



承先啟後  
繼往開來

## 感恩的心，點滴在心頭

考試院秘書長 **林水吉**

(民國97年9月1日至99年3月31日)

個人自民國八十六年承蒙許院長水公提攜，關中副院長推薦，林基源主委提拔進入考試院保訓會擔任專任委員以來，歲月如梭，一晃已是十七年前的事了，考試院提供的工作平台，讓我得以一邊工作，一邊進修。個人的博士學位是在保訓會任職期間完成的，法政相關知識的奠基與歷練，也是在這期間得到最大程度的精進，長官的提拔與厚愛，因緣殊勝，點滴在心頭，永遠感念在心，沒齒難忘。



水吉一介平庸，何德何能，民國九十七年八月因緣際會，承蒙長官的推荐，馬總統的提拔，出任考試院秘書長，誠惶誠恐，任重而道遠；個人深知考試院是由院長、副院長、及全體考試委員等組成的合議制憲政機關，為「現代化的民主國家，在建立各種法制規範，確保政治競爭公平進行的同時，也要培養一群廉潔、勤奮、能幹的公務人員，建立一個穩固而成熟的文官體系，以維繫政府的正常運作」，勞苦功高，令人敬佩。尤其，院長、副院長、及全體考試委員等在規劃及創新文官體系的論辯過程中，追求老子道德經的精髓「上善、不爭、增厚天下」，展現的道德高度，令人充滿恭敬與感佩之意；而秘書長的角色只是秉承院長的指示，承上啟下，扮演溝通協調的功能，其中扮演服務的功能相形之下更為重要，在關院長及伍副院長的支持下，工作尚稱順利。因此，謹略述幾件值得回憶的往事如下：

1、曾推動考試委員下鄉參訪，深入基層，了解民意，作為考試委員擬訂文官政策的參考依據；2、爭取考試委員座車汰舊換新，讓院級憲政機關的委員待遇，立於平等的地位，樹立官箴尊嚴風範；3、參與考試院各項重大政策之擬訂、討論與執行，並積極拜訪立法委員，爭取支持考試院各項重大政策；4、加強安排與大專院校的參訪與互動；5、借重學界菁英的協助與幫忙，出版考試院學術期刊〈文官制度〉及〈文官通訊〉，以及出版考試院80周年慶專刊：〈變革中的文官治理〉等等都在同仁的協助與努力之下，總算有一些成績，這些成績歸功考試院同仁均具有並能實踐力行：





專業、效率、廉潔、忠誠、關懷等核心價值，考試院同仁在工作上，總是竭盡心力，任勞任怨，他們的表現是一級棒的，是值得肯定的，尤其，八八水災，考試院同仁親自到災區慰問關懷，更是為全國公務人員樹立新的典範。

民國九十九年四月初，總統府核准個人的辭呈，媒体曾有一些報導與揣測，個人始終認為工作壓力及健康因素是提出辭呈的主要及最重要原因，關院長為個人的說明已經充分展現辭職過程中的關懷與體貼，在此再度表達感謝之意。

退休之後，每天早上運動，找回健康，勤練拉筋功，血壓也正常了，心律不整也改善了，胃潰瘍也彌合了，快樂志工，生命充滿喜悅，善導寺老和尚去年曾公開演講談「健康」，老和尚說：健康的因素有三，第一、保持愉悅的心情；第二、保持均衡的飲食；第三、保持適度的運動。結論是健康才是一切，健康才能實踐生命最高的價值，謹以此區區心得與各位長官及同仁一起分享，謝謝。（林水吉 現任國策顧問）



承先啓後  
繼往開來

## 回首試院舊事

考試院秘書長 **黃雅榜**

(民國99年4月1日到職)

追憶未必令人惆悵，往事亦非得塵封，尤其是在身處考試院超過四分之一世紀的時光過後。

人們常說權力在人類社會中是個重要且無所不在的事實，而隨著國家概念的發展，一種以產生政治活動的架構，經由制定與執行決策來影響並支配人民生

活的政府實體也應運而生。論及政府的功能，從生態觀點來看，它在整個社會大系統中一直佔著舉足輕重的地位，除非美國開國先賢麥迪遜 (James Madison) 所言「假如人類是天使，則人類便不需要政府」此話成真，但實際上這個理想的到來可能還很遙遠，因為許多社會衍生的問題，非藉政府的力量，無以解決；而每當民眾自身或所處的環境產生急切的需求甚至發生危機時，首先考慮到的，無不都是冀望政府能給予立即的處理。

