

公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究

薦任公務人員晉升簡任官等訓練  
制度改進之研究

受託機關：玄奘大學

計畫主持人：黃臺生（玄奘大學公共事務管理學系）

協同主持人：盧偉斯（中央警察大學行政管理學系）

兼任研究助理：陳佩君、劉先轅

中華民國一〇〇年十月二十八日



## 中文摘要

我國為提升簡任文官知能，並有計畫培育升遷薦任現職人員，乃於 91 年 1 月 29 日修正公布「公務人員任用法」，增列公務人員現任第九職等職務，具備一定考試或學歷等資格條件，並經薦任升簡任官等訓練合格，取得簡任第十職等任用資格。考試院復依該法於 91 年 6 月 28 日訂定「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」。該辦法規定符合參訓資格人員均得自由報名參加訓練，訓練合格後，與所有具有簡任用資格人員一同競爭簡任職務；當機關簡任職務出缺時，由機關首長於諸多人選中拔擢最適人才，係採「儲訓制」的方法。

98 年 6 月 18 日考試院發布之「文官制度興革規劃方案」第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」中特別強調高階文官甄補培育的政策方向。其中為應因參加薦升簡訓練之資格條件未搭配應具相關主管職務經驗，致依現行規定取得簡任資格者眾多，訓練與升遷未能有效結合的問題；而有考試院研擬公務人員升官等考試法修正草案的做法，擬明定簡任官等考試於該法修正通過後 5 年內舉辦 3 次為限，俾使未來晉升簡任官等僅限參加薦升簡訓練一途。其中更為提昇簡任文官人力素質，預擬提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 3 年以上之經歷條件，以逐級陞遷歷練並有效結合簡任升官等訓練；乃有銓敘部研修公務人員任用法第 17 條修正草案，增列更為嚴格的薦升簡參訓規定，是案業於 99 年 4 月 6 日由考試院函送立法院審議。

在現階段考試院文官制度興革的政策方向下，公務人員任用法第 17 條、公務人員升官等考試法修正後，未來符合薦升簡參訓資格的人數將大幅減少，薦升簡訓練的訓練目標、調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，實有通盤檢討並預擬配套措施的必要，此亦即本研究案的努力重點。本研究採實務界訪談法（含考試院、行政院、地方政府、參訓及格人員共 6 人）、學術界焦點團體法（共 5 人），蒐集並分析相關意見；另參考近年相關研究結論，以策略管理之「優、劣、機會、威脅」架構為分析之依憑，進行相關問題檢討與分析。

研究結果區分為四個部分說明：

### 一、現行「薦升簡訓練制度」的政策影響分析

現行升官等條件較寬鬆，缺乏擇優機制，與公務人員職務逐級陞遷之概念相違，產生「訓用脫節」的現象。直接造成「訓練資源」的耗費，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。「訓用脫節」的現象導致用人機關在「人力規劃」上的失序，或為簡任職務出缺而無法就適格人員補實，或機關內具備薦升簡任用資格者眾，礙於職缺有限，人員無法順利晉升。這種情形有違管理原理的激勵法則，有礙機關整體士氣。

### 二、任用法修正後「薦升簡訓練制度」的政策影響分析

可落實公務人員職務逐級陞遷之概念，完善「訓用合一」精神；並透過控制



調訓的對象人數，有效解決訓練資源浪費問題。但仍有壓縮組織編制較小之機關所屬人員取得升簡任官等資格的機會，也可能限縮地方政府首長的用人彈性。

### 三、現行「薦升簡訓練」目標定位的政策影響分析

薦任公務人員晉升簡任官等訓練，本為薦任公務人員取得晉升高一官等之任用資格之門檻訓練，與其他高級文官培訓計畫應有區別。因部會別形成的個別專業訓練需求，基本上還是由各主管機關辦理較為合理，各主管機關較能掌握所屬人員的訓練需求與生涯規劃。

### 四、升官等考試法修正通過後的影響評估

「限期廢止升簡任官等考試」的政策，係指向簡任升官等考試功能逐年降低的事實，並結合公務人員任用法第 17 條修正，增列更為嚴格的薦升簡參訓規定，期使「薦升簡」訓練制度朝「訓用合一」原則推進。且訂有 5 年落日條款，應可維護過渡期應考人之權益。從「人力供需」的彈性方面來說，仍應注意薦升簡官等制度改革的過渡時期，發生「集中在 5 年內應考」的擁擠偏態現象，致發生未來高階文官培養的年齡層或公職年資層過於集中。

政策方案建議區分為六個部分說明：

#### 一、調訓方式配套設計

要求送訓機關依規定辦理送訓人員甄審，引導送訓機關落實參訓人員甄審委員會功能，研訂落實選訓甄審功能的制度。

#### 二、調訓比例配套設計

訓練辦理機關或是以上一升遷序列職務（含主管非主管）數為計算基準，設定年度調訓總量。為接近「訓用合一」精神並密切結合用人機關需求，訓練辦理機關或可以送訓機關近 3-5 年陞任簡任人數的經驗值為計算基準設定調訓人數。另為考量中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件，訓練辦理機關或可妥適分配中央與地方政府送訓人員比例。

#### 三、訓練方法配套設計

班級編成若採「同質性團體」原則，可區分為「一般」與「技術」兩類分別編班；班級編成若採「異質性團體」原則，可維持現行「混成班級」的編班方式。訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 25-30 人為度，惟將直接衝擊訓練辦理機關現有的訓練能量調配，操作可行性偏低。訓練方法取向可分為情境體驗式（模擬演練）、團體互動式、講授啟發式、訓前準備式四類，應有相配適的教學形式。

#### 四、課程設計的配套設計

宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。為提高並強化學員之受訓準備度，除現行網路預先學習課程之設計外，宜有計畫進行本訓練目標定位之宣導，導正學員對本訓練的適切認知。

#### 五、訓練期程配套設計

在「訓練辦法」第四條「本訓練採密集訓練方式辦理」的原則性前提下，若合併考量訓練辦理機關既有的訓練能（容）量條件，與訓練辦理的成本效益計算；每週受訓 3 天（週四、週五、週六）在兩個月內結束課程的辦法，或許是可以思



考的方向。

#### 六、評量機制配套設計

訓練辦理機關依職權、按政策需要向下調節「薦升簡訓練」及格率。區分訓前學習準備度評量，訓中（即課程結束後）之學習評量，訓後回流強化學習評量三種。宜由訓練辦理機關籌組「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評議委員會」。受訓及格人員成績可略分三個等級：「受訓表現優異」、「受訓表現良好」、「受訓表現合格」，及格成績送機關供機關首長拔擢人員參考。增列「即席對策」面談評量。相應調整各評量成績配分比例。為提高「課程學習」輔導功能，參採「師徒學習制」（或謂「導師制」）精神。宜即時辦理「輔導人員專業訓練營」，以加強輔導人員輔導所需專業能力。

關鍵詞：高階文官、薦升簡訓練、人力資源發展、策略分析、政策評估、訓練制度



## 英文摘要

This report pointed out the strategic chances of senior civil service training system in R.O.C. There are four kinds of issue to discuss: first is the policy impacts of the executive class training program continuing, secondly is the policy impacts of Civil Service Employment Act code 17 revised, third is the policy impacts of Civil Service Promotion Examination Act revised, forth is training goal positioning of the executive class training program. To make it more specific, this report tries to show the analytic power of Strength-Weakness-Chance-Threat framework toward training methods, curriculum design, training schedule, training evaluation mechanism. The methods of this research included practitioner interview and expert focus group. And results did show the power of strategic analysis framework in three ways: 1. it can help us to clarify gap between expected policy results and real policy results; 2. it can lead us to follow the possible causes of gap; 3. it can lead us to construct more sophisticated causality map of policy impacts.

Key words: Senior Civil Service, Human Resource Development, Strategic Analysis, Policy Evaluation, Training System



## 目次

第一章 緒論 .....	9
第一節 研究緣起與背景 .....	9
第二節 研究問題與目的 .....	11
第三節 研究方法與限制 .....	12
第二章 理論與文獻探討 .....	15
第一節 考試院文官制度興革的政策方向 .....	15
第二節 考試院文官制度興革的續階政策 .....	18
第三節 現行薦升簡訓練制度的說明 .....	23
第四節 立法院審議中的相關法制草案內容 .....	32
第五節 相關研究回顧 .....	35
第三章 研究設計與資料分析 .....	39
第一節 訪談與焦點團體的設計 .....	39
第二節 訪談資料的分析 .....	42
第三節 焦點團體資料的分析 .....	61
第四章 問題檢討與分析 .....	69
第一節 薦升簡訓練制度的政策與目標 .....	69
第二節 現行薦升簡訓練制度的檢討與改進 .....	77
第三節 公務人員任用法修正後薦升簡訓練制度的配套設計 .....	86
第四節 升官等考試法修正通過後的影響評估 .....	98
第五章 結論與建議 .....	101
第一節 研究結果 .....	101
第二節 政策方案建議 .....	109
第三節 後續研究建議 .....	115
參考文獻.....	117
附錄一、「考試院文官制度興革規劃方案」本研究摘要整理.....	119
附錄二、「強化文官培訓功能規劃方案」本研究摘要整理.....	125
附錄三、「公務人員任用法第十七條條文修正草案」條文對照.....	133
附錄四、「公務人員陞遷法第十一條及第十二條條文修正草案」條文對照.....	139
附錄五、訪談背景資料與問題.....	143
附錄六、訪談紀錄逐字稿.....	145
附錄七、座談會背景資料與討論問題.....	173
附錄八、座談會逐字稿.....	179
附錄九、薦升簡訓練預先上網學習課程對照表.....	185
附錄十、期中報告審查會意見匯整暨回應紀錄.....	189
附錄十一、期末報告審查會意見匯整暨回應紀錄.....	193



## 圖表次

圖 1-1：本研究架構.....	13
圖 2-1：「考試院文官制度興革規劃方案」目標金字塔.....	16
表 2-1：「強化文官培訓功能規劃方案」中與薦升簡訓練制度有關的研修（訂）法規.....	21
表 2-2：100 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課程各單元科目名稱及時數表.....	25
表 2-3：國家文官學院辦理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生活管理、團體紀律及活動表現成績加減分標準表.....	29
表 2-4：與本研究主題相關三種研究的建議內容分析.....	36
表 3-1：訪談對象編號與背景.....	40
表 3-2：焦點團體座談會參與學者背景.....	41
表 3-3：92 年至 99 年經薦升簡訓練及警正升警監訓練及格人員晉升簡任職務人數統計表.....	45
表 3-4：焦點團體座談的意見歸納與分析.....	61
表 4-1：現行「薦升簡訓練制度」政策面的 SWOT 分析表.....	70
表 4-2：92 年至 99 年經薦升簡訓練及警正升警監訓練及格人員晉升簡任職務人數統計表.....	71
表 4-3：任用法修正後「薦升簡訓練制度」的的 SWOT 分析表.....	73
表 4-4：薦升簡訓練目標定位的 SWOT 分析表.....	76
表 4-5：現行調訓方式的檢討分析表.....	78
表 4-6：現行訓練方式的檢討分析表.....	79
表 4-7：現行課程設計的檢討分析表.....	81
表 4-8：現行訓練期程的檢討分析表.....	82
表 4-9：薦升簡訓練期程的 SWOT 分析表.....	82
表 4-10：現行評量機制的檢討分析表.....	84
表 4-11：「書面案例寫作」評量方式的 SWOT 分析表.....	85
表 4-12：調訓方式配套設計分析表.....	86
表 4-13：調訓比例設定基準配套設計分析表.....	88
表 4-14：「班級編成」的配套設計分析表.....	89
表 4-15：「訓練方法」的配套設計分析表.....	89
表 4-16：課程設計調整的分析.....	91
表 4-17：訓練期程配套設計分析表.....	93
表 4-18：評量機制配套設計分析表.....	94
表 4-19：「限期廢止升官等考試」的 SWOT 分析表.....	98
表 4-20：92 年至 99 年經簡任升官等考試及格晉升簡任職務人數統計表.....	99



## 第一章 緒論

### 第一節 研究緣起與背景

我國為提升簡任文官知能，並有計畫培育升遷薦任現職人員，乃於 91 年 1 月 29 日修正公布「公務人員任用法」，增列公務人員現任第九職等職務，具備一定考試或學歷等資格條件，並經薦任升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練）合格，取得簡任第十職等任用資格；此即現行薦升簡訓練制度的法源依據。考試院復依該法於 91 年 6 月 28 日訂定「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」（以下簡稱薦升簡訓練辦法）。該辦法規定符合參訓資格人員均得自由報名參加訓練，訓練合格後，與所有具有簡任任用資格人員一同競爭簡任職務；當機關簡任職務出缺時，由機關首長於諸多人選中拔擢最適人才，係採「儲訓制」的方法。

就學理言，舉凡考試乃係對應試者才學的抽樣測量，用以推斷其全體（張金鑑，民 55: 93）。現行公務人員晉升簡任官等，或經晉升官等考試，或為晉升官等訓練，其中升官等考試以筆試方試行之，果否能夠篩選出具備擔任簡任職務工作所需領導能力、決策能力、處理公務能力、未來發展潛能等的適格人員，仍不無疑慮。此外，根據 96 年「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究」（黃一峰，民 96）亦顯示相關問題如次：

1. 訓期略短，為增進學員學習成效似可採強制住班受訓做法。
2. 部份課程講座延聘困難，課程教材與教學方法宜採「體驗式教學」方向。
3. 教學應加強互動面的經驗聯想，個案教學、行動學習是可擇方向。
4. 駐班輔導人員的專業能力有改善空間，訓練的淘汰機制宜落實。

從國家人事行政政策的未來發展來說，98 年 6 月 18 日考試院發布之「文官制度興革規劃方案」6 項建議案中，第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」中特別強調高階文官甄補培育的政策方向。其中為應因參加薦升簡訓練之資格條件未搭配應具相關主管職務經驗，致依現行規定取得簡任資格者眾多，訓練與升遷未能有效結合的問題；而有考試院研擬公務人員升官等考試法修正草案的做法，擬明定簡任官等考試於該法修正通過後 5 年內舉辦 3 次為限，俾使未來晉升簡任官等僅限參加薦升簡訓練一途，亦即「限期廢止升簡任官等考試」的政策。其中更為提昇簡任文官人力素質，預擬提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 3 年以上之經歷條件，以逐級陞遷歷練並有效結合簡任升官等訓練；乃有銓敘部研修公務人員任用法第 17 條修正草案，增列更為嚴格的薦升簡參訓規定，是案業於 99 年 4 月 6 日由考試院函送立法院審議。

是故，在現階段國家文官制度興革的政策方向下，公務人員任用法第 17 條、



公務人員升官等考試法修正後，未來符合薦升簡參訓資格的人數將大幅減少，薦升簡訓練的訓練目標、調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，實有通盤檢討並預擬配套措施的必要，此亦即本研究案的努力重點。



## 第二節 研究問題與目的

本研究問題如次：

一、在現行法制規定下，薦升簡訓練的調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等方面存在何種改善的機會點。

二、未來公務人員任用法修正通過後，薦升簡訓練的訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等的配套調整制度應如何妥善規劃。

三、未來公務人員任用法修正通過後，為提升訓練成效，薦升簡訓練的調訓方式、調訓比例等問題應如何謀求改善。

四、未來升官等考試法修正通過後，規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任官等考試為限」之「限期廢止升官等考試」可能造成何種政策衝激。

根據前述問題意識，本研究的目的為：

一、從現階段國家文官興革的願景與訓練升遷的人事學理，探討薦升簡訓練制度的政策方向。

二、通盤檢視現行薦升簡訓練的調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，提出適用現行法制規範的具體改進建議。

三、針對未來公務人員任用法修正通過後，薦升簡訓練的訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，提出配套調整的制度設計。

四、針對未來公務人員任用法修正通過後，為提升訓練成效，薦升簡訓練的調訓方式、調訓比例等問題，提出具體建議。

五、針對未來升官等考試法修正通過後，規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任官等考試為限」之「限期廢止升官等考試」政策，提出其對薦升簡訓練相關影響衝擊的預評估（pre-evaluation）。



### 第三節 研究方法與限制

根據本研究案主題之性質，本研究採用以下三種資料蒐集方法：

#### 壹、文獻分析法

本研究針對研究問題，以學術專書、期刊論文、政府公報、機關文件、網站資料等為對象，有計畫進行與「薦任升簡任官等訓練」相關的文獻蒐集分析。主要蒐集範圍包括：近年政府委託與「升官等訓練」有關之研究報告、探討「訓、選、用」關聯之理論與研究等。

#### 貳、深度訪談法

深度訪談法（in-depth interview）係指研究者就研究主題的特性，擬具訪談問題，有目的的選擇受訪者，進行較長時間的晤談、對話及互動，以蒐集受訪者的意見，常有助於縮短理論與實際的差距。本研究初期選擇 6 名對研究主題有深入瞭解的實務工作者與薦升簡參訓及格學員，進行深度訪談。研究設計與執行詳見第三章第一節。

#### 參、焦點團體法

焦點團體法（focus group）係指研究者就研究主題的特性，擬具共同討論問題，邀請對主題切身有關或深入理解的人士，在一次的座談會議時間內，創造參與者各造對問題的腦力激盪條件；或可達成共同的認識，或是突顯對問題看法的對立意見。本研究後期就研究團隊初步獲得之結論，邀請 5 名對研究主題有深入瞭解的學術研究者，進行焦點團體座談，所得資料供撰寫期末報告之用，有助於提高研究結果的周延性與可行性。研究設計與執行詳見第三章第一節。

#### 肆、研究架構

本研究根據研究目的，先從文獻理論分析著手，釐清研究問題的背景並探討「薦升簡訓練制度」興革的政策系絡；同時進行實務工作者的深度訪談與學者專家焦點團體座談，找出問題的癥結與可能解決方向，兩者將能產生研究觀點的辯

證修正效果，並能指引進一步資料蒐集的方向。據此，本研究再針對三種既有的相關研究進行文獻回顧分析，俾能歸納出較為可行的改善方法；復從政策方向、現行法制、訪談意見、學理研究四個方面進行研究主題的討論，最後提出本研究的建議，可以圖 1-1 表示。

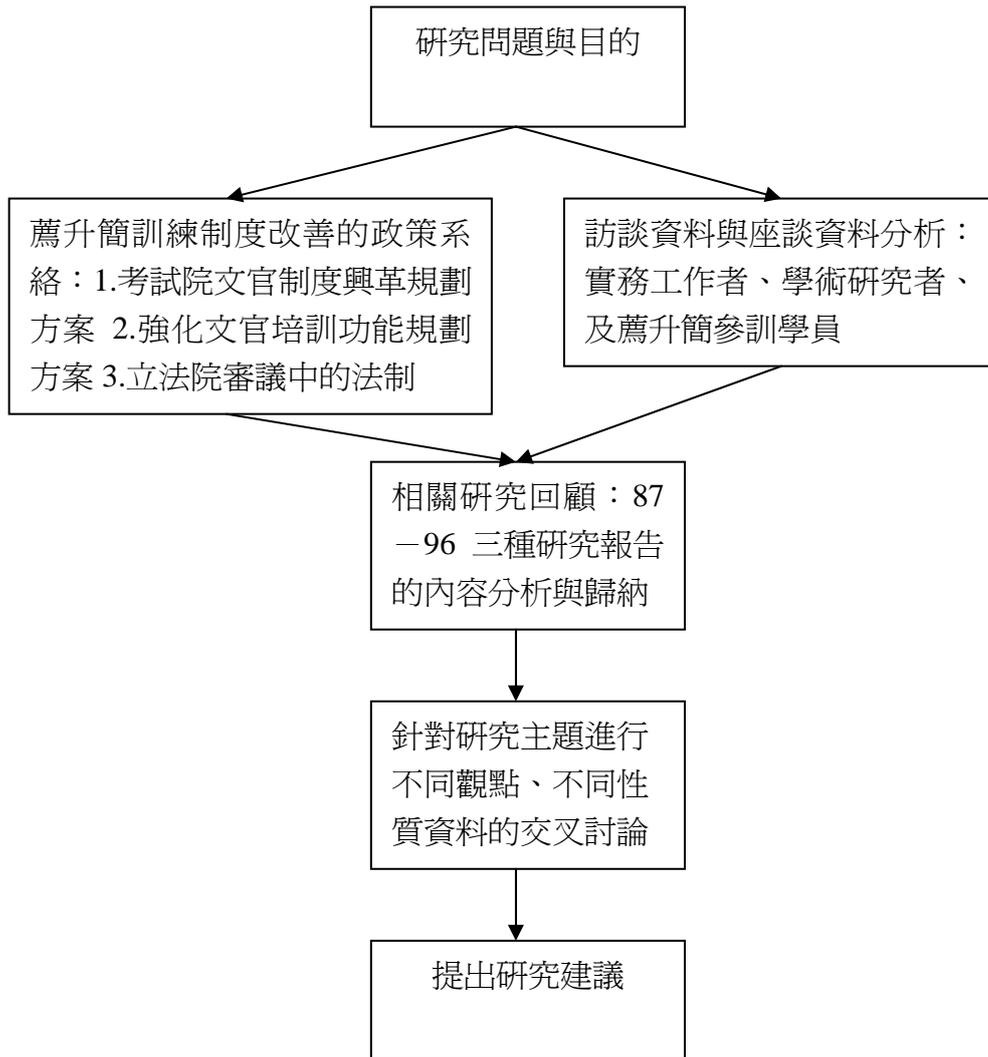


圖 1-1：本研究架構

## 伍、研究限制

1.研究時程方面限制：因受限於 6 個月的研究時程，在文獻資料的蒐集分析、研究方法的採擇和執行、問題的討論分析等方面，研究團隊雖盡力而為，但仍有



未足之處。

2.訪談對象代表性的限制：因本研究採取深度訪談的資料蒐集方式，故不若問卷調查法可依統計抽樣理論，兼顧普遍意見代表性。然受訪者選取係依質性研究方法的「立意抽樣法」(purposive sampling)原則，盡可能兼顧人事行政政策決定機關、人事行政法制規劃機關、人事行政政策執行機關、薦升簡訓練辦理機關、地方政府人事行政執行機關、近期參訓及格學員等方面的代表性。此誠為質性研究方法的特性，故相關推論應有限制。

3.焦點團體座談參與者廣度的限制：因受限於研究經費，本研究焦點團體座談參與者焦點團體座談參與者無法遍及國內相關學界研究者。然受邀對象包括國內主要學術機構如臺灣大學、政治大學、台北大學、台北市立教育大學、空中大學等學校具人事行政長期研究經驗的學者。



## 第二章 理論與文獻探討

### 第一節 考試院文官制度興革的政策方向

為掌握時代脈動、因應國家需要、順應人民期望，考試院本於憲政職能，乃就「遵循憲法基本政策」、「落實功績制原則」、「參酌各國興革經驗」、「運用現代管理技術」四方面，期望透過「再造國家新文官」的總目標，進行文官制度興革的各項方案規劃，以建立一流政府、提昇國家競爭力。並具體化為 98 年考試院院會通過之「考試院文官制度興革規劃方案」，可謂我國近年來最具影響力、也最重要的文官改革政策白皮書（以下參考考試院，民 98）。

#### 壹、方案總目標－再造國家新文官

為使政府能夠因應人民之需求，造福全民，提供及時的政治經濟施政計劃及服務，並同時表現出高品質、高效能，文官制度之興革顯屬刻不容緩。在興革之政策思維上，首先理應遵循我國憲法所明定考試用人之基本規範，站穩憲政根基；其次，當今公私部門人事管理的普世通則－功績制原則，仍是起碼的規矩工具，不容忽略；再者，近二十年來各國政府再造帶動了文官制度改革之經驗，以及不斷成長之現代化管理技術，均宜擇其可行成功之處，加以參酌學習，但亦應注意我國的時空環境，加以研析擇採，而非全盤抄襲。總之，要「再造國家新文官」以建立一流政府，快速提昇國家競爭力。「考試院文官制度興革規劃方案」的政策目標層級可以圖2-1表示。

「考試院文官制度興革規劃方案」列有6項建議案，其中第4案名為「健全培訓體制、強化高階文官」，就是針對當前政府常務人員人事制度的重要且迫切問題，提出具體興革對策；本研究之主題即屬此案重要的一環，以下續就相關問題與對策方案加以說明。



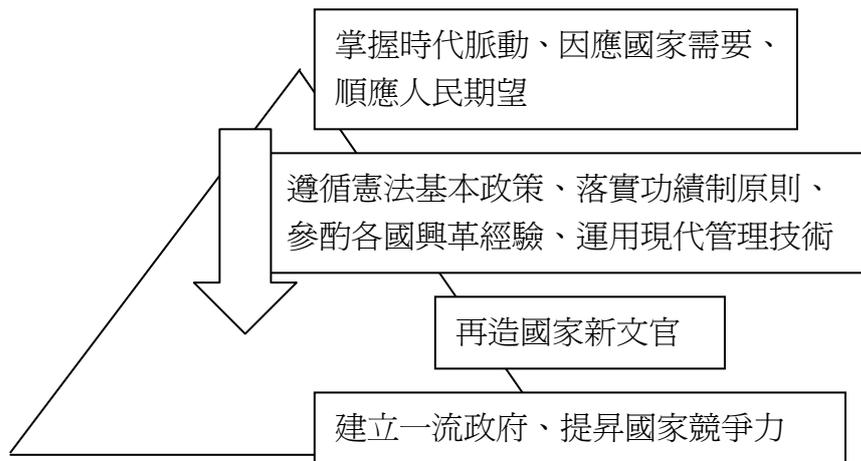


圖 2-1：「考試院文官制度興革規劃方案」目標金字塔

資料來源：改寫自考試院（民 98：6）

## 貳、兩個高階文官培訓體制連動的議題

「考試院文官制度興革規劃方案」列有 6 項建議案，其中第 4 案名為「健全培訓體制、強化高階文官」，直指當前政府常務人員人事制度兩個重要且迫切問題，環環相扣相互牽連：

### 一、陞遷歷練與訓練培育未有效結合

現行公務人員可透過升官等考試或以所具資歷配合升官等訓練，取得較高官等任用資格。惟以現行取得簡任官等任用資格規定，並未搭配應具相關學歷及主管職務經驗，易造成簡任人員難以勝任其職務之情形，且經由上開方式取得簡任資格者人數眾多，可獲陞遷者人數甚少，滋生怨尤。另目前考績 2 甲或 1 甲 2 乙即可取得高一職等任用資格，致使人員快速達到所任職務最高職等年功俸最高級而無級可晉，影響激勵功能。一言以蔽之，公務人員升官等職等條件寬鬆，缺乏擇優機制。另外，公務人員考試及格進入職場後，常因公務繁忙且無急迫性需要，致未能積極參與訓練進修提昇自我能力，其觀念及作法易與時代脫節。

### 二、培訓體系整合不足，缺乏有系統的高階文官、主管培訓體系

考試院及行政院就公務人員訓練部分，目前分別辦理行政院以外及行政院所屬公務人員訓練，訓練對象受限於機關別，未能進一步進行院際交流，訓練課程亦有所重複，較偏向行政管理或政策執行之角度規劃訓練，缺乏訓練資源整合、統整功效及文官核心職能之訓練。

## 參、對策與行動選項

針對上述項問題，「健全培訓體制、強化高階文官」方案擬定兩個行動選項包裹，具體提出政策調整與法制修正的焦點，並分別強調「陞遷歷練」、「培訓體系完整性」的制度建構重點。

### 一、建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制

1.重新設計晉升簡任官等資格條件。薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務2年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。

2.限期廢止升官等考試。

### 二、建立完善培訓體系

1.建構完整之高階文官、主管培育歷練體系。改進高考一級考試制度，錄取人員施予相當期程之訓練後，及格者取得簡任第十職等任用資格；並搭配簡任升官等訓練，成為簡任官等之兩個入口訓練，為簡任文官之素質把關。其次建構高階文官帶狀培訓體系，由國家文官學院開設相關之帶狀訓練課程，從列入培訓名單之簡任第十職等之優秀文官起即予培訓，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練；並對現職高階主管人員提供在職訓練，充實高階主管所需核心能力，並詳慎評比考核訓練成效，以加強高階文官訓練，從嚴考核篩選，確保高階文官的素質。

2.強化核心職能之訓練。公務人員訓練內容，兼顧通識及專業知能。通識知能部分，除施予國家重要政策發展、行政管理、執行知能、公務相關法律知能之訓練課程外，另加強、深化公務人員公務倫理、國際觀、法治觀、行政中立、廉能、人權等觀念，並透過古今中外經典名著之研讀、講授，啓迪品德教育、提昇人文素養及族群認識。專業知能部分，結合工作職場所需專業訓練、專長轉換訓練等，分別由國家文官學院、人事行政局、中央及地方各主管機關所屬訓練機關（構）辦理。訓練兼採多元、彈性、因地制宜的方式，並強化協調聯繫機制，以利資源共享與訊息交流。

3.建立訓練成效評估追蹤制度。加強訓練期間之考評，並建置訓後評估機制，追蹤訓練成效，研議行為層次與結果層次的評估，以利訓練所學於職場上充分運用，落實訓用合一，並作為將來改進培訓體系之參考。



## 第二節 國家文官制度興革的續階政策

延續98年「考試院文官制度興革規劃方案」，99年考試院續階發展「強化文官培訓功能規劃方案」，該方案以「打造優質文官團隊」為目標，提出四個革新建議案（以下參考考試院，民99）。

### 壹、方案目標－打造優質文官團隊

#### 一、建置考訓結合新制，篩選適格公務人員

以前瞻性思維及創新作法，結合考試、訓練、用人機關，就考試與訓練制度，作整體規劃，同時強化與核心職能之連結，打造與時俱進之考訓機制，俾確實篩選適格公務人員，強化公務人力素質。

#### 二、透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才

全面檢討改進培訓制度中之人員遴選規定、培訓方法、課程內容、師資素質及訓後評估機制，建立符合公平、效率、卓越、自主原則之優質培訓制度，有效提升公務人員專業知能與工作效能，同時強化培訓與任用陞遷考績之關聯性，期能達成訓用考陞合一之目標。

#### 三、強化培訓體系功能整合，提升培訓資源使用效能

完善公務人員培訓體系，增強培訓機關業務協調功能，整合散置之培訓資源，建構網路學習共用平台，明確劃定培訓業務分工及運作，加強產官學界之交流合作，以期提升培訓資源使用效能，培育優質公務人員，增進國家整體競爭優勢，回應民眾對政府的期望。

#### 四、建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力

導入高階文官職能評鑑系統，運用多元教學方法及新式培訓技術，以充實高階文官核心能力，並建立全球化架構之培訓藍圖，增進高階文官國際視野，同時透過加強高階文官職務歷練，結合高階文官培訓與任用陞遷制度，期建構高品質、高效能、高競爭力之系統化高階文官發展性訓練體系。

在「強化文官培訓功能規劃方案」中的四個革新建議案分別對應上述四項具體目標，其中第四案「建立高階文官訓練與陞遷結合制度」與本研究主題具有直接的關係；易言之，「建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力」實乃薦升簡訓練制度的上位政策目標之一。若從公共政策的系絡關係來說，第二案「結合培訓任用考績陞遷，有效提升文官行政效能」攸關薦升簡訓練制度的前手作業，在實務上不能分別對待。發展性訓練屬公務人員具備晉升下一階段職務所需知能或為擔任政務性人員預為儲備及養成所實施之訓練，如升官等訓練（特別是薦升簡訓練）。為應國家未來發展與實務運作需要，應原則性界定「發展性訓練」

之內涵。故上揭「透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才」暨「強化培訓體系功能整合，提升培訓資源使用效能」的方案目標，也是薦升簡訓練制度的上位政策目標之一；只是政策目標的從屬關係有別，實務參酌引據的優先順序可以加以區別。以下先分析第四案要旨，再佐以第二案相關部份。

## 貳、「建立高階文官訓練與陞遷結合制度」案的議題與對策

依「文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制 強化高階文官」，其中(二)之2.「建構完整之高階文官、主管培育歷練體系」，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練。又98年11月18日修正公布之保訓會組織法及文官學院組織法，明列高階文官中長期培訓事項為保訓會及文官學院重要職掌。保訓會依新增之組織職掌，在原有績效基礎上，規劃辦理高階文官發展性培訓制度，並於99年試辦「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」3種班別。而本案相關建議分析說明如次：

### 一、導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求

「發展性帶狀訓練」應研議發展有效教學方法，除講解(lecture)方式外，應兼採哈佛大學式個案教學、行動學習法(action learning)、角色扮演(role playing)、工作坊(workshop)、田野訪查(field survey)及戶外拓展訓練等教學方式，並輔以導師制(mentoring system)，以符合高階文官之訓練需求。

### 二、強化執行職務所需之核心職能，並據以設計課程模組

課程內容採模組方式設計以下課程。第一、管理發展訓練，包括治理策略思考與公共問題解決、決斷力、領導變革、溝通與行銷、建立協力關係、人力資源管理、團隊建立、衝突與變革管理、績效課責等9個模組。第二、領導發展訓練，包括治理策略思考與公共問題解決、決斷力、領導變革、溝通與行銷、創新能力、人力資源管理等6個模組。第三、決策發展訓練，包括治理策略思考與公共問題解決、全球視野、談判與危機管理、領導變革、溝通與行銷、人力資源管理等6個模組。

### 三、深化培訓成效評估及追蹤機制

目前國內各種培訓成效評估系統(evaluation system)，多係以美國學者柯派催克(Donald L. Kirkpatrick)所提之四個層次之評估為依據，他認為訓練方案應該分別從參訓者的反應(reaction)、學習結果(learning)、行為改變程度(behavior)、以及產生的結果(results)等四個層次進行評估。

#### 1.精進第1層次及第2層次訓練成效評估



上述所提之第1個層次「反應」(reaction)及第2個層次「學習」(learning)之評估,分別係著重評鑑受訓者之滿意程度及學習知能,目前實務上多半都有針對第1層次及第2層次成效辦理相關評估。針對「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」,有關第1層次評估方面,將精進相關問卷調查之內容及方式,另有關第2層次評估,則將採評鑑中心法之方式進行評量,其方式包括:籃中演練/案頭練習(in-basket exercise)、無主持人小組討論(leaderless group discussion, LGD)、個案/問題分析(case/problem analysis)、事實發現(fact finding)、簡報(oral presentation)、角色扮演(role-play)、面談(interview)、經營競賽/管理賽局(management game)

## 2.研議辦理第3層次及第4層次訓練成效評估

第3層次「行爲」(behavior)之評估,著重受訓者在訓練後回到工作上所產生的行爲改變或學習遷徙,至第4層次「結果」(results)之評估,則指因訓練實施而發生的績效成果之評估,著重訓練對組織產生之績效。針對第3層次及第4層次之評估,考量於行政機關不易實施,且查世界主要國家,如美國、英國、加拿大、新加坡等,並未及於第4層次之評估。惟雖有其困難,但仍應加強訓後學員服務聯繫,定期或不定期發放問卷,以掌握學員訓後職務遷調或陞遷情形,及其特殊貢獻或服務之表現,以為彌補。

## 參、「結合培訓任用考績陞遷」案與薦升簡訓練制度改善相關的部份

公務人員任用法第2條規定,公務人員之任用應本專才、專業、適才、適所之旨。為提升公務人員專業知能,使其具備擬任職務所需之學識素養與能力,公務人員任用法、公務人員陞遷法以及相關人事法規對公務人員應接受何種訓練規定有:公務人員任用法第17條及公務人員陞遷法第14條第1項規定,公務人員晉升官等應經升官等訓練。公務人員陞遷法第14條第2項規定,初任各官等之主管職務,應由主管機關實施管理才能發展訓練。考試院文官制度興革規劃方案第4案「健全培訓體制 強化高階文官」,已提出多項具體興革建議,包括重新設計晉升簡任官等及取得同官等內較高職等資格條件、充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練等建議內容。

為建構培訓與陞遷有效結合之體制,本案建議從以下幾個方面著手:

### 1.強化初任各官等主管人員均須接受管理才能發展訓練

研修公務人員陞遷法,規定「初任各官等之主管職務應於1年內參加管理才能發展訓練」,並於公務人員任用法中規定「初任各官等主管如未於1年內接受管理才能發展訓練,應予撤銷主管職務任用案,並回任非主管職務」。

### 2.檢討修正升官等訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式



2-1.由保訓會就薦升簡訓練之遴選方式、訓練內容、訓練期程、評量方式等組成專案小組進行研議後檢討修正，以強化訓練之信度及效度。

2-2.人員遴選：除公務人員任用法第17條修正草案就參加升官等訓練人員之職務及考績條件已修正從嚴外，應導入目標職務之職能評鑑，以明確化訓練對象之遴選基準、訓練目的及訓練內容之定位。

2-3訓練方式與課程內容：每位公務人員所具備之基本能力與專業能力不盡相同，所欠缺或須強化之能力亦因人而異，可參考大學修習學分方式，除將部分課程列為必修科目，另規劃多元能力之選修科目（可採網路學習），供參訓者針對個別需求或個人目標職務所需知能選修，以符合學習自主及效率之原則。

#### 肆、相關法制修訂配套

第二案「結合培訓任用考績陞遷，有效提升文官行政效能」之「建構培訓與陞遷有效結合之體制」。第三案「健全培訓體系，完備運作機制」。研修（訂）之相關法規整理如表2-1。

表2-1：「強化文官培訓功能規劃方案」中與薦升簡訓練制度有關的研修（訂）法規

法規名稱	研修重點
公務人員任用法	規定簡任第十至十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等（非主管）職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練。（第17條）
公務人員任用法	1.初任各官等主管如未於1年內接受管理才能發展訓練，應撤銷其主管職務任用案，並回任非主管職務。（第18條） 2.將簡任官等職務整體性訓練定為任用陞遷資格。（第18條）
公務人員陞遷法	1.研修機關內部定期輪調規定。（第13條） 2.規定簡任第十至十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等（非主管）職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練。（第14條）
公務人員陞遷法及其相關子法	1.初任各官等之主管職務應於1年內參加管理才能發展訓練。（第14條） 2.將簡任官等職務整體性訓練定為任用陞遷資格。
高階主管特別管理制度相關法制	1.規範參訓人員嚴謹選訓機制。 2.規範高階主管及候選人之跨機關職務輪調機制。

高階文官培訓課程採認或抵免辦法	訂定高階文官培訓課程採認或抵免辦法，針對各訓練機關(構)辦理之高階文官培訓課程，研訂課程採計方式、範圍及比例，以避免資源重疊。
高階文官中長期發展性培訓方案或年度實施計畫	規定有關嚴謹選訓之作業方式。
公務人員訓練進修協調會報設置及實施要點	修正會報主持層級、會報舉行頻率，並增列重要訓練進修計畫及重大議題應提會報討論。(第2點、第3點及第4點)

資料來源：整理自考試院(民99：19、32、44)



### 第三節 現行薦升簡訓練制度的說明

#### 壹、「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」重要規定

1.法規依據：本辦法依公務人員任用法第十七條第九項規定訂定之。(第 1 條)

2.辦理權責：本訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）辦理。必要時得委託訓練機關（構）或公私立大學校院辦理。(第 3 條)

3.訓練辦理方式與期程：本訓練採密集訓練方式辦理。本訓練之訓期為四週。(第 4 條)

4.參訓之法定資格：經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級，得參加本訓練：一、經高等考試、相當高等考試之特種考試或公務人員薦任升官等考試、薦任升等考試或於公務人員任用法施行前經分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。前項所定最近三年年終考績，係以各主管機關提供符合參訓資格條件人員名冊之時間為準，計算最近三年年終考績。(第 5 條)

5.辦理調訓方法：

5-1.各服務機關、學校及各主管機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之條件詳加審核並嚴守相關規定，排定受訓序列。(第 7 條 1 項)

5-2.總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及其所屬一級機關、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會（以下簡稱各主管機關），應於每年三月三十一日前，提供符合前條參訓資格條件人員名冊，函送保訓會。(第 6 條 1 項)

5-3.保訓會應依據當年度各主管機關所提供符合參加本訓練資格條件之人員名冊，辦理調訓。(第 7 條 2 項)

6.訓練成績評量項目與比例：本訓練成績之計算，生活管理、團體紀律、活動表現之成績占訓練成績總分之百分之十，課程成績占訓練成績總分之百分之九十。前項成績之分數各為一百分，按比例合計後之成績總分達七十分為及格。(第 11 條)

7.成績不及格者重新參訓：受訓人員訓練成績經評定不及格者，於次年度起，得由各主管機關重新依規定函送保訓會參加本訓練。(第 13 條 1 項)

8.成績及格發給證書：受訓人員訓練期滿並經核定成績及格者，由保訓會報請考試院發給訓練合格證書，並函知各主管機關及銓敘部。(第 14 條 1 項)

## 貳、薦升簡訓練課程的目標

為培育未來晉升簡任官等及警監官等職務公務人員所需工作知能及儲備高層公務人力之訓練，其目標在於促其瞭解國家重要政策與未來發展願景、增進行政管理之知能、激發潛能，以提昇規劃及管理能力，並促進個人自我發展。(國家文官學院網站資料，100 年 7 月 10 日瀏覽)

依據民國 100 年 3 月 8 日保訓會公訓字第 1000003236A 號函訂定「100 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課程配當表」謂：本項訓練係為培育未來晉升簡任官等及警監官等職務公務人員所需工作知能及儲備高層公務人力之訓練，其目標如下：

- 1.瞭解國家重要政策與未來發展願景，以擴展晉升簡任及警監職務人員之宏觀視野。
- 2.增進晉升簡任及警監職務人員所需行政管理知能，以提昇規劃及管理能力。
- 3.激發晉升簡任及警監職務人員潛能，以促進個人自我發展。

## 參、課程設計與培訓時數

本項訓練包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5 項單元。採密集式上課 4 週，共計 120 小時。(國家文官學院網站資料，100 年 7 月 10 日瀏覽)

依據民國 100 年 3 月 8 日保訓會公訓字第 1000003236A 號函訂定「100 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課程配當表」所列：本項訓練包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5 項單元。總時數：上課 4 週，共計 120 小時【(6 小時×5 天)×4 週=120 小時】。單元時數：「國家重要政策與發展」12 小時、「行政管理知能與實務」44 小時、「自我發展」22 小時、「課程成績評量」19 小時、「課務輔導與綜合活動」23 小時，合計 120 小時。各單元科目名稱及時數如表 2-2：



表 2-2：100 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課程各單元科目名稱及時數表

課程單元	共通能力別 / 科目名稱	時數	備註	
【一】 國家重要政策與發展 (12 小時)	國安政策與發展	2	含兩岸關係。	
	國際關係與發展	2		
	財經政策與發展	2	含 ECFA、OECD 及 MOU。	
	政府組織改造與展望	2		
	人權政策與發展	2	含兩公約施行法等。	
	文官政策新發展	2	含考績制度之變革與發展。	
【二】 行政管理知能與實務 (44 小時)	前瞻思考	前瞻思考與趨勢研判(含案例分析)	4	
	政策管理	政策管理(制定、執行與評估)與行政個案研討	6	
		【網路課程】政策管理(制定、執行與評估)(上、下篇)		
		政策行銷實務(含個案研討)	4	
		政策立法與議會溝通	3	
		公共關係與媒體溝通	3	
		談判與協商	談判策略與技巧(含個案演練)	4
	多面向管理	跨域協調與行政個案研討	4	
		團隊建立與領導	3	
		績效管理與評估	3	
		危機管理與行政個案研討	6	
		【網路課程】危機預防與處理		
	變革管理與行政個案研討	4		



課程單元	共通能力別 / 科目名稱	時數	備註	
	【網路課程】變革管理			
【三】 自我發展 (22 小時)	公務人員核心價值	2		
	經典研析	4		
	健康管理	3	含壓力調適與情緒管理。	
	英語新聞閱讀技巧	3		
	專題演講	廉能政府與倫理規範	2	
		多元文化與發展	2	
		行政中立規範與實踐	2	
以「性別主流化」、「資訊科技與生活」、「地方自治發展」、「全球化發展趨勢」、「感動的服務」、「綠能與生活」、「環境變遷的挑戰與因應」為議題。		4	一、安排 2 場，每場 2 小時。 二、邀請相關部會人員、企業人士、專家學者或社會菁英主講。	
【四】 課程成績評量 (19 小時)	分組討論	8	配合專題研討前辦理。	
	專題研討	8		
	案例書面寫作	3		
【五】 課務輔導與綜合 活動 (23 小時)	開訓及班務介紹	1		
	課程重點與評量方式介紹	2		
	工作經驗分享(含學員自我介紹)	6		
	人文素養與社會關懷系列	6	安排體驗學習、藝文活動等。	
	體能與文康活動	3		
	班務活動與自習	3		
	結訓座談	2		

資料來源：100 年 3 月 8 日保訓會公訓字第 1000003236A 號函訂定。



## 肆、訓練方法與特色

依課程需要採用課堂講授法、行政個案教學、混成學習、分組研討、專題報告及拓展訓練等教學方法。主要訓練特色為（國家文官學院網站資料，100年7月10日瀏覽）：

1. 引進個案教學方法：與國立政治大學合作師法哈佛大學個案教學精神，採行及研編「行政個案」教材，藉由激發學員思考及創新能力，並期以培養現代化公務人員前瞻思維、多元思考、跨域協調及團隊合作之綜效能力。

2. 多元師資來源：因文官學院並無內聘講座，師資來源係採產官學合作，邀請大專院校、公私部門各領域之學者專家所組成。

3. 重視教材及行政個案研發：舉辦產官學課程諮詢會議，俾將學術理論、實務經驗融入課程教材、個案規劃設計；另將部分訓練課程，借重大學研究專業，合作開發研編課程講授教材。

4. 多元之研習地點：參訓學員分佈全國各地，本學院與各區訓練機關（構）策略合作，提供分區辦理訓練，不僅便利學員就近學習，亦同時可節省派訓機關經費之支出；惟為求訓練品質一致，該訓練機構均須依照本訓練標準作業程序辦理。

5. 重視問題導向、團隊合作之學習設計：透過分組專題研討報告之撰寫及口頭報告進行評量，期能藉由團隊互動，腦力激盪與整合，就某項研討議題，提出分析意見，進而探討解決方法，用以評量學員之發展潛能。

6. 採行評鑑中心法（Assessment Center）中「籃中演練」（In-basket Exercises）之基本精神進行評量：結合管理學上的情境管理個案，讓學員就某項政策議題或管理問題，從多元情境敘述的方式，就實務個案提出分析及見解，以評量出學員的發展潛能。

## 伍、評量機制

依中華民國九十九年六月三十日保訓會公評字第0九九000八000號令修正「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第2條規定：

薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量包括生活管理、團體紀律、活動表現成績及課程成績，並依下列規定評定訓練總成績：

1. 生活管理、團體紀律及活動表現成績：占訓練總成績百分之十，其評分之內涵如下：

1-1. 生活管理：包括規律、精神、整潔、儀表、談吐及關懷待人等。

1-2. 團體紀律：包括出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等。

1-3. 活動表現：包括參與各項活動、課業研討及擔任自治幹部等表現。

2.課程成績：占訓練總成績百分之九十，其評分項目及配分比例如下：

2-1.專題研討：占課程成績之百分之五十。

2-2.案例書面寫作：占課程成績之百分之五十。

前項第一款成績，由各訓練機關(構)、學校依據受訓人員受訓期間之表現，本客觀、公平及公正原則，詳實登記，予以考核評定。

(一) 生活管理、團體紀律及活動表現成績

依據中華民國 100 年 5 月 26 日保訓會公評字第 1000007929 號函備查「國家文官學院辦理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生活管理、團體紀律及活動表現成績加減分標準表」，相關規定如表 2-3：



表 2-3：國家文官學院辦理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生活管理、團體紀律及活動表現成績加減分標準表

