

中央機關用人需求與考選制度的革新

引言人：高仙桂

國家發展委員會副主任委員

一、前言

2020年武漢肺炎疫情全球蔓延，帶來人類生活型態的改變，以及全球經濟社會前所未有的衝擊，這對臺灣既是空前的挑戰，但也是絕佳的機會。政府刻正推動經濟發展新模式2.0，建立我國未來經濟發展的鞏固基礎。在這經濟發展的關鍵時刻，人才是國家建設工程的重要因素，且必須反映在政府選用治理人才的制度革新，才能推動國家持續不斷地進步。

二、後疫情時代之全球新變局

進入後疫情時代，我們觀察全球變局所發展的經濟新秩序將有下列重大趨勢：

(一)美中對峙將愈加激烈

美中近年在關稅壁壘、華為禁令、中資企業併購、擱置聯邦退休基金投資中國股票、力阻中國「千人計畫」等多方角力，已發展成全面性的貿易戰、科技戰、金融戰、人才戰。此一兩強對峙局勢在後疫情時代將更為嚴峻。我國面對全球政經版圖變動的新局，應重新調整策略方向與角色，才能掌握新的機會。如美中對峙引發臺商回流潮，加上未來AIoT、5G等投資布建，均將對臺灣經濟有很大貢獻。

(二)國際分工型態改變

美中對峙造成全球經濟秩序結構性變動，中國與非中國的「雙供應鏈」儼然形成，而武漢肺炎更加深生產鏈斷鏈的風險危機，促使全球產業鏈分工走向「區域型短鏈」發展，由過去強調「少樣多量」的控制成本模式將走

向「多樣少量」的專業分工模式。由於臺灣在高階技術製造品質深獲國際肯定，藉由這波勢頭朝「全球高階製造中心」發展，拉升競爭障礙，讓我國高階、數位化生產快速發展起來，生產方式將更會有話語權與定義權，成為我國未來十年立於不敗之地的關鍵。

(三)數位化進程加速

武漢肺炎疫情促使零接觸經濟興起，讓工廠智能化、遠端控制生產製程、遠端辦公等趨勢更為明顯，並與過去我們所投資的工業4.0相呼應。面對數位化的加速推展，智慧政府的推動刻不容緩。

(四)國家角色會更強化

疫情促使國家角色強化，從企業轉向政府主導。武漢肺炎以來，國家協助產業回流、轉型升級的影響力將會增加，因此不論是口罩國家隊、金融國家隊，到未來發展智慧城市，更需要國家參與建構，尤其是5G等新技術，政府與企業合作將會更加頻繁。

三、推動經濟發展新模式2.0作為國家發展施政主軸

後疫情時代下的全球經貿新秩序已對商業模式、生活型態等帶來長遠的改變，此波全球產業供應鏈分工與結構的重組、新消費與生活模式的興起，亦為我國產業帶來數位、智慧轉型契機。因此，國家發展施政主軸將在既有產業優勢基礎上，推動經濟發展新模式2.0來超前布署，讓臺灣蛻變為全球經濟的關鍵力量，在國際發光發亮：

(一)經濟發展新模式2.0是鞏固臺灣未來的發展基石

1. **創新成長**：於我國既有數位優勢產業基礎上，積極導入AI、5G等數位經濟關鍵基礎技術，推動5+2產業創新2.0；同時持續吸引數位國際大廠投資臺灣及設立

研發中心，以期讓我國打造成亞洲研發中心。另為因應未來數位應用新趨勢，亦將超前佈局衛星技術等前瞻太空產業。並在政府組織架構上，成立數位發展部來推動國家整體數位經濟發展與創新。

