

# 公務人員保障暨培訓委員會 112 年度培訓專案委託研究

## 新進公務人員汰選機制之跨國比較研究

計畫主持人：董祥開（國立政治大學公共行政學系副教授）

研究助理：馬婉瑄（國立政治大學公共行政學系碩士生）

林翊婷（國立臺灣大學日本語文學系學士）

紀珍真（國立政治大學法律學系學士）

杜明潔（國立政治大學韓國語文學系碩士生）

中華民國 112 年 11 月



# 目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	7
第三節 研究方法.....	8
第二章 文獻回顧.....	11
第一節 日本公務人員考選制度.....	11
第二節 韓國公務人員考選制度.....	13
第三節 英國公務人員考選制度.....	15
第三章 各國新進公務人員汰選機制.....	19
第一節 日本新進公務人員汰選機制.....	19
第二節 韓國新進公務人員汰選機制.....	29
第三節 英國新進公務人員汰選機制.....	43
第四節 我國現行新進公務人員淘汰機制與實際運作情形.....	67
第四章 研究結論與建議.....	85
第一節 研究結論.....	85
第二節 研究建議.....	89
第三節 研究限制.....	94
參考文獻.....	96
附錄 1、期末報告審查意見回覆一覽表.....	104
附錄 2、近 10 年考試錄取人員訓練情形一覽表.....	109
附錄 3、訪談大綱：英國.....	113
附錄 4、訪談大綱：韓國（英文版）.....	114
附錄 5、訪談大綱：韓國（韓文版）.....	115
附錄 6、訪談大綱：日本.....	116
附錄 7、訪談大綱（專家學者）.....	118
附錄 8、訪談大綱（用人機關）.....	119
附錄 9、訪談大綱（訓練機關）.....	120



## 表次

表 1	考試錄取人員訓練成績計算說明 .....	3
表 2	近 5 年考試錄取人員訓練及格/不及格情形一覽表 .....	4
表 3	考試錄取人員實務訓練成績不及格廢止情形一覽表—按考試類別分 .....	6
表 4	專家諮詢對象及背景一覽表 .....	9
表 5	訪談對象一覽表 .....	10
表 6	2021 年日本公務人員人數 .....	11
表 7	英國文官職級結構及人數分布 .....	15
表 8	2022 年初任行政訓練 A 梯次第二、三週課程表 .....	22
表 9	本省內部部局之一般行政係員級能力考核評量項目與行為描述、重點 .....	25
表 10	人事考核紀錄表之能力考核部分 .....	26
表 11	人事考核紀錄表之業務考核部分 .....	27
表 12	5、7 與 9 級新進人員之訓練制度比較 .....	32
表 13	7 級線上基礎教學課程科目大綱 .....	33
表 14	9 級線上基礎教學課程科目大綱 .....	34
表 15	出勤管理之扣分項目 .....	35
表 16	5 級新進公務人員訓練課程配置表 .....	36
表 17	7 級新進公務人員課程教育內容 .....	38
表 18	教育規劃案 .....	39
表 19	9 級新進公務人員課程教育內容 .....	40
表 20	「文官學習」培訓課程介紹 .....	52
表 21	英國文官學院培訓課程介紹 .....	55
表 22	近 5 年考試錄取人員訓練階段汰離情形一覽表 .....	74
表 23	我國與日、韓、英一般文官之任用程序比較表 .....	85



## 圖次

圖 1	我國公務人員考試錄取、訓練及任用程序 .....	2
圖 2	韓國中央部會公務員職級圖 .....	14
圖 3	一般職考試錄用程序（2023 年度） .....	20
圖 4	人事院舉辦之國家公務員行政訓練 .....	21
圖 5	人事考核流程圖 .....	24
圖 6	人事考核結果不良之輔導、懲處流程 .....	28
圖 7	韓國公務人員任用程序圖 .....	31
圖 8	5 級新進公務人員之訓練體系圖 .....	38
圖 9	7 級新進公務人員之訓練體系圖 .....	39
圖 10	申訴審查流程 .....	42
圖 11	成功典範架構（Success Profiles Framework） .....	44
圖 12	英國文官任用程序 .....	47
圖 13	實務訓練成績考核作業流程圖 .....	72
圖 14	試用期滿送審作業流程圖 .....	75





# 第一章 緒論

本研究旨在探討我國目前經考試錄取之新進公務人員其汰選機制所面臨到的困境，包括考試錄取訓練愈趨流於形式，汰選效果不彰、評核項目無法一體適用於各職系或不同工作屬性的人員，故評核工具之信、效度有待加強，以及用人機關礙於淘汰程序過於複雜且須肩負舉證責任，因而傾向消極篩選不適任之人員等問題，故本研究欲從我國公務人員「考、訓、用」配合制度之系絡，探究該制度所衍生出的問題，特別聚焦於新進人員之訓練及篩選機制，並透過比較各國汰選新進公務人員所採用之制度設計與實務作法，提出具體政策建議，以強化我國新進公務人員考核評估與實務內容之契合程度。本研究所謂新進人員，係指通過國家考試後，進入訓練階段、試用階段或剛投入公部門工作之人員（依國情及制度不同，某些國家會於合格實授後始進行訓練）。以下依序說明此次研究背景與動機，並針對委託機關之需求，發展相應之研究目的及研究問題。

## 第一節 研究背景與動機

近年來，隨著社會環境快速變遷，資訊科技蓬勃發展，如今各國政府必須回應多元的民眾需求、解決棘手難解的社會問題（wicked problems）、積極改善績效表現以提升國家整體競爭力，公共業務日漸龐雜，故公務人員所擔負之職責比過往更甚，使得公部門愈加重視人員的業務能力，包括專業知識、溝通協調、問題分析與解決、創新思維等，期望公務同仁具備足夠的能力完成長官所交付的任務，並提供民眾品質良好的公共服務。

鑒於公務人力素質良窳攸關政府部門的治理能力及服務效能，我國主要透過國家考試甄補優秀人才，然公務人員考試多採單一筆試，這些根據專業科目成績所篩選出來的人才雖已具備相當的專業知識與技能，但不代表其已具備公務人員應有之工作職能，使得考試制度常被認為無法有效發揮篩選的功能。再者，國家考試經常為人詬病有「用人機關無法實際參與人員選拔」及「錄取者不清楚是否會被分發到適合職缺」的雙盲問題（董祥開、高于涵，2020），為避免前述「考用不一」的狀況發生，《公務人員考試法》第 21 條規定，考試錄取人員尚須經訓練期滿成績及格，方能取得公務人員任用資格；實際上，訓練期間亦是新進人員判斷自身是否適合任職於公職體系的重要階段，而公部門亦應做好支援、輔導及鼓勵，協助新進人員瞭解其所屬職務的業務要求與內容，提前與服務機關組織相

互磨合，藉此落實考、訓、用合一，促進公務體系的穩健發展。依據《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第3條規定，考試錄取人員訓練又分為集中式的「基礎訓練」與分配各用人機關的「實務訓練」兩種（如表1），前者側重於充實初任人員之公務基本知能與行政技術，倘若基礎訓練成績不及格，仍可留在原分配機關接受實務訓練，並得於1個月內申請自費重新訓練；後者則強調「做中學」（Learning by Doing），學習未來擬任職務所需知能與正確的工作態度及服務精神，若於實務訓練期間表現未達用人機關要求之標準，經機關評定為不及格者，將依規定廢止其受訓資格（公務人員保障暨培訓委員會，2021）。反之，考試錄取人員於訓練期滿成績合格後，得依序分發任用，依《公務人員任用法》第20條規定，初任人員應予試用6個月，並根據其工作表現、忠誠守法、品行態度、發展潛能、體能狀況等項目予以考核，若試用成績不及格將由機關首長核定解職，公務人員整體考試任用程序如圖1所示；是以，我國考試錄取之新進公務人員汰選機制包括基礎訓練、實務訓練及試用期3個階段。

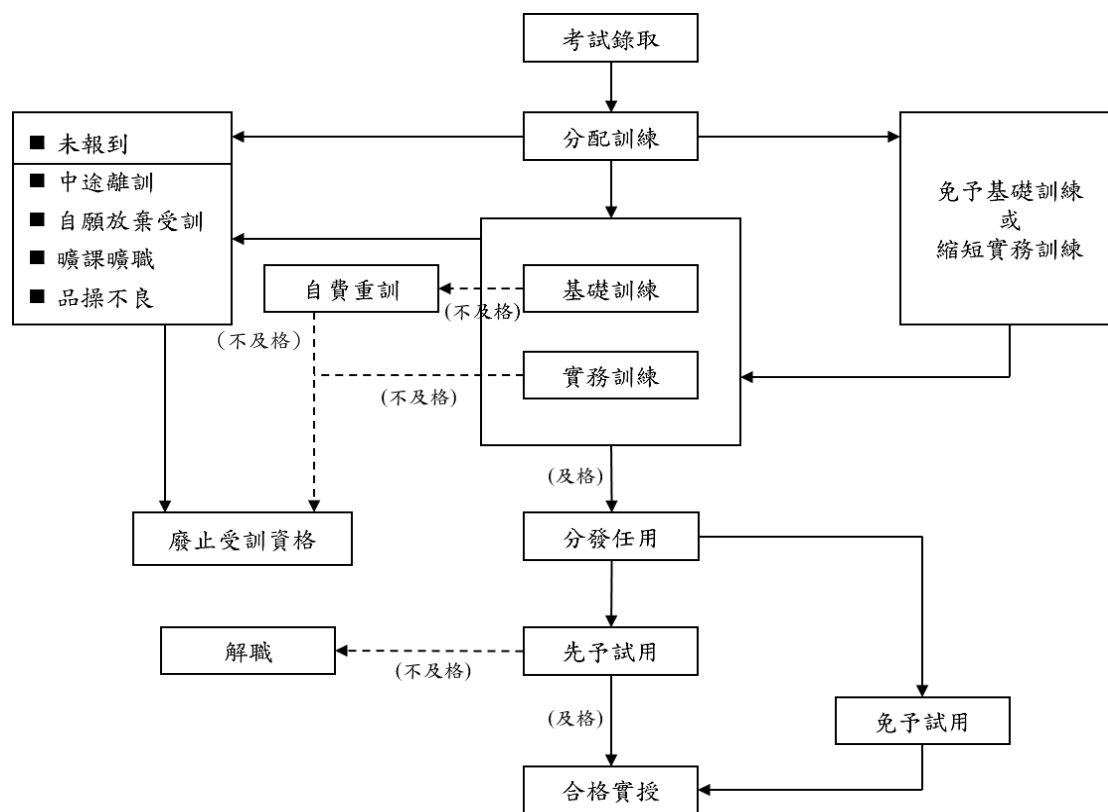


圖 1 我國公務人員考試錄取、訓練及任用程序

資料來源：蔡璧煌、彭富源（2013：61）。

表 1 考試錄取人員訓練成績計算說明

項目	基礎訓練	實務訓練
訓期	4 週	4 個月 (含基礎訓練 4 週)
辦理機關	國家文官學院或委請訓練機關 (構) 學校協助辦理	各用人機關 (構) 學校辦理
訓練特色	實施「專題研討」評量方式，考核 團隊合作、溝通與表達能力	採「師徒制」，由輔導員傳授公務 實務經驗
成績計算	1. 本質特性占 20% 2. 課程成績占 80% (1) 專題研討 (30%) (2) 測驗成績 (50%) A. 實務寫作題占 40% B. 簡答型實務寫作題占 10%	1. 本質特性占 45% (1) 品德 (20%) (2) 才能 (15%) (3) 生活 (10%) 2. 服務成績占 55% (1) 學習態度 (30%) (2) 工作績效 (25%)
成績評定	● 本質特性：由輔導員觀察記錄 ● 專題研討：評分講座(公務界及 學術界各 1 位)	● 本質特性及服務成績：由輔導 員評擬分數，並送單位主管進 行初核後，由實務訓練機關 (構) 學校首長評定

資料來源：整理自「公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點」、公務人員保障暨培訓委員會(2023)「公務人員高等考試、普通考試、初等考試及相當等級特種考試錄取人員基礎訓練課程成績考核項目說明」。

在現行公務人員考用程序中，考選階段、筆試錄取人員訓練階段以及訓練合格人員試用階段共同建立考、訓、用配合制度，各階段之間相輔相成，旨在篩選出素質優異的公務人員，為文官體系人力素質把關。但實際上，無論是過去公務人員篩選機制相關研究，或是公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）所提供的統計資料均一再指出，我國初任公務人員之訓練及試用淘汰機制往往無法如預期發揮最大效用。故本研究所稱「汰選機制」，係指公務人員考試筆試錄取後，在「基礎訓練」、「實務訓練」，以及訓練期滿及格分發至服務機關之「試用階段」等 3 個篩選階段，將著重於在此三階段如何汰選出不適任之人員。

為瞭解我國近來考試錄取人員訓練之情形，據保訓會《111 年培訓統計年報》的資料顯示（如表 2）：首先，檢視我國遴選公務人才的幾個主要國家考試，自 2018 年至 2022 年以來，參加高等考試錄取人員訓練之總人數為 13,493 人，其中有 2 人不及格，不及格率為 0.01%；參加普通考試錄取人員訓練之總人數為 6,699 人，其中有 5 人不及格，不及格率為 0.07%；參加初等考試錄取人員訓練之總人

數為 1,686 人，其中有 1 人不及格，不及格率為 0.06%；參加地方特考錄取人員訓練之總人數為 6,292 人，其中有 2 人不及格，不及格率為 0.03%；值得一提的是，普通考試錄取人員訓練的淘汰率比其他三者還要來得高。整體而言，近 5 年來不論是高等、普通、初等考試或地方特考錄取人員因訓練（含基礎訓練及實務訓練）未達考核標準而遭淘汰之比率相當低；事實上，高普初考試錄取人員訓練及地方特考錄取人員訓練，均會出現訓練成績不及格總人數為 0 的狀況，也就是在基礎訓練及實務訓練階段均無淘汰任何新進人員，而這樣的結果雖然有可能代表新進人員均「適任」，但考慮到我國公務人員考試分發制度既有的缺陷，仍可能招募到不適任的新進人員，是以，我國公務人員訓練之篩選功能或許不甚理想，無法有效淘汰實質上不適任的新進人員，尤其實務訓練期間乃用人機關就近觀察新進人員是否適任之關鍵期，更被期待應發揮一定的篩選功能。

鑒於其他公務人員特種考試所涉及的職務工作性質較為特殊，其於筆試錄取後通常會辦理相應的特殊訓練<sup>1</sup>，與高普初等考試及地方特考所辦理的基礎訓練及實務訓練有所差異，故訓練及格情形無法一併比較（其他特種考試訓練情形詳如附錄 2），亦非本研究所關注之焦點。由於公務人員高等考試、普通考試、初等考試及地方特考係我國政府遴選優秀公務人才之主要管道，因此本研究將以「經高普初等考試及地方特考筆試錄取之基礎訓練、實務訓練，以及考試錄取之試用期 3 個篩選階段」<sup>2</sup>為研究範圍，而後在進行文官訓練相關文獻分析及跨國比較時，會以基礎訓練及實務訓練作為比較基準。

表 2 近 5 年考試錄取人員訓練及格/不及格情形一覽表

年度		2018	2019	2020	2021	2022	合計
考試種類	訓練總人數						
		不及格人數 (不及格率)					
高等考試		2,959 0 (0%)	2,816 0 (0%)	2,898 0 (0%)	2,504 2 (0.08%)	2,316 0 (0%)	13,493 2 (0.01%)

<sup>1</sup> 《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 3 條規定，針對性質特殊之高等及普通考試類科（如廉政類科），以及特種考試錄取人員（如警察人員、海巡人員、司法人員等）之訓練，得根據未來擬任業務所需之特殊專業職能與技能另定其他訓練（如教育訓練、專業訓練、養成訓練等）。

<sup>2</sup> 「考試錄取」係指已經完成考選程序，將要分發至用人機關，準備進入到試用階段者；「筆試錄取」則係通過筆試後，準備進入到基礎訓練階段者。但是多數人習慣以「考試錄取」統稱「經考試錄取而進入訓練及試用階段者」，故本研究補充說明於研究範圍，其他命名為「考試錄取訓練」之名稱均不另行更改。

年度		2018	2019	2020	2021	2022	合計
考試種類	訓練總人數						
		不及格人數 (不及格率)					
普通考試		1,477 2 (0.14%)	1,228 0 (0%)	1,402 2 (0.14)	1,386 1 (0.07)	1,206 0 (0%)	6,699 5 (0.07%)
初等考試		324 0 (0%)	354 0 (0%)	356 1 (0.28%)	334 0 (0%)	318 0 (0%)	1,686 1 (0.06%)
地方特考		1,501 0 (0%)	1,493 1 (0.07%)	1,566 0 (0%)	1,326 0 (0%)	847 1 (0.25)	6,733 2 (0.03%)

註：培訓統計年報的資料係針對「訓練期滿」的人員進行考核之統計，不及格原因多為成績因素，故表 2 的資料無法呈現出考試錄取人員於「訓練期間」因非成績因素（如曠課曠職、品操等）而遭淘汰之狀況。

資料來源：本研究整理自保訓會 111 年培訓統計年報。

依據《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 43 條規定，受訓人員在完成訓練且其成績核定合格，則視為完成考試程序，後由分發機關（如銓敘部及行政院人事行政總處）或申辦考試機關派發至所屬機關就任（試用），而試用期滿且經評定及格者，銓敘部會依照相關規定予以合格實授<sup>3</sup>，即正式成為該政府機關之公務人員。不過，我國新進公務人員於試用階段遭淘汰者極少，與訓練階段碰到同樣的問題—篩選功能不彰，多數人認為公務人員是「考試錄取便代表正式任用」的鐵飯碗，因為無論是訓練階段抑或是試用階段其淘汰率均相當低，只要新進人員行事不要太過出格、性格不過於乖張，基本上均能順利成為正式人員。

申言之，我國現行新進公務人員汰選機制係確保國家公務人力素質重要的一環，但目前實施成效存在一些挑戰。簡士堯（2022）試圖探究公務人員訓練與試用淘汰機制為何無法如預期發揮效用，使得不勝任工作之新進人員通過了訓練及試用階段，他透過訪談過去曾評核新進人員實務訓練與試用之輔導員兼直屬長官、參與新進人員任用程序之人事主管，以及與其共事之同事等人，其研究歸納出 7 個原因：(1) 訓練與試用期間表現未達不及格標準：部分個案在訓練與試用階段

<sup>3</sup> 合格實授係指公務人員在經過考試錄取、訓練、試用後，依各種法律審定被正式授予公務人員的身分及職務，取得與擬任職務性質相近、程度相當之任用資格，成為所屬機關的一員。

並未顯現出不勝任工作跡象，但在成為正式人員後卻出現工作態度不佳與言行失常的情形；(2) 工作態度不佳舉證困難：現行評核標準難以評比工作態度不佳之表現，且不易舉證；(3) 法定不及格條件較嚴；(4) 淘汰程序較為複雜，且當事人提起救濟，過程相對冗長；(5) 當事人權益保障要求高；(6) 人情因素與心理壓力考量；(7) 淘汰後的用人需求問題不易解決。因此，從制度面來看，公務人員汰選機制在高門檻的淘汰條件、用人機關承擔舉證責任及複雜的救濟程序等方面，反而保障了新進人員免於被用人機關淘汰的風險；從實務面來看，新進人員若具備一定的工作能力，基本上就能通過訓練及試用階段，然篩選機制難以識別其工作態度好壞，再加上人情因素與用人需求的影響，使得用人機關在淘汰不適任新進人員上有所限制。

然而，新進人員即便被核定訓練或試用期滿成績不及格，其服公職權益當然必須受到保障，因此當事人若對廢止受訓資格或者解職等行政處分感到不服，基於「有權力即有救濟」之原則，得依《訴願法》及《公務人員保障法》提起相關救濟；根據保訓會所提供民國 82 年至民國 111 年間，我國考試錄取人員實務訓練不及格廢止情形之統計資料，整理如表 3 所示，迄今為止高普初等考試錄取人員以及地方特考錄取人員實務訓練資格遭廢止者共有 51 人，其中有 13 人提出行政救濟，但在 13 人中並無救濟成功之案例。

表 3 考試錄取人員實務訓練成績不及格廢止情形一覽表—按考試類別分

考試類別	考試等級	訓練資格廢止人數	行政救濟案例數	救濟成功案例數
高等考試	二級	1	1	0
	三級	9	2	0
普通考試		22	0	0
初等考試		5	4	0
地方特考	三等	5	2	0
	四等	8	4	0
	五等	1	0	0
總計		51	13	0

註 1：本表統計至 112 年 8 月 17 日止。

註 2：本表之訓練資格廢止事由包括廢止受訓資格、延長實務訓練後廢止、重新訓練後廢止、非成績事由廢止、成績不及格但另以其他事由廢止等；而行政救濟情形包括復審、訴願及行政訴訟；救濟結果則包括駁回、撤回起訴（故救濟成功案例數均為零）。

資料來源：保訓會提供。

綜上所述，公務人員國家考試係我國政府遴選優秀文官之主要管道，惟自考試中脫穎而出的錄取人員仍須經過基礎訓練、實務訓練及試用期等層層關卡，方能正式成為公務人員；易言之，公部門透過考試、訓練、試用之間的緊密合作，進一步篩選出用人機關所需之公務人才。然「考」、「訓」、「用」在實務上無法完全相互配合，每個階段的人才汰選效果均有其限制，以公務人員訓練及試用階段為例，其人員淘汰率極低，分別就制度面與實務面論之，一是考試錄取人員之權益在我國是受到相當程度的保障，二是用人機關基於用人需求與人情因素亦傾向不淘汰新進人員，故我國新進公務人員汰選機制難以發揮篩選之作用，最終政府部門不得不任用不完全適任的人員，長期而言，這樣的問題可能對公務人力素質造成負面影響。因此，本研究欲參考與我國人事制度相近之國家，以跨國比較方式探討各國新進公務人員實施評核之評估工具與技術、適任性評估方式、淘汰機制及不適任人員之處置等制度設計與實務作法，提供具體政策建議，藉此改善我國新進公務人員汰選機制，並強化新進公務人員考核評估與實務工作內容契合程度，以達培育現代國家所需公務人才之政策目標。

## 第二節 研究目的與研究問題

本研究之主要目的有下列3項：首先，希望綜整日本、韓國及英國等國其新進公務人員之評核汰選機制，包含實施方式、評核項目、評核工具及標準、未達標準之補救措施等；其次，希望能夠瞭解當前3國對於不適任新進公務人員之處置方式，包含適任性評估方法與技術、工作再設計與職務輪調、權益保障與救濟管道、淘汰與資遣等；最後，希望透過學習他國經驗，汲取不同的制度設計與實務作法，提供我國新進公務人員汰選機制之具體政策建議。

據此，本研究提出以下幾項問題：

- 一、日本、韓國及英國是如何評定新進公務人員適任與否？不同工作屬性之新進人員是否需要參加不同類型的訓練？其訓練長度、訓練內容、評核標準、項目及方式為何？
- 二、日本、韓國及英國在淘汰新進公務人員後，是否訂有相關配套（或補救）措施？
- 三、日本、韓國及英國在淘汰新進公務人員後，遭淘汰人員是否能尋求相關救濟之管道，以維護自身權益？
- 四、綜整日本、韓國及英國針對新進公務人員進行篩選之制度設計與實務作法，

我國當前制度有何改進空間？

### 第三節 研究方法

本節將依序說明本研究之研究方法，主要係以「文獻分析法」先行歸納出日本、韓國及英國之文官考選制度，而後蒐集各國新進公務人員之篩選機制、淘汰後續配套措施，以及被淘汰者所能採取之救濟手段等相關資料，且與我國現行機制進行比較分析，最後透過「專家諮詢與訪談」方式，確保整體研究資料之完整性及蒐集方向之正確性。

#### 壹、文獻分析法

本研究首先採取文獻分析法 (document analysis)，蒐集各國文官考選制度的文獻，包括日本與韓國等與我國考試舉才制度、國情文化較為相似之亞洲國家，以及積極追求革新、被許多國家視為標竿學習對象的英國，以瞭解前述 3 國如何遴選公務人才。接著，廣泛搜尋當前 3 國新進公務人員篩選機制之最新政策資訊，蒐集的資料範圍包括政府機關網站、與本研究主題相關之研究報告、政策白皮書、法律規範、國內外學術期刊文章等，主題內容為該國新進公務人員汰選機制之實施方式、評核項目、工具及標準，以及評核未達標準之補救措施、權益保障與救濟管道等資料。

#### 貳、專家諮詢與訪談

為能更具體地瞭解日本、韓國及英國在遴選新進公務人員方面的運作方式，本研究擬以熟悉各國培訓公務人員之專業人士為諮詢對象，並採用深度訪談方式以瞭解各國公務人員汰選機制之內涵。深度訪談 (in-depth interview) 係採用較少但具代表性的樣本，透過訪談者與受訪者對研究議題進行深入探討，藉由一問一答的互動能更瞭解彼此的觀點，且能勾勒出該議題完整的輪廓。深度訪談的優點在於受訪者能提供豐富詳盡的資料，並回答較為敏感的問題，讓研究者得以找出那些無法從一般文獻或現象表面所獲得之資料。

本研究採半結構式訪談 (semi-structured interview)，在進行訪談前，先根據研究議題與研究目的設計出合適的訪談大綱作為訪談時的指引；而在訪談過程中，視實際受訪狀況彈性調整訪談順序及內容，在引導式的問題之後跟著開放說明式的問題，有助於研究者深入問題核心 (潘淑滿，2003)。因此，本研究根據研究



目的及初步查找到的文獻資料，發展出對應的訪談問題（訪談大綱詳細問題詳如附錄 3 至附錄 6）。

研究團隊先後訪談了英國代表（E1）以及韓國代表（K1）。E1 是英國文官學院（Civil Service College）的營運總監（Operations Director），其於今年 5 月因公訪臺，研究團隊透過保訓會協助約訪，並於 5 月 12 日下午 5 時在國立政治大學綜合院館南棟 11 樓 271134 室進行訪談，訪談時間約 1 個半小時；K1 為韓國首爾大學公共行政研究所（Graduate School of Public Administration，簡稱 GSPA）教授，研究團隊於 8 月底以電子郵件的方式寄送正式的訪談題綱，其後 K1 於 9 月 4 日針對訪綱的問題逐題以文字進行回覆並回傳電子郵件，研究團隊以 K1 的回覆作為韓國新進公務人員篩選機制之參考依據。

至於日本方面，研究團隊於 8 月 15 日致信臺北駐日經濟文化代表處（以下簡稱駐日代表處），請其協助提供日本公務人員訓練機關之聯繫窗口，駐日代表處於 8 月 21 日回信表示邀訪一事涉及日本政府人事問題，故須轉洽日本駐臺機關（即日本臺灣交流協會），而日臺交流協會希望透過正式行文來安排訪談推薦人一事，因此研究團隊於 9 月 5 日透過保訓會函請外交部助洽，然而駐日代表處於 9 月 29 日回函表示，日方回覆無法協助安排訪談事宜，因此本次研究並無訪談日本相關代表。

表 4 專家諮詢對象及背景一覽表

受訪者 編號	國家	任職單位	職稱	訪談日期	訪談方式
E1	英國	Civil Service College	營運總監	2023/5/12	面訪
K1	韓國	首爾大學公共行政研究所； 首爾大學教務處； 韓國公共人事行政學會	教授； 副院長； 會長	2023/9/4	信件聯繫、 紙本回覆

為確保本研究所蒐集各國之原文資料之正確性及完整性，研究團隊於諮詢完日、韓、英 3 國之公務人員有關其訓練業務相關事宜後，接著邀請國內對公務人員訓練內容及程序瞭解者進行討論，檢視所查找到的資料合適性，以提升研究品質。為能確實回應委託機關之研究需求，本研究訪談對象包含專家學者（專長為「政府人力資源管理」之國內公、私立大學之專家學者）、訓練機關及用人機關（人事主管）；前述 3 類受訪者之訪談大綱，請詳見附錄 7 至附錄 9。為保障受

訪者的談話內容與權益，訪談以錄音的方式蒐集資料，並於訪談結束後將其轉化為文本資料，寄送與會者確認，確認無誤後即著手進行資料彙整工作。針對受訪者個人資料部分，本研究一律以「去識別化」方式處理，除未來必要之審查外，不予以對外公開。

表 5 訪談對象一覽表

編號	性別	任職單位	職稱	專長領域
A1	男	國立大學	教授	人事行政、地方政府、市政學、行政學
A2	男	私立大學	副教授	公共人力資源管理、各國人事制度、管理人才評鑑、組織行為與評鑑
B1	女	訓練機關	單位主管	
C1	女	地方機關	人事主任	
C2	男	地方機關	人事主任	
C3	女	中央機關	人事主任	

## 第二章 文獻回顧

本研究根據研究目的與問題，依序探討日本、韓國及英國之公務人員進用及員額現況，並針對其考選方法進行更深入地瞭解。最後發現，專業科目考試已不再是各國公務人員考選制度注重的項目，而是傾向於採用多元化及多階段的評量方式來篩選初任公務人員。

### 第一節 日本公務人員考選制度

日本公務人員考試分為國家公務員及地方公務員兩種，分別依《國家公務員法》與《地方公務員法》辦理公務人員之考試、任用、待遇與退休等事項，據日本文事院 2021 年的統計，日本共有 335.3 萬名公務人員，其中地方公務員約有 276.4 萬人，而國家公務員約有 58.9 萬人（如表 5）。

表 6 2021 年日本公務人員人數

國家公務員		地方公務員	合計
58.9 萬 (17.6%)		276.4 萬 (82.4%)	335.3 萬
一般職 <sup>4</sup>	特別職		
29.1 萬 (49.4%)	29.8 萬 (50.6%)		

資料來源：本研究整理自人事院《令和 3 年度 年次報告書》，2023 年 4 月 6 日，取自：<https://www.jinji.go.jp/hakusho/r3/body.html>。

在 2012 年以前，日本公務人員考試係依不同學歷限制區分為 I、II、III 3 種等級考試以及 12 種專門職考試（如關稅專門官、航空管制官等），且採多試取才（初試及複試）；而後日本政府為因應少子化、全球化及高等教育大眾化對於國家人力資源結構造成的影響，遂針對公務人員考試制度進行重大改革，大幅調整國家考試架構，廢止原先的 3 種等級考試，改為「綜合職」、「一般職」、「專門職」及「中途任用」4 類考試，分述說明如下（呂育誠、林淑馨、郝培芝、陳耀祥，2015；許舒翔、蘇秋遠、黃立賢、陳佳瑜，2017；彭錦鵬，李俊達，2018）：

#### 一、綜合職考試

綜合職考試近似於我國高考二級、三級，係為遴選具備高度知識、技術及經

<sup>4</sup> 日本公務人員依職務性質可概分為一般職及特別職，一般職泛指經國家考試合格任命的常任文官；特別職則包括經選舉而產生或政治任命的（如總理、國務大臣）、須經議會議決或同意的（如宮內廳長官、侍從長等）、由法律或人事院規則特別規定的（如公使、政府代表等）、國會議員與議員秘書、防衛省人員及法官與法院職員等（蘇俊斌，2018）。

驗之高階公務人員，其陞遷幅度及速度均優於一般職考試錄取者，主要負責國家政策之研擬、調查及研究，其招募對象為 21 歲至 30 歲之大學畢業者及 30 歲以下之研究所畢業者，其測驗方式分為兩階段進行，第一階段均有測驗式基礎能力測驗<sup>5</sup>及測驗式專門測驗（即專業類科測驗）；第二階段則包含申論式專門測驗、大學畢業者及研究所畢業者分別施行政策議題研討測驗（團體討論與個人發表）與政策論文測驗（申論題），最後進行面試。

## 二、一般職考試

一般職考試則近似於我國普考及高考（行政類），而透過一般職考試進入公務體系的人員多是負責定型化的行政事務，較重視處理行政基礎事務的能力，通常僅能晉升至中階公務員職務，其招募對象為 21 歲至 30 歲之大學畢業者及 30 歲以下之高中職畢業者，其測驗方式亦分為兩階段進行，其中高中畢業可參加之一般職考試依不同類科接受不同考試，第一階段除實施測驗式基礎能力測驗外，事務類科還包含適性測驗與作文測驗，技術類科則是舉辦測驗式專門測驗，第二階段則均須參加面試；而大學畢業可參加之一般職考試，第一階段均含測驗式基礎能力測驗及測驗式專門測驗，行政類科另增一般論文測驗，其他類科則是申論式專門測驗，第二階段均為面試。值得一提的是，一般職考試另設置中途進用管道，針對在私人企業具實務工作經驗的人員，提供特定類科的報考機會，以吸引這些具高度解決問題能力、判斷力及人際處理能力的人才，期能為政府部門帶來更有效率及競爭力的表現。

## 三、專門職考試

專門職考試近似於我國的特種考試，乃視實際需要將專門領域職種為對象的考試，包括法務省專門職員、海上保安官、航空管制官、國稅專門官、財務專門官、食品衛生監視員等，其招募對象通常為 21 歲至 30 歲之大學畢業者與高中職畢業者。專門職考試同樣採兩階段測驗，第一階段均含測驗式基礎能力測驗、測驗式與申論式專門測驗，僅航空管制官因已限制相關科系始得以應考而不考專門測驗，改考適性測驗及英語能力測驗；第二階段則為面試，部分特殊類科另增體格檢查與體能測驗。專門職考試亦針對具社會經驗者提供特定類科的報考機會。

## 四、中途任用考試

---

<sup>5</sup> 基礎能力測驗包括「知能分野」及「知識分野」，前者測驗的是文章理解、判斷推理、資料解釋；後者則係自然、人文、社會等時事問題。

中途任用考試則是將年齡限制放寬到 40 歲以下，提供具有 2 年以上私部門工作經驗者報考，學歷要求依報考考試而定，其中綜合職並未開放此類進用管道，目前開放的考試有一般職考試的技術類科及農業土木類科、專門職考試的法務教官，其考試項目及流程與前述相差不大，僅報考大學畢業可參加之一般職考試者不再測驗其專業能力，故第一階段為測驗式基礎能力測驗及申論式經驗論文測驗，第二階段則是政策議題研討測驗與面試。

## 第二節 韓國公務人員考選制度

韓國公務人員制度大致分成國家公務員與地方公務員兩套系統，依 2021 年人事革新處公布的統計資料<sup>6</sup>，韓國公務員總員額為 115 萬餘人，其中在行政體系中的國家公務員有 756,519 人(65.4%)，地方公務員則有 373,026 人(32.3%)，其餘人員隸屬於立法部門、司法部門、憲法裁判所及中央選舉管理委員會。

大韓民國於 1949 年通過《國家公務員法》，建立以功績為原則的現代公務員制度，並透過考試方式進用公務人員，但直到 1961 年為止，恩庇制仍為公務體系的主要用人管道，朴正熙執政後大力改革公務人員考試制度，於 1963 年頒布新的《國家公務員法》及《地方公務員法》，確立了韓國公務人員永業制並落實考績制度。其後在全斗煥執政時，於 1981 年修訂《國家公務員法》建制縱向 9 職級（如圖 2），以及橫向區分職群、職列及職類的官制框架，並奠定了 5 級、7 級、9 級公務員的公開考試進用制度（Lee & Lee, 2014；引自蘇偉業，2022）。在 2008 年，《國家公務員法》曾修正第 26 條規定，指出公務人員任用方式可依據考試成績、實務成績及其以外之能力證明等方式任用之，而後卻於 2011 年修正同法第 28 條第 1 項，說明初任人員之任用以「公開任用考試」方式為原則，而適用於前述原則之公務人員考試包括一般職考試<sup>7</sup>與特定職考試<sup>8</sup>，其中一般職考試錄取職級由低至高分為 9 級、7 級、5 級之考試，且與日本考選方式相似，均採分階段考試取才，以下就 3 種不同職級的考選方式進行說明（彭錦鵬、李俊

