考試院院會發言錄

（續編）

民國 100 年 9 月至 102 年 12 月

（第 152~266 次院會）

考試委員

高　永　光

（民國 99 年 10 月 11 日到任）

中華民國 103 年 4 月 15 日編

自　序

考試院為考試委員出版在院會的個人發言錄的第二集，收錄自民國 100 年 9 月 1 日第 152 次到 102 年 12 月 26 日第 266 次院會的所有發言紀錄，謹為第二集之出版特書此序。

考試院院會每星期四早上舉行，平均所花的時間約都接近四小時，也就是早上九點開始，大概都在一點左右結束，超過中午一點的亦不少見。由此可見委員議事之認真及發言之踴躍。此為第 11 屆考試委員的特色之一。除院會外，考試委員尚須參加全院審查會、小組審查會及委員座談會，若將每個委員在各委員會之發言內容出版，其字數及卷數必然更為可觀。從原始資料的搜集做為研究我國考試制度之第一手資料來看，單就委員在院會的發言紀錄之出版，實已彌足珍貴。

院會個別委員發言實錄第二集收錄期間，總共經歷 115 次院會，以個人而言，就考選部份發言 72 次，就銓敘部份發言 43 次，就保障訓練部份發言 67 次，考察報告及其他相關議題則發言 13 次，發言總次數共 195 次，就次數平均而言，個人在每次院會發言是 1.7 次。這個數字代表的意義是說，大概每次院會，會就考選、銓敘、保障培訓或其他相關議題做一到二次的發言。就個人而

言，三年多來覺得是盡了自己的本分!

由於我國考試權涵蓋了考選、銓敘、保障培訓及其他相關議題，要對考試院的全部業務做通盤及透徹的瞭解相當不容易。以銓敘而言，單就職系職等、官制官規的瞭解就得花費相當大的精力去閱讀相關法規，遑論真正的人事法規；即就考選而言，個人擔任大學教學近 25 年的經驗，乍看似非難事，但涉及測驗學及考選的邏輯或考題的信度效度，沒有累積性的完整資料(aggregate data)的統計分析，易流於空泛的詢問，何況還有多如牛毛的考選法規；再就保障培訓而言，訓練涉及企業管理、人力資源運用、公共行政管理以及訓練學理及實務，其實要詢問保障及培訓的業務有一定的難度。

基本上，個人對考選、銓敘及保障培訓的發言次數相差不大；其實，是我在立法院同意我擔任此職務時，就要求自己要對考試院的工作做一通盤的瞭解。所以，不能偏頗任何一方面的業務，也不可只專注考試權中其一或其二的業務。原則上來說，我盡了力量，達到了對自己的要求。

最後值得一記的是，除了對考試院業務的瞭解外，也要求自己每年至少寫一篇對於考試院業務有關的論著，在附錄中讀者可看到個人的努力。再者，對出國考察，有鑒於官員出國考察流於形式，因此，每次出訪都

是個別參訪，一方面可盡量蒐集資料，另一方面能有較多時間和國外官員、專家、學者交談，汲取他國值得參考的經驗及資料。

憑心而論，考試權所屬業務，十分繁雜、精細，本人專長雖為政治學，對考試權也曾下過功夫，但就任考試委員之後，仍覺尚待學習之處仍多。而獨樹一幟的我國考試權，值得深入研究之處更多。因此而自覺學識不足，今發言錄第二集出版，尚盼各方多與指教，是所至盼！

考試委員 高永光 謹識

中華民國 103 年 4 月 15 日

目　　錄

壹、考　選

院會次別	(曰　期)	議　　題	頁 碼
第152次	(100.9.1)	對推動職能分析工作之建言	- 1 -
第153次	(100.9.8)	對建置命題大綱及專技考試與國際接軌之建言	- 2 -
第155次	(100.9.22)	對新制律師考試職前訓練問題之建言	- 4 -
第156次	(100.9.29)	對專技考試教考訓整合及與國際接軌之建言	- 6 -
第157次	(100.10.6)	建議將閱卷分析納入考量以建立優質試題	- 8 -
第158次	(100.10.13)	對申論題成績複查之改進措施建言	- 10 -
第158次	(100.10.13)	對國家考試網路報名改進配套措施之建言	- 12 -
第160次	(100.10.27)	對處理國家考試試題疑義之建言	- 13 -
第161次	(100.11.3)	對杜絕試題雷同改善措施之建言	- 14 -
第162次	(100.11.10)	對英語能力檢定納入國家考試資格之建言	- 17 -
第164次	(100.11.24)	對提供申論試題參考答案供訴願審議之建言	- 18 -
第166次	(100.12.8)	對技師考試改進推動方案之建言	- 20 -
第168次	(100.12.22)	建議建置口試題庫以提升集體口試之信效度	- 23 -
第169次	(100.12.29)	對線上集中閱卷之建言	- 24 -
第170次	(101.1.5)	對題庫建置之建言	- 25 -
第173次	(101.2.2)	對典試人力資料庫學者專家專長審查之建言	- 27 -
第179次	(101.3.15)	對因應食品安全管制系統施行之措施建言	- 28 -
第180次	(101.3.22)	對推動國家考試職能分析之建言	- 30 -
第182次	(101.4.5)	對 101 年施政重點及目標的建言	- 32 -
第184次	(102.4.19)	對測驗式試題卡格式改進及命題費用之建言	- 34 -
第185次	(101.4.26)	對初等考試及測驗題電腦抽題之建言	- 37 -

院會次別 (日　期)	議　　題	頁 碼
第185次 (101.4.26)	擔任小組審查召集人報告:「專門職業及技術人員高等考試專利師考試規則」修正草案	- 39 -
第187次 (101.5.10)	對研訂專業科目命題大綱之建言	- 39 -
第189次 (101.5.24)	對國家考試網路報名之建言	- 41 -
第191次 (101.6.7)	對國軍上校以上軍官轉任公務人員考試之建言	- 43 -
第192次 (101.6.14)	對社工師考試之建言	- 45 -
第193次 (101.6.21)	對典試人力資料庫更新與廣納人才之建言	- 47 -
第194次 (101.6.28)	對韓國外交、警察人員考選制度報告之建言	- 49 -
第201次 (101.8.23)	對身心障礙特考收費問題之建言	- 51 -
第201次 (101.8.23)	對改進專技人員考試及格方式之建言	- 52 -
第202次 (101.8.30)	對體能測驗及訓練講習影片之建言	- 53 -
第206次 (101.9.27)	對101年度考選制度研討會辦理成果之建言	- 55 -
第207次 (101.9.27)	對題庫建置及建立各類科核心職能之建言	- 57 -
第208次 (101.10.11)	對增設兩岸組相關類科之報告	- 59 -
第210次 (101.10.25)	對試場監試技術問題之建言	- 60 -
第211次 (101.11.1)	對考選部運用個人資料之建言	- 61 -
第212次 (101.11.8)	對專技考試錄取標準之建言	- 63 -
第213次 (101.11.15)	對警察特考實施雙軌分流制度之質詢及建言	- 63 -
第218次 (101.12.20)	對考選資訊系統及規劃考試分併舉行之建言	- 65 -
第219次 (101.12.27)	對司法考試合併辦理及增設金門考區之建言	- 68 -
第221次 (102.1.10)	對臨床技能測驗試務之建言	- 71 -
第224次 (102.1.31)	對邀請各國學者到部演講之建言	- 73 -
第226次 (102.2.21)	對如何訂定專技人員考試錄取標準之建言	- 75 -
第227次 (102.3.7)	對參採大陸公務員考試制度之建言	- 77 -
第228次 (102.3.14)	對102年度考選部業務施政重點之建言	- 80 -
第229次 (102.3.21)	對離島增設考場及考試合併舉行問題之建言	- 83 -

院會次別 (日　期)	議　　題	頁 碼
第230次 (102.3.28)	對推動國家考試申論式試卷線上閱卷之建言	-86-
第231次 (102.4.11)	對研訂命題大綱及典試人力重複遴聘之建言	-87-
第232次 (102.4.18)	對國家考試英語口試結構化之建言	-89-
第233次 (102.4.25)	對國家考試設立離島考區之建言	-92-
第234次 (102.5.2)	對考試錄取標準問題之建言	-96-
第237次 (102.5.23)	對推動國家考試職能分析之建言	-98-
第239次 (102.6.6)	對國家考試體能測驗之建言	-100-
第240次 (102.6.13)	對考試簡化或合併等問題之建言	-101-
第243次 (102.7.4)	對語文類科題庫委外購置及分階段考試之建言	-104-
第244次 (102.7.11)	對初等考試高資低考及試題雷同問題之建言	-109-
第247次 (102.8.1)	對考試電腦化測驗相關配套措施之建言	-112-
第249次 (102.8.15)	對政府組改後改變部分職系考試類科之建言	-115-
第250次 (102.8.22)	對減併應試科目、分階段考試核心科目之建言	-117-
第251次 (102.8.29)	對合併辦理考試之建言	-118-
第252次 (102.9.5)	對電腦化測驗設備之建言	-120-
第252次 (102.9.5)	擔任小組審查召集人報告:「公務人員考試須具備專門職業證書始得應考類科審核標準」草案	-122-
第255次 (102.10.3)	對考試制度參採對象及建立優質題庫之建言	-123-
第256次 (102.10.17)	對客家行政類科加考客語及類科名稱之建言	-125-
第257次 (102.10.24)	對身心障礙特考宣導影片之建言	-126-
第258次 (102.10.31)	對國家考試試務手冊研修之建言	-128-
第259次 (102.11.7)	對調整專技考試錄取標準之建言	-130-
第261次 (102.11.21)	對試題疑義處理之建言	-131-
第262次 (102.11.28)	對新制司法官及律師考試統計分析之建言	-133-
第263次 (102.12.05)	對口試技術會議及加考公務倫理之建言	-134-
第264次 (102.12.12)	對試題疑義採行單軌線上申請方式之建言	-136-
第266次 (102.12.26)	對建立及演練試務工作 SOP 之建言	-138-

貳、銓　敘

院會次別	(曰　期)	議　　題	頁 碼
第159次	(100.10.20)	擔任小組審查召集人報告:「擬將政風職系修正為廉政職系，擬具職系說明書及一覽表修正」草案，及「銓敘部、考選部函陳依法考試及格人員考試類科適用職系對照表修正」草案等二案	-141-
第165次	(100.12.1)	對主計機構人員設置管理條例修正案之建言	-142-
第175次	(101.2.16)	對100年銓敘統計年報提要報告之建言	-143-
第175次	(101.2.16)	對辦理特殊查核職務一覽表案之建言	-145-
第177次	(101.3.1)	對辦理發放年節特別照護金之建言	-145-
第178次	(101.3.8)	對醫事人員人事條例法規修正後執行之建言	-147-
第179次	(101.3.15)	對傑出貢獻獎選拔及表揚作業之建言	-148-
第180次	(101.3.22)	對政府組改辦理五都一準組織編制案之建言	-150-
第185次	(101.4.26)	對退撫基金的財務運用之質詢	-153-
第188次	(101.5.17)	對機關職缺之內陞或外補比例調查案之建言	-153-
第190次	(101.5.31)	法案送審、契約用人及推動公共服務日之建言	-155-
第194次	(101.6.28)	對高雄市政府組織條例暨編制表制定之建言	-156-
第196次	(101.7.12)	對彈性用人及組改後職務列等調整之建言	-158-
第200次	(101.8.16)	對公布政府捐助之建言	-160-
第203次	(101.9.6)	對辦理考績法修正案之建言	-160-
第205次	(101.9.20)	對專案考績審定之建言	-162-
第206次	(101.9.27)	對公立學校圖書館館長進用之建言	-163-
第208次	(101.10.11)	對推動法案及審議政府改制組織法規之建言	-166-
第212次	(101.11.8)	對退休金給與及請領情形之質詢	-169-

院會次別	(日　期)	議　　題	頁 碼
第213次	(101.11.15)	對法案送立法院審查資料補充之建言	-170-
第214次	(101.11.22)	對公務人員退休撫卹制度公平性改革之建言	-171-
第215次	(101.11.29)	對研處立法委員所提法案之建言	-173-
第216次	(101.12.6)	對籌辦傑出貢獻獎選拔及表揚大會之建言	-174-
第216次	(101.12.6)	(臨時動議)對傑出貢獻獎遴選得獎人之建言	-175-
第221次	(102.1.10)	對審議改制直轄市所屬機關組織編制之建言	-177-
第222次	(102.1.17)	對組改法案及辦理新機關組編之建言	-179-
第224次	(102.1.31)	對組改後職稱及官等職等員額配置準則之建言	-181-
第225次	(102.2.7)	對 101 年銓敘統計年報提要報告之建言	-183-
第227次	(102.3.7)	對辦理公務人員請任事宜之建言	-185-
第229次	(102.3.21)	對辦理公務人員留職停薪案件之建言	-186-
第232次	(102.4.18)	對修補非典型人力人事法規缺口之建言	-187-
第235次	(102.5.9)	對五都改制前後地方機關組織編制變動之建言	-189-
第237次	(102.5.23)	對政務人員退職撫卹條例修正草案之建言	-193-
第241次	(102.6.20)	對組織規程暨編制表之建言	-194-
第243次	(102.7.4)	對行政院組織改造組織法規審議之建言	-197-
第247次	(102.8.1)	對組改及五都改制政府員額控管之建言	-199-
第249次	(102.8.15)	對警察人員獎懲制度及專案考績之建言	-200-
第251次	(102.8.29)	對改善各地方政府社工人員人事問題之建言	-202-
第252次	(102.9.5)	對法官、檢察官職務評定制度之建言	-204-
第254次	(102.9.26)	對核給簡任非主管人員職務加給之建言	-206-
第257次	(102.10.24)	對地方二級機關業務相同者名稱統一之建言	-209-
第265次	(102.12.19)	對人事雲端服務平台及臺鐵撫恤案之建言	-211-
第265次	(102.12.19)	擔任小組審查召集人報告:「型塑文官優質組織文化推動方案」草案	-214-

參、公務人員保障及培訓

院會次別 (日　期)	議　　題	頁 碼
第152次 (100.9.1)	對高階文官培訓研習之建言	-217-
第155次 (100.9.22)	對培訓業務國際交流合作之建言	-218-
第156次 (100.9.29)	對人事局辦理訓練研習業務之建言	-220-
第158次 (100.10.13)	對中高階文官國際交流課程之建言	-221-
第159次 (100.10.20)	對國際研討會與個案教學觀摩之建言	-223-
第160次 (100.10.27)	對文官學院國際交流合作之建言	-226-
第161次 (100.11.3)	對委外辦理訓練及訓練及格率之建言	-228-
第162次 (100.11.10)	對高普考基礎訓練之建言	-230-
第163次 (100.11.17)	對辦理人力資源發展論壇活動之建言	-232-
第164次 (100.11.24)	對公務人員發展性訓練之建言	-235-
第165次 (100.12.1)	對辦理高階公務人員管理講堂之建言	-236-
第166次 (100.12.8)	對受訓學員意見統計結果分析報告之建言	-238-
第167次 (100.12.15)	對升官等訓練制度改進之建言	-239-
第170次 (101.1.5)	對訓練學員回流學習之建言	-242-
第171次 (101.1.12)	對高階文官培訓 101 年實施計畫之建言	-243-
第172次 (101.1.19)	對高階文官職能評鑑之建言	-246-
第173次 (101.2.2)	對人格測驗運用於選才及培訓業務之建言	-248-
第177次 (101.3. 1)	對高階文官飛躍方案訓練遴選活動之建言	-250-
第181次 (101.3.29)	對數位學習、英語訓練及個案教學之建言	-251-
第184次 (102.4.19)	對人事業務人員研習訓練之建言	-253-
第185次 (101.4.26)	對接受委託辦理員工訓練之建言	-255-
第187次 (101.5.10)	對委外辦理基礎訓練之建言	-256-

院會次別	(日　期)	議　　題	頁 碼
第188次	(101.5.17)	對訓後學員能力差異評鑑之建言	-258-
第189次	(101.5.24)	對委外訓練及專題研討課程之建言	-260-
第190次	(101.5.31)	對升官等訓練之建言	-261-
第192次	(101.6.14)	對改進錄取人員基礎訓練成績評量之建言	-262-
第195次	(101.7. 5)	對保訓會及人事總處訓練業務整合之建言	-264-
第197次	(101.7.19)	對高階文官培訓集中訓練之建言	-266-
第198次	(101.7.26)	對強化文官培訓功能規劃方案之建言	-270-
第200次	(101.8.16)	對輔導員制度集訓後評鑑之建言	-273-
第201次	(101.8.23)	對人事總處辦理地方政務研究班之建言	-275-
第202次	(101.8.30)	對推動公務人員國際交流工作之建言	-276-
第203次	(101.9.6)	對身心障礙人員基礎訓練之建言	-277-
第205次	(101.9.20)	對基礎訓練課程簡併規劃之建言	-278-
第207次	(101.9.27)	對實務訓練輔導員講習認證制度之建言	-280-
第211次	(101.11.1)	對中央與地方高階文官訓練交流之建言	-282-
第212次	(101.11.8)	對公務倫理課程、委外訓練及成績評量之建言	-283-
第214次	(101.11.22)	對高階文官出國研習之建言	-285-
第215次	(101.11.29)	建議考量資源規劃整套訓練流程與目標	-286-
第217次	(101.12.13)	對輔導員功能定位及認證制度之建言	-287-
第222次	(102.1.17)	對訓練後問卷調查之建言	-289-
第223次	(102.1.24)	對保訓會推展國際化工作之建言	-290-
第228次	(102.3.14)	對規劃辦理訓練輔導師認證之建言	-292-
第230次	(102.3.28)	對行政中立訓練、製作學習地圖之建言	-294-
第231次	(102.4.11)	對 IRS 系統應用於訓練之質詢	-295-

院會次別	(日　期)	議　　題	頁 碼
第232次	(102.4.18)	對高階文官的核心職能調查之建言	-296-
第233次	(102.4.25)	對高階文官選送赴海外研習之建言	-297-
第235次	(102.5.9)	對規劃辦理行政管理學分班之建言	-299-
第236次	(102.5.16)	對規劃辦理個案教學工作坊之建言	-300-
第237次	(102.5.23)	對高階文官 360 度職能評鑑回饋調查之建言	-301-
第239次	(102.6.6)	對基礎訓練學員意見總評估之建言	-303-
第240次	(102.6.13)	對保訓會推動業師制度之建言	-305-
第242次	(102.6.27)	對高階文官選送國外研習之建言	-307-
第246次	(102.7.25)	對強化公務倫理訓練課程之建言	-309-
第249次	(102.8.15)	對辦理華人人力資源發展論壇之建言	-312-
第251次	(102.8.29)	對建立整套的輔導員訓練計畫之建言	-313-
第252次	(102.9.5)	對發行「Ｔ＆Ｄ飛訊」電子刊物之建言	-315-
第253次	(102.9.12)	建議修正考試錄取人員訓練辦法第 1 條	-316-
第254次	(102.9.26)	對規劃精進基礎訓練之建言	-318-
第255次	(102.10.3)	對高階文官國外研習之建言	-321-
第256次	(102.10.17)	對高階文官培訓飛躍方案之建言	-323-
第257次	(102.10.24)	對訓練淘汰合法性之質詢	-325-
第258次	(102.10.31)	建議保訓會建立常態性自我評鑑機制	-328-
第261次	(102.11.21)	對訂定訓練及格標準法律依據之質詢	-332-
第263次	(102.12.05)	對測試訓練成效之建言	-334-
第264次	(102.12.12)	對訓練制度化系統化之建言	-335-
第265次	(102.12.19)	對行政倫理課程之建言	-337-

肆、考察報告及其他

院會次別	(日　期)	議　　題	頁 碼
第217次	(101.12.13)	歐盟及比利時考察報告	-339-
第261次	(102.11.21)	新加坡及馬來西亞考察報告	-341-
第159次	(100.10.20)	對五都公務人力流動類型之質詢	-346-
第177次	(101.3. 1)	對院務國際化之建言	-347-
第181次	(101.3.29)	對地方特考試公告分配結果之質詢	-348-
第181次	(101.3.29)	考試委員花東實地參訪感言	-348-
第183次	(102.4.12)	建議人事總處與院部會建立密切合作機制	-349-
第191次	(101.6.7)	對修正編印考試院簡介摺頁之建言	-350-
第195次	(101.7.5)	對人事總處總處辦理標竿論壇之建言	-351-
第206次	(101.9.27)	對 5 都 1 準職缺外補情形分析報告之建言	-352-
第220次	(102.1.3)	對人事總處考銓業務報告之質詢	-355-
第228次	(102.3.14)	對總處地方治理研究中心之建言	-355-
第233次	(102.4.25)	對總處涉外專業園區詠晴園之建言	-357-

附　　錄

附　　錄　　內　　容	頁　碼
附 錄 說 明	- 359 -
【附錄一】第217院會-歐盟及比利時考察報告	- 361 -
【附錄二】第261院會-新加坡及馬來西亞參訪報告	- 389 -
【附錄三】考銓論述1：全球化下之地方治理	- 415 -
【附錄四】考銓論述2：公務人員考試與核心職能測驗分析	- 435 -
【附錄五】考銓論述3：加考行政倫理之必需性探討	- 463 -

壹、考　選

壹、考　　選

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 152 次 (100.9.1)	案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）： 考選行政：賡續推動國家考試職能分析工作。 **高委員永光：**考選部推動職能分析工作，根據施政計畫，至 102 年 4 月止，所有職系 215 類科共分 5 梯次辦理，其細部流程非常複雜，達到 21 個步驟，而今日報告則側重在流程上，工作十分鉅大，部須耗費相當大的人力、物力，院部會還要跟其他機關配合來做，因為所牽動的類科甚多，最後將會改變考試類科，因此希望部在職能分析完成後，在可信度方面能作比較完整的交代，對外也必須作非常完整的說明，如何確定國家公務職位的核心職能，其可信度如何，其實方法非常多，根據各國之分析及方法運用，有關其模式架構發展均有一定的步驟，可是看起來我們的細部流程比較特別，如到達第 12 個步驟才開始收集各主要國家該類科核心職能及未來發展資料，但事實上，以美國職能本位與教育訓練(CBET) 為例，他們在剛開始時就收集資料。另一般的調查是用訪談方法，而部還有問卷

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	調查，訪談對象是資深公務預定受訪人員及資深經理級預定受訪人員，可是資深並不代表他比較知道核心職能，一般是找在該類科職位比較成功，表現較優秀的人員。「資深」與「優秀」為不同的概念，應該找優秀人員來進行訪談，他們比較知道核心職能為何，所以如果在方法上交代不清楚的話，將來牽動那麼大的工程，影響教考訓用也非常大，請部應多注意，並希望有關推動職能分析，如何說服各界相信其信度，未來有一個完整的說明，才能取信於民。
第 153 次 **(100.9.8)**	**案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：** **考選行政：公務人員高等考試三級考試暨普通考試應試專業科目命題大綱建置情形。** **高委員永光：**有關建置命題大綱部分，本席要呼應陳委員皎眉意見，因為每一考科的變化很大，就學術研究而言，差不多每 10 年就有新觀念、新典範出現，而部從 94 年開始建置，完成之後可能剛好又有改變，部有經費上的限制及困難，要動用考選作業基金，所以建議部應該思考研議持續修訂之機制建立，現在學校老師開設新課程，一定要先送外審，通過之後才能考慮是否同意開新課程，至於舊

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	的課程在 5 年 500 億的學校，每學期都會要求老師重新審視，因為每個學科內容，確實變動會非常大，對考選部來講，這是很大的挑戰，所以此工作相當不容易做，對於部的努力，以及胡委員所說，賴部長上任上所進行的寧靜革命，本席亦表示肯定，不過後續的問題應建立一個修訂的機制。 其次，本席想請教高考科目的命題大綱是否亦包含專技人員部分？因為我們希望專技人員考試除取得執業資格外，為因應全球化挑戰，其教學科目及考科內容須與國外專技人員考試應考科目相結合，使得我們將來與國外談判時可相互採取證照認證，並進行人才交流，所以如果高考科目命題大綱有包含專技人員的話，有無先考慮與國際接軌的問題？當然本席知道這個工作也很艱困，要蒐集的資訊也非常多，不是單純以外包方式找到一些學者就做得到，但是專技人員考試科目及內容要先考慮與國際接軌，尤其台灣未來的發展，國際化是不可避免，一定要走的路，為因應全球化的挑戰，期許考選部要克服此項艱辛的工作。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 155 次 (100.9.22)	**案由：考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：** **考選行政：新制律師考試及格率提高後之職前訓練問題報告。** **高委員永光：**考選部今日的報告，相當地用心，也有將問題點出來，之所以引起大家熱烈的討論，主要是因為整個推論邏輯的跳躍，如以律師「職前訓練」的文字表達，是否合宜，仍須考慮，由此再推至所有專門職業及技術人員取得執業資格，而論斷此訓練非考試權行使之範圍。換句話說，從此跳躍式的推論，作憲法適用上的解釋，有很大的問題。因為憲法第 86 條第 1 項第 2 款明定專技人員執業資格之取得，係本院憲定職權，考選部報告稱該訓練非屬考試權行使範圍，建議文字上應予審酌，部在本院的正式書面報告上須特別注意，因為這樣等於我們自己對憲法第 86 條第 1 項第 2 款作限縮的解釋，請特別注意。 其次，這種跳躍式的推論，無法解決專技人員考試法第 22 條第 1 項的但書規定，也與其他職業法規之間，無從解決法律上之競合問題，更與本院送立法院審議的專技人員考試法修正草案第 5 條所提未來專技考試可以分階段舉行之規定，產生矛盾，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	所謂未來專技考試可分階段舉行的意思是在真正取得執業資格之前，如同高明見委員所言，必須經實習通過之後才能應醫師考試，即將實習成果的測驗也列為考試過程中的主要階段之一，如果是這樣的思考邏輯的話，當然專技職業資格之取得需要經過實習階段，再經第二試甚至第三試之過程，非常明確地屬於憲法第 86 條第 1 項第 2 款憲定考試權行使範圍，因此部報告所作跳躍式的推論，是引起如此大爭議的原因。 另外，本席覺得部作此跳躍式的推論及切割，會引起非常大的後遺症，我們現在是希望人才往全世界各地送，將來專技人員執業資格之取得，希望可以在國際上獲得認定，並參與國際市場機制，而在國內考試過程中其執業資格之認定上，必須有政府來認證其專業資格，正如高委員明見所言，目前一個職業公會所施以的職前訓練，能否在國際認證時被承認並接受？如果本院不嚴格把關，將來在國際證照相互認可的過程，勢必會引起其他國家的質疑而面臨重大阻礙，對於律師訓練部分，本席同意剛才多位委員法律上的意見，也許可以單獨考慮要如何做，不過就整個專技人員部分，建議部應再慎

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	重審酌。
第 156 次 (100.9.29)	案由：考選部業務報告(董次長保城報告)： 考選行政：參加「海峽兩岸有關建築師考試與執業制度交流活動」出國報告。 **高委員永光：**考選部用心推動專技人員考試的改革，本席亦表示肯定，依照憲法第 86 條第 1 項第 2 款規定，有關專技人員取得執行業務資格之前係屬考試權範圍，本屆委員大概都有共識，考試院在職責上必須去做，本席要特別強調，這並不是本院的權力而是一個責任。考選部多年來也一直在努力，單以建築師考試的部分，從 94 年開始就有具體的改進構想，不過在 6、7 年間，整個國際情勢變化快速，所以目前部的作法，雖然我們給予高肯定，但本席還是要建議，因為以目前看起來，部針對專技人員部分是一項一項地考慮如何與國際接軌，而現在努力且嘗試改革的師級類科有 9 個，可是實際上專技人員類科總計有 86 類，其中有些類科只要取得證書後即可執業，有些類科則要包含實務養成階段，視為考試分試的一部分，必須取得及格資格才能執行業務，所以 86 類究竟要如何分類？是否要 piece by piece 逐件檢討？尤其它牽涉到剛才委員所

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	說，與大陸接軌亦可擴大我們的就業市場，雖然大陸專技人員要過來執業，以目前國內的氛圍，有其困難度且必須注意質量，但是至少對岸若有市場需要時，可以隨著市場機制，增加我們的師級證照人員到大陸執業之機會，另外就是配合簽定國際公約，與國際接軌的部分，這些推動工作內容都不太一樣，所以建議部應該先就專技人員的 86 類進行通盤了解，並同步進行檢討，否則一項一項地檢討下去，也不見得可以善盡憲法賦予本院的責任。 其次，現在委員同仁普遍的看法是，某一類專技人員在養成階段要施予考試，認為係屬於考試權範圍，可是在作法上，有一個重要關鍵就是，國際社會上有兩個部分必須注意：一是列為學校教育的一部分，如李選委員所說，目前係屬教育部權責，其實習的部分，似可參採醫師養成之經驗，當成學校教育之一部分，並由考選部配合，俾使教考合一。二是列為訓的部分，如律師、建築師等，目前歐美的作法是由專業的學會來加以認定，此部分當然又涉及部與專業學會之間的互動關係，比方剛才委員提到建築師考試部分，原先有些學校教授反對分成二試，就個人的了解，大體上他們認為由專業的學會來認定是一種辦法，可是專業學會認定之後，還

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	是希望背後有一個獨立超然機關，而此機關就是考選部。所以二種作法都牽涉考選部與教育部、與職業主管機關對專技學會的認定進行互動連結問題，彼此有相當複雜的關係，不過憲法既已賦予本院責任，本席建議部以比較宏觀的角度去思考，每一個專技類科分類的應試科目、應考資格、養成階段中列為分試考試項目如何與大陸相當、與國際接軌，整合教考訓各個階段。 由於專技人員係與人民生命、財產、安全有關，其執業資格之認定與把關為考試院、考選部無可避免的責任，院長也多次提示過，可是部在推動時亦應考慮人力能否負擔？在教考與考訓重疊部分，可能要借重教育部、學校與相關職業主管單位，換句話說，如果大家認為專技人員考試執業資格是本院無可避免之責任的話，對於如何推動改進構想及方向，與國際接軌的工作，部應就自我能力作好規劃，與如何因應配合，以宏觀面去作審慎思考。
第 157 次 **(100.10.6)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：100 年第 3 季重要業務執行概況。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：考選部第三季報告所推動的業務非常多，也非常努力，應該給予肯定，關於優質試題發展部分，本席呼應何委員寄澎、李選委員的意見，事實上，優質試題的思考應該分為上、中、下游三個流程，上游是命題，中游是審題，下游則是閱卷，而閱卷結果可回過頭來檢視試題本身到底適用性如何。有關閱卷的部分，本次報告著墨較少，只提到將來完成試題品質分析後，要就使用結果撰寫報告，其實目前閱卷已針對每位閱卷委員列有項目統計分析，如針對每題分數的標準差、眾數以及評閱所花的時間等指標，對題目本身的品質有無影響？統計結果可否看出試題優或劣？或者根據閱卷原則提出改進意見？舉例來講，一位閱卷委員評閱的結果，在一般的狀況下，我們希望分數是呈現常態分配，但事實上閱卷委員大概都會有些偏鋒，如果分數是從 20 分到 60 分的話，有人是比較偏 40、50 分，有人則集中在 30 至 40 分，真正的常態分配比較少見，當然也牽涉到試題本身難易與當次考試應考人的素質，有些委員所評閱的分數呈現高低起伏不定的情形，可是到底是什麼含義，其分析會影響到命題的技術，所以要回過頭來檢視，否則如果統計分析數據沒有意義的話，又何須進行分析。因

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	此，建議部應再邀請統計、測驗的專家學者就相關統計分析資料作進一步分析檢視。另外，現在為了公平起見，在閱卷之前會先請閱卷委員就答案分為優、中、劣三級，各有一個分數區間，就本席在紐約大學考試的經驗，博士班考 7 個試題，每個題目分 2 大部分，在通過的部分也會分優、中、劣三級，目前各校博士班、碩生班考試，也是會將分數為優、中、劣三級，但是有些閱卷委員仍會隨著自己的偏好來評閱分數，此亦會影響我們對試題品質的判斷，所以請部在建立優質試題時，考量將閱卷分析也加進去。
第 158 次 **(100.10.13)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：國家考試成績及結果通知書提供應考人申論題題分之改進措施與執行成效。** **高委員永光：**有關申請成績複查部分，本席有幾點意見供參：1. 考試除了命題、審題之外，閱卷的部分也相當重要，目前對於閱卷委員的遴聘，相較於命題、審題委員，本席覺得比較困難，也許個人認知上的偏差，尚請部多包涵，其實因為閱卷老

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	師不容易請，我們應該要尊重。剛才的報告案，本席並沒有表示意見，主要是部將其酬勞適度提高，對他們應該是很好的鼓勵，可以增強其參與意願及動機，當然也有些老師願意命題，但不願意閱卷，因為閱卷工作確實非常的辛苦，以個人的經驗，改一整天試卷下來，感覺真的非常疲勞，不過申請成績複查件數與閱卷還是有關係，建議部將各科複查成績之比率等相關資料，提供閱卷委員參考，對他們而言也算是一種警惕。事實上，過去針對閱卷結果都會進行統計分析，再與相關老師作深入檢討，不知目前有無繼續在做？本席認為這個是非常重要的部分，尤其成績複查件數多寡，與閱卷委員評閱之謹慎度有關係，相信各位委員都參加過閱卷工作，有些閱卷老師改試卷非常快速，1 本 4 題申論題，1 分鐘就可以閱完，當然也有閱卷老師相當用心及認真，所以建議部能將各科複查成績之比率等資料，提供各閱卷委員參考，以提高其評閱之謹慎度。另外，上次院會本席曾提過，也可以提供閱卷委員有關平均閱卷時間統計、評分高低落差統計圖表等相關資料，讓閱卷品質更為精進。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 158 次 (100.10.13)	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **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。** **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。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 160 次 **(100.10.27)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：國家考試試題疑義分析。** **高委員永光：**本席的意見與黃富源委員意見有點類似，對於部提出試題疑義分析報告，個人非常肯定，只是面對剛才陳皎眉委員所提 7 大問題，部可能很難回答，陳委員大概受到良文大師的開示，很多問題好像跟易經「變易」都有關係，不過本席還是幫考選部講點話，其實部能提出試題疑義分析來討論，相當有勇氣，因為我們在學校處理入學考試試題疑義時，的確非常頭痛，所以本席呼應黃委員富源意見，建議部提供真正錯誤的試題比率統計，尤其是自然科學、技術方面的試題，錯誤就是錯誤，人文社會科學方面，我們常講沒有標準答案，如果真的要挑毛病的話，什麼毛病都可以挑得出來，只能儘量將比率降低，但是真正錯誤的試題比率部分，如果可以降為零的話，就真的很有貢獻，有些一看就知道是錯誤的試題，若比率可降為零，則考選部的努力，我們應予以百分之百肯定，相信這也是大家的期望。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 161 次 (100.11.3)	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：杜絕國家考試發生試題雷同之系統比對機制改善措施等考試事宜。** **高委員永光：**本席呼應何委員寄澎意見，昨天院長主持高考一級、二級典試委員會時提到，參與命題人員的榮譽感問題，其實目前我們做法是在開會時不斷地提醒他們應注意事項，但是在提高榮譽感上，大家可能要一起來想方設法，用甚麼樣的方式可以提高他們的榮譽感。目前考試院有函請各學校將教師參與典試工作的次數，納入其基本績效評量或升等之評鑑指標，這樣可以增加命題、審題、閱卷委員重視國家考試，對於自己在學校的評量或升等評鑑也可以得到認可，個人在學校曾收到 2、3 次考試院這樣的公文，只是技術上要如何處理，請部再作研究。榮譽感的提高除了院長昨天主持高考一級、二級典試委員會時所提呼籲外，在實際的動機上可以再想方設法。 其次，本席在維也納大學擔任客座訪問學者，該校有一套比對系統，可以比對出學生所繳交的報告有無剪貼抄襲，而且速度非常快，20 多份報告約在 2 小時內即可比對完成，且篩檢出其中有幾份報

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	告涉有剪貼抄襲情形。部從 96 年 8 月開發題庫整合資訊系統，98 年 7 月完成比對系統，當然科技發展變化快速，雖然報告說比對系統之改善要到 100 年 11 月 18 日再重新導入新程式，本席比較好奇的是根據個人比較狹隘的經驗，學生報告可以在非常短時間內比對出來，建議部在電腦技術上可否嘗試去探詢有無更先進的程式軟體，比方說剛才蔡委員提到各學科中都有特別的專有項目、功能或效用、特性、特徵等，比對出來也算是雷同，當然這樣並非不能用，但是如果每個文字幾乎完全相同，即使超過 5 年至 10 年，比對系統是否也可以 100%篩檢出來而避免？本席的意思是說，部所使用的比對系統是否確實為先進軟體程式，在電腦資訊界裡面，篩選比對功能是否為最好的軟體？如此，才能幫助我們達到比對工作的精準性。 **高委員永光：**本席有時在學術界的講話習慣，包裝會比較多一點，加上董次長是個人的好朋友，所以對本席所問的問題都在打混，其實本席很少這樣，平時怕得罪人，講話有時會繞著彎子講，今天就講直接一點，防弊是應該的，但興利並沒有做，在興利的部分，考選部為何沒有考慮到就同一考科的命題委員進行 ranking，然後建議教育部發函各級

次　別 (日　期)	案　由 發言內容
	學校，將此相關資訊作為教師升等或申請獎補助的必要條件，因為學校及國科會都應該知道，要命擬出很好的題目，必須對該科目專業領域非常了解的人才能做到，所以此相關資訊可作為教師升等或申請獎補助的必要條件，就這樣去做，其實本人也做過學術行政工作，知道做起來真的很難，我常跟同仁講，行政工作要做到 100 分，只要少 1 分，人家就會罵死你，因此本席不太願意要求人家，有時講話都會繞個彎。 其次，本席要講得更直接一點，因為六一合考試曾出現這種情形，其實心裡蠻痛的，於是去詢問資工博士學生，本席就直接用他們的話說：「你們的考選部怎麼那麼笨？現在早就做得到，怎麼會比對不出來呢？」雖然個人並不同意這樣的講法，但是部可否再去詢問有無更先進的軟體程式，如果只問一家資訊公司，他當然說自己開發的軟體已經是最好的，所以不妨再多去問問看，不要讓本席去問資工的學生，結果他們卻很狐疑地反問說部怎麼會做不到呢？讓本席不知如何回答。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 162 次 (100.11.10)	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：100 年度考選制度研討會系列一辦理成果。** **高委員永光：**有關英語能力檢定列入國考應考資格之研究，係委託政治大學前外語學院院長陳超明教授所作的研究，此報告相當值得參考，其實研究計畫有 80 位學生樣本作各種英語檢定測試，但是因為委託經費較少，研究樣本數過少，僅有 80，所以有關陳委員皎眉所提對於各類英語檢定的分數等化就無法呈現出來，造成其研究結果難以具體建議以何種英語能力測驗作為將來國考的應考資格，本席建議部日後可再作委託研究，重點放在擴大樣本上面，應該就可以解決這樣的問題。 其次，本席要肯定部，因為當天有記者在會場，由於正反意見討論非常熱烈，所以本人很擔心隔天報紙會出現一個大標題，即英語能力檢定已列為國家考試應考資格，會成為一個很大的爭議性議題，英檢成為應考資格，是本院的長期目標，但並不是現在馬上要執行的政策，因此本席在現場有特別作解釋，另外也請主秘發布新聞稿，加強對媒體說明，並請規劃司長向主秘報告，本人當天下午也想找部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	長說明，恰好部長公出，在機場接到本人的電話，然後作緊急的因應處理，部整個危機處理做得相當好，結果隔天的報導十分的中性，並沒有誤解成我們馬上要將英語能力檢定納入國考資格，媒體若過度注意這個議題，可能成為爭議，主要是因為將英語能力檢定納入國考資格固然方向正確，且是本院的短中長期目標，但沒有具體實施日期，當天本席主持會議，業界代表幾乎全部都有來參加，這個對業界來講是非常大的事情，他們非常注意，所以將來如果要將英語能力檢定納入國考資格的話，外界可能會認為與業界的利害關係相關，所以我們在作決定時，可能要特別注意，避免引起不必要的爭議與聯想。
第 164 次 **(100.11.24)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：100 年專技中醫師特考、地政士普考榜示後訴願案件，本部將提供系爭申論式試題參考答案供訴願審議報告。** **高委員永光：**有關申論題的評分，並不太可能讓考生完全沒有意見，但是就像剛才陳皎眉委員所說，申論題評分是看考生的論述分析、邏輯、整合等能力，本席再舉政治學的例子，單一選舉區即小

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	選舉區到底會減少或增加賄選，在學者之間有不同的意見和爭議，所以評閱主要是看他回答的邏輯性及論述，如果考生認為單一選舉區可以減少賄選，我們要看他的陳述能否說服人，具有說服力，評分當然可以高一點，但並無標準答案，而且每個國家的狀況都不太一樣。在此情形之下，本席再度重申不同意應考人閱覽試卷的擬議，個人非常明確表達不同意這麼做。其次，現在我們說部會請命題委員提供申論題的「評分標準」，本席覺得用詞有點問題，應該說是「評分依據」，只有測驗題勉強可以說提供標準答案，當然這個牽涉到考生提起訴願時，部還是要提供命題閱卷的參考答案及評分標準給訴願會委員看，但是「評分標準」建議文字修正為「評分依據」，內容當然還是有些基本的核心概念，考生作答有無 touch 此核心概念，在於閱卷委員本身衡量或裁量屬人性的部分，本席覺得技術上可否研議建立試評機制，因為上次林委員雅鋒提到司法官考試曾請 6 位研究生進闈場試考，以檢視試題之妥適性如何，成效良好，既然已經有試考的機制，建議可否進一步建立試評機制，再從中討論閱卷委員的評分依據，然後再跟閱卷委員商議如何稍作調整，當然這個工作會增加很多麻煩，本席的意思不是說

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	要一步到位，也許可以逐步從申請試題疑義或提出訴願案件較多的考試開始試評，經過試考、試評的過程，將來在訴願委員會可以提供相關資料給他們參考，當然應考人的權益要保障，但是對於命題、閱卷委員的專業及屬人性的裁量，某種程度也應該要尊重，就看能否找到一個平衡點，本席在未進入考試院服務前，就認為最終的目標還是要朝類似大學聯考設置測驗研究中心的方向來努力，不斷地測試各科題目的信效度、題庫建置、題庫數量補充與更新等等，也許這是一個理想，不過我們一定要有理想性，將國家考試做到最好，提供院會參考。
第 166 次 **(100.12.8)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選部技師考試改進推動方案辦理情形。** **高委員永光：**關於專技人員與國際接軌，本席長期以來一直非常關心，因與個人的基本理念比較接近，台灣未來的發展應該以全球為市場，尤其我國的自然資源有限，過去係以出口導向為主的經濟策略，相對之下，在產業結構改變的速度比較慢，受限於許多條件，所以在台灣的人才出路上，特別是未來年輕的子弟應該以全球為就業市場，當然此

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	涉及專技證照與國際接軌，上次部曾就技師部分作專案報告，對於 9 個技師類科考試改進推動方案，部已召開過多次會議，且邀集各方菁英參與，包括委員同仁也有參與，但是本席在報告資料上並沒有看到較詳細的說明，當然可能部已經在推動，實際推動情形，請部再作說明，另提供資料給本席參考。也就是說，將來專技證照與國際接軌，國與國之間必須透過國際經濟組織體系如 APEC、WTO 等來進行談判，對於授課科目、考試方式及類科、實習的認證標準等，都需要彼此互相採認，部是否有選擇一項技師類科從 WTO 或 APEC 的規定倒推檢視其採認標準為何，由此再 review 現在所推動的考試改革方案，包括應考資格、分階段考試、考試科目、實習的認證標準等，這樣就可以檢查出還有哪些尚未觸及或注意的地方，相信在許多專家學者參與之下，相關規劃絕對已經很周詳，可是如果從中找出一例倒推回來檢視的話，會使規劃更周全，因為改進方案推動之後，確實是非常巨大的改革，牽涉到太多方面的問題，部已花許多心力，本席給予高度肯定，而且多位委員也有參與，貢獻良多，個人亦表示敬佩，上述淺見如果部已經在做，可以提供資料給本席，因為個人正在閱讀 WTO、APEC 相關規

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	定，希望也能貢獻自己一點淺薄的力量。 **高委員永光：**本席覺得推動專技人員類科考試證照與國際接軌，據個人了解，他們認為必須評估有多少人進入國內市場及 outgoing 的機會，因此建議部應針對各類專技人員的就業市場，進行評估，因為未來專技證照與國際接軌，有部分類科學會或公會持反對態度，主要是擔心 incoming 進來的人多於 outgoing 出去的機會，所以可以作為推動優先順序的標準，要不然將來與國際接軌之後，反而會留下很多問題，當然並不是說目前 80 多個的專技人員類科都可以與國際接軌，此原則應該抓好。其次，剛才有委員提到是否擴大邀請單位，但是國際認證學會有一定之認證程序，如國內要委託其辦理認證，須考量該學會已否加入國際組織。比方 engineering 有 EURACE 6 個認證標準，與我國考試類科皆有相關，分成知識與了解、實習、可移轉技術等，事實上它的 program 非常複雜，每一類都有設定很多標準，部有無事先作了解？建議部與我國駐 WTO 代表團聯繫，更完整蒐集相關資料，當然本席再次肯定考選部，因為工作真的非常巨大，可是對台灣未來的發展影響重大，所以本席第二次發

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	言，作以上意見表達。
第 168 次 (100.12.22)	**案由：(考選部業務報告)** **舉行 100 年公務人員特種考試民航人員、外交領事人員及國際新聞人員、國際經濟商務人員考試第二試口試及 100 年公務人員特種考試法務部調查局調查人員、國家安全局國家安全情報人員考試第三試口試** **高委員永光：** 12 月 17 日舉行高考一級第三試口試前的預備會議，以及民航人員、外交領事人員、國際新聞人員等 6 項考試集體口試，一切都順利進行，沒有什麼狀況發生，對於考選部同仁的辛勞，所有口試委員均給予高度肯定，本席在此也要特別表示敬佩。不過在民航人員英語集體口試部分，因為是第一次舉行，所以當天預備會議花近 1 個半小時在討論整個過程，雖然過程上稍為複雜，可是特考司很快地就掌握狀況，讓本席深表敬佩，司長及主秘在作業上，心思都非常細緻，不過民航人員考試英語口試為第一次採取集體口試的方式，當天有提問 3 個題目，第 1 題是以 A4 紙張列出 2 個子題，先讓應考人看 1 分鐘，再朗讀 2 分鐘，可是因為是集體口試的關係，第 1 位應考人在朗讀英文時，第

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	2、3 位應考人也會聽到，所以造成有點不公平的狀況，當然第 2 題是從第 2 位應考人開始，看起來稍為有點平衡，第 2 題是一個地圖，要從北方的 supermarket 至南邊的 train station 中間有很多轉彎，然後會經過什麼 building 等等，可是第 2 位應考人回答時，旁邊另外 2 個考生也會聽到，還是有不公平的地方，不過因為口試程序迫在眉睫，就這樣進行，所以口試後本席就跟主秘講，希望部能夠儘快於放榜之後，邀集相關命題委員前來研商建置題庫的問題，以提升未來集體口試之信效度。
第 169 次 **(100.12.29)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **考選行政：向考試委員展示創新性的線上集中閱卷系統結果報告。** **高委員永光：**本席也非常贊成推動線上閱卷，當天去看實機操作演練時，個人也有提一些建議，剛才多位委員提出許多意見，讓本席又想起一些事情供部參考：1.以過去推動電子公文的經驗，對於線上評閱的設計程式，除了使用者指導可隨時點選，以解決使用上的疑問外，應該在工具箱內把常

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	見的問題告知評閱委員如何排解使用上的問題。另外從小型考試開始到擴大實施，建議部能訓練一些人員從旁協助評閱委員操作系統，因為大部分的閱卷委員，不管專業類科為何，都已有一定的年齡，且基本上線上閱卷跟以前的紙本閱卷並不太一樣，其實有些系統操作只是一點竅門，但有時就是轉不過來，必須有人幫他。2.剛才胡委員提到修改還要先點選復原取消再重新點選的問題，通常可能是系統並未設有同步自動儲存功能，如果有自動儲存的話，應該就沒有問題，而一般電子公文就一定要先作取消，因為公文寫上去要改變它，應該先經過慎重考慮，所以請部再進一步確認審視。另外，在評閱完畢按下「確定」之後，是否就不能再進行任何修改？建請部也一併予以審視。
第 170 次 **(101.1.5)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **100 年第 4 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**對於部第 4 季工作成果報告，本席也表示肯定，近 1 年來，考選部確實有很多創新與革新的作法，這都是非常好的進步，本席要表達

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	敬佩之意。不過針對題庫建置部分有幾點請教，因為過去個人也有參與題庫審查的經驗，事實上題庫建置一直是近年來國家考試的重點，在考試之前，按照學者研究的步驟，至少有 7 個步驟：1.試題編寫與修訂；2.選題預試，即測驗等化的問題及試題之間的銜接設計；3.題庫本身之校準，當試題有所偏差，在類等百分比配置比例上要作標準化的校準與銜接；4.更新題庫之頻率；5.測驗編輯，包括電腦抽題程式設計選題、測驗，以及題庫更新速度涉及外界猜題，整個試題的曝光率比率，可預先作評估等；6.評估測驗品質，題庫建置之後，經過電腦抽題選題，試後再針對試題品質作評析，以及評估測驗是否達到預期的水準；7.執行考試。所以在整個題庫建置上，根據測驗研究專家有以上 7 個標準化步驟，部現在題庫的建置，會先請召集人，再聘請學者專家就科目進行測驗編輯，然後開始命題，再經過審題修訂，但是在過程當中，關於選題預試部分，測驗等化的問題，以及百分比之間的銜接，甚至包括試題之易、中、難，為記憶性、推理、邏輯或申論等題目，在審題時都必須作主觀的選擇，而這些部分本來先要根據選題預試、測驗編輯、評估測驗品質的步驟，才能回過頭來決定試題的難易適

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	中，或為記憶題、理解題或邏輯推理題等，因此題庫建置有非常嚴謹的過程，我們要建立優質的國考題庫，不知部目前的構想規劃為何？或者說目前已經在做，或已委之專家學者進行題庫評估，其進度如何？因為單從報告來看，本席會立即產生一個疑問，就是每一科題庫數量多少，到底是根據什麼樣的標準來決定？我們請委員來命題，不斷地增加題庫試題數量，但此數量要到什麼程度，對該科目來講，題庫試題才算足夠？又考慮試題之曝光率，要多久作一次更新？增加與淘汰試題之間的比例要達到多少的相對量？這些問題都要作非常嚴謹的分析，請教部有何規劃或想法？請部說明。
第 173 次 **(101.2.2)**	**案由：考選部業務報告(賴部長峰偉報告)：** **辦理典試人力資料庫學者專家專長審查情形。** **高委員永光：**對於部積極建立典試人力資料庫所做的努力，本席也表示高度肯定，因為新年新氣象，為了有更好的發展，本席另提供一點建議，其實在 100 年 7 月 21 日第 146 次院會時曾有 12 位委員同仁曾就部辦理典試人力資料庫學者專家專長審查情形提出相當多的意見，建議部對該次會議所提各項意見應進行參酌研議，包括剛才何委員寄澎提

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	及典試人力資料庫的進出機制，例如對於產生試題疑義較多的委員要否進行統計，以作為未來審查及遴聘的依據。當然，試題疑義多並非一定不好，有時候可能是因為考生自己的問題，並沒有絕對的標準，但可提供相對的分析供參。另在 146 次院會 12 位委員表示意見後，當時院長曾指示應該建立一個大公無私的典試人力資料庫，建請部須考量朝此方向去努力，因為現在並沒有提到大公無私的標準究竟是什麼，所以期許部能建立一個大公無私的審查機制。此外，現在自我要求較為嚴格的學校，對於教師均有建立個人著作目錄維護系統，且要求教師每年必須自行在線上作自我維護，建議部在建置典試委員人力資料庫時可參考各校網站，以持續更新相關的個人基本資料。
第 179 次 **(101.3.15)**	案由：考選部業務報告(董部長保城報告)： 國家考試因應食品安全管制系統施行之相關配套措施。 **高委員永光：**高委員永光：上週董部長剛以部長身分報告，只有 4 位委員發言，今天好像會有 14 位委員發言，大概又恢復到從前的狀況，剛才部長提到 homestay 座談，應該給予肯定，雖然不是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	longstay，但發掘出來的問題都是長期以來的問題，如果我們到地方去，特別是直轄市訪視，大都會提到兩個大問題，一是人力不夠；二是職等偏低。所以這是長期存在的老問題，過去本席多次在院會也常關心五都一準形成後，相關機關及單位員額配置，雖然不是銓敘部可以完全決定，可是員額配置會牽涉到職務列等，換句話說，銓敘部並非不能著力，因此在地方自治研究的老問題，就是中央與地方公務人員體系是否應該分開作考量，個人的意思並不是像日本一樣，分成中央公務人員體系和地方公務人員體系，而是在五都一準後，各機關員額配置、職務列等之官制官規，應該進行通盤考量。比方說臺中市動防處、農業局的規模，顯然與臺北市不太一樣，與高雄市也不太一樣，若與臺南市相比，則所需人員可能會又多一些，將來五都一準各機關的員額配置，大致上會以臺北市 15,400 人為原則，可是其他四都一準在各機關及單位之員額及職務列等配置若完全依台北市的編制，就會變成相當大的問題，本來我們是希望透過中央組改、五都一準來作通盤檢討，可是五都一準相關的職務列等究竟應該有什麼樣的標準及排序，在中央與地方的伙伴關係上，才不會發生中央與地方，乃至地方與地方之

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	間相互協調，建立伙伴關係及領導統御上產生問題。因此本次的 homestay 座談很有意義，發掘出長期以來的問題也甚具意義，可是要如何解決，部報告中只提及建請相關機關審酌，因為這並不是考選部可以著力的地方，所以就顯得比較弱，此關鍵還在於我們若依臺中市這樣提議，就改變考試相關類科及錄取率，如此是否又掉入過去我們處理公務人力運用時，看到一個問題處理一個問題，即頭痛醫頭，腳痛醫腳的方式，而實際並沒有在本質上將問題作根本解決。所以部建請相關機關審酌部分，還不如以後辦理 homestay 座談時，也能邀請銓敘部、人事行政總處及考試委員一起來參與，把全面的問題攤開來放在桌面上，共同地來談，這是為整個國家公務人力體系建構一個可長可久制度，如果真的要做的話，可能就不只是考選部辦理 homestay，可能我們還要一起來 longstay。
第 180 次 **(101.3.22)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：國家考試職能分析推動成果。** **高委員永光：**上次前部長提出職能分析的推動情形報告時，多位委員就有提出許多意見，感覺上

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	推動工作是由部先設分區推動委員會來確認各主管部會，然後由各部會選定幕僚種子人員參加部所舉辦的種子人員訓練課程，此過程當中確實會出現委員所關心的問題，就是主管機關在確定職能部分之後，我們再據此來決定考試類科，甚至規劃與培訓有關的課程，實際上這個工作需要與各主管機關配合，而他們所做的職能分析能到什麼程度，好像只有到尾端的實施階段，我們才回饋過去，這就不盡然能配合我們所需要的東西，因為我們真正要的是考什麼樣的類科，幫每個用人機關能夠找到合適的人，所以一開始的起始作業上面，部有無提出一套規範給各主管機關來確定職能？假定是核心職能，且擬根據此核心職能來決定考試類科的話，這樣就比較單純，可是每一職務所需要的職能不只是核心職能，所謂核心職能的觀念是由企業而來，稱之為企業 DNA，包括知識、技術、人格特質等內外顯職能，其實是相當複雜，所以當時如果沒有仔細訂定一個規範或框架，而各機關也沒有認真在做職能分析，會變成每個部會都做自己的一套職能，最後我們再根據這個來訂定考試類科，整個職能分析的重心會偏掉，更別說是陳皎眉委員所講的職能評估，根本就做不到，這也是我們非常擔心的地方，我們

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	究竟要根據知識職能、技術職能或行為職能、管理職能？還是只要一般的核心職能？在整個分類上，是否一開始就有作這樣的要求？如果沒有的話，也許現在要儘快「亡羊補牢」，假如部已經這樣做，當然就非常好，我們樂見這種狀況，接著就是要做追蹤考核，再回過頭來檢視各主管機關所定職能是否每一職務所需的核心職能、行為職能或技術職能等，這樣就十分合理，請部參考並進一步作更評細的說明。
第 182 次 **(101.4.5)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年第 1 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**考選部第 1 季推動許多重要的業務，而部 101 年施政重點及目標是「與科技共舞」，但是從本年度第 1 季的業務執行概況來看，是否與整個施政主軸目標相符，尚待努力。所謂「與科技共舞」與實際問題的推動有很密切關係，譬如說考選部 101 年的新措施，且已對外公布，就是部所辦理的各項國家考試全面採取網路報名單軌化作業，可是今年高普考報名首日就有 1 萬多人擠上網，很多人連電話都打不進來，這個跟部想要「與科技共舞」剛好形成一個很諷刺的結果，當然本席知道所

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	有進行網上作業時都會有這樣的情形，以學校為例，我們申請國科會專題補助研究計畫最後一天繳交期限前 2、3 小時，網路塞車也是一塌糊塗，這究竟要怎麼解決？既然我們說「與科技共舞」，當然要以科技來解決此問題，但本席認為目前整個方向並沒有往這個主軸目標去搭配，這是必須注意的問題，因為既已講出「與科技共舞」，就應朝此方向努力。其次，所謂「與科技共舞」並非只有電腦化、網路化，應該還包括進行科學的分析，我們在測驗題的命題審題時，有所謂難中易、有記憶性及推理性題目，當然以某種程度來講是專家會議上由相互的主觀，形成一個客觀的選擇，可是要進行科學的分析還是可以做，假定某個題目列為難，考生作答答對的比率會比較低，但如果某個題目列為難，但是考生答對的比率在 90%以上，可以有一種解釋是考生的程度都非常好，另一解釋則是此題目列為難是不對的，所以典試委員長對於測驗題的選題與抽題時，大部分都會選難度偏中的題目，有時會視考試等別選易，然後由電腦來做組合，這是非常重要的，如果外界詢問整個選題的科學標準在哪裡，我們必須知道怎麼回答。所以「與科技共舞」的施政主軸是要運用科學的方法去處理問題，不只是電腦

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	化、e 化，網路報名而已，本席知道這個工作是非常辛苦的事，有些辦理考試試務工作，並非科學能完全解決，可是透過科學方法之分析，必須是我們所追求的目標，這樣才是「與科技共舞」的施政主軸及核心，請部思考如何解決此問題。
第 184 次 **(102.4.19)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **測驗式試題題卡格式改進案。** **高委員永光：**考選部從過去我們習慣說董事（次）長變成董部長之後，在各方面確實力求精進，值得肯定，不過本席有幾點請教及建議：1.雖然題卡「認知層次」並沒有說明為何「理解」改為「了解」,「綜合」改為「創造」,原先的所用的名詞來源，正如剛才部長所說，係依命題規則第 4 條 3 款、第 5 條 3 款規定，試題之擬定應注重知識、理解、應用、分析、綜合、評鑑等能力之測量，經過專家討論，題卡作這樣的修改並沒有問題，不過如果深一層去探討，會認為原來的題卡是根據命題規則所規定的名詞而來，現在作名詞修改，但是命題規則並未配合修正，當然題卡文字不一定要嚴守命題規則，完全不能動，不過原先所用的「認知層次」顯

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	然是依據命題規則而來，現在要作修改，命題規則是否也要配合修正？敬請審酌。2.原先命題規則這樣規定，一定有其道理，也是結合相當多人的智慧，現在改成「創造」，雖非常符合目前大家所喜歡使用的名詞，不過題目命擬出來，到底什麼叫作「創造」？是題目本身具有創造性嗎？本席實在想像不出來，還不如陳皎眉委員所說，記憶、理解、應用、分析、綜合、評鑑似乎較為明確，當然本席還是肯定部的用心，但是請部對題卡格式再作考量。3.剛才李雅榮委員提到試題區分為易、中、難，本席也質疑過多次，試題本身之鑑別度，須視考試成績結果是否符合命題委員原先評定的試題易、中、難，可是本席曾說電腦抽題時會先詢問要抽選易、中或難的題目，電腦抽選結果常使試題分配不均勻，抽選出來的試題難易度經常不符我們所需，上次院會本席提到部年度工作主軸是「與科技共舞」，本席特別提到這個部分應該「與科技共舞」，建議將電腦抽選難中易題目區分為 1 到 10 量表，這樣比較能夠抽選合適的試題，也許我們要抽選是中度的題目，就可以勾選 4 至 6 個等次之間，再由電腦來抽題。另建議部將應考人的答題後的成績進行比對分析，以了解與命題、審題委員的試題難易度判定是否符合。4.本

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	席參加審題的工作時，「核心概念」欄位有填寫，但是「類似題組」、「情況題組」等欄位就未填寫，請教部設計這兩個欄位到底有什作用？如果此與試題分析、鑑別度或抽題沒有特別關係的話，建議考慮將其刪除。 **高委員永光：**有關圖形題、實例題、情境圖例題、情境實例題等命題費用是否每題皆為 450 元？如果都是 450 元的話，較不致產生問題，但若命題費用不一樣的話，可能會有問題。因命題委員的勾選涉及報酬問題，假如圖形題是 300 元，而情境圖例題是 450 元，中間差距有 150 元，如果原來是勾選情境圖例題，而結果是圖形題的話，報酬會由 450 元減為 300 元，雖然這是行政技術的問題，事後要追回溢領部分，但是這樣可能會引起不必要的爭執或困擾。過去在學校就有老師為了幾 10 元閱卷費而大打出手的案例，董部長是我的好朋友，本席有點擔心到時候部長有可能會被波及，所以，固然此為行政技術上的問題，但是恐怕也將會影響本院形象，請部再行審酌。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 185 次 (101.4.26)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年公務人員初等考試錄取人員資料統計分析。** **高委員永光：**3 點意見：1.考選部從 99 年起初等考試全面採測驗式試題，同分錄取的比率就呈倍數增加，會讓人自然而然的想到與完全採取測驗題有關，上次會議本席建議將試題難易度細分為 10 等級，因為目前只有分易、中、難 3 等分，而且抽題時又要平均，所以題目本身不會是常態式的分布，後來部長有回覆表示會再研究，其實如果把題目依照 1 至 10 的量表來劃分的話，也許試題的鑑別度就會出來，這樣一來，同分數的情形可能就會減少。尤其在技術上，並非完完全全無法克服，也不一定要改變題型才能改善同分錄取的現象，有很多方法都可以嘗試。2.本次初等考試同分錄取比率為歷年最高，剛才高明見委員提到是否報缺不確實，本席想請教現在增額錄取人員是否都全部分配到各機關任職？如果都有分發任用的話，就印證高明見委員所述，用人機關是否事先預留有同分錄取名額？此與政府的公信力有關，存有這種心態實不可取。3.本席呼應李委員雅榮的建議，事實上，這是在學校常用的方法，如果同分時，要比哪個科分，剛才李委員選提到核心職能正在檢討，以初等考試

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	一般行政有二科，究竟要比哪一科，可先排序，若再加上專業科目，就有四科可以比較，進行擇優篩選，這樣應該可以有效解決同分錄取問題，請部嘗試做一次比較，看結果是否還有這麼多的同分數，而不要一開始就用非常簡單的邏輯，認為題型有問題，然後就想改變題型。 **高委員永光：**本席要在部長回答之後再作提醒，他才會回答高委員的提問，部長好像從來都不回答我的問題，大概是因為我們有 2、30 年的老交情，所以每次回答都比較偏心，剛才本席所講的話，不知部長有無聽清楚？就是以個人抽題的經驗，抽 50 題測驗題，電腦上是說中等偏易，但這樣會出現問題，因為原來題庫如果只分成難、中、易 3 等級，則難的題目永遠也抽不到，當然只用 3 等分法也可以，如果測驗 50 題，易的抽 16 題、中的抽 16 題、難的抽 18 題，可是上次本席希望中間偏難的題目，但連續抽了 3 次都抽不出來，因為 3 等分無法平均，電腦抽不出來，所以本席才建議用量表的觀念分成 10 等分，比方從 2.3 抽至 3.3、3.3 抽至 6.3、6.3 抽至 9.3，這樣也許就能抽出不同難易的試題，再測試同分數的情況會否還是非常多，其實可以嘗試做做看，善用電腦技術後，就發現並不困難。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 185 次 **(101.4.26)**	**案由：(討論事項)高召集人永光提：** **審查考選部函陳「專門職業及技術人員高等考試專利師考試規則」修正草案一案報告，請討論。** **高委員永光：**本案對於專利師考試規則修正草案，審查會經過 2 次會議，審查結果是對於應試資格作小幅更動，增加商學院畢業生也能夠報考。另外，應試科目部分暫時維持不變，但是及格標準有進行一些調整，所採新方式可合理增加專利師考試的錄取率。在審議過程中，非常謝謝李委員選、林委員雅鋒、蔡委員式淵、何委員寄澎、黃委員俊英及列席的高委員明見提供許多寶貴的意見，董部長為了應試科目再次與智慧財產局溝通順利，所以審查會最後順利得到決議。另外，謝謝曾常次慧敏、蘇司長秋遠及院本部林組長麗明。敬請院會支持。 **決議：**照審查會決議通過，會議紀錄同時確定。
第 187 次 **(101.5.10)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：研訂各項考試應試專業科目命題大綱作業報告。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光： 首先，對於部建置命題大綱的努力，本席給予鼓勵，因為這是相當不容易的工作，可以想見在某個類科邀請學者專家提供命題大綱範圍時，不同的學者可能各有專長，總是想把自己所教的東西容納其中，這是不可避免的，所以命題大綱要做到各方都滿意又沒有爭議，其實是相當困難，我們應該給予考選部多多鼓勵。不過本席另有 3 個鼓勵性的建議供參：1.目前部係採逐年建置命題大綱，報告中僅提到未來，究竟是怎麼樣的未來，本席還是希望部能有一個明確的規劃。部逐年建置主要是因為有經費限制，未來研修時是否也能訂定原則，如每 3 年或多久要進行檢查，不能只說等到將來再重新啟動全面檢查，有的科目從 92 年開始就逐步建置，到 102 年就有 10 年未研修，外界如有質疑，坦白講，的確說不過去。另外，對於命題大綱的建置及未來的研修，如果有應考人質疑，當然也會引起爭議，譬如部所附資料專技人員護理師考試命題大綱，曾在 98 年、99 年及 101 年分別修訂，可是教育行政於 95 年建置，100 年研修，中間卻隔 5 年，所以研修的年限標準究竟為何？為避免應考人質疑，建議部不如建立一致性的規定，當然也許可以有例外的規定，比方類科改變，命題大綱就要重新研修，專技人員護理師考試也許就是遇到這種情形，因此 98 年、99 年及 101 年必須作修訂，而教育行政部分在 95 年建置之後，並沒有多大改變，直

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	到 100 年才研修。可是這種不一致很容易引起爭議，需要去作特別的解釋，徒增困擾，部在努力建置命題大綱時，如果在細節上更加注意的話，也許會使外界對我們所建置命題大綱更為信服。2.目前專技人員考試命題大綱是考量「業務範圍及核心能力」，高考命題大綱則考量「專業知識及核心能力」，表列文字並不一致，如果命題大綱是談所需的核心職能及專業知識，則專技人員考試部分應該也是核心職能及專業知識，業務範圍與專業知識似乎不太一樣，或者說專技人員考試命題大綱就是考量其業務範圍及核心能力，請部考慮能否一致，以避免引起爭議。3.我們常講「不患寡而患不均」，部報告第 3 頁提到 98 年建置完成 10 科，委託經費 266,000 元，平均 1 科 2 萬 6 千元，可是 98 年 9 月單科委託建置水利及水土保持人員特考水利工程類科 2 類科，原則每科僅 7 千元，其支給的標準究為何？研修經費到底如何配置，為何有委託支給標準不一致的情況？請部說明。
第 189 次 **(101.5.24)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試網路報名情形分析報告。** **高委員永光：**對於部推動網路報名系統，應給

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	予肯定，因為過去 2 年來部耗盡相當大的心力，有部長率領之下，工作同仁均全力以赴，本席自己曾上網連結國家考試網路報名系統，從使用者角度來看，感覺是十分的友善，對部長及同仁的努力，應予肯定及鼓勵。委員對網路報名一向非常關心，數位化也是部主要的工作推動方向，只是本席想從 100 分作要求，再提供一些建議與部共同勉勵，並請部長及部同仁能理解：1.目前部正積極推動無紙化政策，而網路報名作業，過去也有委員提到是否真的完全不用到紙張，因為報名完成以後，部分特殊的應考人仍需郵寄資料到部審查，建請部賡續精進研究，讓所有應考人都完全不必再列印任何資料，當然這也算是有點進一步苛求，請部諒解與理解，現在部分應考人仍須負擔郵寄及列印費用，雖然對其報名成本來講，負擔其實非常之小，不過仍會少數比較苛刻的考生說網路報名之後，還是要列印資料郵寄，也有人說部推動網路報名是把紙張成本分攤到應考人身上，當然這是嚴苛的要求，網路報名如克服相關問題後，確實是便利的措施，同時也有助於我們進行統計分析工作，所以對於後端此一小段部分，也值得部再研究精進。2.網路報名之後，我們可以得到相當多資料，在問卷調查設計上是分成

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	應考人與一般民眾，建議部可以研議設計網路報名系統與網路問卷調查結合作業程式之可行性，相信對蒐集相關回饋之資訊會更有幫助。
第 191 次 **(101.6.7)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：101 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試口試辦理情形。** **高委員永光：**剛才多位委員肯定本次國軍上校以上軍官轉任公務人員口試辦理情形，雖然剛才陳皎眉委員有提出更精進的辦法，可是本席還是要肯定部所做的努力，因為本席就是 99 年本項考試陳皎眉委員所表示意見的口試考官，那次口試上午到場後心裡面確實沒有一個譜，並沒有像這次在胡委員的主持之下，那麼有結構性，雖然照陳皎眉委員的講法，還只是初步的作法，不過進步已經很大，應該給予部肯定，就本席上次的經驗，憑良心講，自己心裡是有點忐忑不安，當時個人還在學校任教，參與口試工作，心中也不曉得該怎麼考才能幫國家考選最優秀的人才，確實在口試過程中也出現剛才胡幼圃委員所說的情況，而應考人也很坦誠，有人說要到榮民之家，就是因為要回家比較方便，寧可薪水少一點，其實上校和將官都有特別加給，轉任之後，薪水差很多，導致報考人少，實際到考人又

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	會減少。因此，本項考試存在之必要性須檢討。後來本人到考試院服務，曾在 100 年 8 月 11 日本院第 149 次會議請教過考選部，關於國軍上校以上軍官轉任公務人員考試的錄取率都是 100%，這是因為從筆試到口試，應考人數少，有人乾脆就不來口試，原因主要是轉任後薪水減少，所以本席在第 149 次會議發言時，雖仍肯定部的努力，但是當時就請教部對於本項考試存在之適當性及正當性，因此本席要呼應何委員意見，實際上外界對此封閉型考試的確有一些疑問，這個質疑很單純，就是 10 多年以來我們講文武交流，尤其陳履安先生擔任國防部長非常強調此點，當然文武交流本身也有討論的空間，不過所謂的文武交流，其中一個很重要的觀念是，與軍方業務有關的機關如退輔會、榮民之家等高職等職務是否一定要由高階軍官來轉任？這樣會阻礙非屬於軍事武官系統高職等職缺由國家考試及格之公務人員陞遷的管道，因為轉任人員將擔任各縣市榮民服務處薦任第六至第八職等職務，對於五職等人員來講，這個本來是陞遷的機會，特別是轉任人員將擔任國軍退除役官兵輔導委員會簡任第十至第十一職等職務，更引起外界的質疑，何委員所說的確實有被拿來討論的地方，封閉性考試有違國家公務職缺公開考試競爭的精神。 本次考試口試少將應考人有 7 位，錄取 4 人，上

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	校 12 位，請部提供報名及全程參與口試之人數等相關資料，而真正的錄取率也沒有顯現出來，大概過去錄取率都是 100%，所以怕引起質疑，假定今年少將應考人有 7 位，錄取 4 人，再加上未參加口試的人數，錄取率已降低，至少比過去錄取率都是 100%好很多，以前說文武交流，因採封閉性考試，使一些不明究理很挑剔的人會說這是量身裁製，職務空缺都是由軍方高階人員轉任過去，實際上他們轉任職務後薪水是吃虧的，可是外面並不知道，現在的公務機關常會這樣，明明是吃虧的事情，外界卻還在批評，所以請部提供相關統計資料，與歷年轉任考試作比較，同時請部與退輔會等用人機關協商相關職缺可否提列部分缺額到一般公務人員考試，這樣會比較符合人民應考試服公職之憲法規定的權利。
第 192 次 **(101.6.14)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年第一次專門職業及技術人員高等考試醫師考試分試考試、中醫師、營養師、心理師、藥師、醫事檢驗師、護理師考試暨普通考試護士考試、101 年第一次專門職業及技術人員高等考試社會工作師考試及格人員統計分析。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：剛才陳皎眉委員提到根據什麼樣的標準來增加辦理社工師考試，因為個人有研究的經驗，地方政府曾委託本人對社工人力做過調查，發現各縣市的確嚴重缺乏社工人力，今天考選部報告特別提到內政部「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」，預定於 100 年至 105 年增加 1,462 人，對照本次社工師考試及格人數 1,455 人，可能會一時迷惑，明明已錄取 1,400 多人，為什麼還缺 1,462 人？其實這是不同的考試，社工師有專技人員考試及公職社工師高考，另外還有地方特考，內政部「充實地方政府社工人力配置及進用計畫」，5 年內增加 1,462 人，大概是要辦理地方特考，至於立法院估計未來社工人力需求為 5 千人左右，所以社工人力到底有多少需求？當然陳委員皎眉說不應以市場需求作為辦理考試次數和及格率高低標準，但這也是一個參考指標，換句話說，考選部積極爭取國民應考試，服公職之權利，增加辦理各項考試，此動機非常好，不過增辦考試所依據為何？請部作整體的調查研究，作通盤的規劃及綜合性的整理。同時，本席也呼應剛才張委員明珠所提，不同社會工作師考試之間互通轉任的管道，如果可以打通此管道，對於滿足社工人力需求有所助益，當然事涉銓敘部權

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	責，所以請兩部妥為研議協調。 **高委員永光：**關於社工人員職務列等、待遇、納編員額配置等問題，過去在院長領導之下，以及委員們的努力得以有所調整，本席都知道，也看過相關資料。從實務上去看，本席曾幫地方政府作社工人力調查，社會工作有一個概念，大家可能不太知道，以為女性社工比較溫柔、能夠容忍等，考試也多為女性應考人，其實社工人員站在第一線，是相當危險的工作，有時進到別人的家庭，可能他們有暴力傾向，必須請村里長陪同，但里長、里幹事不見得完全會配合，雖然我們只管考試這一段，可是教考訓用是連結起來，相互影響，地方機關希望用男性社工，此與學校教學招生就有關，不過目前社工系所以女性居多，其實與職場需求無法契合，所以部要想方設法扮演中間串連的角色，也是責無旁貸，因為供給端與需求端是連結的，因此部確實要仔細去思考。
第 193 次 (101.6.21)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **典試人力資料庫統計分析、更新與廣納人才。** **高委員永光：** 1.首先肯定部提出典試人力資料