2. **投資就業：**落實6兆投資，包含臺商及境外資金回流、半導體大廠建設、綠能、前瞻二期、金融服務等，推動我國成為亞洲高階製造中心。同時，結合多元的金融手段來協助產業資金需求，成立國家融資保證機制，加值金融服務業，打造臺灣成為亞洲企業資金調度及高階資產管理中心。
3. **青年分配：**另為因應數位經濟所引發所得分配及世代正義問題，政府亦同步推動都更、社會住宅及長照等社會投資；並積極解決青年學用落差問題，以充實產業發展所需的人力資本，也將持續檢討基本工作水準，減緩低薪問題並滿足基本生活所需。

(二)推動六大核心戰略產業，讓臺灣成為全球經濟關鍵力量

1. **以5+2產業為基礎的再進化：**為尋求臺灣經濟新動能，2016年政府推動「5+2產業」做為創新經濟的基礎，推動國家發展的數位轉型，已為臺灣引導出新經濟發展模式。而在5+2產業創新所打下的基礎上，伴隨AI、5G等數位技術與經濟趨勢，2020年政府接續打造「六大核心戰略產業」，以資訊及數位產業發展、5G時代的數位轉型及資訊安全、生物及醫療科技產業、軍民整合的國防戰略產業、綠電與再生能源產業、關鍵物資供應的民生與戰備等六大戰略產業，讓臺灣成為未來全球經濟的關鍵力量。
2. **六大核心戰略產業發展策略：**六大核心戰略產業將利

用臺灣既有半導體與資通訊產業優勢、國際5G數位轉型契機，讓資訊數位、資安產業搶占全球供應鏈的核心地位。另以國內公部門與國家安全基本需求作為內部需求保證的策略，帶動國防產業與再生能源產業，並建立「臺灣品牌」的全球戰略物資製造業，拓展至國際競爭市場。同時優化產業發展之共通基礎環境，如人才、法規與多元的金融手段協助產業發展所需。

(三)臺灣成為全球經濟關鍵力量，必須匯聚各方的人才

推動六大核心戰略產業，讓臺灣產業團隊更加國際化是必要條件，因此在基礎環境建置上，在雙語國家及數位領域，必須培養更多本土人才及菁英，讓產業有更強的國際競爭力。因此在人才整備上必須包含：

- 1. 培育本土數位人才：**因應數位為驅動六大核心戰略產業的關鍵力量，需擴展高教體系人才培育量能，提升我國STEM領域學生質量；而對於數位轉型影響之工作者，也應強化其數位職能，深化在職人才技術能力。
- 2. 延攬國際數位菁英：**因應國內人口減少與結構老化，除精準延攬產業所需海外數位人才外，亦擴大招收外國學生來臺就讀數位科系，並鬆綁外國大學畢業生來臺工作、永居等限制，擴大數位人才來源。
- 3. 深化雙語能力及國際視野：**因應六大核心戰略產業之國際交流與合作需求，針對會計師、律師、金融與醫師等專業領域人才，打造國際化環境，增強英語交流機會，厚植人才英語力。

四、因應經濟發展新模式需求，政府需要新型態治理人才

當經濟發展新模式2.0成為國家發展施政主軸，政府治理體系就必須滿足數位經濟創新、國際合作交流，以及全民溝通參與

等需求，朝向智慧、開放與國際觀政府進行翻轉，進化為政府治理2.0。而因應此新型態治理模式下的人才應具備下列特質：

(一)跨域數位人才

為落實數位轉型下各項智慧政府作為，需要跨域數位人才協助政府加速開放資料釋出，並驅動資料再利用，特別是可活用與鏈結政府各項資料，優化施政決策。此外針對新興科技，也能深化應用其智慧服務，達到創新便民的目的。

(二)國際化視野與雙語人才

為達成2030年雙語國家目標，與外國人相關招商、採購、文書與法規將逐年落實雙語化，針對涉外事務、促參、招商、法治等相關政府部門，應整備國際化環境，因此，必須逐步培育公務同仁在英語表達的軟實力，提升國際溝通能力。

(三)多元溝通人才

為讓數位時代下的民眾明瞭政府施政，在強化政府資料開放上，培育數位資料治理人才，讓龐雜政府資料轉化為民間易讀及可運用的資料，健全雙向溝通的基礎；另為因應數位時代政策溝通情境的變化，亦有必要充實能兼顧傳統媒體及新媒體的數位溝通人才，有效與民眾進行對話。

