

# 考試院第 11 屆就職 5 週年記者會 致詞

(綱要)

102.9.2

壹、考試院過去 5 年很有成就的原因

- 一、堅定的理念
- 二、明確的政策方向
- 三、積極主動的作法

貳、考試院未來努力方向的重點

- 一、強調文官制度的公共性
- 二、大力提升文官體系的效能
- 三、全力落實平等與公平原則

# 考試院第 11 屆就職 5 週年記者會 致詞

102年9月2日講於考試院第11屆就職5週年記者會  
各位媒體朋友，昨天是9月1日記者節，首先在這裡向各位道賀，同時也感謝大家的辛勞。這一屆考試院6年任期，從昨天開始已經進入第6年，我們有這個責任在任期結束前，對過去5年所做的工作向各位做一個完整的報告，讓國人了解考試院存在的意義與價值，以及對國家的貢獻。今天準備了一個簡單的報告，表達我個人的看法，然後再請值月委員、部會首長向各位說明。非常感謝5位考試委員參加記者會，這是前所未有的，事實上委員們都非常忙碌，因為他們有的要在考場執行試務工作，有的要檢視審查會資料，有的在外地參加活動等等，所以今天有5位委員參加，我非常感謝。

## 壹、考試院過去 5 年很有成就的原因

首先要向各位報告，為什麼我們認為考試院過去5年做了很多事情，而且很有成就。

### 一、堅定的理念

進到考試院可以看到大門口有4個大字「選賢與能」，進

入大廳國父銅像下面有4個大字「天下為公」，這就是考試院存在最大的目的。天下為公是選賢與能的目的，選賢與能是實現天下為公的方法。我一生從事公職，一直有個感覺和心得，就是人類最大的貢獻和成就，在於消除各種人為的不平等，追求更為公正和合理的社會。所以，「天下為公」就是為了追求平等和公正，消除不平等和不公正，而這就要從考試用人開始。選賢與能除了考試之外，還需要有效的訓練和良好的制度，才能讓公務人員在為國服務的過程中，有熱誠、有能力來為人民服務。理想的公務人員是一個認真工作、熱心服務、受人民尊重和被人民信賴的人，這是考試院最重要的一個奮鬥目標。在這個前提之下，本屆已充分發揮考試院的三大特性，超然在政黨之上，獨立在行政權之外，而且是合議制，發揮所有考試委員的專業、知識、熱誠與投入，來共同推動各種改革。我認為本屆考試委員已將考試院的特性，發揮得淋漓盡致。

## 二、明確的政策方向

我們的政策方向就是貫徹民主治理和追求政府善治；所謂善治，就是良好的治理，這是當前所有推動政府再造國家所追求的共同目標。要達到政府的善治，有很多條件和標準，但基本上必須要有一個健全的文官制度，因為這是鞏固民主和保障人權的基礎。30年來西方民主國家推動政府再造，政府再造的核心工作就是文官制度改革，而文官制度改革的核心工作，就是績效的提升，環環相扣，一絲不苟。所

以我們深信，民主必須要回應人民的期望和要求，治理必須要課責和透明。

什麼是叫課責？以最簡單的話來說，就是使命必達，不但要負責任也要完成這個責任。政策必須透明，今天是民主高漲、資訊發達的時代，在政府工作，可以不透明嗎？所以本屆所有的工作及院會發言都是透明、公開，經得起外界檢驗的。依法行政、執法公正和治理績效三者不可分，也是我們工作的基本方法和理念。所以，課以責任的民主政治和重視績效的文官制度，兩者相輔相成是達到善治的必要條件，這是在考試院工作最基本的認識。