然而深究政府的內涵，其實真正維繫它運作與發揮功能的主軸，卻是在於文官體系，這群體不但是推動國家建設的原動力，同時亦為政府施政能否充分發揮成效的關鍵，因此對任何國家而言，他們可說是形成治理機制的磐石。我國由於承襲源遠流長的科舉文化，致型塑成今日中央政府五權體系下的考試權，考試院依憲定職掌，擔負為國遴才與整建文官制度之重任，扮演著守護這國家治理基礎的角色，而我更以曾是它的忠實成員為榮。

民國 75 年我因甲等特考及格獲分發考試院任職參事，於告別了地方 11 年工業區管理的工作後，因緣際會進入中央，從事有關考銓制度之嶄新領域，在經歷參事兼第一組、第二組組長及首席參事後，於 91 年轉任政務職之公務人員保障暨培訓委員會專任委員，隔年因參加考選部常務次長職缺公開甄試而重返常任文官之列，共輔佐劉部長初枝、林部長嘉誠與楊部長朝祥三任部長。及至 99 年初，承考試院關院長中提携，接院秘書長職，有幸與考試院第 11 屆全體成員共事，走完林前秘書長水吉所





留下之 4 年 5 個月美好時光。雖說院區內宛如山中日月長，但二十餘年來倒也看盡了多變的世局，美國 911 恐怖攻擊事件、臺灣 921 大地震、2008 世界金融海嘯及我國政治史上的中央政府政黨輪替，皆曾在眼下飛逝。

考試院秘書長之工作性質如依美國社會學大師帕深思 (T. Parsons) 的組織適應功能理論，將組織分為策略、管理與技術三次級系統來說，則他被定位於偏重管理與技術而少策略層次似較合宜，因為對於考試院的權力核心—考試院院會而言，秘書長僅為列席身分，唯有經由參與院會預備會或審核部會來函時或可對政策稍予置喙。不過在實務上，因組織法所定「秘書長承院長之命，處理本院事務，並指揮監督所屬職員」，加上法定職掌需兼法規、訴願、研究發展等委員會主任委員並為院發言人，甚或曾於副院長出缺時，奉指派兼代公務人員退休撫卹基金監理委員會主任委員，使他變成十足需負無定量勤務的忙碌工作者。我這 4 年多來，於對外的參與各項重大慶典、集會、協商、聯繫、政策闡釋暨對內的外賓參訪、員工訓練、會議及承上啟下處理繁雜的行政事務，幾近無役不與，不過最深感成就者，應該是受命籌組如追蹤檢討文官制度興革規劃暨強化文官培訓功能兩大方案之執行、研議公部門少子化因應對策、預擬考試院組織法修正草案及整合公務人力資料庫等專案，雖然任務艱辛，但受院長及院會信賴而能與工作團隊同心協力，達成使命，著實刻骨銘心。

我國文壇名家林海音女士在代表作「城南舊事」書中，透過主角英子童稚的雙眼，觀看大人世界的喜怒哀樂、悲歡離合，也道盡了人世間複雜的感情。她分不清天空和大海，納悶艷紅的太陽到底是從藍色的大海或藍色的天空升上來，但她知道，等有一天要為坐大輪船的人送行而看見大海時，就可分別出它與天空有什麼不一樣了。我的中央機關公務生涯，補足了地方識見之不足，雖是在地方時因服務於列名十大建設的林園石化工業區而得以就近聆聽各級長官教誨，但畢竟還是要到中央擔任組長、次長、秘書長後才能深切了解到由司處長到部會首長、院長，甚至總統間之政府最高層垂直指揮鏈的互動情形，畢竟常言道「曾經滄海難為水，除卻巫山不是雲」，我想回首考試院點滴，已足讓我為兒孫道盡仕宦典故，而深感不虛此行了。





承先啓後  
繼往開來

# 公平公開考用合一

考選部部長 董保城

考選部職司國家考選重責大任，保城自民國 97 年 9 月到部服務，歷任政務次長、代理部長，傳承楊前部長朝祥及賴前部長峰偉之施政理念，在前人的厚實根基上持續努力，秉持公平公開考用合一的宗旨，將施政重心置於「跨域治理、跨部合作」、「命好題、閱好卷」，積極任事，迄今不敢稍有懈怠。

為維護公開公平的考試制度，兼顧滿足用人機關及社會實際需求，自第 11 屆考試委員就任以來，本部謹遵考試院政策方針，致力推動各項考選制度變革，務期教考訓用合一貫通。茲舉其要者概述如下：