<sup>6</sup> 參閱韓國人事革新處公務人員 2021 年人事統計年報電子書，網址：<https://www.mpm.go.kr/mpm/lawStat/infoStatistics/hrStatistics/hrStatistics03/>。檢索日期：2023 年 4 月 6 日。

<sup>7</sup> 一般職係指在政府機關擔任一般行政、技術或研究工作之一般公務人員；特定職則是依據各特別人事法規進用，其官階、任用及薪資規定均與一般公務員不同，例如警察人員、消防人員、軍人、司法官及外交人員等（陳怡君、王蘊傑，2017）。

<sup>8</sup> 特定職考試由不同主管機關負責：(1) 行政部門主管國中小教師考試、經查公務員考試、消防公務員考試；(2) 立法部門主管 5、8、9 級立法部門公務員考試；(3) 司法部門主管 9 級司法考試及審判官考試，而第二階段測驗係由各單位自行安排（彭錦鵬、李俊達，2018）。

達，2018)：

### 一、9 級考試 (低階考選)

第一階段有 3 個筆試測驗，題型均為選擇題，包括 (1) 必選共同科目：國語、英語、韓國史 3 科；(2) 選試共同科目：社會、數學、科學 3 科擇一；(3) 選試專業科目：依照不同職務考試有不同專業科目。筆試合格者則可進入到口試階段，須進行 5 分鐘演講並回答假想情境問題。

### 二、7 級考試 (中階考選)

第一階段為廣泛的知識成就測驗，考選科目包括國語、英語、韓國史、憲法、行政法、刑事訴訟法、會計學、物理學概論等，在通過筆試測驗後便進入到第二階段的口試、集體討論、個別面試及個人發表。

### 三、5 級考試 (高階考選)

第一階段更加重視高級文官所需擁有的專業職能，考選科目包括辯論領域、資料分析領域、情況判斷領域、英文、韓國史等；第二階段則包括口試、團體深入討論、公職價值與個性評價個人面試。

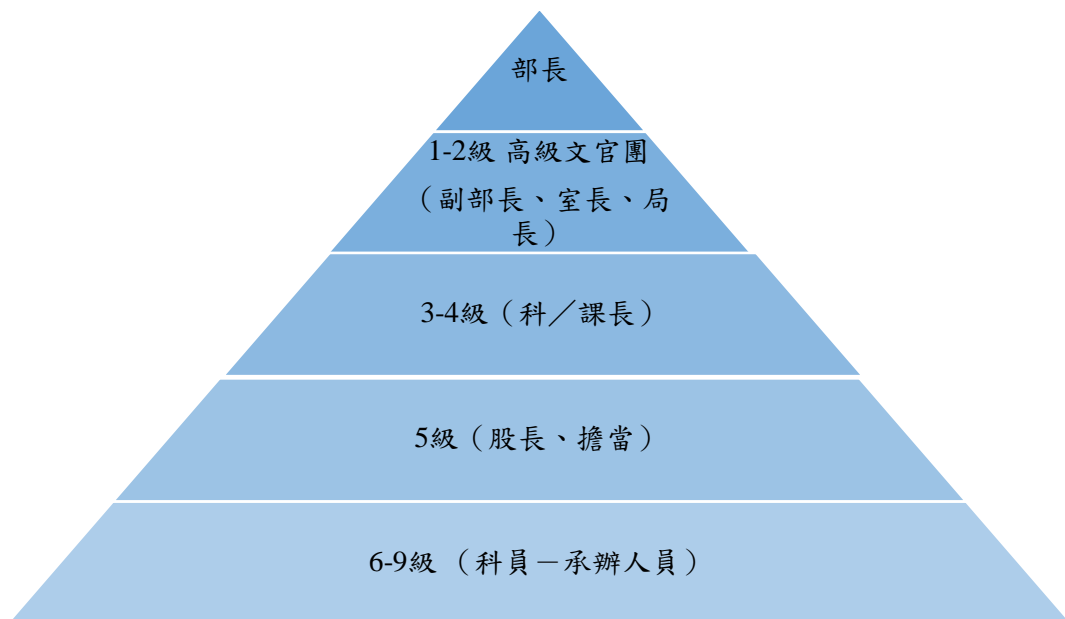


圖 2 韓國中央部會公務員職級圖

資料來源：陳怡君、王蘊傑 (2017: 10)。

### 第三節 英國公務人員考選制度

現行英國文官 (civil servant)<sup>9</sup> 的職級結構可以劃分為 5 個層級 (如表 6 所示), 依序為: (1) 高級文官層級 (Senior Civil Service level, SCS)、(2) 級別 6 與級別 7 (Grade 6 and 7, G6/G7)、(3) 高級執行官/資深執行官 (Higher Executive Officers/Senior Executive Officers, HEO/SEO)、(4) 執行官 (Executive Officers, EO)、(5) 行政助理/行政官 (Administrative Assistants/Administrative Officers, AA/AO)。

表 7 英國文官職級結構及人數分布

職組 (Group)	職級 (Grade)	人數 (%)
高級文官 (Senior Civil Service)	高級文官層級 (SCS)	7,220 (1.5)
高階主管 (Senior Managers)	級別六 (G6)	69,450 (14.3)
	級別七 (G7)	
	高級執行官/資深執行官 (HEO/SEO)	141,530 (29.1)
中階主管 (Middle Managers)	執行官 (EO)	131,270 (27.0)
基層主管 (Junior Managers)	行政助理/行政官 (AA/AO)	137,160 (28.2)

資料來源: Cabinet Office (2022); 李俊達 (2022: 43)。

過去英國政府為解決恩寵制所衍生的施政效率、效能低落問題, 於 1854 年由英國財政部所委託完成的「諾斯考特-崔維揚報告」(Northcote-Trevelyan Report) 中率先主張應以「公開競爭」的方式甄補公務人員, 認為任用文官的準則應以功績為原則, 藉此提高文官整體績效表現; 而後根據該報告的建議, 英國政府於 1855 年及 1870 年相繼頒布兩個樞密院令, 先是成立文官委員會 (Civil Service Commission), 負責處理常任文官考試選拔事務, 接著確立其公開競爭的考試用人制度 (彭錦鵬, 2005)。在 1970 年代, 英國面臨經濟成長停滯、國內通膨持續攀升以及失業人口不斷增加的危機, 政府財政赤字日益嚴重, 柴契爾政府決定師法企業, 針對文官體系進行全面性的改革, 陸續推動國營事業民營化、精簡機關組織及員額、實施各項績效管理等措施; 1982 年文官樞密院令 (Civil Service Order in Council) 配合財務管理方案 (Financial Management Initiative, FMI)

<sup>9</sup> 在英國, public servant (公務人員) 與 civil servant (文官) 有些不同, 前者泛指所有在政府及公共機構服務的人員, 包括中央及地方政府、公立學校、公立醫院、警察局、消防局等機構; 後者則是指在中央政府各部門任職的事務官。

的施行，為使機關內各主管能夠在有限的資源配置下有效的管理與控制下屬，明確劃分了文官委員會與各部會長官的任命權，前者負責中高級文官之任命，後者則負責初階文官之進用（陳珮婷，2007）。爾後英國新進公務人員甄補係由用人機關自行辦理，且不受限於特定的筆試形式，而文官委員會僅訂定用人之原則性規範，負責監督各部會進用文官之過程是否符合公正、公開競爭、擇優錄用等原則<sup>10</sup>，給予用人機關充分地授權及彈性，滿足用人機關實際用人需求（蕭欣瑋，2014）。故而英國文官制度不僅是現代公務人員制度學習的典範，亦是積極推動政府改革及業務革新的領頭羊。

如今英國各政府機關多是將職缺資訊刊登在地方性、地區性或全國性的平面媒體、專業期刊、求職中心或線上出缺職位網站<sup>11</sup>上，而相關考選方式會依據其職務列等及陞遷速率而有所不同，基本上可以分為「一般文官職」、「高級文官（SCS）」及「快速陞遷方案（Fast Stream Development Programme）」三大類<sup>12</sup>，且各用人機關為了找到該公共服務職位最適任的人選，幾乎不以單一的評量方法或工具作為遴選人才的標準，新進人員之試用階段亦視職務及職級不同而有 1 至 4 年的規定，以下就 3 種文官職分別進行說明：

#### 一、一般文官職

自考選方式下放至各部會以來，各用人機關對於基層文官之遴選擁有高度的自由裁量權，在不違反文官委員會所訂定之基本原則下，均能自行成立甄選小組統籌執行人才招募作業，包括決定甄選過程、評量方式、測驗工具等（江宗正、李春宜，2022）。

通常一般文官職的遴選分為兩階段：首先應徵者針對有興趣的職缺以電子郵件、郵寄、或網路上傳履歷表件，而甄選小組會依該職務需求初審其教育程度、工作經驗或相關專業證照等資料，並運用線上測驗（如語文推理或數量推理等心理測驗、文官判斷或文官初步篩選等情境判斷測驗）進行評量，最終產生候選名單（黃榮源，2009）；接著進入口試階段，其面談形式包括模擬政策練習、團體

<sup>10</sup> 英國文官委員會於 2018 年發布最新的文官招聘原則（Recruitment Principles），內文指出文官的甄選進用必須在公正及公開競爭的基礎上擇優錄用，原文請詳見：<https://civilservicecommission.independent.gov.uk/recruitment/recruitment-principles/>。檢索日期：2023 年 4 月 6 日。

<sup>11</sup> 例如英國政府官方網站上的職缺搜尋引擎 Civil Service Jobs，網址：<https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi>。檢索日期：2023 年 4 月 6 日。

<sup>12</sup> 鑒於本研究旨在探討高普初等考試及地方特考錄取人員之訓練，而不包括其他特種考試之性質特殊訓練，故英國文官訓練制度將聚焦在一般文官職，高級文官及快速陞遷人員之考選僅供參考，後續並不會討論其訓練制度。



討論、委員會實習等，多以工作職能為基礎，旨在瞭解應徵者的問題解決能力、對重要議題的思辨、自身觀點的表達以及與他人的互動，經用人機關通盤考量後決定出適任人選（彭錦鵬、黃一峯、李俊達，2017）。

## 二、高級文官遴選

英國高級文官的甄補由傳統的「內升制」改為兼採公開甄選方式辦理，將文官體系對外開放，期能將私部門菁英引進公部門，而中高級文官之遴選係由文官委員會所負責，故各用人機關之高級文官職出缺時須經文官委員會審核通過後，方能公告職缺徵人，詳細說明職務工作內容、所需經驗與技能及相關待遇等資訊，甄補工作則交由文官委員會，由其組成遴選小組並決定遴選標準與方法。

高級文官的考選方式較一般文官職來得複雜，通常會有面試與推薦函兩種招募方式，且會綜合運用各種遴選方法找出最適人選，包括：(1) 評量中心法：以模擬真實情境的方式測驗候選人的領導與溝通能力；(2) 心理師面談：聘請職業心理師進行深度面談，評估候選人是否具備高級文官所需之心理素質；(3) 工作模擬：讓候選人擬任職務，增進候選人與機關間的瞭解，評估候選人與職缺之契合程度；(4) 人力招募公司評量：針對職缺性質與內容，運用筆試、性向測驗或互動評量等考試技術進行評估；遴選小組會依各候選人的相關資料與表現，將成績由高至低進行排序並註記決定的理由，遴選結果即告產生（彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達，2018）。

## 三、快速陞遷人員招考

快速陞遷方案以大學畢業生及現職文官為招募對象，此制度打破傳統文官逐級陞遷的框架，加速培育高級文官候選人才，拔擢具備發展潛能之文官，方案錄取者透過系統性、計畫式的培訓，包括機關職務輪調及課程研習，迅速累積大量實務經驗，並能在短時間內晉升至較高職級（劉慧娥，2013）。

根據 Civil Service Fast Stream 網站<sup>13</sup>所示，應徵者可依不同專業性質之類別提出申請，符合資格者（須具備大學學歷）會被安排接受數個線上測驗，包括工作風格問卷（Work Style Questionnaires）、情境判斷測驗（Situational Judgement Questionnaires）、數值測驗（Numerical Test），以及職場模擬情境式個案研究及評估（Work Based Scenarios）；各項測驗均通過者將受邀至快速陞遷評鑑中心（Fast Stream Assessment Centre, FSAC）進行進階評量，包括領導力、團隊合作及文書

<sup>13</sup> 參閱：<https://www.faststream.gov.uk/index.html>。檢索日期：2023年4月6日。

處理等情境模擬測驗。在通過 FSAC 評量後，錄取者將按成績及意願被分配至各機關單位任職，除部分特殊職類(如外交、國會事務等)會再經過遴選委員會(Final Selection Board) 進行最後篩選(江宗正、李春宜，2022)。

## 第三章 各國新進公務人員汰選機制

### 第一節 日本新進公務人員汰選機制

#### 壹、日本公務人員的育成與考核制度

##### 一、日本公務人員的選用制度

日本的公務人員的選才制度並非全部以筆試結果決定，以大學畢業之一般職考試為例，考生需要接受兩個階段的考試，筆試合格者並不代表最終錄取，需要經過用人機關的面試、取得內定才是最終錄取（人事院，2023）。

在行政類別的第一階段考試中，包含了基礎能力考試（選擇題）、專業知識考試（選擇題）、一般論文考試，第一階段考試是以基礎能力考試及專業知識考試的成績來進行篩選，合格者將能夠進到下一階段的選用；而第一階段考試合格者的一般論文考試成績則會在決定最終合格者時，及其他科目的成績一起計算。

在第一階段考試合格名單發表後，合格者即可開始預約、進行「官廳訪問」。在官廳訪問階段，考生可以實際到自己想要應聘的機關進行參訪，且由用人機關的職員直接進行業務說明、面試等。官廳訪問開始約一週後會舉辦第二階段考試，第二階段考試期間禁止考生實際到各機關參訪，不過各機關可以舉辦給考生們的業務說明會或是接受預約等，第二階段考試結束後才能繼續進行官廳訪問。

第二階段考試中，會針對人格、待人處事能力等進行個別面試。兩階段的考試結束後，才會公布最終合格名單，而最終合格者都將列入候補名單，在 2023 年以後的受試者，列入候補名單的資格最多能保留 5 年。在最終合格公布後，用人機關即可開始進行「內內定」（初步內定）；考生僅能接受一個機關的內定，得到「內定」（正式內定）才是正式錄取。正式入職則會在隔年或者視用人機關的狀況而定，亦可提早入職。

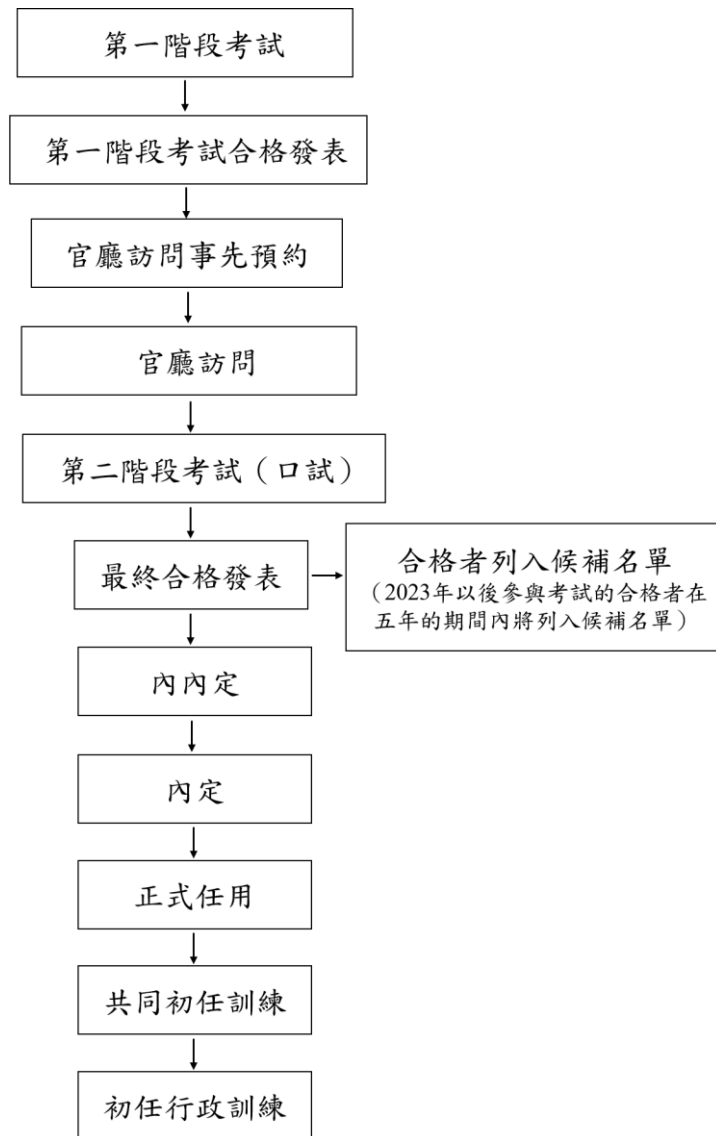
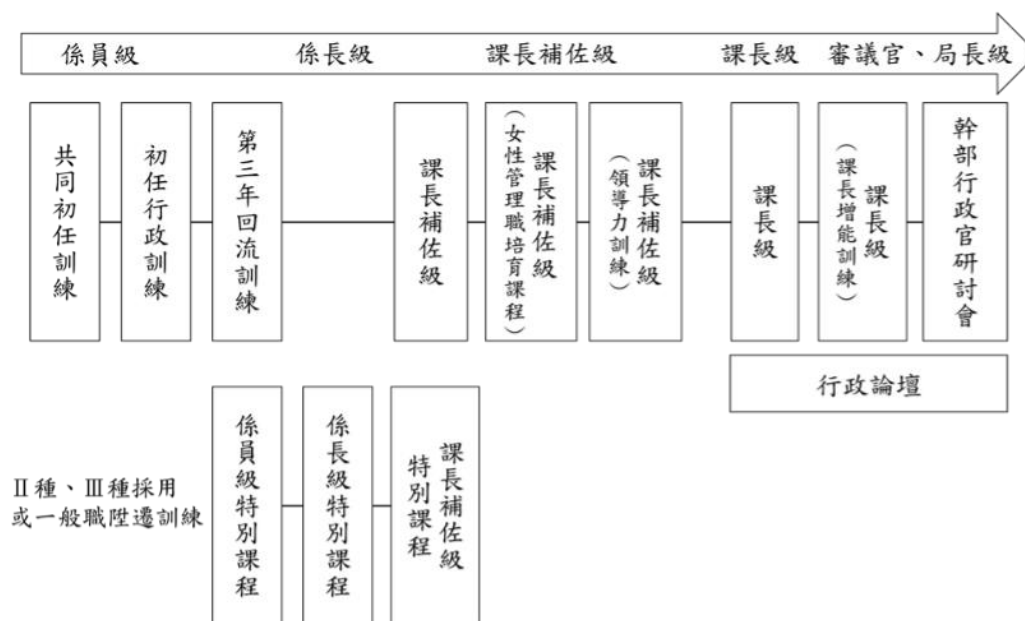


圖 3 一般職考試錄用程序 (2023 年度)

資料來源：本研究整理自人事院《2023 年度官廳訪問指引》，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/2023ippan\\_guide.pdf](https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/2023ippan_guide.pdf)；人事院「一般職務考試」招募資訊，2023 年 9 月 27 日，取自：[https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/saiyo\\_ippan02.html](https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/saiyo_ippan02.html)。

## 二、日本公務人員的選用制度

圖 4 人事院舉辦之國家公務員行政訓練<sup>14</sup>

資料來源：本研究整理自人事院《令及四年度年次報告書》，2023年8月16日，取自：  
<https://www.jinji.go.jp/hakusho/pdf/R04-1-3-2.pdf>。

根據「人事院規則 10-14」第 2 條規定，為培養公務員服務全體國民的使命與自覺，以及養成具有多方觀點的職員，人事院會舉辦「行政訓練」、「指導者養成訓練」、「派遣訓練」、「主題式訓練」等訓練課程。針對不同職等、職別，會舉辦共同初任訓練、初任行政訓練、第 3 年回流訓練、課長補佐級訓練、課長級訓練及幹部行政官研討會等行政訓練課程。

其中，針對新進國家公務員的行政訓練包含「共同初任訓練」及「初任行政訓練」，以下將針對這兩項訓練進行說明（人事院公務員研修所，2023）：

## （一）共同初任訓練

預計將經手各府省政策規劃等相關業務的新進公務人員須參與由人事院與內閣官房內閣人事局共同舉辦的共同初任訓練，為期 1 日，每年約有 800 人參與（如 2022 年共有 791 人參與）。為防止新冠疫情擴散，自 2020 年開始以線上方式舉辦，該訓練的主要目的為培養新進公務人員作為服務全體國民的道德觀、使命感，並從國民的角度思考。

共同初任訓練除了會邀請與當下世界情勢相關領域的講者外，亦會針

<sup>14</sup> 圖 4 中所稱之係員級相當於科員層級，係長級相當於科長層級，課長補佐級相當於副處長層級，課長級相當於處長層級，審議官、局長級則相當於局長層級（范祥偉、王裕鎰，2010）。

對公務員的基本素養與自覺進行講課。以 2022 年的共同初任訓練為例，課程包含「21 世紀的世界與日本：以 ODA 為中心」及「公務員的基本」等，課程進行以講授方式為主。

## (二) 初任行政訓練

在參與共同初任訓練的人員之中，預計將經手本府省政策規劃等相關業務的新進公務人員須參與初任行政訓練，為期 3 週左右，分成 8 個梯次舉辦，各梯次約有 90 人，總計約有 700 多人參與（如 2022 年共有 707 人參與）。該訓練主要目的為養成作為國家公務員服務全體國民的自覺，學習在政策執行上所需的基礎素養、知識，並且加深受訓者之間的相互理解與信任。課程圍繞「思考服務全體國民的使命與職責」、「從多方面驗證思考公共政策的適切性」、「學習公正運行公務」、「透過體驗思考行政的理想狀態」等主題，以演講、授課、討論、意見分享、實地探訪等方式進行課程。

以 2022 年的 A 梯次為例，該年度的訓練以線上及實體的方式進行，為期 3 週（2022 年 5 月 13 日、5 月 16 日～20 日、5 月 23 日～5 月 27 日），第一週為 A 至 D 梯次的共同訓練，包含實地探訪的事前講座「福島復興、再生的進展」等，A 梯次第二、三週的課程內容如下表 8 所示：

表 8 2022 年初任行政訓練 A 梯次第二、三週課程表

科目	方式	講題與講師
公務員角色	講授、 製作報告	總務事務次官 黑田武一郎
思考公務倫理	實作	近畿大學經營學部教授 中谷常二 人事院公務員研修所客座教授 阿久津徹
人權	講授	NPO 法人國際合作 NGO 中心理事 若林秀樹
行政政策案例研究	講授、 討論	「長良川河口堰建設案例」 NPO 法人日本水資源論壇代表理事 竹村公太郎 日本工營股份有限公司常務執行董事 田村秀夫 東洋建設股份有限公司常務理事 三石真也
年輕公務員的發展	講授、 討論	人事院事務總局總務課公關室公關組公關專門官 羽 鳥良人
政策討論	講授、 討論、 見習	ThinkHard 代表、日本辯論協會副理事長 瀨能及彥

科目	方式	講題與講師
特別講座	講授	「教育不平等」 龍谷大學社會學部准教授 松岡亮二

註：根據 2023 年 5 月 10 日公布的最新資訊<sup>15</sup>，將於 2023 年恢復受新冠疫情影響而停辦的地方自治體實地體驗及集中住宿訓練，詳細的課程表尚未公告。

日本針對各府省新進公務員舉辦的共同初任訓練及初任行政訓練，均係以「培養國家公務員的素養、能力」為主，針對目前的世界趨勢、日本關注的議題等方面邀請政府部門的官員、大學教授、業界專業人士等擔任講者，以講課、討論、意見分享等方式進行，意在學習公務員應具備的知識及能力，亦提供與同期受訓人員進行交流的機會。根據人事院公布的資料，並無針對這兩項訓練的評量方式，亦無根據兩項訓練結果淘汰新進公務人員的機制（人事院，2022；人事院公務員研修所，2022）。

另外，日本地方公務員的訓練則是由各地方自治團體規劃辦理，訓練進行的方式包含該單位自行辦理、與其他地方自治團體共同辦理、委託外部機關等。為掌握各個地方自治團體舉辦地方公務員訓練的狀況，自從 1991 年起，每隔 3 年就會進行一次地方公務員的調查。

以目前最新的調查結果為例<sup>16</sup>，2022 年有 98.8% 的自治團體舉辦新進公務員訓練，其中有 83.2% 的自治團體為自行辦理，其次有 16.2% 是委託民間企業舉辦。在此份調查報告之中，有提及地方公務員訓練成效的評量方式多為在訓練結束後過一段時間，調查受訓者的意見與感想居多，而此項結果多用於往後制定訓練計畫的參考，僅有不到 4% 的自治團體會將評量結果用在人事考核或是陞任的參考。

### 三、日本人事考核制度

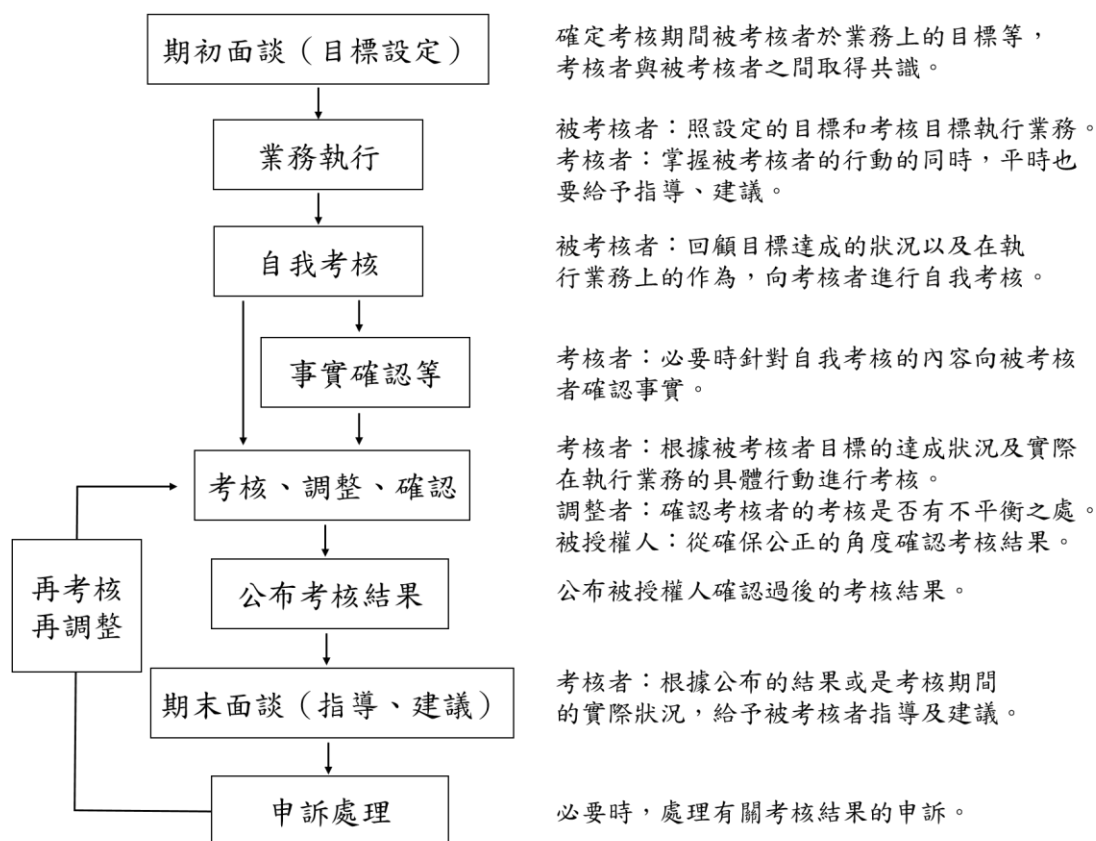
由日本人事院所公布的資料來看，日本的初任公務人員訓練著重於「訓練」公務人員應具備之能力，並無「考核或是淘汰機制」，故以下將介紹日本在升遷、加薪、降職、降薪、淘汰不適任公務員時作為根據的人事考核制度。日本的人事考核制度分為能力考核與業務考核，日本公務人員每年須接受一次的能力考核以及兩次的業務考核。以下將針對人事考核的流程、能力考核與業務考核進行介紹（內閣人事局、人事院，2023）：

<sup>15</sup> 人事院公告，詳見：<https://www.jinji.go.jp/kisya/2305/R5syoninkisha.html>。檢索日期：2023 年 8 月 16 日。

<sup>16</sup> 總務省委託自治大學校進行的「地方公務員研修の実態に関する調査」，詳見：[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000803072.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000803072.pdf)。檢索日期：2023 年 10 月 16 日

(一) 人事考核流程

人事考核的流程如圖 5 所示，被考核者會與考核者在期初進行面談，設定該次的目標，在考核期間依訂下的目標執行業務。進入考核階段時，會先由被考核者進行自我考核、事實確認後，再由考核者考核、調整、確認。在考核結果公布之後，會在期末面談上給予被考核者指導、建議，如果針對考核結果有異議，則進入申訴流程，再重新考核、調整。



\* 可能增設考核輔助者、調整考核者，協助考核者進行考核或是調整者進行調整。

圖 5 人事考核流程圖

資料來源：本研究整理自內閣人事局、人事院「人事評價指引《整體制度篇》」，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinijikyoku/files/r0504\\_seido\\_zenpan.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinijikyoku/files/r0504_seido_zenpan.pdf)。

(二) 能力考核與業務考核

能力考核一年進行一次考核，考核期間為每年的 10 月 1 日至隔年的 9 月 30 日，而業務考核則是分一年兩次進行，考核期間分別是 10 月 1 日至隔年 3 月 31 日及 4 月 1 日至 9 月 30 日。針對各個細項，區分為卓越優秀、非常優秀、優良、良好、稍有不足及不足等 6 個等第，其中能力考核內的倫理僅分為 3 個等第。以下將分別就能力考核與業務考核內容進行介紹(內



閣人事局，2022a、2022b)：

### 1. 能力考核

能力考核著重於公務人員是否具備執行該職務的能力，並且依照不同職等、職務種類重點項目進行考核。以本省內部部局之一般行政係員級之能力考核評量項目與行為描述、重點為例（參照表 9），考核項目有倫理、知識與技術、溝通與業務執行等。

表 9 本省內部部局之一般行政係員級能力考核評量項目與行為描述、重點

倫理	1. 抱持服務全體國民的責任執行業務，同時遵守公務員服務法規，公正執行業務。	(1)責任感	抱持著服務全體國民的責任執行業務。
		(2)公正性	遵守公務員服務法規，公正執行業務。
知識、技術	2. 學習業務方面必要的知識、技術。	(1)整理資訊	將資訊或是資料以容易理解的方式進行分類、整理。
		(2)學習知識	學習業務方面必要的知識。
溝通	3. 與上司、同事等人保持順暢且合適的溝通交流。	(1)理解指示、指導	能正確理解上司或是周圍的人的指示、指導。
		(2)傳遞資訊	正確傳遞資訊。
		(3)誠實應對	及同事之間誠實以對。
		(4)向上司報告	問題產生時迅速向上司報告
業務執行	4. 積極主動地執行業務。	(1)積極性	不侷限於自己的工作範圍，面對未經手過的業務也會積極執行。
		(2)正確性	確認工作上沒有錯誤或是缺漏。
		(3)工作效率高	快速處理工作。
		(4)韌性強	不畏懼失敗或困難繼續工作。

資料來源：本研究整理自《人事評銜關係法令・通知集》，2023 年 8 月 16 日，取自：  
[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_hourei\\_tutisyu.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_hourei_tutisyu.pdf)。

在人事考核紀錄表上的能力考核部分（參照表 10），會列出被考核者所屬職務的評量項目與重點，每一項均有自我考核的評語及附註、考核者的評語、及調整者的評語等 4 個欄位。在分項的考核之後，則是列出考核者及調整者的意見與總評，最後還會有考核者列出被考核者的優、缺點及意見等。

表 10 人事考核紀錄表之能力考核部分

評量項目、行為描述與重點	自我考核		考核者 (評語)	調整者 (評語、自由填寫)
	評語	附註		
倫理 1. 抱持服務全體國民的責任執行業務，同時遵守公務員服務法規，公正執行業務。				
(1)責任感	抱持著服務全體國民的責任執行業務。			
(2)公正性	遵守公務員服務法規，公正執行業務。			

【意見與總評】

考核者		調整者	
(意見)	(總評)	(意見)	(總評)

【優點與待改善之處等】

考核者
(優、缺點，意見等)

註：「考核者」會從被考核者業務上的主管之中挑選，原則上考核者的職等要在室長級以上，倘若實行上有困難的話，課長補佐級亦可擔任考核者；而「調整者」則是從被考核者業務上的主管之中挑選。以本府省一般行政職的係員為例<sup>17</sup>，考核者若為室長，那調整者可能是課長、局長等人。

資料來源：本研究整理自《人事評價記錄書要領》，人事評價記錄書(一般職員)，2023年8月16日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_kirokusyo\\_kisaijikou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_kirokusyo_kisaijikou.pdf)。

2. 業務考核

業務考核則是依照執行業務時的績效進行考核，針對各自的業務內容，由被考核者及考核者於期初的面談定下目標，並針對達成度進行考核。各項目標須儘可能具體呈現（如執行事項、時限、達成水準、方式等）外，還須列出起到什麼樣的作用或是貢獻等；此外，尚須根據每項目標評定困難度與重要度（各分為3個等第），原則上須設定1項以上困

<sup>17</sup> 資料參考自2021年9月由內閣人事局、人事院發布的《人事評價指引》，詳見：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0309\\_hyouka\\_manual.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0309_hyouka_manual.pdf)。檢索日期：2023年9月27日。

難度為高的目標。

在人事考核紀錄表上的業務考核部分(參照表 11)，可以分成目標、目標以外的業務處理狀況、總評等 3 個部分。

表 11 人事考核紀錄表之業務考核部分

【1.目標】

編號	業務內容	目標	困難度	重要度	自我考核 (達成狀況、狀況變化等事項)	考核者		調整者 評語、自由填寫
						意見	評語	

【2.目標之外的業務處理狀況等】

編號	業務內容	自我考核 (目標以外的處理事項、面對突發狀況的處理等)	考核者 (意見)

【3.總評等】

考核者		調整者	
(意見)	(總評)	(意見)	(總評)

資料來源：本研究整理自《人事評價記錄書要領》，人事評價記錄書(一般職員)，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_kirokusyo\\_kisajikou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_kirokusyo_kisajikou.pdf)。

(三) 人事考核結果之運用

人事考核的結果將用於陞職、加薪、降職、降薪、免職等人事管理。以下為人事考核結果不良之輔導、懲處流程(如圖 6)，若有公務員的能力考核或是業務考核的總評為「不足」或者是「稍有不足」，則會進入該程序。

若總評中出現一次「不足」，就會直接進行改善措施。若第一次總評結果為「稍有不足」，經過指導及重新評估等措施後，亦有可能直接進到改善措施；第二次總評結果仍為「稍有不足」或者「不足」，亦須進行改善措施。

根據內閣官房內閣人事局所公布的「提升成績不良者之能力、積極度指引」<sup>18</sup>，由該職員所屬單位的長官與人事相關單位商談後，指定實行改善措施負責人(以下簡稱為實施者)，若有需要，亦可指定輔助改善措施的人

<sup>18</sup> 內閣官房內閣人事局公告之「提升成績不良者之能力、積極度指引」，詳見 [https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_kaizensoti\\_manual.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_kaizensoti_manual.pdf)。檢索日期：2023 年 9 月 27 日。

