

# 改革的力量— 談考選部優良興革建議提案

賴峰偉

## 壹 追求組織更卓越的動態平衡

99年8月我接任考選部長時，提出「追求考選業務更卓越的動態平衡」作為施政願景，為鼓勵同仁勇於建言，提供創新建議作為組織向上提升的能量，半年來我陸續進行多項新措施，其中最重要的一項即是訂定「考選部興革建議評獎作業要點」，明定每半年辦理興革建議評獎；頒獎後則對提案加以列管，視需要召開腦力激盪會議，落實執行興革建議。希望藉此激發同仁的熱情與創意，找回遺失的工作熱忱，幾個月來，已陸續在部內激起共鳴，產生革新效應。

99年底第一次辦理的興革建議評獎，同仁們提出許多甚具價值的建議，

讓我看到考選部的活水，我知道此時考選部已不只是辦理國家考試的機器，更是一個活的組織。因此我藉考選論壇一隅簡介9個獲得表揚獎勵的建議，希望讓更多人瞭解提案的內容。

我一直認為，同仁在工作環節中遇到的任何瓶頸，正是創新思考的源頭，一個人簡單的小想法，可能帶給別人大啟發，甚至觸動組織改革的樞紐，同仁們千萬不要妄自菲薄，看輕了自己。每一位同仁提出的興革建議，無論資深或資淺，我都非常重視，也希望大家明瞭我的苦心；也期待更多人看到考選部的努力，並肯定我們的改變。

### 一、周麗珠科長：專技人員考試成績及結果通知書『總成績』欄位顯示格式改進

91年中醫師特考羅姓應考人依據考選部所提供之考試成績及結果通知書『總成績』欄位已達60分，兀自認為符合「總成績滿60分及格」之規定，而未正視「特定科目未達規定最低分數」之情形，不服考選部所為之不及格處分，因而提出訴願、行政訴訟，並聲請大法官會議解釋。司法院大法官會議於99年11月做出釋字第682號解釋：中醫師特考有零分或專科平均或特定科目成績未達規定者不予及格，並未違憲。

周麗珠科長認為**本案纏訟8年**，耗費許多人力物力，乃提出改進專技人員考試成績及結果通知書「總成績」欄位顯示格式的建議。

現行專技人員考試成績及結果通知書格式，不論應考人成績是否具有「應試科目有一科成績為零分」、「專業科目平均不滿50分」、「特定科目未達規定最低分數」等不及格限制規定，均顯示其總成績分數，如此易使應考人以為總成績已達60分以上，即為及格；應考人若不察另有「符合不及格限制」規定，或強硬主張自己成績已達60分，不認同特別規定的否決條件，則易不服及格與否的處分，而提起訴願及行政爭訟。

周科長建議改為：採總成績滿60分及格之考試，應考人如具有不及格限制

規定，其成績經計算後雖已達60分，為避免疑義，宜修正考試成績及結果通知書「總成績」欄位顯示格式為不顯示總分。此項革新雖經同仁研商認為仍應維持總成績欄位，另於備註欄就及格方式做必要文字說明，然而此建議也同時促使本部改變目前做法—爾後將於「及格標準」欄位後，針對有科目否決條件之類科加註「○○科目須滿○分」之提醒文字，此一效果與周科長的建議應是殊途同歸。

### 二、劉秋祝分析師：提升公文線上簽核使用率

為響應電子化政府政策及提升公文簽核效率，考選部於95年設置啟用「公文管理整合資訊系統」，實施成效良好，至今已多次獲獎，並有銓敘部、審計部、經濟部、臺北市政府研考會、臺電公司等多個機關(構)陸續到部觀摩參訪推動情形。雖已具成效，然距離全面線上簽核還有可努力的空間。

