

NDC-DSD-102-022（委託研究報告）

培育我國公務體系
國際事務人才之研究

國家發展委員會編印
中華民國 103 年 3 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見。）

NDC-DSD-102-022（委託研究報告）

培育我國公務體系 國際事務人才之研究

受委託單位：實踐大學
研究主持人：陳教授超明
協同主持人：莊教授坤良
研究助理：宋宜芝、籃奕涵

國家發展委員會編印
中華民國 103 年 3 月

（本報告內容及建議，純屬研究小組意見，不代表本會意見。）

提要

關鍵字：公務體系、培育訓練、國際事務人才

一、研究緣起

面對全球化的衝擊，世界各國，對於區域經濟的整合與多邊談判以及各項的政府與非政府間的合作，均投入相當多的心力。尤其是我國在外交處境上的困境，如台日、台非的漁業糾紛或台灣在國際體壇、醫療實務等方面的協商等，都加深了處理國際事務的重要性與急迫性。

我們所面對的國際問題，除了透過非官方或民間的力量，政府各部門的國際參與以及從國際視野與全球化角度的公共治理思維，也是關鍵所在。這種種的公部門國際化的過程，人才的培育成為成功的要素。因此公務體系必須儲備充裕的國際事務人才，才能因應急遽變化的國際化趨勢，並在國際社會中爭取最佳的國家利益。

政府各部門不斷提出人才培育(talent development)是國家的戰略思考。公務部門的人才培育，更是此項戰略思考的基礎建設。沒有國際思維的公務人員，就不會有國際思維的政府運作！如何突破現有的框架，建構政府各部門該有的國際思維與國際事務人才，就是一個積極有效的作法。

本研究旨在針對政府部門的國際事務人才的培育，提出具體可行之政策。為達成此目的，相關議題包括：(一)、何謂公部門的國際事務人才？(二)、公務體系中的國際事務人才培育有無完整措施？(三)、台灣公務體系的外語人才分布情形如何？(四)、政策研究的前提在於可行性。研究進行工作項目如下：1、依據學理及實務，定義我國政府部門的國際事務人才，並依據此定義，進行各項人才評估與培育策略。2、檢視我國公務體系國際事務人才培育制度現況與問題。3、分析我國公務體系國際事務人才培育成效。4、研析日本、韓國及香港公務體系推動國際事務人才培育之發展經驗。5、研提我國公務體系推動國際事務人才整合培育措施之政策發展方向

二、研究方法

本研究從 102 年七月五日至十一月四日，共計四個月。採取多元方式進行研究。除了國內外文獻資料的整理分析、問卷調查（中央與地方政府的國際事務人才的運用與現階段作法）、焦點座談、及專家的深度訪談為主。

其中國內外的文獻資料分析，除了廣泛收集國內現階段中央與地方政府國際事務人才的培育現況外，也將以國外三個非母語國家與地區(日本、韓國、香港)為研究標的，加以分析其政策之優劣性，作為參考。

（一）文獻分析：主要以國內外公部門及企業部門對於國際事務人才的任用、訓練及評估進行文獻分析，強調國際事務人才的定義及評量機制。此外，並針對亞洲三個國家地區（日、韓、香港）公部門對於其國際事務人員的做法，進行文獻探討。

（二）問卷調查：問卷部分，為了資料完整性，總共分成兩大部份：機關與個人。其中機關部份涵蓋行政院各部會、立法、司法、考試、監察及各地地方縣市政府，共發出 62 份，回收 53 份（統計表見附錄）；個人部份，針對行政各部門曾參與國際事務工作或曾接受行政院相關國際人才培訓者，共回收 222 份，以簡任及薦任主管佔 72%以上。問卷共分三部門，除了各機關的國際人才基本資料調查外，並列出國際人才的定義、運用、訓練、預算及相關的制度面建立等議題。

（三）焦點座談：焦點座談主要進行兩場，第一場於台北市舉辦，主要以中央政府各部會為主，第二場於高雄舉辦，以台中、台南及高雄市政府為主，邀請對於國際事務有深入瞭解及實際運作的高階主管參與，提出有關國際事務人才培育的政策思維，並針對以下五大議題，提出政策趨勢與未來可行的作法：

1. 您認為公務體系中的國際人才條件為何？
2. 您認為現今公務體系下，國際人才的質與量夠嗎？
3. 您認為現今公務體系中，如要培養國際事務人才，應如何著手？
4. 您認為現今公務體系中，國際人才的管理制度應如何建立？
5. 您認為現今公務體系中，進行國際事務人才培育的最大挑戰

三、重要發現

從文獻探討、問卷分析、焦點座談及專家訪談等四方面來看，國際事務人才的培育與發展，對公務體系的發展有其決定性的影響。亞洲國家，包括我們認為英語能力不足的日本，均有創新的做法。而我國在此方面人才的培育，除了幾個涉外單位外，似乎欠缺一些積極且制度面的做法。如何突破困局，可以從專家學者、各部會的中高階文官意見及企業的做法中，擬出一些可行的做法。

（一）國際事務人才的定義：所謂國際事務人才，不僅是外語能力強之外，對於其專業在國際化上的發展與強化也很重要。此外，其在跨領域、跨文化認知及相關的國際事務，也應有所涉獵。國際事務人才，在人格特質上的評估也有其必要性。

（二）國際事務人才的能力評估：我國國際事務人才的能力評估機制尚未建立，且缺乏有效的人才發展機制。

（三）國際事務人才的訓練：國際事務人才的外語能力訓練不易，必須從源頭（考試或教育）做起。如果要落實訓練，必須長期投資。

（四）國際事務人才的素質：我國國際事務人才的素質必須提升。

（五）各部會國際事務人才的分佈：除了少數幾個涉外單位，中央及地方政府仍缺乏國際事務人才的資料庫。

（六）國際事務人才經費及人力：各部會在國際事務人才的培訓及組織建置上，在經費上及人力上，仍然不足。

(七) 國際事務人才的重視度：各單位對於國際事務人才的重視與培育，缺乏機制，端視機關主管的認知。

(八) 國際事務人才的前瞻性：各單位對於國際事務人才的管理與發展，缺乏前瞻性規劃。

(九) 國際事務人才的需求評估：各單位對於國際事務人才的需求不同，也缺乏評估機制。

(十) 各單位國際事務人才的交流：各單位的國際事務人才缺乏流動與人才交流機制。

四、主要建議事項

積極回應以上問題及現象，在人才培育政策上，可分為短期及中長期的因應策略。茲從制度面、人才訓練及人才發展與管理等三個面向，提出相關政策建議：

(一) 短期作法

制度面：

1. 建立國際事務人管理機制：由行政院國家發展委員會會同相關機關成立跨部會協調平臺，統籌研議建立國際事務人才管理制度。(主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處；協辦單位：外交部、教育部、考選部、銓敘部、)

2. 國際事務人才交流：建立中央與地方政府國際事務人才的交流制度。（主辦單位：人事行政總處；協辦單位：國家發展委員會、中央及地方各主管機關）

人才訓練：

1. 各類國際人才海外蹲點計畫：仿效日韓作法，採取菁英式策略，定期施予職務歷練，派遣具潛力之各部門（如體育、醫療、交通、農業等）公務人員，進行海外定點實習或觀摩學習 3-6 個月(包括派遣出國，派遣到智庫、國際組織、NGO、NPO、友好國家之公務部門)等計畫性培育，並落實淘汰。

（主辦單位：人事行政總處、教育部、外交部、經濟部；協辦單位：國家發展委員會）

2. 密集訓練：針對現職公務人員，具備專業能力但缺乏語文能力者，予以補救教學(非上班時間施予密集語訓)；另一方面對於機關現職人員具備語文能力但缺乏業務專業能力者，則薦送進修，以充實其業務專長。（主辦單位：各主管機關；協辦單位：人事行政總處）

3. 國際觀及國際視野相關訓練：國際事務人才訓練，除外語訓練外，應著重國際視野、國際組織及文化之深入了解。未來訓練單位宜針對國際事務人才特質及不同工作性質，開設短期或長期密集式之國際事務人才訓練課程。

（主辦單位：人事行政總處；協辦單位：各訓練機構）

4. 建立教練制度：針對中高階公務人員，可引進企業界常用之教練訓練制度 (coaching)，針對特定涉外計畫或工作，進行有目標性之訓練。（主辦單位：人事行政總處、各部會訓練機構）

人才發展與管理：

1. 人才資料庫及認證制度：建立長期性國際事務人才培育運用及管理制度，包括各種國際事務人才資料庫(例如英語談判人才)及認證管理機制，並由跨部會協調機制予以有效管理。（主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處；協辦單位：外交部、教育部、考選部）

2. 建立跨機關的輪調制度：促進國際事務人才之跨部會交流與運用，建置跨機關職務輪調制度，例如比照外交領事人員國內外定期輪調做法，建立職期輪調規定。（主辦單位：人事行政總處、外交部；協辦單位：各主管機關）
3. 駐外人員回台駐點制度：中央政府之國際外派人員（如外交部之回部辦事之外派人員），於輪值回台，可協助各部會或地方政府各項國際事務工作或協助培訓國際事務人員。主辦單位：外交部、經濟部、人事行政總處；協辦單位：各部會及地方政府）

（二）中期政策

制度面：

1. 深耕人才培訓：訂定加強國際事務人才深耕計畫。（主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處）
2. 教育部門增列國際人才學程：落實學用接軌，協調教育部於大學外語系所增設國際事務人才學程，公費留考增列國際事務人才相關學門，吸引優秀學子畢業後從事公部門國際事務。（主辦單位：教育部；協辦單位：國家發展委員會）
3. 建立各部門之國際公務人員招考及培訓制度：從入口端取才，仿照日韓作法，協調考選部將外交領事特考轉型為外交及國際事務人才特考，中央各部會及地方政府均可提缺。未來培訓工作可由外交部外交學院統籌辦理。（主辦單位：考選部、外交部；協辦單位：各部會及地方政府）

人才訓練：

1. 訂定國際事務人員職務能力指標：針對不同職務，建立不同之國際事務人才職務能力指標。（主辦單位：銓敘部、人事行政總處；協辦單位：國家發展委員會）
2. 經費與培訓制度建立：政府宜寬編訓練經費，建立派遣培訓制度，各部會首長提列培育名單及培育發展策略，俾採取前瞻規劃，長期培育國際事務人才。（主辦單位：人事行政總處、主計總處；協辦單位：各部會）

人才發展與管理：

1. 建立中央與地方之國際人才資料庫：建立多元及地方政府之國際事務人才資料庫(例如農業、體育談判人才及地方招商人才)及認證管理機制。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位：國家發展委員會、地方主管機關)
2. 建立跨部會及中央、地方人才交流平台：促進國際事務人才之跨部會及中央、地方政府交流與運用，建立國際事務人員之事求人、人求事平臺。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位：各部會及地方政府)

(三) 長期規劃

制度面：

1. 研擬國際人才培育政策：建立長期性國際事務人才培育運用及管理政策。(主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處)
2. 公務部門國際人才用人法規鬆綁：擴大取才範圍，針對特殊性涉外人才例如國際訴訟人才，用人法規予以鬆綁。(主辦單位：銓敘部)

人才訓練：

1. 建立國際人才訓練課程模組：針對不同職務，建立不同之規劃建構國際事務人才培訓課程模組。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位各訓練機構)
2. 系統化評量機制建立：嚴謹國際事務人才之選員機制，除採取量化之語文測驗，應進行質化之人格描述(profiling、)面談 (interviewing)、心理測驗 (psychological testing)或監測(monitoring) 等方式，評估其是否具備國際移動能力，納入公務人員之人事管理體系。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位：外交部)

人才發展與管理：

1. 建立人才培育及升遷制度：建立國際事務人才培育陞遷制度，完成一定培訓課程模組並具備派遣培訓資歷者(例如具備國際事務相關領域博士學位且派遣出國研習及派駐國際組織或智庫等)，即可優予陞遷。(主辦單位：人事行政總處、外交部、；協辦單位：國家發展委員會、各部會相關單位)

2. 建立國際事務人才需求預測機制：配合國家發展需求，以五年為一期，建立國際事務人才需求預測機制，俾即早完成人才培育，例如因應亞洲地區同質性經濟體的競爭，預為準備多邊及雙邊貿易談判及智財權訴訟人才等。
（主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處；協辦單位：外交部）

目次

提要	I
目次	IX
表次	XI
第一章 前言	1
第一節 背景說明、重要性及重要議題	1
第二節 研究議題	2
第三節 研究方法	3
第二章 文獻回顧	7
第一節 文獻回顧	7
第二節 日本公務員	16
第三節 韓國公務員	22
第四節 香港公務員	31
第三章 研究發現與討論	35
第一節 個人問卷統計分析	36
第二節 機關問卷統計分析	50
第三節 焦點座談	63
第四節 結論與政策建議	73
參考書目	79
附錄一 個人問卷報表	83
附錄二 機關問卷報表	145

附錄三	機關問卷對象名單	181
附錄四	第一場焦點座談會議紀錄	183
附錄五	第二場焦點座談會議紀錄	197
附錄六	國家文官學院專家訪談 訪談紀錄	221
附錄七	國防部專家訪談 訪談紀錄	227
附錄八	中華人力資源管理協會專家訪談 訪談紀錄	233
附錄九	美國 ETS 台灣區專家訪談 訪談紀錄	239
附錄十	國立政治大學教授(A)專家訪談 訪談紀錄	245
附錄十一	國立政治大學教授(B)專家訪談 訪談紀錄	249
附錄十二	政策建議書審查意見回覆表	255

表次

表 1-1 韓國公家機關中外務職一覽表	23
表 1-2 韓國公務員階級介紹	27
表 1-3 韓國公務員選拔領域分類	28
表 1-4 韓國公務員條件限制	29

個人問卷第一部分、國際事務人才定義

表 2-1 外語能力重要性	36
表 2-2 跨領域互動能力重要性	37
表 2-3 認知及判斷國際現勢之能力重要性	37
表 2-4 多元文化溝通能力之重要性	38
表 2-5 熟悉國際關係理論之重要性	39
表 2-6 熟悉國際組織與區域性組織之重要性	39
表 2-7 國際關懷之重要性	40
表 2-8 各機關國際事務內容百分比	40
表 2-9 各機關國際事務人員工作內容百分比	41
表 2-10 定義公務體系國際事務人才之意見	42

個人問卷第二部分、公務體系國際事務人才之培育作法

表 3-1 涉外業務之常用外語百分比	43
表 3-2 各機關國際事務人力之人數	43

表 3-3 各機關培育國際事務人力之年費用	44
表 3-4 各機關進用國際事務人才之管道	44
表 3-5 各機關界定國際事務人員條件之意見	45
表 3-6 各機關缺乏國際事務人才之意見	46
表 3-7 公部門國際事務人才不足之意見	46
表 3-8 公部門進用國際事務人才管道彈性之意見	47
表 3-9 公部門培育國際事務人才機制之意見	48
表 3-10 公部門統籌培育國際事務人才之意見	48
表 3-11 相關機關首長於培育國際事務人才之重視度	49

機關問卷第一部分、公務體系國際事務人才內涵及定義

表 4-1 (機關) 外語能力重要性	50
表 4-2 (機關) 跨領域互動能力重要性	51
表 4-3 (機關) 認知及判斷國際現勢之能力重要性	51
表 4-4 (機關) 多元文化溝通能力之重要性	52
表 4-5 (機關) 國際關係理論之重要性	52
表 4-6 (機關) 熟悉國際組織與區域性組織之重要性	53
表 4-7 (機關) 國際關懷之重要性	54

機關問卷第二部分、各機關國際事務人才的現況與需求

表 5-1 各機關設置國際事務部門百分比	54
表 5-2 各機關設置國際事務部門之型態	55

表 5-3 (機關) 各機關培育國際事務人力之年費用.....	56
表 5-4 (機關) 各機關國際事務內容百分比.....	56
表 5-5 各機關面臨國際事務人才不足之意見.....	57
表 5-6 各機關解決國際事務人才不足之難題.....	58
表 5-7 (機關) 涉外業務之常用外語百分比.....	59

機關問卷第四部份、機關基本資料

表 6-1 機關主要業務.....	59
表 7-1 第一場焦點座談 (台北場) 專家出席名單.....	63
表 7-2 第二場焦點座談 (高雄場) 專家出席名單.....	64

第一章 前言

第一節 背景說明、重要性及重要議題

面對全球化的衝擊，世界各國，對於區域經濟的整合與多邊談判以及各項的政府與非政府間的合作，均投入相當多的心力。尤其是我國在外交處境上的困境，如台日、台非的漁業糾紛或台灣在國際體壇、醫療實務等方面的協商等，都加深了處理國際事務的重要性與急迫性。

我們所面對的國際問題，除了透過非官方或民間的力量，政府各部門的國際參與以及從國際視野與全球化角度的公共治理思維，也是關鍵所在。這種種的公部門國際化的過程，人才的培育成為成功的要素。因此公務體系必須儲備充裕的國際事務人才，才能因應急遽變化的國際化趨勢，並在國際社會中爭取最佳的國家利益。

過去我們的國際事務人才的配置與培育，大都著重在所謂涉外單位，如外交部、行政院新聞局（已裁併至外交部）、經濟部國貿局、教育部國際文教處（已改成兩岸與國際教育司）等相關單位。然而，面對現階段的國際競爭，從文化、經濟、科技、農業、醫療、防疫、體育、軍事國防等，甚至地方政府的海外招商、觀光旅遊等，都亟需國際事務人才的介入。

人才的培育是全面性的，不僅是經濟外交，更牽涉到專業與多元文化的面向。傳統的外交經濟人才的理念，可能已經無法面對多元國際事務的挑戰。此外，在東南亞國家、歐盟國家、南美國家等的接觸也日益頻繁，多元外語人才的培育與進用，也成為另一焦點。從馬總統的十二項愛台建設中，對於外語人才的培育也著墨甚多，可見國際事務人才的需求。

從外語人才的培育到專業人才的接軌，政府各人事訓練部門近幾年來也積極進行各種訓練，從國際視野的培養、高階文官的英語密集課程、選派中高階文官海外移地訓練等，都希望從實際面進行補強。

但現階段政府國際事務人才的培育，仍然只是點的形成，對於全面性或多元性的提升，仍缺乏政策與積極有效的策略規劃。與鄰近國家如韓國、日本、香港、新加坡、大陸的積極作法比較，仍缺乏戰略性的思考。

政府各部門不斷提出人才培育(talent development)是國家的戰略思考。公務部門的人才培育，更是此項戰略思考的基礎建設。沒有國際思維的公務人員，就不會有國際思維的政府運作！如何突破現有的框架，建構政府各部門該有的國際思維與國際事務人才，就是一個積極有效的作法。

有關國際事務人才的認知、運用、積極的培育策略以及多元與多面性的提升，都有待進一步的政策釐清與實際的方向訂定。

第二節 研究議題

本研究團隊接受研考會委託，針對公務體系內的國際事務人才培育提出研究，探討國內外國際事務人才培育的策略與作法。希望透過現況分析、專家諮詢及國內外文獻的蒐集、深度訪談及問卷分析等，來探索具體的政策與作為。為達此目標，本研究提出幾項思考的方向：

（一）何謂公部門的國際事務人才？

台灣公務體系對國際事務人才定義為何？有無具體指標？公務部門對於國際事務人才的認知與運用如何？

（二）公務體系中的國際事務人才培育有無完整措施？

任何重視國際事務的國家或政府部門，對於其涉外人員均有一套完整的訓練與考核機制，且此項機制漸漸擴展到所有部門（如韓國）。台灣除了傳統的涉外單位外，其他單位的國際事務人才培育，是否完整？是否能因應多元國際社會的變化？除了英文的國際溝通能力外，我們又做了什麼？各種培育的作法與訓練有無績效考核？現階段的國際事務人才能力為何？

（三）台灣公務體系的外語人才分布情形如何？

國際事務人才的培育首重外語溝通能力。相較於很多國家，台灣公務人員的英語能力普遍不佳。政府的具體提升作法如何？有無成效？日本與韓國，整體上，即使在外語溝通能力較台灣差，但針對公務體系及菁英份子，擬定具體辦法與獎勵措施，績效甚佳。如何在外語能力不佳的基礎上，台灣在國際事務人才培育方面有無突破的契機？

(四)、政策研究的前提在於可行性。以現階段台灣公務部門的資源與人才分布來看，有效整合資源，並能針對台灣迫切需要的國際事務人才，提出可行與持續的政策與作法，可能才是政策建議的關鍵。

針對以上思考方向，研究團隊將針對以下幾個議題，進行研討：(1) 國際事務人才的定義、認知、與角色(2) 政府各部門對於國際事務人才的運用、(3) 國際事務人才在公務體系內的影響與未來發展、(4) 培育國際事務人才的具體有效作法。

研究進行的工作項目如下：

- 1、依據學理及實務，定義我國政府部門的國際事務人才，並依據此定義，進行各項人才評估與培育策略。
- 2、檢視我國公務體系國際事務人才培育制度現況與問題。
- 3、分析我國公務體系國際事務人才培育成效。
- 4、研析日本、韓國及香港公務體系推動國際事務人才培育之發展經驗。
- 5、研提我國公務體系推動國際事務人才整合培育措施之政策發展方向。

第三節 研究方法

本研究從 102 年七月五日至十一月四日，共計四個月。採取多元方式進行研究。除了國內外文獻資料的整理分析、問卷調查（中央與地方政府的國際事務人才的運用與現階段作法）、焦點座談、及專家的深度訪談為主。

其中國內外的文獻資料分析，除了廣泛收集國內現階段中央與地方政府國際事務人才的培育現況外，也將以國外三個非母語國家與地區(日本、韓國、香港)為研究標的，加以分析其政策之優劣性，作為參考。

(一) 文獻分析

主要以國內外公部門及企業部門對於國際事務人才的任用、訓練及評估進行文獻分析，強調國際事務人才的定義及評量機制。此外，並針

對亞洲三個國家地區（日、韓、香港）公部門對於其國際事務人員的做法，進行文獻探討。

（二）問卷調查

問卷部分，為了資料完整性，總共分成兩大部份：機關與個人。其中機關部份涵蓋行政院各部會、立法、司法、考試、監察及各地方縣市政府，共發出 62 份，回收 53 份（統計表見附錄）；個人部份，針對行政各部門曾參與國際事務工作或曾接受行政院相關國際人才培訓者，共回收 222 份，以簡任及薦任主管佔 72% 以上。問卷共分三部門，除了各機關的國際人才基本資料調查外，並列出國際人才的定義、運用、訓練、預算及相關的制度面建立等議題，詳細的數據及分析結果，見第三章研究發現與討論。

（三）焦點座談

焦點座談主要進行兩場，第一場於台北市舉辦，商請東華大學台北辦事處協辦，主要以中央政府各部會為主，邀請對於國際事務有深入瞭解及實際運作的高階主管參與（見出席名單），提出有關國際事務人才培育的政策思維，並針對以下五大議題，提出政策趨勢與未來可行的作法：

1. 您認為公務體系中的國際人才條件為何？
2. 您認為現今公務體系下，國際人才的質與量夠嗎？
3. 您認為現今公務體系中，如要培養國際事務人才，應如何著手？
4. 您認為現今公務體系中，國際人才的管理制度應如何建立？
5. 您認為現今公務體系中，進行國際事務人才培育的最大挑戰或困難為何？

第二場主要以地方政府為主，在高雄市政府人事處會議室舉行，商請高雄市政府人事處協辦，邀請台中、台南及高雄市政府與國際事務相關之一級主管或代理人員（見出席名單）參與座談。除了以上五大議題外，特別對於地方政府在國際事務人才培育方面，所面臨的挑戰進行深入了解。

（四）專家諮詢

為補足焦點座談之不足，將訪問本計畫聘任諮詢專家 5 名（政大公行系江明修教授，政大財政系羅德城教授、文官學院廖世立副院長、國防部副參謀總長廖榮鑫上將、人事行政總處范祥偉參事）。兼顧學理及實務面，以前瞻的角度分析未來國際事務人才培育的基本策略。

此外，深度訪談原計畫拜訪日本、韓國、香港駐台相關主管三人。但除香港駐台官員接受訪談外，日本及韓國代表均表示以現階段本研究所收集之法規及作法的資料已非常完備，無需訪談。

為強化此深度訪談之成效，並更廣泛收集專家意見，本研究團隊另訪問台灣跨國企業主管兩位：前台機電、宏達電人資長王冠軍及 ETS 台灣區代表王星威總經理，了解企業界在國際事務人才培育的創新作法，以補足文獻資料的不足，作為政策比較與分析的參考。

針對前述的資料分析、座談及訪談結果的分析，研究發現與討論部分將具體提出有關國際事務人才的定義與功能界定；對於中央與地方政府在國際事務人才的運用與培育策略上，提出分析與看法；分析及評估現階段國內國際事務人才培育作法的優缺點；分析國外國際事務人才培育作法的優缺點及創新作法。

政策建議部分，則依據上述分析與發現結果，提出未來可行性的具體措施，包括方向、策略、作法、組織面及法規面的配合措施等，從短、中、長期的規劃著手，規劃台灣未來面對國際競爭，政府部門的人才培育政策。

第二章 文獻回顧

第一節 文獻回顧

一、國際事務人才的全面性

近幾年來，台灣一直強調要走出去，不管是公部門或私部門，都從人才管理的觀念來看，我們必須擁有更多的國際事務人才。

以往，我們對國際事務人才的需求，在公部門即政府部門，多以為只有經濟或外交事務才會牽涉到國際事務。人才大來自這兩大單位；私部門大都以國際貿易為主。但當我們要面對全球化競爭時，這樣的觀念必須改變。未來不論是政府或私人企業，面對全球化競爭時，任何面向都可能跟國際事務有關，任何人都要學習面對國際事務處理。

以公部門來說，例如經濟、國防、外交、教育、體育、科技、農業、衛生、防疫等，都牽涉到整體或跨部門、跨領域的國際事務整合。以防疫工作為例，除了本身的衛生部門的專業外，還必須整合農業、經濟、貿易、外交的涉外部門。

私人部門亦是如此，不要以為只是開個小咖啡店，何必需要熟悉國際事務，但從咖啡豆生產、價格波動到進口，都與國際事務有關；開家藥房，要了解國際藥物的發明、品項、療效等；賣車子的要看國際車市現況，有沒有哪個品牌的車子在國外被發現會有暴衝案例等，各行各業都必須開始去面對國際市場與國際需求！

譬如最近鬧出紛爭的麵包店，在大陸也有分店。這次的人工香精事件，竟是由香港的一位部落客發現不對勁，寫文章後才被揭發。這些看似很 local 的事件，結果竟都與跨國有關。而同樣的事件各國的處理情況不一，同樣的事件在香港或許被當成詐欺處理、在台灣可能是罰錢、在大陸可能是刑事案件等，各國國情不同，處理的情況大不同。國際事務對私人企業營運何等重要。

很多人認為處理國際事務，英文要好。確實溝通是個很重要的關鍵。但是，面對國際事務，不是只有英文能力。有時英文能力反而是其次，最重要的是思維問題。要對國際事務要有正確的認知。政府部門人員必須有重視國際事務的思維。

處理國際事務就需要有相關的人才，因此更要正視國際事務人才的全面性發展，不是只有涉外部門，各政府單位都應要有涉外事務的人才。所有單位或部門都可能處理涉外事務，例如不要以為處理垃圾只是台灣本島內的垃圾問題，如果我們排放的一氧化碳影響到其他國家，破壞地球環境，造成暖化問題就會引發國際問題，必需交涉處理。像狂犬病、禽流感疫情、軍售、橄欖油事件等，都會涉及與他國的國際事務協調。這時懂得國際事務的談判交涉人才就很重要。

二、亞洲國家的競爭

我們常喜歡提到全球化的競爭，然而，事實上，所謂的全球化競爭，仍是回歸到區域經濟的競爭。如台灣最大的競爭對手，就在亞洲，如日本、韓國及中國大陸，或甚至東南亞國家。我們位處的是一種亞洲區域化競爭。

以前，我們常以為放眼全球，整體的競爭來自全球。全球化的過程中，不僅是競爭，更多是合作。但是，產業的競爭偏重在區域性，也就是要面對區域化同質性經濟體的競爭。對台灣而言，就是亞洲國家間的競爭。例如美國到亞洲找合作夥伴，它就是從亞洲國家中去挑選。所以所謂的國際競爭，就是區域性的競爭，各國有共同的優勢，例如日本、韓國、大陸、香港、新加坡等國，我們在亞洲的區域競爭上是否能掌握優勢？

很多人都知道，當今全球競爭的基礎在人才。近年來，亞洲各國如日、韓、馬來西亞、新加坡等都在做人才培育與準備工作。跨國公司在亞洲設分公司的例子越來越多，這類人才的需求也越來越大。人才是流動的、跨區域性的。當新加坡、大陸提供更好的工作機會，人才就走了。

國際事務人才正是台灣目前最缺乏的一塊。面對各種不同面向的競爭，台灣得強化國際事務人才的訓練與招募，一方面取得跨國公司的青睞，一方

面也可以增強自己本國公司的競爭力。不僅是私人企業如此，公部門也必須跟上角度，如何取得國際競爭的利基，有待公部門中具國際視野與國際溝通能力的公務人員參與。

處於亞洲區域競爭中，台灣對於國際事務人才的累積，可能是未來能立足於此經濟體的關鍵。

語言與專業的結合

在國際事務人才的語言方面，過去人才分工明顯，也就是專業歸專業，國際事務由專人負責，實際狀況，可能是專業人才配上翻譯人才。然而，在人事精簡的過程中，一加一的做法已經不合人力成本。以前會把專業與語言，各放在不同人身上，但現在因為人力資本的提高，很難再有一個科長配個翻譯的情況了。大家發現，專業人才不懂外文、外文人才不懂專業，造成很多溝通上的障礙，而且國際競爭快速發展，需要及時回應，來不及再透過翻譯，所以人才的多元化或雙元化，是整個政府部門需要面對的重要議題。

例如資訊專業人員不只要技術，更需要懂智慧財產權、懂英文，才能面對國際化的競爭。現在資訊變化快速，知識需要更專精，懂英文的人沒辦法進入專業領域，而專業人士不懂英文，這種時代已經過去了。懂專業，英文能力又強，才是當代人才的首選。

三、戰略思考的作法

整體而言，在人才培育上，我們要從戰略思考(strategic perspectives)的觀點來看。以政府部門來看，人才是國家未來發展的關鍵。馬總統宣稱，人口是國安問題，其實人才才是國安問題。如果一個國家人口眾多，但都是低階或素質不高，反而造成國家發展的瓶頸。我們需要的是高素質的人口，不是一堆低素質的人口，低素質人口只會造成國家發展的障礙，例如非洲，人口多但人才嚴重不足，因此人口不是關鍵，人才才是關鍵。

人才的訓練，要有全盤的布局，這是一種戰略觀念。我們要如何布局呢？從產業經濟來看，我們要以小國的格局來思維，而不是自認為自己是如美國

或中國大陸的大國戰略來考量。我們無法全面地涵蓋所有產業，因此針對台灣的強項，政府部門應思考以此專業來強化我們的人才競爭力。

四、培育國際事務人才：前瞻性的規劃

以現況來看，政府部門並沒有長期培育人才計畫，例如開展越南關係或市場，現階段只能去找個會英語的人去，至於會不會越南文、懂不懂當地文化，都不見得在考量範圍內。像這樣沒有長期人才培育計畫的情形，難以因應需求。政府在擴展對外關係時，就要有人手培育計畫，這樣的計畫至少是需要五至十年的。人才的培育，尤其是國際事務人才，非短期內可達成。政策到位容易，但人才要到位，需要時間歷練，因此，國際事務人才的規畫必須計畫性、前瞻性的規畫。

五、國際事務人才的定義

要討論我們到底有沒有培育措施、台灣外語人才的分布情形如何？首先必須定義什麼是國際性事務人才。

任何參與國際人才管理研究的單位，對於國際事務人才，均有明確的定義。瑞士洛桑管理學院認為國際事務人才的指標：

1. 創造力
2. 前瞻能力
3. 高教育背景
4. 組織力
5. 有選擇（資金）的能力
6. 調適能力

在幾個指標中，大抵以創造力及專業能力為主。而這些面向中，都未提及語言能力。對於歐美國家而言，語言能力是基本能力。

此外，加拿大商會也對國際人才，訂定以下三個指標：

1. 能夠良好溝通、批判性思考、解決問題及學習生活能力
2. 個人管理能力，例如正面肯定及負責任的態度
3. 必須具有團隊合作精神

另外，全球最有名的一家獵人頭公司—Heidrick and Struggles 與經濟學人的研究單位從定義國際人才指數(Global Talent Index)。他們以全球知名的六十個經濟體為標的，從七大指標中，在國際人才的競爭上，列出這些經濟體的排名。此七大指標為：(1) 人口統計、(2) 教育品質、(3) 大學品質、(4) 國際人才培育環境、(5) 市場開放的流動性、(6) 吸引外國投資的趨勢、(7) 吸引人才的努力與措施。這些指標強調的大抵以專業的教育品質與人口素質，做為國際人才的重要參考。

另外一家國際人力公司，在其網站上，提出國際人才的要求。所謂國際事務人才，必須是(1) 高度發展的技術專業人力、(2) 良好的語言與溝通能力、(3) 對不同文化、種族、意識型態、膚色、習慣的容忍度、(4) 高度的動機、抗壓性、目標導向的行為。

從以上這些指標歸納出來，PSI 諮商顧問公司，將全球領導人才的能力分成三種，(一) 認知能力(如何了解新文化的能力)、(二) 動機(有無願意在跨文化環境中去成功去工作，(三) 行為(在跨文化的環境下達到你要的作為)

以台灣公部門為例：國際事務人才的種類

台灣政府部門中，國際事務人才有四種人才，一是本地人處理國際事務，又分是高階人才談判、中階的溝通人才及低階的接待人才，當然高階的談判人才最難。

第二種是外派人員，有意願也有動機到外國去，但有人沒有適應力或者因為家庭因素受限，另外，也需要有好的交際及人際關係，更需要支持他的家人。

第三是國際通勤者，一天到晚在各國飛來飛去的，出國協調、外派談判。

第四是國際聘雇人員 像替代役男或以聘約或計畫制的，像國際研討會、世大運等 short term 的專業聘僱。但這種人才，屬臨時性質，人才培育很難深根。

六、國際事務人才的基本條件

綜合以上文獻的探討與分析，覺得台灣的國際事務人才，其基本條件有四：（1）第一是要有專業知識與一般知識。國際人才不僅要有專業知識，更有一般知識，而且是要放在國際情境中的專業知識。例如有關台灣環保問題，需要放在國際場景中去看，不只是從台灣的角度去看。尤其需要了解他國國情，才能全面地思考台灣在國際環保議題的立場與角色。參與此項工作的國際事務人才，不僅具備專業知識，對於國際政治、經濟、文化及社會的了解也不能偏廢。

（2）其次，有效的溝通能力。所謂有效的溝通能力包括解決問題的能力與有批判性思考。所謂高階的語言或溝通能力，不是要英語很流利或發音很好。而是要能以國際溝通的語言（此處指英文），正確傳達專業知識，且能適時回應國際社會所需。

（3）第三是生活能力，國際事務人員，必須有絕佳的調適力，與國際移動力(global mobility)。以下會詳細說明。

（4）最後一項，則是人格特質。一個好的國際人才，必須主動溝通、具社交能力。他是一個能與眾人相處，也能獨處的人。不僅在國際社交場合中，能主動與人交談，在國際生活環境中，如何一個人如何自處，處理寂寞的生活，也是很重要的人格特質。

七、國際移動力是國際事務人才的基本且必要的能力

無可否認地，國際事務人才必須能活躍在國際場合中。此時，所謂國際移動力(global mobility)，就是必備的基本能力。

在這一波的全球化競爭中，國際移動力包含幾個面向：（一）具國際視野的專業能力（二）國際溝通力（含外語流暢度）（三）跨文化思維（四）適應生活的能力。

國際移動力（一）：國際視野的專業能力

所謂國際視野的專業能力，就是從他國的文化觀點去思考產品或所提供服務的一種專業能力。以它國文化或社會使用的觀點來強化自己的專業，以思考本國文化或產品如何能進入國際市場，這就是具國際視野的專業能力，也是建立國際移動力的起始點。要成為亞太的金融中心，我們的金融服務應以亞太國家的顧客為思考，我們的服務人員能與亞太顧客溝通嗎？我們的法規如何配合亞太市場？我們的金融業開始“移動”了嗎？

國際移動力（二）：國際溝通力，以英語力為核心

無可避免地，遊走於國際場合中，外語溝通能力是個很重要的基礎。

什麼是英語力？

一般語言的四大能力整合是聽、說、讀、寫。但我認為這些只是一種 skill 的概念，英語力不是只有這些概念而已。英語力還包括翻譯能力（translation and interpretation）、一般性英語溝通力（English for General Purposes）、專業性英語溝通力（English for Specific Purposes）、高階的外語談判能力（negotiating），還有思考及批判的能力（critical thinking）。

過去我們強調國際溝通能力，總是認為要把英文講的很好，發音很標準，文法正確無誤等，其實這是對於國際溝通力的很大誤解。所謂國際溝通，其主要目標：談判、協商與解決問題。因此，思考、批判與解決問題的外語能力絕對是比所謂發音漂亮還重要！

國際移動力（三）：跨文化思維與整合能力

美國文化批評學者 Mary Louis Pratt 針對跨文化思維，提出所謂「接觸區域」(contact zone)的概念:

[Contact zone are] social spaces where cultures meet, clash, and grapple with each other, often in contexts of highly asymmetrical relations of power, such as colonialism, slavery, or their aftermaths as they are lived out in many parts of the world today.

透過接觸場域，Pratt 鼓勵創造一個多元文化激盪的地方，激起不同文化、教育、族群、社經背景的人們提出不同看法，增進彼此的尊重，認識不同文化的優越與侷限，走出自己的單一文化思維，這就是跨文化思維與整合的能力。

國際移動力（四）：調適生活的能力

調適能力被洛桑管理學院視為國家競爭力的一環。從個人層面來說，除了工作調適力外，生活的調適能力也是國際移動力的重要指標。所謂生活調適力，包括日常生活食衣住行的處理能力，如料理三餐、適當穿著、住宿打點及行動能力（如開車）都是培養獨立能力的基礎。

八、如何評估國際事務人才？

我們定義了國際事務人才，也提出了各項能力指標，但如何評估這些能力呢？

評估機制的建立可以從三個面向來著手。一是語言管理，國際語言溝通非常要，因此如何評估國際事務人才的語言能力，就是管理這類人才的第一步。

第二是評估其國際移動力。這方面的評估，很難透過語言管理的量化指標（如歐盟的語言架構 CEFR）來進行。一般人資專家，皆以質化的描述來進行，如 profiling (人物描述), interviewing (面談), monitoring (監控) 或 psychological testing (心理測驗) 等工具來評量其國際移動力。

第三是跨文化認知，這是偏重人格評量的範疇，一般使用人格評量測驗或問卷評量等。像人事管理上常使用的 360 度評量，也是其中一項重要工具。（引自陳超明《全球英語實戰力》及〈台灣社會需要什麼樣的國際事務人才〉）

九、日、韓、香港政府國際事務人才做法（詳細資料見參考書目）

面對亞洲競爭，我們來看看亞洲國際如何招募及培訓其國際事務人才。此部份以日本、韓國及香港政府為我們資料收集的重點。

日本國家公務員概述

根據日本人事院2013年最新的調查，目前日本公務員總數約340.8萬人，其中國家公務員為63.9萬人，地方公務員為276.9萬人。國家公務員區分為「一般職」與「特別職」。一般職係指一般常任文官、檢察官、檢察官及特定獨立行政法人職員，約34.1萬人，佔53.3%。特別職係指政務官及其他特殊職務之官員，多屬政治任命之職務，例如內閣總理大臣、國務大臣、法官、法院職員、國會職員、防衛省職員及特定獨立行政法人管理職。

日本國家公務員培訓係由人事院及各部會負責辦理，人事院作為中央人事行政機關，負責國家公務員研修制度方案的起草與規劃，並以各部會國家公務員為對象，以辦理共通性培訓課程為主。各部會之培訓機構則負責機關內部之培訓，以辦理各項專業培訓課程。2013年3月15日人事院為了邁向行政國際化，將提升國家公務員英語能力列為重要課題。2012年業已實施以下三項策略：

(一)加強以英語出題：

第1次測驗（基礎能力試驗）增加英語出題的比例。

第2次測驗（政策議題申論、政策論文）採用英文資料。

(二)實施英語培訓：

行政培訓（課長補佐級）新增國際課程。

(三)受理測驗申請時要求應徵者提供英語測驗成績（綜合職測驗）

各部會於面試時可自由應用。

第二節 日本公務員

在培訓方面，根據平成24年(2012)人事院公布之年度報告，平成23年人事院及各部會開設之培訓課程共計31,325門課，培訓人員為888,003人次，其中培訓時數超過20小時的課程有3,904門課，培訓人員為82,630人次。

人事院目前推行的培訓課程分成以職位區分之培訓、派遣培訓、分主題及對象之培訓、指導者養成培訓等課程。

日本人事院以行政培訓及派遣培訓加強公務員國際觀及外語能力。

行政培訓

-培訓對象與培訓特徵

行政培訓依職位區分為合同初任培訓(類似我國公務人員基礎訓練)、初任行政培訓(新進人員培訓)、第3年進階培訓、各部會課長補佐級培訓、課長級培訓等課程。培訓對象係以各部會中期望成為行政運作核心人物的職員為主，培訓目的為加強參訓人員為全國人民服務的使命感，提升其資質與能力，俾利執行以全體國民觀點為發想之政策，醞釀參訓人員彼此間的理解與信賴關係。行政培訓課程以各式各樣的行政政策為例，探討跨部會的政策議題，建立高標準的道德觀念，透過古文培養深入思索能力與涵養，實地體驗國民生活狀況，建立服務全體國民的行政官員所不可欠缺的知識與思維方式。

此外，為促進各領域參訓人員交流，擴展彼此視野與觀點，課長級與課長補佐級培訓課程開放民間企業與外國政府參加，以分組討論、意見交換等方式，並推行重視實習課程的「參加型課程」及「合宿」，強化參訓人員相互間之啟發。

-強化國際能力之培訓課程

上述日本國家公務員行政培訓課程中，初任行政培訓課程、行政培訓(課長補佐級)及行政培訓(係員特別課程)皆含英語訓練或國際事務討論課程，提升公務員國際觀及外語能力。

-初任行政培訓課程

初任行政培訓課程係以將在各部會擔任政策企畫及調整等重要工作之新進人員為訓練對象，共分為4期培訓課程，每一期為期5週。初任行政培訓課程除了與公務員倫理、人權、政策研究、行政政策個案分析、政策辯論、公文、接待等相關課程外，亦包含3小時的「國際行政實務」及3.5小時「外國人對日本的期待」課程。「國際行政實務」係透過在最前線處理國際事務的人員分享生活經驗，進而理解國際情勢、我國立場、與國外諸國之交涉及國際合作應有模式。「外國人對日本的期待」則是請駐日大使館工作的外交官擔任講師，他們站在外交交涉立場，與日本政府協商，以自身實際居住在日本的生活經驗為基礎，從外國人的觀點分析日本為立足國際社會尚須完成哪些工作項目。從外國人的角度來看，為了增加日本與國外的相互理解與合作，日本人應注意哪些細節才能加深對彼此的認識。

-行政培訓(課長補佐級)

行政培訓(課長補佐級)培訓對象為各部會晉升為課長補佐不到1年之職員，且工作性質與政策企畫與調整相關者，課程為期3日，共分為8期。2012年，課長補佐級課程包括彙整政策提案，以6-7人為一班的「政策課題研究課程」、從各種觀點討論行政課題的「個別政策研究課程」、與「職業及論理」相關之課程及實習，「輔導課程」、「對公務員的期待」等相關課程。在國際化課程上，為了培育國際化人材，人事院於2012年試辦了為期4日的「國際課程」，以英語進行政策辯論。此外，2012年原本規劃中國行政學院派遣課程及韓國中央公務員教育院派遣課程，中國行政學院派遣課程部分因中國方面要求延期，因而尚未實際執行派遣作業。韓國中央公務員教育院派遣課程則拜訪了首爾、果川市、世宗市，讓日韓公務員交換意見，並拜訪韓國的行政機關。

-行政培訓(係員特別課程)

係員特別課程對象係以II類及III類錄取，且即將晉升為係長前的係員，將來計畫培育為各部會重要幹部或考績優秀者。2012年，課程規劃了「公務員倫理反思」、「政策課題研究」、「英語學習技法」、「溝通研究」、「企業實地訪問」等內容。

派遣培訓

人事院目前實施派遣培訓，將各部會行政人員派遣至國內外研究所或私人公司等派遣培訓制度。由於派遣培訓需要高額費用，近年來對於派遣費用之成效要求甚高。因此，人事院負責派遣制度，針對應徵者的研究計畫或人品進行嚴格的審查，包括應徵者是否有為全體國民服務的自覺、研究的有用性、是否有將成果回歸公共事務之意圖，從各種角度檢視應徵資料。此外，嚴格要求提出返國報告書，並掌握應用情況。

(一) 在外研究員制度

※行政官長期在外研究員制度

本制度的目的在於推展國行政國際化，培育具備國際視野，能應付複雜、多樣化國際環境的行政官，派遣各部會行政官至國外研究所，從事研究工作，為期2年。派遣的研究員必須為在職未滿8年的行政官，並經部會主管推薦，通過人事院甄選審查及研究所入學考試者。2012年共派遣120人，其中美國73人(2人為攻讀博士)，英國33人(1人為攻讀博士)，法國5人、德國4人、中國2人、韓國2人、澳洲1人。

本制度自1966年推行以來，截至2012年共派遣2,917人，2002年後每年派遣人數皆逾120人。以派遣國家來看，美國為2,162人，英國440人，法國146人，德國67人，加拿大46人，澳洲26人，中國16人，韓國5人，奧蘭多4人，其他國家5人。完成派遣培訓的人除了能取得碩士學位，回國後亦多於駐外大使館等海外機構服務。就算在國內任職者，亦能透過國際視野的觀點，擔任行政政策之企劃及調整工作，在日本公務行政的國際場合中擔任重要角色。

※行政官短期在外研究員制度

本制度係藉由到國外學習專門的知識與技能，培育能迅速處理國際事務的人材，將各部會行政官派遣至國外政府機構6個月至1年的派遣制度。派遣出國的研究員在職期間必須年滿6年，而且職等必須符合行政俸給表(一)3級以上的行政官，從各部會主管推薦的名單中，由人事院徵選審查決定人選。研究員必須派遣至國外政府機構或國際機關，從事各種主題相關調查研究。

2012年共派遣27人，派遣國家為美國12人，加拿大3人，澳洲2人，英國2人，法國2人，新加坡2人，比利時1人，丹麥1人，德國1人，奧蘭多1人。

本制度自1974年推行以來，截至2012年共派遣1,376人，派遣國家為美國672人，英國287人，澳洲92人，德國55人，法國55人，加拿大52人，其他國家163人。

研究員回國後提出的研究報告中包含海外制度、實際情況相關的最新情報，直接與各行政領域相關的重要資料除了能反映給各部會知悉外，派遣的研究員今後在執行業務時，亦能跨越各部會，從國家的角度思考，藉由培育出來的寬廣視野及見識，對國家有所貢獻。

(二) 國內研究員制度

本制度目的在於培育能處理複雜及高難度的行政工作，具備高度的專業知識與技能，在國際會議上能與國外行政官以相同程度進行交流的專業公務員。行政官可派遣至國內研究所攻讀博士課程3年，攻讀碩士則為2年。2012年派遣攻讀博士者為5人，碩士為14人。派遣攻讀碩士始於1976年，博士則始於2008年，截至2012年攻讀博士者為22人，碩士者為520人。

(三) 留學費用償還制度

為了確保國家公務員留學的實效性，取得國民對於公務員留學的信賴感，留學費用償還法於2006年6月19日通過並施行。根據該法，國家公務員留

學中或留學結束後5年內離職的話，該員必須償還全額費用或部分費用。2013年共計15人須履行償還義務。2006年至今，共計41人須履行償還義務。

(四) 民間派遣培訓制度

為了讓公務員能理解私人企業運作情況，實際體驗其業務，人事院亦推行民間派遣培訓制度，將國家公務員派遣至私人企業，派遣期限以1個月以上，不逾1年為原則。2012年共派遣4位公務員至私人公司工作。

日本國際公務員之招募與培訓

日本除國家公務員外，亦有國際公務員。在外務省(相當我國外交部)駐外單位工作，以及在JICA(Japan International Cooperation Agency)、JETRO(Japan External Trade Organization)等政府相關國際組織/聯盟工作的職員便稱為國際公務員。此外，在國際聯盟工作的職員亦屬國際公務員。為提升日本籍的國聯職員比例，日本政府鼓勵國民及國內公務員赴國際聯盟工作。國際聯盟的職員任職於國際聯盟或其相關組織或專門機構，活躍於紐約、日內瓦，或其他世界上開發中的國家，區分為專門職及一般職。

招聘：

要成為國聯職員條件極為嚴格，至少要取得1個博士學位（最好2個以上），必須以兩種以上的語言為母語（當然三國以上的語言更好），且為了能積極展現自己的能力，個性必須能言善道、活潑外性，錄取難度高。但為鼓勵國人積極爭取國際聯盟工作機會，外務省國際職員人事中心會定期將國際聯盟相關職缺公布於網站，鼓勵日本國民主動應徵。

此外，日本外務省從1974年便推行JPO(Junior Professional Officer)派遣制度。JPO派遣制度係將國內有意進入國際聯盟工作，且年齡35歲以下的年輕人派遣至各國際機關擔任職員，為期2年，而外務省會負擔一切相關費用。JPO派遣制度的主要目的是讓這些人在2年內累積正式職員所需之知識與經驗，進而成為國際機關的正式職員。1974年至今2013年，JPO派遣人數已逾1400人，目前國聯相關機構的日本籍職員為765人，其中330皆為JPO派遣制度出