### 三、積極主動的作法

考試院推出的所有政策和法案，都是基於國家的需要、人民的期望以及本身的責任，完全是主動提出，沒有一項是應總統或行政院的要求而做。譬如：

#### （一）建構符合民主的基本法案

我們推動長達14年半的行政中立立法(在98年通過，經由總統公布)，推動長達十幾年的公務人員基準法及政務人員法（二者都在立法院審議當中），這三個大法案建構現代文官制度最基本的法治基礎。我曾經引述一個西方學者的說法，人民與真正民主之間有三步之遙，那三步呢？選舉之後把政權交給政黨，政黨又交給政務官，政務官再交給事務官，每轉交1次便與民主多了一步的距離，而這三個法，就是在縮

短這三步之遙。有了行政中立法，政黨不可以在選舉當中任意指使常任文官做他不該做的事情，政務官也了解本身的分際，不能夠爲了貫徹一個政黨的政策，要求或做出不合乎行政中立的事情，可以縮短了政黨與人民之間的距離。政務人員法明確定位政務人員是政治任命與常任文官不同，是必須和政黨同進退，而常任文官是永業的，有任期保障的，如此又把政務官和人民的距離縮短了。公務人員基準法將常任文官基本的服務要求、權利和義務都明定在法律當中，目前對公務人員基本行爲多規定在公務員服務法中，公務員服務法在民國28年訂定，雖然經過4次修正，但都是枝枝節節；現在公務人員的最大改變是公務人員與國家的關係，權利和義務是對等的，而過去是特別權力關係。所謂特別權力關係就是「享受的權利少，要盡的義務多」，因爲不合理，所以我們提出修正案，但到現在立法院還沒有通過。法案送到立法院之後，我們只能尊重立法院的決議。

## （二）健全符合現代化的文官體制

1. 考試制度不斷地改進：考試制度是考試院的金字招牌，公正性得到國人的認同，但是我們始終認爲信度和效度的改進是永無止境，我們也不斷地努力求精進。
2. 公務人員訓練的強化：
  - (1) 成立國家文官學院，推動發展性訓練：過去公務人員訓練只有基礎訓練、在職訓練而沒有發展性

訓練。何謂發展性訓練，就是從擔任公務人員的第1天到退休，長達近30年的時間，如果學識能力無法隨著工作陞遷而同時成長，那只是混年資而已；因此，不重視發展性訓練，怎麼能要求公務人員與時俱進？然而，如果是制度上不健全，導致公務人員被認為能力和服務效能不盡理想，這不能怪公務人員本身，是我們主管機關自己要檢討。

- (2)高階文官培訓：國家重大政策固然由政務官領導，也需要高階文官的配合，但是如果高階文官沒有充分的專業知識與長期經驗的累積，他們如何提供給政務官最好的政策選擇。何謂策略，策略就是選擇，選擇從文官的專業而來，所以我們非常重視高階文官的培訓，這也是當前考試院、國家文官學院重點之中的重點工作。
- 3.公務人員績效的提升：提出考績法的修正，大家都知道當前的考績流於形式，既然流於形式為何要存在呢？這又是不合理的現象，所以我們決心要改正這種現象，透過法制來建立制度，以改正官場中的潛規則。
- 4.公務人員保障的強化：85年成立公務人員保障暨培訓委員會，專門處理公務人員的保障案件。這幾年，我們在這方面有長足的進步，不管是結案的速度、

處理的品質以及對當事人權益的保障等，都有非常明顯的進步。

5.公務人員退休制度的改革：去年總統提出這個問題之後，考試院一方面是首當其衝，一方面我們當仁不讓，因為公務人員退休制度是全國軍公教人員退休制度的母法，所以我們推出完整的方案，現在也在立法院審議當中。

所有這些作為，目的就是希望為國家打造一流的文官，但是我很坦誠地向各位報告，一流文官是我們的理想與夢想，但也有三步之遙，在品格、訓練及考績等方面，都還要特別加強，尤其是品格方面。我認為公務人員的品格要求要比一般人高，對自我的要求和期許要更高。同樣是公務人員，好逸惡勞與公爾忘私就有很大的差別，你是傾向好逸惡勞還是公爾忘私，完全取決於個人對自己的期許、責任感以及對自己的使命感。另外，很多人把考上公務人員當作是一個職業，認為這是很有保障和很安定的職業，但是如果每個人都這麼想，公務人員的價值就不高。所以，希望把公務人員當成是一個志業、一個很好的公共服務工作、一個應該得到人民尊重信賴的工作，如果有這樣的認識，工作的品質當然會不一樣，這是我對公務人員品格的界定。

