

考試院 99 年度考銓業務國外考察 澳大利亞、紐西蘭考察團考察報告

報告人

高明見	蔡式淵	胡幼圃	陳皎眉	黃俊英
浦忠成	黃富源	李繼玄	呂理正	陳清添
張念中	甘 雯	陳肇中	張麗雪	劉瑞梅

中華民國 100 年 3 月

March, 2011

目 錄

第一章 前 言	1
第一節 考察緣起	1
第二節 行程紀要	2
第三節 考察主題及子題	4
第二章 澳大利亞人事制度	7
第一節 人事制度及人力資源概況	7
第二節 公務人力考選	13
第三節 公務人力管理	22
第四節 國營事業管理	43
第五節 原住民族政策	52
第三章 紐西蘭人事制度	56
第一節 人事制度及人力資源概況	56
第二節 公務人力考選	60
第三節 公務人力管理	65
第四節 原住民族政策	88
第四章 考察心得與建議	92
壹、考選制度方面	92

貳、銓敘制度方面	95
參、國營事業管理方面	98
肆、原住民族政策方面	99
參考文獻	102
附錄一：考察團成員名單、行程表	104
附錄二：考察團考察主題	107
附錄三：考察座談會紀要	113
澳洲公共服務委員會座談會紀要.....	113
澳大利亞財政及解除管制部座談會紀要.....	121
紐西蘭文官委員會代表交流座談紀要.....	128
附錄四：考察活動照片	134

第一章 前言

第一節 考察緣起

近二十年來全球興起政府改造運動，各國政府無不戮力思考如何調整政府組織、激勵文官士氣，打造一個精實、彈性、有效能的政府組織，以提升國家競爭力，提供人民優質的服務。文官是各級政府組成的主體，更是執行政策的主要推手，有健全的文官體系，才能打造一流的現代化政府，考試院為我國文官法制最高主管機關，如何建構一個在政經社會快速發展下，能滿足人民服務需求及國家發展需要的文官體系，是本院無可推卸的努力目標。其次，人權保障是 20 世紀以來國際追求的普世價值，也是判斷國家開明先進的重要指標，政府對婦女、原住民族、身心障礙者及其他少數群體的照護，更是衡量該國政府人權政策的基準，本院職掌全國文官制度與專門職業及技術人員考試，多年來，積極維護弱勢族群與少數群體之應考試權，保障其工作權，改進工作條件與環境，增進其公平參與社會之機會，以落實憲法保障人民基本權之精神。

本院第 11 屆首長及考試委員全力推動國家考試與文官制度改革，為期改革更貼近民意需求並與國際接軌，考試委員除每月赴各級與各地方政府機關、學校、企業實地考察參訪，聽取各方意見，作為決策參考外，為汲取他國經驗，以收他山之石功效，本院於 99 年度施政計畫訂有研究考察各國文官制度項目。而近年來澳大利亞與紐西蘭兩國，在活化公務人力體系、高階文官管理、弱勢群體保護及原住民地位提升與文化保存等方面，多有可供借鏡之處，爰配合經費編列，辦理本次澳大利亞及紐西蘭考銓業務考察活動。

第二節 行程紀要

本考察團由高委員明見擔任團長，參加人員有本院蔡委員式淵、胡委員幼圃、陳委員皎眉、黃委員俊英、浦委員忠成、黃委員富源；隨團人員有本院李副秘書長繼玄、呂首席參事理正、劉科長瑞梅、考選部張科長麗雪、銓敘部陳首席參事清添、行政院人事行政局張主任秘書念中、甘副處長雯、行政院原住民族委員會陳科長肇中等共計15人。

考察團於民國99年12月10日(星期五)晚間自桃園機場啟程，同年12月21日清晨返國，考察時程計12日，先後拜會我國駐澳大利亞代表處、澳大利亞公共服務委員會、澳大利亞財政及解除管制部、駐雪梨辦事處；我國駐西蘭代表處、紐西蘭文官委員會、紐西蘭國會、駐奧克蘭辦事處等機關，茲簡述考察行程紀要如下：

一、我國駐澳大利亞代表處：

12月12日(星期日)下午與我國駐澳大利亞代表處進行座談，由林代表松煥率同張組長裕常、陳秘書啟嘉、許秘書世旭等簡報澳大利亞國情、台澳雙邊關係發展及僑務近況等，並答覆考察團有關澳國人事制度考銓等問題。

二、澳大利亞公共服務委員會：

12月13日(星期一)上午10時由駐澳大利亞代表處陳秘書啟嘉陪同參訪澳大利亞公共服務委員會(Australian Public Service Commission)，由該會負責功績保障(Merit Protection Commissioner)的主委 Annwyn Godwin 女士及處長 Tanya Puckett 女士簡報該會於澳大利亞文官制度中所扮演之角色及隨人力資源管理發展變遷所為之調整，並與各委員就政策改革、原住民身分認定及進用、申訴案件之仲裁、文官委員之遴選及任命等問題進行意見交流。

三、澳大利亞財政及解除管制部：

12月13日（星期一）下午2時30分，由代表處陳秘書啟嘉陪同前往澳大利亞財政及解除管制部（Dept of Finance and Deregulation）進行拜會，由該部處長Stacie Hall女士簡報層級組織架構、澳洲政府與國營事業的關係、營運監督、營運自主與課責機制等，並由我團進一步提問與意見交流。

四、我國駐紐西蘭代表處：

12月14日（星期二）下午飛抵紐西蘭威靈頓後，即前往拜會我國駐紐西蘭代表處，由蔡代表爾暘率同邱組長琪、林秘書世政等代表處同仁接待，蔡代表簡報紐西蘭國情、台紐經貿關係、紐國給予我國民眾免簽證待遇等情形，並答覆考察團有關紐國人事制度及駐外人員相關考銓問題。

五、紐西蘭文官委員會：

12月15日（星期三）上午9時30分，由駐紐西蘭代表處林秘書世政陪同與紐西蘭文官委員會（Civil Service Commissioners）代表進行座談，由該會首席顧問（Principal Advisor）Toby Cooper及顧問Belinda Bundy女士針對本團預先提出的議題進行簡報，再由我方進一步提問與彼此交換意見。

六、紐西蘭國會：

12月15日（星期三）下午1時30分考察團參訪紐西蘭國會，由紐國派專人就國會現況簡報並導覽，並現場旁聽該國會兩黨議員對「社會住宅」政策之激烈辯論。

此次赴澳大利亞及紐西蘭考察，行前承外交部及各駐外機關鼎力協助安排相關行程及拜會事宜，並代為蒐集相關資料，而我國駐澳大利亞代表處林代表松煥、駐紐西蘭代表處蔡代表爾暘、駐雪梨辦事處李處長宗芬、駐奧克蘭辦事處楊處長高榮並於本考察團抵達後，親自接待本團全體成員，並分別指派陳秘書啟嘉、盧組長明然、林秘書世政、吳組長懷健協助本考察團安排相關行程，且陪同拜會各考察機

關。由於上開人員之全力協助，本考察團考察行程得以順利圓滿完成，謹此深致謝忱。（考察團成員名單、行程表、機關拜會行程表如附錄一）

第三節 考察主題及子題

考察團於行前舉行多次籌備會議，蒐集澳、紐兩國相關人事制度資料，研擬考察主題及子題，並將之翻譯為英文說明，以利與兩國人員互動交流，並商請駐外單位代洽及安排當地之考察機關及行程。茲列述本次考察主題及子題如下（其英譯題旨，詳見附錄二）：

壹、考選議題

- 一、貴國公務人員由各機關自行辦理進用，在考選方式或程序上是否有統一指導機構？或由各機關自行決定採行之考選方式？除法規規範外，有何種機制用以確保各機關進用公務人員時均遵守公開競爭原則？
- 二、貴國各公務機關進用公務人員所採用之考選方式主要有那些？選擇考選方式之主要考量為何（如：成本、時間、專家可得性）？
- 三、貴國公務人員進用考試一般規範的應考資格條件為何？對於醫事人員如醫師、藥師之人力規劃及應考資格、考試命題的方式為何？那些公務人員之進用會在應考資格條件作特殊規範（如：年齡、性別、體能、健康狀況）？
- 四、貴國原住民族進入公務部門服務之主要管道為何？貴國公務人員進用上對於原住民族是否有提供特別照護（如：規定各機關進用比例、優先進用）？在進用的考選方式上有無針對原住民族特別設計？
- 五、貴國對於原住民族是否有類似美國「積極行動方案」(Affirmative Action) 之政策？

貳、人事管理議題

- 六、貴國公務人員之範圍（層級）及分類為何？如何區分？各有多少人？對其人事管理各有何特別規定？
- 七、貴國目前是否有推動策略性人力資源管理或是其他人力資源管理相關措施或做法？若有，推動方式為何？人事機構扮演之角色為何？人事機構是否有進行策略性人力資源管理？
- 八、貴國是否會對各機關的人事業務運作情形進行考核？若有，如何考核？考核結果如何運用？例如給予獎金或是補助款等。
- 九、貴國公務人員退休給與，近年來已改為一次給付之新制，其改革內容與細節為何？原採行舊制之公務人員是否可選擇參加？此新制度實施迄今對國家財政有何影響？而採行新制的公務人員，是否有增加其退休給與？

參、國營事業管理議題

- 十、貴國國營事業員額管理之最高決策機關（有權決定機關為何？）及相關審議機制為何？有無授權由國營事業主管機關或國營事業機構本身決定其進用之人力數？
- 十一、貴國國營事業員額係採何種方式管理（例如是否以用人費單一控管，或採用人費與預算員額雙重控管？）？與行政機關之員額管理方式是否有差異？
- 十二、貴國個別國營事業其人力規模（員額）如何決定（例如需考慮那些因素）？近5年是否實施員額精簡或其他員額控管措施（例如出缺不補或每年需精簡一定員額等）（建議附上員額精簡之統計數據）？又員額控管措施如何兼顧提升事業機構競爭力與政府精簡用人之目標？

肆、原住民政策議題

- 十三、請問貴國公務人員進用是否有原住民公務人員特種考試？如無，原住民進入政府機關服務管道、標準為何？如有，考試類科與科目如何訂定？與一般公務人員考試是否存在特殊性考量

的差異？曾遭遇之困難？如何解決？另是否加考族語？有或未加考族語原因？是否開放一般民眾參加原住民公務人員特種考試？有或未開放原因？

十四、貴國原住民地區是否有公務人員異動頻繁或考試類科無人錄取，影響業務推展的情形？如有？請問如何解決？

十五、貴國對於原住民公務人員的培訓、升遷與福利，是否有特別的機制與考量？辦理成效如何？

第二章 澳大利亞人事制度

第一節 人事制度及人力資源概況

壹、人事制度概況：

澳大利亞政府開始建立正式之公務人員人事制度，係源於 1902 年公務員法（Public Service Act）的制定，該法案於 1922 年修正，明確規範關於公共服務部門的結構、公務人員之職位分類，並規範公務人員的試用、升遷、調任、懲處及解僱等，均必須依據相關法規規範程序，使大部分公務人員的任用均屬永業制，公務人員人事管理權則由統一之中央機構—公共服務委員會（Public Service Board）掌理。1922 年之後，澳大利亞公務人員人事制度具有三項主要特徵：一、公務人員的任用統一由公共服務委員會負責，且以法規詳細規範公務人員應依功績原則任用之標準及程序，使其免於受政治影響，發生恩寵制或貪污情形。二、為公平一致對待所有的公務人員，制定一致的人事管理法規規範及標準化作業，以節制雇主對於公務人員的管理特權。三、藉由解僱公務人員繁瑣的法定程序及申訴制度，確保公務人員任期的穩定性。（Weeks，2007¹）

進入 1980 年代政府改造運動時，澳大利亞政府在 1983 年至 1996 年間推行了第一階段的公營部門改革，陸續公布了「澳大利亞公共服務改革」、「預算改革」及「法定機關與政府企業」等白皮書，開始採取一連串改革措施，其 2 大步驟為：一、通過「公共服務改革法」、執行「財務管理改善計畫」進行「計畫預算制度」。二、1987 年 7 月起進行聯邦部會與內閣的結構重組，主要目的在減少重疊與重複的事務，以達規模經濟效益。

1999 年通過公共服務法（Public Service Act 1999）修正案，該

¹ Weeks, Phillipa. (2007). The Reshaping of Australian Public Service Employment Law. in “Public Sector Employment in the Twenty-First Century” Pittard Marilyn & Weeks Phillipa (eds) 11~52. Australian National University, AU: Canberra (online). February 1, 2011. Available: http://epress.anu.edu.au/public_sector/pdf/whole_book.pdf

法第 20 條明定，各部會機關首長，代表聯邦對部會所屬公務人員行使關於雇主之權力及義務。因此，將各部會有關公務人員之聘僱、薪資及其他勞動條件之權力及責任，完全賦予部會機關之首長。雖然依該法規定，聯邦政府部門人事行政之最高主管機關仍為「澳大利亞公共服務委員會」(Australia Public Service Commission-APSC)，惟委員會之功能及角色，轉化為制定相關聘僱規範及公務員行為準則，受理違反公共服務價值及行為準則之相關申訴案件，以及規劃提升公務體系高階文官領導能力方案等。另該法明定委員會之主要任務及職掌如下：

- 一、評估各部會機關符合及維護公共服務價值 (APS Values) 之程度。
- 二、評估各部會機關組織及程序之適切性，以確保其符合行為準則 (Code of Conduct) 規範。
- 三、調查檢舉部會機關員工違反行為準則之申訴報告。
- 四、向公共服務部長 (Public Service Minister) 提供關於公共服務人事管理相關事務之注意及報告。
- 五、促進公共服務價值及行為準則。
- 六、調查關於部會機關首長違反行為準則之申訴，並將調查結果向權責機關進行報告。
- 七、發展、增進、檢視及評估公共服務用人政策與執行。
- 八、促進公共服務人事管理之持續改革。
- 九、協調及支持公共服務部門之訓練及生涯發展機會。
- 十、促進及培養公共服務部門之領導能力。
- 十一、基於部會機關要求，就人事管理事宜提供建議及協助。
- 十二、其他法定事項。

每一會計年度結束時，公共服務委員會主任委員必須向部會部長提出關於公共服務部門下，所有部會機關相關作為之年度報告，以便部長向國會提出簡報，各部會機關首長必須提供公共服務委員會所有

完成報告必要之資訊。

公共服務委員會主任委員之任命，係採公開甄選，最後由部長提請總督任命，任期為 5 年，除有不法行為或身心狀態不適任之情形，經國會向總督提出解僱請求外，其任期受到保障。主任委員之薪資待遇及其他條件，係由部長協商後以書面決定，聘僱決定必須於決定後 14 天內在政府職缺公報上公告。

貳、公務人力資源現況

一、公務人員現況：

澳大利亞於中央設有聯邦政府，地方則設有 6 個州 (state) 及 2 個特別行政區，依據 2010 年 11 月出版之「2009-2010 澳大利亞公共服務統計年報」²所發佈統計資料 (詳表一及表二)，迄至 2010 年 6 月底止，公務人員總數共計有 16 萬 4,596 人，其中常任人員³為 15 萬 871 人，非常任人員 (臨時任用人員) 為 1 萬 3,725 人。常任公務人力自 2000 年以來呈現逐年成長之趨勢，惟近 3 年成長幅度逐漸趨緩；非常任公務人力則無固定之變動趨勢，其占總體公務人力之比例 (%)，除自 1996 年改革後之 5 年間，有超過一成外，自 2000 年起逐年下降，近年來維持在 7~8% 之間，惟就整體而言，公務人力尚屬平穩。另由表一之數據可發現，無論係常任或非常任之女性公務人員，其人數均較男性為多，且自 2000 年以後即有逐年攀高之趨勢，截至 2010 年 6 月底止，女性公務人員之比例約 57%。

²Australian Public Service Commission (2010), "Australian Public Service Statistical Bulletin 2009-10".