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	庫之統計分析報告，上週部長說該次報告只是小菜，而今天的報告應該就是一道主菜，對於部長勇於任事之態度應該給予高度肯定，可想而知，這個議題所引起的爭議一定非常大，如剛才多位委員提到重複遴聘的部分，本席也認為是一個重要的問題，可是裡面牽涉非常複雜，就像我們在學校考學生，也希望考題有一定的水準，部分科目則會希望借重非常具有經驗的老師來命題，難免就有集中的現象，所以本席呼應詹委員中原意見，在調查重複遴聘時，不要有任何機會可以看到人名，但是對於跨年度重複遴聘考科之情形，請部再作統計並提資料供參，讓大家有所了解，也許我們也可以推薦一些年輕優秀的老師進入資料庫，而不是去檢討被重複遴聘的人，其實他們幫部許多忙，萬一傳出去就不太好。其次，本席也希望有一個機制上的思考，因為個人曾看過部提出 1 年內重複遴聘達 7 次的參考名單，印象中甚至有人一年被重複遴聘 8 次，由此顯示該考科的典試人才可能真的有所不足，所以請部統計相關資料供參。另外，同一類科應該不要都是重複遴聘同一人命題，否則可能會影響國家考試的公平性，建請部研議改進遴聘典試委員的相關機制。2.請部提供歷來遴聘委員的任教學校及其區

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	域分布等相關資料，因為據個人了解，過去離島或偏遠地區的優秀教師因交通不便，遴聘比例相對較低，我們希望未來能稍增加其遴聘比例，當然本席完全贊同勿用平均主義的方式，如果辦理考試走到這樣的地步，會導致另一個極端，不過如果離島或偏遠地區有優秀的教師，我們還是儘量增加遴聘之可能性。3.目前典試人力資料庫專任教師計 1 萬 8 千多人，可是每年遴聘人次僅 4 千多人次，實際遴聘只有 2 千多人，也就是說，有 1 萬多人都沒有用到，建請部能嘗試去分析其通過資格審查卻實際未獲遴聘的原因，使典試人力資料庫未發揮應有功能，只是為了數字好看，而此亦表示相關資格審查程序是否適當，值得再作檢討。 **高委員永光：**坊間有一段國考衝刺必勝心法說，「上國考的戰場，我在明，敵在暗，如果可以找到幕後兇手（典試委員），誰在操刀，知道各科歷屆典試委員有誰，以免因少帶一項武器上場而被敵人殲滅。」此段話相當有趣，也值得大家來思考。
第 194 次 **(101.6.28)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考察「韓國外交、警察人員考選制度」報告。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	銓敘部業務報告（書面報告）： **高委員永光：**針對考選部韓國外交、警察人員考選制度報告，需提醒一事實，韓國有一個大前提就是考訓用合一，與我國很不相同，因此部在參考韓國外交、警察人員考試時，需要特別注意，他們有其背景存在，種種變革都是根據此背景而來，部報告韓國在 2011 年制定「國立外交院法」，成立國立外交院，究竟是「國立外交院」還是「國立外交學院」？請部再作查證，翻譯是否正確，亦請再酌，因為本人到韓國跟反對黨黨揆李會昌先生見面時，他把 6 位反對黨國會議員都請過來，當時現場翻譯是我們外交領事館的翻譯，他是翻成「外交學院」而不是「外交院」，所以請部注意斟酌韓國考訓用合一及名稱的問題。 本席與韓國李會昌先生會談時，他特別強調這是反對黨推的法案，原因是考訓用合一的缺失，其實他非常羨慕中華民國考訓用是分開的，為了提升外交人員素質，並避免韓國外交領域內許多外交家族的掌控，所以推動成立外交學院，希望透過訓練來篩選真正優秀且適格的外交人員，我們參考韓國考選制度時，也要去檢視其反對黨背後推動變革的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	意義，他們推動外交學院的背景因素是韓國自 2000 年以來，因為許多外交家族的存在，使得外交官在因應國際環境上好像跟不上變化，其中美牛問題就是由外交人員未能掌握第一手的訊息所造成，所以成立國立外交院的關鍵在此，剛才陳委員皎眉說大家爭著先發言，由多位委員的發言來看，對韓國的考選制度好像都滿欣賞的，不過本席要提醒部，參考國外的經驗及制度固然是好的，他山之石，可以攻錯，但是亦應注意其可能的缺失。
第 201 次 **(101.8.23)**	**案由：(報告事項)對本屆第 200 次會議紀錄之補充意見。** **高委員永光：**有關上次會議身心障礙特考收費的問題，就本席的理解，院長已作裁示，但 8 月 19 日媒體仍報導部將自明年起取消身心障礙特考報名費免收之優惠，考選部主秘還特別表示本案尚在評估中，可否請部解釋？由剛才宣讀的會議紀錄可知院長已作相關指示，部應設法爭取經費，而不是決定明年起就恢復收費，新聞在 8 月 19 日見報之後，遇有外界相關人士詢問，殘障團體聯盟秘書長對外也有些發言，所以在會議紀錄確定前，作以上請教。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 201 次 (101.8.23)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **改進專門職業及技術人員考試及格方式。** **高委員永光：**今考選部的報告，可能創造人數最多的討論，及最長的時間發言。剛才林委員提到月底將召開全院審查會，可能到時候會有更多的時間可以討論，不過因為牽涉到會前資料的準備，以及作為討論參考，所以本席仍想提 2 點意見：1.我們從錄取的比例來看，如採全程到考人數一定比例及格制，基本上其常態模型與常態標準之原則是正確的，在正常情形下，將一定比例之錄取，視為教學常態狀況下之延續，則專技考試部分就不必太擔心會考選出不符合專技基本要求的人員，所以如果太勉強去考量市場需求，進而調整及格率，必須要審慎考慮。其實誠如蔡委員式淵所言，本資料充滿可以作實證研究的空間，如果採全程到考人數一定比例及格方式的話，事實上是假定有比率量尺（ratio scale）的存在，但其實不是，充其量只是程度的量尺（interval scale）。但本席認為宜從順序量尺（ordinal scale）去看，特別是題目部分，可以應用統計原理進行分析，將題目難易度具體區分為難、中、易 3 種程度，假如把專技人員的基本知識放在易的部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	分，會有占 33%的試題，而屬於難、中程度的試題另作平均分配，較不致產生問題，假定題目非常難，只有 1%可以考 95 分以上，剩下全部在 60 分以下，這樣如何去作區別？所以最後仍須回到試題本身的難易標準才是最重要的，本席已經詢問過多次，不知考選部是否有從此統計原理去看問題及分析？其實這才是最對的方法。2.如果採總成績 60 分及格制，問題就更多，本席同意陳委員皎眉的意見，如果 1 年舉辦 2 次考試，因第 1 次及第 2 次考試統計的基礎不一樣，涉及應考人程度、重考等因素，所以不能用此彈性調整方式，另對於這個部分的資料，本席認為部所提資料不足，還必須去分析平均 50 分以上的人數、考生程度素質等，不要輕易地作決定，不能以及格率高低作為改進及格方式的考量重點，應該再進行多次的資料深度分析，以上意見，提供部參考。
第 202 次 **(101.8.30)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **規劃辦理 101 年公務人員特種考試一般警察人員考試及 101 年特種考試交通事業鐵路人員考試第二試體能測驗心肺耐力、肌力、肌耐力訓練講習。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：基本上，個人對於部辦理一般警察考試及鐵路人員考試第二試體能測驗訓練講習，持比較肯定的態度，因與宣傳有關，部辦理體能測驗訓練講習，其中有一個重心是在於避免應考人因為不正確練習而受傷，本席查閱部所公告的消息，9月1日將在師大公館校區體育運動大樓舉辦講習，免費自由報名參加，剛才委員同仁所關心的部分，本席也贊成，不過體能測驗訓練講習的重心可能並不是在協助應考人通過第二試，而是在宣導避免訓練受傷，如果重點是在避免因不正確練習而受傷的部分，用意就相當好，許多委員都相當關心為考生服務，院長也經常指示說，從考生的角度去設想，因此部辦理體能測驗訓練講習，值得肯定，也值得去做。不過宣導重點要放在避免受傷部分，部有將體能測驗內容以6分59秒的影片PO（公布）在網頁上，相當程度是提醒考生在第二試體能測驗時，怎麼樣才是正確標準的動作，才會通過，而影片的後半段則比較強調考試規則，就是在跑走時，假定你跑到一半跌倒，覺得自己有受傷，不能完成體能測驗，可以要求自動放棄，若要自動放棄，還要簽自動放棄的切結書，避免後面引起紛擾，本席自己辦過有關體能測驗的考試，與部相關承辦司也研究

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	過，考生萬一受傷時如何做緊急處理，其實部在這方面都已非常有經驗，不過該段影片還是比較側重在標準的動作，本席覺得應該再稍微改變內容，以避免自行練習不當而受傷為加強的重點，尤其後段的跑走部分可減少一點，強調幾項規則，例如不得跑出跑道之外、不要故意絆倒人等，以及自我放棄切結書等即可。但最重要的還是在一開始和最後強調第二試體能測驗時不要太勉強，像仰臥起坐，男生 1 分鐘 38 下，個人大概只能做 8 下，其實它跟我們平常講的仰臥起坐不太一樣，有一個座墊，腳還要曲起來，所以體能測驗標準，不宜過於嚴格，剛才李委員雅榮也講過，其實考上之後還要到警校訓練，體能當然需要長期的訓練，我們只須要求其基本體能，在避免受傷的狀況下，怎麼樣的標準才是基本體能，此為大原則，因為那樣的仰臥起坐，不小心真的很容易受傷，腰側及背部肌肉很容易會拉傷，一旦有運動傷害，就很難治療，所以這個部分，本席要呼應李選委員的意見，請部參考。
第 206 次 (101.9.27)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：101 年度考選制度研討會系列一辦理成果。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：剛才胡幼圃委員提到 OSCE 的問題，本席要追隨胡委員發言，不過所談的與其實質內容無關，目前醫師及牙醫師考試 OSCE 第一階段已圓滿完成，當時院長特別指出此為跨域治理的良好案例，現在大家比較注意五都一準形成後跨域合作治理，不過都比較傾向產業結構的部分，與我們所思考的跨域治理範圍，是比較狹隘一點，因為國外在跨域治理方面，個案相當多，甚至包括特別港口區、森林管理區、行政區與地方政府及州與聯邦政府等，部長提及將整理 OSCE 相關資料成實錄，本席覺得非常好，董部長衝刺的精神，在短短上任幾個月以來，已經有滿好的成績，昨天在部相關會議當中，本人也說打從心裡佩服他，還特別用了形容詞，說將來「拼命三郎」會改成「拼命董郎」，編入教育部的成語彙編裡面，萬古流芳，所以部既然在整理相關資料成實錄，建請也同步整理一份資料給本席參考，讓本人從跨域治理的角度再作一番研究整理，因為考試院推動 OSCE 牽涉到政府、民間及業界，還有與考生之間的配合，是很好的跨域治理個案，如果可以整理出來，將來也能夠配合董部長對外來說明我們在此方面的成就，因此希望部能同步彙整資料給本席，讓我來作整理。如果個案能

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	夠寫成的話，本席覺得跟保訓會也有點關係，將來保訓會有關文官訓練，OSCE 跨域合作也能當成公共行政的個案，讓公務人員訓練時可以了解政府各部門、中央、地方與民間團體，或一般民眾，因跨域合作所形成的網絡關係，體會院部在這方面的成功政策。
第 207 次 **(101.9.27)**	**案由：考選部業務報告(李次長繼玄報告)：** **101 年第 3 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**今天因為部長不在，由李次長代為報告，清晰扼要且十分明確，加上第 3 季成果報告內容非常豐富，形成對比，對李次長表示高度肯定。 在報告第 5 頁有關題庫建置提及 100 年、101 年公務人員考試政治學等 16 科目題庫建置整編計畫，後續「地方自治大意」、「地方自治概要」的審查作業，由於 5 都改制從 100 年 1 月 1 日就正式上路，根據本席去年擔任初等考試典試委員長的經驗，因為相關法令規章多有改變，當時在檢查相關題庫試題時，雖然有經過整編，但還是與改制後的法令規章有未盡相符之處，所以花了相當多的時

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	間，本席瞭解部對題庫之建置有一定的時間表，可是當有特別狀況改變之際，可能要作即時處理，建議部應即時檢視地方自治相關科目，使題庫試題與現行法規一致，否則每次到考試抽題時才檢查題庫，因時間緊迫的關係，發生試題疑義的可能性會增加，對考試的信譽也會造成很大的影響，請部注意。 另外，在報告第 3 頁提及辦理建立各類科核心職能推動事宜，我們是希望考試各種考科能夠考選出符合該公務人員職位的職能需要，所以除了試題之信度、效度外，核心職能將會影響職組、職系之整併，接著就是考試的考科，而一般老師出考題都會根據命題大綱的範圍來命擬，可是試題本身與核心職能相關性究竟如何？到目前為止，部似未花太大的心力從事相關的研究，其實部未必要委外，即使委外也做不到，建議部能成立專案小組，邀集委員、專家學者及部同仁共同來研討其邏輯上的關連性，並依據統計資料來測試其關連性，讓錄取人員能夠符合核心職能所需的公務人才，這樣也才是辦理考試的最終目的。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 208 次 (101.10.11)	**案由：臨時報告(蔡委員良文、高委員永光報告)：為因應兩岸互動交流頻繁，基於促進兩岸和平發展、健全維護國家安全與利益之前提，除統籌處理大陸事務及國家全之專責機關或以兩岸交流為核心業務之權責機關外，本院暨所屬部會、人事總處應可積極研議配合考選進用事項及相關人員培訓等之配套作為一案。另附書面資料供參。** **高委員永光：**本席不敢掠人之美，本案文字其實都是蔡委員良文所撰寫，除了本席與蔡委員之外，其他多位委員同仁也大致上有一致的看法，最主要當然是因為目前兩岸的來往非常密切，每天在台灣各地旅遊或接洽相關事務活動的大陸民眾非常多，由於雙方已簽署 10 多項協議，將來可能再繼續發展，來往的人員也增加，所以牽涉的事情相當多，不只地方政府要處理，中央政府也要處理，剛好前陣子與陸委會劉德勳副主委見面時，他也特別提到，兩岸之間民眾發生任何事情，在第一時間、第一線處理時，也會請陸委會同時派人過去支援，使陸委會人員疲於奔命，覺得各地方政府應該有熟悉兩岸事務及相關法律規定的公務人員在當場做即時處理。事實上，目前在高考二級考試已設有兩岸類

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	科，所以他們希望考選部能研議因應兩岸情勢之變化，在相關類科增設兩岸組，擴大辦理考試，日前剛好也有機會與總統府國安會議相關人員接觸，他們也覺得有此需要，府內似乎也有開會決定一個方向，其實考選部原先也已經在研議各種不同的方式。 另外，除了考選部分，相關的訓練也應加強，因為兩岸之間的法令規章一直在改變當中，簽署的協議也不斷地在增加，越來越複雜，所以相關訓練與人事總處及保訓會也有很密切的關係，如果要增加類科及考試錄取人員，與各機關報缺也有關連，因此建請考選部、保訓會及人事總處積極來研處，也請院會給予支持。
第 210 次 **(101.10.25)**	**案由：考選部業務報告(李次長繼玄報告)：** **舉行 101 年公務人員特種考試原住民族考試等各項考試事宜。** **高委員永光：**本席有一點試場監試技術上的問題要提出，對考試有所影響，看看部往後如何改善，因本次原住民特考蔡典試委員長良文指派本席到屏東考區巡場，該考區發生監場人員在考試鈴聲響起即要求應考人停止作答的事件，但是根據試場規則

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	第 6 條第 1 項第 8 款規定，每節考試開始鈴響前，即擅自在試卷(卡)上書寫、或考試結束鈴聲響畢後，仍繼續作答，視其情節輕重，酌予扣分。換句話說，考試鈴聲響起到響畢約 10 至 15 秒時間，如果是測驗題的話，在最後的 10 至 15 秒時間內，應考人也許還能作答 1、2 題，即便用猜的方式，仍然有猜中答案的機會，還是會影響考生的權益，當然屏東考區已經註記這個問題，後續在作處理，事後本席也有向典試委員長報告，這顯示出試場規則因為有 15 條條文，在進行考試時，可能並不是所有的監試人員都有詳細閱讀，難免會有些閃失，所以請部要特別注意並加強監場人員熟悉試場規則，以免影響應考人權益。
第 211 次 **(101.11.1)**	**案由：考選部業務報告(李次長繼玄報告)：** **101 年第二次專門職業及技術人員高等考試牙醫師考試分試考試、藥師、醫事放射師、助產師、物理治療師、職能治療師、呼吸治療師、獸醫師考試、101 年第二次專門職業及技術人員高等暨普通考試航海人員考試及格人員統計分析。** **高委員永光：**剛才趙委員麗雲提到個資法於去

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	年通過修正公布施行細則，業界較為注意，但政府機關似乎沒有太多的重視，因為業界若違反個資法，最高可罰 2 億元，就是未告知當事人同意，其個資洩漏被運用，當事人提告成功，最高要賠償 2 億元。目前政府機關以考選部運用個人資料的機會最多，所以，趙委員麗雲、黃委員俊英特別籲請部要注意，其實資料並不難找，只是考選部的警覺性還沒有產生，剛才 2 位委員的提醒是善意的，各國在個資安全架構上都有其規範，如美國有安全港的規範架構，共 7 大原則，就是通知、選擇、同時傳遞、安全、資料正確性、存取等，部可以找到相關資料，包括 APEC、歐盟個資保護令等，從 2004 至 2007 年，先進國家如德國、丹麥、日本等均訂有完整規範架構及作法，建議部設法取得並參考，要不然會像黃委員所說，我們在勾選相關名單人選時會有疑慮，擔心成為共犯。另一方面，資訊蒐集途徑及方法可能也不夠完整，由於茲事體大，部應認真對待，否則將來萬一被告，除了要付出鉅額賠償外，對本院及部的形象也會受到傷害，所以請部未雨綢繆，並予以重視，特別在此提醒。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 212 次 (101.11.8)	**案由：(臨時動議)考選部函陳專門職業及技術人員特種考試牙體技術人員考試規則第 1 條、第 11 條暨第 8 條及第 9 條附表實地考試評分項目及配分表修正草案一案，請討論。** **高委員永光：**因為相關規則部分，剛才林委員已作清楚說明，而且過去也有前例可循，不過剛才我們提到對專技人員考試及格方式與及格率之設定標準應該要有不同的考量，牽涉的問題相當廣，因此本席再次呼籲關於各專技考試錄取標準要作統整的分析，至少應該有個範圍。當然原則上過去有前例可循，相關規定上也有根據，本席比較傾向可以改變，不過一組核議意見中提到，修正後之成績計算方式對應考人有利，當然我們辦理考試要求公正、公平、公開。院長也一再提示，要維護應考人權益，就一組核議意見中提到，修正後之成績計算方式對應考人有利，請作說明。
第 213 次 (101.11.15)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **1、考選行政：101 年公務人員特種考試警察人員考試、101 年公務人員特種考試一般警察人員考試及 101 年特種考試交通事業鐵路人員考試**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	錄取人員資料統計分析。 **高委員永光**：本席有 4 點請教或建議供部參考：1.自 100 年起警察特考實施雙軌分流制度，一般生與警校生之需用名額比例為 30%與 70%，當時講 3 年後重新檢討比例，可是一般生與警校生之需用名額比例，訂定為 3 比 7 的依據到底為何？請說明。2.目前一般生報考人數數倍於警校生，在目前社會氛圍下，一般生與警校生之需用名額比例，訂定為 3 比 7，如果再將報考人數兩相對照，恐遭外界批評，又會影響到警察士氣，特別是對警大、警專生有某種程度的負面影響，連帶著也會影響整個公務員的士氣，現在社會的氛圍，有一部分是我們主動在檢討事情時，沒有考慮到的原則，並注意到真正的公正正義與平均主義有其差距，所以建議部審慎制定政策。3.部在檢討一般生與警校生之需用名額比例時，當然要考慮一般生與警校生在錄取後的表現，再回頭來考量考試科目，剛才浦委員也提到二項考試的應試科目幾乎都相同，我們到警大、警專參訪時，根據他們的說法，在第一線現場，都真正必須荷槍實彈，當有狀況發生，指揮官下令往前行動時，正規警校畢業的警察，大概都義無反顧地採取行動，可是一般生畢業的警察，馬上就腿軟，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	performance 會有問題，所以部只說要與用人機關檢討本項考試需用名額比例，事實上，這個牽涉考試的目的為何，如果是警察人員考試，要區別一般生及警校生分流兩類，考試須從 Performance-based test 去考量要採取怎麼樣的方式。4.目前部辦理考試都做得很不錯，不過有時常會在細節上打轉，碰到事情時再考慮比較細部的問題，重新檢討，本席覺得到底哪些考試要放在 Performance-based test，哪些是放在 Knowledge-based test，哪些是放在 Competency-based 職能基礎的 test？哪些是放在認知推理邏輯方面的 Reasoning-based test？哪些是 professional field 的 test？請部整體進一步思考，依據不同的職能需求來區隔公職考試及專技考試，讓國家考試能夠符合用人機關需要，篩選真正適格的人才。
第 218 次 **(101.12.20)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **「國家考試網路報名資訊系統」榮獲 101 年資訊月「傑出資訊應用暨產品獎」之「電子化政府類」獎項。** **高委員永光：**1.剛才多位委員對部國家考試網路報名資訊系統獲獎恭喜，本席因為非常頻繁且習

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	慣使用網路，所以覺得獲獎固然值得恭喜及肯定，不過該獎項的審查標準，可能基於部辦考次數及服務人次多，且推動網路報名作業，有利於節能減碳，其成效明顯較具優勢。外界對於網路的重要評估標準，尚有網路使用的友善性，本席比較政府網站與一般網站發現，友善性仍然差很多，所以建請部再進行測試並隨機抽樣，以了解相關報考人對於部網站友善性的評價，也許再稍作調整，可以精益求精，因為政府評估多以取得成果及成效上來看，比較不會去注意網站的友善性，這就是為什麼公務系統那麼努力，效果也很好，但一直得不到肯定的原因，其實中間還有一些「眉眉角角」，與老百姓思維仍存有差距，所以部當成首要的成果報告，但本席還是要提出善意建議，政府作為不應與民間脫節，要知道老百姓的想法在什麼地方，像考選部網頁的資訊專區，點選進去根本沒有東西，測試一下馬上就知道，當然這可能是抓大放小，不過網站本身其實是門面，應該要高度注意及加強。2.關於部擬將高普考及地方特考合併舉行等重大議題，本席呼應陳皎眉委員意見，其實現在仍未經院會充分討論，還有很多問題，尚且也未獲致共識。3.本席發現每次部所提供的各項統計數據並不足夠，像本席擔任本次

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	地方特考金門地區典試委員，據地方人士反映，有些應考人是從本島到金門報考，這種跨區報考的百分比到底占多少，這個牽涉到特考特用，綁了年限，以及他們考上以後會否留在當地服務等問題，如果有詳細的統計資料，我們在規劃考試合併或分開舉行，才能列為重要參考，可是上網點選 101 年地方特考，也找不到相關資料，可見部會統計分析資料經常會有盲點，並沒有相關重要的判準數據，像金門地方人士希望能爭取設置初等考試考區，本席當場請教他們有多少金門人是在別的考區報考，部當然無法立即提供統計資料，而金門縣政府本身也沒有相關資料，所以他們要爭取設置初等考試考區，在資訊掌控上也有點不足，只是部到目前為止也未能及時回應，這是本席最擔心的部分，個人在金門機場等飛機時，心裡難免有點沈重，看到離島的金門地區對比隔岸的廈門，大概至少落後 20 年，我們應該考慮到離島人民心裡的感受，他們覺得受到某種程度不公平的對待，所以部在回應時要特別注意，如果依法規面不可行，亦應儘速回應該縣政府，以免讓他們覺得離島人民的建議未受到重視，視他們為二等公民，此看似細微，影響卻非常大，建請部多加注意。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 219 次 **(101.12.27)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **1、考選行政：101 年司法官及律師考試第一試錄取人員資料統計分析。** **2、考試動態：舉行 102 年專門職業及技術人員普通考試導遊人員、領隊人員考試。** **高委員永光：**本席延續上次院會提到部裡有些創造性的想法及改革目標，基本上本席予以肯定，剛才多位委員針對司法官、律師考試提出許多指標來評估第一試是否合併辦理，部可再作研究，適當的評估。部提出創造性、改革性的構想時，我們相當關切，部到底如何去計算成本？表面上來看，將司法官、律師考試第一試合併辦理的有形成本，是否真如預期減少？所付出的隱藏的成本又為何？標準如何計算？本席認為部不能憑著感覺走，讓人民有感，是官員的責任，可是官員不能憑著感覺，就自己走下去，因為我們有感，人民有反感怎麼辦？這個部分應該要好好計算，到底隱藏的成本是什麼，計算的標準又是什麼，這樣一來，我們在院會才能作評估，要不然我們自己也會去計算有形成本是什麼，無形成本是什麼，這也是本席對部的改革性、創新性作法，雖給予肯定，可是有時卻比較難

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	以呼應的原因。 其次，特別感謝蔡式淵典試委員長，本次導遊、領隊人員考試本席到金門考區巡場，記得半年前也曾到金門考區巡場，回來以後，本席曾在院會提到縣長及相關主管都希望能夠在金門增設考區，其實該考區到考率甚高，本次導遊、領隊人員考試第一天到考率為 86.77%，第二天到考率為 86.07%，而本島的平均到考率為 82.45%，二天下來也沒有任何違規事件，過程十分平順。事實上，上次初等考試時，本席已經提過，他們希望能夠在金門增設考場，本次導遊、領隊人員考試，李縣長也特別講，如果不在金門增設考場的話，將近 1 千人要坐飛機到台北來考，成本有多大，這也是剛才本席所說，有形成本及無形成本到底是怎麼計算，本席在半年前就提過，部也給我迴響但沒回應（responsiveness），但是現在到底評結果是如何？我知道此次再去金門，人家一定會問，記得上次高普考時，秘書長曾向中央社記者表示，「在金門增加考場，讓金門子弟不要花費那麼多時間、金錢及精力到台灣本島考試，考選部只是多派幾個人員辛苦一點，以後是否增設考場，可依考試性質，只要對金門有幫助，都可以考慮。」秘書長當時對記者這樣表示，可見有形成本

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	其實並不高，但是部的考慮究竟是怎麼樣，到目前為止，他們比較迫切期望初等考試可以在金門設考場，本席想請教，假定初等考試在金門設考場，可以到金門去考的人，到底有多少？部到現在還沒有做出評估報告，決定是否增設，如果已有初步評估結果，覺得有形成本很大，也應該給人家回應，讓他們了解有形成本其實是相當高，金門縣長也提到，相關的經費，縣政府和金大可以負責，當然也不能如此寄望，只是部評估結果究竟要否增設考場，應該給一個答復，離島已經有二等公民的感覺，為了初等考試增設考場，到了本次高普考試舉行，已有一年的時問，還沒有給人家回應，本席覺得並不是很好的事情。剛才李選委員特別講，馬祖日報報導國考，金門對於國家考試重視程度更是不得了，一定都是頭版頭條，子弟考試錄取以後，甚至會在宗祠上面立榜，不過請求部增設初等考試考場，一年還沒有回應，所以本席從成本上談司法官、律師考試第一試合併辦理，談到第二點意見，可否請部馬上給我一些資料，本席可以先給金門方面打個電話，跟人家講部確實有積極在作評估，究竟傾向增設或不增設，總得給人家一個答復，這也算是個人小小的請求，希望部要有回應，不要只有迴響。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 221 次 (102.1.10)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **籌辦 102 年醫師臨床技能測驗試務委員會相關事宜。** **高委員永光：**對部積極推動 OSCE，本席覺得是很好的成就，大家也都表示高度肯定。在幾次院會報告中，院長也特別指出 OSCE 是很好的跨域治理案例，所以原則上本席想從跨域治理的角度請教考選部，並對陳皎眉委員及黃俊英委員意見，提供另外一個角度的思考。從跨域治理來看，OSCE 等於是公私部門合作，因為 11 所醫學院校算是公部門，而教育學會就是 NPO，包含私部門，而跨域治理最重要的核心是合法性的建立，這可能也是剛才部長擔心 OSCE 實施之後，若有申訴或行政訴訟時，到底辦理流程之合法性在什麼地方？舉例來講，過去對於跨域治理，大家比較關切的是河川流域的管理，以高屏溪流域管理委員會的經驗，因為涉及的部門相當多，所以當時實際上是由行政院院長決定成立任務編組，成為最後的法源依據。方才趙委員麗雲所提涉及應考資格是考試權的一環，或是要放在考試權之外，中間的界限問題，如果從跨域治理來看，其合法性的來源，不管是應試資格或

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	考試過程，要作確定，也就是它的源頭是誰？因為臨床技能測驗試務委員會組織簡則係依臨床技能測驗試務委員會籌備會議暨第 1 次會議之決議訂定，其法源基礎有點問題，該組織簡則第 1 條似乎是跨域治理上的 join up 進去而組成的單位，但是其源頭究為何？我們從組織圖看不出來，假定是衛生署的話，上面還必須有一個源頭，其他也許是平行或斜線關係，如果應考人要打官司，從組織圖去挑毛病，進行行政訴訟時，可能會有 argument，所以究竟其源頭為何，請部重新考量，因為此事涉及該委員會決議的合法性，目前在第 7、8 條規定，由召集人核定之後，送請相關主管，經行政院衛生署認可辦理，好像又回到衛生署，其行政授權的流程以乎並不太明確。由於院長曾指示過，這是很好的跨域治理案例，本席一直在等資料，想寫成文官培訓課程跨域治理成功個案，進行教學，是以個人難免會從學理及過去的經驗提出請教，其組織之合法性有問題，授權基礎不明確，我們曾提過跨域治理會涉及到私部門，勢必會牽涉到行政委託契約，加進來之後，委員會的決定，背後有公權力支持，必須很明確，包括出席費等才有基礎，所以 OSCE 從跨域治理建立合法性原則來看組織結構，是否需要重新審酌，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	臨床技能測驗試務委員會之法源基礎為何，請部說明，若未加注意，則應作處理。
第 224 次 (102.1.31)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年邀請各國學者到部演講辦理情形。** **高委員永光：**對於部邀請國外學者到部專題演講，本席給予肯定。不過事實上我們是以 free rider 搭便車方式，而非專程以專題邀請人家來，因此會發生另外一種情形，就是在專業領域上，free rider 最後變成 free boots。也就是說，本來是搭便車，結果是拿別人的鞋子來穿，根本不知道鞋子合腳或不合腳。free rider 最後變成 free boots 是非常常見的情形，舉個實際的例子，本席跟邀請 Marcou 的教授是好朋友，Marcou 是該教授兒子的指導教授，請他到台灣來，我們在圓山飯店談了一個晚上，他特別提到公務人員資格考部分，實際上他對於法國地方公務人員考試部分批評得非常厲害，也許他在公開的演講中不會提到，因為他是搭便車（free rider），並不是我們特別邀請他，在他還沒來之前，並未做很好的準備。所以，部說要整理演講內容並作為參考，本席覺得要非常審慎，其實法國要成為公務人員的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	典型程序就是要進入法國國立行政學院之前，進入巴黎政治學院，後來到國家行政學院，要進去這些學校都非常難，在學校拿到畢業證書後，事實上同時具備一個資格，就是在法國政府機關實習的資格，實習之後又要面臨競爭非常激烈的公務人員考試，部報告在此部分看起來是輕描淡寫，但是實際上法國公務人員考試是高度競爭，非常困難，這也是法國國家行政學院在歐洲居於舉足輕重地位的原因。因此若要編印成冊，本席不反對，可是只因為 free rider，拿到他們的演講稿，就奉之為圭臬，應該要很小心，稍微 check 就知道有些東西未必是如此，而且學者都是臨時來演講，所以請部務必要小心一點。其次，我們當然是為了節省經費，因為部並沒有那麼多經費，有其他學術機構或單位邀請，我們可以搭便車，不過我們也許可以有一或二個學者，嘗試性的在 1 年前就提出邀請，請他就該國考試制度作比較精確的準備，這樣前來作專題演講才更具有意義。因為那麼多國家，都要了解非常困難，我們常出國去參訪的人就知道，事先從網路、參考書等所找到的資料與實際執行的情況又會有所差距，再加上語文釋譯上的落差，有很多東西並不是我們想像的那樣，請部要特別注意，他山之可以攻錯，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	但他山之石崩落下來會砸到自己的腳，所以要特別小心。
第 226 次 (102.2.21)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年第二次專門職業及技術人員高等考試醫師考試分試考試、中醫師、營養師、心理師、醫事檢驗師、護理師考試暨普通考試護士考試、101 年專門職業及技術人員高等考試中醫師(第一試)考試分試考試、法醫師、語言治療師、聽力師、牙體技術師考試及格人員統計分析。** **高委員永光：**本席呼應剛才所有委員看法，當然在新春期間，實在不忍心講一些壞話，不過部長是老朋友，因此要特別呼應詹中原委員的發言，怎麼維持國家考試這個金字招牌，尤其過年前後媒體對於國家考試之公平性已開始作嚴格檢驗，就本席的感覺，一方面當然是因為經濟不景氣，公職考試非常搶手，所以對公職考試特別重視，進而開始嚴格檢驗，再加上還有另一個原因，本席覺得部沒有事先研究，不要去試風向球，部常常沒有深入研究之前，就丟出一些嘗試性的東西去試探風向球，其實這是不好的，這樣也會讓外界在經濟不景氣重視

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	公職考試時，也會作更嚴厲的檢驗，包括過去高普考合併地方特考，專業科目及普通科目考科等，都是先對外拋出風向球，部應該事先經過非常謹慎的研究，才能對外試探風向，所以這個部分要呼應陳皎眉委員、何寄澎委員所講的內容。本席還要再舉個例子，今天大家對護理師考試部分提很多意見，部報告說護理師考試擬恢復 89 年以前之及格方式，如果總成績達 60 分及格人數未達全程到考人數 16%時，得改以全程到考人數 16%為及格，但總成績仍不得低於 50 分之改進方案。看起來好像是一個方法，但是本席舉個極端的例子，假定前面 15%考 55 分，後面 1%考 50 分，請問考 50 分那個部分要不要錄取？到時錄取標準也會被拿出來作嚴厲的檢驗，因此部應該看分數的分配狀況，就像何寄澎委員所說，大學考試都有頂標、前標、均標，要訂定百分比時，就要注意到分數分配之間的級距，很有可能 55 分以上才是真正 qualify，考 50 分的 1%人數是 not qualify，特別是專技類科。本席曾有個不好的動手術經驗，那個實習醫生把引流管方向貼錯，害我痛得要命，主治大夫說怎麼會這樣，結果掀開傷口看，就罵實習醫生一頓，怎麼把方向貼錯？就這麼一個小小的東西害我痛得要死，這可能就是前

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	面所說 1%和 15%的差別，所以專技人員考試如何訂定及格率應好好研究，不要隨便對外放出及格標準。今天這個及格標準如果流傳出去，本席可以預測，外界及媒體馬上會質疑為什麼是這樣的及格方式？為何訂定 16%為及格？為什麼不能 15.5%？標準在哪裡？所以專技司應該要好好去研究，為何各類科專技考科錄取率會高高低低，是否經不起質疑，我們還會深入去分析探討，但外界只要看到考試錄取率高高低低，想到的答案非常簡單，就是不公平，會把國考招牌弄生銹了，所以本席要呼應詹中原所說，這不是杞人憂天，而是經不起這樣的質疑，一經質疑，招牌就生銹了。
第 227 次 **(102.3.7)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：101 年本部派員赴大陸參訪公務員及司法人員考試制度報告。** **高委員永光：**基本上，部派員參訪大陸考試制度，本席認為應給予鼓勵，不管是哪個國家的考試制度，都有值得「參考」之處，但在「參考」之餘，可能也要思考我們自己的考試制度特色，就是要結合國內之政治、經濟、社會、與化等面向，維持我國制度應有的特色。在參採時可能要趨向於慎重，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	因為大陸幅員廣闊，組織變化快速，所以對於相關資料之取得與參採，必須極為謹慎，不要抓到一點小東西就放大，然後 copy 過來。舉例來說，部報告提及中央機關與地方機關分別辦理公務員考試，其實據了解，大陸公務員考試係由中央機關與省級直屬機關、四級以下直屬機關及專業性機關辦理，舉例來說 2013 年海洋局招考公務員是單獨辦理，因此報告內容有必要再進一步蒐集更多的資料，不宜這樣就定案。部的意思大概也非如此，而是提供一個大家討論的基礎，部內參訪同仁的用心應該是好的，希望提供更多的參考資料，不過剛才蔡委員已經提過，寫法上可能要再酌予調整，且要注意其正確性究竟如何。基本上，個人對大陸所提供的相關資料，皆抱持保留的態度，本人曾研究大陸村委會選舉，原本 1985 年左右有 100 萬個村，後來降至 75 至 80 萬個村，有人拿 5 個村的案例就下結論說大陸村委會選舉就是這樣，其實那是很荒謬、非常可笑的推論。2.有關大陸中央機關多數職務均限具 2 年以上基層工作經歷始得報考，其實也未必完全是如此，他是開闢一個管道，讓基層工作經歷者優先報考及錄用，專業性很強的機關考試也不是限村官，報告提到其中 12%職位僅限大學生村官，指大

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	專畢業生到農村（含社區）擔任村委令主任助理，看到「(含社區)」的描述，就知道是外行，我們研究過大陸基層治理，一看就知道是外行話，還有現在很多省市的街道辦都已取消，是三級機關二級管理，而村居雜處是村委會和居委會，但居委會大部分都是城市，報告說 12%職位僅限大學生村官，其實 2012 年是 10%至 15%%，每個地方也不一樣，說 12%就好樣上次護理師考試定錄取率 16%，這就有點 ridiculous，我們從做學問上來看，可能比較 critical，其實剛開始，本席就說完全是站在鼓勵及支持的立場，不過要很小心，村官、三支一扶只是一部分，支教也未必都一樣，有些是專門支持偏遠邊疆地區的教師工作，此不在三支一扶裡面，偏遠地區的特教又不一樣，上次到韓國參訪，也提到一部分比例給大學生，假如我們這樣 copy 過來，一定會出錯。3.大陸公務員的考試制度，其實背後隱含很深的政治目的，像村官是要解決村委會和村黨支部之間的矛盾，裡面非常複雜，為解決矛盾，每年都在開會，村黨支部書記是黨的末稍神經組織，整個滲透下去作社會控制，所以訓練這一批人，而且一般科目考試的背後隱含的政治目的，需要深入研究，必須很小心，不要像有些公共行政學者拿著大

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	陸普通科目的試題，就說要照著題目來做，後面的政治目的，真的要很小心，從某種程度來講，也相當值得我們有所戒慎警惕，而不是一看到數字資料就想 copy 過來。
第 228 次 (102.3.14)	**案由：(其他有關報告)考試院 101 年度工作檢討暨 102 年度文官制度業務施政重點報告--考選部工作報告。：** **高委員永光：**本席與剛才多位委員有相同的看法，本席很榮幸能夠到考試院來，跟各位學到很多東西，就個人心裡的感受，前陣子考選部是以安定為主，現階段好像是創造性十足，常會有具創造力的想法，當然這個讓我們頗為欣賞，可是有時也會讓人覺得在思考上似乎沒有那麼細緻，個人跟部內同仁接觸很多，對同仁的工作表現及作為都非常肯定，在辦理各項考試過程當中，每個環節及細節都相當注意，也因為如此，個人的想法或許對部有些苛責，剛好今天董部長生病請假，可藉機數落他一頓，因為是多年的老朋友，所以知道他真正是一個人才，常常會有一些創造性的想法，不過考選部推動各項施政重點業務，到底最後的目標為何，一直是本席在思考的問題。我做一件事情，一定會問最

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	後的目標是什麼，過程也許是條條道路通羅馬，但是要先了解最後的目標什麼。而考選部辦理國家考試，目標究竟是要篩選最適當人選？抑或最優秀的人才？考試方法會因為目標不同而不一樣，但目前是區分不開來，此因牽涉到部施政重點、方向，比方說分階段考試，目標究竟是要找最適當的人還是最優秀的人？如果是找最適當的人，有必要分階段考試嗎？如果是找最優秀的人才，才需要分階段，可是有些工作可能並不適合由最優秀的人來做，舉例來講，報告中提到英語能力檢定考試，可是地方特考可能只要找懂一般 conversation 的人即可，隨著城市國際化，有外國人居住在各地，而地方公務人員大致只要會一般生活性的英語會話即可，重點是什麼樣的職位需要什麼樣的英文能力，而不是通過英語檢定，就表示提高素質，表面上或許是如此，但實際上可能是浪費整個社會成本，所有想考國考的人都要先去考英語檢定，然後可能會造成業界之間的惡性競爭等問題，本席曾特別把各級考試普通科目英文試題拿來看過，發覺命題老師也未必知道所考的對象應該出什麼樣的題目，還是從自身的專業去考慮。就像最近初等考試的題目，有一題是考大陸改革開放在哪個會議決定，日前有位陸委會副

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	主委前來，說這一題出得非常難，坦白講，我卻覺得非常簡單，因為改革開放是哪個會議決定，在 4 個選項當中原先有兩個選項是台灣的，好像是國民大會、國安會，這兩個選項後來在審題時拿掉，換成大陸的政府單位，另兩個選項是 11 屆三中全會、16 屆四中全會，最近他們在召開 18 大，而改革開放已經 30 年，所以怎麼選也會選得到正確答案，當初我在審題時，就覺得這一題是送分題，可是那位陸委會副主委卻覺得是高度困難，可見考題和要考出怎樣的人才有關。因此，部提到減少考科、命題部分，直轄市的用人併入高普考等，但是到底要考選什麼樣的人，部在推動各項施政重點以前，後端先要有一個目標出來，才能在大目標底下再作分項，我們現在有點盲目追求效率與效能，不過目標究竟是篩選最適當人選，還是最優秀的人才，必須先釐清後，再投入該有的資源，因為可能會因為不當的盲目追求效率與效能，而造成後半段的資源浪費，這樣反而是划不來，建議部能夠在各項施政重點後面再列舉出目標為何，我們才能作個比對，並提供更具體的意見及建議。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 229 次 (102.3.21)	案由：考選部業務報告(董部長保城報告)： １、考選行政：101 年司法官及律師考試第一試錄取人員資料統計分析。 ２、考試動態：舉行 102 年專門職業及技術人員普通考試導遊人員、領隊人員考試。 **高委員永光**：本席延續上次院會提到部裡有些創造性的想法及改革目標，基本上本席予以肯定，剛才多位委員針對司法官、律師考試提出許多指標來評估第一試是否合併辦理，部可再作研究，適當的評估。部提出創造性、改革性的構想時，我們相當關切，部到底如何去計算成本？表面上來看，將司法官、律師考試第一試合併辦理的有形成本，是否真如預期減少？所付出的隱藏的成本又為何？標準如何計算？本席認為部不能憑著感覺走，讓人民有感，是官員的責任，可是官員不能憑著感覺，就自己走下去，因為我們有感，人民有反感怎麼辦？這個部分應該要好好計算，到底隱藏的成本是什麼，計算的標準又是什麼，這樣一來，我們在院會才能作評估，要不然我們自己也會去計算有形成本是什麼，無形成本是什麼，這也是本席對部的改革性、創新性作法，雖給予肯定，可是有時卻比較難

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	以呼應的原因。 其次，特別感謝蔡式淵典試委員長，本次導遊、領隊人員考試本席到金門考區巡場，記得半年前也曾到金門考區巡場，回來以後，本席曾在院會提到縣長及相關主管都希望能夠在金門增設考區，其實該考區到考率甚高，本次導遊、領隊人員考試第一天到考率為 86.77%，第二天到考率為 86.07%，而本島的平均到考率為 82.45%，二天下來也沒有任何違規事件，過程十分平順。事實上，上次初等考試時，本席已經提過，他們希望能夠在金門增設考場，本次導遊、領隊人員考試，李縣長也特別講，如果不在金門增設考場的話，將近 1 千人要坐飛機到台北來考，成本有多大，這也是剛才本席所說，有形成本及無形成本到底是怎麼計算，本席在半年前就提過，部也給我迴響但沒回應（responsiveness），但是現在到底評結果是如何？我知道此次再去金門，人家一定會問，記得上次高普考時，秘書長曾向中央社記者表示，「在金門增加考場，讓金門子弟不要花費那麼多時間、金錢及精力到台灣本島考試，考選部只是多派幾個人員辛苦一點，以後是否增設考場，可依考試性質，只要對金門有幫助，都可以考慮。」秘書長當時對記者這樣表示，可見有形成本

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	其實並不高，但是部的考慮究竟是怎麼樣，到目前為止，他們比較迫切期望初等考試可以在金門設考場，本席想請教，假定初等考試在金門設考場，可以到金門去考的人，到底有多少？部到現在還沒有做出評估報告，決定是否增設，如果已有初步評估結果，覺得有形成本很大，也應該給人家回應，讓他們了解有形成本其實是相當高，金門縣長也提到，相關的經費，縣政府和金大可以負責，當然也不能如此寄望，只是部評估結果究竟要否增設考場，應該給一個答復，離島已經有二等公民的感覺，為了初等考試增設考場，到了本次高普考試舉行，已有一年的時問，還沒有給人家回應，本席覺得並不是很好的事情。剛才李選委員特別講，馬祖日報報導國考，金門對於國家考試重視程度更是不得了，一定都是頭版頭條，子弟考試錄取以後，甚至會在宗祠上面立榜，不過請求部增設初等考試考場，一年還沒有回應，所以本席從成本上談司法官、律師考試第一試合併辦理，談到第二點意見，可否請部馬上給我一些資料，本席可以先給金門方面打個電話，跟人家講部確實有積極在作評估，究竟傾向增設或不增設，總得給人家一個答復，這也算是個人小小的請求，希望部要有回應，不要只有迴響。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 230 次 (102.3.28)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **推動國家考試申論式試卷線上閱卷辦理情形。** **高委員永光：**隨著 e 化時代的來臨，線上閱卷已成為一個趨勢，如何做得更好，是大家一致的期許，部朝此方向努力，應該儘量給予鼓勵，提供意見並非批評，而是希望能夠做得更好，因此本席有幾點請教：1.部報告第 2 頁有關公評作業，係由公評委員透過挑卷機制，決定上卷、中卷、下卷與分數，所謂「公評委員」，是否指特定職務的專有名稱？公評委員只是協助決定上卷、中卷、下卷與分數，是否需要稱為「公評」？一般所謂的公評，久而久之，若稍有不公平，就常常遭致批評，一個名詞的使用，尤其是國家公器之各項稱謂，建請再慎重。至於上卷、中卷、下卷，也是本席與陳皎眉委員、蔡式淵委員常在統計上有所保留的地方，因為上卷、中卷、下卷到底所指為何？其分類標準及依據又為何？一般狀況之下，也許要做常模或考慮錄取比例時才決定門檻分數多少，而公評委員決定上卷、中卷、下卷依據為何，會否反而造成更多的困擾？個人感覺上是心有戚戚焉，以前在紐約大學考試時還分 high、middle、low pass，必須過半數以上

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	是 high pass 才算 pass，所以上、中、下卷裡面是否又有上、中、下？分數到底要怎麼打？本席覺得作法都是好的，但是為了評分有相對的客觀標準，而相對客觀標準本身的客觀標準是什麼，是個人比較關心的問題。3.在試評作業時，同一份試卷進行重新評閱，其差異性究竟如何？如果經過校正之後，論據決定錄取的評閱，確實品質都在給分的範圍之內，則做到相對客觀的標準，是否有進行統計簡單的檢定？在統計的作法上，時常因追求相對的客觀而導致相對的不客觀性，正是我們耽心及疑慮的地方，提醒部注意。
第 231 次 **(102.4.11)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：102 年第 1 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**對部在第 1 季推動那麼多重要業務，本席亦表達敬佩，不過有以下 3 點請教或意見：1.關於研訂命題大綱及題庫建置，時程安排是否有整體規劃。本席相信應該有整體性規劃，可是即使有此規劃，可能也趕不上環境的變遷，時事的變化，以去年地方特考來講，有關地方自治類科的測驗式試題，約有三分之一為已過時的題目，因為五都一

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	準後，改變非常多，本席知道 101 年曾針對地方自治的題目進行調整，可是並沒有整體的檢查，本席在審查題目時就跟考選部同仁講，請他們轉陳部次長儘速就地方自治類科最新的相關法令規章作更新，本席相信部已有整體的時程規劃，但是仍建議部針對須配合環境快速變遷特殊類科，儘速重新整理、更新題庫及命題大綱，以符合實際。2.媒體報導董部長在 homestay 時，曾提及部將研議地方特考加考地方誌，本席接獲許多陳情，認為並不妥適。本席曾參加過許多地方誌編纂的工作，光台北市就有 100 冊以上，動用的專家學者將近 300 位，所以每個地方縣市的地方誌如果真的要考，恐怕會不得了，內容非常龐雜，不過本席倒覺得地方自治條例有關的地方法部分，一直沒有列入考試的項目，的確是有點缺失，因為地方公務人員對於縣市所屬的地方自治條例並不熟悉，以致常會引起訴訟官司，且常使當地居民誤觸相關規定，所以地方法列入地方特考命題大綱裡面，實有其必要，建請審酌。3.剛才部長特別提及，截至今年 1 至 4 月，部分考試已有多位命題委員遴聘次數超過 4 次以上，由於典試人力管理系統的重複遴聘查核機制授權層級僅達部次長，而典試委員長並不清楚部分委員被重複遴

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	聘次數太多，等到簽完名之後，部長才又下條子，使典試委員長也不知道如何跟各分組召集人講，因為大致上我們會尊重各召集委員，為了避免造成遴聘作業的困擾，建請在程序上再作研究，假定保密上未達到部次長層級的話，能否擴大到司長層級，這樣名單送到召集人及典試委員長時就比較好處理。當然，這也觸及到一個問題，就是承辦同仁說，某一類科因屬於稀少性科目，目前僅由 4 位命題委員輪流來出題，基本上本席是不太相信，如果只有 4 位命題委員，就不會是機密，很容易就會傳出去，是否考生把這 4 位老師所有著作文章都搞定，考試就搞定了呢？所以這個問題到底怎麼解決，其實業管機關高階文官應該也可以擔任命題委員，以增加命題委員的來源，免僅由 4 位命題委員輪流出題，請部注意。
第 232 次 **(102.4.18)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：101 年公務人員特種考試外交領事人員外交行政人員、國際經濟商務人員、法務部調查局調查人員、國家安全局國家安全情報人員、民航人員及經濟部專利商標審查人員考試錄取人員資料統計分析。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：謹就英文考試部分，提幾點意見供參：1.不同職業或職位類別考試涉及不同的一般英語程度及專業英語能力，本席在政大擔任院長經手許多國際化人員的錄用，每次商請外語學院老師來幫忙時，就會先問到底是要一般英文聽說讀寫能力或專業英語能力，因為考法完全不一樣，所以對於特殊職務，如外交、國安人員考試等，是否採用英語檢定考試？應該特別注意及小心。記得去年部曾邀請陳教授超明就英語檢測成績是否納入國考應試資格進行專案研究，因外界英語檢定考試的等試化核心問題仍無法解決，是否採行，建請審慎。個人也比較不傾向採用，因為如果單獨選定一家檢定機構，外界一定會對考試院有意見，質疑考試院為何單獨選定這一家，如果讓所有全民英檢機構都認定接受，等試化的問題又無法解決，所以建議一般英文還是放在一般科目考，專業英文部分還是維持考專業英文。2.舉行口試的時機與考試技術及設備等相關部分，本席稍後會舉另外一個例子來解決這個問題，不過這是一項大工程，需要有許多資源及周全的配套措施，也許不容易一步到位，但或可朝此方向努力。至於採用集體口試或個別口試，本席比較傾向二者皆用，當然涉及成本問題，口試結構

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	化也正在進行，有關英語集體口試及個別口試，本席曾與一位負責口試的老師花許多時間去研究，其中對於外交人員部分，個人曾跟外交部沈斯淳次長交換過意見，對於民航人員與外交領事人員究竟如何區別，用什麼方法來考，其實都可以設計，集體口試部分也未必不能追求其公平性，此與結構性的設計有關，可以再累積經驗，除邀請口試結構化專家外，並應召集語言測驗專家共同研議，提供意見。像民航人員口試的題目牽涉到幾個關鍵名詞及方位判斷，給一張地圖，每個人有不同的問法，測出民航人員在英語聽力上對方位的敏感度，也就是說，可以做結構化的設計，並非不可行，當然這也要考慮到成本，只是說集體口試與個別口試都能經過結構化的設計，部可朝此方向去努力。3.舉歐盟的例子，本席曾在參訪歐盟時與其相關人事官員交換過意見，歐盟的官方語文有三種，另為因應特殊職務有考特殊的語言，所以語言測驗為長年舉行，因此或可與外交部、民航局、國安局等特殊單位商量，改變目前的思維。目前的語言測驗與筆試是放在一起，其實歐盟的語言測驗是經年累月在辦，採取線上作業，為何我們不能朝此方向努力？當然這個還需要經費配合及整套的措施，另外，區別口試與筆

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	試，他們不但線上筆試，也用線上口試，其實這樣對口試委員也比較方便，我們都參與過口試，老師從早上一直到下午都已經快累垮了，在此情況下，分數打下去會不會公平？而在結構化口試裡面，也是一個考慮的因素，所以線上筆試與線上口試，可考量歐盟的辦法，他們的認證有效期限為 5 年，在此期間具備語言資格，可參加其他考試，不過效期過後則必須重新測驗一次，建議部參酌其作法，朝此方向繼續努力。
第 233 次 **(102.4.25)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：近年國家考試離島地區暨離島考區報考情形統計分析。** **高委員永光：** 1.首先本席對考選部要表示肯定，有關離島設置考區，委員在歷次院會提過許多意見，本席也曾代金門縣政府傳達許多消息，最近部終於正式回復金門縣政府，有回復總比沒回復好，雖然金門縣政府早在去年 7 月便來文，對於現在才回復也許有意見，但總算是有個答案，因此對考選部的回復還是給予肯定，尤其今日報告，統計分析數據非常詳細，相信花了相當大的工夫，在此還是予以鼓勵。2.本席要說的是思考方式可能不一

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	樣，雖然部回復表示設置考區有一定的規定，不過金門縣政府可能還是會認為這是台北的思維，其實也是中央與地方對施政有感的落差之處。本席知道在離島設考區有一定的困難，增設考區也要有一定的依據，並且要考量可能引發的擴散效應，也就是說，金門要設考區，馬祖、澎湖就不能不設，可是金門縣政府認為除必要人力或舉措需部派人處理之外，其他部分他們都可以負責，這也就是地方治理最基本的原則。憲法上明明也有「因地則宜」4 字，也許考選部認為必須根據「國家考試考區設置要點」，並考量可能引發的擴散效應，可是如果部與金門縣政府成立行政協議，應該就可以設置，這就是因地制宜之可行性，同時可建立中央與地方協力關係的典型。過去台灣地方治理被批評得一塌糊塗，正是因為根本沒有真正的地方自治，地方沒有自主性，金門縣政府已經願意承擔 80%的費用，考選部也不會增加太大的支出，為什麼不讓金門縣政府來做，他們無法理解這種統一的規定，覺得這是台北中央的思維，而不是地方的思維，所以本席希望部能再思考這件事，或可用行政協定方式，既然金門縣有這樣的需要，就同意在金門設考區。3.報告第 2 頁表一顯示，金門未設考區之前，98 年高普考金門

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	縣應考人有 365 人，99 年有 373 人，100 年有 377 人，可是到 101 年應考人數突然跳到 617 人，金門人會怎麼去解釋人數倍增呢？原因可能是很多金門人不知道在金門設考區，隔了 2、3 年知道之後就回金門去考，目前金門長住人口約 3 萬 5 千人至 5 萬 8 千人，設籍金門者高達 9 萬多人，金門縣政府可能會想，如果金門有設考區，平常在台灣工作，住在台灣的金門人，可能會回到金門去考，然後順便回家一趟。所以本席寧可解釋為 101 年高普考金門考區人數比起往年呈倍增成長，也許是回鄉考試服務地方的意願提升，當然不能說他們的推論一定對，部的推論就一定有問題，但假定金門縣的推論是對的，則 102、103 年的高普考，金門應考人數會再慢慢增加，我們要考慮地方的想法，以及如何詮釋相關數據，要考慮金門長住人口及設籍人數，也要考慮設置考區可否讓金門人願意回故鄉服務等問題。4.金門需要的是初等考試在金門設考區，如果以通訊處來計算金門應考人，98 年有 199 人；99 年 156 人；100 年有 159 人，只有 100 多人應考當然不必設考區，可是誠如剛才詹中原委員所說，這個數字是有問題的，在本島考初考的金門人，通訊處還是寫金門？是否還有從金門跑到本島來考的人，通

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訊處也寫在台灣？並且也要考慮到住在台灣本島，回金門去應考的人有多少，以長住人口和設籍金門者來看，如果金門有設考區的話，應考人數應該會增加非常多，尤其初等考試並無學歷限制，所以金門縣最希望初等考試能夠在金門設考區，可是這樣數字一出來，他們大概就別想做這個夢，金門縣政府認為初等考試在金門設考區，至少是對金門人的一種服務，不過當這樣的數據出來，為金門人服務的心也沒有了，報告出爐後，相信金門縣政府看了會很難過，本席特別提出這點，希望部考慮離島及地方的需求。5.本席想回應李選委員所說意見，導遊領隊人員考試報考人數倍增，尤其金門地區多達1413 人，這是因為近年來金門大學設觀光旅遊科系，該系許多畢業生可以報考，未來金門大學在幾個專技類科人數也可能會倍增，如醫護學院已經成立，幾年以後，應考人數一定會增加，當然考選部可能會說，到時候再考慮這個問題，本席的意思是說要先考慮整個趨勢發展，因為金門大學改制為國立大學以後，學生人數也會倍增，部要去考慮金門未來整個的發展趨勢，而不是拿一個統一的規定辦法，並以通訊地址去計算報考人數，再作為處理的基礎，這樣的思維是有問題的，不過對於考選部勇

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	於回應，本席還是給予肯定。
第 234 次 (102.5.2)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：101 年專門職業及技術人員高等考試建築師、技師、第 2 次食品技師考試暨普通考試不動產經紀人、記帳士考試及格人員資料統計分析。** **高委員永光：**有關考試錄取標準問題，實在相當不容易決定，本席想提幾個意見或請教：1.本次導遊領隊人員考試本席擔任分區典試委員，也參加典試會議，會中有典試委員指出本次考試試題偏難，因為在抽題時並未依難、中、易原則，不知事實究竟如何？其實情境題也未必就是難的題目，由此又回到過去常常提到的問題，就是題庫試題之難中易到底是怎麼決定，以前多由命題者主觀決定，再看考試的等級，如果是初等考試，則會抽中間偏易的題目，可是事實上中間偏易與中間偏難試題，難易度都差不多，所以關鍵在試題本身是否具有鑑別度。一般比較單純的說法，假如全體應考人都會答的試題，或全部應考人都不會答的試題，都要丟掉，若呈現常態分配，就拿來用。本席到考試院服務以後，受到陳皎眉委員的刺激，就猛 K 測驗理論，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	發覺它真的很難。據了解，要使試題具鑑別度，試題都要經過複本測試來區分試題難、中、易，我們講考試信度效度，前端與應考人的程度有關，後端與其 performance 有關，可是前端與後端，其實我們都管不了，所以考試的信度效度到底如何維持？坦白講，個人並沒有那麼大的信心，就我所知的測驗學，考試後統計分析出來，考試信度效度就測得出來，現在我國國家考試好像又不太一樣。回到試題的難易度，假如導遊領隊人員考試應考人設定在大學畢業，抽題原則就是中間偏難，若設定在高中畢業，則會抽題中間偏易，應該遵守這個原則。2.部研議辦理技師考試將採分階段考試，本席也贊成，可是第一試擬以全程到考人數 20%為及格，到底是如何計算出來？大概是從常態分配的區間去算，問題是考試有真分數、假分數之分，當我們做常模時是用假分數，變成常態分配，假定錄取率為 16%，以成績較高 67.5%取三分之一，約 22.5%左右，假設依常模分配分成 6 等分區間，中間偏高峰各占 16%多，約 34%，所以第一試以全程到考三分之一為及格，應該比較合理，為什麼以 20%為及格標準？其邏輯依據為何？請說明。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 237 次 (102.5.23)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **國家考試職能分析推動成果。** **高委員永光：**有關推動職能分析工作，基本上本席給予肯定。不過後續作法為何，誠如陳皎眉委員所言，職能分析要如何轉換及運用？理論上職能分析結果應該建立職能管理系統(competency management system)，但是顯然我們並不是這樣，部僅選擇 2-4 類科，會讓人感覺有點虎頭蛇尾，部已研究 4 年，應該知道要這樣做，因為其實職能分析從羅馬時代就開始，為了造就一個好的羅馬戰士，就一直做到現在，所以其定義有很多，本席不曉得部研究 4 年下來，最後是用哪個定義？如果運用在人力資源上，其所用的定義，應該包含剛才趙麗雲委員所說特定類科身體防衛性行為能力部分，若我們所用的定義包含可衡量(measurable)、可辨識(identifiable)的內涵及 knowledge skill，這樣就可以轉換成考試類科，定義其實還包括 attitude、behavior 涉及第一試是否加考性向測驗及智力測驗等問題，與專技類科有關的 skill 及 ability，另外還與職位分位特徵、training、performance evaluation 相關，所以保訓會也有在做職能分析，至於考選部 4 年的研

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	究，基本的東西到底是什麼並沒有提，其實是滿可惜的，只說選擇 2-4 個類科，做個實驗，讓人會感覺到有點虎頭蛇尾，與 4 年心血投入不成比例，因此本席才會問所得職能分析結果，定義項目有多少，若具有可衡量、可辨識性，且包含 attitude、behavior，就會涉及第一試是否要加考性向測驗及智力測驗等問題，其連動非常大，後端又與 training 有關，因為部分特定 ability 並非考試可以達成，必須透過 training 來完成，後續 performance evaluation 則與銓敘有關，因此本席認為部應該再與銓敘部、保訓會共同結合，建立一套職能管理系統 (competency management system) ，而不是只以 2-4 個類科，做個實驗而已，假定最終目標為 171 個類科都要改變的話，這個工作要怎麼做，後續是什麼？我們看不到，這麼大的計畫，我卻看不到願景，這也是目前我們施政最困難的地方，殊為可惜！今天個人特別用了許多形容詞，在此要向部致歉，我並沒有別的意思，最後還是肯定，因為這個工作很難做，爭議又多，相關定義也非常多，也許個人可以提供一些建議給部參考。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 239 次 **(102.6.6)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **舉行 102 年專門職業及技術人員高等考試驗船師、引水人、第一次食品技師考試、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、保險代理人保險經紀人及保險公證人考試等各項考試事宜。** **高委員永光：**本席擔任今年驗船師、引水人等九合一考試典試委員長，於 6 月 1 日至 3 日舉行考試，在各分區典試委員及部同仁的辛勞及努力之下，一切都很順利，在此表示感謝及肯定。在考試當天曾有地震發生，雖然只有 9 秒鐘，但是隨著搖搖晃晃，心情一直很難捱，不知要搖晃到什麼程度，考試就必須停止舉行，所幸最後並未影響考試的順利進行。 其次，由於引水人體能測驗必須攀爬 9 公尺繩梯，可是因為當天測驗的建築物頂部稍呈傾斜狀，應考人頭部恐遭碰撞或不小心摔落而發生危險，所以建議部再行勘查其他可用的測試場地，以避免引起不必要的問題。再者，由於引水人考試應考人的年齡皆較長，垂直攀高對心臟負擔甚大，可是現場似乎並沒有醫護人員隨伺在旁，萬一發生應考人心

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	臟突然停止或不慎摔落受傷，後續的醫療及訴訟糾紛問題，恐難以承受，所以建議部應該有更周詳的準備，研議各類人員體能測驗考試安全防護的必要性。另外，依照引水人考試規則第 10 條規定，引水梯攀登測驗攀上以腳踏於繩梯第一階踏板開始計時，至雙腳踏於標記 9 公尺之踏板始可攀下，攀下以雙腳踏至第一階踏板為準，可是當日有 1 位應考人攀下卻以單腳踏在標記 9 公尺的踏板上而違反規則，後來雖然可以補行測驗 1 次，不過應考人體能耗費很大，似有不公平的情況，因此建議部在試前應該對應考人作清楚的說明，以免引發爭議。
第 240 次 **(102.6.13)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年特種考試地方政府公務人員考試錄取人員資料統計分析。** **高委員永光：**本席有些意見與其他同仁可能不是太接近，不過我認為要兼顧各方面的看法。首先要肯定部辦理 101 年地方特考，因為其試務及試政負擔相當繁重，但是發生考試瑕疵的情況卻非常少，個人相當佩服部內管理及領導有方，對部同仁之工作辛勞，亦表示肯定。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	部報告提及簡化考試或合併等問題，是一個趨勢，包括過去院長對檢討合併部分偶爾也表示過意見，不過本席覺得還是要從兩個角度來看，一是有些情況可能屬特殊的狀況，要否針對特殊現象出現就作制度的改變，而且此特殊現象之出現，可能時間是短暫的，比方說部為了考量把地特併入高普考，然後一年舉辦 2 次高考，將直轄市職缺部分併入高普考，不過 101 年地方特考 5 直轄市(不含準直轄市桃園縣)錄取分發區的提報職缺計 1,681 人、報考計 78,521 人，分別占總需用名額及總報名人數之 57.69%及 64.90%，此與六都成立之後員額增加有關。本席也不斷地在相關場合特別跟行政部門及人事總處講，雖然五都成立後，在員額管控上，預定 3 年內給予 1 萬 4 千多人，但實際上因為經費的關係，各直轄市規模之不同，第 2、3 年可能不會真的給那麼多員額，地方政府常常要員額，提報缺額之後再來喊窮要錢，這並不是地方治理的正確方式，所以本席一直呼籲，五都成立之後，預定 3 年內要給予 1 萬 4 千多人，包含桃園縣於 103 年升格為桃園市之後，可能與過去台北縣升格為新北市一樣，員額應該增加不多，因此這種現可能一下子就過去了，只是一種短暫的狀況，部根據這個就要把考試

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	合併，在說法上，對應考人機會好像並沒有減少，可是我們翻開所有公職網站，都認為 1 年原有 4 次機會，即高、普、初、特，如果改變之後，應考人會問是否減少其應考試服公職的權利，尤其目前經濟環境不佳，百業蕭條，部卻要做考試整併或合併之改變，一定會被銓釋成剝奪應考人應考試服公職的權利，這樣的作法是否適當？一直是本席心中的問題，請部一定要評估，要否根據此特殊且短暫性現象，就作全盤性的改變？其正當性似不夠充足，假定部有作通盤性的考量，並認定確實是設計一個可長可久的制度，個人當然一定會支持，若只是因為直轄市報名人數及提報員額比較多之理由就作改變，不過人家已告訴你事實並非如此，則此改變就會沒有正當性，現在政府施政一直飽受批評，這就是一個很重要的原因。其次，關於限制報考部分，本次地方特考應考人重複報名不同錄取分發區計有 6,630 人，其中重複報名 2 筆不同錄取分發區者 5,774 人，至於報名 3 筆以上錄取分發區，甚至報名 12 個分發區，其實他根本不可能到 12 個分發區去考，這些人其實對於報名費是有貢獻的，他們真正能到考的頂多去抓時間差，然後在同一考區裡面設法去考，所以部應該去了解 6,630 人重複報名者，而真

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	正實際去應試的人數到底有多少？5,774 人占總應考人數 4.77%，而他們被錄取者又占總應考人數多少百分比率？如果因為這樣就去限制他，單純針對重複報名 2 筆不同錄取分發區的 5,774 人而作制度改變，這樣做到底對不對？老是在這種地方花工夫去想，坦白講，本席覺得反而是行政資源的浪費，為了臨時性的短暫現象或小地方的情況，花費那麼多心力，還特別設專案小組去做研究，真的是一種行政資源浪費，應該通盤地考量，本院辦理國家考試，到目前為止有其一定的信譽，原因是它為可長可久之制度，本席並不是不贊成改革，但是改革的危險就像在高空走鋼索，靜止不動是危險的，前進或後退也是危險的，況且改變不等於改革，改變到最後可能反而改成不好的狀況，這個都要去作一些評估，以上本席的意見好像與部的方向不是很一致，謹提供院會及部參考。
第 243 次 **(102.7.4)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **102 年第 2 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**考選部每季所推動的工作，經緯萬端，對部同仁的辛勞，應給予肯定，沒有參與過

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	試務工作，總以為考選工作應該不是那麼難，但參與之後才發覺要做好真的很困難，要做到理想當中的零缺點，好像是有點 mission impossible，所以對於部的辛勞，我們表示肯定與鼓勵之餘，也想提出一些建議，因為追求零缺點的目標，必須付出更大的努力，當然這並非是抹煞部的積極任事，特別是考選部的工作人員，個人每次參與考試典試工作時，對部內同仁的辛勞及表現都相當肯定，甚至有點疼惜的心，看他們必須經常在闈場內工作，與親人猶如天人相隔一般，實在有些不忍。 不過，除了以上個人感想與肯定以外，仍不免要提出一些比較嚴格的要求和看法，大家一起來努力：1.有關語文類科題庫委外購置部分，原則上，本席並不反對外購，如果外購是如剛才高明見委員所講，有一個非常嚴謹的程序，了解命題的來源、過程，我們就會比較放心，但是就外購本身來講，我們知道語文科部分是最容易出差錯，像韓國的托福考試最近才被發現試題都早已外洩出去，過去臺灣的托福考試也有過類似的情形，因為能夠出的題目有限，過了幾年以後再拿來用，你並不會知道，像歐盟使用的語文科及邏輯推理部分，幾乎都可以買賣，紐約市公務人員考試則委託私人公司辦，過

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	去的試題也會賣，所以外購語文類科試題，要請部特別注意其程序到底是如何而來，如果它透過 e 化設備向國外採購，會不會像剛才高明見委員所提，透過國內專業學會找到平常不易請的真正內行人重新再來命題，也經過非常嚴格的審查程序，然後才給我們？其實在語文科部分是否有那麼嚴謹的過程，本人是有點保留。如果真是這樣，過去也不會生出那麼多弊病，可是過去因為托福考試是申請學校的門檻，所以大家報導歸報導，批評歸批評，也就沒有什麼後續的結果，頂多就是把所有題目都封存起來，之後再創造新的題目出來。不過，國家考試只要有過這麼一次事件的話，整個公信力就會喪失掉，所以語文科的外購部分，本席要拜託考選部須特別注意小心，比方你買到 20 年前的題目，也不會知道，因為語文不會跟著時事變，它有新的詞彙會出現，可是基本的語法結構不會改變，如果他賣給你一套 20 年前的題目，你也不會知道，因此希望部對此部分的外購要非常注意。2.本席覺得考試是相當 professional 的東西，所以要呼應陳皎眉委員所提，以測驗理論（test theory）來看，裡面有太多東西要做，事實上與優質題庫有關，而應該要試前即建置，但是現在說試後做得非常好，結果 3、5 年就

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	不用了，試後做不等於沒用嗎？所以到底優質試題要如何建立起來？有什麼測驗理論在 support 它？報告還提到申論題的優質，本席就非常好奇如何建置優質的申論式試題題庫？事實上，依測驗學理論是有辦法的，只是我們沒有真的這樣去做，所以需要加強研處。另外，目前部分考試的筆試方式，無法考出該考試所需要的職能。像昨天海巡及移民行政特考口試技術研討會，移民行政特考考試類科並未與社工相關，可是移民署副署長表示，移民署所需人員須具備社工特質、相關知識及法律基礎，但筆試並沒有考，所以希望從口試予以強化，不過在題庫部分，本席沒有看到具有優質（quality）口試題目之建置，口試題目之 qualification 到底如何建立，以及其與筆試的關係為何？因為我們並沒有做性向測驗或心理測驗，但是口試可測出應考人的人格特質、工作態度、心理傾向、價值判斷、應變能力等，此非筆試所能做到，所以建請部也應該重視口試題庫之建置，因為昨天移民署這麼一講，本席就去查考試規則，確實沒有考社工方面題目，覺得副署長講得很有道理，移民進來以後，將來不只是社會問題，甚至還是政治問題，總有一天臺灣各縣市選出來的民意代表會有移民的議員、立法委員，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	移民第二代可能成為臺灣的總統，在此情況下，你要怎麼去因應？此與考試科目其實也有關係，因此請考選部在這個部分也要特別注意。3.部為減輕試務工作負荷，擬採分階段考試，本席原則上同意，因為剛才特別強調部內同仁非常辛苦，為了追求零缺點，大家都是戰戰兢兢，絕對值得高度肯定，所以為減輕試務負荷，擬採分階段，本席原則上同意，可是個人曾問過自己的學生，他參加過 12 次國考，每次考試都是放棄工作，在家裡待個 2、3 年來準備國考，這種情形非常普遍，分階段考試篩選的機制，對於多年來準備考試的應考人，有非常大衝擊與影響，這樣到底對或不對？其正當性為何？剛才本席強調過，考試是相當 professional 的東西，分試的淘汰篩選，當然與核心能力的建構有關，而最基礎的核心能力能否當成第一階段篩選的標準？本席建議這個不要做普羅調查，應該做專家調查，請部將分階段考試篩選之專家調查列為重要工作項目，了解專家的反應如何，並請注意質與量的基礎，初估第一階段的篩選比例，作為參酌之依據。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 244 次 (102.7.11)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **考選行政：102 年公務人員初等考試錄取人員資料統計分析。** **高委員永光：** 1.為解決初等考試高資低考問題，部長提及未來委任第一職等人員的進用，或可採取契約用人方式解決，當然這是個方向，在觀念上，本席並非反對，不過當初考量公務人員基準法時，本來在契約用人，非典型人力這一塊，要規範進去，對於非典型人力這一塊，將來會造成非常重大的負面衝擊，如果沒有適當配套措施的話，其實這顆炸彈現在就只缺有人把引信點著，只要一點著，一定會爆炸。目前臺北市進用非典型人力比例為 1：1；新北市為 1：1.2，其基本權益並沒有受到保障，沒有休假條款、也沒有激勵獎金、也沒有正式陞遷的方法，也沒有考核，由各機關自己訂定，審核標準一片混亂，而且也沒有保障。只要主管不高興，就會用盡所有刁難的方法請人走路，政大就有 200 多人結合起來，準備在校園裡面遊行示威抗議，所以基於政府是一體的，在用人相關配套措施未周全前，建議仍應從初等考試試題及錄取方法等面向，予以審酌。2.初等考試用倒扣分數或增加題

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	目數方式，都有其道理，因為考試不一定要做完題目，雖然何寄澎委員說應考人每題只有 1 或 2 分鐘時間可以作答，但是有能力的人，題目可能會做得比較多，鑑別度就會出來，在測驗理論的邏輯是這樣子。另外，考選部刻正進行有關行政基本職能的研究，我覺得初等考試的樣本夠大，錄取人員以委任一等、二等任用，固然可以往上陞遷，不過一開始做的工作內容都是比較屬於例行性、技術性的基層業務，且常在第一線直接面對民眾，如果他的情緒不太穩定，處理事情與民眾接觸時，就給群眾 long face，整個政府形象就毀掉了，所以如果要試驗的話，可以從這方面開始做，當然並不能所有題目都是行政基本職能的測試，但可以部分題目測試來導引出應考人基層行政職能特質來。3.我們仔細再來查看本次高普考人事行政類科題目與 98 年地方特考，並沒有完完全全照抄，但是內容是完全相同，102 年普考與 98 年四等地方特考，3 個題目是完全一字不變，從命題不用心這個角度來看，同意陳皎眉委員提到以「其他重大疏失」報院決議，如同應考人投書部長信箱所說：「……但是這樣的做法，會讓考生覺得出題老師並沒有很用心的在這件事情身上。」，也許這門課的核心是這個部分，做考古題絕