壹、表現優良者		
評分項目	加分項目	加分額度
生活管理 (包括：規律、精神、整潔、儀表、談吐及待人等)	主動積極，服務熱心有具體事實者	每次 0.1 至 0.5 分
	待人處事表現優良，有具體事蹟者	
	遵守訓練班所管理規定表現優良，有具體事蹟者	
	幫助學員解決困難，足為表率，有具體事實者	
團體紀律 (出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等)	從未請假、遲到、早退者	3 分
	在作息時間上能自我要求，表現優良有具體事蹟者	每次 0.1 至 0.5 分
	能發揮團隊精神，互助合作表現優良有具體事蹟者	
活動表現 (參與各項活動、課業研討及擔任自治幹部等表現)	熱心參與團體活動表現優良，具領導作用，有具體事實者	每次 0.1 至 0.5 分
	策劃、協助聯誼活動辦理，成效卓著，有具體事蹟者	
	協助教學設備安裝及教學進行，表現傑出，有具體事蹟者	
	參與課程研討，表現優良，有具體事實者	
	擔任自治幹部表現優良者	0.5 至 2 分

接下頁



貳、表現不佳者		
評分項目	減分項目	減分額度
生活管理 (包括：規律、精神、整潔、儀表、談吐及待人等)	住宿期間寢室內務不整，有具體事蹟者	每次 0.5 分
	服裝儀容不整，有具體事蹟者	
	其他行為不檢及違反相關訓練規定，有具體事蹟者	
	住宿班所期間未遵守相關規定，有具體事蹟者	
團體紀律 (出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等)	上課遲到、早退者	每次 0.1 分
	於正課請事假、病假者	4 小時以內減 0.5 分，每增加 4 小時遞次減 0.5 分
	蓄意破壞團體秩序與團隊榮譽，有具體事蹟者	每次 0.5 至 3 分
	帶頭起鬨或附和引發事故，有具體事蹟者	
活動表現 (參與各項活動、課業研討及擔任自治幹部等表現)	不積極參與訓練相關各項課程與活動，有具體事蹟者	每次 0.5 至 3 分

資料來源：100 年 5 月 26 日保訓會公評字第 1000007929 號函。

## (二) 專題研討評分基準

依據中華民國 99 年 6 月 30 日保訓會公評字第 0990008008 號函訂定「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專題研討評量實施方式及評分基準」，主要的規定如次：

第 4 點：研討時由訓練機關（構）、學校依講座薦介名單聘請二名講座（一位學者、一位行政官員）共同主持。

第 5 點：專題研討題目，由國家文官學院聘請之講座，於撰寫講授大綱時同時命題，並由該學院彙整提供各組學員擇一研討，亦得由學員自定題目，惟須先報經專題研討講座同意。訓練機關（構）、學校應於第一週，視學員人數分成若干組，各組依其擇定或自定題目，先行分組研討。研討重點應包括現況分析、問題檢討及解決方案提出。各組應於分組討論時間進行討論，並作成書面紀錄，送各班輔導員轉送講座，列入評分之參考。

第 7 點：各組使用研討時間為五十分鐘，各組應推派代表一至二人作口頭報告（約二十分鐘）後，由講座或學員提出問題，並由講座指定該組其他學員答詢，



最後由講座講評。

第 8 點：各組撰寫之書面報告以五千字至八千字為原則，在專題研討前三天（即第三週週四下午課程結束前），送由訓練機關（構）、學校轉送主持講座，並擬定報告大綱分送學員參考。報告內頁須註明全組學員分工情形（如某甲負責口頭報告、某乙負責繕打、某丙負責資料蒐集等）。

第 9 點：專題研討成績總分為一百分，其配分比例如下：團體成績占九十分，包括書面報告占六十分，口頭報告占三十分。個別成績占十分，包括本組分組討論、詢答及研討表現占七分，在他組報告時發問占三分。前項成績由主持講座填載於專題研討評分基準表後，交由訓練機關（構）、學校計算成績。

### （三）案例書面寫作評分基準

依據中華民國 99 年 6 月 30 日保訓會公評字第 0990008008 號函訂定「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案例書面寫作評量實施方式及評分基準」，主要的規定如次：

第 3 點：書面寫作由保訓會統一洽請講座擔任命題委員，並就命題委員中選定若干人，組成初選（審）題小組，評選書面寫作評量試題題庫，以供複選（審）題作業，選取試題後彌封入闈製卷。

第 4 點：書面寫作評量撰寫時間為三小時，定於結訓前一日下午舉行，其試題為四題，並於撰寫時間開始時當場公布，由學員自行擇定三題作答；如有全部作答情形者，作答內容最後一題不予計分。

第 7 點：書面寫作時，不得參閱書籍、期刊或參考資料，及相互交談、討論或使用電子通訊工具。

第 12 點：書面寫作閱卷，由保訓會邀請評量試題原命題委員擔任；閱卷時，應本客觀、公平及公正原則評定成績，並採單題平行兩閱制，分初閱及複閱進行，如同一題兩閱成績差距達十分（含）以上，另邀請專家學者進行第三閱，並以三次閱卷平均成績，作為該題成績。

第 14 點：書面寫作成績總分為一百分，其配分比例，包括探討與分析占百分之四十、知能運用與見解能力占百分之四十、結構與修辭占百分之二十。



## 第四節 立法院審議中的相關人事法制草案內容

在「文官制度興革規劃方案」6項建議案中，第4案「健全培訓體制、強化高階文官」的政策方向下，為提昇簡任文官人力素質，乃有提高有關晉升簡任官等的基本條件的法制研修，公務人員任用法第17條的修正更是重點（修正條文對照請參考附錄四）。另公務人員任用法第17條的修正與公務人員陞遷法第11條「優先陞任」、第12條「不得辦理陞任」的規定具有連動的關係（修正條文對照請參考附錄五）。上開二法的修正草案已於99年4月6日由考試院函送立法院審議（感謝人事法制主管機關受訪者提示）。此外，為應因參加薦升簡訓練之資格條件未搭配應具相關主管職務經驗，致依現行規定取得簡任資格者眾多，訓練與升遷未能有效結合的問題；而有考試院研擬公務人員升官等考試法修正草案的做法，擬明定簡任官等考試於該法修正通過後5年內舉辦3次為限，俾使未來晉升簡任官等僅限參加薦升簡訓練一途，亦即「限期廢止升官等考試」的政策。有關這項擬制，我們也可以回顧民國96年考試院所提「公務人員升官等考試法部分條文修正草案」在立法院的審議過程，以窺其法制沿革與時空背景。以下分項說明之。

### 壹、公務人員任用法第17條修正內容

依立法院公報第100卷第8期「院會紀錄」所載，立法院司法及法制委員會於99年5月20日審查通過考試院函送審議「公務人員任用法第十七條條文修正草案」，條文對照表。考試院提案擬針對17條第2項加以修正：「經銓敘部銓審定合格實授現任薦任第九職等主管或相當職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等主管或相當職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，並已晉陞至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制：……」。第6項修正為：「經銓敘部銓審定合格實授現任委任第五職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績三年列甲等以上，並已晉陞至委任第五職等本俸最高級後，再經晉升薦任官等訓練合格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不受第一項規定之限制：……」

修正的主要理由有二：1.為激勵工作績效表現卓著或對機關行政效能提升具特殊貢獻之人員，並給予更優之實質獎勵，進而促成機關內部良性競爭，公務人員考績法（以下簡稱考績法）爰於甲等之上增列優等，以公務人員升官等條件本為擇優拔擢人才而予以規範，故配合考績法增列優等，修正本條第二項及第六項升官等之考績年資條件。2.考量現行升官等條件較寬鬆，致許多已符合簡任升官等條件卻尚未任主管職務人員，亦得參加簡任升官等訓練，與公務人員職務逐級陞遷之概念相違且浪費訓練資源，又參酌考試院文官制度興革規

劃方案亦建議：「應修正任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務滿二年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質」，爰將曾任「主管職務」納為第二項升簡任官等條件之一。並特別說明「部分機關職務雖非屬法定主管職務，惟具有相當主管職務之性質，如法官、檢察官（其職務列等跨列薦任或簡任）及鄉（鎮、市）公所核稿秘書等，故併將現任相當薦任第九職等主管職務者納為升簡任官等條件範圍，並增列第十項，授權相當薦任第九職等主管職務之範圍，應於本法施行細則中明定之。」

而立法院司法及法制委員會審查結果，17 條第 2 項原案通過，第 6 項將「....，且其以該職等職務辦理之年終考績三年列甲等以上，....」修正為「....，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，....」。

## 貳、民國 96 年立法院審議「公務人員升官等考試法部分條文修正草案」過程

依立法院公報第 96 卷第 54 期「院會紀錄」所載，96 年 4 月 9 日立法院法制委員會進行審查考試院函送審議「公務人員升官等考試法部分條文修正草案」，其中考試院提案第二條擬修正為「公務人員升官等考試（以下簡稱升官等考試），分簡任升官等考試及薦任升官等考試。但簡任升官等考試於本法修正公布施行後五年內舉辦三次為限。」此即停辦或廢止簡任升官等考試政策的先聲。

委員會審查中，考選部部長林嘉誠說明研議過程時強調：公務人員升官等考試之目的在激勵現職公務人員，取得高一官等之任用資格，與初任人員考試之性質不同。自民國三十九年舉辦至今，對於公務人員士氣之提昇，具有相當正面意義。惟配合時代發展與我國高等教育普及，因應公務人力資源管理績效導向之人事制度變革，及相關公務人員法制之修正，本項考試允宜配合檢討改進。考選部自九十年十二月起進行「公務人員升官等考試改進之研究」，為求集思廣益，除於九十一年度考選制度研討會就「公務人員升官等考試改進之研究—簡任升官等考試存廢之探討」議題邀請學者提出專題報告，結論建議採落日條款方式，取消公務人員簡任升官等考試。亦將簡任升官等考試逐步取消之理由說明如下：

### 1. 簡任升官等考試功能減低

薦任公務人員參加簡任升官等考試之人數，已逐年減少，本考試近十年報名人數，八十六年三五〇人、八十八年第一次三六〇人、第二次補辦考試五十一人、九十年二八六人、九十二年二三八人、九十四年一七六人，又簡任升官等考試及格者，僅取得晉升簡任資格，並不分發任用。

### 2. 晉升簡任官等訓練制度完整

考試院於九十一年六月訂定發布「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」，公務人員保障暨培訓委員會對每年度符合晉升簡任官等條件者，均予調訓。是以，薦任第九職等合格實授人員只要具有大學學歷或高考及格，都可透過訓練取得簡任資格，無需參加簡任升官等考試。

### 3.簡任職務首重歷練

簡任職務有限，並偏重領導及管理知能，薦任人員宜透過逐級歷練，經由考績及訓練取得晉升簡任官等資格，是以，簡任升官等考試無辦理之需要，本草案以落日條款規定於修正公布施行後五年內舉辦三次為限，以維過渡期應考人之權益。

該草案條文說明復謂：依公務人員任用法第十七條第二項規定，公務人員經晉升簡任官等訓練合格，並具有下列資格之一者，即可取得簡任官等資格：(一)高等考試或相當高等考試之特種考試或薦任升官等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年；(二)大學以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年。目前公務人員保障暨培訓委員會辦理薦任公務人員晉升簡任官等訓練，對於每年度符合公務人員任用法第十七條第二項所定資格者，均予調訓，故簡任升官等考試已無辦理之需要。

惟法制委員會與會委員認為：簡任升官等考試乃當前晉升簡任官等的兩個重要途徑之一，不宜輕言廢除，爰決議將後段但書予以刪除後修正通過。審查結果略謂：「第二條除但書刪除外，餘照修正條文通過。」

## 第五節 相關研究回顧

回顧近年來政府機關委託與本研究主題相關的研究，主要計有三種：1.民國87年吳一疇主持之「建立薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度之研究」，2.民國91年江岷欽主持之「規劃薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程之研究」，3.民國96年黃一峰主持之「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究」。回顧這些文獻除了可以幫助本研究釐清問題重點、補足多元分析觀點，還可以充實本研究後續建議的周延性；畢竟政策問題的發生有其來龍去脈，而政策方案的更張更受到歷史系絡的牽引，亦唯有如是研究才能趨於完整，不致略先賢之美。以下以本研究相關主題為經，三種研究的主要建議為緯，進行文獻分析，結果以表 2-4 展示：



表 2-4：與本研究主題相關三種研究的建議內容分析

本研究相關主題	87 年吳 定主持	91 年江岷欽主持	96 年黃一峰主持
意見蒐集方法	問卷調查、訪談法、學者專家座談	學者專家座談	問卷調查、訪談法、學者專家座談
政策方向	薦升簡官等可採「先訓後升」之「儲訓制」，凡符任用法之依考績晉升取得升簡任官等資格人員，均需參加訓練，以升官等訓練合格為晉升之必要條件。	1.宜明確薦升簡訓練課程與其他訓練間之區隔。 2.應注意採「儲訓制」對薦升簡訓練辦理密度之影響。 3.宜強化課程規劃委員會功能（含組成方式與職責範圍）。	1.建立薦升簡訓練淘汰機制。 2.強化各用人機關實務訓練配套。
法制興革	1.公務人員任用法第 9 條 1 項 3 款增列「依法考績並經升官等訓練合格者。」  2.公務人員任用法第 17 條 2 項研修為「經銓敘部審定合格實授薦任第九職等職務滿三年，連續三年年終考績二年列甲等、一年列乙等以上，敘薦任第九職等本俸最高級，並經晉升簡任官等訓練合格，且具有下列資格之一者，取得升簡任第十職等任用資格，不受前項.....」	(無)	(無)
調訓方式	(無)	依報告頁 94 薦升簡訓練施行流程圖建議依序為：(辦理機	用人機關宜就符合受訓資格人員，考察其發展潛力，將升遷

		關)擬定年度訓練計畫與訓練能量,規範各機關送訓人員注意事項如送訓順序與所需資格,公告並通知各主管機關,通知送訓機關預先瞭解各課程內容及進行方式。	序列列為送訓名單考量。
課程設計	哲學思想 15/180、民主制度之原理與運作 15/180、行政倫理 18/180、人文素養 9/180、創意思考與問題解決 21/180、政策分析與方案規劃 39/180、領導 21/180、管理知識(含溝通談判與協調、危機處理與衝突管理、管理新知) 8/180、國內外政經情勢 12/180、其他必備知能 12/180 註:分配時數/總時數	1.薦升簡訓練課程設計應考量三個因素:簡任官等公務人員應具備之能力、簡任官等達成工作目標之能力、簡任官等從事工作時所需之輔助能力。 2.強化講座群與課程群之間的結合。 3.強化訓練機構的連繫制度與輔導員功能。	1.建議將「行政管理知能與實務」36小時之9項課程(以96年為例),整併為6小時「策略研擬與方案規劃」(原前瞻思考、政策管理課程),6小時溝通協調與談判(原談判策略技巧、跨部門協調個案),6小時「績效管理與領導」(原團隊管理、績效管理),6小時「危機預防與處理」(危機管理與個案)。 2.強化輔導員專業功能。
訓練方法	專題演講、座談討論、即席演講與辯論、模擬與實際演練、個案分析、論文寫作、文獻閱讀、國內外參訪、評鑑中心、檔案文件討論	1.訓練方式在實現「定位」、「價值」、「目標」三者。 2.兼採「顧客導向」、「需求導向」並重。 3.強調實務操作、演練或實習。 4.授課宜採多元方式,強調講座與學員的密切互動,參與和指導。	1.宜朝「體驗式教學」方向。 2.增進講座與學員間互動。 3.推動個案教學。 4.推動「行動學習」教學法。 5.網路教學。

訓練期程	8 週－6 週課程、2 週參訪	(無明確建議)	訓期宜延長，或參考美國高級文官養成計畫，分集中與分散訓練兩個階段，訓期共 14 個月。
評量機制	(無)	1.應採分階段、分項目評量方式。 2.賦予成績評量人員統一的給分標準。	1.書面案例寫作筆試部分，宜取消選擇性題目。 2.應朝多元化評量方式。
其他相關建議		薦升簡訓練宜採「住班制」，訓練場地與行政支援工作宜確定。	

資料來源：本研究整理分析



## 第三章 研究設計與資料分析

### 第一節 訪談與焦點團體的設計

#### 壹、深度訪談的設計

深度訪談法 (in-depth interview) 係指研究者就研究主題的特性，擬具訪談問題，有目的的選擇受訪者，進行較長時間的晤談、對話及互動，以蒐集受訪者的意見，常有助於縮短理論與實際的差距。本研究初期選擇 6 名對研究主題有深入瞭解的實務工作者與薦升簡參訓及格學員，進行深度訪談。訪談對象的特性包括：長期參與我國人事行政制度研擬並有多種專著的實務工作者一名，能代表「法制主管機關」主要意見並長期從事人事行政之實務工作者一名，能代表「用人機關」主要意見並長期從事人事行政之實務工作者一名，能代表「訓練辦理機關」主要意見並長期從事人事行政之實務工作者一名，近期參加薦升簡訓練成績優異並長期從事人事行政工作之受訓學員一名；訪談對象編號與背景如表 3-1。

本研究採取「半結構式」訪談設計，先就委託機關的研究需求擬具受訪問訪談背景資料與訪談問題，再就受訪者背景特性與意向，適時並適度提問。如此一可創造有善流暢的訪談氛圍，二可提高受訪者回答意願，三可強化訪談內容深度、擴大訪談內容範圍。總之，在事先提供之訪談問題主軸下，受訪者可預先準備回答資料，使訪談內容受到控制；又因訪談中的引導性提問，使訪談資料更加豐富。訪談背景資料與問題詳如附錄五。

每次訪談時間約 1 個小時，訪談時程從 100 年 7 月 4 日開始，到 100 年 7 月 12 日結束。另依委託機關期中報告審查會建議，增列能代表「地方政府」主要意見並長期從事人事行政之實務工作者一名。

訪談進行的過程如次：

1. 預先擬具潛在受訪名單 8 人，依名單優先順序以電話約詢受訪者受訪意願並確定訪談時間地點，復以專函寄送「訪談背景資料與問題」（詳見附錄六）以便受訪者事前準備。

2. 訪談前一日去電受訪者確認時間安排，依約前往進行訪談。

3. 正式訪談前先告知受訪者有關訪談資料紀錄與應用的研究倫理如：「請問○○先生，為維護您受訪的權益，訪談紀錄需要以「匿名」的方式呈現嗎？」「請問○○先生，為便於紀錄這次訪談可以進行錄音嗎？訪談逐字稿完成後將呈請先生指正！」

4. 若蒙受訪者同意，訪談過程的談話資料以數位隨身聽（具數位錄音功能）即時錄音，並全程進行田野筆記，訪談逐字稿於訪談結束後三日內謄錄完畢。訪談逐字稿詳如附錄六。



表 3-1：訪談對象編號與背景

編號	姓名（匿名）	現職與經歷	訪談時間與地點	備註
01	依期中報告審查會意見改採匿名處理	依期末報告審查會意見刪去不列	100年7月4日 1030-1130時 考試院	實務工作者
02	依期中報告審查會意見改採匿名處理	依期末報告審查會意見刪去不列	100年7月8日 1630-1730時 銓敘部	實務工作者
03	依期中報告審查會意見改採匿名處理	依期末報告審查會意見刪去不列	100年7月6日 0945-1030時 人事行政局	實務工作者
04	依期中報告審查會意見改採匿名處理	依期末報告審查會意見刪去不列	100年7月12日 1400-1500時 國家文官學院	實務工作者
05	依受訪者意見採匿名處理	依期末報告審查會意見刪去不列	100年7月12日 1030-1130時 人事行政局	99年薦升簡官等結訓及格學員，結訓後同年升任簡任官等職務。
06	依受訪者意見採匿名處理	依期末報告審查會意見刪去不列	100年9月21日 0930-1040時 北部某市政府	實務工作者（地方政府）

## 貳、焦點團體座談的設計

焦點團體法（focus group）係指研究者就研究主題的特性，擬具共同討論問題，邀請對主題切身有關或深入理解的人士，在一次的座談會議時間內，創造參與者各造對問題的腦力激盪條件；或可達成共同的認識，或是突顯對問題看法的對立意見。本研究後期就研究團隊初步獲得之結論，邀請 5 名對研究主題有深入瞭解的學術研究者，進行焦點團體座談；受邀對象包括國內主要學術機構如臺灣大學、政治大學、台北大學、台北市立教育大學、空中大學等學校具人事行政長期研究經驗的學者。焦點團體座談會參與學者背景資料如表 3-2。



表 3-2：焦點團體座談會參與學者背景

焦點團體參與者姓名與職稱	任職學校機構
陳講座教授德禹	國立臺灣大學政治學系
蕭教授武桐	國立政治大學公共行政學系
張教授四明	國立台北大學公共行政暨政策學系
黃副教授煥榮	台北市立教育大學社會暨公共事務學系
許副教授立一	國立空中大學公共行政學系

本研究焦點團體的設計，先就委託機關的研究需求擬具座談背景資料與座談題綱，內容包括三個部分：研究的背景、座談題綱、研究前階段訪談結果大要，以供與會者事前準備。再由具實務經驗和學術研究專長的研究主持人，分就討論題綱項次逐一引導與會學者提出意見。待與會學者皆發言完畢，復進行第二回合詢問討論，最後以開放內容見交換做結。座談會於 100 年 8 月 19 日舉辦，由保訓會發公函通知，地點設在考試院保訓會會議室，座談時間從上午 9 時 30 分至 11 時 50 分前後歷 2 個半小時。座談會背景資料與問題詳如附錄七。

訪談進行的過程如次：

- 1.預先擬具潛在座談參與者名單 7 人，依名單優先順序以電話約詢參與者座談意願並確定座談時間地點，復由保訓會發公函通知並寄送「座談會背景資料與問題」（詳見附錄六）以便參與者事前準備。
- 2.座談前一日去電參與者確認時間安排。
- 3.由研究主持人主持並引導座談的進行。
- 4.座談過程的談話資料以數位隨身聽（具數位錄音功能）即時錄音，並全程進行田野筆記，座談逐字稿於訪談結束後三日內謄錄完畢。座談會逐字稿詳如附錄八。



## 第二節 訪談資料的分析

### 壹、薦升簡訓練制度的政策方向

#### 一、薦升簡訓練制度的改善應循「考試院文官制度興革規劃方案」的政策方向

受訪對象不分學者、實務家，不論是法制主管機關還是用人機關，一致認為薦升簡訓練制度的未來改善方向，應該是考試院「文官制度興革規劃方案」政策體系中重要的一環。人事法制主管機關受訪者具文表示：

「查考試院文官制度興革規劃方案第四案「健全培訓體制 強化高階文官」，列有相關具體興革建議，如 1.重新設計晉升簡任官等資格條件：薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務 2 年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。2.限期廢止升官等考試等項。據上，公務人員考績法第 11 條及公務人員任用法第 17 條，業已配合公務人員考績增列優等，酌予修正同官等升任高一職等及升任簡任官等條件，上開兩法修正草案已於 99 年 2 月 26 日併案陳報考試院審議，考試院並於同年 4 月 6 日送請立法院審議中。」（訪編 02）

另三位受訪者的意見也是一致的：「政策上，方向上是沒有錯誤的，是從這個方面進行的，這個在相關的宣導上是可以操作的。」（訪編 03）

「...我的了解是將來在調訓的對象會有所限制，這部分是很好的。以前常用綜合座談或是講座的方式來了解用人機關的需求，所以我想改革朝向這方面應該是很正確的。」（訪編 04）

「.....我知道考試院那邊已經有修法，若修法通過就是先擔任九職等的主管再去受訓，這樣才會產生訓練的實益，而我個人對於政策面的意見是認為應該要全面檢討，包括選訓、課程規劃還有後續回機關執行都有問題。」（訪編 05）

其中一位受訪學者特別強調，薦升簡訓練制度應放在「高階文官的制度」的政策焦點來看：「在政策上，高級文官是一個全球都重視的議題，甚至有人主張說我們文官政策或制度的革新應該要花 80% 的心力在調整高階文官的制度，另外 20% 心力才放在其他的制度調整上，在高階文官的考選、培訓或是來源的問題都是應該要花上 80% 的心力在調整高階文官的制度。」（訪編 01）

這個看法也得到其中一位受訪者的呼應：「不過考試院現在有個很好的文官興革規劃方案，裡面有所謂的高階主管特別管理制度，可能可以稍微矯正一下薦



升簡的方向。」(訪編 05)

## 二、薦升簡訓練制度的政策定位—回歸「考試制度」還是取代「升官等考試」

就現階段薦升簡訓練制度改革的方向來說，確有以「訓練」取代「升官等考試」的定位，薦升簡訓練及格乃成爲取得升任簡任官等資格的唯一途徑；這個政策走向，在民國 96 年已有初端，可參考本文前揭有關法制修訂的立法背景說明。然本研究受訪者意見或有不同，而此一議題攸關改革作法的政策定位，直接影響訓練規劃與執行面的方案選擇；可收他山之石攻錯的效果。

主張回歸「升官等考試」的學者認爲，如果薦升簡訓練制度的上位政策是 98 年 6 月 18 日考試院發布之「文官制度興革規劃方案」6 項建議案中，第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」；則高階文官甄補培育應該就是薦升簡訓練制度的政策目標。而改善現有的薦升簡任官等考試制度就可以實現這個政策目標。

「當時的背景是想要取代簡任升官等考試，我本人對這部分是持一個不太相同的看法。.... 有人認爲，來參加簡任升官等考試的人，基本上都已經具備簡任升官等的資格，那爲什麼還要浪費這個考試？但我的看法是，這個部份的問題可以克服的....」(訪編 01)

而簡任升官等考試的改善，可以從縮短應考年齡、強化經歷審查、精緻考試科目、結構性的口試等方面著手。「總結來講的話，簡任升官等考試可以有以下幾個部份：(一)平時服務的成績、(二)主管的經歷來做審查、(三)考科較嚴謹的筆試(考科簡化、以職組分類用方案寫作或是個案寫作的方式)、(四)有結構性的口試、(五)應考資格適切的縮短。」(訪編 01)

主張回歸「升官等考試」的重要論點是，在「再造國家新文官」的總目標下「強化高階文官」是熱點中的熱點，只要能有效達成這個目標，升官等考試或升官等訓練的方法都可以。而採行升官等考試的方法有幾個優點：

1.對現有的法制與受法制影響的人的權益，衝擊較少、非預期的風險較低。「廢掉制度很快但是要建立制度卻不容易，所以我認爲在原制度之中做改變，讓他脫胎換骨也不是不好」(訪編 01)

2.與「健全培訓體制、強化高階文官」的方案連成一氣，特別是建構出類似英國、新加坡文官培養的「快速陞遷管道」(fast stream)。

## 三、在「高階文官培訓體系」的框架下，薦升簡訓練的定位應該如何

所以，就薦升簡訓練制度的上位政策來說，其改善的關鍵仍在於我們對「高



階文官」認定的問題。政策的「標的團體」描繪愈清楚，行動方案的設計就會愈合理、愈可行，執行的預期效果就愈能確保。

「最先是將高階文官界定為簡任或簡任十職等以上，...有個高階主管特別管理制度，當時有個定義是高階主管是十一職等以上，但是當落實要做的時候，人事行政局建議十一職等調整為十二職等先做試辦....」(訪編 01) 是則，薦升簡的訓練制度，在「考試院文官制度興革規劃方案」、「強化文官培訓功能規劃方案」，特別是「高階文官培訓體系」中的定位與功能賦予為何？與「高階文官培訓體系」中之「高階主管特別管理制度」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等發展性訓練的關係為何？相互間具有競合補充效果、進階延續學習效果，還是疊床架屋？這些問題在思惟上實務想像上若未能真切釐清安排，則薦升簡訓練的目標、內容、與評鑑就會失去指引的方向。

「如果說未來的取向是不再辦考試的話，那就變成升任簡任的唯一管道了... 所以要怎麼看待與定位，要從這個角度去思考。是否把他視為高階的訓練？我個人是不認為的，因為怎麼去定位高階？我們現在是定位在十二職等以上的，而中高階，可能就是九職等以上的。當然未來可能可以把十一職等做為高階也無所謂，但是十職等是不可能變成高階的。」(訪編 03)

「如果說視為中高階的話又很奇怪，因為他是一個門檻，是一個取得任用資格的門檻，所以這個訓練是要取得簡任官等任用資格的一個工具。因為他是訓練，所以要把他視為取得簡任官等的一個訓練，就是這樣一個定位.... 就是要取得升任簡任官等的一個訓練跟工具，所以整個在定位上比較清楚的話，在後續的規劃訓練以及後續的現職人員經由這樣的訓練取得的升遷培育發展是可以連結的，所以整個是還有其他的東西要去做配套，而不能視為唯一。」(訪編 03)

這裡提到的「還有其他的東西要去做配套，而不能視為唯一」，大概是呼應前述高階文官培養的「快速陞遷管道」的部份，故「而不能(宜)視為唯一」。

#### 四、薦升簡訓練制度的設計是否以「訓用合一」為目標

「保訓會在民國九十二年開辦以來，訓練合格的九千多人中晉升簡任官的只有三分之一，訓用合一的精神並不吻合。」(訪編 01) 我們從經簡任升官等訓練合格者與已獲晉升簡任人數的比例，用以觀察薦升簡訓練在「訓用合一」原則上的實現程度。根據保訓會提供的統計資料顯示(如表 3-3)：從保訓會開辦薦升簡訓練第一年的晉升率近 6 成，93 年、94 年晉升率尚達 5 成，逐年下降為 4 成、3 成，一直到 99 年晉升率只有 14.19%。而自開辦以來 8 年內平均總晉升率為 35.62。這種趨勢情況，顯與「訓用合一」的目標相背離。

表 3-3：92 年至 99 年經薦升簡訓練及警正升警監訓練及格人員晉升簡任職務人數統計表

參訓年度	訓練人數	合格人數	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	100 年	累計已晉升人數	總晉升率
			已晉升人數											
92	954	949	3	224	69	49	59	52	34	39	26	7	562	59.22%
93	1,233	1,200	0	12	238	68	63	62	71	32	46	4	596	49.67%
94	1,212	1,184	0	1	8	237	95	80	49	49	50	14	583	49.24%
95	1,447	1,423	0	0	1	9	202	94	62	59	76	9	512	35.98%
96	1,366	1,255	0	0	0	1	2	202	93	71	79	28	476	37.93%
97	1,693	1,518	0	0	0	0	0	2	199	85	83	29	398	26.22%
98	1,501	1,357	0	0	0	1	0	2	2	184	122	17	328	24.17%
99	1,480	1,353	0	0	0	0	0	0	0	2	171	19	192	14.19%
合計	10,886	10,239	3	237	316	365	421	494	510	521	653	127	3,647	35.62%

資料來源：100 年 6 月保訓會提供

換言之，這個問題牽涉，我們的薦升簡訓練制度究竟以「自由競爭」還是「即訓即用」的原則為依歸；而這個原則確定後就會影響參訓資格的設定。「您提到訓用要不要合一的問題，所以這裡就與薦任升簡任的參訓資格是有關係的。以前有考試委員針對這個問題，提出自由競爭或是即訓即用....。即訓即用的話是軍方用的制度，我們這邊的話考試院辦的考試，行政院....的意見，也就是訓練合格可以當做遴選的條件之一是可以接受的，但是不太願意訓練合格之後就立刻晉用，這跟我們的多元晉用、多軌晉用、或是雙軌制似乎都未完全配合。」(訪編 01)

用人機關的受訪者似乎希望，薦升簡訓練制度的設計應以「訓用合一」為目標，主張訓練的辦理應就簡任職務出缺數來設定調訓人數，並從嚴篩選，他說：「是以，未來薦升簡訓練制度的政策走向，將廢除升官等考試，改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理。又薦升簡訓練及格率有逐年降低之趨勢，為更嚴格把關，並期訓練培育得與陞遷有效結合，避免造成取得簡任官等資格者眾多，獲

陞遷者人數甚少之情形，建議日後可審酌是否配合每年參訓人數及每年簡任職務出缺數，通盤考量後設定訓練篩選機制。」(訪編 02)

從受訓及格學員的角度來說，也希望訓練資格與任用能緊密結合：「....因為薦任主管到簡任非主管用人權是在各主管機關，而這個訓是取得資格，有這個資格再回機關才有機會升簡任，這兩個之間的連結是有點薄弱的。....從選到訓到後來的用，並沒有連接與邏輯可言。也就是說受了訓拿到證書不代表有升簡任的能力....」(訪編 05)

就現制而言，薦升簡訓練制度的決策與執行屬考試院執掌，行政院則為最大宗的用人機關，「訓用合一」與「即訓即用」的原則在學理上固然有理，但就實際來說卻有根本性的困難。這個實際上的困難也將影響薦升簡訓練的目標、課程、與評鑑設計。

對地方政府來說，「訓用合一」制度設計不宜流於僵化，要考量民選首長用人的需求和彈性考量：「....可是我們比較關心的是，大家都受訓完後是否有升遷的管道？若是機關首長有屬意的人選，可是因為那人沒有受過訓練而無法升遷，或是他去受訓了卻沒有通過，這樣的制度是否會太過於僵化？在人事單位，很多時候我們應該要協助主管用他想用的人，不只在我們這邊會有這樣的問題，在考試院那邊的文官改革方案同樣也會面臨這樣的問題。當然我們也贊成要輔以相關的訓練來提升人員的素質，但是如果把制度僵化之後是否在實務上仍然能符合機關首長的需求？這點是需要做考量的。」(訪編 06)

## 五、專業訓練與通識訓練應該劃分，專業訓練應結合用人機關需求

根據訪談資料分析，用人機關不但主張「訓用合一」的原則，也強調薦升簡訓練課程內容應有的定位，公務人員各項訓練間的區隔和分工：「....不管公部門或是私部門，訓練最終還是要回到最終和最基本的目的，就是讓你獲得相關的知能....所以從這一個角度來看，就會因為不同的目的而有各種不同的訓練，那當然在學理上可以分成很多不同的類型，譬如說基礎的訓練、中高階的培育發展訓練，因為各種不同的目的或是設計規劃而有不同的訓練。」(訪編 03) 因此，「不管行政院或是考試院，比較專業的訓練基本上還是在各主管機關，只有各主管機關才會最懂得自己的需求來規劃最符合的訓練。」(訪編 03)

根據「考試院強化文官培訓功能規劃方案」中之「高階文官培訓體系」劃分為五大塊，其中「高階文官在職訓練」由各主管機關辦理，在行政院由人事局辦理。其他「高階主管特別管制度培訓」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等「發展性訓練」則由保訓會主辦。

「所以我認為這應該是相輔相成、相互分工協調合作，來把訓練簡單化。訓練沒有所謂的權責劃分，沒有屬於哪個機關的權利，所以我認為考試院的保訓會

或是文官學院，應該發展比較有特色的訓練，當然這個特色的訓練要建立在最基本的需求，依照目的去辦理。」(訪編 03)

相對來說，訓練辦理機關不是不知道這方面的論理，而是有法定執掌層面和實際執行面上的考慮：「這一部分也是我們所困擾的，因為就訓練的學理、理論與實務上來看，符合需求才是真正的訓練，...在這部份為什麼會有困難？因為我們的訓練是通識性的，對象是不分類科是一體的，而這些對象都不一樣，所以在訓練上也面臨這樣的問題。...有人建議將來訓練課程分類科，但是這樣的方式是否有效？執行上又會有怎樣的問題都有待討論。同質性在一起，學習上可能不見得好，另一方面同質性在一起，學習上的看法過於一致，有好有壞。」(訪編 04)

薦升簡訓練的目標究竟以「通識性」能力養成，還是得就「專業需求」酌予考量，或許不是一個「二擇一」、「非楊即墨」的問題：「也許這也可以回歸到第一個對象上的政策面的答案。人事學理上有介紹到雙軌，一個是專業的一個是行政。如果升遷上是屬於單位主管的話，那不需要太多的獨立課程；但如果是專業的話，就會對課程需求很不同，對現行的訓練方式需求性不高...」(訪編 04)

## 六、有關任用法修正致非主管人員無法參訓升等的問題

1. 限定「第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件」是否有違高級文官的培訓精神

未來公務人員任用法修正通過後，將提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，強調逐級陞遷歷練。如此一來就排除了機關內長期擔任幕僚、參贊、研究性質職務的人才，參加薦升簡訓練的機會，恐有違高級文官的培訓精神。受訪的學者這樣認為：

「...拉回來看資格的部分要做過薦任 9 職等主管兩年以上，這個可能會有一些衝擊。應該要分兩路進行，一樣是要做主管的培訓，一個是屬於比較幕僚、參贊研究的這些人才。幕僚、參贊、研究的這些人才純粹是要九職等要做主管兩年以上才能參加簡任官升等訓練，那有一些薦任祕書就不能參加，固然其中會有一些管理能力不好的，但也不能讓他們全部沒有發展的機會。」(訪編 01)

另外，受訪者也表示「薦任 9 職等主管兩年以上」的條件，對組織編制較小機關的所屬人員，恐怕會影響他們在原機關取得升簡任官等資格的機會。「...會不會影響到某些公務員的權利，例如在單位中無法升任主管的人，那這樣他是不是就永遠都無法升簡任了？甚至，要到別的機關去才有機會當主管，另外，對於比較小的機關影響更大，因為一個薦任九等的職缺可能只有一人或兩人。類似這樣的情況，在政策修正的考量上要更注意，不然會影響很大。」(訪編 04)

任職地方政府的受訪者也表示有關「公平性」的疑慮道：「現在直轄市政府



八和九等的職務真的還是比單純，限定九職等的職務多很多，非直轄市政府的狀況就更嚴重。地方政府有時候又會因為有些考量，所以不像中央機關可以逐級升遷，或是在升遷管道上可以這麼順暢，降調或是主管調非主管都是常用的方式，所以如果之後任用法修正為一定要主管職務的話，我的看法是認為會有他的疑慮存在。而且現在中央與地方是交流的，若是這樣的條件設立之後，中央升遷機會一定會相較地方來的多，公平性會有疑慮。」(訪編 06)

若從「人才培養」的角度來說，薦升簡的訓練本就是在充實未來擔任簡任職務所需的行政領導能力，排除現在沒有機會占主管職務以展現其領導潛力的人員來說，有點「首尾倒置」的制度邏輯偏誤：

「換句話說，在受訓的過程之中是培養共通能力的，領導能力是一部分，但是現在有這兩大類的人，不能說一定只有當科長的人才能參加訓練，這一部分應該是漸進決策。....這些人如果不給他機會，他就真的沒有辦法升遷了。所以在非主管的部分如果是確實有研發能力，或是規劃能力或是著有績效，這些人應該也可以參加培訓，這才符合高級文官的培訓精神。」(訪編 01)

## 2.可能造成當事人不確定感，宜加強宣導與溝通

雖然受訪者多表支持(5人中的4人)限定「第九職等主管職務2年以上之經歷條件」，例如：「我個人認為在整個文官體系的現有升遷序列觀點來看，以這樣的升遷取向來看的話，可能就薦升簡的部份，經過主管歷練是比較恰當的，....倒是會比較回歸到後面的問題，就是未來的訓練上的議題與配套還有一些規劃與做法，是必須要強調的，因為畢竟是一個終身學習的時代，你的歷練也是一種學習。所以對於是否要經過主管的歷練才能參加薦升簡的訓練，我個人是比較持支持的態度。」(訪編 03)但同時也表示，法制變革的衝擊難免，宜注意變革共識的達成：

「對現行的薦升簡的人員之下怎麼去作一個溝通，在這方面在制度變革的過程之中可能是要去注意到的。造成當事人所謂的不確定感，這一定會，但是在制度變革也可能會影響到現職的預期意義，例如他本來不需要主管的經驗，現在已經達到受訓的資格，但是在制度變革之後，就會有影響，所以在相關的配套措施上是不是就會有所謂的緩衝期？也要加強所謂的宣導與溝通。」(訪編 03)

## 3.任用法第 17 條修正草案－現任第九職等主管或「相當」職務人員的規定

按 99 年 4 月 6 日考試院函送立法院審議之公務人員任用法第 17 條修正條文第 2 項略謂：「經銓敘部銓審定合格實授現任薦任第九職等主管或相當職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等主管或相當職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，並已晉升至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合

格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制：.....」業經立法院 99 年 5 月 20 日司法及法制委員會審查通過，全文詳本文前揭章節「立法院審議中的相關法制草案內容」。是故，銓敘部研議本案時業已通盤考量本節所列各項可能發生的問題，人事法制主管機關的受訪者也於訪談時一再強調：有關「相當」（主管）職務人員，俟後有待「施行細則」或法制主管機關做進一步的說明解釋，以弭平疑慮。

七、將薦升簡訓練的制度當成一種類似「證照資格」取得的方式辦理是否可行  
受訪者中有人表示：「有些學員提出這樣的看法：因為是升簡任的條件之一，所以若是符合參訓條件，那就隨時可以來訓練，訓練合格時就具備這個條件，當其他條件也符合時就可以辦了，不然同時要符合所有的條件，對參訓者有點困難。且若將來考績法修正，條件就更嚴峻了。」（訪編 04）按現行法規，薦升簡訓練合格者，係取得簡任官任用資格的「必要條件」之一，其意略同。

## 貳、現行薦升簡訓練制度的改進建議

### 一、調訓方式

現行的薦升簡訓練採「自由選擇參訓與否」的方式，只要合於資格機關都會擇優送訓。從辦理訓練機關的實際經驗來看，或就受訓及格學員的觀點，應無問題：

「現在的調訓方式是參訓者可以自由選擇參訓與否，若是想要拒絕也可以。這方面我的感覺是還可以，目前沒聽到有異議的聲音，會有意見的就是調訓有困難的人，例如駐外人員，目前這些似乎也有一些規範了...所以在調訓的方式上我認為目前的問題不大。」（訪編 04）

「調訓方式現在沒有問題，符合任用法的資格，再微調條件，所以符合資格的話一般機關就會送訓」（訪編 05）

另外調訓方式的問題得從兩端來看，執行訓練這端係依規定辦理並無問題，請參看本文前揭 99 年考試院令修正「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 5 條：「經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級，得參加本訓練：...前項所定最近三年年終考績，係以各主管機關提供符合參訓資格條件人員名冊之時間為準，計算最近三年年終考績。」第 7 條 2 項：「保訓會應依據當年度各主管機關所提供符合參加本訓練資格條件之人員名冊，辦理調訓。」

而用人機關送訓的考量就可能較多、較關鍵了；合於資格是條件一、擇優選訓是條件二、是否會影響機關業務之進行可能是考量三。但基本上是希望能朝「訓用合一」、「即訓即用」的方向走，受訪者表示：「照現在的方向走，未來要怎麼調整？現職只要到九等就可以參加訓練，很多專員都可以參加訓練，科長反而沒有辦法參加訓練，因為門檻沒有到所以不能參加訓練。…最重要的定位就是要取得簡任升官等的訓練」（訪編 03）

此外，任職地方政府的受訪者強調，機關選訓作業在實務上的限制：「在委升薦的部分好像有這樣做，…但是也有些機關不願意得罪人，所以就依據資積評分，大家都打一樣的分數，好像也喪失了審查委員會的功能。所以我說各機關的做法不一，是否真能發揮公平公正，實務上仍然會有落差。但實際上，上述兩種方法仍然有各自的缺失及利弊，並沒有一定的哪一個好，主要還是看各機關的首長的意見及主導的風格。這兩種機關我都待過，所以首長與主管的想法主導性很強。」（訪編 06）

## 二、課程設計

大部份的受訪者，對現在薦升簡訓練的課程內容未表示明確的修改意見，但都認為課程設計的目標在於簡任官的共通性核心職能：「課程設計的核心目標在於簡任官的共通性核心職能，是以共通性的核心職能為主。」（訪編 01）

「薦升簡訓練課程之目的，在於增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能。」（訪編 02）

惟對班別的編成，建議是否應考量不同機關在工作知能上的特殊需求，略作區分，以增訓練效果：「目前薦任公務人員晉升簡任官等訓練與警正警察人員晉升警監官等訓練係合併辦理，適用相同之課程內容，惟是否須因應晉升警監官等所需工作知能有其特殊需求，而另外辦理警正警察人員晉升警監官等訓練班別，建議主管機關再予審酌。」（訪編 02）而受訪的參訓學員意見比較強烈：

「…訓練方法與課程設計的部分大有問題，第一個，保訓會雖然很用心有找專家學者來提供意見，但是以我本身言之，我是在占最大多數公務員的行政院體系服務，而非在考試院服務。就我自身而言，那些課程對於我自身工作而言，沒有產生效益。」（訪編 05）

## 三、訓練方法

在現在的訓練方式方面，主要意見有三：1. 考量增加採行「體驗式課程」進行法。2. 建議降低每一班級之上課人數，以利個案研討法的效果。3. 建議講座勿以考試為取向來上課。相關意見如下：



「(因)重視的是共通性的核心職能，有些部份不是在課堂上可以知道的，需要一些體驗課的知能配備。」(訪編 01)

「其訓練方法包括講述授課大綱、個案研討及分析實際案例，而調訓人數約有 200 人，共分為 4 班，如此一來，每班約有 50 人，恐難充分發揮個案研討方式的教學效果，故可考量降低每一班級之上課人數。」(訪編 02)

「國家文官學院請的老師都很優秀，但卻因為教材大綱的限制還有報告以及案例討論等等，導致授課老師只好迎合學生，以配合考試的方式來講授。」(訪編 05)

#### 四、訓練期程

受訪者普遍認為訓練期程宜適度延長：「訓練時間只有四週，在我個人看來是太短」(訪編 01)「以 100 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程為例，調訓期間為 4 週，共計 120 小時，訓練課程包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5 項單元，其中核心課程為「行政管理知能與實務」44 小時，惟其上課時數僅約為總時數約三分之一，建議得酌增此核心課程之上課時數，以達該訓練之目的。」(訪編 02)「對於現有的訓練，以受訓時間來說四周或五周都可以再延長一點，尤其是未來廢考試之後時間更要延長....」(訪編 03)

而受訪的參訓學員表示，訓練期程恰當，毋須延長：「....期程四周我認為是恰當的，課程設計可以多琢磨與用心....」(訪編 05)

#### 五、評量機制

有的受訪者認為「生活考評」項目的比重應該增加：「現在的評量機制是生活考評，百分比可以增高」(訪編 01)但大都認為，訓練合格與否的關鑑在於採筆試方法進行的「書面案例寫作」項目：「目前會讓他們退場的關卡，十之八九都在於案例的書面寫作。專題研討因為每一組五到六人，集體創作，很難讓這一個小組裡面的成員分數差異太大，所以這個評鑑機制就落在書面案例。」(訪編 01)

受訪的參訓學員甚至表示，薦升簡訓練制度中最應加強改善的部份就是評量機制：「最糟糕的是評量機制，有很大的改進空間，若是訓練要長期舉辦的話，評量機制好好設計是很必要的。....之前單純是講授再訓後筆試，而筆試就會影響前面的課程訓練，評量機制會讓整個課程的規畫與講授被牽絆。例如我先前受訓時有一堂台灣通史，那是很好的課，卻因為課程排在受訓的最後一週，大家都在準備考試而無心聽課，很可惜。課程的講授也為了迎合考試而受限，例如有些

老師就會以畫重點的方式讓學生方便準備，很像補習班。」(訪編 05)

受訓學員排斥考試的態度是可以理解的，但這個現象可能有三方面的意義：首要是受訓後的考試對學員心理上構成壓力，但這正是「強化受訓者訓練準備度」、「強化學習效果」，最重要的是「擇優篩選」的必要設計。其次才是「擇優篩選機制」方法的選擇，這方面得有科學的精神進行單一篩選方試(如現行的筆試)的信度與效度考驗，才能確認事實。最後則為以考試的方式進行擇優篩選，其所產生的副效果，影響到整體訓練目標的程度如何。故本研究看法是，對單一例的經驗描述，應有所保留，此亦為本研究採訪談資料蒐集法的限制。受訪者另外又強調：

