

— 第 11 屆考試委員專訪 —

# 在考試院 1826 天



考試院

中華民國 102 年 9 月 2 日

— 第 11 屆考試委員專訪 —  
在 考 試 院 1826 天

目 次

蔡委員式淵	1
邊委員裕淵	3
李委員雅榮	5
胡委員幼圃	9
陳委員皎眉	11
何委員寄澎	15
詹委員中原	19
黃委員俊英	21
高委員明見	25
李委員選	31
林委員雅鋒	35
歐委員育誠	39
蔡委員良文	43
浦委員忠成	47
張委員明珠	51
高委員永光	55
趙委員麗雲	59
黃委員錦堂	61



## 第 11 屆考試委員專訪——蔡式淵委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

考試院可考慮多花一點資源做各種實證研究。

考試院坐擁全國公務人員陞遷、俸給與獎懲的資料，這些在職表現和當初考入公門時各科目的成績（及總分）是否有關聯？考試成績較佳者是否後來的確大致有較佳的表現？是否有哪些科目對錄取與否的鑑別力特別小？如何改善這些科目，或是撤換或是剔除這些科目？是否有些科目之信度特別低（即，不同閱卷者所給的分數差異特別大）？各科目成績與在學成績（或校別）是否有大致穩定之關係？

這些實證研究可以使考試取才的基礎更穩定。

### 二、任職考試院期間，最有成就感的事

這幾年來專技人員考試有部分類科採取「到考人數一定比例為及格」的制度，我認為這是目前各種條件限制下的一大改善，也很高興自己在推動這項改革的過程中有所貢獻。

專技人員考試的錄取標準往往表面上看似穩定合理（「總成績滿六十分為及格」），但實際上會因試題之難易、閱卷之寬嚴而產生劇烈變動。最為人知者是過去律師考試及格人數往往極少（甚至是個位數），但有時又暴增數十倍。更有甚者，有少數類科的公會要壓低應考人成績，而學校通常要提高分數。

現在，律師考試規則經過多次修改，由六十分，到 16%，到 8%，到目前分兩次考試，每次考試均以「全程到考 33% 為及格」，至少使錄取率穩定；至於  $33\% \times 33\%$  是太高或太低？至少是透明且檯面化，各方不同意見者有明確目標可以爭論。

會計師國文科目成績以「當次考試到考者之平均成績為及格」，也同樣移除了一項詬病多年的問題。

專技人員的及格標準，將來仍會爭議不斷，在這議題上考試院也

值得撥一些資源做實證研究。

### 三、在剩下 1 年的任期內，對考試院及對自己有什麼期許

考試院最嚴苛的挑戰，在於退撫基金若依目前制度不做改變，將面臨破產之命運（軍 2019 年，公 2031 年，教 2027 年）。退撫制度之改善，不外乎 1.降低對未來新進人員之承諾（或改為 DC 制），2.同時逐步對現職人員採取延後退休年齡，3.由「最後俸給」改為「最後數年之平均俸給」作為計算退休俸之基礎，4.提高自繳之金額/比率，及 5.刪除或降低其他各種不合理或不必要之優惠或給與（含 18%），並 6.加強基金之營運。

這些改變必須與勞保、國民年金、老農津貼、政府公務預算中之退撫相關支出（尤其是舊制年資之支出）及政府之財政缺口放在同一架構中審視。這些改變無一不牽動黨派與選舉勢力。

過去這段期間，我們可以說，銓敘部最初提出的方案改革幅度大於考試院院會通過的方案，而考試院的方案又大於立法院已通過審查會部分之方案。

謹在此期許考試院在這退休年金的改革過程中能扮演重要之角色。

## 第 11 屆考試委員專訪——邊裕淵委員

本屆(11 屆)考試委員，均來自各領域之俊彥，會議屬合議制精神，因而對各種問題可由各種不同角度思考。各人又有不同的工作經驗、歷練，遂使通過之法案不但思惟縝密、切實可行，且多能符合國家現階段發展需要。

本院現任關院長，個人認為是歷來最稱職之院長，不但對考試院之職能、責任、角色認識清楚，對目前國家面臨之沉疴也有深刻體認。人才是興國之本，對行之多年、不盡適宜的法令規章，乃至組織文化，均需變革，遂於上任之初提出「文官興革方案」及提升「國家文官培訓所」位階為「國家文官學院」，以培養高階優秀常任文官。關院長公忠體國的情懷及強烈的使命感，具高度的政治智慧，處理事物之分寸、時機掌握適宜。為人幽默風趣，令人如沐春風，但在大是大非的問題上也不含糊，該提就說，真是位「心識、知識、常識、見識、膽識」五識俱全的稀世人才。因而本院院務推動順暢且頗具成效，院內一團和氣。

本院伍副院長是位溫文內斂之長官，常需主持全院審查會，事前對要審查之法案內容及關鍵問題之所在充分了解，因此主持會議之效率極高。截至目前本院審查通過之法規約 400 件，有些已實施，然尚有許多攸關國家文官良窳之重要法草案尚在立法院待審，如：公務人員基準法、政務三法、公務人員考績法、公務人員退休法部分修正…。有些法案已歷經二十年，進出立法院多次，期望能順利完成立法。本屆尚餘一年，希望能完成矩陣式俸表(包括級數調整及新一代退休制度)之初步草案，使我國文官體系運行更能符合時代需要。



## 第 11 屆考試委員專訪——李雅榮委員

自民國 67 年學成歸國任教於臺灣大學工學院，一直致力於教學與研究，本以為教職是自己終生唯一之工作，沒想到在人生後半階段，有機會及榮幸轉至考試院擔任考試委員，迄今已服務滿五年。考試院雖屬合議制，但在院長、副院長之卓越領導、部會及委員間之互相尊重下，院務進行順遂。院長、副院長對考試院執掌權責之卓見及各委員、部會首長在各自專長領域上之建言與論述也令本人相當敬佩，受惠良多。5 年來過得相當充實，很慶幸能至考試院服務。

由於考試委員中僅本人屬工程背景，故在各項院務上也盡本人之專業提供建言、推動相關事務之改革、並積極參與各項考試試務。茲就重要努力事項摘要如下，希冀已跨出一小步者能再更躍進，尚未獲改善者能加把勁往前推展。

### 一、在考試制度方面

#### (一)專門職業及技術人員（以下簡稱專技人員）技師考試制度改革

因應我國加入世界貿易組織（WTO）成為「亞太工程師組織」（APEC Engineer）會員，針對技師之專業職能與國際接軌、提升我國技師實務經驗，推動技師考試制度改革，規劃分兩階段考試架構，第一試考基礎學科，第二試考實務，讓取得專技證照者係真正兼具理論與實務之人才。另目前 32 類科技師中有 22 類科執業人數甚低，且其中有 15 類科每年平均報考人數不足 100 人。因專技人員具保障公共利益、人民生命、身體、財產等權益之功能，故改善該些類科技師考用問題是本人亟關切之課題，除積極建請行政院公共工程委員會檢討該些類科之存廢及轉請目的事業主管機關建構完善執業制度，亦考量國家考試資源之利用效益及確保技師專業品質，對報考人數及執業人數均低之技師考試類科，目前依據專技人員考試法第 3 條第



1 項規定，採間年或暫停辦理考試之方式處理。

(二)公務人員考試土木、水利等工程類科常錄取不足額之課題

此課題本人在本院會議上經常提出改善建議。公務人員考試法第 19 條通過後，未來可藉由工程類專技人員轉考公務人員補足相關人力之不足，亦可網羅業界專業人才至公部門服務補足政府機關實務經驗不足問題。惟此任用管道之成敗關鍵在於相關配套措施之建構，包括考試方式應有別於一般公務人員考試。因專技人員已通過高等考試具備相當專業知識，故考試科目應以技術知能為主，並可加上口試或實作測驗加以檢測。此外，需確保轉任公務人員薪水與專技人員執業所得相當，才有吸引其轉任之誘因。此部分可從提高專技人員報考公務人員等級，或在薪資部分以外另給予其他補貼，例如比照公立醫療機構醫師有不開業獎金補貼，給予轉任者因擔任公務人員不得執業之不執業獎金補貼。

(三)各種國家考試中多有工程相關類科，本人秉持所具工科專業於 5 年內參與 58 場考試之典試工作，並與考選部許多試務人員配合，對渠等人員之敬業精神印象深刻。

## 二、在培訓制度方面

依公務人員考試法第 20 條規定，公務人員考試錄取者，按錄取類、科，接受訓練，訓練期滿成績及格者始發給證書，分發任用。惟現行各項公務人員考試用人機關多採占缺訓練，錄取人員因已占缺，獲得相當程度保障，致或有未能重視訓練之情形，而基於用人需求，又難以執行嚴格之淘汰機制。故本院於研擬強化文官培訓功能規劃方案之際，本人擔任「考選與培訓之結合」議題之分組召集人，與組內委員推動增加錄取名額，並採不占缺訓練，以落實訓練淘汰機制，達到考訓用相互配合功能。目前並已先就特考部分（不含用人機關與申辦考試機關無隸屬關係之特考），照所定期程推動實施未占缺訓練。

在剩下 1 年的任期內對本人而言最具挑戰性之問題及期待完成之心願有二：

一、行政院組織改造、原台北縣、台中縣（市）、台南縣（市）、高雄縣（市）合併或單獨改制為直轄市、桃園縣準用直轄市相關規定，以及 96 年地方制度法修正後，中央及地方機關持續進行組織編制調整，惟過程中多頭馬車形成地方與中央、中央各部會間職務列等之失衡，行政院組織改造後有員額未減反增之疑慮。有關官制官規之審核係屬本院權責，希冀於審議相關組編案件時更積極嚴格把關。

二、基於世代間之正義及公務人員退休撫卹基金之永續經營，公務人員退休年金制度改革實刻不容緩，本院已於本（102）年 4 月研定公務人員退休撫卹法草案送立法院審議，希冀立法院儘速就退休年金制度改革課題研議並秉公平公義之心，儘速完成立法程序。



## 第 11 屆考試委員專訪—胡幼圃委員

本人過去三十多年來，快樂徜徉在生技醫藥的教學研發工作，其間忽爾”迷途”於醫藥衛生行政，擔任四年藥政處長；五年前在有服務國人，提升吏治之心，進入了負責我國考、銓及保訓大政方針的考試院，擔任第 11 屆考試委員。

在擔任考試委員這段時間，秉持的理念為，希望以有信、效度的考試制度，選拔最適當的優秀人才，為民服務；希望以健全的人事管理政策及制度，使公務人員認真負責，依法主動積極勇於任事，服務人民，報效國家；希望以完善的公務人員保障及培訓制度，使公務人員不但獲適當保障，戮力從公，並在卓越的培訓制度下，精益求精，提升為民服務的品質。