- 一、推動醫學臨床技能測驗 (OSCE) 納入醫師國家考試應考資格：為改進醫師考試制度，彌補紙筆測驗單純評量知識層面之侷限性，本部在考試院支持下，自 99 年起，跨域整合教育部、衛生福利部及全國醫學校院資源，經過 3 年籌劃與 2 次試辦，自 102 年起委請台灣醫學教育學會統籌每年辦理兩次臨床技能測驗，並研修考試規則，自 102 年 7 月 1 日開始，將醫學院學生通過臨床技能測驗合格資格納入醫師考試第二階段考試應考資格，強化醫師考試甄選功能，促進醫病互動人性化，提升醫師執業品質。
- 二、推動司法官、律師分試考試及律師選試科目：為回應社會各界對法律人於全球化、國際化趨勢下之興革期待，考試院綜整產、官、學各界意見，研(修)訂相關法規，自 100 年 1 月 1 日起實施司法官及律師分試考試，以更廣泛深入的測驗方式及內容，篩選合格合用的司法官及律師人才，第二試法律專業科目試卷並採平行雙閱方式(自 102 年起進而採線上平行雙閱行之)，有效提升評量之公平性。又為滿足用人機關多元化之業務需求，律師考試第二試增加選試科目設計，以甄拔多元法律專才，自 104 年起，律師考試於第二試增加「智慧財產法」、「勞動社會法」、「財稅法」、「海商法與海洋法」等 4 科選試科目，對擴大律師選才樣態助益甚鉅。





- 三、研修公務人員考試法及專技人員考試法：為因應全球化快速變遷之發展趨勢，並回應各界對考試制度達到考用配合、公平公正之殷切期待，陸續研修公務人員考試法及專技人員考試法，除全面增訂分階段考試法源、持續落實照顧經濟弱勢、增訂應考人涉及重大舞弊限期不得應考規定，另修正公務人員高普初等考試限制轉調由 1 年改為 3 年、保障錄取人員母性權益，且建立專技人員實質認定標準、增訂各種考試及格方式得擇一或併用規定。前開重大法案均經立法院三讀通過，並業經總統公布施行。
- 四、改進公務人員高普考試增額錄取名額處理機制：為解決多年來公務人員高普考試重複錄取問題，考試院支持修訂「公務人員考試增額錄取名額處理要點」，將當年度高普考試同時錄取人數納入增額錄取名額參酌因素，充分滿足普考報缺機關用人需求。
- 五、增設公職專技人員類科考試：為提升公務人員專業能力水準，考試院及立法院通過公務人員考試法第 19 條修正草案，各用人機關得進用已具有專門職業證照及工作經驗之專業人才。考試院完成修正公務人員高考三級暨普通考試規則，增設公職土木工程技師、公職藥師、公職護理師、公職食品技師等 11 種公職專技人員類科，自 103 年高普考開始取才，更符考用合一之目標。

除上述重大改革外，回顧近 6 年，另有警察考試雙軌分流制度、核心職能分析、語文能力檢定納入應考資格規範、結構化口試等興革推動事項，各項考選建制與措施均承考試院關院長、伍副院長及第 11 屆考試委員的引領與指導，始得有成。縱使因委員多元化組成背景，使各項法案與制度於考試院會議審議過程中常有火花激盪，但在委員的高度智慧與前瞻遠見下，均能獲得交集，達成共識，使考選制度穩定變革，逐步精進，並普獲應考人及社會大眾肯定。值此第十一屆考試院任期即將屆滿之際，特此摘要記述院部共同努力打拼的部分成就，以表達誠摯之感謝與推崇。





承先啟後  
繼往開來

# 推動變革 永續發展

## — 文官制度發展史輝煌的一刻

銓敘部部長 張哲琛

民國 97 年 9 月 1 日考試院第 11 屆履新，在關院長、伍副院長的卓越領導、全體考試委員的智慧貢獻、各部會同仁的共同努力下，展現了「前瞻未來、院際溝通、積極創新、務實變革」的施政格局，宏觀推出文官制度興革規劃及強化文官培訓功能規劃兩大方案，全力配合行政院組織改造等等，所締造的豐碩成果，有目共睹。哲琛有幸參與及見證文官制度發展史輝煌的一刻，與有榮焉，亦殊感榮幸。



銓敘部掌理文官人事法制與銓敘、退撫業務，在考試院的施政引領、院屬機關及行政院人事行政總處的協力支持，以及全體同仁的共同努力下，6 年來努力推動各項業務及進行改革。哲琛謹從推動變革、構建法制、凝聚團隊三個面向，說明銓敘部如何在考試院的指導與協助下，共同走過此一文官制度發展重要的階段歷程。