身。一般來說，派遣結束後，大約5-7成的人會被國際機關錄取，成為正式職員。外務省為了徵選出優秀人材，每年舉辦1次JPO派遣候補者測驗。

晉升：

日本政府亦可將國內公務員外派至國際聯盟工作，外派條件為英語溝通能力最好能與母語相當，必須研究所畢業，但不需具備博士學位。課長級以下的職位外派至國聯的職位比照國內。但如果想晉升到更高的職位，就必須具備相當的能力。這種情況下，與靠自己的力量晉升相比，日本會給予一定的協助，升官的可能性亦較高。由於國聯職員中日本人的比率很低，國家為了增加日籍的國聯職員推出鼓勵政策。所以，外務省一旦發現適合日本人的國聯職位空缺就會把情報告知各省廳，鼓勵大家應徵。

分析：

日本培訓制度的特色

- 1.培訓制度分為四類 (1)職位區分之培訓 (2)派遣培訓 (3)分主題、對象培訓 (4)領導者養成培訓。
- 2.重視中階主管(課長和課長輔佐級)培訓，開放民間及外國政府參加。
- 3.重視日籍國際經貿之招募與培訓。

日本培訓制度值得參採處

- 1.從考選端提升公務員英語能力加強英語出題及語測要求。
- 2.中階主管培訓重視「跨域合班」之國際化交流課程，年見英語力提升及民間蹲和國外政府之跨域研習。
- 3.大量派遣行政官出國培訓，嚴謹審視人選及研習主題。

第三節 韓國公務員

概述：公務體制下的外務人才培養

韓國於2003年，由總統府成立創新與去中央化委員會，提出政府人力資源改革藍圖(Roadmap for the Participatory Government's Human Resources Management Reform)，其目的在提昇其中高階的公務人員素質，尤其是對外的國際能力。透過所謂競爭及廉潔的手段，強化其職能與競爭力。此計畫的四個概念為：開放與競爭(openness and competitiveness)、能力與發展(competency and development)、表現與負責(performance and accountability)、跨部會的視野(government-wide vision)。其主要作法，除了引進國外專家（如澳洲、加拿大、荷蘭、英國及美國的人力資源顧問），也大量派遣中高階公務人員前往該地區研習及參訪。

這些具國際視野與能力的公務人員，其招募及聘任都確保公平與公開，以企業的人才資源管理概念來提升其公務人員之國際能力。(Kim 2005)。

以下詳述韓國涉外公務人員之體系及其近年來之作法。

韓國的外務職公務員體系

◆ 外交部內外務公務員分為:

- ①外務通商職(擔任外交及通商事務)
- ②外務領事職(領事事務)
- ③外交情報技術職(管理外交情報及通訊事務)※屬特別錄用考試

—外務公務員法(第2條).2011.4.4

◆ 新規中，外務公務員任用方法分為公開競爭任用考試及特別錄用考試，通過公開任用考試者將任職於五級外交職及七、九級外交職。而符合以下其中一項即可以透過特別錄用考試被錄取:

1. 退休的外務公務員在退休三年以內被再任用(如職等尚未達到大統領令命立的參事官 級的情況，則是以退休前所擔任的職等進行再任用)
2. 符合預定任用職位的職務要求，並有三年以上的研究實績(除了所屬高位公務員單位的一般職公務員以外)
3. 持有符合任用職位的職務相關證照，或具有特殊外國語能力的人－外務公務員法（第 10 條）2013.3.23

※外務人員考試原由「外交部」進行甄選，2013 年最後一次考試（舊新式考試同時舉行），後全改由「國立外交院」接手，進行直接的外交官培育。五級公務員考試名稱也由「外務高等考試(五級)」改為「外交官候選人員考試」。

職務體系之說明如下：

▲ 公家機關中外務職一覽表

表 1-1、韓國公家機關中外務職一覽表

機關	部門 / 職位		主要業務
國防部	國防政策室 -國際政策館	國際政策官	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對外軍事政策的設立與調整 2. 軍事相關條約及協定之簽訂、修訂相關事務 3. 韓美安保協議會議及韓美政策檢討委員會的營運 4. 國際裁軍及國際軍備統治活動相關業務
		外務合作官	外務合作相關事務
		主務官	<ol style="list-style-type: none"> 1. 輔助政策官

		國防合作 TF 長	2. 輔助外務合作官		
國家情報院	國際合作官				
未來創造科學部	國際合作官	國際合作總括負責官	國際合作政策設立與實行		
		科學技術總括負責官	設立 ICT 海外進出策略		
		情報通訊傳播合作負責官			
		國際機構合作負責官	國際 ICT 與科學技術合作等事務		
教育部	企劃調整室-國際合作館	國際教育合作負責官	負責官	國際機構合作	
			行政事務官	教育協定 外國教育機關業務	
			主務官	CAMPUS Asia 通翻譯等	
		在外同胞教育負責官	負責官	在外交教育機關設立予廢止	
			書記	韓國教育院營運支援	
			行政事務	海外韓國與教師派遣 派遣公務員選拔支援外等...	
			教育研究		
		安全行政部	國際行政發展支援館	支援官	國際行政發展支援總事務
				書記官	國際合作相關業務
				行政事務官	國際合作相關業務

		主務官		外賓訪問 國會預算，會計，庶務等
		專門約聘僱人員		國際活動及部內國際合作相關事務等
文化體育觀光部	文化內容產業室-內容政策管	文化產業政策科		文化產業類別相關的南北交流 海 外進出及國際交流相關事項
	觀光局	國際觀光科		<ol style="list-style-type: none"> 1. 增進與國際觀光機構及外國政府的合作 2. 國際觀光博覽會及國際觀光活動支援等 3. 國際觀光市場調查分析 4. 海外觀光客的觀光計畫開發 5. 醫療公演跆拳道觀光等事務 6. 設立及營運支援國際會議
	體育局	國際體育科		<ol style="list-style-type: none"> 1. 振興國際體育交流企畫設立與實行 2. 國際比賽開辦與參加支援等事項 3. 國家與國際間體育交流合作等事項 4. 國際體育相關情報與資料收集與普及
產業通	貿易投資室-投	海外投資科	科長	海外投資業務

商資源部	資政策館		事務官	海外進出支援中心營運	
			專門官	海外統計	
			主務官		
	通商政策局	世界貿易機構科		科長	WTO,ITA,商品貿易理事會營運等等事務…
				事務官	
				專門官	
				主務官	
國土交通部	政策企劃官	國際合作通商負責官		國際合作知識情報管理 國際業務企劃 通翻譯支援管理等	
	建設政策局	海外建設政策科			
		海外建設支援科		海外建設支援相關	
	航空政策室-航空政策官	國際航空科			
海洋水產部	海洋政策室-國際遠洋政策館	國際合作總括科			
		海洋領土科			
		遠洋產業科			
		通商貿易合作科			
環境部	企劃調整室-國際合作館	海外合作負責官		國際環境合作	
		地球環境負責官			

資料來源：國家法律情報中心「外務公務員法」

非外交體系之外務人員

一、公務員階級介紹

表 1-2、韓國公務員階級介紹

職位(中央/地方: 市 / 郡 / 區)	職級
國務總理、長官、次官等任命職	特殊經歷職
室長	1 級
局長	2-3 級
科長	3 級
科長/地方局長	4 級
擔當/地方科長	5 級
科員/地方課長	6 級
科員/地方課員	7 級
科員/地方課員	8-9 級

資料來源：鐘路國家情報學院

一般公務員(一般職公務員種類分為「一般行政」、「技術」、「研究」三種類，另有外務職、機能職、別定職(如秘書..)。非外交部的其他機關外務人才，一部分來自考取外務職的人，一部分為一般行政職公務員。)

招聘

(一)五級公務員(外交通商公務員)選拔

◆ 負責徵選單位-國立外交院主要業務:

1. 研究與學術交流

2. 教育與訓練

負責進行培育新進外交官以及負責國際事務的公務員教育課程、開發中國家外交官及一般民眾的課程計劃。

3. 外交能力評價

◆ 取代考試的外交訓練課程:

從今年開始廢除外務高等考試，以外交官候選選拔考試及訓練課程取代之，選拔出五級外務公務員(外交通商職公務員)。國立外交院在 2013 下半年將選拔第一批學員，分三學期共一年的教育課程，一年的國立外交院教育以三學期研究所的方式運作，國立教育院將改變既有的外交考試教育和選拔順序。過去外交考試是先選拔後教育的系統，現在要改為先教育後選拔。國立教育院希望透過這樣的方式讓選出更優秀的外交官。將先選出預定員額的 1.5 倍內，一年教育課程結束後以學員的出席、修業態度、學科成績、綜合考試成績、外交能力達程度等外交官必須具備的資格作為評價標準來選拔。

1. 選拔領域分類

國立外交院外交官候補人員選拔考試為了能招攬優秀外交人才，分為一般外交、地區外交、外交專業等領域選拔，各領域選拔比例根據外交人力需求每年會有所變動，具體選拔人數會在國家考試中心網站公告。

表 1-3、韓國公務員選拔領域分類

一般外交	具有策略性實務能力的全球外交人才
地區外交	精通地區政勢及具該地區語言能力的專業人才，依 1. 中東 2. 非洲 3. 中南美 4. 俄羅斯, CIS 5. 亞洲地區等分類，每年得以依據需要人才數來進行增加或刪減。
外交專業	精通國際通商等外交通商相關之特定領域的專業人才。依 1. 軍裁及多方安保 2. 能源資源與環境 3. 國際通商及金融 4. 合作開發 5. 國際法等分類，每年得以依據需要人才數來進行增加或刪減。

資料來源：國家法律情報中心「外務公務員法」

2. 條件限制

外交官候補人員選拔考試應試資格以大韓民國國籍 20 歲以上，並無違反外交公務員第 9 條資格規定及第 27 條年齡限制的人。

※地區外交及外交專業領域的要件如下：

表 1-4、韓國公務員條件限制

經歷要求	<ul style="list-style-type: none"> ● 相關領域的研究、工作經歷達 7 年以上 ● 相關領域的管理者，工作經歷達 2 年以上 ● 五級以上的公務員職，在相關領域工作達 2 年以上 ● 持有相關領域博士學位者 ● 持有相關領域碩士學位並研究、工作達 2 年以上
------	---

資料來源：國家法律情報中心「外務公務員法」

註：但如為地區外交領域中外語選試科目成績在標準以上者，就算其他經歷條件不足也可應試。

3. 考試科目及徵選人員數

- ◆ 外交官候補人員選拔考試科目第一次筆試部分，考語言邏輯、資料分析、應變能力。韓國史、英文、外語選考科目則以檢定考試代替。
- ◆ 二次考試為申論筆試方式，考三個領域共通的綜合申論。一般外交領域追加主修科目評價考試。
- ◆ 三次考試為面試，以候選人的心理狀態、專業性等執行業務時必要能力與資格來做綜合考評。
- ◆

(二)其它級外務公務員選拔

I. 七級公務員(外務領事職)

1. 透過七級國家公務員公開任用考試，選拔七級外務領事。
2. 外務領事職公務員在考試合格後，必須前往位在首爾的外交通商部本部擔任三等書記官的，負責外務、領事職務。
3. 之後會輪流派遣國內本部及海外公館(領事館、大使館、代表部等)從事勤務。

九級公務員(國際通商職)

1. 透過九級國家公務員公開任用考試，選拔九級國際通商職。
2. 國際通商職不只在外交通商部，還能在知識經濟部、國土海洋部、農水產食品部等多個部會擔任國際通商工作。
3. 近年由於業務的多樣性及複雜度，也以五級外交通商部公務員或是外交官派遣到國外。
4. 九級國際通商職選拔人員數相當少，所以是相當難考的職位。

培訓

國際外交院得以以公務員、公家機關任職人員、一般民眾及外國人等為對象，進行外交領域相關的教育課程。

分析：

韓國培訓制度的特色

外交人員考試由「國立外交院」辦理，先教育訓練後選拔。

韓國培訓制度值得參採之處

教育訓練與候選選拔合一，依長期觀察遴選出 potential candidates。

第四節 香港公務員

概述

香港特別行政區政府的主要施政和行政工作，由政府總部內12個決策局及56個部門和機構執行。在各決策局、部門和機構工作的大部分人員均為公務員。依據2013香港公務員事務局之統計調查，目前香港公務員的實際總人數為16.2萬人(若不包括法官及司法人員、廉政公署人員和香港駐外地經濟貿易辦事處在當地聘請的人員為16萬人)。又依2011年調查指出，香港公務人員佔香港勞動人口約4%，其中約1300人屬首長級人員。在全體公務員中，超過99%是本地公務員，男女比例約為二比一。

香港的公務員事務局負責制定和執行公務員隊伍的管理政策，包括公務員的聘任、薪俸及服務條件、人事管理、人力策劃、培訓和紀律。公務員事務局局長是政治委任制度主要官員之一，亦是行政會議的成員，他掌管公務員事務局，就公務員政策、公務員隊伍的整體管理和發展向行政長官負責。香港公務員所提供的服務範圍廣泛，由公共工程和設施、清潔和公眾衛生，以至教育、消防、警務等。這些服務在很多國家都是由不同的公營機構分別負責。

職務體系：

依照香港公務員事務局之分類，香港特區公務員之職務體系分為以下六職系：政務職系；行政主任職系；法定語文主任、即時傳譯主任及繕校員職系；訓練主任職系；文書及秘書職系。

招聘：

香港公務員的聘任以公平、公開的競爭為原則。公務員職位之入職條件是基於應徵者從香港本地學府或專業團體取得的學術或專業資格（或同等學歷），以及所具有的專門技能、工作經驗、語文能力、其他才能及品性等多方面的要求而訂定。香港政府的目標為公務員通曉兩文三語（掌握中英文並大致上能說廣東話、普通話和英語），因此應徵者一般須具有中英語文能力。個別職位所需的語文能力則視乎該職位的工作需要而定。

任用：

香港特別行政區依基本法中條例規定，在香港特別行政區政府各部門現職的公務人員必須是香港特別行政區永久居民。除對外籍公務人員另有規定者或法律規定某一職級以下者不受此限制。

香港特別行政區可任用原香港公務人員中的或持有香港特別行政區永久性居民身分證的英籍或其他外籍人士擔任政府部門的各級公務人員，但下列各職級的官員必須由在外國無居留權的香港特別行政區永久性居民中的中國公民擔任：各司司長、副司長、各局局長、廉政專員、廉政專員、審計署署長、警務處處長、入境事務處處長、海關關長。

香港特別行政區還可以聘請英籍和其他外籍人士擔任政府部門的顧問，必要時並可外聘合格人員擔任政府部門的專門和技術職務。上述外籍人士只能以個人身分受聘，對香港特別行政區政府負責。

培訓《2013年最新培訓發展概況》：

領導及管理培訓

1. 首長級公務員一

（高級領導培訓課程）

每年 35 名首長級公務人員進行為期 4 天，課程為個案分析、座談會討論、嘉賓演講、模擬練習。師資為美國哥倫比亞大學國際和公共事務學院、加拿大安大略大學亞洲工商管理學院、香港大學。

2. 高級公務員一

進階管理工作坊

參加“進階管理工作坊”此系列課程之公務人員截至 2012 年底人數為 400-2100 人，課程工長為期一至兩天，內容為管理責任、公共參與、談判、及傳媒溝通技巧等。香港政府也定期為高級公務人員舉辦研討會。

交流計畫

— 暫駐其他機構之交流計畫

暫駐機構包括決策局、海外的地區及國際公共組織（如亞太區經濟合作組織之秘書處）

— 修讀高級行政管理課程

香港培訓處資助經挑選之公務員到著名海外院校（如美國哈佛大學肯尼迪學院、英國倫敦商學院、法國歐洲工商管理學院）修讀高級行政管理課程。

分析：

香港公務員培訓特色及值得參採處

1. 重視首長級公務員培訓，每年辦理為期四天之研習
2. 選派公務員赴國外研讀高級行政管理課程

綜合分析與結論：

分析比較日、韓、港與我國之異同與優缺點

1. 考選與用人機關合一，係訓用接軌之最佳法(韓)，然我國恐無法複製參採。
2. 重視考選端及中階主管培訓，增加英文試題，科(課)長級培訓量宜擴增。
3. 課程設計融入跨域、多元思維，納人民間及國外人員參與式學習。
4. 重視”國際公務員”之培訓。

政策建議之特殊具體發現

- (1)因應”晚進早出” ”高出低進”之人才危機協調教育部於大學增設國務人才學程，留考增設國際事務人才學門，以此吸引優秀人才。
- (2)擴大取材範圍，針對特殊性涉外人才宜開放對外引進私部門甚至境外人才(如:談判及訴訟人才)

綜合以上日、韓、香港政府對於本國國際事務人才做法雖有不同，但從前段的嚴格考試到任職後的訓練，都有其完整的制度與措施。其中所謂派遣培訓，再三個國家地區均為中高階公務人員國際化訓練的重要一環，值得

重視。此外，韓國的國際事務人員屬於高階公務體系，不僅可以任職涉外部門（如外交、通商），也可以進入其他如體育、文化及教育部門，可以活絡涉外人員的運用管道，也可以結合涉外經驗與專業，對於各部門的涉外運作，幫助頗大。

第三章 研究發現與討論

本次研究，除了前述文獻探討及國外政府部門的參考資料外，研究中以量化及質化的分析為主，本章分問卷、焦點座談及專家諮詢等三方面做詳細分析與討論。

一、問卷部份：

本研究為了要瞭解目前各機關公務體系中國際事務人才之現況情形，包括業務需求面向及現有人力資源之盤點，爰分別從機關及個人角度設計問卷進行調查，機關部分包括中央機關（包括五院及行政院所屬各部會，機關主要業務包含外交、科技、管理文教及實驗等多元化面向）及地方機關（直轄市及縣市政府），計發出 62 份回收 53 份，亦針對上述機關中高階公務人員（包括人事人員及業務單位人員）進行問卷調查，計發出 211 份回收 220 份（按：部分受訪對象協助增加問卷發放數）。以上個人問卷，以過去五年內曾參加人事行政總處各項國際事務訓練班及海外研習之中高階人員（包含主管及非主管），透過行政院各部會人事單位分送及協助回收，回收率高達 100%。

機關版及個人版問卷均分為四大部分，本研究以為首要應定義何謂國際事務人才及其內涵，亦及著重訓練需求之評估，除初步將「公務體系國際事務人才」定義為「我國公部門中處理跨國或跨領域事務者，其業務有助於促進國際交流或提升國際競爭力包含海外派遣人員及國際事務工作者」，並列舉了外語能力、跨領域互動能力、認知及判斷國際事務能力、多元文化溝通能力、國際關係理論、國際組織與區域性組織、國際關懷等內涵；

其次係盤點檢視各機關國際事務人才之現況與需求，包括各機關負責國際事務之人力、是否設置國際事務部門或單位及其設置形態、機關處理國際事務之內容、培育人力之經費、最迫切之人才需求缺口及待解決問題等。接續則為開放性問題及機關基本資料。

個人版問卷則從個人角度詢問受訪者認為國際事務人才應具備之能力及認知，並調查渠所任職機關主要處理之國際事務內容及相關業務人員所擔任角色，俾從個人角度分析機關現況。第二部分則係為瞭解機關培育做法，包括機關進用人才之管道、常用之外語種類、投入之培育經費、國際事務人才選訓用措施與鄰近國家之比較等，接續亦為開放性問題及機關基本資料。

詳細機關問卷及個人問卷內容及分析，請見附錄。此處摘錄個人與機關問卷統計分析：

第一節 個人問卷統計分析

第一部份：國際事務人才定義

一、您覺得公務體系國際事務人才的外語能力？

74.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力非常重要，23.5%的受訪者認為其為重要，0.9%的受訪者認為其為普通。無受訪者表達其為不重要、非常不重要。

表2-1、外語能力重要性

	次數	百分比
非常重要	166	74.7
重要	52	23.5
普通	2	.9
不重要	0	0
非常不重要	0	0
無回答	2	.9
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第一題統計分析

二、您覺得公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？

55.2%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力非常重要，42.5%的受訪者認為其為重要，2.3%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為此題項為不重要、非常不重要。

表 2-2、跨領域互動能力重要性

	次數	百分比
非常重要	123	55.2
重要	94	42.5
普通	5	2.3
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第二題統計分析

三、您覺得公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？

57.9%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力非常重要，41.6%的受訪者認為其為重要。有 0.5%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

表 2-3、認知及判斷國際現勢之能力重要性

	次數	百分比
非常重要	129	57.9
重要	92	41.6
普通	1	.5

不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第三題統計分析

四、您覺得公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？

47.5%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力，48.4%的受訪者認為其為重要。有4.1%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

表 2-4、多元文化溝通能力之重要性

	次數	百分比
非常重要	106	47.5
重要	107	48.4
普通	9	4.1
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第四題統計分析

五、您覺得公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？

29.4%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論非常重要，53.4%的受訪者認為其為重要。有16.7%的受訪者表達此題項為普通之看法。有0.5%的受訪者認為其不重要。無受訪者認為其為非常不重要。

表 2-5、熟悉國際關係理論之重要性

	次數	百分比
非常重要	65	29.4
重要	119	53.4
普通	37	16.7
不重要	1	.5
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第五題統計分析

六、您覺得公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？

38.9%的受訪者認為公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織非常重要，51.1%的受訪者認為其為重要。有 10%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

表 2-6、熟悉國際組織與區域性組織之重要性

	次數	百分比
非常重要	86	38.9
重要	114	51.1
普通	22	10.0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第六題統計分析

七、您覺得公務體系國際事務人才應具備國際關懷？

28.5%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備國際關懷非常重要，55.7%的受訪者認為其為重要。有15.4%的受訪者表達此題項為普通之看法。有0.5%的受訪者認為其不重要。無受訪者認為其為非常不重要。

表 2-7、國際關懷之重要性

	次數	百分比
非常重要	63	28.5
重要	124	55.7
普通	34	15.4
不重要	1	.5
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第七題統計分析

九、您所任職機關，主要處理的國際事務內容包括（可複選）

各機關最常處理的國際事務內容中，蒐集國外資訊、參訪國際組織或機關單位皆各佔13%，參與國際會議約佔了16%，接待國際組織單位或人員（含英文簡報）佔了17%。

表 2-8、各機關國際事務內容百分比

	個數	百分比
機構單位談判或協商	82	0.08
訂定合約或協定	93	0.09
翻譯外國法規或我國法規	65	0.07
蒐集國外資訊	133	0.13

辦理國際會議或展覽	114	0.11
參與國際會議	155	0.16
海外招商	34	0.03
參訪國際組織或機關單位	127	0.13
接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	169	0.17
其他	25	0.02

資料來源：個人問卷第一部份第九題統計分析

十、您所任職機關中，國際事務人員主要擔任角色或工作為何？（可複選）

各機關之國際事務人員最常擔任角色或工作中，規劃國際性活動(例如國際會議或展覽)佔 26%，接待國際組織單位或人員（含英文簡報）佔 21%。

表 2-9、各機關國際事務人員工作內容百分比

	個數	百分比
口譯及文字翻譯	96	0.18
規劃國際性活動(例如國際會議或展覽)	135	0.26
實地參與國際談判	77	0.15
海外招商或觀光行銷之聯繫窗口	81	0.15
接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	110	0.21
其他	29	0.06

資料來源：個人問卷第一部份第十題統計分析

十二、您是否同意將「公務體系國際事務人才」定義為：「我國公部門中處理跨國或跨領域事務者，其業務有助於促進國際交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者」

對於此定義非常同意的受訪者佔 14.5%，表達同意的受訪者佔 65.2%。有 16.3%的受訪者無意見。有 1.8%的受訪者表達不同意。而無受訪者表示非常不同意。

表 2-10、定義公務體系國際事務人才之意見

	次數	百分比
非常同意	32	14.5
同意	145	65.2
無意見	36	16.3
不同意	4	1.8
非常不同意	0	0
無回答	5	2.3
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第一部份第十二題統計分析

第二部份 公務體系國際事務人才之培育作法

一、您任職的機關如有涉外業務，最常用的外語

有 91.9%的受訪者認為機關涉外業務最常用的外語為英語，除了英語外尚有其他語文的有 3.2%。沒有機會使用外語的有 2.7%。

表 3-1、涉外業務之常用外語百分比

	次數	百分比
英語為主(50%以上)	204	91.9
除英語外尚有其他語 文	7	3.2
沒有機會使用外語	6	2.7
無回答	5	2.3
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第一題統計分析

二、您任職的機關負責國際事務之人力（含專職和兼辦），人數大約有負責國際事務之人力人數在 3 人以下的佔 23.5%，4-10 人的佔 36.7%，10-19 人、20-49 人、50 人以上的皆各佔 11.8%。

表 3-2、各機關國際事務人力之人數

	次數	百分比
3 人以下	53	23.5
4-10 人	81	36.7
10-19 人	26	11.8
20-49 人	26	11.8
50 人以上	26	11.8
無回答	10	4.5
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第二題統計分析

三、您任職的機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）

99 萬元以下的有 61.5%，100-199 萬元的有 11.8%，200-399 萬元的有 5.4%，400-699 萬元的有 2.7%，700 萬元以上的有 5.4%。

表 3-3、各機關培育國際事務人力之年費用

	次數	百分比
99 萬元以下	137	61.5
100-199 萬元	26	11.8
200-399 萬元	12	5.4
400-699 萬元	6	2.7
700 萬元以上	12	5.4
無回答	29	13.2
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第三題統計分析

四、您任職的機關進用國際事務人才之管道包括（可複選）

進用國際事務人才之管道中，考試分發佔 32%，約聘雇人員佔 24%，指名商調佔 16%。

表 3-4、各機關進用國際事務人才之管道

	個數	百分比
指名商調	67	0.16
約聘雇人員	100	0.24
考試分發	130	0.32
視個案需要辦理勞務採	35	0.09

購		
借調	31	0.08
臨時人員	13	0.03
其他	37	0.09

資料來源：個人問卷第二部份第四題統計分析

五、您是否同意國際事務人員的需求、條件或聘任，可授權由各業務機關界定？

對於國際事務人員的需求、條件或聘任，可授權由各業務機關界定的看法，非常同意的佔 18.1%，同意的佔 58.8%，有 17.2%的受訪者表示無意見。有 4.1%的受訪者表示不同意，另有 0.9%的受訪者表達非常不同意。

表 3-5、各機關界定國際事務人員條件之意見

	次數	百分比
非常同意	40	18.1
同意	131	58.8
無意見	38	17.2
不同意	9	4.1
非常不同意	2	.9
無回答	2	.9
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第五題統計分析

六、您是否覺得所任職的機關缺乏國際事務人才？

對於所任職的機關缺乏國際事務人才的想法，非常同意的佔 14%，同意的佔 38.5%。而有 23.5%的受訪者無意見。有 21.7%的受訪者不同意，有 1.4%的受訪者表達非常不同意。

表 3-6、各機關缺乏國際事務人才之意見

	次數	百分比
非常同意	31	14.0
同意	86	38.5
無意見	52	23.5
不同意	48	21.7
非常不同意	3	1.4
無回答	2	.9
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第六題統計分析

七、您覺得我國公部門之國際事務人才是否較私部門不足？

對於我國公部門之國際事務人才是否較私部門不足的看法，表達非常同意的受訪者佔 21.3%，同意的佔 52%。有 16.3%的受訪者無意見。不同意的受訪者佔 9%，非常不同意的佔 0.5%。

表 3-7、公部門國際事務人才不足之意見

	次數	百分比
非常同意	47	21.3
同意	116	52.0
無意見	36	16.3

不同意	20	9.0
非常不同意	1	.5
無回答	2	.9
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第七題統計分析

八、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才，在進用管道彈性不足？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才，在進用管道彈性不足的看法，非常同意的受訪者佔 14%，同意的佔 56.1%。而有 23.1%的受訪者表示無意見。不同意的受訪者佔 5%，非常不同意的佔 0.5%。

表 3-8、公部門進用國際事務人才管道彈性之意見

	次數	百分比
非常同意	31	14.0
同意	125	56.1
無意見	51	23.1
不同意	11	5.0
非常不同意	1	.5
無回答	3	1.4
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第八題統計分析

九、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得公部門之國際事務人才培育，我國缺乏整體性培訓機制？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得公部門之國際事務人才培育，我國缺乏整體性培訓機制的看法，非常同意的佔 24%，同意的佔 48%。有 22.2%的受訪者表示無意見。不同意的受訪者佔 5.4%。無受訪者認為其為非常不重要。

表 3-9、公部門培育國際事務人才機制之意見

	次數	百分比
非常同意	53	24.0
同意	107	48.0
無意見	49	22.2
不同意	12	5.4
非常不同意	0	0
無回答	1	.5
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第九題統計分析

十、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才培育，我國缺乏單一機關統籌辦理？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才培育，我國缺乏單一機關統籌辦理的看法，非常同意的受訪者佔 16.3%，同意的佔 48%。有 26.2%的受訪者表示無意見。不同意的佔 8.1%。而無受訪者認為其為非常不重要。

表 3-10、公部門統籌培育國際事務人才之意見

	次數	百分比
非常同意	36	16.3

同意	107	48.0
無意見	58	26.2
不同意	18	8.1
非常不同意	0	0
無回答	3	1.4
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第十題統計分析

十一、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、新加坡、日本等非英語系國家，您覺得對於我國公部門之國際事務人才培育，相關機關首長不重視？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、新加坡、日本等非英語系國家，您覺得對於我國公部門之國際事務人才培育，相關機關首長不重視的看法，非常同意的受訪者佔 10%，同意的佔 27.6%。有 37.1%的受訪者表示無意見。不同意的受訪者佔 24%，非常不同意的佔 0.5%。

表 3-11、相關機關首長於培育國際事務人才重視度

	次數	百分比
非常同意	22	10.0
同意	62	27.6
無意見	82	37.1
不同意	53	24.0
非常不同意	1	.5
無回答	2	.9
總和	222	100.0

資料來源：個人問卷第二部份第十一題統計分析

第二節 機關問卷統計分析

第一部份：關於公務體系國際事務人才之內涵及定義。

一、公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力

80%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力非常重要，20%的受訪者認為其為重要。而無受訪者認為此為普通、不重要或非常不重要。

表 4-1、（機關）外語能力重要性

	次數	百分比
非常重要	48	80.0
重要	12	20.0
普通	0	0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第一題統計分析

二、公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？

56.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力非常重要，41.7%的受訪者認為其為重要。另有 1.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；無受訪者認為其為不重要或非常不重要。

表 4-2、（機關）跨領域互動能力重要性

	次數	百分比
非常重要	34	56.7
重要	25	41.7
普通	1	1.7
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第二題統計分析

三、公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？

56.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力非常重要，43.3%的受訪者認為其為重要。無受訪者認為其為普通、不重要或非常不重要。

表 4-3、（機關）認知及判斷國際現勢之能力重要性

	次數	百分比
非常重要	34	56.7
重要	26	43.3
普通	0	0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第三題統計分析

四、公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？

55%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力，40%的受訪者認為其為重要。另有 5%的受訪者表達此題項為普通之看法；而無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

表 4-4、（機關）多元文化溝通能力之重要性

	次數	百分比
非常重要	33	55.0
重要	24	40.0
普通	3	5.0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第四題統計分析

五、公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？

33.3%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論非常重要，53.3%的受訪者認為其為重要。有 11.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；有 1.7%的人認為其不重要。無受訪者認為其為非常不重要。

表 4-5、（機關）熟悉國際關係理論之重要性

	次數	百分比
非常重要	20	33.3
重要	32	53.3
普通	7	11.7

不重要	1	1.7
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第五題統計分析

六、公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？

46.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織非常重要，亦有 46.7%的受訪者認為其為重要。有 6.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

表 4-6、（機關）熟悉國際組織與區域性組織之重要性

	次數	百分比
非常重要	28	46.7
重要	28	46.7
普通	4	6.7
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第六題統計分析

七、公務體系國際事務人才應具備國際關懷？

41.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備國際關懷非常重要，51.7%的受訪者認為其為重要。有 6.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

表 4-7、（機關）國際關懷之重要性

	次數	百分比
非常重要	25	41.7
重要	31	51.7
普通	4	6.7
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第一部份第七題統計分析

八、開放式問題（略）

第二部分：各機關國際事務人才的現況與需求。

九、貴機關目前負責國際事務之人力（含專職和兼辦）（略）

十、貴機關是否設置國際事務部門/單位？

有 48.3%受訪者所屬之機關並未設置國際事務部門/單位，有 48.3%受訪者所屬的機關有設置。

表 5-1、各機關設置國際事務部門百分比

	次數	百分比
並未設置	29	48.3
已設國際事務部門/單位	29	48.3
無回答	2	3.3
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第二部份第十題統計分析

十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態

在有設國際事務部門/單位的機關中，其形態為所屬機關的有 6.9%，為內部單位的佔 72.4%，為臨時編組的有 3.4%，為所屬機關與內部單位的有 3.4%，為派出機構與內部單位的有 3.4%，為所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構的有 3.4%。無受訪者所屬之機關為派出機構。

表 5-2、各機關設置國際事務部門之形態

	次數	百分比
所屬機關	2	6.9
派出機構	0	0
內部單位	21	72.4
臨時編組	1	3.4
所屬機關與內部單位	1	3.4
派出機構與內部單位	1	3.4
所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	1	3.4
其他	2	6.9
總和	27	100.0

資料來源：機關問卷第二部份第十一題統計分析

十二、貴機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）經費約為 99 萬元以下者佔 71.7%為最多，其次 1000 萬元以上的有 8.3%，100-199 萬元的有 5%，200-399 萬元的有 5%，400-699 萬元的有 3.3%。

表 5-3、（機關）各機關培育國際事務人力之年費用

	次數	百分比
99 萬元以下	43	71.7
100-199 萬元	3	5.0
200-399 萬元	3	5.0
400-699 萬元	2	3.3
700-999 萬元	0	0
1000 萬元以上	5	8.3
無回答	4	6.7
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第二部份第十二題統計分析

十三、貴機關主要處理的國際事務內容包括（可複選）：

各機關最常處理的國際事務內容中，參與國際會議約佔了 16%，參訪國際組織或機關單位約佔了 15%，接待國際組織單位或人員（含英文簡報）佔了 16%。

表 5-4、（機關）各機關國際事務內容百分比

	個數	百分比
機構單位談判或協商	17	0.06
訂定合約或協定	22	0.08
翻譯外國法規或我國法規	15	0.06
蒐集國外資訊	31	0.12

辦理國際會議或展覽	30	0.11
參與國際會議	44	0.16
海外招商	16	0.06
參訪國際組織或機關單位	40	0.15
接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	43	0.16
其他	11	0.04

資料來源：機關問卷第二部份第十三題統計分析

十四、請問貴機關是否同意面臨國際事務人才不足問題？

約 38.3%的受訪者非常同意機關面臨國際事務人才不足問題，46.7%的受訪者表達同意。有 11.7%的受訪者無意見；有 3.3%的受訪者表示不同意。無受訪者認為其為非常不重要。

表 5-5、各機關面臨國際事務人才不足之意見

	次數	百分比
非常同意	23	38.3
同意	28	46.7
無意見	7	11.7
不同意	2	3.3
非常不同意	0	0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第二部份第十四題統計分析

十五、承上題，貴機關最迫切解决的難題（可複選）：

各機關最迫切解决的難題中，培訓經費不足佔 23%。專責人員人數不足，佔 21%。無人員編制或專責單位佔 18%。專責人員能力與素質有待提昇佔 17%。缺乏國際事務人才管與對升遷機制為 16%。

表 5-6、各機關解決國際事務人才不足之難題

	個數	百分比
培訓經費不足	36	0.23
無人員編制或專責單位	29	0.18
專責人員人數不足	33	0.21
專責人員能力與素質有待提昇	27	0.17
缺乏國際事務人才管理與升遷機制	25	0.16
無	4	0.03
其他	3	0.02

資料來源：機關問卷第二部份第十五題統計分析

十六、貴機關涉外業務最常用的外語為：

有 80%的受訪者認為機關涉外業務最常用的外語為英語，除了英語外尚有其他語文的有 11.7%。沒有機會使用外語的佔 3.3%。

表 5-7、（機關）涉外業務之常用外語百分比

	次數	百分比
英語為主(50%以上)	48	80.0
除英語外尚有其他語 文	7	11.7
沒有機會使用外語	2	3.3
無回答	3	5.0
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第二部份第十六題統計分析

第三部份 開放式問題（略）

第四部份 機關基本資料

機關主要業務：

23.3%的受訪者，其機關主要業務為管理性業務為主。有 20%的受訪者，其機關主要業務為一般國際事務。

表 6-1、機關主要業務

	次數	百分比
以外交業務為主	0	0
以科技業務為主	2	3.3
以管理性業務為主	14	23.3
以實(試)驗研究業為主	0	0
以文化教育業務為主	3	5.0

一般性國際事務為主	12	20.0
以管理性、一般國際性事務為主	2	3.3
以外交業務、培訓及研究業務為主	1	1.7
以外交、管理性、一般國際性事務為主	1	1.7
其他	24	40.0
無回答	1	1.7
總和	60	100.0

資料來源：機關問卷第四部份機關基本資料統計分析

問卷之綜合整理意見如下：

對於「公務體系國際事務人才之定義」之看法

經綜整個人問卷對於「公務體系國際事務人才之定義」之看法，80%以上受訪者同意本問卷之定義，另有 17 份問卷對定義提出進一步之意見，包括太過狹隘，應包含處理兩岸事務人員及間接處理國際事務人員，應增加或包含即席口譯工作者、從事跨國打擊犯罪者、境外辦事人員、海外派遣人員與國際事務工作者，其目的或效益包括為爭取國家及國人權益、提升國家正面形象及國際能見度、促進國際交流及多邊雙邊關係發展等。

對於國際事務人才的能力評估：

經綜整個人及機關問卷有關公務體系國際事務人才應具備之能力，機關認為依重要順序為流利外語能力，其次為跨領域互動能力、認知及判斷國際事務能力、多元文化溝通能力；再其次為熟悉國際組織與區域組織國際關懷，最次者為國際關係理論。個人部分則為流利外語能力，其次為認知及判斷國

際事務能力、跨領域互動能力及多元文化溝通能力；再其次為熟悉國際組織與區域組織及國際關係理論，最次者為國際關懷。

為讓公務體系國際事務人才訓練需求評估之職能面向更為周延，機關及個人問卷均就「公務體系國際事務人才應具備之能力」併附開放題。經綜整機關問卷中建議「溝通協商能力、國際風俗禮儀、人文素養、全球化視野、專業知識能力、好奇心求知欲」亦為公務體系國際事務人才應具備之能力；個人問卷建議「全球化視野、溝通協調能力、積極樂觀正面人格特質、專業知識能力、國際風俗禮儀，及整合應變能力」亦為公務體系國際事務人才應具備之能力。

國際事務組織設計與人力配置：

在組織設置及人力配置部分，有設置及未設置國際事務部門之機關數各佔一半，有設置國際事務部門者以內部單位為絕大多數（72.4%），其次為所屬機關、臨時編組、派出機構或駐外機構。機關問卷部分，多數機關(33個)人力配置在 10 人以下，少數機關(12 個)在 10 至 100 人間，2 個機關配置 100 人以上。個人問卷部分，多數機關人力配置在 4 至 10 人之間，其次為 3 人以下，再其次為 10 至 19 人間、20 至 49 人間及 50 人以上。顯見目前多數機關仍以設置 10 人以下之內部單位方式辦理國際事務為多數。52.5%個人問卷覺得所任職機關缺乏國際事務人才，73.3%覺得我國公部門國際事務人才較私部門為不足；85%機關認為已面臨國際事務人才不足問題。

在國際事務內容上: 機關回答大抵為參與國際會議(16%)、參與國際組織(15%)、接待國際組織單位及人員(16%) 為大宗，少數單位由於其屬性，也會進行談判、協商及訂約等國際事項。個人問卷，其比例也非常接近，各為 13%, 16%, 17%。

在人力及語文需求部份：

在人力及語文需求部分，機關及個人問卷均認為最迫切培育之國際事務人才依序為談判外語人才、具備全球化視野人才及經貿人才。語文需求仍以英語文為最大宗，其他語文包括德語、法語、蒙語及藏語。另機關主要處理之國際事務內容，依序為參與國際會議、接待國際組織或機關單位人員，及參訪國際組織或機關單位；再其次為蒐集國外資訊及辦理國際會議或展覽。人員配置上 3 人以下 23.5%;4-10 人 36.7%;10-19 人 11.8%。

在人才培育經費上：

在投入人才培育經費部分，機關問卷顯示以 99 萬元（新臺幣，以下同）以下者最多（71.7%），但 1,000 萬元以上者亦有 8.3%，其次則為 100 至 199 萬間、200 至 399 萬之間，再其次為 400 至 699 萬之間。個人問卷則顯示以 99 萬元以下者最多（61.5%），其次則為 100 至 199 萬間、200 至 399 萬之間，再其次為 400 至 699 萬之間，但 700 萬以上者亦有 5.4%。歸納得知各機關培育經費編列呈現兩極化情形，除涉及外交業務管理性及一般國際性事務者外，多數均為 99 萬以下。

第三節 焦點座談

二、焦點座談：

本次研究共舉行兩次焦點座談，其中第一場（台北場）以中央部門為主，第二場（高雄場）以地方政府為主，針對以下五大議題，分別發表意見。兩場座談會之出席名單如下，會議記錄詳見附錄。

表 7-1、第一場焦點座談（台北場）專家出席名單

焦點座談(台北場)專家邀約名單		
姓名	現職服務機關	現職職稱
潘文忠	國家教育研究院	副院長
劉喜臨	交通部觀光局	副局長
張子敬	行政院環境保護署	副署長
王壽來	文化部文化資產局	局長(已退休)
陳文宗	總統府第一局	副局長
劉義周	中選會	副主委
陳宗權	國科會企劃處	處長
唐開太	國政基金會	副執行長
廖榮鑫	行政院國防部	副參謀總長

註：會議記錄詳見附錄四。

表 7-2、第二場焦點座談（高雄場）專家出席名單

第一場焦點座談(高雄場)專家出席名單		
姓名	現職服務機關	現職職稱
林岱樺	立法院	立法委員
洪耕然	臺中市政府經濟發展局	副局長
陳育正	臺中市政府觀光旅遊局	副局長
鄧進權	臺中市政府教育局	專門委員
莊琦銘	臺中市政府人事處	科長
劉仲偉	臺中市政府新聞局新聞行政科	股長
曲明玉	臺中市政府秘書處	科員
林暉月	臺南市政府秘書處	副處長
陳宜君	臺南市政府新聞及國際關係處	科長
劉當安	臺南市政府人事處	副處長
黃名亨	臺南市政府文化局	主任秘書
鄭邦鎮	臺南市政府教育局	局長
林國華	臺南市政府觀光旅遊局	副局長
王俊博	臺南市政府經濟發展局	專門委員
黃啟峰	高雄市政府秘書處國際事務科	科長

城忠志	高雄市政府人事處	處長
謝惠雯	高雄市政府人事處	科長
張見甫	高雄市政府觀光局	主任
任啟桂	高雄市政府新聞局	專門委員
游淑惠	高雄市政府教育局	專門委員
孫嘉良	高雄市政府經濟發展局	股長

註：會議記錄詳見附錄五。

五大討論議題：

1. 您認為公務體系中的國際人才條件為何？
2. 您認為現今公務體系下，國際人才的質與量夠嗎？
3. 您認為現今公務體系中，如要培養國際事務人才，應如何著手？
4. 您認為現今公務體系中，國際人才的管理制度應如何建立？
5. 您認為現今公務體系中，進行國際事務人才培育的最大挑戰或困難為何？

綜合兩場焦點座談之意見，就政策制度面、人才訓練及人才發展與管理三部門，提出綜合整理與分析。

（一）政策與制度面：

與會主管與專家（含香港官員）提出以下幾點看法：

- 1) 建立兼具國際素養與語言能力的篩選制度
- 2) 經費預算少限制多，不利國際化之推動

- 3) 專業為主，語言能力為輔。
- 4) 國際觀比英文重要，用國際角度看事情。
- 5) 選才時就把語言能力設為門檻，不等到進到公務體系時才來培訓語言，緩不濟急，且成效有限。
- 6) 必要時功能導向思考，以機要人員取代公務人員來運作。
- 7) 考選制度須考選合一
- 8) 地方政府缺少國際化人才，具有能力的人流失快。
- 9) 國際化人才的篩選與培訓，需有中央出面領導，納為國家政策，有計畫長期培養。
- 10) 公務人員缺少熱情，動力不足，創新概念薄弱的缺點，影響了國際化的推動。應該從制度面著手，改變預算編列的方式，
- 11) 國際化需要長期穩定的耕耘，建立國際人脈

全球化的時代，人才、科技、資訊、金融都處在一個空前的流動狀態。不論是個人或是群體，都很難自外於國際化的影響。在這樣一個大趨勢下，公務體系國際化人才的表現，就會與國家發展產生很重要的關連。

國際化人才必須兼具專業能力、國際素養與優異的外語能力。雖然個人的專業能力是人才之本，但是國際觀與外語能力是讓專業走出去的必要工具，其重要性不言可喻。怎樣透過國家考試制度，篩選到合適的人才，讓合適的人到合適的單位服務，變成了重要的關鍵。

目前國際化人才在各級政府部門裡並沒有明確的篩選培養機制，因此國際化工作的推動，經常產生人才與工作需求之間的落差。地方政府因為規模與接觸事物的性質的侷限，因人才與經費兩缺的困擾，常有國際化的推動不易之嘆。因此也特別殷切期盼中央政府出面領導，將國際化納入國家政策的高度，協助地方政府推動日益頻繁的城市外交等國際性活動。

中央政府在尋才時，也應朝選用合一的角度出發。在入門端，加強語言能力的篩選，入門後強化其在職進修。以免進入公部門後才來進行語言能力培訓，緩不濟急。

國際交流需要花錢，國際人脈的建立，非一朝一夕，需要長期穩定的投資，政府應該寬列預算，協助各級單位推動業務。

(二) 人才訓練:

與會座談主管與專家（含香港官員）提出以下幾點看法：

- 1) 加強國外培訓
- 2) 培養學習能力強的人才，對國際事務有興趣
- 3) 採用不同的方式來培養國際人才：溫室培養法，油麻菜籽法: 菁英式，普及法。
- 4) 自然淘汰: bottom five 走人
- 5) 實際運用英語的能力，不只是有考試檢定證照而已
- 6) 篩選人才的方法，除面談自備參考文件外，也可看作 project 的經驗與能力
- 7) 語言能力的訓練，必須分級上課。
- 8) 政府出錢鼓勵公務員進修英文，缺課太多，則需自費。
- 9) 帶得走的國際化能力

公務單位的國際化人才來源，靠國家考試篩選。但會考試和會做事之間，仍存有落差。私人企業大公司國際化人才的培養有兩種方式：「溫室培養法」和「油麻菜籽法」。前者是從大學裡挑選優秀的學生，一貫培養起。另一種則是任人散落在各個部門裡，讓他們從工作表現裡出頭，再加以培養。前者是菁英式，後者是普及法。兩種方式，各有各的優缺點。

公務員缺少淘汰機制，所以人員的流動不易。私人機構則有較具彈性的自然淘汰法則。例如，一個單位的“bottom five”必須被淘汰。因此比較能有新的活力源源加入。

政府選才靠考試，但是通過語言檢定不代表就能活用外語，進行國際交流與交涉。因此政府國際化專長人員的篩選方法，也需改進。王星威就建議把製作專題的能力納入篩選的機制，不再單一仰賴書面文字的測驗。

公務人員的國際化訓練必須從語言能力、國際觀、國際素養等角度出發。語言能力的培訓可由政府出錢鼓勵公務員進修英文，缺課太多，則需自費。上課時，考慮程度差異，也必須分級上課，才能比較有效提高成果。

至於國際觀與國際素養能力的養成，則可透過外派機制讓人員從文化環境裡去實際體驗與磨練。或承辦國際性活動來培養，讓人才由「做中學」來累積實力。

（三）人才發展與管理

與會座談主管與專家（含香港官員）提出以下幾點看法：

1. 輪調制度，3-5 年一次，學習不能崗位的專業
2. 三種國際人才: 國際業務人才，國際行政人才，國內涉外人才學歷與自我管理的能力，同樣重要。
3. 建立職務能力指標: 對不同階級的人員有不同的語文能力要求
4. 提供人才升遷的誘因
5. 規劃良好的升遷制度，才能留得住人才
6. 各單位都必須有國際化人才，才能在各自的專業領域進行國際交流。不是把所有國際化人才集中在國際事務單位。
7. 道德操守也很重要
8. 人才養成需要法律規範，納入行政法則管理
9. 人才培育要趁早。大學時除了本科專門領域的研究外，應該鼓勵

同學養成習慣，關心國際社群

10. 網羅優秀的外籍國際人才到政府單位工作

國際化人才需要長期培訓，但要留得助人則需要良好的升遷管道。因此建立良好的輪調制度，也非常重要。讓人才不斷有進修外放經驗，可以提升個人素養與工作士氣。王星威把國際人才分三類：國際業務人才，國際行政人才，國內涉外人才。每一類別都需要不同能力的人才來擔任。

因為語言能力扮演基本的對外溝通能力，所以建立職務能力指標也有其必要性。王冠軍就建議對不同職務的人員有不同的語文能力要求。

人才培育要趁早。大學時除了本科專門領域的研究外，應該鼓勵同學養成習慣，關心國際社群的發展。好的國際化人才除了良好的學經歷外，也需要好的道德操守，才能為國謀福利。

國際化人才的管理，也需有新的作法。各單位都必須有國際化人才，才能在各自的專業領域進行國際交流。不是把所有國際化人才集中在國際事務單位，讓國際化成了國際事務單位的工作，與其他單位切割，就會使國際化的推展受限。此外，也可網羅優秀的外籍國際人才到政府單位工作，強化政府國際化的能量。

三、專家訪談

本次專家訪談，除了兩位企業界及香港代表訪談列入前項焦點座談資料及分析外，本次研究針對以下四大議題，分別訪問了政治大學公行系教授江明修、政治大學財政系羅德城教授（曾任公企中心研究組組長）、文官學院廖世立副院長、國防部副參謀總長廖榮鑫上將（含國防部人事訓練部門主管）等。

- (1) 公務體系中的國際事務人才的定義、認知與角色；
- (2) 政府各部門對於國際事務人才的運用；
- (3) 國際事務人才在公務體系內的影響與未來發展；
- (4) 培育國際事務人才的具體有效作法。