幼圃在擔任考試委員這五年，和委員同仁們一起努力在考試院已完成部分工作及階段性成果，其中包括：1. 已適當增加全國各級衛生醫療機關適用醫事人員人事條例的員額，使醫藥人員可直接擔任公職，減少外行人領導內行人的情況。2. 擔任國家考試國文考試改進全院審查會主席，確定了國家考試國文命題不應涉意識形態、不應有族群、性別之歧視、不考艱澀之古文或無關題旨之國學常識、不考尚未有標準化或約定俗成之用詞或語音的原則。另於中醫師考試中加考醫古文。3. 合理認定生技新藥條例中“政府研究機構及研究人員”認定原則，符合生技醫藥界需要，使所長、院長等原列行政人員也屬生技法中之研究人員。4. 提高並提升衛生署(含 FDA 及 CDC)研究員員額及職等。5. 提案修正教育人員任用條例第 34 條、第 34 條之一，使全國教育人員借調至行政院服務於法有據。6. 共同成功推動成立國家文官學院，加強公務人員培訓系統，及健全高階文官中長期培訓。7. 已成立藥師教、考、訓、用改革小組，對藥學教育，藥師考試品質、考試科別及考試內容，包含可分二階段的考試，及 OSCE (臨床及調劑實

做測驗) 希經大家討論, 形成共識, 能予以適當調整, 符合國人對藥師能力的期待及符合國際水準。8. 推動訂定健保局現職人員轉任, 比照改任官職等級及退撫事項辦法, 使改制減少衝擊。9. 有關醫師以外之醫事人員, 於非醫學中心, 原不能擔任”師一級”的最高職等, 經努力推動, 已使藥師、護理師等, 於醫院中亦可任師一級之職等。10. 推動加強國家考試錄取人員之訓練工作, 並有適當淘汰機制, 以訓練補足筆試不足之現今考試制度。11. 設計並提供以現代科技徹底解決過去高、普考重覆錄取之陳年問題。12. 率先提議廢除公務人員任用法對於曾患精神疾病人員之歧視和不公平之待遇。13. 為回應社會各界對司法官、律師考試制度改革之期待, 推動新制司法官及律師考試, 司法官考試修正為三試, 律師考試修正為二試, 且加強職前訓練, 以提高司法官及律師之水準。14. 為提升警察素質及完善警察人員教、考、訓用制度, 自 100 年開始施行分流雙軌考選制, 使警校及一般生更符實質平等, 達到專才專業, 適才適所的目標。15. 通過公務人員考試法第 19 條, 放寬應考資格, 未來可藉由專技人員轉考公務人員補足相關人力之不足, 亦可網羅業界專業人才至公部門服務補足政府機關實務經驗不足之問題。16. 多次努力, 使回歸公務人員考試法第 20 條規定, 公務人員各等級考試正額錄取者, 按錄取類、科, 接受訓練, 訓練期滿成績及格者, 發給證書, 分發任用。惟現行各項公務人員考試用人機關多採占缺訓練, 錄取人員因已占缺, 獲得相當程度保障, 致或有未能重視訓練之情形, 而基於用人需求, 又難以執行嚴格之淘汰機制。故採不占缺訓練, 以落實訓練淘汰機制, 達到考訓用相互配合功能。目前並已先就特考部分(不含用人機關與申辦考試機關無隸屬關係之特考), 照所定期程推動實施未占缺訓練。應考人於訓練期滿成績及格始得分發任用, 成為正式公務人員。

最後, 在未來的任期中希望能接到民眾更多建議、期許, 替大家完成想完成的工作。願一切順心, 身體健康, 萬事如意! 獻上最誠摯的祝福!

## 第 11 屆考試委員專訪-陳皎眉委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

民國 97 年 9 月，個人本著感恩及自我惕勵的精神，來到考試院服務，從學者轉任考試委員，屬性上雖有差異，前者為社會育才、後者乃為國選才；但兩者的共通點都是為國家發展所需之人才培育而努力。5 年來，個人從不敢忘記考試委員的職責，除對職權上所應關注事項盡心力，更本於個人專長領域，如心理測驗、考選制度、性別平等及社工人力等，於考試舉才、國家養才之考選、培訓等制度之研究、設計，皆積極參與，期勉任內未負所託，能竭盡所能為國家治理之中流砥柱—文官制度發展有所助益。

考試委員任職期間，個人也學習許多，從過去擔任學者或政務官之個人決策為主，轉為考試院團體決策模式；因此，個人雖本專業立論，但仍從各委員不同專業見解中開拓視角，更見決策之多面向。

### 二、任職考試院期間，最有成就感的事

因應全球化、知識經濟下的社會快速變遷，考試院為回應社會對於國家發展的期待，於本屆訂定「文官制度興革規劃方案」，並組成「文官制度興革規劃小組」，致力於提昇文官素質與施政能力。個人更秉持所學及經歷，積極參與相關研商會議及推動小組，任內個人覺得較為欣慰的成果包括：

- (一) 社工久任：鑒於基層社工人力不足、職等過低、工作保障太差，致使社工異動頻繁，社工專業經驗無法深根傳承，影響福利服務提供，本人連同其他六位委員，在院會提議「研議改善社工人員員額、職務列等、薪資、危險津貼等事宜」一案，建請研議社工人力發展及升遷制度。在院長、委員同仁、人事總處、內政部、銓敘部等相關部會支持下，經過 10 餘次會議的努力，一方面促成保護性社工之起敘薪點提高、個案處遇費及備勤費調高、專業

加給由表一改為表七；另一方面，針對一般社工，達成增設 7-8 職等高級社工師、8-9 職等之社工督導職缺，提昇社工晉陞管道；另社工人力納編涉及地方政府官職等比率部分，業獲銓敘部及人事行政總處同意，視各縣市政府情況予以彈性處理。

(二)性別平等：個人擔任「考試院性別平等委員會」及考選部「國家考試性別平等諮詢委員會」委員，對於本院業務之性別統計、性別影響評估、性別意識培力等工作之推動特別重視。多年來，並致力於取消國家考試之性別設限(不同性別有不同錄取名額及錄取標準)，故目前僅監所管理員、監獄官，尚有男女分訂錄取名額情形，未來將持續追蹤如何從獄政管理、體適能測驗等，研擬配套措施，以取消性別設限，落實性別平等。

(三)弱勢關懷：個人曾擔任臺北市政府社會局局長，長期關心社會福利議題，更對身心障礙者應考權益及任用相當關注，對於身障不足額進用、考場協助等議題，長期督促部追蹤並提供協助。同時，為照顧弱勢應考人，除原有原住民與身心障礙者外，對部針對低收入戶及特殊境遇家庭等應考人亦採取報名費減半政策，特別支持。

(四)考選制度：公務人員考試法第 8 條規定，公務人員考試，得採筆試、口試、測驗、實地考試等多元方式進行。因此，個人任職期間長期參與心理測驗、人格測驗於國家考試實施之研商；結構化口試之推動，長期關心並呼籲考選部應分析擬訂口試類科之核心職能，設計口試題目，辦理口試委員訓練，以提昇選才之效度；參與推動臨床技能測驗 (OSCE)，初步已通過臨床技能測驗作為醫師第二試之應考資格，未來將賡續推動此臨床測驗於牙醫師、中醫師、護理人員、甚至心理師等醫事人員考試中實施；另參與有關分數轉換之研議，我國國家考試向以筆試為主，為校正不同年度試題難易度差異、閱卷者評分標準差異、不同選考科目錄取

標準差異等因素，擬訂定共通處理標準作為各項考試採用依據。

(五)銓敘業務：銓敘乃公務員制度之本，舉凡進用、考核、陞遷、獎懲、退休、撫卹等，維繫著公務員五大核心價值及服務品質，因此，個人就任以來，對於院及銓敘部推動公務員制度變革，如公務人員基準法、公務人員考績法、公務人員退休撫卹法、政務三法等，一向鼎力參與及支持。

(六)保訓業務：文官職能關乎國力，其發展與培訓更顯重要。個人本諸專業與熱忱，參與保訓會各項委外研究評分審查、高階文官甄選與訓練、高階文官職能分析、評鑑中心法(ACM)、360度回饋、高階文官人格量表等發展計畫，期能透過學理探討與實證研究之結果，賡續推動高階文官之職能培訓及評鑑，以提昇我國高階文官素養。

### 三、任期內之未來期許

院務是延續的，部分工作有剛起步、有發展中、或有成果者，個人未來仍將秉持專長及熱忱，賡續協助院務推動。此外，冀盼任內歷經多次研議通過之典試法、公務人員基準法、公務人員考績法、公務人員退休撫卹法、政務三法等能順利完成立法，落實考試院為國家選才、用才、養才之目的。





## 第 11 屆考試委員專訪——何委員寄澎

### 一、工作心得

所謂「心得」，是內心裏確實的感受與發現，五年來，較值得一提的工作心得略有以下三項：

1. 只要自己確實認真的做好每一件事，週遭的人必然了解其中的用心與辛苦；而後你對他們若有高度的要求，他們就會勉力去做，希望不辜負你的期待。像這樣的「互動」，其實蘊含了兩種深刻的意義：
  - (1) 「責人之前先責己，課人之前先課己」、「子帥以正，孰敢不正」確實是永恆不替的真理。
  - (2) 反映了人性的「善」。所謂「勉力去做，不辜負期待」，正是「善性」的發揮，而這裏頭最動人的是顯示了彼此的互敬與互重。
2. 學術界與行政界實在有很大的不同。在學術的領域，你可以夸夸其談，懸鵠甚高，充滿理想色彩；但在行政領域，凡事都得謹慎，不可發生偏誤，而且必須考慮它的可行性、有效性。五年來，深切體認到兩者互有的利弊，努力兼取前者的狂狷、理想，後者的端謹、務實，務求能允執厥中。
3. 考試院職掌考選、銓敘、保訓，以及退撫基金管理與監理，相較而言，業務雖非極為紛繁，但關係國家人才遴選、訓練、銓審、考核及安養等重大課題，其良窳影響文官素質、文官體制，最後當然影響政府行政效率與國家競爭力。其獨立於行政權之外，絕然有其重大功能。逾半世紀以來，國家考試之公平、公正、公開，早成為人民最信賴的標的。近年來，考試院致力官制官規健全、考績制度改革、訓練機制精進、基金管理績效提升……等，如果順利陸續付諸實行，對政府優質施政與國家永續發展之貢獻將難以估計。個人忝為其中一員，亦實略盡棉薄之力，誠與有榮焉。

