

保訓會「公務人員考試錄取人員訓練」

與談人：郝培芝

公務人員保障暨培訓委員會主任委員

壹、前言

國家的力量來自於人民，而政府行政的力量來自於公務人員，面對日漸複雜的公共業務，優質的公務人力為增強政府效能、建立完善治理的重要基礎。公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱本會）為公務人員培訓之主管機關，一直以來均秉持著培育具有現代化觀念與知能之公務人員的理念，致力於公務人力資源之發展。依據公務人員考試法規定，公務人員考試錄取之後要經過訓練，通過訓練後才算考試及格，並分發任用。因此，公務人員考試錄取人員訓練，是考試程序的一環，加強對考試錄取人員的訓練，落實篩選淘汰功能，為考選重要議題之一。今天很榮幸獲邀參加這場研討會的綜合座談，針對今天的研討主題，謹提供以下幾點看法和大家進行交流，希望各位貴賓先進不吝提供寶貴的建議，以為本會研議公務人員培訓政策之參考，期能為國家及人民帶來新的改變動能。

貳、公務人員考試錄取人員訓練為國家掄才最終守門員

公務人員考試是我國文官體系甄拔人才的主要途徑，每年從競爭激烈的國家考試中脫穎而出的考試錄取人員，已具備相當的專業知識和技能，惟對於政府機關實際運作所需知能尚有不足，且服務態度與價值觀較難以筆試評量，爰藉由訓練的機制，透過較長時間觀察、訓練與考核逐步充實其未來擔任公務人員所需之公務知能，涵養正確的工作態度及服務精神，讓每位考試錄取人員從「會考試」的「考生」轉變為「會做事」的「優秀公務人員」。

本會掌理公務人員考試錄取人員訓練，為培育新進公務人才

，設計「基礎訓練」與「實務訓練」，前者著重初任人員通識知能之養成，後者則以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點，透過訓練篩選機制，自考試錄取人員中，遴選出最適當的人選為國效力。

參、「基礎訓練」與「實務訓練」為粹鍊適格公務人員的兩道重要關卡

一、基礎訓練：充實公務基本知能與行政技術

基礎訓練採取集中密集訓練方式，目前訓期為4週，由本會以及國家文官學院或協請其他訓練機關（構）學校辦理；在課程設計方面，以未來擬任職務所需之共通性知能為發展基礎，依據薦任（高考）及委任（普初考）層級不同，規劃相關課程，課程涵蓋初任公務人員應具備之能力及薦（委）任不同層級公務人員應具備能力，並擇定配適之教學方式，以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術。

除依國家、組織及個人發展需求，設計系統化、層級化之訓練課程外，為強化學習成效及篩選人才功能，基礎訓練亦定有考核機制，採多元評量方式評核，除了依據受訓人員須具備基礎行政知能與公務法律來規劃紙筆測驗科目外，並實施「專題研討」，係將每班受訓人員採異質性分成若干組，並於開訓時自本會提供之研討主題中擇一進行研討，受訓人員可於主題之下自行選定個案，由小組成員以分工合作方式，蒐集相關資料，加以進行分析、討論及提出解決建議，並合力完成書面報告、口頭報告及詢答，最後由講座講評。這種評量方式，兼顧學習與評量，希望能藉此增進考試錄取人員表達、溝通與團隊合作的能力，培養為民服務應具備之態度與技巧，提升處理各種民眾意見反映所需之熱忱與技能。

為彌補筆試之不足，有效發揮藉由訓練篩選適格公務人員之

功能，強化訓練淘汰機制，保訓會致力於提升評鑑之信度及效度，在受訓人員本質特性考核機制方面，除現職公務人員外，特別招募退休公務人員擔任志工，由2位輔導人力在訓練期間進行公務經驗傳承、形塑正確工作價值觀、深化公共服務的熱情初衷，並依據公務人員考試錄取人員訓練辦法及公務人員考試錄取人員基礎訓練本質特性成績評分原則進行嚴謹考評，經由完善輔導與考評機制，為國培育適任之新進人才。