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	對是準備考試的方法，考生通常都會做考古題，命題是可以出內容相同的題目，但並不是一字不變的照抄，如果是一字不變的話，就會如該考生所講，命題委員不用心，不只是有點不用心，幾乎可以判定是大大不用心，儘管這是必須要考的題目，是這門課程的核心本質，可是你怎麼避免題目完全雷同，這就是用心與否的地方，不然你怎麼去解釋用心呢？把考古題全部一字不變的照抄過來，能叫作用心嗎？恐怕很難說服別人，至於要如何解決，由於高普考及地方特考是等級比較高的考試，考選部可否要求命題老師出類似短文式的題目，例如同樣是考「考試院的職權」，老師在出題時若以小短文型式，約 150 字左右來呈現，就很難一字不漏照抄，如果 120-150 字的小短文型式的題目是完全一字不漏，連標點符號都沒改，這樣能叫作用心出題嗎？這個很明顯是重大疏失，此時當然要處理，要不然你怎麼對外交代呢？我們都出過很多題目，型式改變，看起來兩個題目完全不一樣，可是實際上答案是相同的，題目只是讓應考人去思考而已，測試考生的思考能力，及組織答案的能力，所以能否朝以 120-150 字小短文型式的題目去努力，現在博士班的資格考，原則上會要求老師出短文式的題目，甚至

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	達 1 頁近千字的題目，因此即使考再相同的核心內容，出來的題目百分之百是不一樣的題目，這是個方法，考選部能不能往這個方向去做，而且現在已提高命題費用，達 1 萬多元。考古題可出相同的題目，但並非一字不變的照抄，本次試題內容雖屬該科目之核心本質，這樣完全一字不漏的照抄，真的也很難交代，如要求他每題以 120-150 字之小短文型式命題，4 題 600 字左右，有命題費 1 萬 2 千元，其實也不冤枉，算是蠻好賺的稿費，建議部朝此方向去考慮。
第 247 次 **(102.8.1)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **國家考試電腦化測驗考試期間電力中斷之相關配套措施。** **高委員永光：**關於 e 化考試當然是一個趨勢，但是為因應這個趨勢，還有很多工作要做，剛才幾位委員意見，個人也很贊同，誠如趙委員麗雲所說，電腦化教室為密閉的空間，要在裡面待 1 小時，一定會出問題，電腦化教室為防範設備遭竊，本來就有許多防範措施，所以呼應趙委員意見，因應 e 化考試的趨勢，部除自電力中斷的角度考慮以外，可能還要有全盤的設想與規劃。2 週前本席到高雄考

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	區巡視助產師等電腦化測驗，客觀來講，e 化考試在應考環境及應考之便利性都比較舒適，確實是很不錯的方式，部應該朝此方向去努力，因為歐盟的幾種考試都是透過電腦化來測試，包括 interview 也是用電腦播放錄音的提問與訪談者晤談，然後會錄音下來，將來再根據錄音來評分，所以 e 化考試其實已經是一個不可避免的趨勢，當然將來手寫仍會維持一部分，但是申論題可能也要用 e 化來處理。 本席另提幾點意見供部參考：1.正修科技大學是部認證合格電腦化測驗試區，該校單獨設置一套伺服器，供國家考試電腦化測驗考試使用，與平常電腦教室使用的伺服器不同，此方向是否值得去做，因為目前大部分電腦化測驗試區，如輔英大學等，其伺服器平時即與學校設備連用，連在一起會有很多缺點，當電腦化測驗時，只會測試滑鼠管不管用，一間電腦教室假設有 60 個座位，通常只會設 40 個測驗座位，萬一有任何一台電腦滑鼠出狀況，可以馬上替換，可是將來線上作答若要用到鍵盤，而鍵盤出現狀況，問題會更大，所以可否透過部與相關學校進行協商，研議設置國家考試專屬伺服器的可行性。2.目前輔英大學伺服器是連用，但是能容許 400 至 600 台電腦同時使用而不會當機，但是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	最大的使用流量究竟為何？尚無法得知。是以，剛才高明見委員提到中小型考試較適合採行電腦化測驗，實有其道理，因為大型考試恐有當機之虞，由此設置國家考試專屬伺服器，應該有其必要性。3.設置國家考試專屬伺服器當然有經費的問題，假定每間用來考試學校都願意為我們單獨設置一套伺服器，如果考選部要向立法院爭取經費的話，可能要先讓立法委員了解 e 化考試的優點，最好的方法當然是請他們實地去看，不過要立法委員親自去看恐怕也很難，較可行是請委員辦公室主任去看，再提供意見給立委參考，所以在 e 化考試時，部可設法邀請立法院幾位立委辦公室重要幹部實地去看，因為透過影片或文字的介紹，他們不會有親身體驗的感受，本席到高雄試區巡場時，住高雄的葉耀鵬監委看過以後，也覺得 e 化考試優點很多，本席說這個考試方式應該推廣，他也認為應該推廣，但要推廣就牽涉到經費的問題。所以，整個方向應該往 e 化考試走，因為 e 化時代來臨，此趨勢是擋不住的，國家考試要儘快因應，為未來預作準備，請部審酌參考。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 249 次 (102.8.15)	**案由：(討論事項)考選部函陳公務人員特種考試外交領事人員及外交行政人員考試規則第 3 條、第 5 條及第 11 條修正草案一案，請討論。** **高委員永光：**除了新增類科問題之外，感謝部事前也有跟本席交換過意見，但是在交換意見過程中，實在很抱歉，自己也忽略掉，就是附件三英文組英檢的部今，裡面列出 6 款英語檢定測驗，不知有無與教育部所定列表作比較及參考？其次，附件四外交領事人員外務行政部分，應試科目第 6、7 科已經改變，本席覺得列考第 6 科是一個進步，因為現行規定是「國際經濟學（含國際經貿組織）」，其實國際經濟學是很奇怪的東西，在政大外交系、台大政治系國際關係組都沒有教過國際經濟學，現在改成「國際經濟」是比較對的，可是「國際經濟」在政大外交系是必修的，不過先決條件是學生要先修習過「經濟學」以後，才能修「國際經濟」，所以本席很擔心到最後「國際經濟」科，可能都會是考經濟學的東西，事實上外交領事人員要考的「國際經濟」並不是經濟學的部分，最重要的是國際經濟組織及國際經濟方面的議題，如果去查台大政治系國際關係組開設的國際經濟課程，名稱是「國際經

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	濟與議題」，當然部曾回應說，這個會在命題大綱裡面詳細去規範，但本席還是覺得有點不放心，因為命題大綱到最後也可能還是偏向經濟學部分，而不是國際經濟組織部分，假定今天照部擬通過的話，將來擬好命題大綱以後，希望送給本席參閱，個人反而比較傾向應該要列考「國際政治經濟」，而不是「國際經濟」，其實「國際政治經濟」在政大外交系也是必修課，先決條件並沒有說一定要先修過政治學，所以「國際政治經濟」應該比較符合外交領事人員所需知能，不曉得為什麼是列考「國際經濟」，雖然比以前列考「國際經濟學（含國際經貿組織）」已經算是一種進步。至於第 7 科「國際傳播」當然是因為原來新聞局部分職缺併入外交部，所以要列考「國際傳播」，考試雖是引導教學，但是政大外交系與台大政治系國際關係組都沒有「國際傳播」這門課，突然加進去，不知對明年的應考人有無影響？會否因為考生來不及準備這一科，使得成績變得很糟糕。 另外，政府組改之後，很多職系類科都會跟著改變，如列考「國際傳播」也是因為原來新聞局部分職缺併入外交部的結果，對於部分職系考試類科

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	的改變，部有何因應及規劃？請說明。
第 250 次 (102.8.22)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **101 年各項國家考試遴聘典試人員統計分析** **高委員永光：**對於部今日提出國家考試遴聘典試人員統計分析報告，本席表示肯定。但有 3 個問題請教:1.101 年舉行 19 次考試,考試科目數為 2,636 科，其中 463 科由題庫供題，2,173 科是臨時命題。關於題庫建立與臨時命題之間的邏輯思考關係為何？請部考慮未來 2,636 科是否都要設置題庫？整個思考基礎為何？2.請部不要為了減併而簡併，部在報告結論中一下子就說到為了減輕典試人力負擔，各項考試及應試科目要減併。如果在邏輯思考上，每個考科都可以建立題庫的話，當然臨時命題會減少，命題委員及典試委員的聘請就可以減少，但是要看整個邏輯思考為何？3.部目前正朝分階段考試方向努力，但是應該要考量每個類科核心科目為何？如果可以在第一試即測驗部分核心科目，將一定百分比人數淘汰，則後續考試階段的閱卷人力即可減省一些，謹供部思考。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 251 次 (102.8.29)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **訂定本部 103 年度（103 年 1 月至 12 月）舉辦各種考試期日計畫表。** **高委員永光：** 1.考選部訂定 103 度舉辦各種考試期日計畫，是一件好事。固然部是用心良苦，為了節省經費、增加行政效率、減少試務人員負擔等因素而合併相關考試，但是合併辦理考試的思考原則到底是什麼，我們還不是很清楚，為什麼要合併考試？又是如何併在一塊？比方說外交領事人員考試與原住民特考併在一塊，本席並不是說不能併，可是總要有一些思考，也許不同單位的同仁會作不同的建議，每年就這樣合併不同的考試，雖然考選部會在網站上公告，考生可以比較清楚相關訊息，不過合併總會帶來改變，對應考人準備考試的規劃或計畫仍有影響。2.本席要呼應剛才李雅榮委員意見，最近我們收到許多應考人陳情信，也不只是警察特考的問題，經過秘書處的整理，差不多有 70%、80%是說變動一片混亂，讓應考人常常措手不及，打斷其原來規劃。本席覺得變遷當然是需要的，不過在發展變遷當中，最難追求的就是穩定，不能只為了效率目的進行變遷，這樣是不好的。看到那麼

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	多陳情，對考試制度的變遷有相當多抱怨，本席要感謝秘書處做調查統計表，若回應調查比較傾向負面的話，就要寫理由，所以本席還沒有回覆，本來想建議召開委員座談會來討論考試變遷所帶來的穩定及不穩定，對考生權益之影響，但是看到要寫理由，覺得好像沒有充分理由就不能去突破框框的樣子，所以就有點不想寫，這也是我一直沒交的原因。雖然部的思考方向及原則，個人相當贊成，也很肯定，但是否須考慮合併考試會不會引起考生的不方便。3.部合併考試時，都談到賡續檢討考試科目數，這個並非不能檢討，目前考試科目確實應該作通盤的整理，如上週報載有關務人員因為貪污被起訴，加上今日報導有縣警察局外事科警察因對移民拘留案件收賄造假情事，又如關務人員考試科目裡面，有列考專業英文，這部分就可考量放在應該必考科目即普通科目之內，警察與關務工作等與其倫理道德有關係，比較容易發生腐敗，是否考量改考行政倫理，另外有些考試科目性質非常接近，亦確有需要簡併，所以所謂繼續檢討各項考試科目數，本席又非常擔心到最後就是朝向減少考科，我們曾常常請教部，對於考試類科的增減或變，其原則究竟為何？不能因為不同的人主其事就不一樣，會讓考生

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	覺得國家考試制度一片混亂，本來考試制度是臺灣各體制中最穩定之一環，但是近年來因合併所造成考生不良反應，提請部要再非常仔細斟酌。4.近來各項考試因為合併辦理後，所帶來的考試技術之失誤，可能也逐步增多，過去曾有七合一、九合一考試，就發生不同種類考試同時進行時，因監試人員弄錯考試時間提早收卷，造成公平性問題。所以合併考試不僅是邏輯思考，也牽涉到考試技術問題，是非常複雜的工作，本席曾講過很多次，不要為簡併而簡併，我們常以為簡併就是改革，可是看組改簡併的結果，到底有沒有達到原先之目的，簡併不等於效率，因此希望部要再仔細斟酌。當然，對於部同仁辛勞的辦理各項試務工作，本席仍要表示高度肯定。
第 252 次 **(102.9.5)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **本部擴大辦理國家考試電腦試場認證推動情形。** **高委員永光：**電腦化測驗應該是 e 化時代必然的趨勢，為配合 e 化時代來臨，部未來的總體計畫為何？因為電腦化測驗雖然帶來許多便利，但是也會有很大的麻煩，剛才委員們已經提過很多可能的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	問題，在部屢次報告院會時，也講過很多次，整個電腦 e 化測驗經費來源、電腦化教室區隔、電腦機具安全、平常如何測試等，可能需要有更周全的設計。2.電腦機具平日測試非常重要，本席當然知道部應該有總體計畫，因為 e 化的時間非常快速，如手機的變化一樣，所以包括經費的爭取，不管是學校或研究等相關部門，甚至醫院部門，像美國紐約的洛克斐勒（Rockfeller）medical center 整個電腦化部門的預算、人力等，大概每年都在更新，增加經驗，這個部分如果沒有一個特別的部門在處理的話，將來麻煩會非常大，如果我們是維持在小型測試上面，目前還可以，但是若要擴大的話，可能就需要有一個非常完整的計畫，請部特別注意。此外，本席再舉個例子，電腦化試場都有保留 10 至 20 部電腦備用，萬一有電腦發生問題，就可以備用電腦替代使用，可是實際上，當應考人在作答時，每部電腦反應速度可能會受限於資料流量大時而不一樣，因此部有無能力調查考生應考時，是否遇到電腦反應過慢情形，比方兩位考生作答時，點閱電腦時間相差二分之一秒，當全部題目累積下來，就會有一段時間差距，而且每部電腦反應時間也不太一樣，如果應考人考試結果很滿意，他大概不會講話，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	萬一對成績不滿意，就以應考過程電子資料傳輸速度提起訴願，到時候打行政官司時，你怎麼辦？而過程中相關紀錄，又會成為爭訟的爭點，本席的意思是說，我們通常考試完以後就把主機封存起來，等到要使用時再拆封作測試，可是發現問題時已經來不及，平常就要作幾次測試，到底使用量多大，要做多少測量，但是我們有沒有這樣的經費或人力，所以為因應電腦化測驗時代來臨，相關人員及配備必須完整，不知部未雨綢繆及全盤規劃為何？請部說明。
第 252 次 **(102.9.5)**	**案由：(討論事項)高召集人永光提：** **審查考選部函陳公務人員考試須具備專門職業證書始得應考類科審核標準草案一案報告，請討論。** **高委員永光：**本案經過小組審查會充分討論之後，獲致審查結果，感謝高委員明見、李委員選、黃委員俊英、邊委員裕淵、黃委員錦堂及董部長參與。另胡委員幼圃、李委員雅榮特別列席參與，尤其在專門職業部分，李委員雅榮很有經驗，所以本人特別拜託他來，他也提供很多意見，本院、部及人事總處相關同仁也提供相當多的諮詢，在此一併

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	感謝，懇請院會支持本案照審查會決議通過。 **決議**：照審查會決議通過，會議紀錄同時確定。
第 255 次 **(102.10.3)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **102 年第 3 季重要業務執行概況。** **高委員永光：** 1.部的季報將重要業務執行概況，以對照表方式呈現，讓委員們瞭解部整個工作全貌及未來努力方向，值得肯定。2.過去在歷次院會，許多委員關心的議題及所提供意見，本席不再重複，不過仍有幾點需要再加注意，因為每次討論過之後，難免就沒有再繼續追蹤列管，不知部在後續工作推動及努力方向上是否有當成重要參考原則，例如報告附表三第 9 頁，簡併應試科目及分階段考試部分，提到部會議初步結論，主要以中國大陸、日本、韓國及新加坡等國家為參考對象。本席曾參與該會議，以整個邏輯思考而言，基本上以華裔國家且國情較為類似為主，不過本席要再次強調，中國大陸公務人員考試非常特殊，目前多屬中下階層職務，且中央與地方間，以及各省間有相當大的差異性，但部報告卻一直說要參考中國大陸，本席還是要再請部注意。另以國家規模來看，紐、

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	澳及部分歐洲國家，其人口、國情與我國均有類似的地方，因此參考範圍，請部再斟酌一下，把中國大陸擺在第一個參考對象，是否妥當？當外界看到這個說明時，好像我們是要向中國大陸學習，事實上我們的考選制度比中國大陸進步太多了，把它擺在這裡，本席覺得需要再作斟酌。3.關於題庫建置部分，本席也曾請教過部，到底每一考科的題庫建置預期要多少題目數，才能滿足考試上的需求，當然本席知道這個工作非常難，只是預期要多少題目與工作量有關係，跟邀請多少專家學者也有關係，跟預算配置也有關係，目前看起來好像是能夠找到足夠的命題委員，在題庫建置上儘量建置，大概就到這裡為止。我們不曉得每個科目預期的 size 到底有多大？我們在講其他理論時，都會問說預期規模的原則到底是什麼，因為這個會影響太多事情的推動，所以相關的題庫數到底是依據什麼樣的原則，有無 formula 可以計算出來？歷次考試大概需要用多少題目數，應該可以計算出規模，再根據規模來訂定工作 Schedule，題庫的建置當然很重要，而且題庫大樓已經建好，本席在各種場合不斷地為部宣揚我們已經有題庫大樓，將來要建立優質題庫，許多學校老師也都持肯定的態度，可是到底要如何建

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	立優質題庫，跟剛才所說的規模亦有關係。至於題庫建立之後，要如何了解考題的信度與效度，我們已討論很多，可是本次報告並未提及測試題庫信度與效度的工作，請部進一步說明。4.關於公民科試題部分，雖然所占配分比重不高，可是實際引起的爭議很多，因為該科隨時事的變化非常大，所以試題疑義特別多。因此請部特別考量公民科題庫建置方式，究竟如何因應時事變化，因為其隨著國內政經社會情勢的改變非常大，而且考的題目什麼範圍都有，它的標準到底在什麼地方，相當的複雜，雖然該科配分比率低，但其影響卻非常大，引起的爭議也很多，建請部特別注意。
第 256 次 **(102.10.17)**	案由：考選部業務報告(董部長保城報告)： 研議公務人員考試客家事務行政類科加考客語辦理情形。 **高委員永光**：本席請教部 2 個問題：1.部報告提及，為避免爭議，列考客語將採漸進方式進行，當然剛才趙委員麗雲亦表示本案經部與用人機關、專家學者協調與折衝後，才達成目前大家均可接受的共識，但是以語言本身具有變遷性，且變遷與地域性有密切關聯，所以本案未來的爭議將無可避

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	免，部要如何排除爭議，避免爭訟，落入該等困境，必須審慎以對。此外，語言為溝通工具，腔調難以論斷對錯，將來司法體系是否真能解決語言腔調等問題，尚不可知，故列考客語能力，尤其是聽力部分是否妥適，確實存有疑慮，尚待進一步研究。2.列考的類科名稱，也有討論的空間，如部規劃列考「社會學與客家語文」，我們不了解到底是什麼意思？是用客語來講社會學嗎？此外，部分社會學的外來譯文，如「異化」一詞，要如何用客語表達？因此本席雖贊成部折衷結果及妥協作法，也不懂客語，但是請部務必考量國家考試的莊嚴性，考試內容要避免陷入類似鄉土劇對白的困境。以上意見請部參考。
第 257 次 **(102.10.24)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **公務人員特種考試身心障礙人員考試宣導影片介紹。** **高委員永光：** 1.對於部能夠製作這樣令人感動的影片，本席給予肯定。因為本席曾參與中華人權協會所進行的人權調查研究，關於身心障礙者部分，以 101 年的普羅調查，認為對身心障礙人士有進步者 24.5%，認為退步者占 22.5%，兩者比例相

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	近，此普羅調查樣本數有 1,005 份，對的專家調查，比例也差不多。換句話說，不管是一般民眾或專家調查，認為進步很多的情形並不高，我們預計是做 10 年，今年是第 8 年，然後會把每年編印的專輯再作統整，一方面提供國家人權委員會參考，一方面也會翻譯成英文，寄給聯合國相關組織。2.就本席參與該研究時進行調查的經驗，每次所有調查題目都由專家會議身心障礙人權小組決定，但是其中有些用詞譴字，誠如剛才趙委員所言，可能也不太妥適，因為我們並不是這方面的專家，所以雖然我們的用心非常良善，拍出來的影片也十分動人，可是有些 terms 是否妥適，建議部請專門研究身心障礙專家學者先看過，因為他們是弱勢族群，有些用詞譴字我們以為已經很妥當，但是實際上，就本席與專門研究身心障礙專家學者接觸的經驗，他們常會很直率地指出我的用詞不對，講得也很有道理，所以建議部請專門研究身心障礙專家學者先看過那些 terms 有無問題。此外，包括原住民族部分，其實也有類似情形，要儘量避免引起不必要之誤解。至於影片內容長度，本席也呼應黃俊英委員意見，可以再適度縮減。3.本席高度期待將來本片的英文版，但是在翻譯時，用詞譴字更要非常小心，勿受傳統

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	思維影響而用錯文字，其實剛才趙委員也不是挑剔，我們只是以期許的角度，希望好還要更好。以上意見供部參考。 **高委員永光：**本席再次發言只是想報告一些數據，依照 101 年專家調查部分，對身心障礙者人權調查 6 大項，分別是生存權、健康權、教育權、工作權、司法權、社會參與權。以五分位法來看，生存權是 3.01；健康權是 3.21；教育權是 3.04；司法權 3.05；社會參與權是 3.05。與我們考試有關的工作權是唯一低於 3 分者，僅為 2.93，所以他們在工作權的獲得上，實際是相當困難，剛才浦委員提到可否提高身心障礙特考之錄取率，如果考量各個層面問題後，儘可能給予其獲得工作的權益，個人覺得是應該的。
第 258 次 **(102.10.31)**	案由：考選部業務報告(李次長繼玄報告)： 國家考試試務手冊研修完成報告。 **高委員永光：** 1.剛才大家是求好心切，本席倒覺得今天李次長代部長報告，特別提到考試委員應就國家考試宏觀面提出意見，試務手冊乃十分微末細節的事情，是非常正確的，但是從另外一個角度

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	來看，試務手冊編印得相當好，應可供其他部會參考，因為考選部業務多在第一線面對民眾，因此容易在第一時間點發生問題，引起外界批評，所以部能編印國家考試試務手冊，作為執行業務之參考依據，這是值得肯定的，並可作為本院其他部會參考，尤其是保訓會在辦理訓練時，如果也能有相關作業手冊，應可將訓練業務辦理的更好。另建議在手冊內可增加 checkpoint（檢查點），於執行過程進行中給予適度檢查，將能夠使試務更完美。當然對於部的努力，本席仍要給予肯定。2.部對於委員分區巡場的各項安排，非常體貼周全，值得肯定，可是以本席親身體驗，手冊內有關會計、總務相關作業程序，還有部分內容可以再規範說明詳細一點，包括委員出去外面，到底什麼樣的安排比較妥當，因為目前整個社會都用放大鏡檢視公眾人物言行，當然我們了解委員在外面都非常小心，地方也相當熱情，但是牽涉到會計、總務相關作業，究竟怎麼樣的安排是可以接受的，能否再規範清楚一點，因為我們出去外面，生活上都會有基本的支出，比方有一次本人與李次長到台中考區巡場，晚上他約我一起到餐廳吃飯，本來心裡想以為會有大餐，結果李次長先點炒飯一盤，我也就不好再點別的，只好也

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	點炒飯，個人當然非常佩服次長的節儉，但本席意思就是說，包括這些相關經費要怎麼使用，也許可以再規範清楚些，究竟什麼狀況之下是合理、合適的，其實在國家財政困難之下，大家都在為國家撙節經費，節省開支，有個手冊可以參考，是很好的事情，再次給予肯定與鼓勵。
第 259 次 **(102.11.7)**	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **1、考選行政：102 年專門職業及技術人員高等考試驗船師、引水人、第一次食品技師考試、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、保險代理人保險經紀人及保險公證人考試及格人員統計分析。** **高委員永光：** 1.本席擔任 102 年八合一專技人員考試典試委員長，謝謝大家幫忙。關於驗船師考試，閱卷過程中，本席與李委員雅榮有過多次共同討論研究，因為如果有任何一項考試錄取率為零，心理難免有負擔，感謝李委員雅榮耗費很大心力來審題及瞭解閱卷情形，以避免零錄取情形，不過其結果請參照今日討論事項第四案，因電工學成績平均為 19.83 分;輪機檢驗為 35 分;造船原理為 37.25，其中電工學成績平均只有 19.83 分與 97 年至 101 年

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	50.40、55.67、58.91、42 分比較，差距很大。2.目前因兩岸通航關係，需要較多的驗船師，但是專技考試與公共安全密切相關，所以本席是抱持戒慎恐懼的心情，照部建議考量相關職業團體的需要，以及滿足市場需求與環境變遷等因素，來處理等相關事宜。可是本席建議部可否先檢視 102 年題目，有無特別艱深困難，如果題目難易度相當，而是考生程度的問題，無法達到錄取標準，則降低錄取分數達 10 分，是否妥適？我們是否也要把公共安全納為考量因素？以上意見供院會及部參考。
第 261 次 **(102.11.21)**	**案由：考選部業務報告(李次長繼玄報告)：　102 年公務人員特種考試關務人員、稅務人員、海岸巡防人員、移民行政人員考試錄取人員資料統計分析。** **高委員永光：**關於試題疑義處理問題，過去在主持試題疑義處理會議時，經常會遇到許多爭論，尤其相關命題委員與專家學者能夠在一起討論的時間並不多，所以我們應深入思考如何改進，並贊成胡委員幼圃意見，請部就此問題，進行專案研究。其次，關於試題疑義處理原則部分，剛才何寄澎委員說好像有點變化，以本席經常處理的社會科學部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	分，如果 4 個答案選項沒有互斥性，則會產生兩個選項都有可能是答案的情況，即兩個答案同時都是對的情形，不過本席在主持試題疑義會議時，都會儘量請委員們考量，如果其中一個對的比例高於另一個情況時，原則上採取對的比例較高者為答案，而此處理原則是否要改變，會牽涉到邏輯問題，以社會科學為例，須考量究竟是充分條件或是必要條件，若有個答案選項是充分又必要的話，當然就是最後且最佳答案，其次的原則是必要條件大於充分條件，但是如果兩個都是充分條件時，取捨就有點困難，這個可以用統計上多變項迴歸來處理，即假定有兩個答案 X1、X2，都是問題 Y 的正解，但要看 X1 和 X2 與 Y 的相關係數值，相關係數值較大才能最佳答案，但以此統計方法加以檢定後，得出最佳答案，在實際上做不到，事後的研究可以。所以它背後其實隱藏頗深奧的道理。基本上，標準答案要公布，但是所謂標準答案原則上是由專家學者決定，如果大家沒有疑義，就認定為標準答案，因此在行政訴訟時，往往會產生問題。過去進行試題疑義會議討論時，如果大家彼此都相互尊重，很容易就通過，但是否真正符合「標準」二字，嚴格來看，在試題疑義的解決，部須成立專案小組進行深入研

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	議，且非短時間內可解決，需投入很多心力去研究。以上意見供部參考。
第 262 次 (102.11.28)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **100 年至 102 年新制司法官及律師考試第一試統計分析。** **高委員永光：**本席呼應蔡委員式淵、陳委員皎眉意見，部針對 100 年至 102 年新制司法官及律師考試第一試進行統計分析，我們當然都給予肯定，圖表做得非常漂亮，看起來很 perfect。但是看統計的人常講「統計數據會說話」，事實上是「人在說話」，請部長一定要謹記在心，並不是統計數據會說話，而是人在說話，一般人常會誤解。因此，要呼應蔡委員式淵所說，不宜太早下定論，至少需累積 10 年的資料，才能有效推論，僅根據 2 年之統計分析，輕易改變第一試錄取率，並不妥當。其實除了從考試端改進司法官及律師考試外，對於考試錄取及格者與其學校畢業成績進行相關性分析，可進一步瞭解國家考試跟學校教育有關，還是跟補習班教育關係較大。最後，本席想說統計數字很漂亮，但不要做漂亮的解釋，請部參考。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 263 次 (102.12.05)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **辦理 102 年公務人員特種考試司法官考試第二試成績審查及榜示作業等各項考試事宜。** **高委員永光：**針對口試部分，本席有一點感想及回應：1.因剛好擔任今年外交領事人員與國安調查特考的口試召集人，外交領事人員考試的口試技術會議，共開過 2 次口試技術會議，我們能感覺到部還是有進步。第 1 次是讓委員們了解，回去好好揣摩題目之後，第 2 次口試技術會議再來確定題目，國安調查特考口試技術會議是昨天下午 2 時召開，7 個分組討論到接近 5 點鐘，所以本席覺得考選部還是相當努力，不過正如某一用人單位陳述，因為外界補習班猜題技術相當厲害，包括口試，他們曾經有過經驗，就是在口試過程當中，以為某個人好像寶石一樣，結果錄取後，在訓練期間就發覺他其實只是一塊普通的石頭，所以他們也很頭痛，本席贊成陳委員皎眉意見，究竟要如何克服困難，現在透過口試結構化是否能真正找到鑽石，確實需要深入進行研究，雖然這個議題非常艱難，但是仍請部繼續努力。2.部報告提到立法委員詢問現行國家考試是否能篩選出具有同理心與服務熱誠的公務

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	人員，基本上，教考訓用必須相互連結，否則難以培養出真正具有同理心與服務熱忱的公務人員。參照國際透明組織對我國貪腐指數的調查，過去 10 年來，2012 年我國得分才到 6.1 分勉強及格，所以本席一直在思考一個問題就是，如何考選出具有同理心與服務熱忱的公務人員，如何與教考訓用緊密相關。3.公務人員行為準則，在考訓用上如何連貫？在新公共管理思潮之下，提出新公共服務理念即 New Public Service 非常強調公務人員行為倫理。以加拿大為例，他們將倫理行為的法典化 codification，透過教育、考試、訓練來連結，再不斷的檢查(Audit)。澳洲與英國也有相同作法。4.目前部準備將行政類科分階段考試，可否將公務人員倫理行為加入考試範圍？現然雖然有，但並不是系統性作法，太過零散，可否挑出幾個屬於公務人員五大核心價值範圍內的項目予以納入，未來甚至可將公務人員倫理行為予以法典化，凸顯倫理行為 code of conduct 的重要性，目前銓敘部及人事總處所編輯的人事法規，似未凸顯該部分的重要性，只有在”服務”一類中出現，並沒有”倫理”此一部分。5.未來應對行政倫理的訓練內容，進行系統性設計規劃，此牽涉考試制度、教育、訓練等，與考選部、銓敘

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	部、保訓會、人事總處業務都有關，請大家共同努力，以找到真正具有同理心、服務熱誠的公務人員。以上意見，謹供院會參考。
第 264 次 (102.12.12)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **國家考試試題疑義採行單軌線上申請 方式可行性報告。** **高委員永光：**1.基本上，本席肯定部因應 E 化之趨勢，並贊成試題疑義採線上申請方式。2.不過，技術上有些問題，本席一方面想請教，一方面也給點建議，在一般狀況之下，當然大部分辦公室裡面，如果有研究設備者，會買好一點的掃描器，掃描資料會比較清晰，但是掃描設備功能有好有壞，掃描上傳的資料，清晰度會受到限制。部報告提及可運用全國村里辦公處，計 1,239 個公共資訊服務點，提出線上申請，但是必須考量這些服務點所提供的掃描設備，其精準度夠高嗎？如果沒有的話，也會是一個蠻大的問題，現在全國村里辦公處大部分都設在村(里)長家中，有的村里辦公處是用村(里)長的事務費合租，辦公室時間有使用上的限制，加上試題疑義的提出有 5 天內之時間限制，假定是偏遠地區，他能配合我們做這樣的服務嗎？本席覺得會有

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	點問題，目的本來是解決偏遠地區問題，是否反而可能會凸顯城鄉數位落差問題？仍請部再審酌。3.科技不斷進步，智慧型手機使用越來越普遍，未來可能用智慧型手機照像與上傳功能，就可以提出申請，不過要考慮手機照相功能與解析度問題，或許在手機螢幕上顯示非常清楚的照片，在電腦螢幕放大後就會變得模糊不清，碰到這個問題到底該如何解決？4.本席呼應陳皎眉委員意見，個人曾處理過公民類科試題疑義，相關資料高達 1 千多頁，本席也是從頭看到尾。基本上，本席贊成試題疑義會議基於節能減碳理由而採無紙化會議，這個方向是正確的，但是必須考量年長委員如電腦使用過度，會產生視網膜剝離與白內障問題，因此要思考如何取得一個平衡點？至少召集人還是要有紙本，至於委員們部分，請部詳加考量該如何控制紙本量，以 1 題公民科試題來看，考生提出 200 多頁的佐證資料，要全印影印紙本給委員看，還是抓一點題數，有的題目就不影印紙本？這要找到一個平衡點也有點困難，所以在過渡時間，是否要瞬間完全單軌化線上處理？宜再作審酌。以上意見請部參考。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 266 次 (102.12.26)	**案由：考選部業務報告(董部長保城報告)：** **1、考選行政：102 年 12 月 23 日立法院第 8 屆第 4 會期司法及法制委員會審查通過鈞院函送「公務人員考試法修正草案」。** **2、考試動態：舉行 102 年特種考試地方政府公務人員考試等各項考試事宜。** **高委員永光：**公務人員考試法修正草案能夠在立法院通過司法及法制委員會之審查，對於部的努力，應給予肯定，以目前立法院的生態，大部分條文還能依本院所擬通過，實屬不易。2.剛才李委員選提到試務工作 SOP，剛好是本次地方特考本席負責的考區，發生考生將答案卷置於墊板下忘記繳回情事，而負責收卷的監場人員並未確實清點答案卷，至於送回試務中心相關工作人員點收時也未發現少一張試卷，直到下午考試時考生自己發現未繳回，才做後續的處理。雖然部危機的處理非常好，但是整個過程仍令人匪夷所思，想請教部試務的 SOP 究竟出了什麼問題？以本席的經驗，國考過程中會發生諸多的怪異現象，這個部分需要透過 SOP 的建立與經常演練，以求試務辦理順利。3.過去多次辦理高考一級考試時，報考人數很少，但必須動

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	員相當人力物力辦理考試，是否符合效益？對於高考一級應考資格部分，修正草案刪除須有工作三年以上且成績優良，有證明文件之規定，個人覺得是好事，但是部可否將高考一級考試與高階文官的培養一同思考，因為本席正在整理 OECD 的高階文官團資料，他們在遴選的過程，從考試端就開始算起，還不是從 career system 裡面，上次本席曾在院會講過，共有 career-based、postition-based 等二種，還有混合式，總共是三種，career-based 是從內部文官裡面去找高階文官，但也有少部分國家可以由外部去找人，這牽涉非常茲事體大，部至今還沒有具體的方案。可是部未來可規劃將高考一級考試及格者作為高階文官團訓練的對象之一，因其已具備相當專精學識，可再給予強化高層次的溝通協調能力後，使其協助部長與司處長進行溝通，此大致為先進國家對於高階文官團成員在職能上的要求。當然過去高考一級留有甲特的陰影，但是當今人力資源管理觀念已有改變，甲特似已成為歷史遺跡。我們應該凡事往前看，從高階文官團的建立，作為政府穩定行政的基石，所以建請部成立專案小組，就高考一級考試類科、考試方法等再進行研議，思考如何透過良好精進的設計，讓行政部門願意開缺，同時也

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	讓具博士學位而無工作經驗者，有意願進入公職服務，也有機會成為高階文官團的成員。

貳、銓　敘

貳、銓　敘

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 159 次 (100.10.20)	**案由：高召集人永光提：審查銓敘部函陳關於職系說明書及職組暨職系名稱一覽表擬將政風職系修正為廉政職系，擬具職系說明書及一覽表修正草案，以及銓敘部、考選部函陳依法考試及格人員考試類科適用職系對照表修正草案等二案報告，請討論。** **高委員永光：**首先，感謝所有委員參與討論，表達意見。針對本案擬將政風職系修正為廉政職系，大體上，大家都認為可以修正為廉政職系，不過在文字上有爭議，因為如果新增廉政職系之後，應該先有一個程序將政風職系廢除，還有一個理由是修正為廉政職系之後，還是含有原來政風職系的部分，政風單位仍然存在，因此在文字使用上有許多討論，後來大家希望在說明書上詳細說明即可同意通過，在總說明中是用增併原政風職系，指仍存有政風職系，原因是現行職系說明書裡面，有相當多職系名稱與該職系內職項相同，如一般民政職系第一個就是一般民政，所以蔡良文委員有提及，此不太符合名稱明確性，希望考選部能列入考量，不過此與本案擬將政風職系修正為廉政職系雖有關連，但並未影響本案審查結果，因此

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	提報院會。 **決議**：照審查會決議通過，會議紀錄同時確定。
第 165 次 **(100.12.1)**	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主計機構人員設置管理條例修正草案情形。 **高委員永光**：有關地方的自主組織權限，因為涉及人事、主計、政風等一條鞭制度之設計，雖然地方自治學者基本上多傾向地方有更多自主權，尤其在討論地方自主權限時都會提到地方自治核心領域，而我們多數也會援引大法官釋字第 527 號解釋，確定地方自治有些核心領域之自主權，可是這並不代表自治核心領域自主權可以完全不考慮任何限制來做自己的決定，以避免形成「國中國」現象，所以目前我們呼籲的是如何讓地方之自主權能夠有某種程度的高度，而不是完全任由其決定，因為釋字第 527 號解釋第一句話就是地方自治團體在受憲法及法律規範之前提下，享有自主組織權，及對自治事項制定規章並執行之權限。地方自治團體及其所屬機關之組織，應由地方立法機關依中央主管機關所擬定之準則制訂組織自治條例加以規定之。也就是說，在一條鞭制度上，它還是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	受上位法律之規範，當然相關人員一條鞭制度各有優缺點的考量，可是部如果認為一條鞭制度部分利多於弊的話，則立場應該要堅守，所謂地方組織之自主權，事實上仍有一定的限制，並非因為釋字第 527 號解釋就使得相關一條鞭制人員，完全由地方來決定，這是外界一個錯誤的印象，以為第 527 號解釋之後，自主核心領域就是讓地方能夠決定自己的人事、主計等組織，在五都改制過程中也讓我們感覺到地方政府似乎認為自己就能夠決定所有的組織、職稱、官階等，但事實上這並不是第 527 號解釋的精神，地方自治有自主核心領域，不過仍然必須受憲法及上位法律的監督，所謂地方自治的真正意義也在於此。銓敘部如果認為一條鞭制度應該有所堅持，就要堅持立場，不能因第 527 號解釋而棄守原則，讓一條鞭制度完全崩潰瓦解，對於地方自治的認知上，我們應該有這樣的考量，謹供部參考。
第 175 次 **(101.2.16)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **100 年銓敘統計年報提要報告。** **高委員永光：**關於部 100 年銓敘統計年報提要報告，在各方面都十分具有參考價值，不但可當作政策

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	決定時之參考，在學術研究上也是非常重要的依據，所以本席肯定部的用心良苦，而剛才多位委員多從統計的精確性及對施政研究的助益來表示意見，主要在求其嚴謹性，本席另提幾點意見供參：1.在報告第 10 頁表 1 全國公務人員人數，至中華民國 100 年底，但是表內實際為 99 年度為 340,106，總計 343,323，此處應該要有一個星號（*），在下面說明處說明截至 100 年統計了公務人員人數，至於 100 年度多出新北市、台中市、台南市、高雄市，如果對中央與地方機關組織變化很清楚的話，就知道關鍵在於 100 年五都形成，而使表內欄目會有所變更，但是 90 年至 99 年度的這些欄位以「…」來表示，會讓人難以了解，所以如何在統計表列欄目上呈現，請部參考一般以附註說明方式作補充相關資訊，讓閱覽者可以充分解讀，基本上本次統計資訊相當精確，但是如加上說明 2 中 19 萬 4 千多公立學校教育人員及軍職人員 14 萬 6 千多人，也還未達到參加退撫基金 82 萬餘人，都必須再加以說明。2.關於表 15，鄰近主要國家(或地區)公務人員人數比較，2009 年、2010 年我國皆為 34 萬人，與表 1 全國公務人員人數 98、99 年底的 339,875 人及 340,106 人，數據可能有錯誤，建議查明後更正。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 175 次 **(101.2.16)**	**案由：(臨時動議)銓敘部議復關於行政院函送新增、刪除及修正須辦理特殊查核職務一覽表案，建請同意會同核定公告一案，請討論。** **高委員永光：**本席呼應前面 2 位委員意見，部及院第二組必須依照組改的精神仔細斟酌，本席同意照部及院第二組意見通過，但是在說明部分，贊同 2 位委員之意見，如果依基準法的設計，將來會涉及職稱、官等、職等事項，應在文字敘述上仔細斟酌，以符合基準法的規定。基準法在立法院通過時有附帶決議，關於一級機關處務規程規定的司處長職稱、職等，3 年之內由行政院會同考試院共同研議，換句話說，此已牽涉到處務規程關於內部單位職務內容、職稱、職等。另外，剛才歐委員特別強調，依基準法的精神雖然是任務編組，但已與過去不同，將來可能是常任的任務編組，所以除思考上應重新審酌，有關本案的說明文字也應調整。
第 177 次 **(101.3. 1)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **近 3 年來對於「早期退休支領一次退休金生活特別困難之退休公教人員」發放年節特別照護金之辦理情形。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：銓敘部報告發放照護金措施，突顯政府「分配正義」的施政目標，特別是在馬總統連任之後所宣示的第二任施政目標就是分配正義，照顧弱勢的團體，甚至剛才黃委員富源提到 8 大社福團體，津貼在選前就已經提高。不過報告提及地方政府因顧及財政的困難，可能會暫緩提高發給金額一節，事實上，過去部在邀集地方政府前來會商時，就沒有呈現具體的結論，當時在升格直轄市的過程當中，我們曾就五都一準升格之後所憂慮的兩大問題，包括地方人才的流動，以及在財政分配上與一般縣市的差距擴大問題，邀請財政部李部長進行說明，雖現在財政收支劃分法修正還沒有通過，但當時是希望在五都一準形成之後，其與一般縣市的年度預算都會相對增加，此為確定的大原則，不管是在改制委員會或行政院決定之政策方向，都希望能夠對地方「讓權放利」，不知現在對此大原則有無改變，本席的看法是認為不應該改變，否則五個直轄市形成之後，所希望帶來的正面效應就會有所減損，所以建議部儘速與地方政府協商，不管財政收支劃分法在立法院本會期會不會通過，中央給地方的補助經費除了統籌分配稅款及特別補助款之下，在馬總統第一任上任不久，當時為了擴大內需，曾經撥給一筆款項到各地方政府，所有縣市都有增加

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	經費，所以如果政府落實要照顧弱勢團體，突顯分配正義的話，中央可以進行分配正義之目標，給予地方在經費上的支持，當然如果財政收支劃分法修正通過，以公式入法，將社福津貼也納進去的話，這也是一個辦法。另外，亦可用中央對地方政府的財政分配，以照顧弱勢團體，來達成分配正義之目標，提供部參考，這是一個非常好的時機，但是作法上要配合中央與地方的伙伴關係，以及五都一準改制後，中央與地方財政收支劃分的原則。
第 178 次 **(101.3.8)**	案由：銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：醫事人員人事條例相關法規修正後執行情形。 **高委員永光**：99 年 8 月 31 日修正公布各機關職稱及官等職等員額配置準則，但為因應時空環境之變化，並避免五都一準形成後，地方政府盲目援引比照台北市之組織編制，而未精細評估用人需求進行員額配置，建議部重行檢視配置準則，對於相關職稱、官等、職等及員額配置等相關官制官規事項進行通盤檢討，以確實導正地方政府修編組織編制與用人需求。 **高委員永光**：五都一準後，地方機關在用人需求

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	員額配置上，不能只是 copy 台北市的作法，而他們所敘明的理由為何？也許根據其所敘明的理由，經過部因應、研究之後，可以對員額配置準則再提出修正，這是本席所關心的重點。五都在未來三年內會增加 15,000 人左右，到底各都實際應增補之員額的職位、職級列等等，都與銓敘部主管業務有關；部雖在中央組織改造啟動後已修訂員額配置準則，現因五都一準的出現，以及經過一年多的中央組織改造，部所修正之員額配置準則，是否可針對環境變遷再修正，請部審酌。另依據各機關師級醫事職務級別員額配置準則第 6 條規定，各機關之師級醫事職務級別員額配置不符本準則規定者，應於 3 年內修正其組織法規或編制表；如有「特殊原因」者，得由各機關敘明理由，報經核定機關函請銓敘部延長其修正期間。目前各公立醫療機構所面臨的「特殊原因」為何？建請部除持續追蹤外，更應深入瞭解各機構在組改過程編修組織編制時，其實際用人需求與現行員額配置準則之落差。
第 179 次 **(101.3.15)**	**案由：銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：有關「101 年公務人員傑出貢獻獎選拔及表揚作業」規劃情形。** **高委員永光：**對於部規劃辦理傑出貢獻獎選拔及

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	表揚工作，並改進選拔方式，將參選資格不限於模範公務人員，當然也符合過去院長指示與委員意見，值得肯定。其次，本席也要呼應詹中原委員意見，並希望銓敘部在選拔傑出貢獻獎時能夠更為具體化，雖然激勵辦法第 12 條規定有 8 款傑出事蹟，但本席的想法是，模範公務人員只是一個 model，或者是一個 paradigm；至於傑出貢獻是指其有「貢獻」，而且必須是「傑出」。因此，傑出貢獻獎是為了凸顯其公共服務與公共貢獻的價值，而此又涉及社會大眾對於整體公共事務領域的想像與肯認，因此本席呼應詹委員的想法，事實上這也是公共行政裡面相當核心的概念，所謂傑出貢獻獎之具體事蹟係指其貢獻部分，即 outstanding contribution，所以應該可以形成一個故事 story，在達成傑出貢獻時，顯然具一連串的過程，也許他是克服傳統不良的習氣或協調非常困難的事情，或者也許在公務行政上有非常創新的作法，這樣的事蹟當然值得肯定。本席的意思是說，請部整理過去傑出貢獻獲獎人的具體事蹟與貢獻，是否都可以變成 story ，而這個又會影響到以後的遴選標準。此外，剛才胡委員提到過分的廣告宣傳可能會引起負面效果，不過我們的對象至少可以鎖定作為未來訓練公務人員所要達成的目標，希望他們以模範公務人員及傑出貢獻者為努力的目標，並且為國家公務行政做傑出貢獻，這也是請部整理過去傑出貢獻獲獎人的具體事蹟與貢獻的理由，方才黃俊英委員建議可以請當事人到

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	各機關去演講，這個點子非常好，但可能會碰到麻煩是當事人本身如果口才並不太好，也許就無法把自己的事蹟陳述出來，所講的內容可能也會比較含蓄，以免變成自吹自擂，所以能否成為我們培訓時的個案教材，這樣的個案至少可以在放在公務倫理課程教材裡面，因為過去大家覺得對於公務倫理課程教材，每位講座似各有取捨，每個人對公務倫理內涵的認定也不太一樣，但是公務倫理本來就是非常重要的課程，如果能夠以傑出貢獻獲獎人的具體事蹟與貢獻，作為公務人員標竿性的學習楷模，因為他們一定會有相當具體的事蹟與貢獻，否則遴選可能會從缺，所以本席認為這些個案應該與訓練課程結合在一起，再次請銓敘部整理過去至少 3 年傑出貢獻獲獎人的具體事蹟與貢獻，我們再檢查其 contribution 可否形成一個 story。以上意見請部參考辦理。
第 180 次 **(101.3.22)**	**案由：考試院 100 年度工作檢討暨 101 年度文官業務施政重點報告-銓敘部暨公務人員退休撫卹基金管理委員會、公務人員退休撫卹基金監理委員會工作報告。** **高委員永光：**關於退撫基金工作報告，本席一方面表示佩服。另一方面也有感於基金運作非常的專業。上次閱讀完一大本報告之後，特別找一些在金控公司、銀行做事的學生來討論 3 個小時以上，但平心

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	而論，本席仍有許多疑惑，所以高度專業的工作確實要專業人員去處理，對於部長及兼代監理會主委的用心，個人真的感到相當佩服，但有個工作可能就不是從專業來解決，昨天剛好有一位碩士班學生來找本人討論碩士論文問題，他也想報考國家考試，言談間馬上聊到退撫基金的虧損情形，這也是一般人民常有的印象，剛才部長報告退撫基金的收益率比臺銀 2 年期定存利率為高，比較上不是專業問題，而是一般人的刻板印象，就像過去每個人都覺得在臺灣只要努力，將來一定沒有問題，現在年輕人對臺灣整個前途就沒有我們那個年代樂觀，以往只要努力就一定可以在社會立足，現在想當公務人員，自然會先憂慮退撫基金的虧損問題，最後是否會導致破產，正如同希臘一樣，對於目前有志於公務人員的年輕人這種非專業的國家前途擔憂，部應作宣導及說明工作，讓一般社會大眾對退撫基金運作有信心，不要有國家財政會因退撫基金虧損而導致整個國家破產的非專業印象，所以請部加強此方面的宣導及說明。 另外，本席很高興看到銓敘部報告第 8、9 頁提到有關配合政府組織再造，辦理組編列等審議、完成五都一準組織編制案備查程序、改善社工人員職務列等及員額配置等，主動邀集相關機關研商，並增列地方

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	社工師人才等需求，且已有具體成效，這個部分也是陳皎眉委員和院長非常關心的問題。同時，部也提及將通盤檢討各機關官等職等員額配置準則，本席謹再延續過去所強調的意見，供部通盤檢討審酌：(1)先將四都一準與臺北市之職務列等與員額配置的差距進行比較，以了解各縣市所增加員額係根據什麼樣的標準來設置，例如社工師部分，桃園縣政府曾針對社會福利調查出社工人力嚴重短缺，所以各縣市所增加員額是根據什麼樣的處理原則，可否先確定之後再作通盤檢討，其中有一個重要的根據是衡平原則，即究竟依其人口數、業務量抑或發展潛力來計算？(2)五都改制之後，非常強調地方自有財源，其比例應與員額配置及職務列等併同考量。(3)除考量配置的衡平性外，也應該注意是否符合地方自治的因地制宜原則。(4) 對於直轄市與一般地方縣市政府間的人才磁吸效應，應予以注意，並兼顧衡平原則。(5)希望藉由員額配置及職務列等調整，考慮建立中央與地方的人才交流機制，過去對於這個部分未加以關切，地方經常抱怨人才都集中在中央，在 5 都一準之後，由於人才磁吸效應，會使一般縣市的發展越來越落後，最後變成二等縣民，使人民對於政府執行效率、政府改造及 5 都一準的信心產生負面的看法及判斷，所以希望員額配置

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	及職務列等調整同時，也能一併考慮建立中央與地方的人才交流機制。
第 185 次 (101.4.26)	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **公務人員退休撫卹基金截至 101 年 3 月底止之財務運用情形。** **高委員永光：**有關退撫基金的財務運用，在部長領導之下已做相當大的努力，確實是很不容易的工作。不過在報告第 13 頁附表 7，公保準備金定期存款有投資台幣及外幣，實際收益率為負數，本席不太了解既然是外幣定存，為何收益率為負數（－0.89%）？在活存的部分，外幣存款數為 0，其實現在外幣存款的操作並不困難，隨著匯差的變動，可以獲取收益，是否因相關規定不允許進行此項投資？請說明。
第 188 次 (101.5.17)	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：銓敘部辦理 98 年至 100 年各機關薦任以上職缺之內陞或外補比例調查情形。** **高委員永光：**剛才詹委員中原提到中央與地方間人力流動的情形，本席也予以呼應，個人也很有興趣想了解此動態資訊。其次，之前銓敘部及人事行政總處都曾報告有關人力流動的情形，除了詹委員特別強

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	調我們不太願意提及但實際有此情形的就地升官部分，另外就是我們一直想澄清的磁吸效應，因為五都一準形成後，關於這樣的重大之行政區劃，引起的許多批評，以前的磁吸效用是人才往中央跑，使得地方政府不斷地在埋怨中央不只集權又集錢，其實人才也是集中化，地方人才被中央挖走，被視為地方一直無法發展的原因，可是在五都一準之後，磁吸效用又有另一個批評面向，就是五都周遭的一般縣市人力被五都所吸走，使得我們希望由五都一準當領頭羊來帶動區域發展，增加國際競爭力，此原先的美意打了折扣，所以除了中央與地方內陞外補比例的資訊之外，本席希望部也能提供直轄市與一般縣市之間的內陞外補比例資料，這樣可以對外說明此磁吸效用究竟是如何形成，其實當初在五都形成過程中，劉前院長曾宣布將成立區域發展委員會，現在已有北台區域論壇的組織，它有法令上的依據，中央也有編列預算，我們希望中部、南部也能促成區域發展，姑且不論政治性的困難，我們仍期待將來人才可以統一運用，所以本席想了解直轄市與一般縣市之間的人才流動的實際情形，如表 2，98 至 100 年各機關薦任以上職缺外補比率低於 25%機關及原因一覽表，提到彰化縣議會之外補比例 17%，本席特別注意到縣化縣人才被挖走最

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	多，表列原因為鼓勵績優同仁久任及考量機關特性與職務需要，但實際上從正面解讀是促成人才流動，可以得到更多的行政經驗，如果有這樣的人才流動，我們也可以配合文官制度的變革，將有助於區域治理進而提升國家競爭力。
第 190 次 **(101.5.31)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **立法院第 8 屆第 1 會期部分立法委員所提與本部業務權責有關法案之研處情形。** **高委員永光：** 1.銓敘部對於立法院審議所提修法提案作綜合整理，非常用心。關於這一點，本席也呼應趙委員麗雲意見，部為配合「文官制度興革規劃方案」，相關法案之研議修正均有短、中、長期規劃，其中許多短期研修法案乃重中之重，如公務人員基準法、考績法、政務三法等，本席非常佩服剛才趙委員麗雲從立法的策略提供部作因應及參考，個人長期以來也相當關切部對於這些重中之重的法案，究竟在立法院採取什麼樣的戰略與策略？雖然主動權非操之在我，但是法案送立法院之後，如果不太積極去推動，將影響重要法案的立法進度，所以希望部能進一步殫精竭慮的規劃，作更好設計。2.立法院也相當關心我們在整個文官興革方案裡面，有三元人事管理體系之

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	相關法案規劃，其中政務、常任的部分比較清楚，但是有關契約用人部分，外界多不太了解，而部所提聘用人員人事條例，在大前提上也需要進一多釐清，所以建議部針對全國人事法制的相關名詞能作通盤整理，並加以釐清與說明，因為本院委員同仁在此方面的意見也非常多，尤其對「契約用人」的名詞也引起相當多的誤解，最後批評的矛頭都指向全國最高的人事主管機關，就是銓敘部，因此部有需要作進一步的說明，才有利於日後法案的順利推動。3.關於推動 623 公共服務日的部分，本席呼應詹委員中原與胡委員幼圃意見，當時我們是冀望能夠與國際接軌，可是目前公關公司的規劃似乎較少著墨，推動 623 公共服務日需要循序漸進，不能過於急切，建議院部會及總處所有 7 月份發行的刊物皆能以公共服務日與國際接軌作為主題，廣邀專家學者撰稿，提供更詳細的內容，並藉此蒐集重要參考資料，俾作為將來副院長與行政院協商時之參據。
第 194 次 **(101.6.28)**	**案由：銓敘部業務報告（書面報告）：** **銓敘部函陳關於高雄市政府組織自治條例暨編制表制定一案，報請查照。** **高委員永光：**有關高雄市政府置副秘書長 3 人部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	分，本席要呼應何委員意見，因為原來公文上上下下，院及部意見各有不同的核處看法，特別是地方機關與中央機關、甚至行政院原先都有不同的意見，現在則以尊重地方自主權為依據，同意備查。但是過去本席曾多次表達過意見，這個部分與地方制度法原來的立法意旨有所出入。依照地方制度法第 55 條規定，直轄市政府置副市長 2 人，當然有一個例外規定，就是人口在 250 萬人以上，得增置 1 人。副秘書長規定在母法沒規定，依行政機關組織準則，可是必須基於衡平的原則，因為目前 5 個直轄市，只有高雄市設 3 位副秘書長，當然部也有提供意見，認為日後其他直轄市可能會援引。其實地方制度法第 62 條最後 1 款規定，有關考銓業務事項，要函送本院備查。雖然核定、核備或備查有很多爭議，不過既是備查，本院應該也要表達意見，如果照目前高雄市政府的意見，以人口 277 萬為由，就要設第 3 位副秘書長及副市長，則其衡平原則何在？不知部的看法如何？如果這樣的話，台北市人口 260 多萬，新北市人口 300 多萬，規定人口數達 250 萬以上得增設副秘書長 1 人，「得」的意思就是說，應該要有一個依據的原則，如果人口 250 萬以上者就要設第 3 位副秘書長，就變成是「應」設，則地制法第 62 條的規定就形同具文，尤其本院的職權部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	分，備查的依據到底在什麼地方？如果只是 250 萬人以上就同意增設，以後其他直轄市也都會援引，而這條法律規定又有何意義呢？所以請部在此方面應該再積極表示意見。其次，地制法第 56 條規定是一般縣市部分，為比照第 55 條，縣(市)得增置副縣(市)長 1 人，而人口數是 125 萬人以上，目前各縣(市)人口 125 萬人以上者，其增設副縣(市)長、副秘書長的情形如何？當時本院備查的依據又為何？請部說明。
第 196 次 **(101.7.12)**	**案由：銓敘部業務報告(吳次長聰成報告)：** **銓敘部 101 年第 2 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**本席有 2 點意見，一方面是請教部，另一方面則是請部要特別注意：1.首先呼應剛才詹委員中原有關契約用人的意見，因為這是基準法及文官興革規劃方案已經決定的方針，也就是三元用人體系是本院既定政策，但是在報告第 6 頁提到聘用及聘任人員人事條例草案，似乎隱含部並未朝此方向努力。在政府精簡、再造已為世界潮流，有關契約用人部分是公務人力資源的彈性運用，追求競爭力與效率的重要方法，不過正如同詹中原委員所說，如果以兩岸四

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	地來作比較，我國敬陪末座，昨天下午本席跟一位香港學者談到香港彈性契約用人的情況，他覺得非常不解，因為他曾在暑假到台灣來做研究，也到各地方機關進行田野調查，認為彈性用人並沒有那麼難，但是為什麼台灣做不到，他還特別提到上銓敘部網站查詢資料，發現登載契約用人達 18 萬人，可是上次銓敘部報告聘用條例草案時，本席請教部要解決哪一部分人員的問題，總數共有多少，部回應僅 2 萬 5 千多人，另有 7、8 萬人屬於契約用人仍無法解決；其實過去本席也曾請教過人事總處，如果契約用人部分如同此位香港學者所說有 18 萬人的話，代表我們在彈性用人上有非常嚴重的問題，該位香港學者並表示，他到各地方機關進行田野調查時發現，我們的契約用人系統十分混亂，所以建請部應該將此問題列為工作重點，其實它也是文官興革規劃方案所追求的方針，請部特別注意並尋求解決。2.部報告第 6 頁提到組織再造之後將賡續配合行政院組織調整，辦理機關組編核備作業及審議及職務歸系調整工作，但是更重要的工作，記得院長也指示過，因為組改之後三、四級機關增多，相關職務列等出現不衡平現象，以及五都一準後產生中央與地方職務列等不衡平的部分，應作整體衡平性考量，其實這個是影響公務體系的重大工作，而且銓

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	敘部是責無旁貸，可是報告中似乎只提到職務歸系調整，建請部對於組改及五都一準之後，相關職務列等出現不衡平現象，應再作整體衡平性考量，俾求週妥。
第 200 次 (101.8.16)	案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)： 各主管機關填報政府捐助(贈)財團法人及政府暨所屬營業、非營業基金轉投資事業之情形。 **高委員永光：**1.對於總處創新辦理標竿論高委員永光：部報告提到已將各主管機關填報政府捐助(贈)財團法人及政府暨所屬營業、非營業基金轉投資事業等相關資料公布於銓敘部全球資訊網供外界查詢，可是本席點選查閱部的網站似乎並無相關資料，建請部注意並予補強。
第 203 次 (101.9.6)	案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：公務人員考績法修正草案及配套子法溝通說明會辦理情形。 **高委員永光：**剛才幾位委員的意見，本席都非常贊同，對部辦理考績法說明會之努力與辛勞，也給予

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	肯定。本席另有 3 點補充意見：1.在委託研究報告當中學者專家就有關修正評等結構，丙等降級改敘懲處、考列丙等比例是否強制規定宜再斟酌，也就是說，他們對於考列丙等比例部分有宜再斟酌之保留意見，而部回覆表示，近年公務人員考列甲、乙等達 99.7%以上，考列丙等不到 0.2%，考列丁等趨近於 0，造成公務人員及外界有鐵飯碗的印象，此數字與院長 8 月 13 日「談公務人員的尊嚴和士氣」一文，提到考列甲、乙等為 99.8%，似有所出入，部在詮釋方向上也並不太一致，提醒部注意。2.專家學者認為現在為通過考績法時機已相當成熟，但仍待繼續努力，此涉及政治行銷的問題，其新多元主義認為在決策過程中，官僚、群眾、NGO、學者專家及其組成之專業協會、立法人員等五大塊，均為政治行銷的重要對象。由於事涉實質利益的公務人員，所以他們當然是首要說明對象，但是對於立法人員、群眾、NGO 及專業協會等，亦有加強行銷的空間。3.今年 11 月中國政治學會將舉辦年會，據悉，長期以來反對考績法修正的幾位學者，將發表相關論文，日前本席正在接洽中，希望他們可以給我們機會參與，適時作說明，因正值我們重新送審考績法修正案之際，本席覺得他們有意在此時發表不同的言論，所以院、部及人事總處應全面啟動相關行

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	銷機制，儘量作好溝通及說明。
第 205 次 (101.9.20)	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **銓敘部最近 3 年辦理公務人員一次記二大功專案考績審定情形。** **高委員永光：**本席覺得銓敘部的統計分析資料非常的管用，剛才幾位委員的意見，都很得值得參考，個人也狗尾續貂提出一些意見：1.在表 1 的部分，要呼應何委員寄澎意見，有關中央與地方機關提報一次記二大功專案考績時，部的審定標準究竟為何？此部分與推動考績法團體績效考評有關，如果將一次記二大功專案考績列入團體考績的話，則會變成一個非常重要的指標，建請部特別注意。其實一次記二大功的 5 款事由會引起很多外界誤解或批評，所以不得不提出來檢討。2.以數字觀之，本席常常提到：數字不會講話，而是人在講話。針對一次記二大功專案考績事由，如果加入第 3 款「察舉不法」、第 4 款「消弭意外」，警察人員所占比例當然會比較多，可是如果看第 1 款事由內容來看，是「針對時弊，研擬改進措施」，指針對政府施政的弊端，要研擬改進措施，結果 100 年為

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	0 件，這個數字說出來真的會成為 joke，表示我們政府是零缺點，所以剛才本席才說要呼應何委員，針對時弊為 0 件，不要這樣寫，因為政府不可能零弊端，如果針對時弊，研擬改進措施的結果是 0，若要去作詮釋，恐怕會被大作文章，講政府施政是自我感覺良好，毫無改進之處。3.交通事業人員及地方機關人員皆為第一線工作者，理論上，在第一線的工作人員一次記二大功專案考績應該會比較多，可是地方機關或交通事業人員，件數都是 0，第一線工作人員是最勞苦功高。怎麼會都是 0 呢？難道地方幹死幹活，而中央居功厥偉嗎？給人的感覺就是如此，提報這樣的列表，恐怕會影響地方基層人員工作士氣，這個也是滿奇怪的事情，所以方才有委員質疑審定標準到底是什麼？部是如何審定？建請部檢討。
第 206 次 **(101.9.27)**	**案由：業務報告（書面報告）:銓敘部議復關於教育部函為本院同意核備國立新竹教育大學組織規程部分條文修正案中，有關第 17 條圖書館館長進用方式之意見一案，報請查照。（註：本案經主席提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議）** **高委員永光：**剛才幾位委員的發言，本席都非常

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	同意，不只讓我們對整個公務行政感到痛心，在歷次遇有法令衝突狀況時，概由部及院會來背書，更是本席深感不解的地方。依教育人員任用條例第 21 條規定，學校職員之任用，依其職務類別，分別適用公務人員任用法或技術人員任用條例，並辦理銓敘審查。銓敘審查明明就是由部來決定銓敘，既然本案已違反圖書館法，我們竟要先予核備審定他具有資格，然後再建議人家修法，簡直是高度不講道理且矛盾的地方，不只是法的問題，也是行政上的問題，甚至是不合邏輯的問題，法已規定他不適任，卻要我們給予銓敘審定，認定他的職務。至於之前的審查報告，本席就不想再多說，就目前這種情形，當然贊成林雅鋒委員所講，就是不同意備查，建議部函請行政院全面清查公立學校圖書館館長進用情形，如果有不符合資格者，即全部追回，不予銓敘審定，這樣才是公平，也符合總統所講的政府執政依法行政，否則就難怪政府整個民意支持度會這麼低，因為我們自己宣示的原則，自己都不能夠遵守，今天並不是看到副院長主持會議，才講得好像有點沈重，實在是看到這個案子真令人難過，且經常都是這種情形，行政院自己作一個權宜的處理，然後要銓敘部來背書，而銓敘部很難為，就提報院會，使我們淪為背書，這樣叫什麼五權憲法、

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	五權體制呢？這是絕大的諷刺。 **高委員永光：**謝謝董部長的說明，激起本人在學校常常跟他辯論的意圖，現在才知道罪魁禍首是董部長，坦白講，保城兄說他當總務長，參與過大學法制定，但是本席從當所長到社科院院長，對於圖書館館長的設置，一直都有意見，董部長剛才說圖書館長希望找資訊人才，本人不反對，可是以政大為例，圖書館從來都沒有搞好過，所有學生一天到晚在埋怨，本人就講過，如果任何一所大學，只要把圖書館搞好，這個大學就一定是一流的大學，後來我跟張京育校長提到一個觀念，張校長找一位圖書館專業來當館長，當時就對他說，對其寄其厚望，希望能把圖書館搞好，後來政大圖書館經由具圖書管理專業背景的人來當館長，確實有很多的改進，但之後的變化就不要再講。這就凸顯出大學裡面，大學自主在法律面部分，本席同意林雅鋒委員意見，但是除法律解釋或法律衝突之外，剛才特別提到實務面的部分，本席真的要很痛心地講，如果銓敘部去查所有國立大學圖書館長，有多少百分比是真正專業人士擔任？有多少百分比是酬庸？今天本席講這些話，是要負責的，也是大義滅親，最近有所大學圖書館館長是我的學生去擔任，他的背景是圖書專業嗎？剛才講這些話，心裡其實在痛，如

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	果銓敘部真的去查的話，就會害到我的學生，大家在這裡要講真心話，不要用「大學自主」4 個字把一切東西都涵蓋進去，在中秋節前夕，花好月圓之際，講這麼嚴肅的話，並沒有別的惡意，而是講真實的狀況，若就法律面來講，本席是尊重林雅鋒委員等法界人士意見，但是實務上，真的是一個非常令人難過的地方，所以我才不得已這樣講出來，大義滅親，因為這個事情真的要謹慎，戴著一頂「大學自主」的帽子把台灣的大學搞成什麼樣子，不曉得保城兄同不同意？本席在社科院院長任內，做大學評比，政大就社科院衝到前 200 名，本席卸任院長之後，政大連前 500 名都沒有，這個話本席從來不講，大學自主下的大學，就是一團亂，真令人難過！本案國立大學圖書館長如林雅鋒委員所言，是否因為這個人才要送過來？有無因人設事？每次都是我們在背書，若都是這樣，對國家的前途發展，真的感到憂心忡忡，如同月餅一般，雖然是好意，但若未有一番體會，吃下去恐怕會不消化。
第 208 次 (101.10.11)	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **銓敘部 101 年第 3 季重要業務執行概況。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：銓敘部推動業務作非常繁重，對部內同仁之努力應給予鼓勵。部長是非常有經驗的政務官，在政治領域的經歷，都是我們學習的典範，一定也思考過，不過有一點請教，就是部同時推動各項重要議案，雖然每個法案都很重要，但是仍應有其優先順序，本屆全力推動之重大法案，包括考績法修正案、公務人員基準法、政務人員三法等，剛才部長報告時提到，目前尚有 100 多個法案塞在立法院，可是據本席的了解，執政黨在立法院每個會期都會決定優先法案，當然部分法案即使列為優先法案也不一定能夠通過，以立法院本會期的態勢來看，本席與部長有相同的感覺，與本院有關的法案，要在立法院通過，困難度非常高，再下兩個會期以後，大概更難再去推動重大的法案，因為馬上就要面臨 2014 年的選舉，由於本會期要審查預算案，所以大概只剩下 2013 年上半年是推動重大法案的關鍵時間，尤其是考績法修正案，因為目前整個經濟不景氣，政府及公務人員的行政效率，常被外界批評，最近對於考績法修正的外在阻力，誠如歐育誠委員所言，已經消除許多，其實考績法修正通過之後，應更有助於政府施政績效之展現。因此，建議應儘量爭取列為執政黨在立法院之優先法案，想辦法突破困難，完成立法程序，雖部長及部內同仁已

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	經很努力在推動，但仍要再次提出來，期勉院部齊心，全力來衝刺。 其次，關於地方改制或準用，從過去到現在，雖然我們不斷地呼籲，部也整理出一些原則，但是在部報告第 5 頁有關各縣(市)政府改制及準用直轄市，其組織法規審議因為皆是個別報送，沒辦法訂定一個統一的時程，因此，部在個案核備過程當中僅提個別的審議意見後再辦理其修編，使得整個地方組織編制調整，感覺上似有「頭痛醫頭，腳痛醫腳」之情形，如報告提到桃園縣預訂 103 年 12 月 25 日改制為直轄市案，部將持續配合內政部審查期程，就涉及官制官規部分適時表示意見，事實上，過去新北市已有準用直轄市的經驗，能否請部參照新北市準用直轄市的核議經驗，與內政部就準用直轄市組織編制及法規制(修)訂，協商訂定一個實施時程，來予以規範，當然地方有時會卡在議會，不見得能夠按照預定的時程進行，可是我們不能都不作要求，像桃園縣準用直轄市案，過去新北市因中央與地方是不同政黨執政，內政部特別在其準用直轄市過程當中，有訂定一些配合事項及時程，雖然後來是沒有完全照辦，但現在中央與地方是同一政黨執政，應該可以作這樣的要求，否則個別提報再個別審議，在改制作業上會顯得相當沒有效

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	率，所以請部與內政部能就準用直轄市組織編制及法規制(修)訂，協商訂定一個實施時程，讓改制作業有點秩序，本席感覺現在地方改制組編調整及法規修訂，確實十分混亂，正如上週院會提過地方自治相關類科考試題庫，在直轄市改制之後，許多試題與法規修訂內容無法配合，造成考試很大的困擾，所以銓敘部如果沒有一個相關時程的規範，其實也會影響到考試，請部特別注意。
第 212 次 **(101.11.8)**	案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)： 支領月退休金之退休公務人員赴大陸地區長期居住改領一次退休金情形。 **高委員永光：** 1.這個問題看起來好像不大，可是因為最近退撫制度引起外界高度關注，所以銓敘部今天的報告也可能引起外界的關切。2.由報告看起來申請人數並不多，可是報告裡面似乎並沒有區分軍公教，其中支領月退休金退休人員赴大陸地區長居改領一次退休金，是否包含全部軍公教的部分？究竟軍公教育人員分布情形如何？雖然人數很少，但是否有相關的統計資料？到底是分開還是綜合計算？另外，有關學校教職員及軍職人員部分，有無相關統計資料？因為現在大家對退休給與非常敏感，可能又會引起分

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	配公平正義的問題。3.請領一次退休金者之相關福利措施為何？請部說明。過去一次退休金者可以一定數額存入銀行，並得到較多的利率，現在他們改領一次退休金，會否又引起外界的批評？ 4.退休公務人員赴大陸長住後死亡，其大陸地區的子女有無請領撫慰金之權利？請部說明，如果不加以釐清，可能又會引來一些退撫制度的批評，到時候我們恐怕承受不了，相關說明請整理完整資料供委員參考，以了解相關退休金給與及請領之情形。
第 213 次 **(101.11.15)**	**案由：銓敘部業務報告(吳次長聰成報告)：** **立法院司法及法制委員會審查公務人員行政中立法第 5 條、第 9 條及第 17 條條文修正草案情形。** **高委員永光：**本席有幾點請教：1.在部報告附件立法委員質詢資料部分，有關派任人員問題，因為我們一直要把各種人事任用制度作整併，如聘用人員聘用條例、聘任人員人事條例等，由於卡在委員與部的思考方向一直無法契合，所以目前審議進度十分緩慢，本席覺得我們在處理公務人員較特殊進用管道相關條例法案時，部所提供的審議資料似乎不太足夠，當然我們不清楚立委提供的資料是否正確，但是由第 13 頁提及截至 100 年底止，中央及地方各機關派用人

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	員達 3,540 人，且有附統計列表，相對比較之下，本席感覺部在審查相關法案時所提供的資料似有不足，有點不太用功，假定人家有這樣的資料，在審查相關法案時，部也應該提供這樣完整的資訊，以加速審議進度。2.目前派用人員是否均已通過考試並具任用資格？對於外界不實資訊或報導，建請部即時釐清。3.據立法委員書面質詢中所列 100 年底中央及地方各機關派用人員統計表資料，其中交通部簡派、薦派及委派人數分別為 149 人、1,037 人及 130 人，到底是什麼原因？另如退除役官兵輔導委員會，簡派、薦派及委任派用人數合計也達近 600 人。而地方政府部分，如台北市政府派用 1,122 人及高雄市政府 138 人，到底其原因為何？請部進行了解，併予說明。
第 214 次 **(101.11.22)**	案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)： 本部應立法院司法及法制委員會要求就「公務人員退休撫卹制度公平性改革之檢討」進行專案報告情形。 **高委員永光**：每次在談退休制度時，我們是請教多於提供意見，不管是研究或分析，其中問題非常多，剛才胡幼圃委員提到院長所說三大原則及部長報告的改革方向，事實上，本席都相當佩服。剛才說請教多

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	於提供意見，當然也有些擔心，確定提撥制(DCP)屬強迫儲蓄，確定給付制(DBP)則屬強迫繳費，在確定提撥制之下，每個人的退休金設立專戶，確定給付制則有點像吃大鍋飯的混合色彩，一般說來，DBP 比較沒有個人努力的情形，到最後變成一種齊頭式平等的退休制度；DCP 則屬立足點平等的退休制度，強調自助助人，而確定給付制強調世代互助，債務世代傳承，也造成今天我們大量負債的情形，不得不去改革。當然，現在大原則是從確定給付制改為確定提撥制，不過本席擔心是院長所提大原則及方向恐難以落實，因為兩者之間的轉移 transition 要怎麼做？如果在非常早之前就努力變成確定提撥，也許今天問題就不會那麼嚴重，可是確定給付制的強迫繳費，目前造成困難，現在才要做改革，在過渡的過程中，究竟要怎麼移轉？是用一刀切的方式？還是在移轉過程當中找到兩者之間的 bridge，讓它移轉過來？本席一直想不透，因為兩個制度在起頭點幾乎就是不同的制度，所以究竟要如何進行，本席是有點擔心，而且目前以的人力及幕僚作業，能否負擔後續龐大繁重的工作？其實這個議題原本並不是本席的專業，個人設定研究的方向只是想了解而已，後來發覺對國家是非常嚴重的問題，準備投入去研究，才發現裡面的問題，千頭萬緒，經緯

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	萬端，感覺真的是任務繁重艱鉅，今天本來不是很想講話，但是真的憂心忡忡，究竟要怎麼解決？請部說明。
第 215 次 (101.11.29)	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **立法院第 8 屆第 2 會期立法委員所提與本部業務權責有關法案之研處情形。** **高委員永光：** 1.有關徐少萍等 19 位委員及吳秉叡等 24 位委員分別提案修正公務員服務法第 4 條，本席建請部要審慎並縝密研處。因為這二個修正提案有所不同，徐少萍等提案涉及公務員服務法第 4 條第 2 項，屬於規範職務內行為，雖然吳秉叡等提案也是針對同法第 4 條第 2 項，但是後段是超越職務內行為，含職務外行為，公務人員言論自由分職務內行為與職務外行為，二者的規範寬嚴不同，部之研處意見亦應有所不同，請幕僚同仁多找些資料來研究。公務員服務法第 4 條係基於忠誠原則及保密原則之保留，不管在學說及實務上爭議都不大。換句話說，正如同詹委員中原所言，公務人員基準法已涵納相關規範，部將自己的立場表達後，再對外作完整說明，以免爭議。2.有關公務人員任意發表職務以外之言論，其行為是否涉及言論自由部分，依照公務員服務法第 5 條規