詳細訪談記錄見附錄八。

整理分析四位專家訪談意見，依照以上四大議題整理分析如下：

(一) 有關公務體系中的國際事務人才的定義、認知與角色：

1. 公務部門的國際事務人才中，語文能力為基本要求，但國際觀及國際事務處理能力才是關鍵。其中除了專業外，也要具有通才的能力，在文化、國際事務、溝通協調、危機處理、財政、金融、政治上都要有所涉獵。
2. 職務上的專業歷練及國際人士相處的能力，也非常重要。廖上將以軍方經驗提到，如何與國際人士建立私人友誼，不僅是語言與專業能力，人格特質及其他文化與思考能力的培養，有時才是關鍵。
3. 人格特質在國際事務人才的條件上也佔一席之地。除了一些教育訓練與職務歷練外，國防部在人事檔案上，採取比較質化的能力與人格描述(profiling)，有助於人才的篩選，值得其他政府部門借鏡。

(二) 政府各部門對於國際事務人才的運用：

1. 建立國際人才資料庫是刻不容緩的事。現今政府的國際事務人才在量方面可能足夠，尤其是年輕的新進人員，大抵英語能力都能應付一般國際應對。然而，質方面可能不足，在談判、協商、招商、行銷、國際發聲上，仍然非常欠缺。
2. 相關的人才運用，應該有一完整體制，結合專業與英語能力，才能有效提升人才的運用。

3. 此人才發展分為兩點：一是考試篩選的機制必須嚴謹；二是現今的培育機制必須更有制度。一些零星的、隨機的語言訓練，效果不彰。透過職務歷練或派遣培訓可能較為有效。

(三) 國際事務人才在公務體系內的影響與未來發展：

1. 以現今制度而言，台灣的國際事務人才，除了一些外派單位外，其他在公務體系內並無一完整培育的制度，都是依隨機方式或個人的能力而定。
2. 國防部對於體制內的國際人才，長期建立其訓練及培訓資料，且依照其專長而分配未來受訓或升遷的管道，值得參考。國防部經常為了需求，可以調訓其專業人才，接受國際事務及外語訓練，其採用所謂的「維持員額」制度，就可以很容易進行長時間的人才訓練。且國防部在國際人才培訓上，採取前瞻規劃，對於未來人才的運用有其長期的規劃與訓練目標，容易達成。反觀其他單位，並無政策或人才的前瞻規劃，無法有效培養未來所需國際事務人才。
3. 各單位人才無法流通，充滿本位主義，很難充實國際人才資料庫。如國防部駐外人員，除了國安單位外，無法進入其他單位協助國際事務或交流；外交部、教育部或經濟部的外派人員也都留在本單位，很難與其他部門或地方政府交流，或協助國際事務。
4. 參與國際事務雖比較容易受長官重視，但缺乏制度面的保障或實值的鼓勵。

(四) 培育國際事務人才的具體有效作法：

大抵可分為短期與長期：

1. 有關國際人才培育，如為技術性的（簡報、國際禮儀等），可以透過短期訓練達成。但是如為語言能力，可能得以長期的教育為

主。建立大規模、密集的教育訓練基地或委託外面的語言訓練單位。

2. 專業部份仍得回到各個部會，透過國外研習或職務歷練，培養其專業的國際能力，但是語言能力仍是必須在考試部份把關。

小結: 綜合上述的焦點座談與專家訪談，提出幾點具體改善建議:

1. 目前國內缺少一套完整的國際事務人才選用與培訓機制，缺少相關培訓機會與升遷管道，人才隨機出現但容易流失，經驗無法傳承。建議考選制度對人才的篩選應「選用合一」，避免學非所用。
2. 公務人員的國際化訓練必須從語言能力、國際觀、國際素養等角度出發。在入門端，加重語言能力的篩選，入門後強化其在職國內進修與國際培育歷練，並提供升遷機會，鼓勵人才出頭。同時，建立職務語言能力指標，對不同階級的人員有不同的語文能力要求。
3. 國際交流需要花錢，國際人脈的建立，非一朝一夕，需要長期穩定的經營，才能在需要的時候建功。政府應該寬列預算，長期規畫，持續推動國際化業務。
4. 國際化人才需要長期培訓，但要留得助人則需要良好的升遷管道。因此建立良好的輪調制度，也非常重要。讓人才不斷有進修外放經驗，可以提升個人素養與工作士氣。國際人才分三類: 國際業務人才，國際行政人才，國內涉外人才。每一類別都需要不同能力的人才來擔任。
5. 擴大人才來源，網羅優秀的外籍國際人才到政府單位工作。人才培育要趁早。大學時除了本科專門領域的研究外，應該鼓勵同學養成習慣，關心國際社群。
6. 人格特質是國際事務人才的重要條件之一。政府篩選人才時，除了筆試成績外，可採取比較質化的能力與人格描述(profiling)，提供選材參考。

7. 政府各單位人才無法流通，充滿本位主義。如國防部駐外人員，除了國安單位外，無法進入其他單位協助國際事務或交流；外交部、教育部或經濟部的外派人員也都留在本單位，很難與其他部門或地方政府交流，或協助國際事務。
8. 建立國際人才資料庫。現今政府的國際事務人才在量方面可能足夠，尤其是年輕的新進人員，大抵英語能力都能應付一般國際應對。然而，質方面可能不足。談判、協商、招商、行銷、國際發聲的人才，仍然非常欠缺，應儘速加強培訓。

第四節 結論與政策建議

從文獻探討、問卷分析、焦點座談及專家訪談等四方面來看，國際事務人才的培育與發展，對公務體系的發展有其決定性的影響。亞洲國家，包括我們認為英語能力不足的日本，均有創新的做法。而我國在此方面人才的培育，除了幾個涉外單位外，似乎欠缺一些積極且制度面的做法。如何突破困局，可以從專家學者、各部會的中高階文官意見及企業的做法中，擬出一些可行的做法。

一、本次研究有幾個重大發現：

（一）國際事務人才的定義：所謂國際事務人才，不僅是外語能力強之外，對於其專業在國際化上的發展與強化也很重要。此外，其在跨領域、跨文化認知及相關的國際事務，也應有所涉獵。國際事務人才，在人格特質上的評估也有其必要性。

（二）國際事務人才的能力評估：我國國際事務人才的能力評估機制尚未建立，且缺乏有效的人才發展機制。

（三）國際事務人才的訓練：國際事務人才的外語能力訓練不易，必須從源頭（考試或教育）做起。如果要落實訓練，必須長期投資。

- (四) 國際事務人才的素質：我國國際事務人才的素質必須提升。
- (五) 各部會國際事務人才的分佈：除了少數幾個涉外單位，中央及地方政府仍缺乏國際事務人才的資料庫。
- (六) 國際事務人才經費及人力：各部會在國際事務人才的培訓及組織建置上，在經費上及人力上，仍然不足。
- (七) 國際事務人才的重視度：各單位對於國際事務人才的重視與培育，缺乏機制，端視機關主管的認知。
- (八) 國際事務人才的前瞻性：各單位對於國際事務人才的管理與發展，缺乏前瞻性規劃。
- (九) 國際事務人才的需求評估：各單位對於國際事務人才的需求不同，也缺乏評估機制。
- (十) 各單位國際事務人才的交流：各單位的國際事務人才缺乏流動與人才交流機制。

二、政策建議：

積極回應以上問題及現象，在人才培育政策上，可分為短期及中長期的因應策略。茲從制度面、人才訓練及人才發展與管理等三個面向，提出相關政策建議：

(一) 短期作法

制度面：

1. 建立國際事務人管理機制：由行政院國家發展委員會會同相關機關成立跨部會協調平臺，統籌研議建立國際事務人才管理制度。(主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處；協辦單位：外交部、教育部、考選部、銓敘部、)

2. 國際事務人才交流：建立中央與地方政府國際事務人才的交流制度。（主辦單位：人事行政總處；協辦單位：國家發展委員會、中央及地方各主管機關）

人才訓練：

1. 各類國際人才海外蹲點計畫：仿效日韓作法，採取菁英式策略，定期施予職務歷練，派遣具潛力之各部門（如體育、醫療、交通、農業等）公務人員，進行海外定點實習或觀摩學習 3-6 個月(包括派遣出國，派遣到智庫、國際組織、NGO、NPO、友好國家之公務部門)等計畫性培育，並落實淘汰。

（主辦單位：人事行政總處、教育部、外交部、經濟部；協辦單位：國家發展委員會）

2. 密集訓練：針對現職公務人員，具備專業能力但缺乏語文能力者，予以補救教學(非上班時間施予密集語訓)；另一方面對於機關現職人員具備語文能力但缺乏業務專業能力者，則薦送進修，以充實其業務專長。（主辦單位：各主管機關；協辦單位：人事行政總處）

3. 國際觀及國際視野相關訓練：國際事務人才訓練，除外語訓練外，應著重國際視野、國際組織及文化之深入了解。未來訓練單位宜針對國際事務人才特質及不同工作性質，開設短期或長期密集式之國際事務人才訓練課程。

（主辦單位：人事行政總處；協辦單位：各訓練機構）

4. 建立教練制度：針對中高階公務人員，可引進企業界常用之教練訓練制度 (coaching)，針對特定涉外計畫或工作，進行有目標性之訓練。（主辦單位：人事行政總處、各部會訓練機構）

人才發展與管理：

1. 人才資料庫及認證制度：建立長期性國際事務人才培育運用及管理制度，包括各種國際事務人才資料庫(例如英語談判人才)及認證管理機制，並由跨部會協調機制予以有效管理。（主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處；協辦單位：外交部、教育部、考選部）

2. 建立跨機關的輪調制度：促進國際事務人才之跨部會交流與運用，建置跨機關職務輪調制度，例如比照外交領事人員國內外定期輪調做法，建立職期輪調規定。（主辦單位：人事行政總處、外交部；協辦單位：各主管機關）
3. 駐外人員回台駐點制度：中央政府之國際外派人員（如外交部之回部辦事之外派人員），於輪值回台，可協助各部會或地方政府各項國際事務工作或協助培訓國際事務人員。主辦單位：外交部、經濟部、人事行政總處；協辦單位：各部會及地方政府）

（二）中期政策

制度面：

1. 深耕人才培訓：訂定加強國際事務人才深耕計畫。（主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處）
2. 教育部門增列國際人才學程：落實學用接軌，協調教育部於大學外語系所增設國際事務人才學程，公費留考增列國際事務人才相關學門，吸引優秀學子畢業後從事公部門國際事務。（主辦單位：教育部；協辦單位：國家發展委員會）
3. 建立各部門之國際公務人員招考及培訓制度：從入口端取才，仿照日韓作法，協調考選部將外交領事特考轉型為外交及國際事務人才特考，中央各部會及地方政府均可提缺。未來培訓工作可由外交部外交學院統籌辦理。（主辦單位：考選部、外交部；協辦單位：各部會及地方政府）

人才訓練：

1. 訂定國際事務人員職務能力指標：針對不同職務，建立不同之國際事務人才職務能力指標。（主辦單位：銓敘部、人事行政總處；協辦單位：國家發展委員會）
2. 經費與培訓制度建立：政府宜寬編訓練經費，建立派遣培訓制度，各部會首長提列培育名單及培育發展策略，俾採取前瞻規劃，長期培育國際事務人才。（主辦單位：人事行政總處、主計總處；協辦單位：各部會）

人才發展與管理：

1. 建立中央與地方之國際人才資料庫：建立多元及地方政府之國際事務人才資料庫(例如農業、體育談判人才及地方招商人才)及認證管理機制。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位：國家發展委員會、地方主管機關)
2. 建立跨部會及中央、地方人才交流平台：促進國際事務人才之跨部會及中央、地方政府交流與運用，建立國際事務人員之事求人、人求事平臺。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位：各部會及地方政府)

(三) 長期規劃

制度面：

1. 研擬國際人才培育政策：建立長期性國際事務人才培育運用及管理政策。(主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處)
2. 公務部門國際人才用人法規鬆綁：擴大取才範圍，針對特殊性涉外人才例如國際訴訟人才，用人法規予以鬆綁。(主辦單位：銓敘部)

人才訓練：

1. 建立國際人才訓練課程模組：針對不同職務，建立不同之規劃建構國際事務人才培訓課程模組。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位各訓練機構)
2. 系統化評量機制建立：嚴謹國際事務人才之選員機制，除採取量化之語文測驗，應進行質化之人格描述(profiling、)面談 (interviewing)、心理測驗 (psychological testing)或監測(monitoring) 等方式，評估其是否具備國際移動能力，納入公務人員之人事管理體系。(主辦單位：人事行政總處；協辦單位：外交部)

人才發展與管理：

1. 建立人才培育及升遷制度：建立國際事務人才培育陞遷制度，完成一定培訓課程模組並具備派遣培訓資歷者(例如具備國際事務相關領域博士學位且派遣出國研習及派駐國際組織或智庫等)，即可優予陞遷。(主辦單位：人事行政總處、外交部、；協辦單位：國家發展委員會、各部會相關單位)

2. 建立國際事務人才需求預測機制：配合國家發展需求，以五年為一期，建立國際事務人才需求預測機制，俾即早完成人才培育，例如因應亞洲地區同質性經濟體的競爭，預為準備多邊及雙邊貿易談判及智財權訴訟人才等。
（主辦單位：國家發展委員會、人事行政總處；協辦單位：外交部）

參考書目

- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010) The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business* 45, 161-168.
- General information on entitlements & benefits for international staff. (2011) *UNHCR: The UN Refugee Agency*. 1-31.
- Global talent: Hiring immigrants makes good business sense. *Employers Guide*, 1-48.
WWW.globaltalent.ca
- Gomes, S. Recruitment and selection (International staffing). *IHRM Ch. 4*. 1-10.
- Kashyap, E. (2007) Recruiting and selecting staff for international assignments.
- Kim, P. S. (2005) Transforming Korean higher-level civil service in a new age: Establishing a new senior civil service. 1-25.
- Nanda, S. & Kumar, A. (2012) International staffing: Factors, issues and alternatives. *Journal of Human Resource Management and Development* 2 (2), 56-64.
- Nurney, S., Piker, M. & Mestre, C. (2012) Solving the talent mobility puzzle: implications for global mobility managers. *Consulting. Outsourcing. Investments. Marsh & McLennan Companies*, 1-22.
Recruitment & Selection Ch.5, 109-136.
- Reiche, B. Sebastian. (2006) The effect of international staffing practice of subsidiary staff retention in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. & Tarique, I. (2010) *Chapter entitled: Framework for global talent managements: HR actions for dealing with global talent challenges*. London: Routledge. 1-25.
- The global talent index report: The outlook to 2015. *Heidrick & Stuggles*
- 陳超明。《全球英語實戰力》。台北，聯經，2013年。

陳超明。(2013)〈台灣社會需要什麼樣的國際事務人才〉。《English Career》45, 20-28.

江明修。(2013)〈第三部門角度談國際化人才〉。《English Career》45, 06-08.

日本參考資料：

JPO 派遣制度ガイドブック

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/pr/pub/pamph/pdfs/gmbba23g.pdf>

2013 年度(平成 25 年度)JPO 派遣候補者選考試験募集要綱

<http://www.mofa-irc.go.jp/jpo/boshu.html>

人事院の研修

<http://www.jinji.go.jp/kensyuu/jinjiinnokensyu.pdf#search='%E5%B9%B3%E6%88%9024%E5%B9%B4+%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8B%99%E5%93%A1%E7%A0%94%E4%BF%AE%E3%82%AB%E3%83%AA%E3%82%AD%E3%83%A5%E3%83%A9%E3%83%A0>

平成 24 年年次報告

<http://ssl.jinji.go.jp/hakusho/hakusho/index.htm>

平成 25 年人事院の進める人事について

[http://www.jinji.go.jp/pamfu/25profeel.pdf#search='%E5%B9%B3%E6%88%9025%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E9%99%A2%E3%81%AE%E9%80%B2%E3%82%81'](http://www.jinji.go.jp/pamfu/25profeel.pdf#search='%E5%B9%B3%E6%88%9025%E5%B9%B4%E5%BA%A6%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E9%99%A2%E3%81%AE%E9%80%B2%E3%82%81)

国際公務員を目指す人に

<http://www5a.biglobe.ne.jp/~kaisunao/gyoseika/kokusai.htm>

香港參考資料：

GovHK 香港政府一路通

<http://www.gov.hk/en/residents/>

公務人員培訓

<http://www.csb.gov.hk/english/admin/training/177.html>

香港公務員事務局 Civil Service Bureau

<http://www.csb.gov.hk/eindex.html>

香港行政特區基本法

http://www.basiclaw.gov.hk/tc/basiclawtext/chapter_4.html#section_6

綜合招聘及基本法測試

http://www.csb.gov.hk/tc_chi/recruit/cre/949.html

韓國參考資料：

國家法律情報中心「外務公務員法

<http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=115246&efYd=20130726#AJAX>

國立外交院「取代外務高等考試的外交培訓課程」

http://www.nis7.co.kr/school/board.php?board=menu11&command=other_insert&exe=foreign_01

韓國民族文化大百科「外務考試」

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=569040&cid=1595&categoryId=1595>

鐘路國家情報學院

<http://www.nis7.co.kr/>

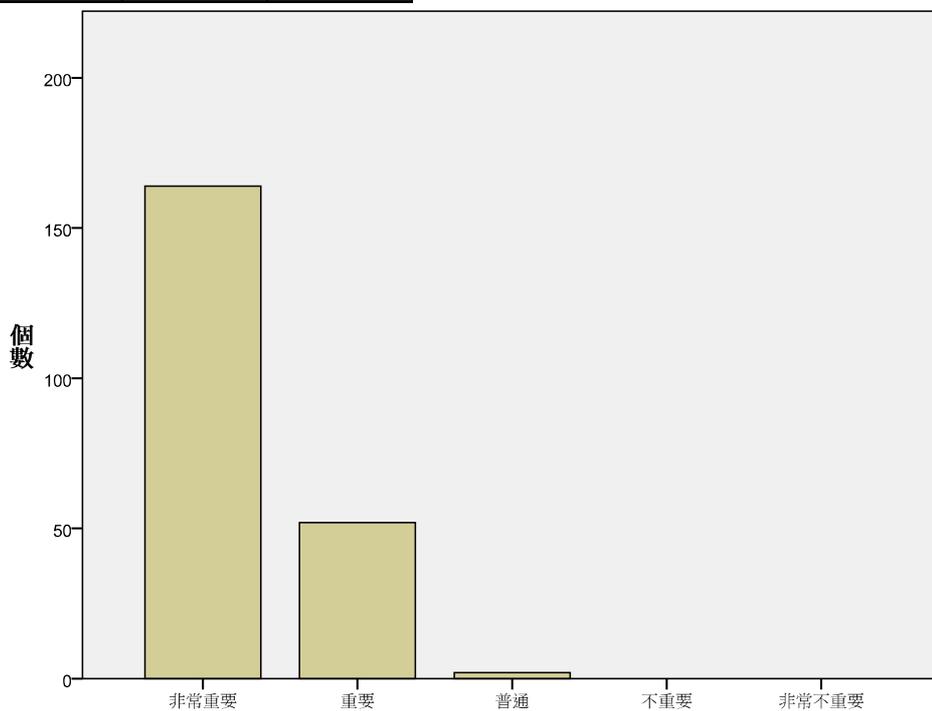
附錄一

個人問卷報表

一、您覺得公務體系國際事務人才的外語能力？

74.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力非常重要，23.5%的受訪者認為其為重要，0.9%的受訪者認為其為普通。無受訪者表達其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	166	74.7
重要	52	23.5
普通	2	.9
不重要	0	0
非常不重要	0	0
無回答	2	.9
總和	222	100.0

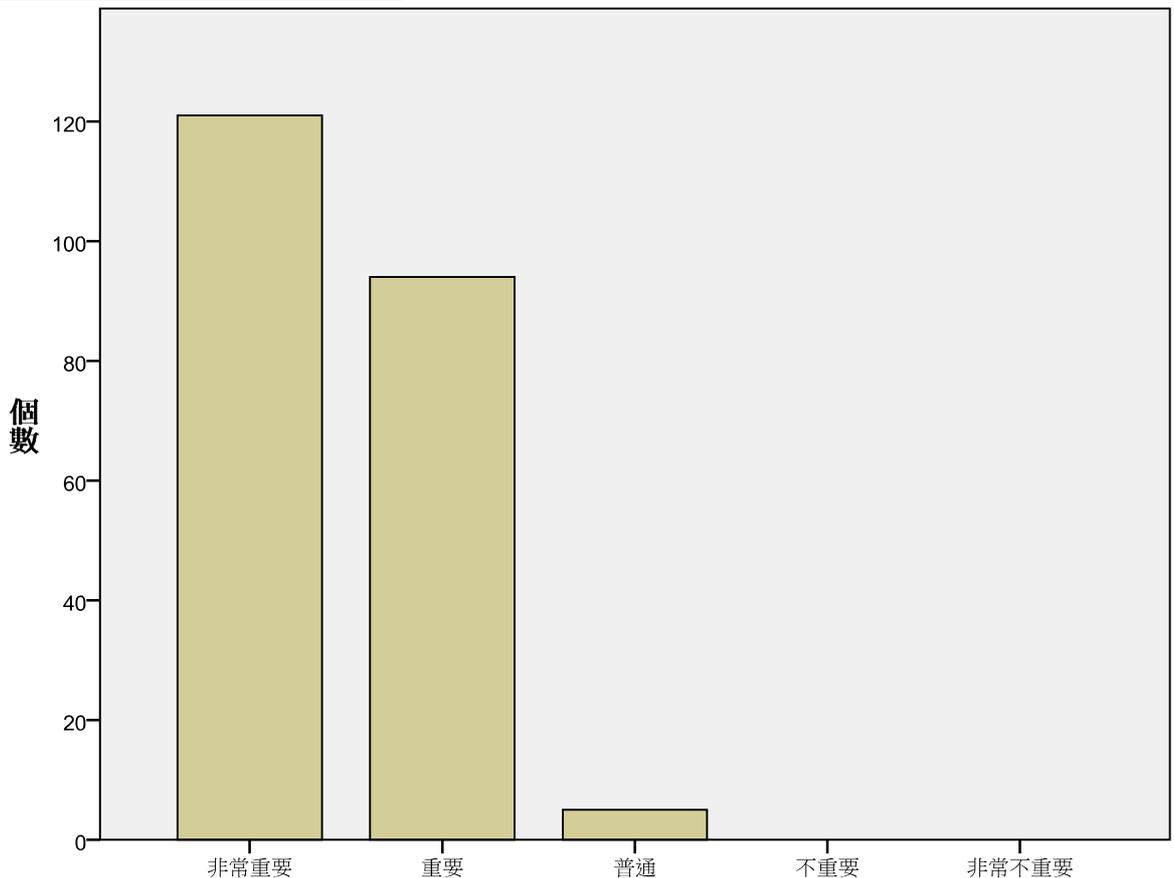


一、您覺得公務體系國際事務人才的外語能力？

二、您覺得公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？

55.2%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力非常重要，42.5%的受訪者認為其為重要，2.3%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為此題項為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	123	55.2
重要	94	42.5
普通	5	2.3
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

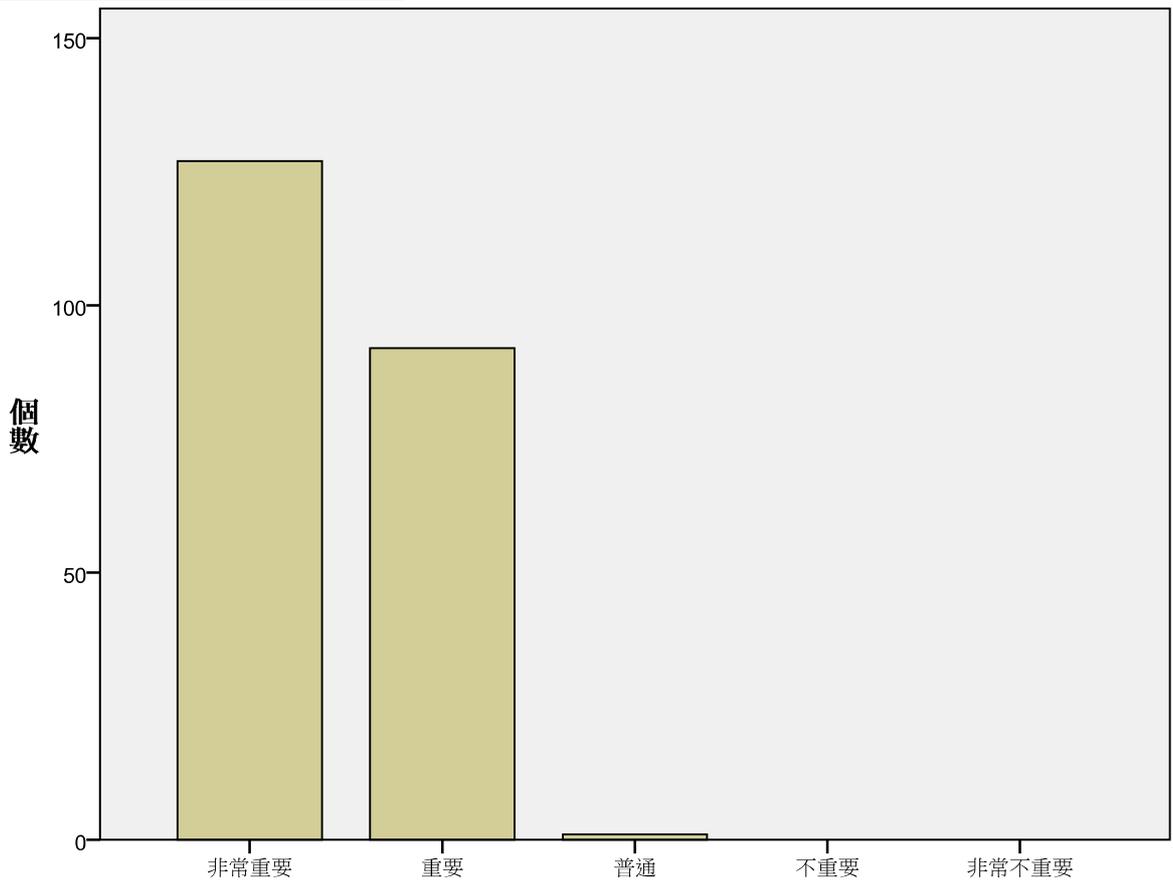


二、您覺得公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？

三、您覺得公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？

57.9%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力非常重要，41.6%的受訪者認為其為重要。有 0.5%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	129	57.9
重要	92	41.6
普通	1	.5
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

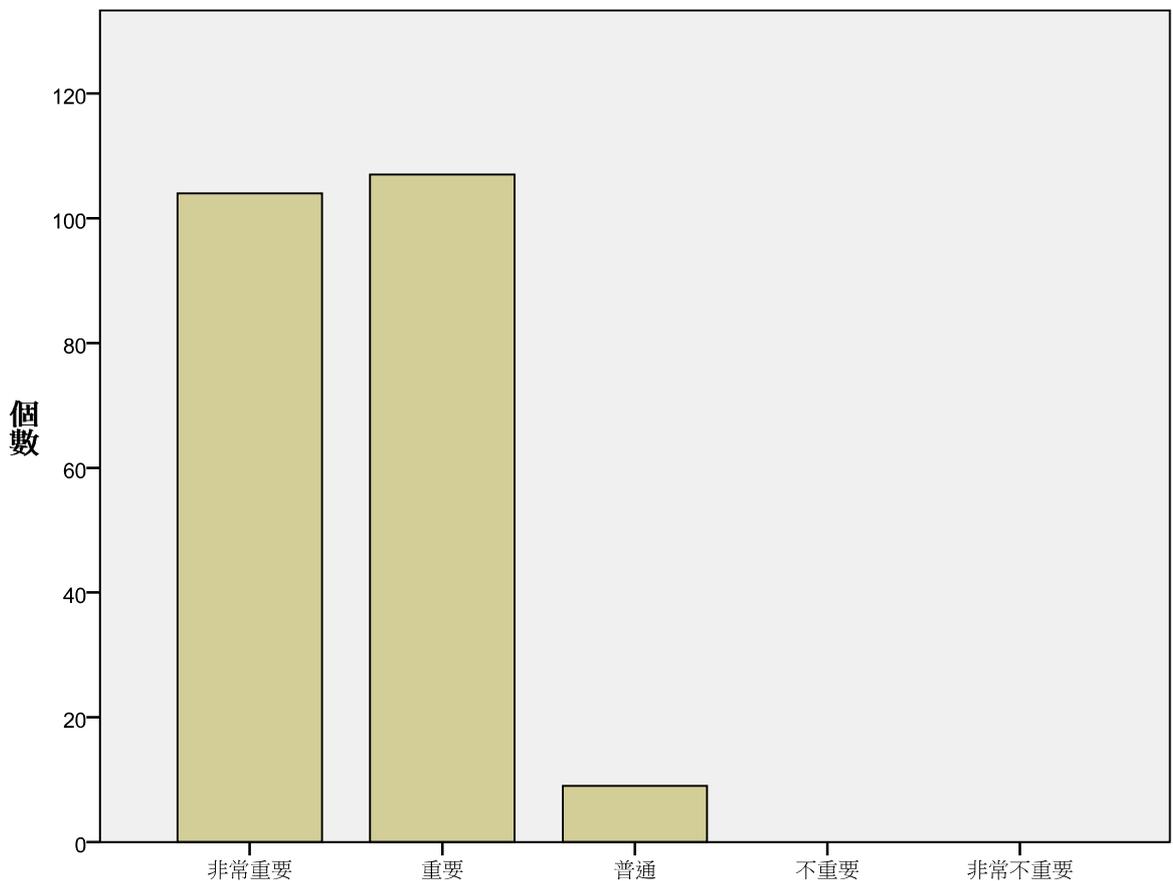


三、您覺得公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？

四、您覺得公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？

47.5%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力，48.4%的受訪者認為其為重要。有 4.1%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	106	47.5
重要	107	48.4
普通	9	4.1
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

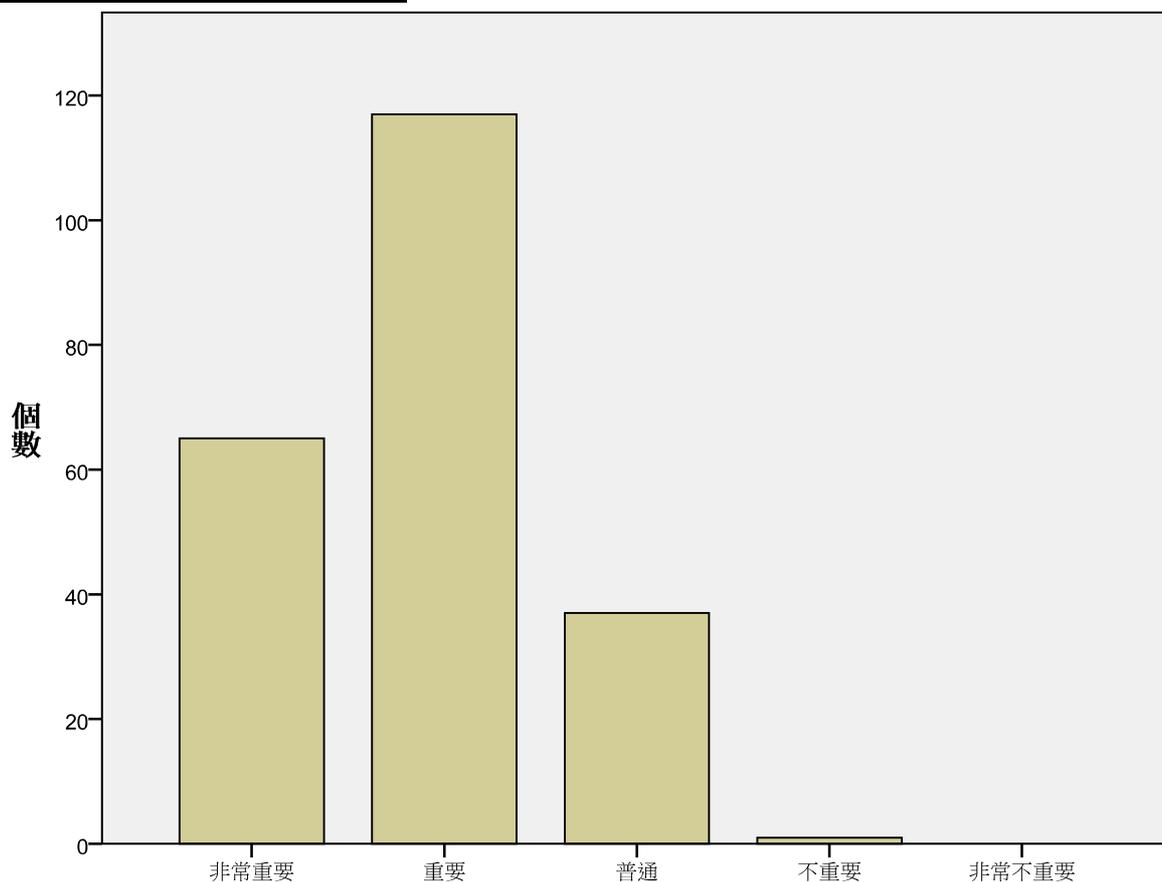


四、您覺得公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？

五、您覺得公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？

29.4%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論非常重要，53.4%的受訪者認為其為重要。有 16.7%的受訪者表達此題項為普通之看法。有 0.5%的受訪者認為其不重要。無受訪者認為其為非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	65	29.4
重要	119	53.4
普通	37	16.7
不重要	1	.5
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

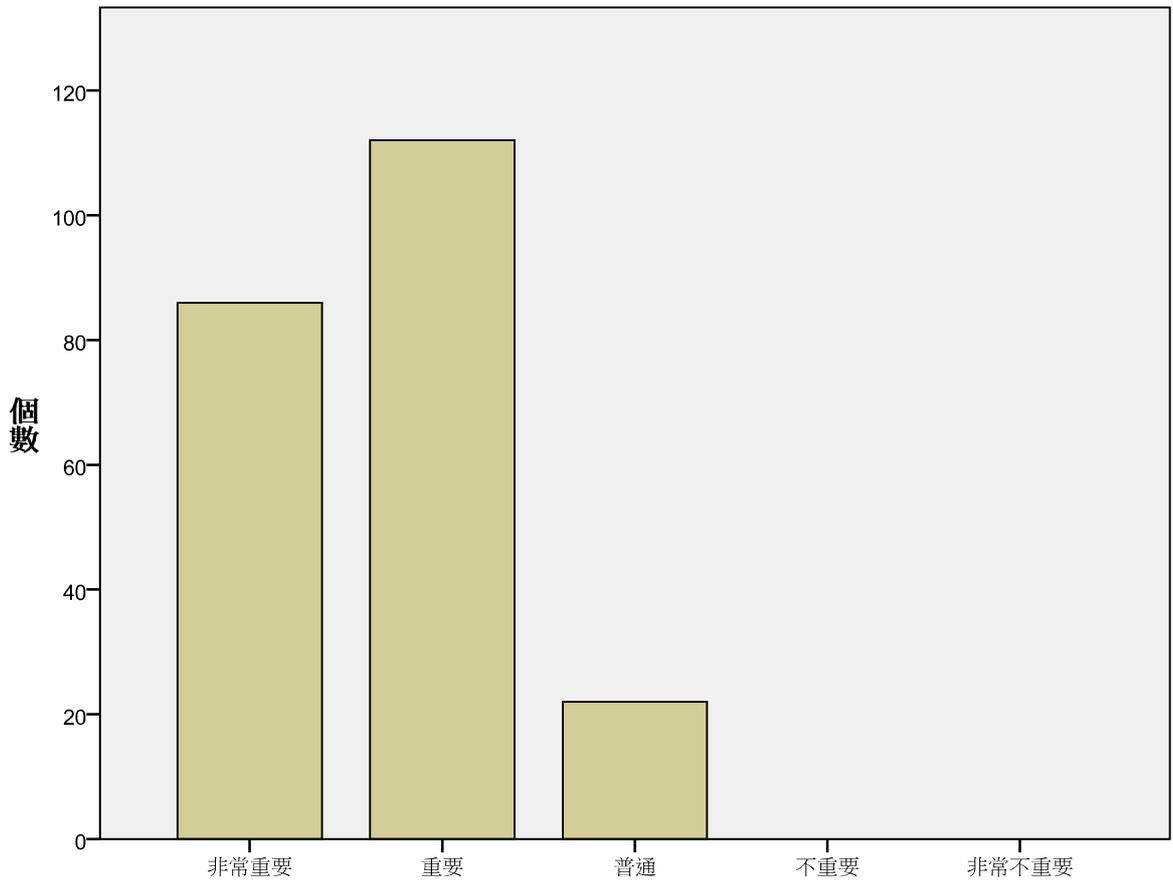


五、您覺得公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？

六、您覺得公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？

38.9%的受訪者認為公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織非常重要，51.1%的受訪者認為其為重要。有 10%的受訪者表達此題項為普通之看法。無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	86	38.9
重要	114	51.1
普通	22	10.0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	222	100.0

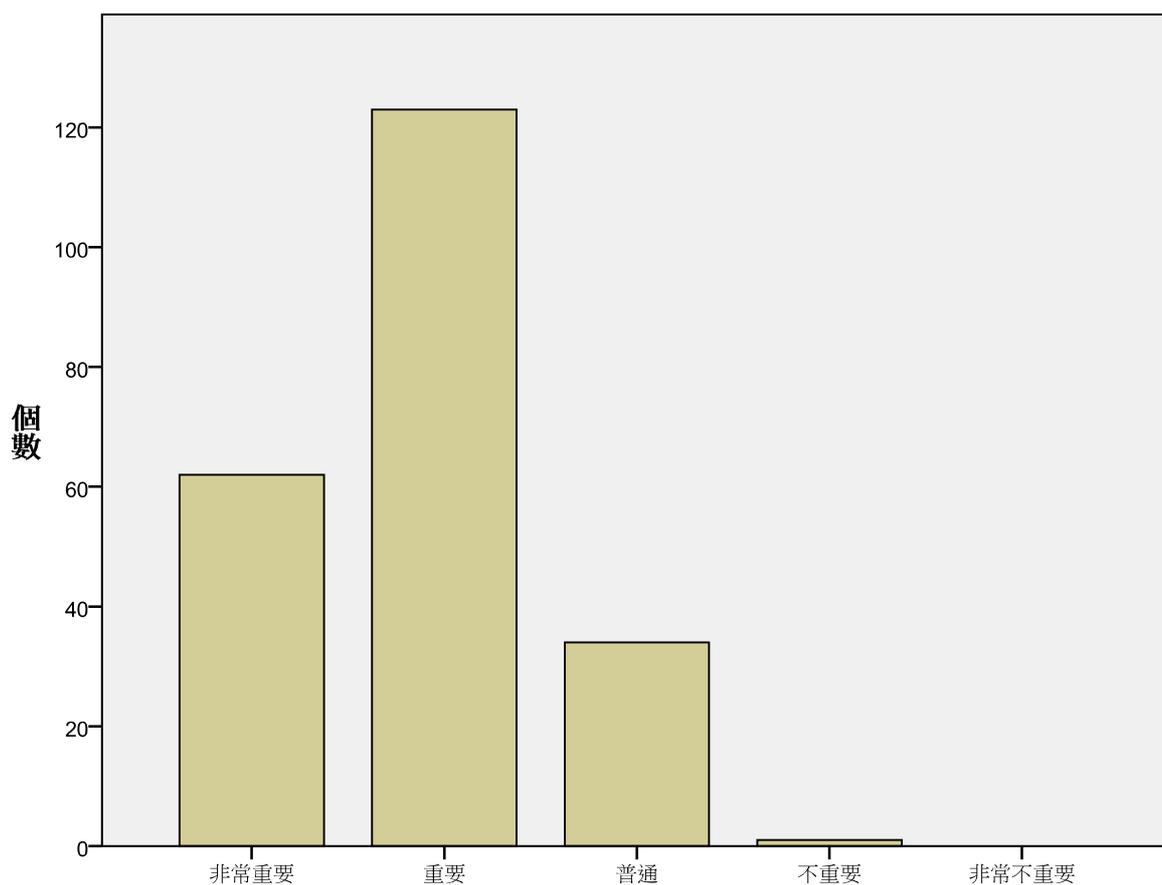


六、您覺得公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？

七、您覺得公務體系國際事務人才應具備國際關懷？

28.5%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備國際關懷非常重要，55.7%的受訪者認為其為重要。有 15.4%的受訪者表達此題項為普通之看法。有 0.5%的受訪者認為其不重要。無受訪者認為其為非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	63	28.5
重要	124	55.7
普通	34	15.4
不重要	1	.5
非常不重要	0	0
總和	222	100.0



七、您覺得公務體系國際事務人才應具備國際關懷？

九、您所任職機關，主要處理的國際事務內容包括（可複選）

各機關最常處理的國際事務內容中，蒐集國外資訊、參訪國際組織或機關單位皆各佔 13%，參與國際會議約佔了 16%，接待國際組織單位或人員（含英文簡報）佔了 17%。

	個數	百分比
機構單位談判或協商	82	0.08
訂定合約或協定	93	0.09
翻譯外國法規或我國法規	65	0.07
蒐集國外資訊	133	0.13
辦理國際會議或展覽	114	0.11
參與國際會議	155	0.16
海外招商	34	0.03
參訪國際組織或機關單位	127	0.13
接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	169	0.17
其他	25	0.02

十、您所任職機關中，國際事務人員主要擔任角色或工作為何?（可複選）

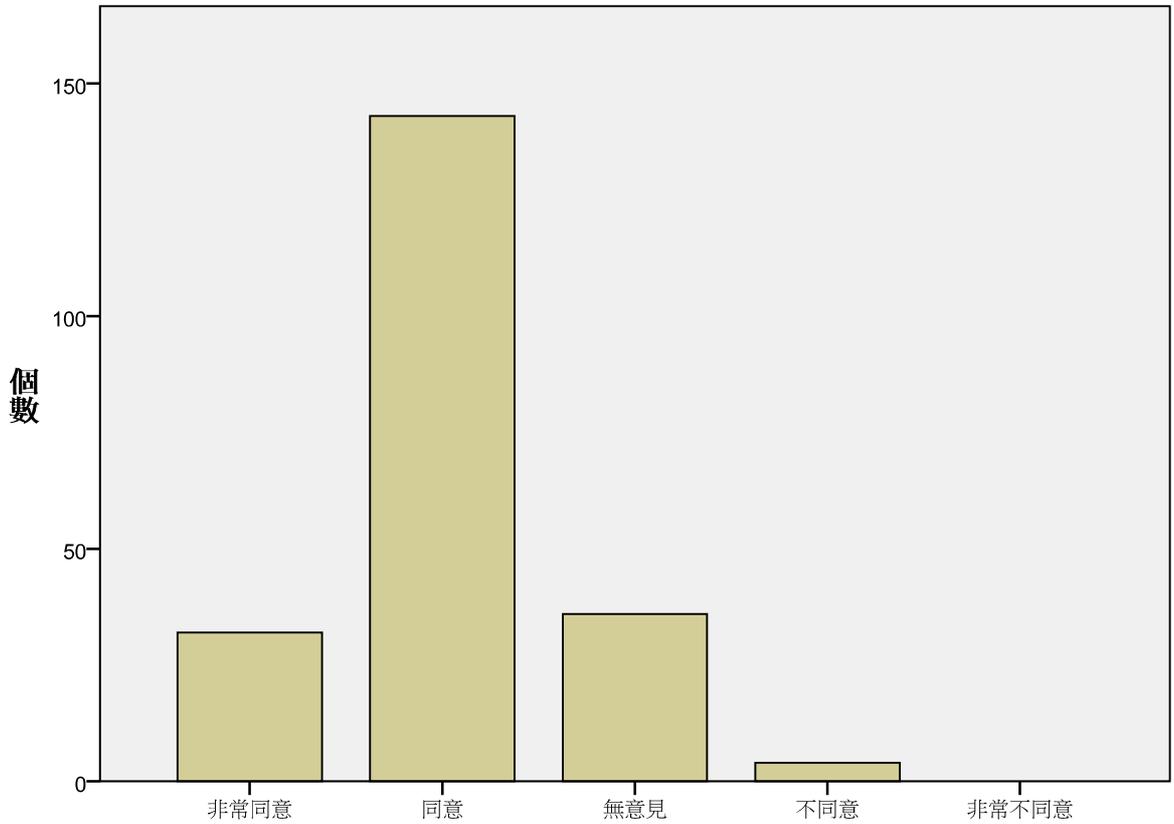
各機關之國際事務人員最常擔任角色或工作中，規劃國際性活動(例如國際會議或展覽)佔 26%，接待國際組織單位或人員（含英文簡報）佔 21%。

	個數	百分比
口譯及文字翻譯	96	0.18
規劃國際性活動(例如國際會議或展覽)	135	0.26
實地參與國際談判	77	0.15
海外招商或觀光行銷之聯繫窗口	81	0.15
接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	110	0.21
其他	29	0.06

十二、您是否同意將「公務體系國際事務人才」定義為：「我國公部門中處理跨國或跨領域事務者，其業務有助於促進國際交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者」

對於此定義非常同意的受訪者佔 14.5%，表達同意的受訪者佔 65.2%。有 16.3%的受訪者無意見。有 1.8%的受訪者表達不同意。而無受訪者表示非常不同意。

	次數	百分比
非常同意	32	14.5
同意	145	65.2
無意見	36	16.3
不同意	4	1.8
非常不同意	0	0
無回答	5	2.3
總和	222	100.0

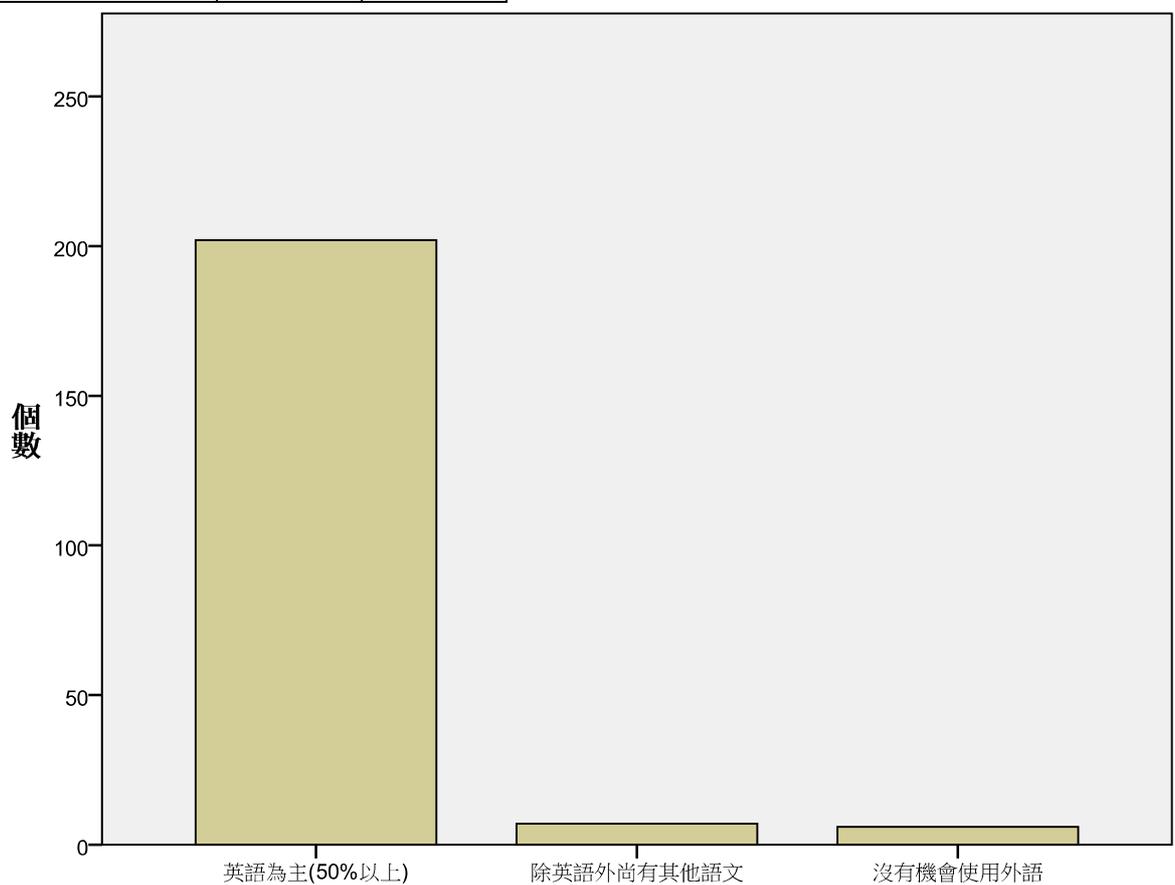


十二、您是否同意將「公務體系國際事務人才」定義為：「我國公部門中處理跨國或跨領域事務者，其業務有助於促進國際交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者」