為了提高公文線上簽核使用率，劉秋祝分析師針對收文部份提出興革建議：

#### (一) 電子收文

現行電子收文由總收文列印紙本後分文給各單位，再由各單位承辦人決定是否採用線上簽核，如採行線上簽核，總收文所列印的紙本，即由承辦人自行收下，不再傳簽使用，如此造成紙張無

謂的浪費，亦無法達到公文線上簽核無紙化作業目標。

劉秋祝分析師乃建議電子收文時總收文不須再列印紙本，改由承辦人決定紙本簽辦時再行列印；如承辦人決定採線上簽核時則毋需列印，如此可達成省紙效果。

### (二) 紙本收文

現行紙本收文皆不採行線上簽核，每年約有4~5千件紙本公文，為總收文量25%，因此無法達到全面線上簽核，節能減碳效果將受到限制。

劉秋祝分析師提議總收文將紙本來文掃描成電子檔，配合OCR辨識軟體，將紙本來文及附件上傳進公文管理系統，並且將公文基本資訊自動載入，如此所有紙本收文皆可改採電子線上簽核，可提升線上簽核之使用率。

此項建議除可增加線上簽核使用率、減少用紙量，落實政府節能減碳政

策，另外還有許多線上簽核效益，例如：透過系統自動線上稽催功能，可縮短公文處理時效，提升行政效率，加強公文傳遞時效性與正確性、避免公文旅行；可隨時追蹤監控公文狀態，避免紙本公文可能遺失及省卻人工監控成本。對於公文承辦人而言，採用電子公文的方式儲存檔案，也有助於節省檔案儲存空間及提升查找檔案效率。

考選部推動公文線上簽核成效有目共睹，我上任以來，將節能減碳列為重大政策，希望線上簽核公文能突破50%，此目標初步已於99年底達成；劉分析師的建議推行後，可望再提升線上簽核使用率，相信可為其他機關攻錯之石。

### 三、許國坪編纂：取消加裝備用試題

考選部每年平均舉辦25次國家考試，每次考試列印試題所需紙張數量龐大，闡場堪稱「用紙大戶」。現行闡內



↑優良興革建議提案獎牌



↑100年1月25日擴大部務會議部長與優良興革建議提案得獎人合影

作業，申論式試題裝封時均於袋內加裝2份，造成每年多印約15萬張紙，無異是一種資源浪費；若能取消加裝2份試題之規定，可節省15萬張以上用紙。

此一作法有其時代背景，早期印刷技術較不精良，可能產生印刷模糊、印刷瑕疵、紙張破損、印刷數量誤差等問題，因此每袋需要多加裝2份試題，以備不時之需與提供閱卷委員評閱試卷之參考。時至今日，印刷技術已十分優異，早期的印刷失誤問題陸續克服，目前少有此類困擾；加上考選部歷年來不斷改善試務流程，在裝封之前經過監督印製、校對、初點、複點等程序，已將發生錯誤的可能性降至最低，復以閱卷評閱會議時也提供試題給每位閱卷委員，所以每袋所加裝的2份備用試題已鮮少派上用場。

今日全球暖化問題嚴重，世界各國都致力節能減碳，我國政府亦極力推動減碳政策。此措施一經採行，**立即節省15萬張用紙、約800公斤木材，等於少砍6棵成年樹木**，相對的油墨及碳粉使用量亦降低，**可減少環境污染**，換算金錢每年約可節省4萬多元。本案除落實節能減碳，為環境保護盡一份心力外，尚可節省公帑，可兼收雙重效果。

本案是試務流程中極為細微的環節，來自許國坪編纂累積多年工作經驗所產生的革新想法，儘管如此枝微末節，此一建議仍散發同仁創新思考的光輝，這也正是興革提案的價值所在，更是我最在意、最希望打造的組織氛圍。期望藉著表揚本建議，激勵同仁提出藏