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	定，公務員應誠實清廉，謹慎勤勉，所謂謹慎勤勉在公務人員行為準則上屬於謹慎原則的保留，法律上國外有許多討論，大體上，學說上較主張謹慎原則必須保留，學者管歐指出公務人員應受國家名器為民表率，保持品格，無論執行職務與否，均應保持品格之義務，這種義務就是不僅為保持其本身信譽所必須，亦是所以維護公務人員全體之聲譽，另外陳敏教授說公務人員代表國家執行公務，自應有良好之品德操守，並言行合度，以免個人之劣跡損害人民對政府之信賴；實務上則有公務人員因言行不檢而受懲戒，而教師法也有相關規範，所以並不是那麼單純，職務外之言論自由被立委提出來討論，部之研處意見只是這樣含混的話，外界一定又會說我們不重視言論自由，事實上，在學說上、以及德國法及法國法，法的歷史演變早已有所討論，在實務上也有，基本上都是比較傾向最少之謹慎保留，但是目前實務處理上尚有爭議，有人認為可以在法條上直接加以規範，有人則持保留，認為應由法官裁判，建請部務必特別注意。
第 216 次 (101.12.6)	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **銓敘部籌辦本(101)年公務人員傑出貢獻獎選拔及表揚大會情形。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：本次獲獎人文化部文化資產局王局長壽來是否即媒體所報導為馬總統的同學，且曾被監察院糾舉？請部說明遴選作業時，是否針對此個案加以討論，到底是否屬實。為免引起不必要的爭議，建議部日後辦理公務人員傑出貢獻獎選拔作業時，應更仔細蒐集各參選者的相關背景資料。
第 216 次 **(101.12.6)**	**案由：(高委員永光提) 本年度公務人員傑出貢獻獎王姓得獎人，曾因案經監察院糾舉在案，部於遴選會議後曾接獲檢舉，為免影響本院形象及公務人員傑出貢獻獎聲譽，建請妥處一案，請討論。(案經附議，爰列臨時動議)** **高委員永光**：對於張部長說明得獎人王壽來先生的相關遴選過程，本席實在非常擔心，因為部長並沒有提到監察院第 2696 號公報是正式通過糾舉，以 3 票比 2 票通過之後，依照監察法第 19 條相關規定，要送主管長官處理，當時是盛治仁先生擔任主委，他並沒有處理，原因為何？其次，剛才張部長有提到公布當選名單後接到檢舉，委員會有作處理，究竟是如何處理？我們的理由是什麼？為何還要頒給他傑出貢獻獎，要能夠說明，否則本席是非常擔心，現在正是公務人員多事之秋，相信表揚大會經過媒體報導出來，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	有任何的後續爭議，我們都會難以處理。對於其所屬機關後來沒有再處理是因為糾舉案送主管長官處理，依據監察法第 19 條等相關規定，若涉及刑法等情事，要移送司法單位，當然該案也涉及採購法問題，不過後來沒有要移送司法單位。但是如果要轉成彈劾案的話，就要再回到監察院，後來沒有處理是因為未轉變為彈劾案，並不表示糾舉案沒有成立，以上幾個環節恐彰響公務人員傑出貢獻獎的聲譽及信譽，建請銓敘部正視此問題，應該要有非常充分解釋的準備，萬一有什麼事情，不要牽扯到整個考試院的聲譽，如果外界有所批評或質疑，部要有足以說服別人的說帖。本席完全不認識王先生，也不是說他是總統的高中同學就不應受獎，重要的是本獎項用什麼標準審核，要能夠說服別人，一個遭到糾舉的公務人員，現在要頒給傑出貢獻獎，必須有其正當性，如果他確實是受到冤屈，此時給一個獎來鼓勵他，也是另一種公務人員的表率，可是要有很妥適明確的說明。並非要推翻遴選委員會的決議，而且時間上也來不及，但是若一筆帶過，當記者在問他為何得獎，回答是張部長所說因文化部龍部長大力推薦，到時候能否令外界接受？建議銓敘部一定要預先準備一份非常充分的資料，說明審查委員會究竟是根據什麼標準頒發王先生傑出貢獻

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	獎。 決議：公務人員傑出貢獻獎旨在鼓勵並肯定公務人員對國家社會之特殊貢獻，本案事涉公務人員傑出貢獻獎得獎者之社會觀感及本院形象，不能有所瑕疵。雖然，傑出貢獻獎設有 10 個得獎名額，但過去曾有僅選出 9 名得獎人之前例，請伍副院長及銓敘部張部長深入了解本案，妥善處理，必要時，寧缺毋濫。
第 221 次 **(102.1.10)**	**案由：銓敘部業務報告(吳次長聰成報告)：** **銓敘部 101 年第 4 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**1.關於組織改造因為現在審查中央政府預算案，所以中央組改受到外界相當大的注視，剛才委員已表示過意見，本席就不再表示意見。不過今日部報告審議改制直轄市(含準用)所屬機關組織編制制定及修正案部分，為了改制或準用之後，因為設立諸多機關，101 年 10 月至 12 月間，陸續完成約 115 個機關組織編制訂定及修正備查事宜。五都一準改制到現在已滿兩年，最近本席參加研討會並與前任及現任內政部長交換意見，這些機關組織編制案在兩年之內都還沒有完成，上次本席也曾提過，我們是否應該進一步要求，當然這個涉及到行政院，所以是否也要

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	跟人事總處協商，因為組改本身涉及效率及效用，在效率上會引起外界的批評，機關組織編制案在兩年之內都還沒有完成，確實有點說不過去。因此，建議部與人事總處協調，研議可否訂定地方組改編制案送審時限，當然訂定地方自治條例要配合地方議會，有些可能不是我們所能掌控，可是有要求總比一直拖下去好，不要一拖下去又是 5 年都沒完成，到時候一定會被批評得更厲害，所以本席要提醒部能再積極一點。 2.過去我們核備地方機關組編案，對於新成立或已被裁撤、整併的機關，依地方行政機關組織準則第 6 條、第 7 條及第 8 條法律依據，第 6 條是設立之基本原則，如關於職能業務均衡、權責分明、管理經濟等，事實上在第 7 條現定，有些是不准設置，第 8 條是規定調整或裁撤等，希望在縣市合併改制後不要再增加人員及組織，到底在備查過程中，哪些組編案是根據地方機關組織準則第 6 條、第 7 條及第 8 條規定核備？能否稍作統計，並讓我們了解五都一準改制後，相關組織變化及調整情形為何？101 年 10 月至 12 月間，陸續完成約 115 個機關組織編制訂定及修正，如果根據設置準則來看，人口 200 萬是 32 個一級機關，200 萬人口以下為 29 個，如果單單指這個的話，以平均數 30 來算，6 個直轄市約 180 個，而目前完成約 115 個

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	機關組織編制，還有 65 個未完成，還有約三分之一沒完成，累積下來還有多少未完成？如果包括二級機關，到底還有多少機關尚未完成備查？建請部好好統計並預為估算。
第 222 次 (102.1.17)	**案由：:銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **立法院第 8 屆第 2 會期組改法案立法情形與 102 年 1 月 1 日新機關施行及組編辦理情形。** **高委員永光：**關於組改方面，本席有幾點意見，供部參考及進一步說明：1.我們常講首要大前提為政府是一體的，組改演變成目前的狀況，與注意整個政治改革與行政改革者所預期的未必完全相同，但是輿論批評及所接觸到的專家學者看法，大部分都覺得是一團亂，組織改造過程，大家預期產生的缺點就是組織機關愈改愈龐雜，也無法達到人力精簡及提升行政效能目的之要求，當然大部分的批評都集中在行政院，但是政府是一體的，且組織改造原本是好的理想，對政府本來應該是加分，不過因為過程中各部門無法協力合作，以致於缺失不斷，同時被放大檢視。由於事涉行政、立法、考試三院間的憲政發展關係，所以在組改過程中，銓敘部要發揮應有的功能，將來在歷史上會有一定的評估及評價。2.有關立法委員針對組

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	改提案涉及官制官規的 32 案，意見紛歧難以達成共識，陸續還會保留協商，目前原則是採分批完成立法，分階段施行，當然最後定案是以立法院通過為準，可是過程中涉及官制官規部分，本院有主張的原則，目前提案到底是否觸及本院及部對官制官規所定下的原則，請部彙整後供參，讓委員們知道，哪些原則應該堅持？在協商時準備採取什麼樣的立場？是否到時候就一再地退卻及讓步？此非涉及院與院之間的尊重而讓步，而是憲政之下組改的大原則，假定本院沒有把原則守好的話，組改原本是一個良法美意的改革，但是最後可能會變成不良的結果，所以請部特別注意，觸及官制官規原則部分，也請部必須向院會報告，我們的立場是如何，在協商過程中到底是採取什麼樣的基本態度。3.在報告第 3、4 頁有關組編辦理情形，剛才詹中原委員也有提到，涉及相關組織編制、員額配置等問題，國防部組編因法制作業緊迫，未及參採部所提意見，雖然部將覈實嚴謹審核，審慎研議後，儘速報請本院核奪。但是怎麼會發生這樣的事情，到底是什麼原因？一個簡單的理由說時間緊迫，如果一切都是時間緊迫，到最後銓敘部只好被迫接受，本院會只好背書，這個結果與前面所講的也有關係，在組編案方面，本院應該是官制官規的最後守門人

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	（doorkeeper），但是如果我們未能善盡憲定的職掌及責任，這也是本席最擔心的地方，將來在組改的評價上，部及考試院得到的將是負面評價，對我們來講，其實是非常大的遺憾，本來是非常好的改革運動，但是結果卻以不好的評價收場，到時候院部將何以自處，所以請部再作審酌，並適時向院會報告。
第 224 次 **(102.1.31)**	**案由：業務報告（書面報告）：** **銓敘部函陳關於高雄市政府申復該府地政局土地開發處處長、副處長之列等，擬分別訂列為簡任第十一職等、簡任第十職等，以及增置薦任第九職等主任秘書職稱一案，報請查照** **高委員永光：**本席過去曾多次建議部應就五都一準後，相關編制員額等官制官規研訂一個彈性標準。尤其職等之配置，雖有幾種不同的形式，可以有一定範圍，但官職等比例會影響機關人員的陞遷機會及賦能的觀念。五都一準後，期使地方能夠成為塊狀發展區，側重區域性發展，最後成為全球城市。在此種情況下，賦能(empowerment)的觀念與官職等密切相關，過去地方的陞遷機會比較少，直轄市及中央的陞遷機會比較多，此與編制職等的圖形有關，看是呈梯形狀況還是菱形狀況，或者傳統的尖塔狀。我們雖然定有

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	員額編制的範圍，可是實際上中央各機關，如政風單位就是採用菱形的方式，薦任七至九職等的人數比較多，這使得高階職等陞遷的機會比較少一點，當時本席跟他們談，他們認為可以調到別的機關去陞遷，所以菱形高職等的塔尖比較少並沒有關係。但是地方究竟要怎麼設計，從過去到現在，中央組改至五都一準之後，有關員額及職等配置應做比較大的整理。所以本案高雄市土地開發處的職等配置，並非台北市沒有這樣做，高雄市就不可以這樣做，要看每個地方的狀況，原則上本席也同意部擬意見。但是建議為配合五都一準改制，地方職等及員額配置應該從賦能、陞遷機會等方向及地方自治之精神進行通盤檢討。讓地方有能力自己解決，當然薦任及簡任人員增加，未必能增加效能，不過基本上二者之間有某種程度的關連性，過去院長也提示，在組改及五都一準改制完成之後，各機關職稱及官等職等員額配置準則必須再作斟酌考量。 **高委員永光：**剛才胡幼圃委員所提各機關職稱及官等職等員額配置準則，最近一次修正是在 99 年 8 月 31 日，也就是在五都形成之後，很快就作調整。但是實際上，距離現在已經過 3 年，在五都一準改制以後，有關職等及員額配置比例之實際發展過程與配置

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	準則一定有所差距，應該儘速檢討。因為準則是根據公務人員任用法第 6 條第 4 項訂定，如果要依法行政且因應環境變遷，就應該儘速檢討。本席知道部最近為了年金制度改革忙得一塌糊塗，可是這個也非常重要，此與組改及地方制度變遷有密切關係，建請部儘速設法修正。
第 225 次 **(102.2.7)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **101 年銓敘統計年報提要報告。** **高委員永光：**1.剛才考選部報告都沒有人講話，本席本來有點擔心後面也沒有人講話，不過銓敘部的統計報告已引起大家很大的迴響，統計數字真的是很難詮釋，所以個人與其他委員有一樣的疑問，就是究竟這些統計數字是如何而來，銓敘部對於資料統計過程可能要先作說明，根據的基礎為何，為什麼跟外面的統計資料不一樣，當然不一定是部的資料不對，但是不一樣，大家就會質疑，部所公布的統計資料應該是最具權威性，如果與外面的統計資料不一樣，權威性就會受到挑戰，所以部所公布的統計資料要具有權威性，應該從這個角度來考量。2.本席根據民間智庫的統計資料，2009 年中央機關遴用之臨時人員或派遣

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	人力高達 32 萬餘人，另 2012 年 11 月 30 日行政院主計總處公告部分工時(含臨時性或人力派遣工作)人力已達 73.6 萬人，均與部統計臨時人員及勞力派遣人員 90,072 人有所差距，這就是剛才委員所質疑的地方，所以部統計數據之權威性非常重要，因為它會被研究者引用分析，難免也就會批評，就算只是微增 538 人，還是增加人數，在組改及五部改制之後，公務人員數還是增加，就會被外界批評，因此部的統計數據要非常斟酌。3.有關部報告各機關人事經費支出所占比例，應該要有註解，是否只是正式人員人事費用預算？依監察院公告，2013 年公部門(不含營業非營業基金)所支用臨時人力人事費高達 113 億元，部是否統計該類人員用人費用？如果沒有的話，應該要加註腳，讓其統計數據更具有意義。其次，目前政府機關進用非典人力的相關規範為何？公務人力要依據中央行政機關組織基準法，而非典人力部分還要根據勞動基準法，如果以 90,072 人與 343,861 來計算，依據勞動基準法，各機關進用非典人力若逾 30%，即須透過工會進行團體協議，所以部對非典人力之適用法規及可能引發之後續效應，比例原則，到底掌握多少，有無辦法確實讓用人機關了解相關法令的限制。此外，在組改過程當中，關於簡薦委官等比例，由表 3 顯示，101

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	年全國公務人員簡任、薦任、委任所占百分比，有點類似手掌型，就理論而言，合理的分布應說是梯型，但是由表 3 統計來看，簡任為 8,131 人、薦任為 87,354 人、委任為 51,516 人，屬於梯型的設計，事涉公務人員陞遷，為免影響公務人員士氣，建議部配合實際狀況，檢討各機關職稱及官等職等員額配置準則。
第 227 次 **(102.3.7)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **101 年度公務人員請任事宜辦理情形。** **高委員永光：**本席接續歐委員育誠意見，根據目前配置準則，有關簡薦委人員部分，本席曾一再建議檢討配置準則是否有再修正必要，從 101 年公務人員(含警察官)請任案件來看，公務人力配置大致頗符合梯型設計，可是中央機關簡、薦、委任員額配置，簡任 4,062 人次、薦任 3,268 人次、委任 1,512 人次，有頭大身小之態，中高階人員陞遷管道看似順暢，可是實際上可能減損彼此間的競爭性，職位應該是呈比較尖銳的三角形，讓優秀人才容易陞遷上去，再次籲請部正視實際執行狀況與各機關職稱及官等職等員額配置準則之間的落差，儘速檢討修正員額配置準則。2.歷來地方機關因陞遷機會受限，不易留住人才，在五

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	都一準以後，地方的發展要靠高階文官來帶領，但實際狀況與原先預期已完全違背，所以地方機關職稱及官等職等員額配置準則部分也有需要檢討的地方。另外，假定本屆考試院重視高階文官的培養，可是如果中央與地方機關簡任官等所占比例太過懸殊，不會吸引人才到地方去服務，此與區域發展及跨域治理的策略將是背道而馳，建請部要正視及思考這個問題。 3.101 年公務人員請任案件中，主管職務與非主管職務的男女比例各為何？外界一直在批評女性主管太少，如果比例差距懸殊的話，部及人事總處有無因應對策？請部說明。
第 229 次 **(102.3.21)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **101 年 1 月至 12 月公務人員留職停薪案件辦理情形。** **高委員永光：**本席知道部為退休年金制度改革案，已經花費許多心力，對於留職停薪問題，似乎比較沒有那麼急迫，不過剛才大家討論很多，所以也想加入戰場。基本上，少子化趨勢已造成國安問題，但是公務人員留職停薪辦法自 93 年 10 月 19 日修訂至今，已超過 10 年未修正，所以建請部針對公務人員留職停薪辦法中不合時宜處，進行檢討修正。如辦法第

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	4 條第 2 項第 1 款，公務人員為養育 3 足歲以下子女者，得申請留職停薪，並以本人或配偶之一方申請為限之規定，建請放寬本人或配偶二者均可同時申請。另外，第 5 條規定，留職停薪期間，除所規定情形外，均以 2 年為限，必要時得延長 1 年。根據部報告附表 4 來看，留職停薪期間係以半年為單位計算，申請 2 年以上者的事由為何？所謂必要時核定的依據又是什麼？請一併說明。
第 232 次 **(102.4.18)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：** **1、銓敘部 102 年第 1 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**銓敘部報告 102 年第 1 季重要業務執行概況，事情非常繁雜，在過去幾個月為了年金改革，也是忙得人仰馬翻，其實本席不忍心再對部作過度的要求，不過剛才部長提到有關人事方面的問題，尤其針對非典型人力部分曾委請政大教授作專案研究，以下有些問題請部特別注意：1.非典型人力的運用，有點像是壓力鍋，一旦爆發，會是相當大的問題，因為臺北市所屬員額編制與非典人力比例為 1：1.2，新北市為 1：1，換句話說，臺北市有 18,000 多位的非典型人力運用，這個是考量人事法規的修訂時也必須

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	納入考慮的原因，也造成法案在院會幾進幾出，一直無法繼續處理的情形，如果這個部分不觸及，凡是涉及契約用人的問題，都無法解決，所以此大原則究竟如何處理，的確是傷透腦筋，因此本席也實在不忍心再去苛責部，為何在文官興革規劃方案中，這方面的進展不大。2.非典型人力其實是在執行公務，其身分卻不太明確，這個有點類似學校教授假發票事件中的授權公務人員問題，將來引起的訴訟事件會變得非常複雜；此外，如果他本身的身分沒有明確的法律依據，其執行公權力或公務行為時，若引發法律糾紛或產生訴訟事件，應該如何議處？這也是本席關心人事法令修訂過程當中，覺得應該碰觸這一塊的原因，因為它不只是人數上的問題。3.本院考試委員實地參訪臺北市政府時，北市府曾提出特殊工作應給予加給的建議，郝市長說他們錢都準備好了，只要考試院認為沒有問題，就準備發放。這又牽涉到正式公務人員的加給，與非典型人力運用問題，假定又給非典型人力額外的錢時，錢本身給與的正當性、合法性究竟如何？所以當天本席沒有提什麼意見的原因就在這個地方，也特別感謝林委員雅鋒提到公務人員俸給法第 19 條規定，各機關不得另行自定俸給項目及數額支給，未經權責機關核准而自定項目及數額支給或不依規定項

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	目及數額支給者，審計機關應不准核銷，並予追繳。有關金錢給與項目應由本院及行政院會商決定，陳委員皎眉當天特別詢問人事總處的意見，應該已經有考慮到這個問題。其實它是相當複雜，如果地方很有錢，準備發給這一筆額外的加給，其正當性及合法性究竟為何？記得歐委員曾對各種加給作過研究，如果地方機關自行編列非人事費用給與額外的加給，此時到底應該怎麼辦？所以這個看起來好像只是對人事聘任、聘用、派任法規的整理，其實是整個人事管理制度上的一大缺口，這個缺口如何去修補起來，使得人事制度有完整性，而且剛才提過，非典型人力是一個壓力鍋，這群人從事公務行為，但是卻沒有得到應有的法律依據，如果將來結合起來為他們的權益爭取的話，會是一顆不得了的壓力鍋炸彈，所以本席要特別提醒部注意，希望能儘速研擬方案，修補人事法規的缺口。
第 235 次 **(102.5.9)**	案由：銓敘部業務報告(吳次長聰成報告)：五都一準改制前後地方機關組織編制之變動情形。 **高委員永光：** 1.對於銓敘部報告，本席給予高度肯定，因為五都一準改制過程中，很多都是個案報送，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	要有一個宏觀的看法，相當不容易，但由於影響深遠，銓敘部能夠將破破碎碎的資料中整理成系統性的報告，值得肯定。目前有關中央組改與地方改制議題，相關政府部門均朝正向解釋，但是社會各界反而多有負面的批評，部能根據具體的數據提出報告，誠如剛才詹委員中原所言，是有人應該對國王的新衣講出真話來，對於部的勇氣，個人再次給予高度肯定。2.我們不單只批評別人，也檢討自己，會出現這種現象，一方面是個別行政部門及地方機關逐一報送，讓部無法管控，雖然院會已經通過決議，比方 20 人以上的科長列薦任第八或第九職等，如果職務繁雜性更多，主管更多人員者，可以列簡任第十職等至第十一職等，看起來有一個依據標準，可是依過去個人研究地方政府，實際上並沒有，這個關鍵核心在於直轄市政府在地方治理的最適規模為何，我們到現在為止還不知道，以直轄市為例，所設一級單位或一級機關數應該有多少，二級機關數應該有多少，才能處理 250 萬或 350 萬人的轄區？到現在為止還不知道。本席自己帶研究生從事此項研究，正遭遇非常大的困難，因為實際訪談地方政府人事及研考單位主管，他們所給的答案都不一樣，所以本席希望部透過通盤檢討，一定要找出一個最適規模出來，不然如何去規範後面產生的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	種種問題，因為改制之後，原則上後續增加 1 萬 3 千多員額，目前只增補 2 千多人，還有近萬人要補，將來這些人的職等如何訂，沒有一個最適規模就沒有參考的依據，只能個別報送個別核准，將造成非常難以收拾的結果，所以最適規模為何，部應儘快研究出來。3.到目前為止，相關報告都沒有特別強調改制後對政府增加財政負擔到底有多少，只說可能造成很大的財政負擔，但是實際到底有多少，以進用委任第五職等公務人員為例，初估約增加 1,350 萬元退休金，薦任第九職等則高達約 5,000 萬元，如果以此來計算，增加 2 千多位薦任官，會是非常可怕的數字，推動年金制度改革所節省下來的錢，全部去補這個洞還不夠，這是非常可怕的結果，而且後續還有 1 萬人要補，它將會變成一個很大的黑洞，實在非常嚴重，因此本席希望部能儘早提出相關數據與建議，讓行政部門有所警覺。4.除了機關單位數的最適規模外，部應從官制官規著手，由簡薦委各官等員額配置準則切入，目前的員額配置，剛才浦委員說呈扁鑽形，個人過去則多次提過，係呈菱形的狀態，但這是否為行政發展中簡薦委官等員額配置及職務列等之最適結構，事實上我們也一直沒有提出來，所謂員額配置準則仍未變動，其背後的理論基礎及邏輯依據究竟為何？現在簡任官

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	越變越少，陞遷沒有希望，公務員的士氣備受打擊，這樣符合提升內部士氣之簡薦委官等員額配置準則嗎？如果有最適規模，而簡薦委配置比例也有邏輯及理論基礎的話，就可以據此來核備地方機關組織編制，要不然現在都是以事務繁雜、機關層級或職責程度等進行配置，此僅為普通標準，而不是最適規模及簡薦委官等員額最適之比例原則。5.假定我們能夠訂出一個最適規模及簡薦委官等員額最適之比例，因為政府是一體的，雖然員額非本院主管，但與本院有關，後續 9 千多人所造成退休撫卹負擔的部分，到底可以減少多少，甚至現有的五部一準員額按照最適規模，勢必應該還要再縮減，這樣才符合當時五部一準改制所要追求的目標，尤其是縣市合併，我們都單純的以為員額一定會減少，沒想到縣市合併之後，員額反而增加非常多，與當初簡單的邏輯思考並不同，所以當時五都一準形成後，同意增加 1 萬 3 千人左右，前 3 年增加 3 千多人，未必後續就這樣一直維持下去，如果當初的構想錯誤，當然有理由可以從退撫支出增加，恐會引起國家的財政災難，建議行政院要有所調整。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 237 次 (102.5.23)	**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政務人員退職撫卹條例修正草案情形。** **高委員永光：**因為本席是在借調當中，所以本來不太願意就這個問題表示意見，但是以個人知道的個案，會比較呼應胡幼圃委員及邊裕淵委員的意見，教授借調期間，其教授年資仍應繼續下去，因為教授即使是借調，他的姓名仍會出現在該校教職員名冊裡面，只是在備註欄註明其借調，所以他仍然屬於學校的專任教授，如果教師年資不能繼續採計，會讓人覺得非常矛盾。所以他根本不要政務官年資，而是要教授年資，實際上他也在學校專任教職員名冊內，況且也有授課的事實，不會因借調之後，同仁就說他不是同仁，學生就說他不是學校的老師，學校相關事務與其均有關係，學校若有附屬中小學，規定該校教職員子弟才能就讀，他照樣有此權利讓子女去就讀，其實他就是該學校的老師。以本席所知的個案，就是人事上非常不合理的地方，借調教師在學校授課，要到電子計算中心去借最新的軟體，可是在學校電子計算中心的規範裡面，竟將他列為非學校教師，所以他不能借電子計算中心的最新軟體，於是當事人再問電子計

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	算中心人員，就算他不是專任教師，起碼應該也算兼任教師，對方卻回答說他也不是兼任教師，因為他是借調出去回來教書，這樣就很奇怪，那他算是什麼？難道是無形人嗎？因此當事人又問，如果他想借電子計算中心的最新軟體，要怎麼辦？電算中心人員說，很簡單，如果這個課程有助教的話，請助教來借，若沒有助教的話，可請開課單位的行政助教來借，就可以借到最新軟體。這是非常荒唐的事，此個案就是因為他的教師年資不能繼續的關係，所以在借最新軟體時將他列為非該校專任人員，可是在學校等職名冊裡面，他又是專任人員，並不是兼任人員，結果軟體使用權限卻是排除此類教師，這是很奇怪的事情，怎麼會有如此矛盾的現象？理由正是他的教師年資不能繼續，以此個案提供銓敘部參考。
第 241 次 **(102.6.20)**	**案由：(業務報告)書面報告：銓敘部函陳關於臺北市政府勞工局修正為勞動局之組織規程暨編制表一案，報請查照。(註：本案經主席提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議)** **高委員永光：**關於編制表部分，過去我們已發言過多次，在行政院組改及地方自治體制的變遷下，改

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	變過程非常緩慢，而在過程中又出現許多混亂的現象，如何作適時及平衡的處理，一直是委員多次向銓敘部請教的地方，尤其編制表部分，在組改之後新增很多職稱，而其官等職等卻以暫列方式處理，所以給外界的印象就是一片混亂，其實對國家整體之官制官規，衝擊非常大，因此釜底抽薪的辦法是請部立即儘速針對各機關編制表部分，能夠立即作個重整，把大原則定下來以後，就不能隨意增加或減少，當然這個工程很大，本來本席不太願意就此方面來苛責銓敘部，但是誠如剛才多位委員所言，確實讓我們很憂心。舉本案臺北市政府勞動局為例，根據地方行政機關組織準則第 5 條規定，直轄市二級機關置處、大隊、所、中心，當然有一例外規定，性質特殊者得依其性質訂定名稱，因此勞動局將所屬職訓中心改為職能發展學院，報經內政部函復表示無意見，其實某種程度並不是一個很妥適的處理方式，我們都知道「學院」、「中心」等機關有其一定的規格及層級，勞動局將職訓中心改稱為職能發展學院，會讓人家覺得由單純的職訓中心改為「學院」，有比較濃厚的學術味道，當然這可能是我們刻意的揣測，但它是目前全台首見，在二級機關裡面用例外的規定，一般來講，法有規定者從其規定，有例外情形者，我們在核議時應該要特別謹慎，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	因為編制表裡面有職稱，將來職能發展學院當然會設「院長」，此涉及官制官規，是本院能夠著力的地方，其他五都都是職訓中心，只有臺北市將來會有職能發展學院，會讓人家感覺是一片混亂，在政府改造及地方組織變革過程當中，表面上看起來有規矩，實際上並沒有規矩，層層都一一放掉，編制表部分是由我們來把關，部所持理由是其上級直接督導機關內政部表示無意見，而且同層級機關裡面不致發生混淆，可是如果就學院本身來講，不能只考慮直轄市裡面同層級尚不致發生混淆的影響，若以中央及地方來看，就會覺得很混亂，職能發展學院與外交學院都稱為「學院」，國家文官學院也是「學院」，怎麼會沒有產生混淆視聽呢？事實上，已有造成混淆，我們不能只從直轄市來看，而應該從全國的官制官規來看，如果就全國性官制官規來講，此已造成混淆，核議時應更加審慎，目前部似已同意核備，但本席覺得真的是不妥，怎麼地方二級機關會突然出現學院呢？考試院國家文官培訓所從所改為學院，整個發展過程充滿著辛酸，地方卻可能出現一大批學院，且職稱上一定叫院長，本來是中心，職稱為主任，大家都知道這是某個層級，以後都叫作院長，老實講就有點不妥當，尤其自己也當過院長，以後這邊是院長，那邊也是院長，五院是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	院長，地方也有院長，的確已有混淆視聽的事實，請銓敘部再多多考量官制官規的問題，要不然全國會一片混亂。
第 243 次 (102.7.4)	**案由：:銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：關於行政院組織改造組織法規審議情形。** **高委員永光：**銓敘部整理許多附表，相當辛苦，但是十分有用，裡面凸顯幾個問題：1.本院職掌的官制官規為憲定職掌，但是立法院審議相關組織法時，明訂首長、副首長及幕僚長職務列等，一旦立法通過之後，我們要就官制官規表示意見，或作任何修訂，將會有所困難，這也可以說是憲法五權分立的矛盾，事實上，官制官規為考試院憲定職掌，但是立法院審議相關組織法時，明訂首長、副首長及幕僚長職務列等，我們行使相關憲定職權將會受到影響，所以在組改過程當中，本院應該堅持的原則，部有無真正貫徹？這個是我們自己要檢討的部分，因為我們沒有看到部所堅持的立場及原則為何，甚至在立法院審議組織法案過程當中已經改變，當然這是部的無奈，但也凸顯憲法上五權分立的問題及矛盾。2.部在相關立法交涉過程當中，似乎退讓得非常澈底，原先在組改之前，本院在官制官規上原本已允許用人機關某種彈性，可

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	是組改後立法院所通過組織法已定死下來，除了剛才大家關心的就地升官、就地加薪之外，看不出來部所堅持的原則，是否在裡面有發生作用，其中原部會降為三級機關，必須提高其首長職務列等而跳二級，我們可以理解，但是財政部財稅資訊中心，只改了一個字成為財政資訊中心，層級未變，主任卻由第十一至十三職等改為第十三職等，副主任由第十至十二職等，改為第十二職等，連跳 2 級，這個並不是合併的關係，可說是就地升官，只要你被抓出一個來，其實整個組改就會破功，而部的立場及原則究竟為何？假定原先因為部會層級改為三級機關，要提高其首長職務列等，我們可以理解，可是原先的機關層級未變，組改後卻直接連跳二級，這表示部已失去自己的立場。3.有關聘任或任用雙軌制的配套措施，在司處長部分，我們原本希望不要採用聘任，由常任文官擔任，但是目前司處長卻改為可採聘任，這個會牽涉到高階文官的管理問題，事實上，高階文官特別管理制度根本趕不上進度，可是組改後已經在做，本席知道這個在立法院審議時，爭議非常多，原則上司處長應該都是常任文官，不要用聘任，所以如果高階文官特別管理制度不儘速趕上進度，則常任文官完整之體制將會被破壞殆盡，這些問題並非單純的整理出表格即可，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	部應更積極地研議因應之道，因為整個組改被外界批評得很厲害，裡面確實有很多值得討論的地方。
第 247 次 **(102.8.1)**	**案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(黃人事長富源報告)：組改及五都改制政府員額控管情形一案。** **高委員永光：**黃人事長是我們的老同事，今日在院會的報告，大家好像有很多的批評，應該給他一點溫暖。本席覺得黃人事長其實已經做得很好了，因為我們坦白講，你要砍人砍錢，誰都不歡迎，能夠精簡已經相當不容易，當然我們知道有所謂預算員額、編制員額及業務員額增減的差異，但是我們反求諸己，銓敘部真的要更努力，在中央組改及五都改制後，有關「就地升官」的部分，究竟會吃掉多少退撫基金，銓敘部應該儘速估算，其實這個部分才是我們主管業務，機關的員額管理是行政院在管，我們只能提供意見，誠如剛才蔡式淵委員所言，考試院不能扮演什麼角色，可是我們所能主管的是退撫基金部分，所謂「就地升官」，到底會增加多少退撫基金之負擔？我們一直都沒看到，銓敘部應該積極地向總處洽詢資料，然後儘速作個估算，如有不合理的情況，趕快表示意見，並作為將來官制官規、組織編制審核之依據。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	其次，非典型人力運用也涉及到我們的問題，教授研究費出現那麼多問題，將近千位教授涉案，到底授權之公務人員行為是什麼？各機關因業務量增加，多僱用非典型人力，並以業務費支應，而非典型人力是否屬於授權的公務人員？若人民因其權益受損而提起行政訴訟，相關人員的行為是否準用公務人員相關法規？事實上，銓敘部從來沒有好好去作研究，非典型人力之公務行為是否準用公務人員相關法規，銓敘部應該積極去研議。
第 249 次 **(102.8.15)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：有關「警察人員獎懲制度相關問題之研究」案辦理情形。** **高委員永光：**銓敘部的報告，多位委員都已表達肯定，做得非常完備，確實值得肯定。本席有幾點意見供參： 1.警察人員因勤務比較特殊，故採重獎重懲制度，究竟應與一般公務人員間進行獎懲衡平性比較，抑或就警察人員內部間的獎懲衡平性作比較？由於比較或考量的原則都是比較抽象，所以本席也是傾向修改我們能修改的部分，餘建議內政部、警政署修改較細的標準，可能因為我們不是在第一線，無法即時了解實際狀況，而且每件獎懲案都有其 stories，我們也不會太清楚。但是因為警察人員的懲罰措施一如

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	公務人員皆可以有保障與救濟程序，倒不必太過擔心，不過獎勵部分就經常是錦上添花，建請部特別注意。2.本次報告源自於本院第 205 次會議多位委員對於一次記二大功專案考績有很多意見，目前部已進行通盤檢討提出全盤建議，不過基於第一線人員較為清楚具體勤務，本院僅能作原則性規範，建議部將重點放在檢討過去一次記二大功專案考績案例，並歸納審定其標準與原則有無值得檢討之處。據了解，近來因為我們關注，一次記二大功專案考績案已減少數量，但過去通常都是審定通過，當然這個也會造成一種情況，就是由於我們關注之後，所以變成前後有別，但實際上是不應該這樣，沒有人關注時就放掉，有人關注時就稍微緊一點，最重要的是我們想知道那個原則在什麼地方，如果最近緊一點，而過去鬆一點，但卻是屬同樣性質一次記二大功事由，以前因為無人關注就通過，現在我們特別注意時就沒有通過，其實這樣也很不公平，不能因為有人特別關注，審定的鬆緊標準就不一樣。所以本席比較重視的是把過去一次記二大功專案考績案例拿出來歸納一下到底是哪幾類，又有哪幾類事由顯然有過鬆之嫌，然後我們在原則標準上究竟應該怎麼修改，這是我們立即能做的事情。由檢討相關建議意見來看，要修改的法規非常多，而且

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	還要配合考績法，恐遙遙無期，今天報告之後，我們提出許多意見，但沒過多久，不再關注，部可能又放掉了，雖然邊委員浴淵建議交小組審查，但是本席在想到底要審查什麼呢？如果要審查的話，就是直接提一次記二大功的審核原則，還要把具體的案例拿出來檢查，部應該事先做好整理，這樣審查起來也比較方便。
第 251 次 **(102.8.29)**	**案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)：關於改善各地方政府社工人員職務列等、待遇、納編及員額配置等相關人事問題之執行情形。** **高委員永光：** 1.關於社工人員設置等相關問題，因為部能著力處也是本院職責所在，是職務列等、納編及員額配置比率部分。但本案其中衍生出另一個問題，即中央與地方權限間衝突之重大問題，尤其涉及到經費及員額部分，應由此角度切入。2.依據充實地方政府社工人力配置及進用計畫，主辦機關是內政部，協辦機關為行政院主計總處、人事總處，執行機關為直轄市、縣市政府，此處看不到銓敘部應該扮演什麼角色，究竟銓敘部應該扮演什麼角色就牽涉到憲法職權上的問題，就本席來看，本案正如同健保案一樣，依據大法官會議解釋則認定為中央與地方共辦事

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	項，以目前經費分攤情形，實務上應該已屬於共辦事項，可是如果依照部報告所述，可能會變成委辦事項，引起中央與地方間職權認定之衝突。根據部報告統計，計有 12 個縣(市)就員額及經費等事項表示意見，另有 6 個縣(市)無意見，4 個縣(市)有其他不同意見，如果本案被認定為委辦事項，地方政府當然會說應由中央政府全部買單，怎麼會讓地方來買單呢？所以源頭要弄清楚，如果涉及中央與地方權限劃分問題，包括經費、員額編制等事項，部當然才能扮演角色，因此部需再要跟人事總處共同商量，釐清本案究竟是地方自治事項，還是中央主辦事項，或者為中央與地方共辦事項，若是中央與地方共辦事項，在經費分攤過程當中，要訂定一個處理程序。關於中央與地方共辦事項，到目前為止協商過程尚未具體化，本案或可以一個成為很好個案。3.當共辦事項涉及地方員額問題，不知有無前例可循，如果其員額計算納入員額管控的話，我們當然沒什麼意見，可是如果不在員額管控之內，可以有部分改採契約用人方式，這個又跟我們的職責有關係。所以應該從這樣的角度去思考，處理員額編制，如果源頭不處理的話，吵到最後，還是在錢及員額數量上吵來吵去，不會有結果，正如同過去所有中央與地方之間權限問題，不過多添一件而

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	已，因此本席會比較建議先釐清源頭，然後員額上不能在現有員額管控之下完全納入，因為納編後一定會產生排擠，所以比例上如何劃分，又涉及到公務人力資源運用，常任人員與非典型用人部分，要不然引用社工師專技證照的意義就減少許多。4.本席曾經協助某直轄市政府進行弱勢家庭及人口的調查，過程確實非常辛苦，我們動用 200 位大專院校學生作整個市的調查，碰到許多狀況，調查將近半年的時間，發覺我們社會確實需要一定額度的社工人員，本人覺得這個方向是對的，可是與過去的施政一樣，後續進行情形就沒有太注意，應該從此較高的角度切入，因為本席長期注意中央與地方權限衝突問題，或許從地方自治的角度來看，可以找到解決問題的方法。
第 252 次 **(102.9.5)**	案由：銓敘部業務報告(張哲琛報告)： 法官、檢察官職務評定制度之檢討與建議。 **高委員永光**：本席呼應剛才多位委員的意見，本案牽涉五權憲法的基本精神，公務人員考績之法制事項，當然是本院憲定職權。就考績事項而言，本席認為考績法的位階高於其他特別法，所以法官與檢察官的考核，應該回歸到考績制度，此大原則，銓敘部應

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	該要有堅持與擔當。2.司法院拿大學教授來當作擋箭牌，根本是不當的比喻，因為大學教授的評鑑非常嚴格，如果沒能通過的話，就是原地踏步，連原來薪俸的晉級晉點都不能拿，出國講學、休假等權利都會被取消，甚至有些學校連指導學生的權利都被剝奪掉，在外也不能兼課，事實上是非常嚴格的，所以現在的大學已經不是他們所想像，大部分的委員同仁對學校都很了解，而司法院的答復看起來是有點狀況外，竟把大學教授拿來作比喻，部可能要跟他們講一下，這個某種程度對大學教授來講，也是一種「污衊」，大學教授可沒那麼好混，外界都是錯誤的印象，現在有些新進教師都得肝病過勞猝死，患憂鬱症的情況也非常多，就為了那個 6 年條款，本席是不太願意講，因為當時推動評鑑，我也贊成對老師要有點評量機制，可是看到現在很多老師為此得憂鬱症在吃藥，感覺真的有點於心不忍，可是也不得不推動，本來就要獎優汰劣，鼓勵大家儘量努力精進。3.關於外部及內部管控部分，以政大為例，在第 2 次 5 年 5 百億補助，要列入考慮的學校時，教育部所持的理由是，政大沒有淘汰任何一位教學人員，因此使政大一直在教育部第 2 期 5 年 5 百億補助的學校名單中徘徊，所以學校加緊做教師評鑑及評量，後來有人被 fire 掉，去打行政官

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	司也沒有用，結果還是被踢出學校。換句話說，教育部為管控大學品質，已成立大學院校評鑑中心，建立外部控管機制，不完全依賴大學校園自主、學術自由的內控機制，因此，有關法官、檢察官的評鑑也應有外控機制，請部參考。
第 254 次 **(102.9.26)**	**案由：銓敘部業務報告(吳次長聰成報告)：中央暨地方各主管機關核給簡任（派）非主管人員職務加給情形。** **高委員永光：** 1.首先，本席覺得部針對各機關簡任非主管人員職務加給情形進行統計分析，是相當負責任的作法，也盡了很大的力量，應該給予鼓勵，不過本席也呼應剛才幾位委員的看法，就是對於問卷調查設計有其基本的原則，掌握似有不足，希望將相關資料送請委員參考，因為從調查本身來看，非常明顯存有偏差，要調查簡任非主管之職務加給，由於核發係由長官決定，而他手上有筆錢可以運用，為何不用呢？當然希望維持住，所以本案部問卷設計存有嚴重偏誤(Questionnaire Design Bias)，連外行人也看得出來，故不宜公布其結果，如果公布出去的話，真的會讓人笑掉大牙。問卷調查過程本身有一定的嚴謹要求，我們從本案來看，問卷調查的對象已有問題，你

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	調查各機關首長，不僅填寫人有問題，他到底怎麼填寫，你根本也不清楚，真正的樣本應該是所有的簡任人員，如果要做更詳細的話，應該要作對照組，有支領職務加給者與未支領職務加給者，這樣才能測出中間的差異性。部已經做的調查，如核給的標準為何，由機關長官指定，本來就是如此，還需要調查嗎？然後第 5 項更可笑，還有「學識」，難道簡任當中有博士學位者就多給 2 千元，碩士者再多給 1 千元嗎？簡直就是笑話！讓本席不得不講，這樣的調查真是太外行了。問卷設計不是部內幾位承辦同仁坐在那裡想一想就寫出來，做問卷調查是多麼詳細且複雜的過程，拜託部千萬不要鬧笑話，因為本屆在院長、副院長領導之下，我們委員講話還是儘量維持考試院一片和諧，但是你們到立法院去，被罵起來就不是這樣，什麼難聽的話都講得出來，到時候質疑你的問卷題目設計、問卷對象等，部如何解釋？陳皎眉委員剛剛的詢問還是太客氣了，很多問題都還不好講出來，但我看過之後，真的感到難過，部把本案報到院會來，若大家都沒講話，好像都承認這是一個相當標準的問卷調查報告，這樣是不對的。請部再將相關資料送請委員參考，要不然報告送出去，人家會問你的調查基礎、調查依據是什麼，到時候被批評得很厲害，大家心裡都會很

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	難過，因為部被批評，等於是批評整個考試院，請部特別注意。2.銓敘部思考的面向，必須跳出框架，比方簡任官是重點培養的高級文官，也是本屆文官興革方案實施的重點，尤其高階文官是國家穩定行政的柱石，是一個非常重要的階層，對於簡任人員支領職務加給本身，將來是否可轉變成高階文官特別管理制度裡的激勵一些特別的 performance？即特殊的加給（special allowance）激勵機制，現在銓敘部推動高階文官特別管理制度好像已經躺在那裡，進入冬眠，眼看我們委員畢業在即，也不必推動了，尤其部初步提出的特管制度，並沒有提到激勵這一塊，在整個高階文官特別管理制度建立過程當中，你要重用他，賦予其特別的任務，就要給與 special allowance，簡任非主管加給制度已經類似這個部分之設計，所以本案也反映出一個很好的制度建構問題，但是部要跳出來，你不要只是因為立法院對加給辦法有意見，就去看職務加給要否繼續存在，不應只是作這樣的思考，我們講「興革」，要怎麼樣創新，怎麼建立一個對國家有利且具效率、效能的制度，二者要合在一起思考。3.目前部會間都沒有跨域治理的觀念，假定高階文官這麼重要，且賦予其特別的責任，即便是非主管，顯然也具有高度潛力(potential) 未來會成為主管，他們有無參

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	加本院高階文官訓練的報名，二者應該整合在一起，這就是跨域治理，但我們自己部會之間的跨域治理都沒有在做，所以看過本案以後，本席一方面是肯定，但另一方面也覺得滿「遺憾」的，剛才委員提到將各機關所有支領職務加給的人數都清理出來，可以順便查看他們有無報名參加高階文官訓練？參加過該訓練的人數有多少？這樣就可以看出來我們對高階文官到底重視到什麼程度，假定這只是淪為首長給與部屬津貼的私房錢的話，則此制度就應該作根本性改變。本席覺得這個加給要存在，但是要看怎麼用，不要再因循舊制，而應從制度面去思考改變及興革。個人覺得院長、副院長帶領我們去創新、改革，這讓我們非常佩服，可是部在興革部分似乎被拖著跑，本席的話可能比較重，請部多擔待，就當成是期許，而期許的話總是比較 critical，請部回應及參考。
第 257 次 **(102.10.24)**	**案由：(報告事項)書面報告：** **銓敘部函陳關於臺北市政府勞工局就業服務處修正為臺北市就業服務處之組織規程暨編制表一案，報請查照。** **高委員永光：**有關地方二級機關名稱雖然是依地方行政機關組織準則的規定辦理，不是本院能夠提供

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	意見的部分，但是可否請部與相關機關協調，儘量讓業務相同機關，其名稱一致。以目前五都來講，負責勞工就業服務業務均為同一層級機關，台北市是就業服務處，新北市稱為就業服務中心，台中市稱作就業服務處，台南市則稱為就業服務中心，有「處」或「中心」兩種名稱，處的首長就是處長，中心就叫主任，實際上它們都是二級機關，而機關首長與主管之職稱與列等則屬本院職掌的官制官規事項。問題是如果機關名稱是處就叫處長，中心就叫作主任，使地方機關職稱一片混亂，中心主任及處長列十職等，但有的處長則列九職等，到底部審核標準為何？由此凸顯一個問題就是，地方政府有關官制官規的問題，其實末段是我們在管理，可是前段的職稱部分又是他們自己根據地方行政機關組織準則，以地方組織自主原則而訂定，使我們在審核時就變成有點無法作某種程度有效的管理，這也是我們一直在講，不管是中央或地方，在組織改造之後，反而無法呈現出原先預期整齊劃一的情形，讓民眾也感覺很奇怪，同樣是二級機關，同樣的業務職掌，但是名稱卻不一樣，同時單位主管職稱及職等也有差異，過去許多地方治理的問題，也都有類似混亂，難道部不能從尾端追溯至前端去協調地方政府採取比較一致的作法嗎？事實上，應該可以這

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	樣建議，我們是官制官規的主管機關，難道不能去協調地方機關嗎？請部說明。
第 265 次 (102.12.19)	案由：銓敘部業務報告(張部長哲琛報告)： 1、建構「全程、全時、全面」人事作業雲端服務平台執行情形。 2、102 年公務人員傑出貢獻獎表揚大會辦理情形。 高委員永光： 1.本席相當肯定部建構網路作業系統，並進行資料庫的開發，自 100 年度迄今，部已陸續開發 9 項業務系統，且已完成 1 項人事業務雲端服務平台的建置，值得讚許。但以本席過去所服務的學校經驗，在第一個 5 年 5 百億計畫中，曾耗費鉅資至少建置 12 個資料庫，可是經過一段時日，卻淪為 dead meat（死肉），主要是因為資料庫持續不斷地更新與維護十分困難，所以應該給予部支持。其實，本席在所進行的地方政府及國防事務委託研究案時，亦維持 2 個資料庫，其均由研究助理協助維護，但要維持住研究助理十分不易，故資料庫的更新與維持非常不容易，在支持部建置資料庫的同時，提醒部更應關注後續更新與維護工作。特別是部報告所稱，目前所建置的資料庫可滿足公務人員、研究單位及民眾之不同需

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	求，請教目前使用端的使用情形究竟如何？有無對 user 端使用狀況進行調查統計，即量的分析？有無進一步規劃質的分析？由於資料庫除儲存資料之外，若不善加運用，則無法產生效益，在耗費大量人力、物力之下，如未能產生綜效，將會非常可惜，所有 E 化成果都應重視使用端，如果無法滿足使用端，則無法彰顯效益，故建請部進一步評估 databank utilities 有多大，了解投資效益如何。2.關於臺鐵案例，本席相當贊同各位委員的看法，不再詳述個人的見解，另提供美國的案例供參，上個月美國有兩列火車在高速互撞情況之下，司機仍得以存活，顯見在未完成應有任務之際，可能存有逃生機會。本案部與臺北行政法院見解說，並無證據足認該員在完成標準程序後，有逃生機會卻捨命緊握煞車以致殉職。但此見解有點不太符合邏輯，因為蔡員若緊握煞車，則有高度可能死亡，假設沒有緊握煞車而逃生，連殉職都不是，當然就不是冒險犯難，該員因緊握煞車，已知可能殉職，則屬冒險犯難。可見部之見解有邏輯上之矛盾，也是導致外界觀感不佳的主要原因。本席過去服務的學校，有一位退休院長的夫人，處於準獨居狀態，但因失智而未處理臺銀書面通知，辦理 18%優存續存事宜，導致權益受損，申訴後該案經部駁回，目前正進行行政訴

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訟，因此在退休金及退休權益相關資料庫的開發，部有無考量退休後失智獨居者，如何運用資料庫？其實部在本案（退休金優存）上沒有錯，遵守相關行政規範，但知曉本案的學校老師都認為台銀沒有善盡"告知"的責任，而部沒有善盡監督台銀的責任。日前院長在傑出貢獻獎頒獎典禮提示，依法行政或依規則辦事固然重要，但若能創造更佳的公共價值者，則應超越規則；此外，公務人員傑出貢獻獎所凸顯的重要價值之一就是「關懷」，以每一傑出貢獻獎事蹟發現，得獎人都在追求社會公義，追求社會更善更好的價值。是以，在遵守規則之餘，我們更應追求公共的價值，未來若有超越現有規則之公共價值時，部應該勇於追求，以創造更高的社會公義與社會價值。 **高委員永光：**本席贊成剛才院長的裁示，請部於下週提出本案後續相關作法與處理建議之報告。其次，因為本案牽涉到通案的問題，就是撫卹法施行細則第 13 條第 1 項及第 2 項規定中有關因公撫卹規定要件的不確定法律概念，引起許多爭議，所以這個部分建議能否交付小組審查，對於撫卹法施行細則第 13 條第 1 項及第 2 項裡面一些不確定的法律概念，作通盤的定義、確定要件等規範，雙管齊下，進行深入檢討。同時，本席也贊成趙委員麗雲意見，今天本院院

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	會已就本案進行非常廣泛且深入的討論，還有委員們的關心、看法等情形，請秘書長對外發布新聞稿進行說明。
第 265 次 (102.12.19)	**案由：(討論事項)高召集人永光提：審查銓敘部函陳型塑文官優質組織文化推動方案草案一案報告，請討論。** **高委員永光：**首先，要向院會致歉，因為本案是 101 年 8 月 23 日即交付小組審查，實際上，我們在 101 年 11 月 8 日就召開第一次審查會，但是一直到 102 年 10 月 31 日，時隔 1 年的時間才召開第二次審查會，主要的原因，本席不敢說是題目本身比較抽象，實在是個人能力不夠，真的沒辦法把抽象層次那麼高的目標，轉化為一個可以具體實施的策略或方案，並實際執行，所以在過程中，本人也感到抱歉，有時對蔡司長及幕僚成員的講話可能稍微激烈一點，並對他們有些強烈的要求，後來經過不斷的討論修正，私底下本人也常向小組成員請教，尤其院二組周組長也提供很多具體意見，個人也曾多次跟最原始的觀念來源，即蔡良文委員請教，最後終於呈現出本推動方案，它可以說是我們嘗試著用最可能接近具體化的策略去推動的方案，到明年 4 月份，各機關可能會將推動結果報

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	回部裡，基本上，優質組織文化的推動，主要是圍繞在本院對公務人員 5 大核心價值上面。 本案在審查過程當中，感謝邊委員裕淵、趙委員麗雲、陳委員皎眉、李委員選、蔡委員式淵、以及張部長、吳次長等提供許多意見，召開第一次審查會時，林委員雅鋒也特別列席，並提供一些意見，最後總算修正成現在這個樣子，已盡我們最大的努力，敬請院會支持通過本案，希望將來推動以後，能夠再作更好的修正或有更具體的改善。另感謝其他相關行政人員、列席機關代表的參與。 **決議**：照審查會決議通過。

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
第 152 次 **(100.9.1)**	**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)：** **辦理本(100)年度高階文官培訓飛躍方案─高階文官培訓研習情形。** **高委員永光：**對於會安排高階文官培訓的課程豐富而有特色，本席給予高度肯定，相信從中可以學習到很多。正如剛才委員們所說，相關課程安排與先進國家比較，幾乎可以達到相同的培訓目標。當然在內容上可以再更努力，比方在政策論壇部分，非常類似在英國高階文官培訓課程中所稱之為「瞭解部長」，因為高階文官的工作需要與政務首長相互溝通，了解並參與政策規劃（policy programming）思維。不過，因為台灣的情況較特殊，尤其為因應五都一準，府際關係更形重要，未來區域合作與跨域合作將是提升國家整體競爭力的關鍵，而目前政策規劃方面，基本上還是比較單一，希望區域治理部分，以後也能有所安排，故建議未來在導入政策論壇、延聘雙講座教學等時，也能稍作調整，從跨領域議題去作連結，思考多講座課程的安排，這是因應台灣的特殊狀況，尤其在五都

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	一準之後，區域競爭力與國際競爭力之提升，中央與地方的合作，區域治理是為打造國家高階文官團跨域領導與協調能力所要努力的方向。 有關部分課程採全程英語授課部分，邀請陳超明教授講授「如何精通英語簡報能力」，主要是強化學員英語能力，使學員在國外研習時了解英語授課內容，其實語言能力的提升是終身而無止境的學習，仍有待學員個別去努力。另外，我們也可以預先去設想台灣高階文官的外語能力是應該加強哪方面的能力，由於台灣一定要國際化，才能維持競爭力，故為了因應未來情勢發展，將來在語文課程訓練上要主題化，其中特別需要的是有關談判語言的部分，所以建請會對於外語能力課程的設計應朝向主題化，並特別加強談判語言之訓練。
第 155 次 **(100.9.22)**	**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)推動公務人員培訓國際交流合作辦理情形。** **高委員永光：**保訓會進行國際化的努力，成果非常豐碩，我們應該給予肯定，同時要繼續支持與鼓勵。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	謹再提幾點意見供參：1.首先要呼應詹委員中原的建議，因為高階文官培訓的優質核心能力，在於建構國際網絡關係及連結，所以建請會辦理國際性活動及與國際培訓工作時，應與委員國外參訪進行網絡連結，使交流心得可以資源共享，並作為會精進網絡關係之參考。2.以目前台灣的狀況，在國際社會上的處境非常困難，會及國家文官學院積極推動國際化，與國際培訓交流與合作進行連結，方向當然正確，不過會與國際培訓組織或訓練機構簽訂 MOU 之後，其合作內容多屬廣泛的交流，難以達到真正合作交流的突破，雖然人員交流來往，但是真正合作事務之內涵為何，建議會應嚴肅去思考，因為以會及國家文官學院有限的人力及資源，我們勢必要找出最迫切之事務，作為茅尖（spearhead）來突破，所謂的「茅尖」一般狀況下，可透過定期相互寄送英文通訊（newsletter）及相關期刊方式，維持一定的密切網絡關係，期勉會可努力往這個方向去做。3.為使台灣能夠國際化走向世界而不被邊緣化，要考慮世界各國文官到我國來進行交流，我們到底可以 offer 給對方什麼東西？今天本席很高興看到文官學院於 9 月 19 日至 23 日辦理「100 年度國際談判與溝通實戰工作坊」，假定我們辦理工作坊，放到國際社會，可吸引國際文官到台灣來進行交

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	流，並以我們在兩岸事務的協商交流經驗，作為吸引國際交流的亮點，相信國家文官學院在非常短的時間之內，對國際化會有所突破。
第 156 次 **(100.9.29)**	**案由：行政院人事行政局人事考銓業務報告** **(顏副局長秋來報告)：訓練或研習班期辦理情形。** **高委員永光：**本席幾乎沒有針對人事行政局的報告提供過任何意見，主要是覺得目前部局互動及配合良好，且局的行政效率一直都非常好，所以個人就儘量不表示意見，可是今天針對局的報告，想提出一些建議供參：在報告第 2 頁有關辦理「地方治理國際論壇」，邀請威爾森公司的講座，該公司是提供 ISO 認證、人力資源管理、訓練及知識交流的機構，受邀者的演講內容與地方治理國際論壇似乎並無直接關係？又所謂的「燈塔指引法」，主要在提供領導者在商業行銷上的技巧，也是一種重新引導或改變員工行為的管理方法，不過，目前地方治理最重要的還是在於區域治理，本席也曾在保訓會報告多次強調過，尤其在五都改制之後，整個人口數占總人口數約 58%，所以五都的發展將會影響國家未來的整體發展，而且五都在

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	未來 3 年內要補足 1 萬 5 千人，他們能否體認自己將來要執行的功能？又要如何施予訓練？可能局已經開始在做，其實區域治理是非常嶄新的理念，目前澳洲等國家都非常重視，歐洲國家因為要因應歐盟的關係，對跨域治理都列為最重要的課題，歐盟成立以來總部都一直在要求各會員國必須將區域治理列為重要訓練目標與工作，以此經驗來看，本席覺得局目前並未將區域治理列為首要追求的功能與施政目標，當然據了解，目前局已將區域治理納入課程當中，但是本席仍表憂心，在五都一準形成之後，到底國家的風貌是怎麼樣？對於整個行政治理藍圖為何？所以本席建議局應該將區域治理列為非常重要的訓練目標與工作。
第 158 次 **(100.10.13)**	**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)：100 年第 3 季重要業務概況。** **高委員永光：**本席肯定會在第 3 季的業務報告，因為培訓工作真的很不容易做，尤其高階文官培訓飛躍方案之推動，可說是千頭萬緒。另外，在國際化部分，會也做得非常好，所以要肯定保訓會與國家文官學院的努力。這幾天有來自各國之 35 個中高階文官在文官學院進行兩週之課程與活動，其中國內各機關也

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	有遴選出一些能力不錯的中高階文官參加，謹報告本席之授課感想，並請會參考：1.因為不曉得會是透過何種程序邀請國外中高階文官到台灣來，所以他們心裡好像有點不太滿足，由於部分成員好像是要參加國慶的慶典活動，但是結果只讓他們參與國慶預演，所以在上課中，向本席表達遺憾之意，不知實際行程安排如何？謹在此提出來讓保訓會知悉。2.本席了解保訓會的經費非常有限，不過有部分國外中高階文官是住宿在國家文官學院，當地的住宿環境並不太好，所以對國外中高階文官的接待，感覺上並不是那麼好，建請會未來仍應列為急迫改善的項目。本席知道這個部分很困難，巧婦難為無米之炊，我們在學校的研究計畫也是這樣，請國外學人前來，住宿環境也都不太好，以自己在政大的殘酷經驗，有時只能請他們住在位處半山腰的國院中心單身宿舍，交通很不方便，所以可能有點強保訓會之難，不過還是把問題提出來，大家一起努力，也願意給予保訓會支持。3.本席授課 3 個小時下來，發現國外中高階文官對於個人所準備的講義內容，長達 1 萬多字，幾乎全部都看過，不過我們國內自己遴選出來的中高文官好像都沒看，在討論過程當中，他們非常積極地發表意見，尤其從新加坡、南韓、印度來的中高階文官，發言都非常踴躍，有相

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	當多的討論，但是國內的文官反而都不講話，在語言表達能力上似乎高下立判，讓本席覺得有點遺憾，所以日後請各機關薦送英語能力較佳的中高官文官參訓時應再審慎遴選。當然保訓會的努力，還是要予以肯定，也感謝會給本席這個機會，跟來自十幾個國家的中高階文官交換意見。
第 159 次 **(100.10.20)**	**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)：** **１、編訂公務人員考試錄取人員實務訓練輔導員工作手冊，並辦理 100 年高普考實務訓練輔導員講習。** **２、2011 公務人力資源發展國際研討會辦理情形。** **３、口頭補充報告：國家文官學院邀請美國哈佛大學教授 Dr. Steve Kelman 舉行個案教學觀摩會之辦理情形。** **高委員永光：**本席就參與 2011 公務人力資源發展國際研討會及國家文官學院邀請哈佛大學 Dr. Steve Kelman 教授示範個案教學的感想，與各位分享，由於國際研討會的開幕式與文官學院個案教學安排在同一時間，所以個人無法參加福華會館那邊的開幕，在此向院長及各位同仁致歉。國家文官學院個案教學教室

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	可以坐 40 人，結果座無虛席，許多學校的老師教授也過來參加哈佛大學 Dr. Steve Kelman 教授示範個案教學，討論也非常熱烈，這次的中高階文官與上次不同，都敢開口以英文提問及討論。由不斷的改善過程，可以看出的成績，對於會及文官學院的努力，相當值得肯定。當然學校的老師是報名前來，至於福華會館的國際研討會，本席負責主持下午第四場次，也是座無虛席，這是相當不容易的事，因為現在學校所辦的研討會，到第二天第四場次，台下大概只剩下 20 個人，但是本席主持下午第四場次國際研討會，竟然還能座無虛席，而且閉幕之後，還有很多人留下來討論，實在是相當不容易的事。 其次，本席也呼應黃俊英委員所提，媒體報導上確實不足，不過昨天傍晚本席回政大時，剛好遇到研發長，他當場抱怨說，我們與波蘭行政學院簽約，為何不順道也帶到政大來簽約，他們也希望能搭便車，也就是說，國家文官學院從事國際化的努力，使國內大學都願意與本院建立策略合作夥伴關係，本席覺得這個部分可以加速推動，對於現在國內教授的人力資源，文官學院可以運用，建議會可以依高階文官飛躍方案的辦理方式來推動。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	另外，哈佛大學 Dr. Steve Kelman 教授示範個案教學相當具有經驗，昨天與本席也談到我們如何開發本土個案，剛才銓敘部報告有提到府際關係與合作議題，事實上這也是很好的本土個案，建議國家文官學院在某種允許狀況下，能支持發展本土個案，利用本土個案作為我們與國際接軌的媒介，因為哈佛大學的個案教學常被學術界及各國訓練機構引用，如果我們台灣的本土個案可以跟哈佛大學合作，將來國家文官學院的影響力將會傳遍至世界各地，這是很好的開端，國家文官學院在院長、各位委員努力之下，終於成立，我們與各國國家文官學院已經可以對等交流，需要有媒介來加強合作，所以本土個案很值得發展。昨天 Dr. Steve Kelman 教授上課時問到 1960 年代美國中西部發生糧荒，州政府內其實充滿糧食可以發給災民食物，可是災民散在各地，如何在最快的時間之內把食物送到他們手上，他以此來提問在座的學員，結果秘書長馬上說可以食物卷快速寄給窮困災民，然後利用各地所有超級市場或速食店，讓災民可以別這些地方領取需要的糧食，Kelman 教授當場大為讚賞秘書長此聰明作法，在此向各位報告，讓大家以秘書長為榮。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 160 次 (100.10.27)	**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)：** **國家文官學院與波蘭國家行政學院簽訂學術交流合作備忘錄情形。** **高委員永光：**首先，非常肯定保訓會在國際化工作的努力成果，國家文官學院成立那麼短的時間之內有這樣的成績，實在值得高度肯定。當然本席從過去到現在，也一直詢問交流的具體內容，舉例來講，昨天本席與香港市立大學人員在電話中討論國際化課程內容，並特別詢問一些具體東西，本席舉出此例子的意思是說，固然我們很高興聽到主委說會有些後續的安排及活動，也許是人員互訪或者國際交流，甚至將來有可能的話，對於國際之間某個專題，可由兩院共同來作研究等，剛才主委提到很多國家的文官學院與我國相同，每年會選送高階文官赴國外研習，本席希望會能夠積極爭取他們的高階文官到國家文官學院來，其中又分成兩種：一是短期訪問式（visiting programs）的研習，也許 1 天至 1 週不等，課程設計方面，可能安排專題討論或各地參訪行程，如果我們能提供具體課程安排給對方參考，他們就比較會有興趣過來，假如只是口頭上邀訪，到底我們能提供什麼

次　別 (日　期)	案　由 發言內容
	內容，對方不了解，就很難決定並作事前的細部規劃及安排。二是中長期的訓練課程，可能就必須經過詳細的討論及連繫，要看對方要的是什麼，如本席曾提過兩岸談判在世界各地都知道，與中國大陸打交道，我們很有經驗，也許他們想從中學習談判的技巧，這個部分的訓練課程，希望會也能夠有所規劃，這樣才能夠提出一些具體的東西來吸引對方過來研習。其次，以本席的經驗，我們到哈佛大學給在職公務人員訓練課程時，他們會安排一個培訓班別課程介紹，研習班結束之後，還會將相關資訊透過網路寄過來，當做校友在連繫，一直到現在，本席還經常收到他們傳過來資訊，這次我們好不容易舉辦國際中高階公務人力培訓，有近 17 個國家的學員，彼此之間要有後續聯繫，報告中雖然說透過這個平台進行培訓交流，但是具體的內容如何去做，如何與他們持續接觸，保持一定關係，不會隔一段時間之後就中斷往來。 我國與波蘭國家行政學院簽訂學術交流合作備忘錄，當然非常好，不過國家文官學院的國際化可以從兩方面推動：一方面，如先從有邦交國的部分來做，也許更容易一點，彼此學術交流合作也比較容易快速建立，另一方面，則推動與非邦交國國家文官學院的關係，因為無邦交國的部分還是有些政治干擾，雖然

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	在兩岸關係和緩之下，干擾已經少很多，但實質上還是有其困難，所以可先鎖定邦交國的部分，使國家文官學院國際化可以較迅速，希望會可以列為未來重要目標及工作。
第 161 次 (100.11.3)	**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)：** **1、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測驗辦理情形。** **2、口頭補充報告：100 年高考三級暨普通考試錄取人員基礎訓練辦理情形。** **高委員永光：**保訓會在過去 1 年來推動許多變革，在蔡主委領導之下，成果皆獲得委員同仁高度肯定，而今天是 9 月 2 日辦理訓練完畢後，很快就提出的初步報告，也是值得肯定，我們當然期待有更完整分析資料的報告，但就本次報告的部分，本席有幾個問題請教：1.有關委外辦理的正當性、適當性及其成本效益分析，在對外說明時能否具有說服力？當然委外辦理是因為文官學院的容納量還沒有辦法承擔，而

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	委外辦理的訓練，在蔡主委的的嚴格管控下，呈現出相當高的品質，不過本席去看過委託的訓練機構，其教學環境之完善程度當然不能跟國家文官學院來等量齊觀，所以如果外界有詢問委外辦理之合適性、妥適性、正當性、收益性、說服性的部分，會要如何說明，以作為未來持續推動委外辦理之依據？2.今年委任晉升薦任官等訓練的及格率比去年降低 0.22%，而交通事業人員員級晉升高員級資位訓練的及格率則大幅降低 10.11%，現在外界反映國家文官學院成立之後，我們的訓練很認真，對我們的 credit 已有相當正面的回應，包括本席的朋友還開玩笑講說，補習班業者已經準備針對訓練開設補習班別，當然這並不是好現象，本席的意思並非看到有補習班業者準備針對保訓會訓練來開班，是一個好現象，而是說由此至少可以證明保訓會辦理訓練提高不及格比率的認真程度，已受到公務人員及外界的高度重視。換句話說，公務人員參加受訓並不是一定 all pass，必須很認真訓練，這對於我們希望提升國家公務人員競爭力的目標，有正面的幫助，所以本席想了解交通事業人員員級晉升高員級資位訓練的及格率為何會降得這麼快，而委任晉升薦任官等訓練及格率則僅降低 0.22%？是否在課程設計、問卷調查、測驗題目困難度等方面已採取比較嚴

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	格的措施？如果採取相同標準的話，則此措施與及格率降低會具有某種程度的正相關，因此交通事業人員員級晉升高員級資位訓練及格率為何會陡降？請會說明。
第 162 次 **(100.11.10)**	**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)：** **規劃辦理 100 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。** **高委員永光：**剛才人事行政局針對人事人員實務訓練部分提出意見，本來個人對此並沒有特別意見，有關調訓方式及程序如何進行，有待會局再作協調，但是本席認為人事人員之實務訓練確實非常重要，外界對整個國家的治理，好像有人事治國、會計治國的議論，尤其我們在學校的感觸特別深，人事治校、會計治校，怎可能使國立大學競爭力提升？本席持保留態度。舉本席的案例，個人借調到考試院服務之後，還是要接受學校基本績效評量，這件奇怪的事情是由人事主任解釋，於是本席只好申請績效評量，本來我應該可以以另外一個資格申請免評量，但他的解釋還

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	是不行，當 6 年時間到的時候，要接受基本績效評量的那個學期，就不可以申請免績效評量，這是很不合理、不合邏輯的事情，但是我們政大人事主任的解釋竟是如此，甚至如果本人基本績效評量沒有通過，就要把借調追回來，所以本席認為人事人員、會計人員應該全部調訓，曲解法令規章可以到這種程度，實在很荒唐；本人在學校還義務授課一門「社會科學方法論」課程，為此還特別到電算中心要去借最新的 SPSS 軟體，他們把本人的員工證號碼打進去，結果不能借，因為我是借調人員，電腦註記非本校專任人員，經詢問又是人事主任所作的解釋。自己服務的學校發生這種事，自己都很不好意思。以此證明人事人員集中調訓確有其必要，人事人員應該要調訓，要不然如何加強國家之競爭力？ 高普考放榜之後，本席有許多學生打電話來詢問現在基礎訓練，很擔心會訓練不及格，他們也聽說有輔導員制度，將來有部分成績評量，而課程科目的測驗當然是比較專業，甚至要建立題庫，比較有相對客觀的標準。可是輔導員方面的評分有無相對客觀的標準？因為有些人會擔心與輔導員磁場不對，互看不對勁，到時候主觀評分導致訓練不及格該怎麼辦？所以本席表示會請保訓會多注意，應該降低主觀因素影響

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	評分，提出一個相對客觀的評量標準，讓學員安心受訓。 哈佛大學在訓練課程實施前後都會做問卷調查，建議會在初任人員或升等受訓學員進去之初就能夠做問卷調查，尤其是初任公務人員，應該先了解其對訓練的期待，想從訓練中得到什麼東西，所以開訓時就會問學員「Who are you？」「What are you？」，等到結訓時再問你覺得自己是什麼？又得到什麼東西？由此可對照訓練前後的效果，是否能成為我們想要的公務人員，將來設計訓練程時並能夠知道學員的主觀期待為何，規劃客製化的課程，建議會參考辦理。
第 163 次 **(100.11.17)**	**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)：** **規劃辦理「華人人力資源發展論壇」活動情形。** **高委員永光：**本席長期以來一直都很肯定保訓會所做工作，特別是在蔡主委領導之下，業務真的是突飛猛進，個人私下也經常向主委表達敬佩之意，不過以下所提問題，在學術領域常有辯論，謹提個人看法供參，雖然只是小問題，但牽涉到許多層面。我們知道最近保訓會辦理許多活動，非常辛苦，需要考量的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	事情很多，業務量也相當重，今天報告會將於 18 日辦理「華人人力資源發展論壇」，邀請紐約國際管理顧問公司陳總經理文敏進行主題演講，她是哈佛企管講座名人 100 中的一員，頗受企業界肯定，本人先聲明我並不認識她，能邀請企業界人士來演講當然很好，但是此牽涉到有關公部門的人力資源管理是否一定要向私人企業取經的問題，因為二者在性質及目標有所落差，以大學為例，學校要請一位校長，究竟是找一位商學企管人士，還是請人文社會科學的人來擔任，對整個學校的發展會更為卓越？當然這也涉及到領域之爭。其次，從政府部門來看，也是一個很大的爭議，我們究竟是請一位 CEO 來當行政院長還是請非 CEO 人士會更好，可以使國家競爭力提升？由此引申到「華人人力資源發展論壇」，主題是訓練發展與職能建立、訓練規劃執行與評鑑、組織變革下的生涯發展管理，此分組論壇三場次主題與私人企業人力資源管理究竟有何關連性？我們在推動公共事務管理，包括上次哈佛大學 Dr. Steve Kelman 教授來時就有學員問到商學企業的個案是否適合拿來作公務人力資源訓練之個案教材？本席的意思是紐約國際管理顧問公司陳總經理文敏將 CSO 企業服務認證介紹到台灣來，很多大的品牌企業都曾邀請她講這些東西，她的說法非常值得參

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	考，比方她講個人品牌、形象管理、自我行銷及包裝等，她說化粧品讓消費覺得品牌信賴占 60%，可是品質好壞只占 20%，服務占 20%，甚至說過一句商場上很有名的話，就是好的產品不一定有用，一定要有好的品牌，這是完全市場導向的論點，在公部門人力資源上可以參考，但不一定完全適用。本席知道一個會議要找到一位主題演講者非常不容易，可是講演內容應該與討論議題相關，本席從品牌與形象來看，國家文官學院究竟要建立什麼樣的品牌與形象？如果我們完全向私人企業取經，以其作為未來努力的目標，到底對或不對？國家文官學院不管在訓練業務或辦理相關活動，自我形象的定位是非常重要的，請會思考，要建構一個什麼樣的願景及目標？個人認為國家文官學院的品質應該要占 60%，品質才是最重要，服務也許占 30%，至於品牌形象可能只有 10%，以此比例來看，與陳文敏所提剛好是倒過來，請會思考。 **高委員永光**：本席並不是反對邀請私部門人士來談人力資源管理，希望主委不要誤會，個人的意思是說私部門服務的觀念與公部門公共服務概念不盡相同，舉例來講，陳文敏是南部某飯店家族出身，後來在紐約有名的大飯店當領檯人員，對顧客服務有實務經驗，他的服務理念隱含商業利益在裡面，所以本席

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	提到公私部門爭辯的原因在此，個人在當大學院長時幾乎不太請企業財經人士前來演講，像信義房屋的周董事長是多年好友，有人推薦他要來談企業個案，經過思考後，我都回絕，原因是背後的目標及性質可能不一樣，所以本人主要是善意的提醒，建議可否談非常服務的非常價值，背後是公共價值，公共服務與私部門服務仍有不太相同的地方。
第 164 次 **(100.11.24)**	**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)：** **辦理原則性界定公務人員發展性訓練內涵情形。(本案經詹委員中員、高委員永光提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議)** **高委員永光：**發展性訓練確實非常重要，而且所牽涉到的問題真的是方方面面，包括將來建立高階主管特別管理制度 SCS，除了訓練部分之外，還有特別管理，當然也涉及許多相關法律的修正，甚至是否規劃快速陞遷管道等等，所以 SCS 制度之建立，對文官制度及國家未來發展方向確實影響深遠，本席也建議