## 二、差堪告慰的事

5年來，考試院確實做了許多有意義的事，但這所有的重大興革與執行，都是院長、副院長、全體委員、院部會首長同仁共同努力的成果，何況考試院院會為合議制，故只有所謂團體的績效，而無所謂個人的成就，以下略述幾件自己投入較多而覺欣慰的事。

1. 協助文官學院於基礎、升官等訓練及飛躍方案訓練中開設「經典研析與文官素養」課程，敦聘國內各領域優秀專家、學者授課，成效良好，學員滿意度極佳。
2. 擔任「強化文官培訓功能規劃方案」召集人及「建構高階文官發展性培訓制度」小組召集人，整合各委員及部會意見，確立強化文官培訓功能之內涵與作法。
3. 重視地方衛生主管機關建議，協調衛生署與銓敘部，完成「各機關適用醫事人員人事條例職務一覽表」之修正。
4. 擔任「典試法」修定案全院審查會召集人，計召開9次審查會，充分整合各委員及部會意見，業經院會通過送立法院審查，對國家考試未來典試工作之與時精進將有重大效益。
5. 推動專技考試大地工程等9類科注重「語文能力與人文素養」之評量，以提升專技人才之博雅素養。又促請考選部進行「公務人員初等（五等）考試國文科測驗評量相關問題之研究」，完成初（五）等考試該考科評量精進規劃。
6. 與浦委員忠成共同敦促考選部嚴肅思考「國文」作為國家考試普通科目應具之鑑別度與應有之功能，從而嚴擇優秀學者專家建置適合評量公務人員之國文題庫。
7. 責成考選部建立嚴謹之命題、審題、閱卷（包含公評、檢核）機制，並嚴予執行。在命題方面，要求適度就類科屬性之不同設計命擬，提高試題信效度；在審題方面，要求嚴別等第、區隔難易，做適當歸類；在閱卷方面，閱卷前，設計嚴謹機制，要求樣卷具充分代表

性，並不得缺席評閱標準會議；閱卷中，強化抽閱檢核功能，及時調整改進。

### 三、未來一年的期望

任期僅餘一年，很明顯，接下來就是要「與時間賽跑」。個人將一本初衷，做好未完成及新面臨的每一件事。

8. 促請考選部重視前揭第 5 項兩件方案，儘早加以落實，俾繼續提升公務人員、專技人員之素質。
9. 敦促考選部建置國文科非選擇題題庫，改進長年以來一篇作文、一篇公文之命題形式，開拓公務人員多元思維、多面論述之能力。
10. 推動特考確實與高普考區隔，真正落實特考特用之精神；繼續協調高普初考、特考之限制轉調年限分別降為 2 年、4 年。
11. 協助銓敘部設計更合理可行的聘任聘用制，俾活化用人機制，提升政府效能。
12. 敦請銓敘部合理調整具高度專業性單位（如農委會所屬各試驗所、教育部所屬各博物館等）研究性人才之員額、職等，俾延攬、鼓勵優秀專業人才。

### 四、榮幸之事與感恩之心

5 年中可堪回味的事難以盡述，但最讓自己驚喜與榮幸的是，連續 3 年（99、100、101）擔任公務人員特種考試司法人員考試及公務人員特種考試司法官考試的典試委員長，這是機率非常非常低的事。而 99 年是司法官舊制考試的結束年，100 年是司法官新制考試的伊始年，就歷史意義而言，又多麼彌足珍視。

5 年來，「感恩」是我內心最強烈的一種感受。自己在教育、學術的崗位上奉獻了二十多年，能有機會到憲政機關的考試院服務，是何等榮耀、幸運的事！而無論是部會同僚所表現的謙和、耐煩、效率，

或委員同仁所表現的專業、智慧、堅持，乃至於院長、副院長所表現的尊重、關懷、遠見與劍及履及的實踐力，都是我追之難及而萬分敬佩的，能成為考試院團隊中的一員，榮耀之外自應由衷感恩。

## 第 11 屆考試委員專訪—詹中原委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

自 2008 年 9 月 1 日任職以來，秉持著考試院廉正、忠誠、專業、效能、關懷的精神，致力於考選、銓敘、保訓、退撫等相關重大人事業務的研擬。

在考試規則修正的部分，過去五年的任職期間針對弱勢族群保障的問題，參考美國弱勢優先法案精神，陸續推動身心障礙特考報名費減半或免收及訂定代表性官僚之指導性考試政策，期能充分落實對於弱勢族群的保障，亦為日後相關法案推動必須考量到的重點。此外，也針對專技人員考試如律師、醫事、警察考試等，與各委員、部會首長開會討論，針對現有的缺失或值得改進的地方進行檢討，並重視民眾、考生的陳情意見，為的就是希望能兼顧考生的利益和提高考試篩選的效益。任職期間因適逢中央及地方政府的改組，因此特別關注組改後的員額變動、機關調整狀況，由於涉及的是龐大人事費用支出及廣大公務人員保障的問題，此外組改牽涉到的職務列等事宜，同樣不可忽視。可以說是任職期間重大且責無旁貸的事情。

公務人員退休制度及退休金亦為任職期間特別關注的課題，其影響公務人員的權益甚大。公務人員是通過考試嚴格篩選出來的，具有絕對的專業知能，且其所需承擔的責任、所受法律的拘束程度絕不亞於任何職業，是穩固國家的基礎。因此，如何能設計出妥適的退休制度來保障公務人員退休後的照顧，是必須持續努力的目標。

攸關我國文官制度重大變革的文官興革方案，亦為在職期間的重大議題之一。對於各方案之規劃及執行部分，經過不斷的討論修正，希望能達到預期興革的目標，澈底改善公務人力制度及文化。

總結五年任期以來的心得，「選賢與能」是國家政策的重要目標之一，亦為國家機器運轉的重要基石。自任職以來一直期望的是找出現行制度中的問題缺失所在，建立更完善的制度，並加強對公務人員

職能的評估、吸取國外的經驗，冀望能充分的調合制度和人，有效的提升政府的效能。

## 二、任職考試院期間，最有成就感的事

從組織理論來看，人事是組織中相當重要的一環，維繫著組織生存與發展。考試院為我國掌管人事的最高機關，因此所負擔的責任就更為重大。是故從任職以來皆以此理念作為核心的價值所在，任何的法案修正或制度上的調整變更都要以此理念為主要的考量依據，充分澈底的檢討現行制度上的癥結所在，找出問題並設法解決問題，提高我國公務人力的素質，健全人事相關的法規。

若說任職以來有所謂成就的事，大概就是秉持上述的精神，參酌各國實務經驗及理論基礎，對現行的制度提出修正的意見，好的部分予以讚揚，壞的部分則修正改進，使維護國家人事命脈的制度得以更加完善健全。

## 三、在剩下1年的任期內，對考試院及自己有什麼期許

在最後一年的任期內，將持續保持剛就任時的熱情和原則，繼續在人事制度和法案上克盡己責，提供改善缺失的建議和鼓勵優良制度的維持。最後期許院裡能繼續堅持對的事情，維繫住核心的價值不動搖，繼續戮力於提昇公務人力及健全法規制度上，特別在文官興革方案可行之規則，應加速落實貫徹。以及全國文官之職務列等之合理性及激勵性，期望調合健全文官制度，順暢公部門人力資源管理，更期許院能有所作為，使這塊國家的基石能更加的穩固。

# 為健全我國文官制度繼續努力

## 黃俊英委員

自 97 年 9 月到考試院服務這 5 年期間，能夠和各位考試委員及考試院同仁共同為健全我國文官制度略盡棉薄之力，是一段非常有意義和愉快的日子，也是一段學習與成長的歲月。

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

以前曾在行政機關（行政院研考會、高雄市政府）服務多年，都是首長制，許多重要決策雖然也有部屬和幕僚的參與規劃和提供各自領域的專業意見，但基本上都由機關首長做最後裁奪。而考試院則採合議制，關院長的政治歷練和智慧是我們許多委員難以望其項背的，但院長非常重視考試院合議制的精神，所有重要議案都會提到院會討論，委員們都各就個人專長坦誠且充分地表達各自的看法，院長都充分尊重委員的意見，儘量形成共識。本屆每週一次的院會，委員們都能暢所欲言，因此通常都長達或甚至超過三小時。據本院資深同仁表示這是本屆院會的一項特色。

本屆考試委員在院長的鼓勵和支持下，通常每月都會選定一、二個政府機關或單位，進行實地參訪。透過這種安排，委員有機會實地去了解各機關或單位的業務，有機會去面對面聽取他們對各項考選、銓敘和保訓業務的改進意見，對增進考試院和其他政府部門的相互了解和溝通協調，幫助甚大。

### 二、任職考試院期間引以為慰的事

在任職考試院期間參與規劃和推動的事情很多，其中難免有挫折和不順利的事情，但也有不少引以為慰的事情。茲舉兩例如下：

(一)本屆考試院在 98 年 6 月通過〈文官制度興革規劃方案〉，以「再造國家新文官」為總目標，內容包括建基公務倫理型塑優質文



化、統整文官法制活化管理體系、精進考選功能積極為國舉才、健全培訓體制強化高階文官、落實績效管理提昇文官效能、改善俸給退撫發揮給養功能等六大部分，分別提出短、中、長期的改革目標和措施，並在 101 年 5 月加以修訂。秘書長定期就各部會執行情形加以追蹤檢討，向院會報告。這個方案雖未受民間和媒體應有的重視，但實際上這個方案是未來一段期間（不以本屆任期為限）健全文官制度的總計畫（master plan）。我能夠追隨各位委員參與這項方案的制定、修訂和推動，為奠定我國文官制度長治久安的基礎貢獻一分力量，深以為慰。

(二)本院有考選部、銓敘部、保訓會等部會，委員們與各部會的溝通管道非常暢通，各部會也非常尊重委員們的意見。各部會都勇於改革提出不少創新的法案和措施，委員們基本上都以樂觀其成的心態給予應有的支持，但對該反對的改革措施也會據理力爭加以反對。譬如，不久前考選部基於考選行政的考量，擬議大幅改變地方特考制度，除偏遠及離島地區仍維持地方特考外，其他地區的地方特考均併入高普考，但我們幾位委員認為目前地方特考仍然是地方政府引進人才的一個重要途徑，在相關會議中一再表示目前並非改變地方特考制度的適當時機，主張還是要維持現行制度，最後經全院審查會及院會決議維持現行的地方特考。

### 三、在剩下 1 年的任期，有什麼期望

在未來 1 年任期內，我們仍要為健全我國文官制度繼續努力。本屆考試院通過了多項攸關文官制度健全發展的重要法案草案，送到立法院審議，雖有多項草案已經立法院通過完成立法，但美中不足的是仍有若干重大法案草案，如公務人員退休年金制度改革法案及考績法修正案等，仍然尚待完成立法。這些法案草案在考試院制訂或修正過程中曾引起不少爭議，當然不能滿足各方的需求，但考試委員和相關