一、您任職的機關如有涉外業務，最常用的外語

有 91.9%的受訪者認為機關涉外業務最常用的外語為英語，除了英語外尚有其他語文的有 3.2%。沒有機會使用外語的有 2.7%。

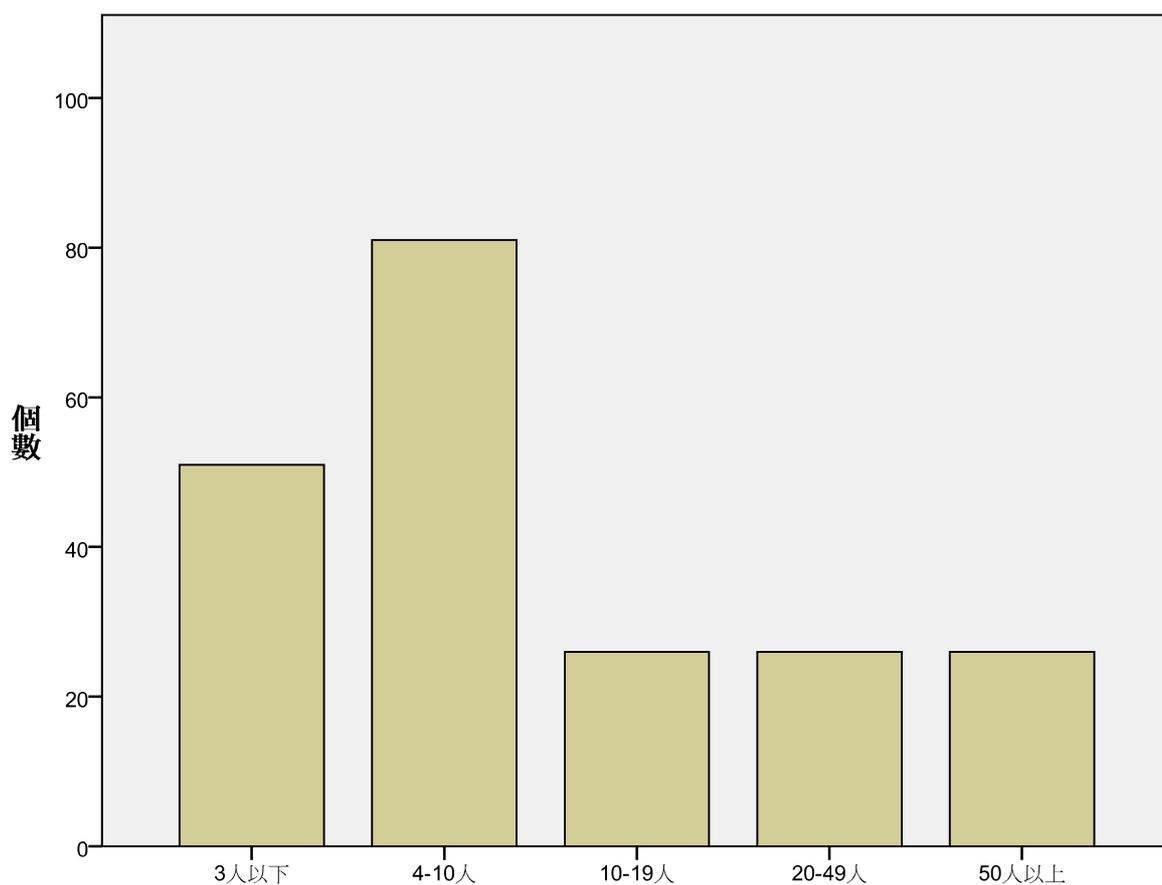
	次數	百分比
英語為主(50%以上)	204	91.9
除英語外尚有其他語文	7	3.2
沒有機會使用外語	6	2.7
無回答	5	2.3
總和	222	100.0



一、您任職的機關如有涉外業務，最常用的外語

二、您任職的機關負責國際事務之人力（含專職和兼辦），人數大約有負責國際事務之人力人數在 3 人以下的佔 23.5%，4-10 人的佔 36.7%，10-19 人、20-49 人、50 人以上的皆各佔 11.8%。

	次數	百分比
3 人以下	53	23.5
4-10 人	81	36.7
10-19 人	26	11.8
20-49 人	26	11.8
50 人以上	26	11.8
無回答	10	4.5
總和	222	100.0

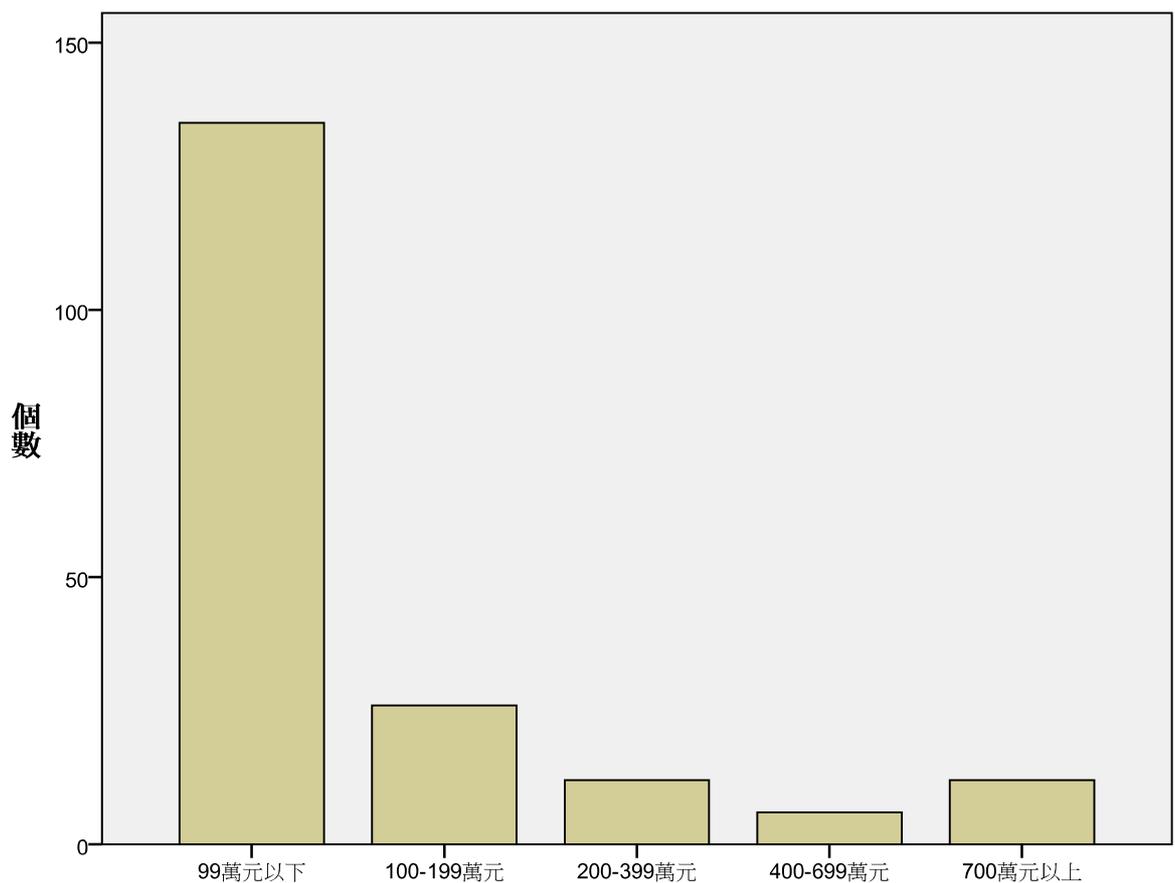


二、您任職的機關負責國際事務之人力（含專職和兼辦），人數大約有

三、您任職的機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）

99 萬元以下的有 61.5%，100-199 萬元的有 11.8%，200-399 萬元的有 5.4%，400-699 萬元的有 2.7%，700 萬元以上的有 5.4%。

	次數	百分比
99 萬元以下	137	61.5
100-199 萬元	26	11.8
200-399 萬元	12	5.4
400-699 萬元	6	2.7
700 萬元以上	12	5.4
無回答	29	13.2
總和	222	100.0



三、您任職的機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）

四、您任職的機關進用國際事務人才之管道包括（可複選）

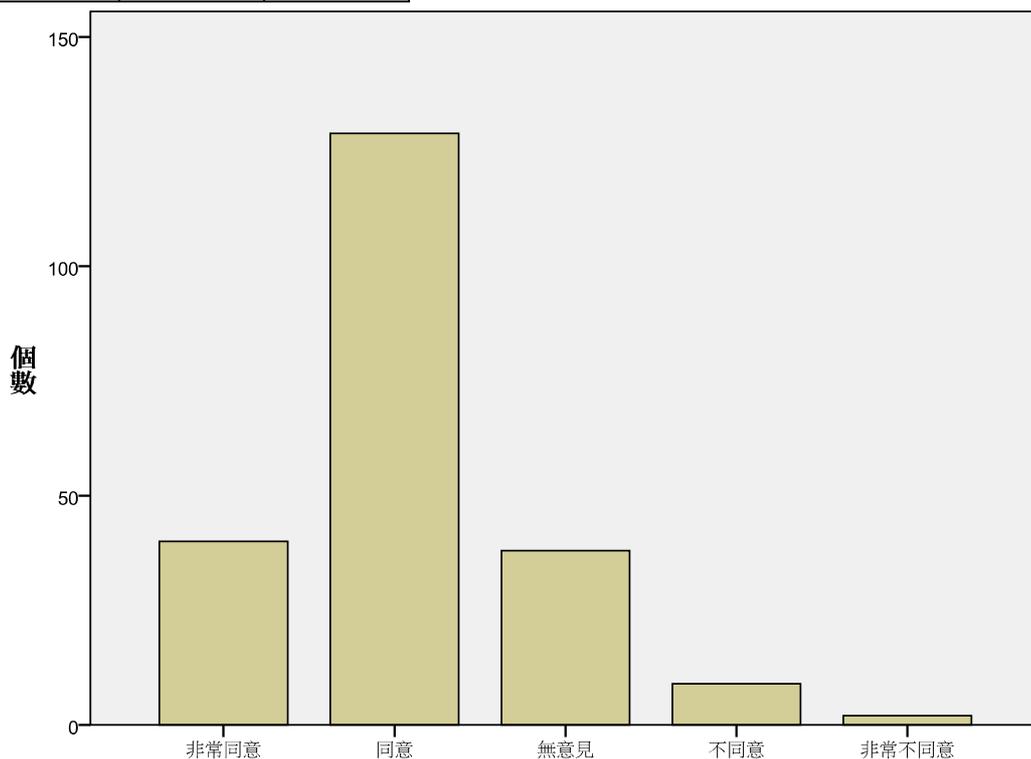
進用國際事務人才之管道中，考試分發佔 32%，約聘雇人員佔 24%，指名商調佔 16%。

	個數	百分比
指名商調	67	0.16
約聘雇人員	100	0.24
考試分發	130	0.32
視個案需要辦理勞務採購	35	0.09
借調	31	0.08
臨時人員	13	0.03
其他	37	0.09

五、您是否同意國際事務人員的需求、條件或聘任，可授權由各業務機關界定？

對於國際事務人員的需求、條件或聘任，可授權由各業務機關界定的看法，非常同意的佔 18.1%，同意的佔 58.8%，有 17.2%的受訪者表示無意見。有 4.1%的受訪者表示不同意，另有 0.9%的受訪者表達非常不同意。

	次數	百分比
非常同意	40	18.1
同意	131	58.8
無意見	38	17.2
不同意	9	4.1
非常不同意	2	.9
無回答	2	.9
總和	222	100.0

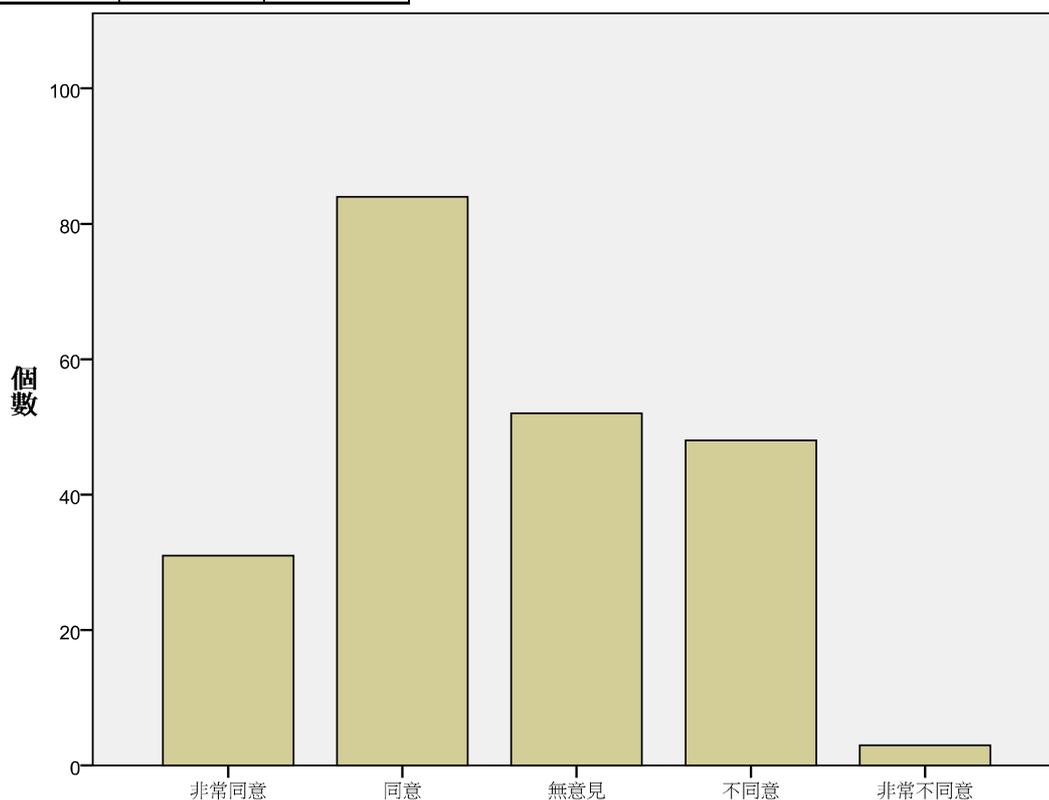


五、您是否同意國際事務人員的需求、條件或聘任，可授權由各業務機關界定？

六、您是否覺得所任職的機關缺乏國際事務人才?

對於所任職的機關缺乏國際事務人才的想法，非常同意的佔 14%，同意的佔 38.5%。而有 23.5%的受訪者無意見。有 21.7%的受訪者不同意，有 1.4%的受訪者表達非常不同意。

	次數	百分比
非常同意	31	14.0
同意	86	38.5
無意見	52	23.5
不同意	48	21.7
非常不同意	3	1.4
無回答	2	.9
總和	222	100.0

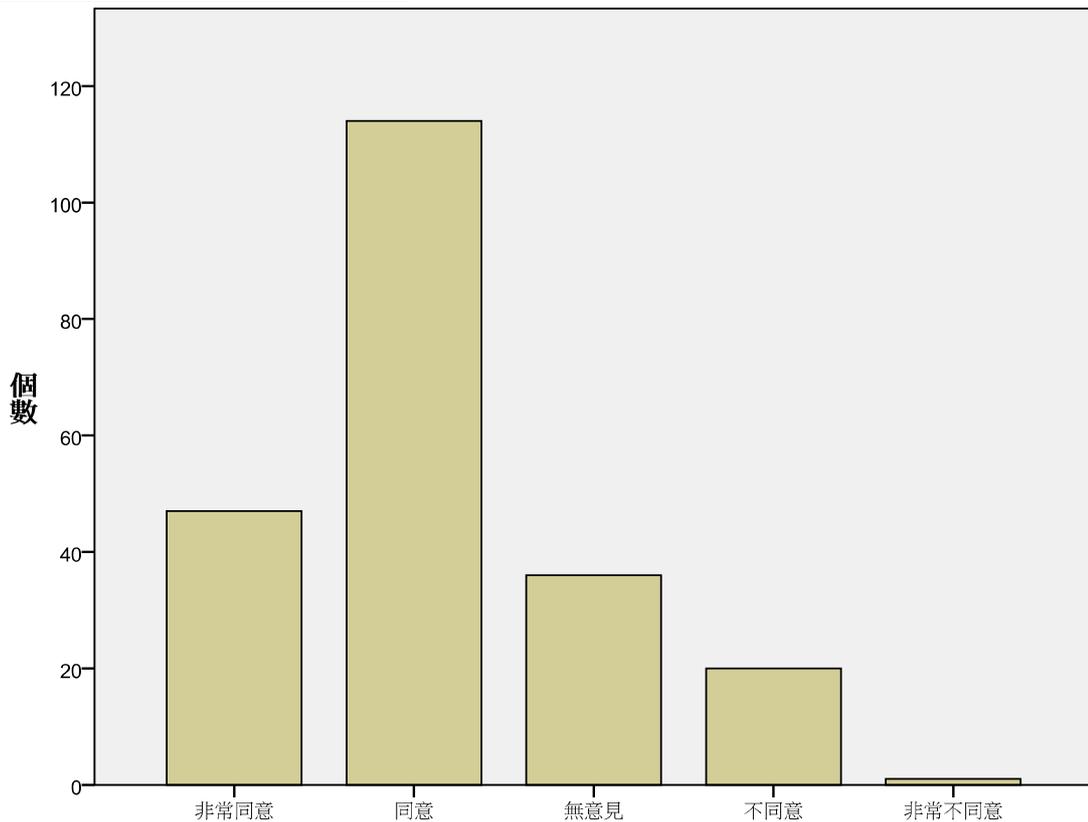


六、您是否覺得所任職的機關缺乏國際事務人才?

七、您覺得我國公部門之國際事務人才是否較私部門不足？

對於我國公部門之國際事務人才是否較私部門不足的看法，表達非常同意的受訪者佔 21.3%，同意的佔 52.0%。有 16.3%的受訪者無意見。不同意的受訪者佔 9%，非常不同意的佔 0.5%。

	次數	百分比
非常同意	47	21.3
同意	116	52.0
無意見	36	16.3
不同意	20	9.0
非常不同意	1	.5
無回答	2	.9
總和	222	100.0

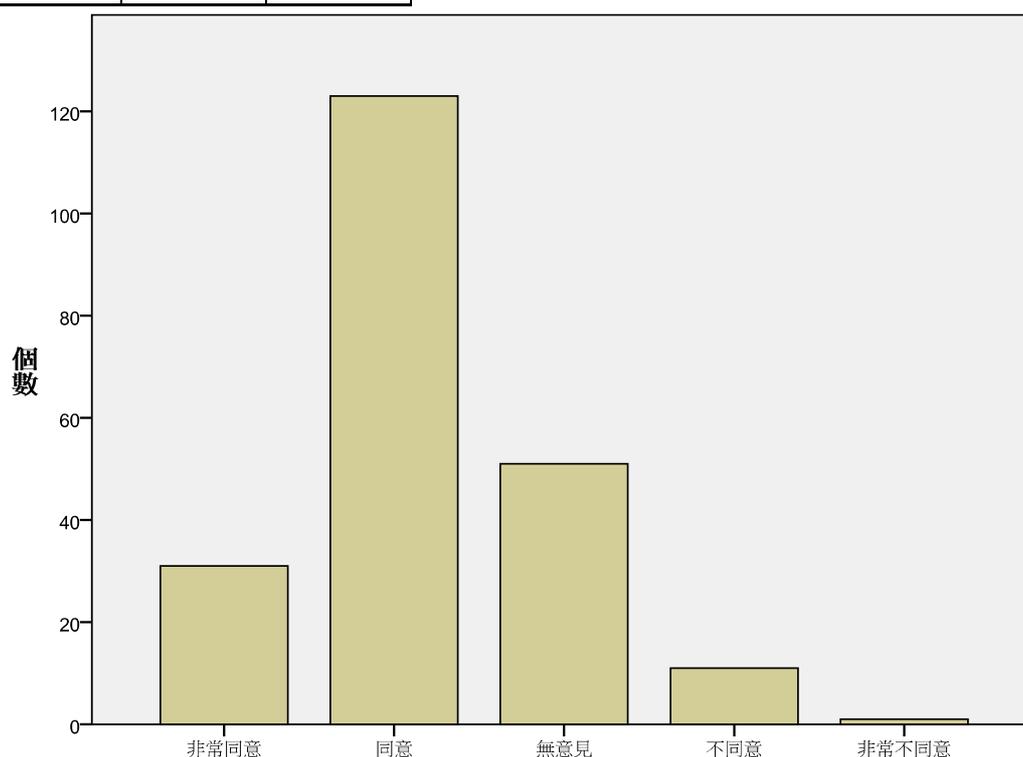


七、您覺得我國公部門之國際事務人才是否較私部門不足？

八、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才，在進用管道彈性不足？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才，在進用管道彈性不足的看法，非常同意的受訪者佔14%，同意的佔56.1%。而有23.1%的受訪者表示無意見。不同意的受訪者佔5%，非常不同意的佔0.5%。

	次數	百分比
非常同意	31	14.0
同意	125	56.1
無意見	51	23.1
不同意	11	5.0
非常不同意	1	.5
無回答	3	1.4
總和	222	100.0

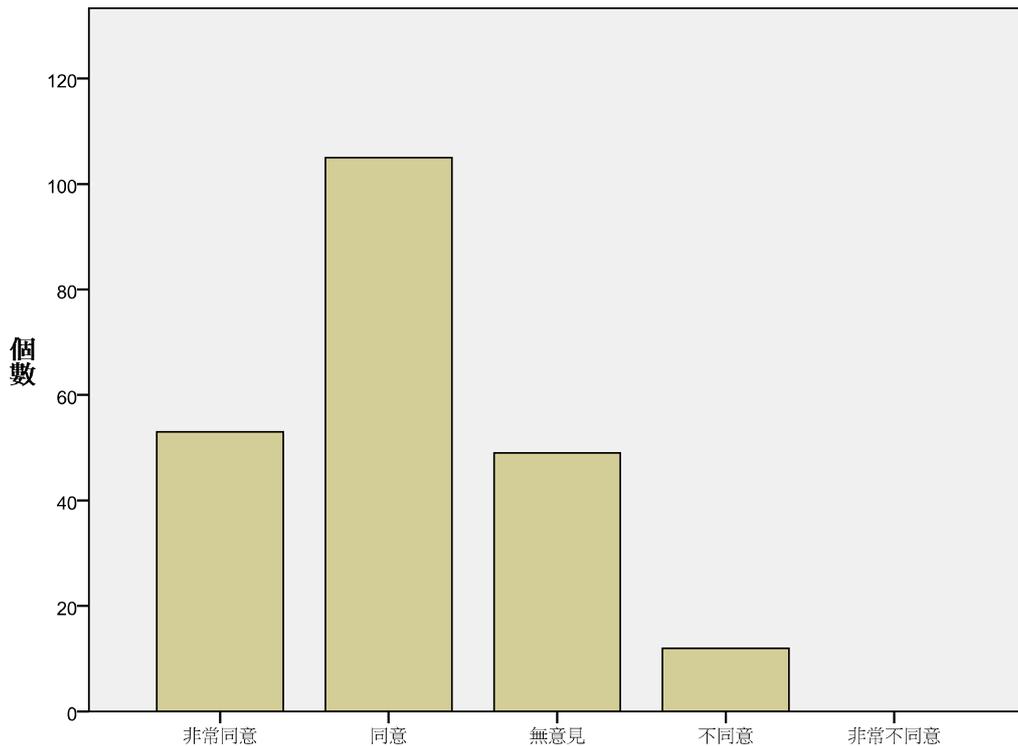


八、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才，在進用管道彈性不足？

九、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得公部門之國際事務人才培育，我國缺乏整體性培訓機制?

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得公部門之國際事務人才培育，我國缺乏整體性培訓機制的看法，非常同意的佔 24%，同意的佔 48%。有 22.2%的受訪者表示無意見。不同意的受訪者佔 5.4%。無受訪者認為其為非常不重要。

	次數	百分比
非常同意	53	24.0
同意	107	48.0
無意見	49	22.2
不同意	12	5.4
非常不同意	0	0
無回答	1	.5
總和	222	100.0

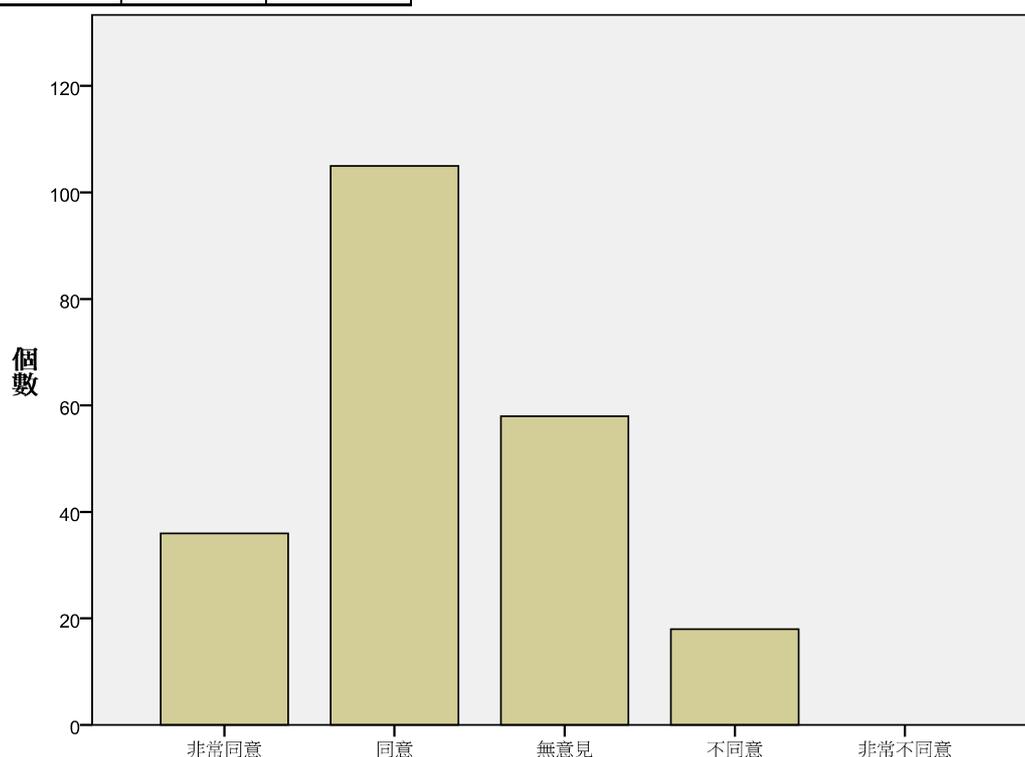


九、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得公部門之國際事務人才培育，我國缺乏整體性培訓機制?

十、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才培育，我國缺乏單一機關統籌辦理？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才培育，我國缺乏單一機關統籌辦理的看法，非常同意的受訪者佔 16.3%，同意的佔 48%。有 26.2%的受訪者表示無意見。不同意的佔 8.1%。而無受訪者認為其為非常不重要。

	次數	百分比
非常同意	36	16.3
同意	107	48.0
無意見	58	26.2
不同意	18	8.1
非常不同意	0	0
無回答	3	1.4
總和	222	100.0

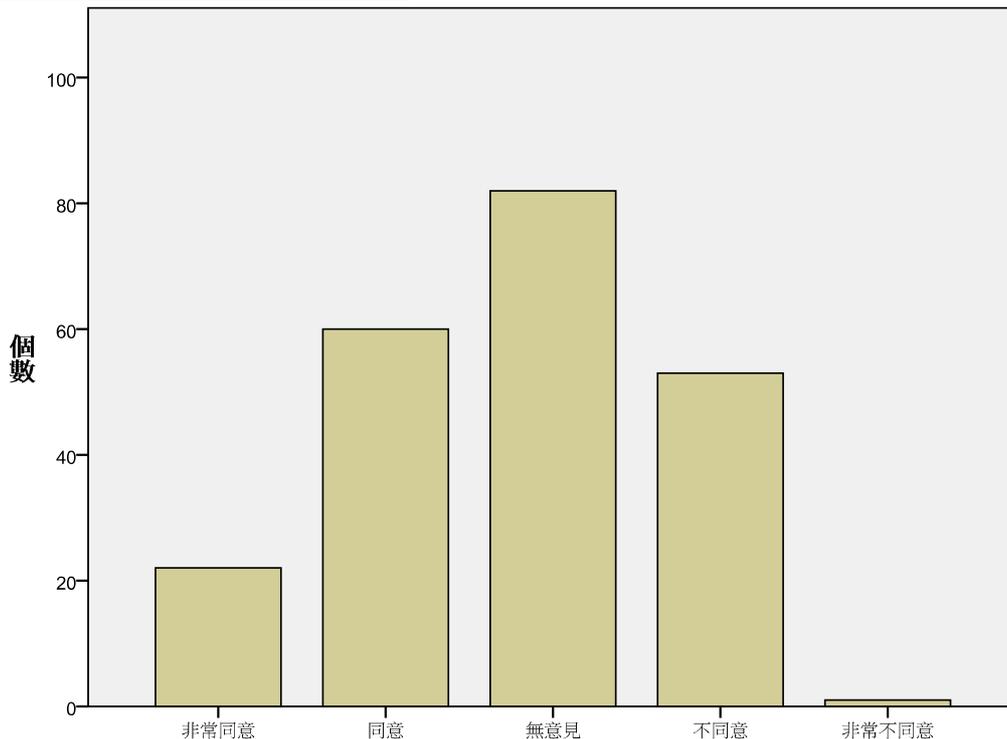


十、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才培育，我國缺乏單一機關統籌辦理？

十一、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、新加坡、日本等非英語系國家，您覺得對於我國公部門之國際事務人才培育，相關機關首長不重視？

對於相較於其他鄰近國家如韓國、香港、新加坡、日本等非英語系國家，您覺得對於我國公部門之國際事務人才培育，相關機關首長不重視的看法，非常同意的受訪者佔 10%，同意的佔 27.6%。有 37.1%的受訪者表示無意見。不同意的受訪者佔 24%，非常不同意的佔 0.5%。

	次數	百分比
非常同意	22	10.0
同意	62	27.6
無意見	82	37.1
不同意	53	24.0
非常不同意	1	.5
無回答	2	.9
總和	222	100.0

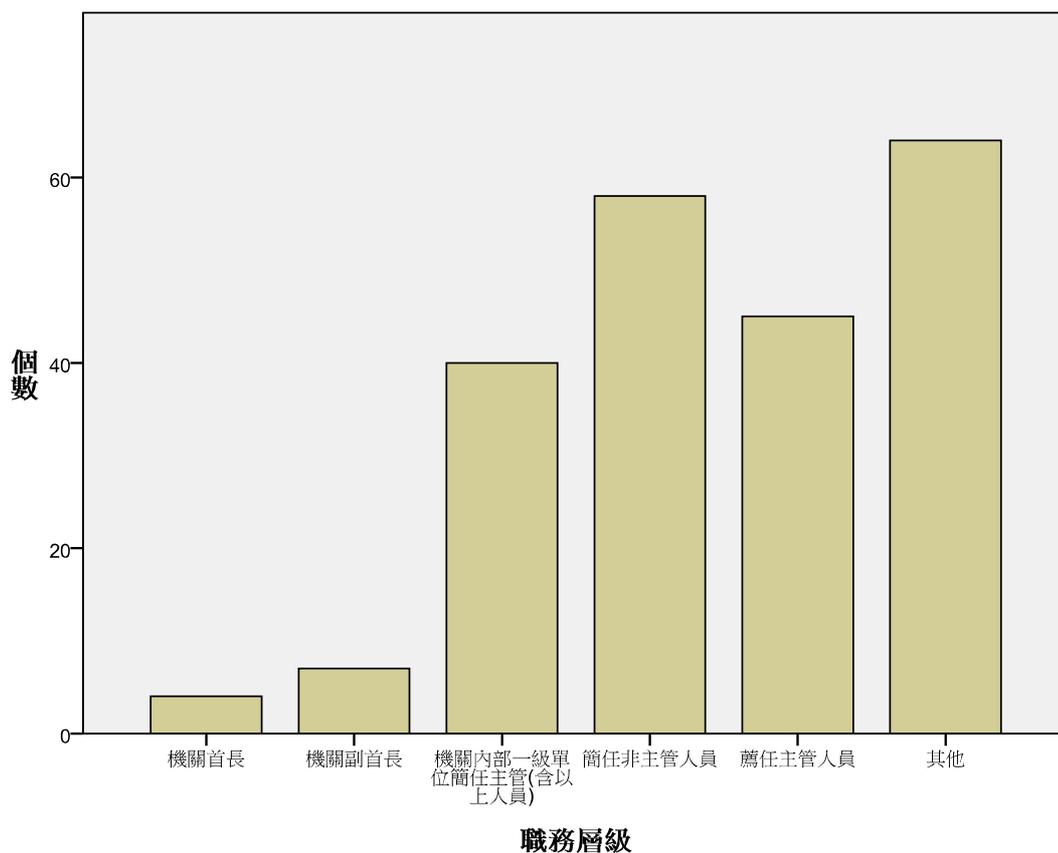


十一、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、新加坡、日本等非英語系國家，您覺得對於我國公部門之國際事務人才培育，相關機關首長不重視？

職務層級

職務層級中，機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)佔 18.1%，簡任非主管人員佔 26.2%，薦任主管人員佔 20.4%。

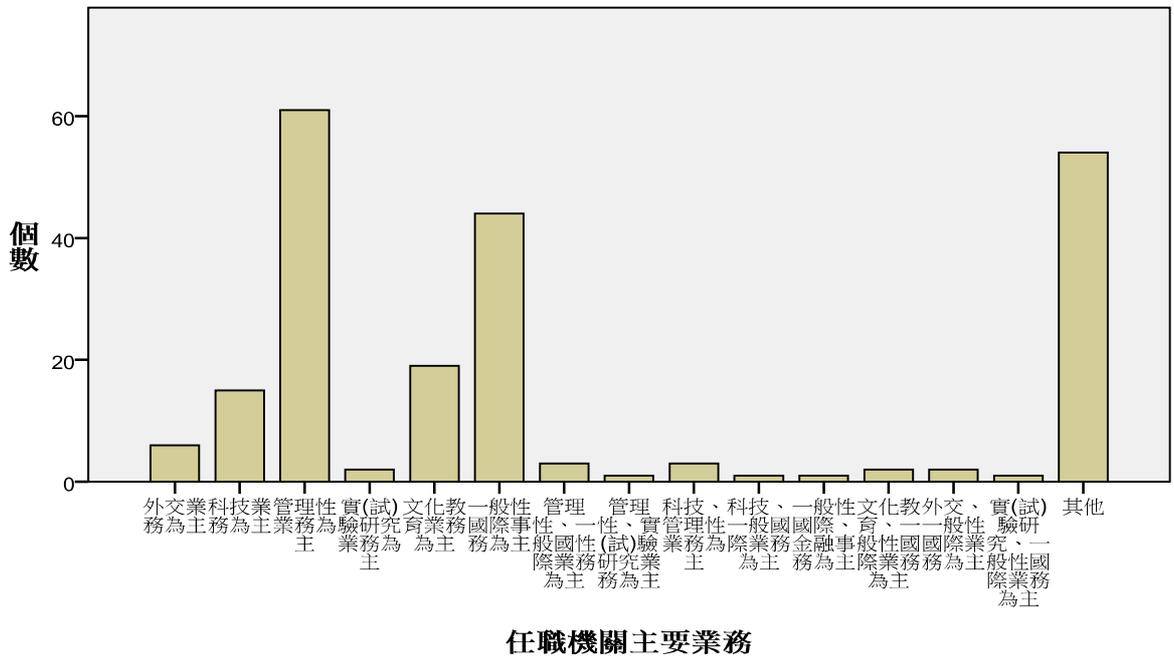
	次數	百分比
機關首長	5	1.8
機關副首長	8	3.6
機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	40	18.1
簡任非主管人員	58	26.2
薦任主管人員	45	20.4
其他	64	29.0
無回答	3	1.4
總和	222	100.0



任職機關主要業務

任職機關主要業務中，管理性業務為主佔 27.6%，一般性國際事務為主佔 19.9%。文化教育業務為主佔 8.6%。

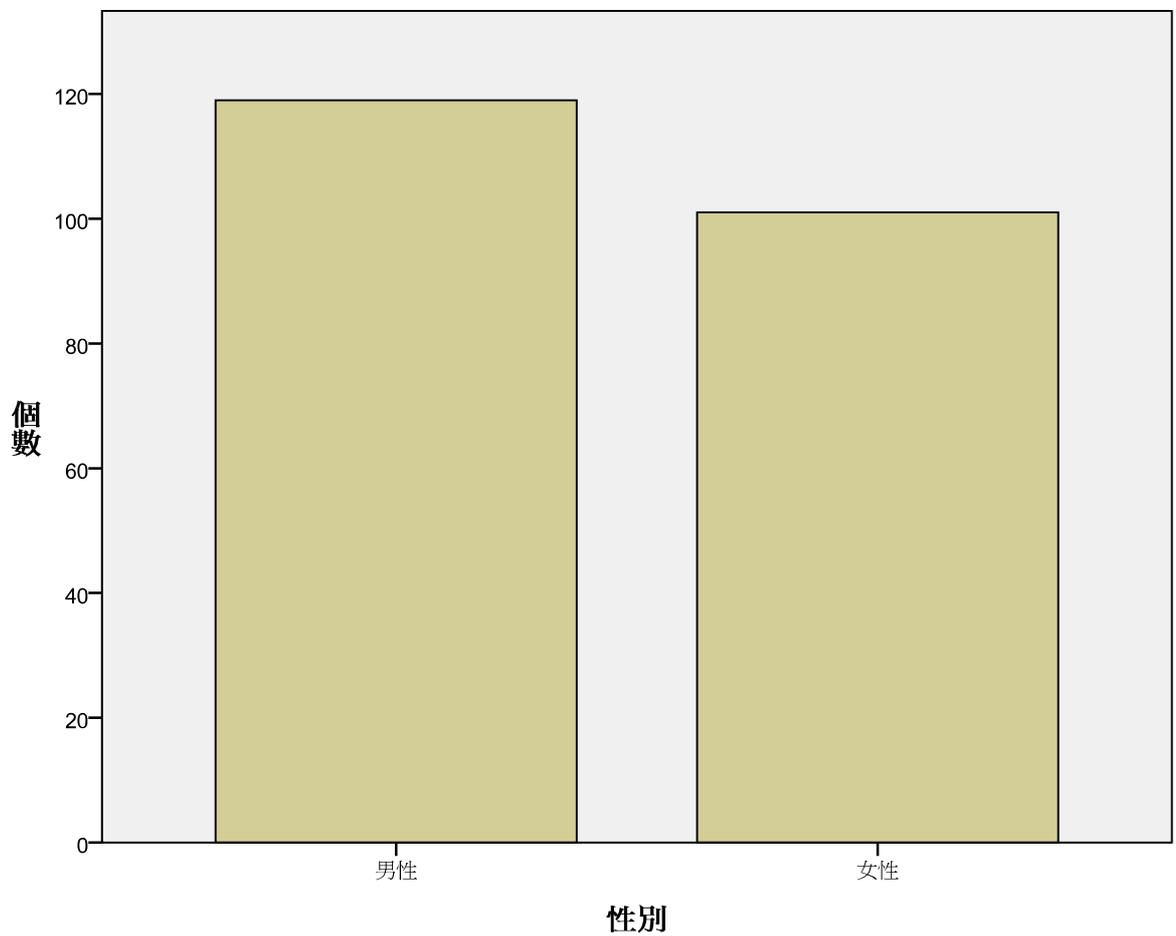
	次數	百分比
外交業務為主	6	2.7
科技業務為主	15	6.8
管理性業務為主	61	27.6
實(試)驗研究業務為主	2	.9
文化教育業務為主	20	8.6
一般性國際事務為主	44	19.9
管理性、一般國際業務為主	3	1.4
管理性、實(試)驗研究業務為主	1	.5
科技、管理性業務為主	3	1.4
科技、一般國際業務為主	1	.5
一般性國際、金融事務為主	1	.5
文化教育、一般性國際業務為主	2	.9
外交、一般性國際業務為主	2	.9
實(試)驗研究、一般性國際業務為主	1	.5
其他	54	24.4
無回答	6	2.7
總和	222	100.0



性別

受訪者之性別，男性佔 54.3%，女性佔 45.7%。

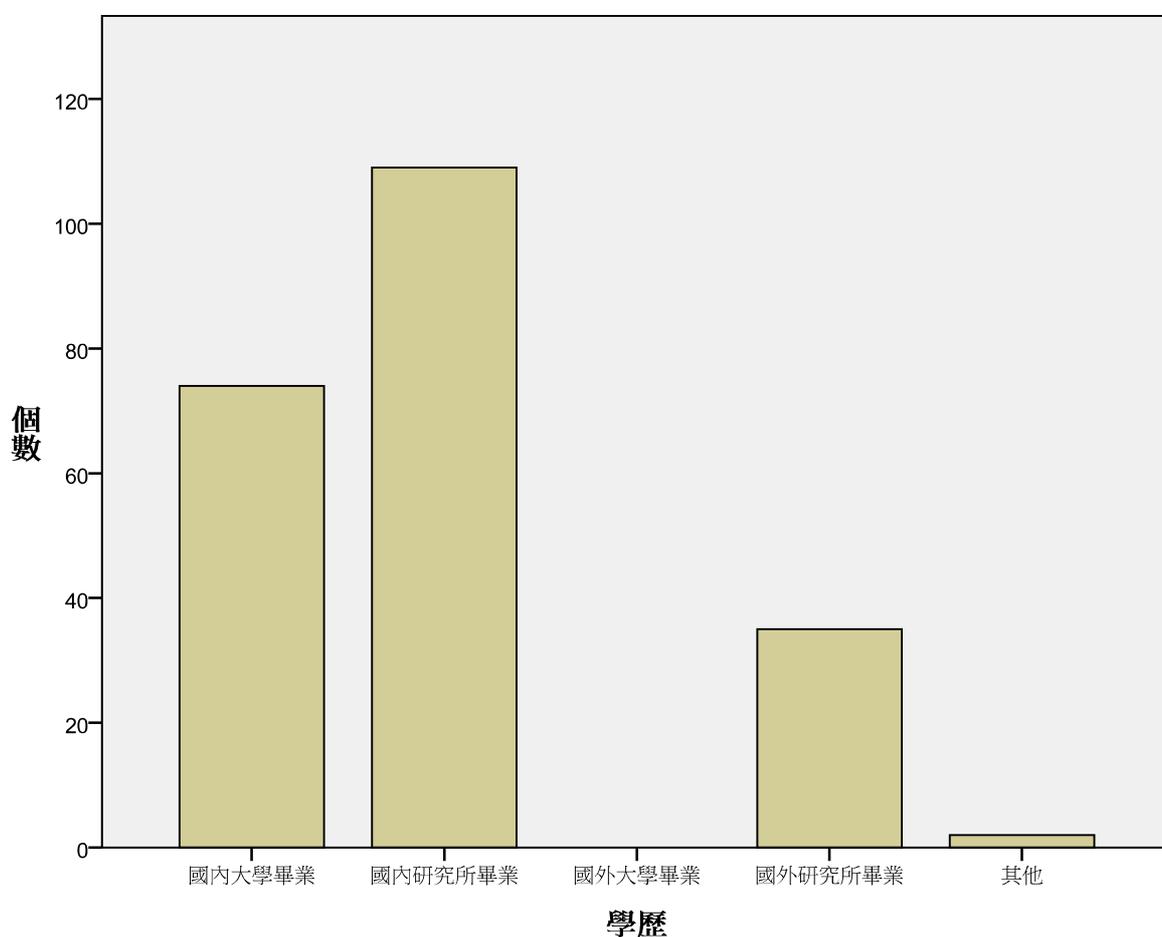
	次數	百分比
男性	120	54.3
女性	102	45.7
總和	222	100.0



學歷

受訪者之學歷，國內大學畢業的佔 33.5%，國內研究所畢業的佔 49.8%，國外研究所畢業的佔 15.8%。無受訪者是國外大學畢業。

	次數	百分比
國內大學畢業	74	33.5
國內研究所畢業	111	49.8
國外大學畢業	0	0
國外研究所畢業	35	15.8
其他	2	.9
總和	222	100.0



國際經歷

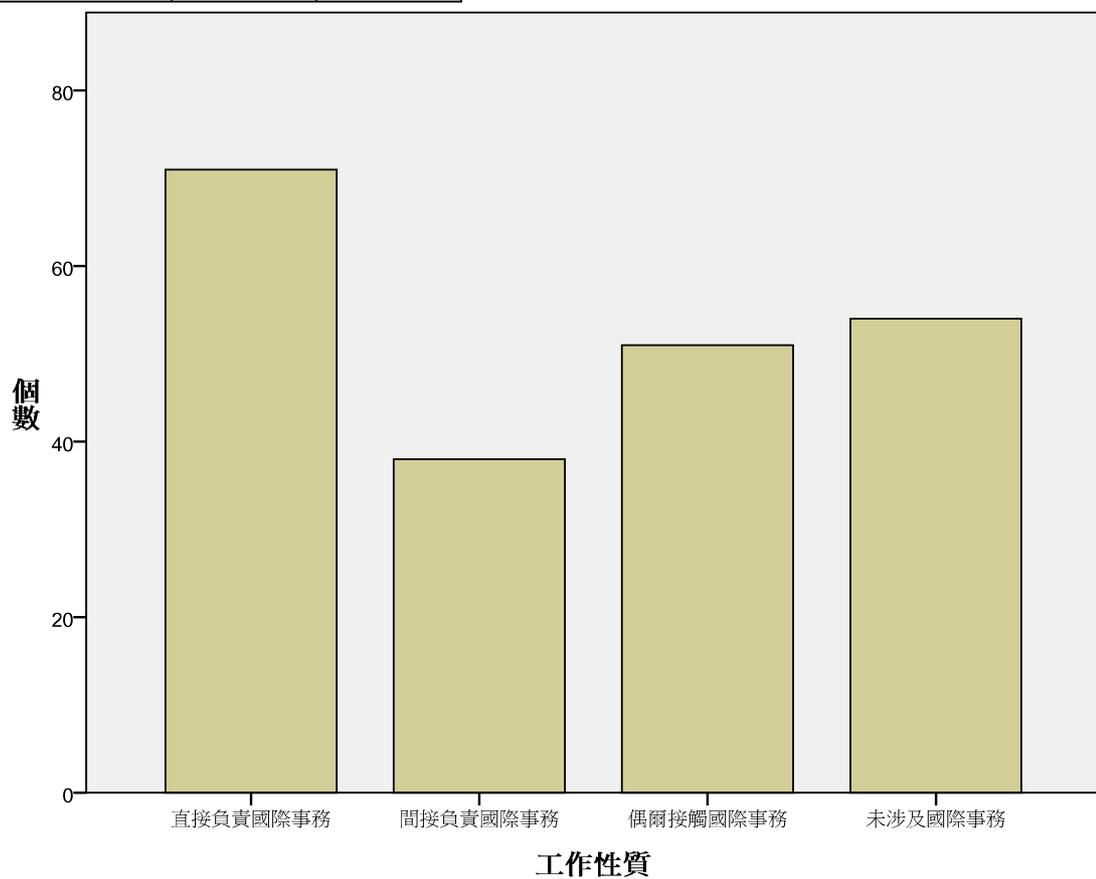
國際經歷中，無任何經歷的受訪者佔 43%，參與國際派訓或研習一個月以上的佔 18%。派駐國外半年以上、參與國際談判的皆各佔 11%。參與國際會議發表的佔 10%。

	個數	百分比
派駐國外半年以上	26	0.11
參與國際派訓或研習一個月以上	43	0.18
參與國際談判	27	0.11
參與國際會議發表	25	0.10
無	104	0.43
其他	20	0.08

工作性質

工作性質中，直接負責國際事務的受訪者佔 32.1%，間接負責國際事務佔 17.2%，偶爾接觸國際事務佔 23.1%，未涉及國際事務佔 24.4%。

	次數	百分比
直接負責國際事務	71	32.1
間接負責國際事務	38	17.2
偶爾接觸國際事務	52	23.1
未涉及國際事務	54	24.4
無回答	7	3.2
總和	222	100.0



交叉分析表

		一、您覺得公務體系國際事務人才的外語能力？						
		非常重 要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		75.3	23.7	.9	.0	.0	220	100.0
職務層級	機關首長	100.0	.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	87.5	12.5	.0	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	72.5	27.5	.0	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	77.6	22.4	.0	.0	.0	58	100.0
	薦任主管人員	73.3	24.4	2.2	.0	.0	45	100.0
	其他	72.6	25.8	1.6	.0	.0	62	100.0
任職機關主 要業務	外交業務為主	83.3	16.7	.0	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	73.3	26.7	.0	.0	.0	15	100.0
	管理性業務為主	75.4	23.0	1.6	.0	.0	61	100.0
	實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	78.9	21.1	.0	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	76.7	23.3	.0	.0	.0	43	100.0
	管理性、一般國際業務為 主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務 為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務 為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際 業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	71.7	26.4	1.9	.0	.0	53	100.0
性別	男性	79.0	20.2	.8	.0	.0	119	100.0
	女性	71.0	28.0	1.0	.0	.0	100	100.0

學歷	國內大學畢業	71.2	27.4	1.4	.0	.0	73	100.0
	國內研究所畢業	73.6	25.5	.9	.0	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	91.2	8.8	.0	.0	.0	34	100.0
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	81.4	17.1	1.4	.0	.0	70	100.0
	間接負責國際事務	68.4	31.6	.0	.0	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	78.4	21.6	.0	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	71.7	26.4	1.9	.0	.0	53	100.0

		二、您覺得公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？						
		非常重 要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		55.2	42.5	2.3	.0	.0	222	100.0
職務層級	機關首長	75.0	25.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	62.5	37.5	.0	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	55.0	45.0	.0	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	46.6	50.0	3.4	.0	.0	58	100.0
	薦任主管人員	55.6	40.0	4.4	.0	.0	45	100.0
	其他	59.4	39.1	1.6	.0	.0	64	100.0
任職機關主 要業務	外交業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	53.3	40.0	6.7	.0	.0	15	100.0
	管理性業務為主	50.8	49.2	.0	.0	.0	61	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	73.7	26.3	.0	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	45.5	50.0	4.5	.0	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為 主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務 為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	

	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	55.6	40.7	3.7	.0	.0	54	100.0
性別	男性	55.0	41.7	3.3	.0	.0	120	100.0
	女性	55.4	43.6	1.0	.0	.0	101	100.0
學歷	國內大學畢業	51.4	47.3	1.4	.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	57.3	40.0	2.7	.0	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	60.0	37.1	2.9	.0	.0	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	53.5	45.1	1.4	.0	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	47.4	52.6	.0	.0	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	60.8	37.3	2.0	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	57.4	37.0	5.6	.0	.0	54	100.0

		三、您覺得公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？						
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		57.9	41.6	.5	.0	.0	222	100.0
職務層級	機關首長	100.0	.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	62.5	37.5	.0	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	50.0	47.5	2.5	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	55.2	44.8	.0	.0	.0	58	100.0
	薦任主管人員	55.6	44.4	.0	.0	.0	45	100.0
	其他	62.5	37.5	.0	.0	.0	64	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	53.3	40.0	6.7	.0	.0	15	100.0

	管理性業務為主	55.7	44.3	.0	.0	.0	61	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	57.9	42.1	.0	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	54.5	45.5	.0	.0	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	55.6	44.4	.0	.0	.0	54	100.0
性別	男性	60.8	39.2	.0	.0	.0	120	100.0
	女性	54.5	44.6	1.0	.0	.0	101	100.0
學歷	國內大學畢業	59.5	40.5	.0	.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	51.8	47.3	.9	.0	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	74.3	25.7	.0	.0	.0	35	100.0
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	54.9	43.7	1.4	.0	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	55.3	44.7	.0	.0	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	56.9	43.1	.0	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	61.1	38.9	.0	.0	.0	54	100.0

四、您覺得公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？							
非常重要		重要	普通	不重要	非常不重要		總數
%		%	%	%	%		個數
							%

