

## 第33期

# 乘風破浪！全方位的文官培訓

范勻蔚 公務人員保障暨培訓委員會培訓發展處科長

“文官培訓是政府治理中不可或缺的一環，藉由不斷提升文官的職能和素質，政府將能夠更好地應對各種挑戰，為社會的發展和進步提供更好的服務。”

「小志2021年高考錄取，準備迎接實務訓練及基礎訓練的挑戰。當他上網查詢基礎訓練的課程，意外發現課程內容與以往不同，除了有行政知能、公務相關法規外，還有當前最熱門的數位治理、人工智慧議題，以及全英語進行的公務實用英語。小志驚覺，原來要成為稱職的公務人員，還要具備這麼多的知能與專業。」

文官體系所面對的現代新興議題浪潮風起雲湧，涵蓋了數位轉型的治理職能、國際視野與國際競爭力的強化，以及人權理念與性平意識的深化。這些並不是純粹的治理技術，而是施政者應有的修練與素養，必須深入文官的意識基因。

文官體系本身就是動態的學習型組織，對於治理的新課題，必須具有快速回應與調整的能力。因此強化文官體系對治理新興議題的認識，就成為第13屆考試院在公務人力培訓政策的新方向。

## 數位時代 核心技能不可或缺

「人工智慧（AI）會取代誰的工作？」

「如果一些工作可以給AI做，是否能早一點下班呢？」

數位科技的迅速發展，各種人工智慧服務已經深深融入到日常工作和生活中，為了瞭解不同級別的公務人員需要什麼樣的數位治理核心技能，保訓會在2021年進行了一項委託研究，發現不僅是資訊與資料素養、數位溝通與合作、數位內容產製、數位安全，還有運用數位途徑解決問題等方面，都是文官需要掌握的能力。

研究還發現，不同級別的公務人員也需要具備各自專業領域的數位治理技能，這些技能被分為「初階技能」、「中階技能」和「高階技能」，包括「轉型與變革領導」、「創新治理」、「使用者體驗」、「資料管理」以及「風險評估與管理」等等（如圖1）。

圖1 公務人員數位治理核心職能

核心專業職能	轉型與變革領導		高階 (簡任)		
	創新治理		資料管理		中階 (薦任)
	使用者經驗		風險評估與管理		初階 (初任與委任)
共通數位職能	資訊與 資料素養	數位溝通 與合作	數位內容 產製	數位安全	運用數位途 徑解決問題

資料來源：作者自行整理。

保訓會和文官學院根據此研究，積極地為不同級別的公務人員開設專門的數位治理課程，以應對不同的需求和挑戰。2022年引入總統盃黑客松的優秀案例，希望透過加強開放數據和創新應用精神，促進跨領域合作，鼓勵公務人員積極創新，加速推動政府的數位轉型。

同時，也根據人工智慧的趨勢，在2024年增加「人工智慧應用與實務」課程內容，指導公務人員如何利用人工智慧來協助處理公務，並提醒要注意的事項，如在製作內容時應該核實並確保其真實性，以及避免上傳公務機密和個人資料等。

## 因應疫情 培訓也要數位轉型

「新聞報導『雙北市疫情警戒提升至第三級』。這時，集中密集的基礎訓練可以如期進行嗎？訓練方式和成績評量又要怎麼辦理呢？」

2021年5月，COVID-19疫情升溫。在過去，各項公務人員法定訓練都是實體課堂講授，並採紙筆測驗，然而隨著疫情的擴散，參加訓練的風險也愈來愈大，保訓會和文官學院開始思考，該如何應對這一挑戰，在「不影響訓練權益」及「避免群聚活動」政策原則下，展開了新的培訓方式。

緊急應變下的創新作法是，在2021年5月至8月期間，考試錄取人員基礎訓練採取完全居家線上學習方式，受訓人員必須完成全部非同步數位課程，並參加輔助性同步課程。在成績評量方面，則採取線上專題研討及帶回家測驗（Take-Home Exam）方式，帶回家測驗透過靈活命題，由受訓人員在規定時間內運用課程習得之知識進行作答，並回傳評量作業系統。

另外，晉升官等訓練也進行相應的調整，從2021年9月至12月，晉升官等訓練持續採取居家線上學習方式，同時納入了同步及非同步線上學習課程；在成績評量方面，則採取線上專題研討的方式（如圖2）。

圖2 疫情期間各項法定訓練課程及評量實施方式

評量	基礎訓練		晉升官等訓練	
	課程	2021年5-8月 疫情較嚴重	2021年9-12月 疫情較趨緩	晉升官等訓練
		非同步+輔助學習		
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Take-Home Exam</li><li>• 線上專題研討</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• 實體紙筆測驗</li><li>• 線上專題研討</li></ul>

資料來源：作者自行整理。

這套新的培訓模式，不僅確保了受訓人員的安全，還提高了培訓的效率和靈活性。雖然這是疫情影響下的應變措施，隨著疫情的趨緩，實務上也逐漸恢

復了實體訓練和測驗，但藉由疫情的考驗，文官學院建立了線上培訓的備案機制，未來不但可以應對各種不確定的挑戰，更開創了數位時代文官培訓的多元模式。

透過疫情的磨練，文官學院也精進了多項培訓行政措施。在實體測驗部分，配合防疫政策，研修標準作業流程，採「總量管制」及「單向導引」進行試場規劃，以確保受測者的安全健康環境；在線上測驗部分，配置所需軟、硬體，安排受訓人員進行模擬測試，加強系統操作能力，並製作多部教學影片，以確保測驗順利執行。