（三）發揮組織特性，高度團隊意識

1.考試委員的專業、敬業和熱心投入，前所未見

（1）主動參與政策規劃：本屆考試委員最大的成就與

貢獻，也是我最引以為傲的，即是充分發揮我們組織的特性，展現高度的團隊意識，尤其考試委員的專業、敬業、熱誠與投入是前所未見的。例如，過去是由部會提出計畫，考試委員參與討論，現在則是委員們主動參與政策規劃。本屆推動的文官制度改革基本架構，委員們幾乎是全體參加規劃，而且完全按照文官制度興革規劃方案的計畫推動，目前幾乎完成了90%。少部分未完成的工作，譬如俸給法和陞遷法的修正之未能推動是因為考績法之未能完成修正。因為沒有公正的考績，俸給和陞遷的修正是沒意義的。除此之外，其他的工作幾乎都已經按照規劃方案在推動。再譬如，人權保障和國際接軌，這是由邱前委員聰智召集，強化文官培訓方案是由蔡前委員璧煌召集；凡此種種，委員們皆全心全力投入，幫助我們推動重大興革計畫。

- (2)積極參與試務、法案審查與實地參訪：有人認為考試委員的工作比較輕鬆，事實上完全不然。本屆考試委員參加試務工作的人次高達1,900人次；參加法案審查，平均每個月5次；實地參訪71次，參訪了105個機關(構)，另外還包括7個企業集團，這些都有詳細資料，供大家參考。
- (3)勇於建言、負責、承擔：在文字方面難以表達的



是對於委員勇於建言、勇於表達及勇於承擔的精神。在院會與審查會當中，委員們幾乎是知無不言，言無不盡。院會從上午9時開始，經常到下午1時才結束，委員們充分發言，我們也尊重委員們的發言，充分發揮合議制精神。大家可以看到我們的會議紀錄以及去年出版之前3年委員的院會發言紀錄，每一個問題大家都充分表達、充分發言，任何重大政策經過充分討論後，都可以達成共識。到目前為止，考試院沒有動用過表決，大家在心平氣和和理直氣平地表達意見之後，以尊重多數意見形成共識。院會所有的發言紀錄是可以公開和接受公評的，尤其委員們在擔任典試委員長、典試委員的熱心與貢獻是令人感佩的。考選部一年要辦理20多種次的考試，每一個考試的典試委員長都是經由考試委員抽籤決定。雖然根據典試法規定，不一定只有考試委員可以擔任典試委員長，但是考試委員擔任典試委員長最大的好處：第一，他們了解考試院的政策，因為院會、審查會他們都參與；第二，他們了解考選部的工作，也非常清楚環環相扣的考試流程，所以可以監督整個考試過程。何況委員們大多數來自學術界，過去也曾參與試務工作，所以對他們而言，可說是駕輕就熟。典試委員長的工作非常重要，

從抽籤開始到結束，長達2~3個月的時間要全心投入，不僅要負全責，還要向院會報告。在過去5年我們辦理的所有考試，委員們都竭心盡力做到幾乎零缺點，我非常感激。另外，我還要感謝考試委員擔任小組審查會召集人的費心與貢獻，小組審查非常頻繁，因為在院會當中，任何一個問題只要有人提出不同的意見，幾乎都交付審查，於小組審查會中再次經由委員們充分討論，達成共識後，再提報院會決定。