另為落實政府關懷身心障礙弱勢族群之政策，維護身障特考錄取人員受訓權益，本會亦因應各類身障人員障礙類別及程度不同，建立實體與線上雙軌訓練模式，「實體課程」係以「安全學習」為首要考量，並採與一般受訓人員完全融合之教育精神；「網路線上學習」方面，則配合實體課程配當及法規與重大政策之修訂，分階段錄製網路線上學習基礎訓練課程，以提供因故無法參加實體課程之錄取人員更為完整的學習資源。身障人員得審酌個人身心障礙狀況，擇定參加「實體課程」或「網路線上學習」，使其具有為民服務的公務法規及行政知能。

二、實務訓練：做中學、強化公務職能

實務訓練強調「做中學」，由本會委託各用人機關（構）學校辦理，且由用人機關指派主管人員或資深同仁擔任輔導員傳承公務經驗，帶領新進人員熟悉工作環境，學習未來擬任職務的工作內容，透過輔導員近身的觀察、輔導及考核，客觀公正地考核受訓人員之適任程度。倘實務訓練期滿，考試錄取人員之工作表現及學習態度未達機關要求標準，經機關評定為不及格者，依相關規定函報本會核定廢止受訓資格。由於事關受訓人員重大權益，本會都嚴格把關，在核定前，除了依法派員查明事實並訪談相關人員，給當事人、訓練單位陳述意見機會外，也會嚴謹審視事實證據的正確性、各項考評程序的完備性，以及法律構成要件的

該當性，力求成績核處的公正、合法。期落實訓練篩選功能的同時，也兼顧合理保障受訓人員權益。考試錄取人員被淘汰之原因，不外乎是缺乏主動學習意願、無法獨立作業之人員；人際互動不佳、欠缺團隊合作及敬業精神「孤鳥型」人員或是因長期準備國家考試而與社會脫節等這幾種類型。近年來，我們欣見用人機關認同受訓人員須達到擬任標準的重要性，本於為國舉才之觀念，勇於淘汰不適任人員，積極回應社會大眾對人民公僕之期許。

然而，輔導員未必具有輔導知能，為增進實務訓練機關輔導員對考試錄取人員實務訓練輔導相關規定之瞭解，以提升實務訓練成效，本會自95年起即開辦輔導員講習，透過法規介紹、案例說明及經驗分享，強化輔導員之輔導技巧，並自101年高普考起，於講習結束後安排測驗，全程參加講習並經測驗及格者，發給輔導員講習證書。106年起則全面推動線上輔導員講習課程，以期持續提升實務訓練輔導成效。

考量輔導員自身的工作繁忙，僅能利用有限的時間，給予考試錄取人員片段、缺乏完整概念之工作指導。因此，本會自100年高普考起，協調相關專業類科主管機關，辦理專業類科「集中實務訓練」，透過有系統、完整概念之專業研習，使錄取人員認知並瞭解其專業類科之中央政策、法令與實務，並與用人機關（構）學校之實務訓練相輔相成，協助考試錄取人員於訓練完成後即能立即投入工作，以強化實務訓練成效。以108年高普考為例，共計有27個中央專業類科主管機關或相關機關，接受本會委託辦理72個類科集中實務訓練，占有108個類科之66.7%，對於培育優質之新進公務人力，使其有專業能力，以提升服務品質與效率，具有極大的助益。

另為瞭解身障特考實務訓練機關實施實務訓練情形，以及關懷協助身障特考錄取人員於訓練期間順利融入工作職場環境，本

會自101年起即派員至各實務訓練機關實地訪視，並偕同勞動部勞動力發展署及地方政府勞政單位相關人員，陸續擴大辦理。除確認實務訓練機關是否落實輔導工作外，並針對受訓人員需求給予回應，以及提供輔導及職務再設計之相關諮詢，期營造最友善之訓練環境予身障特考錄取人員，以使其學習工作職場所需專業技能及正確觀念，具備為民服務應有之態度與技巧。

肆、展望未來的新思維新方向

一、導入雙語課程：培育具國際視野之現代政府治理人才

因應全球化及國際化的趨勢與潮流，為民服務之對象早已不僅限於我國人民，尚包括來自世界各地的地球村子民，而為民服務最重要之工具「語言」，則是最基礎的溝通媒介，考量「英語」仍為目前國際共通語言，該如何強化公務人員之英語能力，勢必從考選進入公務體系之培訓工作就要做起。

