆滿後，第四屆監察院長及24位監察委員，才在97年7月4日經立法院通過同意權審查，而於97年8月1日就職。前後三年半時間，並無監委執行監試工作，以致有部份意見認為監察院之參與考試權行使之監試制度似可廢除。本文以為，監試制度行之有年，法制之建立已屬不易，而監試制度其制度上之功能，至少有四項：儀式性功能、程序性功能、防弊性功能、監督性功能。如果監試制度之改善，或以其它方式取代，上述之功能應須事先有周全的考量。不過，憲定職權在法定程序性職權行使機關無法配合時，究竟應如何處理？機關內部職權行使，外部監督機關無法依法配合時，法律上應如何因應解套？可再深入討論。

* 本文感謝兩位審查人給予許多指正與建議，而文責由作者自負。

¹ 高永光，考試院考試委員，國立政治大學國家發展研究所教授。

根據民國39年10月26日所修正公布之監試法第一條之規定：「舉行考試，除檢覈外，依本法之規定，由考試院或考選機關分請監察院或監察委員行署派員監試。凡組織典試委員會辦理之考試，應咨請監察院派監察委員監試。凡考試院派員或委託有關機關辦理之考試，得由監察機關就地派員監試。」

其實從民國19年11月25日國民政府首次制定及公布之監試法，就已規定了監試制度，除條文文字略有不同外，包括22年2月23日修正之監試法，亦有相同之規定。可見，自五權政府成立開始，即有監察院負責國家考試之制度規範。

監試制度之由來，在傳統中國考試制度上，即已採行。其實，傳統中國監察制度所監察之範圍甚廣，秦漢時代，御史大夫得以「察舉人才」，「御史大夫奉詔察舉人才，諸如賢良方正，直言極諫，茂材異等」²，由此推之，國家考試選拔人才，由監察委員監試，在本質上並無違背監察權之性質。

而到了明代，據明史職官志載：「主糾察內外百司之官邪…監臨鄉會試及武舉…」³ 大清會典中亦記載：「各省鄉試監臨，福建、甘肅、四川以總督，江南以江蘇安徽兩省巡撫，按科輪流。」

⁴

我國憲法之設計，係根據中山先生之五權憲法原理。而中山先生五權政府之討論及說明，較詳細部份在經過整理之演講稿

²馬空群，民 67：63。

³同前註，頁 248。

⁴李震洲「監試法允宜儘速修正」，考選週刊 758 期，台灣立報社。

「三民主義十六講」⁵。事實上，單獨闡釋或說明監察權者也不多，以致於留下很多討論或爭論空間。以考試權為例，是否除國家考試外，也包括廣義之銓敘事務，就有爭論⁶。而關於中央五權政府之間的關係，以現在學術語詞來說，就是中央府際關係為何，亦有更多爭議⁷。此即行政、立法、司法、考試、監察等五院之間的互動關係為何，難有定論，亦為我國民主化(democratization) 過程中，於制度選擇(institutional arrangement) 上的難題⁸；也是過去七次修憲，關於中央政府體制，究竟採總統制或內閣制的論辯⁹。

因此之故，雖然監察權參與考試權之運作，前已述及在傳統中國歷史中，其來有自；且中山先生之五權政府設計，一部份緣自傳統中國之倫理或制度，監試制度當屬於此系絡中。但因五權政府之中央府際關係不明確，有關監試制度之存在，勢須進行探討與分析。再加上第三屆監察委員於94年1月31日任期屆滿後，第四屆監察院長及24位監察委員，才在97年7月4日經立法院通過同意權審查，而於97年8月1日就職。前後三年半時間，並無監委執行監試工作，以致有部份意見認為監察院之參與考試權行使之

⁵ 請見鄒魯筆記。

⁶ 考試權包含之範圍應較廣，其爭議可見本人（民 88、民 95）及徐有守（民 85、民 88）及許志雄（民 81）文章所述。

⁷ 所謂「府際關係」(Intergovernmental Relations, IGR)，也稱「國內政府間關係」，一般指普遍存在於各級政府之間或者政府內部單位之間的各種互動關係，包括不同政府間的橫向和縱向的制度關係、權力關係、利益關係等。可參考 Deil S. Wright, (1988) *Understanding Intergovernmental Relations*, 3rd ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

⁸ 有關民主化與制度決擇的問題，可參考 Larry Diamond, (1997). *Consolidating the Third Wave Democracies: Themes and Perspectives*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.

⁹ 有關我國中央體制爭辯，可參考李炳南（民 90），九七修憲紀實。

監試制度似可廢除，至今仍是一個爭論議題。

本文擬自五權體制之中央府際關係，加以討論監察權與考試權之關係；其次，探討在第三屆監委到第四屆監委之間，沒有監委時期，對監試制度之討論，及實務上處理此問題之爭議；最後，再嘗試討論監試制度之合理性及正當性。

壹、五權政府中央府際關係的探討

中山先生在多次的演講中，提到五權政府，尤其是民權主義的演講稿中。但民權主義的重點在建立他理想中的萬能政府，中山先生的萬能政府和西方古典自由主義(classical liberalism)的基本假設是相當不同的。由於古典自由主義淵源於自然法學派(the schooled natural law)，自然法學派假設人類所以要進入有組織的國家，是為了基本的自然權利(natural rights)。所謂基本的自然權利就是財產權、工作權和生存權，人類所以願意接受國家或國王的統治，就是為了交換這些，人一生下來，就應該擁有的自然權利¹⁰。

國家或國王和人民簽署了一個社會契約(the social contract)，前者不能侵害人民的自然權利，因為這些權利是與生俱來的。所以西方古典自由主義講的是天賦人權，這也是現在大家說的第一代的人權觀¹¹。為了怕國家或掌權者侵害基本自然權利，國家自然是「管得越少越好」，所以國家是「必需的罪惡」(the necessary evil)，而「管得越少的政府就是越好的政府」(the least government

¹⁰ H. Laski, (1936), *The Rise of European Liberalism*. London: George Allen & Unwin

¹¹ 可參考翁岳生著，行政法與現代法治國家（民 68）、法治國家之行政法與司法（民 83）。

is the best government)¹²。因此，西方對政府的觀念一直是小政府的想法，這和二次大戰後福利國家觀(the welfare state)的大政府觀念是不同的¹³。

這種爲了防止國家或政府爲惡的想法，在美國成立聯邦政府，制定聯邦憲法時，把這種觀念，在憲法的政府

制度設計上，發揮得淋漓盡致。美國聯邦憲法依據的原則，就是「權力分立」(separation of powers)，以及「制衡」(checks and balances)。政府每一個部門的權力都是相對的，沒有那一個部門的權力大到無限，每個部門都擁有一些權力，這就是分權；權力分得越小，越不能爲惡。而這也成爲民主國家主要原則之一，也就是「有限政府」(limited government)的觀念。¹⁴

至於制衡的原理，就在政府各部門的權力相互制肘，彼此拉扯；就是害怕政府有任何一個部門，不會受到其他部門的限制，以致於成爲無惡不做的「萬能政府」。美國制憲代表在討論憲法時，對權力或掌權者的不信任，幾乎是極端的批判。這在聯邦主義文書(Federalist Papers) 中，都有記載¹⁵。所以聯邦政府和州政府

¹² Mark Warren, (1996), Deliberative Democracy and Authority.

¹³ 20世紀的大蕭條促使許多國家選擇了福利國家的道路，爲窮人提供了「從搖籃到墳墓」的服務，第二次世界大戰後，歐洲許多國家選擇了爲人民提供部分或全面的社會服務體系，現代福利國家從提供現金福利，包括養老金、失業補助，擴大到衛生保障、嬰幼兒保障等其他方面。Arthur Gould, (1993) Capitalist Welfare Systems. New York: Longman.

¹⁴ 基於古典自由主義的思考，政府應該是「有限政府」即「最小政府」的概念。所謂「管的越少的，就是最好的政府」，公部門提供的服務越多，就意味著民眾賦予的權力越大，而權力越大，則政府越有可能濫用權力，導致人民權利遭受侵害。

¹⁵ Federalist Papers 是 18世紀 80年代數位美國政治家在制定美國憲法的過程中所寫作的有關美國憲法和聯邦制度的評論文章的合集，共收有 85 篇文章。這些文章最早連載於紐約地區的報紙，之後在 1788 年，首次出版了合集，書名爲「聯邦主義者」(The Federalist)。此書主要對美國憲法和美國

分權，但憲法沒有分給聯邦的權力，由州所保留；這就是「剩餘權」州擁有之原則¹⁶，因此衍生出美國之主權由州所擁有。其他像總統重要人事之任命，參議院擁有同意權。但國會參、眾兩院，卻無權質詢總統；總統及其聯邦部會首長，也不必到國會備詢。不過最重要，也是中山先生批評美國憲法最大的缺點，就是國會擁有對行政部門的調查權及對總統的彈劾權。中山先生認為美國三權憲法最大的缺點，就是國會對行政官員的專橫與霸道，以致行政部門無法有能力為人民做事。因為國會可以用調查及彈劾權，對行政部門橫加干預之故。所以中山先生參考中國傳統御史制度，主張成立擁有彈劾及調查權的監察院。

由於中山先生說過「英國的憲法不能學，美國的憲法不必學」，又說五權政府彼此是合作的，因此過去研究中山先生五權憲法的學者，不認為民國36年中華民國憲法是基於制衡原理制定的¹⁷。從中山先生權能區分的理論來推論，很容易推論出五權政府是相互合作而不是制衡的。因人民有權，政府有能；五權政府都是治權，都向政權負責。則只有政權和治權之間的制衡，而沒有治權政府部門之間的制衡。但是問題是誰來行使政權？行使政權的機構難道不會干預五權政府，而使五權政府變成無能政府，而不是萬能政府了！再從中山先生的民權理論來推論，中山先生的政治理想除萬能政府外，最終目標是直接民權下的全民政治。所謂直接民權，除選舉、罷免權外，就是創制、複決權；後者就

政府的運作原理進行了剖析和闡述，是研究美國憲法的最重要的歷史文獻之一。

¹⁶ 美國單獨列舉聯邦的權限，將剩餘權（也就是未保留的權限）保留給各州。從美國聯邦憲法來審視美國的聯邦主義，主要係表現在規範聯邦政府相當少而有限的權力，而將概括之剩餘權保留給各州及人民(增修條文第十條)。Bradford R. Clark, The Supremacy Clause as a Constraint on Federal Power, George Washington University Law Review, Vol. 71, 2003.10.