³依據公共服務法(the Public Service Act)第 22 條聘用之人員屬澳大利亞公務人員，該法第 22 條第 2 項第(a)款所指之人員係常任公務人員(ongoing employment)，而非非常任公務人員(non-going employment)，則僅聘僱於特定期間，或工作時間隨特定任務執行完成而結束，以及為不定期之職務而受聘用之人員，規定於該法第 22 條第 2 項之(b)、(c)款。

表一、1996 年至 2010 年澳大利亞常任及非常任公務人員人數統計表

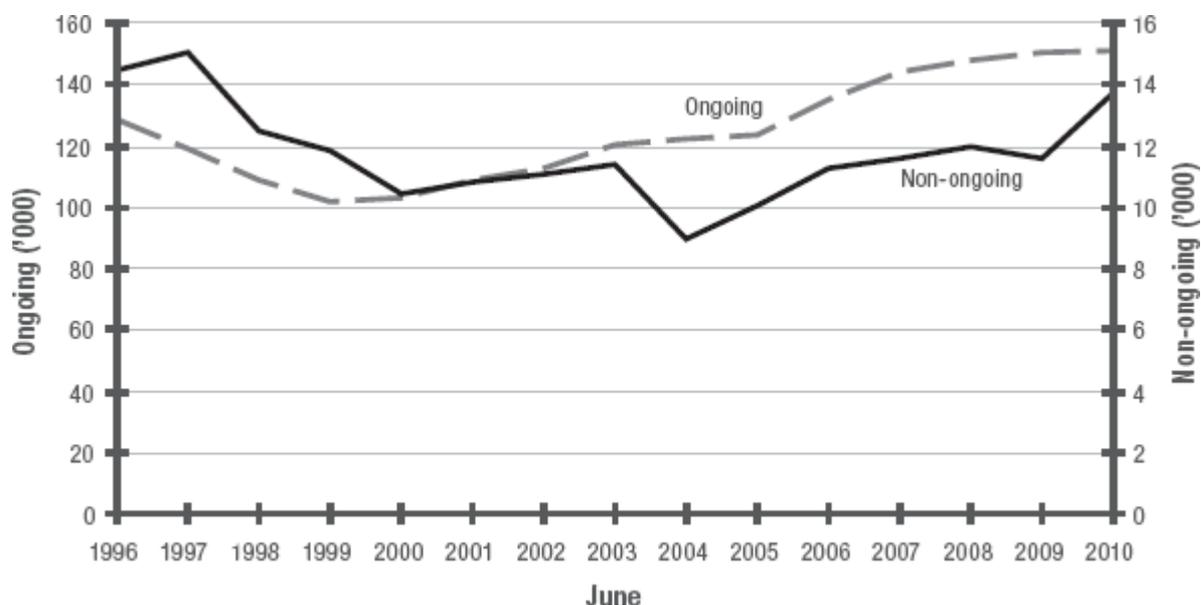
資料期間：1996/06/30-2010/06/30

年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
常任人員(Ongoing)															
Men	67339	61769	55768	52015	51603	52811	54071	56885	57416	56617	59608	62432	63302	63904	64249
Women	61395	57249	52758	49994	51466	55915	58250	63510	65108	66950	75339	81415	84475	86363	86622
Total	128734	119018	108526	102009	103069	108726	112321	120395	122524	123567	134947	143847	147777	150267	150871
%	89.90	88.78	89.69	89.61	90.79	90.97	91.03	91.37	93.19	92.49	92.30	92.55	92.50	92.85	91.66
非常任人員(Non-ongoing)															
Men	7064	6926	5214	4731	3588	3987	4169	4083	3386	3691	4184	4398	4455	4333	5295
Women	7395	8108	7263	7095	6870	6812	6896	7282	5566	6336	7079	7178	7530	7237	8430
Total	14459	15034	12477	11826	10458	10799	11065	11365	8952	10027	11263	11576	11985	11570	13725
%	10.10	11.22	10.31	10.39	9.21	9.03	8.97	8.63	6.81	7.51	7.70	7.45	7.50	7.15	8.34
總計(Total)															
Men	74403	68695	60982	56746	55191	56798	58240	60968	60802	60308	63792	66830	67757	68237	69544
Women	68790	65357	60021	57089	58336	62727	65146	70792	70674	73286	82418	88593	92005	93600	95052
Total	143193	134052	121003	113835	113527	119525	123386	131760	131476	133594	146210	155423	159762	161837	164596

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/table01.html>

表二、1996 年至 2010 年澳大利亞公務人員人數變動趨勢圖

資料期間：1996/06/30-2010/06/30



Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/mainfeatures.html>

二、公務人員分類：

依公共服務法(Public Service Act 1999)第 23 條規定，澳大利亞政府於 2000 年頒布公務人員之職等分類規則(the Public Service Classification Rules 2000)，作為各機關任用公務人員之分級準據。依該規則規定，公務人員共分為 3 個層級 11 個等級，包括高級主管人員 (Senior Executive Service, SES, 分 3 等級：SES (Specialist) Band 1、2、3)；主管階級人員 (Executive Level, EL, 分 2 等級：EL 1、2)，及一般公務人員 (APS classifications, 分 6 等級：APS Level 1、2、3、4、5、6)。各機關首長(Agency Head)或常務次長(Secretary)於任用公務人員時，需遵守該職等分類規則，以維護公務人員任用與職等分類之公平性。

表三一1、2 為澳大利亞各級公務人員人數統計數據⁴，迄至 2010 年 6 月底，澳大利亞公務人力多數集中於中低職等之公務人員，即一般公務人員 APS 3-6 級以及主管階級人員 EL 1、2 級。以近三年之

⁴ 考量資料之完整性，此統計表僅呈現各級常任公務人力之逐年統計人數。

常任公務人力為例，APS 3 - 6 級及 EL 1、2 級之比例即高於九成。

表三-1、1996 年至 2010 年澳大利亞各級常任公務人員人數統計表

Classification	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
APS 1	11984	9052	7323	3837	2766	2415	2103	1965	1686	1237	1831	1707	1209	985	892
APS 2	13731	12568	11134	9394	7532	7007	7214	7004	6831	5685	5813	6201	5603	5110	4145
APS 3	26219	26345	24694	13822	14019	14830	14960	18037	17987	17972	22019	22631	21845	21786	20890
APS 4	17032	16122	14113	23787	25376	27465	28720	29084	29105	28619	28712	30463	31374	31452	31184
APS 5	16253	14923	13317	11251	11905	12803	13245	14581	15651	15819	17636	18825	19556	20093	20522
APS 6	19483	17987	16806	18611	19167	20397	21813	23250	23795	24407	26116	27776	29257	29996	30827
EL 1	12804	11833	11328	11244	11968	13018	13578	15097	16072	17494	19301	21434	23479	24897	26009
EL 2	7692	7036	6745	7477	7424	7624	7898	8262	8638	9102	9810	10704	11293	11881	12407
SES 1	1311	1226	1157	1192	1129	1151	1196	1269	1316	1366	1537	1723	1839	1916	1933
SES 2	355	315	320	327	328	310	331	367	362	380	417	478	500	535	551
SES 3	100	93	89	98	94	87	87	97	95	95	109	106	115	118	126
Trainee ⁵	773	762	624	204	329	666	486	471	345	405	480	413	400	267	177
Graduate APS ⁶	822	611	773	688	1032	953	690	911	641	986	1166	1386	1307	1231	1208
Other	175	145	103	77
Total	12873 4	11901 8	10852 6	10200 9	10306 9	10872 6	11232 1	12039 5	12252 4	12356 7	13494 7	14384 7	14777 7	15026 7	15087 1

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/table09.html>

⁵ 依上開公務人員職等分類規則，Trainee 屬實習時期之職員，即見習生。

⁶ Graduate APS 意指，因特定之畢業生就業計畫(specific graduate program)而受聘於公部門者。

表三一2、近三年澳大利亞各級常任公務人力比較

2010年6月30日

Classifications	年度	2008	2009	2010
APS 1-2	人數	6,812	6,095	5,037
	%	(4.6)	(4.1)	(3.3)
APS 3-4	人數	53,219	53,238	52,074
	%	(36.0)	(35.4)	(34.5)
APS 5-6	人數	48,813	50,089	51,349
	%	(33.0)	(33.3)	(34)
EL	人數	34,772	36,778	38,416
	%	(23.5)	(24.5)	(25.5)
SES	人數	2,454	2,569	2,610
	%	(1.7)	(1.7)	(1.7)
Graduate/Trainee	人數	1,707	1,498	1,385
	%	(1.2)	(1.0)	(0.9)
註：%為各層級常任公務員人數占全部常任公務人力(all ongoing employees)之比例。				
Source: http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/ataglance.html				

第二節 公務人力考選

澳大利亞公共服務部門 (Australian Public Service) 所涵蓋的機關範圍，可分為四大類：第一類：包括 20 個行政部會；第二類：員工係依據 1999 年公共服務法進用之法定機關，包括澳大利亞犯罪防制委員會、海關及邊境防護事務局等 64 個機關；第三類：所屬員工可依公共服務法或自行制定之法規規範進用之法定機關，包括澳大利亞統計局等 14 個機關（惟其中國家運輸委員會、審計與保險準則辦

公室、會計準則辦公室及環境保護署等 4 個機關，至 2010 年已未有依公共服務法進用之現職人員)；第四類：包括氣象局、檔案局等 6 個執行機關。

澳大利亞於 1999 年通過「公共服務法」(或稱公務員法)(Public Service Act 1999)後，聯邦政府就不再存在統一的公務人員進用考試，政府部門各機關所屬人員之遴選及僱用，依公共服務法授權規定，由各機關首長自行負責。各機關遴選及僱用程序，則依據「1999 年公共服務法」、「1999 年公共服務倫理規範」(Public Service Regulations 1999)及「文官委員會指導準則」(the Commissioner's Directions)等相關法規規範，依個別職務在業務上所需之知能與資格條件，將擬參加職務應徵者及所需具備資格條件等，公告於政府徵才電子公報，再以適當之評量方式進行甄選，通過甄選者尚須接受 12 個月嚴格訓練發展計畫之考驗，始得取得正式僱用契約。

壹、公務人員考選之法規範

一、1999 年公共服務法

(一)公務人員之僱用乃是基於功績原則 (merit-based)，此意謂著僱用之決定必須是：

1. 透過公開競爭之考選程序，且必須使用與職缺合理相關之評量方法。
2. 所採用的評量方法必須是基於與擬任職缺實際工作相關之特質，且評量方法必須以能評量與職務工作相關之能力為其核心。
3. 評量之結果乃為僱用決定之最重要決定因素。

(二)應提供每一社群合於資格的任何人申請擔任公職的適當機會。

二、文官委員會指導原則 (the Commissioner's Directions)

(一)考選的目標必須是事先決定，且考選程序相關之訊息應讓所

有應試者方便獲取。考選程序必須是透明、公平地適用所有合於資格的應徵者。

(二)僱用決定均是依據一個人與擬任職務工作相關之特質，及是否能有效達成組織績效的評量結果。所稱「與擬任職務工作相關之特質的評量」，包括：技能、資格條件、訓練及職能、工作績效水準、達成擬任職務工作績效之潛力、人格特質、未來發展性、達成團隊績效之能力等。

(三)為提供所有社群合於資格者申請公職的機會，機關首長經考量組織目標、資源及所需技能，必須確保給予所有社群合於資格者合理的申請機會。

貳、公務人員進用之甄選程序

依據「澳大利亞文官委員會」所出版之「公務人員甄選手冊」(Recruitment and Selection in the Australia Public service)，針對非高級文官所列之甄選原則，政府部門各機關之人員考選程序約可分為十個階段(圖 1-1)，謹摘要說明如下：

一、確認職缺機會、種類及職級：包括確認職缺是否得由現職人員擔任，職缺之範圍、職缺適用之職級。

二、職缺甄補之方式

依 1999 年公共服務法規定，如職缺係屬常任性質 (on-going)、僱用期間超過 12 個月之非常任職、特定工作所需工期超過 12 月之非常任職或職缺職務為非常態、間歇性，機關即可自政府部門以外甄補人員。但機關首長亦可透過本機關現職人員升遷、他機關調任或暫時自他機關借調等方式，來補充職缺人力。機關可以內升及外補並行，惟不論採取何種方式，甄選的標準必須是一致的。

在此一階段，機關應設定最符合其組織需要的共通性甄選標

準及職缺的特定標準，功績法則即是依據對於每一工作領域的共通及特定標準評量而來。

三、規劃考選相關文件

任何職缺出現時，機關首先必須檢視職務的性質是否符合機關現在及未來的需要；考選相關文件的內容取決於職缺如何被填補，如採公開競爭的甄選程序，應詳列職務的工作內容、甄選標準及機關尋求之應徵者所需的能力、經驗、技能與人格特質。

一份好的考選文件，應有助於應徵者決定是否申請此一職務，文件的內容應包括關於甄選程序、所需之安全查核、體格檢查及其他職前查核等應試資格訊息。

關於應試資格規定，機關對於從事特定職務工作，是可以規範應徵者必須具備特定資格，所謂「特定資格」，不僅限於正式的學歷或職業資格，亦可包括：專業團體認證、具備專業身分、通過安全查核、達到特定的體能標準等。但這些特定資格的訂定，都必須是基於工作真正必要的（genuinely essential）。

四、決定訊息公開的方式

公開之公務人員甄選訊息公告，均統一刊載於政府人力電子公報 Gazette (www.gazette.au)，惟基於成本及行政效率之考量，機關亦得決定職缺是否全面公開。此外，為促進澳大利亞原住民及身心障礙者於公部門就業比例，機關亦得採取「特別措施條款」（Special Measures provision），將甄選對象限制為只對具澳大利亞原住民及托雷斯海峽島民身分者（Aboriginals and Torres Strait Islander）或智能障礙者開放。

五、甄選的評量方式

相關法規並未規範機關採用之評量方式，惟公共服務委員會指導原則（the Commissioner's Directions）中列舉機關在選用評量方式時，可列入考量之工作相關（work-related）特質有：1.技能；

2.專業資格、訓練；3.具備達成擬任職務工作績效之能力；4.相關人格特質；5.未來發展潛能；6.貢獻團隊績效的能力。

對於評量的運作，公共服務委員會亦未要求機關一定要組成考選委員會（selection committees），或明定考選委員會的組成。但是，若機關組成考選委員會，對於委員會的組成成員，則提出下列建議：1.委員成員應具備多元性，如性別或族裔平衡；2.委員成員之層級應高於擬選任人員的職等；3.應有機關外或領域外之獨立成員；4.委員成員應經適當之訓練；5.處理利益衝突迴避之機制。

以澳大利亞移民暨公民署（Department of Immigration and Citizenship）為例，其使用之考選方式有：

1. 書面履歷審查（written application）。
2. 專業知能評量（proprietary tests）：如語文測驗、數字圖型測驗或抽象邏輯能力測驗。
3. 工作樣本測試（working sample test）：包括書寫信件、草擬講稿、摘要文件、口頭簡報、提出研究資料報告、計算、參與討論、展現電腦能力、解讀圖表、資訊圖設計。
4. 面試（interview）。
5. 評量中心（assessment centers）：包括角色扮演（role play）、情境演練（scenario exercises）、團體演練（group exercises）、公開演說（public speaking tests）。
6. 徵信調查（reference checks）。
7. 心理測驗（psychological assessment）
8. 體能測驗（physical competency assessment）
9. 安全查核（security checks）