## 創新教材 人權性平意識提升

「我知道進步價值的培訓課程很重要，但內容可不可以不要這麼枯燥和嚴肅？」

以往的人權議題及性別平等課程，的確給人太抽象或者說教的感覺，不容易理解消化。保訓會及文官學院決定打破這種刻板印象，集結了一系列經典案例，以深入淺出的方式，凸顯當前人權及性平的重要議題。

為深化公務人員人權意識，讓政府施政更有溫度，考試院與監察院於2020年首次進行院際合作，將監察院調查政府機關處理公共事務時違反人權保障的經典案例，納入各項訓練的人權教材及講座教學指引中，以深化文官的人權意識，截至2023年止共計有27則人權案例。

為了讓公務人員更有共鳴地理解這些案例，保訓會與國家人權委員會合作，於各項法定訓練專題研討中增加人權議題相關題目，同時還結合社會上正在發酵的新興議題，將案例情境與公務場景相結合，藉由公務人員與民眾互動的擬真情境，喚起對性別平等及人權的重視及同理心。

同時，為了加強公務人員對性平教育的理解，提升文官性別主流化意識與實施成效，保訓會及文官學院在2021年成立了性平教材案例諮詢小組。這個小組由王秀紅考試委員擔任召集人，邀請了伊萬·納威考試委員、何怡澄考試委員等8位產官學專家，針對各項訓練層級，結合社會脈動，規劃了多元的擬真公務情境案例，以深化公務人員對性別平等的理解。

這些性別平等案例的設計，考慮了不同訓練的業務屬性及人員特質，讓公務人員能夠從中反思與強化性平概念。截至2022年，共計完成了18則案例，透過這些案例的研討，公務人員們可重新認識及進一步理解性別平等的概念，並將這些理念融入到日常工作中。



取自考試院官方臉書貼文

## 拓展視野 高階文官飛躍國際

一位學員曾說：「高階文官培訓飛躍方案是我受過最棒的訓練，不但能和中央與地方機關的同仁共同參與國際交流，更能在國家級業師身邊學習。這不只是訓練，更像是人生啟發之旅。」

高階文官在政府推動各項政策、與民間合作等方面發揮著至關重要的作用。就像一艘航船需要一位明智的舵手引領，高階文官需要具備多方面的專業知識與卓越的領導能力。

自2010年起，考試院積極推動「高階文官培訓飛躍方案」(Take-Off Program for Senior Civil Service, TOPSCS)，著重於以「職能」為基礎，透過多元教學方法激發高階文官的潛能，為政府培育更多優秀的人才。截至2023年，TOPSCS已培育578名優秀文官精英，其中有不少學員因表現傑出而被提拔為政務官，這些數據清楚地表明了TOPSCS的成功，蔡英文總統更

於2019、2022及2023年親臨開訓典禮，顯示對高階文官發展性訓練的高度重視。



2023年5月12日蔡英文總統親臨TOPSCS開訓典禮，提出「強化淨零時代競爭力」、「深化數位轉型實力」、「瞭解產業需求趨勢」及「充實自我提升國際競爭力」等4點期許，鼓勵高階文官透過國內多項課程及國外研習機會，培養專業且與時俱進的治理能力，為臺灣未來做出更多貢獻。

然而，成功不僅來自於數字，更來自於對於培訓的不斷創新。第13屆考試院將重點放在**促進政府與民間人才的跨界交流，推動「職務見習與短期蹲點」**，結合我國六大核心戰略產業，邀請知名企業或國營事業機構等董事長或高階主管擔任業師，再由業師安排適合的蹲點機構實地觀察與見習。

參與方案的高階文官藉由這個過程，得以深入瞭解私部門的運作模式與管理經驗，並將這些新觀點融入到自己的工作中。這種跨界交流不僅促進了組織內外共融，還有助於提供更有效率也更靈活的公共服務。



2022年TOPSCS在聯合再生能源竹南廠進行職務見習，觀察業師領導企業的理念、策略與執行，理解臺灣綠能標竿企業如何看待與推動再生能

另一方面，高階文官也需要具備國際視野與領導力，保訓會辦理全球移動力人才培養課程，提供程度分級、小班制及全英語互動的教學課程，提升高階文官國際溝通與英語論述能力。

2023年疫情趨緩，保訓會特別安排前往芬蘭及英國進行海外研習，課程安排著重政府組織與企業觀摩，就研習國家的競爭優勢與強項，及受訓人員工作背景與學習需求，實地前往相關部會或標竿企業進行參訪；也會與當地的高階官員就相關政策議題進行交流，建立與外國政府的對話交流平台，使學員得以從世界各地的優秀案例中學習，並將這些經驗應用到自己的工作中，為國家的發展注入新的動力。



2023年8月30日參訪芬蘭創新研究發展基金（Sitra），瞭解Sitra從研發資助者到社會變革推動者的演變、如何強化對未來的思維和應對變革的能力，以及激勵人們採取永續生活方式的專案推動，例如設計「生活方式測試」（Lifestyle Test），協助國人制定自己的減碳計畫。

## 素養升級 從容因應未來挑戰

文官培訓是政府治理中不可或缺的一環。藉由不斷提升文官的職能和素質，政府能夠更好地應對各種挑戰，為社會的發展和進步提供更好的服務。

這4年來，考試院歷經了COVID-19與社會變遷所帶來的挑戰與變化，積極應變處理並提出革新；從疫情期間的虛擬教室線上評量，提升文官數位素養，研發性別平等與人權議題案例，再到培育政府高階治理人才，每個環節都反映了考試院及保訓會在培訓公務人員方面的不斷努力與進步，希望讓所有公務同仁對未來的生涯充滿熱切期待，並樂於迎接各項訓練的挑戰！

---

[上一篇](#) [回前頁](#) [下一篇](#)