¹⁷ 高銘輝（民 71），五權憲法與三權憲法之以較分析，臺：幼獅出版社。

是現在通稱的公民投票，但公民投票反而是因政府部門無能及顛頽的補救，也是不得已時，人民對政府的制衡。換句話說，中山先生的五權政府彼此之間如果不相互制衡，又沒有一個恆常存在的機構去制衡它們，是不符合有限政府的理論。

就實際的憲政歷史發展來看，民國25年5月5日，國民政府所制定的五五憲法草案，最符合中山先生治權向政權負責的理念。但代表人民行使政權的機關是個三千多人的國民大會，這個龐大的機構，平常如何運作，無法想像。從台灣在民國80年代修憲的實務演變，最後廢除國民大會來看，證明中山先生權能區分理論和五權分工合作而非制衡的論述，是民權主義的理想，與政治制度的實際，存在著一個極大的「斷裂」或「裂縫」。

以上從民主政治中央府際關係論証民國36年的憲法，實際上仍是基於制衡及分權的原理。因此，36年憲法對考試權、監察權及司法權的獨立行使，不應從彼此完全沒有制衡關係來解讀，否則，無法解釋總統對考試委員、監察委員及兩院院長、副院長的提名權，以及立法院的同意權。如果從制衡及分權的原理來論述，監試由監察院派員或監察委員負責，並無不可。即使不接受我國現行五院制是一種分權與制衡關係，監試制度之存在，亦是考、監兩院對國家考試為國揜才的合作關係。

貳、監試制度爭論之由來

監試制度行之有年，未引起爭議。此從39年修正公布現行之監試法後，就沒有再加以修正，似可為佐證。但何以近年來監試制度之存廢成為一個話題？

前文已提及，第三屆監委任期至94年1月31日屆滿，依憲法

規定，監委由總統提名，經立法院同意後任命之。陳水扁總統在93年3月獲連任，93年12月20日總統府公布提名名單，陳總統提名總統府資政張建邦為監察院院長，國策顧問蕭新煌為副院長另外二十七名監委被提名人為李伸一、趙榮耀、呂溪木、黃武次、謝慶輝、黃煌雄、邱清華、洪昭男、葉金鳳、張富美、林志嘉、吳豐山、高秀真、楊平世、林筠、黃惠英、黃爾璇、劉玉山、蔡明華、劉永斌、呂新民、尤美女、顏錦福、陳宏昌、洪貴參、周慧瑛、郭吉仁等人。

提名名單公布後引起各種批評，當時立法院的國民黨、親民黨等被稱為「泛藍」的立委佔多數。於立法院程序委員會凍結此案，以致此任命案同意權之行使，無法在立法院進入議程。大法官後來以釋字第632號解釋，認為立法院不將此案排入議事程序違憲¹⁸。但立法院仍未再行使同意權，陳水扁曾於第六屆立委期間，將原名單重新送過立法院一次，但被提名人名單，並無更動，立法院亦未排入議程；96年底陳表示願重新提名，並請國、親兩黨推荐人選，但最終並未提出，致監察院無院長、副院長及監委達三年之久。

監察院因無監委而淪於空轉，影響甚大，根據監察院的統

¹⁸ 大法官632 號解釋文：「監察院為國家最高監察機關，行使彈劾、糾舉及審計權」，「監察院設監察委員二十九人，並以其中一人為院長、一人為副院長，任期六年，由總統提名，經立法院同意任命之」，為憲法增修條文第七條第一項、第二項所規定。是監察院係憲法所設置並賦予特定職權之國家憲法機關，為維繫國家整體憲政體制正常運行不可或缺之一環，其院長、副院長與監察委員皆係憲法保留之法定職位，故確保監察院實質存續與正常運行，應屬所有憲法機關無可旁貸之職責。為使監察院之職權得以不間斷行使，總統於當屆監察院院長、副院長及監察委員任期屆滿前，應適時提名繼任人選咨請立法院同意，立法院亦應適時行使同意權，以維繫監察院之正常運行。總統如消極不為提名，或立法院消極不行使同意權，致監察院無從行使職權、發揮功能，國家憲政制度之完整因而遭受破壞，自為憲法所不許。引發本件解釋之疑義，應依上開解釋意旨為適當之處理。」（解釋公布日期：民國96年8月15日）

計，在沒有監委行使職權的三年多來，監察院已經累積監察業務案件達五萬七千八百九十四件¹⁹，但對國家考試的施行影響更大，據典試法之規定，凡組織典試委員會之考試「應」咨請監察院派監委監試，在沒有監委監試的情況下，是否只能停辦國家考試呢？

考試院在處理這個問題上基本上分成兩部份來處理：

第一，先處理所有國家考試是否仍能及應否如期舉行的問題；第二，是否以釜底抽薪方式廢除監試制度？

考試院在94年1月27日於第10屆第119次會議以臨時動議案方式，就「監察院第3屆監察委員即將於94年1月31日期屆滿，第4屆監察委員未就職前國家考試應如何因應」，提出報告，並請院會討論。該報告建議甲乙兩案，請考試院院會公決，甲案主張「如期舉辦」，乙案則主張「延期舉辦」。

主張如期舉行的主要理由如下：

- 一、國家考試乃人民應考試服公職之憲法權利，為「基於保護應考人權益，各種國家考試試程仍依法繼續進行」。²⁰
- 二、監試制度是依監試法對國家考試的外部監督機制，考試院依法辦理之考試，自有其「內部效力」，監試制度因係「外部監督」，性質上屬於考試有效之「充分條件」而非「必要條件」。²¹

¹⁹ <http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/may/26/today-fo4-6.htm>（民100.3.10上網）

²⁰ 見考試院第10屆第118次會議院會決議，由考試院考選組會同銓敘組及保訓暨綜合組聯合提出有關監試制度之報告。該「審查報告」為於考試院第10屆第119次會議以臨時動議第1案提出。

²¹ 同註19。

以上考試院就國家考試應繼續舉行，不因沒有監委監試而不舉行或延期舉行，其論述固似合理。但仔細分析，也不是沒有爭議。就保障人民之憲法權利而言，考試權之獨立行使為憲定職權，應無疑義。至於監試權由監察院行使，緣自監試法，係法定職權；法定職權乃憲定職權行使時之補助或補充，監試權之行使與否，應不能妨礙憲定考試權之行使。

該審查報告就無監試權之行使，指稱監試權非監察院憲定職權，認為申請大法官釋憲「能否成立有其疑慮」；但若就考試院依法應行使憲定之如期舉行考試職權申請釋憲，此為憲法權限之解釋，如同前述大法官第632號解釋，有關監委之同意權行使，勢不能以議事程序妨礙憲定立法院對監委同意權之行使²²。所以當時考試院認定本案似無關憲法解釋，就憲定考試權之獨立行使之角度觀之，似有再討論的空間。

同樣的道理，把監試制度視為充分條件，邏輯上似言之成理，只要有必要條件，照常舉行考試就是合理的；但在合法性上，既然已經把監試制度定位於充分條件，就法律規範而言，就是合法的條件之一，缺一自然就不符合合法性的要求，審查報告的這種說法還是會引起爭議。

但是如果從憲定職權和法定職權論述把監試制度定位於外部機制，審查報告中以下這段話就變得極有意義：「……國家考試無監察委員監試，至多只是程序上之瑕疵，尚非無效，但於法定關鍵程序宜有全程錄影、錄音，以待新任監試委員查驗之「補正」措施。況考試院為國家最高考試機關掌理考試事項，監察院為國家最高監察機關掌理監察權，「考試」權與「監試」權分立不相隸屬，係基於五權分治，彼此相維之憲政體制，本院仍應依

²² 同註17。

法舉行考試，並函請監察院派員監試，但監察院是否派員，非能由本院掌控，本院無須借箸代籌。」²³

但此處所指之考試權，應是狹義的依法辦理各項國家考試之權，而非憲法所指之廣義之考試權；否則，憲法所指之考試權與監試權等同而論，明顯不合比例原則。這是本文所以要突顯憲定職權與法定職權，在討論沒有行使監試權時，憲定考試權仍應行使之重要依據。

不過考試院在第10屆第119次會議所做出來的主要決議是：

- 一、鑑於第4屆監察委員尚未產生，為尊重監察權及監試規定，94年2月份各項國家考試原則上暫緩舉辦。二月底前，新任監察委員如尚未產生時，該案如何處理，另行提報院會討論。
- 二、為維持國家考試業務之推動，維護應考人之權益及配合用人機關之用人需求，已進行之各項考試（包括94年公務人員初等考試、93年公務人員身心障礙特考、93年專技人員建築師、技師、民間之公證人、不動產經紀人、地政士高普考等考試），之開拆彌封及榜示相關事宜，照常進行，如期放榜。各考試試程中，應注意相關因應配套措施之完善周全與公正性。

憑心而論，當時距二月底尚有一個月時間，第四屆監委之產生，是否會有轉機，無人可臆斷。考試院暫時決定至二月底再處理，也說得過去。至於二月份預計舉行之考試則暫緩，則似有失去行使考試權憲定職責之嫌，也有失審查該案之報告所提，無法