機關會視職位選擇甄選工具，一般會使二種以上的考選工具，其中以書面履歷審查、面試最普遍採用。

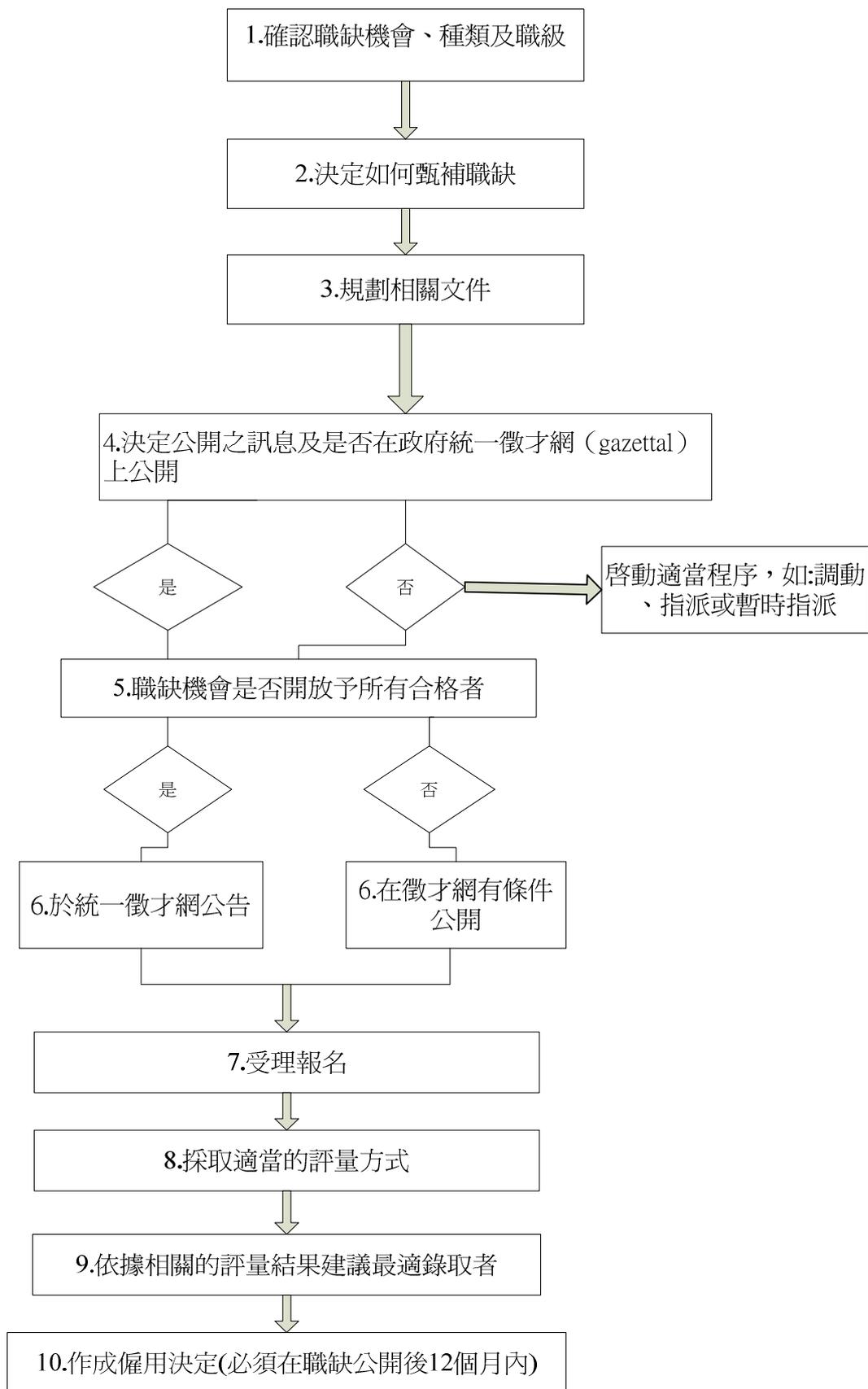


圖 1-1 澳大利亞政府部門公務人員之考選程序

參、警察人員考選方式

澳大利亞為聯邦制度國家，因此，警察含聯邦警察、州（省）級警察 2 種類別，依據澳大利亞法令，聯邦警察與州（省）級警察人員招募乃由聯邦警察局與各州（省）警察局自行依據組織需求、業務內容、以及各州（省）特殊性，規劃不同的招募程序與考試方式。

澳大利亞聯邦警察之招募係由聯邦警察局（Australia Federal Police）負責，每年招募頻率視聯邦組織需求而定，一般而言，1 年通常舉辦 2 次以上招募作業。聯邦警察局除了招募一般應考人（General Applicants）之外，另會依據機關需求不定期的招募具特定能力或警察工作經驗的應考人（Applicants with previous police experience）。對於應徵該等職務應考人應具備的能力水準、特殊能力項目、測驗評估方式，將會依據招募職務內容另行訂定。澳大利亞聯邦警察人員招募需花費的時間會依聯邦警察的用人需求狀況、測驗與面試的時間安排等狀況，以及應考人個人能力而有所不同，招募期可能從 1 個月至 1 年。

一、應考資格：

- （一）需為澳大利亞公民或具永久居留資格（但任職時必須為澳大利亞公民），年齡在 18 歲以上（無最高年齡限制），擁有有效之汽車駕照，及至少完成 12 年級的教育或完成 10 年級教育程度且擁有技工證書，及擁有正直之人格。
- （二）基本體格標準：應考人在接受體格檢查之際，除了需通過視力、聽力檢查之外，另須符合體格指標（Body Mass Index；BMI）小於 30 的標準；若有膝蓋開刀、腳踝、脊髓開刀、重建等狀況，必須出特殊的醫學報告，以證明應考人的健康狀況足以應付入學訓練前之體適能測驗，及通過警察訓練、從事澳大利亞聯邦

警察任務。應考人需沒有任何體能、體格、心理問題、沒有任何需要長期追蹤治療、提供醫療處治的疾病與身體狀態（例如需依賴胰島素的糖尿病患者、需持續治療的氣喘患者等）才能順利符合體格檢查標準

二、考試方式：

（一）性向與心理評量（Aptitude and psychological screening）：性向評量（Aptitude test）為認知與性向測驗，採電腦線上進行，測驗時間為 20 分鐘，評量內容主要為受測者之文字、數字及抽象思考能力。心理測驗為生活經驗調查表（Survey of Life Experience），測驗亦採電腦線上方式進行，測驗係透過應徵者就關於行為、思想及情感之問答內容，以評估應徵者是否適合擔任警察。應考人必須符合已建立之性向與心理評量標準，才能繼續接續之考試程序。

（二）安全查核、毒物藥品尿液測試、背景調查、犯罪紀錄查核。

（三）體適能測驗：應徵者在進入訓練之前需通過體適能測驗（Pre-entry Physical Competency Assessment；P-PCA），體適能測驗包括 3 個部分，有效期間為 12 個月。

1.體格檢查：項目包括心跳、血壓（介於 140/90 mm）、體格指標值(BMI)必須介於 19-30；腰圍：男性少於 95 公分、女性少於 85 公分；體脂比例：男性低於 20% ，女性低於 30% 。

2.肌力測驗：項目包括 1.握力測驗（男性：慣用手 45 公斤、非慣用手：40 公斤；女性：慣用手 35 公斤、非慣用手：30 公斤）；2. 腹肌力測試（Abdominal Strength）3.仰臥起坐（sit-up test）：90 秒內男性 40 次、女性 35 次；4.俯地挺身：1 分鐘內男性 30 次、女性 10 次（每次停留時間不可超過 3

秒)；5. 伊利諾敏捷性測試 (Illinois agility test；S 形跑步測驗)：男性及格標準為 19 秒內、女性為 20 秒內。

3.心肺功能測驗：以漸進式跑步 (Multi-Stage Fitness Test, 又稱 Beep Test)行之，測驗共計 20 級，依性別、年齡分訂及格成績，其中 20-29 歲之男性為 8.01 級，女性為 7.01 級。

(三) 證照：應考人需在接受訓練期間或正式任用前 6 個月內取得高級急救資格證書、取得有能力進行 100 公尺距離游泳的證明、取得 1 分鐘打 30 個字並且有 98% 正確率的證明。

四、基礎訓練：

通過考試者，必須參加在澳大利亞聯邦警察專科學校 (AFP College) 為期 24 週之住宿訓練，訓練期間可支領約 9 成初任人員薪資之津貼，訓練課程內容包括法律、證據、程序、調查技術、警察權力、機智的處理方式、防衛技巧、武器與駕駛訓練等，應考人在訓練期間會持續接受體適能訓練與測驗評估。

五、試用期：

完成基礎訓練後，應考人會被分派至警察機關工作，在正式任用前，必須經過 12 個月的試用期。

第三節 公務人力管理

壹、人力資源管理策略及法規範

澳大利亞政府為建立有效率為民服務體系，自 1996 年起迄今，陸續推動下列各項人力資源開發及管理之法律：

- 一、公共服務法(Public Service Act 1999)：1999 年修訂公布(取代 1992 年)，係規範公務人員範圍及有關公務人員權利、義務與責任之法律，其目的在建立超政治及專業的公共服務，以期有效率、有效能地為民服務。
- 二、職場關係法(The Workplace Relations Act)：1996 年公布施行，係規範澳大利亞政府公部門及私營企業有關勞資僱用和關係之法律，其目的在鼓勵員工與雇主建立更直接、互動更良好的職場關係，以增進僱傭關係之和諧。
- 三、財務管理暨責任法案(Financial Management and Accountability Act)：1997 年公布實行，賦予各機關首長及其各級主管在財務管理上有更大的彈性與自主權，也要求各機關必須負起更有效率、效能及合法使用資源之責任。
- 四、在職場上賦予婦女平等工作機會法(Equal Opportunity For Women in Workplace Act)：1996 年公布實行，其目的在消除對婦女之歧視，在僱用關係上保障婦女有平等工作機會。
- 五、工作平等法(Fair Work Act)：2009 年公布實施，對於僱傭關係之協議制定、不公平解僱、非法的解職和歧視，都有提供特別的保護和程序。
- 六、退休養老金法案(Superannuation Act)：澳大利亞之公務人員退休養老金制度歷經多次修法，現行法律係於 2005 年公布實行，將

公務人員正式納入公積金計畫，並改採確定提撥型態之退休金計畫，強制政府雇主須提撥金額至員工退休基金或儲蓄帳戶內。

貳、人力資源管理之實施概況

一、重新建構統籌人力資源管理的人事主管機構—公共服務委員會

公共服務委員會(Public Service Commission, PSC)，於 1998 年重新創立時原改稱為公共服務暨功績保障委員會(Public Service and Merit Protection Commission, PSMPC)，係澳大利亞政府人事行政最高之主管機關，由公共服務委員會主任委員、副主任委員暨功績保障主任委員三人共同領導，其主要工作係維護澳大利亞高效能的公共服務品質。其法定職掌及其所扮演的角色，在公共服務法中皆有詳細的規範⁷，謹略述如次⁸：

- (一) 評鑑各機關年度整體表現及其維護 APS 價值之程度。
- (二) 透過評估各機關之組織制度及程序是否完備，以確保各機關能奉行 APS 之行為準則。
- (三) 提升 APS 之價值與行為準則。
- (四) 以發展、提升、評鑑及審核等策略來進行了解各機關 APS 任用政策和執行情形。
- (五) 永續改善 APS 之人事管理。
- (六) 對各機關之要求，就公共服務事項提供建言和協助。
- (七) 配合及支援服務全方位之訓練和 APS 內之職涯發展機會。
- (八) 提供功績保障委員獨立、外部審核運作之機制。
- (九) 每年定期向國會提出年度報告。⁹

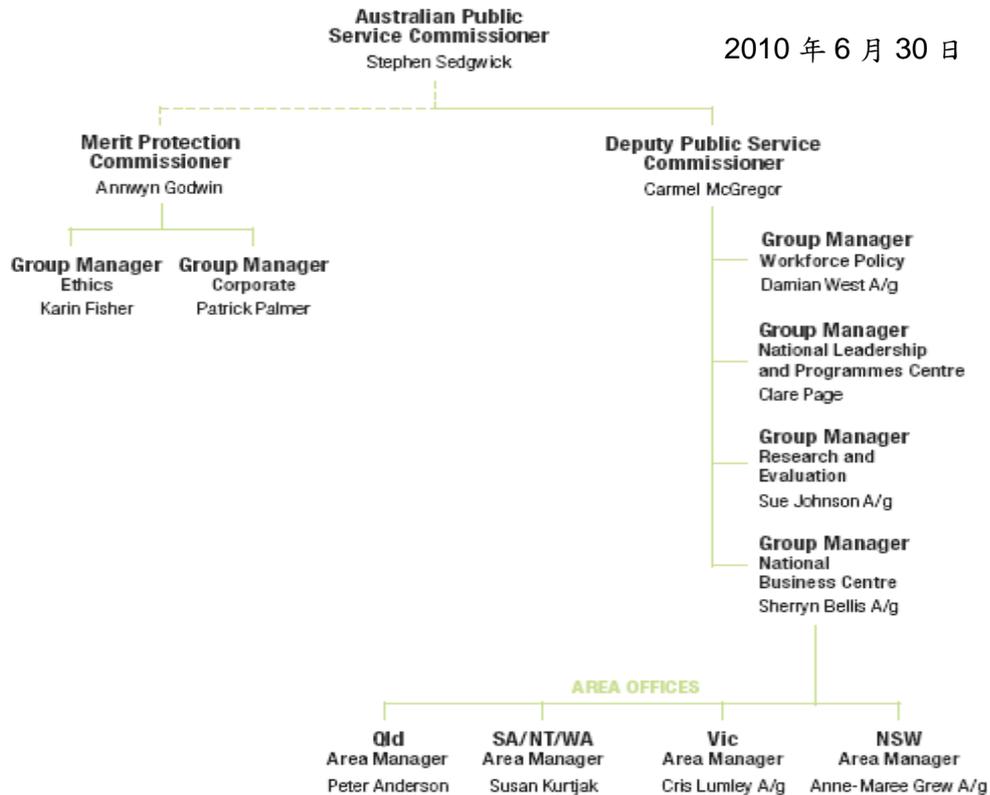
⁷ Public Service Act 1999 (Section 40).

⁸ Australian Public Service Commissioner (2010), "Annual Report 2009-10: *Commission overview*", <http://www.apsc.gov.au/annualreport/0910/commissionoverview.html>

⁹ 依公共服務法第 44 條規定，公共服務委員會每年要提交報告至國會，包含當年度國家公共服務提供情形之報告。

公共服務委員會目前設有 6 個組，各組並置一名經理掌理事務，其中由功績保障主任委員管理倫理及集團組等 2 組，另由公共服務委員會副主任委員掌理人力政策組、國家領導及企劃中心、研究評鑑組以及國家商務中心等 4 組，其組織架構詳如表四。

表四、公共服務委員會組織架構圖



根據公共服務委員會主任委員 2009-2010 年年度報告¹⁰，公共服務委員會人力資源管理之 5 大策略為：

(一) 支持維護澳大利亞的公共服務任務，以作好準備迎向未來：

委員會將對各部門的改革和創新列為最關鍵的優先事項，並優先為這些機構提供幫助與適應，以利 APS 轉型。

(二) 建立政府的倫理和誠信精神：

¹⁰ Australian Public Service Commissioner (2010), "Annual Report 2009-10: *Public Service Commissioner's Review*", <http://www.apsc.gov.au/annualreport/0910/pscommissionerreview.html>

透過倫理諮詢服務，支持於 APS 建置高標準的課責機制、透明化、職場倫理及誠信，積極促進 APS 價值和行為準則，透過對落實政府目標的系統和辦法之政策諮詢和推廣，並更加重視倫理決策(ethical decision-making)。

(三) 加強與各機關之接觸以滿足其需求：

委員會已與主要機關建立聯盟關係，並與有關利益相關者(stakeholders)相互聯繫以提供無縫的後續接軌服務，委員會並採取主動的方式來了解各機關之需求，使其服務更為有效。

(四) 驅動各機關之業績及強化個人能力：

委員會係利用學習與發展服務、諮詢服務和審查評鑑等策略以提高各機關的業績，以及藉由每年度提出之國家服務報告(the State of the Service Report)評量 APS 之績效。

(五) 以身作則：

委員會將制定的方案和研發新規定及模型，先作最佳的實踐，而為因應自行實踐所面臨的挑戰，則著手進行有系統地檢討內部人力資源政策和程序。

綜上，公共服務委員會不僅係綜合管理公務人員各項事務之最高人事行政機關，且對各機關貫徹落實公共服務法之情況進行各項監督及檢查，並以多項策略和方法協助及改善各機關履行其人力資源發展之職責，以及有效率提供公共服務。

二、推動分權化與彈性化的人力資源管理

為有效因應外力環境與提升公共服務效能，澳大利亞政府已摒棄一元化的資源管理途徑，進行權力移轉與分權，使各機關首長或常務次長能更具彈性地自行組織及管理其內部事務。因此，

澳大利亞政府除於公共服務法中將內閣總理及公共服務委員會之部分權力下授各部會首長（指 Agency Head）或常務次長，並授權各機關自行訂定各該機關內部員工之管理，包括負責招募、任用、陞遷、工作指派、訓練等權限，以及決定員工之職務等級及薪資報酬等。

惟各機關首長及次長之所以擁有前述之權力，固係授權、分權之結果，仍需為內部管理負責，除應考量及配合其機關之情形及需要外，尚需與其員工協議合約，依前揭之職場關係法，大部分的任用條件及薪資報酬，仍需員工與政府雇主進行協商，協議過程中，依規定應充分告知員工合約內容，以確保議定過程之公平性，此即所稱的彈性化任用協定 (Flexible Employment Arrangement)，尤其自 2009 年 7 月工作平等法開始實施後，此彈性工作化之管理更具落實，如薪資報酬之給予，僅規範各級別公務人員之薪資範圍，由各機關首長或常務次長依其任用法彈性給薪，以 2009 年公共服務委員會為例，該委員會於任用各級公務人員之薪資等級表（詳如表五），已無一致之級別薪資。