部會已廣徵各界意見，兼顧各方利益，審慎處理。在剩下的一年任期中，我們要持續和立法院、媒體及相關群體加強溝通，期待能早日完成立法。



## 第 11 屆考試委員專訪—高明見委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

五年前，懷抱著惶恐與期待的使命感心情，就任考試委員，最初在伍代理院長之帶領下，逐漸瞭解了本院院務之運作及考試委員之職責。旋即在 97 年 12 月 1 日關院長就任，本院在關院長之卓越領導下，使每位考試委員都能善盡職責並發揮各自專業才能。隨即於 98 年，因應政經環境的快速變遷以及為了提升政府行政效能與國家競爭力，在關院長主導下，推動我國文官制度之興革，並組成興革規劃小組，積極規劃出 6 項方案，奠定了本院之願景以及努力的方向及目標，包括建基公務倫理、統整文官制度、精進考選功能、健全培訓制度、落實績效管理及改善俸給退撫。

首先因為本人來自學術界，對於考選業務比較熟悉，因此先列舉幾項從事考選業務之心得：

1. 協助規劃辦理牙體技術人員之高考及特考的實地考試，此為大型之實地考試，應考人多達數千人，事先必須周詳規劃與充分準備，才能使此大型實地考試順利進行並完成，同時考試成品的評分也必須詳加規劃。
2. 口試為篩選適格人才的重要工具之一，對於導遊領隊之國家考試，每年應考人約近十萬人，而通過筆試，參加外語導遊口試者也多達上千人，此種大型的外語口試，幾乎要動員全國院校之外語老師，因此為了提升口試之信效度及鑑別度，增進口試篩選人才的功能，乃建議必須落實口試前之口試技術研討會及預備會議的功能，進而擬議定期培訓口試委員，以達成口試結構化。
3. 推動臨床技能測驗(OSCE)納為醫師考試第二試應考資格。自 99 年由考選部整合衛生署、教育部等相關單位，組成推動小組，經於 100 年及 101 年委請台灣醫學教育學會協助試辦兩次聯合測驗，本人有幸全程參與，經過周詳規劃準備，過程順利完成，效果良好，

乃於 102 年正式規定醫師證照考試必須先通過 OSCE，始能報考醫師考試第二試。

深感考選部之勇於任事，各部會、全國醫學院校之鼎力配合協助，致使此種大型複雜的實地測驗，能夠順利進行而且圓滿成功，並依據此經驗，規劃將 OSCE 推動於牙醫師、中醫師、護理師、藥師等國家考試之應考資格。

4. 建議委託各類科專業學術團體，協助考選部建置優質題庫，誠如目前委託內科醫學會，負責有系統嚴謹建置內科題庫。

至於有關銓敘之業務：

1. 有關退撫基金營運績效不彰，在該行政機關未能改制為法人機構之前，建議基金委託營運，應建立有效風險共同負擔之機制，以及放寬營運投資標的範圍，如建置公務人員健康養生機構，以提升營運績效並嘉惠退休公務人員。
2. 建議對行之已久的各機關職稱及官等職等員額配置準則，應依照 e 化時代，及部分低階、勞務性業務多已委外辦理，以及因應各機關業務之特性，研議適度調整各官職等配置比率，以達精簡人力，提升行政效能。
3. 積極建議法官法，建置常態性檢討機制，提供司法人員研討交換意見之機會，藉以有效提升檢察官起訴求刑及法官判決之品質。

有關保訓業務：

1. 積極參與推動成立文官學院，在立法院公聽會時，以我國憲政體制為基礎，力爭考試院除了職掌公務人員考試外，亦職掌培訓業務，以篩選適格人才，與人事行政局，現改為人事總處協調，分工合作，共享訓練資源與經驗。
2. 建議增額錄取配合不占缺訓練，落實以訓練補強筆試之篩選人才功能。
3. 感謝文官學院提供參與評鑑中心法及 360 度評鑑之訓練，分別扮演

評審者或當事人，實際瞭解評鑑中心之功能與運作，以達到篩選人才的目的。

有關人事總處業務：

1. 建議將考試分數極相近的錄取者，2 至 3 人同時分發到用人機關，讓用人機關有機制篩選到最適任的人員，研議如何克服總處分發作業及用人機關篩選人選的困境。
2. 重視公務人員例行健檢之成效並加以分析，以增進公務人員之身心健康。
3. 撰寫有關健康、保健文章，刊登於人事月刊、飛訊及公務人員月刊，加強公務人員重視健康保健問題。

## 二、任職期間-較有成就感的事

參與推動臨床技能測驗(OSCE)納為醫師國考第二試的應考資格。我國醫師證照考試，至今仍僅採傳統紙筆四選一之測驗題型方式，偏重記憶性醫學知識，缺乏臨床技能與醫病溝通的核心職能，不能符合民眾對醫療品質與健康照護之要求。

乃自 98 年起，經前考選部楊部長整合教育部、衛生署有關人員，規劃推動將 OSCE 列為醫師國考的項目，接著賴部長，乃至現在的董部長，於 99 年組成專案推動小組，並委請台灣醫學教育學校承辦，先後於 100 年及 101 年試辦兩次全國聯合臨床技能測驗，其間實施過程順利，成效良好。本人有幸全程參與，並實地訪視全國各醫學院校，醫學中心的臨床技能中心，包括其各種硬體設備及軟體配套，並觀察各院校醫院運用其中心，實際進行 OSCE 測驗以及評分老師、標準化病人的運作情形，因而榮獲主管單位頒發「功在杏林」獎(圖一)。為了採取聯合測驗的方式有所法源依據，於 102 年，由有關成員組成「臨床技能測驗試務委員會」，掌理 OSCE 之實施，並委請台灣醫學教育學會承辦，辦理全國聯合 OSCE 測驗，分別於 4 月 26、27、

28 日及 5 月 3、4、5 日舉行共 6 天，每場次考 12 站，考場分為北、中、南及東區，共設 23 個考場，全國同步進行(圖二)。此次聯合測驗，之所以能順利進行並圓滿成功，應歸功於事前的周詳嚴密籌劃及充分準備，尤其是各承辦單位的全力支持與努力。此次大型複雜的實地測驗，實為跨部會、院校、醫院整合協調成功的一個良好的範例，尤其是董部長之勇於任事，熱忱推動之成果。誠可為將來推動牙醫師、中醫師、護理師、藥師辦理 OSCE 之參考，亦為推廣至其他類科考試之借鏡。

### 三、剩下一年任期的期許

1. 促進口試標準化或結構化以提升口試選才的功能。
2. 推動 OSCE 納為牙醫師國考第二試應考資格。
3. 委託相關類科專業學術團體，建置該類科之優質題庫。
4. 對基金委託經營，建立有效風險共同負擔機制，提升營運績效。

### 四、具挑戰性之問題及極待完成之心願

1. 落實增額錄取配合不占缺訓練，發揮以訓練達到公正有效篩選適格人才。
2. 研議分發考試分數極相近的錄取者，2 至 3 人到用人機關，讓用人機關有機制篩選最適任的人選之方案以及其可行性。
3. 建立國家型臨床測驗中心，提供醫事類科或其他類科考試整合、共同使用。
4. 擴充基金投資標的範圍，促使基金管委會法人化，提高基金營運績效。
5. 促使考績法，政務人員法早日立法通過。



(圖一：獲頒「功在杏林」獎)



(圖二：台灣醫學教育學會承辦 2013 年第一次全國 OSCE 聯考，於 2013 年 6 月 17 日召開檢討會議)





## 第 11 屆考試委員專訪——李 選委員

### 五年之回顧與沉澱

#### 一、擔任考試委員 1,826 天之回顧

2008 年 9 月 1 日在全國護理人的支持與祝福下，於莊嚴的就職典禮中，總統 期勉『堅守專業本質，積極提昇國家競爭力』，本人在受激勵的心情下進入考試院殿堂，瞬間已逾 1,826 天。本人是首位擔任考試委員的護理教授，雖曾在公私立大學從事教職與醫護行政工作達 40 年，但接此重任，內心中的惶恐仍不言而喻。考試委員們來自法學界、警界、教育界、心理學界與金融財經界，其專業學養俱佳，無論在訂定文官興革方案、參加院會與各種審查會議、參訪國內外政府機關（構）與企業機構時，委員多能針對議題蒐集資料侃侃而談，見解獨到，在相互學習中成為本人工作中的最大收穫。

五年中，本席有幸能參與國家文官學院高階文官飛躍方案的篩選工作，且獲國家文官學院邀請為公務人員基礎訓練或升官等訓練之文官授課，針對『公務人員的核心價值』、『健康管理』、『壓力與情緒管理』、『諮商與同理溝通』等議題授課。在授課之餘，與學員們會談，直接汲取公務人員對考績法修正、提升國家競爭力與職場中的困難挑戰等議題之看法，加強政策宣導與說明，並在工作之餘撰寫『關懷與溝通』、『感動的力量』、『健康管理』等書籍及發表期刊文章，期望提供公務人員參考，以上成品亦為本人在任職中的重要收穫。

#### 二、任職考試院期間，最有成就感的事

近年護理專業團體持續向政府提出改善公立醫療機構醫事人員任用問題之訴求，如：改善高資低用、契僱人力過高及各地方政府衛生局用人困難等。且指出優秀護理人力因長期無法取得公職而離職，此對專業尊嚴打擊甚大，以上議題經向政府陳情，在馬總統與考試院關院長對此問題之高度關切下，本人參與銓敘部成立之『醫事人員人

事制度改進專案小組』，邀集中央及地方主管機關、專業團體與公立醫療機構代表，數度與行政院衛生署、國軍退除役官兵輔導委員會、教育部、人事行政總處及直轄市政府協調溝通，最終達成協議與確立解決方案之相關措施，此方案於 2011 年 12 月 8 日經考試院院會通過後，函請行政院轉衛生署執行。

任職期間，本席期望善用身為教授與曾為命題委員之經驗，協助考選部推動數位化考試；以大幅度降低試題疑義數量為目標，提升專技人員考試題庫試題品質；推動護理師專技高考突破傳統方式命題，以職能分析方式命題，提升專技考試的信效度。本席支持考選部提出公務人員考試法第 19 條修正，此案順利通過立法院審查，致使擁有專技證書者得以參與高普考試成為公職人員，以提升未來公務人員的專業素養，且支持考選部在 2013 年底舉辦考試，兼顧用人機關與專技人員的需求。此外，本席有幸被任命為 2012 年公務人員高普考試，與 2013 年擔任地方特考的典試委員長，以上考試報考人數分別為 15 萬與 12 萬人，公務人員高普考試任務雖然艱鉅，考試流程複雜，龐大之試卷須採平行雙閱，但能在預定期程內以『零缺點』的成果，順利完成任務，本人對上述工作順利推動極有成就感。