²³ 同註19。

維護國人應考生服公職之權利，更失去了即時探討五權政府間府際關係之憲政意義，殊為可惜。

果然，考試院94年2月份暫緩舉行各項原預計之考試，各方反應激烈，尤其是原就要準備參加各項考試之應考人。考試院在社會壓力下不得不恢復於三月份起舉行預計之各項考試²⁴。

而也因此，考試院處理其與監察院之關係特別是監試權部份，也就很快直接進入第二階段。考試院於第10屆第123次會議（94年3月3日），由考選部提案，提出「監試制度檢討報告」，雖採維持及廢除監試制度兩案並陳方式，但因之前於3月10日院之考選組、銓敘組及保訓暨綜合組於第23次聯席審查會，已作成廢止監試法之決定；等於建請考試院會採廢除監試制度方式，解決沒有第四屆監委所產生的監試問題，考試院也因此在當時做出廢止監試法的決定。

但修法之權在立法院，立法院在94年4月11日，法制委員會審查監試法廢止案，以及與之相關的公務人員考試法專門職業及技術人員考試法條文修正草案。由於事涉五權憲法之本質，雖然贊成與否朝野皆各有立法委員支持，但最後該案仍留待黨團協商，其後並無進展。因此，監試法並未被廢止，監試制度在沒有監委實際執行的空窗期仍然維持著。在此空窗期，有關監試事宜，則由典試委員長於各項考試第一次典試委員會會議，指派二位典試委員，擔任監督辦理各該項考試，應在監試委員監視下進行之程序及工作，並全程錄影存證。97年5月馬英九政府執政，

²⁴ 94年2月24日考試院第10屆第122次會議決議，3月26、27日恢復辦理94年第1次專門職業及技術人員高等暨普通考試醫事人員、中醫師、心理師、呼吸治療師、營養師、獸醫人員考試。另94年第1次航海人員特考以下之各項考試，亦建請按原訂進度辦理考試。

第四屆監察院院長、24位監委在97年7月4日立法院行使同意權通過，97年8月1日到任就職，監試制度繼續實行。

參、監試制度存在合理性之探討

監試制度之爭議，其實並未因第四屆監委順利產生，得以運作而完全停止爭議。事實上，立法院在最近二到三年的時間裡，每次審查考試院預算時，都附帶提出請考試院考量廢除監試制度。

其次以我國修憲後現行中央政府體制而言，仍然會出現甲政黨的總統伴隨著的是在立法院佔多數的乙政黨，也就是政治學中討論甚多的分立政府或紛歧政府(divided government)²⁵。監試制度在沒有監委監視下，雖然能執行且也有權宜辦法，但未必就算是已形成慣例，或朝野及學界已有共識，將來在相同的困境中，會沿用此次的權宜措施，何況仍不斷有主張廢除監試制度的聲音。因此，仍有必要就監試制度的合理性及正當性，再作討論。

從考試院94年3月3日對監試制度所做的檢討報告，可以作為本文的討論。依據該報告主張維持監試制度的理由，經扼要整理如下：

一、五權制度未改變前，似不宜由考試院逕予廢除，應俟修憲將中央政府改成三權分立制後，「讓監試制度屆時自動歸於

²⁵ 有關分立政府概念可見高永光，「地方政府研究的理論重構：地方立法權的分析」（民 91），「從博奕 分析 合政府」（民 90）；吳重禮，「憲政設計、政黨政治與權力分立：美國分立政府的運作經驗及其啓示」（民 95）；John J. Coleman, 1999. “Unified Government,Divided Government, and Party Responsiveness.” American Political Science Review93(4): 821-35.

消失為宜」。

二、監試制度以外部監督機制，於國家考試事前參與監督，是建立現已有的國家考試公平公正公開的形象的輔助力量，自行廢除，反引人疑竇。

三、過去也確實發生過國家考試典試委員或試務人員洩題及其他徇私舞弊事項，監委因全程參與，有助於司法機關偵辦，此乃監試制度之「政治上的安全瓣功能」。

四、第四屆監委不能如期產生，才出現無法執行監試之情事，「正辦」應該修監試法，而非廢監試法。

五、考試院若自己建立內部監試制度，無助於強化國家考試之公信力，若監試權由用人機關，業管機關或社會公正人士執行，一方面須立法；另一方面，恐無「法源依據」。

以上之論述，雖站在維持監試制度之立場，但沒有從監試制度之合理性及正當性去論述其必須維持監試制度的理由，說服力並不強。

以第一點來說，三權分立之制度中，考試權若歸之於行政權，難道就不需監試制度嗎？為防止用人機關徇私舞弊任用私人，可能更要強化監試之監視制度。

第二、如果國家考試只有在事前監督及全程在監督機關派員監視下，才能儘量達到公平公正公開的要求，以及社會大眾之信賴與認可，那就應該維持。此與政治安全瓣，或長期未修法，有何必然的關聯？

第三、如果事前及全程的監督以監察院監委，或其派員監督，最具正當及合理性，何必再去建立較不具正當性及合理性的

其它監試制度呢？

現在再看該報告主張廢除監試制度的說法為何：

- 一、 監試非監院憲定職權，廢監試制度只需廢監試法及修正部份相關法律條文即可。
- 二、 國家考試之主體是典試制度而非監試制度，監試屬外部機制，如無此機制不影響考試之內部效力。
- 三、 監察權之糾正、糾舉、彈劾、調查、審計等權力，全屬事後之監督權，事前監督之監試權「確實和監察權本質不符」。
- 四、 辦理國家考試之人員有違法、失職情事，監察院可本於彈劾權之行使追究責任，監試制度象徵意義大於實質意義，取消之無礙於國家考試之辦理。
- 五、 監試法逾五十年未作修正，相關規定都不合時宜。第四屆監委未能如期產生下，考試院採權宜作法，對監委須監視之考試過程，全程錄影錄音；又派兩位典試委員代行監委之部分法定職掌，「若能獲致社會認同則廢除監試制度應屬可行」。

以上廢除監試制度之理由，部份確實鏗鏘有力，但細觀之，卻又令人覺得論證的立足點和邏輯也有問題。首先，監察權的內涵或行使方式是事前或事後，仍有可討論之空間，但其定論似非考試院所能為之，以上此部份主張廢除的理由，乍看之下，很像大法官的釋憲文。其次，憲法長時期未修與不合時宜及廢法，並不必然有關。第三。象徵性意義有些時候仍有其實質意義，如總統之公布法律，有人任認為只是象徵意義；但缺乏之象徵性之程序，就會引起實質上是否有效的討論。而根據什麼理由，可以直

接判定監試完全只是象徵性意義？最後，在第四屆監委沒有產生下，外界接受考試院辦理考試在監試制度上的權宜措施，並不表示社會大眾就贊成廢除監試制度。

當然上述對考試院在94 年檢討監事試制度的報告的討論，並不必然反證出監試制度自然就有其存在的合理性。只是監試制度的存在，代表著在中山先生五權政府理論，後人在實踐其理論上，進行的制度設計。所以，討論其合理性或正當性與否，當然是可以的。不過，正如本文第一部份所提出來的理論思考，無論是從分權制衡，或合作的關係來看，考、監兩院的關係應有怎樣的制度安排，實在值得深思。從這樣的角度來看監試制度，其憲政結構中央府際關係上，就具有較深的意義，那就要回歸到五權觀念下，中央政府體制應如何安排的問題。舉例來說，就算主張三權分立制，也須考慮國家考試公信力維護及加強上，監試制度的制定及其分工或制衡上的設計。

有謂監試實為技術上的恆常程序，何需從憲政角度作宏觀討論？例如依監試法第三條之規定：

「左列事項應於監試人員監視中為之：

- 一、試卷之彌封。
- 二、彌封姓名冊之固封保管。
- 三、試題之繕印、封存及分發。
- 四、試卷之點封。
- 五、彌封姓名冊之開拆及對號。
- 六、應考人考試成績之審查。

七、及格人員之榜示及公布。」

看起來非常事務性，何必勞動監委為之？但謹慎一點去想，國家考試正面上，在為國擇取優秀人才；負面上在防堵任用私人。因此，國家考試應為零缺點。為此，監試制度何去何從，似應謹慎處理。

肆、結論

監視制度行之有年，因第四屆監委未能如期上任，而使監試制度之維持及廢除，引發討論。五權政府體制不是不能更動，中山先生之政治理論亦可挑戰其對錯。惟以監試制度為例，法制之建立已屬不易，而要求法制之健全發展，當更屬不易。但法制之摧毀，常在改革與進步的迷思中瞬間為之。以監試制度為例，其制度上之功能，至少有四項：

- 一、儀式性功能。因監委監試所據有之公信度具宣示效果。
- 二、程序性功能。因監委事前及全程參與，已具有程序上的完備性。
- 三、防弊性功能。監委監試之外部監督，使考試院內部運作，不能也不敢心存舞弊之僥倖。
- 四、監督性功能。在監委監督下，一般被監督之謹慎從事之效果較易產生。

如果監試制度之改善，或以其它方式取代，上述之功能應須事先有周全的考量。就法律層面而言，憲定職權在法定程序性職權行使機關無法配合時，究竟應如何處理？尤其憲法上獨立行使

職權之機關應如何因應？是否與法定獨立機關更應有所不同？可再深入討論。

而機關內部職權行使，外部監督機關無法依法配合時，法律上應如何因應解套？也需要再分析。

參考文獻

- 李炳南（民90）。九七修憲紀實，台北：世新大學出版中心。
- 徐有守（民85）。「考試院之地位與委員遴選」，考銓季刊，第5期。徐有守（民88）。考試權的危機。台北：商務。
- 吳重禮（民95）。「憲政設計、政黨政治與權力分立：美國分立政府的運作經驗及其啓示」，問題與研究，45卷3期。
- 高永光（民88）。考試權獨立行使之研究，考試院委託。
- 高永光（民90）。「從博奕分析聯合政府」，聯合政府－台灣民主體制的新選擇，財團法人新臺灣人文教基會。
- 高永光（民91）。「地方政府研究的理論重構：地方立法權的分析」，中央與地方關係學術研討會。
- 高永光（民95）。「考試權與監察權獨立行使之必要性」，高永光編，我國考試權與監察權之發展與變革。台北：時英。
- 許志雄（民81）。憲法之基礎理論。台北：稻禾。
- 馬空群（民67）。中國監察制度史，台北，正中。
- 翁岳生（民68）。行政法與現代法治國家，台大法學叢書，3版。
- 翁岳生（民83）。法治國家之行政法與司法，台大法學叢書，初版。
- Clark, Bradford R. (2003) The Supremacy Clause as a Constraint on Federal Power, George Washington University Law Review, Vol. 71.
- Coleman, John J. (1999). “ Unified Government,Divided Government,

and Party Responsiveness.” American Political Science Review 93(4): 821-35.