表五、薪資等級表

2009 年 6 月 30 日

單位：澳元

公務人員類別	薪資下限	薪資上限
APS 1-2	35,646	45,427
APS 3-4	47,445	56,243
APS 5-6	58,630	73,633
EL 1	78,397	97,128
EL 2	90,343	126,800
SES 1	135,200	160,855

註：公共服務委員會該年度間並無任用 SES Band 2s (Specialist)，SES Band 3 亦僅聘用 1 人，爰上表並未列入該類別之公務員薪資。

Source: Australian Public Service Commissioner (2009), "Annual Report 2008-09", from

<http://www.apsc.gov.au/annualreport/0809/management.html>

三、實施課責機制與績效管理

伴隨著管理權力下放與轉移，亦避免管理者之濫權、擴權及確認責任的歸屬，相對的亦應對其課予更多的責任，因此澳大利亞政府於公共服務法中課予常務次長負責管理其部門業務之責任，同時亦賦予內閣總理有任命（任期 5 年）、終止任用之權，而常務次長除應就其整體表現向其部長負責，並就其機構內所有事務向其部長負責，提出建議及協助其部門向國會負責等，亦即所稱建立一種權責相符(accountability)課責機制。

由於公共服務委員會有很大的權限考核或調查各機關任用政策，以及調查實際運作情形等，據此，各部會常務次長不僅為其組織之整體管理負責，更需要將個人表現與機關目標相結合，因此需要與其員工緊密共事，在其權限之內，如何實施以功績制為取向之績效管理，制定獎懲之評估方案以獎優（陞遷、加薪）汰劣（調職、降職），以及如何訓練培訓個人職涯發展，激發員工之工作熱忱及積極採取主動推動各項業務，是其任內的一大挑戰。

四、開放非常任文官制度及倡導平等任用機會政策

為因應全球化之競爭，澳大利亞政府早於 1980 年代起，即打破傳統常任文官之藩籬，吸引私人企業人才進入政府機構服務，尤其是特殊專業人才（例如資訊工程及管理服務人才）及高級人才，並限制以專心投注於某段期間特殊工作計畫或配合工作需要者為定期聘用之高級文官。

非常任高級文官或非常任基層公務人力，其任用方式亦比照常任文官之方式進用，且皆為公共服務法第 22 條所謂之公務人力並皆稱為 APS 之員工。

就 2010 年公共服務統計年報資料，非常任公務人員即約聘人力於 1996 年至 2010 年間，除 2000 年之前數年外，其人數大多占全體公務人力 7~8% 左右（參閱表一），另就 2010 年之非常任公務人力統計資料所示，非常任公務人員多數集中在 APS 1 - 3 級之基層人力（比例為 60%）。而定期約聘的高級文官並無顯著增加（高級主管人員 SES 比例僅 0.85%），詳如表六。

表六、2010 年澳大利亞非常任公務人員各級人數統計表

資料期間：2010 年 6 月 30 日

Employment status	Classification														Total
	APS 1	APS 2	APS 3	APS 4	APS 5	APS 6	EL 1	EL 2	SES 1	SES 2	SES 3	Trainee	Grad APS		
Men															
Full-time ¹¹	253	249	946	448	354	477	454	278	46	17	13	2	1	3538	
Part-time	382	606	352	89	49	98	77	85	13	2	1	3	.	1757	
Total men	635	855	1298	537	403	575	531	363	59	19	14	5	1	5295	
Women															
Full-time	346	572	1712	807	572	493	307	110	17	2	.	9	3	4950	
Part-time	1217	1042	539	190	140	186	101	56	5	1	.	3	.	3480	
Total women	1563	1614	2251	997	712	679	408	166	22	3	.	12	3	8430	
Total															
Full-time	599	821	2658	1255	926	970	761	388	63	19	13	11	4	8488	
Part-time	1599	1648	891	279	189	284	178	141	18	3	1	6	.	5237	
Total	2198	2469	3549	1534	1115	1254	939	529	81	22	14	17	4	13725	

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/table06.html>

澳大利亞公共服務法第 18 條規定各機關首長應促進就業平等及多元化，以落實 APS 價值，因此公共服務委員會規定各機關之任用政策，必須排除對原住民、性別、種族及身心障礙者之歧視。而為倡導平等任用機會(Equal employment opportunity, EEO)，並為次級團體—婦女、原住民、身心障礙者及移民者 (NESB)¹²，創造更多就業機會，基層公務人力之定期約聘職務亦陸

¹¹ 澳大利亞公務部門全職(Full-time)及部分工時(Part-time)職員之差異在於其工作時數，全職職員每週工作 35 小時（含）以上，而部分工時職員，則為每週工作低於 35 小時。（參見：

<http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/explanatorynotes.html>）

¹² 澳大利亞對於外來之移民人士，統稱為非英語系人士，代表其來自非以英文為母語之國家 (people from a non-English speaking background, 簡稱 NESB)，分為 2 類，NESB1 代表出生於澳大利亞以外之非英語系國家，且於 5 歲以後才來到澳大利亞；NESB2 係指 5 歲或更小時即移民至澳大利亞，或是出生於澳大利亞，然英語非其母語之人士。

續增多。

就常任公務人力而論，前述澳大利亞之次級團體中，原住民及身心障礙人士近十年來擔任公職之人數，呈現非常平穩卻逐年減少之趨勢。根據此次拜訪澳大利亞公共服務委員會之高級官員 Tanya Puckett 女士簡報中表示，人數比例降低係由於科技發達資訊進步，許多原屬基層之公務人力不需再另聘人員處理。另婦女及移民者之人數之比例卻有逐年成長趨勢，詳如表七-1、2。

表七-1、1996年至2010年澳大利亞常任公務人員 EEO 人數統計表

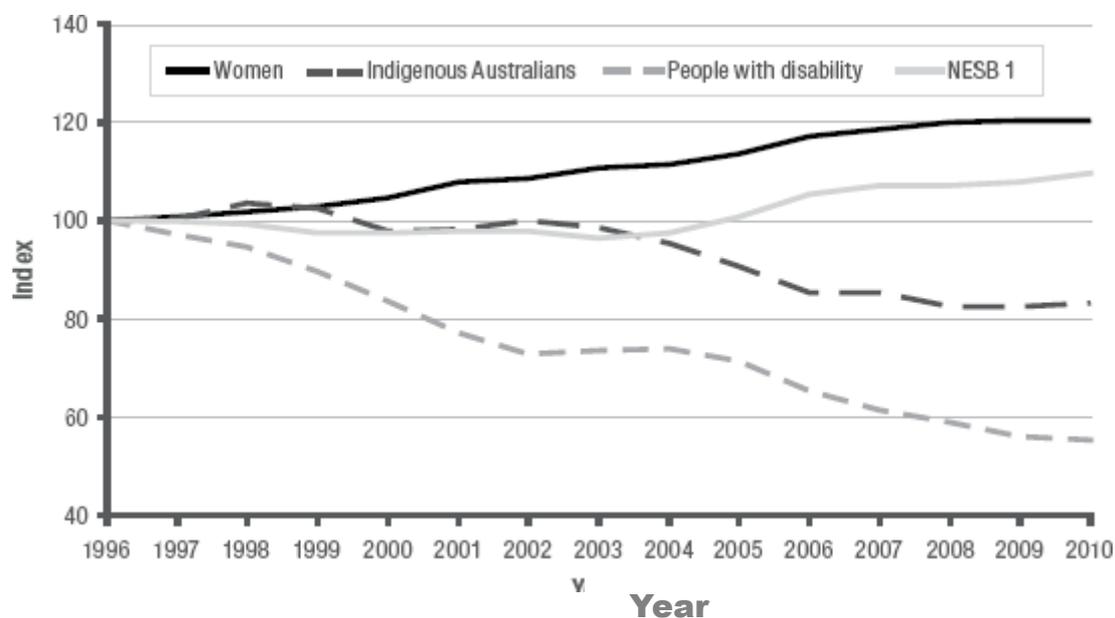
資料期間：1996/06/30-2010/06/30

EEO group	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Women %	61395 47.7	57249 48.1	52758 48.6	49994 49.0	51466 49.9	55915 51.4	58250 51.9	63510 52.8	65108 53.1	66950 54.2	75339 55.8	81415 56.6	84475 57.2	86363 57.5	86622 57.4
Indigenous Australians %	3390 2.6	3149 2.6	2964 2.7	2757 2.7	2655 2.6	2813 2.6	2959 2.6	3130 2.6	3074 2.5	2946 2.4	3032 2.2	3231 2.2	3214 2.2	3266 2.2	3307 2.2
People with disability %	7103 5.5	6374 5.4	5663 5.2	5050 5.0	4749 4.6	4621 4.3	4520 4.0	4887 4.1	4986 4.1	4868 3.9	4862 3.6	4874 3.4	4794 3.2	4638 3.1	4618 3.1
NESB 1 %	7378 5.7	6797 5.7	6175 5.7	5702 5.6	5766 5.6	6108 5.6	6310 5.6	6660 5.5	6857 5.6	7140 5.8	8154 6.0	8821 6.1	9073 6.1	9283 6.2	9477 6.3
NESB 2 %	9978 7.8	9570 8.0	9209 8.5	8916 8.7	8919 8.7	9044 8.3	9112 8.1	9475 7.9	9567 7.8	9661 7.8	10469 7.8	10999 7.6	11401 7.7	11596 7.7	11578 7.7
Total	128734	119018	108526	102009	103069	108726	112321	120395	122524	123567	134947	143847	147777	150267	150871

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/table54.html>

表七-2、1996 年至 2010 年澳大利亞常任公務人員 EEO 人數成長趨勢圖

資料期間：1996/06/30-2010/06/30



註：各年度指數之 (index) 計算係以 1996 年為基期 (指數為 100)，依個別 EEO 團體每年度占常任公務人力之比例轉換成基期之人數。計算而得。

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/eoo.html>

五、落實公務人員之核心價值及行為規範

澳大利亞政府確信公務人員及其所推動的計畫是澳大利亞民眾所交付之任務，更確信公共服務必須在簡化、透明的責任體制下，才能發揮其最大的功效。因此，除大力提倡公共服務之核心價值及其目標，以改變澳洲公共服務基本效率，並於公共服務法第 10 至 15 條中規定，公共服務之核心價值及行為準則 (the APS Code of Conduct)，規範公務人員之核心價值是超政治，應以公正無私及專業的方法履行職務，亦將提升 APS 之價值列為公共服務委員會之職責項目之一。所有公務人員必須遵守及奉行 APS 之行為準則，並要求機關首長或常務次長必須維護及促進 APS 之價值，且與 APS 之職員同樣受到行為準則之約束，例如若有

不當之言行將會被調查，嚴重者甚至被開除。

六、實施審核機制之功績保障制度¹³

(一) 透過功績保障委員會之設置保障公務員之權益

功績保障委員會依據公共服務法第 49 條設有主任委員一名，其職責主要在保證各機關首長及其人員在澳大利亞公共服務領域有效落實公共服務價值，並為公務員提供了一個獨立和外部審查的選擇。依據公共服務法第 50 條，主任委員之職能包括對於各機關基於功績原則所為有關任用之各項決定，如陞遷之決定，依據該法第 33 條賦予之職權進行獨立審查；接受及進行調查該法第 16 條之揭弊者(whistleblower)所舉發有關違反倫理行為之報告，以維持倫理標準。同時，若有其他層級之政府提出要求，主任委員亦有權根據該法所賦予之職責，進行包括調查和審查等行為。

功績保障委員會主任委員之角色，主要在支持功績主義原則。所謂之功績，即客觀、公正、無私地依據個人之能力，作出錄用、晉升或職務調整之決定，且職務之招聘資訊必須公開，完全開放競爭。

(二) 公共服務法提供公平審查機制之法源依據及可申訴之事項

公共服務法第 33 條係澳大利亞政府機關對公務人員所作任何與本人擔任公職有關之各項決定及處分，提供一個公平審查制度，賦予其提出復審(review)之權利。有關任用決定事項，法令並無明顯限制，例如薪酬及工作條件、績效、培訓和其他發展機會和工作場所發生爭議的管理等皆包含在內，但不包括有關終止聘用，即解職之處分。

¹³ 參見：<http://www.apsc.gov.au/merit/index.html>。

依據公共服務法第 15 條規定，凡經認定違反該法第 13 條所訂之行為準則者，即屬失職行為，各機關首長得依法採取不同之懲戒處分，包括解職、降級、調職、減俸、減薪或申誡。當受處分者對於機關所為之處分不服時，得向功績保障委員會申訴。委員會藉由審查有關違反 APS 行為準則之處分決定，以及其他由公務人員（揭弊者）指控其他公職人員違反 APS 行為準則所提出之報告，以維持公共服務高層次之倫理標準。

（三）向功績保障委員會提起審查之程序及申訴方式

在大多數情況下，公務人員（但不包含高級主管人員）若對機關所作有關陞遷或工作條件之決定不服，依規定於期限內¹⁴先向各該機關提起初審（primary review），機關受理後應先進行審查及謀求解決，並以書面通知結果，例如有關決定之理由、機關將採取之行動；另外，亦應告知當事人可向功績保障委員會提出審查之權利。若當事人對機關之決定不滿意或機關不受理該項審查，可向功績保障委員會申請複審(secondary review)¹⁵。

茲將委員會三種之主要審查功能，略述如次：

1. 晉升審查：功績保障委員會主任委員設立晉升審查委員會（promotion review committee, PRC），係由功績保障主任委員指定受過擇優甄選人才特別訓練之人員擔任召集人(convenor)、相關機關任命一人，再加上由功績保障主任委員指定有相關經驗之第三人共同組成，獨立執行審核機關所為之晉升決定，並視

¹⁴ 原申請審查之期限為機關決定或處分作成後之 12 個月內，惟依澳大利亞新修正之公共服務規則(the Public Service Regulations 1999) 自 2010 年 8 月 2 日起（排除晉升審查之適用），因不服機關作成與任用事項相關之決定，申請審查期限變更為決定作成後 120 日內；因違反行為準則受到機關有關先行停職之決定或處分，申請審查期限已變更為決定或處分作成後 60 日內，參見：<http://www.apsc.gov.au/merit/reviewactions.htm>。

¹⁵ 除可逕向功績保障委員會提其審查申請外，當事人提起復審申請必須經由機關首長，即必須讓機關得知其不滿機關所作之決定或處分，並以書面形式提出，申請書需闡述審查緣由，及希望之結果。

情況重新作出決定。基於功績原則，當事人負有舉證責任，即必須證明他們在技能和其他與工作相關的素質，相較於其他競爭者，在這份工作職位上有較強的能力，若僅能證明與其他人能力相當，是無法推翻原機關之決定。PRC 藉由評估當事人與其他競爭者之相對功績，審核最適合執行職務之人選。

2. 獨立甄選諮詢委員會 (Independent Selection Advisory Committees, ISAC): 有需求之機關提出申請後，由功績保障主任委員設立 ISAC 並向機關收取必要之服務費用，ISAC 由三名獨立成員組成，係由功績保障主任委員指定受過擇優甄選人才特別訓練之人員擔任召集人、申請機關首長任命一人，再加上由功績保障主任委員指定有相關經驗之第三人共同組成，協助各機關辦理有關層級介於 APS Level 2-6 類人員之甄選，並以功績原則為基礎，考量各競爭人選之技能、屬性及其可成功執行職務之能力，建議申請機關最適合擔任公職，晉升或轉任職務之人選。換言之，ISAC 係提供簡化的、符合成本效益及具時效之擇優甄選人員程序。

3. 審查有關違反行為準則及其處分(sanction): APS 行為準則係規範於公共服務法第 13 條中，其制定公務人員之個人行為標準，例如行為必須誠實廉潔、審慎處事、遵守法律、服從命令、保密、及避免與職務有關之利益衝突、正確使用政府資源、避免提供不實資訊等。若被發現有違反準則之行為，經過機關調查，將會受到處分，處分之範圍包括從譴責到終止僱用，另在機關調查員工是否違反行為準則之期間，該員工將被停職。不同於其他不服任用相關決定需由機關內先進行審查，若員工係因違反 APS 行為準則而受處分，可直接向功績保障委員會以書面申請審查並敘明理由。倘若係因不服停職之決定，除少數例外，仍應先向所屬機關提出審查申請。