員(以下簡稱為輔助實施者)。在與成績不良之職員及人事相關單位溝通後，將由實施者與輔助實施者等人協助制訂「改善措施實施計畫書」，內容須包含實施期間、期末的業績目標、階段目標(由期末業績目標回推，約以1個月為期間，在該段期間須達成的階段目標，再由上一個階段的達成狀況訂立下一個階段的階段目標)等內容。

在改善措施進行的期間，實施者及實施輔助者亦須針對該職員的工作狀況及改善計畫書給予建議及指導，在每個階段記錄該職員的達成狀況。此外，每個階段需要給予該職員至少一次與實施者等人一同檢討回顧的機會，針對各個階段已達成、尚未達成的部分及目標達成狀況等事項進行討論並給予建議。

經過改善措施後，若考核結果仍為「不足」或是「稍有不足」，則會發送警告通知、提供辯白機會，再進行「分限處分」(如降職、降薪、免職等懲處)。其中，若連續兩次以上的總評均為「不足」，則會面臨到免職的處分(內閣人事局、人事院，2023)。

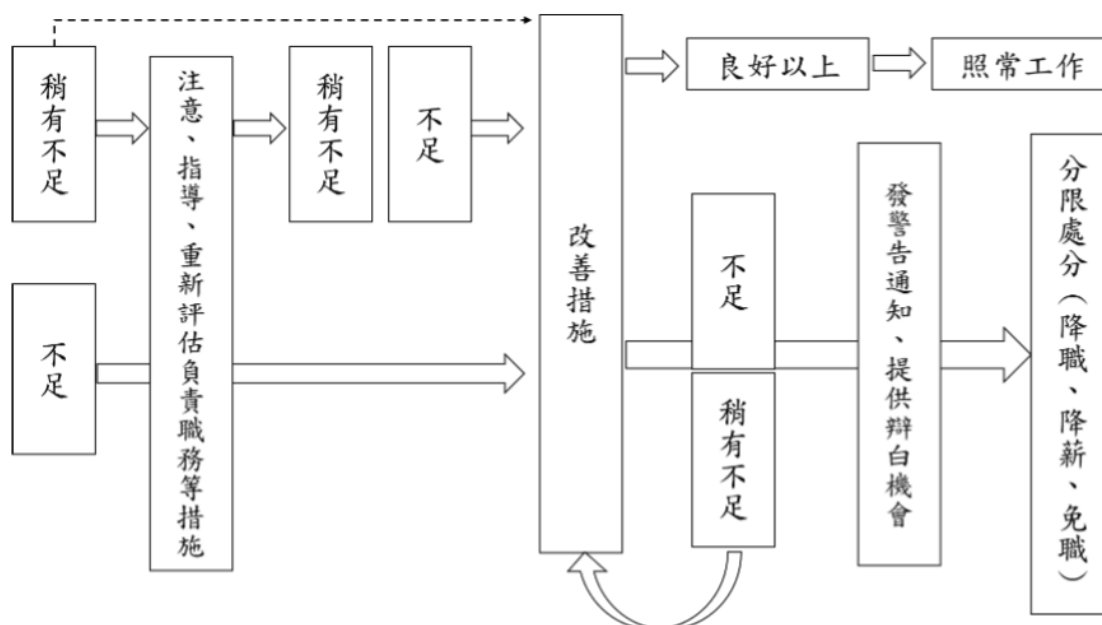


圖 6 人事考核結果不良之輔導、懲處流程

資料來源：本研究整理自內閣人事局、人事院「人事評價指引《整體制度篇》」，2023年8月16日，取自 [https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0504\\_seido\\_zenpan.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0504_seido_zenpan.pdf)。

## 第二節 韓國新進公務人員汰選機制

### 壹、韓國公務人員任用程序與訓練制度

#### 一、韓國公務人員任用之程序

韓國公務人員可先初分為永業制與非永業制兩類，其中永業制係指依個人的始能表現與身分資格進用，其公務員身分受到保障，故為「終身職」，而永業制又可再細分為「一般職」與「特定職」兩種，「一般職」相當於我國各職系的公務員，依照公務員法進用及支給薪俸，在政府機關內擔任一般行政、技術或研究工作的公務人員；「特定職」則依據各特別人事法規進用，其官階、任用及薪資規定均與一般公務人員不同，包含警察人員、軍人、司法官與外交人員等（陳怡君、王蒞傑，2017）。

本研究欲探討之對象為永業制中的「一般職」，韓國的「一般職」公務人員以考試為主要的篩選方式，新進人員分別從 5 級、7 級及 9 級開始任用，級數越低職位越高；其中 7 級與 9 級地方公務員，目前僅有首爾市自行辦理考試，其餘 16 個城市均為共同辦理，而各地需求的不同亦將影響錄取職缺與人數，至於 5 級公務員考試則統一由中央政府人事革新處辦理，錄取後再派至各地方政府任職（陳慈陽，2019）。

每年 1 月初會釋出當年的公務人員報考簡章，基本上公職考試除了特定性質職務外，並無學歷的要求，而年齡限制<sup>19</sup>則個別規定於不同種類的考試之中。報考成功後便進入到筆試階段，7 級至 9 級公務員之筆試與面試均依職級來進行，其中 7 級筆試科目有 7 科，9 級筆試科目則為 5 科，各級考試中均含國文（韓文）、英文、韓國史等必考之基本科目，並可視各職類之實際需求更改為與該職類相符之專業科目。筆試錄取標準為各科目成績需高於應考人數的 40% 以上，筆試通過者將從成績達標者當中選出，人數約為需用名額之 1.5 倍（考試院研究發展委員會，2004；陳慈陽，2019）。

面試階段將視筆試合格者之表現，分列為優等、普通、不合格等三大類別，再從中選出最終合格者，而在面試中評為優等者，將無條件錄用，其筆試成績將不列入採計；評為普通者，將採計其筆試成績後，再選出最終合格者；評為不合格者，將不錄用，其筆試成績亦不予採計。筆試與面試均通過者，將依個別成績

<sup>19</sup> 一般來說，5 級與 7 級考試須年滿 20 歲才可報考，9 級考試則須年滿為 18 歲（考試院研究發展委員會，2004）。

列入候用登錄名冊，其餘特別事項及特長等資料亦列入登錄名冊<sup>20</sup>（考試院研究發展委員會，2004；史美強、陳秋政，2011；陳慈陽，2019）。

接著為教育訓練（各級教育訓練之細項與內容後續將會再提及，此處先略過），韓國的公務人員依法可分為國家公務員與地方公務員，兩者的差別在於前者的薪資由中央政府支付，後者則由地方政府支付，而新進人員的教育訓練制度均相同。根據韓國《公務人員培訓法施行令》第 19 條第 1 項與第 2 項規定，教育訓練成績未達結業門檻之學員，應當再次接受教育訓練，然而如果第二次的教育訓練仍未通過且表現不佳者，將依韓國《國家公職人員法》第 70 條或第 78 條規定，在給予免職或懲戒時，主管紀律委員會得採取提請處分或同意免職等措施。不過，《公務人員培訓法施行令》與《國家公職人員法》內均無學員培訓成績未達結業門檻，須再次接受培訓之相關方式或程序說明。

我認為「教育／訓練流程」最主要的目的，不是為了審核他們是否有資格擔任公務員，而是重在訓練。雖然培訓機構會對他們進行審核，但事實上，這並不會導致他們無法成為一位公務員，只是審核結果可能會影響到他們未來就職的單位；也就是說，如果他們想要在較有權力或較為熱門的單位或機構工作，那他們就必須獲得良好的培訓成績。（K1）

新進公務人員待教育訓練通過後，將根據公務人員考試與教育訓練成績，分發至各機關進行為期半年至 1 年的試用期，其中 5 級新進公務人員須經 1 年的試用期限，6 級或以下人員則需試用半年。

如同我前面說的，在韓國有許多學者認為應該要修改培訓與試用制度，使整個體制更加實用，且可以審查考生是否有資格成為一位公務人員。直到今天，培訓及試用期已經納為成為公務員的一道正式程序。（K1）

許多韓國學者認為試用期應該在招聘過程中發揮適當及實質的作用，它應該要具有評估一位考生適不適任公務員的功能，對於那些表現不佳的考生，才能有效地取消其公務人員資格。（K1）

而試用期滿且成績合格者，得再根據《公務員錄用之體檢規章》中規定，於正式錄用前進行體檢<sup>21</sup>，體檢合格後始能正式任命為永業職公務人員；此外，未

<sup>20</sup> 登錄後具有時效限制，5 級者為 5 年，6 級或 6 級以下者為 2 年，而在等待進用期間，若碰到兵役等不可抗力因素，則不予計入時效，必要時主辦機關首長可延長候用期限 1 年。

<sup>21</sup> 另外《公務員錄用之體檢規章》中亦規定，最終合格者在正式錄用前須實行體檢，體檢不合格者，用人單位不得聘用。但若符合下列情形之一（戰傷／公傷軍警、419 革命負傷者、國家及

參加試用或試用成績不合格者，將被免職或建議免職（考試院研究發展委員會，2004；史美強、陳秋政，2011）。韓國新進公務人員任用程序請見下圖 7 所示：

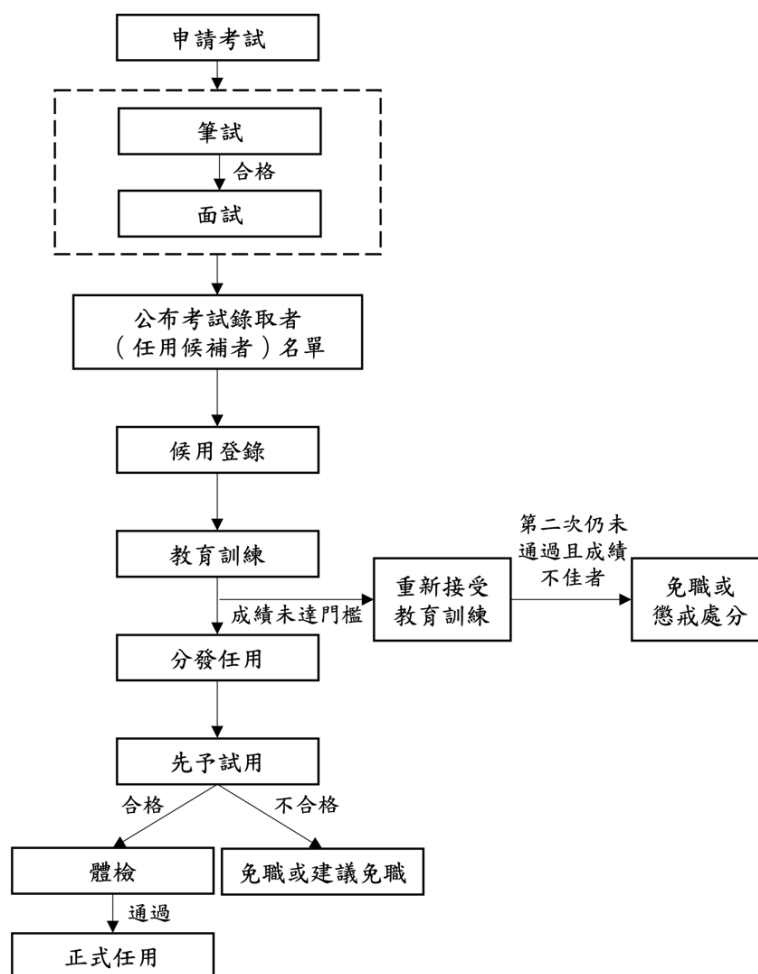


圖 7 韓國公務人員任用程序圖

資料來源：本研究彙整自上列所有文獻；人事革新處網路國家考試中心，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.gosi.kr/>；KCI 韓國技師執照情報院，2023 年 8 月 16 日，取自：<http://www.koci.co.kr/base/m6/smenu2/menu1.php#>。

## 二、韓國新進公務人員訓練制度

韓國新進公務人員訓練制度依等級區分為 3 種：第一種的訓練對象為經公開競爭考試錄取或者新任採用預定的 5 級人員<sup>22</sup>，其訓練時間為一次 17 週，學員人數大多在 320 人左右；第二種的訓練對象為中央行政機關 7 級新任（預定）者，每人均須參加兩次訓練，每次訓練為期 5 週，學員人數約 400 人左右；第三

社會發展貢獻者、職災者、身心障礙者），經認定履行職責無困難，則不在此限，其他詳盡規定請見《公務員錄用之體檢規章》：<https://reurl.cc/3e5D4X>。檢索日期：2023 年 8 月 16 日。

<sup>22</sup> 經公開競爭考試錄取者為通過政府所實施的 5 級公務人員考試合格者，為對外公開之徵才方式。新任採用預定者則為因應特殊人才之需求，所實行的特別錄用或聘用方式。

種的訓練對象為中央行政機關 9 級新任（預定）者，其訓練時間為一次 4 週，學員人數大多在 300 人左右。其中 5 級與 7 級人員的訓練施行部門為初任培訓科，9 級則為新生教育部，兩者之所屬主管機關均為人事革新處。

韓國中央公務員教育學院（Central Officials Training Institute, COTI）不會提供稅務、人力資源等特定領域的培訓課程，而特定領域的課程安排是由特定部委在其教育機構提供，或藉由外包的方式提供，COTI 則是依據公務員等級提供不同的培訓（例如，5 級、SES 等）。（K1）

上述 3 種訓練制度的共同點為教育評價分數均是由 70% 的個人評價分數，加上 30% 的團體評價分數組合而成，3 種等級之訓練制度比較如下表 12：

表 12 5、7 與 9 級新進人員之訓練制度比較

新進人員等級	5 級公開競爭任用考試合格之人員	5 級新任採用預定人員	中央行政機關 7 級新任（預定）者	中央行政機關 9 級新任（預定）者
培訓時間	為期 17 週/一次	為期 9 週/一次	為期 5 週/二次	為期 4 週/一次
培訓日期	2023.05.08~09.01	2023.02.13~04.14	2023.02.27~03.31 2023.08.14~09.15	2023.10.10~11.03
學員人數	約 320 人	約 50 人	約 400 人	約 300 人
教育評價	個人評價(70%)、 團體評價(30%)	個人評價(67%)、 團體評價(33%)	個人評價(70%)、 團體評價(30%)	個人評價(70%)、 團體評價(30%)
施行部門	初任培訓科	新生教育部	初任培訓科	新生教育部

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「5、7 與 9 級新進人員管理程序」，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/education/eduList/eduInfomation.htm>。

### 三、韓國新進公務人員訓練課程內容與評價方式

此部分將會先說明韓國政府針對新進公務人員的課程之教育目標，以及正式受訓前的基礎教學課程與分數計算方式，接下來再分述新進 5、7 與 9 級公務人員各自的訓練課程內容與分數計算方式。

#### （一）新進人員訓練課程之教育目標

首先教育目標有兩項，以理解重要國家政策課題，深化公務人員價值及建立正確公務員心態為第一項；培養履行職務所需的專業知識及實務能力為第二項。欲培養之專業能力則有 3 項，分別為國家任務及公共服務價



值（如公職人員價值理解）、職業專業性（如撰寫報告書之能力）與公職領導能力（如溝通技巧）。

為使初任者儘快適應公職環境，在正式受訓之前，將會先要求該次考試新進的 7 級與 9 級入校預定者，參與基礎教學課程。基礎教學課程均以線上學習方式授課。

7 級的課程科目一共有必修 6 科，選修 3 科擇一，故總共有 9 科課程。必修課程分別為新政府國政展望、目標等理解、數據分析、政策理論、公文撰寫方法、內部溝通能力培養及公職價值理解，完成課程須花費約 8 小時 35 分。各科目大綱請見下表 13：

表 13 7 級線上基礎教學課程科目大綱

必、選修	科目名稱	時間	大綱
必修	新政府國政展望、目標等理解	1h 50m	透過此課程可以學習新政府之國政目標及課題、政府經濟政策方向及革新策略。
	數據分析能力	4h 10m	透過以案例實際操作的方式培養及增強數據思考能力。
	政策理論理解	30m	藉以熟悉政策與環境變化。
	公文撰寫方法	70m	學習如何撰寫公文。
	內部溝通能力	40m	與多種利害關係人探討合作方案，學習解決組織內部矛盾，及與國民溝通之能力。
	公職價值	40m	透過單一共同體之公職價值實現案例，來思考公職者的社會貢獻及服務方式。
選修	相關政府運作理解	60m	共同職務。
	你是能幹的人還是雷隊友？	70m	
	Onnara 文件系統使用指南	30m	

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「第 1 屆 7 級新進人員課程」教育大綱，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.nhi.go.kr/education/eduSchedule/Notice/Read.htm?ntt\\_id=6569](https://www.nhi.go.kr/education/eduSchedule/Notice/Read.htm?ntt_id=6569)。

9 級的課程科目一共有 9 科，分別為統計思維培養、公務人員行政法事例 1、政策理論理解、政策事例理解、新進公務員事宜解惑、數位轉型時代下的公職角色理解、個人資料保護法理解、公職價值理解及政府財政與

預算，完成課程須花費約 11 小時 50 分。各科目大綱請見下表 14：

表 14 9 級線上基礎教學課程科目大綱

科目名稱	時間	大綱
統計思維培養	3h 30m	認識統計用語與理解統計的重要性。
公務人員行政法事例 1	2h 20m	透過事例認識行政業務的基本法令。
政策理論理解	30m	藉以熟悉政策與環境變化。
政策事例理解	1h	透過政策事例思考政策變化。
新進公務員事宜解惑	30m	新進公務人員可以直接與學長姐互動，詢問對公務人員的疑問。
數位轉型時代下的公職角色理解	40m	認識數位轉型時代下的公職角色意義。
個人資料保護法理解	1h 30m	簡單理解個人資料保護法之相關內容。
公職價值	1h	透過全國性的實際案例瞭解及思考公務人員的工作價值及貢獻。
政府財政與預算	50m	學習與理解政府的財政與預算。

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「第 1 屆 9 級新進人員課程」教育大綱，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt\\_id=6451](https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt_id=6451)。

## (二) 基礎教學課程評分方式

根據韓國《國家公務員人才開發院規章》第 15 條第 1 項規定，上述提及之基礎課程分數計算方式應包含教育評鑑與出勤管理的分數。其中教育評鑑為個人評鑑、工作評鑑與工作態度 3 項標準之加總；出勤管理則包含課堂出席（包括缺課、離席、早退、外出等未參加教育日程的所有情況）與實習作業繳交等事項。此外，作弊行為或考試態度不良、對講師不恭等事宜，若主管認為該行為重大，則會斟酌減分。再者，因故意或重大過失重複 2 次以上，或發生無故缺席、學習態度不良、擾亂教育秩序、擅自外宿、擾亂生活秩序等行為時，得於 50% 範圍內加重扣分。更詳細的扣分項目可參考表 15。

最終結業標準為出席率須達到總課程學習時間的 85% 以上，最終成績需 60 分以上。由於基礎教學課程並非為淘汰人員的訓練階段，故無如筆試、口試、個人或團體報告等評量方式，評分方式即以表 15 之扣分項目事由為主。

表 15 出勤管理之扣分項目

扣分事由	單位	扣分標準（單位：分）
無故缺席	1 小時	0.25
請假缺席	1 小時	0.05
上課態度欠佳	1 次	0.5
擾亂教育秩序	1 次	2.0
遲交作業	1 次	0.3

註 1：以上扣分項目如獲院長批准，可再彈性調整。

註 2：7 級與 9 級人員之扣分制度相同。

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「第 1 屆 7 級新進人員課程」教育大綱，2023 年 8 月 16 日，[https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt\\_id=6569](https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt_id=6569)。

### （三）各級公務人員之訓練課程內容

#### 1. 5 級公務人員訓練課程

5 級新進公務人員訓練課程之訓練目標一共有 3 項，分別為（1）深化初任人員之公務核心價值，具備為國民貢獻之服務態度；（2）培育政策制定者履行職責所需之知識及技能，強化解決問題之政策規劃能力；（3）培育中層管理人員，針對履行職責所需之能力能制定自我發展計畫，強化跨域溝通協調與領導能力。

為達上述這些訓練目標，韓國政府 2023 年建置出最新的重點課程，在深化初任人員之公務核心價值方面，課程內容包含國政藍圖、未來展望等。政策規劃則有職務認知、行政職務政策過程理解與實習等相關課程。最後的公務領導則再細分成思維、職務、關係 3 個領域，各領域對應到不同的學習課程內容（如表 16）。

表 16 5 級新進公務人員訓練課程配置表

類別	主要科目與訓練內容	訓練時數			
		實體課程	線上課程	實際參與	合計
重要國家政策與公務員核心價值 (132 小時, 占比 25%)	【國家政策】知悉國情 (基礎) ※政府創新、監管改革、核心經濟政策等	6	6	3	15
	【國家政策】理解國政 (進階) ※核心科技、未來社會變革、國際關係	3	3	9	15
	【國家政策】瞭解國事 (實踐) ※國家核心任務的實地考察			24	24
	【核心價值】公職價值內在化 (基礎) ※公職人員的公共服務價值觀、角色及職責介紹	6		18	24
	【核心價值】公職價值內在化 (進階) ※公職人員的公共服務價值討論	6		18	24
	【核心價值】公職價值內在化 (實踐) ※公職未來設計與公職價值實地考察			30	30
政策規劃 (293 小時, 占比 55%)	角色認知				
	公務人員的角色與任務	3		3	6
	行政職務				
	【共同職責】行政職責基礎講堂 ※國會、人事、組織、保安、軟體教育等	15	8	12	35
	【共同職責】立法及預算實務	6		3	9
	【專業培訓】依不同機關需求之專業培訓	30			30
	政策計畫				
	瞭解政策流程的基礎知識 (基本) (1) 基本方法論及各類型報告撰寫方法: 3h (2) 案例講授及問題討論: 6h	6		3	9
	政策理解與實踐 (進階) (1) 政策案例講座: 各 3h / 共 9h (2) 議題討論與報告撰寫: 各 9h / 共 27h (3) 綜合評鑑及一對一反饋: 各 6h / 共 18h			45	54

類別	主要科目與訓練內容	訓練時數			
		實體課程	線上課程	實際參與	合計
	循證政策規劃（應用） (1) 循證的問題解決方法：12h (2) 循證治理的理解及分析：15h (3) 數據分析利用與政策規劃實踐：15h			24	42
	政策過程的應用（實踐） ※包含個人評估及政策實例的實地考察			14	14
	政策規劃綜合實習（綜合） ※ OT 與主題選定→工作及政策部門回饋 →實地考察與意見收集→團隊研究→預算協議訓練 → 最終發表與團隊評估			91	94
公務領導 (106 小時，占 比 20%)	【思維領域】 綜合思維與規劃能力 ※認識及理解問題情境，尋求替代方案，制定行動計劃			15	21
	【職務領域】 業務管理能力 ※確保具有專業知識，與制定、檢查及管理工作計劃之能力			15	21
	【關係領域】 內部溝通、民眾溝通能力 組織內相關能力強化課程 媒體能力培訓、政策行銷、國民公益活動	15		49	64

註：訓練時數合計共 531 小時；課程實施方式包括實地參與實習、專班訓練、指導與輔導、ICT 訓練及自主學習等類型。

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「5 級新進人員管理程序」，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-5.pdf>。

綜合上述，5 級新進公務人員之訓練體系圖如下圖 8：

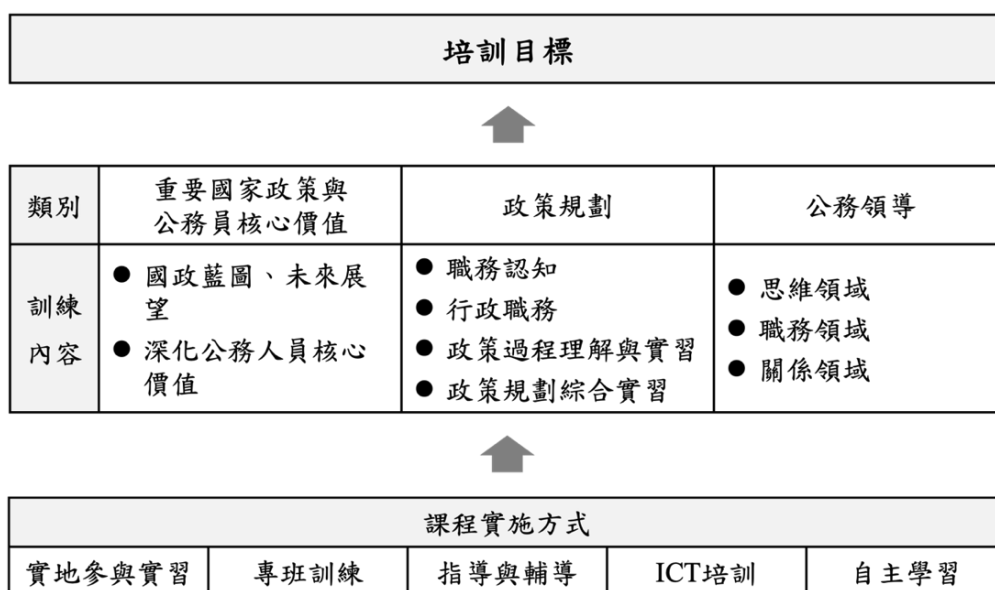


圖 8 5 級新進公務人員之訓練體系圖

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「5 級新進人員管理程序」，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-5.pdf>。

## 2. 7 級公務人員訓練課程

7 級新進公務人員訓練課程之訓練目標一共有兩項，分別為（1）深化初任人員之公務核心價值，具備為國民貢獻之服務態度；（2）培育政策制定者履行職責所需之知識及技能，強化解決問題之政策規劃能力。

為達上述這些訓練目標，韓國政府 2023 年建置出最新的重點課程，第一項為以新任者於組織內角色及其必要能力為考量，建置領導力強化課程及以及實務為主的實習教育。第二項為強化並實施以實務為主之教育課程。

因此 7 級新進公務人員之課程教育內容分成三大類，第一類為 28% 的國政展望與公職價值，第二類為 40% 的職務專業性，第三類則為 24% 的公職領導力訓練，詳細內容請見表 17。

表 17 7 級新進公務人員課程教育內容

類別	時數（比例）	課程主要內容
國政展望、公職價值	43h（28%）	數位政策環境變化、參與式公職價值等
職務專業性	62h（40%）	預算及會計、撰寫公文、數位素養等

類別	時數 (比例)	課程主要內容
公職領導力	37h (24%)	組織內溝通及合作、國民溝通 (應對投訴)

註 1：其餘 8% 為入校儀式、結業儀式、教育介紹等，共 12 小時。

註 2：訓練時數合計共 154 小時；課程實施方式包括實地參與實習、專班訓練、指導與輔導、ICT 訓練等類型。

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「第 1 屆 7 級新進人員課程」教育大綱，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.nhi.go.kr/education/eduSchedule/Notice/Read.htm?ntt\\_id=6569](https://www.nhi.go.kr/education/eduSchedule/Notice/Read.htm?ntt_id=6569)。

綜合上述，7 級新進公務人員之訓練體系圖如下圖 9：

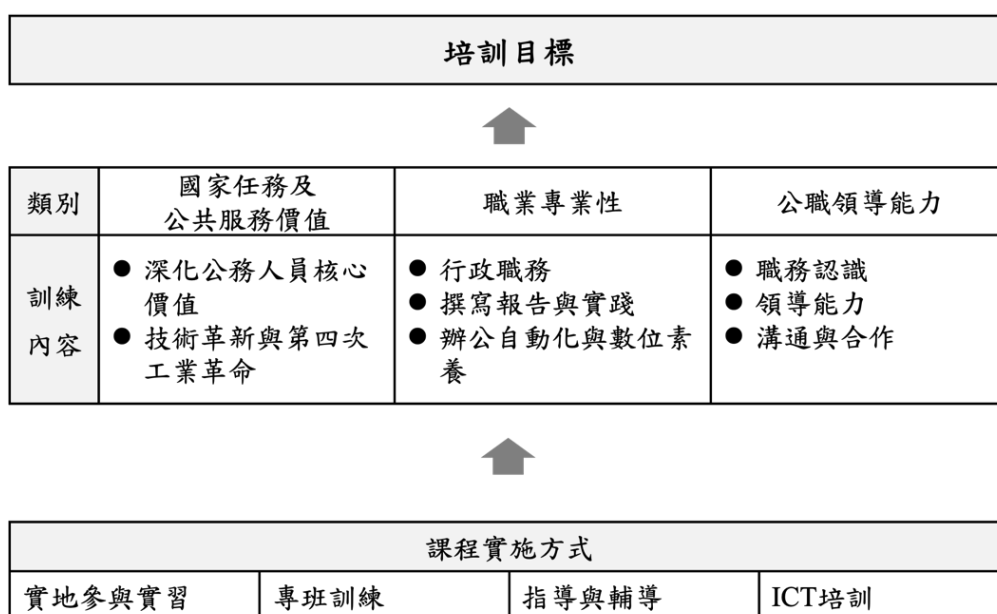


圖 9 7 級新進公務人員之訓練體系圖<sup>23</sup>

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「7 級新進人員管理程序」，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-8.pdf>。

而在課程的規劃上，也擬定出一套完整的時間表，如下表 18 所示：

表 18 教育規劃案

時程	第一週	第二週	第三週	第四週	第五週
內容	公職價值 公職領導力 行政實務	國政展望 公職價值 行政實務 數位能力	公職領導力 行政實務 數位能力 資訊化教育	公職領導力 公職價值 數位能力	公職價值 公職領導力 行政實務 數位能力

<sup>23</sup> 7 級與 9 級新進公務人員訓練體系圖相同，詳見 9 級新進人員管理程序：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-10.pdf>。檢索日期：2023 年 8 月 16 日。

授課方式	面授	線上	面授
------	----	----	----

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「第1屆7級新進人員課程」教育大綱，2023年8月16日，取自：[https://www.nhi.go.kr/education/eduSchedule/Notice/Read.htm?ntt\\_id=6569](https://www.nhi.go.kr/education/eduSchedule/Notice/Read.htm?ntt_id=6569)。

### 3. 9級公務人員訓練課程

根據國家公務人員發展研究所發行之「2023教育營運規劃」寫到，9級新進公務人員之課程教育內容分成三大類，分別為(1)國家任務及公共服務價值，占30%；(2)職業專業性，占40%；(3)公職領導能力，占23%，詳細內容請見表19。

表 19 9級新進公務人員課程教育內容

訓練課程類型	內容
國家任務及公共服務價值 (38H；30%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要政策任務</li> <li>● 第四次工業革命及政策環境的變化</li> <li>● 公共服務價值觀的內在</li> <li>● 公職人員的角色及責任、公職價值觀、道德規範及國家觀</li> <li>● 統一安全、歷史文化實地考察</li> </ul>
職業專業性 (52H；40%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政實務(基礎)：行政法實務、公文編制法、會計制度、服務制度等。</li> <li>● 行政實務(進階)：撰寫報告(認識環境變化→瞭解政策流程→報告實踐(上級主管給予反饋)→報告實踐(一對一反饋))</li> <li>● 數位能力與資訊化教育</li> </ul>
公職領導能力 (30H；23%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 溝通、協作及指導</li> <li>● 與組織內部的投訴響應、溝通及協助處理相關主題</li> <li>● 瞭解公務員能力</li> <li>● 協作團隊設計計畫</li> </ul>

註1：其餘7%為基礎教學、入學與結業式等，共9小時。

註2：訓練時數合計共120小時；課程實施方式包括實地參與實習、專班訓練、指導與輔導、ICT訓練等類型。

資料來源：本研究整理自國家人力資源開發研究所「9級新進人員管理程序」，2023年8月16日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-10.pdf>。

#### 四、韓國新進公務人員訓練之評價標準

根據韓國《公務人員培訓法施行令》第18條(教育培訓成果及結業評價)之規定：

1. 教育培訓機構負責人評價學員教育培訓成績時，應當制定並實施客觀、



公正的評價標準及評價方法<sup>24</sup>。

2. 各課程的教育培訓通過標準為 60 分以上。
3. 教育培訓機構負責人可對每門課程成績優秀之人員進行表彰。
4. 教育培訓機構負責人應當在教育培訓課程結束後 10 日內，將教育培訓進修人員的教育培訓結果通知其所在機構負責人。

再根據韓國《公務人員培訓法施行令》第 19 條第 1 項規定，教育培訓成績未達結業門檻之學員，應當再次接受教育培訓。若第二次的教育訓練仍未通過且表現不佳者，將依《國家公職人員法》第 70 條或第 78 條規定，在給予免職或懲戒時，主管紀律委員會得採取提請處分或同意免職等措施。<sup>25</sup>

教育培訓通過後，則開始試用期：5 級新進公務人員須經 1 年的試用期限，6 級或以下人員則須試用半年，試用期滿且成績合格者，即任命為永業職公務人員。試用成績不良，該員將被免職或建議免職<sup>26</sup>。

我不認為培訓是為了衡量他們是否有資格擔任公務員，它就只是培訓而已……只要通過考試的考生表現不要太差，我們就傾向不會取消他的公務員的資格。(K1)

我不認為試用期能夠衡量一個人有沒有資格擔任公務員，只要通過考試的考生表現不要太差，他們就不會取消其公務員的資格。至於審查的部分，審查委員會會根據考生的工作表現、培訓表現、公務員思考與學習態度等方面作為考核項目。(K1)

## 五、韓國公務人員教育訓練改革

由於近年來受到疫情影響，在韓國開始施行社交距離政策後，韓國公務人員的考選制度及教育訓練方式亦有所變革，例如在考選階段採 AI 面試、教育訓練授課方式轉為線上等，但是線上授課的方式無法完全掌握學員的學習成效，同時，實務工作上的能力亦有待加強。為解決線上訓練的困境，韓國人事革新處於 2020 年開始實施「2020 年公務員人才開發綜合方案」，籌備「國家公務員人才開發智

<sup>24</sup> 評價方法分為 70% 的個人評價與 30% 的團體評價，但是關於評價項目及其配分方式，《公務人員培訓法施行令》中並無詳細說明，且「新進人員管理程序」中亦未加以說明。

<sup>25</sup> 《公務人員培訓法施行令》以及《國家公務人員法》中，均無針對試用階段表現不佳者，制定相應之輔導或處置措施等規範。

<sup>26</sup> 韓國政府網站並無提供新進公務人員訓練或試用不及格之相關數據，僅能查找到通過公務人員考試的人數，其中 5 級與 7 級公開競爭考試的數據包括：需求人數、報考人數、應考人數、一試通過人數、二試通過人數及最終合格人數，而 9 級公開競爭考試僅提供應考人數、落榜人數與落榜率等資料；原文資料請參閱人事革新處網路國家考試中心：<https://www.gosi.kr/cop/bs/GosiGraph05.do>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

能型開放平台」，希望藉此擴大各行政機關在教育訓練上的功能，讓參與教育訓練者可以獲得更完備的知識，且能更熟悉實務上的操作，以提高新進人員的能力，強化教育訓練及日後工作之間的連結。

為了實現上述目標，學者 Park Jungho (2020) 提供了 3 點可執行的方向：第一點，實行教育訓練的中央行政機關，須將權力下放至各執行教育訓練之機構，並改變審核教育訓練成績之方法；第二點，修正以往較傳統的教育方式，採取如學習型組織、在職訓練等新的教育方式，並制定更為完善的教育方針；第三點，規劃獎勵措施，以強化參與訓練者的學習動機與熱忱。

## 貳、 韓國公務人員權益保障與救濟管道

若韓國公職人員在任職期間受到懲戒、免職或解僱等不利處分，可行使申訴審查制度中的權益，向申訴審查委員會提起申訴，經委員審查後再做出合理的行政裁決，以保障公務人員的權利。其審查流程如下圖 10：