### 三、在剩下一年的任期內，對工作的期許

本人在職期間，參與全台醫師考試臨床技能檢測(OSCE)的 2 年試辦計畫，此為醫師考試的創舉，藉由此項考試可降低傳統紙筆測驗對資格篩選之不足。本人期望善用以上經驗，改善目前護理師考試及格率偏低與考用配合度不足的問題，進而提升護理師高考於「教考用」間的契合度，然因護理師應考人數眾多，本人經影響教育部，針對目前護理師高考及格率偏低的學校，在該部獎補助款的支持下，協助各校發展臨床技能檢測機制(OSCE)，規劃護理學生畢業前舉辦會考，以備未來考選部將應考人須通過 OSCE 考試，列入護理師高考應考資格。



2013 年前往高雄長庚醫院參與 OSCE 考試



2012 年擔任高普考試典試委員長於放榜時致詞



2012 年前往台中市靜宜大學考察電腦教室相關設備



2011 年國內參訪新北市政府座談會

## 任考試委員 5 週年有感

林雅鋒

### 壹、任職期間歷程回顧

本人是經由司法院推薦，由實任法官轉任之考試委員。從一個有 26 年年資的常任文官，轉任政務官，在工作體系上是一個很大的轉折，還好我原來擔任的法官工作，是必須超出黨派以外，依據法律獨立審判，不受任何干涉的，這個本質與考試委員需超出黨派以外，依據法律獨立行使職權的本質完全相同，所以職涯轉換對我而言，適應上並不困難。

我的公務人員經歷相當勞碌奔波，任職地點遍及東、西、南、北部台灣及離島澎湖，也同時具有中央及地方的工作經驗，這些經驗讓我在從宏觀面策劃文官制度時，又不忘設身處地為各地公務人員之處境考量，有時候，說到感性處，彷彿自己是代言人般，所以我時常警惕自己，要保有對公務人員的熱情關懷並兼顧法官的理性本色，這樣決策才能公允平衡。

回顧過往 5 年，我還真慶幸有這個機會，可以在考試院以過來人的經驗，適切地對人事政策提出建議，以增進政策制定的品質。我認為這樣的功能，在有關司法人事制度中，應該有所發揮。

### 貳、參與工作中印象最深刻者

#### 一、法官法制定

司法院及行政院兩院會銜之法官法草案版本於 99 年 5 月 21 日送達考試院後，考試院在同年 9 月 7 日便審查竣事，短短 3 個多月可說是極其用心。法官法新創許多官制官規，是一個非常特殊的人事法制，後來立法院通過的法官法，依考試院版本通過者計 3 條，參採考試院意見修正通過者計 25 條。其中本人較為堅持者如下：

### (一)應加強司法行政之權責

司法院原來提出之法官法草案版本（以下簡稱司法院版本）第4條第2項規定，司法院人事審議委員會委員總額，限制「司法行政人員及法院院長以外之法官代表，不得少於3分之2」，簡單來說，就是要比舊制增加更多的法官人審委員代表，而減少司法院長有權指定之12席人審委員。

惟為呼應人民對於司法改革之期望，司法院院長必須有主動改革的強烈意願及客觀的賦能，才能改善司法積弱之現象。而本條文將造成司法院院長有責無權之現象，非常不合理。本人乃強力主張不應有此限制。

嗣三讀通過的法官法第4條規定人審會之組成，由司法院院長指定11人、法官代表12人、學者專家3人。司法院院長指定之人數雖仍較舊制少1人，但增加的不是法官代表，卻是外部委員3人，民間力量終於突破司法院門戶之見，創下史上首次將有外界力量參議法官之人事事項，此結果應非大家始料所能及，特別值得一記。

### (二)法官自治不能過度膨脹

各法院庭長之遴任，為明確之人事行政事項，不應由法官本於法官自治之精神辦理，但司法院版第10條第1項文句原為：「司法院及各法院庭長、審判長之遴任、法官之遷調改任，均應本於法官自治之精神辦理。」如照此版本通過後，各法院庭長之遴任，便不再是司法院院長的人事權。此舉將直接衝擊司法院之首長制型態，將使司法院從首長制改變為法官自治，本人認為茲事體大，爰表示反對司法院版，幸而最後三讀通過的法官法第10條規定，已本於考試院之修正意見，規定各法院庭長之遴任，由司法院辦理。

### (三)應重視法官自律規範

依據本人擔任多所地方法院院長之經驗，認為法官內部自律之績效，比移送外部評鑑有效得多。惟不知是否受到法官群體之壓力，司

法院版竟不具任何理由地未將原有之一般法官內部自律機制納入法官法草案。殊不知去除這項內部自律機制後，外部他律評鑑機制之功能將銳減，故本人堅持應將原有之自律機制保留。

後來三讀通過版第 23 條所增加的第 3 項：「司法院應就公務員懲戒委員會委員及各法院法官之自律事項、審議程序、決議之作成及處分種類等有關事項，訂定各級法院法官自律實施辦法。」見解即與考試院意見相同。

## 二、參與推動 100 年司法官及律師考試之改革

本屆委員為改善司法官與律師報考人數急遽升高，命題與閱卷委員之邀請日益困難，閱卷委員評分標準寬嚴不一，影響應考人權益等諸多困境，故起而修正司法官及律師考試規則，於 100 年 1 月 1 日起開始實施司法官及律師考試新制，採分試方式，第一試及第二試為筆試，第一試試題題型採測驗式試題、第二試採用理論與實例之混合題型申論題，並由兩位閱卷委員平行雙閱，律師整體及格率由原制 8% 提高為 10.89%。

此項改革於 100 年施行後，法學界、司法實務界均一致予以支持，故應屬成功之變革，本人深慶在改革過程中，曾有協力推動的機會。

## 三、促成律師考試第二試增加 4 科選試科目

基於社會上對於法律多元領域的實際需求，本人與考試院全體委員於 101 年 7 月 5 日第 11 屆第 195 次會議提案建議律師考試第二試應增加選試科目。上述提案業經 102 年 8 月 22 日考試院第 250 次會議通過司法官及律師考試規則修正案，律師考試自 104 年起，於第二試增加 4 科選試科目：智慧財產法、勞動社會法、財稅法、海商法及海洋法。



此提案能獲得考試委員高度共識並落實為政策，本人認為是非常不容易的，本案將為法學界及司法實務界帶來更多元、更豐富的發展，實有其重要意義。

### 參、尚未完成的重要任務

99年7月13日立法院三讀通過公務人員退休法修正草案，這是本屆委員對於退休正義的第1次出擊，成功將「75制退休」改成「85制退休」，時不過2、3年，我們又再度因為國家財政困難不得不面對改革浪潮，本人認為目前最急迫的任務，係應儘速制定公務人員退休撫卹法及修正公教人員保險法，完成年金改革。

其次應儘快制定政務人員法、政務人員俸給條例及修正政務人員退職撫卹條例部分條文。政務人員之進退、行為分際、責任範圍及權利義務等事項，亟需有一完整規範，本院雖已於98年將上述法案送請立法院審議，但立法時程難以掌握。

另亦應儘速研議是否制定聘任人員人事條例，此案因涉及文官制度結構性調整，並與政務、常務及契約用人三元管理體系之建置有關，實為急要之務。

文官制度經緯萬端，未來尚待大家努力之處甚多，願與大家共勉之。

## 第 11 屆考試委員專訪——歐育誠委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

人才是推動社會持續發展的原動力，經國濟世安邦治國平天下，都以人才為基礎；領導者能「識人」，並「把對的人，放在對的地方」，就可以產生「人對了，事情就對了」的巨大綜效，此為古訓：「為政在人」、「得人者昌、失人者亡」的道理。

國父孫中山先生曾說：「中興以人才為本」，其獨創五權憲法，將考試權獨立行使，就是冀以超然地位，選拔人才，俾利國家任使，並能保障其法定地位，希望達到五權分工合作、相互制衡，避免政府盲從濫選及任用私人的流弊，與濟選舉之窮為目標。所以，考試權重要的核心職能之一，就是「考用配合」的推動，也就是替政府機關進行「識人」的工作，達成「把對的人，放在對的地方」之任務。

本院為合議制，委員為來自各專業領域之菁英，委員的發言可代表各界從不同專業領域與角度的思考，並在本院殿堂折衝成為一個平衡各方適用的文官制度。委員的意見多屬政策層次，而且是從各種不同角度觀察所提的意見，可為文官制度改革注入新動力，在政策價值上提供多項選項，而不會固守在既有制度及法條的泥淖中，對於整體政策的指導與跨部會業務之整合，確有其正面的功能。

### 二、任職考試院期間，最有成就感的事

面對全球劇烈及異常變動的政經社會及自然環境，唯有「變」才是不變的道理，我們必須敏感掌握社會脈動，體察外界的變化，不斷的創新變革迎接挑戰，才能創造新局。97 年 9 月第 11 屆考試委員就任後，秉於憲法賦予之職責，盱衡國家當前需要，考試院在 98 年初組成文官制度興革規劃小組，就人事制度應興應革事項，提出具體的政策方向，並以新思維、新行動，前瞻且務實的作法，透過跨部會局的協力合作及相關法律的配套連動，依輕重緩急明定期程，積極推動

文官制度興革事宜，展現改革動能；興革方案在規劃階段，筆者主持第四分組有關「俸給退撫及激勵」的議題，針對現行制度提出針貶之策，其中多有拆屋重建，大破大立之議，為文官制度善盡建言之責。

唐太宗曾說過：「夫以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以明得失。」，銅鏡、歷史、諫臣這三面「鏡子」，造就了「貞觀之治」，也說明了自我反省與不斷學習的重要性。在公餘之際，筆者陸續發表了二十餘篇研究文章，整體心得主要建基於「制度本身要成長、規定內容要合理、執行要能夠有效」等3個核心理念，循著文官制度歷史脈絡反思，從宏觀細察制度運作效果及未來可能發展之變化，建議文官制度應朝「穩健的靜態官制、活絡的動態管理、有效的產能運轉」之方向邁進，並提供前瞻性的政策思考與具體建議，為新世紀之國家生存發展開創新利基。