「最不好的就是最後的考試，是用申論題的筆試，我們之前準備很多的考古題與大補帖(眾多公式的集合)，考試方式是四題選三題，有一個試題本，題目與考試方式並不夠精緻。就像考大學那樣一直練習寫，公式都不能遺漏，背錯或背少了都會被扣分，對於國家的高階文官來說，這樣的方式似乎不合需要。」(訪編 05)

其實，考試評量的方法也有改善的空間，如作答時開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，或是用報告代替考試。相關意見如次：「評量機制部分為專題研討及案例書面寫作，前者為分組簡報及繳交書面報告，後者即為筆試，其中筆試部分，題目通常結合理論與個案(例如糧食安全議題)，受訓人員須完全憑藉記憶作答，似無法完全發揮訓練課程所教授之專業知能。是以，似可考量部分筆試題目於作答時，開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，充分整合而應答之。」(訪編 02)

「我建議在評量機制先做調整，因為現在不太需要用筆試，若是改用報告方式比較佳，再配套調整課程。」(訪編 05)

但上述兩種改善的方法，就訓練辦理機關的經驗來說，或是可行性都不高，或是可能引起不必要的副效應：

「...評量機制，應該是最大的問題，這也是最多人提出意見的。因為筆試之後及格與否就很明顯了，所以也是最多學員有反映意見的。...許多學員都認為在這部分要做比較多的改善。例如有人認為提高生活考評的比例，也有人認為是否可以用報告代替考試的建議，這個建議我們在每年檢討時發現可行性都不高。」(訪編 04)

「另外也有針對案例寫作的進行方法提出意見，例如不要背誦，用 open book 的方式，或是否可以用電腦來打字而不是紙筆撰寫的改進方式，可是這些提議若是經過仔細評估，就會發現有很多的弊病。因為學員都會互通有無，北中南大串連，交換資料，導致寫出來的東西雷同性太高，沒有意涵。所以我們不認為 open book 是好的，現階段還是先採取筆試的方式可能還是比較好的。」(訪編 04)



## 參、未來公務人員任用法修正通過後薦升簡訓練制度的調整改善

### 一、調訓方式與調訓比例

受訪者建議如果未來的政策是從「儲訓制」走向「訓用合一制」，則調訓方式可能要從現行的「(合於受訓資格者的)全員調訓制」朝「訓前篩選制」調整，而「評鑑中心」是一個可以考慮的方法。

「銓敘部已經把參訓條件修正的比較嚴格，讓人數減少，所以維持現有的全員調訓制或是(採行)篩選制，(而)篩選制是否需要評量機制？」(訪編 01)

「現在目前的高階飛躍計畫已經有另一個評量機制，就適用 AC(Accessment Centers)來做個別的評量，淘汰一兩個再受訓，若是人數少是否有引進 AC 的空間？」(訪編 01)

另一位受訪者表示，未來修法後參訓學員僅限「已具有陞任簡任資格(所有條件者)」，而薦升簡訓練合格為最後一道關卡。故訓練辦理機關似應就「各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任非主管人數之比例」，或根據「機關近 5 年來陞任簡任人數」，作為訂定調訓合理比例的參考。他說：「未來調訓方式、調訓比例部分，以通過薦升簡訓練人員，已具有陞任簡任資格，為期訓練與陞遷適切結合，避免取得簡任官等者為數眾多，但僅有少數人可獲陞遷、或訓練內容於陞遷時已不敷所需，建議未來調訓時，可依各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任非主管人數之比例，或根據機關近 5 年來陞任簡任人數，作為訂定薦升簡訓練調訓合理比例之參據。」(訪編 02)

任職地方政府的受訪者特別強調，調訓作業的實際，「首長用人的領導風格」與「機關文化」是兩個重要的變動因素：「實務上哪些同仁是適合升遷的或是好不好用，單位主管都很清楚。所以現在送訓的人也是如此，很多都是依照單位主管的意思。所以現在不管是單位薦訓或是靠同仁自行參訓，很多時候都會有所謂的綜合考評或是其他評量依據，而這些綜合考評的成績有時候就是依照主管的意思，或是像您提到的人事單位覺得有潛力的人，這一部分就是看誰掌握升遷的權限。若是機關首長或是主管並無意願掌握這個權限，那大部分時後就是依照資積分去計算。....(這會牽涉到主管的想法以及單位的文化)主要就是看主管覺得人比事重要還是事比人重要囉。」(訪編 06)

### 二、課程設計

在未來課程設計的更張方面，受訪者提出許多原則性的建議，茲歸納為 7 項說明之：

### 1.課程科目多寡

「有的人認為課程的科目不需要太多，把核心職能的課程轉換成主題式的課程設計，強調科目不要太多可以增加講座與學員的互動，也可用腦力激盪的方式增進學員處理公務的潛力。」(訪編 01)

### 2.理論架構與實務洞見兼顧

「...他們就認為要減少理論的講授，我的看法是一個實務的工作者如果沒有實務的背景或是洞察力，那就是膚淺的。也就是應該要具備吳瓊恩教授常說的直觀能力或是所謂的超後果判斷...所以這一部份減少理論的講授，我贊成一半，也就是對於理論的核心概念、價值、心思架構這些部份的講授是必要的，初步的理論或是已經形成理論那一部分是可以不要講的。」(訪編 01)

### 3.課程科目重點

「未來公務人員任用法修正通過後，薦升簡訓練相關課程設計，勢必配合修改，融入主管相關核心職能之訓練，如管理、領導、決策等能力之訓練。」(訪編 02)

「所以在整個課程設計上要讓他有一些比較共通性的課程，例如管理、面對媒體的能力、應對國會的能力還有運用網路的能力等，這些都比較屬於共通性會碰到的議題，建議可以排入課程。」(訪編 03)

### 4.課程科目應否分類，或以「職組」做為科目、班別分類的基準

「這就回歸到行政院對中高階有個管理核心能力的訓練，他有八項，中階是九等，高階是十二職等，但是十到十一職等也適用十二職等。這些東西就要去結合所謂核心職能的概念，核心職能有所謂的專業核心職能與管理核心職能。管理核心職能是共通性的，例如...。這就是第二點所提到的分門別類，而不是所有人都擺在一起，這就涉及到班別是不是都要擺在一起。...一定會有共通課程的時間，這就牽涉到比例的問題，比較多的時間做專業訓練，少的時間是管理的訓練。從職組的觀念來想這個問題。」(訪編 03)

「也許只能大概的分組，而無法像專業訓練這樣達到百分之百的同質性。若是要完全同質性的訓練，可能就要在同一個機關下辦理。所以我們在法定訓練的規範之下也很難去取得很妥善的解決方式。所以像我剛才提的意見，也許可以先按照參訓者個人的需求去找適合的訓練，有基本概念之後再補充知識效果可能更好。」(訪編 04)

「可以考慮參考美國的方式，就是將一般類主管專業與技術類主管專業分開，這個難度比較高，所以還是從一般開課的管理核心職能來處理比較好。若是真的要針對專業分開的話，在調訓人數也比較無法確定，會有這樣的問題。」(訪編 05)



#### 5.課程科目應隨國家政策需要即時進行調整

「若是要說改進的部分，可能在課程改變上要因應時空的變化有些課程要做增修，例如國際的視野開拓。由於薦升簡在層級上比較高，所以將來在高階文官的訓練這方面就很重要，長期來看，課程規劃上也比較多元。」(訪編 04)

6.因應參訓學員工作性質和專業背景的差異，致有不同的課程需求，故可進行「學程設計」

「現在我們有推一個『公務學程』的設計，就是要改進上述的問題。基本的理念就是類似這樣問題的學員，不單是技術類科的學員，也可能是行政類科但是沒有工程背景的這些人，在技術方面有需要，那公務學程就可以針對這些類似的課，可以長期在學校裡面做漸進式的學習跟介紹。」(訪編 04)

#### 7.結合訓練辦理機關與用人機關共同規劃課程設計

(問：您認為執行機關與用人機關有可能合力處理訓練方式嗎?)「我覺得有可能，甚至可以考慮保訓會的考試錄取人員是委訓的，升官等訓練是否可以考慮委訓或合辦？我不了解是否有課程諮詢會，但我以為是有，所以針對用人機關的需求應該是很重要的部分。用人機關與執行機關的連結是重要的思考部分。」(訪編 05)

### 三、訓練方法

在未來訓練方法的更張方面，受訪者提出許多原則性的建議，茲歸納為 7 項說明之：

#### 1.理論與實務雙講座法

「...若是可以採用雙講授的方式，一個談實務上的運作，一個談理論的架構，這樣也是很好的應該可以激盪一些火花出來。」(訪編 01)

#### 2.數位學習方法

「訓練的方法方面，我們有個案教學之後，現在希望用網路的數位學習方法。大約一年前就讓有參訓資格或是參訓的學員先上網知悉相關的訊息，...包括要有一些回應的心得，以做為成績評量的一部分。在網路學習之中又加入一個角色扮演的部分，嘗試安排在課堂上做評量。」(訪編 01)

「...在這個之前我們都有『網路學程』，針對這些沒有工程背景的學員我們都有錄製基礎課程以供學習，用這樣的方式彌補學員背景的不同。」(訪編 04)

#### 3.兼採學分修習方式

「又以每位受訓人員所具備之基本能力與專業能力不盡相同，所需補強之工

作知能亦因人而異，在訓練方式與課程內容方面，可考慮以修習學分方式，除將主要核心課程－例如主管相關核心職能課程列為必修科目，另規劃多元能力之選修科目，供受訓人員針對個別需求選修，以多元學習方式，發揮升官等訓練最大的效益，強化高階文官知能。」(訪編 02)

#### 4.強化「情境設計」的教學方式

「有一個很重要的部分就是情境設計或是專題討論的課程，這個在現在就有了。要採取比較新的學習方式或是評量工具，要有一定的時數，現在就我的了解可能只有一天，我建議至少要有兩三次，但是可以用不同的工具。也許可以設計領導、危機應變等等的情境，....但是我認為應該要讓參與訓練的人從做中學，....」(訪編 03)

#### 5.行動學習法

「目前也有在研究行動學習法(action learning)，每種訓練都有各自的特性，若適合我們也會採用，當然不限制這兩種訓練方式，目前我們都在評量中。因為我們這樣的法定訓練有以下的特徵：(1)人數很多....將來行動學習也是一樣的問題因為人數跟班數很多，所以未來可能還是朝這方面去改進。(2)課程部分我們會採取體驗式的學習的方式。」(訪編 04)

#### 6.師徒制

「坦白言之，當簡任非主管需要知道溝通協調能力、帶領督導的能力在這樣的訓練方式是無法學習到的。我知道在英美國家有所謂的一對一的師徒傳授制，而我本身也會與資深的主管學習，所以我認為師徒制的訓練方式會更合乎實用性。....就行政經驗的部分，我就認為從行政院體系的現職或是剛退休高階文官來講授比較合宜。因為簡任主管或非主管最重要的就是行政歷練，而這部分就需要公務經驗的累積，....」(訪編 05)

#### 7.班級規模應予縮小，以利個案研討

「我們現在很多薦任訓練都是用傳統的講座方式，而薦升簡的訓練方式我們定位在初任的高階文官，所以訓練方式其實很多種。最近從 97 年還是 98 年起開始推動行政個案的訓練方式就是要打破傳統的訓練方法，新式的訓練方法在高階文官的訓練方式上是比較合適的。」(訪編 04)

「訓練方法更應加強個案研討，即每位受訓人員之學習、演練的機會，因此，每一班級人數亦不宜過多，以發揮訓練效果。」(訪編 02)

### 四、訓練期程



大部份的受訪者建議應將訓練期程延長，或是為期兩個月：「...又現行訓練期程為 4 週，因應未來公務人員任用法修正後參訓人數將大幅減少，並配合評量機制之調整，建議訓練期程可酌予延長。」(訪編 02)

「我初步建議是至少兩個月。因為未來要走向主管的位子，對機關很重要，所以受訓太久也不好，所以可以參照現在的國政班或是高階領導研究班等等的方式，例如一個禮拜三天的訓練，四五六三天，兩個月的話就是約十三週到十四週。」(訪編 03)

辦理訓練機關的受訪者根據問卷調查資料認為，訓期應酌予延長：「訓練的期程上我們在每次的問卷之中都有調查，大部分參訓者也認為時間是適當的，少部分覺得要增加或減少...我們有做過研究，為什麼認為增加時數的人比較多，結果是因為四周的訓練中有專題研討又有報告等，還有情境式的訓練，要以相關的學科來做發揮難度很高。技術類科尤其如此，短短的時間內要從完全不了解還要到應用，的確有難度，所以有些參訓者會建議時間要拉長。」(訪編 04)

但訓練期程拉長，也可能引起實際的問題如：「不過一般來說因為我們是密集式的訓練，期程若拉長，科目又要怎麼安排？還有機關的事務又要怎麼應付？時間拉長訓練科目是否能與實務相結合？這些都是要考量的地方。還要考量訓練資源跟檔期的部分，故，我認為訓練期程的部分可以參照目前大多數參訓者的意見不做更動。」(訪編 04)

## 五、評量機制

在未來評量機制設計的更張方面，受訪者提出許多原則性的建議，茲歸納為 6 項說明之：

### 1. 採「評鑑中心法」

「未來公務人員任用法修正通過後，符合參訓資格的人數將大幅減少，以該訓練在於增進晉升簡任官等所需工作知能，為能更確實評量所需知能，有關評量機制部分，建議得參採「評鑑中心法」中部分評量方法，例如「籃中演練」評量受測者之規劃組織、領導統御、分析研判、計畫、評估過程、授權委責、設定優先處理順序、洞察力、決斷力、協調力等；「事實發現」評鑑受測者以發問去蒐集資料與問題分析之能力、運用資訊以獲致具有邏輯性決定之能力、對自己立場及觀點提出辯護之能力；「模擬面談」評鑑受測者之自信心、人際敏感性、反應及解決問題能力、組織計劃能力、壓力下表現及口頭溝通能力等。」(訪編 02)

### 2. 書面評量應採「多人評分法」以減少偏誤

「要做書面的評量機制就要找學者來做，而學者的個性又互異，所以是否要找多一點人一起來評量，甚至要不要到共同討論，雖然目前看來因為人數太多是不太可能，但是是未來可以考量的問題。」(訪編 01)



「我們對於高階的訓練通常在做分組報告的時候，都會請學者專家、主持人加總約五人來做評量，當然可以依預算考量。」(訪編 03)

### 3.採「即席問答或演講」法

「在網路學習、調訓面授、最後要統一測驗....。另外，高階文官在面對媒體的機會是相對的多，所以評量學員的臨場反應—即席演講，目前會裡面有在討論，即席問答或演講是否也做為評量的一部分。」(訪編 01)

### 4.增加「訓前、訓中」評量

「現在的教學都有所謂的訓前、訓中、訓後，訓前就是看現行的工作表現，有基本的資格條件。很多的學習都會讓參訓者在課前要做功課，例如網路的方式、數位的方式，課堂上才會有互動。第二點，在課中因為課程的形態不同，有些是講授有些是團體，所以會有不同的評量工具，所以這些東西要在事先就設計很清楚包括比重等，且讓參訓者知悉，這樣才公平....」(訪編 03)

### 5.訓後回流教育參採行動研究理念

「第三點就是講訓後，訓後要參加回流教育，以我們現在來說中高階的訓練之後的回流教育也是我們重視的地方，做法是人數累積到一定數量，我們就會進行兩三天的課程，最少一天，可能是專題演講或是其他的設計，一天到兩天的時間來進行。.... 回流教育的部分，是由參訓者自主設計，例如課前以分組方式由自商討後來設計。(這就是運用行動研究的概念)....」(訪編 03)

### 6.國外研習強化訓練成效

「現在我們很多中高階的訓練結束後，會讓比較優秀的學員出國再做短期研習，這是一種鼓勵也是強化訓練成效的方式，這些也可以結合列入考慮。」(訪編 03)

## 肆、未來升官等考試法修正通過後對薦升簡訓練相關影響

### 一、能增進晉升簡任官等所需工作知能，亦可有效擇優取得簡任資格

受訪者多能認同升官等考試法修正的正面效益，但同時亦得嚴格把關薦升簡訓練及格率，以收擇優晉升為國舉才之旨，可以下列意見為代表：「未來升官等考試法修正通過後，將廢除簡任升官等考試，有關薦任公務人員晉升簡任官等，全改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理。茲以高階文官之甄拔，首重領導與管理知能，升官等考試單純以筆試方式，尚未能評斷其是否具備所需知能，是以，改由薦升簡訓練制度，透過其課程內容充實相關知能後，以專題研討及案例



書面寫作等多元評量方式，並嚴格把關薦升簡訓練及格率，不僅能增進晉升簡任官等所需工作知能，亦可有效擇優取得簡任資格。....又因薦升簡訓練為唯一途徑，通過訓練亦代表一種榮譽，公務人員將更加重視此一訓練，訓練過程亦會更為努力，有效提升簡任文官人力素質。」(訪編 02)

## 二、「限期廢止升官等考試」定有 5 年過渡時期對現有具應考資格人員應無影響

未來升官等考試法修正通過後之「限期廢止升官等考試」政策，因規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任官等考試為限」；此一 5 年的過渡時期，對現在具備應考資格的人員仍有 3 次參加考試機會，對彼權益應無影響。而 5 年落日條款的明示告知，對未具備應考資格的人員或即將具備應考資格的人員而言，也有提示即早另做規劃準備的效果。

「我也贊成這種思維，因為確實很多機關內還存在升簡任官等考試，還有甲等考試是可以加分的，所以有個過渡時間應該是可行的。或是讓他質變，在質變以前就是用單軌來做，也就是五年後新制(快速升遷方案)產生，就剩新制一途來拔擢人選....」(訪編 01)

「有些學員也有提出一些疑問，現在的訓練似乎變成決定升遷的唯一機會，但其實從任用法來看，要升簡任的機會很多，升官等訓練合格只是其中之一的的方法。例如要求考績兩甲一乙，若是沒有達到這個資格也無法升遷；訓練也是一樣的道理，今年沒有通過若明年參訓資格達到，自費再來受訓就可以了，所以訓練應該不是唯一的機會。」(訪編 04)

即使「限期廢止升官等考試」不會造成太大的影響，但受訪者也提醒我們得關注地方政府人事行政的實況：「五年內辦三次是考試的部份.....因為它是長期的方向，現職的同仁也比較了解，所以五年內辦三次可能會修改考試法或是任用法，可能還有考績法，這些相關的法規。....就我的了解，這個法案在五年前就有提過，有向立法院提出這樣的看法。所以這種政策是有延續性的是一致的，所以對於現職人員的衝擊是有限的，但是如果可以的話還是多聽聽相關機關或是公務人員的意見，尤其是地方的公務人員。」(訪編 03)

任職地方政府受訪者表示：「現在簡任升官等一定要經過訓練，過去在沒有訓練的時候，有個升官等的考試，其實有沒有這個考試影響並不大，因為還可以透過考績升等的方式，所以考試跟升遷好像沒有必然的關係。所以我個人覺得影響不大，頂多就影響小部分不想透過考績升等的人就是多一個管道跟選擇而已，是否關閉這個管道影響不大。」(訪編 06)

## 三、「5 年內辦理 3 次簡任官等考試」之應考條件、考試內容、及格比率應配

合調整，賡續發揮「擇優」的考試效果

綜合編號 01 受訪者在不同問題的意見，本研究綜合分析為：從「人力供需」的彈性方面來說，為免薦升簡官等制度改革的過渡時期，發生「集中在 5 年內應考」的擁擠偏態現象，致發生未來高階文官培養的年齡層或公職年資層過於集中；3 次簡任官等考試的辦理特應從應考條件、考試內容、及格比率予以適當管控，「5 年應考潮」現象的非預期效應就能避免。



### 第三節 焦點團體的資料分析

#### 壹、座談會意見的歸納與分析

本研究舉辦之焦點團體座談會，與會學者發言踴躍，更有密集的意見交換。茲就座談中的主要意見，以本研究的研究問題為主軸，整理歸納如表 3-4。

表 3-4：焦點團體座談的意見歸納與分析

討論主題	意見歸納	意見分析
政策方向	<p>1.政策方面可從兩個方向看，儲訓制或訓用合一。薦升簡的訓練，定位在「儲訓制」比較講得通，也不會干礙到現行法制。「訓用合一」雖然是努力的方向，但實務上是否可行，仍值得思考。</p> <p>2.儲訓制的人才庫建立的太大，未來應在送訓遴選的實質面多予考慮，包括是否具備成為高階文官的能力與潛能。</p> <p>3.法制規定上雖然較近「儲訓制」，但實務上仍有接近「訓用合一制」的可能，問題在用人機關首長對薦訓制度的態度。如果首長能將擬升任簡任職務的人選，做為送訓與否的主要考量，人員受訓及格後即可派任簡任職務，「訓用合一」的目標就可達成。</p> <p>4.本研究宜將焦點放在制度的結構組合，包括程序上的配套。儘量將其理路系統化，從訓練與制度的結合上去做討論，而毋須在政策上著墨太多。將現況問題點出，將問題對應到既有作法，並予以系統化，就有貢獻了。</p> <p>5 若從使用者角度看，薦升簡制度在整個體系中的定位應先釐清，不要跟其他的訓練重複，能夠有所區隔。</p> <p>6.雖然不是每個人都可當主管，但應開放給有潛能者來訓，才有生生不息的備位效果。</p>	<p>1.在現行法制條件下，薦升簡訓練的精神較接近「儲訓制」，惟仍可透過設計朝「訓用合一」的方向前進。</p> <p>2.儲訓制的訓練引發幾個實際問題如人才庫過大，使訓用脫節，直接構成訓練資源耗廢的疑慮，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。</p> <p>3.但相對來說，「儲訓制」也因擴大受訓人口範圍，有提升中階公務人員素質的效果，不能說全無好處。</p> <p>4.為兼顧「儲訓」「訓用合一」兩制的優點，得回顧機關首者用人權的焦點，加強前手的</p>

		選訓功能。
<p>法制興革</p>	<p>1.審查中的法制強調參訓的「主管經驗」，目的在要求用人機關遴選參訓人員的過程應更加嚴緊；實際作法上應有配套，機關才能有所依循。</p> <p>2.參訓條件上，用法來定資格有好也有壞，但最好的就是可以避免很多爭議，如果將來修法成爲要九職等的主管或是相當官職，那可能會把人才庫縮小很多。</p> <p>3.未來規定九職等主管經歷，是否合理值得深思，應往後看，人員取得簡任資格後很可能先擔任簡任非主管職務。所以把他當成未來主管之儲訓規劃課程是否合宜，值得考量。</p> <p>4.未來有關訓練條件的法律規定值得考量，條件或許過嚴，結果可能適得其反。對弱勢機關言在高階職等上人數偏少，因適格參訓人員較少，參訓機會就會減少。</p> <p>5.如果我們很重視成本，那送訓者就不要這麼多。目前條件擔任主管兩年以上，這樣就代表他很有潛能嗎？這個真的太抽象，難以評定。而目前的法定條件雖然清楚，但又不代表符合條件就是適合的人，這個要再思考。</p>	<p>1.任用法 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，或能有效減縮參訓人員規模，舒緩訓練資源的耗資，提高訓練的成效。</p> <p>2.任用法 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，背後的政策目標在強化送訓機關擇優遴選的責任，俾使「訓用合一」，但應有配套設計。</p> <p>3.九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮公務人員未來的公務生涯發展機會。</p> <p>4.九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮地方政府機關、機關層級較低機關、組織編制規模較小機關，所屬人員參訓的機會。</p> <p>5.任用法 17 修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，可能會影響到訓練辦理機關對訓練課程、方法、評量等的設計方向。</p>



現行調訓方式建議	<p>1.現在遴選參訓人員的考量上過寬鬆,只要符合法定形式條件就可以了,未能考量未來高階文官的養成。</p> <p>2.目前參訓人員規模過大,每年接近一千五百人,開口開太大,成本太高;分職組的訓練就不可能達成。</p> <p>3.先用而後訓,是唯一兩全其美的方式。先占缺了,再送訓,訓練不及格,一年內補訓。</p>	<p>1.機關造冊送訓作業宜就人員的未來發展性,進行實質能力條件的遴選。</p> <p>2.機關送訓的實際作業或可考量「先用後訓」的原則。</p>
調訓方式配套	<p>1.未來用人機關在參訓人員的遴選推薦上,應該有一套篩選的機制;如此可以強化考選與任用結合的緊密程度,並兼顧機關首長的用人權。</p> <p>2.機關送訓遴選的部分比較重要,要考量其實質的潛力;故遴選應朝實質條件考量,結合職涯發展。</p> <p>3.建議在選訓前,機關成立委員會進行實質篩選,主管、學者專家都可以是委員會的組成份子;審查方式如口試、計畫審查等。</p>	<p>1.用人機關宜建立人員送訓的遴選推薦機制,如選訓委員會。</p> <p>2.選訓標準宜就人員發展潛力、個人生涯發展規劃、實質能力等方面設計。</p> <p>3.為提高選訓功能與公平性,選訓委員會或由內部主管、外部學者專家組成;審查方式可採口試、計畫審查等。</p>
調訓比例配套	※會中並無專家提出意見。	
現行訓練方法建議	<p>1.現在參訓的人員多,背景差異又大,如何兼顧訓練能量與訓練效果二者,很困難。</p> <p>2.人員過多又不分班,將影響教學效果。</p>	<p>1.參訓人員規模過大,專業背景分歧,若無適當分班,將直接影響教學效果與評量效果。</p> <p>2.訓練編班與班級規模大小,將影響教學效果與評量效果。</p>
訓練方法配套	1.以「職組」編班很重要,可以方便課程安排與教學。	1.訓練班級編成或可以同「職組」為



	<p>2.或可採用大班制混合編班。</p> <p>3.警消人員是否應獨立編班。</p> <p>4.應著重情況演練式課程，如應對新聞大眾媒體的訓練。</p> <p>5.雙講座的方式，實務與理論結合。</p> <p>6.小班教學很重要，一個班 70、80 人沒有教授效果，高階文官的訓練朝師徒制或是小班教學都是值得採用的。</p> <p>7.目前演講、情境反應、或是類似漢朝的對策提供、專題討論、還有具體案例分析，這些都是訓練方式不同的表現層面，是否可以將這些做一個分類，將來再做一個延伸。</p> <p>8.專題研討的方式很好。</p>	<p>基準，若實務上不可行亦應將警消人員與其他受訓人員分班辦理訓練。</p> <p>2.訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 45 人為度。</p> <p>3.訓練方法宜以「情境式演練」為主，兼顧理論與實務內容，或採雙講座、情境反應、對策研擬、案例與專題討論、即席演講的方法。</p>
<p>現行課程設計建議</p>	<p>1.課程設計宜把握兩個問題「誰來受訓」、「訓練什麼」。可以透過分類區別三個主要範疇：核心課程、基礎性課程、應用性課程。</p> <p>2.多聽聽用人機關的需求，想辦法搭起一個橋，課程或交由用人機關與訓練機關共同討論。</p>	<p>1.課程設計宜區別三個主要範疇：核心課程、基礎性課程、應用性課程。</p> <p>2.宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。</p>
<p>課程設計配套</p>	<p>1.課程應針對高階管理，其特色並非個別的學門，而是杜拉克 (P. Drucker) 所稱的統合知識；教學方式結合課程特質，回歸個案教學，著重高階主管的統合能力。</p> <p>2.統合知識觀念很好，還要兼顧倫理修養與基礎能力，就是要把握核心課程的方向。</p> <p>3.應把握訓練目的在提高人員決策視野，倫理課程尤應加重。</p> <p>4.不論未來是當主管還是當幕僚，決策能力都很重要，所以決策規劃能力是課程的核心。</p> <p>5.高階文官的思維更應該重視，倫理思維的課程要加重。</p>	<p>課程設計宜以高階管理能力的養成為目標，包括統合知識為基礎的能力、決策規劃能力、還有倫理思維能力，以普遍提升受訓人員決策視野。</p>



現行訓練期程建議	1.訓期長短應與課程內容相配合，現行訓期不會過短，人員帶薪來上課，應有成本效益觀念。	1.訓期的長短非有絕對的準據，應就課程設計與訓練方法的實際需要配合調整。 2.訓期過長，易造成機關人力資源的耗費。
訓練期程配套	※會中並無專家提出具體建議。	
現行評量機制建議	1.就現行的儲訓制做法，應朝「進來寬、出去難」的方向努力，一可提升整體素質，二可提高訓練的信度與效度。 2.評量方式是不是能不要都著力在紙筆測驗？現在的勝敗都著重在紙筆測驗上，所以我們現在參與這樣的活動訓練方面，考試的氛圍都過於濃厚。 3.課程時數太少，訓練的評量不適合交由授課者或是輔導員來做，可能過於主觀。 4.專題研討我們要進行一整天，評審員壓力很大，而評分分數比例已經固定，最高給到 75 分，平均 73 分，所以評審員還要調整，評分方式太死板。	1.就現制言，訓練評量的作業宜朝「進來寬、出去難」的原則規劃。 2.評量方式宜多元，單一的評量法容易發生評量偏誤，流於主觀。 3.紙筆測驗的比重宜減輕，以免妨礙授課與訓練效果。 4.評量的計分與配分方式有檢討空間。
評量機制配套	1.或可採用「多元（人）評量機制」，將用人機關代表、法制主管機關代表、辦理訓練機關、機關外學者專家、甚至成功企業專業經理人，組織起來進行評量。但要先做利弊分析。 2.應就訓練效果的目標，規劃出一個方向，或可就其統合能力以演講、情境反應、對策、專題討論、案例分析等方式查考。 3.在訓練班別的妥當分類前提下，如果是儲訓制就是「進來寬、出去嚴」。進來受訓的條件比較寬，但是出去的標準比較嚴；讓大家有機會參與，以提升公務員的素質，同時配合實施高淘汰率。 4.建議將筆試分數比例降低或廢除，口試比例或分數提高。	1.宜結合課程目標、課程設計、訓練方法三者，在授課與訓練的過程中即進行針對性的評量。 2.若課程訓練與訓練評量分開來看，形成兩個時間階段，則評量方式宜採「多元（人）評量法」，組成評量團隊，進行期末評量工作，可提高評量的信效度。



	5.辦理訓練的人員宜先進行專業訓練，以確保訓練成效與評量的信效度。	3.評量的方法宜將筆試分數的比例降低，面談口試分數的比例提高。 4.辦理訓練的人員宜先進行專業訓練，以確保訓練成效與評量的信效度。
限期廢止升官等考試的影響	普遍認為，因有過渡期的配套設計，所以不會造成過大衝擊。	

資料來源：本研究製作

## 貳、座談會意見的總結

### 一、薦升簡訓練制度的政策與目標

#### (一)「儲訓制」與「訓用合一制」

1.在現行法制條件下，薦升簡訓練的精神較接近「儲訓制」，惟仍可透過設計朝「訓用合一」的方向前進。

2.儲訓制的訓練引發幾個實際問題如人才庫過大，使訓用脫節，直接構成訓練資源耗廢的疑慮，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。

3.但相對來說，「儲訓制」也因擴大受訓人口範圍，有提升中階公務人員素質的效果，不能說全無好處。

4.為兼顧「儲訓」「訓用合一」兩制的優點，得回顧機關首長用人權的焦點，加強訓練作業前的選訓功能。

#### (二)任用法第 17 條修正後的影響

1.任用法第 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，或能有效減縮參訓人員規模，舒緩訓練資源的耗資，提高訓練的成效。

2.任用法第 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，背後的政策目標在強化送訓機關擇優遴選的責任，俾使「訓用合一」，但應有配套設計。

3.九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮公務人員未來的公務生涯發展機會。

4.九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮地方政府機關、機關層級較低機關、組織編制規模較小機關，所屬人員參訓的機會。

5.任用法第 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，可能會影響到訓練辦理機關對訓練課程、方法、評量等的設計方向。



## 二、現行薦升簡訓練制度的檢討與改進

### (一) 調訓方式

- 1.機關送造冊送訓作業宜就人員的未來發展性，進行實質能力條件的遴選。
- 2.機關送訓的實際作業或可考量「先用後訓」的原則。

### (二) 訓練方法

- 1.參訓人員規模過大，專業背景分歧，若無適當分班，將直接影響教學效果與評量效果。
- 2.訓練編班與班級規模大小，將影響教學效果與評量效果。

### (三) 課程設計

- 1.課程設計宜區別三個主要範疇：核心課程、基礎性課程、應用性課程。
- 2.宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。

### (四) 訓練期程

- 1.訓期的長短非有絕對的準據，應就課程設計與訓練方法的實際需要配合調整。
- 2.訓期過長，易造成機關人力資源的耗費。

### (五) 評量機制

- 1.就現制言，訓練評量的作業宜朝「進來寬、出去難」的原則規劃。
- 2.評量方式宜多元，單一的評量法容易發生評量偏誤，流於主觀。
- 3.紙筆測驗的比重宜減輕，以免妨礙授課與訓練效果。
- 4.評量的計分與配分方式有檢討空間。

## 三、公務人員任用法修正後薦升簡訓練制度的配套設計

### (一) 調訓方式

- 1.用人機關宜建立人員送訓的遴選推薦機制，如選訓委員會。
- 2.選訓標準宜就人員發展潛力、個人生涯發展規畫、實質能力等方面設計。
- 3.為提高選訓功能與公平性，選訓委員會或由內部主管、外部學者專家組成；審查方式可採口試、計畫審查等。

### (二) 訓練方法

- 1.訓練班級編成或可以同「職組」為基準，若實務上不可行亦應將警消人員與其他受訓人員分班辦理訓練。
- 2.訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 25—30 人為度。
- 3.訓練方法宜以「情境式演練」為主，兼顧理論與實務內容，或採雙講座、情境反應、對策研擬、案例與專題討論、即席演講的方法。

### (三) 課程設計

課程設計宜以高階管理能力的養成為目標，包括統合知識為基礎的能力、決策規劃能力、還有倫理思維能力，以普遍提升受訓人員決策視野。

#### (四) 評量機制

1.宜結合課程目標、課程設計、訓練方法三者，在授課與訓練的過程中即進行針對性的評量。

2.若課程訓練與訓練評量分開來看，形成兩個時間階段，則評量方式宜採「多元（人）評量法」，組成評量團隊，進行期末評量工作，可提高評量的信效度。

3.評量的方法宜將筆試分數的比例降低，面談口試分數的比例提高。

4.辦理訓練的人員宜先進行專業訓練，以確保訓練成效與評量的信效度。

#### 四、升官等考試法修正通過後的影響評估

與會專家普遍認為，因有過渡期的配套設計，所以不會造成過大衝擊。



## 第四章 問題檢討與分析

### 第一節 薦升簡訓練制度的政策與目標

#### 壹、現行「薦升簡訓練制度」的檢討與分析

##### 一、法規依據

現行「薦升簡訓練制度」的主要法律依據為公務人員任用法第十七條所載，係為「公務人員官等之晉升，應經升官等考試及格」（第 1 項）之外，官等晉升的第二途徑。同條第 2 項略謂，在兩款前提下「1.經高等考試、相當高等考試之特種考試或公務人員薦任升官等考試、薦任升等考試或於本法施行前經分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。2.經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。」可經參加晉升簡任官等訓練合格，取得升任簡任第十職等任用資格（同條第 2 項後段）。惟參加訓練人員需具備兩種積極條件：「1.以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上。2.已晉敘至薦任第九職等本俸最高級。」（同條第 2 項前段）

另公務人員任用法第十七條第 3 項針對「經晉升簡任官等訓練合格，取得升任簡任第十職等任用資格」，有「先任用後補訓」的例外規定：「前項公務人員如有特殊情形或係駐外人員，報經主管機關核准，得先予調派簡任職務，並於一年內或回國服務後一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得簡任任用資格之限制。」（17 條第 3 項）而未依規定補訓或補訓成績不合格的情事，亦有明文規範：「前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不合格，應予撤銷簡任任用資格，並回任薦任職務，不適用第十八條第一項第二款之規定，且均不得再依前項規定調派簡任職務。」（17 條第 4 項）

公務人員任用法第十七條第 9 項「第二項及第六項晉升官等訓練期間、實施方式、受訓資格、名額分配與遴選、成績考核、延訓、停訓、免訓、廢止受訓資格、保留受訓資格、訓練費用及有關事項之辦法，由考試院定之。」是以，考試院為「薦升簡訓練制度」主管機關，考試院公務人員保障暨培訓委員會負責規劃辦理。考試院依該法爰訂「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」（條文分析詳第二章第三節）。保訓會依 91 年院訂訓練辦法，於民國 92 年由所屬「國家文官培訓所」（民國 99 年改制「國家文官學院」）辦理訓練。

##### 二、應用 SWOT 架構的政策影響分析

就上開條文規定，在學理與實務上，現行薦升簡訓練制度可歸為「儲訓制」（吳定，民 76）。以下就保訓會與國家文官學院辦理「薦升簡訓練」的實況，依策略規劃之「優、劣、機會、威脅」（Strength、Weakness、Opportunity、Threat）架構，進行政策面影響的相關問題檢討與分析。

表 4-1：現行「薦升簡訓練制度」政策面的 SWOT 分析表

<p>預期效果：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提升高階文官素質與能力。</li> <li>2. 培育國家優秀決策人才。</li> <li>3. 「儲訓制」因擴大受訓人口範圍，有普遍提升中階公務人員素質的效果。</li> </ol>	<p>非預期效果：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現行升官等條件較寬鬆，缺乏擇優機制，與公務人員職務逐級陞遷之概念相違，產生「訓用脫節」的現象。</li> <li>2. 直接造成「訓練資源」的耗費，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。</li> </ol>
<p>改善機會：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為兼顧「儲訓」「訓用合一」兩制的優點，得回顧機關首長用人權的焦點，加強前手的甄審選訓功能。</li> <li>2. 可與「文官制度興革規劃方案」的政策方向相結合。</li> </ol>	<p>長期影響：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「訓用脫節」現象對用人機關的影響</li> <li>2. 「訓用脫節」現象對公務人員的影響</li> <li>3. 「訓用脫節」對辦理訓練機關的影響</li> </ol>

資料來源：本研究製作

### 三、說明

#### （一）非預期效果

##### 1. 產生「訓用脫節」的現象

根據保訓會提供的統計資料顯示（如表 4-2），92 年至 99 年經簡任升官等訓練合格人數計 9,667 人，截至 100 年 4 月 15 日止，尚未晉升簡任官等職務人數計 6,084 人，已晉升簡任官等職務人數計 3,583 人。從保訓會民國 92 年開辦薦升簡訓練第一年的晉升率近 6 成，93 年、94 年晉升率尚達 5 成，逐年下降為 4 成、3 成，一直到 99 年晉升率只有 14.19%。而自開辦以來 8 年內平均總晉升率為 35.62。這種趨勢情況，可以顯示「訓用脫節」的嚴重現象。

2. 可能造成「訓練資源」的耗費。若以「訓用合一」為政策目標和計算基準，則每年度辦理薦升簡訓練經費的使用效益，就是當年訓練及格人員，於隔年（或當年）獲晉升人數的比例。根據表 4-2 歷年參訓及格人員數，並以九年內獲得晉升數計算，訓練經費的使用效益，從開辦第一年的 0.59、第二、第三年的 0.49，到民國 95 年、96 年陡降為 0.37，民國 97 年、98 年更降到 0.25，民國 99 年最近一期辦理的訓練經費的使用效益只有 0.14，創歷年新低。總的來看，進十年辦理



薦升簡訓練經費的使用效益，其平均值為 0.36，「訓練資源」的耗費率達 0.64 之高。總之，儲訓制的訓練引發幾個實際問題如人才庫過大，使訓用脫節，直接構成訓練資源耗廢的疑慮，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。

表 4-2：92 年至 99 年經薦升簡訓練及警正升警監訓練及格人員晉升簡任職務人數統計表

參訓年度	訓練人數	合格人數	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	100 年	累計已晉升人數	總晉升率
			已晉升人數											
92	954	949	3	224	69	49	59	52	34	39	26	7	562	59.22%
93	1,233	1,200	0	12	238	68	63	62	71	32	46	4	596	49.67%
94	1,212	1,184	0	1	8	237	95	80	49	49	50	14	583	49.24%
95	1,447	1,423	0	0	1	9	202	94	62	59	76	9	512	35.98%
96	1,366	1,255	0	0	0	1	2	202	93	71	79	28	476	37.93%
97	1,693	1,518	0	0	0	0	0	2	199	85	83	29	398	26.22%
98	1,501	1,357	0	0	0	1	0	2	2	184	122	17	328	24.17%
99	1,480	1,353	0	0	0	0	0	0	0	2	171	19	192	14.19%
合計	10,886	10,239	3	237	316	365	421	494	510	521	653	127	3,647	35.62%

資料來源：100 年 6 月保訓會提供

## （二）長期影響

1. 「訓用脫節」的現象導致用人機關在「人力規劃」上的失序，或為簡任職務出缺而無法就適格人員補實，或機關內具備薦升簡任用資格者眾，礙於職缺有限，人員無法順利晉升，形成人才耗置。

2. 訓練及格人員固取得升任簡任官等資格，但未必即升任簡任職務，這種情形有違管理原理的激勵法則，有礙機關整體士氣。「考試院文官制度興革規劃方案」第 4 項建議案亦分析道：「現行取得簡任官等任用資格規定，並未搭配應具



相關學歷及主管職務經驗，易造成簡任人員難以勝任其職務之情形，且經由上開方式取得簡任資格者人數眾多，可獲陞遷者人數甚少，滋生怨尤。另目前考績 2 甲或 1 甲 2 乙即可取得高一職等任用資格，致使人員快速達到所任職務最高職等年功俸最高級而無級可晉，影響激勵功能。」

3.「訓用脫節」的現象對辦理訓練機關來說，雖無直接影響，但就長期來看，或將模糊「訓練目標」與「課程規劃」的方向，鬆動「課程規劃」與「訓練執行」間的關係，降低學員受訓的「訓練準備度」(training readiness)，有礙訓練效果。

### (三) 改善機會

1.在現行法制條件下，薦升簡訓練的精神較接近「儲訓制」，惟仍可透過設計朝「訓用合一」的方向前進。為兼顧「儲訓」「訓用合一」兩制的優點，得回顧機關首長用人權的焦點，加強前手的選訓功能。如果首長能將近期擬升任簡任職務的候選人員條件，做為甄審選訓作業時的主要考量，則人員受訓及格後即會派任簡任職務，「訓用合一」的目標就可達成。

另依公務人員任用法第 17 條第 3 第 4 項規定，現制有「先升後訓」的「補訓」例外規定，雖可接近「訓用合一」的原則，然終屬補充性途徑。此外，就實務運作方面來說，中央政府與地方政府的選訓甄審效果亦可能有別；中央政府各機關或因組織規模與人事編制較大，簡任官職務較多，因此依現制選訓人員而能「逐級升遷」，順暢完善「訓用合一」的原則。而就地方政府甄選送訓的實務經驗，在民選首長希望擁有較完整人事任用權的前提條件下，隨著首長個人的領導風格與機關固有的組織文化，可能產生兩種分歧的情況發展。一為行政首長重視「薦升簡訓練」制度的人才培養功能，特別關切機關甄審送訓的人事作業，因此送訓人員訓練及格後，升任簡任職務的過程就能無縫接軌。二若行政首長較不重視「薦升簡訓練」制度的人才培養功能，機關甄審送訓的人事作業就會依一般常規（如年資與考績等消極條件）辦理，因此送訓人員訓練及格後，升任簡任職務的機會就會變小；選訓制度乃成狹義之「儲訓制」，訓練和任用或存有差距。然不論如何，機關若能重視選員參加「薦升簡訓練」的甄審作業，「儲訓」和「訓用合一」兩制的優點，就可能競合實現。

2.考試院文官制度興革規劃方案第四案「健全培訓體制，強化高階文官」，列有相關具體興革建議，如重新設計晉升簡任官等資格條件：薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務 2 年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。

## 貳、任用法修正後「薦升簡訓練制度」的檢討與分析



## 一、法規依據

依立法院公報第 100 卷第 8 期「院會紀錄」所載，立法院司法及法制委員會於 99 年 5 月 20 日審查通過考試院函送審議「公務人員任用法第十七條條文修正草案」，條文對照表。考試院提案擬針對 17 條第 2 項加以修正：「經銓敘部銓審定合格實授現任薦任第九職等主管或相當職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等主管或相當職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，並已晉陞至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制：……」。第 6 項修正為：「經銓敘部銓審定合格實授現任委任第五職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績三年列甲等以上，並已晉陞至委任第五職等本俸最高級後，再經晉升薦任官等訓練合格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不受第一項規定之限制：……」

而立法院司法及法制委員會審查結果，17 條第 2 項原案通過，第 6 項將「……，且其以該職等職務辦理之年終考績三年列甲等以上，……」修正為「……，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，……」。

## 二、應用 SWOT 架構的政策影響分析

未來任用修正後，將強調參訓人員的主管經歷的條件，似有朝「訓用合一制」的精神邁進。以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，依策略規劃之「優、劣、機會、威脅」(Strength、Weakness、Opportunity、Threat) 架構，進行政策面影響的相關問題檢討與分析。

表 4-3：任用法修正後「薦升簡訓練制度」的的 SWOT 分析表

<p>預期效果：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 落實公務人員職務逐級陞遷之概念，完善「訓用合一」精神。</li> <li>2. 有效解決訓練資源浪費問題。</li> <li>3. 有效控制調訓的對象人數。</li> </ol>	<p>非預期效果：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 窄化晉升簡任資格的管道，有礙高級文官培訓精神。</li> <li>2. 可能限縮公務人員未來的公務生涯發展機會。</li> <li>3. 壓縮組織編制較小之機關所屬人員取得升簡任官等資格的機會。</li> <li>4. 可能限縮地方政府首長的用人彈性。</li> </ol>
<p>改善機會：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 兼顧「儲訓」「訓用合一」兩制的優點，宜加強前手的甄審選訓功能，俾接合機關首長用人權。</li> <li>2. 與「文官制度興革規劃方案」的高階</li> </ol>	<p>配套措施：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 調訓比例可考量用人機關年度出缺數。</li> <li>2. 宜加強宣導與溝通。</li> <li>3. 有關「合格實授現任薦任第九職等主</li> </ol>

文官培訓體系相接合。	管或相當職務人員」宜做說明解釋。 4.強化送訓機關甄審作業的選訓功能與責任。
------------	---

資料來源：本研究製作

### 三、說明

#### (一) 非預期效果

1.未來公務人員任用法修正通過後，將提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務之經歷條件，強調逐級陞遷歷練。如此一來就排除了機關內長期擔任幕僚、參贊、研究性質職務的人才，參加薦升簡訓練的機會，恐有違高級文官的培訓精神。

2.若從「人才培養」的角度來說，薦升簡的訓練本就是在充實未來擔任簡任職務所需的通識通才能力，排除現在沒有機會占主管職務以展現其領導潛力的人員來說，參訓機會因此被剝奪。九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮公務人員未來的公務生涯發展機會。

3.「薦任 9 職等主管」的條件，對機關層級較低、組織編制較小、地方政府機關所屬人員，恐怕會影響他們在原機關取得升簡任官等資格的機會。九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮地方政府機關、機關層級較低機關、組織編制規模較小機關，所屬人員參訓的機會。

4.民選地方政府首長，或為順利推動政務不次拔擢所需人才，依現制容有彈性用人空間。待任用法修正通過後，增列曾任第九職等主管職務之經歷條件，將直接限縮首長可擇人員的範圍。

#### (二) 改善機會

1.任用法 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，其背後的政策意圖在強化送訓機關擇優遴選的責任，俾使「訓用合一」。如果首長能將近期擬升任簡任職務的候選人員條件，做為甄審選訓作業時的主要考量，則人員受訓及格後即可派任簡任職務，「訓用合一」的目標就可達成。