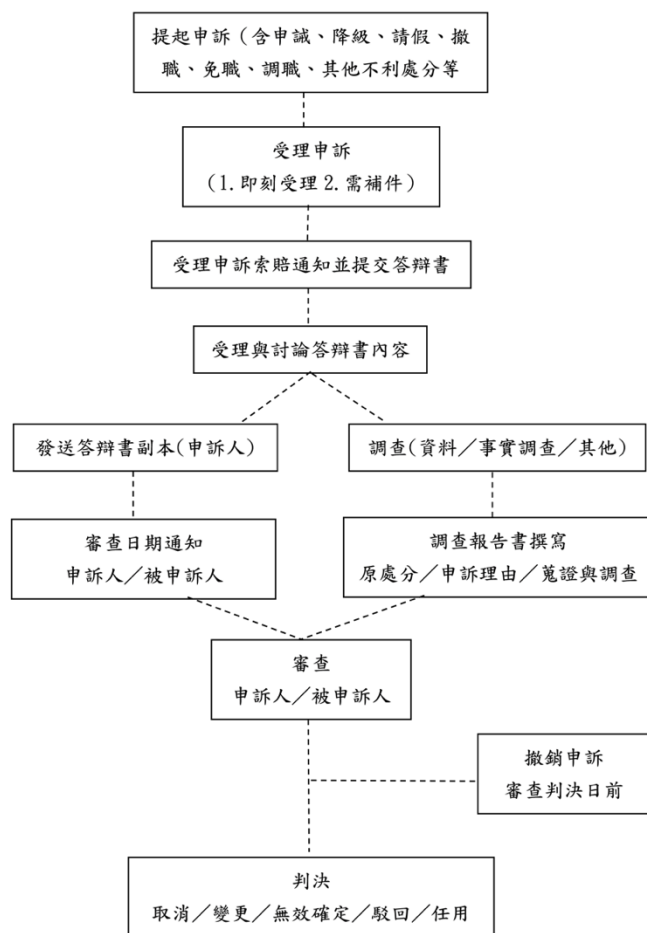


圖 10 申訴審查流程

資料來源：本研究整理自韓國申訴審查委員會，2023 年 10 月 24 日，取自：

[https://sochung.mpm.go.kr/home/page/sub1\\_2.do](https://sochung.mpm.go.kr/home/page/sub1_2.do)。

### 第三節 英國新進公務人員汰選機制

#### 壹、英國公務人員甄補與訓練制度之建立

##### 一、簡介英國文官招募方式及其特色

英國文官之招聘，相較於我國實施統一的國家考試及分發任用制度，而是傾向採用私部門的招募方法，用人機關在人員的考選及培訓上被授予相當大的裁量權，得自行辦理人員之甄補、自行組成甄選小組決定候選人名單，最終人選亦由用人機關自行選擇，而非依「統一分發」方式辦理；此外，各用人機關能自行決定該部會機關所需之訓練並委由文官學院提供客製化課程，藉此強化人員某項特定職能，而毋須侷限於制式化的訓練課程。

##### (一) 用人機關招募網站—Civil Service Jobs

英國政府各用人機關會將職缺公布在 Civil Service Jobs 網站 (<https://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi>) 上供所有人查詢，求職者可於網頁上設定求職條件，包括工作地點、職務類別、職缺職級、機關單位、薪資範圍等，待設定完成後，該網站會依據所設定之條件提供適合的職缺。

每個職缺均會註明職務名稱、服務機關、招募截止時間及上述各項條件資訊，且提供詳盡的職缺描述 (Job description)，介紹該職務之主要職責，羅列出擔任該職位所需具備的資格、能力及經驗，其次申明從事公職的優勢為何，包括薪給、退休年金制度、假期、培訓與發展、工作生活平衡等福利措施，最後告知求職者該職務的申請流程、衡量標準 (即 Success Profiles)、篩選方式 (如履歷、心理測驗、面試等)、安全審查 (security clearance)<sup>27</sup>、聯絡資訊等事項。

在英國，公務員職缺的資訊大多都會刊登在 Civil Service Jobs 這個網站上，您可以在這個網站上找到不同部門的所有職缺，甚至是尚未編制的機構也可以用這個網站來刊登職缺。這個招聘網站上會提供各個職缺的招聘流程，包括職缺的工作內容、申請截止日期、薪資範圍，以及部分特定職位的評估標準。針對某些職位，特別是高階職位，他們還會提供職位說明書，職位說明書會提供該職位的所

<sup>27</sup> 安全審查係為保護機密資料所設計的一項制度，凡涉及存取機密資料的相關人員 (如公職人員) 均須經過背景調查，並取得安全許可權 (Wu, 2023)。

有資訊。如果您想進一步瞭解這個職位是否適合您，他們也有提供相關聯繫方式，您可以致電詢問更多資訊。那如果是初階職位的話，比如那些可能沒有大學學位的人，他們則是以提交簡歷的方式來進行評估。(E1)

## (二) 核心職能架構：成功典範

為使職缺能找到最合適的人才，用人機關會根據「成功典範」(Success Profiles)當中的 5 個要素來進行篩選，茲簡要說明如下(Cabinet Office, 2018; 汪正洋 2021)：

1. 行為 (behaviours)：人員在工作中所從事能促進工作績效的一切行動或活動。
2. 專長 (strengths)：成效良好且能激勵人員的日常工作。
3. 能力 (ability)：具有達到所需標準的資質或潛能。
4. 經驗 (experience)：透過參與某個活動或接觸某項議題而獲得的知識或技藝。
5. 技能 (technical)：特定專業技術、知識或證照的資格證明。



圖 11 成功典範架構 (Success Profiles Framework)

資料來源：Cabinet Office (2018), Success Profiles: Overview. Retrieved August 16, 2023, from <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>.

其中文官的「行為」要素會根據職級的高低而有所不同<sup>28</sup>，人事人員會

<sup>28</sup> 成功輪廓架構中的「行為」要素依人員的職等劃分出不同的判斷標準，共分為 6 個層級：(1) 第一級：行政助理及行政官 (AA & AO) 或相當職級；(2) 第二級：執行官 (EO) 或相當職級；(3) 第三級：高級執行官及資深執行官 (HEO & SEO) 或相當職級；(4) 第四級：級別 6 或 7 的文官 (G6 & G7) 或相當職級；(5) 第五級：副主管 (Deputy Director) 或相當職級；(6) 第六級：主管或機關首長 (Director & Director General)。

根據特定的職務需求訂定出最適切的行為標準供用人機關進行判斷。

在進行面試的過程中，並不會討論到那個職位具體的細節，反而是會聚焦在那個職位被期待的行為上，而這些行為的定義都可在網路上找到，其中成功輪廓（*success profiles*）是我們進行招聘程序的基本框架，這個框架包含了幾點要素，像是行為（*behaviors*）、優勢（*strengths*）、技能（*technical skill*）、能力（*ability*）……每個要素也都有各自具體的定義，這些資訊同樣可以在網路上搜尋到，比較特別的是行為要素，因為行為要素會根據職級的高低而有所不同，所以當您在申請這份職缺的時候，您可以清楚地知道用人主管在詢問您是不是經常能夠「看到事情的全貌」時，他們會期待您怎麼回答。

（E1）

### （三）英國文官任用之程序

英國文官之篩選機制主要著重於考選階段，且新進人員在進入到的試用期及入職訓練階段之前便已取得正式的文官資格，與我國大相徑庭。

以一般文官為例，其考選階段分為兩個階段，第一階段會先以線上心理測驗有效地篩選出最適之少數應徵者，其中心理測驗通常包括 4 種：(1) 語言推理測驗；(2) 數量推理測驗；(3) 文官判斷測驗：是一種情境判斷測驗（*situational judgement test*），用人機關藉此衡量應徵者能夠展現特定行為的能力，而這些能力除了遵循上述「成功輪廓」職能架構外，亦根據文官職能架構（*Civil Service competency framework*）<sup>29</sup>針對不同職級設計不同層次之評估行為，應徵者須在給定的工作情境中判斷何種行為較為適合；(4) 文官初步篩選測驗：依據職能架構要求展現之行為所建構的情境判斷測驗，應徵者須回答不同工作情境之問題，並對行為適當與否進行判斷（彭錦鵬、黃一峯、李俊達，2017；彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達，2018）。在通過以上 4 種測驗後，招聘主管（*hiring manager*）與同部門的其他兩名人員會組成甄選小組，審查每位通過者的履歷及工作職能證明，依其與職缺之契合度決定候選人名單。

……接著會評估那個職缺所注重的特質是不是與應試者相匹配，每個工作職位都會有 4 個指定的行為情境需要被評估，而應試者要先

<sup>29</sup> 文官職能架構以文官核心價值為中心，針對文官本身建構 3 類職能構面（啟發、授能、自信）及 10 項評估指標，強調個人的心態及動機，與面對工作、組織的態度（呂育誠，2021）。

挑其中兩個行為情境寫出 250 字的回答，剩下的兩個行為情境則會在後面的面試階段以口頭回答的方式進行評估。(E1)

除此之外，只要是比較專業或技術性的職位就還要再進行一個線上的技術測驗，或者我們稱為「情境判斷測驗」(situational judgement test)，測驗當中會給應試者一個工作情境，並且提供 4 個可能的行動方案，那應試者就要根據自己的判斷，或者對於不同行為的偏好，將這 4 個選項排出優先順序，不過這項測驗並沒有對錯的答案，而是根據應試者的邏輯或排序來進一步瞭解這個人，但是如果應試者沒有通過這個線上測驗的話，那就沒辦法進入到下一階段；那下一階段是由招聘主管和同部門的其他兩名人員一起來審查這些通過線上測驗的應試者，他們會查看每個人的履歷(Curriculum Vitae, CV)以及先前所撰寫的行為情境短文，然後他們會決定要邀請哪些人來進行面試。(E1)

第二階段的口試仍以工作職能為主，測驗應徵者是否適合擔任該角色<sup>30</sup>。待通過口試階段後，應徵者會得到工作機會的暫時承諾，並進行任命前之安全審查，一旦通過安全審查，應徵者將收到任命信，在通過試用期後，便成為正式文官。而在入職後，培訓機構會提供線上的培訓課程，用人機關會判斷新進人員是否需要接受培訓，一般而言，新進文官參加的多是瞭解英國文官體系的運作方式、準則及價值觀類型的培訓課程。

甄選小組會根據不同的職位，而對應試者抱有不同的期望，例如有人今天是要應徵政策顧問這個職位的話，政策顧問通常需要撰寫政策簡報，因此他們會想瞭解應試者的簡報能力，但是他們不會告訴他應該要準備些什麼，在面試的前 30 分鐘，應試者會收到一封電子郵件，郵件裡面會提供幾個主題和文章.....應試者會有半小時的時間可以閱讀所有內容，並且在面試時進行 5 分鐘的口頭簡報，那甄選小組會評估應試者是如何傳達及過濾這些資訊，因為這是政策顧問必須具備的基本能力之一，而且到時候在實際工作中他們的簡報通常不能超過兩頁，所以可以知道這個職務有多注重個人的簡報能力。(E1)

在面試的過程中，用人機關不會太在意應試者是否具備專業知識，

<sup>30</sup> 「角色」是指個人在社會組織中或特定職位上被期待的行為 (expected behaviors) (Katz & Kahn, 1978; 引自張火燦、紀乃文, 2006)。

因為他們並不指望所有的應試者都有具備，除非是申請人力資源、工程或科學這種特定專業領域的職位，不然他們其實希望初階公務員是「通才」的；因此，面試問題可能會集中在應試者的預期行為上，例如您可能會被問到：「假設有人在總統出席的儀式期間試圖闖入會場，您會怎麼做？」，理論上大部分的人都會說：「我會挺身而出，試圖阻止他們，以確保總統的安全。」雖然這種情況在現實生活中很少會發生，但是我們能夠從他們選擇的行動方案來預測他未來的工作表現或態度。(E1)

應徵初階職位的候選人在通過面試後，還須要再通過安全審查才會得到聘書，通常入職的程序不會需要很久的時間，在通過安全審查、收到任命信後，就成為公務員了。那新進人員在入職期間不需要接受任何的培訓 (training)，因為前 6 個月是試用期；雖然我沒有確切的數據，但通常很少有人不會通過試用期，因為這些人前面已經通過了心理測驗、履歷審查還有面試的篩選。不過，他們仍然會被要求參加員工訓練 (induction).....大部分的人職訓練都是免費的線上課程，課程內容像是資訊自由、政府資訊公開、工作平等法案等。(E1)

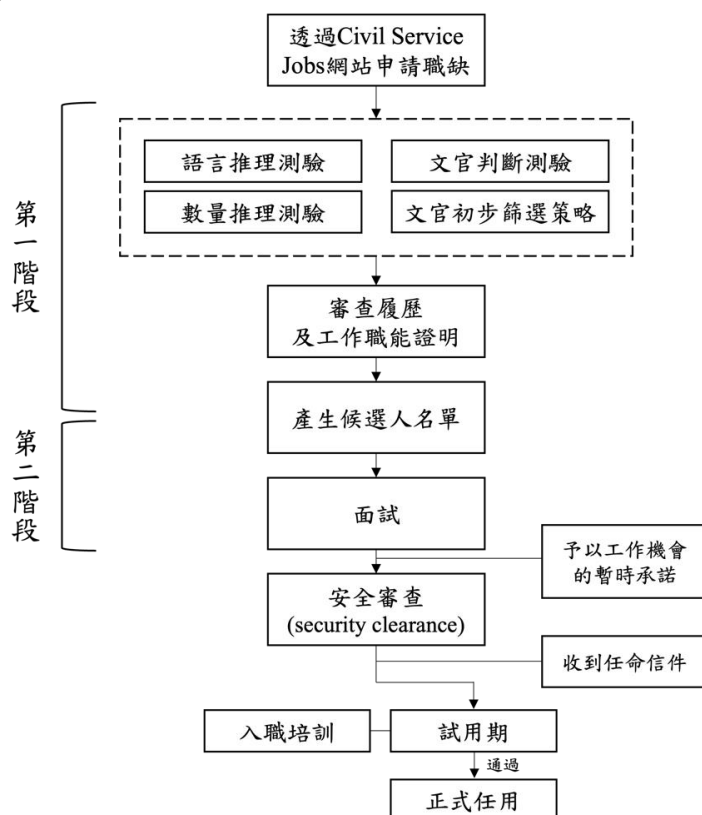


圖 12 英國文官任用程序

資料來源：本研究整理自彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達 (2018)。

## 二、英國文官訓練機構發展沿革

英國文官訓練係源於第二次世界大戰後，當時英國政府根據艾希頓報告(The Aesheton Report)的建議，由財政部成立「訓練及教育部門」(Training and Education Division of the Treasury)，負責協調各部會之訓練政策、協助安排文官訓練課程，並就不同的訓練方法及執行上碰到的問題給予適當的建議(孫本初、劉祥得、蔡志恆、張甫任，2009)。其後，英國於1964年歷經政黨輪替，工黨在執政後便成立若干委員會以檢視文官制度之缺失並提出相應的改革政策，其中1968年的富爾頓報告(The Fulton Report)對英國現代文官制度造成的影響最為深遠，該報告指出當時的文官甄選、管理及訓練等項目存在重大缺失，包括文官分級制度不利於公務之運行、文官甄補無法符合專業化的需求，以及文官培育計畫不足等問題，且文官體系普遍與外界脫軌，文官對外部事物缺乏瞭解，不易吸納新觀念與新作法<sup>31</sup>。因此，英國政府採納富爾頓報告中所提出的改革建議，成立直隸於首相的「文官部」(Civil Service Department)，負責管理考銓行政業務；再者，為進一步加強文官訓練並擴大專才培訓，1970年於文官部下設「文官學院」(Civil Service College, CSC)，提供中高階文官的管理訓練課程，一般文官之基礎或專業性訓練則由各部會自行辦理(陳德禹，1996)。而後柴契爾政府推動行政革新與政府再造，包括政府機關精簡化、分權化及績效化等革新措施<sup>32</sup>，文官學院逐漸開放為民營，以受訓者付費(由機關或個人支付)方式達到財務獨立自主，並在1989年轉型為顧客導向的執行機關(Executive Agency)<sup>33</sup>，根據政府與學員的需求設計訓練課程(許南雄，2012)。

據布萊爾政府所提出的「現代化政府白皮書」(Modernizing Government White Paper)<sup>34</sup>，文官學院在2000年被併入內閣辦公室(The Cabinet Office)轄下新設立的「管理及政策研究中心」(Centre for Management and Policy Studies, CMPS)，使其不再屬於執行機關，惟仍負責文官訓練與發展之業務(黃臺生，2002)。隨

<sup>31</sup> 引自賴維堯與陳煌遙(2017)針對「英國1968年『福頓委員會報告』概析」所提供之補充教材，原文報告書請詳見：[https://www.civilservant.org.uk/csr-fulton\\_report-findings.html](https://www.civilservant.org.uk/csr-fulton_report-findings.html)。檢索日期：2023年8月16日。

<sup>32</sup> 柴契爾政府自執政以來便大力鼓吹新右派的政治理念，為進一步擴大改革措施，在1988年推動「續階計畫」(The Next Steps)，計畫性精簡文官員額以降低財政負擔、引進市場機制以提升公共服務品質，並運用企業管理工具來改善公務體系的運作流程、績效及人力資源(孫本初、劉坤億、范祥偉，2000)。

<sup>33</sup> 又稱作「政署」，亦是續階計畫的核心政策之一：各部會應區分政策制定與政策執行兩項功能，由核心部會負責策略控制及政策制定，並依實際需求設立政策執行機關負責政策的執行工作(劉坤億，2003)。

<sup>34</sup> 相關內容請詳見白皮書第57頁：<https://ntouk.files.wordpress.com/2015/06/modgov.pdf>。檢索日期：2023年8月16日。



後為配合政府實施文官改革（Civil Service Reform）計畫，CMPS 在 2005 年改制為「國家政府學院」（National School of Government, NSG），其成立宗旨在於成為政府策略幕僚的學習與發展中心，負責文官培訓業務、專業證照審核授予、國際交流合作以及諮詢服務，由單純的訓練者角色，擴大為提供政府政策規劃之諮詢角色，具備了「智庫」（think-tank）的功能（邱志淳、黃榮護，2009；陳碧蓮，2014）。

隨著財政赤字日益嚴重，當時新上任的英國首相卡麥隆（David Cameron）立即提出文官改革方案（The Civil Service Reform Plan），文官培訓方面主要受到預算緊縮政策、精簡公務人力、推動線上訓練等改革措施所影響，新聯合政府在 2011 年成立文官學習（Civil Service Learning, CSL）準備取代國家政府學院，由文官學習提供文官一般性及專業性職能訓練課程，亦即讓中央統籌所有文官基本學習與發展，開放給全國文官以提供更廣泛的培訓，此外，英國政府亦積極推動數位學習（e-Learning），並將培訓採購業務予以民營化，這樣的變革不僅大幅降低培訓預算的浪費，尚能改善訓練成效不彰的問題；Vyas 與 Zhu（2017）指出，公務人員訓練有集權（centralisation）、分權（decentralisation）及外包（outsourcing）等形式，而在英國文官訓練中，集中化的訓練能讓各層級文官接受共同、基礎的課程，分散化的訓練能讓各用人機關決定各部會著重的知識與技能培訓，外包的方式則可讓政府以較低的財務、人力成本獲得高品質的訓練課程。

### 三、英國文官培訓之理念

過去英國的文官訓練體制強調考選與訓練的配合，進而發展出「考、訓、用」合一的行政通才訓練，訓練課程以語文、歷史、數學等一般性通識科目為主，並不著重於特殊或專門的技術與經驗；然而在 19 世紀至 20 世紀間，隨著社會快速變遷，通才訓練已無法使文官有效地解決公共事務問題，且富爾頓報告亦曾建議改革通才的官僚體制，因此英國政府為回應外在環境需求，從原本的「重通才、輕專才」朝向兼重通才與專才，培訓機關開始重視專業技術之實務訓練，並提供專業人員進階的專業課程，如財務統計、法律、資訊科技等（Robson, 1975；沈建中、沈麗山，1992；賴富源，2010）。

有別於我國期能透過職前訓練階段（如基礎訓練及實務訓練）淘汰不適任之新進公務人員，英國文官的訓練機制在於提供初入文官體系所需之訓練課程，強調在職訓練，且無明文規定新進文官必須接受相關訓練並檢覈合格後方能取得正式的錄用資格（Pyper, 1995；轉引自曹俊漢、仇桂美，2010）。值得一提的是，英

國文官學院主要是提供文官培訓的服務，在培訓課程結束後會進行培訓成果之驗收或問卷調查，但是無論人員在培訓課程中表現得如何，文官學院均無權力淘汰表現不佳或者不適任的人員，因為人員經培訓後是否適任一事是由用人機關全權判斷。事實上，英國文官訓練並非著重在「淘汰不適任的人員」，而是致力於「培養適任的人才」，因此在整個訓練過程中幾乎沒有淘汰機制。

我們只負責提供培訓.....那培訓結束後的工作表現評估是由所屬部門負責的，因為不管怎麼樣，個人在工作上的表現比在培訓中的表現還來得重要；而且其實人的記憶力很好，我們可以在培訓結束的當下測驗出不錯的成績，但真正重要的是他們回到工作崗位上的表現，例如他們如何把在培訓中學習到的知識應用在工作上，所以「提高工作表現」才是學習的最終目標（文官訓練的評估沒那麼重要，重要的是人員經訓練後的考績表現），尤其當學員的直屬主管在評估他的工作績效時發現到他有明顯地改善，這才是培訓的重點.....我們也會針對每次的訓練進行問卷調查，不過這樣的調查結果沒辦法證明學員的表現有所改善，因此只有讓學員的所屬部門（機關）進行評估才能得到更完整的結果。（E1）

為什麼（臺灣）政府要在這些還不能百分之百確定能夠成為公務員的人身上投資那麼多資源去培訓他們.....培訓應該是要針對那些確定會成為公務員的人來投資進行訓練.....想要進步的人員會跟他們的直屬主管討論，雙方會確定學習的需求有哪些，接著會尋找對應的培訓課程來參加，藉此提升知識或能力。（E1）

## 貳、英國新進公務人員培訓機制

### 一、英國文官培訓整合體系與主管機關

2008 年金融危機重創全球經濟，亦造成英國經濟急劇惡化，英國財政赤字在 3 年間增加的幅度約為 GDP 的 8%，各級政府債務成長幅度甚至接近兩倍（方耀，2011）。於是在 2010 年英國大選後，新聯合政府為降低預算赤字，決定推動財政擰節緊縮政策以維持政府財政平衡，大幅削減財政支出並增加稅收，而英國文官培訓機制在預算凍結下受到相當大的限制，再加上英國政治與行政領導階層對於文官訓練的意見分歧，政府部門在文官培訓上無法達成共識，使得文官基本的技能訓練需求亦無法獲得滿足（彭錦鵬，2012）。

面對到上述種種困境，英國政府開始針對文官培訓體制的支出與成效進行評估。據國家審計局（National Audit Office）的調查報告指出，英國文官培訓在 2009

會計年度使用 2 億 7 千 5 百萬英鎊（約新臺幣 130 億元），然僅有 48% 的文官認為過去一年所受的訓練有助於改善工作情形，而這可能是因為事前對工作技能需求的評估並不完全準確，導致訓練的成效不如預期（彭錦鵬，2014）；基此，國家政府學院在考量到顧客的需求以及公部門的特殊性，從產出導向（product-led）改為需求導向（demand-led），並配合政府優先政策需求設計客製化課程（陳碧蓮，2015）。國家政府學院亦積極發展 E 化學習，設置「虛擬學院」（Virtual School）專區，提供各級政府機關之互動學習與線上溝通，以達公務人力精簡、縮減開支等政策要求（黃榮源，2011）。

其後，英國政府為提升公務體系人力資源服務之效率與效能，以跨部門專業服務取代各單一部會，將文官培訓學習課程整合為「文官學習」（Civil Service Learning, CSL），以中央統一採購的方式解決重複採購培訓課程所造成的支出浪費；鑒於政府部門恐無法承擔如此龐大的培訓採購業務，遂於 2012 年以公開招標方式辦理招商，由卡皮塔服務公司（Capita Workplace Services，以下簡稱為 Capita）得標，其中合約特別規定 CSL 至少須保留 51% 的培訓課程讓市場自由競標<sup>35</sup>，亦即 Capita 係擔任總承包商的角色，與 CSL 形成一種夥伴關係，採行向下分包的方式讓下游廠商提供各式訓練課程，這樣的作法不僅提供了中小型企業參與政府業務的機會，還能夠刺激良性競爭，以較低的成本獲得較佳的服務品質（彭錦鵬，2014；陳碧蓮，2015）。

這些年來文官培訓經歷了許多重大的變化，像是在 2012 年以前是由「國家政府學院」來制定所有文官應該學習的核心課程，包括資訊自由、政策以及政府運作方式等領域；那在 2012 年到 2020 年間，「文官學習」（Civil Service Learning）取代國家政府學院，將訓練課程委託給類似 KPMG Capital 這樣的大型諮詢公司來進行採購，並且為文官訓練開發了線上學習模組，而線上課程側重於為不同部門的人員提供相關核心課程。（E1）

#### （一）「文官學習」機制

「文官學習」隸屬於內閣辦公室（Cabinet Office），負責所有的文官培訓事務、促進機構之終身學習，英國文官可以透過 CSL 單一入口網站

<sup>35</sup> 英國國家審計局曾在 2015 年 3 月公布與 Capita Workplace Services 簽訂之文官學習合約的調查結果，其中一項調查重點便是該公司是否有按照合約要求將 51% 的培訓業務開放競爭，詳細調查內容請詳見：<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/Our-enquiries-into-civil-service-learning-contract-with-capita.pdf>。檢索日期：2023 年 8 月 16 日。

(<https://identity.learn.civilservice.gov.uk/login>) 進行學習並註冊各種培訓課程，打破過往集中住宿及課堂學習的模式，改以面對面 (face-to-face) 實體課程及線上學習的混合教學模式進行培訓 (陳碧蓮, 2015)。

CSL 發展出一套涵蓋所有文官之一般性學習需求的課程內容，稱為「共同課程」(Common Curriculum)，其課程設計強調兩個重點：(1) 文官所面對的主要挑戰：指課程將著重於與業務相關的優先能力；(2) 文官必須具備的共同能力：課程涵蓋 6 個主要領域 (見表 20)，課程會依不同職級作不同設計，人員可以選擇付費購買課程或是修習同等級機關所提供之教育訓練課程 (黃榮源, 2011)。

表 20 「文官學習」培訓課程介紹

「共同課程」主題	課程概要	課程目標
文官服務之道 (Civil Service Way)	瞭解何為文官服務，包括文官體系的運作方式、行為規範及價值觀。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 營造「文官服務是一體」的精神。</li> <li>◆ 為新進文官提供詳盡的入職指引，並為現職人員提供最新的參照標準。</li> <li>◆ 培養符合英國文官服務準則與價值觀的各項標準及預期行為。</li> <li>◆ 提供文官在工作上所需的技能及知識。</li> </ul>
文官領導能力 (Leadership of the Civil Service)	文官體系的集體領導；引領重大變革與轉型。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 聚焦於關鍵的轉折點以建立文官領導能力。</li> <li>◆ 協助高階領導人應對當前及未來所面臨的挑戰。</li> <li>◆ 讓高階領導人共同合作解決當前的挑戰並互相學習。</li> <li>◆ 要求現任的領導者教導未來的領導者。</li> </ul>
管理發展能力 (Management Development)	培養各面向之管理能力：人員、過程及資源。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供與政府專業技能 (Professional Skills for Government, PSG) 之核心職能項目相關的管理課程。</li> <li>◆ 課程依據各職級所需具備的知識與技能，安排不同程度的訓練課程。</li> <li>◆ 為人員在個人發展及晉升管理階層上提供適切的進步機會。</li> <li>◆ 為更高層級的領導人員奠定基礎。</li> <li>◆ 提供紮實的知識基礎及技能實作機會。</li> </ul>
核心職能 (Core Skills)	培養對 PSG 核心職能的基礎認知 (包括商業、計畫與專案管理、持續改	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供 PSG 核心職能的基礎知識。</li> <li>◆ 透過專業課程進行更全面的能力發展。</li> <li>◆ 課程範圍涵蓋了廣泛／基本的基礎知識到進</li> </ul>

「共同課程」主題	課程概要	課程目標
	善、財務管理、溝通、策略性思考、證據分析與使用、IT 技能、知識資訊管理、顧客服務)。	階的能力養成。
必修學習課程 (Mandatory Learning)	文官必須完成的訓練 (You 'must dos')。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 提供資料保護、健康與安全、平等與多元等領域之相關知識，確保文官瞭解特定領域最新的資訊。</li> <li>◆ 獲取各領域的新知並定期更新課程。</li> </ul>
專業發展訓練 (Specialist Development)	針對特定的跨政府角色提供專業發展訓練。	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 為特定的跨政府角色提供專業發展訓練，這些角色不限於某一專業領域或特定部門，例如急救能力、《資訊自由法》等。</li> </ul>

資料來源：Civil Service Learning (2015), A guide to the common curriculum. Retrieved August 16, 2023, from [https://www.whatdotheyknow.com/request/81498/response/213899/attach/4/CSL%20portfolio%20final%20v1dSept11%20FOI.PDF.pdf?cookie\\_passthrough=1](https://www.whatdotheyknow.com/request/81498/response/213899/attach/4/CSL%20portfolio%20final%20v1dSept11%20FOI.PDF.pdf?cookie_passthrough=1).

## (二) 英國文官學院

隨著英國文官培訓制度整合為「文官學習」單一體系，國家政府學院大部分的訓練資源亦透過合約轉交給 Capita，隨後在 2012 年成立了新的文官學院 (Civil Service College, CSC) 並轉型為私營機構，不再受制於官僚體制的繁文縟節，組織運作比過往更為獨立、靈活。新的文官學院不僅承襲了 1970 年成立的英國文官學院過去的傳統，亦續寫了國家政府學院的歷史，除持續辦理國家政府學院提供的培訓課程外，另亦新增多樣化的課程項目，從課責與治理到領導力培訓、財務管理、專案管理及個人發展都涵括在內，且所有的課程均能按照各部門特定的培訓需求進行客製化設計，確保現有的培訓機制能夠反映公部門人員當前的需求，期能透過實踐、互動學習及能力發展等培訓方式來改善公共服務的績效 (Civil Service College, 2022; Civil Service College, 2023)。

在英國文官學院，我們有一個專門的團隊和這些負責各部門學習與發展的專業人員進行接洽及合作，我們會詢問他們的訓練需求，並且根據他們給予的回饋，逐年調整課程內容以符合他們的要求。(E1)

英國文官學院係由擁有公部門相關背景或過去曾擔任過公務員的核心成員所組成，而學院所屬的培訓師分別在英國政府、歐盟及國際性的機構中均有豐富的工作經驗，並由這些經驗豐富、技術嫻熟的培訓人員提供公

部門人員專業訓練。此外，文官學院依循四大核心價值來制定組織的策略行動及未來發展方向，茲說明如下：<sup>36</sup>

#### 1. 品質 (Quality)

- (1) 本院聘請各領域學識淵博的專家提供一流的專業培訓，透過建立品質管理機制以確保培訓服務之品質，遵循實施 ISO 9001:2015 標準並通過認證。
- (2) 本院承諾於合約有效期間內始終如一地提供高品質的培訓服務，並計劃對員工進行投資，強化培訓師的專業技術能力，使其得以提供更優質的培訓服務。

#### 2. 創新 (Innovation)

- (1) 本院的培訓人員善用各種培訓方法，從概念學習 (conceptual learning)、經驗學習 (experiential learning) 及反思學習 (reflective learning) 到應用即興 (applied improvisation) 及論壇劇場 (forum theatre)，教學模式相當多元。此外，本院亦積極推動數位創新，落實永續營運，減少碳足跡，並與客戶共同實現碳中及之願景。
- (2) 創新使我們能夠放眼未來，並提供公務員應對未來挑戰所需的技能。

#### 3. 信實可靠 (Reliability)

本院致力於提供卓越的顧客服務，在碰到困難時亦能加以克服，一方面意味著我們隨時能為客戶提供服務並積極主動地與之互動，另一方面則是提供客戶誠實且具建設性的建議與回饋，協助其實現目標。

#### 4. 提供超越顧客期望的服務 (Surpassing expectations)

本院樂於傾聽每位顧客的需求，並為其製定一套超乎期望的培訓課程。我們將學習視為一段旅程，並鼓勵個人或組織培養持續學習的文化，將學習的效果發揮得淋漓盡致。而我們作為一個培訓機構，在執行職責、政策及程序時應維持靈活彈性，以實現顧客的目標。

## 二、文官訓練課程

英國文官學院根據不同培訓領域及議題將課程主題大致區分為 13 類 (見表

---

<sup>36</sup> 英國文官學院的官網有提供其成立、人員組成及組織核心價值等介紹，原文資訊請參閱：<https://www.civilservicecollege.org.uk/about-us>。檢索日期：2023 年 8 月 16 日。

21)，每個主題都涵蓋了特定領域的培訓需求及知識，旨在幫助學員能在不同的專業領域中發展技能及知識，而每種課程主題下又制定了相應之專業課程（speciality courses）。文官學院的網站（<https://www.civilservicecollege.org.uk/>）有各個專業課程的簡介，包括主要培訓特點（Key Training Features）、誰適合參加（Who Can Attend）、學習成果（Learning Outcomes）等，同時亦提供了培訓課程時長、價格、地點、日期等基本資訊；有些專業課程甚至能進一步查看課程大綱，其中包括課程目標、選擇培訓方式的原則、工作坊運用的方法及工具（如報告、討論、個案研究、團體工作等），以及培訓課程流程。

表 21 英國文官學院培訓課程介紹

課程主題	課程簡介	專業課程
課責與治理 (Accountability & Governance)	<p>「課責與治理」課程是為負責監督政府預算支出的人員所設計，由於擔任監督的角色必須得瞭解日新月異的課責機制，即哪些是可接受或不可接受的行為及支出，尤其如今政府的各項開支亦受媒體與民眾監督，強化課責的訓練迫在眉睫。</p> <p>本系列課程針對公部門與公務人員提供多種專業課程，無論是新進高階文官，抑或是想再深入瞭解多變的課責標準的在職人員，這些課程都能滿足其需求。</p> <p>這些課程涵蓋了「課責與治理」的入門及進階內容，有助於提升受訓者對責任及義務的理解，從而增強其核心技能、理解力、效率及信心。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 獨立機關（Arm's length bodies, ALBs）<sup>37</sup>的課責與治理</li> <li>● 成為一名高效的非執行董事（Non-Executive Director）</li> <li>● 董事會能力評估訓練</li> <li>● 會議主持訓練</li> <li>● 培養必要的董事會行為準則</li> <li>● 審計及風險確認委員會（Audit &amp; Risk Assurance Committee）之介紹</li> <li>● 提升審計委員會（Audit Committee）的效率</li> <li>● 應對公共賬目委員會（Public Accounts Committee）之預備訓練</li> <li>● 在專責委員會（Select Committee）作證之預備訓練</li> <li>● 教育信託主計主管人員的公共課責</li> <li>● 新進主計主管人員的公共課責</li> <li>● 對不確定未來的策略規劃</li> <li>● 協助主計主管人員</li> </ul>

<sup>37</sup> 所謂 ALBs 係指非屬政府部門而附隨於政府之下的組織，這些組織來自學術界或業界，能提供政府廣泛的專業知識及相關施政措施建議（亞卓安·羅西特，2011）。