合計		47.5	48.4	4.1	.0	.0	222	100.0
職務層級	機關首長	50.0	50.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	50.0	50.0	.0	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	42.5	55.0	2.5	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	51.7	41.4	6.9	.0	.0	58	100.0
	薦任主管人員	37.8	57.8	4.4	.0	.0	45	100.0
	其他	51.6	45.3	3.1	.0	.0	64	100.0
任職機關主 要業務	外交業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	26.7	73.3	.0	.0	.0	15	100.0
	管理性業務為主	44.3	52.5	3.3	.0	.0	61	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	63.2	36.8	.0	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	45.5	47.7	6.8	.0	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務 為主	.0	.0	100.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務 為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際 業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	48.1	46.3	5.6	.0	.0	54	100.0
性別	男性	50.0	45.0	5.0	.0	.0	120	100.0
	女性	44.6	52.5	3.0	.0	.0	101	100.0
學歷	國內大學畢業	45.9	50.0	4.1	.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	46.4	51.8	1.8	.0	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	57.1	34.3	8.6	.0	.0	35	100.0

	其他	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	46.5	50.7	2.8	.0	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	50.0	50.0	.0	.0	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	51.0	41.2	7.8	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	42.6	53.7	3.7	.0	.0	54	100.0

		五、您覺得公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？						
		非常重 要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		29.4	53.4	16.7	.5	.0	222	100.0
職務層級	機關首長	50.0	25.0	25.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	37.5	62.5	.0	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	25.0	47.5	27.5	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	24.1	63.8	12.1	.0	.0	58	100.0
	薦任主管人員	26.7	57.8	15.6	.0	.0	45	100.0
	其他	37.5	43.8	17.2	1.6	.0	64	100.0
任職機關主 要業務	外交業務為主	.0	66.7	33.3	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	6.7	60.0	26.7	6.7	.0	15	100.0
	管理性業務為主	31.1	54.1	14.8	.0	.0	61	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	42.1	52.6	5.3	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	34.1	45.5	20.5	.0	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為 主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務 為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務 為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0

	外交、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	25.9	57.4	16.7	.0	.0	54	100.0
性別	男性	29.2	55.0	15.0	.8	.0	120	100.0
	女性	29.7	51.5	18.8	.0	.0	101	100.0
學歷	國內大學畢業	36.5	48.6	14.9	.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	25.5	57.3	17.3	.0	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	28.6	48.6	20.0	2.9	.0	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	28.2	47.9	23.9	.0	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	23.7	57.9	18.4	.0	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	27.5	56.9	15.7	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	37.0	53.7	7.4	1.9	.0	54	100.0

		六、您覺得公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？						
		非常重 要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		38.9	51.1	10.0	.0	.0	222	100.0
職務層級	機關首長	50.0	50.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	50.0	50.0	.0	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	45.0	42.5	12.5	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	32.8	56.9	10.3	.0	.0	58	100.0
	薦任主管人員	24.4	68.9	6.7	.0	.0	45	100.0
	其他	48.4	39.1	12.5	.0	.0	64	100.0
	任職機關主要業務	外交業務為主	16.7	66.7	16.7	.0	.0	6
科技業務為主		20.0	60.0	20.0	.0	.0	15	100.0
管理性業務為主		36.1	57.4	6.6	.0	.0	61	100.0
實(試)驗研究業務為主		50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
文化教育業務為主		31.6	68.4	.0	.0	.0	19	100.0

	一般性國際事務為主	43.2	45.5	11.4	.0	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	40.7	46.3	13.0	.0	.0	54	100.0
性別	男性	40.0	49.2	10.8	.0	.0	120	100.0
	女性	37.6	53.5	8.9	.0	.0	101	100.0
學歷	國內大學畢業	39.2	52.7	8.1	.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	35.5	52.7	11.8	.0	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	51.4	40.0	8.6	.0	.0	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	36.6	56.3	7.0	.0	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	39.5	52.6	7.9	.0	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	41.2	45.1	13.7	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	40.7	46.3	13.0	.0	.0	54	100.0

		七、您覺得公務體系國際事務人才應具備國際關懷？							
		非常重 要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數		
		%	%	%	%	%	個數	%	
合計		28.5	55.7	15.4	.5	.0	222	100.0	
職務層級	機關首長	25.0	50.0	25.0	.0	.0	4	100.0	
	機關副首長	50.0	50.0	.0	.0	.0	8	100.0	

	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	25.0	55.0	20.0	.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	29.3	53.4	15.5	1.7	.0	58	100.0
	薦任主管人員	22.2	68.9	8.9	.0	.0	45	100.0
	其他	32.8	48.4	18.8	.0	.0	64	100.0
任職機關主 要業務	外交業務為主	16.7	50.0	33.3	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	20.0	60.0	20.0	.0	.0	15	100.0
	管理性業務為主	23.0	62.3	14.8	.0	.0	61	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	52.6	47.4	.0	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	27.3	52.3	18.2	2.3	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務 為主	.0	.0	100.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務 為主	50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際 業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	27.8	55.6	16.7	.0	.0	54	100.0
性別	男性	27.5	53.3	18.3	.8	.0	120	100.0
	女性	29.7	58.4	11.9	.0	.0	101	100.0
學歷	國內大學畢業	35.1	56.8	8.1	.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	24.5	60.9	13.6	.9	.0	110	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	28.6	37.1	34.3	.0	.0	35	100.0
	其他	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	25.4	54.9	19.7	.0	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	36.8	55.3	7.9	.0	.0	38	100.0

	偶爾接觸國際事務	31.4	56.9	11.8	.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	22.2	57.4	18.5	1.9	.0	54	100.0

		九、您所任職機關，主要處理的國際事務內容包括（可複選）									
		機構單位談判或協商	訂定合約或協定	翻譯外國法規或我國法規	蒐集國外資訊	辦理國際會議或展覽	參與國際會議	海外招商	參訪國際組織或機關單位	接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	其他
合計		0.08	0.09	0.07	0.13	0.11	0.16	0.03	0.13	0.17	0.02
職務層級	機關首長	0.00	0.25	0.00	0.00	0.75	0.50	0.00	0.75	1.00	0.25
	機關副首長	0.29	0.29	0.14	0.29	0.43	0.71	0.29	0.71	0.86	0.29
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	0.30	0.53	0.28	0.70	0.50	0.70	0.13	0.55	0.83	0.13
	簡任非主管人員	0.45	0.50	0.38	0.69	0.60	0.76	0.19	0.69	0.84	0.10
	薦任主管人員	0.41	0.39	0.30	0.50	0.41	0.64	0.14	0.52	0.70	0.09
	其他	0.37	0.37	0.26	0.61	0.52	0.73	0.16	0.48	0.69	0.10
	簡任非主管人員	26.00	29.00	22.00	40.00	35.00	44.00	11.00	40.00	49.00	6.00
任職機關主要業務	外交業務為主	0.83	0.67	0.50	0.83	0.67	0.83	0.33	0.83	1.00	0.17
	科技業務為主	0.33	0.47	0.07	0.27	0.53	0.73	0.20	0.67	0.67	0.00
	管理性業務為主	0.33	0.45	0.30	0.63	0.40	0.60	0.20	0.58	0.63	0.10
	實(試)驗研究業務為主	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.50	0.00
	文化教育業務為主	0.22	0.44	0.17	0.50	0.78	0.50	0.06	0.56	0.78	0.06
	一般性國際事務為主	0.57	0.45	0.34	0.68	0.61	0.75	0.14	0.57	0.91	0.07
	實(試)驗研究業務為主	0.00	0.00	0.00	2.00	2.00	2.00	0.00	0.00	1.00	0.00
	管理性、一般國際業務為主	0.67	0.67	0.33	0.67	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00
	管理性、實(試)驗研究業務為主	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00
	科技、管理性業務為主	0.00	0.33	0.33	0.33	0.67	1.00	0.33	1.00	1.00	0.33
	科技、一般國際業務為主	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00
	一般性國際、金融事務為主	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
	文化教育、一般	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00

	性國際業務為主										
	外交、一般性國際業務為主	0.50	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	0.00	0.50	1.00	0.00
	管理性、實(試)驗研究業務為主	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00
	其他	0.28	0.32	0.32	0.57	0.38	0.75	0.13	0.47	0.77	0.19
性別	男性	0.35	0.42	0.28	0.57	0.50	0.69	0.16	0.56	0.79	0.12
	女性	0.41	0.44	0.31	0.65	0.54	0.73	0.15	0.60	0.76	0.10
工作性質	直接負責國際事務	0.65	0.66	0.48	0.79	0.68	0.82	0.17	0.61	0.85	0.11
	間接負責國際事務	0.29	0.37	0.24	0.61	0.50	0.76	0.08	0.68	0.84	0.18
	偶爾接觸國際事務	0.25	0.25	0.24	0.47	0.47	0.67	0.12	0.53	0.75	0.02
	未涉及國際事務	0.22	0.35	0.18	0.53	0.35	0.61	0.24	0.51	0.67	0.12

		十、您所任職機關中，國際事務人員主要擔任角色或工作為何? (可複選)					
		口譯及文字翻譯	規劃國際性活動(例如國際會議或展覽)	實地參與國際談判	海外招商或觀光行銷之聯繫窗口	接待國際組織單位或人員(含英文簡報)	其他
合計		0.18	0.26	0.15	0.15	0.21	0.06
職務層級	機關首長	0.25	1.00	0.00	0.25	0.50	0.25
	機關副首長	0.43	0.43	0.29	0.29	0.57	0.00
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	0.48	0.60	0.23	0.28	0.60	0.13
	簡任非主管人員	0.54	0.60	0.44	0.40	0.54	0.16
	薦任主管人員	0.29	0.56	0.38	0.47	0.29	0.16
	其他	0.42	0.68	0.39	0.34	0.53	0.11
任職機關主要業務	外交業務為主	0.67	1.00	0.67	0.50	0.67	0.17
	科技業務為主	0.40	0.80	0.40	0.27	0.47	0.20
	管理性業務為主	0.37	0.49	0.29	0.44	0.56	0.12
	實(試)驗研究業務為主	0.50	1.00	0.00	0.00	0.50	0.50
	文化教育業務為主	0.50	0.72	0.22	0.39	0.33	0.06
	一般性國際事務為主	0.39	0.68	0.52	0.32	0.59	0.07
	管理性、一般國際業務為主	0.67	1.00	0.67	0.33	0.67	0.00

	管理性、實(試)驗研究業務為主	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	科技、管理性業務為主	0.67	0.67	0.33	0.67	0.33	0.00
	科技、一般國際業務為主	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	一般性國際、金融事務為主	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	文化教育、一般性國際業務為主	0.50	1.00	1.00	0.00	0.50	0.00
	外交、一般性國際業務為主	1.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00
	其他	0.45	0.51	0.30	0.30	0.49	0.19
性別	男性	0.47	0.60	0.34	0.39	0.52	0.13
	女性	0.40	0.63	0.38	0.36	0.47	0.14
工作性質	直接負責國際事務	0.48	0.77	0.58	0.38	0.44	0.17
	間接負責國際事務	0.50	0.63	0.26	0.29	0.58	0.11
	偶爾接觸國際事務	0.44	0.54	0.22	0.30	0.56	0.12
	未涉及國際事務	0.37	0.50	0.27	0.50	0.46	0.10

		十二、您是否同意將「公務體系國際事務人才」定義為：「我國公部門中處理跨國或跨領域事務者，其業務有助於促進國際交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者」						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		14.8	66.7	16.7	1.9	.0	217	100.0
職務層級	機關首長	25.0	50.0	25.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	25.0	62.5	12.5	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	10.8	70.3	18.9	.0	.0	37	100.0
	簡任非主管人員	24.6	54.4	15.8	5.3	.0	57	100.0
	薦任主管人員	11.4	79.5	9.1	.0	.0	44	100.0
	其他	9.4	67.2	21.9	1.6	.0	64	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	83.3	16.7	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	6.7	80.0	13.3	.0	.0	15	100.0

	管理性業務為主	13.6	67.8	18.6	.0	.0	59	100.0
	實(試)驗研究業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	26.3	57.9	15.8	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	14.0	67.4	16.3	2.3	.0	43	100.0
	管理性、一般國際業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	100.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	11.3	67.9	18.9	1.9	.0	53	100.0
性別	男性	20.7	62.1	15.5	1.7	.0	116	100.0
	女性	8.0	72.0	18.0	2.0	.0	100	100.0
學歷	國內大學畢業	10.8	73.0	14.9	1.4	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	13.1	67.3	18.7	.9	.0	107	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	30.3	51.5	12.1	6.1	.0	33	100.0
	其他	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	16.4	65.7	16.4	1.5	.0	67	100.0
	間接負責國際事務	18.4	63.2	15.8	2.6	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	15.7	60.8	21.6	2.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	11.3	73.6	13.2	1.9	.0	53	100.0

一、您任職的機關如有涉外業務，最常用的外語				
英語為主(50%以上)	除英語外尚有其他語文	沒有機會使用外語	總數	
%	%	%	個數	%

合計		94.0	3.2	2.8	217	100.0
職務層級	機關首長	100.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	87.5	12.5	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	97.4	.0	2.6	38	100.0
	簡任非主管人員	93.0	7.0	.0	57	100.0
	薦任主管人員	95.3	2.3	2.3	43	100.0
	其他	92.2	1.6	6.3	64	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	83.3	16.7	.0	6	100.0
	科技業務為主	93.3	.0	6.7	15	100.0
	管理性業務為主	91.4	5.2	3.4	58	100.0
	實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	100.0	.0	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	100.0	.0	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	66.7	33.3	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	100.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	1	100.0
	其他	90.4	3.8	5.8	52	100.0
性別	男性	94.8	4.3	.9	116	100.0
	女性	93.0	2.0	5.0	100	100.0
學歷	國內大學畢業	90.5	4.1	5.4	74	100.0
	國內研究所畢業	95.4	2.8	1.9	108	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	96.9	3.1	.0	32	100.0
	其他	100.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	97.0	1.5	1.5	66	100.0
	間接負責國際事務	92.1	7.9	.0	38	100.0

	偶爾接觸國際事務	98.0	2.0	.0	51	100.0
	未涉及國際事務	87.0	3.7	9.3	54	100.0

		二、您任職的機關負責國際事務之人力（含專職和兼辦），人數大約有						
		3人以下	4-10人	10-19人	20-49人	50人以上	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		24.6	38.4	12.3	12.3	12.3	212	100.0
職務層級	機關首長	.0	50.0	25.0	25.0	.0	4	100.0
	機關副首長	37.5	37.5	12.5	.0	12.5	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	30.0	42.5	5.0	10.0	12.5	40	100.0
	簡任非主管人員	22.2	27.8	14.8	22.2	13.0	54	100.0
	薦任主管人員	25.0	50.0	11.4	6.8	6.8	44	100.0
	其他	22.0	35.6	15.3	10.2	16.9	59	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	16.7	.0	16.7	66.7	6	100.0
	科技業務為主	26.7	20.0	40.0	13.3	.0	15	100.0
	管理性業務為主	29.8	45.6	7.0	8.8	8.8	57	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	15.8	26.3	.0	36.8	21.1	19	100.0
	一般性國際事務為主	20.9	39.5	23.3	9.3	7.0	43	100.0
	管理性、一般國際業務為主	33.3	33.3	.0	33.3	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	33.3	33.3	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	.0	.0	.0	100.0	1	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	.0	.0	.0	100.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	25.5	45.1	5.9	9.8	13.7	51	100.0

性別	男性	27.1	34.7	12.7	12.7	12.7	118	100.0
	女性	21.5	43.0	11.8	11.8	11.8	93	100.0
學歷	國內大學畢業	24.6	43.5	10.1	10.1	11.6	69	100.0
	國內研究所畢業	25.5	37.7	12.3	11.3	13.2	106	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	20.6	29.4	17.6	20.6	11.8	34	100.0
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	10.3	38.2	17.6	16.2	17.6	68	100.0
	間接負責國際事務	15.8	50.0	15.8	7.9	10.5	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	26.0	46.0	8.0	14.0	6.0	50	100.0
	未涉及國際事務	45.8	22.9	8.3	10.4	12.5	48	100.0

		三、您任職的機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）						
		99萬元以下	100-199萬元	200-399萬元	400-699萬元	700萬元以上	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		70.8	13.5	6.3	3.1	6.3	193	100.0
職務層級	機關首長	100.0	.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	75.0	.0	12.5	12.5	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	76.3	7.9	5.3	.0	10.5	38	100.0
	簡任非主管人員	63.3	16.3	8.2	2.0	10.2	49	100.0
	薦任主管人員	80.0	15.0	.0	2.5	2.5	40	100.0
	其他	62.7	17.6	9.8	5.9	3.9	51	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	16.7	16.7	.0	66.7	6	100.0
	科技業務為主	61.5	15.4	23.1	.0	.0	13	100.0
	管理性業務為主	73.6	15.1	3.8	1.9	5.7	53	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	56.3	18.8	6.3	6.3	12.5	16	100.0
	一般性國際事務為主	85.7	2.9	8.6	2.9	.0	35	100.0
	管理性、一般國際業務為主	66.7	.0	.0	33.3	.0	3	100.0

	管理性、實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	66.7	.0	.0	.0	33.3	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	.0	.0	.0	100.0	1	100.0
	外交、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	76.5	17.6	.0	3.9	2.0	51	100.0
性別	男性	71.3	13.0	4.6	2.8	8.3	108	100.0
	女性	70.2	14.3	8.3	3.6	3.6	84	100.0
學歷	國內大學畢業	74.2	12.9	3.2	4.8	4.8	62	100.0
	國內研究所畢業	72.9	14.6	4.2	2.1	6.3	96	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	56.3	12.5	18.8	3.1	9.4	32	100.0
	其他	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	70.0	11.7	8.3	1.7	8.3	60	100.0
	間接負責國際事務	67.6	10.8	10.8	5.4	5.4	37	100.0
	偶爾接觸國際事務	71.7	17.4	4.3	2.2	4.3	46	100.0
	未涉及國際事務	72.1	16.3	2.3	2.3	7.0	43	100.0

		四、您任職的機關進用國際事務人才之管道包括(可複選)						
		指名商調	約聘雇人員	考試分發	視個案需要辦理勞務採購	借調	臨時人員	其他
合計		0.16	0.24	0.32	0.09	0.08	0.03	0.09
職務層級	機關首長	0.00	0.75	0.75	0.25	0.25	0.00	0.00
	機關副首長	0.43	0.43	0.43	0.00	0.14	0.00	0.57
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	0.35	0.55	0.48	0.25	0.03	0.10	0.15

	簡任非主管人員	0.33	0.47	0.58	0.18	0.18	0.05	0.16
	薦任主管人員	0.20	0.44	0.60	0.09	0.11	0.07	0.22
	其他	0.32	0.39	0.69	0.16	0.21	0.02	0.11
任職機關主要業務	外交業務為主	0.00	0.33	1.00	0.00	0.17	0.00	0.00
	科技業務為主	0.40	0.67	0.67	0.20	0.07	0.20	0.07
	管理性業務為主	0.33	0.43	0.48	0.13	0.12	0.05	0.23
	實(試)驗研究業務為主	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50
	文化教育業務為主	0.22	0.72	0.72	0.22	0.06	0.00	0.11
	一般性國際事務為主	0.32	0.39	0.73	0.11	0.25	0.02	0.09
	管理性、一般國際業務為主	0.33	1.00	0.67	0.33	0.67	0.00	0.33
	管理性、實(試)驗研究業務為主	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	科技、管理性業務為主	0.33	0.67	0.33	0.33	0.00	0.33	0.67
	科技、一般國際業務為主	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	一般性國際、金融事務為主	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	文化教育、一般性國際業務為主	0.00	1.00	1.00	0.50	0.00	0.50	0.00
	外交、一般性國際業務為主	0.50	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	0.00
	其他	0.31	0.35	0.46	0.17	0.15	0.02	0.17
	性別	男性	0.31	0.47	0.60	0.14	0.10	0.05
女性		0.29	0.44	0.60	0.18	0.19	0.05	0.19
工作性質	直接負責國際事務	0.32	0.51	0.70	0.15	0.18	0.06	0.06
	間接負責國際事務	0.26	0.42	0.61	0.13	0.11	0.05	0.26
	偶爾接觸國際事務	0.29	0.43	0.53	0.20	0.10	0.02	0.22
	未涉及國際事務	0.30	0.45	0.53	0.17	0.17	0.08	0.19
		五、您是否同意國際事務人員的需求、條件或聘任，可授權由各業務機關界定?						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		18.3	59.4	17.4	4.1	.9	220	100.0
職務層級	機關首長	50.0	25.0	.0	25.0	.0	4	100.0
	機關副首長	.0	87.5	12.5	.0	.0	8	100.0

	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	12.5	77.5	5.0	2.5	2.5	40	100.0
	簡任非主管人員	26.8	57.1	14.3	1.8	.0	56	100.0
	薦任主管人員	17.8	64.4	13.3	4.4	.0	45	100.0
	其他	15.6	46.9	29.7	6.3	1.6	64	100.0
任職機關主 要業務	外交業務為主	.0	66.7	33.3	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	13.3	60.0	13.3	13.3	.0	15	100.0
	管理性業務為主	8.3	68.3	18.3	1.7	3.3	60	100.0
	實(試)驗研究業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	36.8	47.4	10.5	5.3	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	20.9	53.5	20.9	4.7	.0	43	100.0
	管理性、一般國際業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務 為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	33.3	33.3	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務 為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	50.0	.0	50.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際 業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	20.4	61.1	14.8	3.7	.0	54	100.0
性別	男性	17.5	62.5	13.3	5.0	1.7	120	100.0
	女性	19.2	55.6	22.2	3.0	.0	99	100.0
學歷	國內大學畢業	11.0	65.8	20.5	2.7	.0	73	100.0
	國內研究所畢業	19.3	58.7	15.6	4.6	1.8	109	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	28.6	48.6	17.1	5.7	.0	35	100.0
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	17.1	52.9	21.4	8.6	.0	70	100.0
	間接負責國際事務	26.3	63.2	7.9	2.6	.0	38	100.0

	偶爾接觸國際事務	26.0	54.0	18.0	.0	2.0	50	100.0
	未涉及國際事務	9.3	64.8	20.4	3.7	1.9	54	100.0

		六、您是否覺得所任職的機關缺乏國際事務人才?						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		14.2	38.8	23.7	21.9	1.4	220	100.0
職務層級	機關首長	25.0	25.0	.0	50.0	.0	4	100.0
	機關副首長	.0	50.0	12.5	37.5	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	22.5	35.0	22.5	20.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	14.0	43.9	14.0	22.8	5.3	57	100.0
	薦任主管人員	17.8	46.7	22.2	13.3	.0	45	100.0
	其他	7.9	31.7	34.9	25.4	.0	63	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	16.7	16.7	33.3	33.3	6	100.0
	科技業務為主	6.7	33.3	20.0	40.0	.0	15	100.0
	管理性業務為主	10.2	45.8	25.4	18.6	.0	59	100.0
	實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	100.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	21.1	47.4	10.5	21.1	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	15.9	29.5	36.4	15.9	2.3	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	33.3	.0	.0	66.7	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	.0	66.7	.0	33.3	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	.0	50.0	50.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	13.0	46.3	20.4	20.4	.0	54	100.0

性別	男性	15.0	45.0	17.5	20.8	1.7	120	100.0
	女性	13.1	31.3	31.3	23.2	1.0	99	100.0
學歷	國內大學畢業	9.5	40.5	27.0	23.0	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	18.5	36.1	25.0	18.5	1.9	108	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	11.4	40.0	14.3	31.4	2.9	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	18.3	35.2	22.5	21.1	2.8	71	100.0
	間接負責國際事務	7.9	39.5	21.1	28.9	2.6	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	18.0	42.0	22.0	18.0	.0	50	100.0
	未涉及國際事務	11.3	37.7	28.3	22.6	.0	53	100.0

		七、您覺得我國公部門之國際事務人才是否較私部門不足?							
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數		
		%	%	%	%	%	個數	%	
合計		21.5	52.5	16.4	9.1	.5	220	100.0	
職務層級	機關首長	25.0	50.0	.0	25.0	.0	4	100.0	
	機關副首長	12.5	75.0	12.5	.0	.0	8	100.0	
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	25.0	47.5	17.5	10.0	.0	40	100.0	
	簡任非主管人員	21.1	47.4	15.8	15.8	.0	57	100.0	
	薦任主管人員	17.8	71.1	8.9	.0	2.2	45	100.0	
	其他	23.8	46.0	20.6	9.5	.0	63	100.0	
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	16.7	16.7	66.7	.0	6	100.0	
	科技業務為主	13.3	66.7	13.3	6.7	.0	15	100.0	
	管理性業務為主	11.7	60.0	21.7	6.7	.0	60	100.0	
	實(試)驗研究業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0	
	文化教育業務為主	36.8	47.4	5.3	10.5	.0	19	100.0	
	一般性國際事務為主	25.0	50.0	11.4	13.6	.0	44	100.0	
	管理性、一般國際業務為主	33.3	33.3	.0	33.3	.0	3	100.0	

	管理性、實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	.0	33.3	33.3	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	.0	50.0	50.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	.0	50.0	.0	50.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	24.5	60.4	15.1	.0	.0	53	100.0
性別	男性	20.0	53.3	14.2	11.7	.8	120	100.0
	女性	23.2	51.5	19.2	6.1	.0	99	100.0
學歷	國內大學畢業	15.1	54.8	19.2	11.0	.0	73	100.0
	國內研究所畢業	23.9	54.1	15.6	5.5	.9	109	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	25.7	42.9	14.3	17.1	.0	35	100.0
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	25.4	46.5	14.1	12.7	1.4	71	100.0
	間接負責國際事務	15.8	63.2	10.5	10.5	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	30.0	44.0	20.0	6.0	.0	50	100.0
	未涉及國際事務	13.2	58.5	20.8	7.5	.0	53	100.0

		八、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才，在進用管道彈性不足?						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
							%	%
合計		14.2	56.9	23.4	5.0	.5	219	100.0
職務層級	機關首長	25.0	75.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	12.5	75.0	12.5	.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	25.0	50.0	17.5	7.5	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	7.1	60.7	23.2	8.9	.0	56	100.0

	薦任主管人員	17.8	60.0	17.8	4.4	.0	45	100.0
	其他	11.1	54.0	31.7	1.6	1.6	63	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	6	100.0
	科技業務為主	7.1	50.0	42.9	.0	.0	14	100.0
	管理性業務為主	15.0	53.3	23.3	8.3	.0	60	100.0
	實(試)驗研究業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	26.3	52.6	15.8	5.3	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	15.9	59.1	20.5	2.3	2.3	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	.0	66.7	.0	33.3	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	.0	.0	.0	100.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	11.3	66.0	18.9	3.8	.0	53	100.0
	性別	男性	16.9	55.1	22.9	5.1	.0	118
女性		11.0	59.0	24.0	5.0	1.0	100	100.0
學歷	國內大學畢業	10.8	55.4	25.7	6.8	1.4	74	100.0
	國內研究所畢業	17.8	57.9	20.6	3.7	.0	107	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	11.4	54.3	28.6	5.7	.0	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	18.6	55.7	18.6	7.1	.0	70	100.0
	間接負責國際事務	15.8	68.4	10.5	5.3	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	16.3	49.0	32.7	.0	2.0	49	100.0
	未涉及國際事務	7.4	55.6	29.6	7.4	.0	54	100.0

		九、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得公部門之國際事務人才培育，我國缺乏整體性培訓機制？						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		24.1	48.2	22.3	5.5	.0	221	100.0
職務層級	機關首長	50.0	25.0	25.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	12.5	50.0	12.5	25.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	27.5	45.0	22.5	5.0	.0	40	100.0
	簡任非主管人員	14.0	52.6	24.6	8.8	.0	57	100.0
	薦任主管人員	22.2	62.2	15.6	.0	.0	45	100.0
	其他	32.8	39.1	23.4	4.7	.0	64	100.0
	任職機關主要業務	外交業務為主	16.7	16.7	50.0	16.7	.0	6
科技業務為主		6.7	60.0	26.7	6.7	.0	15	100.0
管理性業務為主		18.3	53.3	26.7	1.7	.0	60	100.0
實(試)驗研究業務為主		50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
文化教育業務為主		36.8	36.8	15.8	10.5	.0	19	100.0
一般性國際事務為主		29.5	50.0	15.9	4.5	.0	44	100.0
管理性、一般國際業務為主		33.3	33.3	.0	33.3	.0	3	100.0
管理性、實(試)驗研究業務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
科技、管理性業務為主		33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
科技、一般國際業務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
一般性國際、金融事務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
文化教育、一般性國際業務為主		.0	50.0	.0	50.0	.0	2	100.0
外交、一般性國際業務為主		50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
實(試)驗研究、一般性國際業務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
其他		22.2	50.0	22.2	5.6	.0	54	100.0

性別	男性	22.5	49.2	22.5	5.8	.0	120	100.0
	女性	26.0	47.0	22.0	5.0	.0	100	100.0
學歷	國內大學畢業	13.5	54.1	27.0	5.4	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	33.0	45.0	19.3	2.8	.0	109	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	20.0	42.9	22.9	14.3	.0	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	29.6	46.5	18.3	5.6	.0	71	100.0
	間接負責國際事務	13.2	57.9	21.1	7.9	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	32.0	40.0	24.0	4.0	.0	50	100.0
	未涉及國際事務	18.5	48.1	27.8	5.6	.0	54	100.0

		十、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、日本等非英語系國家，您覺得我國公部門之國際事務人才培育，我國缺乏單一機關統籌辦理？						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		16.5	48.6	26.6	8.3	.0	219	100.0
職務層級	機關首長	25.0	75.0	.0	.0	.0	4	100.0
	機關副首長	.0	50.0	25.0	25.0	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管 (含以上人員)	17.9	48.7	17.9	15.4	.0	39	100.0
	簡任非主管人員	7.0	45.6	38.6	8.8	.0	57	100.0
	薦任主管人員	17.8	53.3	24.4	4.4	.0	45	100.0
	其他	25.4	47.6	22.2	4.8	.0	63	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	66.7	16.7	16.7	.0	6	100.0
	科技業務為主	7.1	42.9	35.7	14.3	.0	14	100.0
	管理性業務為主	13.6	52.5	27.1	6.8	.0	59	100.0
	實(試)驗研究業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	31.6	42.1	15.8	10.5	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	22.7	47.7	25.0	4.5	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0

	管理性、實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	100.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	50.0	.0	50.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	1	100.0
	其他	7.4	53.7	29.6	9.3	.0	54	100.0
性別	男性	16.1	50.8	27.1	5.9	.0	118	100.0
	女性	17.0	46.0	26.0	11.0	.0	100	100.0
學歷	國內大學畢業	12.2	52.7	24.3	10.8	.0	74	100.0
	國內研究所畢業	21.5	47.7	28.0	2.8	.0	107	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	11.4	40.0	28.6	20.0	.0	35	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	18.6	42.9	28.6	10.0	.0	70	100.0
	間接負責國際事務	13.2	57.9	23.7	5.3	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	20.0	46.0	28.0	6.0	.0	50	100.0
	未涉及國際事務	14.8	46.3	27.8	11.1	.0	54	100.0
		十一、相較於其他鄰近國家如韓國、香港、新加坡、日本等非英語系國家，您覺得對於我國公部門之國際事務人才培育，相關機關首長不重視？						
							非常不同意	
		非常同意	同意	無意見	不同意		意	總數
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		10.0	27.9	37.4	24.2	.5	220	100.0
職務層級	機關首長	25.0	.0	50.0	25.0	.0	4	100.0
	機關副首長	.0	50.0	12.5	37.5	.0	8	100.0
	機關內部一級單位簡任主管(含以上人員)	10.3	30.8	33.3	25.6	.0	39	100.0
	簡任非主管人員	7.0	33.3	31.6	26.3	1.8	57	100.0

	薦任主管人員	11.1	24.4	40.0	24.4	.0	45	100.0
	其他	12.5	23.4	45.3	18.8	.0	64	100.0
任職機關主要業務	外交業務為主	.0	16.7	16.7	50.0	16.7	6	100.0
	科技業務為主	6.7	13.3	53.3	26.7	.0	15	100.0
	管理性業務為主	6.8	25.4	45.8	22.0	.0	59	100.0
	實(試)驗研究業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	文化教育業務為主	10.5	47.4	15.8	26.3	.0	19	100.0
	一般性國際事務為主	20.5	25.0	34.1	20.5	.0	44	100.0
	管理性、一般國際業務為主	.0	33.3	33.3	33.3	.0	3	100.0
	管理性、實(試)驗研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	科技、管理性業務為主	.0	33.3	.0	66.7	.0	3	100.0
	科技、一般國際業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際、金融事務為主	.0	.0	.0	100.0	.0	1	100.0
	文化教育、一般性國際業務為主	.0	.0	50.0	50.0	.0	2	100.0
	外交、一般性國際業務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	2	100.0
	實(試)驗研究、一般性國際業務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	1	100.0
	其他	5.6	35.2	35.2	24.1	.0	54	100.0
性別	男性	9.2	32.8	37.0	20.2	.8	119	100.0
	女性	11.0	22.0	38.0	29.0	.0	100	100.0
學歷	國內大學畢業	9.5	25.7	40.5	23.0	1.4	74	100.0
	國內研究所畢業	9.3	28.7	38.9	23.1	.0	108	100.0
	國外大學畢業	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	國外研究所畢業	14.3	28.6	25.7	31.4	.0	35	100.0
	其他	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
工作性質	直接負責國際事務	15.5	26.8	26.8	29.6	1.4	71	100.0
	間接負責國際事務	.0	36.8	34.2	28.9	.0	38	100.0
	偶爾接觸國際事務	12.0	28.0	42.0	18.0	.0	50	100.0
	未涉及國際事務	7.4	24.1	48.1	20.4	.0	54	100.0

開放題整理

回答內容	次數
八、您覺得公務體系國際事務人才還應具那些能力與認知？	
全球化視野	50
溝通、協調能力	40
專業知識、能力	15
積極、樂觀等正面人格特質	24
國際風俗、禮儀	14
整合、應變能力	11
九、您所任職機關，主要處理的國際事務內容包括（可複選）	
教育訓練合作交流	7
行政外交合作交流	6
商業合作交流	3
翻譯、聯繫、接待	4
犯罪防治合作交流	2
十、您所任職機關中，國際事務人員主要擔任角色或工作為何？（可複選）	
翻譯、聯繫、接待	6
規劃國際性活動	3
犯罪防治、調查事件	3
國際合作交流	13
運用英語之比例約為幾%	
30%以下	2
50%以下	1
其他語文	
法語	2
德語	1
四、您任職的機關進用國際事務人才之管道包括（可複選）	
對外徵才	5
現職正式人員培育甄選	17
外語專長替代役	2
外聘輔導員	3
駐外人員返國任職	2
志工	1

請問您覺得我國公務體系最急迫需要培育何種國際事務人才?例如特定外語人才或其他國際事務人才	
談判、外語人才	88
全球化視野	42
專業能力	15
經貿人才	5
國際法規人才	8
整合能力	6
視機關性質而定	4
職務層級	
薦任非主管職	29
委任人員	3
非主管人員	3
聘用人員	1
助理研究員	1
暫代主管	1
任職機關主要業務	
行政業務	6
教育訓練	1
犯罪防治	6
經貿、財稅業務	9
觀光宣傳、行銷業務	4
文件校閱	2
考選業務	3
國家建設、規劃、發展	2
政風業務	1
性平事務	1
人事業務	3
新聞業務	2
醫療專業	3
外交業務	2
工程業務	3
學歷	
國內研究所就讀中	1

高中	1
國際經歷	
國際派訓	4
犯罪防治	1
國際展覽、會議	10
業務考察	1
國外徵才、招商	2
長住國外	1

第二部份 第十三題： 若您認為以上定義仍有不足，您覺得可以增加或修訂為：	
問卷編號	回答
6	對機關主管業務能有深度認識，專業能力要足夠事務。本職工作之主管人員重點在本職專業國際文見，加上語文及溝通能力。
8	其將有助於促近國際各院合作參與
19	我國公部門中處理跨國區事務者，包含境外辦事人員及國際事務工作者，其業務有助於促進國際交流或提升國際競爭力
25	業務範疇應包括實際從事跨國打擊犯罪維護治安
57	跨領域事務應修改為涉外事務者；另國際事務會促進國際交流或提升國際競爭力外，經常涉及國家利益，應一併納入。
67	我國公部門中處理跨國或跨領域事務者，其業務有助於促進國際文教交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者
84	增加「即席口譯工作者」
102	並提升國家正面形象，以及促進雙邊與多邊關係發展
103	我國公部門中處理跨國國際組織或跨領域事務者，其業務有助於爭取國際共用資源，促進國際交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者
126	增加行銷及提升我國形象
140	問卷以此定義，似嫌牽強
142	我國公部門中處理跨國事務者，其業務有助於增進國家利益，並促進國際交流或提升國際競爭力，包含海外派遣人員及國際事務工作者

144	許多國家外寶經常分不清台灣與泰國，應加入提升國際能見度
151	我國公部門中處理跨國境或跨領域事務者
156	為國家及國人爭取及維護最大權益
165	我國公部門中處理他國(或跨國及他國)
169	過於狹隘，應包含處理兩岸事務人員及看似未接觸國際事務之基層(例如各招標案由總務人員承辦，亦應瞭解國際或跨國公司依 GPA 來台投標之程序及所受之保障...etc. 次第亦無法含括之範圍，實不勝枚舉)

第三部份 第二題： 請問您對國際事務人才培育有無其他具體建議或實際做法?	
2	暢通的升遷管道，多與外國機關進行人員交流。例：擴大外館的編制多納入除外交，經濟外其他的事務。
3	建立一套完整的培訓制度，並應建立制度使經驗分享能傳承
6	強加專業（本職）能力知識培養國際性視野。作法不一，不一定要在任職相關任職職位培養，從在學期間，整體教育環境與社會共同努力。要求任職機關培養是不切實際的想法
7	1．人事行政總處與外交部合作研議整體培育計劃，針對簡、薦任新進人員訂定培育計畫，分由外交部、人事行政總處及各部會辦理不同性質課程，並作為擔任海外工作之基本要求。 2．各部會建立培訓名單進行長期培養。3．人事法規鬆綁，放寬駐外人員得升遷及建立國際事務人員專業加給，增加進用管道，提高詐因及用人彈性。4．建立外交部與各海外議會交換實習計畫，培養跨部會視野。
9	建議可於中央編列人員，於地方政府有業務需求時以借調用方式申請人員協助
10	地方政府經費有限，建請中央統一辦理培訓
11	加強語言培訓
13	因涉及跨領域整合，國際事務人員應具有一定層級以上，始能整合其他單位業務，而非僅限於公務接待等。
14	類似民間交換人才的作法
17	增加情境模擬，英文個案教學及研討，全方位訓練英文聽說讀寫
19	建立政府國際事務人才資料庫
20	外語訓練

23	人事一條鞭
25	1·加強首長的國際觀，否則不會重視國際事務人才（駐外人員升遷受限）。2·停止削減從事跨國合作機關的國際事務預算。3·編列足夠預算鼓勵機關從事業務出訪及邀訪合作對象（預算已趨近零）。4·國內跨機關、部會協調合作應加強（透過訓練或會議）。
26	有培育人才專責機構。要求適才適所
32	1·政府及機關領導人必須對人才培育體認其重要性。2·必要時，員額要增加，單位組織要擴大，預算要擴編。3·目前受限於規定，欲達到2·之情形，仍有諸多困難，宜檢討修法改進。
33	培養與專業結合之外語能力
34	鼓勵同仁從事語文進修，增加赴國外研修語文之機會
35	建立例行性調訓機制，增加口說及寫作測驗
38	1·舉辦或推薦同仁參加其他單位舉辦之各項專業，談判及語言等訓練。2·經費如果許可，多派同仁出席國際會議或研討會。
39	1·舉辦國際性課程，邀請外國學員共同參與，使本國與外國學員得以交流各國制度及增進情誼，俾利後續業務推廣及合作。2·於各大學舉辦「青年聯合國模擬會議」，提前培訓國際事務人才。
40	增加派員出國訓練的機會
42	1·大學、研究所、在職進修專班安排國際事務學科。2·定期至公部門巡回授課。
44	可委托專業機構辦理
48	分級分階段擬訂培訓計劃。人才定期回流及精進。
49	外語基礎、進階能力培育應普及，搭配涉外事務如國際會議研習等課程，鼓勵未接觸國際事務同仁參與國際會議，汲取經驗。
51	非以雙方母語溝通，應確定表達者與接收者對傳達訊息及接收到訊息所理解的內容一致，以免因文化或語言差異造成誤解。應增進國際事務人才的自信心，並且主動察覺、關懷、協助、包容。
53	專業在職培訓，加強海外見習及實務工作理論
55	系統性培訓，由統一專責機構培育

61	由相關部會或文官學院設立專班培訓，邀請具實務經驗之學者專家或政府高級主管指導
63	理論與實務應有效結合
64	參與多邊國際組織會內談判為最直接之途徑，及加速推動雙邊 FTA 及 ECA 亦為讓人才可直接參與之場域
65	主理國際事務機關之長官應先具足夠歷方能培育出一堅強之團隊
66	雖然許多國際事務人員，然過去一段頗長時間，因國際現勢問題，少有與簽署協議有關之經貿談判，自然缺乏有經驗的談判人才。在辦球國際事務及談判，各國皆重用有法律背景人才，此點我國尚需加強。問卷中提及公私部門國際事務人才比較，由於業務範圍基本不同，似無法比較。
75	缺乏完整培訓陞遷體系（職能的界定及應用）
84	應要求新進人員提供英語能力證明供長官參考，如：托福、GRE、多益等。
87	考試掄才
88	專職
94	應將有潛力之人員派駐至我外交館處進行學習，可瞭解國外情事，培養國際觀及政治敏感度。
95	與他機關（如 MOEA）或學校（如政大、台大）合作定期（如每半年）辦理訓練課程。辦理國內跨領域交流及情境模擬課程（找外籍老師）
96	建立常態性培訓計畫
97	應重視政策重點適時密集培育並建立人才庫。非重點政策仍應長期蒐集資訊或人才培育以利擇時切入國際事務。
101	應先瞭解參與國際事務人員之性向是否適合從事國際事，必要時應辦理性向測驗，以選汰人才。
102	應引入民間跨國企業公司培育國際行銷人才之訓練課程及思維
103	業務專業機關應可進用高普考英文、西班牙文、法文等語文專長、外交法律及國際關係專長人員。
104	增加駐外人員派赴國外學習復返國服務
105	增加駐外或派赴國外觀摩學習機會
106	增加國外派訓或實習機會
107	優質國際事務人才不足，導致國際事務集中於少數人，工作負擔量大，建議增加國際事務訓練，增加可用人力。

116	由中央統籌調訓，並規劃一系列具階段性的課程。承辦人員和主管應分別調訓
123	應從整體環境建置
125	對於國際事務人才培育遴選，應自任用人員中培養，有助於業務延續一致性，且對於公務文化、行政程序相關流程較嫻熟，有助於國際合作業務未來之推動，應減少約僱與聘用人員從事國際合作事務以有利業務推動
126	選派專人，可送到外貿人才培訓中心培訓一年
135	各機關應有一定比例的國際人才，而由中央協助各機關培育訓練
141	應整體規劃培育、任職後能充份發揮專長
142	宜提供更多語言專長訓練機，出國經費日益縮減之情況下，應通盤檢討出國參訪之效益，妥適調整。
144	利用多元管道徵召行政經驗豐富的資深公務人員擔任，應可發揮更大效能
145	專業及通識訓練併重
147	選送國外長期培養
148	歷年人事行政總處雖曾推動國際人才培育工作（如辦理中長期國內外課程），惟作法幾乎每2?3年全部更新，致各期訓練人員無法延續成效，宜研訂長期政策再逐年逐步修正檢討實施。
150	跨機關之交流，系統性或一條鞭的養成或訓練，引進企業人才
151	(1)應落實在特個專業領域，皆有嫻熟業務之國際人才。(2)國際事務人才也具有其專業性，但薪資結構均比照各機關網之一般薪資水準，無法留住人才，一般人議事相關業務為畏途。(3)處理國際事務人員之敘獎明顯不如其他業務人員。(4)政府高階主管未熟悉國際業務之情形仍頗為普遍。
155	專責業務，勿兼任過多不相干業務
156	1.比照外交部選訓人才赴國外進修1年。2.公務人員留職停薪烏國進修得再延長1年。
157	列入高考項目
158	專職專用
164	建議各部門培育國際事務人才，提供各不同領域之支援
165	可適時派駐海外，汲取經驗。
169	提高翻譯人員費用以提升翻譯品質，並在國際場合(包括接待、談判、會議、書信往來、文件)大量聘用專業(很重要!)翻譯人

	員，可以解決很大一部分問題。
171	定期舉辦國際事務人才培育課程、訓練營等
172	1.提高公務部門之出國經費及機會，每次相同會議可允許 2 人以上人員參加。 2.由具經驗之人員帶領新進人員參與工作，避免斷層。
173	1.強化部會內國際合作處之經費，列出 30 年內具體發展需求，編列 5 年一期之計畫 2.加強部會間，國際合作業務的橫向聯繫業務支援，建立跨部會的標準作業協調機制 3.由行政院擇一政務委員，作為部會間協調機制業務之召集人
174	政府機關應便列年度預算，長期有效的積極培育國際事務人才，以全方位的視野，進行創新改革
176	拓考國際事務專班，訓練專職人才(如外交人員、司法人員訓練模式)結訓後從事國際事務業務，各地方政府如有需求時可提供人員協助。
178	各機關訂定辦法專案、定期培訓
186	目前本機關處理國際事務人員僅一名專任人員、一名借調人員負責外賓接待事宜，人力不足。因此業務回歸業務單位經費有權責不請情形，一成立正式組織及專職人員。
187	應有計畫性培養相關涉外機關應給予充裕駐外人員額，建立輪調制度，增加實務訓練。
188	要捨得花錢花時間有系統的培育人才
192	希望產、官、學加強合作平台，其理論、實務結合，以增人員國際宏觀。
196	長期培訓，計畫性訓練，集中式培訓
197	提供政府內部具專業能力者，多項外語培訓，強迫其熟悉外語表達，停止培育國際事務的通才（例如翻譯人才）
199	1.加強人才培育上的投資 2.進用方式更為彈性
201	長期重點培訓、訓練、培育專職人才
202	建立全英語的工作環境，行政機關最常使用英語的方式以閱讀資料較多，較少聽說寫等互動的交流，自然以中文的方式思考，則不論在出席國際會議或談判時施力點不到位。
204	各機關針對自己的業務需要可以自行規劃進用從事國際事務公務員的程序，但人員的訓練共同部分（ex 國際禮儀、談判）應由單一機關統一處理。
209	實務經驗應重於學術理論，建議多舉辦境外研習參訪活動，透

	過交流學習增進實務經驗學習
211	鬆綁對國際事務人才任用之規範
217	1.首長重視，否則英雄無用武之地。2.地方缺專家培訓??與相關經費。建議中央立導及補助，同時透過實務操作之參與??始真正??培養其職能。
218	瞭解文化差異，知彼知己，秦始皇當年統一文字，主觀上是加強統治，客觀上是思想。所以語文成了跨越時空載體，因此有良好的語文能力也是重要的。
219	國際事務人才培育不僅是語文上之精進，倘能透過短期赴外研究、參訪計畫瞭解國外人文環境、文化等，將更有助國際事務之推動。
221	國際事務人才培育應建立系統性的整體計劃，並編列足夠預算。2.宜統籌培訓、分解、再專業成長。
222	可從業務推動有傑出表現者。推薦參與國際事務、累積國際事務參與經驗，有計畫的培訓。

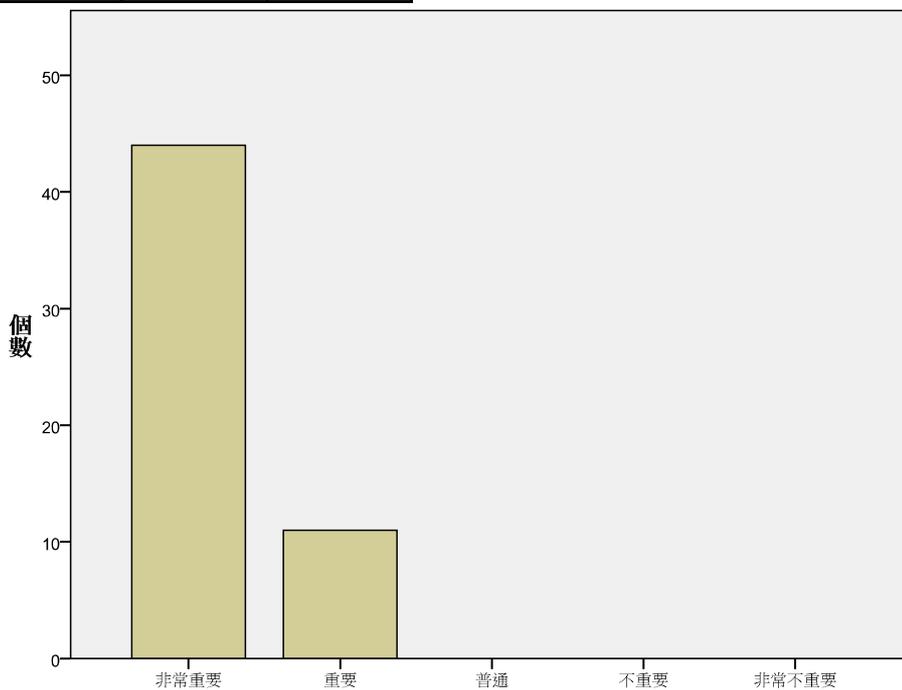
附錄二

機關問卷報表

一、公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力

80%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力非常重要，20%的受訪者認為其為重要。而無受訪者認為此為普通、不重要或非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	48	80.0
重要	12	20.0
普通	0	0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