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	本案改列為討論案，以求周延。就目前草案來看，發展性訓練擬自簡任第 12 職等開始，成為 SCS 核心儲備人才，也是未來政務人員的來源，可是有學者認為現下資深文官之平均年齡較大，其後續的 life career 設計及可用年限有限，年紀因素確實要考慮，我們參考其他國家，有的國家從相當於我們高考一級錄取人員，就開始儲備人才，甚至從薦任官等中去儲備 SCS 人才，換句話說，我們的觀念可以思考稍作改變，建議於高考一級錄取人員，甚至薦任官中儲備 SCS 人才，並考慮另外開辦相關儲備訓練班，以延長其貢獻國家的服務期間。
第 165 次 **(100.12.1)**	**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)：** **辦理 100 年度高階公務人員管理講堂情形。** **高委員永光：**保訓會辦理 100 年度高階公務人員管理講堂，本席認為非常值得肯定，尤其參加對象放寬擴大為薦任第九職等主管以上公務人員，同時並開放三分之一名額給前一年度高階文官、薦任晉升簡任官等訓練及初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練的參訓學員。我們可以看到參與人數達 507 人，比 99 年的 446 人成長 13.7%，此與本席過去一直關心我

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	們規劃高階文官受訓人員能夠貢獻國家的年限有關，因為我們會考慮高階文官受訓之後，他到底還有多少的年限可以貢獻給國家，尤其我們花相當大的資源去訓練，當然希望他為國家服務的年限能夠延長，這有點像過去我們收博士班學生，對年紀較大的人，通常都不收，原因是考慮他對學術領域的貢獻，假如他可以在 35 歲拿到博士學位，至 65 歲退休等於有 30 年的時間可以在學術領域作出貢獻，同樣地，對於高階文官訓練之後能夠為國家服務的年限有多少，牽涉到用最少的預算爭取最大的效益，如果可以有一個比例上的精算，對於我們爭取預算及績效評估，都會有所幫助。 其次，個人也希望將高階公務人員管理講堂制度化，只是薦任第九職等主管以上人員，及薦任晉升簡任官等訓練學員及初任各官等主管職務人員參加高階公務人員管理講堂之後，有無一個評估的方式，從中找出比較優秀人才，將來作為高階文官儲訓的對象，此與個人前面的想法相同，納入那麼多人進入高階公務人員管理講堂，如果年齡層可以降低，將來為國家服務的年限就會拉長，這樣在成本效益上可增加其效用，所以是否應該有一套訓後評鑑機制設計，本席不太清楚高階公務人員管理講堂是否辦過就算了，還是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訓後會有評選的機制？要不然每年辦理 3 場次高階公務人員管理講堂，投入訓練資源，如果只是單純提升其管理知識，就沒有評選優秀人員，納為高階文官之儲備人才來源的作用，請會思考後續更精細的配套，以符合建立高階文官團的效用。
第 166 次 **(100.12.8)**	**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)：** **「100 年度薦任公務人員晉升簡任官等及警正警察人員晉升警監官等訓練學員綜合評估意見統計結果分析」報告。** **高委員永光：**因為文官學院表現一向非常好，所以本席不忍心講話，怕講了以後會增加他們很多的工作，不過正如陳皎眉委員所說，這樣的統計結果，能夠參考價值很有限。特別是前兩天全國人事行政會議，院長對外宣布，將來會透過訓練機制來篩選不適任的公務人員，於是馬上有學者問及訓練與評量的信效度，因此這個部分會變成非常重要的課題，訓練與評量的信效度要被外界檢視，此涉及所有個別班別統計是否要進行檢定，因為像這樣的統計是沒有母數的檢定，我們當然可以用 T 檢定來看各個構面的解釋能力到底有多少，如果解釋力不足的話，即使服務品質

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高達 94.99%感到滿意，其意見就不值得參考。因此建議會能夠成立專案小組進行多面向迴歸分析研究，作整體性的研究，將來對外才能講我們的訓練與評量具有信效度，可以接受檢驗，尤其未來增額錄取增加，在訓練之後，要評定受訓者不適任公務人員，才能具有公信力，所以看起來只是小小的統計數據，但背後有很多需要再著力的工作，比較簡單的作法是，假定過去 3 年授課老師沒有改變，教材也沒有改變，則可以將過去 3 年的學員反映拿來作對比分析，起碼有一個比較標準，單一次的統計數字很難予以解讀，幾乎無法看出其意義何在，因為它沒有任何檢定的依據，所以無法解讀，希望本席的發言不會增加保訓會太多工作，不過為了訓練的信效度，我們需要嚴肅面對，期許會再力求精進。
第 167 次 **(100.12.15)**	**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)：** **會 100 年度委託研究案－「薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度改進之研究」辦理情形。** **高委員永光：**有關薦升簡任官等訓練制度改進委託研究，因為本席還沒有看到全部的研究成果，算是有一些請教，不敢說要提供個人的看法，特別是在沒

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	有完整資訊之下，提出來的意見可能不太周全，所以提出幾點請教：1.個人覺得整個訓練課程應有一個目標，本項訓練課程設計放在簡任官等共通性核心職能，其目標明確，比方要有領導力與協調能力等，但究竟是什麼樣的課程，提供什麼教材內容才是訓練能否達到要求受訓者了解共通性核心職能的目標重點，當然此目標並沒有錯，也許受委託研究者還會進一步分析，個人很期待看到訓練課程及教材設計，與所要求的共通性核心職能之間的關聯性，因為所設定的訓練目標要達成，關鍵在於提供的課程為何，其實質科目及內容到底是什麼，據個人了解，過去文官學院編列課程的時間都非常短暫，很難針對核心職能應該有科目及內容作比較細緻性的討論。2.目前我們的受訓期是集中訓練 4 週，而研究報告建議希望分成 8 週 2 個月，每週受訓 3 天，即利用週四至週六時間，也就是 2 個月內一半是在受訓，一半是在工作，這個與目前集中訓練方式是否有所衝突？一邊工作一邊受訓，兩者之間會否有衝突，學員可能無法專心學習，所以此建議之合理性如何，有待審酌。3.研究報告建議下修整個訓練及格率，可是實際上將受訓人員成績分成受訓表現優異、良好及合格 3 個等級，全部 85%是合格，本席就不了解若加上最後 15%不合格，似乎有所

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	矛盾，應該是受訓成績分 4 個等級。其實裡面的問題還非常多，訓練本身非常重要，尤其是晉升簡任官，我們究竟要給什麼樣的訓練內涵，需要深入去思考，也是非常重大的工作。 **高委員永光：**本席再作點補充，因為擔心剛才的發言並沒有講得很清楚，首先謝謝剛才胡委員的呼應，因為在評量機制部分，報告主張向下調節薦升簡訓練及格率，這個合格率的訂定係按照平均歷年訓練成績固定在一定的百分比？還是每次根據當年度受訓人員素質來決定合格比例?或者是訂定一個固定的淘汰比例? 事實上，每個期別的受訓人員素質並不太一樣，所以如何取得一個相對的合格百分比，請會注意，雖然本席也主張需要淘汰一些訓練成績不好的學員，但是如果再比對及格部分分成 3 個等級，比方以及格率百分比是 85%來計算，實際上在本次受訓表現優異者占 13.75%；表現良好占 72.5%，加起來有 86.25%的學員表現是好的，表現平平的占 13.75%，有時候我們看一個班的成績等級，大致上以整個班的狀況作決定，也就是說，在前 10%、前 20%、前 40%，而把最差的 20%淘汰掉，因為我們既定的政策是將來在訓練部分會有淘汰，所以本席比較注意整個淘汰的標準原因在此，請會作更精緻的規劃。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 170 次 **(101.1.5)**	**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)：100 年度下半年各項訓練學員回流學習辦理情形。** **高委員永光：**保訓會推動各項培訓業務，本席一向非常關心且支持，尤其高階文官的培訓已成為世界各國的潮流。文官學院在 12 月 16 日辦理 100 年高階文官培訓飛躍方案國外研習成果分享會，本席因另有其他會議，沒有辦法參加，所以藉此要向主委及文官學院表達歉意。由於海外研習成本比較高，因此所產生的成效，我們會想要更嚴格地檢驗，外界及立法院也會有些詢問，首先，高階文官培訓飛躍方案國外研習成果分享會共舉辦 5 場次，進行成果發表及評論，為什麼獨獨第 1 場次全程以英文進行，而其他場次就不用英文來進行？有何特別含義？兩週的訓練課程，英文表達能力大概不會有太大的改進，如果要參與研習的學員一是要用英文作成果發表的話，依照我們過去的經驗，他大概就是把原來要表達的主題，以海外研習所學到部分內容，甚至從網路抓下一些東西再作整理後，來準備成果發表報告，由此並不太能真正知道海外研習的效果到底是什麼，何況第 2 場次至第 5 場次的成果發表都還是以中文進行，所以會想要達到

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	的評鑑指標究竟為何？從海外研習訓練課程來看，我們想知道的應該是學員在研習中到底學到什麼東西，而不是再針對大的議題如歐盟、法國因應全球化之人力、組織及領導變革、對專案管理與衝突管理之研習等，來作研討及報告，我們對學員研習之績效評估應有評鑑指標，以了解對其公務行政能力、領導與管理、決策分析與規劃等方面是否有所提升，確實有訓練效果出來，這樣才能對我們繼續辦理提供強而有力的支持。其次，我們想知道高階文官海外培訓的內容與國內自己培訓課程內容有何不同？也就是了解其真正內涵與國家文官學院提供的課程到底有何不同，可以作為日後課程設計上之調整參考。第三是我們想知道參訓學員對海外研習有無特別意見或反映？這些應該回饋研習機關，以供日後我們改進之參考，但是目前這樣的國外研習成果分享會，本席覺得似乎比較沒有辦法達到研習效果評估，以上疑問，請會說明。
第 171 次 (101.1.12)	**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)：** **擬具「高階文官培訓飛躍方案(草案)」及「高階文官培訓飛躍方案 101 年實施計畫(草案)」各 1 種。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：今天保訓會的報告都非常重要，正如主委所言，已容納委員在每次院會及相關會議所提意見，不過本席還是持續關心未來整個作法，在高階文官培訓飛躍方案 101 年實施計畫(草案) 過程中，有關國外培訓部分，其實是相當難達到我們要求的高標準，對此本席能夠理解，也肯定會過去的作法，只是希望能更為精進，因為成立國家文官學院是本院的重要工作成果，與其他單位比較，似乎可以更嚴謹一點，當然步伐也不能過於倉促，所以會有點兩難，但本席還是有很高的期許。有關今年國外培訓地點，目前管理發展訓練暫訂為瑞士國家高級公共管理學院、領導發展訓練是到義大利公共行政學院，決策發展訓練是到加拿大文官學院，不知選定培訓國家標準為何？事實上，2006 年 OECD 國家關於 SES、HRM 訂有 12 項指標，而瑞士並未符合此項指標，選擇瑞士的原因為何？因為 2006 年 OECD 曾對奧地利、丹麥、德國、愛爾蘭、墨西哥、瑞典、瑞士等 7 個國家進行統計，雖然有幾個國家在 SES 訓練做得相當不錯，可是瑞士是比較弱的國家，其實瑞士在 12 項指標當中沒有任何一項符合，所以是否請會再行斟酌。至於義大利在 12 項指標當中有 4 項符合，其有劃分出高階文官團，施予特別的訓練及陞遷管道，且以績效管理為基礎，訂

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	定以績效為準的薪資待遇，另外加拿大也是很好的選擇，符合多項 OECD 所訂定的指標，且另有一些好的評價，尤其在決策發展訓練做得非常好，如課程規劃有談判過程中政府賠償部分、核心能力、對於國家忠誠度評估、課責性，所以本席屢次建議在海外培訓前，應該先跟對方商談課程安排，到底哪些課程對學員比較有用，像義大利有一個組織負責高階文官訓練課程，成員包括法國、德國、希臘、匈牙利、義大利、波蘭、UK、西班牙等 8 國，因此本席的意思是說還有其他國家可以選擇，領導發展訓練到義大利則還算是符合指標，他們所提供的管理技術、管理行為以及倫理課程的評價都很高，另外比利時也是不錯的選擇，在 12 項指標當中具有 8 項，荷蘭則具有 6 項，葡萄牙 6 項、西班牙有 8 項，美國也有 8 項，當然上次主委提過美國的成本太貴，不考慮自然有理，另挪威有 4 項、冰島也是 4 項，由於在爭取預算時也許會被立法院質疑選擇的標準為何，所以必須提出客觀數據與標準，才能說服別人，建議會再邀集學者專家及委員參與討論，以精進國外培訓的成效。 **高委員永光：**本席呼應詹委員所提的意見，如果國外培訓聯繫只透過外館，時間上當然會比較不夠，所以建議保訓會可以直接聯繫，這樣比較省時便捷，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	並請參酌詹委員中原曾在院會中所提學習地圖的概念，建立海外研習地圖，以尋求適合我國高階文官的訓練管道與課程規劃，當然這也涉及如何跟人事行政局合作，讓資源共用。其次，如果今年到瑞士不能更改的話，其實他們在國際 NGO 活動也相當強，在瑞士登記可以進行相關活動的國際 NGO 約有 300 多個，在活動當中可以認識各國高階文官、次長級官員，學者專家，而且 NGO 本身也會提供許多如行政管理、人力資源管理等 program，此特點可以多利用，請會參考。
第 172 次 **(101.1.19)**	**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及強化文官培訓功能規劃方案執行情形。二、強化文官培訓功能規劃方案（二）第四案、建構高階文官發展性訓練制度之「3.開發高階文官職能評鑑系統」部分：** **高委員永光：** 360 度職能評鑑從 90 年代即由企業引進行政機關，除上級對部屬之評估外，尚包含同儕評估及部屬對長官評估等面向，會辦理「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」委外研究案之研究結論是否建議將 360 度職能評鑑導入高階文官訓練

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	中？請說明。(蔡委員良文)1.對會保障事件之審議，行政法院裁判維持率皆在九成以上，特別是 100 年高達 99.28%，表示肯定。2.公務人員保障法第 2 條對於公務人員身分、官職等級、俸級、工作條件、管理措施等有關權益之保障，適用保障法之規定。會報告附件 4 及附件 5 顯示，在任用、俸給、考績等因身分保障而提起復審事件，僅有部分之比例，官職等級之保障在公務人員任用法第 18 條第 1 項第 3 款及相關法制已有明文規定並予落實，績效亦稱良好。100 年度並無因工作條件而提起之再申訴事件，顯示公務環境尚佳，管理措施之保障事件相對亦少，顯示對政府施政績效應有助益，更對會工作績效，表示高度肯定。 **高委員永光：**保訓會為推動高階文官訓練，導入許多新的方法，包括委外研究之 360 度職能評鑑方法，其從 90 年代以來，即由企業界引進行政機關，除了上級對部屬的評估之外，同時還包含部屬對長官評估及同儕評估等面向，關於委外研究高階文官培訓案時，許多委員同仁也都表示關切，因為高階文官訓練是本屆考試院非常重要的施政綱領，在施予訓練之後，其職能是否提升等，我們也都相當關心，並希望可以作為日後規劃相關培訓之檢討，目前會辦理「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」委外研究案

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	的研究結論，是否建議將 360 度職能評鑑導入高階文官訓練中？請會說明。
第 173 次 (101.2.2)	**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 年度委託研究案－「人格測驗在國家選才及培訓任用之運用與發展」委託研究成果。** **高委員永光：**針對會委託「公務人員培訓運用人格測驗評量機制」的研究成果，本席有以下幾點意見供參：1.會開發公務人員專屬的人格測驗量表，作為選才、培訓及任用之運用，值得肯定，在量表編制過程中，本研究團隊參酌國內外相關資料及召開團體座談，確認高階文官應具備的人格特質為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性及創新學習 6 個構面，看起來很特別，確認高階文官的人格特質，但是後面的抽樣調查對象卻含簡任、薦任、委任、主管與非主管不同類別人員，在方法論上實有待斟酌之處。2.肯定會在這麼短時間內可以做出這樣的研究成果，確實很不容易，但是企業所運用的人格 5 大量表是開放學習性、情緒穩定性、外向性、勤勉審慎性、親和性，其中本研究案的嚴謹性是在勤勉審慎性裡面，情緒穩定性則二者本來都有，友善性與親和性類似，使

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	命感則包含在勤勉審慎性的 30 個子構面當中，至於領導性則在外向性裡面，創新學習則與開放學習性相同，所以本研究案的 6 個構面，就是從企業所運用的人格 5 大量表，30 個子構面所衍生而來，此是否即為高階文官的人格特性？外界對此可能會有所挑戰，所以建議會應再審慎，最好請專家再將此方法論上的相關問題予以釐清。3.有關人格測驗的信度方面，經長期施測，當然沒有問題，有問題的是效度部分，所謂效度，簡單而言，是指它有無辦法有效地反映被衡量的概念，要有效的衡量必須先定性而非只定量，如果第一階段的定性沒做好，後面的定量統計，數字再漂亮都沒有用，一般狀況之下，抽樣達 200 個樣本時，就會呈現常態分配的樣態，到 400 個樣本時就形成常態分配，到 800 個時係數就會介於 0.67 至 0.84，甚至到 99.5%，因此本研究報告的效度，請會再作考量。4.企業所用的人格測驗最後目的是與工作績效相連結，院長也曾一再表示，考績法仍要積極全力來推動，甚至我們在本屆任內應該誓死非達成此目標不可，所以如何讓人格測驗與考績法連結，建議下次委託時，會能調整研究方法與研究目的，以期更為周延。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 177 次 **(101.3. 1)**	**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)：** **口頭補充報告：高階文官飛躍方案 101 年訓練遴選活動評審員講習及角色扮演人員訓練辦理情形。** **高委員永光：**對於保訓會各項培訓工作，本席一直都高度肯定，本週五、週六也要接受評審員訓練，對於剛才陳皎眉委員意見，本席要再作點呼應，評鑑中心法的重點在於評量，目前升官等及高階文官訓練都會有個案研究，評量多是著重在學員發言次數，由輔導員的統計，主觀地判定其是否具有組織與邏輯推理能力，排序之後再交由講座參考，當然這並不是決定通過訓練與否，但是至少有加分作用，對受訓的結果仍有影響，其實這個方法在一般個案教學裡面根本不用，但是我們卻不得已而要用此方法，所以建議應該花更多的時間去開發研究不同的評量方法，上次本席在訓練班進行專題報告教學課時，葉副主委曾當場說，回答問題由他來指定，以致無法事先串通演練過，這樣才能達到訓練學員的真正目的。同樣地，在報告組的部分，提出一個突發想到之問題，也不能事先套好招，葉副主委這種方法才能比較真正的評量學員。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	本席曾對台電高階人員做過個案研究教學，專題是談鄰避型設施，特別是在住宅區裡面的變電所，本席所用的評量方法是當電視記者訪問你時，要怎麼回答如何才能化解社區居民的不滿情緒，然後再以他所提方案來評分，這就是個案研究的評量方法之一，所以請會再多開發研究不同的評量方法。 其次，在保訓會報告第 1 頁提到講習之後當場會做問卷調查，本席希望能夠長期累積相關資料之統計追蹤，並整理過去同類型訓練後調查的資訊，來觀察其變化，因為我們研讀公務人員訓後調查滿意度，大都分都偏高，當然有調查的結構性問題，但是如果可以做長期累積觀察的話，也許可以發覺在某些題目的設計上有何竅門，檢測真正的滿意度到底如何，這樣也能提供未來改進訓練課程與師資之參考。
第 181 次 **(101.3.29)**	**案由：考試院 100 年度工作檢討暨 101 年度文官業務施政重點報告-公務人員保障暨培訓委員會工作報告。** **高委員永光：**保訓會因為頻頻獲獎，對會工作報告再提意見，感覺上好像有點苛求，本席曾跟蔡主委提到個人是以 100 分來提供意見，請會多包涵，其實保訓會已經做得很好，本席只是希望好還要更好，尤

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	其國家文官學院成立之後，已成為整個國家公務人員訓練的標竿，所以謹再提 3 點意見供參：1.有關數位學習部分，根據國家文官學院組織法第 2 條第 8、9 款，數位學習是學院主要的職掌及努力目標，本席知道現正還在發展階段，同時也需要更多的經費，能夠做的相當有限，不過檢視文官學院網站，其中文官 E 學院內容，發現有幾個項次下並未建置相關資料，如民調中心與學習英雄榜等，而最新電子報也只有刊載當期，基本上，網頁設計講求 friendly，所以建議電子報可以提供近半年的資料，至於共用平臺連結的機關只有 3 個，漢翔航空工業股份有限公司、行政院農委會家畜衛生試驗所、行政院環保署環保人員訓練所；另點閱相關課程也只見授課大綱等，我們知道建置初期都會有許多困難，但是如果點選進去沒有東西的話，本席建議暫時先拿掉，免得造成不好的印象或誤解。2.有關英語學習部分，本席曾向文官學院建議可否挑選 1 至 2 門課程，全程以英語來授課，學院同仁說目前公務人員學員在英語的聽說的能力上還有點問題，其實過去個人在英語授課也曾碰過學生有這種困難，但全台灣第一個全程以英語授課學程的博士班，是由本席建立的，裡面有 local students，也有 international students，而 local students 就覺得語言的負擔非常重，後來請所有授課老師的 powerpoint 以雙語來製作，當老師在用英文解釋時，學生可以參看中文的翻譯，這樣就比較容易抓到重點，所以本席呼應林

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	雅鋒委員意見，英語能力訓練課程值得開發。3.在個案教學部分，本席覺得已經做得相當不錯，使用頻率頗高，不過累積的個案還不夠多，目前最重要的就是累積個案數，必須以特定方式去撰寫個案，本席希望未來有 1、2 個個案能夠獲得哈佛大學約翰甘迺迪學院引用，這樣會是很大的突破，將有助於文官學院的國際化。
第 184 次 **(102.4.19)**	**案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(朱副人事長永隆代為報告)：** **101 年度「兼任兼辦人事業務人員研習」規劃情形。** **高委員永光：**剛才保訓會報告辦理中央及地方機關學校公務人員保障業務宣導，及國家文官學院辦理 NACS 2012 培訓 Passion 營，蔡主委特別提到人事總處有關切調訓人員是否與人事總處業務重疊，不知實際情況如何？請說明。因為事關保訓會與人事總處密切合作，上次院會黃人事長來院報告，我們也有這樣的期許，希望彼此能夠相互合作，所以想了解到底是怎麼回事。其次，從人事行政總處報告來看，有關兼任兼辦人事業務人員研習情形，主要課程內容是實際業務，包括最新人事法令解析、人事業務常見問題案

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	例探討、人事人員應有的角色與作為等，確實是實務上所需要的課程，但是國家文官學院會辦理 NACS 2012 培訓 Passion 營，則屬於激勵核心能力與課程，個人認為兩者性質不同，並無衝突，不知總處看法為何？ **高委員永光：**本席與詹委員在學校就是同事，已經認識很久，詹委員到考試院服務之後，一直很快樂，院長來了之後更快樂，尤其身體好很多，本席到考試院服務之後，身體也變好，血壓比較正常，大概是常常可以指責別人之故。上次院長在黃人事長來院時曾說，以前有人在擔任公務人員時，面對的都是人家說他做錯什麼事，轉任警察之後很快樂，因為可以指正別人做錯事情，此則笑話給個人很大的啟發，所以本席要呼應剛才李委員雅榮所提，對於公立學校人事人員部分確實應該與一般公務人員區隔開來，現在公立學校常有人事治校、會計治校之議，大學自主的結果變成人事治校、會計治校，人事人員都是根據一般人事法規相關規定來處理學校的事情，在此也請保訓會注意學校裡面的行政訴訟到底是屬於哪一類，因為現在學校的人事人員與教職員之間的對立非常嚴重，此不利於我們追求頂尖大學，也不利於公教之間和諧的氛圍，本席手上有一張 100 年度繳納保險費證明書，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	家父已 90 歲高齡，去年扣繳 17,631 元，事實上以家父的年齡是免繳保費，我們查了兩個禮拜，還不曉得學校人事室是如何把錢扣走，後來才跟我們說是作業錯誤，所以本席建議學校人事人員應該區隔開來，單獨辦理訓練，再配合保訓會學校爭訟事件的釐清，現在學校自主，使許多人的基本人權受到損害，請人事總處採取具體措施，加強學校人事人員的訓練。
第 185 次 **(101.4.26)**	**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)：** **接受中央研究院委託辦理該院 101 年度員工訓練。** **高委員永光：**關於國家文官學院辦理各項訓練，都不斷地有很好的創新做法，本席給予肯定。本次會報告第二案接受中研院委託辦理該院 101 年度員工訓練，此符合文官學院組織法第 2 條第 10 項接受委託辦理培訓事項的規定。報告中還特別強調，可以提供客製化的訓練課程，本席想了解，中研院委託辦理員工訓練本案是全案委託或者有使用到國家文官學院部分經費資源？相關委託培訓作業有無標準作業程序(SOP)？因為國家文官學院成立之後，我們一直希望能成為公務人員訓練的標竿學院，並期許將來能夠提供客製化訓練課程，進而接受國外機關(構) 的委託培

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訓，以提升國家文官學院的聲譽與口碑。事實上，就像剛才歐育誠委員所說，每個機關幾乎都有自己的年度員工訓練計畫和經費，據了解，多數機關都是自辦，講座也均由機關內部主管來擔任，如果國家文官學院能成為公務人員訓練的標竿，並提供客製化訓練課程的模型，就可以接受國內各機關的委託，當然本席也理解到國家文官學院剛成立，人力、物力都相當有限，如果接辦大量委託訓練的話，自己恐怕會負荷不來，不過有這個開端，本席非常肯定。
第 187 次 **(101.5.10)**	**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)：規劃辦理 101 年公務人員初等考試錄取人員基礎訓練情形。** **高委員永光：**對於保訓會報告，每次本席均給予高度肯定，確實是以非常少的人力推動非常多的事情，而且做得很好，尤其近 1 年來也推動很多的改革、創新及進步的作法，但這也是本席比較擔心的地方。在第 185 次會議本席曾就文官學院接受中研院委託代辦訓練，請教會究竟係全案委託或部分委託？後來蔡主委說明後，本席未再發言，其實本席的用意是想建議會及文官學院應該自我評估訓練能量到底有多大，因為這個會牽涉到文官學院將來接受外面機關構的委託訓練，甚至可能是國外的訓練，若能突破法規的限制，也不排除中國大陸的公務人員到我們這裡來接受

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訓練，因為我們在各項行政規章及培訓方面相當的進步，有很多訓練課程可以讓發展中國家、甚至已開發國家參考，但是我們到底有多大的訓練能量，目前文官學院負責公務人員考試錄取人員初任基礎訓練、升官等訓練及高階文官訓練，我們還有多少能力與時間？希望保訓會及文官學院可以作基本的訓練能量自我評估。 本席之所以這樣建議是因為今天報告有關 101 年公務人員初等考試初任人員訓練預定分 2 梯次於北、中、南區委託相關訓練機關(構)學校辦理，之前本席曾請教過，委託有無標準作業程序(SOP) ，保訓會說有一定的 SOP，其實在 SOP 裡面還包括被委託受委託訓練單位所提供之環境、課程、交通與食宿等，這又涉及到究竟是全案委託或部分委託，如果訓練課程是由我們事先設計好，他們只是代為聯繫，作場地安排、學員食宿、交通等，而有一個區隔的話，可能我們在選擇被委託訓練單位時，就有個標準可作事後考評，然後作為再委託之參考。另外，當我們委託訓練時，整個訓練環境及所有相關的安排，如果都能夠讓學員滿意，當然對我們的評價會提高，可是如果學員不滿意，他們不見得會完全去責怪受委託機構，反而會對會及文官學院課責，本席曾受邀擔任某次考試初任人員訓練講座，在課餘時曾詢問學員對被委託機構安排住宿的環境如何，他們是用「非常差」3 字來評價，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	甚至一位不到 45 公斤的女學員還抱怨連飯量都不夠，後來本人已寫一封私函給蔡主委，像這樣的反應就牽涉到我們自己的訓練能量有多少，保訓會及國家文官學院自己所辦理訓練水準都非常棒，對所有講座的接待安排真的都非常周到，十分地滿意，賓至如歸，唯一比較不足的是住宿部分，預估將來也會改善得相當不錯，可是受委託單位就不見得能夠提供這麼好的條件，這樣又會產生一種情形是，如果有一部分人在委託單位得到比較差的待遇，而有一部分人則是在國家文官學院受訓，得到比較好的對待，於是又會出現不平則鳴的狀況，此批評要怎麼去面對？所以本席建議會及國家文官學院對於受委託單位可能要作非常精確的評估，如果學員反映不好的話，就不要再次委託，以維持訓練品質。
第 188 次 **(101.5.17)**	**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)：** **辦理「100 年高階文官培訓導入 360 度職能評鑑之應用及分析」訓後學員能力差異分析案。** **高委員永光：**關於 360 度職能評鑑回饋，過去本席曾請教多次，因為 360 度職能評鑑早期曾廣泛運用於企業管理，會將其引進公部門，是一個創新的作法，本席表示肯定。但是過去本席也曾提醒應了解公私部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	門之間的差異性，並注意設計案例與實務公務行為之間的落差，雖會反應非常快，已有局部的改善及調整，不過還是要掌握住一個大原則，就是在實務的公務行為上，其適用性如何。依照報告提及，本次調查期間為 101 年 2 月 7 日至 3 月 7 日，調查對象共 37 人，應評鑑人數為 305 人，含學員本身、長官、同儕及部屬，此為 360 度職能評鑑之特色，就是包含上對下、下對上及平行人員的評鑑，其中就涉及到許多評鑑技術問題及方法，如剛才李委員所提建立成效指標部分，所以建請會再提供相關評鑑指標、方法及統計等資料供參，以了解 360 度職能評鑑運用於公務人力訓練資源上成效如何。 其次，關於參加 2012 年 ASTD 國際年會部分，蔡主委每次出去都是收穫豐盛，為國爭光，過去保訓會也曾獲 ASTD 獎項，表現真的非常好，揚名國際，但是想請教會是否已成為 ASTD 的正式會員？據了解，ASTD 有國家會員、團體會員等，不知會係以何種身分參與會議？請會說明，作為日後參與各種國際 NGO 組織之參考，同時讓國家文官學院之培訓能建立國際上的品牌。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 189 次 (101.5.24)5)	**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)：** **100 年公務人員高等考試三級考試及普通考試錄取人員基礎訓練辦理情形。** **高委員永光：**對於保訓會報告，本席一向都高度肯定，前幾次院會本席也有請教過詹委員中原所提的問題，今天就不再重複。有關委外辦理訓練部分，我們確實聽到講座及學員有些意見，建議會在評估委外成效時，能夠納入參與講座的意見，讓他們了解因為100 年高普考錄取人數大幅增加，且希望增額部分也能在短期內訓練完成，而文官學院訓練容量不足，所以必須委外辦理，如果其對講座的服務品質與文官學院有所落差，請他們諒解。本席與多位講座在一起時，他們也常會提到這個問題，曾向他們解釋，如果他們有錯誤的了解，對保訓會過去的努力可能就會有不當的評價，若能納入參與講座的意見，就可以讓他們了解保訓會的困難，包括訓練容量、訓練經費等，雖然是我們自己應該克服問題，但可適度地讓他們有所了解。 有關訓練的專題研討部分，誠如詹委員所言，每個報告所使用方法幾乎都相同，的確值得再斟酌，特

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	別是高考三級與普考所用題目都相同，但是高考三級初任人員所提專題報告平均水準會比普考初任人員高，所以建議題目及使用方法應可依考試等級而有不同的設計，一般普考學員大多是從網路上蒐集資料，如果對其題目及使用方法有不同的具體要求，應該會激勵學員相互學習，因為現在題目都相同，即使是少子化議題，也大多是泛泛而論，所以可以有更具體的要求，也許能激發學員的創意，以達到訓練所要求的目的。
第 190 次 **(101.5.31)**	**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)：** **規劃辦理本(101)年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練情形。** **高委員永光：**有關考試錄取標準問題，高委員永光：保訓會對於培訓工作，一直都在持續精進當中，努力有目共睹，本席高度肯定。謹再提一點淺見供參：報告第二項有關薦升簡任官等訓練部分，其實與今日剪報資料「政府人才荒，培訓才能飛躍」，與 IMD 全球競爭力排名有關，雖然政府效能指標與財政比較有關，不過政府效能今年排名能提升，與整個文官體系能力之提升還是有點關連。為了使高階文官訓練之

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	後，能力及素質能夠飛躍提升，所以在薦升簡任官等訓練可再嘗試努力改進，因為目前薦升簡任官等訓練課程內容都是預先公告在網站，並要求學員訓前先行閱讀，可是實際狀況似與會的要求仍有所落差，本席在授課中曾問過不同班學員，他們平時因業務非常繁忙，工作吃重，對於文官學院的要求，實際上很難做得到，訓前詳細閱讀之可能性並不高，不過本席覺得還是值得去 push 他們，因為訓前有先閱讀，到訓練期間所得的訓練品質會提升，就像個案研討也是要求學員要先看個案再進入討論，才會有心得，許多國外的講座也表示，如果學員事先不進行資料閱讀的話，參與討論過程中，能夠獲得的效益就有限，因此，建議會強化訓前調查，要求學員訓前閱讀並做類似測驗式的問卷調查，讓他們瞭解升任簡任官等是不容易的，要自我提升素質，將來晉升為簡任官之後，才能成為國家行政中真正的中堅力量，以上是本席的期許及建議，請會參考。
第 192 次 **(101.6.14)**	**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)：** **擬具「改進考試錄取人員基礎訓練成績評量方案（草案）」規劃情形。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：保訓會的工作一直部做得非常好，有時實在不忍多講，我們知道實施淘汰機制確有其困難性，本席自從到考試院服務後，就呼籲要建立淘汰機制，但是今天聆聽多位委員同仁寶貴的意見，獲益良多，讓我從不同的層面來思考，加上保訓會報告提到立即改進部分實施期程至 102 年，中期是 102 年後，嘗試採行訓練淘汰機制，長期才是實際施行訓練淘汰機制，仔細想想所謂長期不知道到什麼時候，所以淘汰機制是否真的要做？如果要建立淘汰機制的話，又會涉及標準化審核及評分機制的建立，等這個機制建立起來似乎又不太可能，因為標準化審核及評分機制不可能百分之百沒有問題，所以淘汰機制之建立好像已不太樂觀，可是如果沒有淘汰機制，又怎麼去篩選我們認為適任的公務人員考試錄取人員？前端沒有管控，後端又要靠考績法，但考績法修正案尚未完成立法，這樣想起來就不禁有點難過，究竟應該怎麼辦？在學校的入學考試原則上不會有問題，它也是由不同老師出題，而且每年更換老師命題，考不上就不予錄取，沒什麼好說，頂多只能申請有無改錯或算錯分數，或許還可以提出意見，命題老師再視狀況來答復，可是有些申論題根本不允許，命題老師就是權威，至於後端的管控如碩士論文，通常都是放水通過，因為，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	如果砍掉一個碩士論文或博士論文，也會有麻煩可能出現。因此，本席查閱相關法規，訓練淘汰之法律基礎應沒有問題。關鍵在要不要真正去做，如果有過渡時期，是否考慮重訓次數多一些。現行公務人員考試錄取人員訓練辦法第 38 條規定，受訓人員之基礎訓練成績經保訓會核定為不及格者，仍留原分配機關(構)學校接受實務訓練，並得於一個月內向保訓會申請自費重新訓練一次。或許可以研議增加重新訓練的次數，然後在訓練合格前暫不分發，以此方式先來篩選文官的品質。
第 195 次 **(101.7.5)**	**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)：** **1、辦理本會與行政院人事行政總處第 1 次業務會談。** **2、辦理「99 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效分析報告」案。** **高委員永光：**保訓會與總處展開業務會談並達成多項共識，非常令人感到鼓舞，也實踐黃人事長所提「政府一體、和諧政府」的理念。特別高興的是，對於在職訓練與發展性訓練已有初步定義及範疇漸趨清楚，應給予高度肯定。不過，進一步要請會及總處針

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	對在職訓練及發展性訓練課程，能夠進行比對，因為雙方在未達共識之前，要拿到彼此訓練相關課程也有某種程度的困難，既然現在定義及範疇已確定，在職訓練的核心課程為執行職務所需知能與執行當前政府重大政策所需技巧，總處及會需要再比對彼此課程，作分工與設計，在執行職務所需知能核心課程外，也要規劃晉陞下一階段職務所需知能，至於當初國家文官學院在規劃發展性訓練課程，剛開始推動時是按照自己的概念去設計，現在既有定義及範疇，也可以做進一步的精進。 在報告第 3 頁有關高階文官國外訓練部分，目前行政院高階文官國外訓練，與國家文官學院的高階文官國外訓練，還有些需要再作商量的地方，本席覺得現在國外訓練之送訓國家都會提供客製化課程，換句話說，將來並不是行政院所屬高階文官國外訓練是一塊，而文官學院是負責行政院之外高階文官國外訓練，而是從課程內涵來作國外研習之安排，意思是說，如果送學員到國外訓練，請對方設計課程，即客製化課程執行智能課程，屬於在職訓練，即使是行政院以外另高階文官，也可以參與；如果是發展性訓練課程，行政院所屬之高階文官也可以參與文官學院的訓練，所以訓練定義及範疇之區隔非常有意義。當然報告是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	說為求審慎，再行協商，不過此大原則可提供會與總處參考。在報告第 5 頁有關學習層次方面，提及越晚調訓，學員訓練成績越低，從資料來看，得到此結論好像很奇怪，應該有其他干擾變素存在，不只是因為調訓時間順序所致，同樣地，任職中央機關學員差異性較低，此結論也一樣奇怪，所謂差異性較低似表示大家的表現都差不多，是否任職地方機關學員差異性就比較大？沒有進一步的 data 實在無法評論，但初步審閱，應有其他干擾變素存在，而非單一因素所致，報告中作單一推論式之結論，仍有待審酌，其真正原因為何？請會了解，才有助於尋求改進之道。
第 197 次 **(101.7.19)**	**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)：** **規劃辦理「高階文官培訓飛躍方案 101 年訓練–集中訓練」情形。** **高委員永光：**對於保訓會的工作，本席還是一貫地給予肯定，實在不好多加苛責，不過，本席有一些具體的建議請會參考，並思考另外一種方式：1.我們要打造的高階文官的隊伍，究竟是要用什麼樣的方法去打造高階文官，這個跟原本想像高階文官是怎麼樣的一個 team 有密切的關係，假定你界定高階文官是個

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	鋼鐵人，是 superman 或 superwoman，這幾乎是不可能的。換句話講，應考慮到目的和所使用方法之間的關連性，我們常說儘量用多元的方式去訓練，但是所謂的多元是多麼「多元」？會可能要作考量。所謂的多元並不是所有的方法都拿來試，這就是我剛才所講，你要用什麼方法去訓練出怎麼樣的 team 來，假如所有的方法都拿來試一試的話，則最後訓練出來的是否為我們所要的高階文官？Nothing is perfect. Nobody is perfect.我們訓練出來的高階文官不太可能都是 perfect。建議依照從各國訓練的經驗，找出所謂的 core competence 及 competitive competency，這也是本席一直呼籲會要趕快把這個東西真正釐清清楚，然後再回過頭來想你的 core course 是什麼，你的 advanced course 是什麼，再去選擇你使用的教學方法，可以多元，但不是無窮盡地去試各種方法，此大原則供會參考。2.關於體驗課程，剛才浦委員非常肯定探索學習，但究竟是怎麼樣的探索學習呢？5 天 4 夜，其中還有 24 小時徒步，我們要的高階文官是這樣的高階文官嗎？把高階文官童軍化，這不是一個 joke 嗎？對不起！我很少對會講話這麼 critical，會跟童軍學會合作做探索，童軍活動裡面固然有各種基本的訓練，也有徽章制度，包括初級徽章、中級徽章、高級徽章，有消防、

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	救生、航海、游泳、環保、斥侯、木工等等，就是增加你的生活經驗，可是這個東西很難，孔子說「吾少也賤，故多能鄙事」，可是你很難去期待所有的文官小時候都很「賤」，即 low level，所以生活上很多的雜事都知道，可是孔子也講「吾不如老農、吾不如老圃」，我們也要高階文官去種種菜、修剪盆栽，去體驗這些東西嗎？其實並不是嘛！這個就牽涉到你怎麼去學習這些東西，因此我不知道與童軍總會探索教育中心進行合作到底是什麼樣的內容，如果是童軍所做的相關學習課程的話，本席必須講這樣的效果不會是很好的，應該要的是國際培訓上很重視的一環，個人也在摸索和學習過程當中，就是 exercise workshop 及 leading activity 等課程，裡面有設定各種核心職能，與高階文官培訓一樣，比方 negotiation、communication、team work、leadership、cooperation 等，每個課程設計都有一個核心目的，而不是很單純的大家團結一起把帳篷架起來，就叫作 cooperation，相信各位應該都有經驗，我也是帶救國團活動出來的，過去我們辦救國團活動，帶隊去中橫健行走一趟，就知道什麼叫團結合作，知道什麼叫帶隊，但是高階文官所要的並不是這樣，要的是更高層次的東西。舉個 exercise workshop 為例，在上 leadership 課程時，假

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	定有 20 個人分成 5 組，每組 4 人，首先把認為比較好的 leaders 姓名掛在牆壁四周，然後要他們分別站在自認為最好的 best leader 的前面，緊接著一連串的問題，問你為什麼認為他是最好的 leader，他具備什麼樣的 leader 特性，對於每樣特性能否舉出例子來證明，要能夠講得出來，這樣才是 training，並不是那種帶著一小隊人馬合力把帳篷架起來，火升起來，然後把肉烤好的體驗，所以 training 本身的內容如何也是很大的問題。 剛才黃委員錦堂提到企業的經驗，我就參加過企業 leadership 的 training，當時在當院長，他們叫我在地上滾三圈，右邊三圈，左邊三圈，做什麼用呢？就是帶頭做，但是我實在搞不清楚 point 在哪裡？那時剛好褲袋裡面有一串鑰匙，一滾動就割破，大腿還受了傷，可是我仍不知道為什麼要這樣做，所以這個部分真的要小心謹慎。國家資源非常有限，文官學院已經成立 2 年多，本席建議應該把所有的課程和訓練辦法作一個整理，重中之重是什麼，主要訓練的方法與我們要的 competency 是什麼，中間要連結起來。3.另外，根據國家文官學院處務規程，設立國家文官學院教學實驗室的根據究竟是在什麼地方？依照規定本學院設下列各組、中心、室，好像並沒有文官學院教學實驗

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	室，當然本席知道保訓會做任何事情都是有根有據，不過可否讓我們了解？如果這是一個很好的program，希望能夠在委員座談會或院會作個專案報告，讓我們了解。
第 198 次 **(101.7.26)**	**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)：** **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及強化文官培訓功能規劃方案執行情形。** **高委員永光：**對於保訓會的工作，本席提過太多意見，覺得不好意思，對主委及相關同仁好像顯得有點挑剔，在此向保訓會及主委致上歉意，並打從心底對保訓會表示肯定，尤其剛才詹委員中原提到會常有創新作法，對學術界及訓練領域裡面，國家文官學院的成立，在領先風氣上已具有開創者的聲譽，短短 2 年多的時間，有這樣的成就，真的相當不容易，但是本席還是從比較挑剔的立場來作建議，從鼓勵的角度出發，如有不禮貌的地方，請會內同仁及主委多包涵。1.剛才詹委員中原提到 mentor 業師制度，其實這個部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	分相當不容易，因為本席在學術界本來要推動 degree mentor 與 academic mentor 制度，但是從院到系所開始推了 6 年都沒有成功，原因就是在學校行政裡面本來就有導師制度，在 degree mentor 之外再推 academic mentor，大家覺得有點疊床架屋，故遭遇到阻力，因此本席知道 mentor 制度相當不容易，現在學校在追求卓越，追求頂尖之下，也有業師制度，就是讓學術領域裡面，大家認為有卓越表現的老師來帶領進行研究，不過效果也不是很好，仍引起相當多問題，所以本席呼應詹委員的看法，就是業師的選擇要非常謹慎，當初在提名大法官時，大家私下閒聊時就在說，如把被提名人名字打到 Google 裡面，自然會有很多資料跑出來，現在 e 化那麼發達，個人曾試著把其中某業師名字打進去，就看到他涉及職務上貪瀆之嫌，這樣的行為如何做 mentor 呢？所以要謹慎選擇，這是非常好的制度，但是也非常難成功，剛才本席的論述邏輯就是說很不容易做到，例如在學校及學術領域要找備受肯定的業師，一旦被候選為業師，其不受肯定的相關言行自然就會跑出來，所以非常難成功。保訓會可能要思考如何訂定程序去選擇業師，像蕭前副總統，報紙就大幅報導並給予高度肯定，大家對他在公務生涯的表現，確實足以擔任業師的典範，不過其他

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	業師名單出來之後，一定要經得起檢驗，相信一些學員也會像我一樣，閒閒沒事就進 Google 裡面去看看這些業師的言行如何，所以要非常小心，建議保訓會不妨也把業師名字打進 Google 裡面去看看，當然本人還是就積極面建議要先建立制度。2.相較於詹委員提到應該要跟其他國家進行比較，其實說穿了就是國際觀，本席認為培養高階文官競爭力，非常重要的就是要有國際觀，具全球化觀點思維及格局，事實上就是要有國際觀，目前保訓會已經做得非常好，就是在遴選過程中，請他作 5 分鐘的自我介紹，建議能否至少有 2 分鐘，評分者以外語與其對話，這樣才比較了解其英語流利程度到底達到什麼樣的標準，因為只作自我介紹，他可以事先準備，背誦 5 分鐘，如此就會變得有點形式化；另外，報告中提到參訓期間會指定一個主題，請學員進行簡報，這樣還是可以事前準備，找人幫忙，如果要讓他真的具有外語能力，像每年到國外研習，我知道會的經費非常短缺，也了解在國外開班以英語上課時可能現場要找人翻譯，通常會請外館幫忙，假設要省翻譯請人的經費，學員在消化英文的能力就需要再加強，而這個部分在訓練期間也可以做，建議在學員訓練期間，要求他們每天閱讀英文報紙刊物，然後在小組裡面就每天發生的新聞作相互的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	討論，至於在課程上面，能否不要指定一個主題進行簡報，而是給一個 case，然後大家進行對話交流，再請老師作引導，其實在國外上課，藉著跟老師之間的對話討論，收穫才會最大，單方面聽講座授課，收穫較有限，因為最重要的是對話討論的過程，而對話討論就需要 language skill，而這種東西就需要 training，所以保訓會也許可以讓學員看一段 CNN 或 BBC 的 news report，然後再相互進行討論，用這個來增加國際觀，如果高階文官連蒐集外文資料都有困難的話，則我們花那麼多經費去訓練，得到的效益是什麼？language 能力的最大功用是在 searching data，如果連 searching data 的 ability 都沒有的話，如何成為高階文官？部會首長若是連國際資訊都不會蒐集，又如何做部會首長？所以這點可以再努力，本席知道保訓會很難去做，經費有限、人手有限，工作又那麼多，不過本席還是再次鼓勵並提供參考。
第 200 次 **(101.8.16)**	**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)：** **規劃辦理本(101)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。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：本席本來不想講話，因為保訓會都做得很好，不過追隨黃委員俊英打破冷場，所以還是提供 2 點意見供參：1.會實施雙輔導員制度，我們都非常肯定，本席也要呼應黃委員俊英的想法，因為輔導員要依照學員在訓練當中的表現情形作加減分，而報告中提到各班輔導員依照學員在訓練當中參與及表現情形秉持客觀公正、詳實記錄後予以考評及加減分，各項加減分情形，均須敘明具體事蹟，只是在雙輔導員制度之下，究竟由主輔導員負責評分或 2 位輔導員都要評分後再作平均分數？其次，有關輔導員的召募部分，每次看到保訓會都很辛苦去召募年齡 65 歲以下，大專學歷以上畢業，身心健康、品德良好且具服務熱忱的退休公教人員，建議會可以思考建立模範公務人員及傑出公教人員資料庫，成為一個樣本池，然後會再透過一個篩選方式，來降低召募上的困難度，而且亦可激勵並延續優秀退休公教人員的榮譽感。2.有關工作經驗分享與結訓座談，本席知道會已經在實施訓前、訓中及訓後調查，而就國外經驗，他們常會請學員撰寫學習日記，以了解其學習進度及成果，並可做為訓後評鑑之參考，建議會能加以參採，個人覺得這個比學員訓前準備 3、500 字會更能看到訓練結果，因為訓前指定報告，他們可以事先準備，聽

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	說仿間補習班也有教授，所以不妨請學員撰寫學習日記，以了解其學習進度及成果，並可做為訓後評鑑之參考。
第 201 次 (101.8.23)	**案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(顏副人事長秋來報告)：** **101 年度地方政務研究班辦理情形。** **高委員永光：** 1.對於總處辦理地方政務研究班的績效，本席給予高度肯定。因為在五都一準形成後，地方政府跨域合作是非常重要的工作，也謝謝總處安排相當多的機會讓本人與五都一準的一級機關首長、副首長及簡任十一職等以上人員共同來溝通及交換意見。2.此次研習總處特別安排雙講座，本席覺得相當好，讓學術界及實務界的專家學者共同參與研討，非常值得肯定。這些主管人員對國家發展、亞洲及世界區域發展問題，提供許多具體的寶貴意見，如桃園航空城、雲嘉南區域發展及區域交通整合、區域悠遊卡及其帳務結算等，其中有些部分仍須由人事總處協處，至於如何彙整出具體物內容供政府參考使用，請總處能積極辦理。3.本次訓練層級很高，邀請副總統、院長，還有總統的贈書，不過他們有點小小遺憾，就是學員經過 3 週、5 週訓練之後，發給結業證書，但

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	若是二天或三天的短期密集班，可能只納為終身學習護照時數中，可否考慮：為了無紙化及節能減碳，建議能發給電子證書，請總處參考。
第 202 次 (101.8.30)	**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)：** **推動公務人員國際交流工作辦理情形。** **高委員永光：**本席對保訓會業務一直都是高度肯定，個人跟詹委員一樣，對於國家文官學院的國際化部分也非常關心，也很願意提供我們一點棉薄的力量，在此有 2 點意見：1.國家文官學院參與國際培訓組織，如 IFTDO、ASTD，今年分別又獲得 Winner、Certificate 及 Citation 獎項，確實相當不容易，當然想得更多的獎項還需要更努力，國家文官學院正式成立的時間很短，但是本席知道過去副主委與這些國際培訓組織就有相當多的聯繫，並付出許多心力，從文官角度來看，一方面我們當然是國際化及國際交流，但另一方面我國有國際外交上的困境，所以文官外交正如同過去的全民外交，對台灣在國際能見度上可以得很大的幫忙。舉例來講，關於公共服務日，我們一直希望與 UN 有所連結，因此關於獲獎部分，本席知道非常難，尤其國家文官學院經費非常有限，必須用在

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	很有效率的地方，不過李副主委對國際培訓組織的獎項及活動很清楚，所以能否進一步規劃，讓中華民國在訓練上的國際活動上再獲獎，以增加我們的能見度，例如規劃如何獲得的獎項為優或特優，有計畫來努力，藉由獲得國際相關獎項，來提升我們在國際上的能見度。2. 本席要呼應詹委員中原有關強化國際交流平台之意見，長期以來，個人一直在學術界推動國際化，而過去也曾說過，進行國際交流，非僅止於接觸而已，重點在於接觸之後有什麼產出(outcomes)，現在我們除了辦理國際學術研討會之外，與許多國外的教育訓練機構也有進行交流合作，建議保存相關國際交流活動的訓練教材或人力資源培訓等資料，與其他國家培訓機構合作出版，個人一向以產出來評估國際化，因為國際交流如果只是接觸，你來我往，實際上的產出會非常有限，這樣的國際化會流於來往而已，所以本席還是比較希望會有一些產出出現，我們對國家文官學院都有高度期許，到目前為止，國家文官學院能夠達成那麼高的成就，也給予肯定。
第 203 次 **(101.9.6)**	**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)：** **規劃辦理 101 年公務人員特種考試身心障礙人員**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	考試錄取人員基礎訓練情形。 **高委員永光**：有關 101 年身心障礙特考錄取人員基礎訓練，網路訓練課程各有 6 班，受訓學員可否自行上網學習，不必至特定地點上課？相關課程配置情形又如何？因為文官 E 學院為本院業務推動的重點，並期望能成為全民 E 學院，開放公務人員及全民上網學習，經本席上網查閱，目前身心障礙訓練課程只有上載 3 頁，共計 27 項課程，可是會報告網路線上學習基礎訓練課程配當表計 41 科，是否有 14 個科目重複的課程？而不同等級班次的課程配當標準究竟為何？抑或資料與實際情形有所落差？請會說明。另外，目前公告的身障三等 5 週班，僅有公告課程名稱，尚無內容，建議會能及早上載講座授課內容，讓學員事前先作預習，以強化訓練成效。
第 205 次 **(101.9.20)**	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)： 規劃辦理 101 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。 **高委員永光**：保訓會對於相關訓練課程與教材實施重點評量，提出總檢討，整個原則都是一個很好的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	發展方向，本席要再次強調，保訓會已經做得很好，但希望很好之中再求好，尤其國家文官學院成立確實成為國內各種訓練的標竿，起領導的作用，這絕對不是妄自誇大，當然也不要妄自菲薄，我們確確實實做得滿不錯，因為本席耳聞許多參與各種訓練機構實施訓練課程的講座，對國家文官學院多所讚美，所以應給予保訓會高度的肯定與鼓勵。本席謹再就課程部分，提出以下幾點意見供參：1.有關課程簡併部分，剛才主委提及已經開過會，相關課程如果有所重複，可以進行簡併，但是在簡併過程當中，因為本席觀察各國文官學院訓練課程多會區分核心課程、預備性課程、進階性課程及特定專長課程，故建議應先做好整併分類，並列出各項課程百分比例。2.目前高普考基礎訓練多為核心課程、預備性課程，升官等及初任主管訓練則多為進階性及特定專長課程，所以建議簡併時仍應依照班別性質，妥適進行時間分配及課程配當，特別是基礎訓練核心課程部分，本席一直認為不太足夠，至於升官等及初任主管訓練部分，有些核心課程是可以簡併，可是要有一些進階性及特定專長課程，所以如何依照不同班別性質，妥適進行時間分配及課程配當，希望會能想方設法妥善處理。3.建請會規劃學習地圖的課程之進階順序，雖會已經在嘗試課

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	程地圖，在許多學校及訓練機構之中都有規劃，有人說它的效果不好，不過本席認為它至少是一個有規劃性的課程安排，應該可以嘗試去做，俾以精益求精。
第 207 次 (101.9.27)	**案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告(葉副主任委員維銓代為報告)：** **１、本會規劃 101 年高普考實務訓練輔導員講習並首度試辦輔導員認證制度事宜。** **２、100 年特種考試地方政府公務人員考試錄取人員基礎訓練辦理情形。** **高委員永光：**保訓會積極推動輔導員制度，非常值得肯定，現在規劃試辦輔導員認證程序，會更進一步完善輔導員制度，整個方向十分正確。因為輔導員可以考評學員的生活管理成績，認證之後，在訓練過程當中，可以告知考評標準，儘量做到主觀評估上之客觀評分，這個工作相當不容易，因此本席建議現在就開始規劃一套對輔導員在實際輔導過程中的評估制度，本席的意思並不在於防弊部分，其實經過認證者，原則上就是認可其能力，毋須再有質疑，要不然整個講習認證程序就要重新檢討，所以原則上都認可其能力，接下來就是鼓勵的措施，就像報告中所提，落實

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	輔導工作，有更顯注成效，積極為國家培訓優質人力，故擔任輔導員工作，就是在為國家培訓優質人力。之前保訓會曾報告，部分輔導員來源為退休人員，另一部分則為現職公務人員，將來對於現職公務人員擔任輔導員，如果表現優秀的話，建議會與銓敘部可以結合起來，在公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法，將現職人員擔任輔導員表現優異納入模範公務人員或公務人員傑出貢獻獎的評估要件，積極給予鼓勵及獎勵。 其次，報告提到地方特考基礎訓練不及格者計 29 人，其因為何? 建議彙整分析其背景資料作為參考。因為近日媒體報導 100 年普考有 1 人補訓仍未通過，無法擔任公務人員，建議會多方宣導，讓外界了解本院訓練淘汰的成效，以及讓受訓學員知道有人受訓不及格，無法成為公務人員，因為此與訓練受到重視有相當大的關係，其實也符合整個考試法的規定，必須訓練合格之後才能成為公務人員。但本席必須很遺憾地講，上週參加高階文官特管制度會議時，與會學者都認為訓練是沒有用的，聽到這句話，本人非常痛心並當場反駁，強調訓練有其成效，而部長當場也有說明，但是由此也顯現出外界對於國家文官學院的訓練還充斥著訓練無用的印象，事實上其中有些老師也曾

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	在文官學院擔任過講座，居然也說訓練沒有用，那他們去當講座做什麼？是否表示他們教學沒有用呢？在邏輯上有所矛盾，由此也就說明我們在訓練過程中，對於訓練不及格之原因應該進行分析彙整，提供資料給講座及學員參考，讓他們知道訓練的通過率雖然很高，但還是有不及格者，表示訓練是有用的，也有淘汰的機制，而且對於訓練的測試，我們也儘量讓它標準化，檢視題目的信度及效度，所以希望保訓會趕快針對訓練不及格之原因進行分析彙整，提供資料給講座及學員參考，此攸關整個訓練被評價的重要指標，請會務必要做好這方面的工作。
第 211 次 **(101.11.1)**	**案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(黃人事長富源報告)：** **101 年「決策菁英論壇」辦理情形。** **高委員永光：**對於總處辦理地方政府決策菁英論壇，本席非常肯定，因為這是相當有遠見的作法，昨日下午本席在新北市議會，剛好遇到幾位記者，討論有關地方政府協同合作、政策配合，並特別提到兩個例子，就是最近淡北快速道路動工興建，因為會經過台北市轄區部分約 44 公里，雙方事先未協調好，所以台北市不要配合，這樣會使這條公路興建出問題，中

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	間有 44 公里路段無法銜接起來，另一個例子就是關於核四能否商轉的問題，核安問題未解決，核四商轉須先經過新北市政府的同意。關於地方自治官規部分的訓練，其內容與決策有關，所以總處辦理地方政府決策菁英論壇，為相當有遠見的作法，此次論壇相關課程模組設計良好而完整，不過對於地方高階文官的培訓，必須找到適當的題材，現在都是依據講座對於議題的理解來授課，所以建議總處能更精進規劃相關課程內容。其次，目前本院正在建構高階文官特別管理制度，未來強化中央高階文官與地方高階文官訓練交流機制，有其必要性，因為目前中央與地方採分開訓練，但是中央與地方高階文官彼此之間還是有必要交流，並作訓練經驗的交流，這個當然也有賴於總處與保訓會協調。
第 212 次 **(101.11.8)**	**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)：** **１、101 年公務倫理宣導相關專班問卷分析報告。** **２、101 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測驗辦理情形。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：針對保訓會報告，本席有 3 點意見供參：1.有關公務倫理的定義本身就有點困難，不過目前各國公務人員訓練皆將 working ethics 列為重要課程，並且占一定的百分比，不過，這可能跟會問卷調查所用詞句不太一樣，會所引用詞句是啟發、瞭解或體認公務倫理，其實 working ethics 在高階主管特別管理制度是特別強調 engagement 的觀念，此在公共管理領域可以「責任」來詮釋，也就是說，體認公務倫理之後，將廉正、忠誠、專業、效能、關懷之核心價值要求當成是自己的責任，體認此責任之後，希望公務人員了解並 commit 其責任。因此，調查與評估之重點應為 engagement 與 committment 二者，所以建請會參考歐委員育誠意見，設計一個行為評量來評估學員在 engagement 與 committment 的程度多少，這樣才能知道其是否發生效用。2.在法令規章之下，保訓會訓練必須在一定期間內完成，所以在北中南區部委託相當多訓練單位或學校機構來訓練，當然在選擇過程中會有些標準，不過完成訓練之後，是否另外有一些 indecators 讓我們知道那麼多代訓單位所提供的相關訓練課程中所發生的問題，能有一個 evaluation，因為我們自己在辦理訓練，performance evaluation 是非常重要，委託別人代訓，當然也要有一些評估準據，才

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	能看出將來是否繼續委託此代訓機關或學校，因為受委託機關那麼多，難免品質會參差不齊，這個會影響外界對本院辦理訓練的評價。3.有關成績評量部分，本席一向非常重視，本次委升薦及員級升高員級訓練合格率為 80%，學員成績不合格之主因為何？假定有20%不合格，係肇因於學員自身的缺點或不用功因素？抑或訓練課程配當所致？請會再了解，作為日後檢討改善之依據。
第 214 次 **(101.11.22)**	**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)：** **「高階文官培訓飛躍方案 102 年實施計畫(草案)」規劃情形。** **高委員永光：**本席也同樣地感謝保訓會邀請主持國外研習之心得報告，一般而言，對於出國研習部分，所受的監督都會比較嚴格，報載立法院審查人事總處預算時，還特別要求黃人事長提供出國研習名單，其實長期以來，本席也一再地建議，對於出國研習的部分要特別謹慎。有關高階文官出國研習報告大致可分為 3 種類型：1.類似參訪報告的型式，大概會把受訓國家的文官制度及相關政經情勢作一番介紹。2.將受訓課程作摘要報告。3.事先指定研習專題，在受訓期

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	間請教並不斷蒐集資料所完成的報告。為強化高階文官能力，建議高階文官出國研習應以指定專題研究報告為主，相信會更有研習效果，因為參訪報告或上課心得報告，本來就是最基本的東西，而高階文官應該要做指定專題研究報告，當然這會增加受訓者的負擔，但是出國研習本來就會花費許多經費，而且是一種 training，他要有此能力，這樣也有助於 SES 制度之建立。
第 215 次 **(101.11.29)**	**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)：** **101 年公務人員考試錄取人員實務訓練實地訪視辦理情形報告。** **高委員永光：**保訓會一直非常努力，但是因為人力及資源有限，使訓練未臻完善。本席到歐盟等國家時發現，他們辦理訓練有其固定程序與完整管理，初步以 on line training 訓練一週，透過網路學習課程，這樣可以節省許多人力、物力，也不必安排場所等，然後進行一般性訓練，集中在訓練機構進行一般性訓練，再分到各機關去進行實務訓練，這樣可以看以前所受訓練，在真正在實際機關工作是否管用，之後我們再視不同考試等級及類科分別進行核心訓練，最後

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	才是剛才黃俊英委員所提 in-job training。在過程中 on-line training 是一週，一般性訓練是兩週至三週，實務訓練是一或二週，本席已蒐集到各國資料，不知會有無此資料？每次這樣講好像對會過度要求，不過剛才大家會覺得疑惑，就是因有集中訓練，又有實務訓練，然後又有訪視等，是否會因流程複雜而產生許多問題出來？所以個人建議會對於相關訓練程序與學習應考量訓練資源，適當分配訓練資源，規劃整套訓練流程與目標，妥擬 training map，讓受訓學員、輔導員知道整個訓練流程為何，用人機關如何配合、委託訓練機構如何扮演好角色，目前我們還看不到 training map，或許是本席太過苛求，但是仍請會儘力去做，以達到訓練的成效。
第 217 次 **(101.12.13)**	**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 101 年高普考實務訓練輔導員講習及實務訓練輔導員認證制度辦理情形。** **高委員永光：**公務人員訓練引進輔導員制度是保訓會在一年多來，推動相當不錯的制度，對訓練績效的提升，助益甚大，不過，一般而言，mentor 與 coach 為訓練中較高層次的協助者與指導者，輔導員並不是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	擔任 coach 的角色，但在訓練中是主要的指導者－team guider，但是其功能為何，原則上會並沒有說得很清楚，我們實際觀察，例如學員做專題報告時，輔導員在旁邊協助登錄各組發言情況、次數與品質等，若標準並不一致，將會影響學員的成績，所以輔導員功能的定位究竟為何，會可能還要作更多的規劃，蒐集更多資料，一般來講，team guider 並不兼任評量的工作，現在看起來似乎有點重疊，到底妥當與否？而且我們知道還有副輔導員，副輔導員是否比較屬於協助活動的進行，功能上如何與輔導員分工？這些有待會廣泛蒐集資料後再研議規劃及釐清。其次，報告中提及輔導員認證制度，本身的動機為何，還沒有找到明確的定位，認證似乎是著重在榮譽感方面，到底真正能產生什麼效果，建議會能分析參與認證者的背景資料及參與動機，因為要了解是從哪裡找到 team guider，當然我們希望是專業的 team guider，假定裡面有許多的退休公務人員，透過輔導員認證可以找到退休後第二職業，也許他會更願意來參加，不過現任公務人員的輔導員認證及公務人員終身學習認證是不一樣的，應予以區分。以上建議，請會再作釐清，本席知道保訓會沒錢又沒人，每次都是給你們增加工作，有時一直提出建議，自己也覺得不好意思，請多多包涵。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 222 次 **(102.1.17)**	**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 101 年第 4 季重要業務概況。** **高委員永光：**保訓會上季報告內容非常豐碩，新成立的文官學院辦理許多訓練，成果真的是十分輝煌，我們也希望它更能夠達到各方的期待，但是本席想從比較謹慎的角度來看會的 performance。在報告第 11 頁有關辦理「國際視野培育工作坊」，經綜整學員問卷及相關意見，課程滿意度達 100%，在「提升跨文化溝通能力及情境處理能力」滿意度亦達 100%，本席一看到 100%就很緊張，當然我們也不排除其可能性及機率可達到 100%，不過問卷調查滿意度達到 100%，是否在問測過程中哪個地方出了問題？所有公務人員訓練過程中，學員往往會傾向好的方面去加權，才會有這樣的回應，所以這個部分是否應該再作處理，到底真實情況是怎麼樣？建議會再適時檢討整個問測過程。舉個簡單例子，各位就知道其嚴重性，如果有個國家的投票率是 100%，這樣會很可怕，除非它是強迫性投票，不投票要處罰，所以達到 100%情況是很少見，寫在報告裡面，難免會引起人家的注意，當然也會傾向於負面的判斷，實在不太好，請會

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	回去再作檢視。其次，公務員在訓練過程中填答各種問卷有傾向「滿意」及「非常滿意」的選項，因此能否採用別種方式，在每項訓練的最後，或許可安排焦點團體座談，從講座及學員中選擇樣本，作團體討論，過程中對於課程就會有所評價，然後作結構性的安排，彙整焦點團體座談的結果，來評定訓練成果，這樣的評價相對較具有客觀性，再比較問卷調查結果，就可以知道訓練的 performance 如何，請會參考辦理。
第 223 次 **(102.1.24)**	**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)：** **推動國外策略聯盟與培訓國際化辦理情形。** **高委員永光：**本席要對保訓會相關國際化推展提出一些建議，國家文官學院是唯一代表我國的最高培訓學院，當然不同於一般大學學院，可是如果要跟國外的國家行政學院或文官學院等相關訓練機構文官來往，國家文官學院是代表中華民國唯一的招牌，所以如何加強建立夥伴關係及交流網絡，運用社會資本，為值得推動的工作。所以，本席有 3 點建議：1.有關國際交流部分，其實不必然要透過國際訓練機構如 IFDO 等管道，還有非常多的管道可以進行國際化，因此建議文官學院應該成立推動國際化專案小組，結合

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	產官學界力量及考試委員個別的接觸，有計畫地去推動。2. 建議檢視所有的 MOU，當然倒不是要檢查國家文官學院簽 MOU 之後，績效評估或追蹤成效，而是看到底有哪些可以更進一步落實，真正變成一個 AOC（Agreement of Cooperation），因為 MOU 比較沒有拘束力，只是備忘錄性質而已，雙方可能都不會當作合約去推動，所以距離讓它成為彼此合作的 agreement，中間還有一大段路要走，仍有待努力。3. 文官學院近幾年爭取到國科會經費補助，成立培訓教育實驗室，是非常好的先例，國際合作部分也是國科會（即未來的科技部）的工作重點。舉個例子，本席到瑞士蘇黎士大學人文社會科學院洽談合作計畫，找到台灣與瑞士之間科技合作的相關依據，這工作是在國科會國際處裡面，我們與許多國家有簽定合作計畫，結果合作計畫草擬完之後，在送到國科會審查過程當中，蘇黎士大學才告知，台瑞科技合作合約簽了 17 年，沒有提出任何一件合作計畫，本席的計畫是第一件，但一個不幸的消息是，瑞士科技部門因為跟台灣簽了 17 年合作，未曾有任何一件合作計畫提出來，就在本席申請的那一年將合約終止，這是非常可惜的事情。本席問過國科會國際合作處，他們連雙方合作協議被終止都不知道，外交部也是全然不知道。所以

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	本席建議會以四條腿撐起桌子的概念，就是保訓會及將來的科技部，然後在台灣找一所大學或研究學會，其他國家如波蘭、印度，也找一所大學或研究學會，來構成四條腿，撐起一張桌子起來，而不是兩條腿走路，只與其他國家行政學院合作，負責研究的部門有經費，可以去找已經跟台灣簽合作計畫的國家，從中可以找到相當多的資源，可以嘗試這樣做。本席覺得文官學院應該透過國際化把招牌擦得更亮，因為國家文官學院位階提升之後，究竟如何思考自己的定位，國際化是一個很重要的指標，如何去做，要有計畫、有步驟，然後結合社會資源，這樣可以更擦亮文官學院的招牌。文官學院已經非常努力積極，參加國際培訓學會，並且簽訂 MOU，可是國際化是相當長期的工作，如果要在短暫的 3、4 年有所結果，具高度困難，其實裡面有一些本席上述所提的巧門，提供文官學院參考。
第 228 次 **(102.3.14)**	**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)：** **規劃辦理「國家文官訓練輔導師認證研習班」情形。** **高委員永光：**過去關於輔導員部分，會曾報告過

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	雙輔導員制度，有正、副輔導員，現在似乎又有點改變，不知目前的輔導員是否全部都要受相同的訓練？本次會報告好像又有進階課程，在第 5 頁出現「訓練輔導師」、「基礎課程」及「研習課程」等新名詞，請會針對輔導員制度作完整的說明。因為輔導員是 team guider，應該有更細緻的訓練規劃及不同功能的分工，報告所提輔導師、輔導員、主輔導員及副輔導員的功能及訓練應該不一樣，所以日後若能夠有完整的計畫，對於輔導員制度就可以作更有系統且周妥完整之規劃，目前的作法有點 doing by learning 的味道，好像是邊實施邊規劃，較欠缺通盤計畫，就個人記憶所及，與過去的報告不太一樣。另外，相關訓練辦理情形部分好像前後有點不一致，因為有些是網路學習，有些是實體課程後辦理筆試與口試，是否都能夠取得證書？到底實際區別為何？整個輔導員進階制度究竟如何？課程設計又為何？保訓會一直非常努力在做這件事情，不過由幾次報告內容來看，整體上似乎有點混亂，就個人的理解，主委做事及思考一向都非常周全完備，可否請會提供更完整的說明，一方面是期許及請教，另一方面當然也是鼓勵，因為這是非常不容易做的事，所以提出以上問題就教。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 230 次 (102.3.28)	**案由：(其他有關報告)考試院 101 年度工作檢討暨 102 年度文官制度業務施政重點報告--公務人員保障暨培訓委員會工作報告。** **高委員永光：**對保訓會的工作，長期以來，本席均給予高度肯定，因此以下所提意見並非批評，而是期許，當然我們知道保訓會有限的人力資源，非常困難，不過個人總是期待能做到最好：1.行政中立訓練一直是會訓練業務的重點，101 年受訓人數達 14 萬多人次，但是行政中立案例彙編為 99 年所編訂，據本席在網路上 check 這些案例，大概只增加 1、2 個。因行政中立爭議常在選舉時發生適用上的問題，所以立法院已經提案修正相關條文，建請會能再次蒐集新個案，更新充實教材，並提供立法院修法之參考，使雙方的方向可以配合一致，當然本席並不是說舊的個案不好，而是從 99 年到現在已使用 3 年，如有新的個案教材，應該會更有助於行政中立訓練。2.本席非常高興看到會報告已有 10 多個國家與文官學院簽訂 MOU，甚至 MOC，成果豐碩。但是本席個別出訪時發現，會與文官學院的英文簡介甚少，為了讓與我們簽訂 MOU，甚至 MOC 的國家能夠更了解我國文官制度之特性與培訓業務的成就，建議會能強化國際宣

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	傳，以時訊（News Letter）或英文季刊之方式，介紹文官學院高水準的訓練品質與成就。3.剛才主委特別提到，將由副主委進行課程的精進，建議會每一年度可以製作每項訓練之培訓課程學習地圖，編寫 course number，將來對於所有學員的學習會有指引作用。4.本席常在外面許多場合介紹文官學院，因為在蔡主委領導之下，國家文官學院已經建立起非常好的聲望，有外界第二、第三部門反映，想要參與公部門的訓練課程，所以建議會每年可否辦理一個特別專班，結合第二、第三部門一起來參與訓練，尤其是高階文官部分，讓外界能夠更充分了解近來文官學院的訓練品質與努力成果，並獲得更高的評價。
第 231 次 (102.4.11)	**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)：** **國家文官學院「NACS 2013 培訓 Passion 營」規劃辦理情形。** **高委員永光：**有關 IRS 教學即時反應系統最早在美國係運用於預算方面，當然現在企業為了生產績效，將其與 LMS 結合運用，目前文官學院將其應用於訓練上的預期發揮功能為何？效益又如何？與文官教

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	學之間的關聯性是什麼？請會說明。
第 232 次 (102.4.18)	**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)：** **102 年第 1 季重要業務概況。** **高委員永光：**保訓會業務也是非常繁雜，並做了很多事情，本席給予肯定，不過對於有關調查及指標，個人長期以來都相當關心，故有以下幾點請教：1.在第 9 頁有關辦理薦升簡任官等訓練需求之調查，前面說繼續規劃，但是後面又說已初步獲致結果，前後敘述似乎不太一致，建請稍作調整。2.會報告提到簡任第十職等核心職能，依德菲法調查結果，獲致「前瞻思考」等 39 項，又根據實地訪談結果，獲致「溝通協調」等 28 項核心職能，本席做過 20 年的德菲法調查，如果一口氣拿出 39 項職能，以個人的直覺來看，實在很奇怪，理論上不應該有 39 項職能，因為手上並沒有會所提供的資料，無法直接作判斷，不過基本上德菲法調查，初步以眾數篩選，若未達 50%眾數標準則予以篩除，職能項目就不會這麼多，如果簡任人員「前瞻思考」職能有 39 項，實地訪談又有 28 項職能，假定裡面沒有重複，就是 67 項職能，這樣不是很可怕嗎？做了也等於沒做一樣，所以報告本身必須再檢視

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	確認。剛才提到第一道調查是靠眾數，第二道是經過篩選之後，再檢視其變異情形，然後輸入電腦程式裡面，對變異量過大的項目就剔除不要，表示沒有集中的趨勢，第三道是採用對對比較，進而以模糊統計方式來篩選，當然報告中說擬於 4 月份進行萃取，建構初步核心職能及關鍵行為指標。本席不曉得要萃取哪幾項核心職能？不過請會不要誤會本人的挑剔，因為此對薦升簡訓練有關，既然我們要建立高階文官團隊，所調查的核心職能就要跟這個連在一起扣合，本席關心的是高階文官的核心職能，經過德菲法調查及實地訪談，與現在高階文官所賦予核心職能是否match，這個甚為重要，所以建請會再次作比較、確認，相互呼應的步驟，因為一談及方法論，本席就會比較苛刻，在此致歉，但是方法論的東西真的沒有辦法打折扣，請保訓會注意。
第 233 次 **(102.4.25)**	**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)：** **「高階文官培訓飛躍方案 102 年訓練」遴選結果及參訓人員名單公布事宜。** **高委員永光：**保訓會高階文官培訓飛躍方案仍照既定計畫進行，高階文官培訓飛躍方案選送高階文官