課程主題	課程簡介	專業課程
<p>溝通 (Communications)</p>	<p>無論是在推銷新點子、接觸潛在客戶、募集捐款、激勵團隊或是想試圖影響同事，有效地傳達您的想法均需要出色的溝通技巧，即便是最合乎邏輯、最明智且最合理的想法，如果表達得不好、不清楚或不具說服力，那麼也有可能會失敗。有效的溝通無法單靠書本學習，由於每個人在溝通上的長處與短處均不同，因此書上的方法無法適用於所有人。</p> <p>「溝通」系列課程為公部門與公務人員提供多種專業課程，幫助受訓者瞭解不同受眾對不同溝通風格的反應，並指導領導者成為更具影響力的領袖。此外，受訓者將學習如何運用溝通技巧建立更緊密的工作關係，且影響周圍的人，鼓勵團隊制定解決方案，提升團隊績效，最終成為一名他人願意追隨、更全面的領袖。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全方位溝通</li> <li>● 全方位危機溝通－如何在事情出錯時領導</li> <li>● 領導風範培訓：風格、內涵與品格</li> <li>● 如何在會議中產生影響力</li> <li>● 領導溝通－從意圖到影響</li> <li>● 掌握公開演講的表現技巧</li> <li>● 具有說服力的故事講述</li> <li>● 會議紀錄與筆記實用技巧</li> <li>● 精確寫作</li> <li>● 演講撰稿培訓</li> </ul>
<p>數據、數位及科技 (Data, Digital &amp; Technology)</p>	<p>我們理所當然地認為我們生活在數位時代，但這究竟意味著什麼，又會如何影響我們的工作方式？</p> <p>為了幫助回答這些問題，英國文官學院提供了多門課程，旨在讓受訓者掌握最高效的數位與數據管理工具。</p> <p>「數據、數位及科技」課程範圍從介紹資料視覺化的概念開始，受訓者將學習如何使用相關工具及程式，以有趣且吸引人的方式向其受眾呈現數據；此外，課程內容亦涵蓋了資料保護及資訊管理等領域。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資料視覺化：生動呈現資料</li> <li>● 數位文化與創新培訓</li> <li>● 數位領導力</li> <li>● 數位轉型與領導力：數位時代</li> <li>● 數位時代的不實資訊：反制假訊息</li> <li>● 媒體掌控術</li> <li>● 經營新聞辦公室</li> <li>● 社群媒體</li> <li>● 將數據轉化為見解：資料導向決策</li> </ul>
<p>平等、多元及共融 (Equality, Diversity &amp; Inclusion)</p>	<p>從過去到現在均有許多研究指出，實踐「平等、多元及共融」對於組織及其員工的增長與促進社會繁榮存有直接的關係。不過，如今每個部門都面臨到多樣性不足的問題，而令人擔憂的是，儘管公部門已經致力於解決部門缺乏多樣性的問題，但是實際效果甚微，更遑論私部門或第三部門。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有意識的包容</li> <li>● 殘障與無障礙認知</li> <li>● 性別平等：如何打造更具性別平等的工作場域</li> <li>● 不完美的領導</li> <li>● LGBT 與包容</li> <li>● 種族、平等與領導</li> <li>● 商業案例：平等共融與多元</li> </ul>



課程主題	課程簡介	專業課程
	<p>在英國文官學院，我們與專家培訓師 Minaxi Mistry<sup>38</sup> 進行合作，她在推動「平等、多元及共融」方面已有超過 25 年的經驗。Minaxi 與我們共同策劃了一系列課程，可幫助您和您的組織推動平等、擁抱多樣性、變得更具包容性。而上述所有課程均可在線上進行虛擬培訓，或面對面進行培訓。</p>	<p>性—提升客觀性及決策能力</p>
<p>財務管理 (Financial Management)</p>	<p>無論是公部門或是其他從事公共服務的機構均在是否有效地運用公共福利方面碰到前所未有的嚴格監督。</p> <p>這些精選的課程為那些在組織中從事財務方面工作的人員或工作上會與財務相關單位接觸到的人員提供許多必要的技能，而這些技能可以處理一些重要的財務問題，包括風險管理、資金運用效益最大化、評估組織財務狀況，以及在有限資源下做出最佳選擇等。</p> <p>「財務管理」的每一門課程均適合給不同職務、不同職級的人員參加；受訓者可以是經驗豐富的財務經理，他們偶爾會代表公部門與外部合作夥伴一同協商，或者是新任職的人員，尚須瞭解其組織的財務管理系統。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資金運用效益最大化</li> <li>● 打造更好的商業案例</li> <li>● 創建有效的商業案例</li> <li>● 後 Carillion<sup>39</sup> 時代之有效合約管理</li> <li>● 非財務管理人員必備的財務知識</li> <li>● 財務建模與《品質確保指引》<sup>40</sup></li> <li>● 公共財務管理</li> <li>● 風險管理</li> <li>● 物有所值</li> </ul>
<p>公共行政與政府的基本原則 (Fundamentals of Public)</p>	<p>「公共行政與政府的基本原則」系列課程將全面地介紹公共行政、管理及政治等關鍵領域，其中包括英國各級政府如何運作，以及如何履行其職責之概述，此外</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 英國國會是如何運作的</li> <li>● 白廳究竟如何運作？</li> <li>● 國會質詢：答覆與提出議案</li> </ul>

<sup>38</sup> Minaxi Mistry 是 Equality Leaders 的創始人兼首席執行官，Equality Leaders 的目標係通過推動平等及包容性，建立一個更公平、更公正的社會，更多詳細資訊請見以下網址：<https://equalityleaders.com/>。

<sup>39</sup> Carillion 原是英國第二大建商，擁有超過百年的歷史，員工數曾高達 4.5 萬名；過去英國政府於 1992 年提出將公共建設外包（多採行 PFI 模式辦理）給廠商代理後，Carillion 隨即成為英國最大的公共工程承包商，但是在承接過多「高風險、低報酬」的公共工程，以及政府所付款項償付銀行貸款緩不濟急的情況下，該公司在 2018 年 1 月宣布破產（公務人員保障暨培訓委員會，2019）。

<sup>40</sup> 品質確保指引 (The Aqua Book) 由英國財政部所頒訂，係制訂政府單位相關研究與分析標準之指導文件，詳細內容請見：[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/416478/aqua\\_book\\_final\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416478/aqua_book_final_web.pdf)。檢索日期：2023 年 8 月 16 日。

課程主題	課程簡介	專業課程
Administration)	<p>課程亦將帶領受訓者一同探討與公共行政領域相關的基本概念、理論及當代議題。</p> <p>此系列課程旨在幫助公共管理者及參與公共政策與公共服務的人員，建立對公部門的本質、角色及發展的清晰基礎認知，並瞭解當前其演變趨勢。</p>	
人力資源 (Human Resources)	<p>人力資源管理對組織而言，實為一切管理的基礎，其職務領域包括招募甄選，提供了許多就業機會。本系列課程旨在幫助受訓者能更好地瞭解人力資源的基本概念，且能更有自信地履行人力資源職責；同時，「人力資源」課程將著眼於培訓及提升員工的技能及經驗，課程內容亦涵蓋了管理理論，像是員工的工作動機、團隊合作以及員工與管理層之間的關係等。</p> <p>在 COVID-19 疫情期間，許多員工發現在家工作 (work from home, WFH) 的模式居然能行得通，而且上班還變得更加彈性，但與此同時，也有很多人會懷念在辦公室與同事共事的時光；而這時企業就需要瞭解這些新型態的工作模式會需要哪些工具及流程才得以適應這樣的新環境，其中人力資源團隊便扮演了很重要的角色。</p> <p>「人力資源」課程的總體目標是期望能涵蓋到受訓者對人力資源感興趣的主要領域，且展現其在職場中所發揮的關鍵作用。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公部門與協力治理</li> <li>● 非人力資源管理人員必備的人力資源知識</li> <li>● 混合工作模式 ( hybrid working) 與試點工作個人化</li> <li>● 實施接班人計畫與人才管理</li> <li>● 人力資源分析</li> <li>● 員工招募與入職培訓</li> <li>● 激勵員工投入與管理變革</li> </ul>
國際課程 (International Courses)	<p>各國高階公務人員參加國際培訓計畫變得越來越普遍，他們透過培訓計畫深入瞭解他國政府及體制運作，探索那些在其組織結構中特別有效的潛在制度。</p> <p>英國文官學院在接待來自世界各地的代表團上已經具有相當豐富的經驗，我們提供了多樣化的課程設計，包括瞭解政</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 會計準則：國際公部門會計準則 (IPSAS) 與國際財務報導準則 (IFRS)</li> <li>● 有效的公共財務管理</li> <li>● 從後排議員到部會首長</li> <li>● 性別主流化</li> <li>● 國內培訓</li> </ul>

課程主題	課程簡介	專業課程
	<p>府財務結構、教育體系、或提升領導能力以改善部門運作流程等；而量身定製的課程則像是對政府部門及主要機構的相關考察訪問，尚邀請傑出的演講嘉賓，使國外代表團的參訪更富有啟發性及實用性的內容。</p> <p>過去我們接待過的國外代表團有斯里蘭卡、孟加拉、印度、韓國和中國等國；去年我們也為模里西斯共和國及土克凱可群島進行了國內的培訓。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 國際女性領袖培訓</li> <li>● 司法案件管理與倫理</li> <li>● 大學高階主管知識分享計畫與工作坊</li> <li>● 領導力與能力建構</li> <li>● 公部門與文官的總體經濟預測</li> <li>● 談判與爭議解決</li> <li>● 法醫及法官實務課程(線上)</li> <li>● 議員的專業發展與知識體系</li> <li>● 人才管理：招聘、發展、獎勵與留用</li> </ul>
<p>法與法律意識 (Law &amp; Legal Awareness)</p>	<p>如果您過去不曾接受過任何法律相關訓練，但是現在因為新的職位需要瞭解基本的法律知識，抑或是需要掌握特定專業領域的法務知能，那麼「法與法律意識」系列課程能夠讓您對憲法結構有更清楚的認識和瞭解。</p> <p>我們希望透過這些課程向公部門員工介紹各種法律用語。</p> <p>另外，尚能根據各方需求提供更專業的選擇，例如為司法審查提出抗辯、將政策轉換為法律、監管職能原則，以及審查決定的判斷與作成等相關課程。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資訊權利：英國《一般資料保護規範》、《資訊自由法》與《資料保護法》<sup>41</sup></li> <li>● 監關機構的法律意識</li> <li>● 英國與歐盟：英歐全新的夥伴關係</li> <li>● 理解英國的法律體系</li> </ul>
<p>領導與管理 (Leadership &amp; Management)</p>	<p>有效的領導對於在組織中產生影響力是相當重要的，然而我們會發現到單一的領導風格並不能適用於所有的情況，而在這樣動盪的社會中，整個文官體系及公部門均面臨到不同的挑戰，因此必須運用不同的領導技巧來帶領眾人度過難關。</p> <p>在這個充滿不確定性的時代，無論您是想維持團隊的積極性，還是在生產力下滑時激勵員工，抑或簡化組織流程並建</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (數位學習) 成為傑出公部門主管的 12 種方法</li> <li>● (數位學習) 情商</li> <li>● 領導者的指導與輔導技巧</li> <li>● 協力領導</li> <li>● 有效且高效的系統與流程</li> <li>● 情緒智慧領導能力</li> <li>● 如何使員工發揮最大的潛能：在他遇到困難時善用同</li> </ul>

<sup>41</sup> 過去英國政府為促進資訊公開，於 2005 年實施《資訊公開法》(Freedom of Information Act, FOI)，以滿足民眾知的權利；而在脫歐以後，英國政府開始大幅更動資料相關法規，企圖與多國建立合作關係推動資料經濟，故將歐盟《一般資料保護規範》(General Data Protection Regulation, GDPR) 國內法化，2018 年制定了《資料保護法》(Data Protection Act 2018) (吳宗翰，2021)。

課程主題	課程簡介	專業課程
	<p>立更正面的組織文化等需求，英國文官學院能夠針對各種領導力挑戰為您量身打造培訓課程。</p>	<p>理心與激勵</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 進行誠實的對話</li> <li>● 管理導論</li> <li>● 領導力、團隊技能與協作</li> <li>● VUCA<sup>42</sup>時代的領導變革(系列課程)</li> <li>● 具有影響力及目標的領導</li> <li>● 如何管理混合辦公與遠端團隊</li> <li>● 管理績效與激勵</li> <li>● 策略思考</li> <li>● 棘手問題與複雜世界</li> <li>● 輝煌的職業生涯：女性職涯發展</li> </ul>
<p>個人發展 (Personal Development)</p>	<p>「個人發展」課程是針對英國文官以及其他在公部門工作的人員所設計的，從事公共服務工作需要具備各種知識與技能，從寫作、發表引人入勝又令人難忘的演講，到建立成功的人際關係，善於發揮團隊的多樣性，以及識別並留住優秀的員工。</p> <p>本系列課程提供了重要的見解與建議，協助您建立一個強大的組織，並擁有積極進取、盡職盡責的團隊。</p> <p>此外，此系列課程尚包括幫助受訓者準備職涯轉換的相關課程，無論是晉升還是退休，均可在「職涯轉換系列」中找到相關課程。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提升女性的自信</li> <li>● 職場中成功的內向者</li> <li>● 建立人際關係與發揮影響力</li> <li>● 履歷撰寫與面試技巧培訓—通往未來成功的關鍵</li> <li>● 如何應對壓力</li> <li>● 正念訓練入門課程</li> <li>● 如何克服冒牌者症候群<sup>43</sup></li> <li>● 為退休做準備</li> <li>● 生產力與時間管理</li> <li>● 如何成功轉換職涯</li> </ul>
<p>政策技巧 (Policy Skills)</p>	<p>英國文官學院為從事政策制定及政策執行的人員提供許多門課程，旨在幫助相關政策流程變得更順暢、清晰。</p> <p>這一系列獨特、量身定製的培訓課程得以讓受訓者瞭解如何積極地影響公眾</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有效的政策制定</li> <li>● 行為經濟學入門課程</li> <li>● 政策執行：達成目標</li> <li>● 可持續發展的轉型培訓</li> <li>● 立法過程：從政策制定到通</li> </ul>

<sup>42</sup> VUCA 時代意指一個充滿易變性 (volatility)、不確定性 (uncertainty)、複雜性 (complexity) 及模糊性 (ambiguity) 的世代 (Fadel, Bialik & Trilling, 2015, 轉引自洪雯柔, 2017)

<sup>43</sup> 冒牌者症候群 (imposter syndrome, 又譯作冒名頂替症候群) 最早由 Clance 與 Imes 於 1978 年提出，係指個人無法客觀地正確評估或認知自身的真實能力，甚至傾向低估自己的一種狀況 (林鈺淇, 2021)。

課程主題	課程簡介	專業課程
	<p>行為，以及如何管理部長的期望。</p> <p>此外，本系列課程亦為那些需要深入瞭解英國議會、歐盟職能及專責委員會的人員提供相關課程。</p>	<p>過法案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在決策培訓中善用證據</li> <li>● 撰寫並提供有效的簡報</li> </ul>
<p>幸福感與復原力 (Wellbeing &amp; Resilience)</p>	<p>人是組織中最重要資產。我們每天面臨著許多挑戰，從工作壓力、家庭責任到健康問題，而倦怠、焦慮及不知所措的情緒正以驚人的速度在公部門中蔓延。</p> <p>我們的專家團隊為您提供「幸福感與復原力」課程，課程設計總監 Kat Thorne 是一名習慣專家，習慣的改變對心理及身體表現具有長遠的影響力。</p> <p>我們精心策劃了一系列具有影響力的課程及計畫，幫助您及您的組織得以持續地增進團隊的幸福感及心理健康，特別是建立更健康的工作生活文化，從而成為更快樂、健康、高效的員工。以上所有課程均可在線上進行虛擬培訓，或以面對面的方式進行培訓。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重振旗鼓：從失敗中學習並構築復原力</li> <li>● 培養個人心理韌性</li> <li>● 設計你的工作與生活：建立正向習慣，追求更好平衡</li> <li>● 如何管理職場幸福感</li> <li>● 心理健康意識</li> <li>● 職場情緒與心理健康議題的常態化</li> <li>● 瞭解並培養個人復原力</li> </ul>

資料來源：本研究整理自英國文官學院網站 (Civil Service College)，2023 年 8 月 16 日，取自，<https://www.civilservicecollege.org.uk/>。

## 參、英國公務人員試用期與考績制度

### 一、一般文官的試用期條款

由於英國是在新進人員正式任用後始進行相關培訓，且訓練期間並無實質的評量與淘汰機制，因此若要觀察人員是否適任，便會著重在試用階段上；試用期是用人機關確認新進人員是否能達到機關對其職務的要求、以及人員是否能適應機關組織文化的關鍵時期。根據《文官管理法典》(Civil Service Management Code，以下簡稱 CSMC) 第 1 章第 3 節規定，各用人機關有權決定新進人員是否需要經過一段試用期，且有權訂定試用期間的相關規範，一般文官的試用期以不超過 2 年為原則。有部分用人機關會將試用期的相關資訊揭露在僱傭條款 (employment terms) 當中，例如英國稅務暨海關總署 (HMRC)<sup>44</sup>、英國內政部的數位、數據

<sup>44</sup> HMRC 的合約條款與僱用條件，詳見：<https://www.gov.uk/government/publications/working-for-hmrc-information-for-applicants/terms-and-conditions-in-hmrc>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

與科技團隊 (DDaT)<sup>45</sup>，其僱用條款均規定新進人員必須完成為期 6 個月的試用期，而機關單位會針對人員的工作表現、出勤狀況、品行及行為舉止等進行評估。此外，Home Service Regulations (以下簡稱 HSRs)<sup>46</sup>則適用於英國外交部與所屬機關 (構) 人員，其中 HSRs 第 12 條規定：(1) 文官的任命需要經過一段試用期；(2) 倘若試用期間的出勤狀況、工作表現或品行等令用人機關感到不滿意，則可能會在試用期屆滿前或屆滿時被拒絕任用；(3) 在試用期間，人員應確認自身是否適合在所屬機關 (構) 工作；(4) 新進的常任文官需要經過試用期，並獲得用人機關的認可，僅有通過試用期才能確定被任用，試用期相關規定將會在任命信中詳細說明。事實上，英國的《勞工法》並未針對試用期訂定相關規範，不過根據《就業權利法》(Employment Rights Act 1996) 第 1 條及第 138 條的規定<sup>47</sup>，僱傭合約中若包含試用期規定，那麼雇主提供給僱員關於僱傭條款及條件的書面聲明應敘明試用期長度、通過試用期的條件，以及通知期 (notice period) 相關條款<sup>48</sup>等內容。

由於英國新進文官試用期間的考核方式及標準均由用人機關自行訂定，且相關資訊並無對外公開，本研究僅能就其公開的考核項目進行探討。由上述可知，用人機關會評量新進文官的工作表現、出勤狀況及行為，其中英國政府在 1995 年頒行《公職七項守則》(The Seven Principles of Public Life)<sup>49</sup>，適用於所有為公共目的或公共利益而提供服務者，奠定了公共服務倫理價值的基石，其後於 2015 年訂定《文官服務法》(The Civil Service Code，又譯作「公共服務守則」)，規範現任文官應當遵循的價值標準，這些標準適用於人員在執行職務、處理機關內的人際關係及個人行為舉止等各方面；而 CSMC 第六章第二節為個人考評 (Personal Review) 相關規範，是英國現行考績制度，本研究以此制度來代表機關如何考評新進人員之工作表現。以下針對《文官服務法》及個人考評進行簡要的介绍：

<sup>45</sup> 申請 DDaT 職位的相關條款與條件，詳見：<https://hodigital.blog.gov.uk/more-about-working-at-home-office-digital/>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

<sup>46</sup> 如欲瞭解「Home Service Regulations」完整規定，請詳見：<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7f254ded915d74e33f49d5/HSRs.pdf>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

<sup>47</sup> 如欲瞭解「Employment Rights Act 1996」相關規範，請詳見：<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/18/contents>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

<sup>48</sup> CSMC 第 11.1.2 條訂明常任文官及契約性人員的最短通知期限。

<sup>49</sup> 《公職七項守則》又稱作「諾蘭原則」(Nolan Principles)，即無私 (selflessness)、廉潔 (integrity)、客觀 (objectivity)、課責 (accountability)、公開 (openness)、誠實 (honesty)、領導 (leadership)，請參閱：<https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

(一) 《文官服務法》<sup>50</sup>

英國《文官服務法》訂定了所有文官應當遵守的行為標準，以維護公共服務的核心價值，分別為(1)正直(integrity)：將公共服務之義務置於個人私益之上；(2)誠實(honesty)：真誠及公開；(3)客觀(objectivity)：基於嚴格的實證分析提供建議及進行決策；(4)公正(impartiality)：應依法行政並保持政治中立。其中會根據不同的核心價值訂定其行為標準，界定應為與禁止事項，以誠實的價值為例：文官必須如實地陳述事實與相關問題，並儘快修正任何錯誤；而文官不得欺騙或故意誤導部會首長、國會或其他人。

各部門與各執行機構有責任將該守則及其價值觀傳達給新進人員知悉，當人員認為工作上被要求以違背該守則的要求來行事時，應適時提出質疑，並與直屬主管或其他管理階層進行溝通，而各部門亦會有指定的人員來協助提供守則相關的建議。

## (二) 個人考評

在《文官指引》(Civil Service Guidance)第一冊當中提到，英國各用人機關有權決定除高級文官外之一般文官的考績制度<sup>51</sup>；而依據 CSMC 第六章第二節規定，該考績制度稱為「個人考評」<sup>52</sup>，用人機關有權評定其所屬之績效表現與個人潛能。每年至少會辦理一次個人考評，主要由業務部門主管負責實施，主管在初步評定考績分數與等第後會與人員進行績效面談，面談完畢便會進行最終評定，而評定結果則會作為其訓練發展計畫之依據(汪正洋，2021)。

## 二、考績評價不佳及其處置方式

CSMC 第六章第三節則是針對工作績效不佳的人員進行協助與管理，而績效不佳分為兩種類型：工作效率低落 (efficiency departures) 以及工作效率有限 (limited efficiency)，前者係指人員的工作績效已經惡化到難以接受的程度，或

<sup>50</sup> 如欲瞭解「The Civil Service Code」相關規範，請詳見：<https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code#fnref:4>。檢索日期：2023年10月24日。

<sup>51</sup> 原文可參考《文官指引》第一冊第45頁，詳見：[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1170599/guide-civil-service-guidance-volume-1.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1170599/guide-civil-service-guidance-volume-1.pdf)。檢索日期：2023年10月24日。

<sup>52</sup> 根據 CSMC 第 6 章第 2 節規定，個人考評制度必須符合下列 3 個條件：(1) 績效評量必須有助於各機關建立績效關聯薪俸制度；(2) 績效評量制度與考績報告必須能清楚辨別表現的滿意程度，如不滿意或不能接受；(3) 個人考評制度的規劃與發展必須遵循內閣辦公室所頒訂的任何良好實務原則。

者存在頻繁缺勤的問題，而這樣的人員恐會對所屬單位帶來負面影響，使其無法持續正常運作；後者則係人員的工作績效表現無法達到該職位的基本要求，抑或其未能令人滿意地履行工作職責，整體工作表現雖未達到預期的水準，但還不到完全不可接受的程度，而針對這些工作表現不佳或能力不足的人員，用人機關應制定適當的程序加以處理<sup>53</sup>。若其工作績效或出勤狀況始終無法獲得改善，機關得以工作效率低落為由解僱不適任人員；然若非必要，公部門通常會避免採取解僱手段，而是採取較和緩之其他措施，例如情節輕微者多由直屬主管施以口頭申誡，未見改善則給予書面警告。

實際上解僱在公部門並不常見，可能就像大多數的政府一樣，我們傾向於將人員調到（適合他的）其他職位或部門，通常這會是我們對於那些工作表現不理想的人員的處置方式。（E1）

通常會是人員自己提出申請調職（所屬機關不會強迫他調職，但會給予建議）……如果人員沒有申請調職或自行離職，但是他的工作表現依然沒有顯著改善的話，那麼機關通常會遵循私部門的做法，首先會發出口頭警告，然後是書面警告，接著是紀律處分，最後才會是解僱；不過根據我的瞭解，通常不會走到解僱的階段，因為大部分的人會意識到自己可能不適合現在這份工作，然後就會自己離開（調職或離職）。（E1）

以英國高階文官（SCS）為例，人力資源處（Civil Service Human Resources）在 2023 年 4 月提出「Managing Poor Performance Policy」<sup>54</sup>，協助績效不佳的高階文官提升其工作表現，包括面談、問題檢討與擬定改善措施、追蹤改善情形等程序，並由直屬主管發出警告信<sup>55</sup>，若其工作表現在審查期間並無顯著改善，則會進入到程序的下一階段，總共有 3 個階段。前兩個階段的程序幾乎相同，惟第

<sup>53</sup> 根據英國《就業權利法》第 94 條規定，雇主不得隨意解僱員工，否則恐構成「不公平解僱」（unfair dismissal），亦不得違反《平等法案》（The Equality Act 2010）之規範，故 CSMC 要求此程序須遵守「諮詢、調解及仲裁服務處」（ACAS）的行為準則。公平解僱的原因通常像是員工無法妥善完成工作、有嚴重的行為問題、觸犯法例、裁員或其他重大原因等，其他公平解僱原因以及不公平解僱情形請參閱：<https://www.gov.uk/dismissal/reasons-you-can-be-dismissed?fbclid=IwAR1HwjirO9eGqVcOphHyX0ouAQ7oNO6wXCqOmjlXFFcHczo4DwWhze4mQVQ>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

<sup>54</sup> 欲瞭解「Managing Poor Performance Policy」之政策內容與流程圖，請詳見：[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1140521/Managing-Poor-Performance-Policy-Procedures-for-SCS-April2023.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1140521/Managing-Poor-Performance-Policy-Procedures-for-SCS-April2023.pdf)。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

<sup>55</sup> 書面警告的內容應包括：（1）工作表現問題及需要達到的標準、（2）機關會提供哪些幫助來協助其改進、（3）審查期時間與下次會議的日期；審查期通常不超過 1 個月，特殊情況可延長至 3 個月、（4）工作表現未達要求之可能結果；主管有義務告知人員此程序的最終處分可能為降級或解僱、（5）工作表現達到要求的下一個程序。



一階段發出的是首次警告信、第二階段則是最終警告信，而在進入到第三階段，主管會在面談後的 5 日內以書面形式通知當事人最後的決定，通知內容包括：做出決定的原因、決定生效的日期、適當的通知期限、文官的申訴權及申訴對象（通常為原處分主管的上級長官）；如果人員的工作表現在第三階段前確實達到應有水準，接下來會進入到為期 12 個月的觀察期（sustained performance period），以確保根據此政策所採取的措施能長期改善人員及其業務之績效表現，不過工作表現若在觀察期內再次下滑，那麼便需要進入到下一階段的面談。

在英國，每個職務角色都有明確的交付標的（deliverables），無論是初階職位還是中階管理層級都是如此；所以基於這點，我們可以確實查核人員是否有按時且高效地完成工作任務，那如果有人沒有確實完成，就應該要跟這些人進行溝通並協助他們改善工作績效，像是通過培訓來提升他們的寫作技巧或是增進與職務相關的知識等等。（E1）

例如您是一名政策顧問，負責協助英國及澳洲之間的自由貿易協定談判，而您的工作是要定期為高階文官製作簡報，如果您一而再、再而三地錯過截止日期，那麼這就會是給予您口頭警告背後的一個可量化的證據；如果您一直持續錯過交付工作的時間，並且在電子郵件中使用不恰當的文字，如果這些文字內容違背文官的基本精神，那麼這些也都會成為證據，這封電子郵件的內容能夠證明您並不適任這個職位。如果我們進入到紀律處分程序，可能會是比較容易的做法，因為如果同仁發現執法機關已經從所屬單位蒐集到大量證據時，他們就會知道接下來可能會被解僱。（E1）

簡言之，若新進文官被評估為不適任（如工作績效不佳、經常缺勤或是行為與文官服務價值相違背等），其直屬主管會以口頭或書面的形式通知面談，一同討論造成不適任的可能原因並提供其改善辦法；在進一步評估後，若新進人員仍未能改善其工作表現，比起處以降級或解僱的處分，大部分的主管通常會選擇協助他尋找更適合的職業方向（自請調職或自行離職）。

### 三、文官的申訴權利

一般文官若受到不當處分時，可以向所屬單位或有關機關提出救濟。若對《文官服務法》中有關服務行為的懲戒有異議，通常可向原處分長官的上級長官提出申訴，經調查後確定事實，接著再提報機關首長作成新處分；若申訴人未能獲得滿意的答覆，則可向文官委員會（Civil Service Commission）再提出申訴，由文

官委員會調查並做出最終決定。在最終決定的通知發布前，申訴人與所屬單位可就任何事實錯誤提出評論，文官委員會將斟酌是否需要重新審查決定；一旦發布通知後，便不得再提出同一案件之申訴（Civil Service Commission, 2017）。

而涉及降級、停職、免職等情節較為嚴重的處分，如上述因工作效率低落而遭降級或解僱者，除向上級長官提出申訴外，尚能向「文官上訴委員會」(The Civil Service Appeal Board，以下減稱 CSAB) 請求救濟<sup>56</sup>；若申請人認為此案涉及不公平解僱，亦可向勞工法庭（Employment Tribunal）提出申訴<sup>57</sup>。

---

<sup>56</sup> 關於如何向文官上訴委員會提出申訴，請詳見：<https://www.gov.uk/government/publications/how-to-appeal-to-the-civil-service-appeal-board/how-to-appeal-to-the-civil-service-appeal-board>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

<sup>57</sup> 當英國文官認為公部門對其有不合法待遇，包括不公平解僱、歧視等，可向勞工法庭提出救濟，請參閱：<https://www.gov.uk/employment-tribunals>。檢索日期：2023 年 10 月 24 日。

## 第四節 我國現行新進公務人員淘汰機制與實際運作情形

### 壹、基礎訓練階段

#### 一、基礎訓練成績評分規定

根據《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 36 條規定，我國高普初等考試及地方特考錄取人員之基礎訓練成績係按其本質特性及課程成績分別進行評分，兩項考核項目所占成績總分之百分比如下所示：

- (一) 本質特性 (20%)：包括品德、才能及生活表現。
- (二) 課程成績<sup>58</sup> (80%)：其中專題研討成績占 30%，測驗成績占 50%。

其中在本質特性部分，根據《公務人員考試錄取人員基礎訓練本質特性成績評分原則》，規定基本分數為 70 分，其中一般加分項目及特殊加分項目之加分額度上限分別為 10 分及 20 分，一般減分項目則依具體行為減 0.1 分至 1 分不等，特殊減分項目針對經查證屬實之品德操守不良具體事實，按情節嚴重程度予以減分。惟特殊加減分情形涉及重大具體優劣事蹟，一般並不常見，故本質特性成績普遍均以一般加減分項目作為評分依據。

而基礎訓練依照訓練辦法的規定……品德操守的分數其實僅占整體訓練的 20%，而這 20%是包括品德、才能、生活表現等，那（保訓）會裡面也有訂定本質特性的評分原則，一開始的成績會以 70 分作為基本分，也就是學員什麼事都不做就會有 70 分，其中加分的項目像是擔任值日生、認真參與討論、都有來上課、英文表現良好等最多可以加到 10 分，而剩下的 20 分則是特殊表現。這麼久以來，有加過特殊表現分數的，據我所知只有一人，但並非為基礎訓練學員，而是升官等的人員。(B1)

#### 二、基礎訓練淘汰不適任人員之困境

##### (一) 基礎訓練期間較難有效觀察人員的適任性

基礎訓練僅為期 4 週，且著重於初任公務人員應具備的觀念、品德、操守、服務態度及行政效能技術等基本知識及共通能力的學習，而訓練機關的人員主要是在學員的學習過程中觀察並記錄其學習態度，如上課是否

<sup>58</sup> 根據《公務人員高等考試、普通考試、初等考試及相當等級特種考試錄取人員基礎訓練課程成績考核項目說明》規定，專題研討成績又可細分為團體成績 (18%) 及個別成績 (12%)，而測驗成績則可細分為實務寫作題 (40%) 及簡答型實務寫作題 (10%)。

認真聽講、有無積極參與討論等。然而，事實上 1 名輔導員很難在短期內真正瞭解 48 名學員，且學員的學習態度良好並不代表其工作態度亦良好，若要從學員的學習狀況來判別其是否適任，其實有所侷限。

其實（可能不適任人員的比率）很難給出確切的數字，但數量其實不多，一個梯次可能就 1 到 2 人，有時甚至沒有……而如果是那些明顯可以看出表現不佳的人員，事實上機關也會認為該人員不太好，例如最近有一個不及格的個案是在他來受訓前，機關就有先告知在機關時就有點狀況，希望我們能特別觀察，那麼我們就觀察到他上課有睡覺情形，也不參與討論。（B1）

我覺得這個很難講，因為我們基礎訓練就只有 4 週，（學員也）知道有這個考核的成績，只要稍微忍耐一下、裝一下，4 週就過去了，所以到底我們能不能看出他的行為表現……我只能說他學習態度好不好，而沒辦法說他的工作（表現）能不能達到我們所要求的……應該是說，目前基礎訓淘汰的是那些「學習能力」沒這麼好的，那我們其實不知道他的「工作能力」好不好。（B1）

本質特性是由一位輔導員負責打分數，而帶班志工（助理輔導員）則不涉及成績，但有時志工會跟輔導員說學員今天的表現怎麼樣，給輔導員作為參考，有時也會記錄在教室日誌上……說實在很困難，要輔導員在 4 週內認識 48 個同仁其實非常不容易。（B1）

## （二） 基礎訓練評分機制主動性不高

從基礎訓練的考核項目與成績占比來看，訓練機關實際只能掌握總成績的 20%，也就是本質特性，但是礙於該項目的基本分數已經 70 分，其實輔導員難以就現行扣分項目將學員的本質特性成績評為不及格。此外，專題研討內的團體成績通常亦能彌補個人成績的不足，而專題研討成績通常不易不及格，除非小組報告寫得真的很差；此外，基礎訓練真的不及格的個案，其實多為其自己的測驗成績不及格所致（占總成績的 50%）。

在本質特性上，無論是評分原則或是其基礎分數的標準，均已訂定好的，因此，新進人員的基礎訓練成績及格與否，與負責評分此項目的訓練機關的關聯性不高，主要還是受到學員自身能力的影響。例如，部分學員本身即已具備相關專業知識，上課無須太過專注亦能通過後續測驗；有些學員則是相當善於考試，即便在團體報告中搭便車，僅須上課認真聽講通

過筆試測驗，最後其基礎訓練總成績亦能及格。由此可知，訓練機關在基礎訓練的考核上並不具備淘汰不適任人員的主動權，僅能被動地透過筆試測驗將無心學習、學習能力差的人員淘汰掉，亦因此讓基礎訓練階段得汰選功能受到限制。

但現在的問題是，因為我們基礎分是 70 分，所以他不會因為這個不過……即便本質特性分得很細，可是會裡面的評分原則其實並沒有讓我們把這些逐一加出來，所以對我們來說這個也只是參考，而這兩件事情（評分原則與加減分項目）應該可以再做更緊密的連結。

(B1)

我們能夠掌握的分數就只有本質特性，其他像是專題研討或測驗，那測驗當然是掌握在當事人身上，專題研討其實是掌握在會裡面，會裡面也有一個評分的準則，所以依照那個評分準則，如果這組的報告真的寫得不好，是有可能不及格的；那麼如果是小組報告寫得不錯，只是個人表現不佳的話，他的專題研討分數還是有可能會及格……上述個案比較特殊的是，他在機關裡就跟他人處不好，因此我們會跟輔導員說明，希望不要讓他去影響他人的學習；而這個個案最後是因為考試不及格而未通過訓練。(B1)