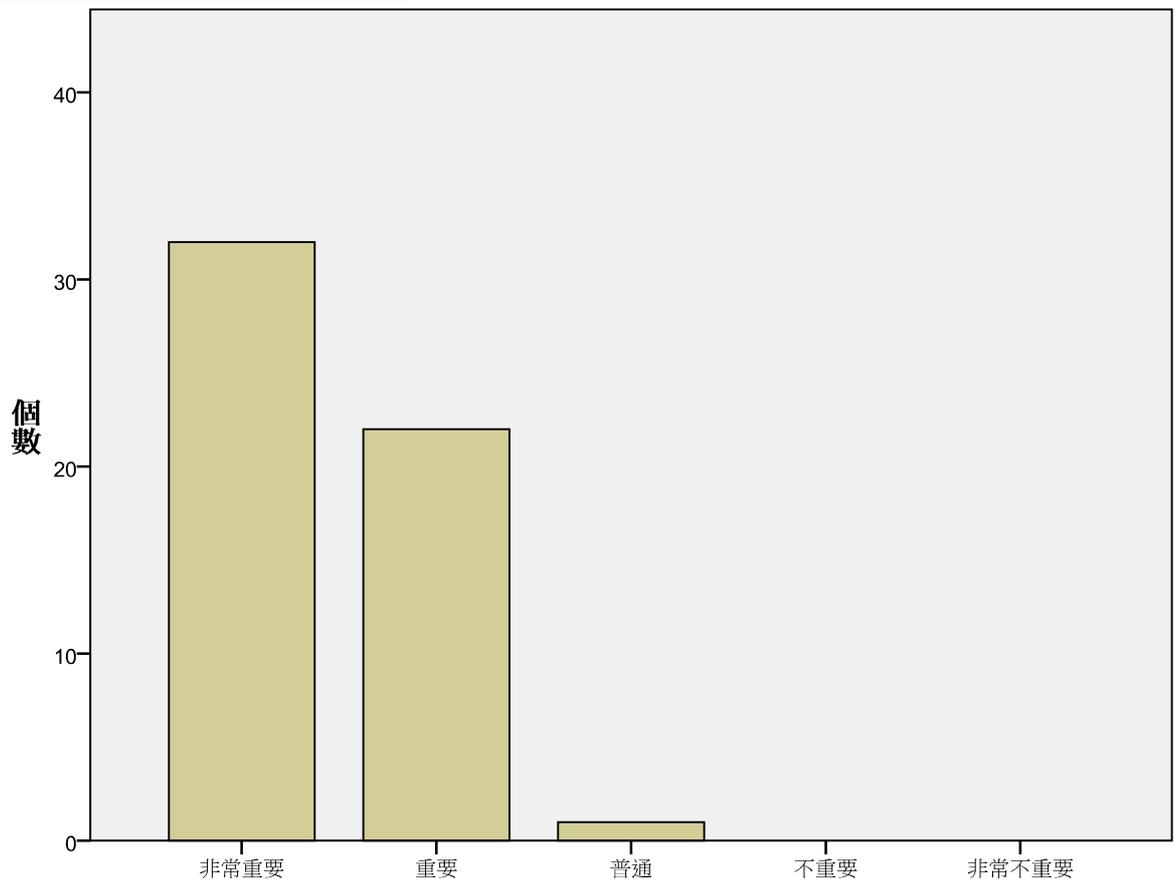


一、公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力

二、公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？

56.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力非常重要，41.7%的受訪者認為其為重要。另有 1.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；無受訪者認為其為不重要或非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	34	56.7
重要	25	41.7
普通	1	1.7
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

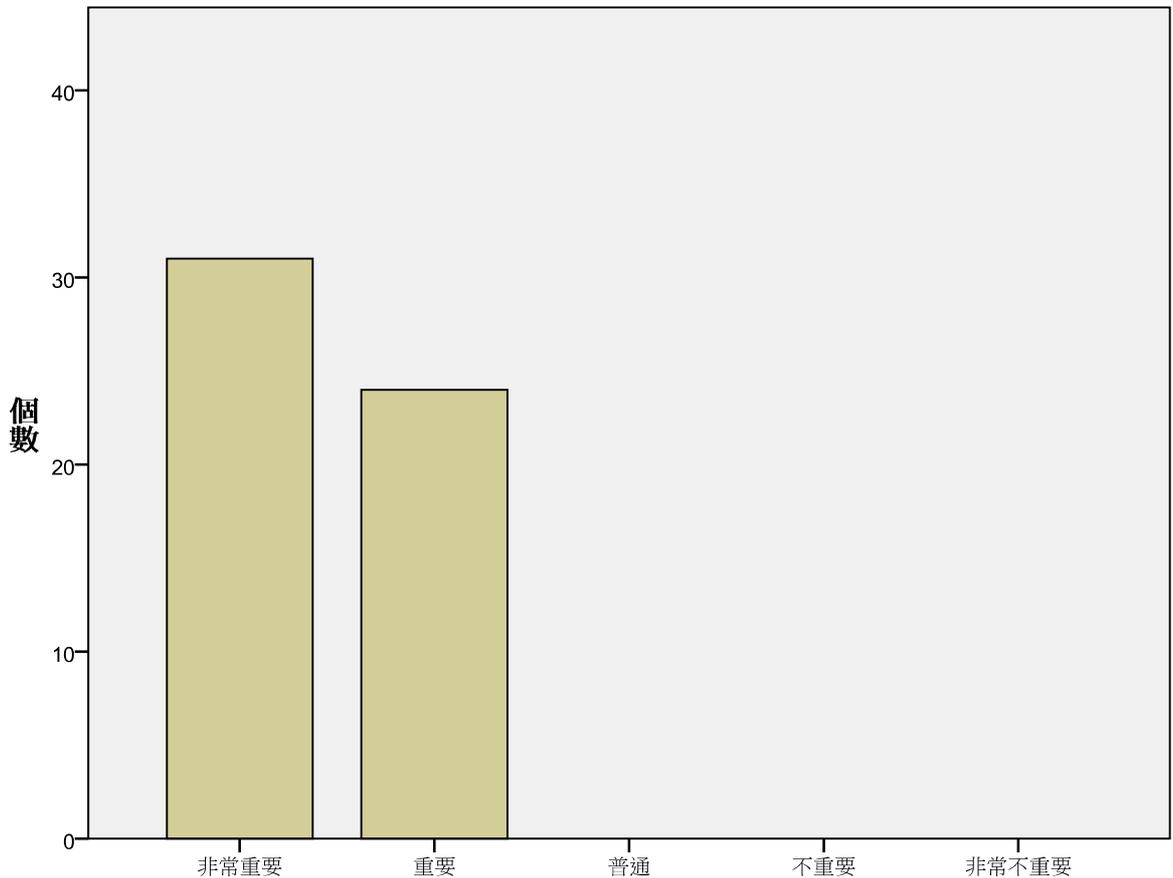


二、公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？

三、公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？

56.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力非常重要，43.3%的受訪者認為其為重要。無受訪者認為其為普通、不重要或非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	34	56.7
重要	26	43.3
普通	0	0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

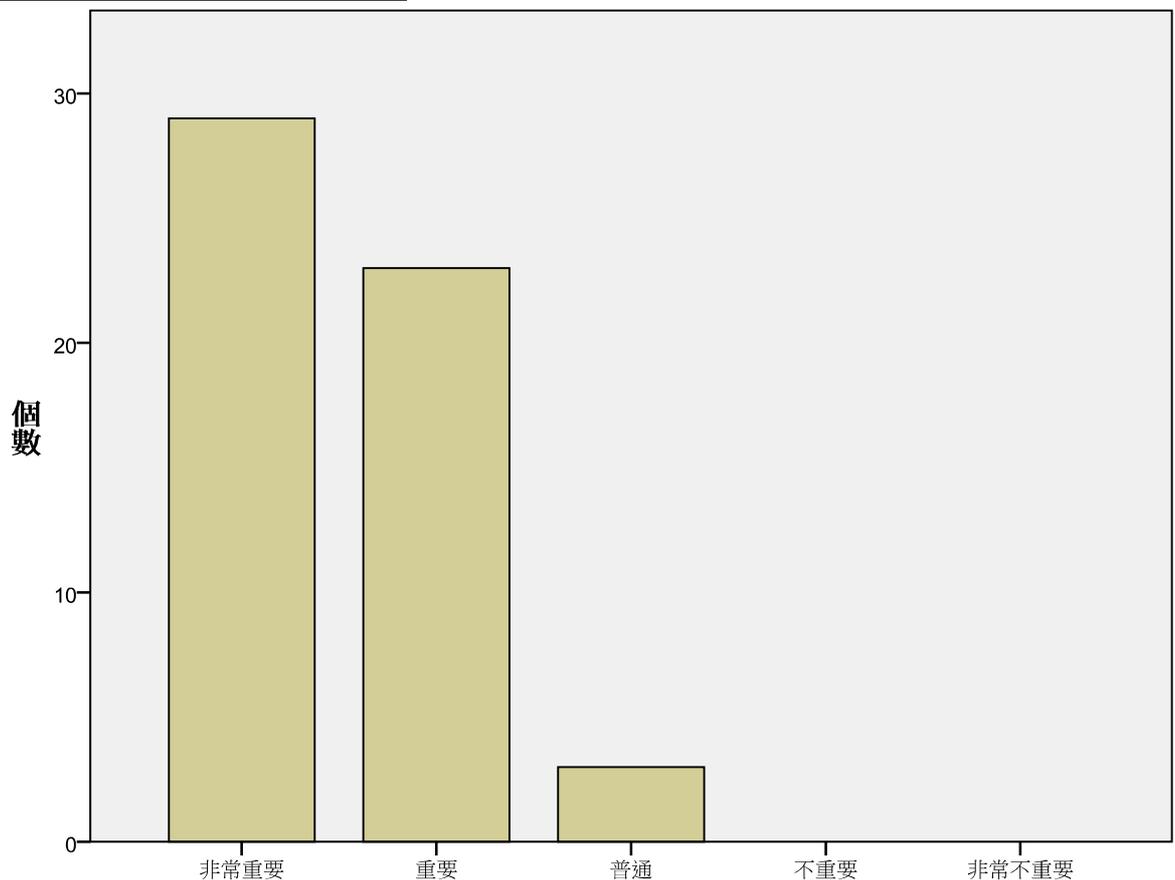


三、公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？

四、公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？

55%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力，40%的受訪者認為其為重要。另有 5%的受訪者表達此題項為普通之看法；而無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	33	55.0
重要	24	40.0
普通	3	5.0
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

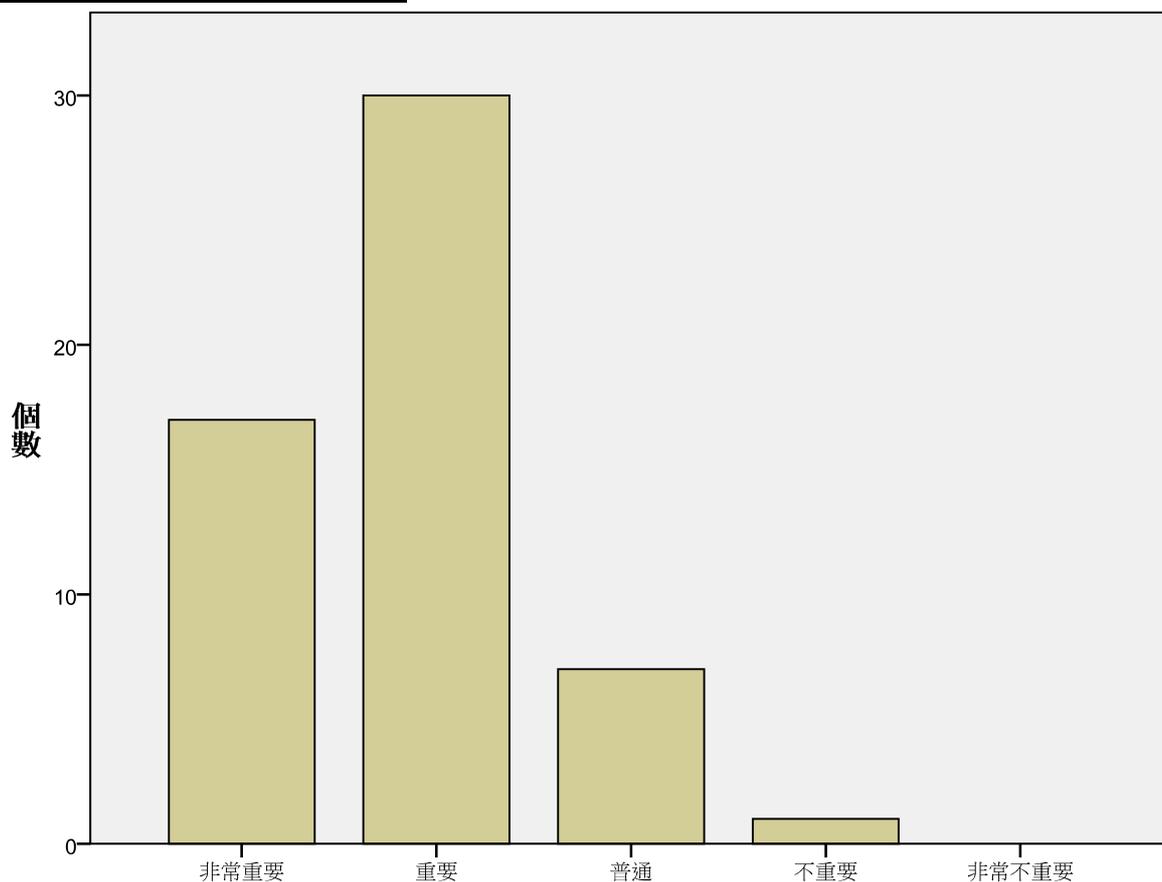


四、公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？

五、公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？

33.3%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論非常重要，53.3%的受訪者認為其為重要。有 11.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；有 1.7%的人認為其不重要。無受訪者認為其為非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	20	33.3
重要	32	53.3
普通	7	11.7
不重要	1	1.7
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

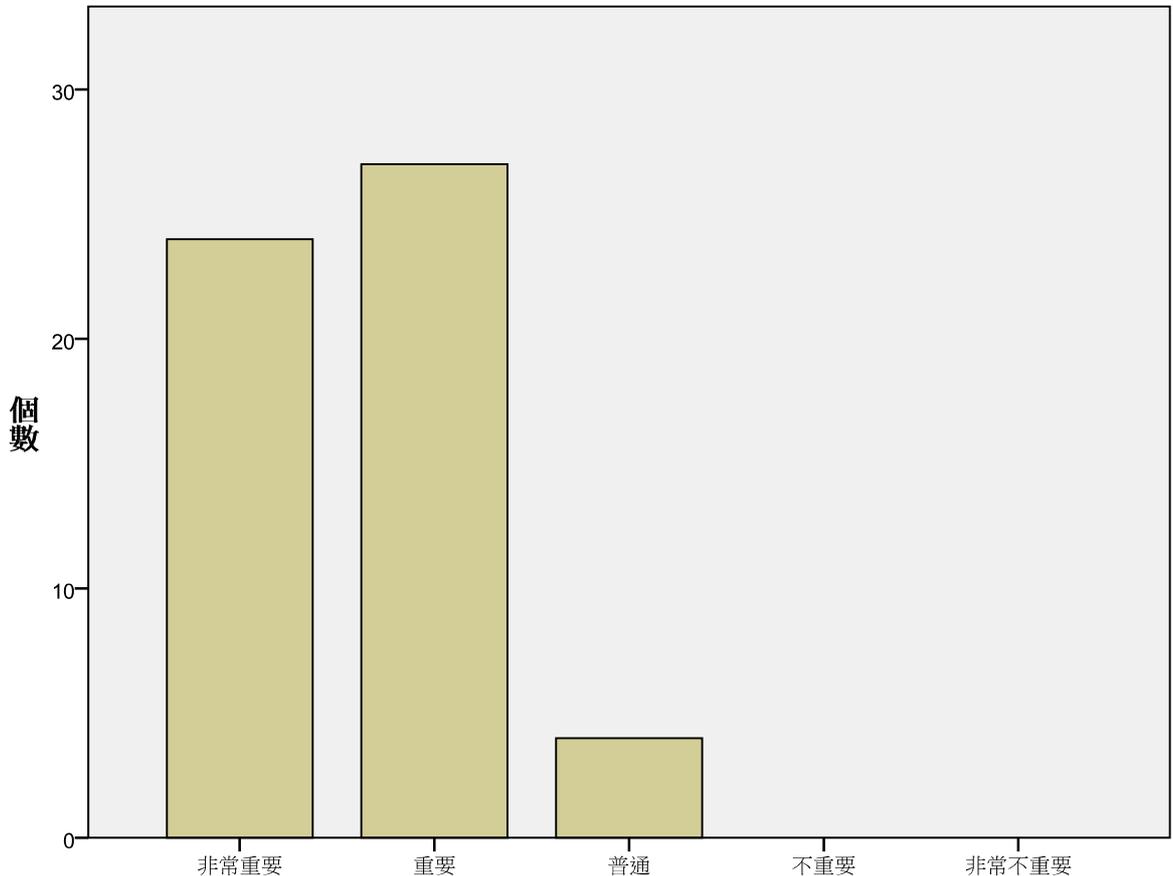


五、公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？

六、公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？

46.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織非常重要，亦有 46.7%的受訪者認為其為重要。有 6.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	28	46.7
重要	28	46.7
普通	4	6.7
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

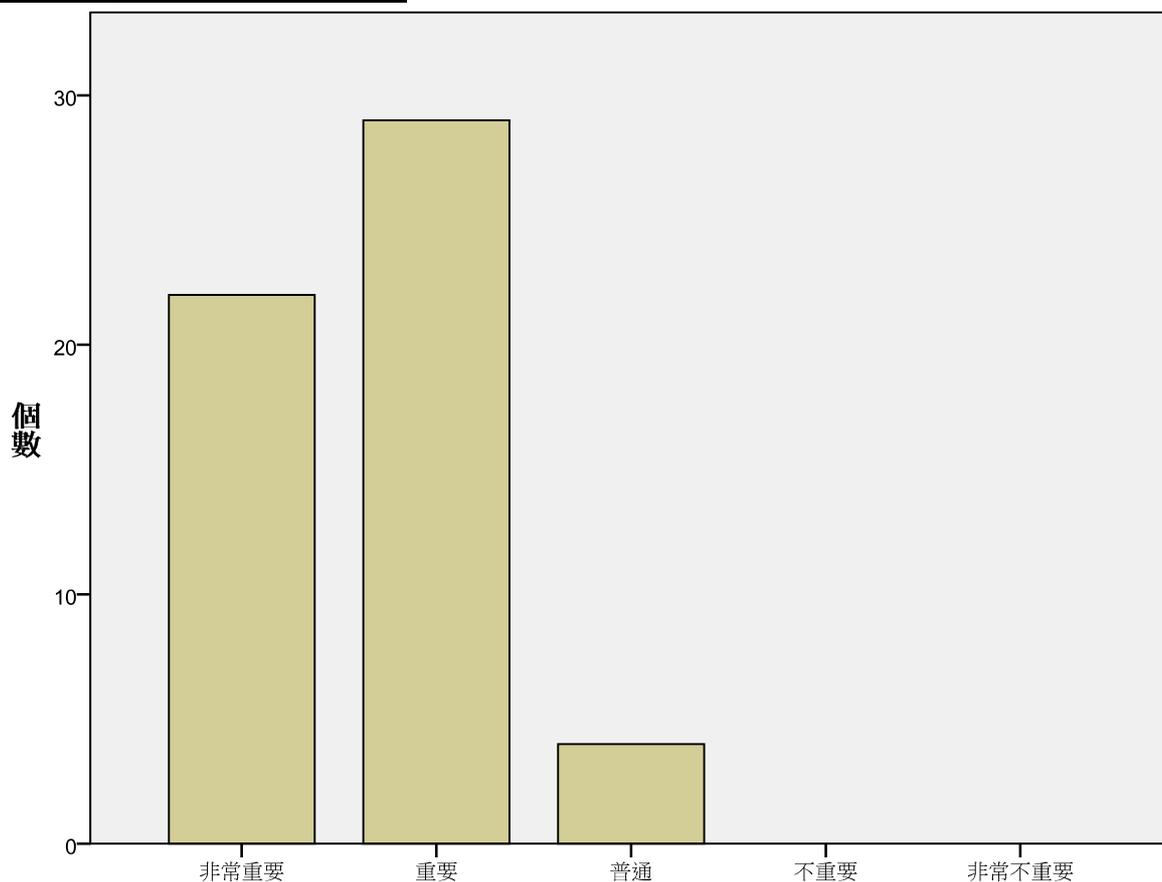


六、公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？

七、公務體系國際事務人才應具備國際關懷？

41.7%的受訪者認為公務體系國際事務人才應具備國際關懷非常重要，51.7%的受訪者認為其為重要。有 6.7%的受訪者表達此題項為普通之看法；無受訪者認為其為不重要、非常不重要。

	次數	百分比
非常重要	25	41.7
重要	31	51.7
普通	4	6.7
不重要	0	0
非常不重要	0	0
總和	60	100.0

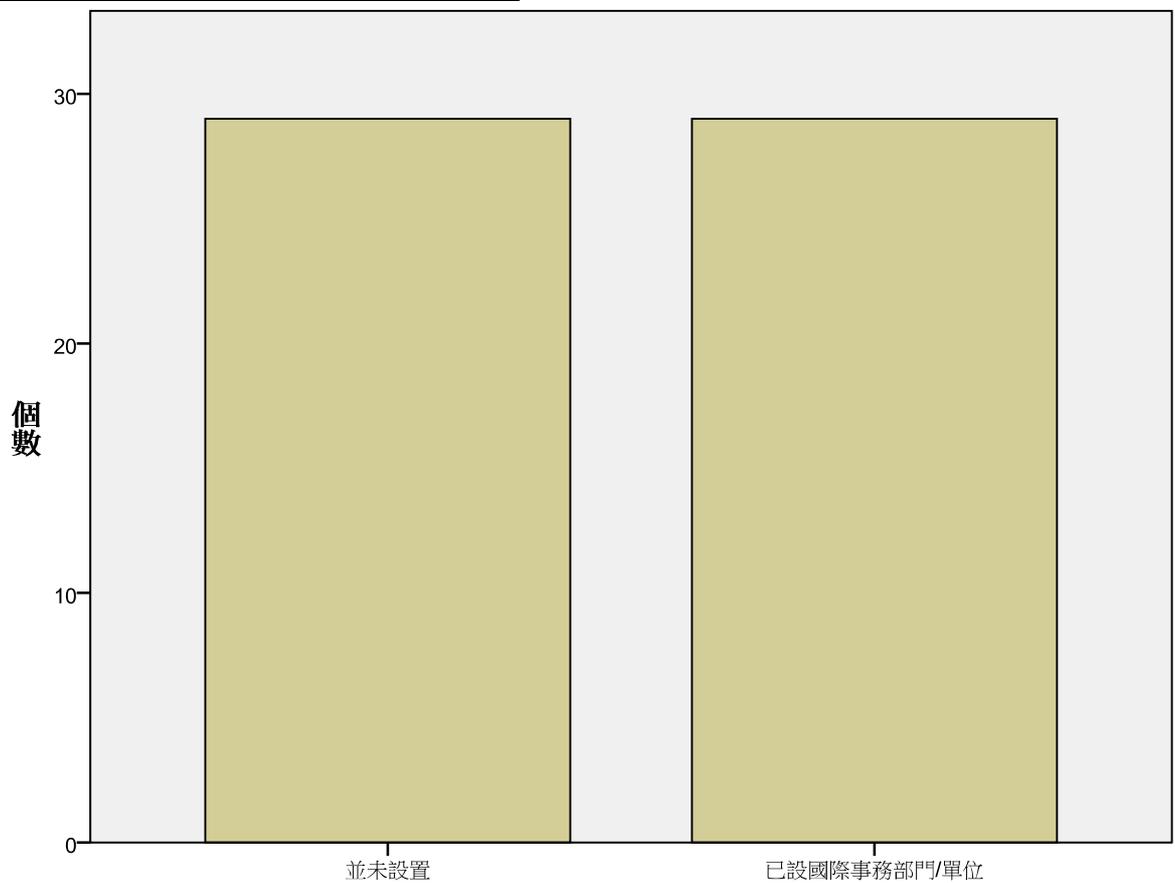


七、公務體系國際事務人才應具備國際關懷？

十、貴機關是否設置國際事務部門/單位？

有 48.3%受訪者所屬之機關並未設置國際事務部門/單位，有 48.3%受訪者所屬的機關有設置。

	次數	百分比
並未設置	29	48.3
已設國際事務部門/單位	29	48.3
無回答	2	3.3
總和	60	100.0

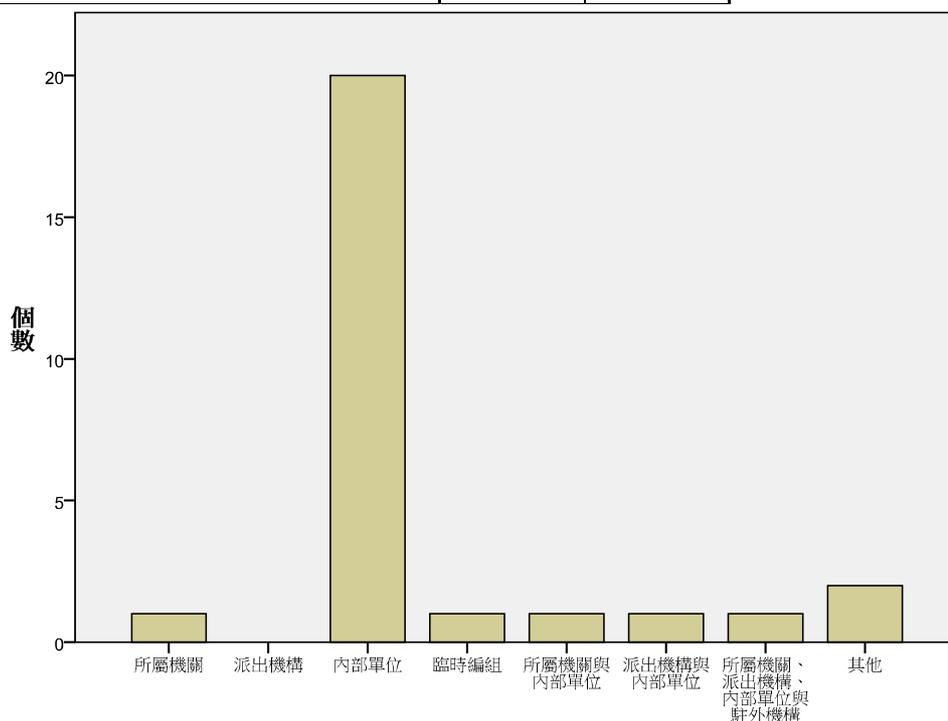


十、貴機關是否設置國際事務部門/單位？

十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態

在有設國際事務部門/單位的機關中，其形態為所屬機關的有 6.9%，為內部單位的佔 72.4%，為臨時編組的有 3.4%，為所屬機關與內部單位的有 3.4%，為派出機構與內部單位的有 3.4%，為所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構的有 3.4%。無受訪者所屬之機關為派出機構。

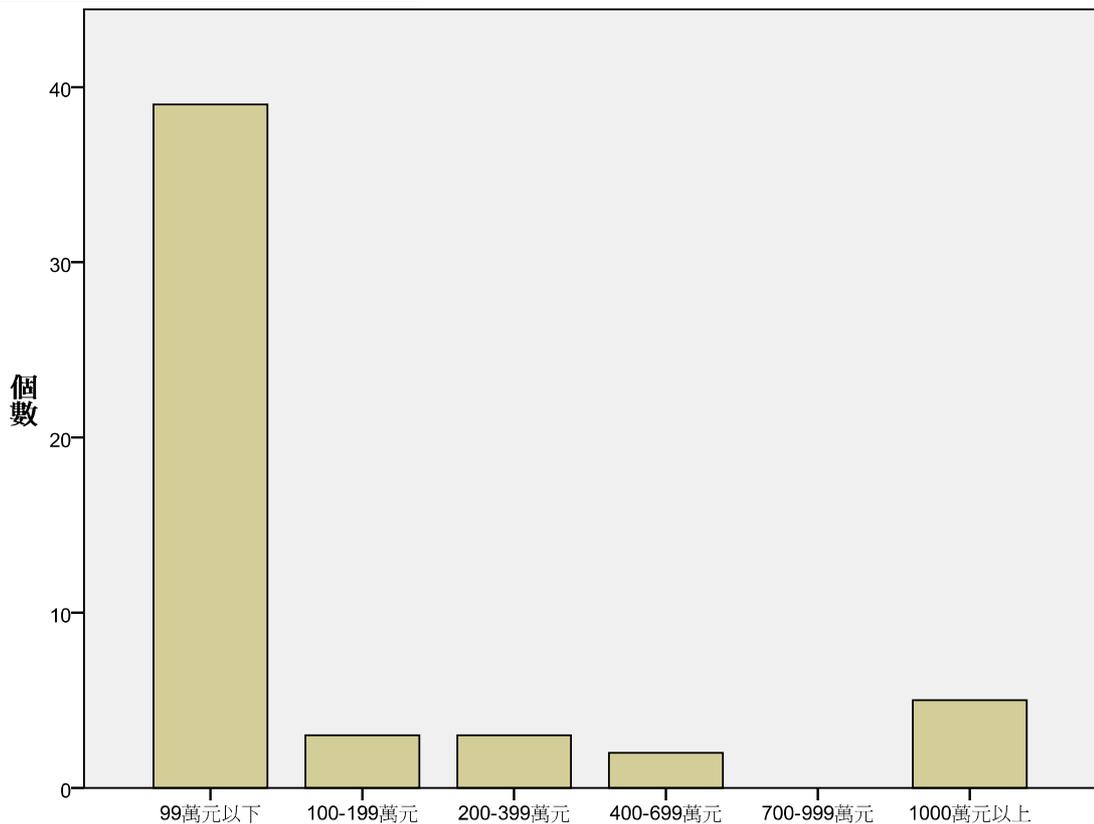
	次數	百分比
所屬機關	2	6.9
派出機構	0	0
內部單位	21	72.4
臨時編組	1	3.4
所屬機關與內部單位	1	3.4
派出機構與內部單位	1	3.4
所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	1	3.4
其他	2	6.9
總和	27	100.0



十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態

十二、貴機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）經費約為 99 萬元以下者佔 71.7%為最多，其次 1000 萬元以上的有 8.3%，100-199 萬元的有 5%，200-399 萬元的有 5%，400-699 萬元的有 3.3%。

	次數	百分比
99 萬元以下	43	71.7
100-199 萬元	3	5.0
200-399 萬元	3	5.0
400-699 萬元	2	3.3
700-999 萬元	0	0
1000 萬元以上	5	8.3
無回答	4	6.7
總和	60	100.0



十二、貴機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）經

十三、貴機關主要處理的國際事務內容包括（可複選）：

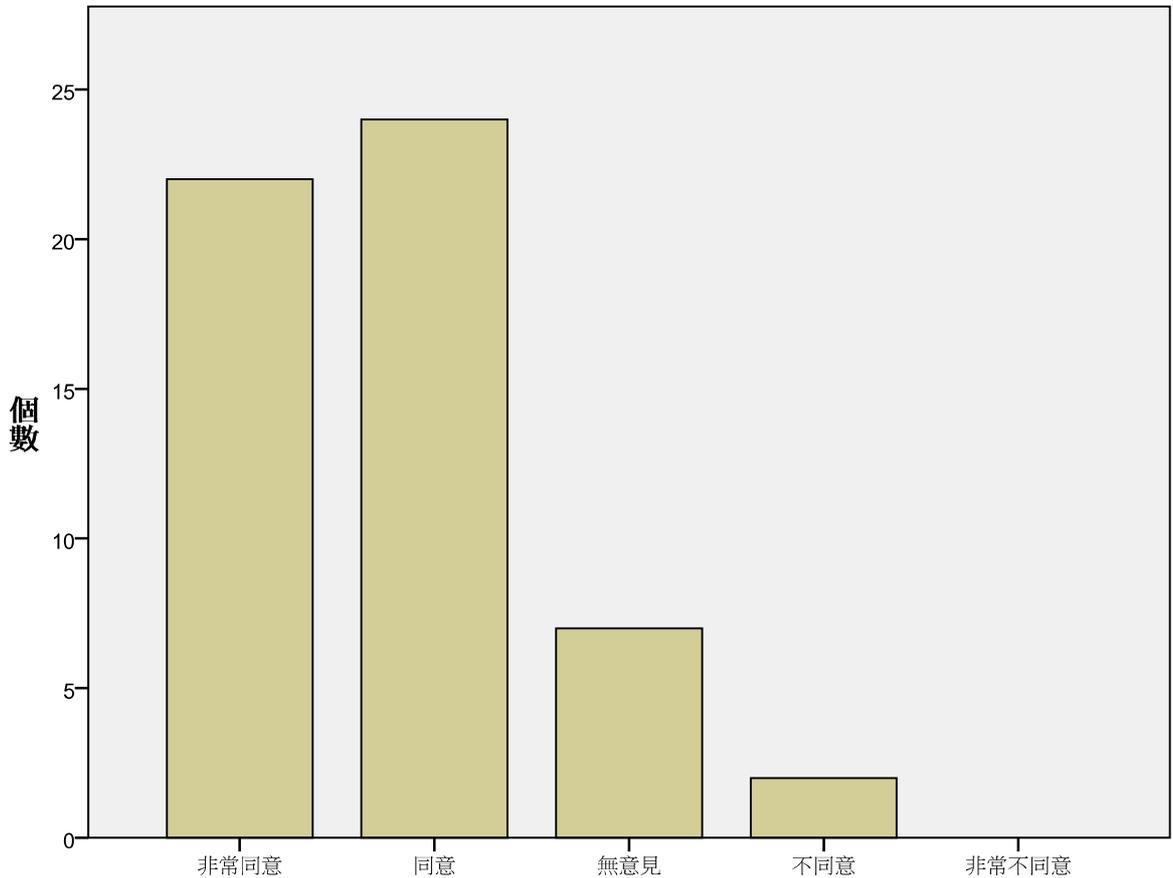
各機關最常處理的國際事務內容中，參與國際會議約佔了 16%，參訪國際組織或機關單位約佔了 15%，接待國際組織單位或人員（含英文簡報）佔了 16%。

	個數	百分比
機構單位談判或協商	17	0.06
訂定合約或協定	22	0.08
翻譯外國法規或我國法規	15	0.06
蒐集國外資訊	31	0.12
辦理國際會議或展覽	30	0.11
參與國際會議	44	0.16
海外招商	16	0.06
參訪國際組織或機關單位	40	0.15
接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	43	0.16
其他	11	0.04

十四、請問貴機關是否同意面臨國際事務人才不足問題？

約 38.3%的受訪者非常同意機關面臨國際事務人才不足問題，46.7%的受訪者表達同意。有 11.7%的受訪者無意見；有 3.3%的受訪者表示不同意。無受訪者認為其為非常不重要。

	次數	百分比
非常同意	23	38.3
同意	28	46.7
無意見	7	11.7
不同意	2	3.3
非常不同意	0	0
總和	60	100.0



十四、請問貴機關是否同意面臨國際事務人才不足問題？

十五、承上題，貴機關最迫切解決的難題（可複選）：

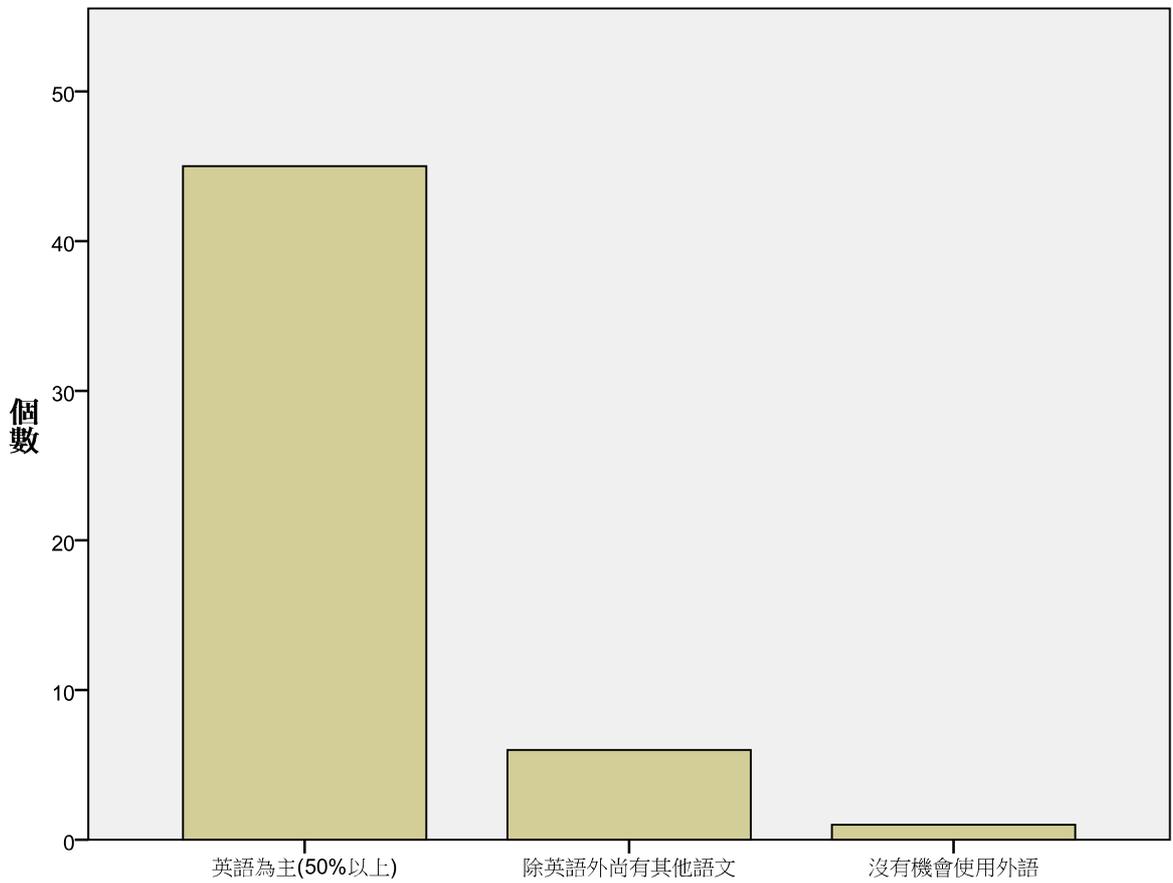
各機關最迫切解決的難題中，培訓經費不足佔 23%。專責人員人數不足，佔 21%。無人員編制或專責單位佔 18%。專責人員能力與素質有待提昇佔 17%。缺乏國際事務人才管理與升遷機制為 16%。

	個數	百分比
培訓經費不足	36	0.23
無人員編制或專責單位	29	0.18
專責人員人數不足	33	0.21
專責人員能力與素質有待提昇	27	0.17
缺乏國際事務人才管理與升遷機制	25	0.16
無	4	0.03
其他	3	0.02

十六、貴機關涉外業務最常用的外語為：

有 80% 的受訪者認為機關涉外業務最常用的外語為英語，除了英語外尚有其他語文的有 11.7%。沒有機會使用外語的佔 3.3%。

	次數	百分比
英語為主(50%以上)	48	80.0
除英語外尚有其他語文	7	11.7
沒有機會使用外語	2	3.3
無回答	3	5.0
總和	60	100.0

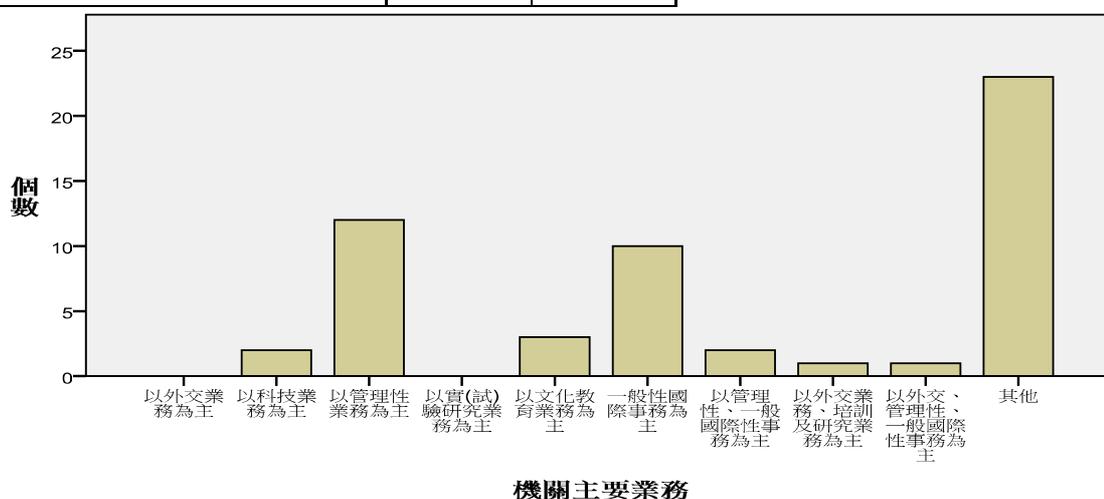


十六、貴機關涉外業務最常用的外語為：

機關主要業務：

23.3%的受訪者，其機關主要業務為管理性業務為主。有 20%的受訪者，其機關主要業務為一般國際事務。

	次數	百分比
以外交業務為主	0	0
以科技業務為主	2	3.3
以管理性業務為主	14	23.3
以實(試)驗研究業為主	0	0
以文化教育業務為主	3	5.0
一般性國際事務為主	12	20.0
以管理性、一般國際性事務為主	2	3.3
以外交業務、培訓及研究業務為主	1	1.7
以外交、管理性、一般國際性事務為主	1	1.7
其他	24	40.0
無回答	1	1.7
總和	60	100.0



交叉分析表

		一、公務體系國際事務人才應具備流利的外語能力								
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數			
		%	%	%	%	%	個數	%		
合計		80.0	20.0	.0	.0	.0	60	100.0		
十一、 貴機關 設置國 際事務 部門/單 位之形 態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	內部單位	75.0	25.0	.0	.0	.0	21	100.0		
	臨時編組	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關、派出機 構、內部單位與駐外 機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
機關主 要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以科技業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以管理性業務為主	85.7	14.3	.0	.0	.0	14	100.0		
	以實(試)驗研究業務 為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以文化教育業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0		
	一般性國際事務為主	72.7	27.3	.0	.0	.0	12	100.0		
	以管理性、一般國際 性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以外交業務、培訓及 研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	以外交、管理性、一 般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	87.0	13.0	.0	.0	.0	24	100.0		

		二、公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？							
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數		
		%	%	%	%	%	個數		
								%	
合計		56.7	41.7	1.7	.0	.0	60	100.0	
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	內部單位	60.0	40.0	.0	.0	.0	21	100.0	
	臨時編組	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	所屬機關與內部單 位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	派出機構與內部單 位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	所屬機關、派出機 構、內部單位與駐 外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0	
機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	以科技業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	以管理性業務為主	57.1	42.9	.0	.0	.0	14	100.0	
	以實(試)驗研究業 務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	以文化教育業務為 主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0	
	一般性國際事務為 主	63.6	36.4	.0	.0	.0	12	100.0	
	以管理性、一般國 際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	以外交業務、培訓 及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	以外交、管理性、 一般國際性事務為 主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	

		二、公務體系國際事務人才應具備跨領域互動能力？								
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數			
		%	%	%	%	%	個數	%		
合計		56.7	41.7	1.7	.0	.0	60	100.0		
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	內部單位	60.0	40.0	.0	.0	.0	21	100.0		
	臨時編組	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
以科技業務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
以管理性業務為主		57.1	42.9	.0	.0	.0	14	100.0		
以實(試)驗研究業務為主		.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
以文化教育業務為主		66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0		
一般性國際事務為主		63.6	36.4	.0	.0	.0	12	100.0		
以管理性、一般國際性事務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
以外交業務、培訓及研究業務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
以外交、管理性、一般國際性事務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
其他		47.8	47.8	4.3	.0	.0	24	100.0		

		三、公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？							
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數		
		%	%	%	%	%	個數		
								%	
合計		56.7	43.3	.0	.0	.0	60	100.0	
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	內部單位	55.0	45.0	.0	.0	.0	21	100.0	
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	所屬機關與內部單 位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	派出機構與內部單 位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	所屬機關、派出機 構、內部單位與駐 外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0	
機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	以科技業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	以管理性業務為主	57.1	42.9	.0	.0	.0	14	100.0	
	以實(試)驗研究業 務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	以文化教育業務為 主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0	
	一般性國際事務為 主	54.5	45.5	.0	.0	.0	12	100.0	
	以管理性、一般國 際性事務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	以外交業務、培訓 及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	以外交、管理性、 一般國際性事務為 主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0	

		三、公務體系國際事務人才應具備認知及判斷國際現勢之能力？								
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數			
		%	%	%	%	%	個數	%		
合計		56.7	43.3	.0	.0	.0	60	100.0		
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	內部單位	55.0	45.0	.0	.0	.0	21	100.0		
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0		
機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以科技業務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以管理性業務為主	57.1	42.9	.0	.0	.0	14	100.0		
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以文化教育業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0		
	一般性國際事務為主	54.5	45.5	.0	.0	.0	12	100.0		
	以管理性、一般國際性事務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以外交業務、培訓及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	56.5	43.5	.0	.0	.0	24	100.0		

		四、公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？							
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重 要	總數		
		%	%	%	%	%	個數		
								%	
合計		55.0	40.0	5	.0	.0	60	100.0	
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	內部單位	45.0	55.0	.0	.0	.0	21	100.0	
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	所屬機關與內部單 位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	派出機構與內部單 位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	所屬機關、派出機 構、內部單位與駐 外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0	
機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	以科技業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	以管理性業務為主	71.4	21.4	7.1	.0	.0	14	100.0	
	以實(試)驗研究業 務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0	
	以文化教育業務為 主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0	
	一般性國際事務為 主	63.6	36.4	.0	.0	.0	12	100.0	
	以管理性、一般國 際性事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0	
	以外交業務、培訓 及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	
	以外交、管理性、 一般國際性事務為 主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0	

		四、公務體系國際事務人才應具備多元文化溝通能力？						
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		55.0	40.0	5	.0	.0	60	100.0
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	內部單位	45.0	55.0	.0	.0	.0	21	100.0
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
	機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0
以科技業務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
以管理性業務為主		71.4	21.4	7.1	.0	.0	14	100.0
以實(試)驗研究業務為主		.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
以文化教育業務為主		66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0
一般性國際事務為主		63.6	36.4	.0	.0	.0	12	100.0
以管理性、一般國際性事務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
以外交業務、培訓及研究業務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
以外交、管理性、一般國際性事務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
其他		47.8	43.5	8.7	.0	.0	24	100.0

		五、公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？								
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數			
		%	%	%	%	%	個數	%		
合計		32.8	53.4	12.1	1.7	.0	58	100.0		
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	內部單位	35.0	55.0	10.0	.0	.0	21	100.0		
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0		
機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以科技業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0		
	以管理性業務為主	35.7	42.9	21.4	.0	.0	14	100.0		
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以文化教育業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	3	100.0		
	一般性國際事務為主	45.5	45.5	9.1	.0	.0	12	100.0		
	以管理性、一般國際性事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以外交業務、培訓及研究業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		

		五、公務體系國際事務人才應具備熟悉國際關係理論？						
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		32.8	53.4	12.1	1.7	.0	58	100.0
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	內部單位	35.0	55.0	10.0	.0	.0	21	100.0
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0
以科技業務為主		.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
以管理性業務為主		35.7	42.9	21.4	.0	.0	14	100.0
以實(試)驗研究業務為主		.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
以文化教育業務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	3	100.0
一般性國際事務為主		45.5	45.5	9.1	.0	.0	12	100.0
以管理性、一般國際性事務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
以外交業務、培訓及研究業務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
以外交、管理性、一般國際性事務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
其他		34.8	52.2	8.7	4.3	.0	24	100.0

		六、公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？								
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數			
		%	%	%	%	%	個數	%		
合計		46.7	46.7	6.7	.0	.0	60	100.0		
十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	內部單位	50.0	45.0	5.0	.0	.0	21	100.0		
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0		
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以科技業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0		
	以管理性業務為主	50.0	35.7	14.3	.0	.0	14	100.0		
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以文化教育業務為主	33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0		
	一般性國際事務為主	45.5	54.5	.0	.0	.0	12	100.0		
	以管理性、一般國際性事務為主	50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以外交業務、培訓及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		

		六、公務體系國際事務人才應熟悉國際組織與區域性組織？						
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		46.7	46.7	6.7	.0	.0	60	100.0
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	內部單位	50.0	45.0	5.0	.0	.0	21	100.0
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0
以科技業務為主		.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0
以管理性業務為主		50.0	35.7	14.3	.0	.0	14	100.0
以實(試)驗研究業務為主		.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
以文化教育業務為主		33.3	66.7	.0	.0	.0	3	100.0
一般性國際事務為主		45.5	54.5	.0	.0	.0	12	100.0
以管理性、一般國際性事務為主		50.0	50.0	.0	.0	.0	2	100.0
以外交業務、培訓及研究業務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
以外交、管理性、一般國際性事務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
其他		43.5	52.2	4.3	.0	.0	24	100.0

		七、公務體系國際事務人才應具備國際關懷？								
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數			
		%	%	%	%	%	個數	%		
合計		41.7	51.7	6.7	.0	.0	60	100.0		
十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	內部單位	35.0	60.0	5.0	.0	.0	21	100.0		
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0		
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以科技業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0		
	以管理性業務為主	50.0	42.9	7.1	.0	.0	14	100.0		
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
	以文化教育業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	3	100.0		
	一般性國際事務為主	45.5	54.5	.0	.0	.0	12	100.0		
	以管理性、一般國際性事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0		
	以外交業務、培訓及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0		

		七、公務體系國際事務人才應具備國際關懷？									
		非常重要	重要	普通	不重要	非常不重要	總數				
		%	%	%	%	%	個數	%			
合計		41.7	51.7	6.7	.0	.0	60	100.0			
十一、貴 機關設置 國際事務 部門/單位 之形態	所屬機關	100.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0			
	派出機構	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0			
	內部單位	35.0	60.0	5.0	.0	.0	21	100.0			
	臨時編組	.0	100.0	.0	.0	.0	1	100.0			
	所屬機關與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0			
	派出機構與內部單位	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0			
	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0			
	其他	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0			
	機關主要 業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0		
		以科技業務為主	.0	50.0	50.0	.0	.0	2	100.0		
以管理性業務為主		50.0	42.9	7.1	.0	.0	14	100.0			
以實(試)驗研究業務為主		.0	.0	.0	.0	.0	0	.0			
以文化教育業務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	3	100.0			
一般性國際事務為主		45.5	54.5	.0	.0	.0	12	100.0			
以管理性、一般國際性事務為主		.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0			
以外交業務、培訓及研究業務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0			
以外交、管理性、一般國際性事務為主		100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0			
其他		39.1	52.2	8.7	.0	.0	24	100.0			