在心裏、自認不成熟、害怕不被採納或落實的創意。創意無價，只要有利考選部，同仁不需擔心人微言輕或是造成困擾。

#### 四、卓梨明專門委員：應考須知載明應試科目得否使用電子計算器

國家考試之應試科目得否使用電子計算器，目前有兩種作法：(一)採電腦化測驗之考試，在應考須知中即明確公告得否使用，(二)非電腦化測驗之考試，則是應考人在考試第一天第一節時，由監場人員宣布。然而國家考試規定電子計算器僅限考選部所公告之廠牌、型號，應考人在不知可否使用電子計算器的情形下，仍須事先準備，此種不確定性對應考人而言，確實會造成困擾—如果考試當天才得知不可使用，已花錢購買的電子計算器形同浪費；如果應考人依往年慣例認為不可使用電子計算器而未購買，但考試當天卻宣布可以使用，將使應考人為購買電子計算器而臨場奔忙。

現行非電腦化測驗作業方式是由本部題務組彙整各考科得否使用電子計算器資訊後，經由試務人員層層轉交，最後始由監場人員向應考人宣布。對考選部而言，減少國家考試之不確定性，使應考人皆能從容赴考，也算功德一件。因此卓梨明專門委員提出建議，對於目前非電腦化測驗之考試，亦在應考須知中載明可否使用電子計算器之規定，方便應考人在報名前即可獲得明確資訊，同時使筆試與電腦化測驗的作法一致，便利試務作業。

卓梨明專門委員從應考人角度思考，以提供明確的應考資訊、讓應考人能充分準備為發想，請前段試務作業配合改變原有作法的建議，**不僅是文官核心價值中「關懷」的表現，也連帶簡化試務作業。**本案經本部各單位討論、評估，目前由考選規劃司整合辦理，或許屆時出爐的可行方案並非卓專門委員的原始提案，但其興革創意仍有拋磚引玉的價值。各位同仁千萬不要忽視習以為常的作業流程，從不同角度重新檢視，透過反向思考，許多改革的火花便會從中產生。

#### 五、鍾金燕科長：分機轉接至手機，提升接聽電話滿意度

政府的主要任務是為民服務，性質上自屬於服務業，服務業首重顧客滿意度，因此提升顧客滿意度為當今各政府機關要務之一。顧客又可分為外部顧客與內部顧客，必須二者都能兼顧才算是提升全體滿意度。

考選部負責承辦國家考試業務，外部顧客為廣大的應考人，內部顧客則為部內同仁。一旦考試流程啟動，應考人常有相關問題需聯繫本部承辦人員，例如：確認報名文件、詢問報考資格條件與規定，許多問題都具有時效性。然而承辦人員常因忙於會議或試務工作而不在座位，民眾的查詢電話往往無法直接聯繫上承辦人，層層轉接讓人耐心盡失，在部長信箱迭有抱怨，影響本部形象。

基於改善內外部顧客滿意度，便利應考人迅速得到滿意的答覆，鍾金燕科長以民營企業的客服電話為構想，建議本部效法企業界客服電話的滿意度指標—縮短等待時間為改善方向，用電話交換機設定分機轉接至手機，等承辦人桌上分機鈴響超過一定次數時，便自動轉接至同仁手機，使電話不需經過多次轉接，應考人便能迅速獲得正確的答覆、部內同仁也可以即時溝通協調，如此便可提升內外部顧客滿意度，**對於本部形象及行政效率之提升將有莫大幫助。**

試務工作的形態，使得考試承辦人奔波於不同建築物而不易聯繫，雖然承辦人接獲留言後，也會回覆來電的應考人或其他同仁，但往往正因為這點時間差，影響機關形象與行政效率，同仁平日的努力若因此而抹煞，實在得不償失。鍾科長以民間企業客服電話期許本部提升顧客滿意度，觀點值得嘉許。

#### 六、陳彥慈專員：國考e點靈-試務即時通

國家考試報名期間，應考人對於考試的各項疑難問題，只能以電話詢問承辦人，我們又通常僅公布2線分機，如遇電話佔線，應考人需一再撥打，不耐與無奈透過部長信箱宣洩抱怨，影響機關形象。