2.與考試院文官制度興革規劃方案第四案「健全培訓體制，強化高階文官」，相關具體興革建議相接合。

#### (三) 配套措施

1.訓練的辦理應就用人機關簡任職務出缺數來設定調訓人數，並從嚴篩選，調訓比例配套詳見本章第三節。

2.在制度變革的過程之中可能造成當事人的不確定感，也可能會影響到現職人員對生涯發展的預期，例如他本來不需要主管的經驗，現在已經達到受訓的資格，但是在制度變革之後，就會有影響，故宜加強宣導與溝通。



3.有關「相當」(主管)職務人員，有待任用法「施行細則」修訂或法制主管機關做進一步的說明解釋，以弭平疑慮。

4.未來任用修正後，強調參訓人員的主管經歷的條件，將參訓的門檻提高，雖有強化「逐級升遷」、「訓用合一」的引導效果。然實務運作上，仍有待送訓機關重視甄審選訓功能，才能畢竟其功，配套設計詳見本章第三節繼續說明。

## 參、現行「薦升簡訓練」目標的檢討與分析

### 一、法規依據

考試院令訂「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第四條第3項謂「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能為目的，並由保訓會另定之。」國家文官學院網站資料顯示：為培育未來晉升簡任官等及警監官等職務公務人員所需工作知能及儲備高層公務人力之訓練，其目標在於促其瞭解國家重要政策與未來發展願景、增進行政管理之知能、激發潛能，以提昇規劃及管理能力，並促進個人自我發展。(國家文官學院網站資料，100年7月10日瀏覽)

依據民國100年3月8日保訓會公訓字第1000003236A號函訂定「100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課程配當表」謂：本項訓練係為培育未來晉升簡任官等及警監官等職務公務人員所需工作知能及儲備高層公務人力之訓練，其目標如下：

- 1.瞭解國家重要政策與未來發展願景，以擴展晉升簡任及警監職務人員之宏觀視野。
- 2.增進晉升簡任及警監職務人員所需行政管理知能，以提昇規劃及管理能力。
- 3.激發晉升簡任及警監職務人員潛能，以促進個人自我發展。

### 二、應用 SWOT 架構的訓練目標定位分析

薦任公務人員晉升簡任官等訓練，本為薦任公務人員取得晉升高一官等之任用資格之門檻訓練，與其他高級文官培訓計畫應有區別。以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，依策略規劃之「優、劣、機會、威脅」(Strength、Weakness、Opportunity、Threat)架構，進行訓練目標定位與區別的問題檢討與分析。



表 4-4：薦升簡訓練目標定位的 SWOT 分析表

<p>升官等訓練目標： 瞭解國家重要政策與未來發展願景、增進行政管理之知能、激發潛能，以提昇規劃及管理能力，並促進個人自我發展。</p>	<p>高階文官培訓體系訓練目標： 「高階主管特別管理制度」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」</p>
<p>定位利基： 1.薦升簡訓練目標定位在進入高階文官培養的「門檻」，目標在「資格」取得，是為「入口訓練」。 2.訓練目標定位在「通識訓練」。</p>	<p>定位利基： 1.高階文官帶狀培訓體系，是針對現職高階主管人員提供晉升下一階段職務所需的訓練，目標在「核心能力」的充實。 2.訓練目標定位在「發展性訓練」。</p>

資料來源：本研究製作

### 三、薦升簡訓練目標定位的利基

從教育訓練規劃的原理來說，訓練目標的制定宜「明確化」(specific)、「有區隔性」，才不致目標模糊、失去指引功能，也不會有訓練重疊、浪費訓練資源。故從分類上，專業訓練與通識訓練應該劃分，而專業訓練由用人機關辦理，較能切合用人機關的實際需求。這個看法與民國 91 年江岷欽主持的研究結論「宜明確薦升簡訓練課程與其他訓練間之區隔」相呼應。

另「考試院文官制度興革規劃方案」第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」中強化核心職能訓練的部分。「公務人員訓練內容，兼顧通識及專業知能。通識知能部分，除施予國家重要政策發展、行政管理、執行知能、公務相關法律知能之訓練課程外，另加強、深化公務人員公務倫理、國際觀、法治觀、行政中立、廉能、人權等觀念，並透過古今中外經典名著之研讀、講授，啓迪品德教育、提昇人文素養及族群認識。」其中通識知能部分，依現制應由保訓會國家文官學院辦理。以下分項續作細節說明。

1.根據「考試院強化文官培訓功能規劃方案」中之「高階文官培訓體系」劃分為五大塊，其中「高階主管特別管制度培訓」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等「發展性訓練」雖由保訓會主辦，但仍應就其訓練目標的差異，與升官等訓練目標相區隔。

2.因部會別形成的個別專業訓練需求，基本上還是由各主管機關辦理較為合理，各主管機關較能掌握所屬人員的訓練需求與生涯規劃。

3.根據「考試院強化文官培訓功能規劃方案」中之「高階文官培訓體系」劃分為五大塊，其中「高階文官在職訓練」由各主管機關辦理，在行政院由人事局辦理。



## 第二節 現行薦升簡訓練制度的檢討與改進

### 壹、現行調訓方式的檢討與分析

#### 一、法規依據

1. 有關公務人員參訓資格：依考試院令訂「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第五條「(第 1 項) 經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級，得參加本訓練：一、經高等考試、相當高等考試之特種考試或公務人員薦任升官等考試、薦任升等考試或於公務人員任用法施行前經分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。(第 2 項) 前項所定最近三年年終考績，係以各主管機關提供符合參訓資格條件人員名冊之時間為準，計算最近三年年終考績。」

2. 國家文官學院辦理薦升簡訓練，係被動接受各機關人員送訓：依「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第六條「(第 1 項) 總統府、國家安全會議、行政院、立法院、司法院、考試院、監察院及其所屬一級機關、省政府、省諮議會、直轄市政府、直轄市議會、縣(市)政府、縣(市)議會(以下簡稱各主管機關)，應於每年三月三十一日前，提供符合前條參訓資格條件人員名冊，函送保訓會。(第 2 項) 依公務人員任用法第十七條第三項規定以特殊情形或派駐國外之先予調派簡任職務人員，各主管機關應將其核派情形，函知保訓會，據以安排補訓。(第 3 項) 前項派駐國外之先予調派簡任職務人員，各主管機關應將其回國服務時間，先行函知保訓會，據以安排補訓。」另第七條第 2 項規定「保訓會應依據當年度各主管機關所提供符合參加本訓練資格條件之人員名冊，辦理調訓。」

3. 送訓機關應依規定進行審查，選送合格人員參訓：第七條第 1 項「各服務機關、學校及各主管機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之條件詳加審核並嚴守相關規定，排定受訓序列。如有資格不符而參加訓練情事，由各服務機關、學校及各主管機關依法懲處相關人員。」第七條第 2 項「各主管機關因特殊情形，未設置甄審委員會者，應組成臨時性之審查委員會，辦理第一項所定事項。」

#### 二、現行調訓方式的改善方向分析

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行現行調訓方式的問題檢討與分析。

表 4-5：現行調訓方式的檢討分析表

待改善問題點： 1.用人機關送訓甄審過程或較鬆散。 2.未能與用人機關人力需求計畫接合。 3.中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件。	改善方向： 1.要求送訓機關依規定辦理選訓人員甄審，甄審作業宜就人員的未來發展性，進行實質能力條件的遴選。 2.要求送訓機關甄審作業，考量未來三年簡任職務出缺數。
---	---

資料來源：本研究製作

### 三、問題點說明

1.用人機關送訓甄審過程或較鬆散，未能落實排定受訓序列功能。依「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第七條第 1 項規定「各服務機關、學校及各主管機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之條件詳加審核並嚴守相關規定，排定受訓序列。」然或因送訓機關不夠重視、或機關礙於情面、或機關認定受訓及格只是取得任用資格與派任實際無關、或機關畏懼人員送訓期間影響機關業務之進行，致擇優選訓的過濾功能不彰。

2.即如前節所述，中央政府與地方政府的選訓甄審效果有別；中央政府各機關或因組織規模與人事編制較大，簡任官職務較多，因此依現制選訓人員而能「逐級升遷」，順暢完善「訓用合一」的原則。而就地方政府甄選送訓的實務經驗，在民選首長希望擁有較完整人事任用權的前提條件下，隨著首長個人的領導風格與機關固有的組織文化，可能產生兩種分歧的情況發展。一為行政首長重視「薦升簡訓練」制度的人才培養功能，特別關切機關甄審送訓的人事作業，因此送訓人員訓練及格後，升任簡任職務的過程就能無縫接軌。二若行政首長較不重視「薦升簡訓練」制度的人才培養功能，機關甄審送訓的人事作業就會依一般常規（如年資與考績等消極條件）辦理，因此送訓人員訓練及格後，升任簡任職務的機會就會變小。

3.未能考量用人機關簡任職務出缺情形，致人力供需存在差距。

## 貳、現行訓練方法的檢討與分析

### 一、法規依據



依國家文官學院網站資料顯示：(本訓練)培訓方法與技術依課程需要採用課堂講授法、行政個案教學、混成學習、分組研討、專題報告及拓展訓練等教學方法。主要特色有：引進個案教學方法：與國立政治大學合作師法哈佛大學個案教學精神，採行及研編「行政個案」教材，藉由激發學員思考及創新能力，並期以培養現代化公務人員前瞻思維、多元思考、跨域協調及團隊合作之綜效能力。重視問題導向、團隊合作之學習設計：透過分組專題研討報告之撰寫及口頭報告進行評量，期能藉由團隊互動，腦力激盪與整合，就某項研討議題，提出分析意見，進而探討解決方法，用以評量學員之發展潛能。採行評鑑中心法(Assessment Centers)中「籃中演練」(In-basket Exercises)之基本精神進行評量：結合管理學上的情境管理個案，讓學員就某項政策議題或管理問題，從多元情境敘述的方式，就實務個案提出分析及見解，以評量出學員的發展潛能。(國家文官學院網站資料，100年7月10日瀏覽)此外，還運用網路電子教學的方法，要求學員預先上網學習，共有九種課程(詳如附錄九)。

另就保訓會函訂「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專題研討評量實施方式及評分基準」相關規定顯示，訓練方法細節包括：

1. 雙講座研討法—研討時由訓練機關(構)、學校依講座薦介名單聘請二名講座(一位學者、一位行政官員)共同主持。(第4條)

2. 分組研討法—訓練機關(構)、學校應於第一週，視學員人數分成若干組，各組依其擇定或自定題目，先行分組研討。研討重點應包括現況分析、問題檢討及解決方案提出。(第5條)

3. 口頭報告法—各組應推派代表一至二人作口頭報告(約二十分鐘)後，由講座或學員提出問題，並由講座指定該組其他學員答詢。(第7條)

4. 分組專題書面報告法—各組撰寫之書面報告以五千字至八千字為原則，...報告內頁須註明全組學員分工情形。(第8條)

## 二、現行訓練方法的改善方向分析

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行現行訓練方式的問題檢討與分析。

表 4-6：現行訓練方式的檢討分析表

<p>待改善問題點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未能就受訓人員專業背景分班授課，訓練效果較差。</li> <li>2. 班級規模過大。</li> <li>3. 講座授課方式或有配合學員考試需求的傾向。</li> </ol>	<p>改善方向：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訓練班級編成或可以同「職組」為基準，若實務上不可行亦應將警消人員與其他受訓人員分班辦理訓練。</li> <li>2. 訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 25-30 人為度。</li> </ol>
--	---

	3.訓練方法宜以「情境式演練」為主，兼顧理論與實務內容。
--	------------------------------

資料來源：本研究製作

### 三、問題點說明

1.未能就受訓人員專業背景分班授課，訓練效果較差。課程內容是通識性的，但訓練對象是不分類科一體的，在訓練的執行與成效上是否造成問題。

2.參訓人員規模過大，專業背景分歧，若無適當分班，將直接影響教學效果與評量效果。訓練編班與班級規模大小，將影響教學效果與評量效果。如現況每班約有 50 人，班級規模過大，恐難充分發揮個案研討方式的教學效果。

3.即使將來訓練課程按類科分別設計，或接受訓人員專業背景分班授課，執行上的問題都有待討論。同質性低的人員在一起上課，學習上可能不見得好，但同質性高的人員一起上課，也有看法過於一致的壞處。

## 參、現行課程設計的檢討與分析

### 一、法規依據

本項訓練包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5 項單元。採密集式上課 4 週，共計 120 小時。（國家文官學院網站資料，100 年 7 月 10 日瀏覽）

依據民國 100 年 3 月 8 日保訓會公訓字第 1000003236A 號函訂定「100 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課程配當表」所列：本項訓練包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5 項單元。總時數：上課 4 週，共計 120 小時【(6 小時×5 天)×4 週=120 小時】。單元時數：「國家重要政策與發展」12 小時、「行政管理知能與實務」44 小時、「自我發展」22 小時、「課程成績評量」19 小時、「課務輔導與綜合活動」23 小時，合計 120 小時。各單元科目名稱及時數如第二章表 2-2。

### 二、現行課程設計的改善方向分析

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行現行課程設計的問題檢討與分析。



表 4-7：現行課程設計的檢討分析表

<p>待改善問題點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.宜把握課程設計的目標在於簡任官的共通性核心職能。</li> <li>2.受訓學員對課程內容期待有落差，恐影響學習效果。</li> <li>3.課程科目應否分類，或以「職組」做為科目分類的基準，如因應晉升警監官等所需工作知能的特殊需求。</li> </ol>	<p>改善方向：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.課程設計宜區別三個主要範疇：核心課程、基礎性課程、應用性課程。</li> <li>2.宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。</li> <li>3.晉升警監官等的課程另外設計。</li> </ol>
--	---

資料來源：本研究製作

### 三、問題點說明

1.課程設計宜把握兩個問題「誰來受訓」、「訓練什麼」。現況訓練課程包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5項單元，可以透過分類區別三個主要範疇：核心課程、基礎性課程、應用性課程。

2.雖然黃一峰主持的研究資料顯示(民 96: 50)，95、96 年度有 88.5%的結訓學員認為課程配當恰當，但相對的有 11.5%的學員認為有改善空間。受訓學員對課程內容期待有落差，可能是學員不清楚薦升簡訓練目標的定位，係以「共通識見」為主而非特殊專業別訓練。或可多聽聽用人機關的需求，想辦法搭起一個橋，課程或交由用人機關與訓練機關共同討論。

3.目前薦任公務人員晉升簡任官等訓練與警正警察人員晉升警監官等訓練係合併辦理，適用相同之課程內容，是否須因應晉升警監官等所需工作知能有其特殊需求，而另外辦理警正警察人員晉升警監官等訓練班別。

### 肆、現行訓練期程的檢討與分析

#### 一、法規依據

考試院令訂「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第四條第 1 項「本訓練採密集訓練方式辦理。」第四條第 2 項「本訓練之訓期為四週。」

#### 二、現行訓練期程的改善方向分析

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行現行訓練期程的問題檢討與分析。



表 4-8：現行訓練期程的檢討分析表

<p>待改善問題點：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.建議延長為五或六週，或更長。</li> <li>2.或認為訓期適當。</li> <li>3.核心課程「行政管理知能與實務」44小時宜酌增時數。</li> </ol>	<p>改善方向：</p> <p>宜進行 SWOT 分析進一步澄清問題焦點</p>
--	--

資料來源：本研究製作

另根據黃一峰主持的研究，以民國 95 年 96 年度受訓學員為調查對象，分析資料顯示（民 96: 44）：近 63%的學員認為 4 週訓期適當，近 15%的學員認為應延長訓期。其中約有 19%的學員以為，未免影響原機關業務工作的正常推動，並為增進訓練學習效果，建議採連續受訓兩週、間隔兩週、再續受訓兩週，或是每週受訓 3 天在兩個月內結束課程。

### 三、問題點說明

以下針對「訓期延長」的議題，依策略規劃之「優、劣、機會、威脅」(Strength、Weakness、Opportunity、Threat) 架構，做進一步分析。

表 4-9：薦升簡訓練期程的 SWOT 分析表

<p>優：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.可增加課程內容的豐富性。</li> <li>2.可增加每一單元授課時數，提高教學效果。</li> <li>3.採「間隔訓練」可減低人員受訓期間對送訓機關業務推動的困擾。</li> </ol>	<p>劣：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.增加辦理訓練經費，提高人員訓練成本。</li> <li>2.與現行法規「密集訓練」原則有違。</li> <li>3.訓期延長恐影響受訓人員所屬機關業務的正常推動。</li> </ol>
<p>改變的機會條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.制度興革為當前主管機關關注之議題。</li> </ol>	<p>改變的限制條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.課程內容的增加，與訓練目標的達成無必然關係。</li> <li>2.增加每一單元授課時數，與教學效果的提升無必然關係。</li> <li>3.訓期長短並非主要議題，重點是課程的結構、選擇與安排。</li> </ol>

資料來源：本研究製作

就教育訓練的原理論，訓期的長短非有絕對的準據，訓練期間的長短應配合訓練的目標、課程設計的需求來安排，而非以訓期長短來決定課程內容的設計。但任何訓練計畫皆須考量可資運用訓練資源的界限，如訓練的預算經費、訓練的



行政能量、訓練場所的容量，因此訓練辦理機關有「訓練檔期」的實際限制；再者，本訓練受訓人員係於公務上班期間到班受訓，自然有人力「機會成本」的問題。甚且，課程內容的增加，與訓練目標的達成無必然關係。增加每一單元授課時數，與教學效果的提升亦無必然關係。

在「訓練辦法」第四條「本訓練採密集訓練方式辦理。」的原則性前提下，若合併考量訓練辦理機關既有的訓練能（容）量條件，與訓練辦理的成本效益計算，可以假定現制 4 週的訓期應能與課程內容相配合，現行訓期不會過短。在現制 4 週密集訓練的規定下，連續受訓兩週、間隔兩週、再續受訓兩週，或是每週受訓 3 天在兩個月內結束課程的辦法，或許是可以思考的方向。

## 伍、現行評量機制的檢討與分析

### 一、法規依據

#### （一）受訓人員評量三構面

依「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第十條「受訓人員生活管理、團體紀律、活動表現成績及課程成績之評量規定，由保訓會另定之。」

另依中華民國九十九年六月三十日保訓會公評字第 0 九九 0 0 0 八 0 0 0 號令修正「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條規定：

薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量包括生活管理、團體紀律、活動表現成績及課程成績，並依下列規定評定訓練總成績：

1.生活管理、團體紀律及活動表現成績：占訓練總成績百分之十，其評分之內涵如下：

- 1-1.生活管理：包括規律、精神、整潔、儀表、談吐及關懷待人等。
  - 1-2.團體紀律：包括出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等。
  - 1-3.活動表現：包括參與各項活動、課業研討及擔任自治幹部等表現。
- 2.課程成績：占訓練總成績百分之九十，其評分項目及配分比例如下：

- 2-1.專題研討：占課程成績之百分之五十。
- 2-2.案例書面寫作：占課程成績之百分之五十。

#### （二）生活管理、團體紀律及活動表現成績

依據中華民國 100 年 5 月 26 日保訓會公評字第 1000007929 號函備查「國家文官學院辦理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生活管理、團體紀律及活動表現成績加減分標準表」，相關規定如第二章表 2-3。

#### （三）專題研討評分基準

依據中華民國 99 年 6 月 30 日保訓會公評字第 0990008008 號函訂定「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專題研討評量實施方式及評分基準」。其中，評量者設計為二名講座（一位學者、一位行政官員）共同主持。主要的評量項目有：研討口頭報告和答詢表現、分組研討書面報告、個別成績，相關規定詳見第二章第三節。

#### （四）案例書面寫作評分基準

依據中華民國 99 年 6 月 30 日保訓會公評字第 0990008008 號函訂定「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案例書面寫作評量實施方式及評分基準」。實施的方式即通稱之紙筆測驗或考試，並採單題平行兩閱制，分初閱及複閱進行，如同一題兩閱成績差距達十分（含）以上，另邀請專家學者進行第三閱，相關規定詳見第二章第三節。

## 二、現行評量機制的改善方向分析

根據黃一峰主持的研究資料顯示（民 96: 55），95、96 年度有近 9 成的結訓學員對受訓期間進行學習評量以取得任官資格的作法表示肯定。有 17.5% 的結訓學員認為現行評量機制下 91.87% 的及格率過高（相對的有 20.63% 人員認為過低）。另依本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見皆一致認為，任用法修定後，受訓人員規模縮小、簡任官等資格取得只此一途，實宜發揮本項訓練的覈實從嚴過濾功能，及格率應予調降。以下就進行現行評量機制的問題檢討與分析。

表 4-10：現行評量機制的檢討分析表

<p>待改善問題點：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 評量的計分與配分方式有檢討空間。</li><li>2. 結訓學員對「專題研討」評量方法表示肯定，但有部分學員（14%）認為「書面案例寫作」的方法不適當（黃一峰，民 96: 60-63）。紙筆測驗的比重似宜減輕，以免妨礙授課與訓練效果。</li><li>3. 或建議作答時開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，或是以報告代替考試。</li></ol>	<p>改善方向：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 就現行的儲訓制做法，應朝「進來寬、出去難」的方向努力，一可提升整體素質，二可提高訓練的信度與效度。而評量方式宜多元，單一的評量法容易發生評量偏誤，流於主觀。</li><li>2. 宜進行 SWOT 分析進一步澄清問題焦點。</li></ol>
---	---

資料來源：本研究製作

## 三、問題點說明



以下針對「書面案例寫作」的議題，依策略規劃之「優、劣、機會、威脅」(Strength、Weakness、Opportunity、Threat) 架構，做進一步分析。

表 4-11：「書面案例寫作」評量方式的 SWOT 分析表

<p>優：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.成績評定較為客觀、公平。</li> <li>2.評量方式經過設計，能明確指引 所欲養成的能力面向。</li> <li>3.可強化受訓者「訓練準備度」，提高學習效果。</li> </ol>	<p>劣：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.考試領導教學，影響課程講授的方向與效果。</li> <li>2.考試領導教學，影響學員學習的方向與效果。</li> <li>3.對學員構成心理壓力，影響課室學習氣氛。</li> </ol>
<p>改變的機會條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.制度興革為當前主管機關關注之議題。</li> <li>2.或就現有方法進行微調，如作答時開放受訓人員得應用講座所提供各項資料，或是以書面報告代替紙筆測驗。</li> </ol>	<p>改變的限制條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.相關法規修訂。</li> <li>2.可行性不高，可能引起不必要的副效應。</li> </ol>

資料來源：本研究製作

雖然，就本研究訪談、座談所得部分意見，並參考江岷欽主持（民 91）和黃一峰主持（民 96）研究案結果，都顯示現行評量機制中的「書面案例寫作」以紙筆測驗方式進行，恐造成喧賓奪主的效應，影響教學的方向與效果，課程的講授為了迎合考試而受限。但相對來說，也有部分受訪者、座談與會專家表示，「書面案例寫作」的評量方式經過設計，能明確指向綜合考察受訓人員探討問題、分析事理、知能運用、獨立判斷等能力面向。

就受訓學員這一方來說，排斥考試的態度是可以理解的，但這個現象可能有三方面的意義：首要是受訓後的考試對學員心理上構成壓力，但這正是「強化受訓者訓練準備度」、「強化學習效果」，最重要的是「擇優篩選」的必要設計。其次才是「擇優篩選機制」方法的選擇，這方面得有科學的精神進行單一篩選方試（如現行的筆試）的信度與效度考驗，才能確認事實。前述問題係屬，以考試的方式進行擇優篩選，其所產生的副效果，就得考量副效果影響到整體訓練目標的程度如何，非能驟下定論。

就訓練辦理機關這一方來說，考試評量的方法容有改善的空間，如作答時開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，或是用報告代替考試。但兩種改善的方法，就訓練辦理機關的經驗來說，每年檢討都發現可行性都不高，很可能引起不必要的副效應如抄襲、捉刀代筆等。



### 第三節 公務人員任用法修正後薦升簡訓練制度的配套設計

#### 壹、調訓方式

##### 一、調訓方式配套設計的分析

依本章第一節討論，任用法 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，其背後的政策意圖在強化送訓機關擇優遴選的責任，俾使「訓用合一」。如此，則調訓方式可能要從現行的「(合於受訓資格者的)全員調訓制」朝「訓前篩選制」調整。如果機關首長能將近期擬升任簡任職務的候選人員條件，做為甄審選訓作業時的主要考量，則人員受訓及格後即可派任簡任職務，「訓用合一」的目標就可達成。

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行調訓方式配套設計的分析。

表 4-12：調訓方式配套設計分析表

改善方向： 1.要求送訓機關依規定辦理選訓人員甄審，甄審作業宜就人員的未來發展性，進行實質能力條件的遴選。 2.要求送訓機關甄審作業，考量未來 3-5 年簡任職務出缺數。 3.考量中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件。	配套設計： 1.要求送訓機關依規定辦理選訓人員甄審。 2.引導送訓機關落實參訓人員甄審委員會功能。 3.研訂落實選訓甄審功能的制度。	權責與法規修訂： 保訓會 「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 7 條
--	---	--

資料來源：本研究製作

##### 二、配套設計內容

###### (一) 要求送訓機關依規定辦理送訓人員甄審

1.訓練辦理機關行文各機關重申依「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 5、第 6、第 7 條規定，辦理所屬人員選訓作業；並提示送訓機關在受訓人員訓練期間，落時職務代理功能。。



2.訓練辦理機關可於近期內籌辦「薦升簡訓練參訓人員甄審委員會辦理作業示範研討會」。會議可分三個階段進行，第一階段由保訓會說明相關規定，並依擬具之作業流程，示範辦理之過程。第二階段以「研討會」形式，邀請實務界人士與學術界研究者，提出相關論文強調甄審委員會的功能與重要性。第三階段可以座談會行式進行廣泛意見交換。

## (二) 引導送訓機關落實參訓人員甄審委員會功能

1.訓練辦理機關於年度辦理「薦升簡訓練」作業前 1 至 2 個月前，邀集各送訓機關，召開「薦升簡訓練參訓人員甄審委員會辦理作業工作室」，提示相關作業重點、進行實務問題檢討，並交換意見。

2.訓練辦理機關於年度辦理「薦升簡訓練」作業結束後 1 至 2 個月內，邀請實務界與學術界人士籌組「如何落實送訓甄審委員會功能」輔導巡迴列車，一者考評各機關依規定作業辦理的品質，二者就實地查訪所得即時並有針對性的提出具體的改善建議。

3.訓練辦理機關可籌辦跨機關的「薦升簡訓練參訓人員甄審委員會辦理作業觀摩會」，以前項考評成績前三名機關為「標竿學習機關」，分享其作業辦理實務與心得，信可收「組織學習」的效果。

## (三) 研訂落實選訓甄審功能的制度

1.明訂送訓機關辦理參訓人員「甄審委員會」的組織與功能。

2.明訂各主管機關審核參加薦升簡訓練作業時，分兩階段進行：第一階段由人事單位就參訓法定條件進行審核，並建立送訓人員候選名單，候選人員數應考量未來 3-5 年機關簡任職務出缺數；第二階段將送訓人員候選名單提交「甄審委員會」進行甄審。

3.明訂「甄審委員會」甄審項目與配分，概可分為四項：

3-1.年資分數（占 15%）。

3-2.考績分數（占 30%），工作能力強、工作績效佳，既有的工作表現實績為工作能力最佳之明證，針對績效佳者選送訓練，使升遷有望可激勵整體士氣。

3-3.發展潛力（占 40%），機關宜針對未來施政方向所需高級人力的策略性規劃，指明所需專業性項目，並評量其未來發展性，可切合機關首長彈性用人所需。

3-4.綜合考評（占 15%）。

## 貳、調訓比例

### 一、調訓比例配套設計的分析



以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行調訓比例配套設計的分析。

表 4-13：調訓比例設定基準配套設計分析表

<p>改善方向：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.未來任用法修法後參訓學員僅限「已具有陞任簡任資格（所有條件者）」，而薦升簡訓練合格為最後一道關卡。</li> <li>2.為有效結合機關未來3-5年簡任職務人才需求。</li> <li>3.考量中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件。</li> </ol>	<p>配套設計：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任主管非主管人數之比例。</li> <li>2.機關近3-5年陞任簡任人數。</li> <li>3.就年度訓練機關辦理訓練計畫容量為基準，分配中央與地方政府送訓人員比例。</li> </ol>	<p>權責與法規修訂：</p> <p>保訓會</p>
---	--	----------------------------

資料來源：本研究製作

## 二、配套設計內容

1.未來任用法修正後，增列「薦任主管經歷」的參訓條件，已能使年度參訓人員規模得到控制。總體上，訓練辦理機關得就「各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任主管非主管人數之比例」來考量。比值大於一，以「高一層級簡任主管非主管人數」為計算基準；比值小於一，以「遷序列表所列薦任主管人數」為計算基準，如此設定年度調訓總量，或可有效聯繫「訓練」與「任用」的關係。

2.復為接近「訓用合一」精神並密切結合用人機關需求，訓練辦理機關或可以送訓機關近3-5年陞任簡任人數的經驗值為計算基準，或可就各機關未來3-5年簡任職務出缺數來設定調訓人數。保訓會年度辦理訓練作業時，或可先要求送訓機關明列未來3-5年簡任職務出缺預估數，做為選訓甄審時「送訓候選人」的計算基準；經甄審作業後排定送訓人員優先順序，而後編列送訓名冊，俾調節機關內部人力供需平衡。

3.另為考量中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件，訓練辦理機關或可以前項調訓比例為基準，參考年度辦理訓練計畫容量，妥適分配中央與地方政府送訓人員比例。

## 參、訓練方法

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，復就「班級編成」、「班級規模」、「訓練方法」三個主要改善方向，進行訓練方法配套設計的分析。

### 一、「班級編成」的配套設計

表 4-14：「班級編成」的配套設計分析表

班級編成原則與利基	班級編成方法	操作可行性
「同質性團體」原則： 學習者專業背景、組織文化特質愈相近，學習氣氛的凝聚力愈高，團體互動的效果愈佳，學習成效較易確保。	1.班級編成或可以同「職組」為基準。	低
	2.區分為「一般」與「技術」兩類分別編班。	中
	3.將警消人員與其他受訓人員分班辦理訓練。	中
「異質性團體」原則： 學習者專業背景、組織文化特質差異愈大，學習氣氛的競爭性愈高，腦力激盪的效果愈佳，學習成效較易確保。	維持現行「混成班級」的編班方式。	高

資料來源：本研究製作

### 二、「班級規模」的配套設計

根據本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 25-30 人為度，可以提高教學品質與訓練成效；惟將直接衝擊訓練辦理機關現有的訓練能量調配，操作可行性偏低。

### 三、「訓練方法」的配套設計

表 4-15：「訓練方法」的配套設計分析表

訓練方法取向	配適的能力面向	教學形式	操作可行性
情境體驗式 (模擬演練)	培養人員面對實際問題與特殊問題的解決能力。	1.個案教學法：經由個案分析討論或檔案文件討論，培養人員面對實際問題與特殊問題的解決能力，引導其通盤視野的判斷能力。(100	高



		<p>年度現行作法)</p> <p>2.分組專題研討報告法(100年度現行作法,可融合角色扮演(role playing)、工作坊(workshop)的教學形式)</p> <p>3.即席演講與辯論法:可訓練人員面對群眾時的臨場反應,培養其系統歸納、掌握群眾心理,妥善表達的能力。</p> <p>4.行動學習法(action learning)</p> <p>5.見習學員法(trainee learning)</p>	<p>高</p> <p>高</p> <p>中</p> <p>低</p>
團體互動式	培養人員引導所屬團隊工作的能力	1.座談討論法:受訓學員分組進行,各組以抽籤方式選定討論主題,輪流擔任主席引導討論。可訓練人員系統表達與集思廣益的技巧,增益其分析問題和主持會議的能力。(已融入100年度個案教學法、分組專題研討報告的現行作法)	高
講授啟發式	培養人員決策思考的廣度深度與直觀能力。	<p>1.理論與實務雙講座法(100年度現行作法)</p> <p>2.經典文獻導讀法:抽象理論以精緻其事理分析與統合,當前理論以擴大其視野,倫理理論以陶養決策品質。(100年度現行作法)</p> <p>3.師徒學習法(導師制mentoring system)</p>	<p>高</p> <p>高</p> <p>低(註:現行輔導員制非屬此法)</p>
訓前準備式	提高人員的訓練準備度。	<p>1.預先上網學習課程(100年度現行作法)</p> <p>2.學分(程)修習法:規劃多元能力之選修科目,供受訓人員針對個別需求預做</p>	<p>高</p> <p>中</p>

		選修。	
--	--	-----	--

資料來源：本研究製作

## 肆、課程設計

根據本章第一節分析所得，薦任公務人員晉升簡任官等訓練，本為薦任公務人員取得晉升高一官等之任用資格之門檻訓練，與其他高級文官培訓計畫應有區別。而薦升簡訓練定位的利基乃在：1.薦升簡訓練目標定位在進入高階文官培養的「門檻」，目標在「資格」取得，是為「入口訓練」。2.訓練目標定位在「通識訓練」。是以，為因應參訓學員工作性質和專業背景的差異，致有不同的課程需求，所為之將課程區分為一般類與技術類兩種設計已無迫切需要。而課程科目應否以「職組」為基準分開設計亦無迫切性；致若晉升警監官等課程另外設計的議題，則可劃歸機關高階文官「在職訓練」的部分來完成。訓練辦理機關多年來依歷年委託研究建議（請參考吳定，民 87；江岷欽，民 91；黃一峰，民 96），與國家當前重要政策方向，定期檢討課程配當並做調整，著有成效。以下謹就 100 年度薦升簡訓練課程配當，參酌本研所得重做分類整理，並加入擬議課目，最後提列強化訓練成效的對應做法建議。

### 一、課程設計調整的分析

表 4-16：課程設計調整的分析

訓練目標：			
1.瞭解國家重要政策與未來發展願景，以擴展晉升簡任及警監職務人員之宏觀視野。			
2.增進晉升簡任及警監職務人員所需行政管理知能，以提昇規劃及管理能力。			
3.激發晉升簡任及警監職務人員潛能，以促進個人自我發展。			
課程性質分類與 課程單元名稱	科目名稱	時數	附註
基礎性課程類： 國家重要政策與 發展（12 小時）	1.國安政策與發展	2	
	2.國際關係與發展	2	
	3.財經政策與發展	2	
	4.政府組織改造與展望	2	※
	5.人權政策與發展	2	
	6.文官政策新發展	2	※
			※ 上開兩種科目宜合併為一種科目如



			「政府組織改造與文官政策」，時數減為3小時
核心課程類： 行政管理知能與實務（44小時）	<p>前瞻思考－</p> <p>1. 前瞻思考與趨勢研判（含案例分析）</p> <p>政策管理－</p> <p>2. 政策管理（制定、執行與評估）與行政個案研討</p> <p>3. 政策行銷實務（含個案研討）</p> <p>4. 政策立法與議會溝通</p> <p>5. 公共關係與媒體溝通</p> <p>談判與協商－</p> <p>6. 談判策略與技巧（含個案演練）</p> <p>7. 跨域協調與行政個案研討</p> <p>多面向管理－</p> <p>8. 團隊建立與領導</p> <p>9. 績效管理與評估</p> <p>10. 危機管理與行政個案研討</p> <p>11. 變革管理與行政個案研討</p>	<p>4</p> <p>6</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>6</p> <p>4</p>	<p>※ 時數宜增為4小時</p> <p>※ 科目名稱應擴大為「組織學習與變革管理」以應當前管理學趨勢</p>
應用性課程類： 自我發展（22小時）	<p>1. 公務人員核心價值</p> <p>2. 經典研析</p> <p>3. 健康管理</p> <p>4. 英語新聞閱讀技巧</p> <p>5. 廉能政府與倫理規範</p> <p>6. 多元文化與發展</p> <p>7. 行政中立規範與實踐</p> <p>8. 以「性別主流化」、「資訊科技與生活」、「地方自治發展」、「全球</p>	<p>2</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>4</p>	



	化發展趨勢」、「感動的服務」、「綠能與生活」、「環境變遷的挑戰與因應」為議題的專題演講		
--	---	--	--

資料來源：本研究製作

二、宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。依「考試院文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制、強化高階文官」所列對策「建立完善培訓體系」，應強化各訓練機關（構）協調聯繫機制，以利資源共享與訊息交流。本研究資料分析亦顯示，訓練主管機關宜籌組「薦升簡訓練課程規劃委員會」，定期邀集中央政府用人機關代表、地方政府用人機關代表、學術界代表、工商企業界代表、民間社會代表，檢討相關課程架構的妥適性，進行有計畫的調整，以發揮經由「訓練課程」導引簡任職務官員所需基本才識修養的功効。

三、宜加強宣導本項訓練目標的定位與重要性關聯。根據本研究資料分析所得，受訓學員對課程的期望容有落差，實乃未明瞭本訓練係屬「組織需求」滿足類型之訓練。為提高並強化學員之受訓準備度，除現行網路預先學習課程之設計外，宜有計畫進行本訓練目標定位之宣導，導正學員對本訓練的適切認知。

## 伍、訓練期程

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，進行訓練期程配套設計的分析。

表 4-17：訓練期程配套設計分析表

改善方向： 針對「訓期延長」的議題，進行薦升簡訓練期程的 SWOT 分析顯示，訓期的長短非有絕對的準據，應就課程設計與訓練方法的實際需要配合調整。	配套設計： 每週受訓 3 天（週四、週五、週六）在兩個月內結束課程。	權責與法規修訂： 保訓會 「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 4 條
--	---------------------------------------	--

資料來源：本研究製作

依本章第二節「訓期延長」議題的 SWOT 分析顯示，訓練期間的長短應配合訓練的目標、課程設計的需求來設計。並應合併考量可資運用訓練資源的界限，即訓練辦理機關「訓練檔期」的實際限制。再者，課程內容的增加，與訓練

目標的達成無必然關係；增加每一單元授課時數，與教學效果的提升亦無必然關係。因此，在「訓練辦法」第四條「本訓練採密集訓練方式辦理。」的原則性前提下，若合併考量訓練辦理機關既有的訓練能（容）量條件，與訓練辦理的成本效益計算，可以假定現制 4 週的訓期應能與課程內容相配合，現行訓期不會過短。在現制 4 週密集訓練的規定下，每週受訓 3 天（週四、週五、週六）在兩個月內結束課程的辦法，或許是可以思考的方向。

## 陸、評量機制

### 一、評量機制配套設計的分析

現行薦升簡訓練機制主要有兩端，1.生活管理、團體紀律及活動表現成績（占總成績 10%），2.課程成績（占總成績 90%），含專題研討（50%）、案例書面寫作（50%）。上開評量方法已有第 2 個層次「學習」評估之內涵，合併小組討論、個案／問題分析、事實發現、簡報、角色扮演等方法之內容。另依本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見皆一致認為，任用法修定後，受訓人員規模縮小、簡任官等資格取得只此一途，實宜發揮本項訓練的覈實從嚴過濾功能，及格率應予調降。以下就評量機制配套設計進行分析。

表 4-18：評量機制配套設計分析表

<p>改善方向：</p> <p>1.就現行的儲訓制做法，應朝「進來寬、出去難」的方向努力，一可提升整體素質，二可提高訓練的信度與效度。</p> <p>2.評量方式宜多元，單一的評量法容易發生評量偏誤，流於主觀。</p> <p>3.評量的計分與配分方式有微調空間。</p>	<p>配套設計：</p> <p>1.俟任用法修正通過後，將現行評量機制下 91.87%的及格率，向下調整為 88%，逐年下調到 85%，或由訓練辦理機關依職權、按政策需要調節。</p> <p>2.區分訓前學習準備度評量，訓中（即課程結束後）之學習評量，訓後回流強化學習評量三種。前二者為訓練及格準據，後者供訓練辦理機關改善訓制參考。</p> <p>3.籌組織「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評議委員會」，就當期設定之淘汰率，</p>	<p>權責與法規修訂：</p> <p>保訓會</p> <p>「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條。</p> <p>「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條。</p> <p>研訂「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成</p>
---	---	---

	<p>依受訓學員總成績，進行成績名次與等第排序的討論與決定。</p> <p>4.受訓及格人員成績宜做等第區分，供用人機關選任參考。</p> <p>5.增列「即席對策」面談評量。</p> <p>6.相應調整各評量成績配分比例。</p>	<p>績評議委員會組成要點」。</p> <p>「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 11 條、第 14 條。</p> <p>「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條、第 6 條。</p> <p>「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條、第 6 條。</p> <p>「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條。</p> <p>「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條。</p> <p>研訂「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「訓前學習準備度」評量實施方式及評分基準」。</p> <p>研訂「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「即席對策」面談評量實施方式及評分基準」。</p> <p>「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條。</p> <p>「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條。</p>
--	--	--

	<p>7.強化輔導人員組成結構，以提高「課程學習」輔導功能；加強輔導人員專業訓練，以提高「生活、紀律、活動」輔導機制的功能。</p>	
--	--	--

資料來源：本研究製作

## 二、配套設計內容

1.訓練辦理機關依職權、按政策需要向下調節「薦升簡訓練」及格率。俟任用法修正通過後，將現行評量機制下 91.87%的及格率，向下調整為 88%，逐年下調到 85%；或由訓練辦理機關依職權、按政策需要調節。

2.區分訓前學習準備度評量，訓中（即課程結束後）之學習評量，訓後回流強化學習評量三種。訓前學習準備度評量，評量標的為 100 年度規劃之「網路預先學習」成績（可以選擇題形式），加上本研究建議之「薦升簡訓練制度的認識」成績（可以選擇題形式）；前者可舒緩訓期與課程時間配當緊促的問題，增強正式課程運用個案討論方法的效果，後者可以有效縮短受訓人員對課程期望的落差，亦與提高訓練成效有關。訓後回流教育可參採「行動研究」（action research）理念，訓後一年內由訓練機關召回近期受訓及格人員，進行 1 至 2 日回流訓練，以「再凍結」學習成效，訓後舉辦學習成效評量，可系統追蹤學員第三層學習效果，更可供訓練辦理機關改善訓制參考。

3.為強化受訓成績評定的公平性與公正性，宜由訓練辦理機關籌組「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評議委員會」，成員或由訓練辦理機關代表、授課講座代表、課程評量者代表三方，就當期設定之淘汰率，依受訓學員總成績，進行成績名次與等第排序的討論與決定。

4.受訓及格人員成績宜做等第區分，供用人機關選任參考。受訓及格人員成績可略分三個等級：「受訓表現優異」、「受訓表現良好」、「受訓表現合格」。及格成績列當期受訓學員前 15% 者，為「受訓表現優異」等級；及格成績列當期受訓學員後 15% 者，為「受訓表現合格」等級。及格成績送機關供機關首長拔擢人員參考，亦可強化參訓人員對本訓練的重視，提高其受訓準備度。

5.增列「即席對策」面談評量。在現制課程成績之「專題研討」、「案例書面寫作」外，增列「即席對策」面談評量。「即席對策」面談評量者由公務界資深官員（如中央部會常務次長、常務副主任委員，地方政府副首長等）、學術界專業人士、社會清譽人士，配對組合為三組，抽籤輪流擔任各場次評量者。受訓人員就訓練機關預先製定「對策題目」組，隨機抽籤應答。面談評量時間為每人 25 分鐘，5 分鐘構思準備，8 分鐘口頭發表對策，12 分鐘接受詢答。此法可以評



鑑受測者之自信心、人際敏感性、反應及解決問題能力、組織計劃能力、壓力下表現及口頭溝通能力等。

6.相應調整各評量成績配分比例。因應前面數項改善作法，受訓總成績計算方式宜調整為：1.生活管理、團體紀律及活動表現成績（占總成績 10%），2.課程成績（占總成績 90%），含「訓前學習準備度」評量（10%）專題研討（30%）、案例書面寫作（30%）、「即席對策」面談評量（30%）。

7.強化輔導人員組成結構，以提高「課程學習」輔導功能。現制輔導人員由訓練辦理機關所屬人員擔任，為提高「課程學習」輔導功能，參採「師徒學習制」（或謂「導師制」）精神，或可由實務界與學術界人士混合編成「課程學習輔導小組」，於受訓期間，每週 1 至 2 次，每次 1 至 2 小時，進行實質指導，以強化學習效果。

8.駐班輔導人員負有評定「生活管理、團體紀律及活動表現成績」（占總成績 10%）的責任，為提高其實質功能，並為提升本項訓練之「信服程度」(credit)，宜即時辦理「輔導人員專業訓練營」，以加強輔導人員輔導所需專業能力。



## 第四節 升官等考試法修正通過後的影響評估

### 壹、法規依據

為配合立法院審議中，公務人員任用法第十七條條文修正，提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，以逐級陞遷歷練並有效結合簡任升官等訓練。考試院研擬公務人員升官等考試法修正草案，擬明定簡任官等考試於任用法修正通過後 5 年內舉辦 3 次為限，俾使未來晉升簡任官等僅限參加薦升簡訓練一途，亦即「限期廢止升官等考試」的政策。

### 貳、問題檢討的 SWOT 架構分析

以下就本研究歸納實務界訪談意見、學術界座談意見、既有相關研究結論，依策略規劃之「優、劣、機會、威脅」（Strength、Weakness、Opportunity、Threat）架構，進行政策面影響的相關問題檢討與分析。

表 4-19：「限期廢止升官等考試」的 SWOT 分析表

擬針對問題： 簡任升官等考試功能逐年降低。	對立論點： 1.維持「升官等考試」並予改善，仍可實現政策目標。 2.維持現制對依現有的法制取得任用資格人員衝擊較少。
預期效果： 1.晉升簡任官等訓練制度完整。 2.訂有 5 年落日條款，可維護過渡期應考人之權益。 3.與「文官制度興革規劃方案」的政策方向相結合。	非預期效果： 「5 年應考潮」現象。

資料來源：本研究製作

### 參、說明

#### 一、擬針對問題

薦任公務人員參加簡任升官等考試之人數，已逐年減少，本項考試近八年考



試及格人數，從民國 92 年的 90 人、民國 94 年的 65 人，已逐年降至民國 96 年的 42 人、民國 98 年的 39 人。又簡任升官等考試及格者，僅取得晉升簡任資格，並不分發任用，總晉升率為 60.59%，共 143 人。詳見表 4-20。

表 4-20：92 年至 99 年經簡任升官等考試及格晉升簡任職務人數統計表

考試年度	考試及格人數	未晉升簡任人數	已晉升簡任人數									合計
			92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年	100年	
92	90	26	3	22	12	10	8	4	2	2	1	64
93												
94	65	25				19	6	9	4	2	0	40
95												
96	42	19						17	1	4	1	23
97												
98	39	23								10	6	16
99												
總計	236	93	3	22	12	29	14	30	7	18	8	143

資料來源：保訓會 100 年 6 月統計

## 二、預期效果

1. 考試院於九十一年六月訂定發布「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」，公務人員保障暨培訓委員會對每年度符合晉升簡任官等條件者，均予調訓。是以，薦任第九職等合格實授人員只要具有大學學歷或高考及格，都可透過訓練取得簡任資格，無需參加簡任升官等考試。

2. 未來升官等考試法修正通過後之「限期廢止升官等考試」政策，因規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任官等考試為限」；此一 5 年的過渡時期，對現在具備應考資格的人員仍有 3 次參加考試機會，對彼權益應無影響。而 5 年落日條款的明示告知，對未具備應考資格的人員或即將具備應考資格的人員而言，也有提示即早另做規劃準備的效果。

3. 考試院文官制度興革規劃方案第四案「健全培訓體制，強化高階文官」，列有相關具體興革建議，如 1. 重新設計晉升簡任官等資格條件：薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務 2 年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。2. 限期廢止升官等考試等項。