		十、貴機關是否設置國際事務部門/單位？			
		並未設置	已設國際事務部門/單位	總數	
				%	%
合計		50	50	58	100.0
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	0	.0
	以科技業務為主	.0	100.0	2	100.0
	以管理性業務為主	64.3	35.7	14	100.0
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	0	.0
	以文化教育業務為主	66.7	33.3	3	100.0
	一般性國際事務為主	45.5	54.5	12	100.0
	以管理性、一般國際性事務為主	.0	100.0	2	100.0
	以外交業務、培訓及研究業務為主	.0	100.0	1	100.0
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	.0	100.0	1	100.0
其他	57.1	42.9	22	100.0	

		十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態									
		所屬機關	派出機構	內部單位	臨時編組	所屬機關與內部單位	派出機構與內部單位	所屬機關、派出機構、內部單位與駐外機構	其他	總數	
合計		6.9	.0	72.4	3.4	3.4	3.4	3.4	6.9	31	100.0
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	以科技業務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	以管理性業務為主	20.0	.0	80.0	.0	.0	.0	.0	.0	5	100.0
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	以文化教育業務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	一般性國際事務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	8	100.0

以管理性、一般國際性事務為主	.0	.0	50.0	50.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
以外交業務、培訓及研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	.0	1	100.0
以外交、管理性、一般國際性事務為主	.0	.0	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
其他	.0	.0	55.6	.0	11.1	11.1	.0	22.2	11	100.0

		十二、貴機關每年投入培育國際事務人力（含指派訓練和補助進修）經費							
		99萬元以下	100-199萬元	200-399萬元	400-699萬元	700-999萬元	1000萬元以上	總數	
		%	%	%	%	%	%	個數	%
合計		76.8	5.4	5.4	3.6	.0	8.9	56	100.0
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	以科技業務為主	.0	50.0	.0	50.0	.0	.0	2	100.0
	以管理性業務為主	92.3	.0	7.7	.0	.0	.0	13	100.0
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	以文化教育業務為主	66.7	.0	.0	33.3	.0	.0	3	100.0
	一般性國際事務為主	77.8	11.1	11.1	.0	.0	.0	10	100.0
	以管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	2	100.0
	以外交業務、培訓及研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	100.0	1	100.0
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	72.7	4.5	4.5	.0	.0	18.2	23	100.0

		十三、貴機關主要處理的國際事務內容包括（可複選）：									
		機構單位談判或協商	訂定合約或協定	翻譯外國法規或我國法規	蒐集國外資訊	辦理國際會議或展覽	參與國際會議	海外招商	參訪國際組織或機關單位	接待國際組織單位或人員（含英文簡報）	其他
機關主要業務	以科技業務為主	0.50	0.50	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	以管理性業務為主	0.36	0.36	0.21	0.50	0.50	0.57	0.21	0.57	0.64	0.21
	以文化教育業務為主	0.00	0.33	0.00	0.33	0.33	0.67	0.00	0.67	0.67	0.33
	一般性國際事務為主	0.18	0.18	0.09	0.55	0.45	0.73	0.27	0.64	0.73	0.27
	以管理性、一般國際性事務為主	0.50	0.50	0.50	0.50	0.00	0.50	0.00	0.50	0.50	0.50
	以外交業務、培訓及研究業務為主	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00
	其他	0.30	0.43	0.39	0.57	0.61	0.87	0.35	0.74	0.83	0.09

		十四、請問貴機關是否同意面臨國際事務人才不足問題？						
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意	總數	
		%	%	%	%	%	個數	%
合計		38.3	46.7	11.7	3.3	.0	60	100.0
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	以科技業務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	以管理性業務為主	35.7	50.0	14.3	.0	.0	14	100.0
	以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	.0	.0	0	.0
	以文化教育業務為主	66.7	33.3	.0	.0	.0	3	100.0

	一般性國際事務為主	45.5	45.5	9.1	.0	.0	12	100.0
	以管理性、一般國際性事務為主	.0	100.0	.0	.0	.0	2	100.0
	以外交業務、培訓及研究業務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	.0	.0	1	100.0
	其他	34.8	39.1	17.4	8.7	.0	24	100.0

		十五、承上題，貴機關最迫切解決的難題（可複選）：						
		培訓經費不足	無人員編制或專責單位	專責人員人數不足	專責人員能力與素質有待提昇	缺乏國際事務人才管理與升遷機制	無	其他
機關主要業務	以科技業務為主	0.50	0.00	0.50	0.50	0.50	0.00	0.00
	以管理性業務為主	0.71	0.57	0.57	0.50	0.29	0.07	0.14
	以文化教育業務為主	0.33	0.67	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00
	一般性國際事務為主	0.45	0.36	0.64	0.73	0.64	0.00	0.00
	以管理性、一般國際性事務為主	1.00	0.50	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	以外交業務、培訓及研究業務為主	1.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00
	以外交、管理性、一般國際性事務為主	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00	0.00	0.00
	其他	0.59	0.50	0.41	0.36	0.45	0.14	0.05

		十六、貴機關涉外業務最常用的外語為：				
		英語為主(50%以上)	除英語外尚有其他語文	沒有機會使用外語	總數	
		%	%	%	個數	%
合計		80.0	11.7	3.3	57	100.0
機關主要業務	以外交業務為主	.0	.0	.0	0	.0
	以科技業務為主	100.0	.0	.0	2	100.0
	以管理性業務為主	84.6	7.7	7.7	13	100.0

以實(試)驗研究業務為主	.0	.0	.0	0	.0
以文化教育業務為主	50.0	50.0	.0	2	100.0
一般性國際事務為主	72.7	27.3	.0	12	100.0
以管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	2	100.0
以外交業務、培訓及研究業務為主	.0	100.0	.0	1	100.0
以外交、管理性、一般國際性事務為主	100.0	.0	.0	1	100.0
其他	95.5	4.5	.0	23	100.0

開放題整理

回答內容	次數
八、公務體系國際事務人才還應具那些能力與認知？	
國際禮儀、人文素養	7
好奇心、求知欲	2
溝通、協商能力	11
全球化視野	5
視機關性質而定	1
專業知識、能力	3
九、貴機關目前負責國際事務之人力（含專職和兼辦）為幾人	
10 人以下	33
10 人以上，百人以下	12
百人以上	2
十一、貴機關設置國際事務部門/單位之形態	
任務編組	2
十三、貴機關主要處理的國際事務內容包括（可複選）：	
拜訪僑民	1
國外事件處理	1
辦理交流事宜	5
外國文件校稿	2
十五、承上題，貴機關最迫切解決的難題（可複選）：	
非直轄市政府，基層公務人員晉用、陞遷、考據均與國際事務無關	1

因本處專責原住民族國際事務，然相關事項仍須對國內外原住民族知識有所增進	1
出國經費	1
除英語外尚有其他語文，運用英語之比例約為	
40%-50%	5
20%以下	2
其他語文	
德語	1
法語	1
蒙語	1
藏語	1
一、貴機關最急迫需要培育何種國際事務人才？	
談判、外語人才	26
全球化視野	21
專業能力	8
經貿人才	11
國際法規人才	4
機關主要業務	
地方事務	5
外交事務	2
審判業務	2
議政諮詢	2
飛安業務	1
公務人員培訓業務	1
選舉業務	1
經濟發展業務	2
金融業務	1
通訊傳播業務	1
原住民業務	1
國防業務	1
環保業務	2

第三部份 第二題 貴機關對國際事務人才培育有無其他具體建議或實際做法?	
問卷編號	回答
2	1·派員赴國外進修：選派人員赴歐、美大學、財稅或學術機關（構）實地觀摩訪問研習。2·開辦訓練：由本部財政人員訓練所針對本部國際事務推展所需語言、專業能力及談判技巧進行整體規劃，及辦理後續培訓課程。3·積極參與國際會議：本部積極派員參與亞太經濟合作（APEC）、世界關務組織（WCO）、經濟合作暨發展組織（OECD）、亞洲稅務行政及研究組織（SGATAR）、國際財政協會（IFA）及美洲國家稅務主管中心（CIAT）等國際組織舉辦之會議及研討會，以有效掌握國際政經發展與財政稅務趨勢。
3	由中央開設國際事務研習課程，調訓全國各級政府涉外事務人員
5	強化語言能力、對專業認知有一定的訓練、對國際情勢的變化要隨時掌握
13	應由中央法定各地方政府應獨立設置專責單位及人才
16	地方政府對於國際事務人才需求取向與中央機關不同，除了應在國家考試制度上有所差別取向外，地方政府對於編制內的人員應就涉外事務處理設計有效的遴選機制，同時就機關業務需要重點式培育有關承辦人員，並建立國際事務上理之系統化流程
17	各政府機關國際事務人才間缺乏橫向聯擊與交流，對涉外事務之瞭解與接觸有限，倘建立橫向交流之制度，可增加國際事務人才跨領域知識及國際觀之養成
18	本會目前藉已有之培訓管道薦送合適同人受訓
20	選派職員參加國際會議、派員至國外監察使辦公室考察
28	本府為地方政府，然隨政府國際開放與城市交流所需，應用史中央試辦「地方政府國際人才菁英充導計劃」，
29	成立國際事解科組織編制，以專責處理機關國際事務、翻譯、參與及辦理國際會議合作交流、海外招商、外賓參訪接待與推動營造國際友善生活環境等業務。放寬外籍高階專業人才來台工作及居留規定、提高薪資福利待遇制度、修訂國際人力招募法令規章等，俾吸引我國優季人才並延攬外籍人才來台工作。
30	培訓經費不足

33	辦理外語口譯訓練
34	與車頭大學建教合作，每學年學費補助至該大學進修語言
36	目前行政院所屬部會大多數都設立一級單位處理涉外事務。
37	建議中央開辦相關培育國際事務人才的課程，如公共關係策略、國際事務、國際禮儀及文化差異、提升語言能力等必要課程。
38	送國外為期半/一年的培育
40	強化專業領域國際事務人才培育。從專業知識、專業知識、專用語文等方面加強，提昇參與國際社會能力機會
42	進行多面向多層次原住民外交人才培育。進行台灣原住民族與各原住民族之間雙向的人才培育。加強各語系之外交人才培育。
43	政府各機關國際事務人員應可交流、互調，以增廣對不同議題之了解，並建立聯繫機制。
45	國際事務人才間建立交流之平台
46	設立專業機構
48	鼓勵同仁進修會內及會外英語、談判等受訓課程。多參加國際會議，爭取發言機會。邀請國際金融重要人士訪台並發表演說。加強國際金融業務實務訓練，爭取參加國外受訓參訪課程，培養國際金融專業人才。
49	人才培育預算編制不易
50	選送人員參加國際事務短期研習或進修相關課程；派員前往相關之國際組織或國外機關受訓或見習。
51	每年選送同仁赴英語系國家進修或訓練，以增進英語以外之外語能力及國際經濟知識。本會不定期辦理英、日、西語等語言學習課程
54	建議中央舉辦培育國際事務人才相關課程
58	(一) 應由相關單位提備教育訓練或國際事務人才交流會，促進學習及工作交流，或安排實際參與國際會議。(二) 建議由相關單位辦理統一外語專有名詞及翻譯原則。
60	中央集件訓練

附錄三

機關問卷對象名單

1. 內政部	2. 中央選舉委員會
3. 外交部	4. 國家通訊傳播委員會
5. 國防部	6. 立法院
7. 財政部	8. 司法院
9. 教育部	10. 考試院
11. 法務部	12. 監察院
13. 經濟部	14. 台北市政府
15. 交通部	16. 新北市政府
17. 衛生福利部	18. 新竹市政府
19. 文化部	20. 台中市政府
21. 蒙藏委員會	22. 嘉義市政府
23. 僑務委員會	24. 屏東縣政府
25. 中央銀行	26. 台東縣政府
27. 行政院主計總處	28. 澎湖縣政府
29. 人事行政總處	30. 高雄市政府
31. 環境保護署	32. 桃園縣政府
33. 海岸巡防署	34. 苗栗縣政府
35. 國立故宮博物院	36. 雲林縣政府
37. 大陸委員會	38. 台南市政府
39. 經濟建設委員會	40. 宜蘭縣政府
41. 金融監督管理委員會	42. 金門縣政府
43. 國軍退除役官兵輔導委員會	44. 基隆市政府
45. 原子能委員會	46. 新竹縣政府
47. 國家科學委員會	48. 南投縣政府
49. 農業委員會	50. 嘉義縣政府
51. 勞工委員會	52. 彰化縣政府
53. 公平交易委員會	54. 花蓮縣政府

55. 公共工程委員會	56. 連江縣政府
57. 原住民族委員會	58. 臺灣省政府
59. 客家委員會	60. 福建省政府
61. 內政部	62. 飛航安全調查委員會

附錄四

第一場焦點座談會議紀錄

地點：東華大學台北辦事處

地址：台北市復興南路二段 45 號 10 樓

日期：102 年 8 月 30 日（星期五）

時間：下午 4:00 至 下午 6:30

計畫主持人：陳超明教授 (實踐大學應外系講座教授)

協同主持人：莊坤良教授 (逢甲大學外文系教授兼人文社會學院院長)

兼任研究助理：宋宜芝 (實踐應外系研究生)、籃奕涵 (實踐應外系研究生)

列席者：莊麗蘭副處長(研考會)、施乃元科長(研考會)、林淑幸視察 (研考會)

第一場焦點座談專家邀約名單		
編碼	現職服務機關	現職職稱
A	OO 院	副院長
B	OO 局	副局長
C	OO 署	副署長
D	OO 局	局長(已退休)
E	OO 局	副局長
F	OO 會	副主委
G	OO 處	處長
H	OO 會	副執行長
I	OO 部	副參謀總長

陳超明教授 開場：

一、前言

很高興有機會和各位請教有關於公務機關的國際人才培育政策計畫。過去都是人事單位或研考會的單位在進行，這次改個方向希望找屬於各部會的業務單位，很多在場的專家、主管都有在國外待過的經驗，希望今天可以在這方面得到很多具體的建議。

二、會議背景說明

(一).本次是研考會委託的公務體系國際事務人才的研究，事實上這幾年政府對國際化事務的努力，大家都有目共睹，但那成效還沒有一個具體的結果。

(二).這次我們是做一個盤整，也是未來一個前瞻的規劃。

(三).希望能夠在兩年三年內，或是在這幾年內，為我們的公務人員在國際化做一點努力。

三、座談會議主題概述

(一).國際事務人才全面性

過去認為外籍人士等於經濟外交，事實上，從教育、體育、農業、衛生、科技、國防、防疫等各方面都有這樣的需求。

(二). 亞洲國家的競爭

韓國、新加坡、馬來西亞、香港跟中國大陸對於他們的所有人才培育非常得積極。尤其是韓國在國際組織裡面，大概是從二十年前就開始做佈局。

(三). 人才的多元化

外語人才與專業人才的結合，如何兼具。

(四).積極性的作法

(五). 思考問題

1. 什麼叫做國際事務人才？
2. 培育的政策中有哪些？
3. 是否有完整的措施？
4. 現在人才分佈的狀況如何？
5. 對於這個分配跟作法有沒有具體的看法？

(六). 公務體系國際事務人才分類

1. 處理國際事務的國內人員
2. 外派人員
3. 國際通勤人員
4. 短期國際事務人員

(七). 國際事務人才核心能力

1. 專業能力

外語、跨領域能力還有全球視野的專業知識

2. 國際觀與國際視野

資訊蒐集的能力、了解國際組織的能力還有一些有關國際關懷

3. 人格與社會能力

生活力、生活的適應力

I:

1. 我對這個公務部門的調查和觀察蠻有興趣的。去年也開始接有關政府部門治理的案子，但後來我們就建議他們小組，可以用個案的方式，針對個案的部分去做滿意度、溝通力、什麼等等的這些，可能也許更好一些更實際一些。

2.公務部門最大的問題是動力不夠。所以不管創新、務實、熱情也好，其實都不是那麼夠的。

3.我們國軍從軍事院校開始，讓他派外、讀碩士、讀博士、駐外等等，但是這些人差不多二十年或稍微再久一點，就通通離開了，留不住。
公務體系裡面的人可能要從整個制度、誘因去著手。

4.如果以訓練的方式來看，我覺得最大的挑戰應該是預算、策略，就是我們到底有沒有一個足夠的預算？

5.國際人才的部分如果跨部會整合以後，那效果其實會非常好。

6.在能力中間有一項很重要的，就是人脈。

7.上課、講習，其實效果是有限的。要找專業跟語文很好的，其實沒有想像中容易，那到底專業重要還是語文重要，其實我後來發現，專業比語文重要。

8.現在的年輕人可能好一點，動力中間要有好奇心，對這個工作上的責任，也就是說願意參予、願意跨界，講都很容易，但你如何讓他去做這件事，可能就是另外一個問題。

F：

1.我以實務這個角度看，因為中選會沒有派駐人員到其他國家去的需求，但跟這個研究主題一樣，其實每個部會都有對外人才的需求。

2.每個部會都有編列出國預算，但是像我們本來就沒有駐外的人員的需求，所以不太被人家認為我們有辦理國際事務的需要，我們為了參與國際組織所以讓我們有一個約聘。我們的理由是說我們是主席國，可是這個主席國總是要交出去，交出去約聘人員也就沒了。

3所以我們現在是要靠自己，去平衡語言和專業如何兼具的問題。

4.我們在對外的事務上缺乏需要的人脈，而人脈的建立是需要時間

5.我們的管理制度也有問題，我們的人放在那個地方，我們有沒有辦法有機制，讓他蠻長期願意在那個地方經營，因為他長期經營才有辦法，說到長期經營呢，那我們當然也缺錢需要編制足夠的經費。

6.我認為公務員的保守傾向是很清楚，執行表上沒有這件事情就不做，很重要的主原因是在沒有誘因，沒有誘因去開發新的東西的時候我覺得是很難的，但是以我們國家現在的處境來講，去做國際事務的衝撞真的是有必要的。

7.跨領域現在這個當然跟教育部在做的東西有關，現在大學裏面跨領域的這塊其實做的蠻用力的，在這方面現有的公務人員裡面，這方面的在職訓練也可以考慮做一點，讓現有的公務人員有這樣的動力去做跨領域的努力。

C：

1.大家可能不覺得環保署會碰到國際事務人才缺少的問題，但近年來有很多

環保議題、國際公約的會議，事實上我們在這方面的人才也是有需要的。在這裡面我有看到一些問題，我覺得很有興趣來聽各位的高見。

2.我們要培養我們所謂國際事務的人才，是所有人都要訓練變成這樣，還是所有的單位都必需具備一整套，其實我們沒有任何一個想法跟規劃，到底說我環保署是陸海空軍都要有，還是說我只要具備陸軍就可以了，其實沒有這樣的規劃，所以變成在實務作業上面，就不曉得人力要去怎麼培養。

3.可能要釐清到底我們公務部門要訓練這一類的人才，要具備到什麼程度，我們國家整體要怎麼用這些人？

4.預算不足的問題，影響了培養年輕人一起出國開會、學習的機會，也是造成國家缺乏人才的問題。

5.沒有一個比較明確的政策引導，造成有派外的機會但指派人員是個問題，如果說要培養那說不定是需要階段性的安排，讓他們進階成長，那這樣人才才培養的起來，可是現在我們好像不太有這樣的整合。

6.因為國際人才不足，無法在國際建立人脈，問題有很多會產生，比如說在國際公約我們不能簽署的情況下，我們也許可試圖跟其他國家來建立雙邊的關係，去突破這樣一個我們的困境。

7.長期外交都很弱，公務人員需要國際觀的培養和自信的建立。

8.具有國際外交能力的駐外公務員，是否能讓他們回來辦公的兩、三年當公務機關的顧問，指導外交的工作，也讓公務人員學習他們專業的東西，這些可能會有比較實質的提升。

B：

1.兩個很重要的建構，一個是環境建構另外一個是制度建構。

2.我們講的環境，就是要能讓國際事務人員的素質能夠到位，其實不是上課這一塊，而是人員上面不夠有彈性去做國內和駐外職位的調動。

3.假如沒有辦法送到國外，國內的一些民間企業、非營利組織，屬於國際事務型的，我們的公務員體系能不能去跟這些企業做一個交流，也就是說，是實質的派駐到那個地方去學習。

4.很多人都願意派外但完全沒有職缺，這個流通性幾乎沒有，也是制度建立的問題。

5.另外一個要談的是人才的來源，我們一直在談怎麼樣去培育或建構環境，其實有一個很重要的概念，它一開始怎麼來？那它有兩種，一種還沒有進來的那些人是怎麼來？也就是第一關的篩選。另一種是現在在職的人員怎麼樣去培育？

6.最後一點想要提的是，向上管理，整個制度面，甚至要讓大家覺得出國參與會議或相關事項，真的不是玩，出去就是要增加國際視野。

E：

1.我從民間的角度來提，我的感覺是語言很重要、專業也很重要，還有一個東西千萬不能忘，就是國際視野，因為我們出去除了瞭解從專業去解決問題之外，還有一個就是看問題的視野，特別是我們已經跨入了全球化的年代。

2.我覺得該去看看的像 OTN (經貿談判辦公室)這樣的單位，因為裡面主要是有法務部、經濟部等湊成的，他們去跟人家談判，英文好、懂得國際條約、怎麼簽約還有懂經濟的事務，他們怎麼協調出這些東西，我覺得可以好好去跟他們做一些interview，對我們的想法會有一些幫助。

3.從民間的角度來看，公務體系的挑戰跟困難，我看到的是公務人員的心態，公務人員接受訓練所抱持的心態和目的，假如和國家的出發點不一致，上級對之後類似的開班訓練也會有不同的觀感，而影響到培養人才整體的運作功能。

4.我覺得要突破的是，外交部設立之「外交人員講習所」的功能，現在稱為「外交事務學院」，其功能應予以適度擴張與提升，增加其他部會人員可以來受訓的班期。

5.過去那些外貿協會那些訓練的方法訓練的相當成功，這成功主要是關於模擬國際會議這一塊，不只是國際會議，類似你可能在會議遇到什麼情形，大概都要事先好好的去推理一下。

6.參加國際性會議曾看過韓國年輕人的膽識，膽識、英文、視野，我覺得都要同步的去注意、去關注一下。

A：

1.我覺得整個國際事務人才的需求需要整體規劃，建立清楚的整體圖像。

2.第二個是人才來源的部分，大學年輕人他未來不一定要成為處理國際事務的人，但是他已經進入他選的科系也比較專長，如果在那些課程的規劃裡面開始去接觸，或許未來的人才來源會比較廣一些，不會一直太侷限到進到公務部門後才去學習。

3.獎助留學生，獎助的標的也應該是有特定目的，如果我們能夠建立起這些人員，有政府支援和支持，也相對的未來他可能會是我們的重點可用人才。關於選派現職人員，要培養到能夠處理國際事務的時間，需要有一段長度。我覺得還是應該要有一些有經驗者，去進行這方面人才的持續關照和輔導，不然可能最後他是拿了一個學位歸來，卻不是可用的人才。

4.在同質性的人才裡面去談這方面也許會有所限制，要不要有一些突破性的想法，網羅真正優秀的外籍人士或留學生進到政府的系統來，也許他不見得是真正以公務員的方式進到台灣政府裡面來參與。

5.外派人員回來都是回原機關繼續任職，可以回到不同的位置，帶回在國外學到的和國內交流，我想要建立到，包含把我們國家不錯的人事物可以跟人家表達分享，我覺得這樣的概念來看，以現在輪調的制度，應該還可以有更

深層的規畫。

6.最後一個就是人格特質最重要，有時我們有機會出去就會發現，我們駐外的同仁如果態度很熱情，你那次參與的感覺完全不一樣，也有一些特質是好像反而需要我們去幫他關照了，更不用說放在那個環境之下。在國外不只能夠把事情處理好，也都是代表我們台灣給人家好的感覺。

G：

1.國際的關懷的能力這方面，我覺得應該是大眾教育，台灣很少國際的資訊，所以我們自然就不會去關懷，這個部份是媒體可以做到的。

2.第二部分提到跟預算連結，若財主單位也能對於國際事務比較關心，有比較多的國際觀、國際視野，在這方面應該就不致調降預算，因此對財主單位的訓練其實也是蠻重要的。

3.外語能力方面，我覺得還是要針對不同的專業的人，還有不同職級的人，可能要有不同的區分。

4.公務人員太忙了，是否可以有一個固定的機構，專門對公務人員做這些語文訓練，做小班教學或能自己和老師預定時間，這樣的方式也許語文能力會增進比較多。

5.短期的派外三~六個月(不是駐外)，再回來也許語言、國際能力和專業知識都能有所提升。

H：

- 1.除了預算的問題之外，如果一個單位派人去受訓講習，還會擔心這個人出去之後他的工作沒人來接，必須協助單位解決。
- 2.現今很多單位都需要跨領域的人才，可能單位內部要想辦法，做一些針對他們內部專業的需求，來做一些訓練。
- 3.建議建立人才的資料庫，可以分門別類去蒐集聊瞭解，到底目前政府各部門，有哪些所謂國際事務的人才，供各單位做徵才的參考。
- 4.關於培育這些跨領域人才的課程設計，宜由人事行政總處或者國家文官學院來作設計，針對不同的階層的人有不同的一些考量。
- 5.對於受訓培養的人員，針對訓練的目的，要先有一層篩選的制度。
- 6.一個單位派人出去受訓的人力缺，可適當運用各單位和單位間不同的職務，互相調動交流，是實習也是訓練，也可鼓勵各單位願意派人出來受訓。
- 7.可以有一個認證制度，因為設計了這麼好的訓練或者課程，不要只是發一個結業證書，應該建立一種認證的制度，而且這個認證制度能在人事升遷的時候，做為一個重要的考量，甚至是一個會加分的依據，希望讓他們有一種榮譽感，也可以鼓勵各個單位願意派人出來。

D：

1.首先建議把文化部放進去，文化是非常重要的經營點，應該把文化放在蠻前面那一塊，倒不一定要放在什麼國防、外交之前，但是一定要放進去，這個很重要。

2.即便是最冷的部門，也都需要有國際人才。

3.長久以來我的觀察，我們政府說的多、做的非常少，而且做的工作，都是點，無法做到線與面，說實在的，出國考察和上課無法讓現有公務人員變成人才。

4.政府出版品的中英對照翻譯，錯誤百出、慘不忍睹，中英對照的目的是讓外國人瞭解其內容，可是一本書只有看一個序文的中英文就夠了嗎？只看序文就能讓人家了解整本書嗎？這一點政府的心態要好好調整，不要只做表面功夫。

5.英語環境的改善我很贊成，但不要忘記國格，目前國內現有的許多指標上的英文都充滿錯誤，顯然是為了聊備一格而勉強做出的東西。

6.台灣在國際處境上的被矮化，這是非常複雜的，可是卻是非常值得重視與突破的問題。

7.人才培育是長久的工作，各個階段都要人才培育，從小學一直到出社會以後都是，而不是公務人員才需要提升國際能力，我們現在沒有一個完整的計

劃，也沒有一個足夠的預算支援和政策來做這件事，只能說是做一個基礎，要落實確有其難度。

8.這部份的預算支援，就是需要政府主計單位配合，行政院強力支持，立法院也要支持。

9.政府在國際人才培育講了這麼多年，幾十年都是在講，但是憑良心講，說的多做的少，而且都是在做點，沒有真正整體的戰略思維。

10.雖然文化部甚至其他部門，也是用大量的約聘雇，結果甚至於約聘雇超過了正式人員都有可能，其實，用大量約聘雇跟你用正式人員差異又在什麼地方，原額究竟有沒有膨脹?其實是有膨脹，只是不給正式員額罷了，說實在話，大家都了解這種情形，一個約聘雇進來，往往也是做一輩子。

11.有些人擔任國際事務的職位，卻沒有機會出國的事件也是常常發生，突然真的上場，什麼也做不了。

12.去參加培訓課程的往往太閒，甚至是想打發上班時間，該上培訓課程的人，卻又太忙無法參加。

13.培養人才的政策要慎重規劃設計，而且需要製造誘因。

I:

1.我堅信我們的年輕的這一代不會比我們差，全世界都是相信年輕人有更多

的創意有更好的學習環境，所以我們要從好的方向來看這件事情。

2.美國的軍人過去預算也不足，他們是靠把別人拉進來共同做事情，我們如果希望其他部會協助，我們就把他拉進來一起共同做這個事情，所以任務編組、跨部會的編組其實非常非常重要。

3.第二個要好好運用 NGO，NGO 裡面其實是很多他可以出錢的，我們可以省一點錢。

4.第三個，肥貓條款其實應該是最大的傷害，對我們，舉例那個美國軍人，他 20 年以後拿終生俸，進入 AIT 以後再拿 15 年，然後進入雷神公司，可是我們不行，我覺得對誘因來講是一個非常非常大的傷害。

5.找到那個 key person，有很多人他其實能力很強，可他沒有那個做事態度、熱誠，那其實是一點用處都沒有，概念上就是你如何找到那個人，所以那個東西要怎麼串起來，我想人脈就是非常非常重要的。

6.最後一點要提的就是說其實文化部提供很多的資源，很多東西可能多面向的去做，我覺得還是應該有很多的機會。

附錄五

第二場焦點座談會議紀錄

地點：高雄市政府人事處會議室

地址：高雄市苓雅區四維三路2號4樓

日期：102年9月27日（星期五）

時間：下午2:00 至 下午3:30

計畫主持人：陳超明教授 (實踐大學應外系講座教授)

協同主持人：莊坤良教授 (逢甲大學外文系教授兼人文社會學院院長)

兼任研究助理：宋宜芝 (實踐應外系研究生)；籃奕涵 (實踐應外系研究生)

第二場焦點座談專家邀約名單		
編碼	現職服務機關	現職職稱
J	00 院	立法委員
K	00 局	副局長
L	00 局	副局長
M	00 局	專門委員
N	00 處	科長
O	00 科	股長
P	00 處	科員

Q	00 處	副處長
R	00 處	科長
S	00 處	副處長
T	00 局	主任秘書
U	00 局	局長
V	00 局	副局長
X	00 局	專門委員
Y	00 科	科長
Z	00 處	處長
A-1	00 處	科長
B-1	00 局	主任
C-1	00 局	專門委員
D-1	00 局	專門委員
E-1	00 局	股長

陳超明 教授 開場：

一、前言

這次整個研考會，對於我們未來公務人員，這些所謂的國際人才的培育，政策上面以及人才分布調查狀況，做一點比較深入的調查。事實上中央政府下來對於台灣往外走的議程非常重視，那我們在上個月也在台北辦了一場，我

們的重要部會跟北縣市的一些官員，都是一些次長級以上的座談，那後來他們也交代我，希望能夠到中南部的地區聽聽地方政府主管的聲音。

二、會議背景說明

(一) 過去對國際事務人才的概念，都是屬於政治外交或經濟方面，現在所謂國際事務人才這種經濟外交，教育、體育、農業、衛生、科技、國防、包括防疫的這整個全面性的瞭解，也包括衛生所有方面的瞭解，甚至很多交通的問題，都跟國際事務有密切的關係。

(二) 這次為什麼政府為什麼會這麼重視這方面所謂國際事務人才?因為我們亞洲國家不管是日本、韓國、新加坡、馬來西亞、香港、中國大陸，對國際事務的介入，尤其是區經濟的整合方面，都是非常的重視。

(三) 國際的競爭是非常激烈的，因此台灣在這方面也要做一點。我們民間的國際的人才也是很重要，國際化跟國際的理解可能也是輔助評鑑很重要的開始。如果我們公務人員自己沒有這方面的努力，或是這方面的制度的建立，或是介入的話，如何輔導民間做這方面的努力呢，所以我想政府在這方面所需要從事的，大概是從這個觀點看。

(四) 過去大家有錯誤認知，找翻譯人才、外語替代役，秘書來做外語翻譯的工作，這種東西對於整個國際事務推動是有他的障礙性。

(五) 不是會講英文就好，我們要的是一種專業性跟人才式的結合，這是人才多元化裡面很重要的契機。

(六) 台灣的人事單位對於人才的培育都是很被動的，因為我們人事處單位都是用程序跟被動的升遷制度在干預，我們很缺乏一種積極性的作為。

三、座談會議主題概述

(一) 思考的問題

1.何謂公部門的國際事務人才?2.那現在人才的佈局如何?

(二)困難點

1.缺乏人才庫2.預算不足3.如何有效的整合，做一些比較可行的、持續性的政策跟作法

(三)國際事務人才的定義

洛桑管理學院對於國際人才指標定義

(1) Creative power(2) Foresight(3) Well-educated labor(4) Organizational talent(5) Capability to choose(6) Ability to adapt

(四) GTI全球人才調查指數

台灣在2011年是排名第20

(五)國際人才招聘公司對國際人才定義

他的發展高度、是專業能力的、有國際的溝通能力、文化的認知能力、動機、抗壓性，還有他的行為跟人事管理。

(六)公務體系國際事務人才分類

1. local staffs-處理國際事務的國內人員2. Expatriates-外派人員3. International commuters-國際通勤人員4. Short-term international staffs-短期國際事務人員

(七)人才評估標準

- 1.批判性思考
- 2.解決問題
- 3.獨處與眾處能力
- 4.口才
- 5.國際環境下有效溝通
- 6.國際移動力
- 7.專業與一般知識

(八)國際事務人才工作項目

- 1.談判
- 2.訂約
- 3.翻譯
- 4.收集資訊
- 5.國際研討會或參展
- 6.國際招商
- 7.國際參訪
- 8.接待
- 9.其他

(九)國際事務人才能力

- 1.專業能力
- 2.國際觀與國際視野
- 3.人格與社會能力

(十)討論大綱

- 1.公務體系中國際人才為何?
- 2.那現在我們的國際事務人才質與量夠嗎?
- 3.如果今天要這樣做的話，我們在一年兩年內，你覺得我們可以做怎麼樣的配合?
- 4.國際人才管理制度如何建立?
- 5.培育國際事務人才最大挑戰和困難為何?

K：

- 1.關於國際事務人才這個部分，政府機關比較被動。
- 2.經費是還需要再努力的部分。
- 3.在凍省以前的省府時代，有公費出國留學的計畫，現在中央政府好像已經不像省府時代那麼積極。

4.保訓會的訓練進修法有個規定，你自己去國外留學最多兩年，留職停薪，這個是比較是勉強，因為在實務上，我們台中市做好幾個，因為兩年拿到學位然後就辭職，那辭職以後他就不回到公務界了，這對我們來說是一個損失。

M：

1.本府前於98、99及100年均編列預算選送公務人員出國學習，惟因財政緊縮，101年已不再編列，預算編列審核時都會遭受質疑每年編列這麼多錢，出國回來績效在哪裡，如何去呈現，其實我們都會要求出國學習者返國後須撰寫出國報告書，惟報告畢竟是書面審查的東西，怎麼化成實質上的助益這個部份，需要在座先進及學者提供我們一些建議。

2.另教育部補助公費留學期限最多4年，依據公務人員訓練進修法第12條第1項第3款及第15條規定，自行申請全時進修之公務人員，最長可留職停薪2年，復職後需再服務2年才能再申請留職停薪出國，以致於如果無法於2年內完成學業者，學業中斷則後續公費留學補助資格取消，實務針對該等人員權益保障於現行法規上遭遇的困難需透過相關修法去保障。

Q：

1.中央有很多外派人員進來都是經過特考篩選過的，地方政府不一樣，一般高普考或是特考其實並沒有在語文這一塊有特別的加強，所以這個可能就涉及到整個國家的考選制度的問題，我覺得可能不是在現在這個地方可以解決的。

2.我自己進來國際事務科這些時間，發現常常實務上需要的就是口譯，英檢當然大家都可以有一個成績，可是實際上是不是可以用英文表達，似乎就和是否達到語言測驗成績門檻沒有絕對關聯。不單是接待而已還有包括有沒有能力做簡報等等，這些很實際的臨場英文能力，我覺得是可以特別針對這幾個需要，在公務人員在職訓練上去加強的。

3.公務人員可能對大陸現在整個發展的策略，其實沒有一個很全面的認識，某程度加上我國對大陸政策是中央主管，所以地方政府能做的有限，多停留在比較技術性的交流，其實，對大陸政情更多的了解與掌握也有助國際事務工作的進行，這也可以在在職訓練這一塊被加強起來的。

Z:

1.我想不只是國際關係這一個領域，而是整個政府對於我們即將要做的政策，跟培育人才這一塊的連結，我們到底有多長遠的眼光，可以來做預先的人才培育，因為國際人才這個部分光是語言還有其他的專業，都不是一年兩年就可以做出來。

2.最近最深刻的例子，我們荷蘭的姐妹市在2024年即將要舉辦一個世界性的蘭花博覽會，他在今年的6月就來到台南市在拜訪，希望我們可以支持他在11年後的這個活動，荷蘭市政府他們Arma這個城市，他可以在11年前開始準備，覺得這個像是他們的下一個10年他們城市最大的活動這樣的一個眼光，我個人覺得很汗顏。

3.我自己心裡一直有一個理想，如果可能各個科室都有一個對口來一起辦理國際事務的業務，或者是說大家去轉型思考說，國際人才並不是只有在國際關係處，而是散界在各個業務單位，是不是更有發展的可能。

T：

1.我想各縣市政府所任用的這些所長的話，幾乎都是以機要性的任用，一級所長的外文程度都要非常的強，但是相對的就弱化了下一階層培養的感覺。

2.英文好來做翻譯就如大家所講的很容易找到，但是專業能力比翻譯更重要一點，所以我們覺得在各個機關，先從專業的角度來找到人才，再以訓練的方式、在職教育來培養他的外文能力，搭配起來了以後，各個業務單位、機關上都會一步一步的往前進。

3.我們人事單位或是人事行政局給的這些在職教育訓練，大部分都放在兩性平等、心靈教育、行政法的教育，那對通才、通識的教育的話，我們覺得比較缺乏一點，也就是說在整個人事的培育或者是所謂教育訓練的這個過程當中，我覺得有變革的一個必要性。

4.要如何來找這樣的國際事務人才，那我建議在人事行政單位裡面，譬如說這個單位很有需要，我們賦予他三個或四個左右的機要人員，不是以公務人員來任用，以機要人員來任用的，由機關所長去找的一個適合的人員來搭配，在這一段時間人員還沒培育出來的時候，可以暫時彌補這樣的空間。

5.政府需要給予公務人員誘因，讓這些人才能夠願意留在公務部門做培養。

Y:

1.只要是跟我們對外拓展觀光有關的，我們都非常熱衷在參與，所以我們局裡面感受非常深，在國際人才的培育上非常迫切的需要，所以我們今年考試晉用上，在觀光行政這部分特別去爭取要晉用日文組跟英文組的人才進來，目前我們局裏面是有可以具備語文能力跟專業能力的人才設置。我們這邊也非常期望在整個考試晉用的制度上，能夠跟考試院這邊建立一些共識，增加一些類科，再細分不同語文出來，就以長期培育人才的部份，我這邊的看法是這樣子的。

2.我過去是在中央服務，那我最近才到地方來服務，我的感受是中央對首長、副首長以及重要室處長，有外語培育的完整的計畫，那在地方政府可能這個部份就會比較缺乏。

3.既然對外國際事務人才對我們未來國家發展是那麼的重要，就必須要提升到一個國家政策這樣的等級，長期來培育，不管是日常的教育、考試類科設計、在職訓練等等，那應該是從中央要制定一套非常完整的人才培訓計畫。

4.人才培育這個部份，除了提升到國家層級以外，承辦人員和基層的幹部也必須要把它納進去，更重要的是政府經費也要支持。

V:

1.國際人才需要具備的條件，除了語文和專業外，還需具備溝通的技巧、談判的技巧，還有非常重要是必須要有文化的素養，國際禮儀也要有基本的了解，方能提升台灣在國際交流上的水準。

2.一個機關外語能力的程度和單位的機關首長重不重視很有關係，以我以前服務的機關為例，機關首長的英文能力普遍都不錯，也經常鼓勵同仁利用空閒時間提升外語能力，或是找外面的專業英文老師到機關內部幫同仁上課或訓練。

3.當機關首長或同仁到國外進行交流或招商時，帶翻譯人員出去是很好，但翻譯人員有時對專業較不了解，如果機關首長或同仁本身具有專業又有很好的外語能力、能直接跟外國人做溝通，其實這對整個國家的形象或者是地方政府形象，都有很大的加分效果，交流或招商的成效亦能事半功倍。

4.各機關首長如認知外語能力或國際人才對機關而言是重要的話，最好有一套比較固定或專業的訓練制度，以逐漸提升機關整體同仁的外語能力及處理國際事務人才。

5.以地方政府而言，培育國際事務人才所面臨最大的挑戰和困難，第一大概就是預算，這是非常現實的問題，其次就是地方政府實際第一線面對所轄業務問題之處理及解決，同仁工作都非常忙碌，如要他們額外再花時間或精神加強語言訓練，可能會造成同仁之抗拒或壓力；最後一點就是須考量是否培育國際事務人才之成本效益問題。

W：

1.我不知道兩位是屬於公務體系的國際事務人才的背景，還是因為你們是外語人才的背景，來做這個研究，我想這個可能會有不同，如果是因為兩位是外語人才，可能能做的事情也蠻有限。

2.剛才台中市有提到說機要人員，我覺得這個制度聽起來在眼前救急應該是有幫助的，我想機要人員如果能夠配合 5 年或 8 年這樣的合約期，對於家庭的照顧是可以的，我是很贊成這個機要人員的配套。

3.第三個就是，我們現在常常都是臨渴來掘井，我們是一群一天到晚解決眼前的問題，而不是看到未來問題的人，所以並不是只有運動要三級培訓，其實不管哪一個領域都是要三級培訓，這個國小，國中，高中各階段的培育，事實上在所有的領域裡面應該是都是需要的。

4.城市的自信很重要，我們目前的根本問題可能是國格的茫然，我們的這種國格的茫然就帶來我們很多事情的不確定，選擇你的生涯規劃的時候，也比較傾向同級或者是隨波逐流。

5.我們大家通常說到國際語言就是英文、英文、英文，其實日文也很重要，現在韓文也很重要，還有大家不知道其實現在越南文也越來越重要，這是一個國際發展的趨勢，外語是隨著時代在改變，對於國際化大家要會掌握新的趨勢和變化。

6.如果拿未來來看，一直跟中國大陸之間維持一個模糊的關係，我們就把我

們自己的青春葬送掉了，不管清楚不清楚，不管紛爭在哪裡，台灣能夠再等多久呢？

7.我們現在你當然英文很重要，但英文很重要，什麼時候會派上用場，什麼時候沒有是不行的，或者哪些場合你可以發揮你的長才，我們的教育裡面沒有這樣的自信。

8.像日本，所有的知識都透過最好的翻譯的制度，讓國人就算英文不好也是快速地掌握了全世界最新的知識帶來的力量。

9.在某些地方碰到這個需要外文能力的時候，就是由替代役來協助，我個人覺得這實在是一個相當無助且令人遺憾的一個存在，真正重要的事情怎麼會由不確定的、短期的、暫時存在的這樣的人來擔待，所以這一些都是公務機關非常荒腔走板的現象，這幾點我今天作一個貢獻，那我還是從這裏面多學習，謝謝。

X：

1.第一個是，我知道這個案子，是行政院人事行政總處的招標案，也算是一個委託案，所以就由莊院長跟陳老師來辦，也算是他們私下委託請他們來標，人事行政總處他重視這個議題，對國家在公務體系的英文人才，是不是能夠在全國性的一個輪迴焦點座談之後，回饋到行政院這邊之後，做一個政策性的決定。

2.第二個，我剛才非常認同剛才我們台中市副局長，您講到說我們國家是不

是在英語的部份，能不能有一個真的是中央級，至少全國性的政策規劃，我個人是非常非常的認同。

3.什麼是國際事務人才，我想還是除了語言之外，重要的是國際事務的交涉能力，能夠帶著走的國際交涉能力這才是。

4.我不認同學歷就代表涉外能力，如果現有的制度要再去保障公務人員出國培養，我覺得就民意的角度來講民眾不會認同，我們薪水以現在的國民水準來講是相對好的也相對有比較保障的，我想我們都認同這一點，如果我們在公務系統中再讓你去兩年或我們去爭取說三年或五年，讓你去讀一個碩士博士回來，我不認為國人會認同。

5.現在也有國外的人員來台灣公務機關交流學習的例子，或許我們也可以這麼做，讓國內的公務機關人員出國到其他國家的公務體系裡面交流，互相切磋學習，我覺得是不錯的。

6.培育國際事務人才需要一個統合性，我很認同每個單位都一定要有，那至於過渡期什麼的，我覺得技術性的問題其實只要有政策大方向去支持，就會有經費，就做得起來。

7.我也要呼應一下，高中職除了英文之外的第二外語是有必要的，鄭局長所提到的是在我們整個國際佈局上來講，我們在外語人才的培訓當中，除了英文之外，是不是要更聚焦的趨勢發展。

E-1：

1.國際人才不只是說英文能力而已，他必須要跟專業的結合，那英文能力進來當公務員之後再培養其實是非常慢的，而且有很多的是缺乏誘因也缺乏動機，所以這個難度是頗高的。

2.我是建議在公務員考選的時候，針對外語能力加強，剛才陳教授也講這方面有跟考試院那邊提過好幾次，但是都沒辦法將英文或其他外語列入考試科目，這部分是可以再改進的。

3.另外一個看法是建議，雖然不要說要考英文跟日文，但是如果具備英文中高級的程度，或者是說日文有一級的程度，那在考試的總分加10分，這樣的話我想對於一些參加考試的人是有很大的誘因，進來的話這些慢慢都會變成機關將來國際事務的人才的一些種子。

4.像行政院人事行政總處，他是連續兩年還是三年已經辦國外的短期研習，但是這短期的研習的選定條件事實上是沒有限制英文，或是哪一國語言的能力，到國外那邊是有人在做同步翻譯，那我是建議像這種短期研習，將來可以慢慢的限定最少要英文中高級，或者是日文要哪一級的程度你才可以出去，以增加公務人員提昇英語能力的誘因。

5.在升遷考核制度或派員出國考察研習加入外語能力之考慮因素，可以多增加國內公務人員學習外語的一些動機。

N：

1.通常要培訓語言這個區塊，要透過自己的努力以及個人興趣的加乘，所以這部分兩個要能夠一起搭配。

2.進入公務體系大家覺得最麻煩的就是考試這關，所以很多菁英也會選擇私人企業，賺更多的薪水，我何必要進入公職體系領這樣的薪水，或許還會被人家用這種刻版的印象來給你定位。

3.跟我們國際姐妹城市在交流過程裏面，會發現教育通常是最實際，而且通常教育養成的背景都是紮根的，甚至可長可久的，也最不容易做，但是也在剛提到的10年20年之後，又會回收，我們大家就會看到結果就會慢慢出來。

4.人才庫的建立的確可以幫很多忙。

5.以人才庫為例，高雄市政府曾成立「國際菁英」計畫，派公務人員到姊妹市做短期進修，在「2009世界運動會」期間，以及在兩個禮拜前剛舉行的「亞太城市高峰會議」，這些人才都派上用場了，也幫了很多的忙，這部分我覺得可供其它城市借鏡。

6.長期而言，我覺得我們的考試制度我覺得可以再做一點討論。像我們涉外事務就是單向調動，像我從外交部提出來的話我可以到地方政府，可是地方政府沒有辦法到外交體系去做培訓，派去國外實習才能累積經歷。通常要有這樣一個機緣確實不容易，況且現在各地方政府出國預算又漸漸在縮減。

7.謹建議：為廣招各界優秀及有意願之國際事務青年才俊加入公門服務行列，建議於全國公務人員各類(或科)考試中加入國際專才分科(項)及分級(如高考一、二、三級)，並予較嚴格之報考資格限制，以兼顧大考之公平性，並於甄選這些新進人員的時候，兼採用活潑的方式如口試或其它相關的條件，俾甄選出很優秀的國際事務人才，進入各單位服務，事後並擬訂相關計畫予以優先栽培，這樣在一般所面臨--語言及專業的兩難困境中，應較易執行，且可避免人才流失，較為可長可久。

L:

- 1.關於培育國際人才，我稍微強調一下，參加培訓人員應具備最起碼資格條件如語文能力、某項專業技能…等。基本上主辦機關宜由中央機關來統籌規劃，即應由文官學院或是行政院人事行政總處地方研習中心分工合作。既然議題是「培育國際人才」，因此建議應由大專院校開設相關課程並聘請專家學者（產官學）講授通識教育、實務經驗與技巧，「百年樹人」要能落實基礎、紮根，甚至深根，才能開好花結好果亦才能水到渠成。這是第一個。
- 2.其次，要能適才適所（適合心理特質），工作要能夠勝任愉快才會產生興趣，有興趣才有創意，有願景理想才會用心投入，能發揮潛能組織才会有發展。
- 3.要培養統合（通才）能力，不是學習最小的部份能懂得最多，而是在實質上要瞭解自己國家的狀況，遇到爭議問題要有正向積極的宏觀看法，最起碼知道怎麼去應付，也比較不會失禮。如102年9月「馬王政爭」國內沸沸揚揚，國外媒體必然有所報導，應如何妥適因應，皆需要發揮相當智慧與應變能力。

4.第三個我是比較重視提升品德操守能力，有人這麼說：「有德有才，是上品，有得無才，是次品，無德無才，那是危險品。」如果這個人很有專業能力語文能力也很好，但他的品德操守不太好，你到國外去會喪失國格，會做這一些危害更大的事情。

5.另培育 100 分的專業「硬實力」還是不夠…，應該再培育「120 分的新人才」，不僅有專業，也能跨領域合作，從整體性思考，不會自我侷限。也就是必須再培育五種「軟實力」，這是不確定時代最有效的投資。

要作 120 分的人才：

第一步：了解自己。了解自己的強項與機會，選擇適合自己的策略。

「策略就是要找方向。走對，機會自己會不斷出現。」

第二步：訓練思考力。解決方案的關鍵在跨界創新。因為市場變動迅速，所有發生的問題更為複雜，而書本已無法給你標準答案。

歐洲文藝復興時期最偉大的藝術家達文西，即身兼「解剖學家、畫家、建築師、植物學家」等專長於一身。今天，一個全球暖化議題，如果沒有「海洋、氣象、地質、化學與物理、生物學家」的觀點，其實根本無法獲得解決。

第三步：培養感受力。日本趨勢大師大前言一說：「21 世紀，感受比知識更重要。」

第四步：訓練故事力。重點是，不管你的目的為何，觀眾是否被你感動了？

第五步：跨文化力。P&G 品牌經理郭艾珊，她發現，每個老闆（對象）因為國籍不同，都會有各自的專長。「**我要跨過去，只能靠自己。**」因此，除了強化對產品的專業力，還要學習如何與不同文化背景的老闆（對象）溝通。

B-1

1.外語能力跟專業能力這兩個能力要相輔相成，可是目前的公務體系裡面，確實這兩個能力要相輔相成的人並不多，其實能夠解決的根本問題是在考試制度的改變上，考用合一應該是一個要認真思考的方向。

2.在目前的人事晉用制度上面，很難去突破，其實向業界借才，是一個暫時最可行的方式。整個國家國際事務人才培養上，中央才是解決問題的根本所在。

3.我們也要能夠去發掘到比如說跨國的各個領域，經濟文化、觀光發展、產業的趨勢，要有能夠去分析解決這些問題能力的人才，那這個才是整個國際事務人才的培養的一個重點。

4.整個國家人才庫的建立，我覺得這個也是非常重要。

5.從剛剛我們鄭局長所提到的三級銜接的部份，從國小就應該要開始對於學生的國際事務觀，他的國際觀的培養，還有他的外語能力，甚至到高中時候的第二外語能力的培養，這個就是應該全面性、全國性的來重視這樣子的議題，若台灣的所有人都具有國際觀的時候，我們碰到許多的國際事務，也許切入觀點就會不一樣。

6.其實教育部對於所謂學生、國際交流、外語能力培養這個方面的補助偏低，應該請中央提高經費的。

7.台北市是一級財力，新北市目前升格之後財力也是很好，那我們在座的這幾位也許台中市是還不錯，台南跟高雄比起來我們高雄是最差的。

8.我們國家都是用貴的方式跟國外做交流，是有需要檢討的必要性。

Q：

1.我從實務面提出一個看法跟建議，其實各縣市政府經費真的都有限，以我們來講，我們去爭取黃色小鴨到高雄這邊來展出，我們是一毛錢都沒有，全是靠我們局長、我們市長努力，讓我們把黃色小鴨引到高雄來，那帶來的商機大家都看得到。

2.我們經費有限不可能每年都去申辦這些大型的活動，其實地方政府的財政真的很困難。

3.如果是中央部會邀請國際的媒體到我們台灣來訪問的時候，也可以適度的讓我們地方政府相關的單位，或者是各局處的人員能夠來涉入，一起協力來辦理這樣子的活動，中央跟地方協力，除了可以行銷地方，增加一些地方的能見度之外，那對於我們這些常任的公務員，在實務上的經驗也是有幫助的。

J：

1.說到怎樣去培養我們辦理國際事務的人，中央涉外人才的培育政策是不是要再檢視、檢討，譬如中央有一個是送我們公務員到國外去一個月，那我就很質疑他一個月的成效是什麼，像我同事就有一個送到澳洲去，那他到澳

洲一個月他可以學到什麼？所以中央有很多的政策，那這些政策的成效是什麼？是不是要再檢視一下，不需要的經費是不是要做個刪減。

2.我們現職的公務員當然是要學一些，但我們派出去的人不是只有學語言而已，我建議可以到地方政府了解不同國家的運作方式，一些模式是什麼。

3.進到公務體系中，如果我沒有機會去接觸到國際事務，那我是不是在公務體系裡面會變的很拘謹、僵化，處理國際化的事務是不能缺乏活力的，像一些剛進來的年輕人，就還很活潑很適合擔當這些工作，那要怎麼維持這種心態，這方面的努力也很重要。

4.大家說的都是外語能力的培養，但國際溝通、社交能力，還有在國際環境下的有效溝通，那是非常重要，在那個場合裡有沒有辦法很精確的表達意見、言之有物，那除了專業的能力外，還要涉獵其他的，就是要變成一個通才。

S：

1.關於出國培訓方面，國際公務人員的交流我覺得是可行的，記得十餘年前曾赴英國學院短暫進修，在上課時遇到一個韓國人，他就是該國派駐當地研習的公務員，他會參與各國在此的課程，聽取並分享各國的公務經驗，此種方式的學習效果，較進修國外學分，應更具實益。

2.目前國際人才的養成，這個過程我想他少了一個類似的專責法律規範，沒有法律的規範，就無法透列預算，無經費的支援，在好的構想也無法執行。

3.在實質的交流面、考量通常學術界跟國外的交流頻率會比較高，如果可透過學術界來協助、協調公務體系培養全球化的公務人員，這也是我的想法之一。

4.在實務面運作上，有沒有必要嵌入一個職務專辦國際業務，我想如果說有行政規則來指定，每個局處也許都可設置專責辦理國際事務人員，對未來執行業務將有很大的助益。

5.我們在評估韓國派人至本市實務見習一年，反之，我們評估市政府如果支持交流的方案，由於經費的限制，大概只能應付到三個月左右。

6.關於國際公務員交流的部分，前述見習方案似不像訓練技術法裡面規範的專題研究，因它屬進修的範疇，但我們只派同人至釜山市政府去做實務的交流，在結束之後如何產生一個成績評量，這成績要怎麼去計算，都是一個新的體驗，這個新的經驗如果變成常態，也要有一個行政規則的提示，讓每一個機關都知道他應該要如何去做等等，這個大概是就人事業務觀察到的一些重點。

D-1：

1.我倒不覺得有一個好的外國語言能力，就是一個好的國際人才，這點我回饋一些意見:有部分人質疑中央給未具該國語言能力的人去國外受訓，兩個問題要被考慮，就是說這麼高階的人，他重點是在學習語言能力嗎?還是去學習國際的一些觀念把它帶回來國內運用?