Diamond, Larry (1997). Consolidating the Third Wave Democracies: Themes and Perspectives. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
Gould, Arthur(1993). Capitalist Welfare Systems. New York: Longman.

Laski, H.(1936),The rise of European liberalism. London: George Allen & Unwin.

Warren, Mark (1996) , Deliberative Democracy and Authority, The American Political Science Review (APSR) , Vol. 90, No. 1, Mar.

Wright, Deil S. (1988) Understanding Intergovernmental Relations, 3rd ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

An Analysis of the Legitimacy In Taiwan's Scrutiny System for National Exams

Abstract

The scrutiny system in Taiwan with Ombudsmen on national exams of public servants had been carried out for more than eighty years since its first launch in 1930. In 2004, criticism appeared to question the necessity of its existence, which was believed to be caused by the absence of the fourth tenure Ombudsmen who were in the Control Yuan, which is in charge of it. Although after September 2008, the scrutiny system has been rehabilitated, the legitimacy of scrutiny system remains in question.

In this article, the author tries to deal with the above issue by mainly discussing the essence of the five-power division government brought by the national founder--Dr. Sun Yat-Sen. Based on the division of labour in governance and the omnipotent government argued by Dr. Sun, there is a cooperative relationship between Ombudsmen and the Examination Yuan with regard to the scrutiny system; therefore the scrutiny system has its legitimacy essentially. Without the scrutiny system, the national exams of public servants will not be easily recognized by the public in Taiwan. One possible solution is to switch the scrutiny system from the Control Yuan, which has 29 Ombudsmen to other institutes. However, careful scrutiny are needed while making such a change, including in considering the legitimacy in the mechanism of the current scrutiny system.

【附錄五】考銓論述5：高階文官國際培訓新趨勢

刊登於：國家文官學院 T&D 飛訊第 127 期
(100 年 9 月 16 日發表)

高階文官國際培訓新趨勢

高永光^{*}

《摘要》

高階文官各國之培訓，主要係針對高階文官應具有的一般職能及優質核心職能，去設計課程。目前大體是以領導統御和管理兩方面之技巧訓練為主。本文從高階文官與行政改革討論起，分析高階文官應有的專業優質能力；其次再談到高階文官的訓練。最後則指出我國高階文官訓練尚在起步階段，應先確定高階文官管理制度類型，始能為此設計良好有效的訓練課程。

[關鍵詞]：

高階文官制、領導統御、管理、核心職能、優質核心職能

* 現任考試院考試委員。

自 1980 年代以來，許多國家開始設立高階文官(Senior Civil Servants, SCS)制度引起公共行政學界及實務界的重視，而這也是新公共管理的改革內容之一。²⁶

美國最早在 1979 年底即開始建立，其次較受到矚目的是紐西蘭(New Zealand)。紐西蘭在 1988 年，就讓前永業文官主管，成為行政部門的負責人。荷蘭 (The Netherlands) 更特別的是建立一個 60 人所組成的高階文官團(A Top Management Group)。繼之而建立高階文官服務(Senior Civil Service)則是英國。而比利時(Belgium)也在 2001 年之前建立了高階文官團。

截至目前為止，世界各國紛紛群起效尤，其中尤其以「經濟合作發展組織」(The Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)，以及歐盟 (European Union) 的國家為主，幾乎都建立自己的高階文官團，也因此帶動了另一波的公共行政的改革。

但何以要建立高階文官制度，和各國行政改革之間，又有何因果關係呢？政府施政要有效率、效能，其一般文官依其職位應有核心能力 (competence) 的要求。但一般文官未必具有專業能力(professionalism)或優質核心能力(competency)。高階文官則必須具有專業能力及優質核心能力。

高階文官所以應具有優質核心職能，一方面他們實際參與了

²⁶Christopher Hood, A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19, 1991. C.Hood and M.Lodge, *The Politics of Public Service Bargains: Rewards, Competency, Loyalty and Blame*. New York: Oxford University Press, 2006.

公共政策的規劃管理；另一方面他們實際參與執行，公共政策是否有效施行，他們扮演重要角色。這也就是說，國家施政的政策目標，以及有效執行的先後順序，必須仰賴高階文官。²⁷

一、高階文官與行政改革

各國在實際施政上所做的改革是永不歇止的，不論是已開發國家或開發中的國家。因為國家機器的公務行政所面臨的問題，越來越複雜。政府不改革，行政不革新，公務行政體系不能順應變革，不論是民主國家或非民主國家，都是執政者或執政黨能否繼續執政的挑戰。

以俄羅斯（Russian Federation）為例，從 2003 年開始就進行制度改革(institutional reforms)，其中當然包括行政改革。主要的改革如下：

(一) 行政改革 (the administrative reform)

從 2003 年到 2004 年俄羅斯政府檢視所有行政部門的功能及業務，最後決定把 23 個部會縮編為 15 個部會，聯邦政府的行政層級重新劃分為三級：1. 部會層級(ministries): 負責制定法令規章及發展公共政策;2. 服務層級(services): 負責監督和檢查;3. 執行層級(agencies): 負責實際提供服務、執行政策計畫，以及公共財產的管理。2004 年俄羅斯聯邦政府「行政改革政府委員會」(the Government Commission of Administrative Reform)宣布第二階段的

²⁷ 政治人物和文官之間的關係，可參考：Kate Jenkin, “Politicians and Civil Servants: Unfinished Business—The Next Step Report, Fulton and the Future”, *The Political Quarterly* 79 (3), July-September, 2008.

改革將持續到 2010 年。²⁸

(二) 公共服務改革(the public service reform)

根據 2003 年到 2004 年的公共行政改革，由俄羅斯總統負責啓動公共服務改革，2005 年通過公務人員服務新法，將公務人員系統區分為文職、軍職及法律職 (civil, military and law)。而聯邦公務人員則分成四種類別：行政人員(executives)，諮詢人員 (advisors)，專業人員 (specialists) 和操作人員(operational personnel)。

(三) 預算改革(the budget reform)

俄羅斯改變傳統分配預算的方法，傳統上是以「過程取向」 (process-oriented) 為主，現在改革後則是以「成果導向」 (result-oriented)。從執行成果以建立指標方式評估，依評估結果分配預算。

(四) 地方自治一般原則法 (the law on general principles of local self-government)

2006 年 1 月俄羅斯通過給予地方政府、區域政府較多權力和財政自主權的「一般原則法」。

俄羅斯有許多區域政府(regional governments)，區議會就聯邦

²⁸ 有關俄羅斯的行政改革及其對高階文官的優質核心能力的要求，見 Viktor Lobanov, “Institutional Reforms and Role of Senior Executives” (該文發表於 Democratic Transition: Senior Civil Servants and the Political-Administrative Interface, International Congress on the Training and Development of Senior Civil Servants, June 15-17, 2005).

總統提名人選中，選出類似州長地位的區長（governor）。

俄羅斯政府認為改革圍繞在三個大問題上：（一）對高階文官專業程度的評估；（二）提高公共行政的效能；（三）發展推動行政改革的策略。

為此，俄羅斯積極探討世界各國的經驗，包括對高階文官專業發展的國際評估系統，或者高階官專業核心職能或優質職能表。也因此，必須蒐集分析一般文官，特別是高階文官的「訓練方法」（methods of training），高階文官的動機和專業發展（motivation and professional development）。

二、高階文官的專業優質能力(professional competencies of senior executives)

高階文官若有績效，整個國家的公共行政就比較容易有效率。要探討高階文官的優質能力，必須問兩組問題：

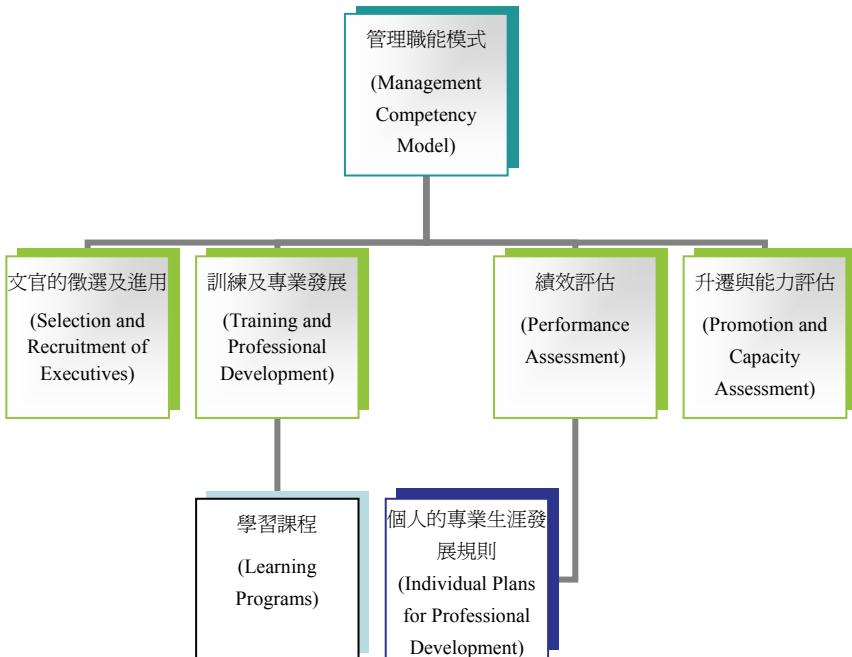
1. 要擔任高階文官必須具有怎樣的優質能力？
2. 哪些項目的優質能力會使高階文官達到公務行政的最佳成果？

為此，必須建立行政的核心職能表（the Executive Core Qualification）。據此，再去發展高階文官在此核心職能表中應該有的知識（knowledge）、技術（skills）和能力（abilities）。

一般的核心職能表，可以幫助我們進用、徵拔文官，也可以針對不同階層的文官，安排「客製化」（tailor-made）的訓練課程。

對文官而言，他們可以依據此職能內容，規劃自己的專業生涯發展計劃，也可以據此改善組織績效。

其大致的金字塔關係如下表：



資料來源：取自註 3,pg.49.