### 三、在剩下1年的任期內，對考試院及對自己有什麼期許

文官制度興革方案為公務人員制度發展的方向與重要的原則，為使法制體系完整，確保契合政府機關用人實況與需要，仍須繼續根據方案所設定之目標與時程積極推動。但在法制研究與執行過程中仍有不同論點與困難，且將涉及憲政體制、中央與地方組織之修正、財政負擔及文官制度之變革、現職人員權益規劃等問題，尚非考試院獨力可完成，也不易於短期就能建立共識。期許在剩下1年的任期內，本院能多關注此項議題；而個人隨著時間經過及人生歷練的累積，更加瞭解仍然有許多需要學習的地方，個人仍將以謙虛學習的心，盡心努力完成交付之職責。

### 四、其他

站在不同位置（職位）上，因觀察角度的不同，對事物的立場或看法也會不同，沒有「絕對」或「對錯」的問題；任何制度也不可能

十全十美，都會有其侷限性，因為制度是人設計的，制度也要靠人來執行，而你我並非完人，都有不足之處與個人的偏好，現在的文官制度亦然。從歷史角度來看，文官制度都是因應當代的環境修正、發展而成，且具有其延續性。但最重要的影響因素應是政權的變化與政治現實的環境。換言之，在不同的政治環境下，會發展成適合當代的文官制度；而文官制度的完善與否，也會影響其政治的清明與存續，究其核心應是「擁有權力之領導者」的理念與作為，因此，可以說「政治造人事，人事造政治」，考試院建立的「人事法制」，絕大部分有賴「擁有權力的領導者」都能夠「有心」並共同秉公處理，落實執行，始能達到「把對的人，放在對的地方」的目標，建構為全民服務的文官群。個人期待文官制度能往下列方向發展：

- (一) 開拓文官考選新視野：面對全球人才競爭的舞台，期以實質能力與平等精神，放大選才來源及開解遴選框架，就應試資格及分發選用機制進行改革。
- (二) 重建文官體制新架構：面對中央與地方雙層運作體制之成形，期就職務等級、專長劃分及俸級結構，研究文官二元體制新架構。
- (三) 活絡文官管理新通路：面對高倍速時代的劇烈變動環境，期以「彈性、鬆綁、多元」為核心價值，進行文官管理體制的變革。
- (四) 激發文官效能新能量：面對全球化及創新經濟時代的挑戰，期就有關效能的考核、待遇及訓練體系，展開全面性的系統改造。



## 第 11 屆考試委員專訪—蔡良文委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

余在考銓領域工作逾 30 年，由幕僚、參贊角色轉換為決策成員，見證文官制度興革的過程，雖然我國文官體制還有努力空間，但考試院角色與功能對於整個社會的發展實具重大貢獻。若從文官體制相關理論及實務分析，可知在憲法規範下，文官體制之發展有其延續性及深耕性。基本上文官體制之變革是一種永續的過程，各階段的變革重點或有不同，基本價值與政策也須隨社會變遷而調整。惟余一定善盡所學，提供意見，俾其不能因枝節或片段之改革，而影響整體文官體制價值。

在此一理念下，余認為文官體制之興革或重構應以中山先生考試權思想，暨其在現行憲政體制之設計與運作為基礎，據以為國舉才，並配合政務推動，提出考試院應具興革的發展方向。此無非在面對全球化與各國政府再造浪潮下，配合治理環境的「變」而掌握「時」，以求其「通」，以趣（趨）時是也。

### 二、任職考試院期間，最有意義的事

本院院長、副院長既能恢宏憲定職掌，又高度尊重合議制精神，在其卓越領導下，全院既和諧，政策作為又有方向感與節奏感，余有幸能全力參與本院各項重大法案之決策與政策作為，誠是人生最快慰、最有意義的大事。茲依據文官興革方案之次第，略述如次：

**(一)活絡官制官規、釐正功能價值議題上：**按現代公務人員制度應是「中立」、「效率」、「民主課責」、「專業」、「責任」、「人權保障」等多元價值之複合體，這也是余一貫的想法。而余尚能堅守文官體制改革在政治價值與行政價值的鐘擺平衡點，以維持良善的官制官規與價值。

**(二)建基公務倫理、型塑優質文化議題上：**考試院第 11 屆提出「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為文官核心價值，並據以擬定公

務人員服務守則，其目的在期望全體文官據以內化，並端正外顯的行政作為。余有幸任期內多次負責召集或編寫保訓會或國家文官學院文官政策新發展、高階文官行政倫理、晉升各官等及高普考試及格人員等行政倫理與核心價值等相關教材，以形塑良善治理的基石。

**(三)統整文官法制、活化管理體系：**除配合推動完成行政中立法，讓國家正式邁入民主鞏固時期外，對於「公務人員基準法」、建構政務、常務及契約用人之三元管理體系法制、職務列等與員額配置、政府再造與五都一準改制、「行政法人法」、「法官法」與「司法人員人事條例」等，均能貢獻就所學、提出建設性建議，尤其堅持不可因權宜解決某部分人事法制問題，而影響文官體制整全之架構與價值規範。

**(四)精進考選功能，積極為國掄才：**對考選政策之漸進授能與分權予以探討並作調整規劃，題庫之賡續建置與充實，均有實益與必要，其配套的考試方法與執行亦須整全考量，且重視考試之信度與效度等，這是余對考選制度的一貫理念。另外，余有幸召集審查會討論配合兩岸交流及培育大陸事務專才，考量各部會專業趨向不同，職缺隸屬職系不同，分別於高考二級考試相關類科增設兩岸組因應；同時建議可於司法人員、國安、外交等特種考試取才，以因應大陸事務需求；再次為重視弱勢族群（如身心障礙者、原住民族及客家住民）之應考試、服公職之權益照顧，尤與邱委員聰智共同協力在高普及地方特考增設「客家事務行政人員」類科，俾利進用是類人才。

**(五)健全培訓體制、強化高階文官：**主要建請修正公務人員高等考試一、二級考試錄取人員訓練方式，並強化各官等與高階文官之培訓，以彰顯本院對高階文官培訓之重視，如共同建構以核心能力為基礎之課程架構，協力推動哈佛個案式教學、情境管理案例解析等，俾增加學習成效，並共同推動強化初任人員之基礎訓練與實

務訓練之培訓機制與效能。

- (六)落實績效管理、提昇文官效能：考績法制是人事法制的火車頭，整體「公務人員考績法」修正案完成立法程序後，即可以連繫個人與組織之價值、發展，強化個人考績與團體績效評比扣合，以提昇組織之動能，建立雙贏的局勢，進一步贏得人民之信賴與支持，有助於提昇國家競爭力。
- (七)改善俸給退撫、發揮給養功能：除配合政策參與完成「公務人員退休法」修正案外，進一步面對國家全面性之退撫年金制度改革，由於涉及層面廣泛，余均請部應考慮世代正義、行業衡平問題，並建議應考量「政府財政狀況」及「社會觀感」，尤應適度適切維護「公務人員權益」，尋求各面向之平衡點。同時應請賡續檢視其配套的基金投資報酬，甚至建請修正公務人員俸表結構等相關議題。
- (八)其他如落實兩大公約、強化人權保障：公務人員政策與法制的指標原則，應重視功績制原則，以及其他文官體制之人權價值，或國際公約規定是否落實執行議題。為期廣泛周延探討上述價值與人權公約，如「考試院檢視相關業務之人權保障與國際接軌報告」，重視相關之平等權、參政權以及少數住民與弱勢族群人權等事項之執行。

### 三、在剩下 1 年的任期內，對考試院及自己的期許

考試院是文官法制與專技人員考試衡鑑的最高主管機關，必須彰顯其超然獨立的機關特性，方能有效發揮憲法所賦予的職權，並維持國人高度信賴的美譽。未來考試院等尤應賡續配合馬總統於 2011 年提出之「黃金十年 國家願景」的八大願景中之「公義社會」、「廉能政府」以及「世代正義」等議題，全力配合協力完成，在重整與強化文官體制變革中，必能提高公務人員的素質、熱情與能量，更是提昇



政府效能與國家競爭力的基礎工程也。

#### 四、其他

- (一) 從憲法的精神及考試院組織法的設計來看，考試委員是文官制度及政策最主要的決策成員。但做為政策的決定者，過去的考試委員較少參與政策規劃的過程，多在審查會和院會做出政策決定。惟本(11)屆考試委員之政策作為誠如院長講話，認以積極地扮演跨部會的政策規劃、協調及統合政策方向的角色暨對憲法角色的正確認知和積極實踐，讓部、會、總處在政策研議的過程中，減少了摸索的過程，同時對於凝聚院會共識，提升決策品質與效率都有很大的幫助。(摘自關中院長，99.6.23 考試院強化文官培訓功能小組第2次會議書面講話)本人有幸接續擔任文官制度興革規劃方案及強化文官培訓功能方案修正案之審查會之召集人，茲為順利完成院會交付任務與審慎周延，先邀集院部會及人事總處相關幕僚同仁，針對各規劃時程，考量涉及法律之制定或修正，並配合前開國家整體發展方向而調整，提出整全之修正方案。
- (二) 為鑑於歡慶建國百年，爰與黃委員俊英共同建議規劃紀念但不放假之「文官節」。按以拿破崙曾云：「一支軍隊的實力，四分之三是由士氣構成的。」在此時期如何提振公務人員士氣至關重要。案經交付專案研究與院會同意，由本院與行政院，將6月23日訂定為「新服務，心感動」的公共服務日，並希望透過本次公共服務日活動，期能借鏡各國及NGO組織創新公共服務的經驗，喚起公務人員省思政府責任與任務，調和政務人員是與常務人員之良善互動機制，並提醒公務人員實踐院長所提倡志工精神，能積極敬業、以大愛與關懷的公共服務，贏得全民對政府施政的信賴。

## 回首與前瞻：考試院工作

pasuya poiconü/浦忠成

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

本人是以原住民代表身分進入考試院，而國家考試自民國 45 年就已經設置「山地經建及行政特考」<sup>1</sup>迄今，因此在參與考試院內考銓與保訓事務的工作時，有關原住民族考試權益、原住民族考試科目與內容的合適性、原住民族考試類科是否充足、政府各用人機關是否廣開進用原住民之門、原住民族考試與訓練是否納入族語、國家考試是否納入原住民族知識與法規，以及如何鼓勵更多原住民青年參與國家考試，以遴選資質優秀而品格、心理都適合從事原住民族行政事務的人才等等，均是本人優先關注的議題。另外，幾年參與博物館的工作，讓我對於社教機關(構)的組織編制與發展，也投注極深的關注，尤以在政府組織再造過程中，需要移轉部會的部門，均曾提出相關建議。對於身心障礙、外籍移工、外籍配偶等議題，其牽涉本院者，也因其屬於少數與弱勢，本人也經常表達關切。