另外出國學習是去語言受訓還是去做業務學習及交流，業務考察跟語言受訓是完全不同的功能跟取向。因此，是不是有好的語言能力的人，就有國際觀，這個是值得考慮的。

2.在觀光旅遊單位最重要的是用人，訓練的時候我們遭遇到兩個問題，一個就是年輕人考試分發到公務體系，他要什麼?自我實現?另一個就是要升遷及保障；很多人在一個單位兩三年他就會離(調)職，這是人才如何留住的問題。

3.剛剛有一些先進講向私部門借將，像是學校或者是一些導覽的協會，我們嘗試去找一些民間專業的人才來，因為這些人有地域性，所以他對台南市的文化、觀光等景點的背景都很熟，只要短期的訓練就可以協助公部門推展觀光，所以公私部門的合作，倒是我們用人單位可以去思考跟替代的。

4.我們同仁進來的時候都經過考試，也有語言要求，但是進用之後必須兼顧行政業務，有專業又有語言能力的人，在職位上是不是可以有不同的職級，也就是說站在用人這個制度的需要上面，我希望的是用人的彈性可以增加，比方說職系、職組，舉例而言，明明具備英語能力的同仁，因為用人制度沒有彈性，或者因為考技術專業進來，不能轉到其他部門，人才無法進(流)用，漸漸就流失了。

5.另外高普考制度，到單位報到一年就可以調職，剛初訓完就調職了，這樣枉費單位訓練人才。

6.目前因為人事的問題，所以我們單位都是參採公、民合作的機制。

附錄六

**國家文官學院專家訪談
訪談紀錄**

地點：國家文官學院

地址：台北市南港區忠孝東路七段 576 號

日期：民國 102 年 8 月 9 日（星期五）

時間：上午 10:00 至 上午 11:30

訪談主持人：陳超明教授（實踐大學應外系講座教授）

受訪專家：國家文官學院代表

兼任研究助理：宋宜芝（實踐應外系研究生）

第一節 訪談提綱

本研究主要考慮以下議題：

- 一、公務體系中的國際事務人才的定義、認知與角色；
- 二、政府各部門對於國際事務人才的運用；
- 三、國際事務人才在公務體系內的影響與未來發展；
- 四、培育國際事務人才的具體有效作法。

針對以上四大議題，希望從以下幾個問題出發：

- 一、您認為公務體系中的國際人才條件為何？
- 二、您認為現今公務體系下，國際人才的質與量夠嗎？

三、您認為現今公務體系中，如要培養國際事務人才，應如何著手？

四、您認為現今公務體系中，進行國際事務人才培育的最大挑戰或困難為何？

第二節 訪談紀錄

一、公務體系中國際人才的條件

(一)語文能力

語文不是國際人才的唯一條件，但是具有外語能力，就比未具外語能力者，由於可直接接觸第一手資料，因此可以快速瞭解國際事務，進而也較易具有寬廣的國際視野。

(二)國際觀

國際人才當然要有國際觀。國際觀的內涵很廣，小至國際禮儀，大至各國的政治、經濟、財政、科技、社會、文化及發展趨勢、潮流等各面向；一個具有國際觀的人，上述各面向都應該要有所瞭解，如此在處理事務上，才能與時俱進，並與國際接軌。

(三)處理國際事務能力

處理國際事務的專業能力，是國際人才的基本能力之一。也就是說你從事哪一方面的工作，就要具備有這一方面的專業。譬如說從事外交、國貿、國際金融、國際新聞等工作，就要有這方面的專業能力。處理國際事務能力，除上述各該領域的專業能力外，還須具有一般共通的能力，如國際談判溝通、危機處理等，才能有效解決國際事務問題。

(四)人格特質

何種人才是最佳的國際人才？在處理國際事務上，不單只是具有外語、國際觀及專業能力，人與人之間的互動交往、接觸尤其重要，有人會建立很好的私人情誼，以這樣的關係，除有利各種事務的的交涉處理外，更可進一步深化合作交流事項，這在國際事務上已有很多的案例。我認為這就關涉到

一個人的人格特質，具有這樣的人格特質的人，當然就更有機會成為優秀的國際人才。

二、國際人才質與量

(一)國際人才之「量」

就我國國際人才的「量」而言，看起來是有。也許懂語文的人多，而具有國際觀及處理國際事務專業能力的人也不少，但要全面具備這些條件者就不多，如要兼具有這方面的人格特質者，則更是鳳毛麟角，這就是值得大家憂慮的地方。

(二)國際人才之「質」

而在質的方面，這些具有處理國際事務的人，是否已在各方面的能力都很精進，也是值得探討的地方。大家常常從報章雜誌看到很多官員在國際的表現不進人意，就是「質」的問題，也許這些人對國際事務很熟，但卻不「精」也不「通」，因此沒辦法把國際事務處理妥善完美。

三、如何著手國際人才培育

個人認為公務國際人才之培育，可從下列五點著手：

(一) 學校教育

在學校裡從小學到大學教育裡，必須融入國際領域課程，畢竟人才的養成是漸進的，非一蹴可成。新加坡培養菁英文官，就從學校教育做起，而且有計畫地將這些人送至各國去留學，除讀書外並從中瞭解各國政經、社會及文化情況，後來進入公務體系做事，雖然年輕但已具有相當的國際觀與認知。

(二) 國家考試

專業的國際人才，當然可配合用人機關需要設定各種國際專業相關考科，如外交、國貿特考，需考外語、國際事務等相關科目；但一般公務人員即無此考科，因此考生也不會去注意這些科目，如體認公務人員需具備國際觀、外語能力，有效的方法，可考慮在國考中加入這些考科，以促使考試錄取人員能具備這些認知。

(三) 訓練與進修

訓練係指為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關(構)學校主動提供特定知識與技能之過程。一般而言，有關國際事務訓練有兩類模式：第一類為涉外機關裡的專業訓練，如國際經貿人員、外交人員，前者在經濟部開設有國貿班，後者則由外交部外交學院負責，這種有系統、有計畫的培養，是一種很有效的作法；另一類則是對非涉外公務人員有關國際觀或外語的訓練，此通常由綜合性訓練機關(構)辦理，如本學院辦理國際新趨論壇、績優學員海外研習、國際人力資源發展班；公務人力發展中心及地方研習中心辦理語文訓練等均屬之。

進修指為配合組織發展或促進個人自我發展，由各機關(構)學校選送或由公務人員自行申請參加學術或其他機關(構)學校學習或研究，以增進學識及汲取經驗之過程。各機關常採取的作法，如派員赴國外考察，或派人到先進國家作專題研究。前者期間短，走馬看花所得有限，後者雖可深入，但花費大、人數少，無法擴大辦理。

(四) 職務歷練

職務歷練是指公務人員依其知能及專長，在機關不同層級或職務間，施予定期或非定期之職務調動、互調及輪調，以增進工作歷練，激勵工作潛能為其範疇。一些有駐外機構可建立國內外人員定期輪調制度，以增加公務人員赴國外各項事務歷練的機會。而一般無駐外機構之機關，亦可透過與國外簽訂合作交流或MOU方式，進行人員互訪或互派人員進行較長時間觀摩學習。

(五) 閱讀

閱讀對國際視野的增進是非常有幫助的。文官學院推動每月一書活動，每年選出12本書，函請各機關鼓勵公務人員閱讀，這些書不乏具有增進國際事務的好書。學院透過導讀會、讀書會及心得寫作競賽，使公務人員養成閱讀習慣，這種自主學習的方式，對國際事務的瞭解與認識也是一種很有效的方法。

四. 人才培育的挑戰與困難

(一) 環境之困境：

美國有名的教育家杜威說：「要改變一個人，就要改變環境，環境改變了，人也就改變了。」環境是指四周的氣氛，在學習上有學習的氛圍，在應用上有實用與否的氛圍，擴大而言，則是指生活上、工作上所接觸的一切人事物。國際事務人才培育的最大挑戰與困難也在此，語文上的學習、應用，國際事務接觸的機會，能力的養成與歷練，在在與環境有關，也就是說我們周遭有無這樣的環境與機會，而要創造這樣的環境或機會，都會涉及到國家政策，也就是說要能有效根本解決問題，需從上游的政策著手，中下游的各項制度及執行措施，才能有效的發揮。從國際事務人才所需的條件及培育途徑，我認為相關的環境條件是有很大的強化空間。

（二）培訓上之困境：

我負責的是培訓的工作，所以我也要談一下，培訓上的一些侷限。究竟培訓是屬下游之技術上作為，所以它的功能效果受限於制度及政策的規範。此外，培訓也有技術的侷限性，譬如在訓練過程要觀察或評核個人本質特性是很難的；又如需長期培養的語文能力，亦非訓練機構短暫期間所能竟功；另訓練評量（測驗）常左右一個人的學習態度與方向，尤其此種評量（測驗）成績是關係到他的升遷任用資格等重大利益時，惟評量（測驗）方式或技術又受到人力、物力的限制（如信效度高的「評鑑中心法」在執行上需大量人力、物力及財力，僅能適用於人數少的訓練）。因此培訓並非萬能，需要良好政策制度及優良技術，才能發揮最佳功能。

五.如何克服挑戰與困難

要如何克服上述的困境與挑戰，我認為可從三方面著手：

（一）政策上

這方面主要是針對「環境」因素，如外語雖可學，但學卻無可運用的環境，效果常是事倍功半，甚至無效。以國人從中小學開始學習英文為例，花費多大心力，但最後都回歸到原點，其實語言乃是溝通工具，在我們生活工作中，如融入英文，天天、處處接觸英文，則在外語能力上至少英文也就不成問題，甚而心有餘力尚可學習第2或第3外語；當然如何把英文融入生活，即需政策上決定，如把英文訂為第二官方語言，或有計畫地從學校教育導引及相關運用的配套，或其他適當措施等。另學校教育是否納入國際事務課程，也是需政府做政策決定。

（二）制度上

制度上需配合者，譬如說在國家考試中，加入有關國際觀或國際視野之相關考科，及將心理測驗列入考試方法之一。前者可使進入公務體系的人員，均具有國際相關的知識，可提高公務處理事務之視野；後者則可以篩選出具有國際事務人格特質的人才，有利進一步培育。此外，在職務歷練或陞遷上，亦可將相關有助國際事務人才培育的條件，納入各種人事制度中，以利培育人才。

(三) 訓練與進修上

在訓練上宜有計畫地分工辦理，涉外訓練機構負責國際事務專業訓練，一般訓練機構，則可強化共通性之國際課程，如國際禮儀、國際談判、國際政治、社會文化、外語等。在進修上，應有計畫薦送具有發展潛力者，赴國外進修；如囿於經費，也可鼓勵公務人員自費申請相關之進修，並給予部分補助，以全面培育國際事務人才。

附錄七

國防部專家訪談 訪談紀錄

地點：國防部

地址：台北市中正區博愛路 172 號

日期：民國 102 年 10 月 4 日（星期五）

時間：上午 10:00 至 11:30

訪談主持人：陳超明教授（實踐大學應外系講座教授）、
范祥偉參事（行政院人事行政總處）

受訪專家：國防部上將、國防部少將

兼任研究助理：宋宜芝（實踐應外系研究生）

第一節 訪談提綱

- 一、國防部英語人才的管理政策與評估；
- 二、國際事務人才的跨部會交流與任用的可行性；
- 三、國防部對於外派或涉外人員的教育訓練制度。

第二節 訪談紀錄

一、國軍人才概述

從先進國家的「募兵制」推動經驗，足資我國參考。英國的退伍將領明確告訴我們，招募時一定要聚焦，你所招募的軍人，應該要具備五項特質，那

就是：忠誠、熱情、勇敢、負責、自制，他們沒有提到「智慧」這一項特質。他們認為，只要招募一個高中生進來，就可以把他們教育訓練成上將的水準，美國、日本的概念也大略相同。此外，從管理實務的經驗顯示，一個常犯錯的士官兵或多數的軍紀事件，都跟負責、自制有關。

現階段，我們所需獲得的軍官，平均一年約一千三百餘人會進入我們的軍事院校，他們考進來的平均級數約55級分左右，相較於以往已有大幅提升，其中空軍因受視力及其他體格標準等嚴格限制，俱有資格的高中生人數不是這麼多。依據經驗，我們一年大概平均約有八千人到一萬人左右會想報考軍事院校，經過層層篩檢後，符合空軍體檢要求的大約只有五百人左右，再從中篩選一百多人，因此相對成績普遍較低，整體軍官招募情況大概是這樣。

一般而言，從官校一開始就持續觀察哪一些人英文好，哪一些英文較差。當我們發現武器系統換裝需要及國際化的迫切要求時，我們甚至在官校的英語訓練中，還會派車送學生到高雄去上托福班，以培養交換學生等。

而國軍每年都會實施鑑測（包含分發到部隊的軍官、士官等都會視專長需要給予鑑測）。我一從任官中尉開始到現在，所有人事檔案的管理都經嚴格管制，我做了三十五個位置，全部都清清楚楚紀錄我在什麼位置、什麼的職務，我們還有生活品德、工作績效等考評項目，非常完整。

二、國軍人才培育體系三階段

國軍有一套教育訓練機制，我們有三層，「基礎教育」是像少尉任官前，那中層是「進修教育」，就是任官後一直到差不多少校這個階段，「深造教育」是中校、上校階層，深造教育有兩個部分，一是碩博士，另外一是軍事深造教育。軍事深造教育就是所謂的「指參」以及「戰院」。

(一)基礎訓練

基礎教育就是我們大學，任官前那四年。譬如陸、海、空軍官校，或陸軍專科學校、空軍航技學校主要是培養士官二專班，在任官任職之前，稱為基

礎教育，大學或二專就是基礎教育，這一類稱「就學班隊」。我們還有一種教做「就業班隊」，也就是說在外面已有大學文憑，可以直接考進來，考進來以後就直接任官，但必需要受相當的軍事訓練。

(二)進修教育

再往上一層叫「進修教育」。我們還有很多專業班隊訓練，像步砲裝正規班甚至像飛行這種要經過特殊的訓練，那是沒有學位的，只有軍事學資，以上都是根據我們軍事教育條例，可授予「軍事學資」。

(三)深造教育

語文在國防大學下面有一個「語文中心」，有七種語言課程訓練，有英文、俄語、西班牙語等，曾經屬於政戰學校，現在屬於國防大學。這一區塊是培養我們涉外事務、軍售訓練班隊，還有一般全時進修出國的這些人才，就是說我們有不同的班，有特別駐外的班，另外軍事訓練的，就是到美國軍事訓練這一個，我們在那邊有培養短期的一系列的班次，有六個月的班次、一年的班次，還區分「初級班」和「高級班」，像派外日本的、美國的，這些派外，有針對派外的班，所以他針對各種不同的需求，讀書的、駐外訓練的、增加職能上能力的，還有「智庫研究」的這些我們都有不同班隊。

Profiling概念

台灣的公務人員在人事檔案裡面沒有這種profiling的概念，但國軍是有的，譬如像我們執行官他三十五個職位，受過任何班隊，如英語班的訓練、外語翻譯等，這些都會管制。假如現在要送訓一個人，我就可以從檔案資料庫裡面找有多少人符合條件的，再按其意願，可報名參選。

因為類別很多所以舉個例子，若要當派外任武官的，可以英文正規班，讀完後會納入我們管制中，你具備這樣能力，當武官考試的時候，你就去報名，單位主官推薦。通過就可以任武官，那英語系國家有英語系國家，非英語系

國家有非英語系國家，受完訓以後我們都會做人員管制，然後依照個人意願並考量專長職類去派訓，比如專長班類。

篩選機制

我們每引進一個裝備系統，就必須有該專業的班隊，比如說愛國者1、2型、3型，或者M60等，每一個武器裝備進來，我們就會有team要去販售國實施系統學習並接受持續的專業訓練。因此我們每一年都會視專業需要實施鑑測。也就是專長跟語文。語文要鑑測，美國訂一套嚴格的標準，飛行人員要多少分？各個專業又需多少分？都有一定的標準和遵守的規範。

到美國受訓軍售班隊，有三個月、半年的，甚至到1年的訓練班隊都有。軍售要考ECL，我們針對需要具備這樣語文能力去培養。所以說，就任務而言，像空軍有飛機P3C，需派赴到國外受訓，針對這些人，由各軍司令部推薦後，在語文中心特別成立相關3個月或半年的語文班次，訓練這些人員。

現在國防大學戰研所原先是以前兵研所，現在攻讀戰研所同時可副修戰院學程，畢業後同時可授予碩士學位及戰院學資，我們現在要晉升就一定要有碩士或者是要戰院。要升將軍，一定要有戰院，或是戰略班或博士。

交換學生機制

我們與國外學校，如美國或中南美洲等國家有交換學生機制。一年大概有12個到15個左右，到美國的維及尼亞、西點軍校、陸海空軍官校，還有瓜地馬拉、薩爾瓦多四年制的軍官學校，我們篩選英文成績好的，通過托福後，赴國外接受訓練。

專業培養

空軍飛行專業培養尤其不容易 所以，我們原則上領導幹部是以培養碩士為主，新加坡也是如此，然後走專業的人力需求才會培養到博士。也就是說，我們在軍方就是指揮參謀為主的戰略教育，像是指揮參謀學院一年，戰爭學院一年，這些在國外通常加修少數學分就可以授予碩士學位的，但是我們教育部高教司就不願意給學位。

而在語文中心我們各種班隊都有，譬如人事單位我們現在也有駐外的，像這些人就是我們培養的，當然還是要看個人意願，這些都要及早培育，但因為我們在國軍裡面很早就已經分流，當任官以後，就開始在人事類、作戰類、情報類，其實很早就分流了，所以走到人事類的時候就可以循人事管道發展，再加強語文能力，並透過各種管道培養，如碩、博士班、軍售訓練，當任職的時候，就進到我們各種不同專長領域管道，所以基本上都會有專長的。

簡單來講就是國軍的專業分的很細。我們舉例來說，要採購新的武器裝備，有可能沒有這一類的專業人才，但我們會從相關可相互替代的這部份裡去篩選人，篩選後集中訓練，開班。看訓練項目，有三個月的、有半年的，也有一年的。

就以一個學校步兵學校來講，步兵有很多種不同的裝備，步兵學校所謂的專業跟專長班次，那可能只有兩個禮拜或到幾個月，這種班次大概就有兩三千個班次。所以我們的專業是分很細的，我今天是維修這個東西我就是去受這個訓。

三、國軍人才輪調機制

關於國際事務人才的跨部會交流與任用。國軍人才只會到國安會、國安局等單位。而駐外是國軍在外交部底下的一個編組，但國軍沒有任何具體的交流機制。借調的問題是國軍自己也缺人，那這個人在國軍裡占編制，結果去別邊做事，不符用人體制。除非政府相關單位，訂有一套交流機制，讓大家共同來遵守。

但國防部各軍種之間的國際事務，陸軍司令部、海軍司令部的，有需要的時候是能借調的，但需再檢視實際規定和運作機制。

舉例：我們現在剛引進的P-3C反潛巡邏機，就是海、空軍都需要去接受專業訓練，但這牽涉到最重要的是，能不能交流是各個軍種專長管制的問題。像飛彈專長只有飛彈指揮部有，其他的單位沒有，那他就不能去啦，不過他可能有些維修的專長，那我們就可以開放，維修的就可以來報名，沒有軍種的限制或隔閡。

國軍現在二十餘萬國軍編制，約有一萬多名叫做「維持員額」，維持員額就是部隊受訓人員、軍校受訓生等，因此不佔原單位員額。公務體系可以參考維持員額此概念。

附錄八

中華人力資源管理協會專家訪談 訪談紀錄

地點：大安捷運站辦公室(台北市大安區信義路四段六號 11 樓之 8)

日期：民國 102 年 10 月 14 日（星期一）

時間：下午 2:00 至 下午 3:00

訪談主持人：陳超明教授（實踐大學應外系講座教授）

受訪專家：常務顧問（中華人力資源管理協會）

兼任研究助理：籃奕涵（實踐應外系研究生）

第一節 訪談提綱

- 一、從企業觀點看，什麼是國際事務人才？
- 二、從企業觀點來看，國際事務人才的評估與管理機制如何建立？
- 三、企業如何培訓國際事務人才？

第二節 訪談紀錄

一、企業之國際人才定義

第一個要有Global Mindset，第二個要有外國人的思維，第三個他必須對本質專業、工作搞清楚。第四個才是語文。這四個東西要合起來才能變成一個國際化的人才。

(一)國際觀:

很多人認為英文要好，但那只是工具面的東西，有Global的mindset很重要。我們台灣這方面較差，政府不做這方面的事，媒體也沒有全球的觀點，就算有些新聞也不是全球觀而是美國觀。

(二)國際思維:

不管民間企業或政治企業，都要該有外國人的思維，而不是台灣人的思維。我認為政府可以從旁協助，像國際在發生事情的時候政府、媒體就應該可以趁機會做宣導教育。

台灣近年來用人也開始重視這方面。台積電裡很多的高階主管是在美國留學讀博士回來的，甚至在國外待十幾二十年回來的，他們的思維非常有全球化的觀點。

至於本土人才也是可以慢慢出來的。慢慢起來有個好處。我們找人都喜歡用first tire，像是台、成、清、交這種，這些人也許完完全全本土起來的，但他聰明且學習能力強，學得快又肯學就很容易pick up，而且同儕之間都是優秀的人才，也能互相影響，學習的也較快。

二、企業之國際人才培育機制

-人才培育

(一)溫室培養法:

在挑種子時就挑最好的放進去，那培養出來就會是一等一的。譬如今天要挑人進來，第一個確認是唸名校的，然後給很多很好的test，考英文、智商、性向測驗等。前三個月、前一年tracking performance，確定這是我需要的人才，這就是溫室的計畫培養。此種成功機率較高但失敗損失也較大。

(二)油麻菜籽法:

把一把種子全部往下撒，兩個月以後來看看，長的最高的就留下，長的不夠高的全都砍掉。一般來講，台灣的人才都是油麻菜籽。因為當初進來的這些人，我們都不知道他會走domestic或者international的，就讓他在裡面做，從他自己本質專業中，就會有人冒出頭，那有些人就是不行。

-解雇機制

(一)Buttom five:

台積電最有名的就是Buttom five。最後的百分之五就會請他們考慮別的地方。第一個，今年加薪沒有你的份，若留下來的話，第二個就是重新把他放回試用期。

-培育制度

(一)升遷標準

私人公司是經理、處長都有英文最低接受的標準，不到標準就不考慮晉升。要升經理、處長，多益不到幾分，免談! 如果英文不好就不可能升promotion。

(一)開課內訓

最基本的是開英文課做內訓，且須分等級，分初級班、中級班、高級班。如果不出勤或出勤率不滿百分之七、八十的話，學費自己付。

(三)職務歷練

譬如出差、到國外去或外國有人來就去接待，而職務歷練本身就是淘汰機制，接待外國人幾次就知道這個人才行不行。

三、實質建議

(一)訂定國際人才率

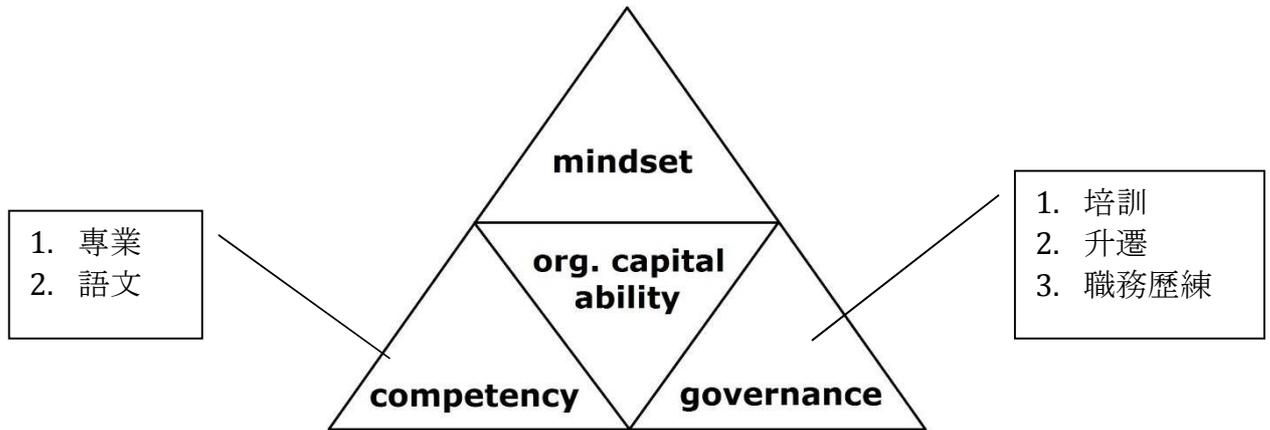
假如公務員有一百個人，最起碼有5%~10%的人能代表每個單位，把他 narrow down，最起碼我們出去的人有個樣子，或者接待外國人時有個樣子，這是最起碼的。

(二)簡報、接待能力

公務員處長級的話，自己要會做簡報。如果不會做簡報，那單位裡頭一定要有一個人能出來做。最起碼單位、處裡面要有人能做代表去接待外國人。處長最起碼都要有這種capital ability。每一個處級都應該要有自己公務部門的中文簡報、英文簡報，隨時keep update。

四、組織能力觀念圖

這是一個教授講的組織實力:



mindset就是國際觀，competency就是基本能力而governance就是不到什麼條件就不得升遷，影響到考績、升遷，還有我剛講的，每個處出來的一定要有這種東西。這樣才能夠把組織的動力帶出來。這個organizational capital ability，這就是一個model。

附錄九

美國 ETS 台灣區專家訪談 訪談紀錄

地點：忠欣公司

地址：台北市復興南路二段 45 號 2 樓

日期：民國 102 年 9 月 13 日（星期五）

時間：下午 2:00 至 3:00

訪談主持人：陳超明教授（實踐大學應外系講座教授）

受訪專家：美國 ETS 台灣區代表

兼任研究助理：籃奕涵（實踐應外系研究生）

第一節 訪談提綱

- 一、從企業觀點看，什麼是國際事務人才？
- 二、從企業觀點來看，國際事務人才的評估與管理機制如何建立？
- 三、企業如何培訓國際事務人才？

第二節 訪談紀錄

- 一、企業之國際事務人才定義

(一)非跨國企業:

[1]國際業務人才

舉例來說，參加世界型的商展，在商展中無論把東西賣給別人或把東西買進來，他都需要去處理，我們稱之為國際業務人才。

[2]國際行政人才

在本地型企業來講，我們在進出口有實務，這些進出口的實務都跟銀行、進口商的承辦人員會碰到。

[3]國內涉外人員

不需要出國，但會涉外。譬如處理國外的資料、電子檔，我們稱為涉外，但可能只是活動的一部份而已，並不是全部的活動。

(二)跨國企業人才

跨國企業人才的分類也差不多，不過國際業務又分成兩部分。

國際業務人才:

國際管理活動

舉例來說，像我曾經負責電腦部門，我要跟全球的資訊長報告，我要參加全球年度的資訊會議。屬於內部的管理。那他所要求的程度非常高。因為書信往來跟會議的內容通通都是用英文。

△國際業務活動

像我以前在一個國際的保險公司活動，那我們當時服務的大客戶叫飛利浦，我們要參加飛利浦的國際保險工作會議。當時我再那間保險公司叫蘇黎世，我們服務的客戶飛利浦全球的branch超過一百個，而每個地方的保險業務都是交給我們處理。所以飛利浦全球的保險部門在全球每個地方的財務部門都會跟當地蘇黎世的人往來，所以我們會跟飛利浦有一個全球年度的溝通會議。在蘇黎世的荷蘭公司有一個窗口是對他們的headquarter to headquarter，那我們全球是branch to branch，然後我們每年全球還要有一個這樣的會議，我們稱為業務會議，就是涉外的業務會議。

在國際管理人才跟國際業務人才之外，我們有個人叫外派人員，再來就是國際行政人員。在本公司，國際業務人才應該有將近15個人，10%的人有牽涉到國際業務的部份。國際行政人才再我們公司內應該有5、6位，國際涉外的部份大概有10位。很明顯的會有五分之一。

二、評估國際人才

(一)語言能力

國際事務人才入門門檻為語言能力，專業能力可以訓練，語言能力卻非常難訓練。通常在召尋國際事務人才的101是用英文。只要任何涉外的職務，先都是英文筆試。現在也會用一些英語證照。面談的時候用英語面談確定你 conversation能力。

(二)學歷審查與面談

大部份的國際事務人才需豐富的背景知識，所以我們會選學習能力較強的人也就是學歷較好的人。學歷不是因為學歷重要，而是因為學歷代表學習能力跟紀律。其實他是一種自我管理的能力，系所是代表專業，學歷本身代表學習能力跟紀律，

(三)人格特質

當時我們牽涉到所有可能成為國際人的部份，我們會非常重視他的適應性、領導力、溝通力。第一就看口齒清不清晰，第二看社團經驗。最簡單就是用project檢驗。就在面談中所談過的這些事情裡，我聽他有一個project，那這個project他怎麼做，我從回答中的細節就對他的competence有了非常清楚的認知。

(四)健康、體態

體力與健康有沒有辦法承擔國際事務，還有國際事務人才的評估中，有儀態跟身型的條件。它的過程中，其實身型跟語言是第一個門檻。

三、國際人才之培訓、管理

管理

管理分兩個部份。一個叫功能性，一個是階級性。

(一)功能性

通常最簡單，第一個就是做紀錄，有涉外的會議就讓他來做會議紀錄。我第一個功能通常都是用會議紀錄，再來草稿撰寫、參加飯局。功能性的目的是評估他能力的特色。與他未來的薪水絕對相關。

(二)階級性

階級性牽扯到公司之間往來的禮儀問題。舉例來講，在公司會議他可不可以做參予者、撰稿者，或可不可以做 Presenter、做報告，你是第幾個換名片的人，這就階級性。再來可不可以出國參加訓練、參加國際會議、代表公司談事情，通常這都跟你是專員、科長、經理有關。這是階級性。給的階級是因為在功能中已經被驗證。要驗證完功能才會讓他去這個活動。基本上我們公司是經理以上我們就會讓你參加國際活動。

培訓

(一)活動參予

去參與國際活動。所以就是通常一面增加曝光一面讓你去lead一些活動，給你看的機會也讓你做。既給你看又讓你做，再配合訓練。

(二)專案主辦與協辦

再來就是專案主辦，我們local活動的主辦，可是你是主辦國際活動。

(三)訓練與功能。

像我剛講的，功能就是帶他去處理這些功能的事情。當然要搭配一些正式的訓練。不管是簡報訓練、會議訓練。所以它就是有訓練、功能

(四)mentor概念

在私人公司有意無意的會指派教練，但在公家機關這概念很難處理。栽培的過程是有mentor、有coach的。過去這事情是私相授受，其實未來要制度化。因為國際事務坦白來說，沒有coach辦不了。這不是能力的問題，很多事情是經驗的問題。

升遷

只要是國際事務人才在全台灣所有企業包括外商企業，只要通過剛才功能性的檢驗後，一定進入快車道。升遷會比一般人快，淺規則。私人企業通常是透過曝光跟訓練，公家機關的預算多，讓他國際會議或者是國際訓練。沒辦法用錢、沒辦法用階級，可是可以用場景，用assignment。

附錄十

**國立政治大學教授(A)專家訪談
訪談紀錄**

地點：政大水岸咖啡屋

日期：民國 102 年 9 月 16 日（星期一）

時間：下午 3:00 至 下午 4:00

訪談主持人：陳超明教授（實踐大學應外系講座教授）、

莊坤良教授（逢甲大學外文系教授兼人文社會學院院長）

受訪專家：國立政治大學教授(A)

兼任研究助理：宋宜芝（實踐應外系研究生）

第一節 訪談提綱

本研究主要考慮以下議題：

- 一、公務體系中的國際事務人才的定義、認知與角色；
- 二、政府各部門對於國際事務人才的運用；
- 三、國際事務人才在公務體系內的影響與未來發展；
- 四、培育國際事務人才的具體有效作法。

針對以上四大議題，希望從以下幾個問題出發：

- 一、您認為公務體系中的國際人才條件為何？
- 二、您認為現今公務體系下，國際人才的質與量夠嗎？
- 三、您認為現今公務體系中，如要培養國際事務人才，應如何著手？
- 四、您認為現今公務體系中，進行國際事務人才培育的最大挑戰或困難為何？

第二節 訪談紀錄

一、國際事務人才之定義

從Role Model來談，譬如清末時的大使是從小就培養外交人才的。從此角度來看，引述到公務體系引進人才或做文官培訓時，它必須是精英化且從小開始培育。國際人才不只需語言條件，還包括對社會、文化、政治、經濟，全方位的了解。它必須是跨界、跨文化的。有基本的條件又能夠從事跨越文化的努力。教授認為，國際人才必須是一個菁英教育下的產物。而涉外人才的定義，教授認為：

(一)國際觀

需了解全球化趨勢、國際政經發展脈絡，有基本國際上的政經勢力、政經文化勢力的掌握度。

(二)文化背景

有文化相對的背景。生活經驗也好，有能力用國際的Manner、對應方式、私人邏輯等去和國際互動，這邏輯可能是以西方的、歐美為主。

(三)精通談判

國際公務體系人才必須是精通談判的，除了語言上的限制外，我們的談判人才、技巧也皆不足。

二、國際人才之質與量

教授認為涉外人才非常缺少，而因中央都缺少國際人才，那地方政府也就更缺少。

三、如何著手培育國際人才

國際人才應從小就開始訓練，對於已進入體系中的公務員，第一步，政府宜精簡、調整人事與相關規定。建議所有政府部門，應該有通盤調整，不要一味只知變相擴充。另外，不要用非典型人力，會製造很多問題。不過真正問題在於「高級文官」夠不夠優秀？如果很優秀又不願意做事，或優秀肯做事、不優秀肯做事的，或不優秀不肯做事的，了解這幾千人的屬性，就知道中華民國政府能做多少事。

可從跨部會歷練的人才部分開始做，只是不一定馬上改就能動。可能從論調制及閱歷制方面下手。相關法規甚多，找出來用或許就有了。而要培養人才，最大的挑戰或許是不應該在原有的培訓體制中辦。譬如可以辦一個公司或associations，然後由政府委託你培育國際人才。

四、培育國際人才之挑戰

(一)形式主義:

教授認為訓練最大的問題之一就是形式主義。講的東西往往並非改革理念與導向，還是一種為官之道？如果沒有引進外部經驗，改革就會較困難，閉門造車是無法拓展的。

(二)辦學方法:

教授覺得最主要是可能不懂國際人才辦學的方法，方法是蠻重要的一點。

(三)升遷困境:

台灣公務升遷體系常受兩個條件影響所以難造就人才。第一個:Due process，它只重視程序。第二個:升遷常受政治力的影響。這政治力不一定是外部的，有些是內部的派系，有外面的派系跟內部的派系，互相震盪。

(四)一條鞭歷練:

台灣公務體系的歷練方式都是一條鞭。不像在美國與日本，必須要跨部會，應規定必須要先調地方、調國際、調別的部會再回來升遷。其實在不同的位置，就會有不同的思維，會了解人家的想法，也會累積不同的人脈。

五、實質建議

(一)招募全世界人才:

全世界招募人才。用全世界的人才來充實，台灣的人才也公平競爭。

(二)使用雙語:

整個公務體制內，起碼涉外部門，考慮用雙語。正式文書全部用雙語。也許會有很大反彈，但可先從雙軌制或涉外部門先行。具體作法當然還需深入研究。

(三)部門合併:

考慮考試院、人事行政總處這兩個部門合併或密切合作。考試院可以轉型，變成研究單位。考試院變人事改革研究單位。或者是把人事行政局跟考試院合併成一個獨立的人事院，像日本就是。其實人材最重要，沒有人材，再大的架構都是空的。就是要培養人才。教授對人才的想法就是：能成事的人才叫人才。

附錄十一

國立政治大學教授(B)專家訪談
訪談紀錄

地點：Mita 米塔義式餐廳 政大店

地址：台北市文山區萬壽路 2 號 2F

時間：民國 102 年 8 月 14 日（星期三）

時間：下午 3:00 至 下午 4:00

訪談主持人：陳超明教授（實踐大學應外系講座教授）

受訪專家：國立政治大學教授(B)

兼任研究助理：籃奕涵（實踐應外系研究生）

第一節 訪談提綱

本研究主要考慮以下議題：

- 一、公務體系中的國際事務人才的定義、認知與角色；
- 二、政府各部門對於國際事務人才的運用；
- 三、國際事務人才在公務體系內的影響與未來發展；
- 四、培育國際事務人才的具體有效作法。

針對以上四大議題，希望從以下幾個問題出發：

- 一、您認為公務體系中的國際人才條件為何？
- 二、您認為現今公務體系下，國際人才的質與量夠嗎？

三、您認為現今公務體系中，如要培養國際事務人才，應如何著手？

四、您認為現今公務體系中，進行國際事務人才培育的最大挑戰或困難為何？

第二節 訪談紀錄

1.國際人才之定義

羅教授認為英語能力為最基本條件之一，最重要的是國際觀，有國際的視野甚至包括國際的關懷。國際人才也牽涉到非常多的領域，所以該領域裡之專業能力也是國際人才的基本條件。更重要的是，國際人才的本身，他的人格特質、個性是要比較 Open 一點的。因此國際人才的基本條件大約為以下四項：英語能力、國際觀、專業能力、人格特質。

2.專業與語文能力之衝突

而以國際人才而言，英語能力與專業能力間的差異不能太大。如不是語言科系、專長的話，除了專業能力養成之外，要加強外語能力。兩者很難面面俱到，但至少不要差異太大。若要談先後的話，先有專業能力再加強語言能力，尤其是專業的外語能力，可能會較容易。

3.國際人才之質與量

(1) 國際人才之量:

國內的國際事務人才「量」是足夠的，但「質」的部份確實有待加強。量的部份，由於國人近年英語能力有提升，許多留學、出國、觀光等，所以量的部份還算可以。

(2) 國際人才之質:

我國國際人才「質」的部分確實有待提升。尤其地方政府的質與量更是皆不夠，有些甚至基本英語溝通、用字都不太精準。因為現下許多公務人員都是用考試在晉用，而一些比較和國外部門接觸的都先被中央政府所取用，那地方政府很少有外語的人才。

4.基本公務人員之晉用

考試是基本要把關的。人員的晉用是第一道可以做基本能力篩選。進來後的加強更是重要。對新進的公務人員晉用，第一道考試程序應設立語言基本能力篩選。而對涉外較多者應設專業英語能力科目。前面是需要基本英文的然後再接專業的英文能力，例如移民署就需要專業的英文。

5.現任公務人員之培訓

若為現有的公務人員，但英文不好的則可以參考以英語培訓做為升遷的必要條件或重要考核，如此一來才會有誘因。

6.國際事務人才培育

又國際事務人才之培育可依邀請專家、學者來開班此方向參考。例如早期有國際租稅班，但後因政府財政較困難，且受惠人數只有兩人，所以政府就倒過來，請專家、學者來財稅人員訓練所開國際租稅班。那這也是一個方向。

7.國際人才培育之作法

羅教授認為國際人才的培育應該是要雙管，專業的部份還是應該回歸到各部會，一般的訓練像國際簡報會議、國際禮儀，這些可由文官學院做統籌。專業的部份因各部會有各屬性，所以專業部分的國際化還是應該回到各部會。一般的國際化包括談判技巧、會議、簡報都可由文官學院做統籌。

8.進行國際事務人才培育之困境

國際事務人才培育的困境一就是經費的問題。二是待遇跟升遷。羅教授認為國際人才的晉用不能把它當成一般公務人員的要求，不然無法吸引人才。若用制式化的待遇會綁死很多的人才流入公務部門，另外升遷方面，若英語力不錯，則可有不同的升遷要求與機會。

9.人才培育困境之辦法

我們現有政務官、事務官、特任官，其實可以把國際人才放到特任官這塊。
例如大使都是特任官。事務官有事務官的管理，政務官有政務官的一套。
還有個特任官的辦法，可以將它分成初、中、高不同等級的也是可行的。
但當然最後特任官還是得受限文官體系，不過這還是不錯的管道。

附錄十二

**培育我國公務體系國際事務人才之研究
政策建議書審查意見回覆表**

103年2月13日

編號	審查意見	回覆修正情況說明
1.	<p>本研究主要研究重點之一，係研析日本、韓國及香港公務體系推動國際事務人才培育之發展經驗。為彰顯日本、韓國及香港政府培育國際事務人才之作法，建議研究團隊針對上開國家分別加以小結說明，統整其結構性分析並進一步分析比較各國與我國情況之異同及優缺點，彙整上開國家政策值得我國效法之處。</p>	<p>依照審查意見，增加相關之說明，並提出有關該國可供參考之處，且比較他國與我國之差異性。</p>
2.	<p>本研究政策建議包含短期作法、中期政策及長期規劃三方面，且分別涵蓋「制度面」、「人才訓練」及「人才發展與管理」三面向，建議內容務實且具參考價值，惟特殊具體發現略顯不足，且未註明相應之主、協辦機關，人才發展與管理之短期與中期建議內容似屬重覆，請檢視修正。</p>	<p>一、所建議內容以實際及立即可行之政策為主，考量我國政府行政可負擔之人事、法規及組織變革，並盡量減少經費之負擔。並不考慮任何標新立異，卻無法實施之建議。政策之建議仍以務實及可行性為主要考量。</p> <p>二、所提建議，在短期與中期建議內容有所重複，主要考量部分政策從短期做起，而必須永續經營，如人才資料庫建立與認證。今考量階段性目標，修改部分建議內容，依審查意見，加註主協辦機關。</p>

編號	審查意見	回覆修正情況說明
3.	為使該研究發揮最大綜效，建議研究團隊歸納彙整焦點座談及深度訪談之重要發現及結論，進行整體性推論並提出具體且切合之研究建議。	一、有關焦點座談及深度訪談，已有正體性之摘錄，並依據相關專家之意見，納入政策建議中，如有關國際事務人才庫之建立與認證。 二、回應審查意見，加強該部分整體評估與推論。
4.	為明確化研究發現與建議事項，建議各項內容先行臚列標題；另研究發現與討論似與附錄內容重覆(如出席人員名單、訪談大綱、分析表等)，請統整修正並簡化附錄中之抽樣內容。	一、依審查意見，於各項研究發現及建議事項，加入標題。 二、有關研究發現與討論與附錄內容重覆部分，主要便利閱讀者有系統及整體閱讀，無需不斷去翻閱附錄，影響報告整體性，故節錄部分附錄內容於主文。此部份不宜刪除，否則造成閱讀報告之不便性。附錄所列為詳細資料，做為完整之記錄。
5.	報告第 18 頁述及問卷調查部分，請明確補充發送原則及規範，另深度訪談對象建議以 A、B、C…等匿名方式處理，俾符學術倫理規範。	一、已依審查意見，加以補充。 二、深度訪談對象，之前已取得當事人同意，具名列入報告，且相關內容也經當事人審核同意。現依審查意見，以匿名方式處理。
6.	參考書目格式未依研究方法規範排列，引用文獻出現字序顛倒、年代遺漏等現象，建議研究團隊依照作者姓氏字母順序排列，並把英文作者姓氏列於最前端。	依審查意見修改。

編號	審查意見	回覆修正情況說明
7.	附錄六所列日本、韓國、香港之參考資料均屬網站資料，國內外相關學術論文與期刊略顯不足，請研究團隊衡酌補充。	一、本次所列各國資料，都以該國之最新公布資料為準，直接從日文（日本）、韓文（韓國）及英文（香港）原始網站資料取得。有關國內外相關學術論文及期刊，甚為缺乏且非即時資料，參考價值低。多數政府部門資料不對外公開。上述資料曾諮詢相關駐台單位。 二、加入 2005 年韓國公務人員國際化訓練研究論文一篇供參。
8.	撰寫格式請確實依本會「委託研究計畫作業要點」及委託研究期末報告印製格式相關規定補充修正提要、頁眉、研究內文引用資料註釋、表次、表頭及資料來源等，整體檢視修正。	依審查意見修改。
9.	有關版面編排順序，請將「提要」置於「目次」前，「參考書目」置於報告「附錄」前，書脊應依序書明「研究主題」、「行政院研究發展考核委員會」及編碼數字等，研究報告提要應依「研究緣起」、「研究方法」、「主要發現或結論」及「建議事項及其主協辦機關」各大項撰寫，請補充修正。	依審查意見修正。

10.	有關期末審查意見回應對照表之回復說明，請逐項列出修正頁次及段落，並將期末審查意見回應對照表置於附錄中。	依審查意見辦理。
-----	---	----------