以上的模式企望建立 3 種標的：

1. 組織內部的 “合作文化” (corporate culture)
2. 管理能力 (management competencies)
3. 職位說明 (job descriptions)

美國政府成立高階文官團，在訓練高階文官所具有的優質能力是：

1. 變革管理(change management)

本項優質能力包括:

- (1) 願景 (vision)
- (2) 明瞭外在環境 (understanding external environment)
- (3) 創造和創新 (creativity and innovations)
- (4) 策略思考 (strategic thinking)
- (5) 持續學習 (continuous learning)
- (6) 彈性或靈活性 (elasticity)
- (7) 變通性 (flexibility)
- (8) 具有服務的動機 (motivation to serve)

2. 人事管理 (personnel management)

- (1) 衝突管理 (conflict management)
- (2) 瞭解文化因素 (understanding of cultural factors)
- (3) 團隊建立 (team building)
- (4) 正直 (integrity)

3. 資源管理 (resource management)

- (1) 財務管理 (finance management)
- (2) 人力資源管理 (human resource management)
- (3) 技術管理 (technology management)

4. 達成之成果 (achieving results)

- (1) 責任感 (responsibility)
- (2) 解決問題的能力 (ability to resolve problems)
- (3) 企業家精神 (entrepreneurship)
- (4) 決斷力 (decisiveness)
- (5) 消費者取向 (orientation to consumers)
- (6) 行政技巧 (administrative skills)

5. 溝通與建立網絡 (communication and networking)

- (1) 口頭溝通技巧 (oral communication)

- (2) 書面溝通技巧 (written communication)
- (3) 談判技巧 (negotiation skills)
- (4) 建立網絡和夥伴關係 (networking and partnerships)
- (5) 了解政治因素 (understanding political factors)
- (6) 人際間溝通技巧 (interpersonal communication)

美國即是根據以上的這些優質能力指標去建構它對於高階文官的訓練課程。

至於荷蘭則採用「核心職能管理圖」(management competency profile)的模型來設計課程：

這個模型包括以下 7 大項目標：

1. 系統性管理 (systemic management)

- (1) 對未來有願景 (vision of the future)
- (2) 為成果做管理 (management for results)
- (3) 建構網絡關係 (networking)
- (4) 領導統御 (leadership)

2. 解決問題 (problem-solving)

- (1) 資訊分析 (information analysis)
- (2) 發展各種可能的選擇 (developing alternatives)
- (3) 概念的靈活性 (conceptual flexibility)
- (4) 決策 (decision-making)

3. 人際互動關係 (interpersonal relations)

- (1) 傾聽的能力 (ability to listen)
- (2) 對人際互動關係的敏銳 (interpersonal sensitivity)
- (3) 彈性靈活的行為 (flexible behavior)
- (4) 幕僚的發展 (staff development)

4. 運作上的有效 (operational effectiveness)

- (1) 主動的，傾向積極的態度 (initiative/pro-active attitude)

- (2) 能運作的管理 (operational control)
 - (3) 負責以及課予責任 (delegation of responsibility)
 - (4) 聚焦的能力 (ability of focus)
5. 對人們的影響力 (influence on people)
- (1) 口語表達技巧 (oral presentation skills)
 - (2) 自信 (self-confidence)
 - (3) 說服力 (persuasiveness)
 - (4) 行動計畫的發展 (action plan development)
6. 個人的特質培養 (personal qualities)
- (1) 具有能量 (energy)
 - (2) 抗壓力夠 (stress resistance)
 - (3) 追求有品質的績效的動機 (motivation to quality performance)
 - (4) 學習能力 (learning ability)
7. 對環境的管理 (management with respect to environment)
- (1) 對環境有認識 (environment awareness)
 - (2) 瞭解政治因素 (understanding political factors)
 - (3) 具正直性與倫理 (integrity and ethics)
 - (4) 自我瞭解 (self awareness)

英國是在 1995 年開始建立高階文官制度，要被任命為高階文官，在英國必須達到三項標準所要求的資格。

它們是：領導統御 (leadership)、管理與溝通 (management and communication) 和個人的品質 (personal qualities)。其實，總的來說，英國的高階文官要訓練他們具有領導統御能力 (leadership)、溝通技巧 (communication skills)，以及財務和其他資源管理能力 (management of finance and other resources)。

另外，個人成效 (personal effectiveness)，知識上的能力和創造力(intellectual capacity and creativity)，以及專業知能和專家的技巧 (professional competence and expert skills)。

當然還要有策略思考和規劃 (strategic thinking and planning)，以及成果導向。

三、高階文官的訓練

從以上的討論不難看出高階文官的功能、重要性，以及他們為各國所要求的優質核心職能，而這正是訓練他們所設計課程，想要達到的目標。

在討論歐盟國家有關的訓練課程前，還是必須先區別什麼是核心職能(competence)，以及什麼是優質核心職能(competency)。所謂的核心能力(competence)是指一般的能力(abilities)、技術skills)行爲和知識。而所謂的優質核心能力(competency)，是指處理和「責任」(responsibility)、課責性或政策兌現責任 (accountability)，以及權威 (authority) 有關事務的能力。²⁹

舉例來說，核心職能是任何一個公務人員在職位上應具有的執行其職位工作任務的基本能力。其中，低階主管方面，也有其核心職能， 比方說要成為一個好的中低階主管必須要有：

1. 效力於所轄單位的願景和目標，並使其達成之能力；

²⁹ Herma Kuperus and Anita Rode, “Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in the European Union Member States”, EIPA (European Institute of Public Administration), December 2008, p.30.

2. 在做成結論之前可以很嚴謹地去評估所有資訊；
3. 可以為他人解釋原則性的戰略，使其具有可實踐的具體性內容。
4. 可以做出讓大家可以完成共同目標的認識感。
5. 在快速變遷的環境中，可以發展出和可以綜觀變局中如何執行政策的能力。

以優質核心能力為基準的管理，可以稱做 competency-based management (CBM)。CBM 是在公共行政中能夠面對變遷、變局、變革之下，還能不斷地去突破困局，執行政策。所以以 CBM 為依據的訓練集中在較少數的高階文官及專業高階經理人。

CBM 的目標是很明確的，就是追求卓越(excellency)，成功 (success)，以及效率 (efficiency)，最終就是要達成機關或單位的戰略目標。³⁰

新公共管理(NPM)出現後，各國皆倡議行政改革，傳統的行政階層層級結構，指揮控制典範 (command-control paradigm)，職位權威 (authority through position)，已逐漸不再被過度強調；代之而起的是績效取向 (performance-oriented)。所以公開(openness)、透明(transparency)、效率和效用(efficiency and effectiveness)，經由管理及領導統御所獲得認同的權威，取代了傳統的公共行政文化。

對於基本核心職能 (competence) 或優質核心能力

³⁰ F. Nunes, L. Martin, H. Duarte, Competency Management in E.U. Public Administrations; survey commissioned by the Portuguese E.U. Presidency, EUPAN- Human Resource Working Group, December 2007.

(competency)，一般會認為應該有職能或核心能力說明書（ competence or competency profile），尤其對於高階文官（SCS），剛考上或被錄用為文官的公務人員，其訓練可以依據核心職能說明書，以此為訓練之目標。但 SCS 的訓練有所不同，必須有以 SCS 為主的管理性訓練。下表表示歐盟國家有沒有設定高階文官優質核心職能說明書的統計表：

表一 歐盟國家具有優質核心職能重點說明書和為 SCS 有量身製作的管理訓練統計表

(Use of Competence Profile and/or Management Training for SCS)

國家別 訓練別	職位特性	職涯型高階文官 Career	混合型 Hybrid	職位型永業高階文官 Position
有重點優質核心職能說明書加上管理性訓練 Central Competence Profile & Management Training	比利時、葡萄牙塞浦路斯、愛爾蘭、羅馬尼亞、歐盟	保加利亞、義大利、拉脫維亞、匈牙利、斯洛維尼亞		愛沙尼亞、荷蘭、英國、瑞典
沒有重點優質核心職能說明書，但有管理性訓練	希臘、盧森堡、奧地利、法國、德國、立陶宛、西班牙	斯洛伐克、馬爾它、波蘭		捷克、丹麥、芬蘭

資料來源：取自 H.Kuperus and A.Rode, "Top Public Managers in Europe" , December 2008,p.32,table 8.