## 貳、實務訓練階段與試用期

### 一、實務訓練成績考核程序

在實務訓練階段，考試錄取人員須通過實訓機關考核，根據保訓會於 2022 年所編修之「公務人員考試錄取人員實務訓練成績考核作業手冊」所述，考試錄取人員至實訓機關報到後，人事單位會同受分配訓練單位，依受訓人員考試錄取類科，指派其適當工作，並於實務訓練計畫表(以下簡稱表 A)中敘明輔導方式。而《公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點》明定了實務訓練期間之輔導事項，包括輔導員<sup>59</sup>每月至少須填寫 1 份輔導紀錄表(以下簡稱表 B)<sup>60</sup>，若受訓人員於實務訓練期間發生重大或特殊情事<sup>61</sup>，輔導員應於「輔導員特殊輔導情形紀錄」

<sup>59</sup> 依《公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點》第 4 點規定，為增進受訓人員有關工作所需知能及考核其品德操守、服務態度，應根據實際工作內容，遴選具有以下資格之一者擔任輔導員，其人數不以一人為限：(1) 直屬主管；(2) 具有受訓人員考試錄取相當等級考試及格以上，或曾任受訓人員分配訓練之相當職務，足堪擔任輔導工作之資深人員。此外，實務訓練機構於實務訓練期間對由資深人員擔任之輔導員得酌減業務。

<sup>60</sup> 輔導紀錄表之評分等級分為 A、B、C、D 四個等級，而等級 D 代表未滿 60 分。

<sup>61</sup> 依《公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點》第 7 點第 4 款規定，受訓人員如發生曠職、輔

欄及「受訓人員重大具體優劣事蹟」欄中詳載辦理日期（時間）、次數及具體事由，以作為考核受訓人員實務訓練成績之參考。為協助解決受訓人員之工作適應問題及生涯發展，實訓機關應於實務訓練之期中及期末期間，至少各進行一次個別會談；然受訓人員的表現若未達實訓機關的基本要求，恐有實訓成績不及格之虞（即輔導紀錄表任一考核項目考評為 D），應即進行個別會談，並填寫實務訓練表現未達基本要求個別會談紀錄表（以下簡稱表 C），須詳列受訓人員亟待改進事項、具體建議作法以及會談內容，這些紀錄表均會作為相關輔導措施及受訓人員訓練期滿後考評其實務訓練成績之重要參考。

待實務訓練期滿後，根據《公務人員考試錄取人員訓練辦法》與《公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點》相關規定，輔導員應依實務訓練成績考核表（以下簡稱表 E）所定項目進行評擬：（1）本質特性（45%）：包括品德（20%）、才能（15%）、生活表現（10%）；（2）服務成績（55%）：包括學習態度（30%）與工作績效（25%）；（3）獎懲紀錄加減總分，並檢附表 A、表 B、表 C、表 D 併送單位主管進行初核，初核及格將轉送人事單位陳報實訓機關首長評定，不及格則轉送人事單位召開考績委員會審議。

當有不及格的情況發生，實訓機關應於召開考績委員會前，告知受訓人員成績不及格之原因及事實，至少於開會 5 日前以書面通知受訓人員出席陳述意見，並請其簽收開會通知單。在審議過程中，應給予受訓人員充分陳述意見之機會，另由人事單位說明受訓人員請假及獎懲紀錄等概況，單位主管則列席說明其實務訓練期間表現。審議結束後，考績委員會主席會在表 E 上填列評語，受訓人員則須確認其發言與陳述意見紀錄，會議紀錄與表 E 均會送至實訓機關首長進行評定。

若機關首長的評定結果與單位主管初核結果或是考績委員會的審議結果相左，那麼實務訓練成績會送至（退回）考績委員會審（復）議；若機關首長對審（復）議結果仍不同意，得加註理由後變更之。

如實務訓練成績經機關首長評定及格，便可辦理請證作業；反之，如實務訓練成績經機關首長評定不及格，人事單位須檢核事證資料函送保訓會，包括表 A 至表 E、考績委員會開會通知單及會議紀錄（含簽到表）、考績委員會組成相關資料、實務訓練期間請假紀錄與獎懲紀錄、其他（如工作日誌、報告或紀錄等）。

---

導衝突、性騷擾、自傷或其他足以影響訓練實施等特殊異常之情事，實訓機關應即時通報保訓會，並填寫特殊異常情事通報及輔導紀錄表（以下簡稱表 D），詳實記錄人、事、時、地、物、相關佐證資料及輔導、晤談紀錄等。

待保訓會受理案件後會安排訪談會議，分別安排受訓人員場次（實訓機關相關人員應迴避）及機關人員場次（受訓人員應迴避），其中機關人員場次的出席人員包括考績委員會主席（或代表）、單位主管、輔導員及人事人員。

最終，經保訓會調閱相關文件與訪談相關人員後，實務訓練成績不及格案將根據機關考核有無違誤、程序是否完備而受到下列方式處理：

- （一）核定成績不及格：俟保訓會核定廢止受訓資格公文送達受訓人員時生效，實訓機關協助辦理離訓程序。
- （二）退還實訓機關重新評定：實訓機關應於文到 15 日內，依保訓會退還意旨重新評定成績。未依限或未依退還意旨重新評定時，保訓會得逕予核定為成績及格。
- （三）延長實務訓練期間<sup>62</sup>：期間自文到次日起算，不得逾原訓練期間，並以 1 次為限。實訓機關應填寫延長實務訓練計畫表，經受訓人員簽章，陳報機關首長核定後，傳送至保訓會列管。
- （四）逕予核定成績及格：若基礎訓練亦及格，由實訓機關通知受訓人員請證繳款，函送成績清冊至國家文官學院轉陳保訓會，報請考試院發給考試及格證書。實務訓練期滿日追溯自原訓期屆滿日生效。

根據以上規定，實務訓練階段實為用人機關能近距離觀察考評受訓人員的特質及工作表現的最佳時間，亦為擬汰離不適任人員的關鍵「守門期」。

---

<sup>62</sup> 根據保訓會所提供之資料所示，2018 年至 2022 年間高普初等考試及特考特考錄取人員，因實務訓練不及格而延長實務訓練期間共有 4 人，其中有 3 人為高等考試錄取人員、1 人為普通考試錄取人員。此外，上述人員延長實務訓練期間之情形如下：(1) 延長實務訓練期滿，成績及格：1 人；(2) 實務訓練成績仍不及格：1 人；(3) 中途離訓：2 人。

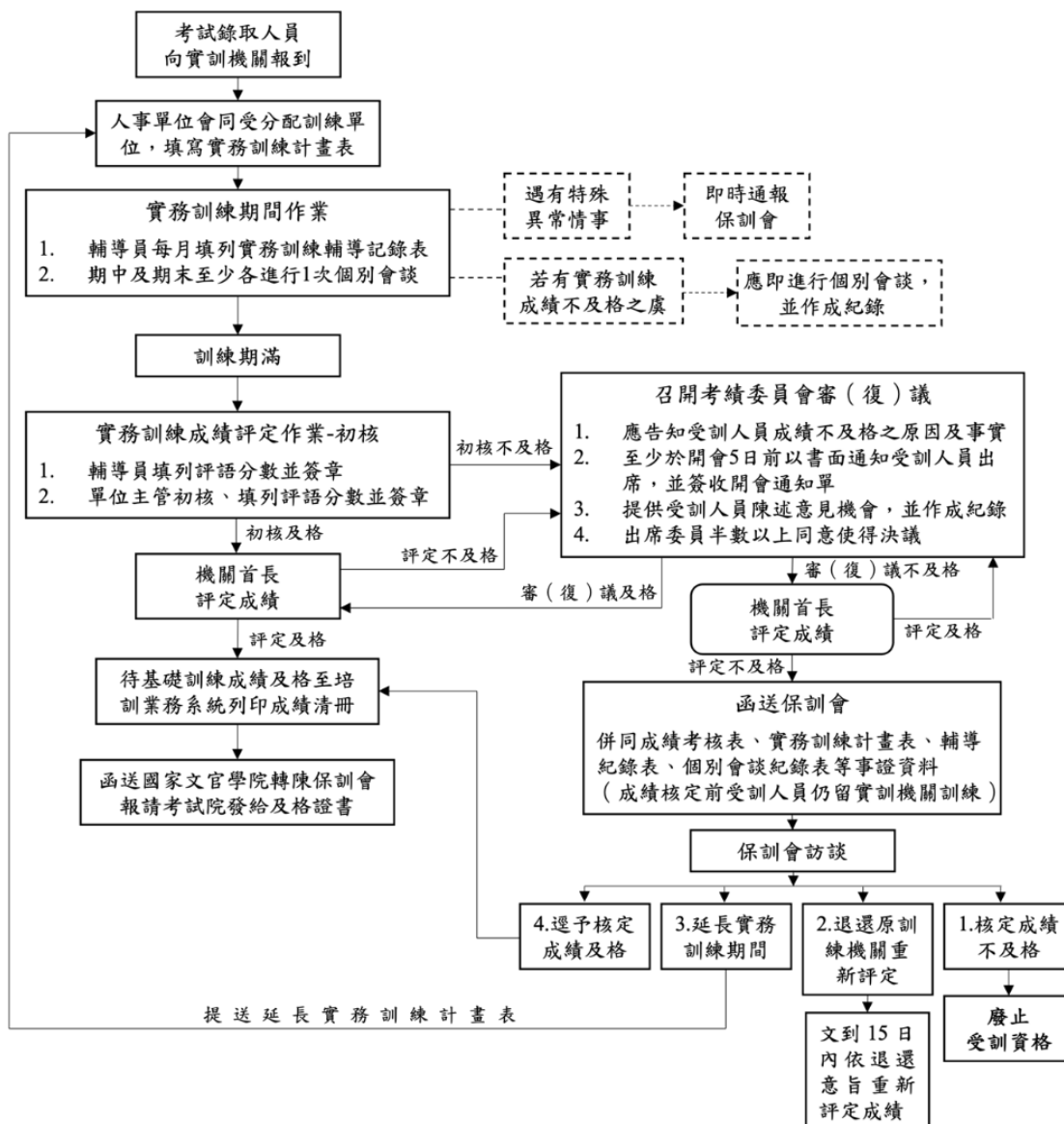


圖 13 實務訓練成績考核作業流程圖

資料來源：本研究整理自公務人員保障暨培訓委員會（2022）。

## 二、受訓人員之汰離情形

保訓會在 2022 年 3 月以「不適任公務人力汰離機制之分析－以考試錄取人員訓練為例」為題，向考試院進行業務報告；該報告指出，我國考試錄取人員訓練汰離機制<sup>63</sup>主要區分為「成績事由」及「非成績事由」兩種，其中本節關於「基礎訓練成績評分規定」及「實務訓練成績考核程序」之內容均屬成績事由之範疇，如本節第一部分所討論，以下就非成績事由之常見態樣進行說明：

<sup>63</sup> 此報告所稱「汰離」，包括用人機關主動淘汰不適任人員，及受訓人員參與訓練過程中，體認本身不適任公務職務，而以各種因素（如個人生涯規劃、不願留下成績不及格紀錄等）為由，於訓期中主動中途離訓，凡此均屬汰離之範疇。



(一) 訓練期間中途離訓

受訓人員於訓練期間以「復應其他考試錄取」、「另有生涯規劃」、「志趣不合」、「家庭因素」或「其他個人事由」等事由，自願中途離訓放棄受訓資格。

除因「復應其他考試錄取」，而改為參加其他考試訓練的人員外，大多數選擇中途離訓的人員均係於訓練過程中，體認到本身不適任公務人員，或自認表現不佳，不願留下訓練成績不及格紀錄等各種因素而自行退出；故此種情形非屬用人機關主動予以淘汰，而是受訓人員本身主動汰離，在實務上屬於這類的汰離人員占絕大多數。

(二) 其他事由

1. 體格複檢不合格：受訓人員訓練期間依規定應體格複檢，經檢查不合格，或逾期不繳交體格檢查表。
2. 曠課、請假缺課、曠職或請假超過規定時數：基礎訓練期間曠課時數累計達課程時數 5%，或實務訓練期間曠職累計達 3 日。
3. 訓練測驗舞弊：參加各次測驗、競賽、演練時，以不正當方法發生舞弊情事，情節嚴重，且有具體事證。
4. 強暴脅迫：訓練期間行為嚴重失當者，例如：對訓練機關（構）學校講座、長官或其他人員施以強暴脅迫，有具體事證。
5. 行為失當<sup>64</sup>。
6. 品德操守不良：其他足認為品德操守不良，情節嚴重，有具體事證。

據保訓會所提供 2018 年至 2022 年間，我國考試錄取人員訓練不及格汰離之統計資料，如表 22 所示；截至 2022 年為止，高普初等考試錄取人員以及地方特考錄取人員平均訓練汰離率為 4.23%，其中以普通考試訓練 7.63% 最高，而高等考試訓練 2.63% 最低。

近 5 年來因成績事由遭廢止受訓資格者共 10 人；而因非成績事由汰離之人員共計 1,200 人，包括訓練期間核准中途離訓 1,196 人，以及曠職超過規定時數 4 人。

<sup>64</sup> 鑒於本研究案之研究範圍係經高普初等以及地方特考考試錄取人員，故主要依《公務人員考試錄取人員訓練辦法》之規定進行說明；而「行為失當」係依據「公務人員特種考試一般警察人員考試錄取人員訓練計畫」，不屬於本次研究之討論範疇，故不細談。

表 22 近 5 年考試錄取人員訓練階段汰離情形一覽表

考試別	受訓人數	成績事由廢止	非成績事由廢止									訓練汰離率	
			中途離訓	曠職達 3 日	竊盜	作弊	曠課超過 20%	酒駕	請事假超過 5 日	品德操守不良	實務訓練期間經核准延長病假期滿，仍不能銷假繼續訓練		
高等考試	13,493	2	352	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2.63%
普通考試	6,699	5	505	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7.63%
初等考試	1,686	1	87	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5.28%
地方特考	6,733	2	252	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3.79%
合計	28,611	10	1,196	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4.23%

註 1：中途離訓事由包含成績不及格核定前申請離訓、志趣不合及另有生涯規劃等。

註 2：其他因非成績事由而遭廢止受訓資格者，均為其他特種考試錄取人員，如 1 例竊盜及 2 例作弊事由為 107 年警察特考；1 例延長病假期滿不得銷假事由為 108 年身障特考、1 例曠課超過 20% 及 1 例作弊事由為 108 年警察特考；1 例酒駕及 1 例請假超過 20 日事由為 109 年警察特考；1 例品德操守不良事由為 110 年司法官考試。

資料來源：保訓會提供。

### 三、試用期滿成績考評與救濟

依《公務人員任用法》第 20 條及《公務人員任用法施行細則》第 20 條的規定，初任各官等人員，未具與擬任職務職責程度相當或低一職等之經驗 6 個月以上者，應先予試用 6 個月，並由各機關指派專人負責指導。試用期滿成績及格，予以實授；試用期滿成績不及格，予以解職。其中，試用成績不及格情形包括：(1) 有《公務人員考績法》相關法規所定年終考績得考列丁等情形之一；(2) 有《公務人員考績法》相關法規所定一次記一大過以上情形之一；(3) 平時考核獎懲相抵銷後，累積達一大過以上；(4) 曠職繼續達 2 日或累積達 3 日；(5) 其他不適任情形有具體事實。而不適任情形應就試用人員之工作表現、忠誠守法、品行態度、發展潛能、體能狀況等項目予以考核，並將其具體事實詳實記載。

試用人員於試用期滿時，由主管人員考核其成績，經機關首長核定後，依送審程序，送銓敘部銓敘審定；而試用成績不及格者，於機關首長核定前，應先送考績委員會審查。考績委員會對於試用成績不及格案件有疑義時，得調閱有關平

時試用成績紀錄及案卷，或查詢有關人員。試用成績不及格人員得向考績委員會陳述意見及申辯。

試用成績不及格人員，自收受機關首長所核定發布之解職令的次日起 30 日內，得依法向保訓會提起復審；或是在收受復審決定書之次日起 2 個月內，依法向該管司法機關請求救濟。

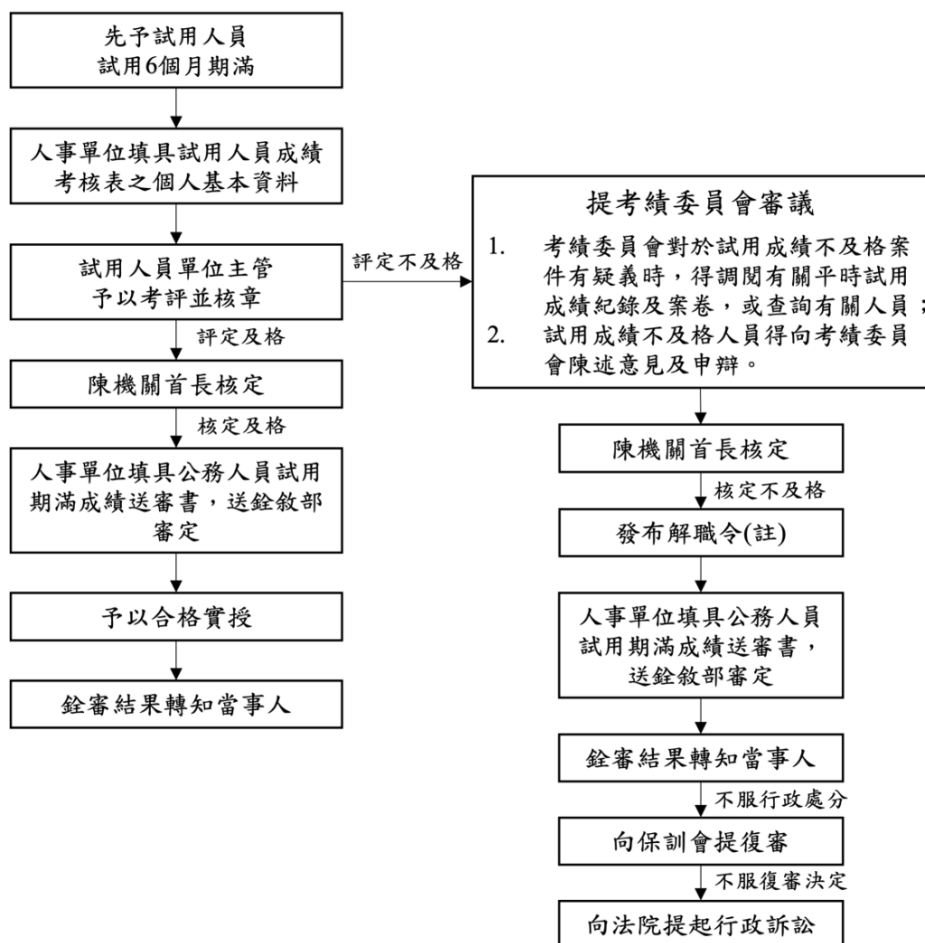


圖 14 試用期滿送審作業流程圖

註：解職令上應註明當事人如有不服之救濟方式、救濟期間等教示規定。

資料來源：本研究自行整理。

#### 四、實務訓練與試用期面臨之困境

##### (一) 新進人員於實務訓練期間或試用期間之行為表現並非真實情形

由於實務訓練期間仍為考試程序之一環，新進人員為了取得考試及格證書，通常其於實務訓練期間的表現都不至於太差。例如，有些人在剛進入服務單位時，其工作態度會表現得非常積極主動，即便實務工作能力略顯稚嫩，但是都會表現出相當願意學習的模樣，或經輔導後其工作表現亦會有所進步；然而，這些優良的表現有可能是人員為了及格而營造的正面

形象，不乏看到有人一旦撐過實務訓練期並拿到考試及格證書後，即變得判若兩人。

而這樣的現象並不僅發生在實務訓練期滿後，在試用期亦會如此。換言之，有些人會倚仗文官的永業工作保障權，在取得考試及格證書或取得合格實授後，其工作積極度、績效表現或者與其他同仁的互動等方面均可能與其實務訓練期間或試用期間有所差距，而這些無法透過行為表現真正瞭解其本質的人員有可能會是「潛在的不適任人員」。

比起正式的公務人員，新進公務員比較不會出現這樣的狀況（不配合輔導）。因為知道自己還在實務訓練期間，可能會有心理準備，這是考試及格程序的一環。實務訓練也許可以假裝，因為成為正式公務人員就不用裝，有很多法規保障他的權益，但是實務訓練如果不好好表現，可能就沒辦法取得考試及格證書.....我遇到的第一個案例，在實務訓練雖然有幾次狀況，但是都有改善，可是在正式成為公務人員之後就原形畢露了。如果有拿到考試及格證書，即使將來辭職，如果有用人機關願意任用，還是可以再任公務人員。但是如果沒有拿到考試及格證書，就沒有公務員的資格了。(C2)

另外一個個案是會在訓練期間跟試用期間「演戲」，在這期間都表現得非常積極主動又乖巧，讓人覺得用到一個很棒的人才，但是在拿到考試及格證書後就變了一個人，交辦他做什麼他就擺著，所以有些單位主管就在討論「給擺明不做的人打乙等」跟「有做但受限於比例而拿乙等的人」同樣都是考績乙等但感受性差很多，當主管的就會對那些因為比例限制而拿到乙等的同仁感到很抱歉.....那最後這名主管的作法是將那個都不做事的同仁調到辦公室的角落，然後不給他工作，考績也打很差，其他人跟他也沒什麼互動，過了3個月後那個不適任的人員就自請調職。(C3)

這件事情我有跟幾個長官討論過，其實有點無解，因為有些人不求陞遷，認為領一份可以過活的薪水，所以為什麼說有些人在訓練、試用階段會演，他們知道這段時間會被考核，只要等到拿到資格後就不用演了，所以就算前面這個制度調整好了也沒用(C3)

## (二) 機關淘汰人員所需負擔的成本（包含須再次找人及人情世故）

各用人機關每年都會提列許多考試職缺，尤其人員流動率高的機關會

更仰賴透過公務人員考試來滿足其用人需求，而一名新進公務人員從考試錄取、分配訓練到分發任用，整體篩選過程歷時不短，用人機關往往須經歷一段職位出缺造成的業務空窗期及陣痛期，所以就算用人機關發現新進人員工作表現不佳或者不太適合該職位，通常不太會選擇淘汰，且如果是某些特定技術職系更是如此。

目前用人機關通常也不太會淘汰人，因為開缺開很久了，好不容易等到有人進來，做得再不好也會儘量撐著，而且新進人員好不容易考上了，單位主管也不想當壞人，所以無論在動機或行為上，都不會朝向淘汰的方向。(A2)

有一種不淘汰的原因是「缺人」，尤其是土木工程太缺人，所以主管對新進人員的容忍度很強，幾乎不會淘汰人。(C1)

根據受訪者表示，許多單位主管均會礙於人情壓力而儘量不淘汰不適任的新進人員，主要原因在於：考上公職相當不容易、主管也不想當壞人、或怕人員想不開等。不過也有些單位主管會認為，不將這些不適任的人員淘汰掉，反而會對該單位甚至整個公務體系造成更大的負擔，因此願意付出較大的心力在準備淘汰的作業上。

我覺得很難去落實，因為進行淘汰時需要做很多舉證、要寫答辯，有時還會受到人情壓力，像是怕人員無法承受而輕生、考試及格不易等，會讓單位主管覺得麻煩或是壓力大(最後可能妥協而不淘汰)。(C1)

尤其在公務機關，考量到考生好不容易考上了國家考試，所以我們通常都會有同理心，希望能不淘汰就不淘汰。但是不淘汰的結果，就是會造成機關的負擔非常大。不僅是業務單位，也會造成其他同仁的負擔，及人事單位的負擔。(C2)

我認為要汰除這些無論是新進還是現職的不適任人員相當不容易的，尤其在保障工作權的情況下，所以有些很佛心的主管就會覺得沒關係、大家混一口飯吃，那相對比較有抱負的主管也會覺得，與其花那麼多時間處理那個不適任的人員，還不如把他逼走或是自己離開，不論是哪一種主管都會覺得做這件事情的代價很高.....而且即便考績法有各種措施也很少有長官願意做，因為沒有人會主動想當壞人，也不忍心真的讓一個人沒有工作。(C3)

汰除不適任人員與否，不僅會受到各單位主管不同的領導風格所影響，機關首長的支持程度也扮演舉足輕重的角色。有受訪者表示，在之前的任職單位中曾試圖淘汰不適任人員，但在向當時的機關首長提出這個想法時，該機關首長直接回絕了淘汰的可能性，表示他不希望在他的任期內發生人員被淘汰的情況；而其現任服務單位之所以有成功淘汰的個案，除了單位主管努力蒐證外，獲得機關首長的認同與支持則更是關鍵。

在過去任職的單位碰到不適任人員時，我曾經有提出過想做記錄、想要淘汰的想法，當時有初步先跟處長討論過，那處長的回應是不希望在他任內發生這樣的事情，直接回絕了淘汰的可能性，所以其實不是每個長官可以接受做這件事情。而前面提到的成功案例則是因為單位主管對那名同仁真的沒辦法，所以狠下心來做這件事情，那最後他也得到局長的支持所以這個案子才得以成功。(C3)

### (三) 舉證程序及資料準備負擔過重

根據圖 13 所示，受訓人員的實務訓練成績若要核定為不及格需要經過重重關卡，包括召開考績委員會審(復)議及送保訓會進行訪查，如果用人機關要淘汰一名不適任的人員，須由輔導員及單位主管詳實記載其具體優劣事蹟，並備齊實務訓練期間之各式紀錄表、考核表及計畫表等佐證資料，其間若無善盡輔導作為並踐行正當法定程序，便可能會被保訓會退還重評、延長人員實訓期間或逕予核定為成績及格。有受訪者表示，由於淘汰與否涉及當事人是否能取得公務人員資格，用人機關需要負擔更多的舉證責任，必須付出相當多的時間及心力才能確定淘汰一名不適任的人員，而繁瑣的淘汰程序對於業務本就繁忙的輔導員與單位主管而言是一種額外的負擔，因此淘汰的高門檻便使許多用人機關傾向不淘汰這些不適任人員，單位主管僅能透過一些消極的手段與之共事，被動地等待不適任人員自行離訓、自請調職或者自願離職。

當我們將這些訓練人員納入保障後，那麼用人機關就得負很重的舉證責任，但是單位主管願不願意花力氣去做這些舉證？這對他們來說是負擔很重的事情，所以才會很難淘汰這些不適任的人員，甚至還會讓勞力不均的問題越來越嚴重。(A2)

單位主管會覺得很煩。通常我們會派一個輔導員，輔導員其實負擔蠻重的。除了自己的業務，還需要去輔導他的工作業務、甚至是生

活習慣，給予建議.....在考績會開會之前，會召開會前會，邀集考績會主席、單位主管、輔導員、人事主管共同討論，因為涉及到當事人未來身分的取得與喪失，所以要非常慎重因為涉及到當事人未來身分的取得與喪失，所以要非常慎重。(C2)

第一個個案.....將這份工作當作養老工作，每天就是奉承他人也不做正事，所以他的單位主管非常想讓他實務訓不及格，而為了這件事（實務訓練成績打不及格）該名單位主管做了非常多的努力，包括記錄他所有的工作狀態、跟他面談、配合保訓會所有審查程序等等.....過程真的拖了非常久，前前後後必須審查所有的紀錄、工作表現、狀態等各種資料，也必須進行說明，包括是否有確實記錄對談內容、雙方對有無達到工作要求有一致的共識，因此過程中可能碰到對方不認同、不簽名、無法達成共識，而上述種種也造成單位主管需要付出很多的心力.....不過因為這名單位主管已經下定決心認為他不適任，經過一年的努力才終於把那位同仁淘汰掉；有趣的是，其實其他單位的主管也有在關注這件事，因為他們想要知道「到底要多辛苦才能將一名不適任的新進人員淘汰掉」，那就一個人員流動率頗大的局處而言，如果要淘汰一個不適任的人員，那是非常辛苦的，因為單位主管要做很多事才能確保其不適任。(C3)

此外，人事單位在淘汰程序上也肩負許多責任，若受訓人員有成績不及格之虞，人事人員通常會積極介入並予以協助，同時提醒輔導員及單位主管做好輔導紀錄，因為未來如果真的要淘汰該名不適任人員的話，及早備妥保訓會要求的文書作業對用人單位而言會更有利；而輔導員或單位主管對於考核表或紀錄表有任何疑問的話，人事單位亦會盡力協助。另外有受訪者表示，有些單位主管會認為這種與人力資源有關的作業應由人事單位負責，因此人事單位不應僅是扮演協助的角色，而是要在單位主管告知要淘汰不適任人員時，直接接手處理後續事宜，但是人事人員並非近身與不適任人員相處及共事的對象，因此由輔導員或單位主管進行觀察、記錄與說明較為恰當。

實務訓練是針對那 4 個月的表現狀況，先不預設立場，先觀察一個月左右，如果在工作表現、態度、與同仁相處狀況與新進同仁有落差時，人事單位就要積極介入、協助，並提醒輔導員及單位主管要做好每個月的輔導紀錄。每次輔導紀錄要詳寫紀錄表，如果表現不

好或是未達要求，一定要做績效的面談(未達基本要求的個別面談)提供一些改進的建議給當事人。(C2)

通常人事的工作是協助單位主管去做一些記錄跟衡量，並與單位主管討論如何讓不適任的人員理解主管的想法，協助他們將這些東西能夠文字化的敘述，因為業務單位比較偏直線性的思考，所以從人事的角度必須協助他們把保訓會要求的東西儘可能地程序化、書面化，因為當這些東西被如實地記錄下來，才有機會變成未來訴訟或是其他方面能夠做確認的一環。但是這些對單位主管而言非常耗時，他不過是想表達這個人不能用，但是卻必須做一堆文書作業來證明他真的不能用，而他本身又有太多的事情需要同步處理，所以時時記錄同仁不 OK 的狀態、頻繁地面談這些是對他來說非常沒有經濟效益。(C3)

我們在協助的過程中最困難的是，業務單位會希望這件事情應該由人事直接來做，他們會認為說「我告訴你這個人不能用，那人事就要幫我處理這件事情」，但問題是所有的互動過程不在我們手上，我可以拿一台電腦在旁邊幫你記錄，但是對談還是你們要對談，例如雙方對於工作目標如何達成共識終究還是彼此要溝通，而不是人事能夠單方面記錄 A 主管說什麼、B 同事說什麼，我們無從得知他們的互動狀態 (C3)

#### (四) 實務訓練及試用階段淘汰功能與權益保障之間的競合

除前述舉證責任外，保障制度的強弱亦會影響用人機關採取淘汰的意願。依《公務人員保障法》(以下簡稱保障法)第 102 條規定，應各種公務人員考試錄取參加訓練之人員為保障法準用對象，若當事人不服保訓會所為之行政處分(如廢止其受訓資格)，得依訴願法之規定提起救濟，以保障其權益。雖然實務訓練成績及格與否會影響到當事人的服公職權及工作權，不過根據前述的訪談資料可以發現，如果非必要的話，用人機關不會選擇淘汰新進人員，因為淘汰通常被視為最終手段。

因此，當 1 名受訓人員在實務訓練期滿被輔導員及單位主管評為不及格，通常就代表其所屬單位已經充分備妥相關資料才願意這麼做。而願意做足充分準備的比例已經相當稀少，倘若在成功淘汰不適任人員後，尚須經歷冗長繁複的救濟程序，那麼真正會走上這條路的機關可想而知就會更少。根據表 3 所示，因實務訓練不及格而提起救濟之成功案例數為零(意



即行政處分維持率為百分之百)，代表願意淘汰不適任人員的機關均備齊了充分的證據得以證明人員有不適任之情形，那麼訓練成績不及格人員是否存有準用保障法之必要性？因為許多用人機關為了避免碰到訴訟程序，會儘可能地不淘汰不適任人員，但這樣將會與「提高訓練階段汰選功能」產生競合。

那第二個就是所謂淘汰，目前的做法就是訓練結果不及格就淘汰，但為何目前淘汰率很低，因為只要一淘汰他就會去提行政訴訟，像某機關幾年前就是一直打官司打到筋疲力盡，因為裡面就是涉及到很多標準、一致性等問題（淘汰率低的問題在於救濟，「汰」的過程包含訴訟的風險）。（A1）

我這幾年的感受是，因為保障的東西越來越多，所以要做的各種文書作業也要更完備，無論是人員的汰選、考績還是獎懲，例如當敘獎不敘獎都變成行政處分時，代表同仁可以訴訟的標的變多，能夠爭取的權益也更多；整體而言，在文書作業或其他程序上讓主管們更容易來處理這件事情是看不到的……無論如何，如果要淘汰不適任人員都會增加他們額外的工作量，包括需要負責處理跟記錄，而且在「保障當事人」這塊的法令密度比較高，所以更難透過用人機關這邊的操作面去合理地淘汰真的認為不適任的人。（C3）

由於服公職權利是憲法層級，所以保障強度就會比較強，但考試錄取分發是基於用人機關的用人需求，高度保障會影響到用人機關的用人需求判斷，所以建議訓練階段不要適用保障法。（C1）

不僅在實訓階段會碰到上述問題，試用階段亦是如此，且試用期滿成績及格者，經銓敘審定合格實授，即可辦理當年另予考績，而考績牽涉到的層面又更加複雜，包括考績比例限制、考績獎金、陞遷機會等，其相關救濟程序也同樣繁瑣、冗長，因此如非必要，用人機關也不太會在試用期淘汰不適任人員。

還是回到現在大環境，這跟打你考績乙等、丙等一樣，老實說這是主管的綜合考量，但目前只要打考績乙等、丙等，我立刻可以去保訓會提復審，因為他認為影響他的權利義務。（A1）

在早期考試院還沒強推（考績打丙等）的時候大家比較少這麼做，而且其實給丙等也要記錄很多東西，尤其在屬於行政處分的情況下，

如果沒有了考績獎金或其他東西的話，同仁的抗爭性會更高；而且就單位主管的角度而言，原本的工作就已經夠忙了，如果今天為了給一個人打丙等，必須要付出多少努力才能做到這件事，所以他們寧可將這些精力放在其他業務上而不去處理那些不適任的人。(C3)

## 五、不適任現象之綜整

根據受訪者於任公職期間遇到的各種不適任人員之經驗，本研究歸納出幾個常見的不適任人員類型及原因：

### (一) 公職只是一份工作、但並非其人生志業者

有些人從事公職的動機並非基於為民服務的熱忱、興趣使然，更多是因為工作具有保障性、足以維持基本的生活水準，因此公職只是一份穩定的「職場工作」，即使工作做得不好也不容易被解僱。對於那些安於現狀、不求陞遷的人而言，他們缺乏「做得又快又好」的想法，工作態度消極被動、欠缺良好的學習態度、對於這份工作缺乏認同感，而這樣的人正是受訪者所說的「寄生公務員」。

我們發現現在的新進公務員缺乏正確的工作觀念及態度，例如學習態度消極被動、推諉卸責.....有一個很可怕的心態，就是當一位「寄生公務員」，顧名思義就是只想寄生於公部門。新進公務人員報到時，我會問：「當初為什麼想考公職？」而他們的回答多半是唸的科系畢業後不知道要做什麼.....由於不是自己的興趣或志業，他們真正的興趣多半是下班後的進修或活動，這使他們隔天上班容易注意力不集中、或是產生其他工作態度上的問題，例如不積極、工作成果可以就好。我們常遇到考試錄取人員填分配志願前打電話詢問：「會常加班嗎？」這問題可以看出他們對這份工作的態度.....現在的新進公務員工作態度上較消極被動、缺乏認同感，也比較不會珍惜這份工作。(C1)

### (二) 善於考試、但缺乏實務工作能力者

由於我國公務人員考試多以單一筆試為主，測驗重點偏重靜態知識，但是我們在書中所習得的知識往往與職場工作存有落差，因此會發現兩種情況：一是高學歷不代表有良好的工作能力，且有些單位主管甚至會有些抗拒這種類型的新進人員，因為他們通常過度有主見、對自身專業過於堅持，甚至會質疑輔導員或主管的指導；二是不斷在考試錄取與免職之間徘徊