五、公部門攬才政策應有跨域並突破既有框架的思維

目前公部門人力仍以常任文官為主，無法為特定機關的施政目標量身訂做。當眾多公共治理問題從傳統單一議題轉變成跨機關、跨公私部門的跨域議題，公部門攬才政策應該適度跳脫培育個別優秀公務員的框架，依據國家發展策略與不同機關的政策目標，評估組織人才組成是否足以充分發揮政策能力，進而彰顯國

家在公共治理上的積極性角色。未來我國公部門治理攬才的政策思維，提供以下建議：

- (一)人才進用管道多元化：專業在民間，政府取才對象應不再侷限在公部門，而應在公平、公開與透明的原則上，從民間選拔具有高度專業職能與企業家精神的菁英人才，藉以強化機關在解決問題的核心能力，並確保政策的推動能「接地氣」，讓政策執行結果符合民意期待。
- (二)跨域人才考選誘因：跨域人才考選應該提供強大的誘因，如何突破公部門薪資待遇的框架，並在傳統文官採考試取才的體系外，建置完善的專業人才選拔與留用/汰除標準，而非侷限節省組織人事成本的計算，將有助吸引民間專業人才的投入。
- (三)文官人才培育與拔尖：公部門的基層及中階人員方面，應持續藉由標準化與一致化的法規流程，以及多元專業培力，提升其專業與可信賴度；在高階文官方面，則應著重拔擢優秀人才，整體規劃制度化的職務輪調及培育資源投入，讓具有掌握全局視野的高階人員，面對複雜的治理議題能領導、協調中階與基層同仁並扮演識別與進用民間專業人才的樞紐角色。

六、結語

回應全球變局，良好的人才政策是有效實踐國家治理能力，發揮良善治理的最佳解方。我們期待國家人才在選、用、育、留政策層面，應有跨域與突破框架的治理思維，讓具國際觀、跨域、數位與多元溝通特質菁英成為優先延攬對象，並輔以提升跨域治理能力的培育政策，為政府留用具有創新公共價值的人才，相信會讓政府更有效能，提供人民更好的服務。