### 一、審時度勢推動變革

我國文官制度歷經長期發展，在面對倍數化變動時代，如何審度文官制度與外在環境契合的落差，確立制度調整的基礎，是為變革第一要務。銓敘部審酌了文官體系在政體結構中的定位，從「政治與行政互動關係」及「行政體系的有效運作」兩個面向切入。

在政治與行政互動關係方面，97 年政黨再度輪替，我國民主政治從「轉型」正式邁入「鞏固深化」階段，銓敘部及時完成了「公務人員行政中立立法」的立法，建構了公務人員依法行政、執行公正、政治中立的行政中立準則，適時劃出政治與行政之間合理且明確的界線。

在行政體系的有效運作方面，考績制度與退撫制度分別影響政府運作的內部效能，以及國家整體資源分配的外在公平，銓敘部毅然啟動制度的變革。其中考績制度是以「績效」為核心，落實考績與擢優輔劣的連結，在考試院明確指導與堅定支持下，「公務人員考績法」之修正雖尚未完成立法，但其所揭櫫的績效導向、綜覈名實之精神，已獲得各界關注並產生正面效果。至於退撫制度的改革，先於 99 年完成「公務人員退休法」階段性修正，及時促進退休所得合理化，健全基金財務，並將優惠存款





措施法制化；102 年再度提出符合世代正義之全面性年金改革，並已進入立法階段；此外，103 年也完成修正「公教人員保險法」，正式啟動公保養老給付的年金新制，合理保障公教人員老年基本經濟生活。

## 二、權衡需要構建法制

良善制度是有效運作的先決條件，銓敘部在考試院「文官制度興革規劃方案」所擘畫的施政藍圖下，積極推動人事法制的創建與規劃，歸納其重點有二，一為建立基準管理法制，二為填補文官人事法制罅隙。

在建立基準管理法制方面，銓敘部研擬了「公務人員基準法」草案，明確規範公務人員的「權益基準」、「倫理基準」及「管理基準」，藉以統攝全盤人事法規，系統性呈現各人事專業領域基本政策與原理原則的基準法律，俾未來中、下游人事法律之制定或整併有所準據。

在填補文官人事法制罅隙方面，在考試院「文官制度興革規劃方案」所定分流管理原則下，銓敘部已建構了政務人員管理新制，明確政務人員的角色定位及權利義務，相關法制並已進入立法階段；至於契約用人部分，則以活化政府人力資源與增加彈性用人為著眼點，規劃契約用人管理法制，期能透過以上努力，建構政務人員、常任文官、契約用人的政府用人三元管理法制體系。

## 三、協力合作凝聚團隊

除了健全人事法制的基本使命外，銓敘部基於政府一體的基本認識，全力協助各機關解決人事問題。其中值得一提的是，配合行政院 99 年啟動的組織改造，銓敘部除參與組改小組的運作及積極審議組改機關編制外，同時針對權益事項採取必要的彈性措施，力求權益保障，業務順利銜接，讓政府施政達到無縫接軌的最佳境界。

此外，在考試院建構的廉正、忠誠、專業、效能及關懷五大文官核心價值架構下，積極建制公務人員服務守則、型塑文官優質組織文化，同時透過輔導全國公務人員協會及機關公務人員協會的成立，開拓文官參與機制，重塑文官形象，貫徹專業中立、加強為民服務、提昇工作效能，以贏得人民信賴。

6 年來考試院與所屬機關，在既有的文官制度基礎上，透過適時的檢討與改進，使文官制度能夠與時俱進的穩定發展；透過合宜的創建與變革，使文官制度更能因應外在環境的嚴峻挑戰；透過優質文化的培塑與組織的健全，使政府運作更能順應人民的期望，並開啟再造國家新文官的燦爛榮景。以上這些成果，都是國家未來永續發展的利基，也為我國文官制度發展開拓了新的里程碑。



承先啓後  
繼往開來

# 翻轉公務文化 開啓新紀元

## — 共締考試院第 11 屆施政成果

公務人員保障暨培訓委員會主任委員 **蔡璧煌**

在考試院第 11 屆，璧煌很榮幸先後擔任考試委員及公務人員保障暨培訓委員會主任委員兼國家文官學院院長。從三個角度，與所有考試委員及同仁同時見證在關院長卓越領導下的豐碩施政成果。