## 三、對立論點

1.主張維持「升官等考試」的論點為，如果薦升簡訓練制度的上位政策是 98 年 6 月 18 日考試院發布之「文官制度興革規劃方案」6 項建議案中，第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」；則高階文官甄補培育應該就是薦升簡訓練制度的政策目標，而改善現有的薦升簡任官等考試制度就可以實現這個政策目標。另亦可與「健全培訓體制、強化高階文官」的方案連成一氣，特別是建構出類似英國、新加坡文官培養的「快速陞遷管道」(fast stream)。

2.維持「升官等考試」對現有的法制與受法制影響的人的權益，衝擊較少、非預期的風險較低。

#### 四、非預期效果

從「人力供需」的彈性方面來說，為免薦升簡官等制度改革的過渡時期，發生「集中在 5 年內應考」的擁擠偏態現象，致發生未來高階文官培養的年齡層或公職年資層過於集中；3 次簡任官等考試的辦理特應從應考條件、考試內容、及格比率予以適當管控，以賡續發揮「擇優」的考試效果，「5 年應考潮」現象的非預期效應就能避免。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結果

#### 壹、實務工作者訪談結果

##### 一、薦升簡訓練制度的政策方向

1.薦升簡訓練制度的改善應循「考試院文官制度興革規劃方案」的政策方向  
受訪對象不分學者、實務家，不論是法制主管機關還是用人機關，一致認為薦升簡訓練制度的未來改善方向，應該是「考試院文官制度興革規劃方案」政策體系中重要的一環。特別是「高階文官的制度」的政策焦點。

2.在「高階文官培訓體系」的框架下，薦升簡訓練的定位應該如何

薦升簡的訓練制度，在考試院「文官制度興革規劃方案」、「強化文官培訓功能規劃方案」，特別是「高階文官培訓體系」中的定位與功能賦予為何？與「高階文官培訓體系」中之「高階主管特別管理制度」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等發展性訓練的關係為何？相互間具有競合補充效果、進階延續學習效果，還是疊床架屋？

3.薦升簡訓練制度的設計是否以「訓用合一」為目標

3-1.用人機關的受訪者似乎希望，薦升簡訓練制度的設計應以「訓用合一」為目標，主張訓練的辦理應就簡任職務出缺數來設定調訓人數，並從嚴篩選。

3-2.從受訓及格學員的角度來說，也希望訓練資格與任用能緊密結合。

3-3.«訓用合一»與«即訓即用»的原則在學理上固然有理，但就實際來說卻有根本性的困難。

4.有關任用法修正致非主管人員無法參訓升等的問題

4-1.限定「第九職等主管職務3年以上之經歷條件」是否有違高級文官的培訓精神。

4-2.可能造成當事人不確定感，宜加強宣導與溝通。

4-3.任用法第17條修正草案—現任第九職等主管或「相當」職務人員的規定。有關「相當」(主管)職務人員，嗣後有待「施行細則」或法制主管機關做進一步的說明解釋，以弭平疑慮。

##### 二、現行薦升簡訓練制度的改進建議

###### 1.調訓方式



現行的薦升簡訓練採「自由選擇參訓與否」的方式，只要合於資格機關都會擇優送訓。99年考試院令修正「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第5條：「經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級，得參加本訓練...」

## 2.課程設計

2-1.大部份的受訪者，對現在薦升簡訓練的課程內容未表示明確的修改意見，但都認為課程設計的目標在於簡任官的共通性核心職能。

2-2.惟對班別的編成，建議是否應考量不同機關在工作知能上的特殊需求，略作區分，以增訓練效果。

## 3.訓練方法

在現在的訓練方式方面，主要意見有三：1.考量增加採行「體驗式課程」進行法。2.建議降低每一班級之上課人數，以利個案研討法的效果。3.建議講座勿以考試為取向來上課。

## 4.訓練期程

受訪者普遍認為訓練期程宜適度延長。

## 5.評量機制

5-1.大都認為，訓練合格與否的關鍵在於採比試方法進行的「書面案例寫作」項目。受訪的參訓學員甚至表示，薦升簡訓練制度中最應加強改善的部份就是評量機制

5-2.考試評量的方法也有改善的空間，如作答時開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，或是用報告代替考試。但上述兩種改善的方法，就訓練辦理機關的經驗來說，或是可行性都不高，或是可能引起不必要的副效應。

## 三、未來公務人員任用法修正通過後薦升簡訓練制度的調整改善

### 1.調訓方式與調訓比例

1-1.受訪者建議如果未來的政策是從「儲訓制」走向「訓用合一制」，則調訓方式可能要從現行的「(合於受訓資格者的)全員調訓制」朝「訓前篩選制」調整，而「評鑑中心」是一個可以考慮的方法。

1-2.訓練辦理機關似應就「各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任非主管人數之比例」，或根據「機關近5年來陞任簡任人數」，作為訂定調訓合理比例的參考。

### 2.課程設計

2-1.理論架構與實務洞見兼顧。

2-2.課程科目應否分類，或以「職組」做為科目、班別分類的基準。

2-3.課程科目應隨國家政策需要即時進行調整

2-4.因應參訓學員工作性質和專業背景的差異，致有不同的課程需求，故可



進行「學程設計」。

2-5.結合訓練辦理機關與用人機關共同規劃課程設計

3.訓練方法

理論與實務雙講座法、數位學習方法、兼採學分修習方式、強化「情境設計」的教學方式、行動學習法、師徒制。班級規模應予縮小，以利個案研討。

4.訓練期程

大部份的受訪者建議應將訓練期程延長，或是為期兩個月。但訓練期程拉長，也可能引起實際的問題如：「不過一般來說因為我們是密集式的訓練，期程若拉長，科目又要怎麼安排？還有機關的事務又要怎麼應付？...」

5.評量機制

5-1.採「評鑑中心法」。

5-2.書面評量應採「多人評分法」以減少偏誤。

5-3.採「即席問答或演講」法。

5-4.增加「訓前、訓中」評量。

5-5.訓後回流教育參採行動研究理念。

5-6.國外研習強化訓練成效。

#### 四、未來升官等考試法修正通過後對薦升簡訓練相關影響

1.能增進晉升簡任官等所需工作知能，亦可有效擇優取得簡任資格。

2.「限期廢止升官等考試」定有5年過渡時期對現有具應考資格人員應無影響。

3.「5年內辦理3次簡任官等考試」之應考條件、考試內容、及格比率應配合調整，廢續發揮「擇優」的考試效果。以避免薦升簡官等制度改革的過渡時期，發生「集中在5年內應考」的擁擠偏態現象。

## 貳、學術研究者座談結果

### 一、薦升簡訓練制度的政策與目標

#### (一)「儲訓制」與「訓用合一制」

1.在現行法制條件下，薦升簡訓練的精神較接近「儲訓制」，惟仍可透過設計朝「訓用合一」的方向前進。

2.儲訓制的訓練引發幾個實際問題如人才庫過大，使訓用脫節，直接構成訓練資源耗廢的疑慮，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。

3.但相對來說，「儲訓制」也因擴大受訓人口範圍，有提升中階公務人員素質的效果，不能說全無好處。



4.為兼顧「儲訓」「訓用合一」兩制的優點，得回顧機關首長用人權的焦點，加強訓練作業前的選訓功能。

(二) 任用法第 17 條修正後的影響

1.任用法第 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，或能有效減縮參訓人員規模，舒緩訓練資源的耗資，提高訓練的成效。

2.任用法第 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，背後的政策目標在強化送訓機關擇優遴選的責任，俾使「訓用合一」，但應有配套設計。

3.九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮公務人員未來的公務生涯發展機會。

4.九職等主管經歷的參訓門檻，可能限縮地方政府機關、機關層級較低機關、組織編制規模較小機關，所屬人員參訓的機會。

5.任用法第 17 條修正後增列參訓的九職等主管經歷的條件，可能會影響到訓練辦理機關對訓練課程、方法、評量等的設計方向。

二、現行薦升簡訓練制度的檢討與改進

(一) 調訓方式

- 1.機關造冊送訓作業宜就人員的未來發展性，進行實質能力條件的遴選。
- 2.機關送訓的實際作業或可考量「先用後訓」的原則。

(二) 訓練方法

1.參訓人員規模過大，專業背景分歧，若無適當分班，將直接影響教學效果與評量效果。

2.訓練編班與班級規模大小，將影響教學效果與評量效果。

(三) 課程設計

- 1.課程設計宜區別三個主要範疇：核心課程、基礎性課程、應用性課程。
- 2.宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。

(四) 訓練期程

1.訓期的長短非有絕對的準據，應就課程設計與訓練方法的實際需要配合調整。

2.訓期過長，易造成機關人力資源的耗費。

(五) 評量機制

- 1.就現制言，訓練評量的作業宜朝「進來寬、出去難」的原則規劃。
- 2.評量方式宜多元，單一的評量法容易發生評量偏誤，流於主觀。
- 3.紙筆測驗的比重宜減輕，以免妨礙授課與訓練效果。
- 4.評量的計分與配分方式有檢討空間。

三、公務人員任用法修正後薦升簡訓練制度的配套設計

(一) 調訓方式

- 1.用人機關宜建立人員送訓的遴選推薦機制，如選訓委員會。
- 2.選訓標準宜就人員發展潛力、個人生涯發展規畫、實質能力等方面設計。
- 3.為提高選訓功能與公平性，選訓委員會或由內部主管、外部學者專家組成；審查方式可採口試、計畫審查等。

(二) 訓練方法

- 1.訓練班級編成或可以同「職組」為基準，若實務上不可行亦應將警消人員與其他受訓人員分班辦理訓練。
- 2.訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 45 人為度。
- 3.訓練方法宜以「情境式演練」為主，兼顧理論與實務內容，或採雙講座、情境反應、對策研擬、案例與專題討論、即席演講的方法。

(三) 課程設計

課程設計宜以高階管理能力的養成為目標，包括統合知識為基礎的能力、決策規劃能力、還有倫理思維能力，以普遍提升受訓人員決策視野。

(四) 評量機制

- 1.宜結合課程目標、課程設計、訓練方法三者，在授課與訓練的過程中即進行針對性的評量。
- 2.若課程訓練與訓練評量分開來看，形成兩個時間階段，則評量方式宜採「多元（人）評量法」，組成評量團隊，進行期末評量工作，可提高評量的信效度。
- 3.評量的方法宜將筆試分數的比例降低，面談口試分數的比例提高。
- 4.辦理訓練的人員宜先進行專業訓練，以確保訓練成效與評量的信效度。

#### 四、升官等考試法修正通過後的影響評估

與會專家普遍認為，因有過渡期的配套設計，所以不會造成過大衝擊。

### 參、問題討論分析結果

#### 一、薦升簡訓練制度的政策與目標

(一) 現行「薦升簡訓練制度」的政策影響分析

1.非預期效果

1-1.現行升官等條件較寬鬆，缺乏擇優機制，與公務人員職務逐級陞遷之概念相違，產生「訓用脫節」的現象。

1-2.直接造成「訓練資源」的耗費，間接影響到訓練方式、課程、評量等作業的信效度。

1-3.«訓用脫節»的現象導致用人機關在「人力規劃»上的失序，或為簡任



職務出缺而無法就適格人員補實，或機關內具備薦升簡任用資格者眾，礙於職缺有限，人員無法順利晉升。

1-4.訓練及格人員固取得升任簡任官等資格，但未必即升任簡任職務，這種情形有違管理原理的激勵法則，有礙機關整體士氣。

1-5.「訓用脫節」的現象對辦理訓練機關來說，就長期來看，或將模糊「訓練目標」與「課程規劃」的方向，鬆動「課程規劃」與「訓練執行」間的關係，降低學員受訓的「訓練準備度」(training readiness)，有礙訓練效果。

## 2.政策調整方向

2-1.在現行法制條件下，薦升簡訓練的精神較接近「儲訓制」，惟仍可透過設計朝「訓用合一」的方向前進。機關若能重視選員參加「薦升簡訓練」的甄審作業，「儲訓」和「訓用合一」兩制的優點，就可能競合實現。

2-2.中央政府各機關或因組織規模與人事編制較大，簡任官職務較多，因此依現制選訓人員而能「逐級升遷」，順暢完善「訓用合一」的原則。

2-3.宜考量地方政府甄選送訓實務受「首長用人的領導風格」與「機關固有組織文化」影響的現況，有重視「薦升簡訓練」制度的人才培養功能，特別關切機關甄審送訓的人事作業，也存在相反的現象。

## (二) 任用法修正後「薦升簡訓練制度」的政策影響分析

### 1.預期效果

1-1.可落實公務人員職務逐級陞遷之概念，完善「訓用合一」精神。

1-2.有效解決訓練資源浪費問題。

1-3.有效控制調訓的對象人數。

### 2.非預期效果

2-1.窄化晉升簡任資格的管道，有礙高級文官培訓精神。

2-2.可能限縮公務人員未來的公務生涯發展機會。

2-3.壓縮組織編制較小之機關所屬人員取得升簡任官等資格的機會。

2-4.可能限縮地方政府首長的用人彈性。

## (三) 現行「薦升簡訓練」目標定位的政策影響分析

1.薦任公務人員晉升簡任官等訓練，本為薦任公務人員取得晉升高一官等之任用資格之門檻訓練，與其他高級文官培訓計畫應有區別。

2.依考試院「強化文官培訓功能規劃方案」中之「高階文官培訓體系」劃分為五大塊，其中「高階主管特別管制度培訓」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等「發展性訓練」雖由保訓會主辦，但仍應就其訓練目標的差異，與升官等訓練目標相區隔。

3.因部會別形成的個別專業訓練需求，基本上還是由各主管機關辦理較為合理，各主管機關較能掌握所屬人員的訓練需求與生涯規劃。依考試院「強化文官



培訓功能規劃方案」中之「高階文官培訓體系」，其中「高階文官在職訓練」由各主管機關辦理，在行政院由人事局辦理。

## 二、現行薦升簡訓練制度的檢討與改進

### （一）現行調訓方式的改善方向分析

- 1.用人機關送訓甄審過程或較鬆散。
- 2.未能與用人機關人力需求計畫接合。
- 3.中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件。

### （二）現行訓練方法的改善方向分析

- 1.未能就受訓人員專業背景分班授課，訓練效果較差。
- 2.班級規模過大。
- 3.講座授課方式或有配合學員考試需求的傾向。

### （三）現行課程設計的改善方向分析

- 1.宜把握課程設計的目標在於簡任官的共通性核心職能。
- 2.受訓學員對課程內容期待有落差，恐影響學習效果。
- 3.課程科目應否分類，或以「職組」做為科目分類的基準，如因應晉升警監官等所需工作知能的特殊需求。

### （四）現行訓練期程的改善方向分析

「訓期延長」雖可增加課程內容的豐富性，增加每一單元授課時數，提高教學效果。但也可能造成負面的效果如：增加辦理訓練經費，提高人員訓練成本。與現行法規「密集訓練」原則有違。訓期延長恐影響受訓人員所屬機關業務的正常推動。就教育訓練的原理論，訓期的長短非有絕對的準據，訓練期間的長短應配合訓練的目標、課程設計的需求來安排，而非以訓期長短來決定課程內容的設計；且任何訓練計畫皆須考量可資運用訓練資源的界限。

### （五）現行評量機制的改善方向分析

以「書面案例寫作」的議題為例，其優點為：成績評定較為客觀、公平。評量方式經過設計，能明確指引所欲養成的能力面向。可強化受訓者「訓練準備度」，提高學習效果。缺點是：考試領導教學，影響課程講授的方向與效果，影響學員學習的方向與效果。對學員構成心理壓力，影響課室學習氣氛。前後兩者實有權衡取舍的對立關係。惟「書面案例寫作」的評量方式經過設計，能明確指向綜合考察受訓人員探討問題、分析事理、知能運用、獨立判斷等能力面向。而建議取消或更動形式的對立論點卻相形薄弱。

## 三、升官等考試法修正通過後的影響評估



「限期廢止升簡官等考試」的政策，係指向簡任升官等考試功能逐年降低的事實，並結合公務人員任用法第 17 條修正，增列更為嚴格的薦升簡參訓規定，期使「薦升簡」訓練制度朝「訓用合一」原則推進。且訂有 5 年落日條款，應可維護過渡期應考人之權益。對立的觀點有：維持「升官等考試」並予改善，仍可實現政策目標。維持現制對依現有的法制取得任用資格人員衝擊較少。此外，從「人力供需」的彈性方面來說，仍應注意薦升簡官等制度改革的過渡時期，發生「集中在 5 年內應考」的擁擠偏態現象，致發生未來高階文官培養的年齡層或公職年資層過於集中。



## 第二節 政策方案建議

未來任用修正後，強調參訓人員的主管經歷的條件，將參訓的門檻提高，雖有強化「逐級升遷」、「訓用合一」的引導效果。然實務運作上，仍有待送訓機關重視甄審選訓功能，才能畢竟其功。在制度變革的過程之中可能造成當事人的不確定感，也可能會影響到現職人員對生涯發展的預期，宜加強政策宣導與溝通。另有關「相當」（主管）職務人員，有待任用法「施行細則」修訂或法制主管機關做進一步的說明解釋，以弭平疑慮。任用法修正後「薦升簡訓練制度」的方案配套具體說明如次：

### 壹、調訓方式配套設計

#### 一、要求送訓機關依規定辦理送訓人員甄審

訓練辦理機關可於近期內籌辦「薦升簡訓練參訓人員甄審委員會辦理作業示範研討會」。會議可分三個階段進行，第一階段由保訓會說明相關規定，並依擬具之作業流程，示範辦理之過程。第二階段以「研討會」形式，邀請實務界人士與學術界研究者，提出相關論文強調甄審委員會的功能與重要性。第三階段可以座談會行式進行廣泛意見交換。

#### 二、引導送訓機關落實參訓人員甄審委員會功能

1.訓練辦理機關於年度辦理「薦升簡訓練」作業前1至2個月前，邀集各送訓機關，召開「薦升簡訓練參訓人員甄審委員會辦理作業工作室」，提示相關作業重點、進行實務問題檢討，並交換意見。允宜會同行政院人事行政局規劃辦理

2.訓練辦理機關於年度辦理「薦升簡訓練」作業結束後1至2個月內，邀請實務界與學術界人士籌組「如何落實送訓甄審委員會功能」輔導巡迴列車，一者考評各機關依規定作業辦理的品質，二者就實地查訪所得即時並有針對性的提出具體的改善建議。允宜會同行政院人事行政局規劃辦理。

3.訓練辦理機關可籌辦跨機關的「薦升簡訓練參訓人員甄審委員會辦理作業觀摩會」，以前項考評成績前三名機關為「標竿學習機關」，分享其作業辦理實務與心得，信可收「組織學習」的效果。允宜會同行政院人事行政局規劃辦理。

#### 三、研訂落實選訓甄審功能的制度

1.明訂送訓機關辦理參訓人員「甄審委員會」的組織與功能。

2.明訂各主管機關審核參加薦升簡訓練作業時，分兩階段進行：第一階段由各機關人事單位就參訓法定條件進行審核，復由各機關進行初審，建立送訓人員候選名單，候選人員數應考量未來 3-5 年機關簡任職務出缺數；第二階段由主管機關統籌評估結果，將送訓人員候選名單提交「甄審委員會」進行甄審。

3.明訂「甄審委員會」甄審項目與配分，概可分為四項：

3-1.年資分數（占 10%）。

3-2.考績分數（占 40%），工作能力強、工作績效佳，既有的工作表現實績為工作能力最佳之明證，針對績效佳者選送訓練，使升遷有望可激勵整體士氣。

3-3.發展潛力（占 40%），機關宜針對未來施政方向所需高級人力的策略性規劃，指明所需專業性項目，並評量其未來發展性，可切合機關首長彈性用人所需。

3-4.綜合考評（占 10%）。

#### 四、相關法規修訂

1.「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 7 條第 1 項增列項：「各服務機關、學校及各主管機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，並依保訓會規定辦理....」

2.保訓會配合研訂「薦任公務人員晉升簡任官等訓練甄審委員會作業要點」。

#### 貳、調訓比例配套設計

1.設定年度調訓總量，訓練辦理機關得就「各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任主管非主管人數之比例」來考量。比值大於一，以「高一層級簡任主管非主管人數」為計算基準；比值小於一，以「遷序列表所列薦任主管人數」為計算基準。或是以上一升遷序列職務（含主管非主管）數為計算基準。

2.復為接近「訓用合一」精神並密切結合用人機關需求，訓練辦理機關或可以送訓機關近 3-5 年陞任簡任人數的經驗值為計算基準，或可就各機關未來 3-5 年簡任職務出缺數來設定調訓人數。保訓會年度辦理訓練作業時，或可先要求送訓機關明列未來 3-5 年簡任職務出缺預估數，做為選訓甄審時「送訓候選人」的計算基準。

3.另為考量中央與地方政府在「逐級升遷」原則實際上的差異條件，訓練辦理機關或可以前項調訓比例為基準，參考年度辦理訓練計畫容量，妥適分配中央與地方政府送訓人員比例。

#### 參、訓練方法配套設計

### 一、「班級編成」的配套設計

班級編成若採「同質性團體」原則，可區分為「一般」與「技術」兩類分別編班，或將警消人員與其他受訓人員分班辦理訓練。班級編成若採「異質性團體」原則，可維持現行「混成班級」的編班方式。

### 二、「班級規模」的配套設計

訓練班級編成宜採小班制，每班人數以 25-30 人為度，可以提高教學品質與訓練成效；惟將直接衝擊訓練辦理機關現有的訓練能量調配，操作可行性偏低。

### 三、「教學形式」的配套設計

訓練方法取向可分為情境體驗式（模擬演練）、團體互動式、講授啟發式、訓前準備式四類，相配適的教學形式建議如次：

#### （一）情境體驗式（模擬演練）

1.個案教學法：經由個案分析討論或檔案文件討論，培養人員面對實際問題與特殊問題的解決能力，引導其通盤視野的判斷能力。（100 年度現行作法）

2.分組專題研討報告法（100 年度現行作法，可融合角色扮演、工作坊的教學形式）

3.即席演講與辯論法：可訓練人員面對群眾時的臨場反應，培養其系統歸納、掌握群眾心理，妥善表達的能力。

4.行動學習法（action learning）（參看盧偉斯，民 85；民 96a；民 96b）。

#### （二）團體互動式

座談討論法：受訓學員分組進行，各組以抽籤方式選定討論主題，輪流擔任主席引導討論。可訓練人員系統表達與集思廣益的技巧，增益其分析問題和主持會議的能力。（已融入 100 年度個案教學法、分組專題研討報告的現行作法）

#### （三）講授啟發式

1.理論與實務雙講座法。（100 年度現行作法）

2.經典文獻導讀法：抽象理論以精緻其事理分析與統合，當前理論以擴大其視野，倫理理論以陶養決策品質。（100 年度現行作法）

3.師徒學習法（導師制 mentoring system），或安排一週五日，讓受訓學員跟「次長」或「局處首長」實務見習。

#### （四）訓前準備式

1.預先上網學習課程（100 年度現行作法）

2.學分（程）修習法：規劃多元能力之選修科目，供受訓人員針對個別需求預做選修。



## 肆、課程設計的配套設計

本研究認為，薦任公務人員晉升簡任官等訓練，本為薦任公務人員取得晉升高一官等之任用資格之門檻訓練，與其他高級文官培訓計畫應有區別，訓練目標定位在「通識訓練」。是故，為因應參訓學員工作性質和專業背景的差異，致有不同的課程需求，所為之將課程區分為一般類與技術類兩種設計已無迫切需要。而課程科目應否以「職組」為基準分開設計亦無迫切性。訓練辦理機關多年來依歷年委託研究建議，與國家當前重要政策方向，定期檢討課程配當並做調整，著有成效。故僅作課程時數與課程名稱之微調，「政府組織改造與展望」、「文官政策新發展」兩種科目宜合併為一種科目如「政府組織改造與文官政策」，時數減為 3 小時。「政策立法與議會溝通」時數宜增為 4 小時，「變革管理與行政個案研討」科目名稱應擴大為「組織學習與變革管理」以應當前管理學趨勢。另有兩項相關建議如次：

1.宜加強訓練辦理機關與用人機關間，對課程設計的協調聯繫。訓練主管機關宜籌組「薦升簡訓練課程規劃委員會」，定期邀集中央政府用人機關代表、地方政府用人機關代表、學術界代表、工商企業界代表、民間社會代表，檢討相關課程架構的妥適性，進行有計畫的調整。

2.宜加強宣導本項訓練目標的定位與重要性關聯。為提高並強化學員之受訓準備度，除現行網路預先學習課程之設計外，宜有計畫進行本訓練目標定位之宣導，導正學員對本訓練的適切認知。

## 伍、訓練期程配套設計

在「訓練辦法」第四條「本訓練採密集訓練方式辦理。」的原則性前提下，若合併考量訓練辦理機關既有的訓練能（容）量條件，與訓練辦理的成本效益計算，可以假定現制 4 週的訓期應能與課程內容相配合，現行訓期不會過短。在現制 4 週密集訓練的規定下，每週受訓 3 天（週四、週五、週六）在兩個月內結束課程的辦法，或許是可以思考的方向。

## 陸、評量機制配套設計

1.訓練辦理機關依職權、按政策需要向下調節「薦升簡訓練」及格率。俟任用法修正通過後，將現行評量機制下 91.87%的及格率，向下調整為 88%，逐年下調到 85%；或由訓練辦理機關依職權、按政策需要調節。

2.區分訓前學習準備度評量，訓中（即課程結束後）之學習評量，訓後回流

強化學習評量三種。訓前學習準備度評量，評量標的為 100 年度規劃之「網路預先學習」成績（可以選擇題形式），加上本研究建議之「薦升簡訓練制度的認識」成績（可以選擇題形式）。訓後回流教育可參採「行動研究」（action research）理念，訓後一年內由訓練機關召回近期受訓及格人員，進行 1 至 2 日回流訓練，以「再凍結」學習成效。（相關法規修訂：「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條。「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條。）

3.宜由訓練辦理機關籌組「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評議委員會」，成員或由訓練辦理機關代表、授課講座代表、課程評量者代表三方，就當期設定之淘汰率，依受訓學員總成績，進行成績名次與等第排序的討論與決定。（相關法規修訂：研訂「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成績評議委員會組成要點」。）

4.受訓及格人員成績可略分三個等級：「受訓表現優異」、「受訓表現良好」、「受訓表現合格」。及格成績列當期受訓學員前 15% 者，為「受訓表現優異」等級；及格成績列當期受訓學員後 15% 者，為「受訓表現合格」等級；及格成績送機關供機關首長拔擢人員參考。（相關法規修訂：「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第 11 條、第 14 條。「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條、第 6 條。「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條、第 6 條。）

5.增列「即席對策」面談評量。評量者由公務界資深官員（如中央部會常務次長、常務副主任委員，地方政府副首長等）、學術界專業人士、社會清譽人士，配對組合為三組，抽籤輪流擔任各場次評量者。受訓人員就訓練機關預先製定「對策題目」組，隨機抽籤應答。面談評量時間為每人 25 分鐘，5 分鐘構思準備，8 分鐘口頭發表對策，12 分鐘接受詢答。（相關法規修訂：「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條。「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條。研訂「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「訓前學習準備度」評量實施方式及評分基準」。研訂「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「即席對策」面談評量實施方式及評分基準」。）

6.相應調整各評量成績配分比例。因應前面數項改善作法，受訓總成績計算方式宜調整為：1.生活管理、團體紀律及活動表現成績（占總成績 10%），2.課程成績（占總成績 90%），含「訓前學習準備度」評量（10%）專題研討（30%）、案例書面寫作（30%）、「即席對策」面談評量（30%）。（相關法規修訂：「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成績評量要點」第 2 條。「警正警察人員晉升警監官等訓練成績評量要點」第 2 條。）

7.為提高「課程學習」輔導功能，參採「師徒學習制」（或謂「導師制」）精



神，或可由實務界與學術界人士混合編成「課程學習輔導小組」，於受訓期間，每週 1 至 2 次，每次 1 至 2 小時，進行實質指導，以強化學習效果。

8.宜即時辦理「輔導人員專業訓練營」，以加強輔導人員輔導所需專業能力。



### 第三節 後續研究建議

#### 一、公務人員任用法修正通過後的政策影響的分析研究

本研究旨在進行公務人員任用法 17 條修正對「薦升簡」訓練制度的可能政策影響分析，俟公務人員任用法修正通過後，預期的政策影響效果是否發生，政策目標達成的程度若何，政策標的團體的行為是否改變，引發的非預期效應可否能夠接受等等，仍有待後續政策評估的追蹤分析研究。

#### 二、「薦升簡訓練」制度與高級文官培訓體系接軌關係的研究

薦任公務人員晉升簡任官等訓練，本為薦任公務人員取得晉升高一官等之任用資格之門檻訓練，與其他高級文官培訓計畫應有區別。又依考試院「強化文官培訓功能規劃方案」中之「高階文官培訓體系」劃分為五大塊，其中「高階主管特別管制度培訓」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等「發展性訓練」由保訓會主辦。做為訓練辦理主管機關，實有必要進一步針對「薦升簡訓練」制度與高級文官培訓體系接軌的相關問題，預做研究規劃。

#### 三、以「行動學習」理念為主軸的訓練方法與教學技術的聯結研究

本研究在訓練方法部分建議逐步採行「行動學習」的理念，考試院「強化文官培訓功能規劃方案」亦有提及；此一理念在我國中小學教育研究與實務界早有實踐之經驗，並獲肯定，然對公務人員訓練實況仍屬陌生。臺灣行政學界雖有少部分研究論及（如盧偉斯，民 76、85、96a、96b），然其與公共行政研究的關係如何、與公共行政實踐的關係如何，又如何應用在公務人員訓練、如何形成具體的訓練操作方法等等，實有價值展開有系統的聯結性研究。

#### 四、「輔導員」專業訓練課程規劃研究

本研究在評量機制配套設計方面，建議辦理「輔導人員專業訓練營」，以加強輔導人員輔導所需專業能力。這個看法可證諸於江岷欽（民 91）與黃一峰（民 96）的研究，且得到專家座談會與會學者的普遍認同。但輔導人員所需專業能力面向為何、相應的技能為何，實與訓練目標的釐定有關。又「輔導人員專業訓練營」的課程規劃若何、時程如何配當、教材如何編寫、訓練方式何者較為妥善，訓練成效如何評估確保等等，仍有待進一步研議落實。





## 參考文獻

- 立法院（民 96），立法院公報，96 卷 54 期，台北：立法院。
- 立法院（民 100），立法院公報，100 卷 8 期，台北：立法院。
- 江岷欽（民 91），規劃薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程之研究，公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 考試院（民 98），文官制度興革規劃方案，台北：考試院。
- 考試院（民 99），強化文官培訓功能規劃方案，台北：考試院。
- 吳 定（民 87），建立薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度之研究，公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 施能傑（民 98），「公務人力年齡結構分析對人力資源管理的意涵」，文官制度季刊，1 卷 3 期。
- 施能傑（民 100），「政府高階策略層次人力跨業交流的變革與議程管理」，文官制度季刊，3 卷 2 期。
- 高文彬、傅岳邦（民 98），「公務人員學習與行為改變之研究－從社會互動角度」，公共行政學報，31 期，頁 1-32。
- 陳正料（民 97），「我國地方公務人員行政核心價值認知之實證分析：以高高屏為例」，行政暨政策學報，47 期，頁 1-56。
- 陳正料（民 99），「公務人員形塑廉能價值及建構廉能政府個案分析」，文官制度季刊，2 卷 4 期。
- 陳敦源、呂佳螢（民 98），「循證公共行政下的文官調查：臺灣經驗的觀點、方法、與實務意義」，公共行政學報，31 期，頁 187-225。
- 陳翰容（民 94），醫院高階主管管理才能發展之研究，高雄：中山大學醫務管理研究所未刊碩士論文。
- 張金鑑（民 55），行政學研究，台北：商務印書館。
- 黃一峰（民 96），薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究，公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 魯炳炎（民 99），「政策企業家化解政策衝突之研究」，文官制度季刊，2 卷 3 期。
- 盧偉斯（民 76），組織學習理論之研究－行動理論觀點與行政組織應用的探討，政大公行所未刊碩士學位論文。
- 盧偉斯（民 85），〈組織學習的干預理論－行動理論觀點之探討〉，《空大行政學報》，6 期，頁 303-322。
- 盧偉斯（民 96a），〈阿吉瑞斯（Chris Argyris）－組織學習之父〉，收錄於《行政學名家選粹（二）》，台北縣：國立空中大學。
- 盧偉斯（民 96b），〈行政考評的倫理議題－田野訪談的剖記〉，《公共行政學報》23 期。

盧偉斯（民 99），「第一章人事行政概說」，收錄於盧偉斯主編，警察人事行政與法制，桃園：中央警察大學出版社。

Bowman, J. & C. Knox (2008). “ Ethics in Government,” *Public Administration Review*, 68(4).

Luoma, M. (2000). “ Investigating the Link between Strategy and HRD,” *Personnel Review*, 20(6): 769-790.

Nigro, L. & J. Kellough. (2008) “ Personnel Reform in State,” *Public Administration Review*, 68 (Supplement).

Rosenbloom, D. (2007). “ Reinventing Administrative Prescriptions,” *Public Administration Review*, 67(1).

Stivers, C. & R. Hummel (2007). “ Personnel Management: politics, Administration, and Passion for Anonymity,” *Public Administration Review*, 67(6).



## 附錄一、「考試院文官制度興革規劃方案」本研究摘要整理

### 一、方案總目標－再造國家新文官

文官制度乃是一個國家對其公務人員之人事政策、法規及實務運作之總稱。文官制度具有：因應時代需要、漸進成長、改革不易及永難滿意等特性。各國文官制度之良窳，端視能否適應該國當時之時空環境需要，是否能建構國家所需的文官群為全民服務。因此，任何國家對其文官制度，理應持續改革、與時俱進。

為使政府能夠因應人民之需求，造福全民，提供及時的政治經濟施政計劃及服務，並同時表現出高品質、高效能，文官制度之興革顯屬刻不容緩。在興革之政策思維上，首先理應遵循我國憲法所明定考試用人之基本規範，站穩憲政根基；其次，當今公私部門人事管理的普世通則－功績制原則，仍是起碼的規矩工具，不容忽略；再者，近二十年來各國政府再造帶動了文官制度改革之經驗，以及不斷成長之現代化管理技術，均宜擇其可行成功之處，加以參酌學習，但亦應注意我國的時空環境，加以研析擇採，而非全盤抄襲。

我國現職常任文官二十餘萬人，均係經由國家公開考試而進用，其素質本具相當之水平，但其表現與民眾期待尚有差距，如何快速有效地提昇其效率，最簡明有效的途徑，允屬予以再造，使成為國家新文官。如何先加強其心理建設，強化正確的公務倫理？如何加以合理靈活的管理，使其發揮所長，表現卓越？均屬本興革規劃方案努力之處。總之，要「再造國家新文官」以建立一流政府，快速提昇國家競爭力。「考試院文官制度興革規劃方案」的政策目標層級可以圖2表示。而有關各方案期程之時間，近程為1年內（民國99年6月止）完成，中程為3年內（民國101年6月止）完成，遠程為5年內（民國103年6月止）完成。

### 二、三個高階文官培訓體制連動的議題

「考試院文官制度興革規劃方案」列有6項建議案，其中第4案名為「健全培訓體制、強化高階文官」，直指當前政府常務人員人事制度三個重要且迫切問題，環環相扣相互牽連：

#### 1.陞遷歷練與訓練培育未有效結合

##### 1-1.公務人員升官等職等條件寬鬆，缺乏擇優機制

現行公務人員可透過升官等考試或以所具資歷配合升官等訓練，取得較高官等任用資格。惟以現行取得簡任官等任用資格規定，並未搭配應具相關學歷及主管職務經驗，易造成簡任人員難以勝任其職務之情形，且經由上開方式取得簡任資格者人數眾多，可獲陞遷者人數甚少，滋生怨尤。另目前考績2甲或1甲2乙

即可取得高一職等任用資格，致使人員快速達到所任職務最高職等年功俸最高級而無級可晉，影響激勵功能。

#### 1-2.各機關內陞與外補未訂定比例，中高階職位難注新血

目前各機關職缺擬辦理陞遷，係由機關衡酌機關特性與職務需要，採內陞外補兼顧原則辦理，惟並未規定各機關內陞與外補之比例，實造成偏重內陞之失衡情形。

#### 1-3.職務遷調相關限制，無法擴大職務歷練

依現行規定，應辦理職務遷調之範圍限於本機關同一序列職務間遷調，或本機關內與主管機關間相關職務間之遷調，並未及於中央與地方機關間職務遷調，易致中央與地方公務人員不易交流。

#### 1-4.公務人員學識素養與專業知能，未能與時俱進

公務人員考試及格進入職場後，常因公務繁忙且無急迫性需要，致未能積極參與訓練進修提昇自我能力，其觀念及作法易與時代脫節。

### 2.培訓體系整合不足，缺乏有系統的高階文官、主管培訓體系

2-1.考試院及行政院就公務人員訓練部分，目前分別辦理行政院以外及行政院所屬公務人員訓練，訓練對象受限於機關別，未能進一步進行院際交流，訓練課程亦有所重複，較偏向行政管理或政策執行之角度規劃訓練，缺乏訓練資源整合、統整功效及文官核心職能之訓練。

2-2.保訓會及人事行政局分別辦理高階文官、主管相關訓練班別，惟多係應國家施政需要，從事之短期訓練，如從高階文官儲備培訓及其管理、領導發展等之培養角度審視，尚非屬正規、系統的訓練機制。

### 3.高階主管特別管理制度有待建構

#### 3-1.歐美各國高階主管人員特別管理制度業已行之多年

美國聯邦政府自1950年代即有建立高階文官制度之倡議，嗣1978年卡特總統設立聯邦人事管理專案小組，並依據文官改革法，設立高級文官職（SES）制度。英國1996年正式建立單獨高級文官制度，希望藉由具有創新能力及高度凝聚力之高級文官，提供維持政府核心價值所需之領導能力，以因應政府面對的各種挑戰，以強化其領導其他各層文官之能力。此外，荷蘭亦於1995年設立高級文官團並成立高級文官署，以確保高階文官之管理體系與品質。其他各國亦不斷建制中，尤多參酌他國成功經驗，避免失敗。

#### 3-2.高階主管資料庫仍未建構，進用管道未臻周延

國家政務經緯萬端，政府職能日益擴張，面對大環境之變遷，負責政策研擬與推動執行之高階主管，需具專門經驗、學識、技術及能力，惟目前機制難以放大選才範圍。

#### 3-3.缺乏高階主管退場機制，影響高階主管人力運用

囿於現行公務人員相關法制，過度保障常任文官任職權益，致不適任現職之



高階主管人員，往往無法調任非主管職務，且未就高階主管建立以績效導向為核心之考核制度，從而影響高階主管人力運用，亦阻礙優秀人才之晉陞。

### 三、對策與行動選項

針對上述項問題，「健全培訓體制、強化高階文官」方案擬定三個行動選項包裹，具體提出政策調整與法制修正的焦點，並分別強調「陞遷歷練」、「培訓體系完整性」、「」的高階文官培訓體制建構重點。

#### 1.建構陞遷歷練與訓練培育有效結合之體制

##### 1-1.重新設計晉升簡任官等資格條件

薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務2年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。

##### 1-2.限期廢止升官等考試。

##### 1-3.修訂取得同官等內較高職等資格條件

將現行年終考績結果2年列甲等或1年列甲等2年列乙等即取得較高職等任用資格之規定，搭配公務人員考績法之等第修正之設計，重新規劃較嚴謹之晉陞職等條件。

##### 1-4.建立快速陞遷機制

配合公務人員考績法增列優等等第之設計，對考績特優者，例如高考二、三級考試及格考績特優者，審慎規劃給予較快速升職等、官等及優先陞任之機會，縮短優秀公務人員晉陞時間，以強化考績激勵及擇優陞遷之功能。

##### 1-5.適度規範內陞與外補比例

研究規範各機關薦任以上職缺除考試分發之外，應訂內陞或外補之比例（如四分之一），以活化機關人力。但對性質特殊機關，得予例外規定。

##### 1-6.擴大職務遷調範圍

研議擴大職務輪調制度，及強化現行具職務歷練資歷及基層服務年資可酌予加分之陞任評分標準制度，各類主管機關（如民政、財政、教育等）應建立全國各該類人員之遷調機制，鼓勵中央與地方公務人員交流歷練，以拓展視野，培育幹才。並應落實現行一條鞭機關之職期調任制度。

#### 2.建立完善培訓體系

##### 2-1.成立國家文官學院

參酌世界潮流、輿情民意及國家發展需要等因素，本前瞻、宏觀及務實原則，配合政府組織再造，將保訓會所屬「國家文官培訓所」，改制為「國家文官學院」，以完備培訓系統，分享培訓資源，提昇文官訓練效能，成為國際培訓機構交流之主要平臺。

## 2-2.建構完整之高階文官、主管培育歷練體系

改進高考一級考試制度，錄取人員施予相當期程之訓練後，及格者取得簡任第十職等任用資格；並搭配簡任升官等訓練，成為簡任官等之兩個入口訓練，為簡任文官之素質把關。其次建構高階文官帶狀培訓體系，由國家文官學院開設相關之帶狀訓練課程，從列入培訓名單之簡任第十職等之優秀文官起即予培訓，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練；並對現職高階主管人員提供在職訓練，充實高階主管所需核心能力，並詳慎評比考核訓練成效，以加強高階文官訓練，從嚴考核篩選，確保高階文官的素質。

## 2-3.充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練

依公務人員職等、官等，逐級充實訓練內涵及完備訓練體系，包括持續精進考試錄取人員訓練及升任官等訓練等；此外另行規劃整體性訓練，包括初任簡任官等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加政策發展訓練。

## 2-4.強化核心職能之訓練

公務人員訓練內容，兼顧通識及專業知能。通識知能部分，除施予國家重要政策發展、行政管理、執行知能、公務相關法律知能之訓練課程外，另加強、深化公務人員公務倫理、國際觀、法治觀、行政中立、廉能、人權等觀念，並透過古今中外經典名著之研讀、講授，啓迪品德教育、提昇人文素養及族群認識。專業知能部分，結合作業場所所需專業訓練、專長轉換訓練等，分別由國家文官學院、人事行政局、中央及地方各主管機關所屬訓練機關（構）辦理。訓練兼採多元、彈性、因地制宜的方式，並強化協調聯繫機制，以利資源共享與訊息交流。

## 2-5.明定年度參加訓練進修時數

研修公務人員訓練進修法，明定公務人員每年應接受訓練進修之時數，逐予增加至先進國家之每年100小時，並配合多元學習（如網路學習、視訊學習、公餘進修等）之訓練進修方式，以培育優秀人才。

## 2-6.建立訓練成效評估追蹤制度

加強訓練期間之考評，並建置訓後評估機制，追蹤訓練成效，研議行為層次與結果層次的評估，以利訓練所學於職場上充分運用，落實訓用合一，並作為將來改進培訓體系之參考。

## 3.建構高階主管特別管理制度

明確訂定高階主管職務之範圍為簡任第十一職等（含）以上正副主管職務，將其拔擢、陞遷、考核、俸給等事項制定特別法律，建立有別於現行一般公務人員之特別管理制度。

### 3-1.嚴謹選拔

明確訂定高階主管人員選拔方式，嚴格選拔使優秀之人才始能擔任高階主管，採行評鑑中心等明定選拔之標準、條件及核心能力，如：系統思考、執行

力，以及高度廉潔而有效率之行爲等，並控制其類別及數額，避免寬濫。

### 3-2.進文官學院專業訓練

經初步甄選進入高階主管人員，應於文官學院接受至少三個月之高階主管人員相關訓練，以培養其人力資源管理能力、政策連結能力及個別專業能力等。訓練合格者，納入國家高階主管人才庫。

### 3-3.建立國家高階主管人才庫

建置國家高階主管人才庫，並定期更新且持續增列職務歷練等資料，提供政府各部門選才之參考。

### 3-4.成立跨部會之甄選培育委員會

爲辦理高級主管職務之遴選、甄補、推薦作業之需，研議成立跨部會之全國高階主管甄選培育委員會，決定相關政策及建立機制，並依職務特性分別由各類型機關之最高常任文官及有關人員組成次一級之作業委員會，除可將英國文官長制度精神予以納入，並可提高同類型機關間高階主管職務人員遴選、甄補制度之信度與效度，且使程序更爲公開透明。其具體作法爲，於派職時由甄選培育委員會推薦符合資格者若干人，送請具任命權責者，圈選進用。

### 3-5.建構專屬俸給制度

以績效俸給原則爲基礎，結合俸給與績效獎金，明定高階主管人員之定俸機制，建構符合績效管理與常態分配原理之高階主管俸給制度。

### 3-6.建構嚴格考核及退場機制

建立高階主管特別考核制度，以年度爲單位，實施任期檢討制度，考核項目包含單位團體績效，如經考核不適任者，調整爲一般職務。



## 附錄二、「強化文官培訓功能規劃方案」本研究摘要整理

### 一、方案目標－打造優質文官團隊

我國現行文官培訓政策法制，已就培訓事項之分工及運作方式有所規範，惟於實務上仍有若干亟待改進與釐清之處。如何完備培訓體制、充實培訓內涵、統籌運用訓練資源及透過考訓用之適切結合，培養兼具專業與競爭力之人才，進而打造優質文官團隊，具體目標如下：

#### 1.建置考訓結合新制，篩選適格公務人員

以前瞻性思惟及創新作法，結合考試、訓練、用人機關，就考試與訓練制度，作整體規劃，同時強化與核心職能之連結，打造與時俱進之考訓機制，俾確實篩選適格公務人員，強化公務人力素質。

#### 2.透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才

全面檢討改進培訓制度中之人員遴選規定、培訓方法、課程內容、師資素質及訓後評估機制，建立符合公平、效率、卓越、自主原則之優質培訓制度，有效提升公務人員專業知能與工作效能，同時強化培訓與任用陞遷考績之關聯性，期能達成訓用考陞合一之目標。

#### 3.強化培訓體系功能整合，提升培訓資源使用效能

完善公務人員培訓體系，增強培訓機關業務協調功能，整合散置之培訓資源，建構網路學習共用平台，明確劃定培訓業務分工及運作，加強產官學界之交流合作，以期提升培訓資源使用效能，培育優質公務人員，增進國家整體競爭優勢，回應民眾對政府的期望。

#### 4.建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力

導入高階文官職能評鑑系統，運用多元教學方法及新式培訓技術，以充實高階文官核心能力，並建立全球化架構之培訓藍圖，增進高階文官國際視野，同時透過加強高階文官職務歷練，結合高階文官培訓與任用陞遷制度，期建構高品質、高效能、高競爭力之系統化高階文官發展性訓練體系。

在「強化文官培訓功能規劃方案」中的四個革新建議案分別對應上述四項具體目標，其中第四案「建立高階文官訓練與陞遷結合制度」與本研究主題具有直接的關係；易言之，「建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力」實乃薦升簡訓練制度的上位政策目標之一。若從公共政策的系絡關係來說，第二案「結合培訓任用考績陞遷，有效提升文官行政效能」攸關薦升簡訓練制度的前手作業，在實務上不能分別對待；第三案「健全培訓體系，完備運作機制」也與薦升簡訓練制度在整體的公務人員培訓體系中的定位有關，也不能忽略不談。是故上揭「透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才」暨「強化培訓體系功能整合，提升

培訓資源使用效能」的方案目標，也是薦升簡訓練制度的上位政策目標之一；只是政目標的從屬關係有別，實務參酌引據的優先順序可以加以區別。以下先分析第四案要旨，再佐以第二案相關部份，第三案則以培訓體系補充說明。