新思維新方向-如何考選現代政府所需治理人才



後疫情時代國家發展主軸與治理人才



國家發展委員會 高副主任委員仙桂

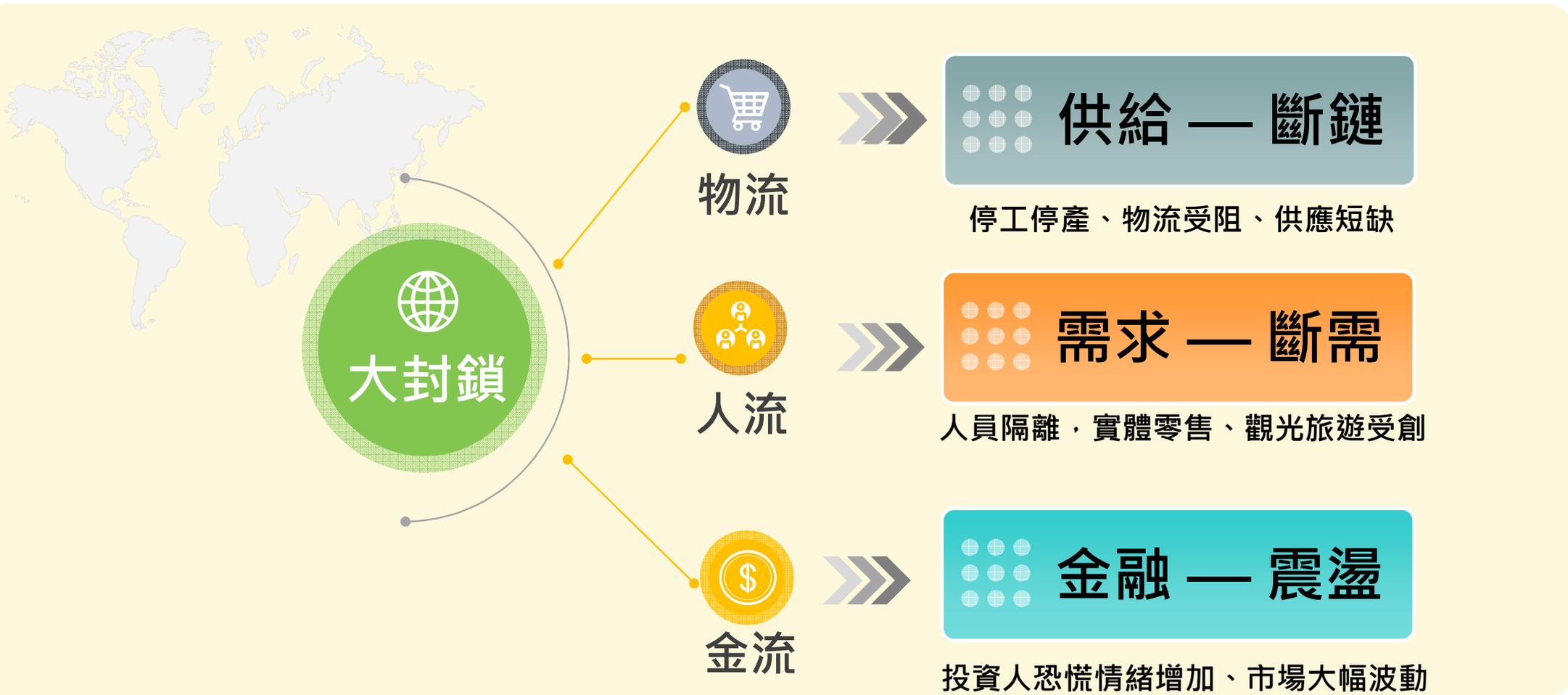
2020年10月7日

大綱



- 1 後疫情時代全球新變局
- 2 國家發展施政主軸2.0
- 3 國家新型態治理人才需求
- 4 公部門攬才策略新思維
- 5 結語

1 後疫情時代全球新變局--- Covid-19疫情影響



1

後疫情時代全球新變局--- 後Covid-19全球經貿新秩序

美中對峙加劇



- 發展成全面性貿易戰、科技戰、金融戰、人才戰

全球供應鏈重組



- 「雙供應鏈」與「區域型短鏈」
- 由「少樣多量」到「多樣少量」

數位化進程加速



- 零接觸經濟的興起
- 工業4.0與產業數位化加速

國家資本主義興起



- 國家角色更加強化
- 政府與企業合作將會更加頻繁

COVID-19

2 國家發展施政主軸2.0--- 後疫情全球變局中掌握新機會



推動經濟發展新模式2.0



臺灣成為人才匯集中心

臺灣必須重新定位在全球產業鏈的角色，掌握新經濟發展契機



總統宣示推動六大核心戰略產業、強化雙語及數位人才培育

- 一 在5+2產業創新的既有基礎上，打造「六大核心戰略產業」，讓台灣成為未來全球經濟的**關鍵力量**。
- 一 **匯聚各方人才**，讓臺灣產業團隊更加國際化，在雙語國家及數位領域上，培養更多本土人才及菁英，讓產業有更強的國際競爭力。

2 國家發展施政主軸2.0--- 推動經濟發展新模式2.0

擴大投資，創造就業

1. 落實6兆投資，推動亞洲高階製造中心：
 - 台商回台及境外資金回台1.7兆
 - 半導體大廠/IoT、AI及5G建設2.6兆
 - 綠能1.5兆
 - 前瞻二期0.4兆
 - 金融服務業千億
2. 振興內需市場，加值金融服務業，成立國家融資保證機制
3. 打造亞洲企業資金調度及高階資產管理中心