公務人員不服政府機關對其所採之懲戒處分，得於 12 個月內向功績保障主任委員提出申請復審。受理申請後，功績保障委員會將會要求各機關提交相關報告之影本，委員會有可能僅檢視報告即進行審查，亦有可能進一步向當事人之任職機關調查額外資訊，並與當事人或其他相關人士面談。審查項目包括程序是否合法、是否有足夠證據證明當事人違反行為準則、以及該項處分是否適當等等。

（四）功績保障委員會之審查程序及決定

當進行審查檢討時，主任委員考量雙方提供的證據，並依據該機關對該員工所為之決定是否符合機關的政策和程序、是否是公平和合理的情況，以及與公正程序的要件是否一致後，再作出決定。

在大多數情況下，主任委員之權力僅為推薦，意即其於審查或調查相關事項後，建議有關機關首長作出適當的行動。而晉升決定之審查結果則為例外，因主任委員授權設立之晉升審查委員會作出之決定，對該機關首長具約束力。公共服務法並規定，只要主任委員不滿意機關對其建議所為之回應，在與公共服務部長(the Public Service Minister)諮商後，可就此事向機關部長(agency minister)、總理(Prime Minister)和國會(Parliament)報告。

若當事人對審查結果仍表不服，因已無行政審查(administrative review)之權利，惟有向法院提起司法審查(judicial review)以尋求救濟。

七、強化領導能力訓練因應未來挑戰

澳大利亞相當重視公務人員之訓練，因政府各機關人員之能力會影響其績效表現。澳大利亞對於不同層級之公務人員配合所

應具備之技能，規劃辦理各種課程，並由公共服務委員會統籌規劃全國公部門之教育訓練服務，協助各機關及其員工關於傳遞政府優先事項、目標與成果之能力訓練。公共服務委員會與各機關各自之訓練工作係依據不同層級（一般公務人員 APS、主管人員 EL、高級主管人員 SES）及不同能力需求（技術性、管理、領導）進行分工，技術性訓練主要由各機關自行辦理，並負責 APS、EL 層級的訓練及部分 SES 訓練；公共服務委員會則主導有關領導能力、學習發展之訓練，負責跨部門主管、SES 訓練及少部分 APS 訓練¹⁶。

鑒於時勢變遷及外部壓力，例如人口結構改變（勞動人口高齡化及技能短缺）、民眾期望度提高以及政策愈加複雜化，擁有高智能與技術之人力顯然已成為有效提供公共服務之關鍵。澳大利亞雖已長期致力於改進其人力管理，注重高階主管人員領導能力之訓練，惟根據 2010 年國家服務報告統計顯示¹⁷，APS 員工對於高級主管人員領導能力之不滿意度超過半數，再加上政策利益相關者(stakeholder)亦表明儘管公部門一度被認為是領導者，惟近年來已失去在領導發展上之優勢(lost its edge)，尤其是領導發展理論近年來先進國家已有重大進展，顯示 APS 之領導發展與人才管理有更加改進之空間。

因此，澳大利亞公共服務委員會已於 2010 年 7 月成立領導學習發展策略中心(Strategic Centre for Leadership, Learning and Development)，以面對時勢挑戰，並將重點放在領導能力之訓練，積極結合外部資源，以學術機構作為夥伴，共同發展公部門之領導能力及人才管理。期望透過有效的學習和發展規劃，可以提前預期必要的技能和發展方案，以建立和加強公務人員必要之能力

¹⁶邱百章，吳仁智（2009），〈97 年度赴澳大利亞公共服務委員會等出國參訪報告〉，公務人力發展中心。

¹⁷ Australian Public Service Commission (2010), "State of the Service Report 2009-10", p.7.

(core APS skills)，並確保公務人員能基於公共服務之要求，以現代化、系統性之方式學習、發展關於領導及人才管理能力。策略中心現已展開一連串之活動，以確保符合建置 APS 必要技能之目標，包括有開發全方位 APS 學習及發展策略、設計及規劃全方位 APS 之年度學習發展策略之規劃過程、設計 APS 人才管理模型及全方位 APS 人才管理制度，以及支援 APS 各機關間有關學習發展策略、領導發展及人才管理方式之知識共享¹⁸。

八、加強資訊科技之管理運用

澳大利亞政府長期致力於將網路等新技術廣泛地運用到政府資訊、服務傳遞管理中，使用各項網路平台，將合適的政府服務上網，建立以民眾為中心、有效率的、適合需要的政府。而資訊及通訊技術(information and communication technology, ICT)的進步使得政府不僅可以以更親近於民眾的方式提供服務，更可以整合民眾對公共服務之期望，以提供以民為本之服務(citizen-centred service)。

澳大利亞資訊管理局(Australian Information Management Office, AIMO) 為負責促進、協調將資訊及通訊技術應用在政府各種專案和服務的專門機關，以使政府服務可以透過技術更佳之運用，以更簡單的方式傳遞給民眾。例如：2009 至 2010 年間，AIMO 就澳大利亞政府入口網 www.australia.gov.au 進行改進，使民眾可以更快速方便使用公共服務，像是透過一次帳號登入即可連接使用多種服務帳戶。AIMO 每年並定期提供年度報告，報告有關民眾對於電子化政府(E-Government)的使用率及滿意度等相關調查，調查結果普遍呈現民眾對政府以網路提供公共服務感到滿意，惟仍希望其能配合技術進步而隨時改進。

¹⁸ 參見：<http://www.apsc.gov.au/strategiccentre/index.html>。

九、推展靈活之公務人員退休金制度

(一) 澳大利亞公務人員之退休金制度

澳大利亞公務人員之退休金計畫依不同之實施之階段可分三大類：公民退休金計畫、公部門退休金計畫以及公部門退休金累積計畫，謹將該三種計畫略述如下：

公民退休金計畫¹⁹(Commonwealth Superannuation Scheme, CSS)，係適用於 1990 年 7 月 1 日之前任職於公部門之員工，其性質是屬一種確定給付及確定提撥之混合制度(Combination of defined benefits and accumulation benefits)，其退休金給付，在確定給付部分，係根據成員（受僱者）之服務年資、退休年齡及其最後退休時之薪資來決定其退休年金，在積累部分(the accumulation benefits)則包括 3%之雇主提撥金額以及成員個人提撥之累積金額，此制度雖於 1990 年 7 月 1 日起不再接受新進人員，但原有參加人員仍可繼續參加。

公部門退休金計畫²⁰(Public Sector Superannuation, PSS)，係適用於 1990 年 7 月 1 日至 2005 年 6 月 30 日期間進入公部門任職之員工，其性質是屬一種確定給付制之年金計畫，其退休金給付是依事先訂定的公式計算，不受退休基金運作績效影響，類似我國目前之退休金制度。而其退休金之計算，通常以成員最後 3 年平均薪資乘以累積的收益複利加總 (accrued benefit multiple，依據成員提撥金額和提撥年期計算)。PSS 於 2005 年 7 月 1 日起關閉，不再接受新進人員，但原有參加人員仍可繼續參加。

公部門退休金累積計畫 (Public Sector Superannuation accumulation plan, PSSap)，澳大利亞之退休新制，適用於 2005 年 7 月 1 日以後新進的職員，為確定提撥制之退休金計畫，強制

¹⁹王儷玲(2009)，〈先進國家公務人員退撫制度之研究〉，銓敘部委託專案研究計畫，頁 82-84，98 年 12 月。

²⁰ 同註 18。

政府僱主提撥員工薪資 15.4%至其退休基金或儲蓄帳戶內。

由上可知，CSS 及 PSS 雖已關閉，惟原已參加成員仍可繼續參加，所以目前澳大利亞之公務人員退休計畫係三軌併行，且三種退休計畫參加對象之資格都相當靈活，不僅常任公務人員，非常任人員及部分工時人員皆可選擇參加，另外提撥率亦甚具彈性，讓員工可依自身之經濟生活需求調整其提撥率，茲將以上三種退休計畫之性質²¹、提撥率及參加人數等彙整說明如表八，

表八、澳大利亞三種退休金計畫一覽表²²

計畫	性質	實施階段	提撥率	參加對象及人數
公民退休金計畫(CSS)	<ul style="list-style-type: none"> 確定提撥制及確定給付制之混合制 	<ul style="list-style-type: none"> 成立於 1976 年。 1990 年 7 月 1 日關閉，不再接受新成員。 	<ul style="list-style-type: none"> 2008 年 7 月 1 日起，成員的基本提撥率為薪資之 0%（即不提撥）或 5%。 僱主為相對提撥，平均而言為受僱者薪資之 3%。 	<ul style="list-style-type: none"> 參加資格：1990 年 7 月 1 日前之常任公務人員，其他全職之非常任及約聘職員、全職之法定職員 (statutory office-holders) 亦可選擇加入。 截至 2010 年 6 月 30 日止，參加人數共計 143,443 人。
公部門退休金計畫(PSS)	<ul style="list-style-type: none"> 確定給付制 	<ul style="list-style-type: none"> 成立於 1990 年。 2005 年 7 月 1 日關閉，不再接受新成員。 	<ul style="list-style-type: none"> 2008 年 7 月 1 日起，成員的基本提撥率為 0%或是薪資之 2%至 10%。 僱主提撥率隨受僱者的提撥率而不同，即受僱者之提撥率愈高，僱主提撥愈多。 	<ul style="list-style-type: none"> 參加資格：1990 年 7 月 1 日後之所有常任之全職或部分工時職員，臨時性職員可自行選擇參與。 截至 2010 年 6 月 30 日止，參加人數共計 242,262 人。
公部門退休金累積計畫(PSSap)	<ul style="list-style-type: none"> 確定提撥制 	<ul style="list-style-type: none"> 成立於 2005 年 7 月 15 日。 	<ul style="list-style-type: none"> 僱主的基本提撥率為薪資 15.4%。 允許成員自願提撥稅後薪資，或稅前薪資和配偶提撥。 公部門僱主之預設帳戶 (default fund)，從 2006 年 7 月 1 日開始。 	<ul style="list-style-type: none"> 參加資格：2005 年 7 月 1 日後所有新進職員，而非非常任新進職員可自行選擇。 截至 2010 年 6 月 30 日止，參加人數共計 97,844 人。

²¹ 基本上，退休金制度依其給付性質之不同，可分為確定給付制 (Defined Benefit) 與確定提撥制 (Defined Contribution Plan)。確定給付制指退休金給與係採行按最後在職等級及年資核算退休金；確定提撥制係指因員工與僱主 (政府) 定期提撥一定金額至員工個人退休帳戶，以籌措退休金之制度。

²² Commissioner for Superannuation, "2009-10 Annual Report", http://www.comsuper.gov.au/_lib/reports/com0910/s4-appendix_a.html。

1.現行實施之新退休金計畫—PSSap 簡介：

(1)PSSap 之特色

PSSap 是屬於確定提撥制型態的退休金計畫，由政府雇主和個人自行提撥金額至 PSSap 之基金或儲蓄帳戶內。類似我國目前對臨時人員及政務人員實施的確定提撥制。

PSSap 是屬於累積基金，員工個人可自行選擇提撥資金的投資標的。投資涉及風險與報酬，澳大利政府對基金之運作，僅負責監管之工作，不為投資報酬作擔保。類似美國公務人員第三層之聯邦儲備計畫，可自行選擇投資標的，惟美政府不負保證責任。

PSSap 是一種可攜式的儲蓄計畫，在轉換工作時，可將其所提存的基金或帳戶轉換至在另一個工作場所時所選擇的基金。

(PSSap 並非年金制度，每個 PSSap 必須在條件成就後，方可提領基金或儲蓄帳戶內的金額。

(2)PSSap 退休金來源²³

(雇主的提撥：規定雇主至少提撥 15.4%薪資（原則是雙週薪）至員工選擇之 PSSap 基金或儲蓄帳戶內，意即雇主的提撥金額係以員工薪資作為計算之標準，並為員工退休金之一部分。

①個人的提撥：有兩種選擇，一為稅前薪資提撥，經雇主同意，可直接從員工個人的薪資扣繳至個人基金帳戶內；另一為稅後提撥，員工個人可以自己的收入，以支票、匯票逕撥自己之基金帳戶。

②配偶之提撥：為增加將來之退休金或投資基金，員工個人配偶亦可提撥金額至基金帳戶。

③其他基金轉撥：如員工個人另有資金投資於其他基金，亦可將基金金額移轉至其 PSSap 帳戶。

²³ 參見：<http://www.pssap.gov.au/tools/contributions.html#>。

④政府提撥：對年收入低於 61,920 澳元之員工，如稅後收入自行提撥基金帳戶，個人每提撥 1 元，政府亦相對提撥 1 元，政府最高提撥 1,000 元，此即 Super co-contribution，惟澳大利亞稅務局 (Australian Taxation Office, ATO) 將視其報稅表以決定是否有資格作此提撥。

⑤投資之回報：PSSap 累積的投資基金或個人帳戶，員工個人可自行選擇投資標的、選擇正確的投資，將會增加退休金的報酬。

(2) PSSap 之選擇與投資²⁴

1992 年澳大利亞頒布實施退休金保證法 (Superannuation Guarantee Act, SGA)，規定雇主必須依法律強制提撥，惟當時並不包括公務人員的雇主。2005 年國會通過退休養老金法 (Superannuation Act 2005) 後，才逐步擴大實施，並自 2006 年 7 月 1 日起，擴大開放更多符合資格的公積金計畫參與者。尤其是政府機構雇主被要求必須依 1992 年之退休金保證法 (SGA) 之旨意，對於 PSSap 之會員及符合參加 PSSap 之新進員工提供多種退休基金的投資選擇機會。

依此選擇，雇主必須提撥養老金薪資至員工同意的退休基金或退休儲蓄帳戶內，如遇員工無法作有效的選擇基金，雇主則提撥至預設的基金帳戶 (default fund)，且選擇之基金必須是符合最低生活水平或符合保險要求的儲蓄帳戶。每位參加 PSSap 之會員皆有權去選擇自己的投資組合，目前有以下四種投資型態及七種投資標的，任何會員皆可在一個或數個投資的項目中，

²⁴參見：<http://www.pssap.gov.au/tools/investments/options.html>。

亦可在任何時間，改變或轉換選擇。

投資型態	投資標的
1. 受託人選擇	1. 現金
2. 保守型	2. 固定收益之政府債券等
3. 平衡型	3. 避險之國際性股票
4. 積極型	4. 無避險之國外股票
	5. 澳大利亞股市
	6. 房地產
	7. 澳大利亞本國永續經營事業

(3) PSSap 之管理與監理

澳大利亞政府於退休基金採取管監分離，PSSap 係以信託方式運作，目前係由澳大利亞政府獎勵投資聯盟 (Australian Rewards Investment Alliance, ARIA²⁵) 負責管理，採三層式管理機制，一為澳大利亞風險監管會 (Australian Prudential Regulation Authority)，負責監控基金風險，目的在於預防基金過度承擔風險或公司內部控管失靈等，其監理範圍包括銀行、信用聯盟、人壽保險及大部分退休金產業等；二為澳大利亞稅務局 (Australian Taxation Office)，負責制定退休金稅務規定、雇主之提撥款、監督強制提撥情形或政府協助低收入戶提撥情況；三為澳大利亞證券投資委員會 (Australian Securities and Investments Commission)，負責規範退休金商品和投資建議，其目的在建立消費者、投資者保護機制，其監理範圍包括貫徹執行金融服

²⁵ 澳大利亞獎勵投資聯盟 (ARIA，參考 <http://www.aria.gov.au/>) 係依法設立之基金財務管理機構，澳大利亞公職人員之退休基金係以信託方式運作，CSS 及 PSS 二種退休計畫已分別於 1990 年及 2005 年 7 月 1 日關閉，但原有參加該二項計畫的成員仍可繼續參加，所以目前三種公部門的退休金計畫仍是併行，而為達投資規模效率，PSSap、PSS 及 CSS 統一委託由 ARIA 依法經營管理。

務法規及在股票投資、管理基金、退休基金、保險和儲蓄事務等金融服務提供保護。

(4) 提領養老退休金²⁶

PSSap 是一項長期之投資儲蓄計畫，原則上必須到達法定條件始能提領。其條件有以下幾點：

- ① 已屆 65 歲之退休年齡。
- ② 年滿 60 歲後已不再就業。
- ③ 於年滿支領給付年齡後退休。
- ④ 業經批准傷殘退休並符合 PSSap 傷殘給付之請領條件。
- ⑤ 遭遇重大財務困境或政府認定之特殊事由。
- ⑥ 員工轉換工作且帳戶餘額低於 200 澳元。
- ⑦ 已屆支領給付最低年齡但欲繼續工作者，可以年金方式提領。
- ⑧ 過去一直是以特殊簽證具臨時居留身分之外國人民，將永久離開澳大利亞。