## 二、「建立高階文官訓練與陞遷結合制度」案的議題與對策

依「文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制 強化高階文官」，其中（二）之2.「建構完整之高階文官、主管培育歷練體系」，對於將任高階主管人員實施中長期之訓練；（三）「建構高階主管特別管理制度」，建立有別於一般公務人員之特別管理，經初步甄選進入高階主管人員，應於文官學院接受至少3個月之高階主管人員相關訓練。又98年11月18日修正公布之保訓會組織法及文官學院組織法，明列高階文官中長期培訓事項為保訓會及文官學院重要職掌。過去人事局及本院分別辦理高階文官培訓，人事局辦理行政院所屬機關人員之訓練，保訓會辦理行政院所屬機關以外人員之訓練，對於高階文官知識提升及能力培養，著有績效。保訓會依新增之組織職掌，在原有績效基礎上，規劃辦理高階文官發展性培訓制度，並於99年試辦「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」3種班別。試辦訓練期間，有關高階文官培訓體系，經與人事局協商，依性質區分為「發展性帶狀訓練」、「高階主管特別管理制度之培訓」（以下簡稱特別管理制度之培訓）及「在職訓練」。其中，前兩者為保訓會職掌，後者則為人事局職掌。本案相關建議分析說明如次：

### （一）明確界定高階文官訓練對象與範圍，建立嚴謹選訓機制

#### 1.依訓練類別分別界定訓練對象

1-1.發展性帶狀訓練，以簡任或相當簡任第十職等以上人員為對象，範圍則涵蓋一般行政機關、警察、關務及醫事機關簡任或相當簡任第十職等以上人員為對象，至其他法官、檢察官及交通事業人員則排除在外。另依訓練對象之職等及職務重要性考量，分為3種級別之訓練：

1-1-1.簡任第十職等至第十一職等，規劃參加管理發展訓練（Management Development Training，MDT）。

1-1-2.簡任第十二職等至第十三職等（非機關首長），規劃參加領導發展訓練（Leadership Development Training，LDT）。

1-1-3.簡任第十三職等（機關首長）至第十四職等，規劃參加決策發展訓練（Strategy Development Training，SDT）

又為增進公私部門之交流，上述領導發展訓練及決策發展訓練之培訓對象，將視情形適時納入產學界人士參訓。

1-2.特別管理制度之培訓，以簡任第十二職等以上之非主管或簡任第十一等人員，並符合相關條件者為對象。

1-2-1.高階主管界定範圍：簡任第十二職等以上正、副主管（含首長、副首長、幕僚長，不含地方政府機關職務及歸入審檢職系之司法官）。依據銓敘支部組織編制資訊系統統計，此類職務數計有774個。其他涉及國家安全、兩岸關係、涉外事務等總統權責之特定職務，則予排除；各部會以機要人員進用之主任秘書、幕僚長等職務，亦予排除。

1-2-2參訓資格條件：依據本院文官制度興革規劃方案擬議，進入高階主管人才庫，必須先經文官學院訓練3個月以上，因此參訓資格擬訂為：A.現任簡任第十二職等以上職務合格實授且未擔任過高階主管職務之非主管人員；現任簡任第十一職等職務合格實授且最近2年考績列甲等以上人員。B.年齡以不超過55歲為原則。C.以具有碩士學歷或修畢與職務相關之碩士學分班學分，並取得證明者為原則。惟遇特殊狀況時，得排除上述原則之限制，或將本原則作為各主管機關薦派人員之參考。D.最近10年中，7年年終考績列甲等以上。

1-2-3.參訓名額：依照最近3年的高階主管出缺狀況，決定下一年度之調訓人數。

## 2.遴選具發展潛力者參訓

不論是「發展性帶狀訓練」或「特別管理制度之培訓」，為能確保受訓人員具有發展潛力，建議各院及主管機關得視需要於辦理推薦作業時進行個別篩選。惟保訓會受理推薦後，應由文官學院辦理統一篩選，方式則參採評鑑中心法及人格測驗等進行評測遴選，以擇優選出具發展潛力者參訓，並可凸顯訓練之可貴。

## （二）導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求

### 1.運用多元教學方法，編製具有本土化個案之配套教材

「發展性帶狀訓練」或「特別管理制度之培訓」，均應研議發展有效教學方法，除講解（lecture）方式外，應兼採哈佛大學式個案教學、行動學習法（action learning）、角色扮演（role playing）、工作坊（workshop）、田野訪查（field survey）及戶外拓展訓練等教學方式，並輔以導師制（mentoring system），以符合高階文官之訓練需求。同時，建議責成文官學院與國內學術機構、NGO組織、大學校院合作，積極發展具哈佛大學個案教學特性之本土化教材。

### 2.加強機關內及跨機關職務歷練

#### 2-1.鼓勵內部職務輪調

有關加強高階文官職務歷練分為兩個層面，一為機關內部之職務輪調機制，一為跨機關之職務輪調機制。機關內部之職務輪調於現行公務人員陞遷法已有相關機制，建議先建立機關內部高階文官職務歷練制度，鼓勵各部會於內部加強推

動職務輪調 (job rotation)、職務擴大化 (job enlargement) 及職務豐富化 (job enrichment)，提供高階文官培訓歷練機會，寓培訓於歷練，以收做中學擴大在職訓練之效果。

#### 2-2配合高階主管特別管理制度立法，增訂跨機關輪調機制

從相關文獻資料顯示，美國、英國、荷蘭及韓國等國均已重視職務歷練，對於職務歷練的要求，已漸成為各國對於高階主管候選人之必要條件；此外，參酌美國「高級行政職位」(Senior Executive Service, SES) 及新加坡菁英治理之作法，有關高階主管候選人跨部會輪調機制，係以定期性強制輪調為原則。是以，為增加高階文官職務歷練，培育跨部會治理能力，高階文官培訓應併同「高階主管特別管理制度」修法考量，研究逐步建立高階文官跨部會輪調機制，以培育具備全政府思維及高度行政領導技巧之跨部會優秀團隊。

### (三) 強化執行職務所需之核心職能，並據以設計課程模組

分別針對「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」，依各職等、職務所著重之共通性及行為核心職能，設計課程模組內容如下：

#### 1.發展性帶狀訓練：國內外課程內容採模組方式設計以下課程：

1-1.管理發展訓練：包括治理策略思考與公共問題解決、決斷力、領導變革、溝通與行銷、建立協力關係、人力資源管理、團隊建立、衝突與變革管理、績效課責等9個模組。

1-2.領導發展訓練：包括治理策略思考與公共問題解決、決斷力、領導變革、溝通與行銷、創新能力、人力資源管理等6個模組。

1-3.決策發展訓練：包括治理策略思考與公共問題解決、全球視野、談判與危機管理、領導變革、溝通與行銷、人力資源管理等6個模組。

2.特別管理制度之培訓，則著重高階主管核心職能，依高階主管所需之核心職能為需求設計課程，訓練時間擬分階段辦理，訓練期間12至14週，其中國內訓練10週，國外訓練2至4週。

### (四) 深化培訓成效評估及追蹤機制

目前國內各種培訓成效評估系統 (evaluation system)，多係以美國學者柯派催克 (Donald L. Kirkpatrick) 所提之四個層次之評估為依據，他認為訓練方案應該分別從參訓者的反應 (reaction)、學習結果 (learning)、行為改變程度 (behavior)、以及產生的結果 (results) 等四個層次進行評估。

#### 1.精進第1層次及第2層次訓練成效評估

上述所提之第1個層次「反應」(reaction) 及第2個層次「學習」(learning)



之評估，分別係著重評鑑受訓者之滿意程度及學習知能，目前實務上多半都有針對第1層次及第2層次成效辦理相關評估。針對「發展性帶狀訓練」及「特別管理制度之培訓」，有關第1層次評估方面，將精進相關問卷調查之內容及方式，另有第2層次評估，則將採評鑑中心法之方式進行評量，其方式包括：籃中演練/案頭練習（in-basket exercise）、無主持人小組討論（leaderless group discussion, LGD）、個案／問題分析（case/problem analysis）、事實發現（fact finding）、簡報（oral presentation）、角色扮演（role-play）、面談（interview）、經營競賽／管理賽局（management game）

## 2.研議辦理第3層次及第4層次訓練成效評估

第3層次「行爲」（behavior）之評估，著重受訓者在訓練後回到工作上所產生的行爲改變或學習遷徙，至第4層次「結果」（results）之評估，則指因訓練實施而發生的績效成果之評估，著重訓練對組織產生之績效。針對第3層次及第4層次之評估，考量於行政機關不易實施，且查世界主要國家，如美國、英國、加拿大、新加坡等，並未及於第4層次之評估。惟雖有其困難，但仍應加強訓後學員服務聯繫，定期或不定期發放問卷，以掌握學員訓後職務遷調或陞遷情形，及其特殊貢獻或服務之表現，以爲彌補。

## 3.發展人格測驗輔助增進培訓成效

爲提升教學成效，將參酌民營企業實施人格測驗以輔助人力資源發展之方式，保訓會應委託學者發展公務人員專用之人格測驗，並應建立常模，於高階文官培訓實施，以瞭解其人格之優弱勢項目，俾作爲訓練規劃及個人職涯發展（career development）之參考。

### （五）研訂高階文官培訓課程採認或抵免規定

#### 1.檢視人事局及保訓會所辦之課程內涵及配當

保訓會辦理高階文官培訓之發展性訓練，人事局辦理行政院所屬高階文官之在職訓練。爲使課程開設更能切合高階文官培訓之達成目標及職能需求，並謀求課程規劃之完備，避免資源浪費，未來保訓會應與人事局，重行針對高階公務人員之培訓課程架構、時數配當及教材內涵等方面，進行通盤檢討與審視，俾確認相似之課程內涵是否有採認或抵免之空間。

#### 2.研訂課程採認或抵免機制

針對「發展性帶狀訓練」課程，將研擬課程（program）採認或抵免相關機制，以避免重複調訓，發揮培訓資源最大功效。另考量「特別管理制度之培訓」相關課程，因係儲備未來高階主管所必要，且人員訓練合格後係納入高階主管候選人之人才庫，爲嚴格確保受訓人員之訓練成效及學習品質，「特別管理制度之培訓」之課程將與「發展性帶狀訓練」之課程有所區隔，且將不能互相抵免。

## (六) 建立高階文官訓練與陞遷結合制度

### 1. 建立訓用合一之「發展性帶狀訓練」

為使高階文官培訓與任用陞遷結合，應依本院「文官制度興革規劃方案」第4案「健全培訓體制 強化高階文官」之中程方案，積極規劃「充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練」，並建構培訓與陞遷結合制度。建議修正公務人員任用法第17條及公務人員陞遷法第14條第1項，規定簡任第十職等至第十一職等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等（非主管）職務（按：升任簡任第十二職等主管職務，將併同「高階主管特別管理制度」考量）；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練等。

### 2. 陞任高階主管須經「特別管理制度之培訓」合格

經「特別管理制度之培訓」評量合格之學員，將列入「國家高階主管人才庫」供「全國高階主管遴選培育委員會」遴選人才之來源，各機關如有高階主管職務出缺，應經由「全國高階主管遴選培育委員會」從人才庫遴用。學員在未經遴用前，仍應由委員會持續加以觀察評估。倘列入人才庫逾6年，仍未經遴用為高階主管者，應予剔除，必須重新參加訓練合格，始得再納入人才庫。

## 三、「結合培訓任用考績陞遷」案與薦升簡訓練制度改善相關的部份

公務人員任用法第2條規定，公務人員之任用應本專才、專業、適才、適所之旨。為提升公務人員專業知能，使其具備擬任職務所需之學識素養與能力，公務人員任用法、公務人員陞遷法以及相關人事法規對公務人員應接受何種訓練規定有：公務人員任用法第17條及公務人員陞遷法第14條第1項規定，公務人員晉升官等應經升官等訓練。公務人員陞遷法第14條第2項規定，初任各官等之主管職務，應由主管機關實施管理才能發展訓練。考試院文官制度興革規劃方案第4案「健全培訓體制 強化高階文官」，已提出多項具體興革建議，包括重新設計晉升簡任官等及取得同官等內較高職等資格條件、充實自初任人員至高階主管、非主管至主管之整體性訓練等建議內容。然現制的運作仍有數項待改進的問題：

1. 公務人員初任主管管理才能發展訓練與升官等訓練未能與任用或陞遷有效結合。公務人員陞遷法第14條規定，初任各官等之主管職務，應由主管機關實施管理才能發展訓練，惟實務上執行不夠落實，仍有許多公務人員升任主管後並未接受管理才能發展訓練，造成該條文成為訓示性規定；另現行公務人員升官等訓練係採「先訓後升」方式，少部分為「先升後訓」，實務有取得升官等資格者



眾，獲陞遷者寡之情形，顯見培訓未能與任用陞遷有效結合。

2.高階文官培訓未能與任用陞遷有效結合。目前文官學院及人事局辦理之各項高階文官（簡任第十職等以上）訓練，大多係屬短期訓練且無強制性，未能與任用陞遷緊密結合。

為建構培訓與陞遷有效結合之體制，本案建議從以下幾個方面著手：

1.強化初任各官等主管人員均須接受管理才能發展訓練

研修公務人員陞遷法，規定「初任各官等之主管職務應於1年內參加管理才能發展訓練」，並於公務人員任用法中規定「初任各官等主管如未於1年內接受管理才能發展訓練，應予撤銷主管職務任用案，並回任非主管職務」。

2.檢討修正升官等訓練之人員遴選、訓練方法、課程內容及評量方式

2-1.由保訓會就薦升簡訓練之遴選方式、訓練內容、訓練期程、評量方式等組成專案小組進行研議後檢討修正，以強化訓練之信度及效度。

2-2.人員遴選：除公務人員任用法第17條修正草案就參加升官等訓練人員之職務及考績條件已修正從嚴外，應導入目標職務之職能評鑑，以明確化訓練對象之遴選基準、訓練目的及訓練內容之定位。

2-3訓練方式與課程內容：每位公務人員所具備之基本能力與專業能力不盡相同，所欠缺或須強化之能力亦因人而異，可參考大學修習學分方式，除將部分課程列為必修科目，另規劃多元能力之選修科目（可採網路學習），供參訓者針對個別需求或個人目標職務所需知能選修，以符合學習自主及效率之原則。

3.明定簡任官等職務整體性訓練為任用陞遷資格

研修公務人員相關任用或陞遷法律，規定初任簡任官等職務，須經參加管理發展訓練合格，始得升任簡任第十二職等職務；任簡任第十二職等職務，須經參加領導發展訓練合格，始得升任簡任第十三、第十四職等職務；任簡任第十三、第十四職等職務者，須參加決策發展訓練，並視辦理成效，檢討是否建立配套法規，規範部分職務或職缺，須完成特定訓練後，方可陞遷任用。

#### 四、「健全培訓體系」案與薦升簡訓練制度改善相關的部份

依公務人員訓練進修法第2條、保訓會組織法、人事局組織條例、文官學院組織法、公務人力發展中心組織條例及行政院人事行政局地方行政研習中心組織條例規定，公務人員訓練進修業務應有其分工。另因訓練機關均隸屬不同院部會，保訓會與人事局對各訓練機關並無直接指揮監督權限，會局爰依公務人員訓練進修法第3條規定，訂定「公務人員訓練進修協調會報設置及實施要點」，透過該協調會報之建立與運作，加強與各主管機關及訓練機關（構）學校溝通連繫，期發揮資源整合與分享之功能。然就運作現況言，仍存有待改進議題如：公務人員訓練進修協調會報未能充分發揮功能。保訓會與人事局依公務人員訓練進修法

第3條規定，會同相關機關成立協調會報，由會局就公務人員培訓重要政策及作業方式進行報告，另各主管機關及訓練機關（構）就執行公務人員培訓事項研提具體興革建議提會報討論，會局並將決議交各業務主管機關參考辦理。惟目前各機關及訓練機關（構）提報議案多屬執行性、細節性提案，未能充分發揮協調會報功能。

為強化公務人員訓練進修協調會報功能，本案建議應配合研修公務人員訓練進修協調會報實施及設置要點，研議採行下列方式辦理：

- 1.提升會報主持層級，由會局首長或首長指派之副首長主持。
- 2.明列應提會報討論之重要訓練進修計畫或重大議題。
- 3.增加舉辦會報頻率，由每年1次修正為每年2至3次。

此外，發展性訓練屬公務人員具備晉升下一階段職務所需知能或為擔任政務性人員預為儲備及養成所實施之訓練，如升官等訓練（特別是薦升簡訓練）。為應國家未來發展與實務運作需要，應原則性界定「發展性訓練」之內涵。依「強化文官培訓功能規劃方案」頁31圖5 公務人員培訓業務分工架構圖所示，保訓會負責主辦「發展性訓練」，內容包括：升官等訓練（委升薦、薦升簡訓練）、高階主管特別管理制度培訓（第11職等滿2年、第12職等非主管）、管理發展訓練（第10、11職等常任文官）、領導發展訓練（第12、13職等1.常任文官2.學界3.企業界）、決策發展訓練（第13、14職等1.常任文官2.學界3.企業界）。



## 附錄三「公務人員任用法第十七條條文修正草案」條文對照

### 「公務人員任用法第十七條條文修正草案」立法院司法暨法制委員

#### 審查會通過 會考試院提案條文對照表 現行法

審查會通過條文	考試院提案	現行條文	說明
<p>(修正通過)</p> <p>第十七條 公務人員官等之晉升，應經升官等考試及格。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任薦任第九職等主管或相當職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等主管或相當職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，並已晉至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制：</p> <p>一、經高等考試、相當高等考試之特種考試或公務人員薦任升</p>	<p>第十七條 公務人員官等之晉升，應經升官等考試及格。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任薦任第九職等主管或相當職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等主管或相當職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，並已晉至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制：</p> <p>一、經高等考</p>	<p>第十七條 公務人員官等之晉升，應經升官等考試及格。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，不受前項規定之限制：</p> <p>一、經高等考</p>	<p>一、本條係依原條文修正，並增列第十項及第十一項。</p> <p>二、本條第二項與第六項修正及第十項增列理由：</p> <p>(一)茲為激勵工作績效表現卓著或對機關行政效能提升具特殊貢獻之人員，並給予更優之實質獎勵，進而促成機關內部良性競爭，公務人員考績法(以下簡稱考績法)爰於甲等之上增列優等，以公務人員升官等條件本為擇優拔擢人才而予以規範，故配合考績法增列優</p>

<p>官等考試、薦任升等考試或於本法施行前分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。</p> <p>二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。</p> <p>前項公務人員如有特殊情形或係駐外人員，報經主管機關核准，得先予調派簡任職務，並於一年內或回國服務後一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得簡任任用資格之限制。</p> <p>前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不合格，應予撤銷簡任任用資格，並回任薦任職務，不適用第十八條第一項第二款之規定，且均不得再依前</p>	<p>任升等考試或於本法施行前分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。</p> <p>二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。</p> <p>前項公務人員如有特殊情形或係駐外人員，報經主管機關核准，得先予調派簡任職務，並於一年內或回國服務後一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得簡任任用資格之限制。</p> <p>前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不合格，應予撤銷簡任任用資格，並回任薦任職務，不適用第十八條第一項第二款之規定，且均不得再依前項規定調派簡</p>	<p>或於本法施行前經分類職位第六職等至第九職等考試或分類職位第六職等升等考試及格，並任合格實授薦任第九職等職務滿三年者。</p> <p>二、經大學或獨立學院以上學校畢業，並任合格實授薦任第九職等職務滿六年者。</p> <p>前項公務人員如有特殊情形或係駐外人員，報經主管機關核准，得先予調派簡任職務，並於一年內或回國服務後一年內補訓合格，不受應先經升官等訓練，始取得簡任任用資格之限制。</p> <p>前項應予補訓人員，如未依規定補訓或補訓成績不合格，應予撤銷簡任任用資格，並回任薦任職務，不適用第十八條第一項第二款之規定，且均不得再依前項規定調派簡</p>	<p>等，修正本條第二項及第六項升官等之考績年資條件。</p> <p>(二)考量現行升官等條件較寬鬆，致許多已符合簡任升官等條件卻尚未任主管職務人員，亦得參加簡任升官等訓練，與公務人員職務逐級陞遷之概念相違且浪費訓練資源，又參酌考試院文官制度興革規劃方案亦建議：「應修正任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務滿二年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質」，爰將曾任「主管職務」納為第二項升簡任官等條件之一。另以部分機關</p>
--	--	--	---



<p>項規定調派簡任職務。</p> <p>薦任第九職等職務人員經參加晉升簡任官等訓練不合格或廢止受訓資格，須至第九項辦法所定得再參加該訓練之年度時，始得依第三項規定調派簡任職務。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任委任第五職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年列甲等以上，並已晉至委任第五職等本俸最高級後，再經晉升薦任官等訓練合格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不受第一項規定之限制：</p> <p>一、經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於本法施行前經分類職位第三職等至第五職</p>	<p>任職務。</p> <p>薦任第九職等職務人員經參加晉升簡任官等訓練不合格或廢止受訓資格，須至第九項辦法所定得再參加該訓練之年度時，始得依第三項規定調派簡任職務。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任委任第五職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績<u>三年列甲等以上</u>，並已晉至委任第五職等本俸最高級後，再經晉升薦任官等訓練合格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不受第一項規定之限制：</p> <p>一、經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於本法施行前經分類職位第三職等至第五職</p>	<p>任職務。</p> <p>薦任第九職等職務人員經參加晉升簡任官等訓練不合格或廢止受訓資格，須至第九項辦法所定得再參加該訓練之年度時，始得依第三項規定調派簡任職務。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任委任第五職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉至委任第五職等本俸最高級後，再經晉升薦任官等訓練合格者，取得升任薦任第六職等任用資格，不受第一項規定之限制：</p> <p>一、經普通考試、相當普通考試之特種考試或相當委任第三職等以上之銓定資格考試或於本法施行前經分類職位第三職等至第五職</p>	<p>職務雖非屬法定主管職務，惟具有相當主管職務之性質，如法官、檢察官（其職務列等跨列薦任或簡任）及鄉（鎮、市）公所核稿秘書等，故併將現任相當薦任第九職等主管職務者納為升簡任官等條件範圍，並增列第十項，授權相當薦任第九職等主管職務之範圍，應於本法施行細則中明定之。</p> <p>三、以委任晉升薦任官等訓練所需之考績條件，既已修正為三年列甲等以上，則經晉升薦任官等訓練合格人員欲擔任薦任官等更高職等職務之條件，自應較為嚴格，爰將現行第七項有關是類人員具有碩士以上學位得擔任職務列等最高為薦任第八職等</p>
--	---	--	---



<p>等考試及格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。</p> <p>二、經高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年者，或大學、獨立學院以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。</p> <p>前項升任薦任官等人員，以擔任職務列等最高為薦任第七職等以下之職務為限。但具有碩士以上學位且最近五年薦任第七職等職務年終考績均列甲等以上者，得擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務。</p> <p>依公務人員考績法相關法規規定不得作為晉升職等及在同官等內調任低職等職務仍以原職等</p>	<p>格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。</p> <p>二、經高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年者，或大學、獨立學院以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。</p> <p>前項升任薦任官等人員，以擔任職務列等最高為薦任第七職等以下之職務為限。但具有碩士以上學位且最近五年薦任第七職等職務年終考績均列甲等以上者，得擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務。</p> <p>依公務人員考績法相關法規規定不得作為晉升職等及在同官等內調任低職等職務仍以原職等任用之考績、年</p>	<p>等考試及格，並任合格實授委任第五職等職務滿三年者。</p> <p>二、經高級中等學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿十年者，或專科學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿八年者，或大學、獨立學院以上學校畢業，並任合格實授委任第五職等職務滿六年者。</p> <p>前項升任薦任官等人員，以擔任職務列等最高為薦任第七職等以下之職務為限。但具有碩士以上學位且最近五年薦任第七職等職務年終考績四年列甲等、一年列乙等以上者，得擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務。</p> <p>依公務人員考績法相關法規規定不得作為晉升職等及在同官等內調任低職等職</p>	<p>以下職務，所需最近五年任薦任第七職等職務之考績年資，予以修正為均列甲等以上。</p> <p>四、本條第十一項增列理由，以本次修正後升官等條件較嚴，爰除依現行規定已符合升官等考績條件人員，予以保障依現行規定參加升官等訓練外，為保護銓部銓定合格實授現任薦任第九職等或委任第五職等職務人員，於本法修正前以該官等職等職務辦理之年終考績，原可適用現行升官等條件規定之利益，乃參照司法院釋字第五二五號及第六〇五號解釋意旨，訂定得與考績法修正施行日起二年內辦理之考績年資，適用本條修正前之升官等規定。又基於相同法理，並規定經由薦任升官訓練合格升</p>
--	---	---	--



<p>任用之考績、年資，均不得作為第二項及第六項規定之考績、年資。</p> <p>第二項及第六項晉升官等訓練期間、實施方式、受訓資格、名額分配與遴選、成績考核、延訓、停訓、廢止受訓資格、保留受訓資格、訓練費用及有關事項之辦法，由考試院定之。</p> <p>第二項所稱相當薦任第九職等主管職務之範圍，應於施行細則中明定之。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任薦任第九職等或委任第五職等職務人員，其於中華民國一百零一年一月一日前以該官等職等職務辦理之年終考績，尙未滿三年者，得與該日起二年內以該官等職等職務辦理之年終考績，適用本條修正施行前之規定，取得升官等任用資格。依第六項升</p>	<p>資，均不得作為第二項及第六項規定之考績、年資。</p> <p>第二項及第六項晉升官等訓練期間、實施方式、受訓資格、名額分配與遴選、成績考核、延訓、停訓、廢止受訓資格、保留受訓資格、訓練費用及有關事項之辦法，由考試院定之。</p> <p>第二項所稱相當薦任第九職等主管職務之範圍，應於施行細則中明定之。</p> <p>經銓部銓審定合格實授現任薦任第九職等或委任第五職等職務人員，其於中華民國○年一月一日前以該官等職等職務辦理之年終考績，尙未滿三年者，得與該日起二年內以該官等職等職務辦理之年終考績，適用本條修正施行前之規定，取得升官等任用資格。依第六項升任薦任官等人員，於中</p>	<p>務仍以原職等任用之考績、年資，均不得作為第二項及第六項規定之考績、年資。</p> <p>第二項及第六項晉升官等訓練期間、實施方式、受訓資格、名額分配與遴選、成績考核、延訓、停訓、廢止受訓資格、保留受訓資格、訓練費用及有關事項之辦法，由考試院定之。</p>	<p>任薦任官等人員，於考績法修正施行前任薦任第七職等職務辦理之年終考績，得與考績法修正施行日起二年內辦理之年終考績，適用本條修正施行前之規定，擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務。另因本條第二項、第六項及第七項，係分別以「最近三年」、「最近五年」規定升官等及得擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務之條件，故適用上開保障或保護措施人員，於依本條修正施行前之規定辦理時，其考績仍須受「最近三年」或「最近五年」之限制，即考績法修正施行第四年之一月一日起，均不得再適用本條修正施行前之規定，例如，考績法於一〇〇年一月一日施行，則現職人</p>
---	---	--	--



<p>任薦任官等人員，於<u>中華民國一百零一年</u>一月一日前任薦任第七職等職務辦理之年終考績尚未滿五年者，得與該日起二年內以該官等職等職務辦理之年終考績，適用本條修正施行前之規定，擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務。</p>	<p><u>華民國〇年</u>一月一日前任薦任第七職等職務辦理之年終考績尚未滿五年者，得與該日起二年內以該官等職等職務辦理之年終考績，適用本條修正施行前之規定，擔任職務列等最高為薦任第八職等以下職務。</p>	<p>員得併一〇〇年及一〇一年之考績適用本條修正施行前之規定，至一〇二年之考績，因最近三年之考績均屬考績法修正施行後所辦理，不再予以保護，則一〇四年一月一日起即應適用本條修正施行後之規定。</p> <p><b>審查會：</b></p> <p>一、修正通過。</p> <p>二、第六項中「年終考績三年列甲等以上」修正為：「年終考績最近三年列甲等以上」，以配合第二項之修正。</p> <p>三、第十一項中「<u>中華民國〇年</u>」修正為：「<u>中華民國一百零一年</u>」，以與修正之公務人員考績法實施日期一致。</p> <p>四、餘均照案通過。</p>
---	--	--

資料來源：立法院（100：364-368）



## 附錄四、「公務人員陞遷法第十一條及第十二條條文修正草案」條文對照

### 「公務人員陞遷法第十一條及第十二條條文修正草案」立法院司法暨法

#### 審查會通過 制委員會考試院提案條文對照表 現 行 法

審查會通過條文	考 試 院 提 案	現 行 條 文	說 明
<p>(照案通過)</p> <p>第十一條 各機關下列人員無第十二條第一項各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得經甄審委員會同意優先陞任：</p> <p>一、最近三年內曾獲頒功績獎章、楷模獎章或專業獎章。</p> <p>二、最近三年內經一次記二大功辦理專案考績(成)有案。</p> <p>三、最近三年內連續二年考績(成)列優等。</p> <p>四、最近三年內曾當選模範公務人員。</p> <p>五、最近五年內曾獲頒勳章、公務人員</p>	<p>第十一條 各機關下列人員無第十二條第一項各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得經甄審委員會同意優先陞任：</p> <p>一、最近三年內曾獲頒功績獎章、楷模獎章或專業獎章。</p> <p>二、最近三年內經一次記二大功辦理專案考績(成)有案。</p> <p>三、最近三年內連續二年考績(成)列優等。</p> <p>四、最近三年內曾當選模範公務人員。</p> <p>五、最近五年內曾獲頒勳章、公務人員傑出貢獻獎。</p>	<p>第十一條 各機關下列人員無第十二條第一項各款情事之一，且具有陞任職務任用資格者，得經甄審委員會同意優先陞任：</p> <p>一、最近三年內曾獲頒功績獎章、楷模獎章或專業獎章。</p> <p>二、最近三年內經一次記二大功辦理專案考績(成)有案。</p> <p>三、最近三年內曾當選模範公務人員。</p> <p>四、最近五年內曾獲頒勳章、公務人員傑出貢獻獎。</p> <p>五、經公務人員考試及格分發，先以較所具資格為低</p>	<p>一、本條增訂第一項第三款規定，其餘款次遞移；第二項配合第一項款次變更，酌作文字修正。</p> <p>二、配合公務人員考績法第六條增列「優等」等次之規定，增訂本條第一項第三款規定，使工作績優人員，得快速拔擢陞遷。</p> <p><b>審查會：</b> 照案通過。</p>

<p>傑出貢獻獎。</p> <p>六、經公務人員考試及格分發，先以較所具資格為低之職務任用。</p> <p>合於前項得優先陞任條件有二人以上時，如有第六款情形應優先陞任，餘依陞任標準評定積分後，擇優陞任；其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同。</p> <p>第一項第一款之專業獎章不含依服務年資頒給者。</p>	<p>六、經公務人員考試及格分發，先以較所具資格為低之職務任用。</p> <p>合於前項得優先陞任條件有二人以上時，如有第六款情形應優先陞任，餘依陞任標準評定積分後，擇優陞任；其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同。</p> <p>第一項第一款之專業獎章不含依服務年資頒給者。</p>	<p>之職務任用。</p> <p>合於前項得優先陞任條件有二人以上時，如有第五款情形應優先陞任，餘依陞任標準評定積分後，擇優陞任；其構成該條件之事實，以使用一次為限。同時兼具有兩款以上者亦同。</p> <p>第一項第一款之專業獎章不含依服務年資頒給者。</p>	
<p>(照案通過)</p> <p>第十二條 各機關下列人員不得辦理陞任：</p> <p>一、最近三年內因故意犯罪，曾受有期徒刑之判決確定者。但受緩刑宣告者，不在此限。</p> <p>二、最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者。</p> <p>三、最近二年內曾依公務人員考績法受免職之處分者。</p>	<p>第十二條 各機關下列人員不得辦理陞任：</p> <p>一、最近三年內因故意犯罪，曾受有期徒刑之判決確定者。但受緩刑宣告者，不在此限。</p> <p>二、最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者。</p> <p>三、最近二年內曾依公務人員考績法受免職之處分者。</p> <p>四、最近一年內</p>	<p>第十二條 各機關下列人員不得辦理陞任：</p> <p>一、最近三年內因故意犯罪，曾受有期徒刑之判決確定者。但受緩刑宣告者，不在此限。</p> <p>二、最近二年內曾依公務員懲戒法受撤職、休職或降級之處分者。</p> <p>三、最近二年內曾依公務人員考績法受免職之處分者。</p> <p>四、最近一年內</p>	<p>本條第一項第五款及第六款第三目，配合公務人員考績法體例及本法第十一條第一項款次變更，酌作文字修正。</p> <p><b>審查會：</b> 照案通過。</p>



四、最近一年內曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者。

五、最近一年考績(成)列丙等者,或最近一年內依公務人員考績法曾受累計達一大過以上之處分者。但功過不得相抵。

六、任現職不滿一年者。但下列人員不在此限:

(一)合計任本機關同一序列或較高序列職務,或合計曾任他機關較高職務列等或職務列等相同之職務年資滿一年。

(二)本機關次一序列職務之人員均任現職未滿一年且無前目之情形。

(三)前條第一項第六款之情形。

七、經機關核准帶職帶薪全時訓練或進

曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者。

五、最近一年考績(成)列丙等者,或最近一年內依公務人員考績法曾受累計達一大過以上之處分者。但功過不得相抵。

六、任現職不滿一年者。但下列人員不在此限:

(一)合計任本機關同一序列或較高序列職務,或合計曾任他機關較高職務列等或職務列等相同之職務年資滿一年。

(二)本機關次一序列職務之人員均任現職未滿一年且無前目之情形。

(三)前條第一項第六款之情形。

七、經機關核准帶職帶薪全時訓練或進修六個月以

曾依公務員懲戒法受減俸或記過之處分者。

五、最近一年考績(成)列丙等者,或最近一年內依公務人員考績法曾受累積達一大過以上之處分者。但功過不得相抵。

六、任現職不滿一年者。但下列人員不在此限:

(一)合計任本機關同一序列或較高序列職務,或合計曾任他機關較高職務列等或職務列等相同之職務年資滿一年。

(二)本機關次一序列職務之人員均任現職未滿一年且無前目之情形。

(三)前條第一項第五款之情形。

七、經機關核准帶職帶薪全時訓練或進修六個月以

<p>修六個月以上，於訓練或進修期間者。</p> <p>八、經機關核准留職停薪，於留職停薪期間者。但因配合政府政策或公務需要，奉派國外協助友邦工作或借調其他公務機關、公民營事業機構、財團法人服務，經核准留職停薪者，不在此限。</p> <p>九、依法停職期間或奉准延長病假期間者。</p> <p>有前項各款情事之一者，於各機關辦理外補陞任時，亦適用之。</p>	<p>上，於訓練或進修期間者。</p> <p>八、經機關核准留職停薪，於留職停薪期間者。但因配合政府政策或公務需要，奉派國外協助友邦工作或借調其他公務機關、公民營事業機構、財團法人服務，經核准留職停薪者，不在此限。</p> <p>九、依法停職期間或奉准延長病假期間者。</p> <p>有前項各款情事之一者，於各機關辦理外補陞任時，亦適用之。</p>	<p>上，於訓練或進修期間者。</p> <p>八、經機關核准留職停薪，於留職停薪期間者。但因配合政府政策或公務需要，奉派國外協助友邦工作或借調其他公務機關、公民營事業機構、財團法人服務，經核准留職停薪者，不在此限。</p> <p>九、依法停職期間或奉准延長病假期間者。</p> <p>有前項各款情事之一者，於各機關辦理外補陞任時，亦適用之。</p>	
---	--	--	--

資料來源：立法院（100：369-372）



## 附錄五、訪談背景資料與問題

### 訪談背景資料與問題

您好！我是玄奘大學公共事務管理學系副教授黃臺生，我同中央警察大學行政管理學系副教授盧偉斯（0936-344531，wslu@ms24.hinet.net），接受考試院公務人員保障暨培訓委員會委託，進行「薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度改進之研究」。渥蒙您慨允接受訪談，茲將本研究的背景與訪談問題的資料各一種，呈請先閱並請指教！

#### 壹、本研究的背景

國家為提升簡任文官知能，並有計畫培育升遷薦任現職人員，乃於 91 年 1 月 29 日修正公布「公務人員任用法」，增列公務人員現任第九職等職務，具備一定考試或學歷等資格條件，並經薦任升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練）合格，取得簡任第十職等任用資格；此即現行薦升簡訓練制度的法源依據。考試院復依該法於 91 年 6 月 28 日訂定「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」（以下簡稱薦升簡訓練辦法）。該辦法規定符合參訓資格人員均得自由報名參加訓練，訓練合格後，與所有具有簡任任用資格人員一同競爭簡任職務；當機關簡任職務出缺時，由機關首長於諸多人選中拔擢最適人才，係採「儲訓制」的方法。

就學理言，舉凡考試乃係對應試者才學的抽樣測量，用以推斷其全體（張金鑑，民 55: 93）。現行公務人員晉升簡任官等，或經晉升官等考試，或為晉升官等訓練，其中升官等考試以筆試方試行之，果否能夠篩選出具備擔任簡任職務工作所需領導能力、決策能力、處理公務能力、未來發展潛能等的適格人員，仍不無疑慮。此外，根據 96 年「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究」（黃一峰，民 96）亦顯示相關問題如次：

1. 訓期略短，為增進學員學習成效似可採強制住班受訓做法。
2. 部份課程講座延聘困難，課程教材與教學方法宜採「體驗式教學」方向。
3. 教學應加強互動面的經驗聯想，個案教學、行動學習是可擇方向。
4. 駐班輔導人員的專業能力有改善空間，訓練的淘汰機制宜落實。

從國家人事行政政策的未來發展來說，98 年 6 月 18 日考試院發布之「文官制度興革規劃方案」6 項建議案中，第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」中特別強調高階文官甄補培育的政策方向。其中為應因參加薦升簡訓練之資格條件未搭配應具相關主管職務經驗，致依現行規定取得簡任資格者眾多，訓練與升遷未能有效結合的問題；而有考試院研擬公務人員升官等考試法修正草案的做法，擬明定簡任官等考試於該法修正通過後 5 年內舉辦 3 次為限，俾使未來晉升簡任官等僅限參加薦升簡訓練一途，亦即「限期廢止升官等考試」的政策。其中更為



提昇簡任文官人力素質，預擬提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，以逐級陞遷歷練並有效結合簡任升官等訓練；乃有銓敘部研修公務人員任用法第 17 條修正草案，增列更為嚴格的薦升簡參訓規定，是案業於 99 年 4 月 6 日由考試院函送立法院審議。

是故，在現階段國家文官制度興革的政策方向下，公務人員任用法第 17 條、公務人員升官等考試法修正後，未來符合薦升簡參訓資格的人數將大幅減少，薦升簡訓練的訓練目標、調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，實有通盤檢討並預擬配套措施的必要，此亦即本研究案的努力重點。

## 貳、訪談問題

請問○○先生，為便於紀錄這次訪談可以進行錄音嗎？訪談逐字稿完成後將呈請先生指正！

請問○○先生，為維護您受訪的權益，訪談紀錄需要以「匿名」的方式呈現嗎？以下是這次訪談的主要問題：

壹、請問您對近年來薦升簡訓練制度的政策面有無補充意見？若從現階段國家文官興革的願景與訓練升遷的人事學理，未來薦升簡訓練制度的政策走向應該如何？

貳、具體來說，請問您對現行薦升簡訓練的調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，改進的建議為何？現行的法制規範需要增修嗎？在現行的法制規範框架下可以改善的部分為何？

參、未來公務人員任用法修正通過後（提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，強調逐級陞遷歷練。），薦升簡訓練的訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制、調訓方式、調訓比例等，您認為應該有何種配套調整的制度設計？

肆、未來升官等考試法修正通過後，規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任官等考試為限」之「限期廢止升官等考試」政策，您認為其對薦升簡訓練的相關影響衝擊為何？正面的可能影響有那些？非預期的可能影響有那些？

請問○○先生，冒昧請教您重要的經歷三種，還有您的 E-mail Address 以便呈閱訪談逐字稿。

再次感謝您撥冗接受訪談，謝謝！

## 附錄六、訪談紀錄逐字稿

受訪者編號：01

訪談時間：民國 100 年 7 月 4 日 1030-1130 時

訪談地點：考試院

訪談人：盧偉斯

訪談稿謄錄人：陳佩君

訪談內容：

問：先跟老師解釋一下，我跟黃臺生接受一個保訓會委託的薦升簡的官等訓練，在制度上可能會有些變革，大致上來說會有幾個大的改變，第一個就是加強升簡任官等以訓練做為最重要的條件；另一個就是任用法要配合的條件就是要有九職等的主管經歷，想借重老師在政策上比較高的視野給我們幾個改變的方向，還有這樣做會造成怎樣的影響。

答：在政策上，高級文官是一個全球都重視的議題，甚至有人主張說我們文官政策或制度的革新應該要花 80%的心力在調整高階文官的制度，另外 20%心力才放在其他的制度調整上，在高階文官的考選、培訓或是來源的問題都是應該要花上 80%的心力在調整高階文官的制度。

第二個部份就是說簡任升官等的訓練，當時的背景是想要取代簡任升官等考試，我本人對這部分是持一個不太相同的看法。當時的背景是這樣，是要求全部的人都具備簡任官的資格，也都具備甲考(高考以上)的資格或是簡任官升等考試及格的人，在未來的升遷上面可以加分。換句話說有人認為，來參加簡任升官等考試的人，基本上都已經具備簡任升官等的資格，那為什麼還要浪費這個考試？但我的看法是，這個部份的問題可以克服的，只要考慮應考年齡是否能適切的縮短，輔以他平常服務的成績，第二個還有他的經歷審查(我們的考試法也有這個規定跟規範)，包括他的歷任主管及部屬提供的意見。再一個就是分成主管與非主管的年資計算，並輔以比較嚴謹的口試。換句話說就是異於現在的考試科目，科目不用多，只要兩三科即可，或是政策規劃、政策方案擬定之類的，考試的實間配合加以延長。

我們可以發現簡任升官等分大類別，一個是行政類別一個是技術類別，因為簡任官這麼多人，我們可以行政類別的用職組而非職系做為類別科目，在類別的區分

上可以寬一點。另一個就是簡任升官等的口試時間可以拉長。總結來講的話，簡任升官等考試可以有以下幾個部份：(一)平時服務的成績、(二)主管的經歷來做審查、(三)考科較嚴謹的筆試(考科簡化、以職組分類用方案寫作或是個案寫作的方式)、(四)有結構性的口試、(五)應考資格適切的縮短，或是說取得升簡任官的應考資格可以縮短，做為快速升遷的一個管道。這樣可以符合考試院的政策或是說多數考試委員的意見。

雖然說將簡任升官等的訓練做好之後，可以將現行的簡任升官等考試廢掉。廢掉制度很快但是要建立制度卻不容易，所以我認為在原制度之中做改變，讓他脫胎換骨也不是不好，故，我贊成若是現在的簡任升官等訓練辦得很好，那現行的考試方式或是資格就要廢掉。例如：英國也有快速升遷的 A 職類人員，他會安排到甲單位或是乙單位去歷練，然後再進入 STS，這跟新加坡的制度一樣。如果我們覺得這些技術不錯的話我們現在就可以學習，並讓簡任升官等考試做一個變化，只是讓考試方法、技術應考資格都做一個改變。

再回過頭來看剛剛提到的薦任升簡任的訓練，最先是將高階文官界定為簡任或簡任十職等以上，現在目前我們的興革方案可以參考民國九十九年十二月的文官培訓功能方案，網站資料可以找到資料。另外在九十八年六月份，有個高階主管特別管理制度，當時有個定義是高階主管是十一職等以上，但是當落實要做的時候，人事行政局的局長吳泰成先生建議十一職等調整為十二職等先做試辦，這是一個變革，也會衝擊到薦任升簡任升官等訓練的問題。這是結構面的問題。再回過頭來看第二個層次，升簡任官等的訓練是否有個變革，我指導過的學生黃秀梅，現在是評鑑處的副處長曾經專門寫的研究報告，他有提到薦任升簡任官的改革，那一部分的結論可以參照一下。

在第一題的部分，我有請黃秀梅給我一些資料，他給我的資料提到保訓會在民國九十二年開辦以來，訓練合格的九千多人中晉升簡任官的只有三分之一，訓用合一的精神並不吻合。所以您提到訓用要不要合一的問題，所以這裡就與薦任升簡任的參訓資格是有關係的。以前有考試委員針對這個問題，提出自由競爭或是即訓即用，這兩個在現階段來看都應該是要被改進的。即訓即用的話是軍方用的制度，我們這邊的話考試院辦的考試，行政院不太聽考試院的意見，也就是訓練合格可以當做遴選的條件之一是可以接受的，但是不太願意訓練合格之後就立刻晉用，這跟我們的多元晉用、多軌晉用、或是雙軌制似乎都未完全配合。我一直都想不通為什麼這是個問題？

問：行政院與考試院這兩院從事人事行政工作都有在交流，兩個院在觀念行動或是互信基礎上應該都有，照理講應該是發生學理上的效果，也就是我專門訓練給你用人，在學理上應該是美事一樁。

答：在理論上是美事一樁，但是實際上一級單位就不只五院而是至少七個，那考試院培訓給其他六個一級機關這部分確實是另一個議題。所以政策上要如何審慎評估就有一些政治性的問題，若是什麼事情層級都要拉到總統府也是不可能的事情。所以考試院培訓的信度與效度還沒有建立完成。就如同考駕駛執照的道理一樣。

考試院目前培訓出來的人能不能用是一個質疑，現在還另外受到忠誠的質疑，忠誠本來不該是個問題，忠誠應該涉及所謂的忠於憲法、忠於國家、忠於人民，但是目前高階文官在受訓的時候可能會隨著執政政黨的不同，而有治國理念或是政府治理政策的不同，是否會夾雜意識形態的問題這是我們比較特殊的地方。我們的政府會有各種不同的狀況產生，且台灣地區又有其特殊性，跟歐美好像不盡然相同，這也是為什麼訓用不能合一的原因之一。

再來，目前的辦理情形這不用說，現在的調訓方法、訓練方法這些資料跟現況不用贅述，我們的課程設計的核心目標在於簡任官的共通性核心職能，是以共通性的核心職能為主。訓練時間只有四週，在我個人看來是太短，且重視的是共通性的核心職能，有些部份不是在課堂上可以知道的，需要一些體驗課的知能配備。

現在的評量機制是生活考評，百分比可以增高、專題研討、案例書面寫作，目前會讓他們退場的關卡，十之八九都在於案例的書面寫作。專題研討因為每一組五到六人，集體創作，很難讓這一個小組裡面的成員分數差異太大，所以這個評鑑機制就落在書面案例。要做書面的評量機制就要找學者來做，而學者的個性又互異，所以是否要找多一點人一起來評量，甚至要不要到共同討論，雖然目前看來因為人數太多是不太可能，但是是未來可以考量的問題。以上是現行制度的問題。

再來，就是改進與建議的部分，目前有幾個方向保訓會在做的，銓敘部已經把跟保訓會有些參訓條件修正的比較嚴格，讓人數減少，所以維持現有的全員調訓制或是篩選制，篩選制是否需要評量機制？現在目前的高階飛越計畫已經有另一個評量機制，就適用 AC 來做個別的評量，淘汰一兩個再受訓，若是人數少是否有引進 AC 的空間？

訓練的方法方面，我們有個案教學之後，現在希望用網路的數位學習方法，大約一年前就讓有參訓資格或是參訓的學員先上網知悉相關的訊息，草案之中規定要四十小時，這四十小時之中包括要有一些回應的心得，以做為成績評量的一部分。在網路學習之中又加入一個角色扮演的部分，嘗試安排在課堂上做評量。