加碼創新 驅動成長 (打造亞洲研發中心)

1. 推動5+2產業創新2.0(導入AI、5G)
2. 加碼吸引如Google、Microsoft、美光等國際大廠投資台灣、設立研發中心
3. 佈局前瞻太空產業，成立數位發展部

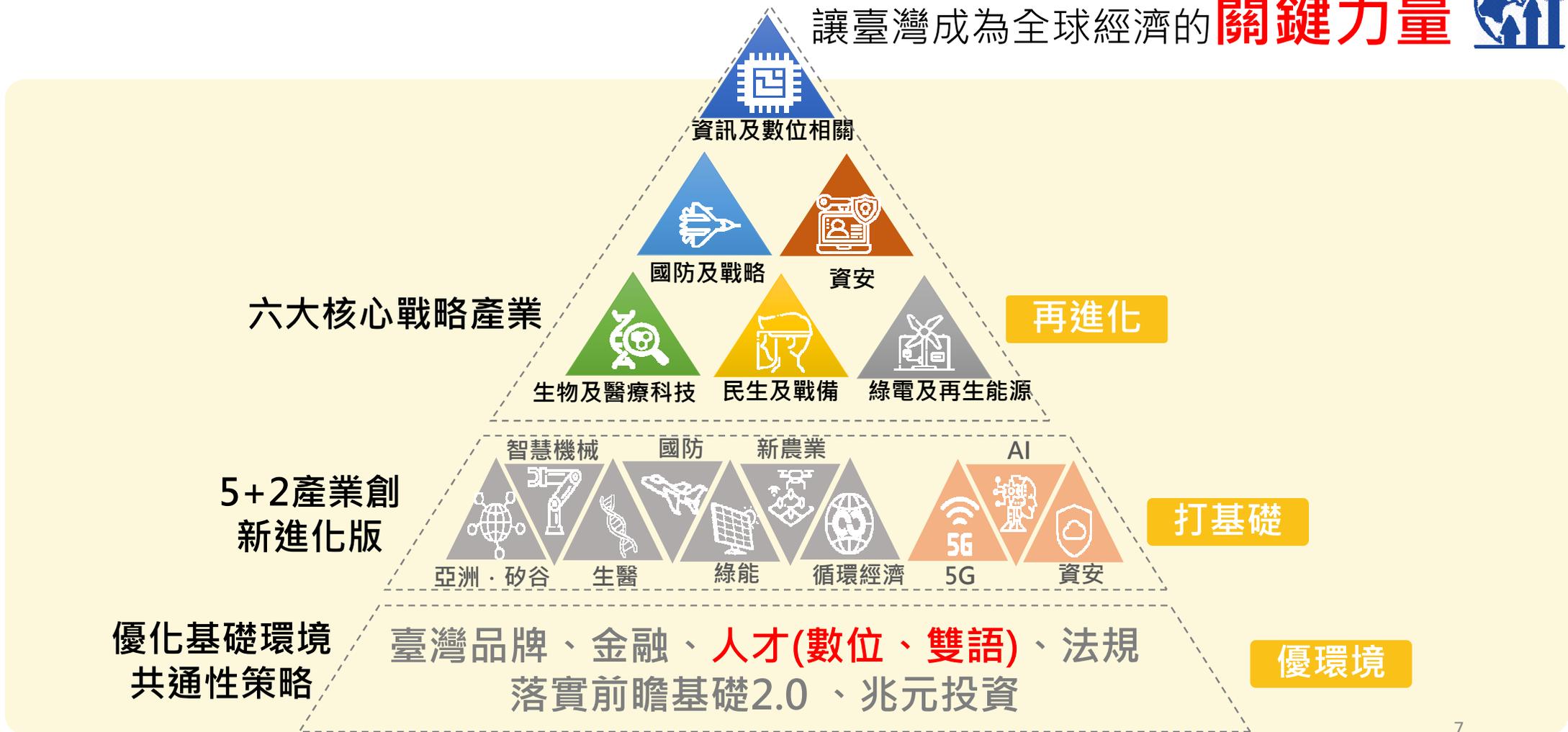
照顧青年 落實分配

1. 落實都更、社宅及長照等社會投資
2. 解決青年低薪和學用落差問題，以充實產業發展的人力資本
3. 持續檢討基本工資水準，以滿足基本生活所需

2 國家發展施政主軸2.0--- 推動六大核心戰略產業



讓臺灣成為全球經濟的**關鍵力量**



2 國家發展施政主軸2.0---培育數位與雙語人才

臺灣成為全球經濟關鍵力量，必須**匯聚各方的人才** 



本土數位人才



國際數位菁英



雙語能力與國際視野

- 數位是六大核心戰略產業的關鍵力量
- 提升STEM領域學生質量
- 強化工作者數位職能

- 因應國內人口減少與結構老化
- 擴大數位人才來源

- 因應六大核心戰略產業國際合作需求
- 提升專業人才雙語能力