²⁶ 參見：<http://www.pssap.gov.au/tools/withdrawing/index.html>。

第四節 國營事業管理

壹、國營事業營運監督層級組織架構

一、財政及解除管制部

財政及解除管制部名稱中「解除管制」四字，係緣於 2007 年陸克文前總理有感當時法規、程序過度複雜化，爰要求改革簡化，使政府施政更有效率。該部是澳國聯邦政府所屬的 19 個行政部門之一，澳國政府在執行各方面政策時，為能達到預定的目標，該部主要是在支援政府預算的執行扮演重要的角色，特別是在支出與財務管理、解除管制的革新以及政府的運作方面。

(一) 財政及解除管制部下設有六大部門(group)：

1. 資產管理及議會服務(Asset Management and Parliamentary Services)
2. 澳國政府資訊管理(Australian Government Information Management)
3. 預算(Budget)
4. 主事務官員(Chief Operating Officer)
5. 解除管制(Deregulation)
6. 財務管理(Financial Management)

(二) 在六大部門中，掌理資產管理及議會服務的部門裡，設置以下三個司：

1. 財產及營造司(Property & Construction Division)
2. 政府企業、特別產權及土地司(Government Business, Special Claims & Land Policy Division)
3. 行政及議會服務司(Ministerial & Parliamentary Services Division)

而國營事業諮詢處(GBAB)就隸屬在第2司：政府企業、特別產權及土地司。

(三) 國營事業諮詢處職掌

國營事業諮詢處(The Government Businesses Advice Branch, GBAB)需提供澳國政府當局關於國營營利事業(Government Business Enterprises, GBEs)及其他商業個體的相關意見，檢視並管理政府持股的國營營利事業，同時對於國營營利事業董事會及執行長的任命以及報酬的給與均會提出意見。

對於國營營利事業(GBEs)，GBAB主要的工作如下：

1. 提供策略性及分析性的意見給財政及解除管制部部長(Minister for Finance and Deregulation)，尤其是在有關處理國營營利事業、分析組織運作與組織環境以及提供諮詢給相關利益者方面。
2. 目標溝通並將部長的決策付諸實現。
3. 藉由啟動改變及致力政策發展，確保會有一個健全的治理架構。
4. 針對商業個體董事會的任命，向部長提出意見。
5. 對於不屬GBEs的企業也會提出意見。

(四) 國營事業諮詢處(GBAB)與國營營利事業(GBEs)

澳國國營營利事業被規範在1997年頒布的「聯邦主管機關暨附屬機構法案」(Commonwealth Authorities and Companies Act 1997)中。

針對國營營利事業(GBEs)提出意見(advice)給國會或是財政部長，是由國營事業諮詢處(GBAB)來執行。

二、 澳國國會審計廳 (Australian National Audit Office, ANAO)

澳國國營事業之稽核管理係由 ANAO 所負責，其主要職責係提供該國國會、部會首長及政府相關部門機構各項獨立且專

業的稽核建議和報告。

(一) 組織架構

為了要執行此項職責，ANAO 由二個服務部門(Group)及二個支援組(Branch)所組成。二個服務部門分別是確保稽核服務(Assurance Audit Services Group, AASG)及績效稽核服務(Performance Audit Services Group, PASG)，二個支援組為專業服務組(Professional Services Branch, PSB)及公司管理組(Corporate Management Branch, CMB)。

(二) 稽核

ANAO 的稽核主要是在績效稽核(performance statement audit)與財務稽核(financial statement audit)，惟並不執行管理的功能。ANAO 的財務稽核對象包括政府機關、學校及國營事業等機構；而績效稽核，則僅侷限於政府機關與學校，國營事業並無需接受 ANAO 的績效稽核，主要原因為國營事業均依公司法所成立的獨立法人，故國營事業在營運上應享有自主的決策權，且基於市場機制的考量，應由公司內的董事會負起經營公司之責。

貳、澳國政府國營事業架構

一、概述

澳國全國共分成 6 個州及 2 個特別區，均分別擁有自己的國營事業，1 年平均收入占整個政府經濟來源的 7%。

州政府國營事業提供水電方面、公共交通（公車、鐵路等公司）及港口服務。聯邦政府國營事業則提供基礎建設、製造業、通訊業、科學研究機構、郵政及財務方面服務。

聯邦政府國營事業分成非營利（Non-Commercial）及營利（Commercial）2 種型態，並分成公司和法定機構，渠等在法

律上是獨立的和聯邦政府有一定的距離。公司型態的營業範圍比較大，和一般公司一樣受到法律條例的管制，惟其必須對中央聯邦政府負責。

目前聯邦政府國營事業共有 25 個公司，63 個法定機構，分為營利和非營利，均為獨立經營，大部分財政收入來自聯邦政府撥款。大部分聯邦政府國營事業是非營利性質，有些完全是營利—即本團本次參訪重點所稱之國營營利事業（Government Business Enterprises, GBEs）。若有營利盈餘，仍須繳還給聯邦政府。

二、非營利的國營事業

- （一） 澳國非營利的國營事業，主要分布在文化領域，包括國家圖書館、博物館及科學博物館等，雖有門票收入，但仍不足支應，尚須政府經費的補助。其均有獨立的董事會，營運百分之百的獨立。
- （二） 科學領域方面，則多為國防部做事，其收入均由國防部撥款補助。
- （三） 澳洲廣播公司（ABC）及特別服務廣播電視台（SBS），基於多元文化需求，播出內容含中文、德文、新聞及外國電影等，目前為止其營運都蠻成功的，惟仍須政府撥款補助。

參、財政及解除管制部對國營營利事業的主要權責

一、該部負責監管的國營營利事業

該部負責監管 7 個國營營利事業，包括 4 個公司（Company）、3 個法定機構（Statutory Authority）如下：

- （一） 公司
 - 1. 澳大利亞潛艦公司（ASC）：
澳大利亞潛艦公司（ASC）是一家公司兼國營營利事業（GBE），

它是澳國最大的專業潛艇和軍艦製造商。該公司員工超過 1,500 人，其中包括 300 多名工程技術專家，董事會至多 9 名董事，其 2009 年至 2010 年營收 153 億台幣。

2. 私人健康保險公司 (Medibank Private Limited, MPL):

Medibank Private 有限公司 (MPL) 是一家公司兼國營營利事業，是澳國最大之商業醫療保險和醫療服務團體。以其機構之身分，MPL 亦由銷售旅遊險、壽險、寵物保險獲利。其提供了一系列預防保健和福利方案，及透過網路和電話為政府、業界及一般民眾提供就診訊息，2009 年至 2010 年營收 1,359 億台幣。MPL 員工 4,100 人，其董事會目前由 8 名董事組成。

3. 澳大利亞鐵路公司 (Australian Rail Track Corporation, ARTC):

澳大利亞鐵路公司 (ARTC) 是一家依澳國政府及 (澳洲大陸) 州政府協議創建之公司兼國營營利事業，為所有州際列車營運者建設、管理及維護鐵路基礎設施和信號系統。澳大利亞鐵路公司 2009 年至 2010 年營收 179 億台幣，雇用 700 名員工和 600 名契僱人力，董事會由 7 名董事組成。

4. 國家寬頻網路公司 (The National Broadband Network Corporation Limited, NBN):

國家寬頻網路有限公司 (NBN) 是一家公司兼國營營利事業。成立於 2009 年 4 月，負責設計、建造和營運澳國高速寬頻網路，該網路興建估計耗資 1 兆 480 億台幣。該公司提供基礎設施，使批發和零售服務供應商能為家庭、學校和企業提供先進的寬頻服務，速度高達每秒 100Mb。該公司 2009 年至 2010 年營收 1 億 1,670 萬台幣，現有員工 207 人，其董事會由 8 名董事組成。

(二) 法定機構

1. 澳大利亞政府律師局 (Australian Government Solicitor, AGS):

澳大利亞政府律師局 (AGS) 是一個法定機構兼國營營利事業，為澳國政府部門和機構提供法律及相關服務。除國家安全事務有關的事項和澳國聯邦憲法事項外，澳大利亞政府律師局完全商業化營運，並與一般私人律師事務所相競爭。其 2009 年至 2010 年營收 34 億台幣。澳大利亞政府律師局首長為執行長，執行長並向 4 人組成之諮詢委員會諮詢。

2. 澳大利亞國防地產物業公司 (Defence Housing Australia, DHA):

澳大利亞國防地產物業公司 (DHA) 是一個法定機構兼國營營利事業，為澳國國防部成員和其眷屬構建並管理房屋和提供相關服務，其 2009 年至 2010 年營收 291 億台幣。員工約 725 人，其董事會由 9 名董事組成。

3. 澳大利亞郵政公司 (The Australian Postal Corporation, Post):

澳大利亞郵政公司 (Post) 是一個法定機構兼國營營利事業，負責澳國各地之郵件及包裹傳遞。以其機構之身分，該公司亦提供金融服務，如帳單支付、銀行服務以及護照簽發服務。該公司的零售商店通路除郵政產品外，亦銷售辦公耗材和商品，其 2009 年至 2010 年營收 1406 億台幣。員工 3 萬 4,000 名 (不包括契僱人力)，其董事會由 8 名董事組成。

國營營利事業和聯邦政府的關係，就像子公司和母公司的關係，政府為確保國營營利事業的營業狀況會透過股東，通常為公股股東 (政府代表) 及有一些法規來管制國營營利事業。

二、該部對國營事業的監督角色

- (一) 該部負責監管所屬國營營利事業是否會採「股東價值最大化」，以確保其經營策略符合政府要求。
- (二) 國營營利事業董事會必須將各種營運目標及政府關切事項，納入公司的企業發展計畫送該部審核。
- (三) 該部提供策略性分析意見，監督並按時報告國營營利事業的各項具體營運成果，檢討可能影響營運的議題、目標溝通及確保其適當的管理架構，並將政府的決策付諸實現，若未如預期，部長可隨時撤換公股股東，以明責任歸屬。
- (四) 提供建言及協助，以利部長指派國營營利事業公股股東。

肆、國營營利事業營運監督

一、概述

澳國政府對於國營營利事業設有主管部會進行營運監督，國營營利事業董事會必須將各種營運目標及政府關切事項，如企業社會責任等，納入該公司的企業發展計畫，並送請主管部會進行審核。當每個預算年度結束後，主管部會便可依據國營營利事業公司年度報告中的各項具體營運成果，對照判斷是否與其企業發展計畫相符，若未如預期，部會首長可隨時撤換公股股東，以明責任歸屬。

二、營運監督特色如下：

- (一) 為確保國營營利事業的經營符合政府要求，會透過公股股東及法規來管制國營營利事業，但不提供競爭優勢。
- (二) 國營營利事業董事會成員由公股股東代表部長指派。董事會必須為國營營利事業的營運績效負責。
- (三) 董事會可自己組成管理委員會並指派執行長（CEO），惟要經過聯邦政府總理認可。
- (四) 管理委員會負責事業員工的招募及待遇，決定組織治理架構

等，相當具有自主及彈性。

- (五) 公股股東必須設計國家未來策略目標，控管董事會未來營運是否符合政府政策。對於國營營利事業的績效，董事會要向公股股東負責，同時公股股東要向議會及大眾負責。

伍、國營營利事業營運自主與課責機制

一、營運自主特色

澳國聯邦政府對於國營營利事業之營運自主相當尊重，以澳國國會審計廳對國營營利事業的稽核為例，該機關僅從事財務稽核，對於國營營利事業之營運並不加以干涉，而是充分授權予主管部會和國營營利事業董事會，使其發揮自主性，以強化國營營利事業能迅速反應市場變化及需求的彈性。其人力資源管理特色如下：

- (一) 各公司的人力資源管理有相當的自主性，沒有受政府的任何限制，政府比較關注在其營運有無違反政府政策目標及其年度收支情形（收支平衡），至如何管理人力資源，則由各國營營利事業自己決定。
- (二) 各國營營利事業執行長按其得到的預算，決定公司的人力規模。一般而言，目前各公司沒有明確的實施員額精簡措施。各公司的人力資源管理，由其自己決定，政府比較關注其有無違反政府政策目標及年度收支是否平衡問題，若對其績效不滿意，可在財政上施壓，或直接和公司執行長討論，並且有權讓他下台。
- (三) 各公司執行長的薪水較一般私人企業相當職位為低，惟渠之任職多係因具高度的公共服務熱忱，希望回饋社會，且認為政府工作內容具吸引力和挑戰性。董事會成員和執行長的薪水，是由政府決定薪資原則的委員會決定其薪水高限，惟渠

等人員可以和委員會協調討論。

二、課責機制特色

細究澳國此制度之所以可有效發揮其治理機能，實需立基於一套具備完善權責相符的課責機制，使國營營利事業能透過「控制(Controls)」、「策略架構(Strategic Framework)」、「績效表現(Performance)」乃至於「權責相符(Accountability)」等一系列之循環管理流程，達到落實國營營利事業公司治理之目標。

第五節 原住民族政策

澳大利亞原住民的全稱是「原住民暨托雷斯海峽群島人」(Aboriginal and Torres Strait Islander)。自從 1980 年代起，官方逐漸採取三項標準，特別是行政上、或是司法上的用途：(一) 具有澳洲原住民、或是托雷斯海峽群島人的血統 (descent、或是 origin)、(二) 自我認定為原住民 (self-identification)、以及 (三) 被所居住的原住民社群接受為原住民的一員 (community recognition)；第二、三項可以算是寬鬆的自我認定。根據澳大利亞統計局之人口調查統計，2006 年澳大利亞原住民族約占總人口的 2.5%。

依據 1999 年公共服務法，機關必須建立多元的員工組成；另 1999 年公共服務委員會指導原則中，更進一步列出機關落實「多元」的具體內容，依據該指導原則，機關必須採行各種措施，以減少基於原住民身分、身體或智能障礙、種族、族群及性別之不利影響。

然而，根據統計資料，原住民身分之公務人員大多集中於少數機關，59.8% 具原住民身分之公務人員集中於 4 個政府機關，而有 26 個政府機關則完全沒有具原住民身分之員工，17 個機關只有 1 位員工具原住民身分；另原住民在公部門任職之職務主要為初階職等 (APS 1-2)，且集中於少數領域 (主要為行政服務)。(Australian Public Service Commission, 2010) 因此，原住民在公共部門代表性不足，也成為澳大利亞政府部門人事管理的問題。

因應原住民於公部門就業比例逐年降低，自 2005 年起，澳大利亞公共服務委員會推動「原住民暨托雷斯海峽群島人就業及能力策略」，以期提升原住民在公部門的僱用及留任比例 (Australian Public Service Commission, 2010)，其內容包括：

一、吸引及招募原住民進入公共服務部門

1. 向原住民族行銷公部門就業機會：包括透過在原住民就業公報刊

登求才廣告、採取特別措施條款 (Special Measures)²⁷ 進行徵才，協助機關發展及採行合於原住民文化的甄選程序，及協助原住民瞭解公部門的徵才及甄選程序，以及提出申請。

2. 推動公部門就業管道：包括協調原住民學生或畢業生到不同公部門機關之就業機會，發展「畢業生就業計畫」(Graduate Program)，提供參與之學生發展專業技能的機會；另鼓勵機關加入原住民學子計畫 (Indigenous cadetship program)，即提供攻讀專科以上學位之原住民學生一年 12 週有給之工作實習，每年補助每人生活津貼及學費最高 14,100 澳幣，另在其實習及求學過程中給予專業指引與輔導，及提供畢業後之立即就業機會。採行原住民初任職招募計畫 (Indigenous Entry level Recruitment Program)：提供訓練計畫，透過給予有給訓練及獲取新技能之機會。

二、 發展現有原住民員工的技能及職業生涯：包括鼓勵機關提供個別原住民員工專業發展機會，及協助其進行生涯規劃。如：原住民獎學金方案 (Indigenous Scholarship Program)，提供獎學金給予現職公務員進行拓展其職業專業之訓練，以提升其未來向高職等職務之昇遷機會。

三、 提升各政府機關現有原住民員工的留任率：包括提供公部門原住民見習生、培訓者相關的輔助網絡；定期舉行「全國原住民公務人員會議」(National Indigenous APS Employee's Conference)，提供原住民公務人員分享經驗，及發展適應與在公部門體系中成功之策略；並定期對原住民公務人員進行訪查。