資訊科技時代，網際網路發達且多元，網路已是不可或缺的重要傳播工具。陳彥慈專員考量考選部工作形態，

興起以無時間、空間限制及不會佔線的網路通訊科技來做為改善發想，提出利用即時通軟體(MSN)，設立「國考e點靈-試務即時通」的興革建議，讓應考人除了電話之外，尚有其他管道可直接與試務承辦單位聯繫，除可提高服務效率，並且有助提升本部形象，體現「心中有應考人」的施政理念。

其實臺北市政府民政局的12個戶政事務所早在93年就施行「戶政即時通」的服務，提供民眾透過網路向戶政事務所詢問相關戶政問題，讓民眾出門申請戶籍登記前可以在家進行應備文件的初步審閱，俾利備妥周全資料，避免被退件而來回奔波。

陳彥慈專員建議在既有的考選部全球資訊網設置「國考e點靈-試務即時通」專區，供應考人連結使用，如此能解決電話佔線及多次轉接問題，提供應考人快速即時的諮詢服務；此外，利用既有網路頻寬，不須額外支付費用，反而節省本部同仁回撥及應考人多次轉接等候所耗費的電話費，等於是利用既有資源做增值服務，既可減少民怨，又能節省公帑並提高行政效率，實在一舉數得。因此，我指示高普考試司從今**(100)年公務人員高普考開始辦理**，這是全年度規模最大、應考人數最多的考試，承辦同仁曾表示此考試報名期間，查詢電話不曾斷過，總是掛了電話立即又接另一通，由此考試開始推動即時通服務，應屬恰當。

今年的高普考試自4月6日開始報名，3月31日我視察了試務即時通的預備情形，發現應考人反應熱烈，本部帳號甫完成申請，尚未正式開始啟用，就有三百多人上線詢問報名相關資訊。因此，為進一步擴大服務管道，我當場指示同仁增設報名專用Facebook(臉書)網頁，多管齊下，適時回應應考人的疑問。4月2日報載高普考全面採網路報名、加上本次考試設置MSN及Facebook網頁服務應考人，「高普考進入數位時代」，此誠為公務機關為民服務的一大進步，我深感光榮。一個同仁的創意激盪出如此燦爛的火花，證明我們同仁的能力不可忽視。

#### **七、李和敏科長：將移撥交通部之專技人員航海人員考試改委託本部辦理**

我國航海人員之執業資格可由主管機關交通部依國際公約(STCW)之規定辦理，自93年1月1日起已將原列有16類科之航海人員考試當中的12類科改由交通部辦理，目前考選部僅辦理操作級之一、二等船副、管輪等4類科考試。

由本部辦理之航海人員考試，由於受「專門職業及技術人員考試法」規範，學生須畢業始具應試資格，目前國內海事大專校院航輪系科畢業生報考並考取者比例不高，未及格科目雖可於3年內繼續補考，但當面臨家庭經濟壓力問題時，許多應試者改選擇在岸就業，降低畢業學生投入海上服務意願，造成

海事資源浪費與船員人力斷層。為提升航輪學生上船服務意願，培訓我國海運優秀人才，解決航商用人需求，教育部在96年召開「2007年海洋教育高峰會議」決議，建議考選部航海人員考試改由交通部統一辦理其執業資格取得及發證事宜，目前初步規劃自101年起移撥交通部辦理。

本部所舉辦的航海人員考試，93年起已全面採電腦化測驗，討論移撥作業時，交通部認為為了辦理航海人員考試而需建置所有系統，花費甚鉅，卻僅用於此一考試，實在不符成本效益；若不建置電腦系統，只能採傳統紙本考試方式，對於應考人而言，有走回頭路的觀感，並且與電子化政府的政策背道而馳，爰對移撥一事欲迎還拒。