徊的人，有些人只要報考國家考試就一定能夠考上，但是工作表現始終不如預期，總是被淘汰或免職。

目前的考選階段只能判斷錄取人員有沒有知能、會不會考試，但是沒辦法篩選出適合這份工作的人，造成這份工作有大量不適任的人員。(C3)

有時高學歷不代表會做事，反而會因為太有主見而不好帶，或是對自己的專業過於堅持，不願意溝通或妥協，甚至質疑他人。我們十分在乎對工作的配合度與溝通協調能力，所以看到現在新進公務人員過於自我或學習態度不佳的狀況，會覺得及以前真的差很多。(C1)

之前有個被淘汰的個案是擔任里幹事，那名人員算是很會考試，但工作能力不佳、應對進退不佳、會說謊與造假，而且在這一次之前就已經有過相同經驗，就是不斷惡性循環，考試都考得上，但實務訓練又一直被淘汰，考試考不出做事能力。(C1)

### (三) 分發職位與個人特質契合度低者

我國考選制度採分發制，由筆試錄取者選填志願再依成績高低進行分發，彷彿盲婚啞嫁一般，考試錄取人員通常無法清楚掌握自己會被分發到哪個機關，而用人機關同樣也不知道會有什麼樣的新進人員，這樣的作法並不考量考試錄取人員「適不適合」的問題。因此，新進人員在初入公部門時，時常產生「怎麼及原本想得不一樣」的想法，其中最不佳的狀況就是人員的能力與該職位的需求並不匹配，在這樣的情況下新進人員相當容易感到挫折，若無法獲得改善，那麼就容易被視為「不適任人員」。

現行分發制度是按成績依序分發，這樣的模式讓考試錄取人員不知道會分發到哪個機關、用人機關也不知道會被分發到怎麼樣的新進人員，那對於考試錄取人員而言，這個缺「適不適合」考慮的是職等的高低、在中央還是地方，但不會去想這個工作可以好好發揮其才能、為民服務、實現理想等，因為他們對於工作是完全不瞭解的，換句話說，我們並沒有去考慮各用人機關需要什麼樣的公務人員，而是完全以分數去做分發，這方面真的需要做點調整。(A2)

現行的考試分發制度，造成很多新進人員被分發到「及自己當初所想不同的機關」，抑或是分配到「不適合自己的工作」，進而想離開現職。如果遇到這種人的時候，單位主管要先面談、輔導，瞭解他

想要什麼並提供相對應的資源，接著再觀察與面談輔導。(C1)

每一次都像在開寶箱，有好有壞；因為我們考試的方式是筆試，所以那些相對做文書工作的地方，能夠考試、會寫一些東西的人或許就不會那麼不適應，但如果是需要出去稽查、跟民眾會有大量互動、法規複雜度高的地方，這時如果新進人員沒辦法比較快上手的情況下，可能就會造成其他同仁的工作負擔。(C3)

#### (四) 碰到主管對「不適任」之標準不一致者

據受訪者表示，由於實務訓練評分標準較為抽象模糊，例如對工作的投入程度、人員的溝通協調能力或學習態度等均難以被量化，但是當評分的人與被評分的人對於「適不適任」的標準有所落差時，例如新進人員所認為的一百分與主管所認為的一百分一定不同，那麼被評分的人可能比較容易被評為不適任。因為如今評分的主管人員多是較為資深者，而不同世代之間通常也會有不同的價值觀。例如，過去可能認為願服從、能抗壓才是正確的價值，但是放到現代卻不一定如此，因而可能導致無法融入，也可能被認為是「不適任」。因此，無論是在公部門或私部門，職場中的世代差異未來亦是一個值得探討的議題。

## 第四章 研究結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 壹、我國與日本、韓國、英國新進公務人員汰選機制之比較

##### 一、新進公務人員之任用程序

本研究經整理上述文獻資料及訪談資料後，發現各國公務人員之任用程序大致可以分成兩種，一種是經考試錄取後，尚須通過訓練階段始能取得正式公務人員資格，例如我國和韓國；另一種則是經考試錄取後，毋須通過訓練階段便能取得正式公務人員資格，且訓練的目的在於培養人員成為更適任的人才，例如日本和英國。以下將根據這兩種任用程序進行概括性之比較：

表 23 我國與日、韓、英一般文官之任用程序比較表

特點	我國	韓國	日本	英國
考選方式	多為單一筆試 <sup>65</sup>	筆試、面試	筆試、面試	心理測驗、履歷審查、面試
新進人員訓練	基礎訓練、實務訓練	基礎教學課程	初任行政訓練	線上培訓課程
訓練評量與淘汰	有	有	無	無
篩選機制	考試成績、訓練成績、試用成績合格	多階段考試、訓練及試用成績合格	多階段考試、內定與內定	心理測驗、履歷審查、面試、安全審查
正式任用時機	經基礎訓、實務訓、試用期後合格實授	須經訓練及試用成績合格方能正式錄用	取得用人機關之正式內定後正式錄用	通過試用期後，方能正式錄用

資料來源：本研究自行整理。

##### (一) 先訓練再正式任用

由於我國公務人員考選方式主要是採單一筆試，僅能測得應試者在專業科目知識上的掌握程度，而無從得知其個人特質、工作態度、工作能力等資訊，因此將訓練及試用階段納入篩選機制內，藉此評估筆試錄取人員

<sup>65</sup> 我國公務人員考試（高普初等考試及地方特考）多以單一筆試為主，惟高考一級考試分為三階段，依序為筆試、著作或發明審查及口試；而高考二級考試則分為兩階段，分別為筆試及口試。另有某些性質特殊類科之考試有口試及資格審查等程序，惟本次研究之範圍僅限高普初等考試及地方特考，性質特殊類科之考試不在本次研究之範圍，故不詳細討論。

是否適合從事公職，以及是否能夠勝任該職務，一旦訓練成績或試用成績不合格便能判定其並不適任。不過，這樣的制度設計卻碰到困境，由於我國缺乏類似英國的核心職能架構能有所依循，依筆試成績依序分發任用的方式難確保人員的適任性；再者，我國高普初等考試錄取人員及地方特考錄取人員基礎訓練為集中辦理，並於各用人機關進行實務訓練，但是並非所有人都報考相同考試類科，每個考科又對應不同職系，不同職系即代表不同專業領域，但是在訓練的階段中並未能針對不同專業領域人員進行相關專業職能訓練，無法單純透過訓練的過程評量考試錄取人員的能力。

## （二）先正式任用再訓練

而日本和英國的考選方式並不侷限於單一筆試，除有面試階段外，英國更採用了心理測驗及履歷審查，他們將大部分的資源投入考選階段，傾向於在考選階段就找到適任的人才，並將後續訓練預算投資於這些對的人身上。

且不同於我國的統一分發制度，日本的用人機關可以根據應試者的筆試結果與口試表現，自行決定職缺人選，經判斷有人適合該職位時，可以聯絡該名合格者並發內定給他；而英國的用人機關得自行辦理招聘，效仿私部門的做法，應試者本就是透過申請特定職位來競爭該職缺，並以核心職能架構作為篩選人員的指引，最終找到最適人選。

## 二、各國新進公務人員共通之訓練課程

本研究在查找其他3國新進公務人員訓練階段的課程內容時，發現雖每個國家的歷史發展、經濟、政治、社會文化等均有所不同，但在公務人員的培訓上卻可彙整出下列幾個共通的基本訓練項目：

- （一）倫理價值與專業倫理：所有國家的公務人員訓練均包含倫理價值及專業倫理的教育，旨在培養公務人員具有高度的職業道德及正確的行為與態度。
- （二）法律知識與應用：法律及法規是公務人員工作中不可或缺的一部分，各國訓練內容均包括行政程序法或其他相關法規（如政府資訊公開法）的學習。
- （三）公務技能與知識：培養公務人員在執行職務時所需的專業知識及技能，包括政策制定、文件處理、資訊管理等。
- （四）人權與公共服務價值觀：強調人權保障、平等對待及提供優質公共服務，

以確保公務人員對社會負有責任。

- (五) 政策與社會議題：培養公務人員瞭解當前社會議題、政策方向，以及適應變革及解決問題的能力。

### 三、各國新進公務人員訓練階段之評量與淘汰

依表 23 所示，我國與韓國在公務人員訓練階段均具評量方式與淘汰機制，而日本與英國基本上不會針對訓練成果進行評量，因此亦無後續淘汰的動作。以下針對訓練階段有無實質評量方法進行簡略的討論：

#### (一) 訓練階段具實質評量方法

我國與韓國在公務人員訓練階段實施的評量機制之目的，在於篩選出不適任的人員，訓練成績不合格者將會被剝奪正式公務人員的任用資格，然而，人員經訓練後的表現仍未達評量標準，卻無法完全歸因於人員本身的問題（如能力不夠），且由於失去任用資格實屬嚴重處分，故部分人員仍會尋求救濟管道，屆時訓練課程內容是否有幫助、課程講座的教學方式、以及評量方式是否公正等，均可能備受質疑。前述因素造成訓練成果不佳之責任歸屬難以明確，亦使訓練階段幾乎無法淘汰不適任人員。

#### (二) 訓練階段不具實質評量方法

日本及英國在訓練及試用階段前便取得正式公務人員資格，故該階段旨在提升人員的專業知識與技能、培養人員工作所需之一切職能、協助人員快速熟悉機關文化及運作方式，而非想要淘汰不適任的人員，因此訓練階段中並無實質的評量與淘汰機制，意指訓練階段中仍可能有簡單的訓練成果驗收或問卷調查，但並不會進行成績的評比，或所謂因成績不及格而遭淘汰。

而日本及英國對公務人員工作表現所進行的評量為正式任用後的考績評核，日本的考績制度稱為人事考核制度，主要考評公務人員的能力與工作情形，若考核結果不良，可能受到降職或免職的處分；英國的考績制度則稱為個人考評，由用人機關評定其所屬之績效表現與個人潛力，經評定工作表現不佳或能力不足者，用人機關能以適當程序處理（可能要求人員再受訓、建議人員轉調或人員可能自行離職）。

## 貳、我國新進公務人員汰選機制之困境

### 一、基礎訓練制度與淘汰困境

- (一) 基礎訓練訓期不長，且著重於基本知識與共通能力之學習，難以有效考核不適任人員。
- (二) 評分機制缺乏淘汰之主動性，基礎訓練成績及格與否，往往是被動式受學員自身能力影響，無法主動淘汰不適任人員。

### 二、實務訓練與試用期淘汰困境

- (一) 新進人員在實務訓練期間或試用期間可能表現出積極面，以取得考試及格證書與合格實授。
- (二) 淘汰不適任人員需要主管及機關首長的支持，而人情因素卻可能影響淘汰之決定。
- (三) 舉證程序及資料準備負擔較重，淘汰程序較為繁瑣冗長，可能降低用人機關淘汰不適任人員的意願。

### 三、不適任現象之綜整

- (一) 公職僅是 1 份工作、但並非其人生志業者。
- (二) 分發職位與個人特質契合度低者。
- (三) 雙盲約會者：部分人員因職位分配不合適，而未能發揮所長，長期下來倍感挫折，最終可能選擇離職或調職。
- (四) 碰到主管對「不適任」之標準不一致者。

綜上所述，基礎訓練階段目前較難有效地篩選出適任人員，而實務訓練與試用期間則難以辨識新進人員良好的行為表現是否為真實，再加上人情因素、舉證負擔以及保障制度等因素，均使在此階段的淘汰功能不易發揮；此外，不同世代之間價值觀的落差亦讓淘汰的標準更加模糊。因此，未來須重新檢討並調整我國新進人員汰選機制，以確保適任人員經篩選後仍能留在公部門，同時亦須提高淘汰不適任人員的效力，包括改進訓練與評量機制、增加訓練機關淘汰的主動性、減輕輔導員與單位主管舉證程序的負擔，以及平衡不同世代價值觀的差異等。



## 第二節 研究建議

依據研究目的，本研究旨在提出我國新進人員汰選機制之具體政策建議。故本節將綜整各國汰選機制之作法，以及我國培訓機關、用人機關與專家學者所提供之實務經驗，提出未來我國在新進人員汰選機制上之建議調整方向。調整之建議分成短期可行與中長程，茲臚列如下：

### 壹、短期可行之建議

#### 一、強化輔導員調訓

對於新進人員而言，輔導員在實務訓練的過程中扮演著舉足輕重的角色，一個好的輔導員能協助新進人員更快地熟悉工作業務、認識工作環境，以及解決工作上的問題。當單位有出缺、預估會有分發人員時，在新進人員被分發前，人事單位即會先請單位主管指派資深同仁參加輔導員的訓練（通常人事單位都會建議單位主管指派比較有耐心、熱忱又細心的資深同仁來擔任輔導員）。

然而，目前輔導員的調訓通常為期半天（約3小時），主要著重於教導相關的法規、輔導期間需要做哪些紀錄、填寫哪些表格等。但由於輔導員會在實訓期間，持續且密集的就近觀察、輔導，並公正客觀地考核其適任程度，而考核工作與詳實記錄各式表單，對於實務訓練成績及格與不及格之認定相當重要，因此可考量延長輔導員的調訓時間，讓輔導員瞭解需要負責的工作為何、如何處理輔導過程中碰到的問題、事前需要做好哪些準備，以及針對不適任人員的面談技巧等，更重要的是可針對不同類型的個案加以深入研討，使輔導員調訓能發揮更大的效果。

#### 二、不適任人員相關案例及準備程序分享

目前保訓會已有詳細整理出「成績評定常見錯誤態樣」及「送保訓會資料與訪談作業常見錯誤態樣」供各用人機關參考；不過，有受訪者建議可將其他用人機關成功淘汰不適任人員的準備過程及審查過程等作成相關案例，或者舉辦實務經驗分享講座、工作坊等，讓各用人機關更具體明確地瞭解，倘若未來自身遇到不適任人員時，到底需要做哪些準備，且須通過哪些程序始得淘汰不適任人員，如此一來，亦能相對減輕機關的工作負擔。期能透過實際案例及經驗分享，鼓勵並呼籲各機關勇於汰離不適任人員，避免過多不適任的新進人員寄生於我國文官體系，長期下來恐產生負面影響。

## 貳、中長程建議

### 一、基礎訓練評分方式

鑒於訓練機關在基礎訓練成績中，所能掌握的分數比重不高，僅有 20%，然而本質特性的基礎分數 70 分亦已高於及格分數 60 分，基本上缺乏淘汰不適任人員的主動權，同時也較難在分數上打出明顯差異。因此，如真的要在基礎訓練階段發揮汰除學習態度欠佳或者品行不端的受訓人員的功能，可參考日本的人事考核方式（如表 10 及表 11 所示），以意見及評語來描述受訓人員的各項表現，並不以打分數的方式來代表其考核結果。因此，建議可將打分制改為「及格／不及格」或「等第制」的方式。倘若要特別表揚表現優異者，可於所有受訓人員中篩選出前 5% 為特優者，而表現不佳的人員則為不及格者，其餘人員則均為及格。此外，亦可考量將本質特性成績獨立於課程成績外，亦即將本質特性視為擔任公務人員的「基本門檻」，舉凡受訓人員的本質特性被評為「不及格」，即無須再考量其他成績。另外，建議增加基礎訓練的輔導員人手（如聘用專職人員），或是建立更完善的輔導員機制，如此方能如實地給予每位學員公正的意見及評語。

然而，採取此做法應是在「已經確定想要提高訓練機關淘汰之權力」的前提下進行；倘若最終認為基礎訓練的目的並不在於汰離人員，而是著重於考核學員的學習狀況，那麼反而可能可以調降本質特性之成績占比，因一名輔導員確實難以在 4 週內精準判斷 40 多名學員的本質特性，也無法負擔舉證責任；或許，本質特性之考核在某些訓期較長、更為集中式的殊訓練中，將其作為基本門檻才更具實質意義。

### 二、區分基礎訓練階段「概念建立型科目」及「專業科目」

目前基礎訓練的課程可依有無考試評量區分為兩類，一種是「概念建立型科目（即通識型科目）」，另一種則是「專業科目」。前者包括政策宣導、當前重要議題、如何當一個好公務人員，後者則包括公務知能與行政技術、公務法律應用等。但概念建立型科目或可待其正式成為公務人員後，再透過不同的入職培訓或線上課程來進行，如此，便能將本已為期不長的基礎訓練鎖定在專業科目教授與評量上。

此外，可根據不同的職系，如行政類科與技術類科，規劃不同專業科目的授課與評量方式，例如針對公共行政相關背景者，公務知能與行政技術相關課程或可教得更為進階；但技術類科人員過去對於公務知能與行政技術相關課程的經驗

較少，或可著重在基礎概念的建立與評量，確實使其具備基本的行政或政策分析知能。

### 三、考量基礎訓練及實務訓練的先後順序

目前由於基礎訓練會分梯次依序辦理，因此部分受訓人員是第一個月即開始基礎訓練，當基礎訓練期滿後始得進入機關進行實務訓練。然而，有些人則是會先進入機關完成部分的實務訓練，中途離開用人機關到訓練機關進行基礎訓練，但是如此的安排會產生幾個問題，包括：(1)調訓期間的工作須請其他同仁代理，造成同仁的工作負擔；(2)有些中途參加基礎訓的人，回到機關後又忘記業務如何處理，需要重新投入時間及人力教導；(3)機關可能有業務繁忙時期，但人員卻須被調去受基礎訓練等。

有鑒於此，本研究部分受訪者即建議應朝向「統一先舉辦基礎訓練、再進入實務訓」的方向規劃，讓每位受訓人員均能於進入機關實務訓練前完成基礎訓練。當然，此一做法需要根據訓練成本及可行性通盤規劃，但若能有所調整，對受訓人員將能夠提供一個循序漸進的受訓過程，同時亦能降低實務訓練機關的人力及時間成本。

### 四、簡化淘汰程序

受訓人員的工作權及基本權益理應有所保障，故目前準用《公務人員保障法》，但也因此讓淘汰程序較為繁瑣，未來如欲提高實務訓之汰選功能，或可透過以下方式來簡化現行所需準備之相關作業：

#### (一) 提供「及格」與「不及格」外之選擇

1. 用人機關評定實務訓練成績，除及格與不及格外，亦可有主動增加「延長實務訓練期間」之選項，而延長以1次為限，延長期間不得超過4個月，且可調整至不同單位進行訓練<sup>66</sup>，此舉將有助於確保其不適任並非係因不適合某項工作而已。
2. 在試用成績上，亦可考量類似作法，除及格與不及格外，增加「延長試用期間」選項，延長以1次為限，延長期間不得超過2個月。

前述作法除可再給新進人員一次機會，確認是否只是因為某個職位與其特質能力「無法搭配」、還是其真的不適任公務人員，同時亦可減少用人

<sup>66</sup> 以其他特種考試為例，其中用人機關會根據身心障礙特考錄取人員之障別為其調整職務，透過職務再設計排除其工作障礙，以提升工作效能；因此，未來若想彌補考選及分發制度在「適才適所」上的不足之處，或可考慮藉由實務訓練階段替人員找到更合適的職務。

機關直接評定其不及格的心理負擔，讓用人機關有更大的彈性。倘若機關讓受訓人員換單位再訓一次後，而該為人員在這期間經歷了不同單位主管，卻均有相同的判斷結果，再做出不適任的決定也將會更有說服力。

## (二) 尊重用人機關的評定結果 (實質面)

由於實務訓練的考核項目普遍為質化指標、不易客觀評量，因此用人機關提出的不適任原因，不一定能獲得認同；但實務上，確實是用人機關更加瞭解這些被評量的人員，更能知道何種特質及能力的人可被視為「適任」。因此，未來或可朝向重新檢視審查標準，以程序面的審查為輔，實質上以機關單位的判斷為主，如此將有可能提高用人機關淘汰不適任人員的意願。

當然，淘汰與否會影響到新進人員取得公務人員身分，同時涉及其服公職之權利，茲事體大，必須考量到對被淘汰人員之權益救濟與保障；因此，用人機關除了須要確實給予其協助、支持與輔導，亦須準備「必要且最低限度」之相關舉證資料，如實地記錄該名人員在工作上有哪些不適當行為、態度或事蹟，並非指機關毋須承擔任何舉證責任。

## (三) 重新檢視「提出證據」的實質意義、並區分不適任人員本身與輔導員/主管的責任範圍

目前讓用人機關不願意淘汰人員的原因，亦可能來自於「督導不力」的連帶問責。一般而言，若有不適任人員在工作上真的做不好、也不願意做，實務上，單位主管其實通常不會放著讓事情「出包」，一定會先想辦法介入處理；但在這樣的情況下，主管要如何舉出實際的證據來證明事情出錯了（因為事情通常會在真的出錯前被其他人處理好）？因此，用人機關很難在不花力氣、不付出巨大成本的情況下，得到不適任人員的確實證據。同時，未來亦應思考，如何將被評量者本身的責任與直屬主管督導不力兩者的範圍明確劃分，以提高此階段汰選的實質功能。

## 五、整體考選制度及任用制度通盤檢討與調整

最後，本研究認為「在某一環節出了問題，不一定是這個環節的問題」。以本主題而言，仍應從「考、訓、用合一」之運作邏輯下，來探討公務人員汰選機制的問題，以下分別就考選制度、分發制度、訓練制度與試用期依序給予相關建議：

### (一) 考選制度

我國公務人員考選制度已實施多年，採公平、公正及公開原則辦理，但是長期意可能忽略用人機關的用人需求，因此即便現行的考選制度能遴選出「優秀」的人才，但卻未必是「最適合」的人才，這也反映在為何用人機關會時常抱怨補進來的人不好用。若從其他 3 國的經驗來看，其考選機關主要是配合並協助用人機關選才，例如日本會根據不同官廳的需求來選人、韓國則會以面試成績作為最終判定的依據、英國的人才招聘則是由機關的人事主管及用人單位協調，由機關內的人事單位負責進行招聘相關業務。

反觀我國，考選制度要如何轉型始能遴選出既優秀又適合的人才？除其他國家普遍採用的面試外，本研究建議考選部具體深入分析我國公務人員各職組、各職系、各職位的職能模型（competency model），並以此作為考試依據；或藉由用人機關的經驗來建立常模（norm），明確訂定什麼是好的表現、用人機關需要什麼樣的能力等標準，此做法近似於英國所建立的方式，釐清用人機關的需求並從考選機關的角度用適當的考選方法來達到這些需求。

### (二) 分發制度

雖依分數高低依序分發是最公平的方式，但過去已有不少學者提出我國分發制度「雙盲」之困境。然而，如分發無法有效匹配（match）能力及特質，那麼即有可能增加未來工作「不適任」的比例，連帶產生更多棘手的問題。因此，本研究認為可參考日本的官廳訪問機制，根據明確的職務說明及職能分析結果，提供人員判斷，並調整分發的機制。

### (三) 訓練制度與試用期

除上述提到關於訓練制度及試用期的建議外，本研究認為可將基礎訓練作為確保前端的考試所測得之特質、能力、態度、品行、操守等是否真正符合用人機關需要的一個階段，抑或將基礎訓練視為第二階段考試，避免又遴選出優秀但不見得適合某職位的人才；而常見的作法像是加入性向測驗或是心理測驗，協助新進人員了解是否適合某些職位。

### 第三節 研究限制

#### 壹、各國訓練實際執行狀況無法完整觀察（未來可把握機關交流機會）

由於本研究主要是透過文獻資料之查找，經整理歸納出各國新進公務人員訓練制度、試用制度、考績制度及其相關救濟程序等相關內容，惟各國政府網站對外公開之資料仍有限，且其公開資訊程度與方式並不完全與本研究之需求相符，故單純檢閱文獻資料無法全面掌握各國汰選機制之實際運作。

基此，本研究嘗試邀請各國有關單位人員進行訪談，且與英國文官學院的營運總監及相關領域之韓國專家學者分別進行訪談，但最後並未成功邀訪到日本相關單位人員，實屬可惜。然而，訪談仍有其侷限性，由於英國係由用人機關負責評估人員的工作表現是否適任，而非文官學院，因此這方面的資訊未來可持續精進。而韓國由於是訪問專家學者，僅能就制度面予以答覆，因此訓練機關實際上是如何進行培訓及評量等資訊亦是未來研究的方向。未來我國相關機關若有機會至其他國家進行參訪，或可藉此交流機會來補足相關資訊的限制。

#### 貳、對於潛在想要淘汰不適任人員、但最終沒有選擇進入程序的情況，無法精準掌握

本研究所提供之訓練階段汰離情形屬「機關想要淘汰不適任人員，且最終有進入到淘汰程序」，但根據多數受訪者表示，更多的是「機關想要淘汰不適任人員，但最終沒有進入淘汰程序」；亦即，許多用人機關可能礙於急迫的用人需求、人情壓力、機關首長不支持、舉證負擔過重、不願面對訴訟程序等原因而選擇「不淘汰」不適任的人員，而此等未被淘汰的不適任人員便成為潛在的黑數；雖表面上的數據顯示，因訓練成績不及格而被淘汰的人屬於少數，但實際狀況可能並非如此，但這是目前研究無法掌握的數據。

根據 Matland 於 1995 年所提出的「模糊－衝突矩陣」(ambiguity-conflict matrix)，用以說明政策執行過程面臨的 4 種不同情境，其中一種情境為「實驗的執行情境」(experimental implementation)，而決定政策執行成敗的關鍵因素在於政策執行的系絡條件(contextual conditions)，亦即執行時的政治與經濟環境條件；因此未來如條件允許、又想瞭解此問題的實際情形，或可嘗試推行「放寬淘汰程序的審查標準，縮減用人機關所需準備之書面資料」試辦計畫(屬上述執行情境)，

為期至少 1 年以上<sup>67</sup>，藉此觀察舉證責任負擔減輕對於機關願意淘汰不適任人員的影響程度。

### **參、提高汰選機制的功能，不易透過單方面改變訓練階段的作法來達成**

本研究主軸雖為公務人員訓練階段的汰選機制，但無論是考選、分發、訓練或保障制度，實際上卻彼此緊密相關且互相影響，此點從各國的情況已可獲得啟發。因此，如擬真正有效提高我國公務人員的汰選功能，亦包括第一階段的考選、第二階段的分發、第三階段的訓練及試用、以及最終的保障等方面，如此始能以全觀的角度進行調整，完善我國整體公務人員的汰選機制。

---

<sup>67</sup> 根據受訪者表示，通常需要花費 1 年的時間始能將不適任人員予以淘汰。

## 參考文獻

### 一、中文部分

公務人員任用法，2023 年 10 月 24 日，取自：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0020001>。

公務人員任用法施行細則，2023 年 10 月 24 日，取自：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020002>。

公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://law.exam.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL016799>。

公務人員考試錄取人員訓練辦法，2023 年 10 月 24 日，取自：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=R0030016>。

公務人員考試錄取人員基礎訓練本質特性成績評分原則，2023 年 10 月 24 日，取自：[https://www.csptc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=3927&s=39768](https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3927&s=39768)。

公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點，2023 年 10 月 24 日，取自：<https://law.exam.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL016802>。

公務人員考績法，2023 年 10 月 24 日，取自：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0040001>。

公務人員保障法，2023 年 10 月 24 日，取自：<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0120001>。

公務人員保障暨培訓委員會（2019）。**高階文官培訓飛躍方案 108 年訓練決策發展訓練及領導發展訓練國外研習成果報告**。臺北：公務人員保障暨培訓委員會公務出國報告。

公務人員保障暨培訓委員會（2021）。**公務人員考試錄取人員訓練考核辦理情形**。考試院第 13 屆第 43 次會議，公務人員保障暨培訓委員會重要業務報告（一）。

公務人員保障暨培訓委員會（2022）。**不適任公務人力汰離機制之分析－以考試錄取人員訓練為例**。考試院第 13 屆第 80 次會議，公務人員保障暨培訓委員會重要業務報告。

公務人員保障暨培訓委員會（2022）。**公務人員 111 年統計年報（培訓）**，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.csptc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=4242&s=40050](https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=4242&s=40050)。



- 公務人員保障暨培訓委員會 (2022)。公務人員考試錄取人員實務訓練成績考核作業手冊，2023 年 10 月 24 日，取自：[https://www.csptc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=3752&s=21130](https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3752&s=21130)。
- 公務人員保障暨培訓委員會 (2022)。公務人員考試錄取人員實務訓練成績考核作業手冊，2023 年 10 月 24 日，取自：[https://www.csptc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=3752&s=21130](https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3752&s=21130)。
- 公務人員保障暨培訓委員會 (2023)。考試錄取人員訓練成績評量，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.csptc.gov.tw/cl.aspx?n=3749>。
- 方耀 (2011)。金融危機後的英國財政問題。國際金融參考資料，61，1-17。
- 史美強、陳秋政 (2011)。公務人員考試錄取人員訓練篩選機制之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究成果報告。
- 江宗正、李春宜 (2022)。公務人員考選制度跨國比較與我國未來展望。國家菁英季刊，15 (3)，141-156。
- 考試院研究發展委員會 (編譯) (2004)。大韓民國人事制度簡介。臺北：考試院研究發展委員會。
- 吳宗翰 (2021)。英國脫歐與歐盟 GDPR 適用議題—從網路主權角度的分析。展望與探索月刊，19 (9)，24-49。
- 呂育誠 (2021)。從效能效率到自信授能：英國文官職能架構述評。T&D 飛訊，274，1-12。
- 呂育誠、林淑馨、郝培芝、陳耀祥 (2015)。公務人員進用及升遷訓練制度之跨國比較研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究成果報告。
- 李俊達 (2022)。英國文官考選制度中的人格測驗：兼論與我國的現況與發展。國家菁英季刊，15 (3)，35-58。
- 汪正洋 (2021)。圖解各國人事制度。臺北：五南。
- 沈建中、沈麗山 (1992)。兩岸公務人員考試錄取人員訓練模式之比較與展望。展望與探索，5 (2)，102-118。
- 亞卓安·羅西特 (2011)。英國文官培訓的當前趨勢。人事月刊，52 (8)，61-65。
- 林鈺淇 (2021)。工作要求—個人能力適配、冒牌者症候群、訊息明確度的交互作用對求職意圖之影響。國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 邱志淳、黃榮護 (2009)。規劃設置國家文官學院之研究。公務人員保障暨培訓

- 委員會委託研究成果報告。
- 洪雯柔 (2017)。VUCA 世代國際教育政策的反思與展望－英國的經驗，我國的反思。**中等教育**，68 (1)，4-19。
- 范祥偉、王裕鎡 (2010)。日本中高階公務人員培訓現況及其對我國之啟示。**人事月刊**，50 (2)，32-40。
- 孫本初、劉坤億、范祥偉 (2000)。英、紐、澳、美四國政府再造經驗對我國的啟示。**考銓季刊**，24，2-32。
- 孫本初、劉祥得、蔡志恆、張甫任 (2009)。**建立我國公務人員訓練績效評估制度之研究**。行政院人事行政局委託研究成果報告。
- 張火燦、紀乃文 (2006)。人力資源主管角色與高階主管情感型信任對人力資源部門績效指標的影響。**交大管理學報**，26 (2)，49-90。
- 曹俊漢、仇桂美 (2010)。**面對全球化我國文官甄才與培訓機制的轉型趨勢**。考試院委託研究成果報告。
- 許南雄 (2012)。文官訓練資源與訓練方法的應用趨勢。**人事月刊**，322，12-26。
- 許舒翔、蘇秋遠、黃立賢、陳佳瑜 (2017)。**日本公務人員考試相關制度考察報告**。臺北：考選部公務出國報告。
- 陳怡君、王蘊傑 (2017)。**韓國公務員待遇、獎金及福利制度**。臺北：行政院人事行政總處公務出國報告。
- 陳珮婷 (2007)。**英國高級文官制度之研究－考選與任用之觀點**。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 陳慈陽 (2019)。**考試院 108 年度考銓業務國外考察韓國考察報告**。臺北：考試院公務出國報告。
- 陳碧蓮 (2014)。**英國文官訓練制度及其發展之研究 (1979-2010 年)**。淡江大學歐洲研究所博士論文，未出版，新北。
- 陳碧蓮 (2015)。**全球化衝擊下英國文官訓練制度之變革**。臺北：行政院僑務委員會公務出國報告。
- 陳德禹 (1996)。**國家文官訓練機關建制之研究**。考試院研究發展委員會專題研究成果報告。
- 彭錦鵬、李俊達 (2018 年 1 月)。**公務人員考選方法與制度的國際比較**。公共治理之國際經驗與啟示學術研討會，臺北。
- 彭錦鵬 (2005)。**從英美等國文官制度發展探討我國考試制度改進方向**。國家菁

- 英季刊，1 (3)，35-62。
- 彭錦鵬(2012)。英國推動新一波文官改革與訓練民營化。人事月刊，324，33-41。
- 彭錦鵬 (2014)。英國文官制度的創新成果與展望。人事月刊，341，9-18。
- 彭錦鵬、黃一峯、李俊達 (2017)。公務人員採多階段考試可行性研究。考選部委託研究成果報告。
- 彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達 (2018)。公務人員考試採心理測驗之可行性研究報告。考選部委託研究成果報告。
- 彭錦鵬、鄭夙珍、李俊達 (2018)。公務人員考試採心理測驗之可行性研究報告。考選部委託研究成果報告。
- 黃榮源 (2009)。英國文官制度改革的彈性化策略：一個歷史制度途徑的分析。文官制度季刊，1 (2)，57-90。
- 黃榮源 (2011)。國際培訓新趨：英國「文官學習」系統新制評介。T&D 飛訊，127，1-21。
- 黃臺生 (2002)。英國布萊爾的「現代化政府」。考銓季刊，29，61-81。
- 董祥開、高于涵 (2020)。雙盲約會？國考分發制度下的工作契合與分發滿意度研究。國家菁英季刊，13 (1)，21-51。
- 劉坤億 (2003)。英國柴契爾政府改革背景與理念的探索。行政暨政策學報，36，81-118。
- 劉慧娥 (2013)。英國政府快速升遷制度之介紹及分析：我國人才甄選可參考借鏡之處。文官制度季刊，9 (2)，163-209。
- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。臺北：心理。
- 蔡壁煌、彭富源 (2013)。公務人員考試錄取人員訓練制度之定位、現況與展望。人事行政，182，56-68。
- 蕭欣瑋 (2014)。我國公部門委任官等職務由約僱及臨時人員替代之可行性。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 簡士堯 (2022)。我國公務人員考試錄取人員訓練與試用階段淘汰機制之探討。國立臺灣大學公共事務研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 蘇俊斌 (2018)。日本對公務員政治活動的限制。文官制度季刊，10 (4)，61-84。
- 蘇偉業 (2022)。相似的現象、不同的認知與回應：韓國文官制度改革之回顧與分析。國家菁英季刊，15 (3)，59-78。

## 二、英文部分

- Cabinet Office (2000). Directory of Civil Service Guidance. Retrieved October 24, 2023, from [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1170599/guide-civil-service-guidance-volume-1.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1170599/guide-civil-service-guidance-volume-1.pdf).
- Cabinet Office (2018). Success Profiles: Overview. Retrieved August 16, 2023, from <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>.
- Cabinet Office (2022). National statistics Civil Service statistics: 2022. Retrieved July 27, 2023, from <https://www.gov.uk/government/statistics/civil-service-statistics-2022>.
- Civil Service (2015). The Civil Service code. Retrieved October 24, 2023, from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code>.
- Civil Service College (2022). *2022 Training Catalogue*.
- Civil Service College (2023). *2023 Training Catalogue*.
- Civil Service College. Retrieved August 16, 2023, from <https://www.civilservicecollege.org.uk/>.
- Civil Service Commission (2017). *The Civil Service Code: A guide for civil servants bringing an appeal to the Civil Service Commission*. Retrieved August 10, 2023, from [https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2019/03/03c\\_The-Civil-Service-Code-A-Guide-for-civil-servants-bringing-an-appeal-to-the-Civil-Service-Commission.pdf](https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2019/03/03c_The-Civil-Service-Code-A-Guide-for-civil-servants-bringing-an-appeal-to-the-Civil-Service-Commission.pdf).
- Civil Service Human Resources (2023). Managing Poor Performance Policy. Retrieved October 24, 2023, from [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1140521/Managing-Poor-Performance-Policy-Procedures-for-SCS-April2023.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1140521/Managing-Poor-Performance-Policy-Procedures-for-SCS-April2023.pdf).
- Civil Service Learning (2015). A guide to the common curriculum. Retrieved August 16, 2023, from [https://www.whatdotheyknow.com/request/81498/response/213899/attach/4/CSL%20portfolio%20final%20v1dSept11%20FOI.PDF.pdf?cookie\\_passthrough=1](https://www.whatdotheyknow.com/request/81498/response/213899/attach/4/CSL%20portfolio%20final%20v1dSept11%20FOI.PDF.pdf?cookie_passthrough=1).