依上表可再說明如下：

1. 芬蘭沒有重心的優質職能說明書，但高階文官必須對中央政府跨部門的優質核心職能有廣泛地瞭解；而且必須具有能力解決經濟社會變化所帶來的國內及國際問題，例如外勞問題。
2. 保加利亞從 2006 年到 2008 年為止，不斷發展為高階文官打造的 8 種優質核心職能，它們是：善於溝通的 (communicative) ，

戰略的 (strategic)，關係建立的 (relationship-building)，效用關聯的 (effectiveness-related)，分析的 (analytical)，知覺到利害關係人 (stakeholder-awareness)，一般性的管理 (general management) 和領導統御 (leadership)。2007 年保加利亞以一種 3 天的研習班，共訓練了 2600 個高階文官。

3. 塞浦路斯(Cyprus)則比較強調高階文官的行政歷練。而且強調必須在高階文官的辦公室工作至少 8 年；在首長辦公室經過 10 年的歷練。而且，還要對語言有所要求，為了辦理歐盟的工作，英文、法文及德文中至少有一種語言，必須是精通的（含語言背後的知識）。
4. 愛莎尼亞 (Estonia)，則以 E 知能中心 (E-competence center) 對高階文官做評比，它們發展一些指標，這些指標集中在 5 大項優質核心職能：信用程度(credibility)、有願景(having a vision)、創新(innovation)、領導統御(leadership)和成就取向(achievement orientation)，以此來評定高階文官是「優」(5 分)、「好」(3 分)，以及「不好」(poor) 是 1 分。
5. 拉脫維亞 (Latvia) 則是透過國家行政結構法 (the State Administration Structure Law) 來規劃優質核心職能。同時，還有國家文官服務法 (the State Civil Service Law) 規範高階文官的優質核心職能，以及要被選拔進入高階文官應有的必備職能。

如下表二是把歐盟的會員國，它們對高階文官優質核心職能，按照其說明書，將其強調的核心概念整理出來：

表二：歐盟國家高階文官優質核心職能說明書中之要項

優質核心職能	EE, BG, IE, UK, EC	RO, FI, NL, ES	BE, CY, IT, PT, SI
領導統御 Leadership	有	有 (RO 沒有)	沒有 (BE, SI 有)
戰略願景 Strategic Vision	有	沒有	沒有
成果導向 Achieving Results	有	有 (除了 NL)	沒有
溝通 Communication	有	沒有 (除了 RO)	沒有 (除了 SI)
人和關係的管理或人力 資源管理 Managing people relations, HRM	有	有	沒有 (除了 BE)
一般性管理 General management	有	有	有
知識	沒有	沒有	有
知覺/敏感度 Awareness/Sensitivity	BG, IE	NL	BE
正直/倫理 Integrity/Ethics	EE, IE, EK	NL	—
判斷/決策的 Judgment/ Decisional	EE, IE, EC	RO, NL	—
創新 Innovation	EE	FI	—
自我反省/學習 Self- Reflection /Learning	UK	NL	—
歐盟取向 E.U.-oriented	CY	—	SI
多樣化/多元文化 Diversified/Multi-Cultural	—	—	—

資料來源:與表一同,p.34,table 9.

Key: BG-保加利亞，BE-比利時，FL-芬蘭，IE-愛爾蘭，
RO-羅馬尼亞，CY-塞浦路斯，EE-愛莎尼亞，EC-歐盟，
NL-荷蘭，UK-英國， SI-斯洛維尼亞

基本上來說優質核心職能說明書，是可以拿來作為進用、訓練和發展的依據。當然，對高階文官的訓練，有這些基準也比較容易去設計課程。大體來說，在歐盟國家中，有 19 個國家很明顯地，把 SCS 的訓練放在「領導統御」(leadership)的訓練，和管理訓練 (management training)，尤其是相關的技巧(skills)，也就是說「領導技巧」(leadership skills) 和管理技巧(management skills)。

尤其歐盟的國家，對於 SCS 還提供了不少對瞭解歐盟運作的課程。當然，其他一些課程也頗值得參考：

1. 倫理和防貪腐(保加利亞)
2. 公共行政的透明（波蘭）
3. 和政治人物共事（立陶宛）
4. 政策創新規劃（愛莎尼亞）
5. 品質、創新和現代化（葡萄牙）
6. 媒體溝通和運用傳媒的訓練（德國、立陶宛）

值得注意的是歐盟國家的高階文官管理制度，有的是採永業文官的職涯制 (career based system)，有的是職位制 (position based system)。一般而言，永業制較重視初任文官訓練，以及隨著文官發展給予「在職訓練」 (in job training) 比較會傾向通才式

(generalist)訓練，以及基本職能的訓練。

但職位制高階文官主要想以契約用人，其訓練偏向吸收一些特別專才，為一些特別職位打造可用人才，比較上是很專業，而且知道「政治」的一群專家。

當然，有不少國家是採取混合式的訓練，也提供一般性訓練，也提供專業訓練。訓練方式傾向多元，例如：工作坊 (workshops)、研討會(conference)、經驗分享會(experience-sharing) 小團體或個人的心得回饋聚會(feedback sessions)。

四、結論

從上述的討論當中，我們知道有關高階文官的培訓，大體上雖經過 20 到 30 年的摸索，卻仍在嘗試階段。例如英國已經在發展高階文官訓練後效果的評估，但目前尚無具體成果。³¹

我國高階文官的培訓或制度建立，目前尚在起步階段。平心而論，有些前提尚未釐清與解決。例如究竟高階文官仍採永業制或契約制，此即「職涯導向」或「職位導向」，尚有可探討的空間，抑或可以兼採混合制？目前中央組織改造似已朝向混合制去微調發展。但高階文官的進用是封閉式還是開放式？仍可以加以討論。

也因此，連帶地使訓練課程的安排設計，成為一個較因應迫切需要的安排。此即在高階文官管理制度，以及制度性質尚未確

³¹ 高階文官或文官培訓的統計調查，初步可參考：Moshe Moor, “A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in 11 European Countries”, *Public Administration* 78(1): 2000, pp.135-152.

定之下，高階文官的訓練也呈現較為混亂的課程設計。雖然，目前正在施作的高階文官課程採取了非常活潑及多元的方式。

總之，台灣的高階文官制度可探討的問題仍多，有待各界努力去深入分析與研究。

參考文獻

- Hood, C. *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, Vol. 69, 1991.
- Hood, C., and M. Lodge. *The Politics of Public Service Bargains: Rewards, Competency, Loyalty and Blame*. New York: Oxford University Press, 2006.
- Jenkin, K. “Politicians and Civil Servants: Unfinished Business—The Next Step Report, Fulton and the Future” , *The Political Quarterly* 79 (3), July-September, 2008.
- King, S. *Regulating the Behavior of Minister, Special Advisers and Civil Servants*, the Constitution Unit, School of Public Policy, University College London.
- Kuperus, H., and A. Rode. “Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in the European Union Member States” , *EIPA* (European Institute of Public Administration), December 2008.
- Lobanov, V. “Institutional Reforms and Role of Senior Executives” 該文發表於 Democratic Transition: Senior Civil Servants and the Political-Administrative Interface, International Congress on the Training and Development of Senior Civil Servants, June 15-17, 2005.
- Moor, M. “A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in 11 European Countries” , *Public Administration* 78(1): 2000, pp.135-152.

Nunes, F., Martin, L. and H. Duarte, Competency Management in E.U. Public Administrations; survey commissioned by the Portuguese E.U. Presidency, EUPAN- Human Resource Working Group, December 2007.

The International Trend of Senior Civil Servants Training

Yuang-Kuang Kao*

Abstract

In order to frame the training programme for Senior Civil Servants (SCS), it is crucial to clarify what the competences and competencies of SCS are. In general, courses training for SCS focus more on modules of management skills and leadership.

In this article, the author aims to first clarify the relationship between administration reforms and the establishment of SCS. What follows is the discussion of competencies for SCS and the training purposes of SCS in most developing countries. Finally the author suggests that even though the structuring of SCS is under process currently in Taiwan, it still needs to tackle the contextual issue of Taiwan's SCS, which is related to the debate between career-based system and position-based system in Taiwan's SCS system. Otherwise, the training programme seems to face obstacles to be programmed appropriately.

Keywords:Senior Civil Servants, leadership, management, competence, competency

*Minister without Portfolio, Examination Yuan

【附錄六】考銓論述 6：政府組織再造中官制官規及人事制度
刊登於：公務人員月刊 No. 189 (101 年 3 月發表)

政府組織再造中官制官規及人事制度：核心問題之探討

高永光

一、 前言：

立法院在 2010 年 1 月 12 日三讀通過修正「行政院組織法」、「中央政府機關總員額法」、「行政院功能業務與組織調整暫行條例」，此舉標識著長時間以來各界所討論的政府組織再造工程的啓動（註 1）。依新修正通過的行政院組織法，未來行政院將從 37 個部會減為 27 個部會，另外有兩個總處。以社會上比較流行的說法，即用「部會」來稱呼行政院的各部門，組織再造後的行政院將是 14 部 8 會、3 獨立機關、1 行、1 院、2 總處，以上共 29 個機關，原預定的施行時間是 2012 年 1 月 1 起。

14 部是內政部、外交部、國防部、財政部、教育部、法務部、經濟及能源部、交通及建設部、勞動部、農業部、衛生福利部、環境資源部、文化部、科技部。8 會則是國家發展委員會、大陸委員會、金融監督管理委員會、海洋委員會、僑務委員會、國軍退除役官兵輔導委員會、原住民委員會及客家委員會。

至於 3 個獨立機關則是：中央選舉委員會、公平交易委員會及國家通訊傳播委員會。

而 1 行是指中央銀行，1 院是指國立故宮博物院，2 總處則是行政院主計總處及行政院人事行政總處。

有關組織改造最重要的五個法律依據為：中央行政機關組織基準法、行政院組織法、行政院功能業務與組織調整暫行條例、中央政府機關總員額法，以及行政法人法，一般統稱以上為政府組織改造五法。