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	赴海外研習課程，本席一直非常關心，去年還特別到英國國家文官學院與主管課程安排的講座交換意見。102 年海外研習國家為比利時、德國與美國，遴選管理發展班 58 人，領導發展班 15 人，決策發展班 7 人，分送 3 個國家，各班別人數配置情形為何？如果 3 種班別都有的話，則各國必須針對不同班別設計客製化課程，所設計的課程，在質與量上能否符合相對等的標準？各班別的課程應該要能夠相互配合及對應，才能在訓後對學員作為客觀評量。 其次，本席曾在院會表示過，希望國外研習主題應以專題研究為主，而不只是要求受訓人員撰寫心得報告而已，因為過去的心得報告看起來都不是針對某個專題，當然我們知道這個非常辛苦，文官學院也缺少充足的經費，但本席還是期望會能分出一點力量來做這方面的事情，設計一些專題研究主題，從國外取經，到底能獲取什麼，事前必須先有主題，訓練也有些目標。最後，本席還是要不斷地請保訓會及文官學院注意，有關薦送高階文官赴海外受訓預算使用部分，立法院的監督一向非常嚴格，最關心的是高階文官到國外受訓之後，訓練成果究竟要用什麼東西來呈現，這也是我們一直在思考和請教的問題，雖然我們有訓練的最後目標，比方管理發展、領導發展、決策

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	發展訓練，但是受訓之後的成果到底要如何呈現？到目前為止，不知國家文官學院是否已經有所構想？要怎麼呈現出來，當立法院在質詢 outcome 時，可以說出重要內容為何？請會及文官學院注意並及早規劃。
第 235 次 **(102.5.9)**	**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)：** **規劃辦理「公務學程－行政管理學分班」情形。** **高委員永光：**保訓會做了很多事，本席一律都先給予肯定。不過總希望事情能夠做得更好，關於委外辦理學分班，就本席的理解，應該不算是委外辦理學分班，剛才陳皎眉委員提到訓練可否抵免學分，就個人了解應該是沒有，各校辦理學分班是希望保訓會出一份公文給相關公務人員報名，因為一般多在週末上課或線上學習，並不影響上班，所以與未來訓練並沒有實質關聯。事實上，參與合作各校主要目的為希望保訓會協助宣傳開班，會如果能藉此機會要求學校對特定課程要用心教導，並作客觀評量，將來在升官等訓練時或許可以抵免，這樣也比較能激發公務人員參與誘因，當然這樣也可能冒有圖利某特定學校的風險。基本上，本席贊同陳委員的作法，因為個人也不希望學分班是虛應故事，坦白講，各校辦理學分班的

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	用心與保訓會不太一樣，他們是以賺錢營利為目的，我們常開玩笑講，這種學分班是拜託學生來上課，一般狀況之下，很忙碌的老師也不願意來，因為它是利用週末或晚上的時間，非常辛苦，所以其中有矛盾，如果要做得好，文官學院必須再多花心思，召集各校來開會共同討論，也許可用實驗的方式，針對某一門課程如公共行政，由各校共同來設計統一的教材，再利用週六時間，請真正具有實務經驗者作個案解析，並廣泛地討論及交流，這樣才能達到我們所要達成的目的，要不然這種學分班到最後都會淪為聊天班，效果非常有限，所以還是提醒文官學院須花多點心思。
第 236 次 **(102.5.16)**	**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)：** **規劃辦理「行政個案教學工作坊」情形。** **高委員永光：**有關辦理「行政個案教學工作坊」，本席首先要舊話重提，因為行政個案是李副主委在文官培訓所時代，與當時在政大的本席進行合作，非常愉快，而且在很短時間之內，就寫出 10 幾個行政個案，不過累積到現在，新的個案並不多，加起來共 20 個案，文官學院引進多元教學方式，政策並沒有改變，且已建立哈佛個案教學教室，可是教學個案數如果沒

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	有配合成長，不免就有點不太協調。為了推動行政個案教學，希望保訓會及文官學院能繼續給予相同的重視，在過去 1、2 年來，似乎稍微比較鬆懈，今年文官學院以公開徵求方式尋求個案，此法並非不好，但實際上個案的撰寫是非常具專業性，並非用公開徵求方式就可以得到很好的個案，至少文官學院給本席審查的個案，就沒有通過，一個良好的教學個案必須具有深度與廣度，深度才能刺激學員去思考問題，廣度則涉及跨部門，可以激發學員跨部門溝通、協調與談判等能力；此外，好的個案必須具複雜性，即使深度及廣度足夠，卻不具有複雜性，也不適合作為個案教材，行政個案本身最好也要具有爭議性，爭點可引發學員興趣，使他們由被動式聽講，轉為主動式參與，進而引發正、反、折衷意見之表達。除上述特質外，好的個案尚須具良好之教學指引，經過嚴格的程序淬鍊，方能成為成功的個案。期望會與文官學院繼續努力而個人也願意參與，繼續共同來努力。
第 237 次 (102.5.23)	**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)： 「高階文官培訓飛躍方案 101 年參訓人員訓後 360 度職能評鑑回饋調查」總體差異分析結果。**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	高委員永光：關於文官學院辦理 360 度職能評鑑，在座有多位委員參加，在過程當中，其實也學習到很多，在自評、長官評鑑、同儕及部屬評鑑上，如果把圖形放在一起，就會發現差異性非常大，可見各自判斷有所不同，但是也不能因此而說 360 度評鑑不公正，因企業界廣泛使用 360 度評鑑，且一直用到現在，雖然被批評及討論的聲音也很多，可是高階文官訓練是文官學院非常重要的工作，也非常不容易地在保訓會與人事總處之間達成一個彼此都能夠接受的分工，所以關於高階文官發展性訓練之信效度評估，應注意如何建立可信、可靠的標準。目前保訓會也已經注意到學員反應，而建立自評、他評及主管評鑑之效標，可能是當務之急。剛才黃委員質疑的就是原來評鑑項目與訓後評鑑效標尚未有效聯結，包括詹中原委員所提創新性能力提升如何評估？目前部分企業係以專利數字增加作為評估標準，至於訓後行為則應與考績及陞遷聯結，此又涉及考績法修正與高階文官特別管理制度，仍有待努力，比較可行的方式是效標部分先做，建議會除邀請專家學者及高階文官分長官外，應邀請本院委員也參與效標建立的工作。 其次，關於委訓及自訓的部分，本席倒不在意國家文官學院最後要否全部自己來訓練，因為這個有點

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	像研究方法上，實驗組與控制組的觀念，也就是說，假定會可以針對基礎訓練委訓及自訓成果進行相互比較，到底同等級班別自訓與委訓有無差異性，進而了解其差異之真正原因為何，究竟是否在講座、教學方法，抑或管理方法不同才導致其差異性？可以進行差異評估，並探究委訓及自訓及格率有何差異性，然後來評估委訓及自訓是否應維持一定比例，並作為未來檢討改進之參考。
第 239 次 **(102.6.6)**	**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)：** **「101 年公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練學員綜合評估意見統計結果分析」報告。** **高委員永光：**剛才多位委員提到問卷調查問項設計的部分，本席也有相同的看法，不再贅述。首先，對於保訓會的良好傳統，個人還是要表示肯定，因為訓練機構與教學機構一樣，對於自己教學訓練學員的評鑑，願意勇於面對的態度，當然要給予肯定。不過在學校辦理師資評鑑，多會先將高分群與低分群的意見去除，以免評鑑失真，所以評鑑方法是否適當，非常重要。個人對於蔡主委的人文素養及教育方面的修為，一向非常佩服，亦是我們所望塵莫及，只是有關

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	知能改變的課程，建議可在開訓前後分別測試，兩相比較下，即可看出學員進步與否，這樣一方面顯現學習者有努力認真在學習，另一方面則表示教學者某種程度的成功，而不是學習者主觀的回應，我們時常開玩笑說，學校裡所謂的優良教師，並不是評測其教學是否良好，而是在測教師是否風趣幽默，與學生的公關是否做得非常好，由於保訓會一直追求精進，因此本席作此建議，必須去區別哪些是態度的調查，哪些則是知能性及價值改變的調查，其中非常的複雜，也許會可選擇某個班別或某些課程嘗試以不同的方式來評鑑，累積經驗後，將來再擴大實施。2.有關根據考選部的職能分析結果辦理評估，本席還是要給予提醒，因為基本上考選的職能分析，只是一個門檻，但是職能管理系統中，哪些是門檻標準？哪些是訓練要求的職能？應該予以區分，此與銓敘部進行的職能績效評估分析也不太一樣，所以本席一再強調應該建立職能管理系統，它不是根據考選部的職能分析辦理評估，而是以此來做訓練之職能分析，行有餘力時，再安排規劃學習地圖，並作最後的總評估，否則個別的評估其實都不夠精確客觀，而學習地圖所作的總評估，會顯現訓練成果是否朝良好的方向改進，這才是我們所要的東西。3.以個別科目評估加總後導出總評

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	估，恐怕會犯方法論上的謬誤，必須根據學習地圖所作總的評估，而此又涉及課程分類的整理，並區分基本課程與核心課程，但是這樣的評估才有意義。4.關於總評估結果雖然存在學員的偏見，但是相關問卷結果仍可送給講座參考，因為所有講座也希望有回饋，並自我檢討，對改變教學方法與內涵有很大的幫助，至於個別講座評估結果則不宜流出，以示尊重。
第 240 次 **(102.6.13)**	**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)：** **高階文官培訓飛躍方案「職務見習」辦理情形。** **高委員永光：**對於保訓會推動業師制度，本席過去曾給予許多肯定，本次報告業師實施狀況，有很多優點，也有一些缺點，包括時間很難安排、學習時間短等問題，基本上業師制度屬於訓練之一環，與高階文官特別管理制度有關。發展性訓練的核心概念除了核心職能外，還要培養優秀職能，即由 competence 轉至 competency，賦予高階文官之競爭力。其次，高階文官到底與政治決策的關係有多深或多淺？有些國家雖然有設高階文官制度，可是高階文官並沒有涉入高層之政治決策，所以我們要先決定這個大前提，高階文官究竟有無黨派色彩（partisanship）？抑或允許其

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	適度涉入政黨政治，即具某種程度之政治化？以上兩個核心概念定位如何，將會影響高階文官特別管理制度之建構。如果業師安排不容易，學習時間較短，是否應考量競爭概念，假設並非每 1 位高階文官皆適合進入業師系統學習，尤其 1 位業師帶領 2、3 位學員，學習成效是有問題的，最好由 1 位業師帶領 1 位學員，換言之，我們應篩選出最具競爭力的高階文官，然後再讓他進入業師系統學習。同時，假定高階文官特別管理制度希望培訓的高階文官日後可以轉任政務官，則其業師應拉高層級，由部次長甚至更高層級者擔任。剛才主委特別提及個人意願，但是高階文官為國家資源所培養，屬於國家資產，個人意願應僅係參考因素，凡具競爭力者皆應進入業師系統學習，至於時間當然應該延長，並與特別管理制度連結，作制度上的設計，可以有較長時間陪伴業師，近身學習。日本松下集團成立松下政經塾，每年申請者達上千人，但是僅招收約 30 人，前首相野田佳彥就是從松下政經塾出來，他們受訓時間長達 2 年，訓練十分嚴格，統計 1979 年至 2009 年期間，200 多位受訓學員成就斐然，其中有 70 個學生踏入政界，38 位國會議員，1 位首相，3 位大臣，10 位地方長官，24 位地方議員。與哈佛約翰甘迺迪學院比較，從 1979 年至 2009 年期間，培訓

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	1 萬 7 千多人，只有 17 位國會議員，由此可以想像松下政經塾是其望塵莫及。本席期許國家文官學院高階文官培訓亦能走此精簡但強而美的境界，此亦為發展性訓練所要達到之目標，謹供保訓會參考。
第 242 次 **(102.6.27)**	**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)：** **規劃辦理「高階文官培訓飛躍方案 102 年訓練─集中訓練」情形。** **高委員永光：** 1.本席要呼應高委員明見意見，本次簡任升官等訓練學員專題研討，確實全部是引述國內資料，缺乏外文資料，事實上，就題目來看，都可以參考國外的作法，當然可能是因為訓期時間有限，資料蒐集不及，像本席在評論他們的專題報告時，也曾詢問為何不引用別的國家對少子化問題之處理，其他國家應該也有許多相關資料可供參考，結果可能因為時間的關係，來不及蒐集資料，因此建議會能再作適當調整其課程配當。2.本席一向非常關注高階文官選送國外參訓，到底所提供之課程是否契合我們的需要，此又牽涉到高階文官回來之後，我們怎麼去評鑑其學習的結果？過去是分組作報告，本席曾經講過，這個常常只是把他的學習心得作陳述而已，甚至僅將

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	國外某一門課程內容作大致介紹，但實際上對高階文官能力需求到底有多大幫助，我們不得而知，也不曉得保訓會及文官學院要怎麼做 evaluation？到目前為止，3 年來送訓應該共有 9 個不同國家的課程，不知會能否比較其課程特性及異同？我們知道最近全世界各國公部門訓練機構，包括學校在內，對於公共政策、公共行政及文官之相關訓練，都在廣闢財源，換句話說，有點像是 business，他們也號稱是客製化課程，但實際上還是以賺取利益為主，因此對於 3 年來送訓共 9 個不同國家的訓練課程，請會比較其特性及異同為何？選送國外參訓之學習成效又如何？3.在國外學習部分，本席也不曉得是什麼原因，必須分散著做，有些選送德國、法國等非以英語為母語的國家，必須另外聘翻譯，增加我們的經費負擔，當然也會影響到學習的效果。其實在歐盟國家，英文也是他們的官方語言，像選送至法國，雖然大部分仍會以法文為主，尤其大家傳統印象以為法國人對英文視為 garbage，但實際上現在已經不是如此，法國大部分重要的大學，英語課程也相當多，他們也了解整個國際的趨勢，英語為溝通的重要工具，況且我們選送學員至國外受訓，主要在增進學員的國際視野，如果不能增加學員英語的聽、說能力的話，本席覺得會有些遺憾，若由

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	本人來進行學習評鑑，分數可能就不會很高，因此建議保訓會能作點改變，當選送學員至非英語系國家受訓時，亦應要求部分課程以全英語授課，讓高階文官熟悉英語之聽、說及蒐集資料能力。4.高階文官培訓學習內容非常多，有談判、溝通能力、跨域治理、跨域協調等，其實 OECD 國家對於高階文官培訓，因為其涉入國家政策份量之百分比相當高，所以非常重視高階文官跨域溝通能力，即將行政部門部際溝通列為重要課程，在英國即非常強調這個訓練，因為他們的文官涉及各部會協調溝通程度非常高，所以為了強化我們高階文官部際溝通之能力，建議會考量將此列為課程重點。
第 246 次 **(102.7.25)**	**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)：** **１、101 年特種考試地方政府公務人員考試錄取人員實務訓練機關分區座談辦理情形。** **２、規劃辦理 102 年度警佐警察人員晉升警正官等訓練情形。** **高委員永光：**本席過去對保訓會訓練課程曾表示過很多意見，針對本次報告部分，本席有幾點看法及

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	請教：1.保訓會在各方面的進步，的確沒有話講，我們也一直非常肯定，不過公務人員訓練課程設計與訓練內容及方式上，本席覺得可以有比較不同的思考，比方說所謂地方特考錄取人員訓練與報告第 3 頁(四)宣導錄取人員訓練之「甄補」、「增能」、「溝通」及「轉銜」4 大定位，是否係因循過去的思維？與本院追求之政策目標並不是相當符合，似有不妥。我們都非常強調績效，不管考績法修正案有無通過，而陞遷、甄補均與績效有關，所以對錄取人員來講，我們要強調的當然是績效，它是全世界最新的人力資源管理上所共同追求的標準，以績效來決定，此亦為本院修正具淘汰功能的公務人員考績法之主因；溝通對新進人員而言，應以團隊合作來作為訓練定位；至於轉銜部分，初任人員雖然可能因職務變動或職系轉調、職務交接等因素轉銜，但是如果以公共行政的邏輯去思考的話，究竟對於初任人員的訓練係基於 generalism 普遍主義或 professionalism？如果我們是要訓練他走向 professionalism，則轉銜就不是我們鼓勵發展的方向，所謂轉銜亦與考試、訓練之目的與方向不符，因此建請會再作思考；又「公務倫理」甚為重要，過去公共行政理論由新公共管理轉變為新公共服務，近期又轉變為新公共倫理，而公務倫理與反貪瀆有關，此亦為

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	院長所提示，對於新進人員應該鼓勵其將公職生涯視為志業 career 而非職業 job 之概念，這個需要透過訓練不斷地內化，使其成為公務人員人格認知的一部分，所以相關訓練定位是否有問題，請會再審酌。2.警佐警察人員晉升警正官等訓練，強調係依參訓人員屬性規劃課程，但是參訓課程及混成學習課程都沒有強調公務倫理，實際上警、消、海巡等三類人員最需要的是公務倫理課程，所以建請在其參訓課程及混成學習課程裡面，能強化公務倫理課程。最近國際透明組織指出臺灣貪瀆嚴重，說三分之一民眾曾向官員行賄，當然這個調查是擺烏龍，到現在我們還不知道調查程序及內容是什麼，我們要提出抗議，但是也唯有增加透明度，並在訓練持續強化反貪瀆課程，才能證明在這方面已有所改善，具體拿出增加反貪瀆訓練課程時數之實際數據，才可以作為反貪瀆質化的佐證。其實我國政府貪污指數，在其他調查排名還算相當不錯，一直排名在第 25 至 35 名之間，但上次報導竟然說三分之一民眾曾向官員行賄，有些報導又說海巡、移民、關務、消防等人員受賄情形嚴重，所以我們應該思考如何提升公務人員素質，強化公務倫理訓練課程及內涵，請會參考。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 249 次 (102.8.15)	**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)：** **規劃辦理「華人人力資源發展論壇」活動情形。** **高委員永光：**有關會辦理「華人人力資源發展論壇」部分，本席提 2 點意見供參：1.首先，要向保訓會致歉，原本個人答應會去參加 8 月 23 日的華人人力資源發展論壇，但是現在沒有辦法參加，謹在此致歉。華人人力資源發展論壇看起來是兩岸間的交流活動，當然現在兩岸關係越來越密切，基本上這個並沒有什麼問題，不過中國大陸相關的公共行政狀況，請保訓會要特別注意。比方規劃同時辦理 3 場次分組論壇，發表 6 篇論文，其中有 2 篇是中國大陸行政學院代表發表，比例不低，似需考量兩岸四地之衡平性，何況大陸專家學者之論文題目及內容一向須事先報請當局核准，難有學術期待。比較希望的是他們來參與 discussion 或參加一些 round-table 論壇，此時比較能夠講出自己的意見來，因此建議會事先了解其論文內容。2.中國至今仍由黨領政，尤其習近平上台以後，合併各省黨校及行政學院，逐步加強黨政控制。所以會邀請其學者發表「行政倫理視角中的公務員責任與擔當建設－湖北省行政學院公務員培訓的主要作法及

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	思考」論文，研討公務倫理及行政中立，從行政中立來看此安排似乎有點怪怪的，至於「澳門特區政府的適性評測實踐經驗」與「幹部的心理壓力狀況及心理干預模式探討」，其實他們在黨管幹部之下，其幹部心理壓力狀況及心理干預模式，與一般民主國家公務人員是很不一樣的，這樣的題目妥當與否？併請審酌。其實中國大陸有些東西是值得參考，比方他們在一般考試裡面就考行政職能，而行政職能本身與人力資源發展也很有關係，到底這樣的行政職能能否找到需要的人，他們也有做過調查研究，所以這個應該才是比較值得我們參考的地方，如果請他們來談行政倫理、幹部心理壓力的題目，本席覺得是蠻奇怪的安排，不過這些議題都已經定案，個人只是提供意見，國家文官學院如果要發展成世界級的文官學院，任何一個步伐都應當更為審慎注意，所以本席難免有點吹毛求疵，尚請會多多包涵。
第 251 次 (102.8.29)	**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)：辦理 102 年公務人員特種考試身心障礙人員考試錄取人員實務訓練輔導員暨人事人員講習及認證事宜。** **高委員永光：**對於保訓會辦理訓練業務，長期以

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	來，本席一直都是高度肯定，有關會辦理實務訓練輔導員，以及人事人員實務訓練輔導成效講習認證部分，與本席過去一貫的想法是相同的。原則上，輔導員應該是 coach，從事 coaching 工作，因為文官學院近幾年來業務量大增，難免在部分面向投入不太足夠，像輔導員就比較是先求有再求好，當然將來可再作改進，不過，如果在起步的方向上有問題，將來想再調整，其實就有點困難。所以對於輔導員的訓練，請保訓會比較認真地去對待，看能否有一整套的輔導員訓練方法與計畫。至於人事人員則因具相當工作年資，coach 的同時也應 being coached，之後才能提升為 trainers、 master trainers、mentor 業師，其實能夠到 master trainers 差不多就是輔導達人（guru），當然訓練也不太一樣，但是從課程的安排，適足以反映出整個 coaching system 到 master trainers、mentor，比較沒有一整套作法。比方輔導員之 coaching 至少有：1.應富含 coaching 精神。2.如何建立與學員關係與信任。3,如何幫助學員提問與保持其對各種問題之好奇心。4.傾聽並作出直覺反應。5.反饋與知曉。6.建議與單純化問題。7.以行動計畫達成目標。8.相對成長及成就目標。以上就是一整套的輔導員訓練計畫，這樣才能達到預期效果。但是檢視會歷來相關輔導員報告，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	本席覺得似乎一直未將它列為重點工作，從期許文官學院成為世界一流的國家文官學院角度來看，不無遺憾，請會諒解並參考本席意見，並進一步思考改善之道。
第 252 次 **(102.9.5)**	**案由：公務人員保障暨培訓委員會業務報告(葉副主任委員維銓代為報告)：** **國家文官學院發行「T＆D飛訊」電子刊物 11 週年辦理情形。** **高委員永光：**本席一向非常支持保訓會及文官學院，但對於國家文官學院發行「T&D 飛訊」刊物，一直有意見，當然，本席知道這個工作非常辛苦，不過我們總是要求其更好。以名稱來講，T&D Fashion（飛訊）譯法上相當典雅，可是聽起來就不像是學術性刊物，花那麼多心血，且有審稿制度，現在國內各大專院校會要求研究生必須投稿數篇論文，經學術性刊物雙匿名審查通過後發表，方能抵免學科考試或畢業，可是 T&D Fashion 本身並不是學術化的名稱，所以本席建議 T&D Fashion 名稱應更學術化，英文名稱可維持 T&D Fashion，但中文部分則可稱為訓練與發展新思潮（或時潮），並宣傳雙（單）匿名審查制度，以鼓勵學子踴躍投稿，否則 T&D Fashion 不像是學術性刊

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	物，讓人以為是航空公司刊物，格調上稍嫌浮燥，請再作考慮。 其次，T&D Fashion 文章經文官學院精選後發行季刊，但是又會集合成為論文集，符合外界所說的 1 魚 3 吃，其實我們一直支持國家文官學院，但學院本身經費很少，這個經費應該要節省下來，發表論文集當然方便，不過 T&D 早已經上網，也許發行季刊有其道理，這樣 1 魚 2 吃即可，1 魚 3 吃就有點 over。事實上，本席發現網路上有一個老殘二手書商將 T&D Fashion 論文集刊登在網路上拍賣，出價 200 元，到現在為止，無人標價，以 7 折出售，幾個月來乏人問津，看了頗為難過，所以請會多注意。文官學院資源非常有限，要做的事又很多，所做的事情已經很棒，有些小地方如果可以再用點心，就會更完美，此為個人的期許及鼓勵。
第 253 次 **(102.9.12)**	**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)：** **規劃辦理 102 年度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。** **高委員永光：** 1.蔡主委剛帶領高階文官海外研習

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	班由 Belgium 返國，非常辛苦，個人非常期待今年海外訓練的課程與成果，能夠比較去年有更長足的進步與成長。對於蔡主委風塵樸樸給予肯定，選送高階文官赴海外研習，工作及生活都非常辛苦。2.關於依會訂定「102 年公務人員特種考試身心障礙人員考試錄取人員訓練計畫」，本席發現會辦理的考試錄取人員訓練，除基礎訓練、實務訓練外，還有「集中實務訓練」、「實體基礎訓練」等訓練，經本席遍查相關法規，其實並沒有「實體訓練」一詞，由會訂定「102 年公務人員特種考試身心障礙人員考試錄取人員實體課程基礎訓練作業規定」來看，實體訓練應為基礎訓練之實體課程，屬基礎訓練之一環，與實務訓練有別。所以想請教「集中實務訓練」、「實體基礎訓練」等名詞，究竟由會自行創設？抑或其根據為何？3.依照公務人員訓練進修法施行細則第 4 條所定，各項訓練定義包括專業訓練、一般管理訓練及進用初任公務人員訓練，而會辦理各項考試錄取人員訓練之法源依據，即公務人員考試錄取人員訓練辦法，係依公務人員考試法第 20 條第 2 項規定訂定之，看似與公務人員訓練進修法無涉，而訓練辦法第 3 條規定「本訓練分為基礎訓練與實務訓練。但性質特殊之高等及普通考試類科或特種考試錄取人員訓練，得於訓練計畫另定其他訓

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	練。」是以，公務人員考試訓練原則上僅分為基礎訓練與實務訓練，但各項訓練依其性質可能訂有輔導要點、訓練計畫或作業規定，似稍嫌紛亂。由於基礎訓練與實務訓練成績牽涉考試錄取人員之淘汰，足以改變其公務人員身分，建議會能統整各項訓練法規，加強法制化與透明化，並強化會全球資訊網使用的人性化與 user friendly，以方便閱聽者使用。本席要再次強調，對保訓會及文官學院是高度肯定，但也高度期許能更為精進。 **高委員永光：**依照公務人員考試錄取人員訓練辦法第 1 條規定：「本辦法依公務人員考試法第 20 條第 2 項規定訂定之。」看似與公務人員訓練進修法無涉，但是考試法與訓練進修法同為重要的公務人員訓練之上位法律，所以建議會修正公務人員考試錄取人員訓練辦法第 1 條相關文字。
第 254 次 **(102.9.26)**	**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)：** **101 年高普考基礎訓練編班調訓檢討及 102 年規劃精進做法。** **高委員永光：**有關考試錄取標準問題，高委員永

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	光：保訓會應該知道本席一直很支持他們，因為會的工作確實都做得非常好，而且精益求精，在沒錢沒人的情況之下，都能做到，實屬不易。我想詹委員也是好意，剛才本席是有附議，用意是想請保訓會再多作點說明。基本上，整個訓練的全盤依據，雖然有法律，但是依訓練辦法所規劃的訓練，前後似有不一致的地方，所以會引起詹委員多提了幾次類似補習班的訓練，聽起來也許會比較刺耳一點，主委宣稱可以賭上他 50 年從事教育的經驗，其實並沒有那麼嚴重，我知道主委的個性是非常溫和，坦白講，我們也有 50 年教育的經驗，25 年是受教學之害，另 25 年是「誤人子弟」。所以本席提出以下幾點意見：1.本報告非常用心，雖然我並沒像詹委員看得那麼仔細，不過昨晚睡前也一直在思考這個問題，整個報告大邏輯好像是說，分班訓練就可以解決所有問題，這個需要更強的論述，是否以有無上過行政學、行政法來作為分班訓練，就會達到我們訓練的目標？特別是詹委員提到因技術類人員及格率偏低，所以要分班訓練，但是此結果，講好聽一點是因材施教，若從負面想法來講，會變成課程是配合他們，要讓他們通過。我們確實會有這樣的感覺，而問題在前面的大邏輯、大原則的分析似乎沒有釐得清楚。也就是說，高普考初任人員基礎

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訓練是要培養他成為 general 或 professional 人才，這是一直在爭辯的大問題，坦白講，並沒有答案。現在如果以考試類科有無行政學、行政法為分流調訓標準，似乎有意將基礎訓練一部分變成一般訓練，一部分變成專業訓練，本席會認為這是一個重大政策的改變，應該正式提報院會討論。2.在此也呼應上次院會本席所提意見，有關整個訓練政策，保訓會應該提案報院，初任的訓練是要追求什麼樣的原則？是追求 general 或 professional？抑或兩者兼顧？然後就要分得很清楚，前面提到我們受 25 年教育之害就是說，學生上大學是以 professional 在訓練，可是又要修習一些共同科目，即 general 的東西，事實上，除了靠我們自己之外，結果什麼都不是，所以才會有教改。現在大家又紛紛推出不同的方法出來，如透過學程來加強變成 professional，但各系的課程反而變成相當 general 的東西。3.過去本席常常請教保訓會，現在有所謂初任人員共通能力，委任人員執行能力，薦任人員執行能力，簡任人員管理能力，可是到底有哪些具體的課程？我們一直都看不到，只有當我去擔任講座才知道原來這個班別是上哪些課程，但當時整個課程配當依據又是如何而來？我想委員比較關心的是這個問題，假定你先分班之後，在課程配當裡面，三分之一屬於 general

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	的東西，三分之一是 advance，再三分之一是 more advance，我們就可以看出分班訓練預期的效果為何，後續部分則要告訴我們怎麼去評估，所以不只是課程地圖，也需有學習地圖，兩者都要建立。當然，對於國家文官學院，本席一直是以要比大學更好的角度去要求，所以本席是求好心切，有時講話就比較 critical，教書先生就是這樣，其實自己又做不到，然後看到蔡主委做到了，自己又很羨慕，請文官學院及會能理解與諒解。
第 255 次 **(102.10.3)**	**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)：** **辦理「高階文官培訓飛躍方案 102 年訓練」國外研習情形。** **高委員永光：**對於保訓會報告，本席表示非常敬佩，因為 9 月初主委到國外視察研習情形，9 月底就能夠整理出來，確實相當不容易，對於會辦理高階文官赴比利時聯邦行政訓練學院、美國聯邦行政主管研究院及德國聯邦公共行政學院研習活動的勤奮與努力，本席除了肯定之外，另提出幾點意見：1.報告第 6 頁部分，可能需要再作 dobule check，因為本席曾與歐盟人事遴選局局長 Nicholas David Bearfield 晤談過，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	他們發現歐盟以評鑑中心法遴選人才，花的時間相當多，有近 1 年是在作施測，再提供歐盟各機構參考，而從參加應試至真正錄用可能需要近 2 年時間，所以正在進行檢討中。其實，本席認為歐盟比較值得參考的應該是有關適性測驗部分，即有關人格特質、倫理道德與價值觀等衡量，他們所採取的線上 interview 與 training 等方式，頗值得會進一步研究。2.本席提供一個資訊供參，因為奧地利人民的生活悠閒浪漫，對外界的反應較為遲緩，若會欲與其合作，建議可透過我駐奧機構聯繫，會較有效率；與比利時合作部分，建議透過駐比利時董國猷大使聯繫，以更進一步了解其北邦 Flanders 高階文官培訓經驗部分。3.美國 Charlottesville, Virginia 曾多次入選美國最適居住城鎮第一名，深具歷史價值與傳統，學員能夠在該地研習，真的非常有福氣。但是報告第 10 頁所列授課講座來源－維吉尼亞大學（Virginia University），應為 University of Virginia 之誤，請再查證或更正。 **高委員永光：**本席再補充剛才主委未回應的部分，個人並不是說 TIFA 不好，但是在 OECD 相關報告及學術研究裡面，比利時聯邦行政訓練學院（TIFA）的 SCS 部分排名不是頂好，其實本席曾與其公共行政學院院長談過，他是建議向荷語區北邦的 Flanders 學

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	習，他們在 SCS 部分做得相當不錯，所以建議可透過駐比利時董國猷大使聯繫，尋求合作機會，也許會得到更好的成效，提供保訓會參考。本席是期許會更精益求精，也並不是批評 TIFA，只是他們的 SCS 部分僅表面上而已，北部荷語區 Flemish Region 比較富有，國家主要經濟收入來源都是靠北方荷語區，像 East Flanders, West Flanders 都相當有錢，他們對 SCS 部分的觀念與南部完全不一樣，其實可以跟董大使請教，大概就會有更清楚的了解。
第 256 次 **(102.10.17)**	**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)：** **102 年第 3 季重要業務概況。** **高委員永光：**從保訓會的季報來看，確實做了很多事情，本席還是側重在長期比較關切的議題，最主要原因是國家文官學院成立的重要目標之一，為辦理高階文官發展性訓練，其中高階文官培訓飛躍方案部分，本席有幾點意見或請教，請會說明：1.關於高階文官海外研習，3 年來共赴 9 個國家地區研習，當然我們過去也問過理由為何，其實剛開始我們也不苛求一定要按照規劃的學習地圖，以及根據各國學院專長領域或特性派員受訓，不過經過 3 年共赴 9 個國家地

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	區研習以後，要如何評估訓練成效？訓後如何擴大應用其在公務行政上的影響力？會的後續計畫為何？請說明。2.有關辦理「高階文官培訓飛躍方案」實施成果總檢討，因為方案迄今已實施 4 年，會報告本年將針對 99 年至 102 年訓練成果進行檢視，同時在 9 月至 10 月實施高階文官目標職位訓練需求訪談共 20 場次，以完成職能架構之調整，據以修正方案。但是所謂的訪談到底是什麼樣的訪談？研究方法不同來自於研究設計之不同，而研究設計之不同係根據不同的研究目的，中間有邏輯架構存在，我們假定每個班別平均 25 人，3 個班 75 人， 3 年來外派受訓學員約 200 人，訪談 20 場次，每個場次至少 10 多人以上，這種是什麼樣的訪談？要動員多大的訪談學者專家？個人進行訪談已有 30 年的經驗，每個訪談所花的時間相當冗長，而且本席多採用半結構式的訪談，而訪談後再整理具體化為可供研究的統計數字，其實是相當困難的過程。不知會後續具體規劃為何？請再詳細說明。3.高階文官海外研習 3 年來共派赴 9 個國家或地區，每次研習主題不同，又分 3 個班別層級，未來是進行不同組別內各自對照還是相同組別分年作彼此對照研究？這是組間、組內的對照研究，另一個是受訓學員與未受訓者在受訓完後，其職能發展與目前工作職位

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	上的表現如何，這又是組內與組外之間的比較，所以事實上工程非常浩大，我們當然知道保訓會已經在推動，但是本席非常關心高階文官培訓的工作，因為這也是國家文官學院成立的目的，相關單位也一定注意海外研習活動執行過程與執行結果評估為何，可是到目前為止，我們一直沒有看到一個整體的規劃，多次報告僅提及有在做，方向上看起來也是朝此面向在走，不過實際執行狀況為何？ 4.有關職能評鑑與人格測驗結果回饋，會似乎又邀請某管理顧問公司總經理做主要的 master or great master，但實際狀況如何，我們都不太清楚，因為高階文官培訓為文官學院的培訓重點，且是會與人事總處辦理訓練之區隔所在，所以如何更為精密細緻，包括其政策方案、後果評估與如何回饋至方案執行上，應力求精細，對此部分，本席認為會比較不能僅作條列式之報告，而應該作系統性的分析。
第 257 次 **(102.10.24)**	**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)：** **精進公務人員考試錄取人員本質特性成績考核試辦情形。** **高委員永光：**保訓會應該知道本席長期以來都是

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	幫他們做 defense，是 argue for 而不是 argue against，所以希望保訓會能夠充分理解我的 stand，本席是期望訓練能夠成為國家考試取才裡面相當嚴肅的部分，所以要表達的 2 點意見是：1.到目前為止，我們是希望訓練成為淘汰的步驟，而且在考試法裡面，有其法律依據，但是以現在的作法來看，出現多次試辦或試驗的結果，不管是考核要點或評分方式，本席必須很 serious 地 question 它的合法性到底有多高，透過一個試辦的方法，雖然經過內部的開會就說它算是生效，但是又根據這個把人淘汰掉，除非預設的立場是我不淘汰人，否則如果要淘汰受訓者，其整個合法性與正當性為何，這也是為什麼最近幾次院會中，多位委員對會的報告有意見的原因，其實誠如剛才蔡良文委員所言，蔡主委是我們非常敬重的教育方面大師，可是黃錦堂委員所提法律保留原則及正當法律程序部分，保訓會似乎應該比較嚴肅地來面對這樣的問題，因為不管是試用或試辦，你們總要淘汰人，除非在試辦過程當中，他有一些真正明顯的缺失，你可以淘汰掉，不然它只是試驗性質而已。2.在整個正當法律程序上，最近半年來保訓會一方面是以 skip 方式，一方面是 ignore 掉，我希望它是一個好的 intention，保訓會也非常努力，可是太努力的結果，有點像在尋尋覓覓

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	所有的評量方法、評量指標及課程安排與變化，不免讓本席覺得會已有點迷失在裡面，比方說質化自我評量，有人格特質考評部分，事實上還是有辦法轉化成可用的分數，本席當然不是挑戰會邀請的專家關於評估及教育訓練方面的專業，但是觀察指標量化仍有其可能性，並非不能用，受訓人不願意自我評量，其實是很自然的情況，以個人為例，本席當過學院的院長，在連任的過程當中，就是要自我評量，這個自我評量過程也許叫自我評量，也可以不是自我評量，就是看它在什麼狀況之下，如評量單位在執行時要求你為自我辯護，然後可以達到連任過關的過程，其中自然而然就造成你必須真的去填寫，而不是隨意發一張表，要他去填，這個在技術上應該可以克服。本席舉此例的原因是說，不要太迷失在技術問題上，而要回到整個正當的法律程序，因為你要淘汰人，而整個程序到底是怎麼樣，保訓會要正視這樣的問題，然後在每個法律程序過程當中，誰才是真正決定最後的分數，而此評分是經過很多方法打出來，這樣才經得起考驗，像剛才本席所講的方式只是其中一個方法而已。至於黃委員提到誰才能夠打分數，如果是書面測驗的話，就是測驗的人，即訓練者來打分數，其中還包括coach，即輔導員的評分，以及實務機關裡面 coach 打

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	的分數，而在整個分數計算過程，應該要有法律基礎，不然此分數本身，將來其正當性也會出問題。所以，最重要的並不是找出最適當的方法，任何的 assessment 不可能沒有缺點，但這個 assessment 一定要取得法律基礎，此又牽涉到要否將訓練評量作為國家考試取才過程之一環，可是實際上它已經是法律程序其中之一部分。 對於過去半年來會的努力，本席一直是高度肯定，但是有一點迷失在裡面，而沒有注意到法律保留原則及正當法律程序，以考選部為例，包括任何國家考試規則的改變，都要經過院會討論後同意通過，使整個實施作為有院會來 support，才是完成整個合法程序，訓練本身若視為國家考試之一環，是否也應該比照這樣的過程，將來的爭議才能減至最少。
第 258 次 (102.10.31)	**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)：** **規劃辦理「高階文官培訓飛躍方案 102 年訓練－國外研習成果分享會暨結訓典禮」情形。** **高委員永光：** 1.高階文官訓練是文官學院的業務重心，近幾年來投注許多心力，也謝謝文官學院在選

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	訓學員的過程，讓我們能夠參與，相關成果也十分良好，相當值得肯定，看到學員經過訓練，出國研習之後，學習成果的顯現。2.本席要呼應剛才何寄澎委員及詹中原委員所提，雖然全球化的部分，也許大家會有不同意見，相關討論也很多，不過基本的方向是，國際化與在地化其實應該結合在一起，成為全球在地化（glocalization），它是一個創造性的新名詞。至於企業化訓練及管理方式的效果如何，從廣義的政治科學來看，我們當然不太能同意企業化訓練及管理，可以達到政府機關所要的目的，且追求利潤與公益的方向也是完全不同的。剛才詹中原委員特別提到參與聯合國經濟和社會事務部 standard of excellence 方案，成效很好，但是因為我們並不是會員國，將來自我評鑑、外部評鑑及認證狀況如何？會有無短期自我評鑑計畫？甚至由內部評估發展至外部評鑑計畫？本席完全是從精益求精的角度來看，原因是今日媒體報導食安危機，指出「從衛福部處理食品安全風波的過程中，我們可以看到，部會內部並沒有讓所屬各局處有一個『戰略高度』的思路規劃！除了首長向上推給院長，根本沒有一個澈底面對與執行的『負責人』(PIC，Person in Charge)。此外，部會首長們也不懂得去彈性安排，讓某些資深一級局處主管，除了督管範圍，也

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	還能夠協助『整個部會』，作為能夠『判斷分析問題、提供即時決策』方向的某種『機動小組』成員，藉此去靈活調節整個部會間，必要時相互推動準確高效的『人力支援、配置資源』的彈性應變能力！」所謂一級局處主管不就正是在批評高階文官嗎？假定從 outcomes 來看的話，是否表示我們的高階文官訓練出了問題？剛才個人拜讀院長「從食品衛生安全事件探討文官制度的角色和責任」報告後，心情更加沉重。其實我們高階文官訓練做得很不錯，可是媒體這樣講，好像這些局處長不懂得判斷分析問題，也不懂得提供即時決策，但文官學院開辦決策發展班、領導發展班及管理發展班的目的，不就是為了提昇高階文官「判斷分析問題、提供即時決策」能力嗎？本席知道這樣的評價是不公平的，如何去面對不公平的 comments，我們就要有自我評鑑的機制，有內部評鑑及外部評鑑，認為每個 programs 都能達到我們預期的效果，這也可以去證實何委員擔心的全球化訓練的形式與實質內容有無產生效果，若有的話，我們當然還是要去學人家，否則就可以 drop 掉，即使是 IRS 教學即時反映系統，其實語言學習系統比這個複雜得多，最早軟體開發是芬蘭設計出來的一整套系統，它可以同時學 25 種以上的語言，比 IRS 還複雜得多，所以還

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	有很多東西要學，我們到底有無短期的自我評鑑計畫，有內部評鑑及外部評鑑，來面對別人來檢驗時，我們可以提供自己認為過程還算客觀的自評或他評的結果，為自己作辯護。另外，目前有相當多教育訓練評鑑認證的機構，如 AFA、BMC 等，所有美洲國家、歐洲國家都是找 Global Project Performances 作評估，GES 是整個歐洲，LTD 是 global，MES 是 UK 和 global，我們有沒有嘗試去師法各國際教育訓練認證機構的作法，這是非常重要的工作，不管我們畢業與否，本席任期屆滿回到學校後，還是會繼續追訓練這一塊，也會不斷的寫文章，甚至到時候會在報紙上寫像 Yahoo 這樣的文章，看你們有沒有作評鑑，今天我們在委員的位子上，就要盡一份心力，希望保訓會及文官學院真的能精益求精，好上更好，成為全球最優秀的訓練機構之一，因此建議會針對短期自我評鑑計畫，研擬初步規劃或構想報告提報院會或提委員座談會，讓大家一起來討論，集思廣益，並提供建議及意見。 **高委員永光：**本席對保訓會長期以來都是愛護多於責備，也幾乎從來沒有講過責備的話，今天所講的也不算是責備，剛才本席所說自我評鑑屬於常態性評鑑，並非作一次就束之高閣，所以會自己要有一個計

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	畫及初步規劃。其實講起來很難過，剛才主委說 40 年前在史丹福做過，本席在 30 年前也在 NYU 做過，就差 10 年而已，難道不能參考個人 30 年前的經驗嗎？至少比 40 年前還要進步一點吧？這個並不是老不老的問題，菲律賓尚且能規劃至 2030 年的公務員訓練計畫（Asia's Leading Center of Excellence for Strategic Human Resource and Organization Development by 2030），難道我們中華民國比不上菲律賓嗎？人家對公務員訓練都有一個整體的規劃，而歐洲也有 EAPAA（European Association for Public Administration Accreditation）文官教育訓練可以參採，老驥伏櫪，語重心長，會難道就不能參考本席的建議嗎？
第 261 次 **(102.11.21)**	**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)：** **102 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練及警正警察人員晉升警監官等訓練測驗辦理情形。** **高委員永光：**對於保訓會的業務，我們一向都是給予肯定，因為會人力與資源有限，但是卻要辦理那麼多訓練，而訓練所涉及的事情，確實是經緯萬端，十分傷腦筋。有關訓練成績之計算，在公務人員考試法第 20 條第 2 項明白規定：「前項訓練……成績考

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	核……等有關事項之規定，由考試院會同關係院以辦法定之。」有其法律基礎，主要也是避免有人訓練不及格後提起訴願，打行政訴訟官司時，有一個很好的法律依據。但是，這又牽涉到一個問題，剛才高明見委員是詢問訓練成績的標準為何，事實上，在公務人員考試錄取人員訓練辦法第 36 條已有明白規定，基礎訓練受訓人員成績，本質特性占百分之二十五，課程成績占百分之七十五；同辦法第 37 條則規定，基礎訓練與實務訓練成績之計算，各以 100 分為滿分，60 分為及格。上開規定雖然是各等級公務人員考試訓練成績考評的法律依據，但是本席發現，會對於各項訓練辦法相關成績考核要點、占分比例及法令依據等，非常複雜，有的占 10%、15%、20%、50%，不一而足，本席比較擔心的是保訓會未來擬將各項訓練逐漸地提高淘汰率，如果被淘汰者對相關成績評量法令依據及占分比例提出質疑，在訴訟過程中會不會讓保訓會處於比較挨打的局面，因此具體建議會統計、分析並整合各項訓練辦法成績占分比例規定，且強化其法令依據，都說清楚以後，未來在各項訴願或行政訴訟程序中將會居於比較有利的地位，因為現在看起來好像並沒有一致性的規定，考選部在辦理考試業務，由於牽涉到應考人錄取與否問題，故其及格標準都定得非常

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	明確，可是會相關訓練成績評量，各項百分比例等規定，相對地就比較沒有那麼清楚，法律依據也不太明白，建請保訓會再審慎斟酌。
第 263 次 (102.12.05)	**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)：** **102 年公務人員行政中立、公務倫理與公義社會訓練及宣導辦理情形。** **高委員永光：**保訓會在訓後測試上都做得很好，學員反應大都滿意，事實上，西方國家在公務人員考試或訓練完竣後，均會進行相關測試，以了解訓練成效。例如澳洲高階行政服務 senior executive service 部分，在公務人員訓練以後，會測試 effectiveness、communications、integrity、professionalism、competence、capability for powers、teamwork、quality、probity、respect、commitment、honorary 等 12 項公務倫理核心價值，以了解訓練效果；加拿大則測試 integrity、accountability、respect、service、……等 19 項倫理核心價值。本席建議會在公務倫理訓練及宣導後，可以測試學員對本院推行公務人員 5 大核心價值－「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」的了解，進一

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	步評估訓練成效。
第 264 次 (102.12.12)	**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)：** **102 年度培訓評鑑專題研習－「職能導向之訓練設計」辦理情形。** **高委員永光：**對於保訓會的報告，本席真的是發自內心的喜歡，雖然每次都會提很多意見，但是其實個人內心對保訓會的肯定，尤其蔡主委是教育學的大師，向他學習到很多東西。ISD 本身是相當不錯的教學系統設計模式，不過將 ISD 及職能與職能分析連結在一塊，本席大概可以知道蔡主委是在追求最好的東西，採取各種不同的方式，包括嘗試 360 度評鑑中心法與哈佛式個案教學法等，使用過相當多教學模式及教育理論，希望能培訓具優質職能的高階文官，而課程設計上也有系統及理論依據。其實 ISD 是行為心理學常用的教學方法，也是學習理論常用的方式，尤其裡面 ADDIE 所指的五個步驟，會特別請臺灣師範大學國際人力資源發展研究所張所長來談這方面的東西，本身把 ISD 及職能與職能分析作連結是很好，可是本席會想到，我們在追求一個最優的內部訓練，然後讓內部設計出最好的課程，可以用很多的方法，像

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	360 度評鑑中心法與哈佛式個案教學法等，然 ISD 為行為心理學常用的教學方法，ADDIE 僅為其常用步驟之一，ISD 另有 9 項常用的遵循原則：：Gaining attention, Informing, Learners of objectives, Stimulating recall of prior learning, Presenting the stimulus, Providing learning guidance, Eliciting performance, Providing feedback, Assessing performance, Enhancing retention and transfer，在 IDLS 與 ARCS 等系統裡面，也有不同的 model。本席的意思是說，保訓會非常好，嘗試很多東西，不管是在 Teaching system 或 Training system 上，但我們是要試著不斷地去找到最好的東西，還是在高階文官核心價值確定之後，把有限的資源放在幾個已經試驗過且覺得很好的方式？假定將來用 ADDIE 教學，用 360 度中心評鑑法去篩選，到了一個時間，能否作總結式的經驗？因為剛才院長提到公務人員撫卹制度化，其實本席深感震撼，同時也立刻聯想到如何讓 training 在最短的時間之內能夠制度化及系統化，本席知道保訓會非常努力，也予以高度肯定，但是能否再努力促成這方面的完成。其次，今日輿情分析政大陳敦源教授表示官員只想到下一步，建議培養高階文官 5C 核心能力－衝突管理、協調、溝通形象、合產建置與指揮領導能力。所以高階

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	文官的核心價值大概已需要作個總結，然後在訓練方法也初步作個總結，不斷地嘗試其他各種方法，會不會反而無法及早將 Training system 得到最善的制度化？這是個人的感想，謹供參考。本席再次強調，保訓會及蔡主委的報告，以及邀請的人，讓我學到很多東西，個人是學政治的，但是對訓練也很注意，從訓練業務上學到非常多的東西，其中很多高深的東西，其實都是從蔡主委學習而來，一方面也表示感謝。
第 265 次 **(102.12.19)**	**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)：辦理 102 年下半年公務人員終身成長活動情形。** **高委員永光：** 1.對於會今日報告，尤其能請到南加大公共政策學院教授暨國家行政學院 NAPA 院士 Dr. Terry L. Cooper 進行演講，本席表示肯定。因為過去關於行政倫理部分，委員提過很多意見，會及文官學院能有所回應，非常的好，特別是 Dr. Terry L. Cooper 為美國行政倫理學科上的巨擘，其 2000 年相關行政倫理著作，也成為目前美國行政倫理課程領域重要的教科書，而會能將演講過程全程錄影並放置網路供大家參考，本席更要表示高度的讚許。2.本席近日於考選部考選通訊撰寫專文，在文中特別提到行政倫理部

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	分，並建議考選部考量是否在部分專門類科考試，將行政倫理納入考試範圍，在此特別強調請考選部長參考該篇文章。另外，根據統計，我國有將近 56%貪污行為係基層公務人員所為，如果能將行政倫理、行政中立列為初等考試公民科目考試範圍中，應該可以有所改善。其實本席已呼籲多次，目前訓練部分已經做得非常好，保訓會對行政倫理、行政中立已做了相當多的訓練課程，不過在考試部分，似乎一直沒有得到考選部的青睞，好像行政倫理不是一個科目，所以藉著 Dr. Terry L. Cooper 在美國公共行政學界的份量，強調行政倫理的部分，建請供部參考。當然日前部有給本席回一封信說，會成立小組召集會議討論，但相信等到本人本任委員任期結束以後，說不定還沒辦法開會，因此只能再作最後的呼籲，希望部能夠重視，從人才篩選階段就灌輸相關觀念，將有助於我國競爭力的提昇。以上意見，請考選部參考。

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
第 217 次 (101.12.13)	案由：臨時報告(高委員永光提)： 101 年度文官制度國外考察—歐盟及比利時考察報告一案。另附書面資料供參。 高委員永光：本席於 10 月中旬到比利時首都布魯塞爾參訪，報告題目是歐盟及比利時考察報告，因為歐盟總部設在布魯塞爾，所以本席第一個參訪的地方是歐盟人事考選局 EPSO，然後與我國駐歐盟及比利時代表處副代表與各組組長舉行座談，他們都十分關心考績法，提問許多問題，也就個人所能儘量解釋，讓他們能夠安心，了解考績法正面而積極的意義。 其次，本席參訪比利時魯汶大學分校，與政府與公共管理學院院長交換意見，剛好他對「授權」（mandate）方面有深入研究，另外他在 2000 年至 2003 年，有一個「政治當局與資深文官關係」之研究計畫，本席與其交換意見，資料整理後將送銓敘部參考。因為目前部在高階文官特別管理制度的資料相當欠缺，而其中問題確實非常複雜。 隨後，本席到比利時國家公職部考選培訓局及公

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	職人員訓練所參訪，與總執行長，層級相當於副部長，為比利時聯邦部會 14 名行政事務首長之一交換意見。個人到比利時參訪主要是受到院長啟發，因為比利時國情與我們有幾分類似，它的北部與南部分開，北部講荷語，南部講法語，東邊一小塊地方講德語，面積為 3 萬零 528 平方公里，人口 1 千 1 百多萬，看起來也有非常複雜的南北問題，而且從單一制變成聯邦制國家，他們的文官有某種自信，據了解，他們曾有 539 天是沒有政府，完全靠高階主管及常任文官在運作，他們出版刊物有多篇文章是談到沒有政府之下的治理，也是院長提到民主治理的案例。 個人的書面報告內容，有關比利時聯邦訓練學院部分是一個重點，請保訓會參考，他們每年開發 80 種以上的新測驗方式，訓練過程分成好幾個階段，還有各種測驗，口試也特別重視面談機制，值得保訓會參考。另外，歐盟人事考選局 EPSO 則值得考選部參考，因為他們從 2008 年至 2011 年統計，共有 65 萬人參加考試，舉行過 720 場次公開考試，全部有 19,744 人通過考試，有 23 種語言的測試，在歐盟各地有 70 個測驗中心，其中有以知識為基礎，以技術為基礎，以語言為基礎等測驗方式，而且非常注重信度與效

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	度，所以本席把 23 個行動準則摘錄出來，作成書面報告。 最後，本席想留下一些紀錄，因為有立法委員說考試委員很涼，其實一點也不涼，每次出國參訪本席都是一人，回來都會染病，因為病毒在體內做怪，整整兩個禮拜的時間，必須靠打針才能把病毒去除，中間還耽誤何寄澎委員的一場餐會，特別向何委員致歉，也向院長致歉。到歐洲參訪，機票近 5 萬元，而公費補助只有 6 萬 8 千多元，其實本席住在雙 A 的旅館，勉強算是可以住，這是一趟很辛苦的旅程，藉此機會向院會報告，也希望部會好好參考研析本席辛苦整理出來的書面報告。(**考察報告詳見附錄一**)
第 261 次 **(102.11.21)**	**案由：(其他有關報告) 高委員永光提：考試院 102 年度文官制度國外考察新加坡及馬來西亞參訪報告一案，報請查照。** **高委員永光：**本次參訪新加坡及馬來西亞，本席的定位是有關公務人員訓練部分，因此首先選定的參訪機構是新加坡南洋理工大學亞洲研究中心，也稱為公共政策研究院。之所以選定它的原因是我們曾經選送高階文官班學員到此地受訓，因此特別請教吳院

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	長，我們高階文官學員在那裡受訓的狀況，以及受訓完以後，他們有無做評鑑，他是有提供一些意見，但是我並沒有寫在書面報告裡面，因為他的意見很多，本人私下有機會再向保訓會彙報。吳院長另外一個重點是提供相當多的資訊，因為他們有幫中國大陸所有國務院單項計畫管列的人，有短期班，也有長期學位班，其實他是很希望能夠把中國大陸省市廳處級的主管延伸到台灣來受訓，特別是他對保訓會及國家文官學院也有諸多肯定，但是我想以目前有關法令規範，都尚未齊備，所以本席並沒有給他明白的答復。 第二個參訪對象是 INTAN，即馬來西亞吉隆坡的公務人員訓練中心，由本人與該中心 5 位主管及研究人員共同交換意見，他們有相當多的訓練課程，分為兩大部分，一是非常大張的學習地圖，上面有所有的課程表，包含基層、中階、高階人員訓練，是非常寶貴的資料，可提供保訓會參考。另一是他們派員到我們國家文官學院參加行政研習班，回去之後，給予本席的一些回應。 第三個參訪對象是馬來西亞 ITD（Institute of Training and Development），就是發展訓練中心，它是一個私部門，但它是經過馬來西亞政府認證的機構，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	也是亞洲培訓總會 ARTDO 的會員，中華民國訓練協會（CSTD）為其創建會員，李副主委員是擔任理事長，它專門做一些培訓的工作，最主要的部分是每年幫聯合國訓練一些聯合國官員，之後再派遣他們到世界各地進行輔導，尤其是落後地區國家的人力資源、公共行政等業務，聯合國都會派人去當地國協助。另外，它也會幫馬來西亞政府做公務人員訓練，本席有看到他們設計很多相關課程、學習地圖等，他們還給我做一整天的簡報，本席也有到總部去參觀一個訓練班，聽聽他們上課的狀況。 第四個參訪地點是新加坡濱海灣區（Marina Bay）的船形建築大樓，它也是近年來最大的濱海灣區建設，不過因為與訓練不太相關，所以本人並沒有多說。 就參訪心得及個人參閱他們提供的資料，經過綜整之後，本席認為對本院部會最重要的是輔導的 30 個原則（The Coaching Principle），這是 ITD 相關出版品及資料，本席這麼做的原因是他們在訓練過程當中非常重視輔導的工作，我們稱為輔導員，也有雙輔導員的制度，可是他們更進一步，希望訓練成為輔導師，而輔導師是經過認證，也就是具有輔導師資格，就可以在馬來西亞以及相關訓練協會各種訓練計畫裡面擔

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	任輔導員的工作。本席覺得這個很值得我們借鏡，因為他是非常有計畫地在訓練輔導師，在輔導師上面還有訓練師，而上面又有主要的訓練大師，然後是達人，跟我們只有輔導員及導師制度不太一樣，他們分得比較精細，像我們目前的導師大部分都是找非常有成就的人，如各部會部長、次長，甚至蕭前副總統，其實像蕭前副總統這樣的層級，在他們的分法，可說是達人，所以他們的作法頗值得我們參考，內容都在書面報告裡面，本席特別花蠻多的時間把它寫成比較能夠讀的中文，對大家比較會有參考的價值，它整個輔導的精神是建立在相信每個人具有偉大成就的潛力，這樣一個積極正面的肯定，對輔導師訓練過程中，有相當多原則、技巧及課程，請各位參閱，比方怎麼問問題，怎麼去輔導，怎麼讓學員能夠激發出內心的潛力，能夠承諾自己想達成的目標，而願意奉獻進去，它有一個過程。所以在書面報告第 16 項當中提到 4 個「L」，第 1 個 L 是 leader，領導者要做的是傾聽（listen），然後要學習（learn），最後才是領導（lead），本席覺得這是很好的過程。 另外，在深入傾聽部分，它有一個公式，就是關鍵的談話過程（Crucial Conversational Process）裡面有

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	個公式：（深入傾聽 Deep listening＋觀察 Obervation＋直覺 Intuition＋好奇 Curiosity＋很讚的問題 Great Question）＋不厭其煩 Repetition＝深具見解的發現 Insightful Discovery）相當具有制度化，最後則希望達到 5 個「A」：1.accountability 兌責，就是你所提出來目標及理想，要能夠兌現它；2.action 就是要採取行動；3.affirmation 得到肯定；4.acknowledgement 能夠感恩；5.achievement 有所成就。 事實上，保訓會在訓練輔導員的時候，本席曾一再地請教是否有標準的課程，是否有輔導的手冊等，所以特別把 30 個輔導原則編譯出來供會參考。 本次參訪是 7 月 4 日出國，10 日返回台灣，其實真正參訪的行程只有 5 天的時間，相當的緊湊，在整個過程中，因為是個別一個人去參訪，故麻煩到院內公關、會計、人事等單位的協助，個人內心深感不安，謹在此表達感謝之意。至於在接觸參訪行程當中，尤其是 ITD 部分，得到保訓會李副主委的協助，外交部及新加坡、馬來西亞外館也給予許多協助，當然也很感謝院能夠讓本人到新加坡、馬來西亞參訪，有機會學到更多東西，在此一併致謝。**（考察報告詳見附錄二）**

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
第 159 次 (100.10.20)	**案由：行政院人事行政局人事考銓業務報告(顏副局長秋來報告)：** **臺北市、新北市、臺中市、臺南市、高雄市、桃園縣等 5 直轄市及 1 準直轄市政府職缺外補情形案。** **高委員永光：**今天人事行政局所提供的資料，對於研究地方自治的學者來講，的確非常管用，本席與詹委員中原同樣關切此數字背後所代表的制度上之涵義，如果五都一準之後，我們為了讓五都一準能夠成為帶動台灣三大區塊或生活區發展，提升國際競爭力，當然要看整個公務人員配置情況，現在從中央流動至五都一準的公務人力計 781 人，能否進一步分析渠等人員屬於哪一類人才？如果流動過去的人才能夠符合成為地方區塊發展之領頭羊地位的話，則我們當然樂見中央與地方人才交流的情況，而將來在制度上，也可以考慮對於相關職系之間的相互調動，作制度性的規範，此亦為了因應五都一準區塊發展，提升國家競爭力，具有非常深刻的制度調整與規劃意涵。 另外，彰化縣政府一口氣被商調 60 人，對彰化縣政府公務人力會造成什麼影響？被商調過去的人員，

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	究竟是什麼樣的背景？屬於哪一類的人才？而磁吸效應會否造成鄰近縣市某類人才嚴重缺乏？請局作更精細的分析，讓我們更了解實際狀況。
第 177 次 **(101.3. 1)**	案由：考試院 100 年度工作檢討 －秘書長工作報告 **高委員永光：**秘書長工作確實如剛才詹委員中原所言，非常辛苦，要承院長之命幫本院處理所有大小事務，本席表示非常佩服，應該給予高度支持與肯定。關於國際化的部分，一直以來是本屆委員相當關注的重點，而且整個計畫與院部會都有所關連，現在大體上是事後的支援協助工作做得不錯，比方保訓會有此規劃，院方會幫忙聯繫邀請，如果要再增加其效益，建議事前能夠成立協調小組，也許考試委員也可以參加，當我們知道未來 3 個月或 6 個月內將規劃國際性交流活動，能夠透過事前的聯繫協調會報，逐步訂定國際化的近中長期目標，這樣院部會其實仍然像一家人般，兄弟爬山，除各自努力外，但事前知道要攻哪個山頂，這種事前就協調合作的方式，會比較快速達到國際化的目標。其次，本席呼應詹委員中原有關與 UN 非正式組織交流互動的意見，因為如果我們要跟

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	UN 做正式管道接觸的話，機會幾乎是零，尤其要透過外交部，會非常敏感，實際作法可以不從外交部的體系做接觸，如本席曾和一位奧地利的人權學者見面，他是奧地利國家人權委員會委員，也曾經做過聯合國組織之下的委員會 chair，例如我們將公共服務日辦得很好，銓敘部就有到聯合國組織之下的委員會作報告的可能性，因此，建議秘書長研議院部會國際化協調會報。
第 181 次 **(101.3.29)**	案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(朱副人事長永隆代為報告)： 100 年特種考試地方政府公務人員考試公告分配結果。 **高委員永光：**高委員永光：有關去(100)年地方特考依各地方政府人員需求，共錄取 2,752 人，結果分發 2,596 人，不知此次分發到五都人員所占比例有多少？其所需求人員的類別為何？是否符合五都升格後，必須增加之公務人員數及比例？請總處提供資料供參。
第 181 次 **(101.3.29)**	案由：秘書長工作報告(黃秘書長雅榜報告)： 考試委員實地參訪交通部觀光局花東縱谷國家風景區管理處辦理情形。 **高委員永光：**本週一、週二委員實地參訪交通部觀光

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	局花東縱谷國家風景區管理處，感謝秘書長及相關同仁的細心安排行程，使參訪活動非常順利。另外感謝第一天參訪由交通部葉次長陪同，第二天參訪時交通部毛部長還特別來花東，並與我們進行座談，對導遊領隊考試等，有關人員也提供許多意見，在場並相互交換意見，相關紀錄應該相當值得部會參考，對參訪同仁也再次表達個人的謝意。
第 183 次 **(102.4.12)**	案由:(其他有關報告)考試院 100 年度工作檢討暨 101 年度文官業務施政重點報告-行政院人事行政總處工作報告。 **高委員永光：**很高興黃人事長第一次到院會作工作報告，本席認識黃人事長已經有相當久的時間，在他非常年輕時，就深知其智慧與機智過人，溝通協調能力也第一流，剛才幾位委員提到人事總處與本院所屬部會，尤其是與保訓會的合作，本席也認為要繼續推動下去，在吳前人事長的時候，其實他也相當用心，所以本院所屬部會與總處的合作機制應該可以密切合作。 其次，剛才委員提到文官興革方案，其中有一個重要的核心是高階文官特別管理制度的建立，我們也希望將來會與總處能夠合作。方才，蔡良文委員特別

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	提到一個故事，本席也想講個故事，來跟黃人事長相互勉勵。歷史上唐太宗對房玄齡十分信任，把用人大權都交給房玄齡，唐太宗用人的原則為「量才授職」、「任官唯賢」及「務省官員」，此與現在精簡人事政策剛好非常吻合，量才及唯賢部分與工作報告中的建立核心職能，務省官員與中央人事精簡部分都有很密切的關係，結果最後房玄齡把所有中央官員重新進行審核優選，只剩 460 人，這是非常不得了的人事行政改革，其實在整個過程當中，還有一個人配合很好，就是杜如晦，所以成語上有「房謀杜斷」的典故，因為杜如晦非常善於做判斷，房玄齡則善於做規劃，常與唐太宗討論之後，就會有非常詳細的謀畫，可是在果斷的部分還是杜如晦。今天，黃人事長首次來院報告，本人就將此故事送給老同事共勉，大家互相來合作，完成文官制度之興革，以提升國家競爭力。
第 191 次 **(101.6.7)**	案由：秘書長工作報告(黃秘書長雅榜報告)： 修正編印考試院簡介摺頁辦理情形。 **高委員永光：**書面報告中行政院人事行政總處英譯誤為「Directorate-General of Personnel Administration Executive Yuan」，應修正為

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	「Directorate-General of Personnel Administration, Executive Yuan」。
第 195 次 (101.7.5)	案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(顏副人事長秋來代為報告)： 1、行政院人事行政總處 101 年第 2 季重要業務執行概況。 2、口頭補充說明：行政院各聯合服務中心聘用人員擔任執行長之適法性說帖。 **高委員永光：**1.對於總處創新辦理標竿論壇，本席表示肯定。地方治理概念從 1980 年代開始，實際在地方政治上採取比較創新作法，變成地方治理，但是為配合全球化，避免因五都一準產生磁吸效應、排擠效應與資源分配不均的現象，本席曾建議總處在地方治理上應該強調跨域治理，現在總處也已經請地方辦理各種跨域治理的講習，宣導跨域治理，這樣才符全球化地方治理之趨勢，否則會讓外界批評五都一準之後產生磁吸效應、排擠效應與資源分配不均的現象會越來越嚴重。2.但總處在報告中有不太一致的地方，因為第 1 點是地方治理成功的案例，但並沒有強調跨域治理。可是在第 5 點案例分享與實務觀摩兼具，又

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	說為達「跨域共學」與實務交流分享，如果前面只是單純的「地方治理」成功案例，二者之間就無法配合。地方治理本來就應該做，而跨域治理成功案例是當前應加強做的重點，所以應該把資源及重心放在跨域治理。包括中央與地方、地方與地方、地方內部跨機關，甚至國家機器與民間社會之間，為全球都在追求，且非常不容易成功的工作，在全球化之下，世界城市可能的出現，因此它是困難但非常重要工作，與國家競爭力亦有關。3.總處分 5 區辦理論壇，似隱然有強調跨域治理，作區域劃分即區域治理？抑或只是單純的劃分第一區、第二區、第三區、第四區、第五區嗎？如果只是單純的區域劃分，則沒有了解時勢的變化，與我國實際國土治理也不符合，我們的實際國土治理為 7 大生活圈。如果要單獨各縣市地方治理成功的案例，也應該從 7 大生活圈下手，因為我們本來就希望台灣將來除了 5 都做領頭羊之外，也配合其他生活圈之區域發展，請總處注意。雖然只是標竿論壇，但是與國家發展其實有密切的關係。
第 206 次 **(101.9.27)**	案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(顏副人事長秋來代為報告)：

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	5 都 1 準職缺外補情形分析報告。 **高委員永光：**感謝人事總處提出 5 都 1 準後職缺外補情形分析報告，另外，日前本席也收到人事總處的文，提到上次本席請教 5 都 1 準之後，3 年內將增加 1 萬 4 千多人，相關職缺提報情形，對於總處就委員所提問題都有相當仔細的回應，本席要特別表示肯定及感謝。 針對今天的報告，首先除了剛才詹委員所提問題之外，本席從地方治理來看，過去人才都是由地方政府跑到直轄市，由直轄市再往中央跑，人才多集中在中央，某種程度是造成台灣南北失衡的原因，而地方也感覺到未受重視，現在報告資料顯示，自中央調入 5 都者所占比例呈現增加情形，只是從中央商調到 5 都的人力裡面，到底實際的背景是什麼樣的情形？如果地方為了發展而從中央商調過去之人員，都是屬於比較高階的人力資源，則顯然可以說是地方為了發展向中央借將，這也是地方治理上，我們很重視的一環，因為過去研究地方治理，本席到地方各縣市演講時，他們屢次都在感慨人才不夠，特別是規劃與經營管理人才相當不足，所以從中央商調過去的人員究竟屬於哪一類人才，大概要看整體的調查資料才能了解，請

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	人事總處協助提供。 第二，除了 5 都 1 準職缺外補人力配置情形，因為在 5 都 1 準改制之後 3 年內將增加 1 萬 4 千多人，可是目前他們一時之間無法補齊那麼多人，據本席查閱相關資料，以新北市為例，契約用人與考試用人幾乎快呈現 1:1 的狀況，是否 5 都 1 準都是相同的情形？抑或新北市為例外？因為這會牽涉到整個人力資源應用及人力結構，以及 5 都 1 準改制後區域發展情形，現在他們為何用非人事預算經費而以業務經費用人，使契約用人與考試用人幾乎快呈現 1:1？人事總處對此情形有無作了解？在 3 年內增加 1 萬 4 千多人的過渡時期，其人力資源配置究竟是否符合 5 都 1 準未來發展的方向及所需？ 第三，報告中提到外補人力以未變更職務屬性所占比例最高，其中被商調人員現職職務屬性均以行政類所占比例最高，人事總處有無更詳細之背景資料供參？因為 5 都 1 準改制之後，我們希望它是領頭羊，而它們商調人員及提報缺額部分與其未來發展有關，目前商調人員現職職務屬性以行政類為主，到底其中的意涵為何？以行政類科比例最高，究竟是以提高行政效率為主？還是為區域發展所需要的行政人才為

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	主？比方說以觀光行政與產業發展人力為主，可能就比較符合改制後，5 都 1 準形成領頭羊的效應，併請提供更詳細背景資料供本席關心相關議題之參考。
第 220 次 (102.1.3)	**案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(黃人事長富源報告)：** **行政院人事行政總處 101 年第 4 季重要業務執行概況。** **高委員永光：**針對黃人事長的報告，本席有 2 點請教：1.截至目前為止，國營事業機構所屬員額具公務人員資格者之比例有多少？其合理之比例又為何？2.公設財團法人的盈虧與其人事管理近來成為媒體關注議題，其員額比例究竟如何？其中有無公務人員借調情形？請說明。
第 228 次 (102.3.14)	**案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(張副人事長念中代為報告)：** **地方治理研究中心揭牌及啟用。** **高委員永光：**本席一向非常關心地方治理議題，也曾建議將地方治理當作地方高階人員訓練的主要課程，後來也推動的不錯，今日總處報告將設置地方治

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	理研究中心，包括地方培訓史料室、地方治理資料室、地方治理研討室、地方治理研究室，本席也覺得是應該做的事情，並提供幾點意見：1.如果單純談治理(governance) 觀念的話，個人認為放在公共行政領域中並沒有什麼不妥，可是 local governance 有其特別意義，也算是公共行政之一環，不過應以地方公共事務作為核心的對象，所以關於設置各該研究室等，是否只是把新概念當招牌用？因為學術研究，約 10 年即有新的概念出現，總處現在成立新單位掛牌運作，等到日後觀念如有轉換時，各該研究室等是否也要改名？改為地方事務研討室或地方事務資料室等？跟著潮流走並非壞事，可是隨著典範位移（paradigm shift），現在很夯的概念，可能過幾年即消逝無蹤，請總處注意。2.目前地方治理比較夯的概念，包括環境治理、永續發展等，跨域治理部分有關空氣污染問題，已經做得非常多，以五都一準的跨域治理來講，比較容易做的有水供應、大眾交通運輸系統、空污、廢棄物處理與地方產業鏈規劃等，範圍很複雜，問題非常多，總處地方治理研究中心若只找公共行政系教授為主，本席覺得是找外行人做外行事，請教目前該中心 14 位專家學者中有哪幾位是真正研究地方治理的領域？公共行政與地方治理學者不太一樣，比方大臺中縣市合併之

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	後，要成為國際化城市，第一個計畫是逢甲大學由副校長帶頭，10 個系所共同參與，其中包括城鄉治理研究所、交通運輸系，此已非單純公共行政的範疇，所以本席很擔心這個方向，人事行政總處因為掛名人事行政，很多東西只想到行政，其實現在地方治理是跨域的範圍，如果把歐洲、英國的地方治理經典書籍拿來看，就知道那個範圍非常複雜，處理的幾乎都是跨域的問題，如果 14 位都是公共行政的專家學者，fine but not excellent，本席希望要做就做 excellent 的事，既然已經投入那麼多的心力下去，為了達到地方治理的目標，建議總處宜注意專家學者的挑選與遴聘。
第 233 次 **(102.4.25)**	案由：行政院人事行政總處人事考銓業務報告(葉參事瑞與代為報告)： 涉外專業園區「詠晴園」(Sunny Park）揭牌及啟用。 **高委員永光：** 1.通常為了要推動國際化，一般都是用 English corner，總處建置 Sunny Park，用「詠晴園」名稱，外國人恐怕不易由字面了解其意義，有待解釋，本席建議可修正為「Sunny Park, English Corner」，這樣人家就會比較了解。

次　別 (日　期)	案　　由 發言內容
	2.因為本人推動英語環境曾花了很多工夫，提供一點經驗給總處參考，就是可將受訓學員分成家族，建立很多不同的組別，平常彼此之間有聯繫，將來可以不斷學習，因為語言學習是終身學習，所以學員可以分成幾個家族，建立不同的組別，透過後續的聯繫與經驗傳承，才會有效。像行政院有一個國際生活營造小組，由曾志朗委員來召集，也在朝這方面努力。 3.在園區內有全英文電視頻道，也許就是 TV channel，不知是否固定在什麼樣的頻道？過去本席自己曾被批評過，選定 CNN 頻道就被人家罵，因為裡面不斷在傳播「美帝」的觀念和思想，所以如果要用新聞頻道，大概要很小心，建議可考慮納入所有衛星英文頻道供選擇，採取開放態度，因為新聞頻道傳播出來的東西不太一樣，加上可能常會接待外賓，如果只是選定 CNN channel 的話，不同外賓心裡可能會有不同的想法或感受。

伍、附　錄

附 錄 說 明

本集發言實錄附錄內是個人的學術性論文及出國考察報告。本集特別收錄赴比利時及歐盟總部的參訪報告，以及前往新加坡、馬來西亞的參訪報告。至於學術論文則收錄了「全球化下之地方治理」及「公務人員考試與核心職能測驗分析」兩篇。

先就學術性論文為讀者解釋其收錄的原因，有關「全球化下之地方治理」主要是在討論全球化下之地方治理行政組織及決策機構的態樣，因全球化下之地方治理乃區域治理或跨域治理，其組織模式及決策方向迥異於一般正式之政府官僚結構，此亦為個人撰寫該文之動機與目的。

至於「公務人員考試與核心職能測驗分析」則在探討考試制度長期以來爭辯的問題，究竟考試是以測試專業知識為主，亦或是以「核心職能」為主，由於我國之國家考試仍以測試專業知識為主，故本文特別介紹以「核心職能」為考試之主要內容，其可能的樣態。本文主要用意在指出國家考試應改革之方向。

在國外參訪部份，個人都是透過本院、外交部及私

人關係安排參訪單位，因此國外參訪均定有特殊目的。以比利時為例，主要想了解其在沒有政府狀態下，何以高階文官能維持政府之運作；至於歐盟則因其考選人材為 27 個會員國服務，過程之細緻縝密必有值得參考之處。因此，特將其遴選人材的 23 個行動準則以及訓練計畫寫出來，讓國人瞭解歐盟選擇人力之慎重與周詳。