在擔任考試委員期間，除忝任「考試院強化文官培訓功能小組」召集人外，在考選方面，一直著力於如何讓考試政策與教育制度密切配合，使人才拔擢更公平、更有效率、更符合國家需要；在銓敘方面，注重官制官規的合理配置，尤其是退撫與公保基金管理操作機制的標準化及透明化；在保訓方面，則著眼於提升保障事件之審理品質、強化人力培訓機制、整合訓練資源等，希望在合議制的精神下有所貢獻。

璧煌於 99 年 10 月 13 日受命接任保訓會主任委員兼國家文官學院院長，三年多來，始終以身為教育老兵自我期許，秉持考試院的施政理念，特別重視公務人員之人權及工作權保障，並努力朝向建構高階文官發展性培訓制度，強化各項法定訓練成效，步步進行改革，期待有朝一日能振起關院長所提示的「翅膀」，讓「文官向上提升」。

首先，為保障公務人員權益，使其勇於任事，無後顧之憂，保訓會修正了相關法規，以健全保障事件審議程序之效能。因此，這些年來，除致力於縮短保障事件審議時程、利用簡訊通知審理進度外，更強調審議期間須兼顧實體與程序正義，善用視訊系統功能，擴大當事人程序參與，增進陳述意見之便利性，使當事人能充分表達心聲。在審理之外，並加強宣導及輔導工作，以減少訟源。從統計數字及滿意度調查看來，這些努力已略見成績。

其次，高階文官肩負機關人力之管理及領導，更扮演國家重要政策之規劃、決策與執行之關鍵角色，因此，為培育具卓越管理、前瞻領導及民主決策且能積極推動機關業務及提升國家整體競爭優勢之人才，保訓會及文官學院自 99 年起辦理「高階文官培訓飛躍方案」，擘劃出高階公務人員中長期發展性訓練藍圖。這些年，不斷致力於建立高階文官核心職能架構、創設職務見習（業師）制度、實施高效度職能評鑑等





創新性作法，使訓練成效更見彰顯；102年12月11日修正公布之公務人員訓練進修法，更明定高階文官中長期發展性訓練為保訓會權責，凡「經訓練評鑑合格者，納入人才資料庫，提供機關用人之查詢」，高階文官培訓制度自此法制化，完成發展性帶狀訓練的基礎設計，開啟培訓新紀元。

亞里斯多得曾說：「卓越是一種藝術，必須用訓練及習慣去獲取。」因此，在一般文官培訓部分，保訓會依據考試院的政策方向，自文官訓練資源整合與健全培訓制度著手，完善公務人員訓練進修法制，使運作機制更加完備，除基礎訓練外，更重視實務訓練制度的建立，期使有限的訓練資源發揮最大的效益。各項考試錄取人員及升官等等法定訓練的課程，均依訓練需求調查結果設計，以結合考、訓、用為目標，最後更利用評鑑機制追蹤，提升更優質的培訓績效，持續強化文官的核心職能，理想上要讓訓練的成效內化為一種行為習慣。

更值得一提的是文官學院在101年成立國家文官教學實驗室，「以科學技術，帶動教學更新；以科學研究，發展培訓政策」，從跨領域理論發展出屬於文官之學習科學知識體系，促使文官在訓練過程中反思，體認其在公民社會中所應負擔之社會責任，使文官漸臻「卓越」境界。此項努力，亦獲國際培訓總會頒發「最佳人力資源發展」獎項之殊榮。

此外，為增加國家競爭力，開闊公務人員的國際視野，保訓會及文官學院積極推動國際培訓交流合作，建立文官培訓國際品牌，除辦理績優學員海外研習外，並接受國外高階文官委託訓練及辦理國際人力資源發展研習班，獲致「培訓外交」之豐碩成果。凡此培訓成果屢獲國際培訓總會及美國訓練協會等著名國際培訓組織之高度肯定，且三、四年來獲頒獎項已達8個之多，顯見我國文官培訓制度及其成效在國際之能見度已大為提高。

國家文官是政府政策之規劃及執行者，更是安定社會發展的中流砥柱，如何使公務人員成為積極擔任國家永續發展的關鍵樞紐，進而建立文官體系之永續力量與制度，保訓會責無旁貸。目前雖已完成許多制度面與執行面的艱困工作，惟仍有許多方面尚待持續努力。誠如考試院關院長所說的：現今公務文化中存在著「保守、鄉愿、和稀泥、虛應故事、名實不副」五大不良現象，鑒燁深有同感，益覺責任重大。這些年的努力，就是希望能藉由完備公務人員保障制度，及強化公務人員培訓機制，翻轉這些公務文化，讓公務人員具備熱情與使命感，也讓公務體系能努力追求卓越、邁向巔峰。