第三部分是課程設計，有的人認為課程的科目不需要太多，把核心職能的課程轉



換成主題式的課程設計，強調科目不要太多可以增加講座與學員的互動，也可用腦力激盪的方式增進學員處理公務的潛力。所以他們就認為要減少理論的講授，我的看法是一個實務的工作者如果沒有實務的背景或是洞察力，那就是膚淺的，也就是應該要具備吳瓊恩教授常說的直觀能力或是所謂的超後果判斷，而超後果判斷就是看到後果三五年後的發展，例如北投的風化區就是一例，禁的同時還受功，但是結果卻是搞到無處不春，這就是沒有配套的問題。所以這一部份減少理論的講授，我贊成一半，也就是對於理論的核心概念、價值、心思架構這些部份的講授是必要的，初步的理論或是已經形成理論那一部分是可以不要講的。若是可以採用雙講授的方式，一個談實務上的運作，一個談理論的架構，這樣也是很好的應該可以激盪一些火花出來。

第四個部份，課程的期程，當然要從制度去做調整，四個禮拜實在是太短了，就因為人多，所以是否要集中也是一個問題。這些都是高階主管，拉回來看資格的部分要做過薦任 9 職等主管兩年以上，這個可能會有一些衝擊，應該要分兩路進行，一樣是要做主管的培訓，一個是屬於比較幕僚、參贊研究的這些人才。幕僚、參贊研究的這些人才純粹是要九職等要做主管兩年以上才能參加簡任官升等訓練，那有一些薦任祕書就不能參加，固然其中會有一些管理能力不好的，但也不能讓他們全部沒有發展的機會。所以這一部分就是說非主管的參訓資格是否就有一些研發或是擬定方案的評選問題。當然，可能會有找槍手的舞弊事件，那就予以重懲例如永不升遷永不錄用這樣，期使參訓者可以誠實面對。例如有些薦任祕書對研究很有創意，也有研究成果與過程，或確實有參與專案且著有績效，這一部分將來是否可以做為非主管人員的評量，做為其參加升官等考試的資格。換句話說在受訓的過程之中是培養共通能力的，領導能力是一部分，但是現在有這兩大類的人，不能說一定只有當科長的人才能參加訓練，這一部分應該是漸進決策。我們確實發現做科長的人，尤其是幾個重要部會的科長，其論理能力與表達能力是真的沒有問題，但是另一部分的人因為沒有主管經驗，所以在表達上就遜色很多，這些人如果不給他機會，他就真的沒有辦法升遷了。所以在非主管的部分如果是確實有研發能力或是規畫能力或是著有績效，這些人應該也可以參加培訓，這才符合高級文官的培訓精神。

所以薦任升簡任官等的部分還是要把層級拉高到高階主管的培訓來看，而且這個不同路徑，並且加上升任官等的訓練這是一個高階文官的來源，另一個就是高階文官的飛躍計畫或是相關的計畫，這樣才是多元的路徑，最終的目的就是 80% 的心力是要解決高階文官的問題。

最後一個評量機制的部分，在網路學習、調訓面授、最後要統一測驗，然後有把網路學習也視為成績評量的一部分。另外，高階文官在面對媒體的機會是相對的多，所以評量學員的臨場反應－即席演講，目前會裡面有在討論，即席問答或演

講是否也做為評量的一部分。

大三的問題問到未來任用法通過之後增列承認九職等主管以上職務，逐級授權以及訓練課程，這兩個問題是有點相通的(一二三相通)所以把他做一個細緻化。大四的部分，問的是實施日期的部分，五年內辦理三次簡任官等的訓練，就是限期廢止升官等的訓練，您認為的相關衝擊、正面效益還有非預期的可能影響？

問：表面上看起來如果從今年來考慮這個事，具備參加這個考試的人是可以確定的，但是往後就不能再算，不用再考慮五年內辦三次還會造成哪些人權益上的損失，我是把他想的單純，如果從今年開始算，這個政策也算說得清楚，該知道自己有條件有資格來參加末代的升官等考試的人知道了，這樣就單純多了。

答：我也贊成這種思維，因為確實很多機關內還存在升簡任官等考試，還有甲等考試是可以加分的，所以有個過渡時間應該是可以的。或是讓他質變，在質變以前就是用單軌來做，也就是五年後新制(快速升遷方案)產生，就剩新制一途來拔擢人選，這一部分又有不同了。所有的升官等考試經歷審查還是要，還有一些評量跟一些時機，這一部分就是很綿密的評量機制。

所以第三個非預期的部分，以前有些僱員升委任(現在已經關門了)，或是委任升薦任，因為他一直沒辦法考過升官等考試，沒辦法考上三等特考或是高考以上的，透過這些訓練後面再辦個小考試，然後取得資格，這些取得資格的錄取率要多少？這些都是連動的，所以從這方向去做一個思考。長遠來看，定位為何？內涵為何？這些都是可以考量的部分。早期有些升簡任的考試他有它存在的目的與功能，但他的錄取率早期的確是偏高，現在慢慢有壓下來，差不多控制在 33% 左右。

考試方式要不要為這些有實際工作經驗的人設計跟一般高考或特考同等級的考試類科科目？這些人還有一個佔便宜的地方是可以根據三年的服務成績輔助的(占 30% 或 60%)，因為一定要一甲二乙，最差也有 80 分上下，占 30% 後也有 24 分，所以如果要 60 分及格，就只需要 36 分，有就是專業成績只要 60 分就好，所以是否需要一些管控也是另一個思維。

限縮的部分，從公務員角度裡面，院部會的經驗中，升簡任官的動機不多，但是參加訓練的人就是讀書特別好、研究能力特別好但是領導能力不強的人，希望有升官等的考試，公務體系之中有主管與非主管，所以主管的領導能力列入評量，而非主管的研究能力也不能斷掉，兩者一樣重要。

問：照老師的講法，其實整個都是連動的，要有體系的關係，要考量管理制度、



能力面向等等都要考慮的。

答：是的。



受訪者編號：02

訪談時間：民國 100 年 7 月 8 日 1630-1730 時

訪談地點：銓敘部

訪談人：盧偉斯

訪談稿謄錄人：\* 受訪者提供書面補充資料

訪談內容：

訪談問題與回應意見：

一、請問您對近年來薦升簡訓練制度的政策面有無補充意見？若從現階段國家文官興革的願景與訓練升遷的人事學理，未來薦升簡訓練制度的政策走向應該如何？

研擬意見：

(一) 查考試院文官制度興革規劃方案第四案「健全培訓體制 強化高階文官」，列有相關具體興革建議，如 1.重新設計晉升簡任官等資格條件：薦任公務人員晉升簡任官等之取得，應及早廢除升官等考試，一律改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理，且應修正公務人員任用法有關升簡任官等之基本條件，增設曾任薦任第九職等主管職務 2 年以上之經歷等條件，以陞遷歷練結合簡任升官等訓練，提昇簡任文官人力素質。2.限期廢止升官等考試等項。據上，公務人員考績法第 11 條及公務人員任用法第 17 條，業已配合公務人員考績增列優等，酌予修正同官等升任高一職等及升任簡任官等條件，上開兩法修正草案已於 99 年 2 月 26 日併案陳報考試院審議，考試院並於同年 4 月 6 日送請立法院審議中。

(二) 是以，未來薦升簡訓練制度的政策走向，將廢除升官等考試，改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理。又薦升簡訓練及格率有逐年降低之趨勢，為更嚴格把關，並期訓練培育得與陞遷有效結合，避免造成取得簡任官等資格者眾多，獲陞遷者人數甚少之情形，建議日後可審酌是否配合每年參訓人數及每年簡任職務出缺數，通盤考量後設定訓練篩選機制。

二、具體來說，請問您對現行薦升簡訓練的調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，改進的建議為何？現行的法制規範需要增修嗎？在現行的法制規範框架下可以改善的部分為何？

研擬意見：

- (一) 薦升簡訓練課程之目的，在於增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能。以 100 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程為例，調訓期間為 4 週，共計 120 小時，訓練課程包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「自我發展」、「課程成績評量」、「課務輔導與綜合活動」5 項單元，其中核心課程為「行政管理知能與實務」44 小時，惟其上課時數僅約為總時數約三分之一，建議得酌增此核心課程之上課時數，以達該訓練之目的。又其訓練方法包括講述授課大綱、個案研討及分析實際案例，而調訓人數約有 200 人，共分為 4 班，如此一來，每班約有 50 人，恐難充分發揮個案研討方式的教學效果，故可考量降低每一班級之上課人數。評量機制部分為專題研討及案例書面寫作，前者為分組簡報及繳交書面報告，後者即為筆試，其中筆試部分，題目通常結合理論與個案（例如糧食安全議題），受訓人員須完全憑藉記憶作答，似無法完全發揮訓練課程所教授之專業知能。是以，似可考量部分筆試題目於作答時，開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，充分整合而應答之。
- (二) 目前薦任公務人員晉升簡任官等訓練與警正警察人員晉升警監官等訓練係合併辦理，適用相同之課程內容，惟是否須因應晉升警監官等所需工作知能有其特殊需求，而另外辦理警正警察人員晉升警監官等訓練班別，建議主管機關再予審酌。
- (三) 至現行法制規範等部分，尚無其他意見。

三、未來公務人員任用法修正通過後（提高有關晉升簡任官等的基本條件，增

列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，強調逐級陞遷歷練。)，薦升簡訓練的訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制、調訓方式、調訓比例等，您認為應該有何種配套調整的制度設計？

研擬意見：

- (一) 未來公務人員任用法修正通過後，薦升簡訓練相關課程設計，勢必配合修改，融入主管相關核心職能之訓練，如管理、領導、決策等能力之訓練。訓練方法更應加強個案研討，即每位受訓人員之學習、演練的機會，因此，每一班級人數亦不宜過多，以發揮訓練效果。
- (二) 又以每位受訓人員所具備之基本能力與專業能力不盡相同，所需補強之工作知能亦因人而異，在訓練方式與課程內容方面，可考慮以修習學分方式，除將主要核心課程－例如主管相關核心職能課程列為必修科目，另規劃多元能力之選修科目，供受訓人員針對個別需求選修，以多元學習方式，發揮升官等訓練最大的效益，強化高階文官知能。
- (三) 未來公務人員任用法修正通過後，符合參訓資格的人數將大幅減少，以該訓練在於增進晉升簡任官等所需工作知能，為能更確實評量所需知能，有關評量機制部分，建議得參採「評鑑中心法」中部分評量方法，例如「籃中演練」評量受測者之規劃組織、領導統御、分析研判、計畫、評估過程、授權委責、設定優先處理順序、洞察力、決斷力、協調力等；「事實發現」評鑑受測者以發問去蒐集資料與問題分析之能力、運用資訊以獲致具有邏輯性決定之能力、對自己立場及觀點提出辯護之能力；「模擬面談」評鑑受測者之自信心、人際敏感性、反應及解決問題能力、組織計劃能力、壓力下表現及口頭溝通能力等。
- (四) 未來調訓方式、調訓比例部分，以通過薦升簡訓練人員，已具有陞任簡任資格，為期訓練與陞遷適切結合，避免取得簡任官等者為數眾多，但僅有少數人可獲陞遷、或訓練內容於陞遷時已不敷所需，建議未來調訓時，可依各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任非主管人數之比例，或根據機關近 5 年來陞任簡任人數，作為訂定薦升



簡訓練調訓合理比例之參據。又現行訓練期程為 4 週，因應未來公務人員任用法修正後參訓人數將大幅減少，並配合評量機制之調整，建議訓練期程可酌予延長。

四、未來升官等考試法修正通過後，規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任升官等考試為限」之「限期廢止升官等考試」政策，您認為其對薦升簡訓練的相關影響衝擊為何？正面的可能影響有那些？非預期的可能影響有那些？

研擬意見：

- (一) 未來升官等考試法修正通過後，將廢除簡任升官等考試，有關薦任公務人員晉升簡任官等，全改採經由考績及升簡任官等訓練之方式辦理。茲以高階文官之甄拔，首重領導與管理知能，升官等考試單純以筆試方式，尚未能評斷其是否具備所需知能，是以，改由薦升簡訓練制度，透過其課程內容充實相關知能後，以專題研討及案例書面寫作等多元評量方式，並嚴格把關薦升簡訓練及格率，不僅能增進晉升簡任官等所需工作知能，亦可有效擇優取得簡任資格。
- (二) 日後薦升簡訓練成為唯一取得晉升簡任之途徑，可提升訓練之效度，透過領導與管理相關訓練，使通過訓練人員均具備簡任人員所需之知能。
- (三) 又因薦升簡訓練為唯一途徑，通過訓練亦代表一種榮譽，公務人員將更加重視此一訓練，訓練過程亦會更為努力，有效提升簡任文官人力素質。

訪談者編號：03

訪談時間：民國 100 年 07 月 06 日 0945-1030 時

訪談地點：人事行政局

訪談人：盧偉斯

訪談稿謄錄人：陳佩君

訪談內容：

問：他要我們從幾個方面來談一談，薦升簡的訓練制度，您有沒有其他的補充意見？

答：政策上，方向上是沒有錯誤的，是從這個方面進行的，這個在相關的宣導上是可以操作的。符合現行的薦升簡的制度，對現行的薦升簡的人員之下怎麼去作一個溝通，在這方面在制度變革的過程之中可能是要去注意到的。造成當事人所謂的不確定感，這一定會，但是在制度變革也可能會影響到現職的預期意義，例如他本來不需要主管的經驗，現在已經達到受訓的資格，但是在制度變革之後，就會有影響，所以在相關的配套措施上是不是就會有所謂的緩衝期？也要加強所謂的宣導與溝通。

問：他未來可能的設計是五年內辦三次。

答：五年內辦三次是考試的部份，考試的部份是比較沒有影響的，因為它是長期的方向，現職的同仁也比較了解，所以五年內辦三次可能會修改考試法或是任用法，可能還有考績法，這些相關的法規。所以這個會在完整立法的時候由立法委員去作一個全盤的思考。就我的了解，這個法案在之前就五年前就有提過，有向立法院提出這樣的看法。所以這種政策是有延續性的是一致的，所以對於現職人員的衝擊是有限的，但是如果可以的話還是多聽聽相關機關或是公務人員的意見，尤其是地方的公務人員。

問：剛剛有請教到學長，以後任用法如果有修訂了，增加的門檻就是增加九職等以上主管職務兩年以上的經驗，有的專家認為，在公務機關就主管非主管這種觀念怎麼分？有些工作性質是屬於技術性的，一定要有主管經驗可能會對他的公務生涯發展有影響。

答：這當然會涉及到見仁見智的價值取向的看法，但是我個人認為在整個文官體系的現有升遷序列觀點來看，以這樣的升遷取向來看的話，可能就薦升簡的部份，經過主管歷練是比較恰當的，這就回歸到我第一個講的對現職人員的影響。所以可能還是要去做所謂的溝通。倒是會比較回歸到後面的問題，就是未來的訓

練上的議題與配套還有一些規劃與做法，是必須要強調的，因為畢竟是一個終身學習的時代，你的歷練也是一種學習。所以對於是否要經過主管的歷練才能參加薦升簡的訓練，我個人是比較持支持的態度。

問：在還沒進入到有關訓練的部份，有個比較不一樣的想法冒昧請教，在憲法上考試權與行政權是分開的，訓練部分是考試權機關的權利。作為一個用人的主機關，對於考試院的訓練能力與成效是否有信心或是建議？

答：要分成很多層次來看，因為訓練分成很多類型，如果你講訓練的內涵可以分成很多類型，訓練沒有所謂的權的問題。

就我個人的看法他應該是不管公部門或是私部門，訓練最終還是要回到最終和最基本的目的，就是讓你獲得相關的知能，或是補充你的知能，繼而提昇你的效率與素質，所以從這一個角度來看，就會因為不同的目的而有各種不同的訓練，那當然在學理上可以分成很多不同的類型，譬如說基礎的訓練、中高階的培育發展訓練，因為各種不同的目的或是設計規劃而有不同的訓練。

所以不管行政院或是考試院，比較專業的訓練基本上還是在各主管機關，只有各主管機關才會最懂得自己的需求來規劃最符合的訓練。在整個通盤性來講就會配合你不同的目的與需求去做設計。譬如說考試及格人員的訓練，因為列入相關法規，所以把訓練當作考試程序的一部份，所以他就有所謂的基礎訓練和實務訓練。所以在基礎訓練的規範，公務人員進修訓練法它劃屬考試的一部份，就是屬於考試院保訓會。

我講這一段是要強調訓練是根據他的目的需求和功能，來設計不同的課程。考試院的規範中當然有高階的培育訓練，高階的中長期培訓訓練可以發展出來，在法理上考試院或是保訓會的文官學院有這個權利。但是相對的在考試院還沒有辦這個訓練之前，行政院就已經有這個需求，就已經在辦了。

所以我認為這應該是相輔相成、相互分工協調合作，來把訓練簡單化。訓練沒有所謂的權責劃分，沒有屬於哪個機關的權利，所以我認為考試院的保訓會或是文官學院，應該發展比較有特色的訓練，當然這個特色的訓練要建立在最基本的需求，依照目的去辦理。

問：如果把薦升簡的訓練定位在國家高階文官的訓練，這樣的訓練有沒有基本的方向與原則，來發展專業，並加以把握？

答：薦升簡的訓練，還是要回歸到為什麼要做薦升簡的訓練？就跟委升薦的訓練

一樣，委升薦現在可以經過考試，委升薦跟薦升簡都是升官等訓練，為什麼委升薦現在高考三級或是特考三等現在還要維持？又為什麼薦升簡的考試在五年內辦最後三次就要取消？這就是跟整個文官體制設計發展要去思維的邏輯。因為基本上所有職務應該還是要考試為主，但是我認為考試院的基本原則是要把所有初任人員的考試都維持，到了薦任雖然可能還是初任簡任官，但已經不是初任公務人員的概念，所以這就會涉及到後續委升薦或是薦升簡的訓練，如何去設計與定位，應該要朝這個方向去思考。

如果說未來的取向是不再辦考試的話，那就變成升任簡任的唯一管道了，要取得簡任資格的唯一管道，沒有其他管道了。所以要怎麼看待與定位，要從這個角度去思考。是否把他視為高階的訓練？我個人是不認為的，因為怎麼去定位高階？我們現在是定位在十二職等以上的，而中高階，可能就是九職等以上的。當然未來可能可以把十一職等做為高階也無所謂，但是十職等是不可能變成高階的。

如果說視為中高階的話又很奇怪，因為他是一個門檻，是一個取得任用資格的門檻，所以這個訓練是要取得簡任官等任用資格的一個工具。因為他是訓練，所以要把他是為取得簡任官等的一個訓練，就是這樣一個定位，當然要把它連結到中高階的一些升遷培育發展的訓練是可以的，但是絕對不能把他當成唯一的。

所以我認為很重要的一個定位，就是要取得升任簡任官等的一個訓練跟工具，所以整個在定位上比較清楚的話，在後續的規劃訓練以及後續的現職人員經由這樣的訓練取得的升遷培育發展是可以連結的，所以整個是還有其他的東西要去做配套，而不能視為唯一。因為考試院文官訓練後面還有很多東西，應該要跟這些去連結，當然他可以做為一個起步，簡任官等的一個起步是可以的。

問：我們現在進行比較細節的東西，這部份讓我們在撰寫報告上比較有個方向。對現在薦升簡的訓練，您有擔任過講座的角色，就現在的制度來講有沒有哪些地方特別需要注意的？

答：我們分成幾個層次討論，第一個就是照現在的方向走，未來要怎麼調整？現職只要到九等就可以參加訓練，很多專員都可以參加訓練，科長反而沒有辦法參加訓練，因為門檻沒有到所以不能參加訓練。所以在現制之下，不管是現行的方式或是未來改革的方式，最重要的定位就是要取得簡任升官等的訓練，且符合任用法其他的方法就可以一路往上升。

所以他基本上還是升簡任官的門檻，而且未來如果取消考試唯一用這種方式的話，不管現在或未來訓練都是很重要的。所以對於現有的訓練，以受訓時間來說四周或五周都可以再延長一點，尤其是未來廢考試之後時間更要延長，我初步建

議是至少兩個月。因為未來要走向主管的位子，對機關很重要，所以受訓太久也不好，所以可以參照現在的國政班或是高階領導研究班等等的方式，例如一個禮拜三天的訓練，四五六三天，兩個月的話就是約十三週到十四週。

受訓時間拉長就會涉及到訓練的課程內涵的設計，不能只是硬塞。這就回歸到行政院對中高階有個管理核心能力的訓練，他有八項，中階是九等，高階是十二職等，但是十到十一職等也適用十二職等。這些東西就要去結合所謂核心職能的概念，核心職能有所謂的專業核心職能與管理核心職能。管理核心職能是共通性的，例如領導職能、溝通協調，專業核心職能就是如人事、財務等等。這就是第二點所提到的分門別類，而不是所有人都擺在一起，這就涉及到班別是不是都要擺在一起。不管多長的受訓時間一定會有共通課程的時間，這就牽涉到比例的問題，比較多的時間做專業訓練，少的時間是管理的訓練。從職組的觀念來想這個問題。

所以在整個課程設計上要讓他有一些比較共通性的課程，例如管理、面對媒體的能力、應對國會的能力還有運用網路的能力等，這些都比較屬於共通性會碰到的議題，建議可以排入課程。

其次，有一個很重要的部分就是情境設計或是專題討論的課程，這個在現在就有了，要採取比較新的學習方式或是評量工具，要有一定的時數，現在就我的了解可能只有一天，我建議至少要有兩三次，但是可以用不同的工具。也許可以設計領導、危機應變等等的情境，現在的時間比較有限，所以是用講授的方式，但是我認為應該要讓參與訓練的人從做中學，這個部分我認為如果真的要從新的方案走的話，是很重要的地方。

人格測驗、心理測驗也可以包裝在這一塊。而且這些課程不一定只能用在薦升簡，也許可以在初任或是委升薦的地方也可以適用。我想這是在課程規劃設計的重點，我還是要強調薦升簡的定位還是要很清楚，未來跟其他的訓練或是升遷發展怎麼結合，這樣才知道怎麼設計後面有焦點的配套。

問：您講的定位我很認同，因為合理性的有效度的訓練如果定位不清楚，那後面的時程、教學設計都不行。

答：這一部分因為是未來唯一取得的管道，所以一定會倍受重視。

問：在評量上是否有比較恰當的方式？從學理上而言，整個課程的進行規劃設計執行每個都有自己的評量設計。

答：從評量來看，現在的教學都有所為的訓前、訓中、訓後，訓前就是看現行的工作表現，有基本的資格條件。很多的學習都會讓參訓者在課前要做功課，例如網路的方式、數位的方式，課堂上才會有互動。第二點，在課中因為課程的形態不同，有些是講授有些是團體，所以會有不同的評量工具，所以這些東西要在事先就設計很清楚包括比重等，且讓參訓者知悉，這樣才公平，當然這是可以按時間檢討的。行政院的模式可以參考，我們對於高階的訓練通常在做分組報告的時候，都會請學者專家、主持人加總約五人來做評量，當然可以依預算考量。

第三點就是講訓後，訓後要參加回流教育，以我們現在來說中高階的訓練之後的回流教育也是我們重視的地方，做法是人數累積到一定數量，我們就會進行兩三天的課程，最少一天，可能是專題演講或是其他的設計，一天到兩天的時間來進行。當然回流教育已經無法做為薦升簡打成績的評量，因為成績都已經在訓前訓中之中評量完了，訓後的回流教育單純只是陳述一個訓練方式。

現在我們很多中高階的訓練結束後，會讓比較優秀的學員出國再做短期研習，這是一種鼓勵也是強化訓練成效的方式，這些也可以結合列入考慮。

問：是否還要有補充的地方？您講得很清楚，從用人機關來講，還是要配合實際上的需要，因為工作業務性質的不同所以專業的部分是一定要強調的，不管是不是法制上符合規定，我還是認為如果真的可以把握住專業上的需要，用人機關的參與程度應該也不能太少，因為不管將來是學院辦理或是其他單位，都無法掌握所有政府的專業。

答：這也是另一個課題，就是另一個培訓方案，裡面有很多的設計，這個是個很好的理想卻有施行的難度，在培訓方案的方面就有提到各方的參與者，包括訓練機構、用人機關、民間團體跟學習機構，就這一方面做一些思考，這個方案可以參考一下，我講的是通則性的東西不只是針對薦升簡的訓練。

我剛剛有提到回流教育的部分，是由參訓者自主設計，例如課前以分組方式由自商討後來設計。

問：這就是運用行動研究的概念，這是學理上非常好的觀念，執行上需要很多的努力，包括承辦人與參訓者，這是很好的建議，謝謝您給與的指教。



訪談者編號：04

訪談時間：民國 100 年 07 月 12 日 1400-1500 時

訪談地點：國家文官學院

訪談人：盧偉斯

訪談稿謄錄人：陳佩君

訪談內容：

問：請副院長提供一點薦升簡的升官等訓練的政策面補充，國家文官興革方案要朝向國家高級文官的培養與生涯規劃都一氣呵成，這也是近兩年的檢討報告都有提到的方面，到目前為止不管是進行研究或是會裡面的規畫都朝這個訓練方向進行。當然有關於任用法跟考績法的配套都有在討論要如何調整，將來希望把薦升簡的升官等訓練變為唯一的管道。

答：從政策面來看，我認為這是保訓會設計跟訓練層面的問題，而法制面就是銓敘部的權責，而這兩個單位也在文官興革方案的框架下進行過很多次的討論，我的了解是將來在調訓的對象會有所限制，這部分是很好。以前常用綜合座談或是講座的方式來了解用人機關的需求，所以我想改革朝向這方面應該是很正確的。原先有顧慮到這個訓練如果真的推行了，怕會影響到某部份的公務人員，例如有些要求一定要有薦任九職等的主管經歷，還有本俸五級，但是像我們單位就沒有薦任九職等的主管，所以針對這方面條件銓敘部有修訂過，所以將來針對這方面的條件以後就是銓敘部要解釋了，這是目前初步的共識。

另外，會不會影響到某些公務員的權利，例如在單位中無法升任主管的人，那這樣他是不是就永遠都無法升簡任了？甚至，要到別的機關去才有機會當主管，另外，對於比較小的機關影響更大，因為一個薦任九等的職缺可能只有一人或兩人。類似這樣的情況，在政策修正的考量上要更注意，不然會影響很大。

我想在政策的方向面影響比較大，其他的部分可以由考試院、銓敘部與保訓會協調，我沒有意見的補充。

問：在第二部分，也就是訓練制度跟調訓方式想請教副院長是否有待改進之處，這也與第三個問題一樣，就是未來是否有想朝哪方向改變？

答：這是很多綜合座談上參訓學員有提過的，現在的調訓方式是參訓者可以自由選擇參訓與否，若是想要拒絕也可以。這方面我的感覺是還可以，目前沒聽到有異議的聲音，會有意見的就是調訓有困難的人，例如駐外人員，目前這些似乎也有一些規範了，只是對他實際上受訓的權利就有影響，所以在調訓的方式上我認

為目前的問題不大。

第二個來談訓練的方法，我們現在很多薦任訓練都是用傳統的講座方式，而薦升簡的訓練方式我們定位在初任的高階文官，所以訓練方式其實很多種。最近從 97 年還是 98 年起開始推動行政個案的訓練方式就是要打破傳統的訓練方法，新式的訓練方法在高階文官的訓練方式上是比較合適的。現在是第三年的試辦，結果算不錯，所以我們繼續推廣中。

目前也有在研究行動學習法(action learning)，每種訓練都有各自的特性，若適合我們也會採用，當然不限制這兩種訓練方式，目前我們都在評量中。因為我們這樣的法定訓練有以下的特徵：(1)人數很多，例如我們現在的訓練每期都有一千五百人左右，就像我們推一個行政個案，講座或是訓練方法都會受到很大的挑戰，將來行動學習也是一樣的問題因為人數跟班數很多，所以未來可能還是朝這方面去改進。(2)課程部分我們會採取體驗式的學習的方式。

課程設計這方面是屬於會裡面在處理的，我們只有依照會裡面的規定來辦理，不過會裡面在處理課程設計的部分是有一整套的，因為法定訓練從考試錄取、委升薦、薦升簡到最後的高階文官都是一整套的。就我的了解整套的設計都有一貫的概念，縱使有類似的課程，也因為層級有別，所以在內涵上會有差異，這方面是還可以，若是要說改進的部分，可能在課程改變上要因應時空的變化有些課程要做增修，例如國際的視野開拓。由於薦升簡在層級上比較高，所以將來在高階文官的訓練這方面就很重要，長期來看，課程規劃上也會比較多元。

而訓練的期程上我們在每次的問卷之中都有調查，大部分參訓者也認為時間是適當的，少部分覺得要增加或減少，認為增加時數的又比認為減少時數的更多。我們有做過研究，為什麼認為增加時數的人比較多，結果是因為四周的訓練中有專題研討又有報告等，還有情境式的訓練，要以相關的學科來做發揮難度很高。技術類科尤其如此，短短的時間內要從完全不了解還要到應用，的確有難度，所以有些參訓者會建議時間要拉長。

不過一般來說因為我們是密集式的訓練，期程若拉長，科目又要怎麼安排？還有機關的事務又要怎麼應付？時間拉長訓練科目是否能與實務相結合？這些都是要考量的地方。還要考量訓練資源跟檔期的部分，故，我認為訓練期程的部分可以參照目前大多數參訓者的意見不做更動。

現在我們有推一個「公務學程」的設計，就是要改進上述的問題。基本的理念就是類似這樣問題的學員，不單是技術類科的學員，也可能是行政類科但是沒有工程背景的這些人，在技術方面有需要，那公務學程就可以針對這些類似的課，可



以長期在學校裡面做漸進式的學習跟介紹。在這個之前我們都有網路的課程，針對這些沒有工程背景的學員我們都有路制基礎課程以供學習，用這樣的方式彌補學員背景的不同。

另一項評量機制，應該是最大的問題，這也是最多人提出意見的。因為筆試之後及格與否就很明顯了，所以也是最多學員有反映意見的。評量機制現在有兩個部份，一個是生活考評，占 10%，另一個是學科或學員評量占 90%，而學科部分又分為兩塊：專題研討與案例書面寫作，各占 45%。許多學員都認為在這部分要做比較多的改善。例如有人認為提高生活考評的比例，也有人認為是否可以用報告代替考試的建議，這個建議我們在每年檢討時發現可行性都不高。

另外也有針對案例寫作的進行方法提出意見，例如不要背誦，用 open book 的方式，或是否可以用電腦來打字而不是紙筆撰寫的改進方式，可是這些提議若是經過仔細評估，就會發現有很多的弊病，因為學員都會互通有無，北中南大串連，交換資料，導致寫出來的東西雷同性太高，沒有意涵。所以我們不認為 open book 是好的，現階段還是先採取筆試的方式可能還是比較好的，若是有更恰當的方式當然會採用更好的方式。也許現行高階文官的 AC 系統的方式可以再將來發展運用到薦升簡的部分。所以我想評量機制中也是學員最關心的部分，因為直接牽扯到他們及格與否的關鍵，而我是以現在相關的部分做個說明。

現行的法制下是否有修改的空間？現行的訓練辦法是開放的，目前會內在執行時會有一些空間來做課程的設計或是課程調配的比例。

第三題的部分已經在前面兩題中提及，請參考。

另外，有些學員也有提出一些疑問，現在的訓練似乎變成決定升遷的唯一機會，但其實從任用法來看，要升簡任的機會很多，升官等訓練合格只是其中之一的的方法。例如要求考績兩甲一乙，若是沒有達到這個資格也無法升遷；訓練也是一樣的道理，今年沒有通過若明年參訓資格達到，自費再來受訓就可以了，所以訓練應該不是唯一的機會。在參訓條件的修正上可以比照升官等考試一樣做一些資格要求，例如現職九職等以上，考績要二甲一乙等等，若是明年資格條件變動，對於會影響到的參訓者就要多加注意也許可以從寬認定。

有些學員提出這樣的看法：因為是升簡任的條件之一，所以若是符合參訓條件，那就隨時可以來訓練，訓練合格時就具備這個條件，當其他條件也符合時就可以辦了，不然同時要符合所有的條件，對參訓者有點困難。且若將來考績法修正，條件就更嚴峻了。這些是歷年來我所知，提供研究參考。

問：前面也有些人提出這樣的意見了，只是想知道您是否有其他的見解。有個題外的意見想請教，就是在職權上我們是用人訓練的機關，但是在用人機關來看關於訓練方式、客層的需求似乎都有改進的地方，有需求針對性的問題想請教您的意見。

答：這一部分也是我們所困擾的，因為就訓練的學理、理論與實務上來看，符合需求才是真正的訓練，而不是為訓練而訓練目前似乎沒有符合這樣的情況。在這部份為什麼會有困難？因為我們的訓練是通識性的，對象是不分類科是一體的，而這些對象都不一樣，所以在訓練上也面臨這樣的問題。例如講座的課程講授者一開始也會依照聽眾的需求去設計課程，但是需求都不同，所以講授者也很難設計課程。

故，有人建議將來訓練課程分類科，但是這樣的方式是否有效？執行上又會有怎樣的問題都有待討論。同質性在一起，學習上可能不見得好，另一方面同質性在一起，學習上的看法過於一致，有好有壞。當然從教學的角度來看，或是共同的需求面而言是比較有利的，若就其他面向而言也會有缺點。我認為這個問題要解決，可能要回歸到這個訓練的目標。

因為我們訓練的目標是要達到晉升下一個官等或職等所需的職能，所以課程設計上也會依此目標。理論上或理想上，也許是要有個別差異的。有些人本身就有特別好的管理職能，他可能就不必要重複這些課程，也有些人不具備任何的職能，對需求性就更大了。所以參訓者對課程的需求都不同，這也是政策面要考量的地方。政策面上我們有限制條件，例如要有主管兩年的經驗，從這個角度來看這些主管可能也可以從這些歷練的過程來證明自己有這樣的能力。不過這樣的條件也產生如何證明已具備能力的證明？這些都是問題，可以研究一下。

問：需求面這個條件我有思考過，類別的區分對任何單位可能都有執行上的困難，例如職系職組、中央機關、地方機關都不一樣，若都針對個別的需求是不可能的事，所以只能某些程度上的回應一下這些意見。

答：也許只能大概的分組，而無法像專業訓練這樣達到百分之百的同質性。若是要完全同質性的訓練，可能就要在同一個機關下辦理。所以我們在法定訓練的規範之下也很難去取得很妥善的解決方式。所以像我剛才提的意見，也許可以先按照參訓者個人的需求去找適合的訓練，有基本概念之後再補充知識效果可能更好。例如，農業技術委員會的參訓者受訓之後進升官等後，可能就要像法官或是檢察官那樣有獨立的分別及法規規範，我比較傾向這樣的處理方式。

也許這也可以回歸到第一個對象上的政策面的答案。人事學理上有介紹到雙軌，

一個是專業的一個是行政。如果升遷上是屬於單位主管的話，那不需要太多的獨立課程；但如果是專業的或是獨立的機構的話，就會對課程需求很不同，對現行的訓練方式需求性不高。當然在訓練之中除了專業知識以外，人際關係、溝通能力都是要評量的部份，但是就實質上的工作需要來說，這樣的訓練對他必要性不高。

問：其實很多意見都不能用單一的邏輯去思考，整個制度的設計要考量全面性的，中華民國的法制也是統一的，所以在這個問題上也要考量這些部份。機關的需求在辦理這個工作上加以實現的可能性，也就是我們要考量訓練的效益，若是訓練的效益不大，那就是不合比例的浪費資源，也浪費參訓者的時間。

答：其實現在的訓練因為類科太多，說真的專業類科是比較被忽略的，較注重在共通性的課程。

問：學理上運用的能力面相要越相同，做決定跟面對的狀況應該要更相同，我也同意這樣的看法。

答：所以在各領域相關的需求就會要考慮，但是這是一個較廣泛面的思考，例如若是醫生又要值班又要受訓，他並沒有這樣的時間來受訓，而且他的專業職能也無法從這樣的訓練中獲得，所以是否要針對專業來安排受訓要研究一下。

問：謝謝今天給予的寶貴意見。

訪談者編號：05

訪談時間：民國 100 年 07 月 12 日 1030-1130 時

訪談地點：中央聯合辦公大樓

訪談人：盧偉斯

訪談稿謄錄人：陳佩君

訪談內容：

問：借重您在參訓過，對於操作面的調訓方式的意見。例如第一個問題，請教您對於近年來薦升簡的訓練政策面是否有意見可以補充？去年跟前年就開始有考試院的文官興革方案，打算做幾方面的調整，想請問您的意見？

答：今年有很重要的改變，我們班有一半是九職等的主管，另一半非主管，也就是說從這樣的結構來看，裡面有一半的人，受這個訓是暫時沒有實益的，因為不可能從薦任非主管一下就跳到簡任主管。我知道考試院那邊已經有修法，若修法通過就是先擔任九職等的主管再去受訓，這樣才會產生訓練的實益，而我個人對於政策面的意見是認為應該要全面檢討，包括選訓、課程規劃還有後續回機關執行都有問題。因為薦任主管到簡任非主管理用人權是在各主管機關，而這個訓是取得資格，有這個資格再回機關才有機會升簡任，這兩個之間的連結是有點薄弱的。不過考試院現在有個很好的文官興革規畫方案，裡面有所謂的高階主管特別管理制度，可能可以稍微矯正一下薦升簡的方向。

執行層面而言，我認為考試院來辦這個訓練是沒有道理的，在那邊四週的時間課程意義不大，因為整個特別管理制度的改革會對未來國家的高階主管選訓用制度的重新設計，所以我認為薦升簡制度應該要重新規劃跟設計。從選到訓到後來的用，並沒有連接與邏輯可言。也就是說受了訓拿到證書不代表有升簡任的能力，而且訓練本身的考核也很奇怪，這在第二題可以從新討論。

問：您的意見，在專家學者也有類似的看法，這也許與憲政權力的區分有關係，這問題沒有解決、也無法討論。

答：若以憲政權力來看，訓練應該不是考試院的職掌，這在憲法增修條文第六條與第八十三條，訓練目前應該是灰色地帶，沒有在憲法之中列舉，考試當然是有列舉的就沒有問題，但是訓練就是灰色地帶了。不過考試院現在調整選訓的部分，才不會找了一堆薦任非主管的人來訓練，花了很多時間之後，又不及格，讓參訓者難過以外明年還得自己花錢來訓練，希望這部分可以先調整，這個選訓目前還在討論修正的階段，希望修正會通過。

問：那我們進行第二個主題，調訓方式。

答：調訓方式現在沒有問題，符合任用法的資格，再微調條件，所以符合資格的話一般機關就會送訓，那訓練方法與課程設計的部分大有問題，第一個，保訓會雖然很用心有找專家學者來提供意見，但是以我本身言之，我是在占最大多數公務員的行政院體系服務，而非在考試院服務。就我自身而言，那些課程對於我自身工作而言，沒有產生效益。甚至有些軟性課程有些還好，有些就不佳；例如健康方面的課程，居然會有老師上課賣藥，讓學員登記買藥的誇張情形。

訓練方式聽說有要大調整，因為之前單純是講授再訓後筆試，而筆試就會影響前面的課程訓練，評量機制會讓整個課程的規畫與講授被牽絆。例如我先前受訓時有一堂台灣通史，那是很好的課，卻因為課程排在受訓的最後一週，大家都在準備考試而無心聽課，很可惜。課程的講授也為了迎合考試而受限，例如有些老師就會以畫重點的方式讓學生方便準備，很像補習班。

問：學校偶爾也會有這樣的情況，授課迎合考試。

答：我同意老師的看法，國家文官學院請的老師都很優秀，但卻因為教材大綱的限制還有報告以及案例討論等等，導致授課老師只好迎合學生，以配合考試的方式來講授。我本身運氣不錯，在訓後還能占到簡任的缺，坦白言之，當簡任非主管需要知道溝通協調能力、帶領督導的能力在這樣的訓練方式是無法學習到的。我知道在英美國家有所謂的一對一的師徒傳授制，而我本身也會與資深的主管學習，所以我認為師徒制的訓練方式會更合乎實用性。因為薦升簡不適合大班制，K書試的方式了。

而期程四周我認為是恰當的，課程設計可以多琢磨與用心，最糟糕的是評量機制，有很大的改進空間，若是訓練要長期舉辦的話，評量機制好好設計是很必要的。

我們受訓時就需要舉手發問以加分，而受老師稱讚的參訓者就會變成箭靶，同學們在下堂課就要求受稱讚的人不要再舉手發問之類的，故我認為這不是良好的學習環境。此外，我們有被要求要寫案例、撰寫報告以及發表和提問，這些都是可以保留的，以團體行之，也是一種與他人相處的學習。最不好的就是最後的考試，是用申論題的筆試，我們之前準備很多的考古題與大補帖(眾多公式的集合)，考試方式是四題選三題，有一個試題本，題目與考試方式並不够精緻。就像考大學那樣一直練習寫，公式都不能遺漏，背錯或背少了都會被扣分，對於國家的高階文官來說，這樣的方式似乎不合需要。

我認爲，調訓資格當然是關於法制的規範，但是這些評量方式或是訓練方式就是執行者的問題，與法制無關係，所以我認爲這可以做改進的空間很大。我知道訓練單位有淘汰率的要求，一定要淘汰多少人，所以必須用現行的方式來求公平，但仍是希望可以調整。

問：學校裡面也可能有這樣的問題，成績一定要有常態分配，讓老師也無法針對實際的狀況打分數。

答：我們班在第四周的時候氣氛就很緊張，大家都在拚筆試，不願意當被淘汰的人。所以我認爲在法制規範尚未修正之前，針對課程設計與訓練方法與評量機制可以做很大幅度的調整，不要再用傳統的方法。

問：結訓後，是否有意見反映的機會？

答：有個座談會，讓大家反應但是因爲時間安排在最後的半天，大家急著回家也就不多說什麼。

問：如果有改進的可能，應該怎麼做？

答：我建議在評量機制先做調整，因爲現在不太需要用筆試，若是改用報告方式比較佳，再配套調整課程。而我在課程面的建議，政策類是要有沒錯，但是要有另一些課程是要針對擔任高階主管要知道的核心知識，而非現行的領導力、核心職能等等，可改以我剛才提到的師徒制之類的課程可能比較有用。以實際的經驗傳承進行可能會更好。

問：在師徒制方面的說法，是否可以多聊一點？

答：以實際上在公務機關服務的資深主管來做傳承，現行的方式有案例講授，但我實際的想法是這些案例的講授還不足。這些課程的內容還是以題本爲主太死板，而課程之中還是有些學理的部分當然是以學校老師講授爲佳，可是就行政經驗的部分，我就認爲從行政院體系的現職或是剛退休高階文官來講授比較合宜。因爲簡任主管或非主管最重要的就是行政歷練，而這部分就需要公務經驗的累積，而且訓後回機關服務還是需要接觸到行政院的方面的政策，所以這部份我認爲比較需要補強。

在調訓比例來看，任用法修正通過之後就沒有問題了。比較大的問題還是在評量機制、課程設計跟訓練方法這三點。

問：我們進行第四個問題，如果廢止現行的方式，五年內辦最後三次考試，是否會對現行造成衝擊或影響？

答：我不是很了解升官等考試，但是我也認為這樣的改變應該不會有太多影響，我有聽長官提到，升官等考試的錄取率還滿高的，現在也不太有人去參加這個考試了。不過若是真的修正成功，那升官等訓練就非常重要了，因為會變成升官等唯一的管道。這邊建議在課程設計可以多問用人機關的意見，較技術性的機關我不了解他們是否有相關的意見？因為他們的專業在現行的課程比較沒有相關性。

問：這部分也有人提到，就是班級組成成員的部分，技術性的單位是否適合跟一般行政類的擺在一起？因為在課程設計與訓練方式還有評量方式就要做一體的處理，而這樣就會忽略到專業的差異性，這部分您是否有建議？

答：這部分有他的難處，因為一般行政從事訓練規畫的人很多是學人資或是公共行政的，一體適用的訓練會朝共通性的核心職能切入，那技術類的需求就忽略了。所以可以考慮參考美國的方式，就是將一般類主管專業與技術類主管專業分開，這個難度比較高，所以還是從一般開課的管理核心職能來處理比較好。若是真的要針對專業分開的話，在調訓人數也比較無法確定，會有這樣的問題。不過即便是核心能力的部分，也是有做調整的必要，好像是真應付考試而以。

問：有個中央機關也在推高階公務人員的八種核心能力，好像是人事行政局，您同意他這樣的規畫嗎？

答：這個是沒問題的，其實這是行政院推動的，與考試院的有差別，行政院就本身施政需要，會定期檢討所需要的核心能力。而我知道人事局的企劃處有特別針對人事人員做另外核心能力的推動。

問：所以你認為辦理這個訓練的機關也可以參考這方面的資料，切合用人機關未來的需要？

答：沒錯，我認為考試院既然是全國性的機關，他一定看得比人事局更廣，而且主要是說評量機制可以調整的話，課程設計與訓練方式都可以活潑一點，所以建議先調整評量機制，這樣參訓者的反應也會不一樣，可以提升滿意度。

問：若是這牽涉到用人機關與執行機關對這項訓練是否能達到目的，這方面可能會有一些距離。若是要把事情做好，您認為執行機關與用人機關有可能合力處理訓練方式嗎？

答：我覺得有可能，甚至可以考慮保訓會的考試錄取人員是委訓的，升官等訓練是否可以考慮委訓或合辦？我不了解是否有課程諮詢會，但我以為是有，所以針對用人機關的需求應該是很重要的部分。故，用人機關與執行機關的連結是重要的思考部分。

問：還有補充意見嗎？

答：目前人事局的局長吳泰成提到的高階主管特別管理制度，或許是目前解決升官等訓練得非常好的方法，透過特別立法的方式，將高階主管的訓練方是以一系列的邏輯建構好，從長期培育的角度來看比較完整，而且高階主管特別管理制度在後續用人機關的部分也已經處理好了，受訓是有意義。不然目前以薦升簡的訓練就算調整好訓練方式、課程設計等等可能還是會與用人機關脫鉤。

考試院有很多的文官興革方案的資料，可以參考看看。從現實面的角度來看用人機關要選擇高階主管時不會去看受訓的分數，在法規面只要符合資格都可以用，所以倒過來看，這個訓練要符合人才庫才有意義。



受訪者編號：06

訪談時間：民國 100 年 09 月 21 日 0900-1040 時

訪談地點：北部某市政府

訪談人：盧偉斯

訪談稿謄錄人：陳佩君

訪談內容：

問：先請教一下您的經歷背景

答：我曾任中央主管機關的九職等的科長，以及部會主任，職務時間加起來十數年。

問：請教第三個問題，曾任九職等主管職務兩年以上即可，請問您的意見？

答：目前現行制度好像對於九職等主管以上職務或是相當職務，這些規定有些籠統，覺得他的規範及認定較不清楚的樣子。

問：現在立法院已經二讀任用法的修正條款了，這一部份應該有稍微做過修正了。

答：現在直轄市政府八和九等的職務真的還是比單純，限定九職等的職務多很多，非直轄市政府的狀況又更嚴重，地方政府有時候又會因為有些考量，所以不像中央機關可以逐級升遷，或是在升遷管道上可以這麼順暢，降調或是主管調非主管都是常用的方式，所以如果之後任用法修正為一定要主管職務的話，我的看法是認為會有他的疑慮存在。

而且現在中央與地方是交流的，若是這樣的條件設立之後，中央升遷機會一定會相較地方來的多，公平性會有疑慮。

問：我們再回頭來看看第一題，就是現在想修正任用法的參訓條件，將其嚴格化，以減少受訓的人數；另一方面升官等考試法也要修正，預期朝訓練代替考試的方式修正，希望可以讓訓用合一的目的達成，想請教您的看法。

答：訓用合一應該要從源頭去思考，很多主管都覺得全員調訓制是不符合實際需求的，很多人都覺得應該等自己要升遷的時候再去受訓才是。過去升官等考試也是升遷管道之一，但又因為沒有這麼多人可以通過考試，所以又加入可以用考績升遷的方式，幾乎所有的長官都有經過這些歷程，也就是隨政策不同而有不一樣的升遷方式，他們在職務表現上也都很好啊。