目前我國是唯一由獨立考選機關辦理航海人員考試之國家，國際海事組織（International Maritime Organization，簡稱IMO）的專家對考選部嚴謹考試制度及試務專業極為肯定；本部也基於應考人權益及行政一體考量，認為移撥期間仍有義務維持題庫品質，鑑於本部舉辦本項考試多年經驗，且軟硬體相當專業充裕，因此李和敏科長提出建議—如果以後該考試由交通部委託給考選部辦理，再編預算給考選部，考選部僅受委託辦理試務及系統維護，如此對雙方而言可能是一種較佳的移撥方式。

雖然此項建議在交通部明確表達接辦航海人員考試意願，並承諾將自行建置系統以電腦化測驗方式辦理的情況

下，已無實施可能性，但李科長從應考人角度及行政一體、國家資源效率性為出發點，對業務的運作抱持靈活彈性的思考，即充分體現了公僕「**為民服務**」的真諦。我念茲在茲「鼓勵同仁勇於建言，樂於創新思考」，同仁毋庸考慮建議案的可行性，只要是對於考選業務、行政管理有利的改進想法，都可以大鳴大放。「原本不被看好的意見，在某個時空環境下反而顯出其意義」，李科長的建議已做了精采詮釋。

#### 八、總務司出納科：考選業務基金以網路銀行辦理付款匯轉作業

考選部為提升考試命題與閱卷品質，於99年1月1日成立「考選業務基金」，使考試業務執行後之賸餘款不再解繳國庫，可保留轉入次年度作為改善考試業務之用。隨著基金業務日漸發展，支票、匯款單之使用與往來銀行處理次數日增，為提升支付效能，簡化付款作業流程，總務司出納科提出考選基金使用網路銀行辦理付款匯轉作業之建議。

網路銀行作業方式可提升處理時效，相關作業人員在電腦系統上輸入資料建檔，往後匯款可直接帶出資料，不須每次重新建置；核章及文件傳送作業也可透過電腦網路完成，不用人工核章與親自前往辦理，如此可大幅減少開立支票、填寫單據、核章、文件遞送之人力及時間，相關人員可隨時查詢掌控作業進度，**加速付款作業**，同時**提升行政**

效能，節省紙張（支票、匯款單）。

其實這項措施在楊前部長時代已批定，但由於行政機關運用網路銀行仍屬少見，在資安與內控作業面尚有顧慮下，遲遲未能落實；99年8月我到任後，重新檢討考選業務基金使用網路銀行付款作業之可行性，並一一克服困難，終於在10月8日正式啟用。網路銀行作業實施至今，也確實發揮預期效益，除了可掌控作業進度外，基金付款時程也縮短2至3天，每年減少支票與匯款單各約6,000張、節省用印約18,000顆及各項人工作業所需之人力。

資訊化時代，如能善用網路e化服務與既有作業結合，不僅可加速作業流程、提高行政效能，還可落實節能減碳政策，可說一舉數得。如此有意義的作法若因內部質疑而束之高閣，實在可惜；幸好出納科重提舊案，並賴本部相關同仁克服疑慮、排除萬難，在兼顧資安與內控的前提下，具體落實本項措施。

### 九、劉約蘭專門委員：試題疑義以數位會議方式進行

為維護國家考試試題及答案的妥適性，並保障應考人權益，考選部規定應考人對試題或公布的答案，如有疑義，應以書面載明應試科目、題次、敘明理由及檢附佐證資料，寄交考選部；由考選部請典試委員、命題委員……等學者專家提出書面處理意見，再將書面處理意見提請各組召集人邀集相關學者專家，召開試題疑義會議研商。