考試委員要處理的是文官的考試、銓敘、權益保障及訓練的政策面議題，加以考試院是合議制機關，所有政策或議題的討論與決定，需要絕對多數才能決定並付諸實施，所以在每週院會與各種審查會議，背景與專業不同的委員同仁，總會嘗試由各種不同的角度、立場，提出看法；惟一旦達成決議，全院即共同遵循。本屆委員就任伊始，即共同商定施政綱領、文官興革方案，作為建立法制、推動工作與進行改革的準據，本屆相關工作因此得以循序漸進，逐步推動。

國家考試辦理期間，考試委員除受總統派任典試委員長外，需擔任召集人、典試委員等工作，有時候要分赴各考區，偕同負責監試的監察委員巡視考場與試務中心，務使考試圓滿完成。

本屆任內國家文官學院成立，為提升文官素質與競爭力，對於初

---

<sup>1</sup> 今稱「公務人員特種考試原住民族考試」。

任文官與晉升官等訓練的規劃，較以往更為周全而完善，本人得以擔任「多元文化與發展」、「環境倫理與永續發展」專題及「文官政策與發展」、「公務倫理與核心價值」課程之講授，在閱讀、備課與教學中，使自己獲得視野拓展與專業成長的機會。

## 二、任職考試院期間，最有成就感的事

由於台灣社會日益重視多元文化，對於弱勢族群如原住民族、身心障礙者，在法制上都有特殊的優惠規定，在考試制度上也有獨特的設計，給予特殊族群不同的機會，原住民族考試甚至是全世界唯一；近年來，原住民族考試逐年舉行，不同於以往俟有用人需要時，隔年、多年才會加以辦理；定期舉行考試，讓許多有志於原住民族行政事務的原住民青年，可以及早規劃與準備；根據考選部相關資料分析，近年來原住民族考試應考人學歷及錄取率，與高普考試及類似特考等考試已趨於接近，足徵原住民族考試受到重視的程度，也證明原住民族整體教育程度的提升。至於原住民族考試科目，更貼近原住民族社會與工作職場需求、擴大分發機關、改進技術類科錄取不足等，也是這幾年不斷關注的議題。

原住民族公務人員約有七千人，分布在中央與地方各機關，其權益的維護與保障，過去係以整體考量，而非以其特殊的文化與族群角度看待，以致過去原住民公務人員的保障容易被忽略；在關院長一中的支持下，公務人員保障暨培訓委員會專任委員中，即有原住民族籍委員<sup>2</sup>，藉由其熟悉原住民族文化與事務的角度，可以在有關原住民族議題與個案提出建言。同時，在公務人員培訓的課程內涵與方法上，本人也曾提出意見，建請國家文官學院適時調整。

政府組織再造、直轄市改制等，均對原住民族行政區域、職務與職等及原住民參政權利、資源分配等造成相當影響，因此在修訂相關

---

<sup>2</sup> 目前擔任專任委員者為阿美族籍的楊仁煌博士。

官制官規之際，本人均就原住民族社會關切事項，提出建言。

### 三、在剩下的一年任期內，對考試院及自己有什麼期待

語言是體會民族靈魂與需求的載體，原住民族公務人員要掌握原住民族社會的脈動與需求，應該要有基本的語言文化能力與素養；加以聯合國已經將許多原住民族語言列為危險語言，本人期待，近期內族語能成為原住民族考試鑑別或培訓的科目，讓原住民族社會菁英，得以傳承語言文化，也使原住民族考試成為名符其實的民族人才甄拔機制。

原住民族自治刻在立法階段，民族自治人才選拔與培養是自治成功的關鍵，因此，在一年任期內，期望與行政院原住民族委員會、立法委員及學者專家，積極研議如何在本院相關執掌範疇，建立適切的考選與培訓體系，俾以迎接並配合民族自治的實施。



## 第 11 屆考試委員專訪—張明珠委員

### 堅持專業 獨立公正

本人承蒙 總統於 99 年 9 月提名，並依憲法規定，由立法委員行使同意權，自同年 10 月 13 日就任出任第 11 屆考試委員，轉眼間任職已將屆 3 年。本人在立法委員詢答時，即公開宣示：「擔任考試委員職務，必當恪遵憲法第 88 條規定，超出黨派以外，依據法律獨立行使職權，並秉持專業、獨立、公正的既定信念，全力以赴，報効國家。」回首過去 5 年中，包括 2 年保訓會主委及 3 年考試委員任期之施政作為，本人仍以信守「堅持專業、超越黨派、獨立公正」之信念為榮。

### 工作心得

本人觀察本屆考試委員之施政作為，充分展現出「變革考試」、「擘劃官制」、「培訓育才」、「照顧弱勢」、「男女平權」五大原則。在變革考試上，如：推動線上評閱試卷、改革司法官與律師考試；在擘劃官制上，如：積極推動制定公務人員基準法、修正公務人員考績法及改革退休年金制度；在培訓育才上，如：基礎訓練培訓適格的新文官、發展性訓練培訓優秀中高階文官；在照顧弱勢上，如：廣設國家考試試區、低收入戶及身心障礙者免繳考試報名費；在男女平權上，如：設置考試院性別平等委員會，並由院長親自擔任召集人，全面檢討院部會施政，期符國際二人權公約及消除對婦女一切形式歧視公約施行法規範。

尤其值得一提的是，第 11 屆考試委員在關院長中及伍副院長錦霖的卓越領導下，充分發揮合議制精神，委員彼此間相互尊重、和諧共事，與部會首長間相知相惜、傾力建言，創造出團結且具有使命感的團隊氛圍，相應於國內紛擾之政局而言，實屬難能可貴。

## 最有成就感的事

本人在擔任保訓會主委 2 年任內，幸得 關院長的督導和大力支持，完成的重要施政概有：一、推動保訓會組織法修正案，增設培訓評鑑處，此為全國首設公務人員培訓評鑑之專業單位。二、推動國家文官學院組織法修正案，成立「國家文官學院」，並增設所屬「中區培訓中心」，兼顧各地區公務人員培訓需求及衡平發展。三、訂定「高階文官培訓飛躍方案」，建構系統性高階文官發展性帶狀訓練，並開辦高階文官發展性訓練班，首創引進「評鑑中心法」，開創高階文官培訓新紀元。四、開辦保障事件線上申辦及「視訊陳述意見」服務，擴大當事人參與，提高保障決定之公信力。

擔任考試委員 3 年期間，積極參與各項考試、保訓、官制官規等法案與政策之審議，各項國家考試典試試務，及赴各機關參訪了解機關特性與需求，協助解決各機關困難。而本人身為女性，自應主導落實「性別平等」精神，例如：101 年 5 月將本人於 100 年擔任警察人員考試雙軌分流新制首次考試典試委員長處理試務經驗所提建議法制化，考試院院會順利通過「心理測驗與體能測驗規則」第 1 條、第 7 條修正草案，增訂懷孕婦女可以保留筆試成績，於下次考試直接參加體能測驗，彰顯本院促進落實「性別平等」基本國策及 100 年 1 月 11 日全面施行之「消除對婦女一切形式歧視公約施行法」之用心與執行力，特別有意義。

## 對考試院及自己的期許

本屆考試委員為推動「再造國家新文官」目標，並回應馬總統及各界對於提升文官素質與國家治理能力之高度期許，陸續已完成「文官制度興革規劃方案」及「強化文官培訓功能規劃方案」，本屆考試委員將與院部會同心協力，逐步推動實施，期能發揮本院憲政職能。

個人認為未來考試院應努力的方向，有下列三項，俾符合各界對

本院之殷切期望：一、在考試選才方面，精進考試功能與技術，提升考試信度與效度，為國家考選最適任的好人才。二、在銓敘官制官規方面，完備文官法制，建構文官管理體系；落實文官考核，提升文官效能；配合國家財政發展需要，建立公平合理退休制度。三、在保障培訓方面，完備公務人員保障法制，捍衛公務人員的執法尊嚴與合法權益，提升人民對文官的信賴；推動公務人員行政中立，重建公務人員倫理，建立新的文官價值觀；有效整合文官培訓資源，健全文官培訓體系，提升公務人員素質，進而提升國家競爭力。本人深刻體認到第 11 屆考試委員所肩負的崇高使命感，也以能在考試院為人民服務為榮。未來 1 年的任期內，個人仍將秉持「專業、獨立、公正」的既定信念，全力以赴，期為建立國家可長可久的文官體制而奉獻。





## 第 11 屆考試委員專訪——高永光委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

本人主修為政治學，所受的訓練為政治學博士，原公共行政領域本屬政治學，自 1980 年代左右，公共政策學門逐漸獨立，就範圍而言，考試院所掌業務為公務人員考選銓敘及保障培訓，性質上大致屬公共行政之範疇。本人係民國 72 年教育部公費留學考試公共政策學門錄取出國留學，當時的考試專業科目兩科：行政學及公共政策。因此，對考試院的業務本人尚不陌生。

但自進入考試院工作之後，在督導協助院部會的工作時才發覺其複雜性之廣度及深度，且學術研究與實務工作間有其差距。因此，本人在過去近三年的服務期間，感觸最深的是，從事考試委員的工作好像是再多讀一到二個博士學位，雖然對大部分的業務在就職前已有基本的瞭解，但在實際參與過程中，仍需閱讀大量資料，才能就院部會每週的工作報告提供建言，也才能深入參與法案的審查。對個人而言，考試委員的職位是一個相當好的學習歷程。

### 二、任職考試院期間，較有成就感的事

(一)在過去近三年的時間內，本人自覺所作所為尚可提及之事是，在公務繁忙之際，尚能完成與考銓培訓有關的學術論文七篇，其目錄如下：

1. 2013.06 "公務人員考試與核心職能測驗分析" 國家菁英 Vol. 9 No. 2 pp. 1-21.
2. 2012.07 "全球化下之地方治理" 研習論壇 Vol. 1 No. 139 pp. 1-13.
3. 2012.05 "英檢定為國家考試資格之商榷" 考選通訊第 17 期 第 1 版.
4. 2012.03 "政府組織再造中官制官規及人事制度：核心問題

之探討" 公務人員月刊 No.189 pp.25-31.

5.2011.09 "高階文官國際培訓新趨勢" T&D 飛訊 No.127.

6.2011.03 "論監試制度存在之正當性" 國家菁英 Vol.7  
No.1 pp.1-14.