3 國家新型態治理人才需求

政府治理2.0需要新型態治理人才



4 公部門攬才策略新思維

應有**跨域**與**突破既有框架**的治理思維

常任文官制度

公部門人力
不易為機關
施政目標量
身訂做

從單一議題
到跨機關、
跨公私部門
的複雜議題

公共治理問題



公部門攬才政策



人才進用
管道多元化



跨域人才
考選誘因



文官人才
培育與拔尖

- 政府取才不限在公部門
- 從民間選拔菁英人才
- 重視「接地氣」
- 弭平薪資待遇落差
- 建置專業人才選拔與留用標準
- 基層及中階人員多元專業培力
- 高階文官著重拔擢優秀人才
- 培養高階文官視野

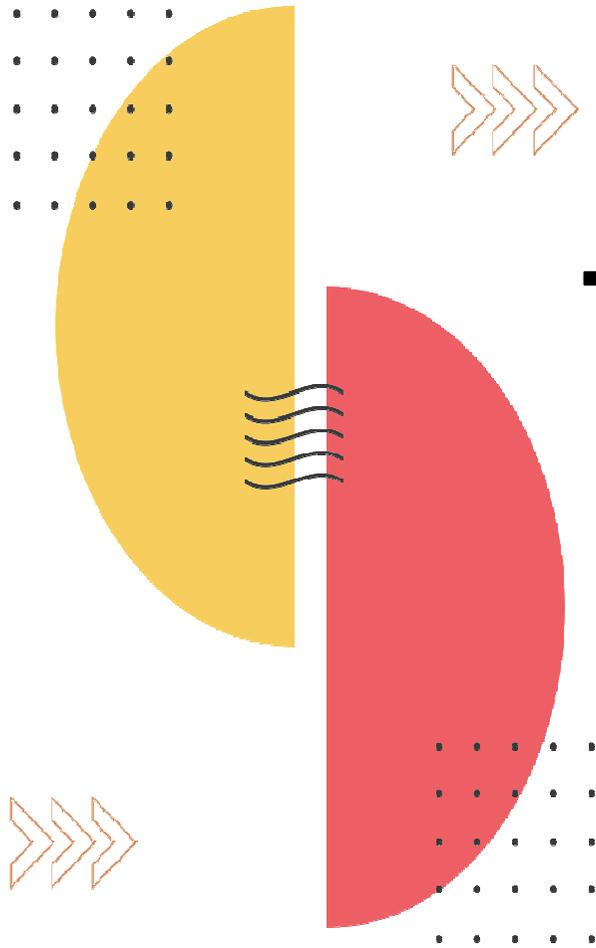
5 結語

回應疫後全球新變局，新型態治理人才的延攬，才能發揮、實踐國家治理能力。



- 國家人才在選、用、育、留政策層面，應有跨域與突破框架的治理思維。
- 具國際觀、跨域、數位與多元溝通特質菁英為優先延攬對象。

Time: 5 minutes



THANK YOU