## 2. 部會首長之積極主動和任勞任怨，令人感動

- (1) 有一位部長經常主動拜訪其他部會，尋求合作，為的是要了解請辦考試機關的需求。譬如，外交部希望改進外交官考試的作法，部長就親自去了解。其他部會，不管是文化部、原住民族委員會等等，他都一一去拜會，這個部長就是董部長保城。董部長拜訪其他部會的時間，比與我討論問題的時間還多，所以這一點是非常了不起。
- (2) 主動拜訪立法委員尋求支持，重大法案都在立法院審查，尤其文官制度的法案，從考績法、行政中立法、政務人員法、公務人員基準法及現在的年金制度改革法案。在立法院開議期間，他幾乎都待在立法院，時間比待在考試院還長，這位部長就是張部長哲琛。
- (3) 還有一位首長不時積極請教專家學者，集思廣

益。文官學院設有業師制度，辦訓練就必須去拜訪、邀請各行各業的學者，他還請到蕭前副總統前來上課，那就是保訓會蔡主委璧煌。

所以他們拜訪的對象不一樣，方式也不同，但是目的都是希望把工作做到盡善盡美，非常令人感動。

### 3. 院部會全體同仁之合作、配合，功不可沒

(1)執行本院的政策，全力以赴：我們推出考績法之後，本院先予試辦打丙3%的目標。4年下來，平均每年都超過2%，本院同仁都配合，並沒有如外界揣測，搞得天翻地覆，此原因無他，就因為我們絕對的公正。

(2)執行分工，相互支援：我們沒有任何本位主義，例如保訓會是較新成立的機關，文官學院成立後缺人缺錢，主委痛苦不堪，希望增加員額，何其困難。經過大家討論之後，雖然院部工作量也很大，還是挪出員額支援保訓會。4年來我們經費、員額都在減少，但是工作士氣並沒有減少，令人感佩。我更要感謝伍副院長，考試院常有一句話，副院長勝任，院長愉快，因為副院長要主持全院審查會，還要協調各部會推動業務。伍副院長曾經擔任本院秘書長，他是調合鼎鼐的最佳人選，對事情的處理非常仔細，所以在這裡要特別感謝伍副院長的辛勞。

## 貳、考試院未來努力方向的重點

最後談到未來努力的方向，我有3個重點：

### 一、強調文官制度的公共性

在文官走向現代化、民主化之後，重要的法案都已經推出，只待立法院完成立法程序，此外我們還要落實文官制度的公共性，就是(1)一切要落實以民意為依歸，走向公共利益取向。(2)要因應全球化的趨勢和變遷：今天很多事情是需要國際合作，不是任何單一國家可以處理，像氣候、環境、污染、能源、環保、資訊等等都是如此，做為現代公務人員，不可缺少這方面的知識。(3)推動跨域治理：時代進步，面對的問題就越來越複雜，人民的期望也越來越高，很多事情不是一個機關或一個部會可以單獨解決，所以必須進行跨域治理。在這方面，我們都是主動去向其他的院或部會爭取合作，所以在這方面考試院是走在所有政府機關前面。

### 二、大力提升文官體系的效能

文官是知識工作者，經由考試取得公職只是一個開始，不能一試定終身，在今後近30年的工作和職場生涯中，需要終身學習不斷提升自己的能力，這就要靠我們設計的一些配套措施，因為要有誘因，也要制度化。我們對公務人員的要求是：(1)「創新」、「超越」、「突破」：這6個大字，就擺在文官學院招牌上面，我們希望公務人員一定要與時俱進，不進

則退，而且進步太慢也等於退步。(2)人力資源的開發與管理：今天公務人力不只是國家人力的一部分，更是一個指標性人力，我們要把人力當作是資本。資本是可以投資、可以獲利的，所以投資人力就是投資未來，特別是在公務人員的培訓、考績、品格要求方面，因為我們希望他們日後不但自己能夠成長，而且還能帶動下一代公務人員更大的成長。(3)人事政策分權與彈性的必要：今天很多的人事、文官制度，是沿襲傳統制度與受過去的政治環境影響所造成，但卻已與時代脫節。譬如，在地方制度法實施與五都升格之後，人事一條鞭的制度是否還能維持？事實上，地方自治是國父的理念，這幾年大法官的解釋也傾向這方面，所以我們要及早因應。換句話說，分權、彈性、鬆綁，可能是今後人事政策力求突破的一點，我們有這個認識，當然希望其他政府機關也有這樣的認識，政府是一體的，需要大家共同努力。