因此，考選部召開試題疑義會議時，須提供每一位與會委員學者試題、答案、應考人提出之意見佐證資料及委員書面意見等紙本資料，往往一場會議便耗用大量紙張，會後大都裝箱銷毀。我到部之初，黃俊英委員就曾反映過試題疑義會議浪費紙張的疑慮。99年警察及鐵路人員特考試題疑義會議因某一題目提出疑義之應考人眾多，加上佐證資料，合計該題目共有100多張紙本資料，該次會議每一位委員的會議資料合計約1~2千張書面資料，會議結束後僅留一份存檔，造成大量紙張浪費；因此劉約蘭專門委員提出建置數位會議室的建議，希望透過數位科技，以內部網路分享會議資料，減少紙張列印。

其實考選部在99年6月即已完成行政大樓5樓會議室數位化設備的建置，提供部內部務會議使用。同年10月在我推動下，資訊管理處陸續完成4樓及7樓數位會議室建置，如此一來會議資料便能採無紙化方式呈現，與會人員全數使用筆記型電腦，透過網路連線，點閱及查詢會議相關資料。目前考選部部務會議、試題疑義會議等均採數位會議方式進行。

傳統會議採紙本方式，須影印及發放文件；改採數位會議方式，除了一開始須建置網路配線與採購筆記型電腦，後續各次會議僅有些許電費支出。以現今政府部門均普遍配給主管筆記型電腦的情況下，建置的成本非常低廉。我請總務司計算成效，發現**每年可節省約60萬張紙**、等於42萬元，加上裝訂分送人

力的成本，再扣除增加電費後，**每年淨節省公帑39萬元**。對一個機關全年預算而言，39萬是九牛一毛，但逐步推廣至本部其他會議後，效益必然更大；若此舉能起帶頭作用，把數位會議推廣至其他機關，則影響所及將不只是考選部的39萬元、60萬張紙而已，成果將會呈倍數顯現。

#### 十、高素真參事：身心障礙人員特考增設花蓮、臺東考區

高參事為本部身心障礙應考人權益維護措施審議小組執行秘書，她舉其參與試務多年經驗，認為花蓮、臺東地區身心障礙人士為數不少，但身障特考僅設臺北、臺中、高雄三考區，卻未在花東設置固定試區，導致身障應考人及陪

考家屬奔波勞頓，特別辛苦。因此她向我建議增設花蓮、臺東固定試區，以服務花東地區身障人士應考。

我深覺有理，馬上商請特種考試司評估辦理。特種考試司也很積極連絡，99年10月底我親自拜訪花蓮縣傅崐萇縣長及臺東縣黃健庭縣長，感謝他們擇定自強國中及新生國中作為固定身障試場，嘉惠應考人；兩位縣長對考選部能為花東地區身障鄉親著想，也十分肯定。

如今，兩個學校已得到教育部的經費補助，相關設施施工整建即將完成；100年的公務人員身障特考也將於4月30日舉行，這個建議立即能實現，可謂三贏—應考人贏、縣政府贏、考選部也贏。

### 參

## 有心、蠟燭就會亮

一個水果攤被取締，導致統治突尼西亞23年的總統倉皇流亡海外、統治埃及30年的總統被迫下台，適足以證明組織若沒有引入活水，產生反熵(negative entropy)作用，再怎麼強悍的領導人也會垮台，組織終將邁向衰敗。星星之火可以燎原，一個小事件能導致政權轉移，同樣地，一個小改變也可以產生滾雪球效應，影響愈滾愈大，千萬不要忽視任何改革的力量。

我到任後用心營造讓同仁踴躍研提興革建議的環境，已經激發出考選部

同仁的創意及對考選業務改革的熱情。半年來同仁陸續提出許多值得嘉許的建議，好的開始是成功的一半，這些建議，或已陸續執行，或正進行評估，改善效益也逐漸浮現。此股風氣才剛產生，希望每一位同仁都能秉持著「勿以善小而不為」的心態，勇敢建言，一起追求考選業務的動態平衡，就像我常勉勵大家「只要有心，蠟燭就會亮！」。

● 作者：賴峰偉 考選部部長