7.2010.12 "五都形成之後區域治理問題之分析" 2010 台灣政治學會年會暨「重新思考國家：五都之後，百年前夕！」學術研討會

以上諸文對考試方法、公務人力核心職能、文官培訓、官制官規、公共治理以及監試制度等都提出個人看法，也是近三年來本人對考試院業務的研究心得與見解。

(二)本人運用每年度之國外考察經費，自行安排出國參訪，雖每次必須增加個人支出，但因此比較能做深度訪談，並帶回不少國外考銓培訓之第一手資料，也能引進一些他國較創新的觀念及作法。本人選定的國家大部分皆與高階文官欲送往培訓學習的國家有關。以英國為例，在本院保訓會薦送高階文官前往英國國家學院受訓前，本人前往該學院洽談課程安排，將高階文官所需知能訓練與英方討論，定下約 70%的課程及機構參訪。促成大部分在他國訓練時之課程的客製化安排，對於高階文官制之訓練才能產生預期效益。

(三)本人在未進入考試院前，已為國家文官學院引進哈佛大學個案研究撰寫及教學。並與文官學院首創「公共事務個案教學」專案。除撰寫公共事務個案外(20 個個案左右)，並為文官學院培育種子教師，目前繼續推動此工作。因引進此教學方法，促成國家文官學院建構兩間「哈佛式個案教學教室」，有助於提升公務人員訓練之效果。

### 三、在剩下 1 年的任期內，對考試院及對自己有什麼期許

未來一年主要將推動兩件事：

- (一)先進國家對高階文官建立特別管理制度，因高階文官已成為國家之柱石，如比利時有長達近兩年時間，政府無法組成，端賴高階文官的行政領導，使國家度過難關。OECD 大部分國家都建立高階文官制度。考試院憲改職掌為建立國家考銓之法制事項，為此規劃政策及制度，自為考試委員之職責。因此如何建立鞏固國家可長可久之高階文官特別管理制度，提出論述或著作，訂定高階文官特別管理制度，是個人的目標。
- (二)考試院之獨立存在及職權行使，不為政治所干擾，應能客觀為國家培養及選拔人材，當為國家選擇具有廉潔、忠誠、效能、專業及關懷之公務人員。個人認為「廉正」乃最核心之價值，為選拔具廉正不會貪腐之人材，應在一些考試如：關務、稅務、警察、移民等類人員中，加考「行政倫理」考科，以減少一些特別職能公務人員之貪腐可能性，建立廉能政府。最終則希望所有考試普通科目中加入「行政倫理」之試題，強化廉正價值做為選拔公務人力資源的根本。
- (三)考試院刻正推動各項有關考銓之立法或修法工作，如公務人員基準法、考績法、政務人員三法、公務人員退休撫卹法等，考試院院會為合議制，自當竭盡所能，與同仁合作，精進各項待修、待訂之法案內容。

### 四、其他

考試院業務繁雜，考試委員必須對考選、銓敘、保障及培訓業務通盤瞭解，一般人以為考試院只負責國家考試，考試委員只負責命題、閱卷或巡視考場，而不知考試委員必需督導考選部、銓敘部、公務人員保障及培訓委員會及其所屬國家文官學院。因此，本人最大心

願為：

- (一)再深入瞭解考銓業務，盼能在考銓業務上，為國家擘劃可長可久，鞏固國家健全發展之制度及政策。尤其是政府組織改造後，必須對任用制度，官制官規，職系職組作通盤檢討；據之，再對考試類科及考科進行調整。此項工作必需由獨立的考試院來行使，才能客觀評估、規劃與調整。
- (二)我國國家文官學院成立不到四年，較之各先進國家，國家文官學院不僅培訓一般文官人材，高階文官，更成為國家文官制度的最高學術研究機構，如法國之國家文官學院。本人只要擔任考試委員一天，就會以建立國家文官學院成為世界首屈一指之文官制度研究及訓練之機構為努力之目標。不僅要能培訓本國文官，更能為發展中國家代訓文官，將台灣公共治理的經驗，推廣到其他國家，協助其公共治理之發展。
- (三)我國年金制度面臨極大之變革，目前雖已有各種改革方案，尚待立法，但未來世局變化莫測，年金制度改革尚須在立法實踐後，研究、調整、充實及再改革。而當務之急，更需研究如何提高收益，不僅要能保障公務人員，安心為國家、社會、民眾服務；更盼能有助國家財務之改善。

## 考試院第 11 屆就職 5 週年記者會書面報告

趙麗雲謹識

麗雲來院服務迄今近 16 個月。期間除公差外，全勤參與國家考試典試工作(擔任典試委員長、召集人、典試委員等)，並全程出席院會及其他攸關考選、銓敘、保訓，及因應政府組織再造所衍生之中央及地方機關編制員額、官制官規相關專案研究、檢討、審查會議等，並擔任文官訓練、講習講座。始終秉持臨淵履薄心情，戮力追隨本院院長、副院長及諸先進，縝審研處本院憲定職掌有關政策、法規、措施、制度之審議與精進改善事宜。其中除年金改革、退撫新制及國考信、效度提升相關變革已獲 貴媒體之關注與報導外，以下謹摘取六項長期關注、於院會曾提出分析觀察、有多次具體建言(詳見歷次會議議事錄)，並已有初步績效展現之焦點議題簡述於下，敬請 指教；並自許於任期屆滿前持續努力，以期有成。

- 一、於院會多次提出專業觀察、資料分析，促成考選部研究，並據以改善國家考試「體能檢測」之施測程序、成績計算方式、項目、合格標準及性別差異處置等。預期其改革結果對於有效篩選更適格之公職人才、維護當事公職之人身安全，乃至增進公眾利益均應有其重要正面意義。
- 二、於院會多次提出專業觀察、反映基層民意，並親自參與多次專案研討及實境預試，促成考選部研究，並商得行政院客家委員會及用人機關同意，分階段實施客家事務行政類科列考「客家語言」措施。預期藉此延攬具備客語溝通能力之人才至政府機關為民服務。一則有效落實《客家基本法》第 9 條有關政府機關〈構〉應落實客語無障礙環境之規定；二則對政府施政品質，及為民服務效能亦應有提升。
- 三、於院會多次引總統府人權諮詢委員會提報之 2009-2011 年國家人權報告、聯合國 1979 年頒布之消除對婦女一切形式歧視公約—

CEDAW、立法院 100 年 6 月通過已開始實施之 CEDAW 施行法，以及立法院審查本院 102 年預算相關附帶決議內容，促成本院性別平等委員會於 101 年重組。除改由院長親自擔任主任委員外，並通過 101-103 年考試院推動性別平等實施計畫；同時，已七年未見更新之本院性別平等白皮書亦於 102 年 4 月重修出版，料對本院施政能符應人權、婦女之保障，並與國際接軌，有其正面效應。

四、於院會多次發言，並提出統計資料分析本院掌理考選基金之收支管理未盡公道合理情形，促成考選部全面檢討，並針對各項國家考試報名費之收取，及其與各項試務成本支出之衡平發展提出改善計畫。預期將裨益於考選基金之健康管理，與永續經營。

五、於院會多次發言，並提出各地方政府進用一般社工及中小學校園社工之編制、職務列等、及薪資待遇等問題暨其分析資料，除已促成銓敘部會同人事行政總處籲請各地方政府注意改善之外，同時援引國際上已漸受重視之「情緒勞務有償」觀念，促請續審於已實施之專業加給外，另依據其職掌風險之高低，研究為保護性社工人員施行危險津貼或專案保險之可行性評估，預料應有助於保護性社工人員之久任，及專業服務品質的提升。

六、針對國內護理人力吃緊業已礙及醫療院所正常運轉及醫療品質現象，進行專案研究，並援引先進國家作法，提出醫護分級人力管理制度、複合式護理照護模式等建議，提供教育、考選及衛生主管機關，進一步改善護理人力資源之養成、發展、維護、及管理運用之參考。

## 第 11 屆考試委員專訪——黃錦堂委員

### 一、擔任第 11 屆考試委員期間之工作心得

本席經常從憲法、行政法、德國公務人員法、當代主要公共行政之學理，並從我國所面臨之政、經、社、文、法制、科技之變遷，以及我國相關法案或政策案之沿革與施行以來所呈現的問題，積極在院會、全院審查會、小組審查會提供政策革新建言與法案之修改意見。

### 二、任職考試院期間，最有成就感的事

最得意之事，為本著專業知識與宏觀政經社文科技等次體系變遷之視野，獨立行使職權，勇於任事。

具體而言，例如下述政策或法案審查之建議或發言：

- (一)積極參與「公務人員退休撫卹法草案」之合憲性說理。
- (二)對於律師與司法官考試第一試合併之相關法規命令審查時，有關法律保留疑義之發言。
- (三)有關公務人員酒駕處罰之一般與連坐規定（屬於行政規則），實質面之有無違反比例原則及當代刑事責任建制原則之發言。
- (四)積極參與「考選部有關國家考試因行政爭訟案件致須辦理重新評閱試卷及補行錄取之適用範圍」之研商。
- (五)考選行政日趨龐大化、細緻至細瑣化之發展；而另一方面考生人權意識高漲，專技人員市場日趨飽和致使考生對於考試評分有更高之要求，公務人員考試亦然。考試之組織與流程之朝向體系性、專業性與多元地表現之參與，乃更加重要。本席乃建議，考選部得參考類如德國之作法，設置三級機關以為試題研議暨爭議處理的專責機關，並在運行上將醫學院有關之所有考試科目委託國內主要醫學院之代表們所組成之小組，再如就法律考科委託國內主要法律學院代表們所組成之小組，從考科大綱、出題、審題、試考、參考答案之提出、試題疑義之解決等之全



套、全程之「民主且專業之共同治理」。

(六)就兩性積極平權，本席倡議歐盟與德國之男女競爭者於條件相當時之優先任用或陞遷女性之制度，並指出我國考績或甄審委員會成員之性別比例入法之重要性，以及女性公務員因分娩及育嬰假後之回到職場時於陞遷與考績案之不受到歧視等。

(七)積極參與「行政院組織改造」法案或政策案之討論。

(八)已經與林彥超科員完成如下著作，其他正在撰寫中：

1. 「變動時代之公務人員陞遷法興革」。
2. 「公務人員基準法草案體系與條文之檢討」。

### 三、在剩下 1 年的任期內，對考試院及對自己有什麼期許

#### (一)對考試院之期許

1. 希望 院長於院會中就重要議案且委員們已經達成大致相近之興革意見時，能作出裁示，尤其要求主管部會限期、經由一定之諮詢程序、針對哪些有待興革事項，提出修正法規草案，報院會審查（由院會交由小組或全院審查會審查）。
2. 希望院長帶領，經由考試委員們討論，列出重要之法規命令——屬於銓敘部職掌者很多——，限期主管部提出，並由考試委員們審查完畢。這是「完全操之在我」，「認真多少，就有多少成就」，不必假手立法院。

#### (二)對自己之期許

期許自己能勇於任事；能完成所預計之公務人員法有關的期刊作品；能更學得「寬廣自在」。

### 四、其他

希望中長期而言，能出版一本「公務員法」的學術著作。