政府組織改造討論已有 20 年以上的歷史，不論是哪一個政黨執政，都賡續推動此一工程，雖有其不同之思考方向及角度，但為精簡政府組織，有效運用公務人力資源，因應國際及國內情勢變化，以追求行政效率及增加國際競爭力，則為十分明確之政府改造之目的。而此為一全球趨勢及潮流，從二十世紀 1990 年代以降，到目前為止，世界上大部分國家仍在持續推動改造工程。(註 2)

我國在跨越世紀後，隨著完成民主化並歷經政黨輪替，此一艱鉅工程仍能延續及推動，並在 2012 年(民國 101 年)1 月 1 日起，新的中央政府組織及業務功能就能正式啓動，殊為難得。

二、官制官規：

此次政府組織再造，再造層面最廣的莫過於行政院之組織變革，由原先 37 個機關「塑身」成 29 個機關。但整個政府組織再造則不能限於行政院。根據行政院研考會所整理的資料，造成政府組織必須進行再造的理由之一是政府各機關之名稱混亂，職權劃分不清，以致機關行政效率無法有效課責，並導致人力資源配置出了問題，必須進行人力精簡。因此，員額之管控、機關之名稱、設立依據或目的、其層級、

隸屬關係、職稱，官職等等，必須有比較整齊且明確之規範。

因此，政府組織再造的範圍及於中央政府及地方政府各機關；而員額部分的調整管控，更是針對整個中央政府機關員額。因此，有關政府組織再造「五法」中，最核心之立法規範為：中央行政機關組織基準法及中央政府機關總員額法。

中央行政機關組織基準法第 1 條規定：「為建立中央行政機關組織共同規範，提升施政效能，特制定本法。」但第 38 條卻規定：「本法於行政院之外之中央政府機關準用之。」而第 6 條規定：「行政機關名稱定名如下：

- 一、院：一級機關用之。
 - 二、部：二級機關用之。
 - 三、委員會：二級機關或獨立機關用之。
 - 四、署、局：三級機關用之。
 - 五、分署、分局：四級機關用之。
- 機關因性質特殊，得另定名稱。」

可見，由於第 38 條之規定，中央行政機關「院」為第一級機關，其二級機關仍沿用稱之為「部」或「委員會」。

而三級機關則稱之為「局」或「署」。由於，中央行政機關組織基準法其適用之範圍並非僅及於基準法第 2 條所規定之「本法適用於行政院及其所屬各機關」。當然，各院「準用」基準法，應以組織法訂定其所轄之二級及三級機關。因此政府再造之目的之一在於使整個政府機關之名稱能較有一致性。統一各院之二級機關及三級機關之「行政機關名稱」應有其必要。尤其第 4 條規定：一級、二級及三級機

關之組織以法律定之。但四級機關則可以「命令」定之。至於機關組織以法律制定者，其內部單位之分工職掌，以「處務規程」定之；而機關組織以「命令」定之者，其內部單位之分工職掌，以「辦事細則」定之。(見「基準法」第 8 條)。

爲使組織改造後機關名稱較爲一致，以法律、命令定之者，立法院自可加以監督，使其一致；但四級機關雖在第 6 條以「分署、分局」加以規定，但因同條有例外性之規定「機關因性質特殊，得另定名稱」。是否因此使組改後所預期之機關名稱得大致歸於統一之用意，多少有所減損，值得組改後各機關在定其名稱時應審慎爲之。

機關名稱之統一，在行政院所屬之轄下單位，固可由行政院予以規範監督，但行政院外則缺乏統一監督之機關，立法院只能在審議組織法、命令時加以把關。至於地方機關是否藉中央組改之際，亦因應修改「地方制度法」，以及下游之地方組織自治條例或組織規程，更應一併思考。

機關之名稱與員額非考試院所能主導，在職權歸屬上，亦恐非其能管轄者。但卻與考試院主管之官制官規及人事制度密切相關。舉例來說，基準法中有關職務之設置，爲使組改後行政機關組織較具彈性，以因應不同機關之工作、任務，因此在設立職務上給予一定的調整空間。例如，二級以下機關得視需要，置主任秘書或秘書，綜合處理幕僚事務。可以預見的是，由於此次組改，業務整併情形非常複雜，整併前恐無法預料設置主任秘書及秘書究竟以何標準爲宜，仍循舊有規定予以核定，恐有失妥適。由於各機關之組織法分別爲立法院所通過，但均爲個別逐案通過，也很難事前由主管官制官規的考試院將所有組織法草案統整起來，全盤考

量。因此，如何在相關職務其職等及官階上，先有一較合理、合適之遵循標準。以及在組織法或機關之成立命令通過後，再做一通盤的整理，規劃出最妥適之設置官制官規之合理依據。對考試院、銓敘部而言，都是一項艱難的任務。

以通俗的話語來形容，此為蛋生雞，雞生蛋的問題。銓敘部及考試院若先以機關業務屬性、範圍及其管理規模、整體配合衡平適中原則，提出設置職位之職等及官階，可能出現某一或某些機關認為不合理之困難，或勉強為之，待事後再作一整體之調整。但亦可由組改過程中，各機關依成立之法律或命令自行考量設置，日後再由銓敘部及考試院統一檢視，若有不當再做法律及命令之修正。以後者而言，亦會有實務上之困難，因立法院修法曠日費時，則組改之目標如基準法第1條所稱之「共同規範」及「施政效能」恐受影響。所謂的「共同規範」，其原則應如第22條所說的：職能類同、業務均衡、權責分明、管理經濟、整體配合及規模適中。本條雖為規範機關內部單位。但單位之間應追求此些目標，中央各行政機關之內部單位，以及各一級機關之間，似也應本於此原則予以進行組織改造。

再以基準法通過時之「附帶決議」為例，該附帶決議為：「未來行政院應提升『司』的功能，並於半年內會同考試院針對『司長』之職務列等提出檢討。」基準法通過為民國99年2月3日總統公布施行。原本在行政院組織法修正公布後，各機關之組織法或需修正之相關法律，應在行政院組織法修正公布後1年內函送立法院審議。附帶決議雖沒有拘束力，但立法院做出對於「司」功能之檢討決議，並且要行政院「會同」考試院針對「司長」之職務列等提出檢討。可見中央組改同時，立法院亦考慮到職務列等對組改目標達成

之重要性。但目前各二級機關部之司長列等仍循舊有之標準，未能配合組改，可謂相當遺憾。事實上，以附帶決議來看，中央組改之際，職務之官階及列等，本應先行檢討而產生一套能配合組織改造之職務、官階及官等列等（職稱、官等、職等）之新規範。

三、人事制度：

本次組改另一個重點目標是精簡人事，因此配套法案中有「中央政府機關總員額法」(以下簡稱「總員額法」)，總員額法對於政府總員額進行總量管控。(註 3) 因此，在第四條規定了「機關員額總數最高限為十七萬三千人。」同時，又由於總員額法之附帶決議「機關員額未來應於五年內降為十六萬人。」當然，精簡人力員額的重心不僅在「減」也在「精」。若減額之後，人力資源素質無法提高，就不是「精簡」。因此，總員額法第六條規定，機關組織除以法律定其職稱、官等、職等及員額者外、應依公務人員任用法第 6 條規定，就其職責程度、業務性質及機關層級，依職務列等表，妥適配置各官職等之人員，訂定編制表。但本項編制表有關考銓業務事項，不得抵觸考銓法規，並應函送考試院核備。

以上有關總員額法的規定產生一個很嚴肅的問題，那就是在中央政府組織改造過程中，銓敘部及考試院應扮演怎樣的角色，發揮怎樣的功能？

按公務人員任用法第 6 條第 2 項、第 3 項及第 4 項規定如下：

「前項職等標準及職務列等表，依職責程度，業務性質及機

關層級，由考試院定之。必要時，得由銓敘部會商相關機關後擬訂，報請考試院核定。」此第 2 項之規定，明顯可見考試院銓敘部負有主動擬訂之「職責」。

至第 3 項規定：「各機關組織除以法律定其職稱、官等、職等及員額者，應依其業務性質就其適用之職務列等表選置職稱，並妥適配置各官等、職等職務，訂定編制表，函送考試院核備。」因此，各機關組織所送之「編制表」，係因考試院訂定之「職等標準」及「職務列等表」，但考試院訂定之「職等標準」係民國 76 年 1 月 14 日公布，是否有必要配合中央組改，加以檢討。

又任用法第 6 條第 4 項規定：「前項職稱及官等、職等員額配置準則，由考試院會同行政院定之。」按「各機關職稱及官等職等員額配置準則」，考試院是在民國 99 年 8 月 31 日修定。當為配合中央組改所為之修正。但中央組改之後，依此「配置準則」重新配置之結果是否沒有發生問題？銓敘部似應適時作階段性之統整。舉例來說，一般印象是中央簡任官所佔百分比較高，或有其執行職務之需要。但中央三級機關中之研究機關簡任及委任部分各佔 20%，是否有當？地方政府外界印象中認為簡任官太少，導致施政上主管領導能力較差，但直轄市政府本部簡任及委任各佔 25%，是否也可再斟酌。凡此種種，皆說明了銓敘部及考試院在此中央組改過程中所應負擔更重的責任，才有可能使整個國家的中央組改工作達成預定之目標。