### 三、全力落實平等與公平原則

這是我一開始所講的，考試院存在的目的，就在為大家塑造一個公平、平等的環境。(1)考試的公平性：從考試用人開始，所以考試的公平性不容懷疑，不能打折扣，所以考選部在每週的院會裡都要接受委員們嚴酷的考驗與批判。(2)人權保障的普及化：我們雖然在這個方面有所認識也有一些作為，但還有很長的路要走，因為這還不能讓國人有一個很完整的認識與共識，所以追求最大可能的公平與平等，要從考試做起，要從保障弱勢和彼此尊重開始。(3)重視品格教育

與公務倫理：文官興革方案第一案，就是公務人員的核心價值，在《美國總統的七門課》裡有一句話：有了品格，其他的事情都可以慢慢補充改進與加強，沒有了品格，其他的條件都等於沒有。所以，公務人員的品格非常重要，到現在還有很多公務人員發生貪腐的情事，讓我們感到汗顏及椎心刺骨之痛。我每次到文官學院授課，尤其對新進人員，都強調作為一個公務人員，多做、少做、好做、壞做，看你的造化，但千萬不能貪污，貪污會毀了你一輩子，不但沒有退休金也會身敗名裂，但是還是有很多人做這種事情。馬總統一再強調廉能政府，而廉能政府就建立在品格上面，公務人員品格不好，對自己的傷害事小，對國家的傷害事大，所以在這方面我們特別重視與要求。這一屆考試院、考試委員在各種考試當中對品格的要求都非常強調，這一點我非常的佩服，有了品格才能講倫理，這也是我們今後還要繼續努力的地方。

最後簡單做一個結論，8月28日是美國民權運動金恩博士發表「我有一個夢」的50週年，他希望美國種族平等，今天在美國大部分都已實現，但是沒有實現的是經濟人權的部分。美國少數民族在經濟上的地位仍然低落，我認為這個與教育有關。那一個人沒有夢想？我到考試院服務也有一個夢想，唯一的夢想就是希望我國公務人員能成為一流的公務人員，因為我們國家沒有別的資源，唯一的資源就是人力資源。而且，我們已有很好的條件，有優良的文官傳統、嚴謹公平的考試制度和全世界獨一無二的考試院，來保障和鼓勵

公務人員，為公務人員服務。我們只是缺少一個更現代化和更健全的制度，但是也已完成規劃，就差臨門一腳，希望國人能有共識，讓這些法案早日完成，能夠讓我國的公務人員邁向一流的公務人員。想想看，在德國、日本、新加坡、英國等國家提到公務人員，人家都說他們是第一流的，為什麼在中華民國公務人員沒有這樣的地位？但是問到職業選擇時，報考公務人員又是第一志願，原來「志願」跟「地位」中間是有差距的，這就是我們要檢討的。過去5年來依照文官制度興革規劃方案所作的種種努力，就是要為我國公務人員打造一個優質的環境和條件，發揮他們的熱誠、能力和績效，能夠得到人民的肯定、尊重和信賴。儘管改革之路並不平坦，但我們從不氣餒也從不放棄，因為我們深信考試院所做的事是福國利民的大事，絕對不是雞毛蒜皮的小事。這些重大的改革工程，如果不去做，沒有人替我們做，我們不開始做，永遠沒有成功的一天，但是我們開始做了，我們就相信總有實現的一天。我們的態度是「盡其在我、求其在我、但功成不必在我」謝謝大家。