四、 建立機關獎勵及輔導機制：包括：1. 設立原住民聯絡官 (Indigenous Liaison Officer)，提供機關管理原住民員工之

²⁷ 依據「1999年公共服務委員會指導原則」(Public Service Commissioner's Directions 1999)，為促進澳大利亞原住民就業，及確保公共服務部門具有足以反映澳洲族群之勞動力多元性，機關得採取「特別措施條款」(Special Measures provision)，限定職缺只開放予具原住民身分者。

建議、對管理者及受僱員工相關之輔助資訊、提供現職或有意受僱之原住民公部門求職之相關諮詢、積極對外及對內行銷有關促進原住民就業機會之計畫及方案。2. 建立原住民就業人事論壇，提供委員會宣導各種原住民就業方案之機制。3. 支持發展高階原住民文官計畫。

表九 澳大利亞原住民身分員工占常任公務人員比例統計表

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
原住民占公務人員比例 %	2.6	2.6	2.6	2.6	2.5	2.4	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2

資料來源：Australian Public Service Commission, 2010, “State of the Service Report 2009-10”p.148。

表十 澳大利亞公務人員具原住民及托雷海峽島人身分人數統計表

(依職位分類)

年度 職位	1996		2009		2010	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
受訓者	105	13.6	52	19.5	49	27.7
學生就業方案	23	2.8	28	2.3	41	3.4
APS 1-2	1,031	3.4	377	6.2	368	7.3
APS 3-4	1,459	4.0	1,501	2.8	1,478	2.8
APS 5-6	620	1.7	922	1.8	959	1.9
EL 1-2	133	0.6	371	1.0	400	1.0
SES 1-3	18	1.0	15	0.6	12	0.5
合計	3,390	2.6	3,266	2.2	3307	2.2

資料來源：資料來源：Australian Public Service Commission, 2010, “State of the Service Report 2009-10”p.152。

表十一 澳大利亞政府部門所屬人員具原住民及托雷海峽島人身分
人數比例前五名之機關及人數統計

機關	人數	全部常任 員工(人)	原住民身分 之常任員工 (人)	原住民員工 所占比例%
原住民會館公司		369	297	80.5
托雷海峽島嶼地區政府		39	22	56.4
澳大利亞原住民及托雷島民研究院 (AIATSIS)		44	10	22.7
國家原住民土地權法庭		167	15	9.0
家庭、住宅、社區服務與原民族事務 部 (FaHCSIA)		3433	299	8.7

資料來源：Australian Public Service Commission, 2010, "State of the Service Report 2009-10" p.151。

第三章 紐西蘭人事制度

第一節 人事制度及人力資源概況

壹、人事制度概況

紐西蘭政府開始建立專業取向的公務人員人事制度，係源於 1912 年公務員法（Public Service Act 1912）的制定，在此之前，該國公務人員的任用乃為政治取向及恩寵制。1912 年公務員法的制定，首要為成立公務人員人事制度的中央統一事權機關—公共服務委員會（Public Service Commission；於 1962 年更名為 State Services Commission），以減少公務人員任用的政治影響，並引進職務分類制度、功績制，及以法律明定關於公務人員任用、升遷、調動及申訴等人事管理制度。因為公務人員的進用及解僱均受到相當嚴格的法規程序規範，因此，公務人員任用趨向永業化。此後，公務人員成為一個整體，不論其於受僱於那個政府部門，均由「文官委員會」（或稱「國家服務委員會」，State Services Commission）統一管理。

1980 年代起，受到由英國柴契爾夫人引領的政府組織改造運動風潮的影響，紐西蘭政府因面臨財政及經濟危機，在新執黨政府上台的政治環境背景下，展開對於公務人員永業制、職位分類及薪資等人事制度所產生之行政效率問題的檢討與改革。

紐西蘭的政府再造，首先，始於 1986 年通過國有事業法（State-Owned Enterprises Act 1986）的制定，該法大幅擴大國有事業公司化的範圍，使國有事業的人事不再適用公務人員制度。其次，在 1988 年制定政府部門法（The State Sector Act 1988），該法的通過，奠定了紐西蘭政府組織改造最重要且最大幅的變革，在該法中，將政府部門的傳統結構完全摒棄，引進嶄新的政府人事制度，主要面向有：

- 一、將原本統一管理公務人員人事制度之文官委員會的角色，轉化為以檢視政府機制及行政部會績效為主，委員會之主任委員

(Commissioner) 負責任命行政部門各部會之執行長 (Chief Executive); 部會之人事管理權, 均歸屬各部會執行長, 文官委員會主要職責係在制度面建立維持公務人員之品德及行為標準, 保證各政府機關均為優良僱主, 增進公務人員平等就業機會, 對公務人員僱用條件協商等事項。

二、各部會首長 (Minister) 對於所採行之政策作為負責, 執行長 (Chief Executive) 則對於達成政策作為之服務內容負責。部會之事務係由執行長管理, 執行長向部會首長負政治責任, 而文官委員會則經由對各部會進行績效評估, 向執行長課績效管理之責。

三、文官委員會雖仍保有協商人事條件的職責, 但是, 各部會執行長成為各部會之雇主, 擁有任用、解僱員工及其他身為雇主的管理權力及義務。同時, 藉由引進此一人事管理權責區分制度, 將公務人員之勞資關係, 導向與私部門僱傭關係趨近於一致。

而 1991 年僱用契約法(The Employment Contracts Act) (後為 2000 年勞資關係法 (Employment Relations Act) 取代) 的制定, 則進一步促使公務人員考選任用, 完全無異於一般私部門企業。該法廢除了以往勞資雙方發生爭議時, 以全國產業或職業工會為單位之集體協商制度 (collective bargaining), 改採企業協商制、個人申訴程序的個人合約法例, 同時, 引進自願性工會會員制。

僱用契約法大大改變了紐西蘭的公務員制度, 使文官委員會得以將其勞資談判的權力, 授予各部會機關之執行長。公務人員之僱用、薪資條件之談判與契約之簽訂等, 均由公務人員個人或工會團體與各部會簽訂, 公務人員由原有的永業制變更為定期之契約制。部會執行長只須遵守政府所訂的談判標準, 並向文官委員會諮詢談判策略。經由上述種種改革, 使紐西蘭公務人員人事制度設計上呈現出下列之特

性：

- (一) 分權化：文官委員會只進行原則性的規範，完全不從事考選程序的規劃及管理，各機關自行設計人員進用的考選程序；且將人事管理權完全下放，使各部會機關在資源投入方面有較大的管理決定權。
- (二) 彈性化：廢除公務人員職位分類及統一薪資結構，賦予各部會執行長人事管理的彈性。並擴大使用以績效為基法的薪資和績效管理制度。另部會組織及程序隨時得視業務需要配合調整。
- (三) 企業化及商業管理：公務人員任用永業化已不存在，人員之任用一切依簽定之契約決定，能力及績效決定一切。各部會機關之績效評估，也多以財務運作為本，評核部門的成本效益及競爭力。

紐西蘭政府經由政府部門法，針對各機關業務與功能進行公共服務部門之重組與簡併，並就該國公務人員之人事管理制度進行徹底檢討與規範，1988年政府部門法通過時，將原來共53個核心公營部門及執行單位，大幅削減至35個部會（部分調整為皇家機構或其他事業機構）；而後又陸續調整公共服務部門部會，依文官委員會資料顯示，2011年2月公共服務部門部會現調整為32個。

貳、公務人力資源現況²⁸

(一) 人數：

紐西蘭約有226,000位公務員分布於中央政府行政機關、350個廣義之各級政府機關（構）與2600間學校，公務員人數約佔紐西蘭整體勞動力10%²⁹。目前中央政府行政機關中相當於全職（Full

²⁸<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?NavID=330&DocID=7929>

²⁹http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/SSC-SOI-2010.pdf，頁7

Time Equivalent, FTE³⁰) 之員工數為 44,554 人，比去年同期減少 118 人，而所有在職人員總數 (Total headcount) 則為 46,822 人。

	June 2005	June 2006	June 2007	June 2008	December 2008	June 2009	December 2009	June 2010
Total FTEs	38,032	40,113	42,047	43,569	45,297	44,672	44,844	44,554
Total headcount	40,325	42,268	44,335	45,934	47,529	47,052	.	46,822
Change in FTEs from the previous period (%)	6.7	5.5	4.8	3.6	4.0	-1.4 ²	0.4 ³	-0.6 ⁴

表十二、2005 年至 2010 年公部門人數

(二) 職務分類：

紐西蘭公部門之公務員並無分級，亦無特殊類別之法規規範各別之公務人員，僅依據職業分類標準表 (Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations, ANZSCO) 標準做區別，依 ANZSCO，公部門職務分為 10 大類，分別為管理者 (Managers)、政策研析人員 (Policy Analysts)、資訊專家 (Information Professionals)、社福健康及教育人員 (Social, Health and Education Workers)、通訊科技人員 (ICT Professionals and Technicians)、法律人資財務專家 (Legal, HR and Finance Professionals)、其他類人員 (Other Professionals not elsewhere included)、調查及執法人員 (Inspectors and Regulatory Officers)、客服中心服務人員 (Contact Centre Workers)、職員及行政工作者 (Clerical and Administrative Workers) 各類人數如下表十三

³⁰每位員工均依據其工作時數 (工作時數由各機關訂之) 賦予一個介於 1 至 0 之 FTE 值，例如：全職人員之 FTE 值為 1，而工作時數佔全職工作時數之百分之 60 者，其 FTE 值則為 0.6，一個機關之 FTE 值總值則為將所有員工之 FTE 值相加而成。參閱 Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Departments As at 30 June 2010, Appendix 4 : Definitions

表十三、相當於全職人員之各職業分類人數統計

職業組別	2008年 6月30日	2009年 6月30日	2010年 6月30日
管理者(Managers)	5,135	5081	5,105
政策研析人員(Policy Analysts)	3,403	2,836	2,626
資訊專家(Information Professionals)	2350	3113	3411
社福健康及教育人員(Social, Health and Education Workers)	6,988	7736	7977
通訊科技人員(ICT Professionals and Technicians)	1,843	2,119	2,009
法律人資財務專家(Legal, HR and Finance Professionals)	2,405	2,170	2,129
其他類人員(Other Professionals not elsewhere included)	2,141	2,008	1,922
調查及執法人員(Inspectors and Regulatory Officers)	8698	9,245	9454
客服中心服務人員(Contact Centre Workers)	1,951	4,527	4,409
職員及行政工作者(Clerical and Administrative Workers)	8,190	5472	5,179

第二節 公務人力考選

壹、行政部門各部會執行長(Chief Executive)之選任

紐西蘭中央政府各部會之執行長，係由文官委員會依法推薦。其職務出缺時，文官委員會須通知有關部會首長，請其提供擔任該「執行長」應具備之條件，由文官委員會以適當方式通知符合條件之人員，請其提出申請，並依下列原則甄選最適合之人選，他們獲選的因素，主要是基於專業技能，而非基於政治考量。

一、執行長之核心職能

(一)策略規劃能力 (Strategic skills)。

- (二)執行力 (Operating skills)。
- (三)勇於任事 (courage)。
- (四)旺盛之精力及驅動力 (Energy and Drive)。
- (五)人際互動能力 (Personal and Interpersonal Skills)。
- (六)行為誠實與正直 (Acting with honor and integrity)。

二、任命的程序

- (一)將甄選出來的最適當人選，推薦給該部會首長。
- (二)部會首長將文官委員會推薦之人選，提報給總督。
- (三)總督決定是否接受文官委員會推薦之人選。
- (四)部會首長通知文官委員會其推薦之人選是否被總督給接受。
- (五)如被接受，則由文官委員會發表任命，並公告於大眾。
- (六)如未被接受，總督可指示文官委員會，任命一位由其所指定之人選。

三、任期：5 年，必要時亦可縮短；期滿可再續約，但最多以 3 年為限。

貳、公務人員考選方式

紐西蘭於 1988 年所通過的「政府部門法」(the State Sector Act 1988)，大幅改革政府的人事制度，強調分權化、彈性化及市場競爭機制的人事雇用政策 (employment relationship)，被視為是 OECD 國家中最激進的變革。

與澳洲相同，紐西蘭目前已無統一的公務人員考試制度，亦無統一分發作業等規範，各機關用人與僱用人員權限，除由文官委員會訂定基本規範外，餘均授權各機關執行長自訂各該機關內公務人員之任用及僱用條件。雖無標準化的初任考試，但卻不擔心會濫用私人，主要原因在於各部會均能以公平、公開方式徵才，以「功績取向」甄選

合格人員，一般而言，應考資格並不會針對學歷、性別、年齡做限制，但各機關錄用人員時，凡具高學歷者，常被優先考慮。

紐西蘭所有公職人員職位出缺時，均必須透過各種管道提前向社會公布，主要管道為政府公職網 (<https://jobs.govt.nz/>)，招募內容必須詳細說明工作要求與職責，明確提列薪資條件，社會各階層人員都有資格參加競爭，相關部門成立由本單位人員及外聘專家組成的考核小組進行評選。招考過程高度公開透明，在此基礎上擇優錄用。

彙整紐西蘭行政部門各部會所採行之考選方式，主要包括：1. 書面履歷審查 (written application)；2. 面試 (interview)；3. 徵信調查 (reference checks)；4. 人格或心理測驗 (aptitude and psychological assessment)；5. 體能測驗 (physical competency assessment)；6. 安全查核 (security checks)；7. 專業知能測驗：如電腦技能、打字能力等；8. 行為模式分析。整體而言，機關會視職缺之職務內容，決定考選之方式，通常「書面履歷審查」是機關均會採用之第一個篩選工具，其次為面試、徵信調查，專業知識紙筆測驗是絕少採行之考選工具。

參、警察人員考選方式

紐西蘭警察非屬政府部門法下所稱之行政部門，屬政府財政法 (Public Finance Act) 所列行政部門以外機關 (Non-Public Service departments)，其招募是由紐西蘭警察舉自行辦理。

一、應考資格

- (一) 紐西蘭公民或具有永久居留證、年齡在 18 歲以上 (無最高年齡限制)、擁有汽車駕照。
- (二) 基本體格標準：應徵者必須自費提出健康檢查報告 (Health Questionnaire)，該檢查報告係用以評估應徵者之體能，是否適合從事第一線警察工作的體能狀態，內容主要包括：體格 (包

括 BMI、柔軟度、體脂比)、氣喘、視力、聽力、精神狀態及健康情形。另外，應徵者在進入警察學校訓練前，必須通過由警察機關付費更詳細的健康檢查。

(三) 具備警察的核心能力及價值：包括誠信、專業、具團隊精神、尊重多元文化、負責、有持續改進之挑戰精神、具策略發展能力、認同毛利文化、具判斷力等。

二、考試方式：

(一) 人格特質評量：是否具備警察的核心能力及價值。

(二) 體能測驗：測驗分為二部分：

1. 基本體能評估 (Physical Appraisal Test ; PAT)：包括 2400 公尺跑走(依年齡及性別訂定不同及格標準，以 20-29 歲為例：男性為 10 分 15 秒，女性為 11 分 50 秒)、握力測試 (男 96 公斤、女 52 公斤)、垂直跳高 (男：48 公分、女 40 公分) 及俯地挺身 (男生：34 次、女生：20 次)。

表十四 初任警察人員體能評估 2400 公尺跑走項目及格標準

年齡 \ 性別	及格標準	
	男性	女性
20 歲以下	10 分 51 秒	12 分 54 秒
20-29 歲	10 分 15 秒	11 分 50 秒
30-34 歲	10 分 50 秒	12 分 25 秒
35-39 歲	11 分 30 秒	13 分 10 秒
40 歲以上	12 分 15 秒	14 分 10 秒

2. 體適能測驗 (Physical Competency Test ; PCT)：包括限時推車 10 米、搬車輪 10 米、200 公尺跑步、1.8 公尺跳遠、5 公尺單軌獨木行走、跳窗、越過 1.8 公尺高牆、障礙爬行 2 次、越過 2.2 公尺高的鐵絲網牆、30 公尺 S 形跑步，拖行 74 公

斤重物 7.5 公尺等 12 項，用以測驗應徵者之心肺耐力、平衡及協調能力的體能測驗。及格標準係根據年齡調整，女生可比男生多 30 秒，年齡愈高，其及格標準愈久。此項體適能測驗，現職警察人員每二年亦必須通過一次。