至於新加坡及馬來西亞之參訪，重點是放在馬來西亞的 ITD 訓練機構。ITD 為國際訓練學會的團體會員，並且得到聯合國(UN)的認證，為聯合國訓練人力資源。考察報告特別將其訓練過程中有關訓練輔導員(coach)的 30 個原則譯出，由於我國政府公務訓練中，對於輔導員制度，似有聊備一格之情形，參考別人重視之程度，或有學習之處，也可增加我國訓練公務人員之成效。附錄之考察報告及學術性論文在記錄擔任考試委員期間，仍須持續維持學術研究之產出，並與考試院業務實際之結合；出國考察報告意在表達出國考察非一般之旅行參訪，仍須有特殊的研究設計，如同執行一項研究計劃，特此說明為序。

【附錄一】第 217 院會-歐盟及比利時考察報告

101 年度文官制度國外考察

歐盟及比利時考察報告

《摘要》

本席於今(民國 101)年 10 月 12 日出發前往比利時首都布魯塞爾(Brussels)，因時差關係於同日抵達。自 10 月 15 日起，連續拜訪歐盟執委會人事考選局局長 Mr. Nicholas David Bearfield，歐盟執委會人事考選局名稱為 European Communities Personnel Selection Office，簡稱為 EPSO。雙方就歐盟如何為其所有機構(含總部及各國之分支機構)交換意見。由於每年歐盟所需用人員相當多，因此，其考選過程十分複雜，工作也非常繁重。在與 Mr.Bearfield 會談過程中，得知其考選過程之設計，十分嚴密。因此，特將其甄用人才的 23 個行動準則，擇要撰寫於正式參訪報告之第「肆」部分：EPSO 的人事甄選準則。

於拜會 EPSO 之後，下午於 15:30 至 16:30 於我國駐歐盟及比利時代表處(即大使館)與副代表及各組組長及副組長舉行座談；代表處官員十分關心外交領事人員之考選、訓練，以及本院考績法立法推動情形及內容。有關彼等所擔心的考績問題，均就本席所知，盡量予以解釋。

10 月 16 日前往布魯塞爾魯汶大學分校(位於 Louvain-la-Neuve)拜訪「政府與公共管理學院」的院長，也是政

治學教授 Christian De Visscher，雙方共進午餐，並就比利時的文官體系及制度交換意見。(Visscher 教授之個人資料如附件)。Visscher 對比利時的高階文官很有研究，尤其對於「機要人員」部分，已有專文發表。從 Visscher 處得知不少有關比利時文官制度改革的情形。10 月 17 日上午拜會比利時國家公職部考選培訓局(Selection Office of the Federal Acministration, SELOR)總執行長(General Manager,層級相當副部長，為比國聯邦部會 14 名行政事務首長之一)。瞭解其文官考選及培訓過程；中午與比國公職部官員午餐，餐後即參訪比國公職人員訓練所(Training Institute of the Federal Administration,TIFA)拜會該所所長 Sandra Schillemans。由其部屬提供各種訓練過程、內容的簡報，收獲十分豐富。

本正式參訪報告分四部分：第一部分，介紹比國聯邦訓練學院(TIFA)；第二部分，介紹 TIFA 的領導與管理發展有關的訓練課程；第三部分，介紹 TIFA 有關訓練後所施行的訓練結果之測驗；第四部分則介紹歐盟的人事甄選行動準則。

有關的詳細內容，請參考正式書面報告，本席謹擇其扼要在此提出三個重點：

一、 比利時對於訓練的測驗，有近百種以上的方法或方式，對於本院保訓會正在進行訓練淘汰的機制研擬，可以參考。

二、 歐盟人事甄選過程共 23 個行動準則，其中在考選部分，有很多創新的做法，值得考選部參考。

三、 到歐洲參訪，因路程遙遠，飛行時間已占去大部分，其餘能運用拜會相關考選、訓練之文官系統部門的時間，顯得相當寶貴，礙於生活費太高，無法多待一些時日，殊屬可惜，以機票為例，已近五萬元，所餘 2 萬餘元之補助，於住宿、膳食及交通花費，如杯水車薪，無法解決實際所需費用。

歐盟及比利時考察報告

壹、比利時聯邦訓練學院(Training Institute of the Federal Administration of Belgium, **TIFA**)介紹

一、 緣起

(一)、 歷史

1. 1963 年起，比利時政府設立了「中央訓練服務」(Central Training Service)部門，隸屬於首相辦公室(the Prime Minister's Office)。
2. 1984 年起，該部門改隸「內政部」(the Ministry of Home Affairs)。
3. 1995 年起，比利時已成為聯邦國家，設立了新的「聯邦文官事務部」(the Ministry of Civil Service Affairs)中央訓練服部門也就隸屬於文官事務部。
4. 2000 年起，聯邦政府成立新的「聯邦公共服務：人事與組織」(the new Federal Public Service "Personnel and Organization")。

(二)、 新的組織架構

1. 聯邦公共服務部(Federal Public Service, FPS)正式成立。
2. 新的組織結構包括：

(1)四個水平的聯邦公共服務部門。

(2)十個垂直的聯邦公共服務部門。

(3)四個暫時的部門。

二、 任務

(一)、 TIFA 強調「人事與組織」，重視「核心職能發展」，以便達成「組織目標與目的」，「強化公共服務的績效」，以及「對

民眾更好的服務」。

(二)、 TIFA 從事訓練、學習與發展，提供各部門的特別需求，使得工作人員在現在及未來執行工作上具有競爭力。

三、 TIFA 所服務的部門、組織

(一)、 總體來說，聯邦政府中，大約有九十個聯邦部門，10 萬 5 千個文官是 TIFA 的服務對象。

主要的文官來自「聯邦公共服務」(FPS)，「計畫的公共服務」(Programmatic Public Services)，準政府或與政府有關的組織(parastatal Organizations)，以及科研機構。其他有特殊工作協議的部門，例如：審計辦公室、仲裁法庭、州議會聯邦警察、司法部門的行政人事，以及其他規模較小的組織，如:男性與女性平等中心、核子研究所等。

(二)、 TIFA 所服務的部門或對象，呈現在我們「管理者訓練的專業網路」(a professional network of training managers)，例如：TIFA 每年組織三次的全體會議，定期的有結構的網路會議，交換彼此有關戰略導向及訓練需求的信息。

四、 服務及產出

(一)、 由於政府體制改變，TIFA 提供一些相關的訓練課程，配合立法變革，將一些政府行政改組，重新結合起來。

(二)、 相關的訓練課程，特別重視文官的職能發展。有品質的訓練課程是根據此而打造的。

(三)、 建構一套標準的「核心職能課程」，包含九組這種課程。這些課程跨越不同的行政部門，契合那些需要得到我們服務的部門的需要，這九組課程包含：

1. 語言(languages)
2. 資訊電腦技術(ICT)
3. 管理(management)

4. 人力資源(HR)
5. 人事效用(personal effectiveness)
6. 行政事務(administrative matters)
7. 訓練方法和知識管理(training methodology & knowledge management)
8. 歐洲事務(European Affairs)
9. 環境/福利/安全(environment/well-being/ safety & security)

(四)、 建立 A、B、C、D 四個等級，並給予結業證書的訓練課程。

1. A 級至少是五天的訓練，具有大學畢業或相當程度的教育程度。
2. B 級是較高級的教育程度，但時間比一般大學修業年限短。
3. C 級是高中以下的教育程度者。
4. D 級則是沒有學歷文憑者都可以參加，只要完成義務教育者即可。

(五)、 客製化課程，各行政機關可以向 TIFA 要求量身訂做的課程訓練。

(六)、 任何聯邦行政機構的「現代化」都可以向 TIFA 申請協助，例如「評估系統的執行」、「多樣化課程訓練」、「E 化人力資源訓練」課程。

(七)、 TIFA 提供的訓練是包括「混合型」的訓練，部分是集中在班上上課，部分是遠距教學，部分是上網學習。而且，也有結合一些「教練指導式的網上學習」。可以說是"blended training"所以，有一個線上虛擬學苑：http://campus.ofifa.be 甚至「訓練的老師」也需要參加一些訓練課程。

(八)、 TIFA 的訓練師資

1. **內部師資:**特別是語言老師，ICT 的老師和教授如何評估的師資，當然屬於 FPSP&O 的聯邦官員是師資來源。
2. **外部師資:**外界來自社會各行業的訓練師及諮商師、大學講座。

五、 歷年訓練人數及概算

(一)、 訓練人數

年份	人數	訓練天數(所有訓練班次)
2005	23,529	11,163 天
2006	27,856	3,359 天
2007	24,305	68,06 天
2008	29,025	63,22 天
2009	29,356	75,72 天
2010	26,671	64,41 天

(二)、 訓練預算(TIFA)

年份	預算
2005	4,593,000
2006	4,787,000
2007	4,289,000
2008	4,389,000
2009	4,783,000
2010	4,713,000

＊以上訓練預算不包含聯邦文官服務人士與組織部門現代化，所需要的具有證書所給予的訓練。

貳、比利時 TIFA 領導與管理發展(Leadership management development at TIFA)

一、比利時聯邦行政

(一)、比利時聯邦行政包括三個層級：最基層的社會政府(Communes)，中間層級的省政府(provinces)，以及區域政府(the Regions)，就區域政府而言，它是聯邦政府的社群(communities)。

(二)、聯邦行政的核心職能(competence):

包括公共財政、司法體系、社會安全系統(失業、年金、兒童福利、健康保險)，公共衛生和家庭事務的實質部分，外交事務等等。

(三)、聯邦行政意謂著包含百分之九十(90%)以上的聯邦機構，全部聯邦的公務人力總數是 105,000 人。

(四)、比利時的官方語文是：荷蘭語、法語和德語。

二、比利時聯邦行政的管理階層：

(一)、以三層來區分聯邦行政的管理階層

1.戰略階層(strategic level)，大約有 300 名經理人。

2.策略階層(tactical level)，大約有 3,000 名經理人。

3.操作階層(operational level)，大約有 6,000 名經理人。

(二)、如何成為聯邦行政的經理人

1.從專業角色擢升為經理人，或者直接為聯邦政府所錄用。

2.最高階的戰略階層(300 人)，可以區分為 N-1、N-2 及 N-3 級三類。N-2 類一定從聯邦行政系統中進用；N-1 及 N-3 可以從聯邦行政系統中，或從外界找到可用人才。但 N-1、N-2、N-3 這類 300 人的高階經理人才，任期六年，此為比利時特殊的「委任制度」(mandate system)。

3.操作階層及策略階層的經理人分成 A、B、C、D 四組人

(1) A 類行政人力，必須有大學畢業學歷，或高等教育中較久的學歷資格。

(2) B 類是較短期的高等教育科或班別出身，教育時程較短。

(3) C 類是較大學低的高中以下的教育程度畢業。

(4) D 類行政人力不需要任何學歷證件。

三、 對公共管理者的挑戰

(一)、 公共行政屬於政治權威：通常部長和其所屬，直接聽其命的管理者的聘期是「四年」。

(二)、 公共部門的任務(mission) 和價值(values)不等同於私部門。

(三)、 規範公部門的法令規章十分嚴格。例如:公務人力的管理，公共財務以及公務採購等相關法規都十分嚴格。

(四)、 公部門為了面對社會的挑戰，它必須加以調適：

1.改變公眾對於政府的態度

2.改善或減少政治和經濟危機

3.全球化的經濟視野

4.區域主義及歐盟化

5.快速變遷發展的資訊科技

6.老年化的人口：40%以上的公務人力超過 50 歲。

7.Y 世代進入職場

8.變幻無窮的工作環境(遠距學習的團隊或居家辦公者)

9.公共管理者的角色變了，變得很複雜。

10. 聯邦政府的文官成為改變聯邦行政組織文化的主要角色和槓桿。

四、 **「發展管理與領導統御」訓練的需求：此訓練計劃針對下列人員之需求及對他們的「要求」（demand）**

1. 個別的文官
2. 聯邦組織
3. 政治層級的組織(如公共服務部，Ministry of Public Service)加強「know-how」及「領導優秀職能」(leadership competencies)是 TIFA 的優秀訓練計畫，基於此，TIFA 從事以下各種配套措施。

(一)對所有文官多樣化的課程選擇：

1. 課堂上課
2. 發展性的課程群
3. e-learning 課程群
4. 設立圖書館期刊等資料中心

(二)對聯邦文官部所提供的訓練：

1.達文西式的全人訓練

2.TIFA 提供課程：課程手冊、訓練的發展圈架構(含績效評估)。

3.頒發訓練證書，客製化的訓練，操作式訓練課程及策略性訓練課程。

4.公共管理訓練計畫(Public Management Programmer)

(1) 本計劃從 2001 年執行到 2009 年

(2) 351 個文官曾參加此訓練

(3) 混合型的訓練計畫

(4) 荷語加上法語等雙語課程的訓練

(5) 以一年為基準，每一次為 30 個工作天。

(6) 課程演練側重在願景和管理技術的發展，實務演練，例如扮演訓練者及諮商師的任務。

(7) 與大學合作辦訓練

(8) 特定目標的訓練，例如至今至少 25 個人，大學水準的語言班。

(9) 學分相互承認的問題。

5.提供新訓練計畫的必需性

(1) 為訓練更多的人，以及訓練所有層次的公務人員。

(2) 除了提供個別公務人員所需的訓練，也提供不同組織所需的訓練。

(3) 為了有效的公共服務，必須注意「管理和領導統御的訓練」。所謂「管理」是指「把事情做好」，所謂領導，是指「做對事情」。

(4) 幫每一位公務人員及其組織透過訓練，建立關係網絡。

(5) 小班制的的訓練：從 12 個人(6 個荷語，6 個法語)的小班制，最多以 15 個人為限；但操作性階層的訓練可以是大班制，達到 180 人。

(6) 申請受訓的組織，必須先做好以下工作：

A. 執行績效制度，有評估辦法。

B. 開始「工作坊」，進行「願景管理」。

C. 來受訓的人必須有一年以上經驗，擔任過「管理者」(manager)的職務。

D. 受訓者得到其組織人事部門及主管的支持，受訓者若成績不錯，將獲得晉陞或拔擢的機會。

E. 受訓者是由其組織部門所選擇送訓。

(7) 選送(intake)必須經過面談，面談是由計畫的輔導員(coach)和參與者及其直屬上司共同面談，看該準受訓人是否具備成為一個組織中管理者的角色所需要的潛力、素質及其優缺點。

(8) 管理和發展性的訓練，是一種針對被訓者其個人及組織的需要，而設計出來的群組課程，形同個人發展計畫，可能 1 天到 2 天的課程，不僅針對個別公務人員的「缺點」，也針對他的「優

點」。所以，課程設計非常重視「結構」(固定的主題)和「彈性」（受訓者所可能面臨的問題和挑戰）。

(9) 受訓者受訓後將有可能獲得工作場所的轉換。

(10)受訓完全看受訓結果導向(results-oriented)，所以採用所有的方法如個案、實務操作、同儕相互輔導、集體教練…等等。最重要的是，施訓者負責的觀念(Andragogical)的觀念。受訓者沒有得到應有的受訓，則施訓者要負起責任。

(11)所以受訓成果的評估是讓所有參與訓練的人，包括受訓者、施訓者、輔導員、業師，以及單位主管，共同加以評估。

參、 TIFA 所從事的評估工作（Evaluation at TIFA）

一、 頒發證書的訓練：一個嶄新的經驗

本訓練開始於 2002 年，採取為期較短的時期來訓練；訓練完給予一個測驗(該測驗屬於 Kirkpatrick 四層次模型，層次 2 的學習所給予的測驗)。本訓練成果直接和公務員的考績獎金和陞遷結合起來。

二、 有關測驗的建構 (construction) 和品質的管理 (quality management)

訓練程序的標準化，同時也考慮過程的專業化。當然，必須同時適用於各種規模，及被訓練者來自不同單位或層次的訓練。

三、 每年開發出 80 種以上新的測驗

(一)、 所有測驗都有三種語文版本：荷語、法語和德語。

(二)、 必須包含所有受測對象，從沒有較高學歷文憑到碩士程度。

(三)、 人數總數達 1 萬 2 仟人。

四、**如何進行測驗**

(一)、 聘請一群專精於測驗的專家(docimologists)

(二)、 發展出一套測驗政策(test policy)

(三)、 設計精緻的測驗過程、程序及測驗工具。

(四)、 考試與測驗是一套有系統的知識，必須加以研究，包括打分數的系統、分析閱卷委員的各種不同的個人或個別因素，主觀的看法等等。

(五)、 確保訓練中測驗的品質，以及「最適當」的測驗，這是 TIFA 所有訓練的目標。為達成此目標，必要的分析工作、協調、現代化、支持及控制測驗的過程品質(包括測驗工具)是必須的，有助評估訓練。

(六)、 5 個測驗專家中，有 3 位是講法語的，2 位是荷語的，再加上一位秘書組成的 6 人團隊。

五、 **訓練的品質標準**

(一)、 平等地對待受訓者(equality of treatment)。

(二)、 關聯性(relevance)。

(三)、 可靠性(reliability)。

(四)、 公開透明的(transparency)。

(五)、 合理性(teas ability)。

六、 **訓練政策的原則：**

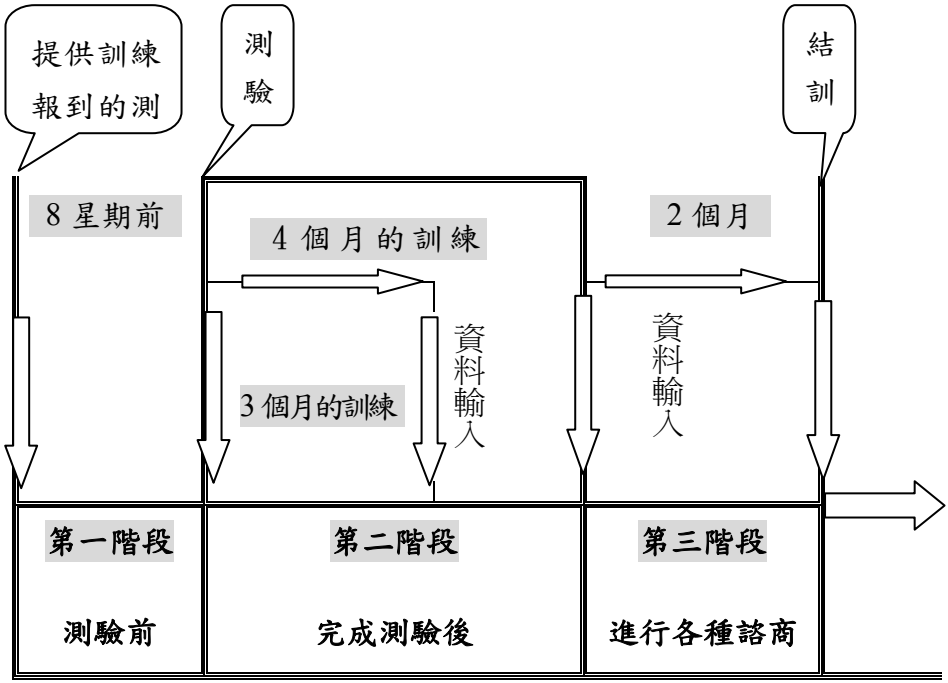
(一)、 過程和責任(procedure and responsibility)。

(二)、 要求的最低門檻(the minimum performance)。

(三)、 分析測驗的品質(analyze the quality of the test)。

(四)、 分析並使測驗結果有效(analyze and validate test results)。

七、 訓練期程



評估過程中的重要關鍵

(一)、 訓練計劃(training program)。

(二)、 測驗計劃(testing program) 。

(三)、 研擬試題的指導原則(guidelines on writing questions)。

(四)、 做出指正錯誤關鍵的指導原則(guidelines creating a correction key)。

(五)、 統計軟體 SPSS 的學習。

(六)、 建立討論正確答案和分析的平台。

(七)、 提出一份檢查各個重要過程或步驟的清單(check-lists)。

肆、 歐盟人事考選局 (European Personnel Selection Office, EPSO) EPSO 的發展課程(EPSO Development Programme)

一、 前言

歐盟人事考選局 (European Personnel Selection Office,EPSO) 為歐盟所有的部門、機構甄補、訓練他們所需要的工作人員、幕僚。2008 年 7 月以來至今，EPSO 的業務十分驚人，列舉以下數字，即可略知一二：

＊ 已經有超過 65 萬人參與甄選考試。
＊ 舉行過 720 場次的公開考試。
＊ 19774 個人通過，成為候選人。
＊ 14518 人被錄取。
＊ 舉行 23 種語言的測試。
＊ 全世界有 70 個測驗中心。

歐盟人事考選局在 2008 年 7 月第三次的報告，其理事會通過甄補人員的「執行地圖」(Roadmap for Implementation)。本報告即根據此地圖，擇其精要撰寫，以供參考：

(一)、計畫和需要(Planning and Needs)

為未來十年找到對的人，做對的事，本計劃將側重在：

1. 位未來三年提供一個可運轉(rolling)的 HR(人力資源)甄補計畫，定期評估各機構所需人力，群體功能及幕僚人員的個人人資。
2. 三層人力資源的甄補及訓練：AD(administrator,行政人員的人資)，AST(assistant,助理人員的人資)，語言專家(Linguists)的人資。每一群人力資源的替換甄補時期約為 5 到 9 個月。
3. 優良職能(competency)的發展，是基於職業分析(job analysis)

而來。

(二)、 測驗及專業主義(testing and professionalism)

EPSO 非常重視甄選人才的過程、方法、品質及可靠性。效能、效率和優質是考慮的三個主要面向。核心價值則是公平、公正。

主要原則是如何從以「知識為基礎的評估到以優秀職能為基礎的評估」(from knowledge-based assessment to competency-based assessment)。

為達此目的 EPSO 採取下列措施:

1. 申請人先從網上申辦。
2. 申請人必須先自我評鑑，何以他/她適合所申請的工作。
3. 申請人必須通過「認知測驗」(cognitive testing)，介紹情境的 (situational) 、 行 為 的 (behavioral) 、 專 業 的 職 能 (professional competency)以及語言測驗。有關歐盟的知識測驗並不在此時予以考試。
4. 基於申請人優質職能的評估，進入篩選階段，評估該申請人能若合該職位上的績效表現或要求。
5. 透過線上評估中心，評估行政人員(AD)及語言專家的競爭力；對於 AST 或專家(specialists)是透過專業職能的測試。
6. EPSO 的甄選委員，常借調來協助甄選，另外則是借重知曉認證(accreditation)專業知識的專家，以及藉助 HR 和心理學專家來協助取才。
7. 取才的多樣化：保證現在及未來的考試，沒有任何性別歧視，有特殊需要的申請人提供協助，建立更多的候補名冊。

二、 EPSO 在選擇甄用人材上的 23 個行動準則

(一)、 行動準則 1

1.二年時間對人力資源 HR(human resource)提出需求計畫。EPSO 則是用三年的運轉甄人計畫(rolling plan)找到適合的人，適時甄補，以確保選擇對的人，坐上對的位置，做對的事情。這種 HR 策略用在甄選歐盟官員(officials)，臨時人員(temporary staff)，以及契約用人(contract staff)。

2.EPSO 的管理委員會(The Management Board)必須先確定歐盟用人機構與歐盟人事考選局之間的夥伴關係。

3.甄選計畫的進行，原則上每年一次。

(二)、 行動準則 2

1.確定今年的甄選行動，可以在明年起提供工作人員。

2.確定是在公平的競爭基礎上甄選人力資源，整個過程是從以知識為基礎的測試，到以職能為基礎的選擇。

3.必須要有職位的職能內容(job profiles)。

4.優質職能(comperency)必須要有標竿對象(benchmark)，做為確保績效的標準，尤其對 AD5 級 AST3 級和 AST1 級的工作人員，一定要以這種方式甄選。人格特質(personality profile)以及學位要求(degree desirable)不是必須的。

5.七個優質核心職能如下：。

(1) 解決問題的分析(Analysis and problem solving)。

(2) 溝通(communicating)。

(3) 執行工作的品質及結果(Delivering quality and results)。

(4) 學習與發展(learning and development)

(5) 定優先順序的智慧及組織能力(prioritizing and organizing)

(6) 彈性或適應能力(resilience)

(7) 團隊精神(working with others)

(8) 領導統御(leadership)—這是特別對AD階層要進來歐盟的門檻條件。

6.初步篩選及格的人將頒發一本「職能護照」(competency passport)，其中描述在篩選過程中，有關該人選的測試、自評、他評等等的結果。該護照將隨著複試，甚至於被錄用分發至工作崗位上，成為將來有效評估該人力資源的績效、職涯發展等等的基礎。

(三)、 行動準則 3

行動 3 是篩選掉初步不合適的申請者，此步驟包括：

1.申請人必須提供申請某一職務的詳細「自評報告」。自評報告可以看出申請人對所欲從事的工作職務的瞭解，若不符合該職務工作內容的需求，就會通知自評者。以上皆是在電腦網上作業。

2.自評報告通過者，在線上要通過「初次測驗」。另外還要加上語言測驗(第二種語言:英文、法文、德文，選擇其一)。初測的測驗以對某種語言背後的社群知識，以及對於一個工作幕僚執行任務應瞭解的規則為主。

(四)、 行動準則 4

歐盟人事考選局的管理委員會進行評審，通過審查志願性的線上自我評估的介紹，以及審閱無法刪除的(non-eliminatory)，且是必須填的自我評估報告，說明何以該申請人有興趣在歐盟的機構中工作。

(五)、 行動準則 5

EPSO 是為歐盟尋找能說多數語言的工作幕僚。EPSO 建立了線上語言測驗中心，讓申請人可以在線上進行語言測試。

(六)、 行動準則 6

1.EPSO 也允許申請人可以在線上填寫可刪除的未被監考的自我評估報告的填寫，不過，這是在執行行動準則 4 及 5 之後，所進行的測試。

2.入門考試(admission testing)

入門階段考試已經從知識測驗為主導的考試，轉移到以職能為主的考試。考試皆以電腦來進行(computers based test,CBT)，CBT 包括四種別的考題：認知理解(cognitive reasoning)，情境判斷(situational judgment)，專業或專門領域的職能(professional field competency)，以及語言測驗。

3.歐盟過去很重視口頭表述和數學推理邏輯，視之為主要的認知測試工具，但現在則擴及到抽象推理(abstract reasoning)能力。有關歐盟的知識記憶的測試，則和專業知識領域的測試同時施作，並且擺在較後面的階段，以瞭解一旦他們

在職務工作推動時，所可能產生的績效。

4.情境判斷或行為測驗(situational judgment or behavioral testing)

與職業相關的行為測試，被認為是未來進用該人後，該人在其職位上之績效表現有關。EPSO 已建立了以良好職能為基礎(a well-founded competeucy)架構，用來進行對申請人行為測試。為了發展更合適的各種測試，2011 年暫時可以不使用此測試。但以職能為基礎架構的情境判斷，則成為 EPSO 管理委員會評審申請人很重要的參考依據。

5.專業領域

申請人通過門檻，成為候選人的測驗，必須包含專業知識的測試，此種考試尤其對語言專家(linguists)和助理(assistants)特別重要。

6.語言考試

歐盟共需要使用 23 種語言，申請人可以選擇任何 23 種之中，其第二種想要考試的語言。但最後篩選時，則只允許就英語、法語及德語中選擇其一。以 2011 年為例，3 月份施行語言考試。

(七)、 行動準則 7

從 2011 年 3 月開始，管理委員(management)會已經同意在最後階段的測試，認知推理的考試，可以取代有關歐盟知識的測驗。

(八)、 行動準則 8

從 2011 年開始的年度測驗，管理委員會同意以職能為基礎的情境判斷測試，列為必考的項目。

(九)、 行動準則 9

EPSO 管理委員會已經認可，在語言專家及助理的甄選考試上，在進入遴選階段前，以專業職能為基礎的考試,已經可以施行。

(十)、 行動準則 10

1. EPSO 管理委員會可就某一語言國家的政府，同時可以在做情境測試時，就加考第二個國家語言(英語、法語、德語)，加上對於第二個國家語言，申請人何以填寫自願性的自我評估，此時，管理委員會可以決定是否可以先據此測試該申請人第二國家語言的流利程度，以上這些彈性作法，可以在決定是否錄用的考試的同時，加以舉行。

2. 歐盟的 EPSO 設有「評估中心」，根據測驗評估的方法，他們擁有一些相當可靠的指標，精準地對某一職位的執行績效進行預先評估。尤其對於歐盟機構的一些資深和中階職位的執行績效的評估。總共有 8 個優質職能，能用很可靠的試題來加以測試。每一個職能，至少有兩套題目，可以加以測驗，以同時兼顧效度(validity)和信度(reliability)。當在測試個人的能力(personal)和專業的職能(professional competencies) ，後者以技術和知識為基礎(skill and knowledge-based competencies)，測驗時間，以競爭的程度來決定測驗時間的長短。同時，試題也以三種語言來製作(英語、法語、德語) ，

申請人可以加以選擇，當所需職務為「語言專家」或「秘書」時，可以加考某些特定語言。

3. AD-Administrator，申請資格是具有學位的人士，為甄選 AD 所設立的中心，在一天的考試過程中，包括以下幾個項目：

(1) 一個完整的申請人所申請的職位有關的個案(case study)撰寫，以測驗申請人的專業技術，以及其所擁有的知識的運用。

(2) 結構式的晤談(a structured interview)

(3) 一個口頭報告(an oral presentation)

(4) 集體考試(a group exercise)

4. 一個評鑑中心(Running of an assessment centre)

EPSO 建構了許多評鑑中心(Assessment centres)，它提供:

(1) 有需要建置評鑑中心的外部所來的諮詢工作

(2) 如何訓練評鑑者

(3) 提供建議給所有的人事甄選部門或其委員會

(4) 據此使得 EPSO 能和所有歐盟的各個部門協調，維持一個共同的用人標準，以及建立大家都可以遵循的「工作同仁守則」(Staff Regulation)

(5) EPSO 建立評鑑中心，不僅節省成本，同時建立自己的智慧財產。

EPSO 建立評鑑中心是從 2010 年 9 月開始。

(十一)、 行動準則 11

EPSO 的管理委員會批准各評鑑中心的各種評量測驗方法，包括對有學位申請人的 AD 的評測，對需求的專技人才及語言專家的評測，對助理(AT)的半天的評測。

1. 對 AT(Assistants)的評測，包括：一個結構式的晤談，公事籃的模擬演練測試(in-tray exercise or workflow simulation)，專門或專業科目的考試。公事籃或工作模擬的測試，都可以用電腦進行線上測驗。

2. 語言專家：對語言專家的測試，包括結構化的晤談/口試(structured interview)，以及實際的語言考試(翻譯及口譯專家)。

3. 專家：對專家的考試，很重要的不僅是入門的專業知識的考試，更重要的是其「才能評量標準」(asset criteria)。原則是申請人的特殊資格(specific qualification)和相關經驗(relevant experience)。通過初評的申請人，直接被邀請來參加：

   (1) 一個比較詳細的與其相關領域的個案討論/撰寫。

   (2) 以其申請職位有關的職能為基礎的晤談。

   (3) 口語表達邏輯，推論能力，數字和抽象的推理測驗。

   (4) 團體的測驗。

(十二)、 行動準則 12

1.EPSO 允許使用電腦資訊系統，進行遠距測試，進行對於以職能為基礎的測試，可以採取此種方式，尤其是歐盟所屬的

機構有些散佈在各地，為了評測各機構所需要的合格人選，此種 EPSO 提供的外部協助機制，有其必要。

2. 申請人對於評測結果不滿意，EPSO 設有申訴制度(appealing)

(1) 對遴選委員會匯送一份申請複查的表單。

(2) 歐盟設有文官法庭(EU Civil Service Tribunnal)可以審理申訴案。

(3) 根據歐盟的部屬規則 90 條之 2(the Staff Regulations)進行申訴。

(4) 向歐盟的監察部門(Ombudsman)請願。

過去五年，EPSO 統計申訴案件如下：向文官法庭申訴 53 件，每年平均 10 件；根據部屬規則 90 條之 2 申訴約有 354 件，平均每年 70 件；向監察部門申訴的有 198 件，平均每年 40 件。

通常，在還沒有完成甄選，公佈結果前，對申請人而言，都會收到全程的評估報告。申請人可以就此報告提出疑問，EPSO 會加以回答。以此方式來減少申訴案件。這種給申請人的報告，叫做 the Notice of competition。不過，一旦遴選委員會做出最後決定，則不再接受申訴，除非當事人提出證明遴選委員會忽略了或沒有處理，申請人對 the Notice of competition 所質疑的問題，那申訴才會再循法律過程進行。

(十三)、 行動準則 13

1. EPSO 有權向遴選委員會提出終止該申請人的申訴。

2.結構性的職能晤談，是基於假設一個人過去的行為，是未來工作績效的最佳參考指標。當然 EPSO 會使此部份進行的步驟是公開的、透明的。

3.遴選委員會成員的背景盡量不同，他們基本上由下列成員組成：

(1) 歐盟的全職工作人員，EPSO 借調他們過來，為期一年。

(2) 屆退的歐盟官員。

(3) 最近才退休的歐盟官員，他們願全心全力投入此工作。

(4) 具特殊領域專業的官員，外部專家。

(5) 合格的心理學家，能提供相當多的專門知識組合。

(6) 民間業界負責人力資源的專家，在業界參與過工作人員的遴選，也具體提供過建議或參加工作指導。

(十四)、 行動準則 14

EPSO 願意聘請專職或全職的遴選委員會專家，2009 年 10 月就曾招募過一次。當然，他們在受聘後，接受嚴格的訓練，同時也通過認證程序，對於這些人材，不管是專精於遴選人或評測申請人，EPSO 正在進行人才庫的建立。比方說個案評分專家的名單。

(十五)、 行動準則 15

不僅是遴選及評測專家人才庫的建立，有關遴選或評測顧問團，也是 EPSO 已被批准要進行的工作。另外一個重要工作是如何避免評測結果的偏差(preventing bias)。

1.EPSO 會針對某一特定團體，具有相同之特徵，檢測他們申請，而且被評測的結果。如果某一特定團體或族群，其錄取率一值低於 80%，那麼所有的評測過程，都會被拿出來重新檢視，看看是否有所偏差。

2.有關性別方向也是，如果一些職務在錄取者的性別上，多數趨向男性或女性，則遴選過程會被加以檢查。

3.口語表達的邏輯能力，以及推理邏輯能力是兩個不同的測驗，會有兩個分數評估。但可以就不同職位，進行加權。例如經濟學家和審計專家，則會在數理邏輯上給他們加權；但一般的通才則就口語表達的邏輯能力的分數加權。

4.根據嚴格的篩選，只有極少數人會通過評測，到最後決定錄取人數時，已經是很少的數額，一般經驗法則是，在性別上會因此而顯現出差距。因此，為了性別平等原則，有些職位會在最後階段仍會從原先已備篩選「出局」(shifted out)，再重新篩選回來(shifted in)。

(十六)、 行動準則 16

1.「篩選」回來，沒有什麼方法論上的依據，只能依據各種評測的「項目分析」(item analysis)，就此部分而言，心理測量學(psychometric)提供了在口語表達邏輯推理上，給予適度加權的根據。

2.對於殘障者，EPSO 鼓勵他們申請，EPSO 提供特別的協助如后：在布魯塞爾考試，可以採取筆試，另訂特別日期來給予他們考試，特殊的考試設備，一對一的協助式的監考制度。

3.從 2009 年 3 月開始，EPSO 建立可以互動的即時線上申請及協助系統。

(十七)、 行動準則 17

1.從 2009 年 3 月 EPSO 的管理委員會已批准線上即時互動系統，來幫助申請人。

2.為了線上互動系統使申請人得到更多的幫助，EPSO 計畫取消監測系統，讓申請人放心能與線上服務人員交談，或願意提供他們的意見及想法。

3.最後錄取合格者，在等待被分發到工作職位上，常常有一段時間要等，這是 EPSO 過去以來，整套人事選擇系統，令人詬病之處。但為了改善此缺失，EPSO 已經建立了線上系統，可供通過測試者，瞭解到那些有可能錄用他們的單位的職缺動態，也可以查詢通過評測者，在同一職位上已具備被真正錄用的其他人的被僱用狀態。

4.因此，通過評測的人選，EPSO 鼓勵用人機構多和他們對話。例如，他們通過評測後，將會收到一整套的有關該用人機構的介紹，而如果該機構要甄選其他人材，也會立即通知他們，看他們願不願在等候正式錄用他們之前，再來嘗試申請此一新需求的職務。

5.通過評測候用名冊中的人選，候用資格之保留，AD 和 AST 是一年，專家和專技人才是 3 年，語言專家則是除非用人機構再次宣佈要進行另一波的甄選，不然其候用資格一直都是有效的。

6.EPSO 正考驗，凡通過測驗者，都發給「職能護照」(competency

passport)，一旦歐盟的機構在甄選新職務時，能優先把他們納入候用名單中。

(十八)、 行動準則 18

EPSO 的管理委員會已批准了一套適用於所有歐盟機構，和候用名冊中的候選人展開對話、溝通的機制。

(十九)、 行動準則 19

EPSO 也已批准了有關候用名冊候選人資格保留的新辦法，從 2010 年 3 月開始，一般人才其候用資格是 1 年，專才是 3 年，語言專家則是一定要等到新甄選人才時，才失去其候用資格。

(二十)、 行動準則 20

EPSO 管理委員會也批准了「職能護照」的各種相關措施。

1.建立歐盟機構職位的職能說明(job profile)，以吸引各會員優秀人才前來申請。

2.EPSO 從 2009 年 3 月開始建立官網，同時使用 23 種語言介紹甄選人才的過程、方法及標準。

3.主動和會員國合作，共同進行甄選人才的工作。

4.大部份會員國，對於大學畢業生皆提供一套完整的就業訓練課程。歐盟的 EPSO 也準備規劃一套完整的就業職訓計畫，配合歐盟各機構所需用人才，建立人力資源庫，可以吸引更多優秀的大學畢業生和年輕人到歐盟來工作。

5.2011 年開始 Administrators 第五級(AD5)的申請，也開始放

給應屆畢業生，如果順利，那他們畢業後就立即就業到歐盟的機構去，這是爭取優秀畢業生的作法。

(二十一)、 行動準則 21

EPSO 管理委員會鼓勵歐盟的任何單位和 EPSO 的官網建立聯繫管道，甚至其用官網，以協助有意在歐盟發展事業的人。

(二十二)、 行動準則 22

AD5 級的尋人計畫已被 EPSO 管理委員會批准。

(二十三)、 行動準則 23

EPSO 管理委員會同意，在 AD 這一級的進用評試的登記日期，及截止日期，以及有關候用名單的最後提出，可以採取較彈性的截止日期(cutting-off dates)。

102 年度文官制度國外考察

新加坡及馬來西亞參訪報告

壹、行程

今(民國 102 年)年 7 月 4 日星期四當天開完院會之後，當晚搭乘華航班機前往新加坡，蒙新加坡大使謝發達先生及范副組長慧君前往機場接機。本人因與謝大使為多年好友，行前雖極力婉拒其前往機場接機，但因長年深交，好友相見相當喜悅，因而稍減心中為其增添麻煩之歉意。

7 月 5 日早上即前往南洋理工大學公共研究生院拜會吳偉院長。南洋理工大學公共研究生院，本院公務人員保障及培訓委員會曾薦送我國高階文官前往受訓，因此，此次拜會除瞭解該院之最新發展及工作外，也想自吳院長處得知該院對我國高階文官訓練後之評估或評鑑。當日中午續與吳院長午餐，席間繼續交換意見。陪同者尚有南洋理工大學公共管理研究生院助理院長兼行政總監王琦安妮。

當日中午正式拜會我國駐新加坡大使謝發達，除瞭解台新關係之最近發展狀況，並請教謝大使對新加坡近幾年來有關公務人員制度改革、進修訓練以及退休金等各方面之情形。7 月 6 日則前往新加坡近二、三年來最大之建設濱海灣區(Marina Bay)參訪，據陪同人員解釋,濱海灣區的建設目標是：提供民眾永續發展的機會，探索嶄新的生活方式，交換商業新觀念及新資訊，體驗富裕

但有文化深度的人生。

濱海灣區區共 3.67 百萬平方英呎，主體是三棟摩天大樓，一棟是有 34 層的住宅區，另一棟是 30 樓層高的頂級辦公大樓，以及第三棟也是 30 個樓層的百貨商場。目前的主體部分都已完成且已營運。另有擴充計劃，估計到 2030 年會全部完成。濱海灣區和整個新加坡的建設是以2030年新加坡人口增加到690萬人的規模來規劃。這其中當然是包括，經濟發展、交通建設、住宅、公園、產業佈局、就業安置、軍事訓練…等等各方面總體國家發展的考量。

面對台灣內部經濟發展的困境，陪同人員建議不妨多參考新加坡在濱海灣區的總體建設規劃。

7 月 7 日搭機前往馬來西亞，7 月 8 日，先拜會馬來西亞位於吉隆坡的公務人員訓練中心(INTAN, Institute Tadbiran Awam Negara,Malaysia)，由該中心兩位資深副主任(senior Deputy Director)Aluddin Bin Sidal 博士、及 George Patrick 博士，率同該中心研究員及其他主管共五人，進行意見交換。

7 月 9 日拜會馬來西亞「訓練及發展中心」(Institute of Training and Development)，由該中心資深主任(Senior Director)Maria Chee L.S.，資深顧問(Senior Consultant)Rita Goh，以及資深經理(Senior Manager)Neil Wilson 共同接待，雙方並進行約四小時的討論及交換意見。ITD 是私部門的訓練中心，但屬於亞洲培訓總會(ARTDO)會員。有關 ARTDO 謹介紹如下：

亞洲培訓總會（ Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO）為一非政治、非營利目的之國際性聯合組織，創立於 1974 年。成立之初，是由 12 個亞太區域國家推

派人力資源專家代表組成，中華民國訓練協會（CSTD）為其創建會員，所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及其他致力於人力發展之組織與個人。

嗣後 ARTDO 為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，於 1998 年正式更名為亞洲國際培訓總會（ARTDO International）。該組織主要致力下列四項任務：

一、協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進。

二、與國際組織及公民營機構合作致力亞太地區人力資源發展相關事宜。

三、鼓勵贊助亞太地區的訓練發展研究和出版品的發行。

四、成為亞太地區訓練發展的資源中心。

ARTDO 組織架構設有中央委員會，負責推動各項會務，其委員(ARTDO Officers)，係由各國會員代表選舉產生，另有秘書長綜理大會秘書處(設於菲律賓馬尼拉)各項行政業務。為貫徹任務目標，達成亞太區域各國進一步運用人力資源，並協助會員團體建立訓練網絡與發展培訓組織，ARTDO 為其會員提供以下的服務：

一、定期召開國際年會：每年定期於亞太地區不同國家召開年會並舉辦國際性管理及人力資源發展研討會。

二、辦理年度人力資源發展傑出貢獻獎(Asia-Pacific HRD Award)：自 1984 年起，每年針對亞太地區人力資源發展傑出貢獻之團體或個人所頒發之獎項。

三、發行出版品及「HRD Focus」季刊，提供會員人力資源發展

有關研究報告及最新訊息。

四、交流參訪活動：透過秘書處安排之非正式交流參訪行程，提供會員彼此交流參訪研習之機會。

五、編印 ARTDO 會員名錄供會員參考。

六、設置人力資源發展資料交換中心，提供會員人力資源發展資訊傳播交流之服務事宜。

ITD 每年均幫馬來西亞政府訓練公務人員，為馬國政府認證的非營利訓練機構；另外，ITD 也是聯合國認證的訓練機構，每年均幫聯合國訓練各種公務管理人材，然後派送到世界各地 UN 的機構去工作。

ITD 目前總部設在馬國吉隆坡，但在東南亞各國都設有分支訓練機構如新加坡、馬來西亞的檳城、泰國、越南及菲律賓。

馬來西亞「訓練與發展中心」(Instute of Training and Development,以下簡稱 ITD)，成立於 1984 年，ITD 是一個非管制性在正式教育體制之外的一個訓練機構。他是「亞洲區域訓練及發展組織」(Asia Regional Training and Development Organization,簡稱 ARTDO)的會員，ITD 曾贏得 2006~2007 年 ARTDO 的「國際人力資源發展獎」(International HRD award) 。

馬來西亞 ITD 曾獲得 2000 年的 ISO9001 的認證，確保 ITD 在管理系統(management system)的高水準品質；同時，也確保 ITD 所提的各項訓練及發展的課程設計符合世界高水平的標準及運用性。

ITD 走在世界尖端(cutting-edge)的專長，並以此來提供競爭優

勢，這六種主要的專長其核心領域如下：

一、商業教育與研究(Business Education & Research ,BER)

二、公司經營訓練(Corporate Training ,CT)

三、專業知能發展(Professional Competency Development ,PCD)

四、商業教導與諮商(Business Coaching & Consulting ,BCC)

五、大型活動與研討會(Mega Events& Conference ,MEC)

六、社區服務與網絡(Community Service & Networks ,CSN)

而六項主要成果領域(Key result areas)是

一、人的發展(People Development)

二、績效改善(Performance Improvement)

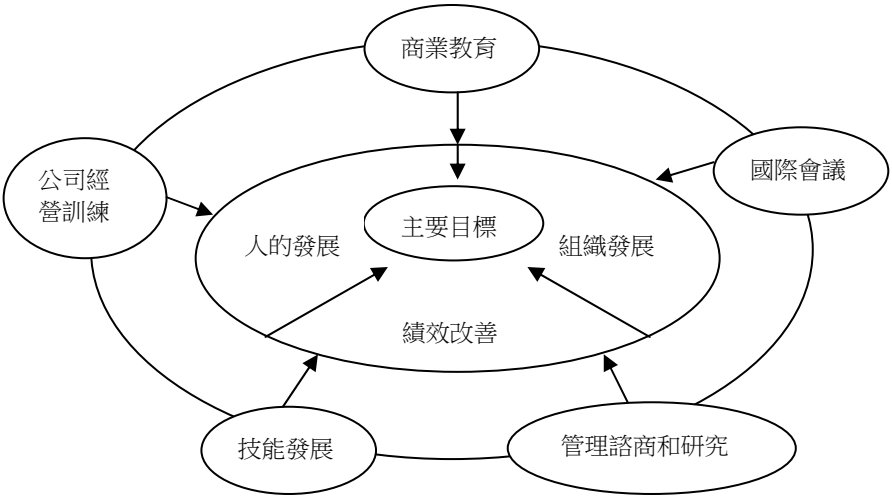
三、組織發展(Organizational Development)

四、社會得利(Societal Enrichment)

五、主要目標達成(Achievement of Key Goals)

六、完成任務(Realization of Missions)

以上六項專長領域和成果領域的主要關係如下圖，目標及任務的完成是中心或宗旨，其第一圈及第二圈，則是綜合六項專長領域，及六項主要成果領域所形成。



ITD 的企業管理課程主要是和南澳大利亞大學(Uiversity of South Australia)，英國愛丁堡赫瑞瓦特大學(Heriot-Watt, Edinburgh ,U.K.)以及英國的企業管理協會(Association of Business Executives ,U.K.)合作，進行在職教育，授予證書、學士、碩士及博士學位。

ITD 的公司經營管理教授最專業的知識，以世界第一流的課程，進行室內的彈性及客製化的課程設計，ITD 和不少跨國公司或各地當地大企業的訓練機構合作，例如：美國的 Rothwell and Associates Inc.，美國訓練與發展社會(American Society of Training and Development,ASTD)，Jack Canfield Training Group 等。

有關公司經營的課程，包括：策略管理、績效管理、組織發展、變革管理、領導統御、團隊建立、創新與發展訓練、輔導員、業師制、行動學習、核心知能管理、價值模式化，人力資源與成功規劃，情緒管理，採購流程管理，行銷策略與客服，財管與會計，ICT 產業及知識管理。

貳、輔導的 30 個原則(TCP, The Coaching Principle)

ITD 每年提供相當多的訓練計畫，其中他們需要很多的輔導師。因此，輔導員的訓練成為很重要的訓練計畫。本參訪報告此部分，特將 ITD 訓練輔導員所用教材，由 Jack Canfield 和 Peter Chee 兩人所著的” Coaching for Breakthrough Success: Making the Impossible Dream Possible”(2010) 一書中，所討論的 30 個輔導員輔導原則整理如下，以供參考：

一、輔導的精神(The Coaching Spirit)

相信每個人具有偉大成就的潛力。

一個優秀的輔導員要相信「天生我才必有用」，每個人生下來稟賦不同，但都會有一些長處，如果能欣賞或激發他/她的長處，每個人都能成就一番事業。

所以，一個好的輔導員必須深信自己是一個優秀的輔導員，對被自己輔導的對象，也深信在經過自己的輔導後會成就被輔導者的豐功偉業。因此，必須深深相信自己，被輔導者的一些才能可以被提升。

一般人認為「眼見為憑」(Seeing is believing)，但有效的輔導卻是相信他，才看得到他的改變(Believing is seeing)。

二、成功的輔導來自增加被輔導者的價值

優秀的輔導者知道善用你的稟賦，為更佳的善(a great good)

來提供服務。被輔導者的籲求當然來自於自私自利。關鍵在於輔導者怎麼讓被輔導者知道，他們的生命目標可以更有意義，比方說幫助別人改善，留下更多令人可以學習的東西，讓世界更優等等。

幫助被輔導者增加他們的價值，有五種可能的結果：發現完成目標後的滿足感、解決問題、學習與發展、給予新的理念(信念)或習慣，在完成工作任務中提升自己也提升別人的生活。多數人熱衷追求名利、權位，但愈追求則愈空虛，他們卻更缺乏工作滿足感，因為他們沒有追求至善(a greater good)的生命目標。輔導者應幫助他們建立生命至善的目標。

三、找出最優的人，讓他們擔任領導的工作

輔導員要相信被被輔導的一群人中一定有最優秀的人，運用有效的傾聽，詢問正確的問題，讓大家能夠提出解決之道，贊同他們的意見，讓他們領導他們自己。被輔導的人能做出自己的決定，輔導員不用提供解答給他們。

輔導員對被輔導者所做的工作是「賦能」(empowerment)，協助他們取得一些能力。所以輔導員不是在控制他們，真正的領導透過輔導員的協助，會在他們當中自然產生。

在輔導員的工作中很重要的是瞭解「賦能」(empowerment)和「自我領導」(self leadership) 之間的連結關係。不要刻意地去催促(push)被輔導者，真正要做到的是解放他們，產生自我創造力，做出負責任的決定。當然，很多人習慣被領導，坐著等待上級或老闆的吩咐，然後才有動作，輔導員必須讓他們知道賦能和自我

領導之間的邏輯關聯。

被輔導者必須瞭解他們要花時間精力及改善他們自己，投資自己的未來，而不是單純地服從輔導員要他們做的事情，輔導員最重要的工作是激發他們(被輔導者)的潛力、智慧、信心與力量，讓後者相信這是他們自己要去做的，也能做得到的。

四、 運用影響力而非你/妳的權位

人們願意合作是因為他們想跟你合作，而非他們必須跟你合作。輔導員的工作和老闆下指示，或用權威指導完全不同，輔導員從事的一種關係的影響(relational Influence)，他應該激發被輔導者自己願意找出解決問題的方法，而且心甘情願並且全心全意地去改善他的工作，採取合作的態度。

輔導員必須緊記在心，他們不是治療師(therapist)，負責治療被輔導者的「毛病」，輔導員做的是一種「指引」的功能，找出解決之道，以及自我改善的方法，乃是被輔導者要去做的事。

五、 欣然面對挑戰及維持彈性

輔導員很容易遇到以下的挑戰:

1.雖然你負責輔導某人，但他仍然在找一個可以諮商的人，希望該人能給他答案。

2.被輔導的人常不知道他的問題在那裡，他要甚麼，茫然毫無頭緒，好似一個完全迷失的人。

3.有些被輔導者認為派給他一個輔導員是一種社交活動，不過是讓他去對輔導員做一些情緒的宣洩而已。

4.有些被輔導者在與輔導員對談時，信誓旦旦地承諾會照彼此所達成的共識去做，但一旦回到工作上，卻又依然故我。

5.有些被輔導者已經擬定改善計畫、時程，但到了要施行時，總是無法照既定的計畫及時程去推動，不僅是時程落後而已，有時根本是沒有啟動改善計畫。

6.當你好不容易和被輔導者有了明確目標，以及達到目標的方法，很不幸地，被輔導者被其他新生問題所困擾，如家庭私事等，擾亂了既有的計畫和步驟。

當然，輔導員還面對以下困難:

1.詢問太多不恰當的問題，讓輔導者覺得被問得太多，而且感覺到很喪氣，沒有希望。

2.輔導員提到太多假設的狀況，導致被輔導者覺得自己沒有得到正確的認知或判定。

3.輔導員反而被輔導者提供太多不同面向的想法，導致輔導員自己迷惘了!

4.太多自以為是的建議，導致被輔導者自覺被剝奪、控制。

5.過早下結論,使被輔導者反而無法瞭解整個被輔導過程的意涵。

6.被輔導者提出太多問題，輔導員自己反而有了一己之情緒，讓被輔導者覺得輔導員不夠客觀。

7.被輔導者提供太多問題及資訊，輔導員自己陷入資訊超載的混亂中。

8.由於被輔導者沒有改善，而且有負面的反應，導致輔導員自己反而很挫折。

以上挑戰的根本解決之道還在心態，第一，不要被挫折擊敗，好輔導員與壞輔導員的差別，就在前者把挑戰視為提升自己能力、技巧的機會。其次，則是維持開放及彈性的心胸，好的輔導則是以被輔導者為中心的「當事人主義」去看問題，解決方式一定是多元多變的，以開放的心態來處理複雜多變的挑戰。

六、 幫助別人成長也幫助自己成長

當我們把別人弄得很消沉時，自己也消沉；當我們幫助別人昂首闊步時，我們自己也精神昂揚。

輔導別人有時收費，有時是義務。但輔導別人最大收益不是來自金錢的收入。輔導他人有成的滿足感不是金錢所能買到的，輔導他人自己也會跟著成長。有些教學相長的味道，但更甚於此。輔導他人的價值就存在於輔導的過程中，我們證明自己是一個有效或有能力的輔導員(effective coach)，訓練或輔導別人越多，輔導員才會更有經驗，更專業，也更優秀。從過程中不斷地追求一己專業技巧的提昇。所以輔導員是一個不斷學習與成長的過程。

一個組織需要建立「輔導文化」(coaching culture)與「優異領導」(leadership excellency)兩方面的特質。

七、輔導員也需要一個輔導員

一個成功的輔導員必須很謙遜，同時可以被輔導。一個能夠成功學習的人。成功的學習者如攀爬萬丈山、千里路，每一階段都需要得到別人的輔導協助。好的輔導員必須做到他自己要輔導別人的內容；否則，如何能幫助別人？我們常說好的輔導(coaching)是指被輔導的人能抓到(be caught)被輔導的知識或技巧；而不是被教到(taught)，此即所謂的”To be caught, not to be taught.”。所以，好的輔導不是由輔導者嘴巴說出來的東西就被聽到；而是，輔導者的行為或行動能被被輔導者觀察到(observed)。

當你是一個輔導者時，被輔導人會丟給你/妳一大堆難題、問題，如果你自己也遭遇到個人的困難如家庭、感情、事業，那麼壓力是很大的。這是為何一個輔導者也需要輔導者。

八、維持真正的關係和幽默

輔導者和被輔導者之間關係必須建立在真正的關心、信賴或誠懇(openness)，所以兩人的關係必須是正向的、積極的。

真正「關心」的關係建立是彼此的互信，同時設身處地去為別人設想。輔導者與被輔導者就好像是默契良好的一對舞伴，彼此的動作十分合諧又能相互配合。但是要注意，這種默契是很自然地建立起來的。人們喜歡和自己相同的人相處一起，讓輔導人知道被輔導者和他們是同類人。

幽默的談笑是輔導員必備的條件，幽默可以讓被輔導者笑出

來，會使氣氛變得十分柔和。幽默就像一條繩子，可以把輔導者和被輔導者緊密地綁在一起。

九、用關心和熱心去接觸被輔導者的內心

輔導者必須用自己的「心」去關懷對方的「心」。如果不是如此，必然遭到被輔導者的抗拒。輔導是一種沒有條件或前提的幫忙。幫助別人發掘他的能力，發現他的目標，鼓勵他去完成目標，並且發自內心的去欣賞、讚賞他。所以，基本上輔導是站在被輔導者的「利益」(interest)上去關心、關懷他，而且是不帶條件的。三無:無偏見、無歧視、無偏心。(no bias, no prejudices, no partiality)。想像這樣一個畫面，當被輔導者在攻山頂時，輔導員在山上搖著旗子鼓勵你，告訴你方位、方向，那邊是陡坡、斜披，那邊可以安全地攀爬，可以運用怎樣的登山工具，對被輔導者而言是多大的一種鼓舞與幫助呢?

十、正直與信賴的建立

如果輔導者和被輔導者還對彼此有保留，覺得什麼該講，什麼不該講，那正直和信賴就建立不起來。尊重、正直、信賴、誠實、成長與成就是相互關連的。

在實務上要取得被輔導者的信賴是十分不容易的，所以必須讓被輔導者相信他的故事，成功的、失敗的；他的長處、短處、優缺點可以開誠布公地講出來，但他能確信輔導員能夠堅定地遵守「守密」的原則。

信賴其實是一種感情和理性的結合物，它需要時間，隨著時間，使輔導者能信賴被輔導者，被輔導者也能信賴輔導者。但難說有一定的時間表，信賴是從小地方做起，到最後彼此有一種「承諾」(commitment)。但信賴的承諾也很容易被一兩件小事毀掉，要十分謹慎。

十一、好奇心點燃人的精神

愛因斯坦曾說過：我別無長處，除了好奇心。世界上有很多的科學發明，改變一切，都源自於「好奇」。愛迪生發明電燈，貝爾發明電話，都是因為能維持永不止息的基於好奇心的探討。好奇心有如禪所說的每個人都有一個寶瓶，瓶中的水裝滿了，不倒掉就似乎放棄了好奇心，再也裝不下別的東西。

做為一個輔導員必須承認你不知道要提供被輔導者大多數的問題的答案。如果都知道答案，就如同把帽子戴在每一個人的頭頂，那就不是輔導。輔導者最重要的是：能詢問偉大的問題，或者說最好的問題；扮演一個有效的(effective)傾聽者。根據以上兩個原則去和被輔導者對話。

十二、懂得問好問題是取得能力及獲得良好增進(buy-in)的原則

問對問題是取得信心的好方法，對被輔導人要協助他們問對問題，及問出好問題。被輔導者問對及問出好問題，要對他們讚賞，這也是建立他們的信心、熱情、快樂及自覺希望無窮的方法。人們會對自己被激發後所做的方案、行動計畫做出承諾，此種責任態度遠甚於輔導者教他要做什麼。所以，讓他們自在地發揮創

意，自主地形成計劃，做他們真正計畫想做的事情，才是成功之道。

賦予能力的問題舉例如下：如果你能得到你想要的資源，你會怎麼做?你完成你的計畫後，那些人會因此而感激你?

增進被輔導者能量、期許等優質工作因素的問題，例如：從現有計畫來看，那些是真正產出自你的想法?為何贏得這場競爭對你如此重要?為了實現你/妳的理想，需要怎樣權力或能量的支持?

所謂增進(buy-in)能力的問題，例如:你願意對自己的目標涉入多深(being engaged in)?假想你如果是最佳輔導員，對於你的目標，你最想給的建議是什麼?

十三、避免以定論方式或勸告方式詢問問題

有智慧的人常詢問對的問題，而不是直接給對的答案。

定論式的詢問如下：

1.為何你如此魯莽地對待你的幕僚？

2.何以你未能遵守承諾，照步驟去執行？

3.你怎麼會不知道如此一來會毀掉「某個」關係網絡?

4.你瘋掉啦?怎麼這樣對你女兒說話?

5.你難道不知道自己倍多力分?

6.你怎麼就這樣傻傻地被騙了?

勸告式的詢問方式，例如：

1.你就不肯用訪談方式去收集資料嗎？

2.為什麼你就不會用送條項鍊，附一封信的方式去追女朋友？

3.為什麼你不肯每個禮拜有 3 次，每次 1 小時的方式去用功?

4.為什麼你老是拖延完成計畫的時間?

5.能否拜託你的經理幫你改掉這個壞習慣?

6.不要只會批評別人，從不檢討自己呢?

7.難道你不知道做決定前要諮詢你的團隊成員嗎?

8.如果你老是持著那些壞念頭，壓力是永遠不會減少的!

十四、有力量的問題自然釋出解決的方法

提出有力量的問題前，一個好的輔導者需要知道:

1.到底我們要往那兒走?(Where we are going?)

2.為何要問這個問題?(Why do we need to ask the question?)

3.我們在問什麼?以及問什麼型態的問題?(What type of question do we ask and what do we ask about?)

4.要問那一個問題?(Which question do we ask?)

5.要怎麼問?(How should we ask?)

6.誰來問問題?(Who is the person to ask?)

7.什麼時候問? (When do we ask?)

把問題加以分類。如「封閉性的問題」：你的工作讓你覺得勝任愉快嗎？「選擇性的問題」，如：你為何選擇繼續待在這個職位上，而不是選擇職涯的改變？「開放性的問題」，如：對於你未來的職涯規劃有什麼想法？「問得比較範圍寬的問題」，如：你能想到的職涯規劃有那些？「深入的問題」，如：你認為應對你的工作投入更多的熱情，是那些熱情？

輔導者可以盡量問些精簡有力的問題，例如：什麼讓你覺得你會很喜歡你的工作？

十五、詢問偉大的問題須要練習

以下是一些錯誤的問問題的方式，輔導者應避免：

1.錯置問題(misplaced questions)，如過早要被輔導者下結論。

2.質疑問問題的動機(why questions)，如率直地指出被輔導者，你不應問此問題。

3.被分心而無法問重要的、對的問題(distracted questions)。

4.重複問相同的問題(repeat questions)。

5.突兀的問題(disruptive questions)，突然問出一個和被輔導者正在陳述無關的問題，讓後者愣好久，不能回答!

6.練習問問題的語調、音量、速度等(expressing questions)。

7.不要問一些太彎彎曲曲的問題，使彼此都霧煞煞(meandering questions)。

8.問問題向轟炸一樣也不好!例如不要一下子問很多問題(bombarding questions)。

9.太冗長的問題，也不要問，懂得問問題的節奏 (delayed questions)。

10.針對被輔導者的特性問出對的問題(mismatched questions)。

十六、傾聽而非告知

輔導者不是像帶小學生那樣來輔導，一個口令一個動作。美國總統林肯常常說，當他和別人談問題時，通常給對方 3 分之 2 的時間說他想說的，也就是 3 分之 2 的時間用來聽，3 分之 1 的時間，用來想自己怎麼想那些問題，以及準備怎麼和那個人談。四個”L”，第 1 個”L”領導者自己是 leader，第 2 個”L”是傾聽(listen)，第 3 個”L”是學習(learn)，第 4 個”L”是領導(lead)。四個”L”，構成輔導員是不錯的秘訣!

「傾聽」需要技巧，例如如何排除心中頁面的定見?如何臚列說話者的問題?如何聽出重點等等。

十七、和被輔導者在一起，關閉自己內心的對話

輔導者給被輔導者最大的禮物(present)就是和被輔導者在一

起(being present)，不只是指形體上處於相同空間，在心靈上，以及情緒上能去感受到被輔導者。所謂「人在心在」，而不是「人在心不在」。輔導者也有自己的壓力、情緒，導致在輔導別人的場所，自己的注意力並不是放在「輔導」的工作上。輔導者看到被輔導者所為，聽到被輔導者所說，常常會在自己心中、腦海中，自己對自己說話、評價、批評、判斷被輔導者。成功的人是一個能良好管控自己內心對話的人。

十八、不要急於太早下結論

好的輔導員不急於下結論。急著下結論，就會不專注於傾聽。而且，會忽略很多被輔導者的講話，不會真正去瞭解被輔導者的意思。輔導員應該隨時把腦袋瓜停下來，問自己剛剛談的問題，真正的內容是什麼？提供了什麼資訊？如何去推論？所提供的消息品質如何？必須確定自己已經得到充分的瞭解，以及充分的資訊；否則，不要輕易下結論。

一個有智慧的輔導員必須保持開放的心靈，同時，不要對於被輔導者有預存的假設。

十九、公正與不武斷

真正的傾聽就是提供一個平台，暫時放掉輔導員的偏見，自我的架構和期望，以便設身處地，融入被輔導者的內心世界；設身處地的移情作用(empathy)，主要是能理解被輔導者的內在經驗、心理狀態。用一般的話來說，就是能讀懂人家的內心世界。

知道被輔導者的認知、成員及情緒，就會讓他知道，輔導員知道他的問題在那裡；但此種作法不是要去「判定」(judge)。當我們開始有了「判斷」，就會選擇性地去聽我們想聽的話，尋找事實來支撐或強化我們的「判定」，這種態度會讓被輔導者認為我們易於「輕信」。

輔導員不是「專家」，被輔導者是他們自己生活或工作上的「專家」。當我們在「判斷」別人時，我們覺得自己比別人「優秀」、「懂得更多」，偏見因此產生。輔導員與被輔導者之間的信賴就不易建立，被輔導者就會有防衛心，不會講出他們真正想講的話。

認可被輔導者所講的話，是「溝通」的開始。

二十、深入傾聽，運用觀察與直覺

關鍵的談話過程(Crucial Conversational Process)可以用一個公式來表達：

(深入傾聽+觀察+直覺+好奇+很讚的問題)+不厭其煩

=深具見解的發現

(Deep listening + Observation + Intuition + Curiosity

+ Great Question) + Repetition = Insightful Discovery

所謂深入傾聽，指的是輔導員能瞭解被輔導者講的是什麼，什麼才是問題，或者是態度、價值判斷、信念問題、情緒問題等

等。

至於「觀察」正如被輔導者所需求的是一個具有「鷹眼」(hawk eyed)的輔導員，能真正用他的「五感六覺」去觀察被輔導者所提供的資訊。直覺其實是一種資訊、經驗和知識的三結合過程，能結合此三者，就能從問題找到答案。

二十一、擁抱回饋是成功之道

能夠擁有反應或回饋，如同冠軍者的早餐。例如消費者的反應，對生產者就是一種回饋。回饋或回輸(feedback)可能是負面的，但此種負面的批評，是一種「建設性的批判」(constructive criticism)，這種回饋可以幫助我們改善所做所為，有助於目標達成。

輔導員要謹記在心的是回饋給被輔導者是具有「善念」的”good intent”，而不是一種定罪式的、懲罰式的。這種回饋是帶有能導向成功的意念，被輔導者才會展開雙臂擁抱它。

一個秘訣是：除非你同意，否則沒有人能故意讓你覺得自己比別人差。

二十二、理解與接受才能轉型

只有讓被輔導者瞭解到進步與幸福的限制，他們才能覺得需要轉變，否則會抗拒轉變。輔導員不能強迫被輔導者去轉型。讓被輔導者知道什麼東西可以轉型，而且志願去轉型，才是比較好的輔導。

針對好問題，提供好解答，誘發出被輔導者對變遷、轉型的自我知覺(self-awareness)。當自我知覺產生時，就會習慣地去發現自己的問題，尋求解決之道，而使改變成為願意志願接受的習慣。

人都會有情緒，但可以管理情緒而獲得知能(intelligence)，過程就是先管理情緒，用來鼓勵自己，承認他人的情緒，然後經營彼此的關係。情緒知能就此產生，造成好的轉型。

二十三、給予建議時應先獲得對方同意

輔導員與被輔導者開始交談時，較少給予具體的建議。主要是在釐清問題；如果被導者猛問問題，輔導者可用技巧的方式把問題丟還給被輔導者，讓被輔導者嘗試去回答自己的問題。其實輔導者和「諮詢顧問」(consultant)或顧問(advisers)的角色不同。後者確實要能提供答案與解決問題，但輔導者所謂的 coach 乃是能讓被輔導者增加能力(empowered)。輔導員要緊記著一個原則就是他要不斷地鼓勵被輔導者，問問題，然後嘗試為他的問題找出答案，以及找出解決的辦法。

老闆需要下達明確指令，諮詢委員分析資料後給予建議，輔導者深入傾聽，問問題，誘發被輔導者自己的最佳能力。

二十四、要知道簡單就是力量

大部分事情看起來都很複雜，其實問題往往並非如此。問題的核心常常是很單純，但人們習慣把問題複雜化，被輔導者常常是因為把問題想得太複雜而陷入迷霧中，找到方向是輔導者協助

被輔導者的責任。

問題複雜化是把問題放大(zoom)，輔導者幫助被輔導者把問題縮小(zoom in)，找到的底線(bottom-line)。

複雜問題能簡單化，又能找到解決方案，意味著的是效能(effectiveness)。

二十五、確立目標的擁有及目標承諾

最好的生活來自於一個人開始知道他的生活真正要什麼?

輔導是導向目標的過程。主要是使被輔導者能夠在工作及生活上獲得較好的成果。所以，對於擁有目標的程度越強，對於目標的承諾越堅定，就越有可能獲得較佳的成果。

輔導者要緊記在心，為被輔導者設定目標不是你的工作。協助被輔導者自己設定自己的目標，承諾要去完成，並且訂定自己的行動方案，才是一個有效率的輔導者應做的工作。以上所有過程輔導者都可以像被輔導者詢問，例如方案是否確實、承諾是否堅定、目標是否明確、願意花多大精力、時間去完成目標等等。盡量讓過程中的每一個步驟落實，此乃輔導者的工作責任。

二十六、訂定完成目標的策略和行動方案

目標一旦確定，就要規劃策略和具體的行動方案(Action plans)。行動方案必須具體且有步驟(steps)。具體步驟是由輔導者和被輔導者之間，運用談話過程，商討出來的。沒有這些步驟，

目標的規劃是空想的。所以策略、步驟、目標及預期成果是串聯在一塊的。而且這一連串的過程是在輔導者和被輔導者談話過程中完成，不是等到最後才要被輔導者做出來。

輔導者要能理解不見得是被輔導者能提出完美的策略與行動方案，但可以不斷地去討論什麼步驟是完成目標所必須的，什麼是可以跳過去，什麼是可以不斷在實踐過程中允許被修正。當然，很重要的是必須付之實際。

「付之實踐」是輔導者自己對自己的承諾，必須告訴他們這不是被責的任務或家庭作業。目標的完成是他們自己的工作。

二十七、不斷朝向目標前進的得分，每個行動步驟也都可以先馳得點

人們可以不斷調整，如果在任何時刻他們確定自己在正確的道路上，而且是朝向目標在邁進。

妥善地運用紀錄、計分卡等工具，記錄每一個步驟的得分，如果每個步驟都得到正向分數，那麼人們每天就會充滿朝氣，努力前進，這種氣氛就叫做「結構性緊張」(structural tension)，這是一種好的現象。

人們很容易忘記前面所做的努力和獲得的成果，所以用計分卡可以增加自尊心、激勵的力量。只要是越來越有表現，士氣就容易維持。完成目標，指日可待。

二十八、維持不斷地支持去完成目標

當遇到挫折或困難時，人很容易退縮，裹足不前。堅持、毅力和決心，是需要用些努力才能造就出來，不是天生就有的。但建立新的風格，或維持舊風格都需花點功夫和力氣。輔導者當然必須不斷地去肯定、鼓勵被輔導者。這種支持我們叫做「有效的支持結構」(the effective support structure)。這種結構的設計、建構不是講空話而已，被輔導者可以被建議嘗試去建立自己的支持系統，例如透過 e-mail 的友善連結，鼓勵的短訊系統、電話友人系統……等等，輔導者可以和被輔導者討論，讓被輔導者有可以依賴的尋求支持的結構。人如果在一連串的失敗、挫折、失意後，沒有一個可以尋求支持的結構，可能就會從此沉淪不起。

二十九、兌責可以驅動成就

兌責(accountability)是對自己承諾事情的兌現、實踐。(有人翻譯此詞為「課責」實與原意有距離)。要一個人對承諾的事能兌現，此種兌責的努力是很難的，有效的輔導可以用「進度」報告(progress report)來強化兌責性。

兌責相當不容易，如果做不到怎麼辦？千萬不可以再挫折或羞辱被輔導者，修正目標、步驟及行動方案是可行的，維持必要的「彈性」 (flexibility)。不可以由輔導者幫他去完成目標，輔導者可以詢問被輔導者有沒有可以依賴的「兌責夥伴」(accountability partner)，可以和被輔導者交談詢問他需不需要這類夥伴，他有怎樣的此類夥伴?「兌責性」是勉強不來的，只能用協助強化被輔導者的信心、勇氣、能量以及他的主動意願，才有可能建立他的「兌責性」。

三十、承認人們的努力和進步

好的輔導員必須懂得欣賞、肯定被輔導者的努力和進步。不是要等到完成所有目標，達到成功地境界才給予掌聲。在過程中的進步輔導員要不吝嗇給予欣賞。強化他們的自尊、信心、勇氣。有效的輔導有「5A 原則」:

1. accountability:兌責

2. action:採取行動

3. affirmation:肯定

4. acknowledgement:感恩

5. achievement:成就

參、結論

7 月 10 日(星期三)返回台灣，俾能參加次日(星期四)上午之院會。本次參訪之主題定位在「訓練」，獲得不少資料可供參考。參訪行程得到本院保訓會、院秘書處各有關單位、外交部以及新加坡、馬來西亞外館之協助，特此一併致謝!

【附錄三】考銓論述 1：全球化下之地方治理

刊登於：研習論壇, Vol. 1, No. 139, pp. 1-13. (101 年 7 月發表)

全球化下之地方治理

全球化(globalization)一詞已成為人人朗朗上口的普通名詞，在一般認知中，所謂的全球化意味著地球村中的每一個人，不論住在那個國家、區域，彼此之間相互影響。以資訊為例，透過網際網路，全世界各地發生的重大事件，可以在很短時間內為全球各地人們所知曉；甚至透過事前的安排，可以做到在秒差之內，得到全部的訊息；所謂的「同步資訊」，縮短了自然空間的限制。全球化時代的時間及空間意義，必須重新論述。

全球化時代的來臨，不論是自然科學或人文社會科學，都形成挑戰。全球工業化的擴張，帶來二氧化碳的排放問題，全球氣候異常帶來的天災及生態物種變化等等，都形成嶄新的研究課題。人文社會科學亦復如是。

就地方治理(local governance)而言，原本地方治理乃是一個國家政治系絡中一個次級領域的政治、經濟、社會文化問題；從傳統上最常提到的統治權力(ruling power)來看，地方治理不過指涉的是國家權力的垂直分佈。當然，權力分佈的角度比較是靜態的、制度的，或者是法令規章的老觀念。自從治理(governance)的觀念出現後，地方治理已超過了原本權力分佈的觀念而成為一種合作的(cooperative)、分工的(division of labor)、多中心的(multiple centers)、分權的(decentralization)、賦能的(empowerment)的「夥伴

關係」(partnership)；而中央政府各部會及各地方政府都是公共政策中的「利害關係人」(stakeholder)之一。協調(coordination)、合作(cooperation)、妥協(compromise)、說服(conciliation)、讓步(concession)以及溝通(communication) 乃成為中央與地方之間治理關係的常態。

但就全球化下的地方治理究竟應該呈現怎樣的樣態?全球化帶給地方政府什麼問題?或者說地方政府如何「全球化」，以進行某種形式的地方治理?以上問題的解答，目前沒有很明確的圖像。事實上，也不是所有層級的地方政府都有能力去進行全球化挑戰下的地方治理工作。也就是說全球化下在什麼層級的地方政府必須去進行比較特殊的地方治理?這些特殊的地方治理是什麼?與一般的地方治理有何不同?