現在應該要思考的是要通過訓練才能成為主管，還是要成為主管才能接受訓練？這樣的看法見仁見智，可是我們比較關心的是，大家都受訓完後是否有升遷的管道？若是機關首長有屬意的人選，可是因為那人沒有受過訓練而無法升遷，或是他去受訓了卻沒有通過，這樣的制度是否會太過於僵化？

在人事單位，很多時候我們應該要協助主管用他想用的人，不只在我們這邊會有這樣的問題，在考試院那邊的文官改革方案同樣也會面臨這樣的問題。當然我們

也贊成要輔以相關的訓練來提升人員的素質，但是如果把制度僵化之後是否在實務上仍然能符合機關首長的需求？這點是需要做考量的。

問：您提到的這個問題其實很多先進也有提過，謝謝您。接下來再請教一下您能否從薦升簡的現行制度中給我們一些相關意見？不論是從授課的角度或是從學員的角度都可以，給我們一些改善的意見，方便的話也請您提供具體的改善建議。

答：這個部分我比較無法協助，因為整個簡任的訓練課程我並沒有參與過，我僅能從同仁受訓完的分享中提供意見。例如，每一次訓練課程的講座都不同即便是同一門課程，有些老師在講座之中會告訴學員，看我的講座筆記即可應付考試，但是實際考試的題目又不是如此，這樣對學員來說會無所適從。所以是否有所謂的標準課程，佐以課堂內容讓他們知道要如何通過考試？

問：想請教您是否同意在不考慮主管用人方式的前提之下受訓的學員應該要從嚴過濾？

答：從逐級升遷的角度來看，這樣的設計是可行的，但是不知道這樣的設計在未來實務的運作上是否會衍生相關的問題，以及是否有配套，特別是在地方政府的方面，因為中央目前的制度已經很完善，我們也相當認同這樣的制度。更前瞻的做法是有沒有可能各個關鍵性的職務就有關鍵性的訓練，甚至，能否比照軍職人員的方式有所為的“停年制度”，也就是在幾歲以前沒有達到怎樣的職務，或是擔任某一個職務多少年以後沒有升遷，就予以退休的方式。這樣才能讓整個人事體系活絡，不然光是靠訓練的方式，還是會有很多人卡住，這一部分可能也很多人討論，只是不曉得可行性如何？或是中央與地方升遷制度是否有分流的可行性？

問：最後一個問題，想請教您對於五年內辦最後三次的考試，然後就關掉這個管道，像這樣的做法，是否有相關意見，可能是我們沒想到嚴重後果呢？

答：我自己現在也在想是否有其關聯性？

問：其實也有部分委員有跟您一樣的見解，但是仍然想聽聽您的看法。

答：現在簡任升官等一定要經過訓練，過去在沒有訓練的時候，有個升官等的考試，其時有沒有這個考試影響並不大，因為還可以透過考績升等的方式，所以考試跟升遷好像沒有必然的關係。所以我個人覺得影響不大，頂多就影響小部分不想透過考績升等的人就是多一個管道跟選擇而已，是否關閉這個管道影響不大。

問：其實有些受訪者的意見跟您相同，也就是讓主流的升遷方式自動引導想升遷的人。

答：其實就算是經過升官等考試的人也不見得就可以升遷，因為升遷實際上還是看機關首長的用人跟業務推動的方式跟決定。所以有升遷的考試資格也不見得就一定可以升遷，頂多就是讓想升遷的人有多個選擇而已。

問：另外，想請教您的看法，若是讓受訓成為主流的方式，是否要強調機關選訓

的功能？因為目前有提到在送訓的人訓練前，先將這些人的資格送交審查，所以要組一個審查委員會，目前真的會考量這樣做的機關多嗎？

答：看制度上有沒有規定，若是制度上規定要，那一定會做。在委升薦的部分好像有這樣做，可是實務上真的會用到這一塊也是很實質的去就業務相關部分做一個升等考評，但是也有些機關不願意得罪人，所以就依據資積分，大家都打一樣的分數，好像也喪失了審查委員會的功能。所以我說各機關的做法不一，是否真能發揮公平公正，實務上仍然會有落差。

但實際上，上述兩種方法仍然有各自的缺失及利弊，並沒有一定的哪一個好，主要還是看各機關的首長的意見及主導的風格。這兩種機關我都待過，所以首長與主管的想法主導性很強。

問：有可能人事機關或是人事單位，挑選一些近兩年或近三年有潛力可以升遷的人送訓嗎？這樣就可以訓用合一了。

答：其實實務上哪些同仁是適合升遷的或是好不好用，單位主管都很清楚。所以現在送訓的人也是如此，很多都是依照單位主管的意思。所以現在不管是單位薦訓或是靠同仁自行參訓，很多時候都會有所謂的綜合考評或是其他評量依據，而這些綜合考評的成績有時候就是依照主管的意思，或是像您提到的人事單位覺得有潛力的人，這一部分就是看誰掌握升遷的權限。若是機關首長或是主管並無意願掌握這個權限，那大部分時後就是依照資積分去計算。

問：您的意思我了解。這會牽涉到主管的想法以及單位的文化。

答：主要就是看主管覺得人比事重要還是事比人重要囉。

問：您的看法簡單來說就是覺得地方政府這樣的情況比較多，而中央政府因為職缺及列等較為豐富，逐級升遷的管道比較沒問題，這是一個小結對嗎？

答：是的，我想這是我的意見。

謝謝您的寶貴意見。



## 附錄七、座談會背景資料與討論問題

### 座談會背景資料與討論問題

您好！我是玄奘大學公共事務管理學系副教授黃臺生，我同中央警察大學行政管理學系副教授盧偉斯，接受考試院公務人員保障暨培訓委員會委託，進行「薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度改進之研究」。渥蒙您慨允參加座談，茲將本研究的背景、座談題綱、研究前階段訪談結果大要的資料各一種，呈請先閱並請指教！

#### 壹、本研究的背景

國家為提升簡任文官知能，並有計畫培育升遷薦任現職人員，乃於 91 年 1 月 29 日修正公布「公務人員任用法」，增列公務人員現任第九職等職務，具備一定考試或學歷等資格條件，並經薦任升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練）合格，取得簡任第十職等任用資格；此即現行薦升簡訓練制度的法源依據。考試院復依該法於 91 年 6 月 28 日訂定「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」（以下簡稱薦升簡訓練辦法）。該辦法規定符合參訓資格人員均得自由報名參加訓練，訓練合格後，與所有具有簡任任用資格人員一同競爭簡任職務；當機關簡任職務出缺時，由機關首長於諸多人選中拔擢最適人才，係採「儲訓制」的方法。

就學理言，舉凡考試乃係對應試者才學的抽樣測量，用以推斷其全體（張金鑑，民 55: 93）。現行公務人員晉升簡任官等，或經晉升官等考試，或為晉升官等訓練，其中升官等考試以筆試方試行之，果否能夠篩選出具備擔任簡任職務工作所需領導能力、決策能力、處理公務能力、未來發展潛能等的適格人員，仍不無疑慮。此外，根據 96 年「薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究」（黃一峰，民 96）亦顯示相關問題如次：

1. 訓期略短，為增進學員學習成效似可採強制住班受訓做法。
2. 部份課程講座延聘困難，課程教材與教學方法宜採「體驗式教學」方向。
3. 教學應加強互動面的經驗聯想，個案教學、行動學習是可擇方向。
4. 駐班輔導人員的專業能力有改善空間，訓練的淘汰機制宜落實。

從國家人事行政政策的未來發展來說，98 年 6 月 18 日考試院發布之「文官制度興革規劃方案」6 項建議案中，第 4 案「健全培訓體制、強化高階文官」中特別強調高階文官甄補培育的政策方向。其中為應因參加薦升簡訓練之資格條件未搭配應具相關主管職務經驗，致依現行規定取得簡任資格者眾多，訓練與升遷未能有效結合的問題；而有考試院研擬公務人員升官等考試法修正草案的做法，擬明定簡任官等考試於該法修正通過後 5 年內舉辦 3 次為限，俾使未來晉升簡任



官等僅限參加薦升簡訓練一途，亦即「限期廢止升官等考試」的政策。其中更為提昇簡任文官人力素質，預擬提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，以逐級陞遷歷練並有效結合簡任升官等訓練；乃有銓敘部研修公務人員任用法第 17 條修正草案，增列更為嚴格的薦升簡參訓規定，是案業於 99 年 4 月 6 日由考試院函送立法院審議。

是故，在現階段國家文官制度興革的政策方向下，公務人員任用法第 17 條、公務人員升官等考試法修正後，未來符合薦升簡參訓資格的人數將大幅減少，薦升簡訓練的訓練目標、調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，實有通盤檢討並預擬配套措施的必要，此亦即本研究案的努力重點。

## 貳、座談題綱

一、請問您對近年來薦升簡訓練制度的政策面有無補充意見？若從現階段國家文官興革的願景與訓練升遷的人事學理，未來薦升簡訓練制度的政策走向應該如何？

二、具體來說，請問您對現行薦升簡訓練的調訓方式、訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制等，改進的建議為何？現行的法制規範需要增修嗎？在現行的法制規範框架下可以改善的部分為何？

三、未來公務人員任用法修正通過後（提高有關晉升簡任官等的基本條件，增列曾任第九職等主管職務 2 年以上之經歷條件，強調逐級陞遷歷練。），薦升簡訓練的訓練方法、課程設計、訓練期程、評量機制、調訓方式、調訓比例等，您認為應該有何種配套調整的制度設計？

四、未來升官等考試法修正通過後，規定「修正條文公布實施之日起 5 年內辦理 3 次簡任官等考試為限」之「限期廢止升官等考試」政策，您認為其對薦升簡訓練的相關影響衝擊為何？正面的可能影響有那些？非預期的可能影響有那些？

## 參、研究前階段訪談結果大要

### 一、薦升簡訓練制度的政策方向

#### 1. 薦升簡訓練制度的改善應循「文官制度興革規劃方案」的政策方向

受訪對象不分學者、實務家，不論是法制主管機關還是用人機關，一致認為薦升簡訓練制度的未來改善方向，應該是考試院「文官制度興革規劃方案」政策



體系中重要的一環。特別是「高階文官的制度」的政策焦點。

## 2.在「高階文官培訓體系」的框架下，薦升簡訓練的定位應該如何

薦升簡的訓練制度，在考試院「文官制度興革規劃方案」、「強化文官培訓功能規劃方案」，特別是「高階文官培訓體系」中的定位與功能賦予為何？與「高階文官培訓體系」中之「高階主管特別管理制度」、「決策發展訓練」、「領導發展訓練」、「管理發展訓練」等發展性訓練的關係為何？相互間具有競合補充效果、進階延續學習效果，還是疊床架屋？

## 3.薦升簡訓練制度的設計是否以「訓用合一」為目標

3-1.用人機關的受訪者似乎希望，薦升簡訓練制度的設計應以「訓用合一」為目標，主張訓練的辦理應就簡任職務出缺數來設定調訓人數，並從嚴篩選。

3-2.從受訓及格學員的角度來說，也希望訓練資格與任用能緊密結合。

3-3.«訓用合一»與«即訓即用»的原則在學理上固然有理，但就實際來說卻有根本性的困難。

## 4.有關任用法修正致非主管人員無法參訓升等的問題

4-1.限定「第九職等主管職務2年以上之經歷條件」是否有違高級文官的培訓精神。

4-2.可能造成當事人不確定感，宜加強宣導與溝通。

4-3.任用法第17條修正草案—現任第九職等主管或「相當」職務人員的規定。有關「相當」(主管)職務人員，俟後有待「施行細則」或法制主管機關做進一步的說明解釋，以弭平疑慮。

## 二、現行薦升簡訓練制度的改進建議

### 1.調訓方式

現行的薦升簡訓練採「自由選擇參訓與否」的方式，只要合於資格機關都會擇優送訓。99年考試院令修正「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第5條：「經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級，得參加本訓練...」

### 2.課程設計

2-1.大部份的受訪者，對現在薦升簡訓練的課程內容未表示明確的修改意見，但都認為課程設計的目標在於簡任官的共通性核心職能。

2-2.惟對班別的編成，建議是否應考量不同機關在工作知能上的特殊需求，略作



區分，以增訓練效果。

### 3.訓練方法

在現在的訓練方式方面，主要意見有三：1.考量增加採行「體驗式課程」進行法。2.建議降低每一班級之上課人數，以利個案研討法的效果。3.建議講座勿以考試為取向來上課。

### 4.訓練期程

受訪者普遍認為訓練期程宜適度延長。

### 5.評量機制

5-1.大都認為，訓練合格與否的關鑑在於採比試方法進行的「書面案例寫作」項目。受訪的參訓學員甚至表示，薦升簡訓練制度中最應加強改善的部份就是評量機制

5-2.考試評量的方法也有改善的空間，如作答時開放受訓人員得應用講座所提供之各項資料，或是用報告代替考試。但上述兩種改善的方法，就訓練辦理機關的經驗來說，或是可行性都不高，或是可能引起不必要的副效應。

## 三、未來公務人員任用法修正通過後薦升簡訓練制度的調整改善

### 1.調訓方式與調訓比例

1-1.受訪者建議如果未來的政策是從「儲訓制」走向「訓用合一制」，則調訓方式可能要從現行的「(合於受訓資格者的)全員調訓制」朝「訓前篩選制」調整，而「評鑑中心」是一個可以考慮的方法。

1-2.訓練辦理機關似應就「各機關陞遷序列表所列薦任主管人數與高一層級簡任非主管人數之比例」，或根據「機關近5年來陞任簡任人數」，作為訂定調訓合理比例的參考。

### 2.課程設計

2-1.理論架構與實務洞見兼顧

2-2.課程科目應否分類，或以「職組」做為科目、班別分類的基準。

2-3.課程科目應隨國家政策需要即時進行調整

2-4.因應參訓學員工作性質和專業背景的差異，致有不同的課程需求，故可進行「學程設計」。

2-5.結合訓練辦理機關與用人機關共同規劃課程設計

### 3.訓練方法



理論與實務雙講座法、數位學習方法、兼採學分修習方式、強化「情境設計」的教學方式、行動學習法、師徒制。班級規模應予縮小，以利個案研討。

#### 4.訓練期程

大部份的受訪者建議應將訓練期程延長，或是為期兩個月。但訓練期程拉長，也可能引起實際的問題如：「不過一般來說因為我們是密集式的訓練，期程若拉長，科目又要怎麼安排？還有機關的事務又要怎麼應付？...」

#### 5.評量機制

- 5-1.採「評鑑中心法」
- 5-2.書面評量應採「多人評分法」以減少偏誤
- 5-3.採「即席問答或演講」法
- 5-4.增加「訓前、訓中」評量
- 5-5.訓後回流教育參採行動研究理念
- 5-6.國外研習強化訓練成效

### 四、未來升官等考試法修正通過後對薦升簡訓練相關影響

- 1.能增進晉升簡任官等所需工作知能，亦可有效擇優取得簡任資格。
- 2.「限期廢止升官等考試」定有5年過渡時期對現有具應考資格人員應無影響。
- 3.「5年內辦理3次簡任官等考試」之應考條件、考試內容、及格比率應配合調整，賡續發揮「擇優」的考試效果。以避免薦升簡官等制度改革的過渡時期，發生「集中在5年內應考」的擁擠偏態現象。





## 附錄八、座談會逐字稿

### 『薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度改進之研究』座談會逐字稿

地點：考試院公務人員保障暨培訓委員會四樓會議室

日期：100年8月19日 上午 09:30 – 11:50

主持人：黃副教授臺生、盧副教授偉斯

出席者：陳教授德禹、蕭教授武桐、張教授四明、黃副教授煥榮、  
許副教授兼主任立一

記錄人：陳佩君

座談內容：

黃：感謝各位老師撥空來參加這次的焦點座談，相關的資料已經先附在開會通知內附給各位，研究背景等相關資料在資料中可見，包括盧老師在前一陣子進行的一些訪談記錄也附給各位老師了，現在我們就順著座談會的提綱開始今天的座談會。

張：我想從訪談過後爭議性比較大的問題開始，例如訓用合一的政策，是不是先請你們開個頭，然後我們再接著討論。

蕭：我也呼應張老師的建議。

黃：江明修老師認為我們不必侷限在現有的情勢，有時候也可以有一些比較理想性的提議，所以我們會考慮採兩案併陳的方式，也就是儲訓制與訓用合一都送。基本上保訓會希望維持現在的制度，不過訓用合一也有些訪談者提出。

盧：回答老師們的焦點問題，我在期中報告前有引導一些受訪者討論方向，但是在期中報告時沒有受到審查者的青睞。我們現在討論的問題也是我們大家關心的問題，受訪者也有包括考試委員、用人機關人事行政局、法制機關銓敘部，也有辦理訓練的機關。

蕭：我認為應該要從機關首長這部分下手，因為機關首長掌有用人大權。

盧：訓用合一或是儲訓制都有優點，也都問題很多，所以我們只能虛擬的討論各種可行性。另外，我的看法是這個也沒有辦法與考試院的高級文官訓練制度相結合，因為這是憲政權力區分上的問題，組織之間功能重複。

盧：儲訓制可能仍是解決的方法，但是訓用合一是一個可以思考的方向。

蕭：這可能是制度上，用人機關首長的問題。

張：在現在儲訓制遴選和推薦送訓者的條件過於寬鬆，我覺得這個問題比較大，

到底薦送訓練的對象是不是有成爲高級文官的重要潛能？似乎沒有考慮下去，目前比較傾向考績、年紀這些法定的形式條件都到了就送訓，所以儲訓制似乎沒有符合實際意義。所以我想會有所謂的訓用合一的轉型主張也與上述的原因有連結，儲訓制的人才庫建立的太大，所以未來在遴選跟推薦的實質面可以多考慮是否能成爲高階文官的能力與潛能。訓用合一在理論上應該是不會被反對的，只是他的連結是鬆散的或是緊密的，目前憲政畫分權力的爭議，用人是考試權還是行政權？這在實際上是容易達成的。

黃：實質層面上考量是應該的，但是行政機關在形式條件上會重視，就跟實質面會產生矛盾。

陳：我看這個題目是制度面的研究，所以應該有些持續性的研究，是不是能從訓練與制度的結合上去做討論，從學界的思考邏輯去把這些問題系統化。例如說，這個訓練本身有些就是可以去考慮，誰來參訓、誰來受訓，我們不要這樣思考，我們改從訓練機關開始去想，例如雙講座的方式，實務與理論結合，誰來講、訓練什麼？我想從這部分去討論，避免討論太過零散。

課程設計的部分也許可以分成下列三個範疇：一個是最核心的課程，最多三門課程；再來一個基礎性的課程，最後一個是應用性的課程。這只是我個人的建議，誰來決定這些課程，交由用人機關與訓練機關共同討論我個人是很贊同的。只是我們可以弄一個架構出來，再讓用人與訓練機關去討論，我想這可以在研究報告上呈現出來。如何訓練內容比較多，在我們手邊的資料中裡面有講到編班的問題，目前班級人數太多，而成員專業差異太大，所以在剛才提到的三個範疇裡面，要當一個簡任官員就要具備這三個範疇的能力。例如在領導才能上要注意實用性，而在專業應用層面就讓他們發揮。所以受訪者在參訓人員的編班建議是有必要的，運用職系或是職組的方式進行編班，以方便課程設計與課程講授，這是很具有建設性的提議。

而在訓練方式上，也可以歸納進來，盡可能就現有的部分先歸納，再就將來的方向做建議提供參考，最後是評量的方式，最重要的還是不脫信度與效度，從現有的方式去加入信度效度的分析，將其整理後向上呈報。

蕭：最近這幾年的淘汰率多少？

黃：約一成，99年訓練人數1480人，合格1353人，淘汰127人；98年訓練1501人，合格1357人，在第一年的淘汰人數最少，從96年開始提升淘汰人數。

陳：我想建議將來能否進來受訓的條件比較寬，但是出去的標準比較嚴，藉這樣的機會讓大家有機會參與，提升公務員的素質，實施高淘汰率也逼著受訓者認真。

蕭：呼應陳老師的說法，我覺得在編班上就要先注意，將同類的人員編在一起，再提升淘汰率。

盧：我做個小結論，不管是儲訓制或是訓用合一。但是在這兩個方法上都要在訓練班別上做分類，如果是儲訓制就是進來寬出去嚴。而張老師提到的訓用合一，

目前是任用法的修法方向，要有九職等以上或是相當的主管職務才可以送訓，這樣的方式是否可以達到張老師剛才提到的選訓人才挑選從嚴，或是還需要其他的配套設計呢？

黃煥榮：我提一兩個建議，第一個就是我們在談訓練的方向，比較多的是從上位方式來看，是否我們能改從使用者的角度來看，就是把薦升簡的訓練定位弄清楚。現在人事行政局、保訓會、學校的在職專班都有在做訓練，所以我覺得訓練的體系要弄清楚而不是多頭馬車，或是一個訓練就要把所有的問題都解決。我認為陳老師提的意見很好，將核心、基礎、應用這三門弄清楚，而不是全部丟進薦升簡的訓練之中，有些是屬於機關核心科目就交由各機關去負責。例如政府現在很重視性別主流化，但是各個機關都在做這個訓練，上的人也一樣，這樣就沒有意義了，薦升簡的訓練要把握住核心的項目，才不會浪費資源。

第二點，盧老師剛才提到九職等以上的主管來參加這個訓練，這個規範是否合理否我覺得是個討論。因為大家有討論到升任主管已經很難了，而我到簡任之後如果是擔任幕僚的位子為什麼一定要有主管的經歷？主管與幕僚需要的核心能力畢竟不同，所以如果把簡任訓練變成是主管的訓練，是否合理？

第三點，課程的方式我們在後續討論。

張：訓練條件上，用法來定資格有好也有壞，但最好的就是可以避免很多爭議，如果將來修法成為要九職等的主管或是相當官職，那可能會把人才庫縮小很多。我之前有建議過要評估送訓對象的潛能，我們再提供這樣的訓練。我會做一些制度運作的分析，例如送訓對象條件寬鬆，所以人才庫太大，第二個編班上的問題導致教學成效有問題。還有考試領導教學，太過重視紙筆測驗。所以遴選送訓的條件是否能夠參考一下潛能的評估，這可能偏向理想，但是這樣比較符合訓用合一的方向。

我也建議九職等以上的主管職務才能送訓這個規定可能反而適得其反，雖然條件明確，但如果思考一下讓推薦機關有一些職涯發展的評估來選訓，也就是說改為主管可以選送要培養的人才去訓練，這樣是否可以真的達到訓用合一的方向。如果用官等的方式去選送訓練的人才，很多弱勢的機關在高階職等上人數偏少，在訓練機會上又被剝奪，所以在送訓條件上要多考量，機關對於送訓對象未來擔任高階主管的潛能做考量。

再來，我認為人才庫應該要有適度的約束，1500 人太大了，參訓的學員還有辦訓的機關都需要機關成本，我認為訓練資源的投入和選擇也要有篩選，所以如果一開始人數就太多，那就難以兼顧編班的重點，還有訓練的資源和重點也都不同。所以我也很贊同編班的重要，例如警消人員，參訓人員多，其專業也較特殊，就進行獨立編班。

陳老師講到的內容我覺得他應該是統合知識的提供，所以在課程分類上還是會有



跨不同職系的人，但是仍然應該是有固定的核心科目，在案例研討、個案分析上仍然應該是注重實際的運用，所以我傾向黃副教授提到的個別領域的實作性。而這些領域的差異性都很大，所以是否一定要放在這個薦升簡的內容，我覺得不一定，故在訓練內容上，我認為要強化高階主管的統合知識。

例如，蕭法官回任的問題，依法他可以復職可以擔任法官，但是我認為這不是法律的問題，司法院的高層目前就欠缺統合知識的問題，司法院的祕書長應該要多思考社會公評，而不是只看法律層面的問題。

我舉這個例子來講，一個高階主管是否該具有倫理的思維，若連基本的認知態度都欠缺的話，身為一個高階主管其認知不該如此淺薄，所以我認為高階簡任官也需要這樣比較統合知識的強化。所以我覺得像倫理學這類的判斷，倫理價值的思維訓練是很重要的。

最後一點我想談評量方式是不是能不要都著力在紙筆測驗？現在的勝敗都著重在紙筆測驗上，所以我們現在參與這樣的活動訓練方面，考試的氛圍都過於濃厚。

盧：訓練的評量能否交由授課者就參訓者本身的學習情況來評量？

蕭：課程時數太少，不適合交由授課者或是輔導員來做主觀進行。

陳：我覺得統合知識這個很好，就是要抓住這個部分，但是如何落實後續討論，還有就是倫理的部分，這個當基礎的部分。然後是當主管還是當幕僚，決策能力都很重要，所以決策規劃能力的課程是核心。

再來如果我們很重視成本，那送訓者就不要這麼多，至於受訓者的潛能部分，比較抽象，誰來評量？如何評量都是問題。目前條件擔任主管兩年以上，這樣就代表他很有潛能嗎？這個真的太抽象，難以評定。而目前的法定條件雖然清楚，但又不代表符合條件就是適合的人，這個要再思考。

許：我呼應前面幾位老師的看法，目前保訓會的薦任升簡任計劃是我跟吳定老師在十年前做的，我們那時候也有建議關於倫理思維的課程要加重，不知道目前訓練中是否有落實。高階文官的思維更應該重視這方面，如果到十職等的官階還要講專業職能的培養，是有點浪費了，在八九職等就應該是專業職能的發揮了，所以在分析能力上很重要，因為是幫助主管做決策的重要角色。

擔任主管職也可能要經常面對社會大眾跟媒體，我覺得這一部分不是課堂上傳統的講授方式可以教授的，在訓練方法上，我個人認為小班教學很重要，一個班70、80人我覺得沒有教授效果，高階文官的訓練師徒制或是小班教學都是值得採用的。儲訓制或是訓用合一，在考試院當初的方向應該是考用合一，希望受訓完就有機會占簡任的缺，目前好像變成儲訓制沒辦法做到考用合一，如果將來要變成考用合一我有個想法提供參考，有沒有可能受訓完由考試院做統一分發？再

來，選訓上的人員篩選也要重視，這是很重要的思考方向，誰來評估適不適合？將來考試院能否有個送訓人員的評估例如性向測驗或是參考國外的心理評估等等。當然現階段我國沒有這麼完備的系統，是否再將來有機會加入？

現在我們學校有個網站，讓學生都上這個網站去做性向測驗，接下來再送學校輔導室去分析學生適合就業的方向，考試院之後是否也有建立這樣評估機制的可能？這個一定會有評估失準的風險，但是能否也列入選訓人員評分項目之一。以上是我第一輪的建議。

黃：題綱一二三好像都提到了，來看第四題，升官等考試的這個法要在近期通過好像比較難喔。

盧：民國九十六年林嘉誠部長有送過一次，但是立法院未同意。前階段的訪談者訪談結果都覺得有五年的過渡期間，所以施行後應該不會有影響。

許：我們學校有個組長，升官等訓練跟升官等考試兩個都過了，但是還是在等，剛才提到機關首長的用人態度，所以問題還是卡在用人機關首長啊。

陳：先用而後訓，是唯一兩全其美的方式。

黃：先占缺了，再送訓，但是訓練不及格，一年內補訓，但是這一年內日子還是很難過，接下來自費補訓、用自己的假去訓練，所以補過再回任。還有人提出訓期過短的問題。

陳：時間長短應該是要看課程設計的內容，不能一概而論，是要適合的時間來完成而不是一定要訓練多長的問題。

蕭：我覺得我們公務機關就是最沒有成本概念了，私人機關都是用晚上或是假日訓練，所以訓練期太短嗎？不一定吧。

許：法國的制度，是先占到缺之後就去學校訓練，時間可能兩三年，但是是在學校上課一段時間出來外面實務訓練，加總起來兩三年。

陳：訓練的結果是要達到什麼？從剛才的討論發現是統合能力、規劃能力等等，所以訓練最後應該是要達到這樣的結果。目前演講、情境反應、或是類似漢朝的對策提供、專題討論還有具體案例分析，這些都是訓練方式不同的表現層面，是否可以將這些做一個分類，將來再做一個延伸。

蕭：專題研討我們要進行一整天，所以評審員壓力也很大，但是評分分數比例已經固定，最高給到 75 分，平均 73 分，所以評審員還要調整，評分方式太死板了。所以我覺得像陳老師剛才提到的，將筆試降低或廢除，口試比例或分數提高。

許：選訓前有沒有篩選？機關送出來保訓會有沒有可能拒絕？

盧：不可以拒絕，因為保訓會僅能做資格的複審，消極的篩選。



黃：在前面後面可能都可以用一個委員會來決定，主管、學者專家都可以是委員會的組成份子。

許：直接送到保訓會，讓保訓會的人組成委員會，來做人員的篩選，不是百分之百的決定，而是占分數比例的問題。

蕭：用人的問題還是機關首長的決定，雖然考績會考評會都是副首長做主持，但是最後的用人權仍然是放在主管身上。

黃：還有沒有新的建議呢？

蕭：我們要給可行性的建議，所以專題研討的方式我覺得很好。

黃：最後問一個，辦理訓練的人員是不是就要先送訓？

蕭：我認為要。

黃（主席）：我們已經進行快 3 個小時了，各位老師辛苦了，再一次感謝各位提供高見，會議就進行到這裡。



附錄九、薦升簡訓練預先上網學習課程對照表

100 年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預先上網學習課程對照表				
序號	訓練課程名稱	線上課程名稱	課程簡介	備註
一	政策管理（制定、執行與評估）與行政個案研討	政策制定執行與評估（上、下）	公務人員是國家政策的規劃、制定與執行者，對於政策的制定、執行與成效的評估，當有所瞭解，以掌握民意及實際需要，本課程透過循序漸進方式，介紹政策制定、執行與評估的過程及方法，以供公務人員瞭解政策制定的關鍵及執行成效評估的技巧。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監 <input type="checkbox"/> 法官檢察官  【配合「行政個案」教學之實施，請各參訓人員務於開訓前，預先於本學院「文官e學苑」上網註冊登錄並研習本項課程。】
二	危機管理與行政個案研討	危機預防與處理	危機並不可怕，可怕的是不知如何預防與處理，致衍生更多的危機。本課程將介紹如何事先預防與適切的處理危機，俾期化危機為轉機。公務人員透過系統學習，未來面對危機時，能夠以積極態度面對及解決危機。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監  【配合「行政個案」教學之實施，請各參訓人員務於開訓前，預先於本學院「文官e學苑」上網註冊登錄並研習本項課程。】
	危機管理與實務			適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 法官檢察官
三	變革管理與行政個案研討	變革管理	變革是進步的原動力，透過理論與虛擬動畫故事的介紹，完整呈現變革的興起、發展及重要性。對於變革過程如何建立管理介面，以有效掌握變革，成功塑造政府再造。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監  【配合「行政個案」教學之實施，請各參訓人員務於開訓前，預先於本學院「文官e學苑」上網註冊登錄並研習本項課程。】



	變革管理 與實務			適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 法官檢察官
序號	訓練課程 名稱	線上課程 名稱	課程簡 介	備註
四	跨域協調 與行政個 案研討	跨域協調	分工是促成人類進化的一大社會發明，政府政策或方案的執行，透過跨部門的分工、協調與合作，方能達致目標。本課程在於提供公務人員如何做好協調工作，期凝聚共識，增加成員的向心力，促進團隊合作，以利政策推展。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監 <input type="checkbox"/> 法官檢察官  【配合「行政個案」教學之實施，請各參訓人員務於開訓前，預先於本學院「文官e學苑」上網註冊登錄並研習本項課程。】
五	前瞻思考 與趨勢研 判（含案 例分析）	前瞻思考	社會變遷日趨快速，公務人員如何從變化中找尋機會，透過系統化思考，進行變遷的分析和研究，相形重要，本課程提供系統化、具體化思考學習，根據思考的未來性，進行預排規劃，考慮未來的不確定因素，列出可能的發展，以描繪合理的未來狀態，找出早期警訊，據以研擬因應措施。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監 <input type="checkbox"/> 法官檢察官
六	政策行銷 實務（含 個案研討 ）	政策行銷 與實務	政府政策透過有效的行銷策略與行動，當能促使機關內部人員及外部服務對象，對研議中或已形成的公共政策產生共識或共鳴，以增加公共政策的合法性與正當性，進而提升政策執行的成功率，因此，政策行銷的概念、議題、作法，乃是公務人員必須鑽研的課題。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監 <input type="checkbox"/> 法官檢察官



序 號	訓練課程名稱	線上課程名稱	課 程 簡 介	備 註
七	公共關係與媒體溝通	公關與媒體溝通	在資訊社會腳步快速的今天，公共關係自工作職場，乃至於一般日常生活的人際關係，均有其不可或缺的重要性與必須性。政府組織在面對一般大眾媒體與記者的同時，掌握公共關係與媒體溝通的技巧，方能事半功倍，為機關與個人職場加分。因此，公共關係與媒體溝通乃是公務人員必須鑽研的課題。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監
	公關與媒體溝通			適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 法官檢察官
八	談判策略與技巧（含個案演練）	談判與協商之基本原理	公務人員依法執行公務，除自身的專業知識外，同時須與其他單位、廠商或民眾談判與協商，以完成所交付的任務。本課程即在協助公務人員瞭解談判與協商的基本原理，並強化執行公務時談判與協商的溝通能力。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監
	談判策略與實務			適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 法官檢察官
九	團隊建立與領導	團隊建設與管理	在英雄淡出、團隊勝出的時代，團隊運作的方式已然成為顯學，公務人員自不能置身於外。如何建構高績效的團隊，強化政府職能與績效，乃是首要課題。本課程自團隊合作的重要性談起，介紹團隊的發展過程及各種工作技巧，期建立一超越個人領導的高績效卓越團隊。	適合對象： <input checked="" type="checkbox"/> 一般人員 <input checked="" type="checkbox"/> 警正升警監 <input type="checkbox"/> 法官檢察官

序 號	訓 練 課 程 名 稱	線 上 課 程 名 稱	課 程 簡 介	備 註
十	績效管理 與評估	績效管理 與評估	<p>政府機關的行政效率，向為大眾所關切，然而政府的改革工作卻從未間斷過，究其原因，肇因於外在環境變化快速，人民對政府期待更勝於前，政府如無法及時滿足人民期望，即造成期望落差，因此，如何管理、檢討政府施政績效以縮小期望差距，成為行政機關必須推動績效管理的主因。</p>	<p>適合對象：  <input checked="" type="checkbox"/>一般人員  <input checked="" type="checkbox"/>警正升警監  <input checked="" type="checkbox"/>法官檢察官</p>



## 附錄十、期中報告審查會意見匯整暨回應紀錄

開會時間：100 年 8 月 9 日 1430 時 開會時間：保訓會 7 樓會議室

主持人： 葉副主任委員維銓

審查人（依發言序）	審查意見	回應與改善
彭處長富源	<p>1.資料宜深化，回到政策可以參採的方向。</p> <p>2.第四章研究問題與討論，標題宜改為「政策與方案建議」。</p> <p>3.不必太著重「高階文官特別管理制度」，宜歸納先前幾個相關研究參採，以表明政策的延續性。</p>	<p>採納改善。</p> <p>第四章標題修改為「問題檢討與分析」，第五章第二節改為「政策與方案建議」。</p> <p>已採納改善。</p>
莊處長進國	<p>1.研究資料蒐集完整，問題考慮周延，相當有組織。</p> <p>2.宜把握兩個目的，一是資格鑑定（類似證照制度），二是知能提升，而與高階文官的培育有別。</p> <p>3.課程考慮專業性不太可能，已安排機關的實務訓練，故其焦點為「共通性」的基本核心職能。</p> <p>4.贊成體驗式教學，配合網路教學。</p> <p>5.課程設計即應考慮評量，一邊訓練，一邊進行評量。</p> <p>6.訓期略短，可以再延長一個月，機關應善用「職務代理」制度。其實訓練時間應配合課程設計，而非就訓期來調整課程。</p> <p>7.訓前篩選的比例，宜較訓後篩選高。</p>	<p>採納改善。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p> <p>採納改善。</p> <p>採納改善。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p>
蔡司長敏廣	<p>1.宜就現行提案之法制，將研究焦點集中在「調訓的方式」。</p> <p>2.建議將第 8 頁第二段「...公務</p>	<p>採納改善。</p> <p>係委託案指明研究焦</p>

	<p>人員升官等考試法修正後...」刪去。</p> <p>3.訪談對象都是中央機關，宜增加地方政府機關的聲音。</p> <p>4.訪談對象中的受訓學員，其背景宜加註是否通過訓練、是否升任簡任官。</p> <p>5.本案與「興革方案」中的高階文官制度關係不大，相關篇幅不宜過大。</p> <p>6.第 41 頁法制草案，宜摘錄其重點。</p>	<p>點之一，故本案無法脫鉤處理。</p> <p>已增加第 6 個地方政府受訪對象。</p> <p>已加註。</p> <p>已刪減。</p> <p>已摘錄重點處理。</p>
<p>江教授明修</p>	<p>1.我是滿欣賞這個研究，很完整。建議應先決定研究焦點是配合法制調整、因應資源有限、還是為高階文官打底。</p> <p>2.建議應調訓最有「潛能」的人員，運用跳脫現職的新的學習面向，如移地訓練。並把握「以訓練取代考試」的原則，發展為用人機關的「培植計畫」。</p> <p>3.訓練方法、課程設計、評量方法應是本研究焦點，特別是把握「通才訓練」的方向，加強人員決策規劃、跨機關協調能力。另課程內容應具有「理想性」，淘汰率要提高，或可設計為 A、B、C、D 四種結訓成績等級，供用人機關人事決策參考。</p> <p>4.培訓機關與培訓人員本身應接受專業訓練。</p>	<p>依委託案內容研究焦點為配合法制調整、因應資源有限。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p> <p>採納改善（第 4 第 5 章）。</p>
<p>陳委員愛娥</p>	<p>1.以上建議皆表同意，但注意不能逾越委託案所列「研究需求」。</p> <p>2.當前文官興革不必談太多，宜收斂到「薦升簡」的脈絡。肆與伍部分宜加以整合，加強陸與柒的部分。</p> <p>3.訪談問題如何形成，應交待。</p>	<p>第二章已採納修正。</p> <p>係依本案研究需求製</p>



	<p>4 第柒的部分停留在「介紹」，而未能討論對「薦升簡」的衝擊和配套。</p>	<p>作，另視訪談現場訪談者的意向，適當引導和引申提問；係半結構訪談特性之一。已於第 2 第 3 章採納改善。</p> <p>已於第 4 第 5 章採納改善。</p>
宋主任秘書狄揚	<p>1.在辦理訓練方面有兩個問，一是參訓人數多、班級多，評鑑中心等教學方法合者較為合適；二是「考試引導教學」的問題如何克服。</p> <p>2.研究多事實陳述，應有分析檢討，或可學員的角度來探討；並可加強具體改進建議。</p>	<p>已列入研究重點。</p> <p>已於第 4 第 5 章採納改善。</p>
吳處長瑞蘭	<p>1.宜強調訓前的篩選，任用法修正後參訓人數或可降至三分之一。</p> <p>2.若只採用評鑑中心教學方法，或將干擾調訓的方式。</p>	<p>已列入研究考量。</p> <p>已於第 4 章採納改善。</p>
廖主任秘書慧全	<p>1.本研究主要在進行制度改進，特別是有關學員來源與訓期長短，應先將問題點出、再談改進。</p> <p>2.宜將時間花在肆、伍、陸、柒部分，制度面與歷史面點出背景即可，毋須花太多篇幅。</p> <p>3.訪談對象代表性不足，提問內容不一。</p>	<p>採納改善。</p> <p>已於第 2 章第 4 第 5 章採納改善。</p> <p>已增列乙名地方政府受訪對象，進行改善。就本研究所採半結構式訪談設計，雖有基本的訪談題綱，然訪談現場仍得就受訪者意向，適當引導並引申提問，以擴展訪談資料的廣度，並發掘可能的其他意</p>

	<p>4.不必要界定在「任用法修正」下來談問題，若從「體制外」來看，可以集中研究焦點；也可以既有的研究為基礎找尋答案。</p>	<p>見。 本研究係就委託需求的方向進行，已於第4章第5章參酌平衡改善。</p>
葉副主委維銓	<p>1.第四章部分宜從「方案分析」著手，如法律上的問題、訓練的篩選機制，點出升遷機會不多(簡任人員比例約5%)、薦任人員中取得升簡任資格的人數比例為何、受訓及格後升任簡任職務的比例有如何等等。就可以找出「可行方法」如次。</p> <p>2.如採先升後訓，訓練不及格人員退回去、永不錄用，並宜兼顧首長用人權與擇優汰劣原則。</p> <p>3.以核心職能為標準的篩選功能可以做到什麼程度。</p> <p>4.或可運用「SWOT」架構進行分析；或用一年的升遷比率去抓，用兩個標準進行過濾比較。</p>	<p>已於第4章採納改善。</p> <p>已於第4章第五章採納改善。</p>
邱委員華君	<p>1.宜加強法制草案分析。</p> <p>2.第12頁受訪者匿名較為妥適，第一位受訪者應屬實務界人士。</p>	<p>已於第2章採納改善。</p> <p>已於第3章採納改善。</p>
主席結論	<p>1.高階文官制度部分篇幅宜縮減。</p> <p>2.可以具體建議「調訓條件」。因應「調訓條件」改變，評鑑機制如何改變；重點在進入的門檻。</p> <p>3.焦點團體的討論問題，宜先提出。</p> <p>4.現況問題分析宜充實。</p> <p>5.研究結論宜回歸到委託的研究目的。</p>	<p>已於第2章遵照辦理。</p> <p>已於第4章遵照辦理。</p> <p>已於第3章遵照辦理。</p> <p>已於第4章遵照辦理。</p> <p>已於第5章遵照辦理。</p>

## 附錄十一、期末報告審查會意見匯整暨回應紀錄

開會時間：100年10月14日0930時      開會時間：保訓會7樓會議室

主持人：葉副主任委員維銓

審查人（依發言序）	審查意見	回應與改善
彭處長富源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.宜注意排版、標題大小與錯落字。</li> <li>2.訪談引述部分，請變更字型。</li> <li>3.頁62與64重複部分請做處理</li> <li>4.第四章第一節標題與第二節標題重複，請改善。</li> <li>5.請依外審審查意見改正。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.已將各章標題改為「粗體字型」，錯落字已修正。</li> <li>已採納改善。</li> <li>已採納改善。</li> <li>已採納改善。</li> <li>已採納改善。</li> </ol>
莊處長進國	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.經期中報告修正後，意見雖不見得要做，但可供參考，是一很棒的報告。</li> <li>2.頁105建議部分「...引導送訓機關...」，因大部分機關都在行政院，需強調會同「人事行政局」才為可行。</li> <li>3.頁106「..明訂各主管機關...」的建議，就實務言，人事單位達成這個目標的困難度很高。以直轄市為例，各局處皆為獨立之單位，人事處如何去評量各機關專業人選的優先順序？</li> <li>4.有關調訓比例建議部分，由於政府間人力是相互流通的，為來3-5年的出缺數，實在無法預估。建議以上一升遷序列職務（含主管非主管）數為基準，給機關首長有彈性用人的空間。</li> </ol>	<p>增加「允宜會同行政院人事行政局規劃辦理」建議。</p> <p>補充「第一階段由各機關人事單位就參訓法定條件進行審核，復由各機關進行初審，建立送訓人員候選名單；第二階段由主管機關統籌評估結果，...」之建議。</p> <p>增加「或是以上一升遷序列職務（含主管非主管）數為計算基準。」的建議。</p>
朱館長楠賢	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.研究時間這麼短，又能運用多種方法進行評估建議，實不容易，且在政策執行面、評估面都有考慮。</li> </ol>	

	<p>2.雖然考試院訂「門檻」標準，但資深視察、專員升簡任的路可能就斷了。這個訓練可能太強調「過濾」功能，機關首長對受訓後的表現評價又如何？我認為這個訓練重點在「培育」而非「淘汰」，應維持「儲訓制」精神，但我仍尊重考試院的政策。</p> <p>3.在用人機關「甄選」的階段，以後考績法修正後有「優等」的設計，在「績效」部分表現傑出者是否考慮升遷時間應予縮短？</p> <p>4.在訓練期間，評量成績是否應採計「送訓機關所列學員個人在機關的考績」，若能結合調訓方式、訓練方式、受訓成績三者，信能讓機關首長「有感」。</p> <p>5.我覺得「導師制」的訓練方法很好，可以安排一週五日，讓受訓學員跟「次長」或「局處首長」實務見習。</p>	<p>參考改善。</p> <p>參考改善。</p> <p>參考改善。</p> <p>補充「或安排一週五日，讓受訓學員跟「次長」或「局處首長」實務見習。」建議。</p>
<p>蔡司長敏廣</p>	<p>1.原則上，這個研究屬於成功的報告，方向明確、大致可行，難能可貴。我以下的意見，可以不用採納，僅提供主管機關參考。</p> <p>2.薦升簡訓練的定位，就現行法制規定即具有「資格鑑定」性質，占簡任缺經審定。非為「高階文官訓練」的一環。若為「培訓」無所謂淘汰，既為「資格鑑定」則需有淘汰機制。</p> <p>3.或許可以不必要以「任用法修正」為前提，主管機關仍有調整改善的機會與空間。</p> <p>4.陞遷法中的「甄審」功能強調的是程序正義，公開、公平、公正。對照本研究建議內容，似過於嚴格。</p>	<p>意見與本研究切合。</p> <p>參考改善。</p> <p>補充「第一階段由各機關人事單位就參訓法定條件進行審核，復由各機關進行初</p>

	<p>5.陞遷法相關規定已強調「功績原則」，即「績」重於「資」。任用法修正後，只有科長才有參訓機會，可將「績效表現」納入訓練鑑定及格與否的成績計算。</p>	<p>審，建立送訓人員候選名單；第二階段由主管機關統籌評估結果，...」之建議。 修改....明訂「甄審委員會」甄審項目與配分，年資分數（占10%）、考績分數（占40%）、發展潛力（占40%）、綜合考評（占10%）。</p>
<p>劉委員吳洲</p>	<p>1.對研究團隊的成果表達敬意與肯定，從架構、內容到建議都做得很好；能配合圖表、善用座談與訪談資料，結論與建議具體可行。 2.第二章第一節與第二節的副標題，建議刪去。 3.頁 5 倒 6 行，「限期廢止升官等考試」宜加「簡任」 4.頁 22 表宜註明資料來源。 5.頁 25 表宜註明資料來源。 6.表 3-1 訪談對象「現職與經歷」請依匿名原則刪去。 7.頁 41 資料來源列 99 年有誤。 8.頁 62（二）任用法 17 條與以下，宜改為任用法<b>第</b> 17 條。 10 頁 63 倒 6 行「45 人為度」請修改。 11 頁 79 伍之一之（一）「受訓人員評量四構面」請改正為「三構面」。 12 頁 108 倒 13 行，學「昔」錯字。 13 頁 129 及頁 135 對照表名稱請加「立法院司法暨法制委員會」。</p>	<p>已刪去。 已修正。 已修正。 已修正。 已修正。 已刪去。 已改正為 100 年。 已修正。 已改為「25-30 人」為度。 已改正。 已改正。 已修正。</p>
<p>吳處長瑞蘭</p>	<p>1. 頁 79 伍之一之（一）「受訓人員評量四構面」請改正為「三構</p>	<p>已改正。</p>



	面」。	
國家文官學院組長	1.本研究相有相當大膽的建議，但應顧及立即可行部分。 2.本院仍持續辦理訓練成績績優者海外研習。	參考改善。 參考改善。
廖主任秘書慧全	1.期末報告都能針對期中報告的審查意見，做出具體的回應改善，非常充實。 2.頁 72 高階文官帶狀訓練係屬「發展性訓練」，本文可能有誤解，請調整。	已參考改善。