- Civil Service Management Code. Retrieved October 24, 2023, from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions>.
- Clance, P. R., & S. A. Imes (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.
- Committee on Standards in Public Life (1995). The Seven Principles of Public Life. Retrieved October 24, 2023, from <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2>.
- Employment Rights Act 1996. Retrieved October 24, 2023, from <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/18/contents>.
- Fadel, C., M. Bialik, & B. Trilling (2015). *Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed*. Center for Curriculum Redesign.
- Home Service Regulations. Retrieved October 24, 2023, from <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7f254ded915d74e33f49d5/HSRs.pdf>.
- Katz, D., & R. L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Lee, S. Y., & S. Lee (2014). Civil service reforms and the development of Korea. *The Korean Journal of Policy Studies*, 29(1), 47-67.
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174.
- Pyper, R. (1995). *The British Civil Service*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Robson, W. A. (1975). *The Civil Service in Britain and France*. Connecticut: Greenwood Press Publishers.
- Vyas, L., & Y. Zhu (2017). Centralisation, decentralisation and outsourcing of civil service training: Hong Kong, Singapore and United Kingdom experience in comparative perspective. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 39(1), 1-15.
- Wu, Wentz (2023). *Security Clearance*. Retrieved August 10, 2023, from <https://medium.com/the-effective-ciisp/security-clearance-c2979c65f95f>.

### 三、日文部分

人事院 (2021)。《令和 3 年度 年次報告書》，2023 年 4 月 6 日，取自：<https://www.jinji.go.jp/hakusho/r3/body.html>。

人事院 (2022)。《令和四年度年次報告書》，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.jinji.go.jp/hakusho/pdf/R04-1-3-2.pdf>。

人事院 (2022)。令和 4 年度業務狀況：人材の育成，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.jinji.go.jp/hakusho/pdf/R04-1-3-2.pdf>。

人事院 (2023)。《2023 年度官廳訪問指引》，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/2023ippan\\_guide.pdf](https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/2023ippan_guide.pdf)。

人事院 (2023)。「一般職務考試」招募資訊，2023 年 9 月 27 日，取自：[https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/saiyo\\_ippan02.html](https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/saiyo_ippan02.html)。

人事院 (2023)。2023 年度版官庁訪問ガイド：一般職大卒程度，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/2023ippan\\_guide.pdf](https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/ippan/2023ippan_guide.pdf)。

人事院公務員研修所 (2022)。行政研修ジャーナル，第 53 期，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.jinji.go.jp/kensyusyo/kensyu/janaru/53janaru-all.pdf>。

人事院規則 10-14，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=426RJNJ10014000>。

人事評価関係法令・通知集，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_hourei\\_tutisyu.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_hourei_tutisyu.pdf)。

人事評価記録書要領，人事評価記録書（一般職員），2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_kirokusyo\\_kisaijiko\\_u.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_kirokusyo_kisaijiko_u.pdf)。

内閣人事局 (2022a)。人事評価関係法令・通知集，檢索日期：2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_hourei\\_tutisyu.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_hourei_tutisyu.pdf)。

内閣人事局 (2022b)。人事評価記録書記載要領，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406\\_kirokusyo\\_kisaijikou.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0406_kirokusyo_kisaijikou.pdf)。

内閣人事局、人事院 (2023)。人事評価指引《整體制度篇》，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0504\\_seido\\_zenpan.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/r0504_seido_zenpan.pdf)。

### 四、韓文部分

KCI 韓國技師執照情報院，2023 年 8 月 16 日，取自：<http://www.koci.co.kr/base/m6/smenu2/menu1.php>。

人事革新處網路國家考試中心，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.gosi.kr/>。

公務人員培訓法施行令，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%EC%9D%B8%EC%9E%AC%EA%B0%9C%EB%B0%9C%EB%B2%95%EC%8B%9C%ED%96%89%EB%A0%B9/\(33206,20230103\)](https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%EC%9D%B8%EC%9E%AC%EA%B0%9C%EB%B0%9C%EB%B2%95%EC%8B%9C%ED%96%89%EB%A0%B9/(33206,20230103))。

公務員錄用之體檢規章，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://reurl.cc/3e5D4X>。

國家人力資源開發研究所 (2022)。「第 1 屆 9 級新進人員課程」教育大綱，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt\\_id=6451](https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt_id=6451)。

國家人力資源開發研究所 (2023)。「第 1 屆 7 級新進人員課程」教育大綱，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt\\_id=6569](https://www.nhi.go.kr/education/eduScheduleNotice/Read.htm?ntt_id=6569)。

國家人力資源開發研究所 (2023)。5 級新進人員管理程序，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-5.pdf>。

國家人力資源開發研究所 (2023)。5、7 與 9 級新進人員管理程序，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/education/eduList/eduInfomation.htm>。

國家人力資源開發研究所 (2023)。7 級新進人員管理程序，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-8.pdf>。

國家人力資源開發研究所 (2023)。9 級新進人員管理程序，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.nhi.go.kr/upload/eduList/01/1-10.pdf>。

國家公務員人才開發院規章，2023 年 8 月 16 日，取自：[https://www.mpm.go.kr/flexer/html/bbs\\_0000000000000040/20200407/7f18b008517359201.hwp.files/Sections1.html](https://www.mpm.go.kr/flexer/html/bbs_0000000000000040/20200407/7f18b008517359201.hwp.files/Sections1.html)。

國家公職人員法，2023 年 8 月 16 日，取自：<https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B5%AD%EA%B0%80%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%EB%B2%95>。

박정호. (2020). 포스트 코로나 시대의 공무원 교육훈련 변화 방향. **한국인사행정학회보**, 19(4), 375-383. Park Jungho (2020)。新冠疫情時代下的公務員教育訓練改變方向。 **韓國人事行政學會報**，19 (4)，375-383。

## 附錄 1、期末報告審查意見回覆一覽表

項次	審查意見	意見回覆與修訂
吳委員登銓		
1	報告第 70 頁第二段關於《公務人員考試錄取人員訓練辦法》與《公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點》相關規定，這個部分其實就是實訓跟基訓主要的汰選機制，所以在第 72 頁第一段提到：「……基訓成績與實訓成績考核程序均為成績事由之範疇，故不再贅述。」事實上，這個部分反而是深水，我國汰選機制真實的面貌其實在這裡，因此建議可以深入討論這個部分。	感謝委員建議，成績事由之討論已於第三章第四節第一部分有詳細說明，原用語易造成讀者誤解，故調整文字為「如本節第一部分所討論」。 (詳如報告書 p.72)
邵委員玉琴		
1	本案的題目是「公務人員」，但是文內當中有些地方會稱作公務員、有些地方又稱作公務人員，建議在我國的制度面或相關法規面上予以一致化；而外國的部分，因為與我國的考選或訓練機制等並非完全一致，因此這部分不強求一致。	感謝委員指正，報告書內文已將提及我國公務人員制度面及法規面之用詞予以一致化。
2	報告第 88 頁有提到「難以辨別誰在『演戲』」，這部分應該是在講訪談人員所稱的「偽裝」、訓練期間沒有辦法真實地看到人員潛在的情緒也好、問題也好，但是因為這部分未來會給各機關學校參考，因此建議將這部分修改為較為中性的表述，例如無法辨別潛在問題或是潛在因素等。	感謝委員指正，報告書內文已修正相關用詞。 (詳如報告書 p.75-76 及 p.88)
陶處長紀貞		
1	(1) 報告第 67 頁提到基礎訓練的成績評分，所依據的規定為「成績考核項目說明」，但其實該說明上面還有更高的法源依據，因此建議引用《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 36 條的規定； (2) 而在報告第 89 頁有相對應的短期建議，有關所提的基礎訓練評分方式的建議或許可以改為中長期的部分，因為此事涉及修法相關事宜，改制上會需要花費比較多的時間，這點再麻煩研究團隊進行調整。	(1) 感謝委員指導，報告書內文已增列《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 36 條，而「成績考核項目說明」則作補充說明之用。 (詳如報告書 p.67) (2) 感謝委員指正，報告書內文已將原短期可行建議之「基礎訓練



		<p>評分方式」調整為中長程建議。</p> <p>(詳如報告書 p.90)</p>
2	<p>報告第 91 頁、第 92 頁提及實訓機關在淘汰不適任人員，在程序及資料準備上較為辛苦的部分，因為就機關的角度而言，要蒐集到錄取人員工作績效或學習態度不好的部分，在舉證上較為辛苦，針對這個部分會裡在作業上都有一定的流程、要求跟表件；但是反過來，對於被打成績的人而言，他也會想要知道是哪些工作表現或哪些具體事由而被認為不適任，因此在保障考試錄取人員的權益來看，依然有必要要求機關舉證、相關表件上的周妥完善，且後續仍可能涉及到救濟的部分，因此建議在文字上還能夠再提供更平衡的說明。</p>	<p>感謝委員提供意見，報告書內文已衡平呈現保障考試錄取人員權益之相關內容。</p> <p>(詳如報告書 p.92)</p>
<p>李委員英毅</p>		
1	<p>從比較制度來看，有區分為「先任用後訓練」跟「先訓練後任用」，其中先任用後訓練的汰選機制，如果有試用制度會跑到試用制度(如英國)、沒有試用制度會跑到一般的人事考核制度(如日本)，基本上韓國的制度與我國較為相近，因此應與韓國進行比較，但是報告中並無呈現韓國訓練評選機制的相關資料，只指出韓國的訓練制度目的不在淘汰，因此建議研究團隊能再補充韓國是如何進行評量等相關資料。</p>	<p>感謝委員建議。惟經查找相關法令及程序說明後，韓國政府並無對外提供新進公務人員訓練之評選機制有關資料，故本研究無法另行補充。</p> <p>(詳如報告書 p.41 註腳 24)</p>
2	<p>(1) 報告第四章第二節關於研究建議的部分，其中有提到(由用人機關)延長實務訓練，因為通常會報上來多是機關已經下定決心要淘汰，所以還是會由保訓會來要求機關延長實務訓，另外延長與否為保訓會的核定權(強迫機關延長實務訓練)，其實制度上是可以這樣設計(如果有讓用人機關延長實務訓練的必要)，設計為如果人員實務訓練不及格法定應延長一次(毋需再由用人機關或保訓會另行判斷或核定)；</p> <p>(2) 除此之外，也有提到尊重用人機關評定結果，就本會的實務經驗當中，基本上本來就比較尊重機關的實質判斷，並且較傾向就程序面來進行檢視，至於法院方面也會認為是有判斷餘地，也就是審查密度會比較低，除非認定事實錯誤或是程序瑕疵、違反公務價值標準等特定審查範</p>	<p>感謝委員建議，報告書內文已新增評鑑處所提供之延長實務訓練相關統計資料。</p> <p>(詳如報告書 p.71 註腳 62)</p>

	圍外，原則上會尊重機關的決定，因此這部分或許不是大問題。事實上，從機關報過來實務訓練不及格的數字，以及本會所採取的方式，像是給予延長實務訓、核定訓練及格或維持不及格等數據均能檢視本會在汰選機制當中所扮演的角色，例如積極不積極或保守不保守。	
3	報告第 92 頁提到「重新檢視『提出證據』的實質意義」，因為淘汰涉及當事人憲法上的權益，因此只要根據本會所訂定的表格進行填寫，如有異常狀況便即時通報，其實這部分並不會造成機關太大的負擔，且機關必須舉證證明為正當法律程序的要求，雖然過程會造成機關一些困擾或不便，但是此為法制的必要成分，因此建議研究團隊在用語上不宜過於強調這點。	感謝委員提供意見，報告書內文已衡平呈現保障考試錄取人員權益之相關內容。 (詳如報告書 p.92)
廖主任秘書慧全		
1	簡報第 57 頁關於「尊重用人機關的評定結果(實質面)」的研究建議，其實目前便是以程序面的審查為主，且凡是提出救濟的成功率為零，代表各級救濟機關是支持用人機關(淘汰不適任人員)，因此建議研究團隊就這方面的描述可以再弱化一些。	感謝委員提供意見，報告書內文已衡平呈現保障考試錄取人員權益之相關內容。 (詳如報告書 p.92)
2	簡報第 61 頁關於實務訓練及試用期的研究建議，本案應呼籲機關勇於淘汰、善用實務訓練期、試用期以及相關法令，儘量不要談淘汰機制「失靈」與否，因為我們並不清楚淘汰多少人才算失靈。	感謝委員指正，報告書內文已修正相關用詞。 (詳如報告書 p.3 及 p.5)
3	簡報第 40 頁至第 43 頁為實務訓練及試用期的淘汰困境，其中各項應是根據訪談所得，但是本案應該積極鼓勵機關淘汰不適任人員，如同報告所言，如果認為「寄生公務員」對公務體系是一種損害，那麼更應該呼籲機關淘汰不適任人員，而簡報第 43 頁提到救濟情形為零，也能夠證明只要機關據實記錄人員表現不佳的相關情形，的確能夠確實淘汰不適任人員，因此建議本案能夠呼籲機關勇於淘汰不適任人員。	感謝委員建議，報告書內文已新增相關內容。 (詳如報告書 p.89)
許副主任委員秀春		
1	簡報第 53 頁關於「基礎訓練評分方式」的研究建議，將本質特性作為篩選的門檻，有別於過去將其納入總成績的 20%，不過實務上輔導員需要一次觀察 48 名學員，在打本質特性成績時其實就有點心虛、變成是營養學分的感覺，但是如果未來要將本質特性當作門檻的話，那麼輔導員的壓力會更大，因為及格不及格	感謝委員提供意見，報告書內文已針對研究建議「基礎訓練評分方式」另行補充說明相關內容。 (詳如報告書 p.90)

	會需要舉證，這樣反而可能變成送分的項目，因此或許可以考量降低本質特性佔總成績的百分比，例如從20%降為10%。	
2	簡報第56頁關於「簡化淘汰程序」的研究建議，其實通常在觀察一名新進人員適不適用，實務訓練期間可以發揮非常好的功能，實際上在這期間被淘汰的人也比較多，但是有用人機關提到希望簡化淘汰程序，但目前淘汰程序其實並不複雜，那會這邊會想瞭解是針對內部的程序還是保訓會的程序？還是不是程序問題，而是舉證內容要求太多？那麼未來保訓會可以怎麼協助用人機關，比如說輔導員說明會、案例說明等，也許這方面可以再多補充一些說明。	感謝委員提供意見，可參閱報告書第89頁短期可行之建議，包括「加強輔導員調訓」以及「不適任人員相關案例及準備程序分享」，這兩點均為未來保訓會可協助用人機關汰離不適任新進人員之可行方案。
黃委員相博		
1	報告第79頁提到「受訓人員是保障法的準用對象，並且得依訴願法規定提起救濟」，這段話應是指受訓人員在受訓期間被記過或曠職等其他處分可以提起救濟，但是如果是被保訓會廢止受訓資格所做成的行政處分，則可以依訴願法提出救濟，所以其實分別有保障法及訴願法兩種途徑，但是目前期末報告內文的描述會有些混淆，因此建議研究團隊針對這部分能夠再進一步釐清。	感謝委員指正，報告書內文已作修正並補充說明。 (詳如報告書 p.80)
郭專門委員倩茜		
1	補充簡報第53頁關於「基礎訓練評分方式」的研究建議：由於目前輔導員係由同仁兼任，並無專職的輔導員，且一個班通常有40名以上的學員，因此未來若將本質特性的評分方式改為「及格／不及格」，那麼評為不及格便會進入到救濟程序，這時候必須要有相關的舉證，但是實務上輔導員難以在短時間內瞭解或觀察到所有學員的情況，並將所有人的表現一一記錄下來，因此建議研究團隊就這一項研究建議再多加斟酌。	感謝委員提供意見，報告書內文已針對研究建議「基礎訓練評分方式」另行補充說明相關內容。 (詳如報告書 p.90)
童副處長嘉為		
1	針對「基礎訓練評分方式」的研究建議進行補充說明：由於基礎訓練階段不太會有更深入觀察的機會，因此能夠觀察的面向較少，除非是特別嚴重的行為，例如竊盜，那麼便會以其他重大事由廢止其受訓資格，因此在平常上課期間不大會有分數上的差異；另外，目前會採用基本分及加減分的方式而非門檻，是因為就	感謝委員提供意見，報告書內文已針對研究建議「基礎訓練評分方式」另行補充說明相關內容。 (詳如報告書 p.90)

	<p>班務的經營而言，還是希望有一定的機制，例如有學員經常遲到，但是這件事還不到要廢止受訓資格的程度，但是透過減分的方式可以節制學員遲到的行為，或是透過加分的機制讓學員願意為班上做一些貢獻或服務，因此在實務上會需要一個機制來讓班務運行得更順暢。</p>	
<p>黃專門委員良惠</p>		
1	<p>補充簡報第 53 頁關於「基礎訓練評分方式」的研究建議：目前性質特殊訓練有一些很特殊的考試有品德素養成績，一旦品德素養成績不及格便會被廢止受訓資格，但是這項評量的前提是要經過長期性的集中訓練所觀察到的品德素養，時間約需長達半年至一年，因此目前並不是沒有這樣的門檻，但是若要在高普初、地特的訓練上實施或許會有些困難。</p>	<p>感謝委員提供意見，報告書內文已針對研究建議「基礎訓練評分方式」另行補充說明相關內容。 (詳如報告書 p.90)</p>
2	<p>(1) 補充簡報第 56 頁關於「簡化淘汰程序」的研究建議：其實評鑑處對於淘汰這件事情做得非常精密，提供了很多表件以及 SOP 的程序，但是出去訪視會發現到，用人機關誤解了本會的設計，本會是希望透過這些模式讓用人機關在過程中記錄到結訓後，其實好與不好有很實質的內容，但是機關會將這件事當作一個結果，也就是用人機關會為了淘汰不適任人員將記錄不適任行為這件事當成主要業務，因此機關才會認為淘汰要準備的文書作業很繁瑣、要花費很大的成本，但實際上保訓會的立場是希望機關能夠去進行輔導，而不是記錄人員每天做不好的事情；</p> <p>(2) 至於是否未來能讓機關主動延長實務訓練去不同單位的部分，這方面其實可以參考身障特考，因為身障特考是比較特殊的考試，機關會根據人員的障別找到合適的工作，所以在過程中會有所謂的職務再設計或職務調整，所以這個概念是好的，只是可能需要再細部地進行修飾。</p>	<p>(1) 感謝委員提供意見，可參閱報告書第 89 頁短期可行之建議「不適任人員相關案例及準備程序分享」，該點即建議保訓會未來在實務上能夠如何協助用人機關準備汰離不適任新進人員所需之文書作業。</p> <p>(2) 感謝委員提供意見，報告書內文已新增相關內容。 (詳如報告書 p.91 註腳 66)</p>

附錄 2、近 10 年考試錄取人員訓練情形一覽表

單位：人；%

年度		2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	合計
考試種類	訓練總人數										
		不及格人數 (不及格率)									
高等考試	訓練總人數	3,214	3,169	3,318	3,248	2,959	2,816	2,898	2,504	2,316	26,442
	不及格人數 (不及格率)	2 (0.06%)	1 (0.03%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.08%)	0 (0%)	5 (0.02%)
普通考試	訓練總人數	1,693	1,441	1,579	1,610	1,477	1,228	1,402	1,386	1,206	13,022
	不及格人數 (不及格率)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.13%)	2 (0.12%)	2 (0.14%)	0 (0%)	2 (0.14)	1 (0.07)	0 (0%)	9 (0.07%)
初等考試	訓練總人數	339	317	427	391	324	354	356	334	318	3,160
	不及格人數 (不及格率)	0 (0%)	1 (0.32%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.28%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.06%)
地方特考	訓練總人數	2,282	1,821	1,626	1,576	1,501	1,493	1,566	1,326	847	14,038
	不及格人數 (不及格率)	1 (0.04%)	1 (0.05%)	0 (0%)	2 (0.13%)	0 (0%)	1 (0.07%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.12%)	6 (0.04%)

年度		2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	合計
考試種類	訓練總人數										
		不及格人數 (不及格率)									
司法人員	775	738	816	917	696	892	1,273	691	964	7,762	
	1 (0.13%)	1 (0.14%)	0 (0)	2 (0.22%)	2 (0.29%)	2 (0.22%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.1%)	9 (0.12%)	
國家安全局國家 安全情報人員	16	23	32	26	32	25	48	18	29	249	
	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.13%)	2 (7.69%)	3 (9.38%)	3 (12%)	1 (2.08%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (4.02%)	
法務部調查局 調查人員	116	59	71	86	100	68	98	99	101	798	
	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
警察人員	2,449	3,477	3,893	4,903	5,408	5,340	5,659	2,305	1,570	35,004	
	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.05%)	5 (0.10%)	2 (0.04%)	2 (0.04%)	1 (0.02%)	2 (0.09%)	3 (0.19%)	17 (0.05%)	
外交領事及 外交行政人員	37	45	49	52	58	31	50	58	38	418	
	2 (5.41%)	1 (2.22%)	0 (0%)	1 (1.92%)	3 (5.17%)	1 (3.23%)	7 (14%)	0 (0%)	1 (2.63%)	16 (3.83%)	
民航人員	25	12	21	33	16	15	23	18	45	208	
	0 (0%)	1 (8.33%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (12.5%)	1 (6.67%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (2.22%)	5 (2.40%)	

年度		2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	合計
考試種類	訓練總人數										
		不及格人數 (不及格率)									
關務人員	206	387	131	333	259	59	173	91	201	1840	
	0 (0%)	1 (0.26%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.05%)
原住民族人員	163	169	143	118	139	110	85	83	61	1071	
	0 (0%)	1 (0.59%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.09%)
身心障礙人員	228	176	197	152	142	86	43	209	112	1345	
	0 (0%)	3 (1.7%)	1 (0.51%)	0 (0%)	1 (0.70%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.96%)	0 (0%)	7 (0.52%)	
交通事業鐵路人員	705	678	960	1,322	1,089	1,463	774	636	517	8,144	
	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.09%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.19%)	2 (0.02%)	
海岸巡防人員	47	6	31	24	28	44	32	13	18	243	
	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3.13%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (0.41%)	
司法官	43	68	67	56	71	106	99	57	90	657	
	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (1.89%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (0.30%)	

年度		2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	合計
考試種類	訓練總人數										
		不及格人數 (不及格率)									
移民行政人員		147 0 (0%)	10 0 (0%)	134 0 (0%)	121 0 (0%)	133 0 (0%)	133 0 (0%)	119 0 (0%)	89 0 (0%)	43 0 (0%)	929 0 (0%)

資料來源：保訓會提供。



### 附錄 3、訪談大綱：英國

**In Taiwan, people who want to become qualified civil servants have to go through four processes: “examination”, “basic training”, “on-the-job training,” and “probation period”. But since the first stage, the examination, is mainly "paper-based written exams", one of the criticisms is its lack of screening validity. Therefore, it is expected that the following three processes (basic training, on-the-job training, and probation period) can effectively evaluate the other aspects and abilities of the civil servants.**

**Unfortunately, the following three processes fails to serve that function since the passing rates are almost as high as 100% in all of the training programs and at every level. Therefore, this our hope that we can learn from other countries’ experience in screening / evaluating / eliminating the newly-hired civil servants in the training and/or probation period.**

1. Could you please briefly describe your current job and what your main duties are?
2. Could you please tell us your experience in assisting the British government in training the newly-hired civil servants?
3. How did your organization arrange the trainings for different types of civil servants, such as the HR personnel, the taxation officers, or the technic-related civil servants? What kind of courses are usually included in the training packages? How long do the training programs usually last (weeks/months)?
4. After or during the training programs, how do you evaluate the participants? What kind of “assessment items, methods or standards” do you usually use to evaluate the participants? What are the proportions of these items (e.g. 20% on oral exam)?
5. What are the “standards” to distinguish the qualified civil servants from the unqualified ones? What happen if someone fails to meet the standards? Do they have any opportunity to fix it (e.g. retake the training program, self-funded retraining)?
6. What are the advantages or strengths of the training programs/process for the newly-hired civil servants in UK? Do you have any suggestions for us?

#### 附錄 4、訪談大綱：韓國（英文版）

**In Taiwan, people who want to become qualified civil servants have to go through four processes: “examination”, “basic training”, “on-the-job training,” and “probation period”. But since the first stage, the examination, is mainly "paper-based written exams", one of the criticisms is its lack of screening validity. Therefore, it is expected that the following three processes (basic training, on-the-job training, and probation period) can effectively evaluate the other aspects and abilities of the civil servants.**

**Unfortunately, the following three processes fails to serve that function since the passing rates are almost as high as 100% in all of the trainings at every level. Therefore, it's our hope that we can learn from other countries' experience in screening / evaluating / eliminating the newly-hired civil servants, particularly, in the training and/or probation periods.**

1. What is the primary purpose of the “Education / Training” process (the first red arrow)? Is it to “evaluate” whether they are qualified civil servants, or to “train” them to become qualified civil servants, or both? Which purpose is more important?
2. After or during the training, how does the Central Officials Training Institute (COTI) evaluate the trainees? What kind of “assessment items, methods or standards” are used to evaluate them?
3. How do you feel about the results of the training (and evaluation)? Is the training (and evaluation) able to effectively distinguish the qualified and unqualified trainees?
4. Does the COTI arrange different training courses for different types of civil servants? For example, different courses for HR personnel, taxation officers, or technic-related civil servants?
5. Was the probation period (the second red arrow) able to effectively distinguish the qualified and unqualified trainees? What kind of “assessment items, methods or standards” are usually used to evaluate them during the probation period?
6. What are the advantages and disadvantages of the training and probation process? Was there any criticism on those processed in Korea?
7. Do you have any suggestions for Taiwan?

## 附錄 5、訪談大綱：韓國（韓文版）

대만에서 정식적인 공무원이 되려면 필기시험, 기본훈련, 실무훈련과 수습기간 등 4 단계를 거쳐야 한다. 하지만 1 단계는 주로 필기시험을 진행되기 때문에 심사 효율성이 좋지 않다. 따라서 필기시험 외에 나머지 3 단계(기본훈련, 실무훈련과 수습기간)을 통해 다른 측면에서도 공무원의 능력을 평가하고 심사할 수 있는 것을 기대된다.

아쉽게도 각 단계의 합격률이 모든 100%를 달하기 때문에 이 세 가지 과정이 제대로 작용하지 않는다. 따라서 다른 국가의 신입 공무원에 대한 심사, 평가, 탈락, 특히 훈련이나 수습기간에 대한 경험을 이해하기한 다음에 대만의 신입 공무원 심사 제도를 개선하기를 바란다.

1. 한국 신입 공무원의 선발 과정을 이해하려고 합니다. 궁금합니다. 먼저 두 번째 페이지의 선발 과정표가 맞는지 확인해 주실 수 있습니까?
2. 교육훈련 과정의 주요 목적이 무엇입니까(첫 번째 빨간색 화살표) ? 공무원 자격이 있는지 확인하기 위해서 인가요? 아니면 합격한 공무원이 되도록 훈련시키나요? 아니면 둘 다인가요? 그리고 어떤 목적이 더 중요합니까?
3. COTI 는 훈련 후 또는 훈련 동안 후보자의 성과를 어떻게 평가합니까? 심사에 어떤 항목, 방법 또는 표준을 이용합니까?
4. 교육훈련(및 심사)가 얼마나 효과적이었다고 생각합니까? 후보자가 공무원 자격이 있는지를 정말 측정할 수 있습니까?
5. COTI 는 공무원 종류에 따라 다양한 교육 과정을 제공합니까? 예를 들면 인사담당자, 세무담당자 또는 기술 관련 공무원을 대상으로 해당 교육 과정을 제공합니까?
6. 수습기간(두 번째 빨간색 화살표)을 통해 공무원 자격 여부를 효과적으로 결정할 수 있습니까? 이 기간 동안 심사에 「어떤 항목, 방법 또는 표준」을 이용합니까?
7. 교육훈련과 수습기간의 장점과 단점은 무엇이라고 생각합니까? 한국에서 공무원의 선발 과정에 대해 어떻게 생각합니까?
8. 대만에게 이 연구에 대한 생각이나 제안이 있으신가요?

## 附録 6、訪談大綱：日本

台湾の公務員が採用される前には「試験採用」、「基礎研修」、「実務研修」、「試用期間」など四つの段階を経る必要があります。しかし、最初の段階における採用試験は主に「筆記試験」であるので、その選抜の妥当性は批判されています。そのため、次の三つの段階（基礎研修、実務研修、試用期間）においてほかの側面から公務員の能力などをやを有効的に評価できることが期待されています。

ところが、次の三つの段階の通過率はほぼ 100%で、その果たすべき機能を失ってしまいました。その故に、ほかの国に研修や試用期間において初任公務員の選抜、評価、淘汰に関する制度から学びたいと考えます。

1. 日本の初任公務員の選考方法を知りたいと思います。このような流れは正しいかどうかをご確認いただけますでしょうか。（第二ページをご参照ください。）
2. 「官庁訪問」(最初の赤い矢印で示されているところ)の目的はなんですか。第一次試験に合格した受験者は個別に訪問したい官庁に連絡しますか。連絡の相手は誰でしょうか。(当官庁の人事部門ですか) 連絡できる官庁の数は何かの制限がありますか。(たとえば、一人は最大三つまでやら) それとも、制限がありませんか。
3. 連絡された官庁は必ずしも訪問を受け入れますか。この段階で各官庁は受験者を拒否してもいいでしょうか。
4. 官庁訪問は実際にどのように進んでいますか。各官庁は誰が業務を説明しますか。官庁訪問の時は必ず面接が行われるのでしょうか。もし面接が行われる場合、面接担当者は誰でしょうか。
5. 官庁訪問の過程はどのように試験合格者を評価しますか。評価の基準は何ですか。
6. 第二次試験（二番目の赤い矢印で示されているところ）は人物試験として個別面接などが実施され、これらの面接を実施する責任者は誰でしょうか。（人事院が統一的に実施するのか、または各官庁ごとに実施するのか）面接の方法・内容と評価の基準は何でしょうか。
7. 「内々定」と「内定」はそれぞれどんな意味を持ちますか。この二つの主な違いはなんですか。「内々定」はどのように「内定」になりますか。

「内々定」から「内定」になるまではどのぐらいかかりますか。

8. 日本の人々はこのプロセスについてどう思いますか。適切な公務員を選抜することができますか。何か改善すべきところがありますか。
9. 正式採用後の合同初任研修や初任行政研修には合格と不合格を評価する方法や基準がありますか。もしあれば、不合格の場合はどうに対処しますか。
10. 日本の人々は「研修・カリキュラム」についてどう思いますか。職務の遂行に対する必要な能力を備えさせることができますか。何か改善すべきところがありますか。

## 附錄 7、訪談大綱（專家學者）

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）於今年 5 月委託本研究團隊協助完成「新進公務人員汰選機制之跨國比較研究」一案。我國新進公務人員汰選機制主要係透過「基礎訓練」、「實務訓練」及「試用期」三階段，然而其評核項目屬全國一體適用，較難依不同考試類科或工作屬性設計不同的評核項目，且無法有效地淘汰不適任人員，故保訓會為強化評核工具之信、效度，設計更為貼近用人機關需求之人才管理與評估技術，期能透過跨國比較方式（包括日本、韓國、英國），探討各國新進公務人員實施評核的評估工具與技術、適任性評估方式、淘汰機制及不適任人員之處置等制度設計與實務做法，作為精進我國汰選機制之參考，並強化新進公務人員考核評估與實務工作內容契合程度，以達培育現代國家所需公務人才之政策目標。

- 一、首先，請您先檢視研究團隊目前所統整之日本、韓國及英國等國新進公務人員汰選機制相關資料是否正確，若資料有任何錯誤還請協助指正。
- 二、請問您認為日本、韓國及英國等國在新進公務人員訓練階段的規劃如何？有哪些值得我國效法之處？
- 三、請問您對於目前我國新進公務人員整體汰選機制（包括基礎訓練、實務訓練及試用期三個階段）有什麼看法？有何改進建議？

## 附錄 8、訪談大綱（用人機關）

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）於今年 5 月委託本研究團隊協助完成「新進公務人員汰選機制之跨國比較研究」一案。我國新進公務人員汰選機制主要係透過「基礎訓練」、「實務訓練」及「試用期」三階段，然而其評核項目屬全國一體適用，較難依不同考試類科或工作屬性設計不同的評核項目，且無法有效地淘汰不適任人員，故保訓會為強化評核工具之信、效度，設計更為貼近用人機關需求之人才管理與評估技術，期能透過跨國比較方式（包括日本、韓國、英國），探討各國新進公務人員實施評核的評估工具與技術、適任性評估方式、淘汰機制及不適任人員之處置等制度設計與實務做法，作為精進我國汰選機制之參考，並強化新進公務人員考核評估與實務工作內容契合程度，以達培育現代國家所需公務人才之政策目標。

- 一、請問您有多常在實務訓練或試用階段碰到不適任的新進公務人員？通常這些人是出現哪些行為會讓您覺得他們不適任？
- 二、在碰到不適任的人員時，通常用人機關／單位會用什麼方式處理？
- 三、如果真的想要淘汰不適任人員，會由誰來做最終的決定？您覺得機關需要做多少準備才能達成目標？這些準備是否有起到實質的作用？
- 四、請問您對我國現行新進公務人員淘汰機制的看法如何？有無任何建議？

## 附錄 9、訪談大綱（訓練機關）

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）於今年 5 月委託本研究團隊協助完成「新進公務人員汰選機制之跨國比較研究」一案。我國新進公務人員汰選機制主要係透過「基礎訓練」、「實務訓練」及「試用期」三階段，然而其評核項目屬全國一體適用，較難依不同考試類科或工作屬性設計不同的評核項目，且無法有效地淘汰不適任人員，故保訓會為強化評核工具之信、效度，設計更為貼近用人機關需求之人才管理與評估技術，期能透過跨國比較方式（包括日本、韓國、英國），探討各國新進公務人員實施評核的評估工具與技術、適任性評估方式、淘汰機制及不適任人員之處置等制度設計與實務做法，作為精進我國汰選機制之參考，並強化新進公務人員考核評估與實務工作內容契合程度，以達培育現代國家所需公務人才之政策目標。

- 一、請問在您過去的經驗當中，真的碰到表現不佳或不適任人員的機率有多高？通常會從哪些面向或行為看出這些人的表現不佳或不適任？
- 二、請問當在訓練中碰到不適任的人員時，通常會如何處理？處理的效果如何？
- 三、請問您對現行「基礎訓練期間的評量方式與內容」有何看法？有無任何建議？
- 四、請問您對現行「基礎訓練期間各個評分項目的比例」有何看法？有無任何建議？
- 五、整體來說，您對於基礎訓練的程序或制度，有無其他任何想法或建議？