要回答上述問題，第一，就必須從較宏觀的角度，去探討全球化和地方治理的關係；第二，必須釐清全球化地方政府會出現怎樣的樣態；第三，全球化下的地方政府所要處理的問題那些是有別於地方治理原本就要處理的問題；第四，全球化下地方治理的變化對我國地方治理所產生的衝擊。

一、全球化與地方治理的關係

「全球化」基本上起源於資本市場的自由化（capital market liberalization），這其中包括世界經濟組織的形式，例如世界貿易組織(World Trade Organization)等，它們想消除經貿往來的各種壁壘。但是全球化現象的產生則和大多數共產主義國家由計劃經濟走向市場經濟有關，這使得不管是已發展的國家，發展中的國家，以及低度發展的國家，對於影響新世界經濟經濟秩序(a new globle economy)，每個國家都有發言權，以及全球經濟成長的果實

能較平等地被世界所有國家所分享。[1]

當然，「全球化」的發展並不是一個定型(shape)，它可以被改變；因此，也不單只是經濟的全球化。Ulrich Beck就認為全球化的出現和資訊全球化(informational globalization)有關，當前蘇聯瓦解時，Boris Yeltsin對所有加入獨立國協的民眾的廣播演講，透過CNN的電視轉播，全世界都能立即看到。而全球生態變化，導致了1992年的Rio Earth高峰會，產生了永續發展(sustainable development)的觀念及需求(demand)，電子通訊(telecommunications)的發展，使得天涯若比鄰。電子通訊所帶來的影響，使得全球勞動力的運用全球化，任何一個地方廉價勞工所生產的產品，可以在界各地流通，這是勞動力生產合作的全球化(globalized labour cooperation or production)。而文化的交換及傳播更是如此，阿爾及利亞(Algerian)的音樂可以在極短時間內在法國流行起來，音樂全球化代表的是文化的全球化(cultural globalization)，因此，Beck認為全球化可以有很多面向(dimensions)，可以一一縷列出來。但是，他也以為經濟全球化是非常明確的，其所帶來的經濟競爭更是非常真實，但是Beck認為全球化的定義仍有爭議。不過，至少他認同Anthony Gidden的看法，全球化乃是一種跨越距離的生活與行動。這種距離的跨越是跨國，跨區域，跨宗教的，以及跨越州際大陸的，” acting and living (together) over distances,across the apparently separate worlds of national states,religions,regions and continents.” [2]

因此，全球化的趨勢形成後，改變對「空間」(space)的觀念，從全球為一個整體來看，構成了全球網絡關係(global networks)；

[1] Joseph E. Stiglitz,Globalization and Its Discontents,W.W.Norton & company,New York,London,2002,pp.3~22.

[2] Ulrich Beak, What is Globalization, Polity Press,2000,pp.1~21.

從個別與國家的關係來看，形成跨國網路關係(transnational networks)；從世界所有國家來看，形成國際網絡關係(international networks)；從一個國家來看，形成它自己的國家網絡關係(national networks)；而從地方政府來看，則形成地方網絡關係(local networks)。

全球化化對地方治理最大的衝擊就是全球城市(world cities or global cities)的出現。它的特徵是一個或一群都會城市或城市帶(mosaic of large city-regions)，多國公司發號司令總部所在，提供最先進服務及技術和資訊的中心，以及社會空間分配的局部化，反應了極端的財富分配的不均衡發展。[3]

Allen J.Scott也持相同看法，認為全球化對地方政府帶來最大的影響就是全球城市或全球城市區域帶、區域群的出現。Scott因此認為全球城市最重要的工作就是檢視自己在全球政治秩序以及經濟秩序中的角色及地位。[4]

從上述分析可以得知，全球化下的地方治理，所要面對的是全球城市的出現。或者正如Roger Keil所創造的名詞glurbanization，即「全球城市化」。全球城市的出現，事實上是

[3] 有關全球城市的出現，可參考著作很多，如:
P.G.Hall, The World Cities, London: Weidenfeld and Nicolson,1966.
M.Castells, The Rise of the Network Society Oxford:Blackwell,1996.
J.Friedmann and G.Wolff,"World City Formation: an Agenda for Research and Action", *International Journal of Urban and Regional Research*,6,1982,pp.309~344.
P.L.Knox, World Cities and the Organization of Global Space, in R.J..Johnston, P.J.Taylor and M.J.Watts(Eds)Geographies of Global Change: Reivapping the World in the Late Twentieth Century,Oxford:Blackwell,pp232~247.
S.Sassen, The Global City, New York, London, Tokyo, Princeton University Press,1991

[4] Allen J.Scott, Globalization and the Rise of City-regions, European Planning Studies,Vol.9,No.7,2001.pp.813~823

一種新的區域主義，(New regionalism)，在這種新區域主義下，地方政府面臨三個發展：

第一，全球資本的不均衡分佈及流動，使得地方政府必須尋求結構化的凝聚力(structured coherence)。地方政府必須具有區域化的規範法典，或區域規範模式(regional code of regulation)。

第二，地方政府是地方政府層級上面的國家(或者可說是中央政府)和經濟以及民間社會，此三方面關係的界面(interface)。

第三，都會地區的自治政府乃是國家和民間社會(civil society)之間的界限(boundary)。[5]

Keil的看法和Scott有一些不同。事實上，Keil的討論牽涉到在全球化地方治理的理論建構，以及分析方法的探討。由於全球城市的出現，使得全球文明發生變遷，更因區域城市的出現，地方治理必須去處理區域發展和文明之間的關係。至於地方治理所牽涉到的學科理論，也必須去進行論述，如傳統上的國際政治經濟學(international political Economy)，或者城市治理上較傳統的規劃主義(regulationalism)的分析以及相關意識型態的論述，例如馬克斯主義或新馬克斯主義，因全球化城市區域所帶來的都會階級，移民的變化，使國家與民間社會的關係，在全球城市中有所展現，像美國的洛杉磯城(Los Angels)；又如性別主義的出現，城市都會區也會反映全球在性別移動、性別對待上的變化。所以，Keil提出不少引人深思的句子，例如他說「全球化造就了地方政府，地方政府造就了全球化」。

從Scott和Keil的論述可以得到一個印象，那就是全球化下的

[5] Roger Keil, "Globalization Makes States: Perpectives of Local Governance in the Age of World City", *Review of International Political Economy*,5:4,Winter 1998:616~646

地方治理仍欠缺理論，或者說所涉及到的理論十分混亂。因此，全球化下的地方治理，不僅僅是追求全球經濟秩序和政治秩序下的關鍵空間定位。(the pivotal feature of space or place)

二、全球化下地方政府的樣態

由於全球城市的出現，地方政府的治理樣態呈現出一種結合一定數目地方政府的「結構」。有的具有法律規範的基礎，例如德國的「區域轄區」(regional jurisdiction)就具有由上級政府訂定的法規基礎，其成員是固定的地方政府，包括邦、區域政府及自治市，有預算的配置。當然德國也有非正式的區域治理機制，例如以召開會議方式為之，討論旅遊問題、勞動力、市場、技術、創新及交通運輸；也有以特定事件為取向(event oriented)如舉辦博覽會方式邀集區域內地方政府進行合作。至於英國則大倫敦以外地區，分成八大區域，分別是North East, North West, Yorkshire and Humber Side, East Midlands ,West Midlands, Eastern , South East, South West。等於是東、西、南、北、中，再加上約克夏、漢柏塞和大倫敦地區，共九個區域。

英國因有區域議會(Regional Assembly)的組織，在中央政府授權下，擁有資源(resources)，權力或職能(power or powers)，其治理模式以及決策方式頗值得參考。英國很早就有區域治理協會(Regional Studies Association)，之後成立區域治理的政府辦公室(office of government)，也設有區域計劃部門(Regional Planning Body)。

其實，為了因應全球化，區域治理的制度安排及治理機制的創設，各國都有一些實際的發展。像美國因為是聯邦體制，所以以地方政府同意志願參加的區域委員會(Regional Council)為主體。而澳洲各區域所成立的區域治理組織也都引起學界及實務界

的注意，例如昆士蘭地區。

其實，有關全球城市之區域治理，或都會區域城市帶之治理，各有其不同樣態，是否能有效回應全球化的挑戰及問題，仍有待觀察。

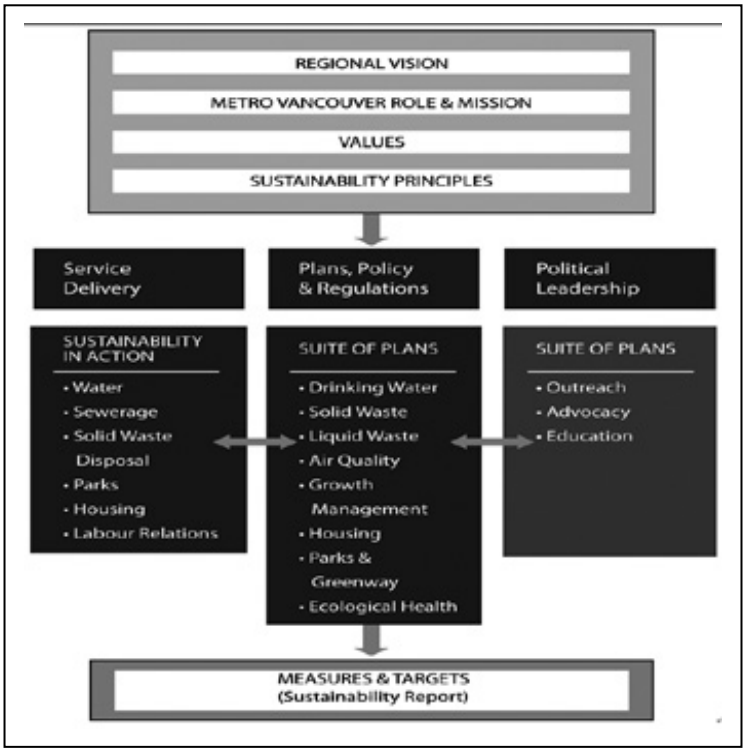
以下謹提供加拿大溫哥華都會地區(Metro Vancouver Municipalities)的都會治理模式供讀者參考，因為溫哥都會區治理模式的形成過程，包含了過去地方治理需跨域處理(across-boundary)的事項，以及面對全球化趨勢下，將已有的地方治理結合的方式，並且除了因應地方、省區之需求(服務)外，也追求與加拿大聯邦能一致的目標。當然，最重要的是追求國際化的努力。

加拿大溫哥華地區包括22個地方自治政府，人數共2300萬人。區域治理的目標在提供此地區民眾飲水、下水道、垃圾處理、空氣品質、區域公關、社會住宅(social housing)以及其它區域戰略發展計畫(regional strategic development planning)。

溫哥華地區的區域治理早在20世紀初就發軔，當時兩個合作機制(consortia)是大溫哥華污水排水系統區(the Great Vancouver Sewerage and Drainage District, GVS & DD)，以及大溫哥華供水區(the Greater Vancouver Water District, GVWD。至於周遭的自治市鎮之間的合作，則始於1967年溫哥華省設立了的大溫哥華區域地區組織(the Greater Vancouver Regional District, GVRD)。本組織協調各自治市鎮之間，提供居民最基本的服務需要。

從2008年開始，GVRD更名為「溫哥華都會」(Metro Vancouver)。溫哥華都會包括了GVRD、GVS & DD、GVWD以及MVHC(溫哥華都會住宅公司Metro Vancouver Housing Corporation)。溫哥華都會有自己的政治決策理事會(Political Board)和員工。

溫哥華都的合作組織模式的法律基礎是溫哥華省通過的「地方政府法」(Local Government Act)。溫哥華都會理事會(the Metro Vancouver Board)，理事會成員選自溫哥華都會區22個自治市鎮議會的議員，理事會成員都叫做Director。每一個自治市鎮的Director以居民數為標準，每20,000人可以有一名Director，同時有「一票」投票權，但沒有任何一個自治市鎮可以擁有超過五位的Director或五票的投票權。不過溫哥華市例外，該市可以有6個Directors，以及27票投票權。目前溫哥華都會區有37個Directors，理事會成員大都是資深市鎮議員及市鎮長。每年選出都會理事會的主席和副主席。其組織功能表如下：



資料來源：見頁下注6

從上圖中可以知道溫哥華都會區的治理，在政治領導方面，專注在治理計畫是延伸型的，宣揚型的或教育型的；至於有關的服務包含：飲用水、處理固態及液態廢棄物、公園住宅及勞資關係的永續計劃；至於政策之規劃及規範則集中在有關飲用水、廢棄物、空氣品質、成長管理、住宅、公園與綠色道路、生態健康等方面的配套計劃。

溫哥華都會治理，尚有以下特點值得參考：

(一) 溝通及公共承諾(Communication and Public Engagement)

1.都會理事會的成員維持不斷地溝通，與所有區域內的155個民選議員對話，以便後者能支持瞭解區域政策。

2.都會理事會的行政幕僚與各市鎮行政幕僚也維持對話機制，讓彼此在公務行政、政府管理、財政、工程建設、政策規劃上彼此瞭解，都會治理理事會及市鎮政府都在做些什麼事。

3.推動許多延伸性的都會治理的公共性電視節目、社區對話、社區會議、公共集會及網路互動等。

(二) 基金(Funding)

都會治理最重要的是有沒有可運用的資金？溫哥華都會理事會共有1400位行政幕僚，年度預算是加幣5億3千萬。此外還可根據資金籌措計畫(capital program)每年編列7千 5百萬到1億加幣的建設經費(construction expenditure)。都會治理歲入的主要來源還是所提供的設施、服務的使用收入，財產稅再加上歷史久遠的一些政府基金的定期捐贈。經費來源主要出自以下六個源頭：

1. 公園建設、空氣品質改善及區域成長計劃所增加的財產稅收入（主要屬於GVRD）、

2. 廢水下水道鋪設徵收之稅(sewer levy)，(此屬於GVS&DD)、
3. 廢棄物處理附加稅(屬於GVS&DD)、
4. 水費（屬於GVWD）、
5. 房屋租金(MVHC)、
6. 外部收入、儲金及其他。

(三) 一個區域成長計劃的發展(Development of a Regional Growth Strategy)土地使用、交通運輸、環境保護是區域成長計畫發展的三個核心問題。

省政府、區域治理的都會理事會、地方市鎮政府、三方面都在尋求，一個彼此都能滿意的、均衡的成長發展計畫。

由溫哥華省政府所通過的「地方政府法」對於區域成長策略(RGS)，在法律上提供了以下一些原則：

1. 區域成長計畫必須得到每一個地方政府的正式核准。不只是溫哥華都會區內的地方政府，相毗鄰的它省省政府也必須批准。此外，尚必須獲得區域大眾運輸部門即Translink的同意。以上這些有所關連的部門有120天的時間去考量接受或不接受該發展計畫。
2. 為配合區域發展計畫，各地方市鎮政府必須提交一份區域系絡聲明(Reginal Context Statements, RCSs)，RCSs必須和RGS的方向一致，並得到溫哥華都會理事會核定。
3. 溫哥華都會理事會必須建立RCSs和RGS爭端的解決機制，此爭端的解決機制並無法律拘束力。但若此機制無法解決爭端，則由具法律規範基礎的方式來解決。它們是：
   (1) 由三人小組來解決，此三位人選必須得到都會理事會和地方政府的認可。

(2) 由地方政府和都會理事會擇定一人，做最後之仲裁決定。此仲裁決定非以書面方式為之。

(3) 若要形成完整的書面仲裁，此書面仲裁決定，必須得到都會理事會和地方政府的同意。

(四)永續的區域策略規劃與2040年溫哥華都會區

溫哥華都會理事會在1996年規劃了「永續的區域策略規則」，這是透過不斷地與公民、利益團體及各部門「對話」所做的「2040年溫哥華都會區：形塑我們的未來」(Metro Vancouver 2040:Shaping Our Future)此規劃包含以下五個目標：

1. 創設一個群組的都市區域(Create a Compact Urban Area)。
2. 支持永續經濟(Support a Sustainable Economy)。
3. 保護區域環境，回應氣候變遷。
4. 發展「完全社區」(Complete Communicates)。
5. 支持永續大眾運輸的各種選擇。

以上以溫哥華都會區為例，說明在全球化時代下，全球城市出現的趨勢裡，大都會區的區域治理。溫哥華的例子擁有以下的特點，值得參考：

第一，雖然有法律規範的基礎，但是有關溫哥華都會理事會和省府之間的法律制度關係，真正的規範卻很少。省政府、都會理事會和地方政府之間，儘量依賴對話溝通。

第二，溫哥華都會理事會的運作，端賴其成員即地方政府之間，地方政府與都會理事會之間的共識。有了共識才採取政策行動。

第三，溫哥華都會區之治理與安大略省和魁北克省不同，後兩者都形成一個單一的省政府都會區。如果溫哥華都會的發展所建立起來的集體合作模式成功，那將是21世紀全球城市的一個典範。[6]

四、全球化下地方治理的模式

前面雖然討論了溫哥華都會區的治理，由溫哥華都會區理事會的官方網站可以看出來，該都會區所要解決的問題與全球化後所面臨的全球永續問題息息相關，例如水資源、廢棄物、大眾運輸、環境保護等等；但這似乎也是當前地方政府所面臨的問題，除非透過跨域治理(across boundary)，否則以一個地方政府的力量很難加以解決。但是否全球化下的地方治理的核心問題就是跨域治理呢?如果從全球在地化(glocalization)，即全球化的問題必須在地方層級就加以思考及解決，也就是全球化思維，在地化行動。那麼全球化重新形塑了地方政府；而地方政府在地行動中形塑了全球化的風貌。

如果把全球化所形成的區域治理視為是地方治理的一環，則所有的區域治理就是地方治理，而單一地方政府的地方治理，則必須考慮配合區域治理，正如溫哥華都會的地方政府必須有其RCS以配合區域的RGS。

以下再嘗試從區域治理的模式(model)所組成的必需要素，看全球化下的區域治理所形塑的地方治理的特色：

2007年10月26日加拿大亞伯達大學(University of Alberta)提出了都市區域(city-region)的模式，該報告列舉了世界十二個全球城市區域在：合作機制(cooperative mechanism)、服務(services)、決策

[6] http://www.metrovancouver.org/pages/olefault.aspx 2010 年,6 月 24 日,21:07

與投票機制(Decision-Making and Voting Mechanism)、爭端解決過程(Dispute Resolution Processes)和基金籌措機制(Funding Mechanism)等五方面的治理情形。這十二個全球城市是：美國肯薩斯州的Wichita，科羅拉多州的Colorado Springs，佛羅里達州的Jacksonville，新墨西哥州的Albuquerque，亞利桑那州的Tucson，德州的San Antonio，澳大利亞州的Perth和墨爾本(Melbourne)，英國的利物浦(Liverpool)和格拉斯哥(Glasgow)，德國的柏林(Berlin)和阿姆斯特丹（Amsterdam），以及加拿大亞伯達省會的Edmonton。

以下分別簡要敘述十二大國際城市之治理機制：

(一) 合作機制

部份城市獲得法律授權成立正式的區域治理部門，但12個城市中有7個採取「志願性結合」，彼此之間訂定相互認肯的協定(agreement)或透過共識決(consensus)，來決定事情。美國的城市，很多較高層級的地方政府參與其中。但國際性城市如Amsterdam、Glasgow、Melbourne和Perth，政府都積極參與。英國的利物浦則組織了夥伴團體(Liverpool Partnership Group)，納入了公私部門團體。

(二) 服務項目的提供

總體而言，區域治理的服務項目，集中在五大類項：

1.政策規劃：大部分是土地使用發展發展及住宅政策。

2.社會服務：較集中在老人及青少年的福利照顧。

3.技術服務：如緊急狀態下的通聯問題。

4.下層建築(infrastructure)：例如交通運輸及廢棄物之處理。

5.對區域治理體系之支持：如區域論壇或會議的工作支出經費

的支持與補貼。，

(三) 決策及投票機制

此12個城市，大體採取以下四種方式來進行決策：

1.指導理事會模式(a board of directors)

一般狀況下是按人口比例產生理事(directors)，原則上一人一票，但少數民族的代表有時可投兩票，未必事事都投票。此外，有些決策涉及關鍵的地方政府單位，他們常常能主導決策。同時，決策都要求透明(transparency)以及必須明列其課責屬性(accountability)。

2.商業決策模式(the business model)

雖採共識決，但談判、協商則屬必然之過程；決策具法律效果，一人一票之原則，決策較是短期的，以「議題(issue)」為基礎的；大體上，所以可行乃是彼此是「好鄰居」(good neighbours)。

3.政府指導的模式(the government-guided model)

一般國際上的大城市都會區採此模式。其中會有一個較有歷史地位的城市提供基金，不論是議題設定，決策輔助性工具、立法及行政執行，原則上皆透過政府的正式法令規章在進行。

4.區域整體模式(the regional entity model)

決策權來自所有參與者透過立法來賦與。美國的一些都會城市區域的指導理事會(Board of Directors)較採此種模式。柏林、阿姆斯特丹、格拉斯哥也都採此方式，墨爾本最近的例子，採取的都是各邦的立法方式，賦予區域治理部門，擁有法律支持的決策權。

(四) 爭端解決的過程(dispute resolution processes)

此12個城市有一半具有正式的爭端解決機制，有些城市都會區訂定法律規範爭端解決機制，像墨爾本就由省法律所規定，英國的Glasgow是由蘇格蘭 (Scotland)政府的部長所決定；至於另一半城市爭端解決機制，則是透過協調，產生共識，大家願意遵守一定程序解決爭端。

(五) 基金籌募機制(Funding Mechanisms)

區域治理的基金，大體有以下來源：

1.都會地方政府可以從州或中央政府獲得補助；

2.聯邦政府、州或省政府也可以主動撥款補助區域發展計劃。

3.聯邦或州及省政府，可以補助地方政府，但由地方政府決定要如何使用此筆經費，推動區域發展。

4.中央、聯邦和省及州政府，可以編列款項補助區域發展，但同時也直接參與到區域發展計劃之規劃及推動執行。

當然也有可能向私部門募集資金，用於區域治理，例如英國的利物浦就有「私部門基金」(Private Sector Financing)。也有區域治理的基金是由加入的成員繳交類似會費(Membership Dues)來形成。但大部分此類之款項會被用來支付區域治理單位的行政開銷[7]。

五、結論

原本地方政府僅注重地方行政(local administration)，但在治理

[7] Regional Governance Models: An Exploration of Structures and Critical Practices: A Report Prepared by the City-Region Studies Center, Faculty of Extension, University of Alberta, October 26,2007.

的觀念出現後，地方政治較重視地方公共政策中，地方政治系統中的輸入項(inputs)。從系統論來看，所謂的輸入項包含了對地方決策中心需求(demands)及支持(supports)。在全球化時代中，地方政治系統中的「輸入項」為何?是相當值得研究的。

為因應全球化地方城市區域帶的出現，使全球城市化，世界城市城市區域或城市都會帶，成為各地方政府必須對的問題。因此，地方行政區劃(redistricting)或者地方政府之間的跨域治理，乃成為全球化下地方治理的核心。

我國在全球化的浪潮下，以及長期以來對於區域發展的期待，也自然而然出現此種地方治理的趨勢與樣態。

首先，就城市區域帶的形成，民國99年5個直轄市的形成：台北市、新北市、台中市、台南市及高雄市，可以說是因應全球化趨勢的行政區劃。雖然台灣因幅員狹小，是否可否區劃成五個直轄市，仍有爭議。且五都形成後，尚因桃園縣可準用「地方制度法」中，有關直轄市之規定，而自然又演變成「五都一準」的城市區塊。配合原七大生活圈，目前有關的區域治理正在形成當中。未來是否台南與高雄市合併，而新北市、台北市等雙核心都會區，是否會形成更大之區域城市帶(Urban region)，則仍有待時間觀察。但關鍵之一仍是，是否中央及地方政府為了因應全球化時代，而有心去推動。

此外，有關目前之區域治理的合作機制，不論是「南部八縣市首長會報」、「中部六縣市首長會報」、「南部七縣首長論壇」都是非常鬆散的合作平台。較有可觀規模之組織結構的為「北台區域發展推動委員會」。北台八縣市，於2004年1月12日舉行第一次會議，並於2005年11月21日成立上述之推動委員會，有其組織、章程、成員及決策機構。並且獲得中央政府之補助，但與世界各國之都會區域之治理機制相比，則北台區域發展推動委員會則顯

得較為鬆散，其目標及方向也過於龐大，有關之基金籌募工作，相對而言，也沒有著落。因此，所謂的區域治理，大體處於「只聞樓梯響，不見人下來」的發展初端。

從跨域治理來看，固然有不少成功的範例。但從颱風來臨時，生活圈內有關上班上課問題，就無法同步。以2012年6月下旬泰利颱風來襲，北、北、基願同步採取上班上課之行政措施，但桃園縣即不願跟進，顯見全球化下台灣之地方治理中的跨域治理，常常連最基本的人民生活問題，亦無法獲得有效和立即之解決。對全球化時代已來臨，有關台灣所面臨的地方治理，究竟其核心發展目標為何？治理方式為何？值得更進一步參考國外案例，詳細予以探討及分析。

關鍵字：

全球化(globalization)

地方治理(local governance)

全球城市(world city)

區域治理(regional governance)

區域戰略發展計畫(regional strategic development planning)

參考書目：

Feiock, R. C. (2007). Rational Choice and Regional Governance. *Journal of Urban Affairs, 29*(1), 47-63.

Ferry, M. (2003). Regional Governance in the EU:A Comparative Assessment. Glasgow: European Policies Research Centre, University of Strathclyde.

Graig, N. M. (2000). Globalization: poorly done and poorly understood. *International Affairs, 76*(4), 789-803.

Hamilton, D. K. (2002). Regimes and Regional Governance: the case of Chicago. *Journal of Urban Affairs, 24*(4), 403-423

Higgott, R. (2005). *The Theory and Practice of Global and Regional Governance: Accommodating American Exceptionalism and European Pluralism*. Garnet, University of Warwick.

Kadota, P. (2010). Evolution of Regional Governance in British Columbia-With Special Focus on the Metro Vancouver Area. The Local Government Institute,University of Victoria, B.C.

Keil, R. (1998). Globalization makes states: perspectives of local governance in the age of the world city. *Review of International Political Economy, 5*(4), 616-646.

Krahmann, E. (2003). National, regional and global governance. *Global Governance, 9*(3), 323-346.

Lippard, C. (2010). Regional Governance Districts: Tennessi Advisory Commission on Intergovernmental Relations.

MacLeod, G. (2001). New Regionalism Reconsidered:Globalization and the Remaking of Political Economic Space. *International Journal of*

Urban and Regional Research, 25(4), 804-829.

Panebianco,S., Fasselt J., Dönitz U., Zimmer-Hegmann R. (2005). *Evaluating Regional Governance:Methodological Concerns and Practical Experiences*. Paper presented at the ERSA 2005-Conference, Amsterdam.

Paierele, O. (2011). *Globalization impact on the local and regional development policies:Republic of Moldova Case*. Academy of Public administration, affiliated to the President's office of the republic of Moldova.

Phillips, N. (2003). The rise and fall of open regionalism? Comparative reflections on regional governance in the Southern Cone of Latin America. *Third World Quarterly, 24*(2), 217-234. doi: 10.1080/0143659032000074565

Pierre, J. (Ed.). (2000). Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy. Oxford: Oxford University Press.

R. C. Feiock, M. J. Moon, H. J. Park. (2008). Is the World 'Flat' or 'Spiky'? Rethinking the Governance Implications of Globalization for Economic Development. *Public Administration Review 68*(1), 24-35.

Söderbaum, F. (2004). Modes of Regional Governance in Africa: Neoliberalism, Sovereignty Boosting, and Shadow Networks. *Global Governance, 10*, 419-436.

Schirm, S. A. (1996). *Transnational Globalization and Regional Governance: On the Reasons for Regional Cooperation in Europe and the Americas*. Center for European Studies, Harvard University.

Scott, A. J. (2001). Globalisation and the rise of city-region. *European Planning Studies, 9*(7), 813-826. doi: 10.1080/09654310120079978

Telò, M. (Ed.). (2007). European Union and New Regionalism. Hampshire: Ashgate.

Wachs M., J. Dill. (2002). Regionalism in Transportation and Air Quality: History, Interpretation, and Insights for Regional Governance. Berkeley: Earlier Faculty Research, University of California Transportation Center, UC Berkeley.

刊登於:國家菁英,Vol.9,No.2,pp.1-22(102 年 6 月發表)

公務人員考試與核心職能測驗分析

前　言

我國國家考試分成公務人員及專門職業及技術人員考試，其考試之公平、公正性已確立其正當性（legitimacy），雖偶有試題雷同或試題疑義等為數甚少之爭議，但大體上社會民眾皆接受其程序及結果之正當性。

然而我國公務人員考試長期以來卻呈現一種弔詭（paradox），此即一般認為考取公務人員者，不論是高、普、初考，甚至於地方特考，都是具有比較優秀之專門科目知識的人材；尤其是高考應試科目相當多，錄取率低，能夠上榜者，當然是與其所考類科之核心職能（competence）相關專業知識上，已有較優秀的認知與理解。但每年一批優秀人材進入政府機構或公共部門服務，長期以來我國公務人力體系，普遍被認為沒有效率，缺乏效能，甚至於被批評是一批「因循苟且」[1]的人。何以優秀的人進入公務部門後，會變成不優秀的「因循苟且」之人？此弔詭現象可以加以推論，導出一些假設。假設之一是，公務人力體系沒有嚴格的淘汰制度，因此，使得公務人員可以怠惰而致缺

[1] 彭錦鵬批評:「…我國目前的公務人員考選政策由於幾乎全部集中於專業科目的遴選功能，忽略公務人員應該擁有的作為能力、人際關係，造成公務人員服務在政府部門，呈現依法行政、被動拖延、力求自保、因循苟且。缺乏遠景、缺乏勇氣與魄力等等負面形象，難謂和考選方法的效度要求偏低並無任何關聯。」見其所撰,「公務人員考選制度的變革與未來展望」,「國家菁英」,第 6 卷第 1 期，民國 99 年 3 月 31 日，頁 21。

乏效率、效能。

第二個可能假設是，公務人員考試制度並沒有問題，但進入公務體系後，在職訓練無法因應時代快速變化，以致公務人力呈現弱化、退化現象，因此，削弱其所代表的國家競爭力。

當然，第三個可能的假設是，國家考試錄取人員並非是最適格的公務人力資源。雖然他們可以在專門科目考試上獲取高分，但並不保證或代表能夠在他們職位核心職能的要求上，能充分表現，而被認為是績效卓越的公務人員。

第三個假設會獲致一個必然的推論，那就是如果考試是以能導致（induce）優秀績效表現的知識為主（performance-based knowledge base），那麼能考上的公務人員將來的表現高度可能和績效的優劣呈正相關。但怎樣的應試科目和考題才是以績效為導向的考試？其思考的方式可能和目前國家考試的做法不同。目前的應試科目，主要是從應考者必須瞭解的專門科目的核心課程、進階課程為主。若是以績效為目標的考試，除基本核心知識外，應以「運用」性的「情境」題為主。

第四個假設是要擔任優秀公務人員，必須具備一定的人格特質、性向、邏輯推理能力，以及一些態度、行為等有關的智力素質。和應考人在專業科目上的認知理解程度並沒有必然的相關性。

假定韋柏（Max Weber）的理想官僚是存在的，這些官僚具備了一些特殊的人格特質、性向及邏輯推理能力。那麼永業官僚的甄選就不是只靠專業科目考試取材所能作得到的。基於這樣的假設，論者主張在國家考試上必須施以人格測驗（personality tests），施測目的在評估文官是否具備作為國家文官應有的價值體系或倫理觀：「…公務部門之文官特別需要遵守公務人員的行為準則或特質，此即為公務人員的核心價值。國家文官若能內化公

務人員的核心價值，則能具有正確的價值體系及倫理觀，間接型塑優質的組織文化，…，故此部分的人格測驗主要測量應試者的人格特質與公務人員之核心價值的相應度。」[2]

照陳皎眉等人的分法，人格測驗則是心理測驗的一種，在「心理測驗的類型與用途」上，陳皎眉等人提到：「上述對心理測驗的分類方式，又以依心理特徵來區分的方式最重要且廣為人知，故以下針對這四種測驗做簡單介紹。」[3]按照他們的分類法有四類的測驗：1.智力測驗（intelligence test）、2.性向測驗（aptitude test）、3.成就測驗（achievement test）、4.人格測驗（personality）。

依此種分類，成就測驗「是在測驗量由教育或訓練所獲得的實際能力。成就測驗又可依功用和內涵分為綜合成就測驗、特殊成就測驗與診斷測驗三類。綜合成就測驗旨在一個測驗中測量不同學科的成就水準；特殊成就測驗在測量某一學科的成就水準；而診斷測驗則在測量學習的困難所在，以便於進行教學或輔導所需。」[4]

本文引述陳皎眉等人上述著作內容，不在欲爭辯國家考試或任何考試是否都屬於「心理測驗」的範疇。本文的目的是在探討考試方式與國家取材之間的關係，即到底用怎樣的考試方式才能為國家取得最適格、適任的公務人力資源？

由於心理測驗中的智力測驗及性向測驗長期以來被用來作為准否進入大學的標準。因此，在心理學上曾經有過極大的爭議，此爭議最足以代表的力作是 1973 年哈佛大學（Harvard University）的 David C. McClelland 所提出來的「測驗是為了核心

[2] 陳皎眉、胡悅倫、洪光宗（2010）：人格測驗在國家選才上之使用與發展,「國家菁英」,第 6 卷第 4 期, 民國 99 年 12 月 1 日，頁 8。

[3] 陳皎眉、黃富源、孫旻暐、李睿杰（2011）：論心理測驗與國家考試。「國家菁英」。第 7 卷第 1 期，民國 100 年 3 月 31 日，頁 20。

[4] 同前註。

知能而不是智力」（Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”），McClelland 此文出版後，廣為心理學界所引用，以核心知能及核心職能為基礎的測驗（Competence-based test）隨後成為公司部門取才所依據而採取的測驗。因此，對於目前我國在國家考試的改革上，主張採取心理測驗、人格測驗或性向測驗者，似乎都必須先回顧心理學上有關測驗的此一大爭議。

一個爭辯：性向及智力測驗與職場表現的關係？

McClelland 的文章是登在 1973 年「美國心理學家」（American Psychologist）上[5]。McClelland 討論的正是性向測驗（aptitude test）和智力測驗（intelligence），依據這個測驗的結果來決定誰合格或誰不合格進入大學是極其荒謬的。一般人都相信智力、性向測驗成績好的人，進入大學後成績表現也不錯，接著在職場上的表現也不差。但 McClelland 觀察到學業成績在 B 群組的學生和 C 群組的學生唯一的差別在於，B 群組的學生得以進入二流的法律事務所及醫院。可是，是否成為一個好律師和好醫師則和 B、C 兩群組學生在校成績及進入的事務所和醫院無關。他所觀察到的統計數字事實上表現良好者，兩組學生都差不多。所以執行業務的績效（performance）事實上，和在校成績，智力測驗及性向測驗沒有必然的正相關因果關係。

McClelland 更以一個統計表格來說明單純依賴智力測驗的荒謬和不平等。表 1 顯示學生的社會經濟背景、智商高低和進入大學的百分比。

[5] McClelland, David C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.

表 1：學生的社會經濟背景智商高低和進入大學百分比

智商	社會經濟地位			
	高	進入大學的百分比	低	進入大學的百分比
高	51	71	57	23
低	33	18	96	5

本表取自：D. McClelland （1973）表 1，頁 5。

讀者明顯地可以看出智商高，來自社會經濟地位高的家庭，51 個人中有 71%進入大學;相對地可以看到社會經濟地位低的智商也不高的有 96 人，只有 5%進入大學。這兩組數字是很邏輯的。但社會經濟相對高的，智商低的學生有 33 人，其中 18%進入了大學，但在社會經濟地位低的 57 個人中，智商高的的確只有 23%進入了大學，後者只比前者多出 5%。McClelland 指出了智力測驗反而突顯了社會的不平等，對於沒有錢、沒有勢力地位家庭學生的歧視。智商低的有錢家孩子是比較容易進入大學；反而智商高沒有顯赫家世的孩子大部分（77%）進不了大學。

McClelland 並沒有完全否定智力測驗或性向測驗，只是他認為如果以此做為允許入學許可的依據，或依此作為判斷未來工作好壞的表現，那智力或性向測驗的結果不是一個有效或可靠的依據。他認為：

確定效標（criterion sampling）的測驗才是最好的測驗（The best testing is criterion sampling）

就 McClelland 來看找出有效的標準來測試一個行業所需要的專門知識或技術水平，比起從四個相類似的類比字彙中找出較

正確的字來測出智商要有效的得多。比方要聘一個好駕駛，就測試他的實際開車技術，而不是拿出紙筆去測試它的方向感。

測驗必須測量出受測者在學習後的改變。（Tests should be designed to reflect changes in what the individual has learned）

McClelland 認為智力測驗在測出人內在的特質，以及衡量出受測者已經會什麼東西，有什麼經驗。所以，智力測驗不公佈答案；否則，受測者經過學習或教導後，知道如何答題，測出來的性向、人格特質就不準。從另一個角度來看智力測驗不在乎一個人「經過學習後所可能獲得的改變」。[6]McClelland 舉字彙類比（analogies）為例，一般學校老師不教這方面的學習，但如果老師教學生練習，是否就能測出改變的能力，而不是測出原有的字彙知識的程度呢？就算一個人懂得類比很多字彙對真正執行工作的能力又有什麼幫助呢？

如何改善測驗，使測驗公開化且明確化？（How to improve on characteristic tested should be made public and explicit）

再以字彙類比作例子，如果智力測驗考字彙類比，經過練習得到高分的受測者，可以預測他或她會是得到好的課業學習成績的學生嗎？如果不是，那這種智力測驗就是「假的」（fake）。除非以選定的效標來測試，那老師會教，學生會學，且學得好的，自然就是好學生。比方說把鋼琴彈得很好的學生，會是選擇一個好的飛行員的效標。那彈琴彈得愈好，飛機也開得愈好，但我們知道這兩者之間可能沒有關連性。換句話說，鋼琴彈得好不好就不是測試能否做飛行員的效標。

測驗應該測驗知能（competencies），同時必須包含生活經驗（life outcomes）。

若測驗要以知能為主，同時又要包括生活經驗或生活成果，

[6] 同前註，第 8 頁。

先要進行職業分析（job analysis），不然尋找效標就變成很危險的事。效標的選擇必須是對該行業而言是很特別的，特定的技術（skills）標準。這些效標學校的老師和學生可以透過學習得到較佳的知識能力（知能）。即使有些行業想測試的是領導統御（leadership）或人際溝通技巧（interpersonal skills）。有些知能測試可以包含傳統的認知性的閱讀（reading）能力，或寫作（writing）或計算（calculating）能力，這些能力和人格因素（personality variables）有關。它們可以包含 1.溝通技巧（communication skills）；2.耐心（patience）；3.設定適度目標的能力（moderate goal setting）；4.自我的發展（ego development）。

測驗的題目必須是讓受測者在回答時其答案具有回應性及可操作性。（Tests should involve operant as well as respondent behavior）

所謂回應性（respondent）及可操作性（operate）是指測驗的試題，不是一個固定答案。例如一個優良的航空公司業務人員，他能把顧客在時間、金錢、航線的安全度或舒適度、顧客的體力等各方面因素下，計算出從城市 A 到城市 B 的幾種飛法，而不是只建議一種出題目的人認為「最有效率」的飛法。

測驗所測試的是可操作性思維模式的標竿是否對不同的行為結果，可獲致最大可能的一致性。（Tests should sample operant thought patterns to get maximum generalizability to various action outcomes.）

不同行為成就的原因測試，不一定具有相同信度（reliability）。效度是指指標可以有效的反應所測試行為的可信程度。不同的行為指標所測試的不同行為反應，其評估會有所不同。拿來測試考選警察的行為指標，不見得可靠到可以去測試飛行員。例如，行動的原因是酗酒、賭博、爭取威望，或具侵略性

動機何者是產生行為的原因？究竟可以用來測驗那種職業用人，要看他的一致性或通則性（generalizability），一般這些測試用的題目或指標很難具有可靠度。

McClelland對於智力測驗及性向測驗的質疑以及提出許多建議的改善方向，之後在心理學界成為廣泛被引用得依據；而且，被寫入教科書中，成為心理學的基本常識（common knowledge）[7]。但是，1991 年 10 月在「美國心理學家」（American Psychologist）期刊，該期刊出 G. V. Barrett 和 R. L. Depinet 合寫的「重新考量知能測驗而非智力測驗」（A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence）文章，該二位學者強烈批評 McClelland 在 1973 年所發表的文章的觀點，並沒有客觀及經驗證據顯示以知能（competencies）為主的測驗，對於就業後的表現有正面的相關性；反之，許多智力測驗中心及性向測驗中心，做出許多經驗測試，認為認知能力（cognition ability）遠超過「知能」測驗，較能更具預測能力，測出在職場工作者後來的工作表現（occupational behavior）。同樣地，也有大量的經驗資料顯示許多測驗中心將認知能力測驗和標準化的人格測驗（standardized personality tests）連結在一起去做測試，對於預測工作者在之後的職場表現也具有很高的正相關。[8]

其實細讀上述爭議的兩篇文章，McClelland 所處的時代，心理測驗和人格測驗似乎在經驗研究上仍未能以具體的統計分析結果去印證在此兩項測驗得到分數較高者，和職場工作表現的相關性。McClelland 許多邏輯上的質疑，似乎到今天仍然有些言之成理。

---

[7] Feldman, R. S. (1990). Understanding Psychology (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

[8] Barrett, Gerald V. and Depinet, Robert L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 46 (10), 1021.

同樣的情形也出現在批評 McClelland 文章的兩位作者的論述上，Barrett 和 Depinet 雖然提出很多統計檢測報告，證明認知能力測驗和心理測驗能預測之後的職場工作表現，兩人更強調前後兩者之間有頗高的正相關。

但此前後立論不同的兩篇力作，事實上似乎都沒有清楚地說明何者是「以知能為主的測驗」（the competence-based test）。McClelland 舉出許多例子，也提出工作或職業分析的重要性，以及以其來決定測驗的題目。但他在 1973 年的文章中雖反對當時社會所做的一些心理測驗及性向測驗，但似乎反對的是他們所使用的，有固定答案的測試題目，以及無法決定效標的測試。例如他也主張測驗被測驗者的溝通技巧、人際關係處理技術、耐心等人格特質。而 Barrett 和 Depinet 對於什麼是「以知能為中心的測驗」幾乎也沒有任何著墨，反而忙著以各種數字，單純地批評 McClelland 1973 年的文章，並沒有清楚地說明什麼是他們兩人所說的「以知能為中心的測驗」。

所以，核心問題是心理測驗、人格測驗、性向測驗和「以知能為中心的測驗」是否必須或者事實上是被截然切割（clear-cut）的？難道說「以知能為中心的測驗」就是各專業科目分科成就測驗嗎？這是探討我國目前國家考試應試科目嘗試引進心理測驗、性向測驗或人格測驗，必須先釐清的前提。

在台灣心理測驗或人格測驗、性向測驗在一般入學考試中，似乎並沒有引起爭議；因為性向測驗或智力測驗在學校教育過程中只是一項僅供參考的資料，除了特殊才藝的國中如藝術舞蹈類入學，除採學科考試外，也加考性向測驗，但是否做為入學的門檻，則各縣市作法不一。[9] 在國家考試中目前只有民航局航管人

[9] 台灣立報（2007）：北市國中藝能班加考性向測驗，http://blog.yam.com.melodywood/article/22789985。檢索日期：2013 年 5 月 23

員特考，在第一階段筆試錄取後，在第二階段口試前，應考人員必須繳交「體格複檢」的結果，該「複檢」內容則含括含腦電波、眼振電圖、心電圖、視力與辯色力，以及心理性向測驗。而此心理性向測驗包括動作判斷能力檢查、認知及推理能力檢查、空間能力檢查等三項內容。但是，此心理性向測驗並非考科，與錄取與否的成績計算，亦無任何關聯。[10]

但是我國國家考試是否加考智力、性向或心理測驗，則不斷有專家學者呼籲及建議，本任（第 11 屆）考試委員中亦有成員提出建議。但似乎仍未形成共識，而且在所謂的智力測驗、性向測驗或心理測驗的名詞使用上，也尚未達成一致的說法。例如，鄭夙珍及林邦傑認為心理測驗在選才之實務運用上最常見的兩類測驗是認知測驗 （cognitive test） 及人格測驗（personality test）。而認知測驗又可以分為性向測驗（aptitude test）及一般智力測驗（general intelligence）。但他們兩位認為國家考試的一般筆試就是成就測驗，包括普通考科及專業考科都是成就測驗。[11]陳皎眉、胡悅倫、洪光宗則直接主張在國家考試中「應該加入人格測驗的使用」。[12]但陳皎眉（為現任考試委員），以及同為考委但現已擔任行政總處人事長黃富源，以及另兩位作者：孫旻暐及李睿杰等四人合撰之「論心理測驗與國家考試」一文中，將智力、性向、成就和人格測驗，都認為是心理測驗。他們對成就測驗的定義是：

「成就測驗（achievement test）是在測量由教育或訓練所獲

日。

[10] 參考「101 年公務人員特種考試民航人員考試應考須知」，101 年 6 月，考選部全球資訊網:http://www.moex.gov.tw。

[11] 鄭夙珍、林邦傑（2009）：心理測驗納入國家考試之可行性探討。國家菁英，第 5 卷第 4 期，頁 76。.

[12] 同註 2，頁 1。

得的實際能力。成就測驗又可依功能和內涵分為綜合成就測驗、特殊成就測驗與診斷測驗三類。綜合成就測驗只在一個測驗中測量不同學科的成就水準；特殊成就測驗在測量某一學科的成就水準；而診斷測驗則在測量學習的困難所在，以便於進行教學或輔導所需。」[13]

同時，他們又說：

「國家考試中，公務人員和專技人員考試的筆試大都是一種成就測驗，每一考科的測驗目的都在於測量受測者對於該科目的熟練程度。至於部分國家考試所採用的口試則較偏向是一種特殊性向測驗，希望能用以測出受測者在口語表達能力、社交能力、危機應變能力等特殊才能。」[14]

以上所引在說明陳皎眉等四人的文章將一般考試中的筆試及口試皆視為是心理測驗的一種。這種總括為心理測驗的說法似乎和一般人對普通科目及專業科目的筆試測驗認知不同。一般人似乎會把普通科目及專業科目的筆試看做是一種「知識」瞭解程度的程度，和心理認知、理性思考以及生活經驗的交互作用有關。知識的理解和應用，似乎比較是心理認知和行為實踐的交互學習結果。

我國由於公務人員考試錄取率偏低、考科又多，因此一般認為除非對考科內容有一定的掌握，否則不易被錄取。但我國公務員之官僚，僵化及欠缺效率，長期以來一直被批評。因此，有人認為目前的考試方式亟需改變。而現（第 11）任考試委員亦在本屆任期開始時，通過綜合考選、銓敘及文官保障培訓的「文官興革方案」。在本方案中也提到要採取多元的考試方式來為國家擇

[13] 陳皎眉、黃富源、孫旻暐、李睿杰（2011）：論心理測驗與國家考試。國家菁英。第 7 卷第 1 期，頁 20。
[14] 同前註。

取更優秀或更適當的文官。因此，學者也不斷提出公務人員考試方法及技術的改進方式。如「國家菁英」，6 卷 3 期，就有楊戊龍、熊忠勇及蔡秀涓等均從職能評估角度來談考試方式及應試科目之設計。[15]但究竟什麼是以職能為主的考試方式及應試科目？若以職能為考慮來設計考試方式及應試科目，則目前國家考試應有怎樣的改進方式？相當值得討論。（國內對於 competence，competency 究竟譯成知能或職能，似無定論，本文交互使用此詞彙。）

以職能為基礎的考試取才方式（Competency-based Test）

前面已經提到 David McClelland 強調以職能為核心的考試取才方式，但究竟什麼是「職能」則定義繁多。尤其職能管理系統（Competence Management System，CMS）被用在知識管理（knowledge management）和學習管理系統（Learning Management Systems, LMS）。CM 不論從個人或組織的層次都是指一個受僱者或組織應該擁有的主要知識（key knowledge），以便達到個人和組織的目標。[16]CM 所以被採用做為追求組織功能、計畫和績效評估的工具是因為：

第一，CMS 能提供可辨識（identification）技術（skills）、知識（knowledge）行為（behaviors）和能力（capabilities），以便進

[15] 蔡秀涓（2010）：從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例。國家菁英。第 6 卷第 3 期，頁 57-74；楊戊龍（2010）：從職能評估角度談考試方式及應試科目設計：以高考三級及三等地方特考一般民政類科為例。國家菁英第 6 卷第 3 期，頁 37-55；熊忠勇（2010）：職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考一般行政類科為例。國家菁英。第 6 卷第 3 期，頁 75-90。

[16], F. Draganidis and G. Mentzas. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51.

行現在及將來的人事遴選，同時可以借此區別組織目標的優先順序和戰略區別（strategy differentiations）。第二，CMS 能夠聚焦於個人和團體的發展計畫（development plans），以便消除一個計畫，職業角色或企業策略等所要求的職能之間的差距。[17]

定義職能必須注意：（一）類型（category）：一群性質相同職能可將之歸於一類；（二）職能名稱（competency）：對某一特定職能的稱謂；（三）定義（definition）：能描述或解釋職能的基本概念；（四）可印證的行為（demonstrated behavior）：一個人若能證實他擁有某些職能，必然有一些行為指標（behavior indications）可以指出他所具有的這些職能。[18] Draganidis 和 Mentzas 特別用下表來解說職能的定義、內涵：

表 2：一項職能的指標性範例

類 型（Category）	職 能（Competency）	定 義	可印證的行為
對人的管理職能 (people management competencies)	建立團隊精神(building team spirit)	能提供團隊中每一分子彼此合作的興奮(excitement) 和願望(desire)，以及因此而能促成團體共同目標	彼此相互鼓勵幫助與尊重創出一個共同任務，形成團隊擁有共同目標的感情
	使能人發展(developing people)	幫助團隊成員激發出他們的潛力	提供業師進行經驗傳承；能提供團隊成員優缺點的回饋

本表取自：Draganidis and Mentzas（2006）表 2，頁 54。

[17] 同註 16，頁 52。
[18] 同註 16，頁 54。

CMS 其實非常複雜，整個系統必須包括：[19]

職能歸屬（Competency identification）：職能歸屬是指一個過程，透過此過程能發現哪些職能是必須的，只求能達成完全成功、美滿的績效。

職能模型（Competency model）：針對一個職業有關所有職能的說明性描述，包括該職業的類型、職業團體、分工以及分析該職業的部門或所屬單位。

職能評量（Competency assessment）：把一個人的職能和職能模型所有的內容拿來做比較，就可以測量該人的職能。

以職能為基礎的管理（Competency-based management）：把一些職能管理具體適用到人力資源中，以便有效率、有效能地完成組織目標。

職能標準（Competency standard）：指出職場工作者必需的知識和技術，達成績效的標準，以證實職能在一項工作執行中的功能。

職能說明（Competency profile）：必須備有一些文件能描述某些職能所屬的特定職位、職業團體或功能性社區（functional community）。

根據以上的職能系統的內容才可以定出：人力計畫（workforce planning）、人力甄選的管理（recruitment management）、學習管理（learning management）、績效管理（performance management）、事業發展（career development）以及人力替換計畫（succession planning）。[20]

職能管理系統相當複雜而且目前還在繼續發展中，學者專家各有不同的看法，例如 A. Hondeghem 和 F. Vandermeulen 就認為

[19] 同註 16，頁 55。
[20] 同註 16，頁 56。

以職能為基礎的人力資源管理和傳統人事管理之間的差異還不是釐得很清楚。雖然他們都同意 CMS 在人力資源管理上可以運用的範圍包括考選、任用、敘薪、訓練、考績以及職能發展。[21] 他們兩位認為傳統人事管理是功能途徑（functional approach），在職位說明（job description）是指：要做什麼（what is done？），核心工作和功能需求的群聚（cluster），包括知識、技術和責任（responsibility）；在考選任用上選擇依據是「該人是怎樣的人？」（How is the person？），選擇的標準是在個人條件和所需職務功能找到一個適合點（a fit），就是為某一個空缺找到人，所以選擇的標準是以該職位現下所需功能為主，以至於用人的原則只好依循知識（knowledge）、人格（personality）和態度（attitude）。[22]

但職能說明（competency approach）是指要做什麼？如何做以及為何做？（what is done, why and how？）核心工作和職能需求所形成的群聚包括：知識、技術、人格、態度、價值和規範，以及誘因（incentives）。用人的標準是「該人如何產生功能？」（How does the person function？），擇人的標準是在個人和組織之間找到一個適合點（a fit），同時考慮組織長期的成長和發展，是以未來（future）為導向的，所以考選的項目包括：知識、性格、態度、技術、價值和行為（values and behavior）。[23]

以職能為基礎的人力資源管理，有些學者把它用在建構一些職能的前提（prerequisite）結構（structures）。例如知識範圍理論（knowledge space theory），假定在學習一些知識的行為上，知識

[21] Hondeghem, A. and Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 342.

[22] 同註 21，頁 343。

[23] 同註 21，頁 344。表 1（Table I）, 'Difference between a functional and a competency-based approach to HRM'.

b 大於或等於知識 a，即 a≦b，那麼一個人若懂得 b，我們就可推測他或她懂得 a，或能解決 a 問題；同理，也可以架構績效結構的職能系統（competence performance approach）。這是用一組問題的解決、詮釋或選擇來探究一個潛在的職能（latent competency）。[24]

Turo Virtanen 綜合各家說法，認為一個公共管理者（public manager），至少須具備五種職能：工作職能（task competence），主要領域的專業職能（professional competence in subject area）、行政上的專業職能（professional competence in administration）、政治職能（political competence）和倫理職能（ethical competence）。[25]

工作職能的效標是績效（performance），給予目標和手段，就必須去完成。所以工作行為所表現出來的能力代表工作職能的行為結構。否則，就不會有什麼事發生（nothing happens）。這些工作能力包括溝通、資料蒐集。專業領域中的專業職能代表個人所屬組織系統中的專業，如社福部門人員所擁有的社會安全知識，也代表著整體組織的技術結構（techno-structure）中的特別專業，如人力資源管理。行政上的專業職能表示公共管理者能區別什麼是政治，什麼是政策。政治人物控制政策目標，行政人員知道如何去達成（know-how），以及做得好一些（doing better）。至於政治職能則是必須懂得區別價值和權力（value and power），它們基礎必須建立在合法性（legitimacy）。而倫理的職能則在能找出所屬社會的文化中的道德價值和規範（moral values and

[24] C. Hockemeyer, , O. Conlan, , V. P. Wade, , & D. Albert, (2003). Applying competence prerequisite structures for eLearning and skill management. *Journal of Universal Computer Science,*Vol.9, No.12, 2003, pp. 1428-1436.

[25] T. Virtanen, (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 334.

norms），價值規範的效標是正義（justification）。[26]

但 Turo Virtanen 在討論職能內容時，並沒有刻意區分在哪一個階段如考選、任用、訓練、評估、升遷等，如何去適用職能內涵的要求，轉化成可操作的具體方式或方法，這大概是目前討論職能管理系統的著作非常多，但對此都沒有一個定論的不足之處。

Sylvia Horton 則把職能系統的發展看成是一場運動。以美國為例，是為了經濟競爭力，希望學校教育能改善其教學成果的品質。開始時大部分的州引進了 SAT 的測驗，此即 Standard attainment tests（SATs），此種測驗也可以同時用來評估老師的教學成效（performance），據此設定教師最基本的教學績效評量。後來美國把它延伸到評估所有職業的職能標準。柯林頓總統在 1994 年時成立「國家技術標準局」（the National Skills Standards Board, NSSB），鼓勵各行業自願設定標準並且進行認證。但是主要的過程還是放在訓練上，美國政府希望能設立全國性的訓練機構來提升職業職能標準。知識（knowledge）和技術（skill）是主要的兩大目標。

美國在這方面的努力還表現在管理的職能（management competency），目標是在釐清卓越（excellence）的標準。為此，美國管理協會（the American Management Association）委託 McBer Associates 該公司進行數以百計的研究計畫，研究一個成功的經理人（managers）應具備哪些職能。該公司的研究人員 Boyatzis 最後提出 19 項一般的職能。若要成就一個好的經理人，McBer 公司後來出了一本字典列出進 400 個行為指標（400 behavior indicators），定義 216 個職能，建立了 300 個職能模型。[27]

[26] 同註 25，頁 335-336。

[27] Horton, S. (2000). Introduction–the competency movement: its origins and

同樣的職能管理運動也在 1990 年代於英國大力展開，英美在職業職能的背景上都碰到相同的問題，要求受僱者負起更多的工作責任，不斷的學習和自我發展，增加多元的及更寬廣的技術。但英國因為 1980 年代的失業潮，使政府投注更多心力去瞭解失業背後工作技術的落差（gap）問題。關鍵在於經濟變遷所帶來的職業職能的改變，工作能力被迫需要去調整。因此，必須建立一個通盤的訓練計劃，「職業標準國家委員會」（National Council for Vocational Qualification, NCVR）於是建置起來。該委員會建構了五個不同層次的技術操作標準，運用這些標準來進行傳統的教育資格檢定以及專業考試。學校教育及考試也根據這些標準來進行成果測試，教師的評鑑、課程設計、教學成果評估也都據此進行改革。英國的職業標準委員會建立了 900 項的類別標準，規範了所有手工工人、秘書、技術工人、行政人員、專業人員及經理人員的資格與標準。1987 年英國建立了專門負責測試及認證的機構 The Management Charter Initiative（MCI）。為了有所對應，對學校教育也實施品質保證制度，1992 年建立了「品質保證部」（Quality Assurance Agency）。

職能標準建立以及甄選用人、在職訓練，不中斷的學習等所形成人力資源的品質管控的運動，從 1990 年代開始向世界各地擴展，已經成為一個全球的趨勢。[28]

由以上的敘述可知要具體確實改善公務人力考選方式或方法，其根源還在確實建立具體的職能標準，而究竟在考選、進用、訓練、升遷、獎懲、考績等的具體運用，應該是一個非常複雜的問題，有待更進一步的了解及研究分析。本文現再以英國西薩西

impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 307-308.

[28] 同註 27，頁 306-318。

克斯郡的考選用人為例，說明其複雜性。[29]

英國英格蘭南部的一個相當大的郡，西薩西克斯郡（West Sussex County，WSCC）郡議會的社會服務部門（the Social Services Department, SSD）運用職能基礎測驗（CB），選用公務人員，值得參考。

職能（Competence）至少有兩個面向，一個是產出面，也就是申請人或應考人根據核心職能（Competence）產出的成果（an output model based on competence）；另一個則是根據他們的優秀知能（competency）在成為輸入項（input）後，對其潛能（potential）的評估、評量 Faraham 和 Stevens 對於知能的定義，是根據 1997 年 Roberts 的定義屬操作型定義：

和個人屬性、知識、經驗、技術和價值等等因素可能成功地執行職務有關的因素都是職能。

這個方法提供一些效標（criteria），在面談的每個階段，客觀評估申請人。Sussex 長期由保守黨主政，1993 到 1997 年自由民主黨贏得執政權，進行各項改革，找到最優人選擔任文官即成為一項重要工作。加上 Sussex 的社福工作被批評得一塌糊塗，所以它有了一個「1998 到 2003 的五年計畫」，改善用人計畫也在裡面。

SSD 掄才的大前提是：為一個職位找到最適合的人才，「best fit for the post」，整個掄才是由一組人組成，包括部門經理、人事人員，以及訓練部門等三方面有經驗的工作人員，共同組成一個甄選的團隊，經由不斷地討論，以及預試（pilot test）的方式來取才。在專業科目他們也都主張有筆試、口試、數理邏輯推理能力。但是在實際上也還是太依賴傳統方式：學經歷背景審查、自

[29] Farnham, D. and Stevens, A. (2000). “Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department:A case study of West Sussex County Council”. *International Journal of Public Sector Management”*, 2000,13,4；ABI/INFORM Coplete, pp.369-382.

填資料的審閱、以及面對面的口試，加上掄才隊伍只經過兩天的訓練，彼此之間對於如何用人取材，有太多的爭議。而爭議的源頭在於「職業說明」(job profile/ description)，即使前面已經提到可以依據英國已經建立的 NVQ 職業職能標準，但進入細節部分，則引起爭論。

Sussex 的 SSD 徵人的個案作者研究的結果告訴我們即使使用筆試、口試等等方法，甄選過程還是有著過多的主觀性、欠缺公平，以及對於應考人沒有回饋（feedback）。所以，關鍵不在怎麼考，或怎麼打分數，例如 Sussex 對於應考人用 5 分位法來評：1 分是沒有效用（ineffective）；2 分是低於完全的效用（less than fully effective）；3 分是完全有效用，(fully effective)；4 分是優秀（excellent）；而 5 分則是傑出（outstanding）。但如果工作缺額缺乏詳細的職能說明以及特殊人格特徵（specific personality），則很難決定是用筆試、口試、角色扮演、談判訓練來測出誰是最適合填補一個職缺。[30]

結論：國考考試方式改革何去何從？

前面提到有些學者專家對於文官之行政效率及效能提出強烈批評，連帶地對當前國家均以測試專門科目之知識為範圍，不表贊同；而部分考試委員也主動提出採取更多元方式進行公務人員國考取才，如性向測驗或適性測驗或心理測驗。負責國家及專技人員考試的考選部也在積極規劃當中。例如對公務人員考試行政類科分試已組成專案小組，自 101 年 9 月 26 日舉行第一次會議，12 月 5 日又舉行了第二次會議，102 年 4 月 19 日又召集了第三次會議。正如第一次會議上承辦單位報告：「拔擢通識與專

[30] 同註 29。

業兼備的公務人員是本部賡續努力的目標……爰成立專案小組」。[31]

在專案小組第 1 次會議的提案中，將來國家考試將朝分試，也就是有第一試、第二試甚至於有第三試等之階段。其中提案之「案由二」，提到第一階段考試可能的三種方案。方案一是採行如韓國公職適性測驗之三科目制：情境判斷、物理計算及語言能力。方案二則仍循過去做法，但採二科目制：綜合知識測驗及專業知識測驗。方案三則依考選部國家考試職能分析公務共通職能分析工作小組第一次會議結論之三科目：法學能力、語文能力及公民素養。

從上述考選部所提之三種可能方案，尤其是方案三，顯然是受到以職能為主的取材趨勢所影響，此即本文前面提到在英美將之視為是一種「運動」，而目前世界各國則紛紛在展開或推動。

但由該次會議的主席報告中可以看出分試或分階段考試，相當大的考慮成分是在行政或一些技術上的負擔，如考科太多，高考三級應考普通及專業科目共 8 科，必須分三天考，但向學校借場地，必須用到上課日（一級為星期一），致使洽借場地越來越困難。可是，另一個和測量應考人程度有關的是主席說明普通科目（仍屬專業取向），包括憲法、法學緒論和英文無法測出應考人程度之良窳，因題型是測驗題；加上只佔總成績的 10%，以致無法引起應考人的重視，但在後來的推論中，主席則認為「希望將普通科目和專業科目分開考，將普通科目作為公務人員考試的門檻」，換句話說，第一試是普通科目考試，若無法通過及格門檻，就不能參加第二試的專門科目考試。後者的推論恰好和前面強調普通科目（憲法…等三科），無法測出應考人優劣的說法，

[31] 考選部，民國 101 年 9 月 26 日下午 2 時 30 分，「公務人員考試行政類科分試專案小組第 1 次會議紀錄」。

在邏輯上是「完全矛盾的」，因為第一試既無法測量考生的優劣，又怎能做為是否能參與第二試專門科目的門票呢？

第一次的專案會議似乎與會者尚不清楚狀況而顯得無法聚焦。但第二次的專案會議似乎較側重在分階段考試，而以為第一階段應比較傾向普通常識、數理邏輯推理等方面，雖也提到類似較專門的科目，但與會者似都被導向討論第一階段就進行篩選，使第二階段的應考人大幅減少。[32]這種討論是不是「誤導」而出現了第二個邏輯上的矛盾，那就像是韓國的情境判斷是否有標準答案？如果沒有標準答案，就如同本文前面提到的智力測驗、性向測驗若沒有標準答案，如何可以被拿來作為篩選的標準？甚至於有人主張第一階段可以篩選 80%的應考人，如果是這種篩選的分階段考試，又沒有標準答案，試問考試院如何面對 80%被篩選掉的考生的質疑？現行考試分階段考試是因各階段及筆試除申論題外都有標準答案，尤其是測驗題。但測驗題申請試題疑義部分似有增多之趨勢；申論題要求公佈「參考答案」之聲音也此起彼落。分階段考試考科若變動太大，且不能給予標準答案，是否將多年來國家考試所建立起來的公正性將被摧毀無疑？能不審慎嗎？

第三次專案小組會議在 102 年 4 月 19 日舉行，考選部似乎瞭解了第一次及第二次會議與會者討論之內容所帶來的矛盾性。因此，主席在主持會議時較強調現行普通科目的考試內容僅做微調，但仍堅持將第一階段考試視為門檻，其中極少數題目納入邏輯推理及數量分析，此似仍無法解決本文所提的心理測驗（或性向、人格測驗等），所帶來的問題，因此，在會中即為此有所辯論。也許是受了與會專家所提的中國大陸試題的影響，以

[32] 考選部，民國 101 年 12 月 5 日下午 2 時，「公務人員考試行政類科分試專案小組第 2 次會議紀錄」

致對於做為「篩選」標準，質疑者不多，似疏忽其可能引起應考人質疑的嚴重性，也忽略了中國大陸不公佈試題及不公佈標準答案所隱藏對考試公平性的探討。[33]

回到本文所論述的從智力測驗被質疑，到 CMS 系統的建立，以職能為核心的考試方式，促成了多元考試方式的使用，但真正以職能為核心的各階段的測試方式及評分標準是什麼？或那幾個階段？似乎尚未有清晰的內容。至於人格測驗、性向測驗是否可以運用在較特殊考試類科，如：警察、消防、國家安全、外交領事或情報人員之取材的篩選標準，或是適用在訓練階段，才做為淘汰的標準，也需要再做更近一步的探討、分析和實驗。

準此，目前國家考試若欲解決考場借用、行政人力調配、題庫試題之充分供應，似可分開考試，但不是分階段篩選。若要分階段篩選，普通考試科目不變，再加上一科專業基礎科目，依其總分先篩選掉 50%；第二階段再考進階專業科目，並輔以結構性口試，以口試來測量人格、態度及價值或生活經驗，也許是一個可以嘗試的折衷方式，引起的爭議，也許不會太大。

[33] 考選部，民國 102 年 4 月 19 日下午 2 時 30 分，「公務人員考試行政類科分試專案小組第 3 次會議紀錄」。

參考文獻

中文部份

台灣立報（2007）：北市國中藝能班加考性向測驗，http://blog.yam.com.melodywood/article/22789985。檢索日期：2013年5月23日。

考選部（2012）：公務人員考試行政類科分試專案小組第 1 次會議紀錄。台北：考選部。

考選部（2012）：公務人員考試行政類科分試專案小組第 2 次會議紀錄。台北：考選部。

考選部（2013）：公務人員考試行政類科分試專案小組第 3 次會議紀錄。台北：考選部。

陳皎眉、胡悅倫、洪光宗（2010）：人格測驗在國家選才上之使用與發展。國家菁英。第 6 卷第 4 期，頁 1-12。

陳皎眉、黃富源、孫旻暐、李睿杰（2011）：論心理測驗與國家考試。國家菁英。第 7 卷第 1 期，頁 25-31。

彭錦鵬（2010）：公務人員考選制度的變革與未來展望。國家菁英。第 6 卷第 1 期，頁 17-40。

楊戊龍（2010）：從職能評估角度談考試方式及應試科目設計：以高考三級及三等地方特考一般民政類科為例。國家菁英。第 6 卷第 3 期，頁 37-55。

熊忠勇（2010）：職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考一般行政類科為例。國家菁英。第 6 卷第 3 期，頁 75-90。

蔡秀涓（2010）：從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例。國家菁英。第 6 卷第 3 期，頁 57-74。

鄭夙珍、林邦傑（2009）：心理測驗納入國家考試之可行性探討。國家菁英，第 5 卷第 4 期，頁 73-84。

英文部分

Barrett, Gerald V. and Depinet, Robert L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 46 (10), 1012-1024.

Draganidis, F. and Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.

Farnham, D. and Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department–A case study of West Sussex County Council. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.

Feldman, R. S. (1990). Understanding Psychology (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hockemeyer, C., Conlan, O., Wade, V. P., & Albert, D. (2003). Applying competence prerequisite structures for eLearning and skill management. *J. UCS*, 9(12), 1428-1436.

Hondeghem, A. and Vandermeulen, F. (2000). Competency management in the Flemish and Dutch civil service. International Journal of Public Sector Management, 13(4), 342-353.

Horton, S. (2000). Introduction–the competency movement: its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 307-318.

McClelland, David C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.

Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 333-341.

《中文摘要》

我國公務人員國家考試，考試科目以專業科目為主，被認為不盡然能找到最適合的人選，成為最佳的公務人員。因此，主張加考智力測驗或人格測驗等心理測驗科目的建議，最近受到考試院的注意。負責國家考試的考選部也成立專案小組，研討此舉之可行性。

本文從測驗理論及心理學有關智力測驗或人格測驗與工作人員在職場表現的理論爭辯出發，討論關於此命題的正反意見的論證。本文發現不論是贊成或反對心理測驗，似乎考試取才從測驗理論及心理測驗上都重視「以職能為主」的多元測驗方式，但究竟什麼是「以職能為主」的多元方式的測驗，正在發展當中，至今似無確切的輪廓。

在以職能為主的考試方式尚未有定論下，目前考選部初擬加入部分心理測驗的試題於普通科目中，並做為第一階段分試篩選的標準，以減輕題庫試題使用的損耗，並解決考選行政如人力運用、試場借用…等方面的負荷，作者認為仍有商榷之處，進而在結論中建議，以普通科目加考一科基礎專業科目，作為篩選的標準，似較可行也較無爭議；至於心理測驗應俟「職能管理系統」建立起來之後，再來研究考試的方式。

關鍵字: 公務員國家考試、職能測驗、性向測驗、測驗理論、職能管理系統

The Analysis to the Relationship between National Exams of Civil Servants and Competence-based Test

By Yuang Kuang Kao

Abstract

The knowledge-based test is the only way in the recruitment and selection of Taiwan's civil servants currently. The psychological tests including intelligence test and aptitude test have been proposed recently to be an additional test apart from the knowledge-based test as a tool to select 'the best of the fit' civil servants. Accordingly, the Ministry of Examination, the governmental agency in charge of selecting civil servants, has organized an ad hoc Committee to research on the availability and possibility of taking psychological test as a supplemental way to national exams. The primary initiative is to divide every national exam into two separate stages and make the first stage as the preliminary test. According to the initiate proposal, some questions of intelligence or aptitude test will be added in and scored in the first stage of test. If an examinee 'fails' in the preliminary test, then he or she will not be allowed to take the second stage test.

In this article the author argues that the relationship between intelligence test and job performance is ambiguous, which has been debated for decades in the field of psychological test and test theory. Despite the arguments, scholars and experts both agree to take the competence-based test in multiple ways of exams to select

appropriate members of staff in public and private sectors. Competence-based test seems to contain intelligence test, aptitude test, knowledge-based test, performance-based test and so forth. There is no definite answer when to take aptitude test or knowledge-based test or even take both tests at the same time while recruiting new members of civil servants. Again, there is no definite answer whether the aptitude or intelligence test can be the criteria to differentiate the examinees' proficiency especially in the National Exams of Civil Servants.

Therefore, the author argues that unless there is a clear competence management system which can distinguish the relationship between intelligence test, or say, the psychological test and knowledge-based test, the current knowledge-based national examinations should not be easily changed.

Keywords: National Exams of Civil Servants,
Competence-based Test,
Aptitude Test,
Test Theory,
Competence Management System.

【附錄五】考銓論述 3：加考行政倫理之必需性探討

刊登於：考選通訊第 37 期(社論)(102 年 12 月發表)

加考行政倫理之必需性探討

我國公務人員考試制度備受各方肯定，咸認為係一真正公平、公正、公開之遴選公務人員之過程。但有關我國公務人員考選制度是否真正能考出最適合之公務人員則屢有爭議。原因之一是我國公務人員考試，原則上僅以專業科目為主，造成一個普遍的印象，就是會讀書、會考試的人容易考上平均錄取率大約只有百分之六 (以高普考為例)的公務人員考試；再加上各類國考補習班林立，一般要考上公務人員者，幾乎鮮少沒有去補習。坊間補習班專研國考考科類型，如何書寫答案可獲考分之技巧。因此，被錄取之公務人員是否為最適合其職位職能(competency)要求者，常遭質疑。

尤其當公務人員因貪污被起訴、判刑時，國人也更會質疑我國國考制度是否「所取非人」。

按澳門廉政公署所主辦的「倡廉守法」研討會，輔大教授陳榮隆所率研究團隊發表的論文「台灣當前貪污犯罪對現況、成因與防制對策」曾指出，以 2001 年為例排名較前的貪污犯罪依序分別是:第一、一般貪污案；第二、工程案；第三、賄選案；第四、

司法詐欺案。就貪污案件而言，以 2000 年之數據為依據，則根據調查局的統計，一般貪瀆案件涉案人以基層人員所佔比例最高(佔 53.2%)，其次是中階(佔 36.96%)，高階人員則佔 9.48%最低。由此可見，基層公務人員之操守、德行確實必須提高其品質及標準。因此，如果從此角度出發，在初等考試方面，以及在地方特考五等考試上面，是否可以加考「行政倫理」，實為可加以討論之議題。

公務人員初等考試無學歷限制，報名人數眾多，考取後，從最基層公務人員做起，應試科目中，普通科目有兩科，其一是國文，其二是公民與英文，在公民與英文一科中，公民占 70%。因此，應研議將公務人員行政倫理的價值納入公民考科之題目中，加強行政倫理的認知。

至於特種考試公務人員五等考試相當於初等考試，所以同理也可以在「公民」項目中，以考行政倫理為主。其實地方特考五等考試相關考科「法學大意」，用意也在要求基層人員瞭解法規範之原理，但也防制基層公務人員貪污，不如以考行政倫理為主，研發有關之試題。至於普通考試是否在個別類科中改考行政倫理，則待初等考試及地方特考五等，先行試驗後，待達成統計上的效果時，再考慮施行。

新公共管理學派(New Public Management,NPM)在公共行政領域成為主流典範後，也產生流弊，主要是服務市場化的影響，使得公務倫理容易淪為商品，成為買賣或交易的行為。因此，各主

要國家紛紛強調公共服務倫理(Public Service Ethics)，像加拿大、澳洲、英國都不遺餘力在推行。其中，尤其以加拿大最為努力，加國將公務人員應有之倫理價值選出，如正直、兌責、尊重、服務、公平、研創、團隊、優質、誠實、奉獻承諾、品質、公開、溝通、被肯定、回應力、信任、效能、專業，領導統御，將其法典化，成「為公共服務的利益衝突及被聘用行為法」[1]。我們也可嘗試草擬「行政倫理法」。如果把行政中立法也視為公務倫理，則此二法可以成為將來「行政倫理」考試科目研擬試題的主要內容。

[1] A.Kakabadse,N.Korac-Kakabadse and A.Kouzmin,"Ethics, Values and Behaviours: Comparison of Three Case Studies Examining the Paucity of Leadership in Government", Public Administration,Vol.81,No.3,2003(477-508)

國家圖書館出版品預行編目(CIP)資料

考試院院會發言錄. 續編：考試委員高永光/高永光作.
-- 初版. -- 臺北市：考試院, 民 103.5
面； 公分
ISBN 978-986-04-1180-5 (平裝附光碟片)
1. 考試院 2. 言論集
573.442 103008229

考試院院會發言錄．續編：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：綠凌興業社
地　　址：臺中市烏日區中華路 128 巷 11 弄 16 號
電　　話：(04) 2337-0015
出版日期：中華民國 103 年 5 月
版　　次：初版
GPN：1010300823
ISBN：978-986-04-1180-5