在考試錄取人員基礎訓練部分，本會將安排相關數位課程，以使受訓人員在訓前具有公務英語先備知識，實體訓練期間則規劃公務英語之實用課程，擬以分組演練或全英語授課等方式辦理，並營造雙語環境，讓受訓人員於正式課程外隨時進行境教學習。在實務訓練部分，本會將協洽各專業類科主管機關或用人機關於辦理集中實務訓練時，增列職場專業英語課程。期透過基礎訓練及實務訓練之雙語課程，培育具國際視野之現代政府治理人才。

二、基礎訓練：扣合受訓人員未來職務之需求

為使考試錄取人員，具備未來目標職務發展所需之通識性核心職能，現行基礎訓練之訓練期程及課程配當，係參據相關職能調查結果、用人機關（構）、學者專家及受訓人員意見等，加以規劃，課程內涵以初任人員通識性課程為主。惟考試錄取基礎訓練受訓人員來自全國各機關、各類科（職組、系），其程度及背

景不一，所具備的先備知識也不同，實務上常有受訓人員訓後調查意見反映，課程安排過於緊密，難以在短時間內消化吸收，以及訓後無法立即應用於實際工作領域等。

本會為達到培育現代政府治理人才之目標，未來基礎訓練將朝向更為切合用人機關（構）需求之方向而努力，重新檢視現行職能架構體系，從考試錄取人員的職能需要，來發展訓練課程及評鑑工具，以有效評估訓練成效與職能發展之關聯程度，並提升各類科錄取人員未來實務運用之能力。另將妥善結合運用學習科技，思考將部分知識性、理論性課程，改以訓前線上課程方式進行，技術職系類科人員或一般人員均可先行完成相關先備知識的學習，在實體課程時，則採議題式或案例討論與演練為主，期以減少部分受訓人員學習負擔，深化學習成效。期透過上開更加切合用人機關（構）需求之多元評量方式及工具，強化對考試錄取人員之篩選淘汰機制。

三、實務訓練：強化實務訓練之輔導功能

實務訓練係由本會委託各用人機關（構）學校辦理，在實務訓練的師徒制設計中，輔導員扮演著重要的角色，傳承經驗並引領受訓人員學習未來職務工作內容，但因輔導員自身工作繁忙，且機關對此的重視程度有別，致各機關實務訓練之成效未能一致。而實務上，輔導員非屬專業之輔導人員，在輔導過程中一旦遇有特殊異常情事，例如：受訓人員有身心障礙、有暴力傾向、失聯、溝通不良等狀況，常難以有效兼顧其自身業務及輔導工作。另囿於各機關經費不足，目前亦未能擴及全部考試類科均得以實施集中實務訓練。

基於實務訓練對於初任人員人格之形塑及業務處理能力之養成，具有決定性影響，本會未來將不斷強化實務訓練之輔導功能，提供用人機關及輔導員更為充足的諮詢窗口或輔導資源，以

妥善處理各種個案情況。另外，為協助受訓人員順利完成實務訓練，本會仍將積極爭取相關預算經費，持續擴大辦理各類科集中實務訓練，以完備實務訓練制度，培育國家優質生力軍。期透過上開一對一之師徒制及更具完整專業體系的集中實務訓練，雙管齊下，提升對考試錄取人員之輔導功能，進而對考試錄取人員採優汰劣。

伍、結語

近年來，本會積極針對舉辦考試機關、訓練機關（構）學校及輔導員進行相關法令、輔導措施、成績考核程序之宣（輔）導，使其充分瞭解考試錄取人員訓練之精神及規定，期藉由推動專業類科錄取人員集中實務訓練，與著重「通識知能」之基礎訓練及「做中學」之實務訓練相輔相成，增進各機關對考試錄取人員訓練之重視，並有效輔導受訓人員融入公務實務，落實考核機制，淘汰不適任的考試錄取人員，為國家培育優質公務人力；爾後將仍不斷檢討精進、積極創新，為國家培育現代政府所需的治理人才。