其次最重要的是有關政府用人的分類標準，其員額數量的配置，在總員額法中有明確的規範。在總員額法第 2 條規定政府所用之人員包含五大類：

第一類：機關為執行業務所置政務人員，定有職稱、官等、職等之文職人員，醫事人員及聘用人員。但不包括第三類至第五類員額及公立學校教職員。

第二類：機關依法令進用之聘僱人員、駐衛警察及工友（含技工、駕駛）。但不包括第三類及第四類員額。

第三類：司法院所屬機關職員（含法警），聘僱人員、駐衛警察及工友（含技工、駕駛）。

第四類：法務部所屬檢察機關職員（含法警），聘僱人員、駐衛警察及工友（含技工、駕駛）。

第五類：警察、消防及海岸巡防機關職(警)員。

以上五類人員均「不包含軍職人員」。

這五類人員目前最迫切需要解決的是聘任人員，依法令進用之聘僱人員，及聘僱人員。

依現行與銓敘任用有關之法規範除「公務人員任用法」，主要尚有「各機關機要人員進用辦法」(93.8.17)、「聘用人員聘用條例」(61.2.3)，「聘用人員聘用條例施行細則」(96.6.23)，以及「派用人員派用條例」(58.4.28)，「派用人員派用條例施行細則」(96.6.23)，另外則是「行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法」(71.1.6)，以及「行政院暨所屬各級機關聘用人員注意事項」(72.3.23)。

以上究竟機要人員是否計算於政府總員額數中？而所謂聘任、聘用、派用、約僱或約聘僱是否需再加以統一其名稱，而依總員額法規定其類屬？實為當務之急。

依考試院第十一任考試委員所定之施政綱領，政府用人簡要地分成三大類，即：

- 一、政務人員：係隨政黨之進退而進退，政治任命之官員；
- 二、依國家考試而任用之公務人員，此即我們所普遍理解之常任人員；
- 三、依契約進用之執行政府公務之人員。（註 4）

此三類人員雖與總員額法之政府所稱五類人員之分法不同，但事實上則包含總員額法的五類人員。但政務人員現已制定相關之三種法案草案，待立法院審議通過。而常務人員則必須經國家考試取得任用之資格。惟第三類人員，依現行社會較熟悉之語言乃是屬於「契約用人」之類型。

學者對契約用人，常繁引各國之建置或體例。但是否真能施行於我國，不無疑問。而與我國現有之依法聘僱、約僱、聘任等之間「相容性」為何？則殊少論及。試問此一部分之人事制度，若不能即時加以處理，又如何落實中央組改，精簡人事，提高施政品質之目標？（註 5）

四、結論：

從公務人力資源運用策略來看，彈性、精簡、效率、課責等因素經常被提到。以行政學界所流行的新公共管理（New Public Management）所論述的理論來看，不論是那一種

制度能夠達成公務行政要求的目標才是好制度。準此，不論三權分立或五權政府也罷，其公共行政的目標應是一致的。因此，如果在 21 世紀還在爭論五權政府或三權分立比較好，實在是故步自封的一種限制。

我國有關政府體制或政府組織改造，往往一觸及重要問題有所爭議時，最容易閃避核心問題的作法，是把爭議推向體制不當，此實非理性討論及客觀解決問題的辦法。

從政府再造工程來看，無論世界那一個國家，都會因此衍生出相當多的問題，實非一時而能完成所有改革及解決所有問題。而各部門之間的協力工作，應為克服困難之重要因素之一。

以我國體制來看，就官制官規及人事制度而言，非行政院能獨立完成。其有待銓敘部及考試院努力之處仍多。我國考試權獨立，在銓敘及考選，甚至保障及培訓制度上，均有相當完備之法令規章。而且考試院之院部會，都累積了相當豐厚之經驗。但礙於三權與五權之爭，考試院及所屬部會，過去難免有些微消極及保守心態。面對中央組改此一大工程，不免多少有自我設限之現象，不能主動根據中央組改之配套法規範，更加積極任事，僅就本文所述官制、官規及人事制度上而言，考試院及銓敘部所應為之工作，可謂亦相當艱難，豈可不努力從之！

注釋

註 1：有關行政改革、政府再造、組織再造在行政學研究中討論甚多。在筆者看來，行政學界的討論，所使用之名詞不同，如除上述組織再造等之外，尚有組織重整、組織變革等等，凡此種種不外乎在回應內外環境變遷，所做的變遷 (change)，使用名詞或有所不同，但目的似仍脫不了效率、效能、效益的核心目標。雖學理上的討論十分豐碩，對理論化的幫助亦大，但落實於實務面，則又是另一番考量。我國行政機關之改革，嚴格說來，各種方案的討論，溯至 1990 年代初，歷經 20 年，總算開始啓動，殊為難得。有關學理的討論，1990 年代，即 20 世紀最後一個十年，大體集中在政府改造，可參考 Sharon L. Caudle, Reengineering Strategies and Issues ,Public Productivity & Management Review, Vol.18, No.2,Winter,1994。21 世紀則政府改革集中在討論 e 化治理，或 T-Government 的建立，見 Peter Kawalek, David Wastall, Pursuing Radical Transformation in Information Age Government: Case Studies Using the SPRINT Methodology, Ideal Group Publication, Hershey PA,USA,2005.

註 2:Re-inventing government 的概念可參考:J.L.Brudney J.L.O' Toole, Jr., and Hal G.Rainey(eds.), Advancing Public Managements in Theory,Methods,and Practice. Washington D.C., Georgetown University Press,2000.

註 3:有關公共人力資源的管理，可參考 G. Dessler, Human Resource Management, New Jersey : Prentice-Hall, 8TH ed.,2000 。

另有關總員額管控，並非嶄新之觀念，大部份國家也早已有公務人力總員額管控，如日本。

註 4:有關契約用人是和政府公部門私人化(privatization)有關。公部門進用人力以契約或外包方式，有其爭論。爭論之最大重點在於課責(accountability)和彈性(flexibility)學者 Stephen Goldsmith 在其 Governing by Network: Producing Public Value with Private Actors(www.innovations.harvard.edu) (June 24, 2008) 乙書中，就以美國倫比亞號太空梭爆炸事件為例，質疑究竟是 NASA 應該負責，還是 Boeing 公司要負責。

註 5:考試院院部會所發行之刊物對於契約用人之人事制度建立，歷年來討論很多。如考銓季刊、公務人員月刊，為統一名稱起見，是否宜以一單一名稱來概括所有這類人員，值得思考。

【附錄七】考銓論述 7：英檢定為國家考試應考資格之商榷
刊登於：公務人員月刊 No. 189 (101 年 5 月發表)

英檢定為國家考試應考資格之商榷

高永光

國家考試全面加考英文，在全球化時代來臨，國家競爭激烈之下，要成為國家公務人員，如果連基本之日常生活英文的聽說讀寫都成問題，所謂的加強國家競爭力不過只是口號而已。因此，國考全面加考英文，是一個必然的趨勢。

反對的人會說，公務人員平常工作上，用到英文的機會不多，所有國家考試都要加考英文，並且逐步提升英文在各項考試中占分比例，是否必要令人質疑？同時，此舉是否會對英文系或重視英文學習科系的學生較為有利？使得國考有不公平之嫌疑？

其實所謂獨厚英文系或重視英文教學科系的學生，而使國考不公平之說，並非絕對。以英文現在包含在普通科目中，而普通科目中如公民考題，對法政科系學生而言，較為有利，則考公民也是獨厚特定科系考生嗎？

公務人員是人民的公僕，對於服務人民之公共事務必須有一定之學養或基本法政知識，否則在執行公務的能力上會有問題，公民考試用意在此。同理，為了強化國際競爭力加考英文，對特定考生較有利而使國考不公平之說，未必絕對正確。不過，關鍵在於台灣英文教育的實質及國考英文試題的考題內容。

大家都知道台灣的英文教育，大學畢業學生聽說能力特差，此因較側重讀寫之故。其實，高中及大學生英文寫作能力如何，大家心中也有數。因此，若國考全面加考英文，而且英文試題側重在聽說方面，內容則以國內政治、經濟、社會、法律及風俗習慣為主；再視考試層級，英文試題有深淺之別，則對提升台灣英語教學的效果，以及強化國人的國際視野，一定有正面的促進作用。

從公務人員處理事務能力來看，英文能力的提昇，可強化他們在搜尋及瞭解與自己專業有關的國際資訊；雖然英文聽說平常不一定天天用得上，但在培養公務人員的國際觀上確有幫助。

至於需要大量使用英文的職務，在考科上將英文或其他外國語文列為專業科目，如外交領事人員、國際商業及關務人員等，

自有其必要性，無庸多言，也不至於有人反對。

爭議較大者，厥為將英文檢定考試視為國考應考資格，是否可行？以及是否涉及違憲？考試院固然可以因公務人力職務需要辦理考試，決定應考資格，此舉並不違憲，已有大法官解釋之依據。但問題的核心在於英文是否為所有公務人員必須具備之執行職務的「絕對需要」？若仍有不少人存疑，則列為國考之應考資格，當在全民對於日常生活之英文聽說讀寫具一般能力後，才能施行。何況現行之諸多英文檢定考試，彼此之間尚存在「等化」之問題。因此，未來較可行之方式，是在全民英文能力提升後，且發展出一套現行各種英檢之外的檢定英文能力之測驗方式，抑或是能定出大家都能接受的現行各種英檢考試的「等化」方法。否則，貿然施行，恐將引起重大爭議，不可不慎！

國家圖書館出版品預行編目資料

考試院院會發言錄 考試委員高永光/ 高永光著.

-- 初版. -- 臺北市：考試院，民 101.5

面： 公分

ISBN 978-986-03-2676-5 (平裝)

1. 考試院 2. 言論集

573.442

1010101031

考試院院會發言錄 考試委員高永光

作 者：高永光

出 版 者：考試院

地 址：臺北市文山區試院路 1 號

電 話：(02) 8236-6000

印 刷 者：上校文化印刷有限公司

地 址：高雄市三民區通化街 158 巷 6 號

電 話：(07) 311-6011

出版日期：中華民國 101 年 5 月

版 次：初版

GPN：1010101031

ISBN：978-986-03-2676-5