(三) 面試：面試是由甄選專家進行，面試的目的是為瞭解應徵者特定領域的能力，以評估其是否適合擔任警察，面試者會詢問應徵者在特定的情況或環境下的行為表現。

(四) 情境測試 (Scope tests)：包括二部分：1. 應試者在警察局待超過 40 小時，以儘量觀察警察工作的不同面向，與應試者同行之警官會根據擔任警察所需之核心職能，加以評估應試者是否適合擔任警察。二、提供應試者關於警察工作的相關書面資料，應試者將會就書面資料之內容被進行測驗。

(五) 採印指紋 (Fingerprinting)、安全查核 (Background check) 及家庭訪視 (Home visiting)。

(六) 學識及問題解決能力評量：包括文字能力、數字及推理能力等三部分。通過此一評量，係應徵者能否通過警察訓練及從事警察工作的基本學識能力指標。

(七) 基本電腦能力及英文打字能力測試：英文打字之及格標準為每分鐘至少 25 字。

(八) 證照：游泳能力證明 (包括：54 秒內游完 50 公尺、踩水至少 5 分鐘、潛入 3 公尺深之水底取回一個橡膠圈)。另外，在訓練及格前，必須取得紅十字會的緊急救護執照、進階駕照。

三、基礎訓練：

應徵者通過考試後，必須參加在紐西蘭皇家警察專科學校 (Royal New Zealand Police College) 約 5 個月 (19 週) 的基礎訓練，訓練期

間可支領薪資，訓練的課程內容包括：警察實務、防禦技能、武器使用、駕駛技能、及電腦技能。訓練過程中均有持續的測驗評量。

四、試用期：

應徵者通過基礎訓練後，始予以分發到警察機關任職。派任後，尚需經過 2 年的試用期，始取得正式人員任用資格。

第三節 公務人力管理

壹、人力資源管理策略及法規範

紐西蘭政府自 1980 年至 90 年代起陸續推動政府改造與組織再造，並致力於人力資源之管理與重整，尤其對其公部門服務品質之提升與其優質施政理念之重塑，甚為積極，除完成相關立法作為施政依據及每年定期提出施政情形報告及人力資源調查報告，以監測政府施政情形外，並定期由文官委員會公布公共服務施政意向書說明未來 5 年之中長期施政政策與目標，以下謹就紐西蘭人力資源管理相關制度及現況分述如下：

一、頒布「政府部門法」(State Sector Act³¹)：

係於 1988 年 4 月 17 日公布，主要規范文官委員之職責，及政府各部門之業務與功能進行重組與整併，就公務人力資源管理進行檢討與規範，迄 2010 年 12 月止，該國有 34 個部會，對各部會人員之遴選、俸給、管理權限等該法已明定，授權各部會本誠信原則之自主管理。

二、人權法 (Human Rights Act)：

³¹http://www.legislation.co.nz/act/public/1988/0020/latest/DLM129110.html?search=ts_all%40act%40bill%40regulation_State+Sector+Act_resel&p=1&sr=1

1993 即制定公布，該法明定設立平等就業委員會，除規範保障毛利人、少數民族、婦女及殘疾人士之平等就業權利外，並保障所有公民的權利不被侵犯，包括性別、婚姻狀況、年齡、宗教和倫理信仰、殘疾、政治傾向、家庭狀況、種族、膚色、族裔或民族血統，以及性取向。

三、實施任用契約法(The Employment Contract)：

該法共同適用於政府公共部門與一般民間企業，公務人員之僱用係依據契約，依規定各部會執行長任免各該部會所屬人員，應提供 3 年任用的機會，並由執行長與公務人員訂定任用契約，特殊人才或少數高級人才以個別任用契約訂定，一般公務人員則以團體任用契約方式訂定。另有關僱用條件與薪俸之執行等，均可由受雇者、工會代表與各部會之執行長進行協商。

四、任用關係法(The Employment Relations Act)：

該法係於 2000 年制定公布，是目前紐西蘭公務人力資源管理上重點之法規之一，依該法規定，政府各部會之員工與一般民間企業員工相同，皆以契約方式訂定，有關公務人員之任用、工作內容、薪資條件等係由公務人員個人或團體或主管部會約定之，與一般民間企業員工之任用方式相同，本公平公正原則任用合格人員。

五、KiwiSaver 退休儲蓄法 (KiwiSaver Act³²)：

2006 年 9 月制定公布，2006 年 12 月 1 日生效，其立法目的在鼓勵長期儲蓄與資產積累，國家並提供退休福利，以保障個人享受退休後的生活。該法適用對象除任用於政府機關之人員外，更及於一般勞工。該法通過後旋於同年 11 月訂定 KiwiSaver Regulations³³，並同時配合修正相關之法令如 1989 年之政府退

³²http://www.legislation.co.nz/act/public/2006/0040/latest/DLM378372.html?search=ts_all%40act%40bill%40regulation_kiwisaver_resel&p=1&sr=1

³³http://www.legislation.co.nz/regulation/public/2006/0358/latest/DLM418375.html?search=ts_all%40act%40bill%40regulation_kiwisaver_resel&p=1&sr=1

退休金法 (Superannuation Schemes Act) 及稅收法 (Income Tax Act)，並應定期精算及提出年度報告之義務等。

貳、人力資源管理實施概況

一、統籌人力資源管理之主管機關—文官委員會 (State Services Commission, SSC)

文官委員會(SSC)為紐西蘭公共服務部門最高人事主管機關，設部長(Minister of State Service)1人由內閣閣員兼任，並設主任委員(Commissioner)1人為該會執行長，均由內閣總理 (Prime Minister) 推薦，總督 (Governor General) 任命，另設有副主任委員 1 人及委員數人，下設執行長及各機關工作執行組、公共部門工作執行組及組織工作執行組等 3 個業務組，其組織架構圖如下。

主任委員
**STATE SERVICES
COMMISSIONER**
Iain Rennie

執行長及各機關工作執行組

**CHIEF EXECUTIVE AND AGENCY PERFORMANCE
BRANCH**

Deputy State Services Commissioner: **John Ombler**

Deputy Commissioner: **Marie France**

Deputy Commissioner: **Tony Hartevelt**

Deputy Commissioner: **Jenni Norton**

Deputy Commissioner: **Helene Quilter**

公共部門工作執行組

STATE SECTOR PERFORMANCE BRANCH

Deputy Commissioner: **Peter Brown**

Manager, CE Services and Agency Performance

Improvement: **Ross Boyd**

Manager (Acting), Performance Monitoring: **Andrew Cowie**

Manager (Acting), State Sector System Development: **Mark
Leicester**

Manager (Acting), State Sector Workforce: **Malcolm Inglis**

組織工作執行組

ORGANISATIONAL PERFORMANCE BRANCH

Chief Financial Officer: **John Apanowicz**

Manager, Communications and Records Management: **Jason
Ryan**

Manager, People and Development: **Shelley Turner**

主任委員辦公室

COMMISSIONER'S OFFICE

首席法律顧問

Chief Legal Advisor: **Gordon Davis**

依政府部門法（The State Sector Act）規定，文官委員會角色與職責如下³⁴：

1. 代表皇家任命、重新任命並任用公共服務部門執行長。
2. 代表各該部部長監督上開執行長之績效表現。
3. 審核及調查公共服務部門績效表現，並針對該等部會之績效相關事項提出報告。
4. 對於政府部門與機關間之職能分配與劃分提出建議，並研議合併或廢止相關部門及機關。
5. 提出公共服務部門與皇家機構之管理體系、架構及組織之建議。
6. 提升及發展公共服務部門資深主管之領導及管理能力。
7. 協商公共服務部門受雇人員之勞動條件。
8. 興革及發展人事政策、平等就業機會政策，並提供公共部門受雇人員之職涯發展及訓練建議。
9. 訂定公共服務部門誠信與操守準則，並對公務員之誠信及行為操守提供建議及指導方針，另可實施調查相關事項。
10. 從事其他與行政及公共服務管理相關事項或總理指示事項。

依據文官委員會職掌，必須提供各部門人事管理、人員訓練及職涯發展等良善建議，以落實政策的推展，文官委員會之策略性管理，著重下列 4 個層面：

- 甲、各部門執行長之績效管理及招募
- 乙、檢視各機關績效成果
- 丙、人力成本與生產力
- 丁、政府服務再造

文官委員會為紐西蘭中央政府之重要幕僚機關，致力於任命及管理高素質執行長之績效，並定期與執行長開會研訂政府施政方向及因

³⁴依據 2010 年文官委員會意向書（State Services Commission, Statement of Intent 2010-2015）。

應財經環境改變之應對作為，期於有限之政府預算下，提升公部門服務績效，並對各機關施政情形進行各項監測與評估，藉以改善各機關之績效及政府人力資源管理情形，有效率提供公共服務。

二、推動由機關自主經營之彈性化管理策略

由於紐西蘭並無公務人員考試制度，各機關用人權限除由文官委員會訂定原則規範外，均由政府授權各部會自行訂定各該機關內部之任用及僱用條件。另依據政府部門法第 56 條規定，各機關之執行長應本於良善雇主之職責，妥善運用人力資源，而人力資源管理人員或單位，亦應著重於發展策略性人力資源管理，以有效從事人力資源管理。

各機關在基本之立法原則及人力資源管理標準之下，各自實施不同之招募方式，並依據職務性質，訂定不同之招募人才標準及所需資格條件，而所謂基本立法原則及人力資源管理標準說明如下：

(一)功績原則：依適才適所原則，任用優秀人才於適合的職位(政府部門法第 6 條)

(二)職務公開甄選原則：各部門必須公開辦理職務甄選，並廣為週知。

實務上，現行各部門選擇以定任期契約僱用新進人員之情形越來越多，以 2010 年度新進人員總數 7,263 人來說，即約有 43% 之新進人員以定有任期之契約方式進用³⁵。另就相當於全職之人數 44,554 人當中，有 2,573 人為定有任期(fixed term(FETs))之契約進用人員，另 41,981 為常任(Open term(FETs))人員。

三、實施團體績效管理

由於文官委員會得審核及調查公共部門之績效表現，對各部會之

³⁵在 2009 年為 38%，2008 年為 34%

執行長有任用、去職及核定薪給之權，爰文官委員強調對各機關執行長之工作績效及各機關執行成果，乃實施績效管理。惟由於並未實施個人績效評估，爰無個人績效獎勵之相關規定，惟各部門可自行決定是否發放公務員績效獎金。茲依公部門中央行政機關之人力資源發展能力調查報告中指出，去年 1 年約有 26 個部門發放績效獎金，僅有 4% 的人員獲得績效獎金，較 2009 年之 11% 更少，平均額度為 3617 元。另各機關執行長如績效卓著，得以提高其年薪方式，予以獎勵。

表十五、2005 年至 2010 年一次給付之績效獎金發放情形

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Number of staff receiving performance payment	8377	7403	7978	6285	5354	1897
Percentage of staff receiving performance payments (%)	21%	18%	18%	14%	11%	4%
Average value of performance payment (\$)	2,592	2,521	2,251	2,570	2,412	3,617

為型塑高效能、值得信賴及提供更好服務之紐西蘭政府，文官委員會於 2009 年提出中央機關績效改善試行計畫³⁶，包括各機關內部自行評估機制及正式之獨立評估機制，以檢視各機關對施政計畫之執行績效，並提出績效改善之建議，2009 年該試行計畫，先適用於內政部、農林部及教育部門，2010 年上半年度亦有保育部等 4 個機關試行³⁷。

四、落實平等、多元化之任用機會政策

紐西蘭政府在人力資源策略性運用上，除積極推動由機關自主管理之彈性措施及實施績效管理外，更格外重視其國內婦女、毛利人、太平洋島民等少數族群及殘障人士等弱勢族群的工作保障，因此，早於 1984 年即有公部門提出平等僱用機會（EEO）之名詞³⁸，4 年後即

³⁶http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/PIF-introduction-to-framework-for-LAs-and-tier2-managers.pdf

³⁷<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?DocID=7744>

³⁸平等任用機會（Equal employment opportunities, EEO），指工作場所中不論其男女、種族、殘疾、性別取向、年齡、家庭情況，每個人都能公平地參與及競爭，以充份發揮其潛力，並因其貢獻獲得獎勵。就平等任用機會政策而言，平等就業機會所適用之活動範圍，必須應用於功績原則

於政府部門法第 61 條規定將平等任用機會作為其人事管理之長期政策，並於同法第 56、58 條復規定，政府各機關對人的僱用不能有歧視或不公平的對待，政府機關（執行長）應逐年訂定執行 EEO 政策的計畫，並逐年報告上年度之執行情形，以落實對弱勢族群的平等任用要求，俾將政府建構成一個既能反映人民多元化的要求，又能擔任人民更佳的公共服務團隊。1993 年紐西蘭政府又通過人權法，以保障毛利人、太平洋島民、亞裔人民等少數族群，婦女及殘障人士之平等僱用權利。

為落實保障上述弱勢族群有平等任用機會，文官委員會（負有促進發展和監測 EEO 政策之責）於 1997 年召集政府各部門的執行長訂定「迄至 2010 年之平等任用機會」（EEO policy to 2010: Future Directions of EEO in the New Zealand public service）此政策主要架構是聚焦於「領導」「組織文化及策略性人力資源管理」「平等任用機會團隊」（EEO groups）及「監測與評估」（monitoring and evaluation）4 大領域及其目標在於彰顯各部門對 EEO 政策執行的效益。詳如表十六。

表十六、2000年及2010年EEO政策在四大領域之焦點與目標³⁹

	2000 年	2010 年
領導	公共服務部門的共同理念即EEO政策及措施必須在各部門積極宣導提倡並落實在各部門之中。	公共服務部門身為雇主及政策倡導者，必須確保EEO政策之達成，作為領導典範積極提倡EEO。
組織文化與策略性人力資源管理	各部會充分理解人力資源管理措施及組織文化對於 EEO 團體之進用可能造成阻礙，並認同去克服這些阻礙之策略。	各部門應將 EEO 融入策略性管理措施中，即： <ul style="list-style-type: none"> • 沒有歧視之人力資源體系與措施 • 經理人有效管理多元化之勞動力 • 去除 EEO 團體完整參與之障礙

之上，且平等就業機會政策所關注的重點為查明並消除不公平的歧視手段，創造一個鼓勵和支持員工的充分參與，吸引和留住一個多樣化工作人員的工作環境。

http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/eeopolicy.pdf

³⁹ http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/eeopolicy.pdf

	<p><u>人力資源管理</u>：</p> <p>EEO 逐漸成為人力資源策略、規劃及體制各層面之主流。</p> <p><u>多元化勞動力的管理</u>：</p> <p>執行長與其部門應規劃勞動力多元化預評估（包括：生理、態度、結構、技術上的障礙）：</p> <p>每個部門必須先了解組織上妨礙 EEO 團體在工作上參與的範圍。</p> <p><u>積極行動</u>：</p> <p>各部會應確定具體策略，以滿足 EEO 團體成員之需求進用。</p>	<p>• 滿足 EEO 團體就業需求之具體策略是人力資源管理措施之基礎指標。</p> <p><u>人力資源政策及措施</u>：</p> <p>EEO 應嵌入人力資源管理策略與規劃中，而成為積極且可見的部分，且所有人力資源體系，均應踐行無歧視政策。</p> <p><u>多元化勞動力之管理</u>：</p> <p>每個部門均應踐行有效管理具多元化之勞動力。</p> <p><u>預評估（包括：生理、態度、結構、技術上的障礙）</u>：</p> <p>組織中妨礙 EEO 團體完整之障礙均應移除。</p> <p><u>積極行動</u></p> <p>解決 EEO 團體就業需求而不斷地發展的具體策略，是人力資源管理實踐的基本特徵。</p>
<p>平等就業機會團體</p>	<p><u>毛利人</u>：逐漸形成各部會之重要成員。</p> <p><u>其他 EEO 的團體</u>：</p> <p>各部會之成員組成應充分反應 EEO 團體比例（含各階層職業分類的比例）</p>	<p><u>毛利人</u>：毛利人員工在每個部會及每個必要之階層均佔有一定之比例。</p> <p><u>其他 EEO 的團體</u>：</p> <p>各部會之成員組成比例起 2000 年 6 月之勞動力 EEO 團體之比例更能充分反應 EEO 團體在各部門、各階層及職業分類的情形。</p>
<p>監測與評估</p>	<p>相關部門與文官委員會共同改進及收集完整之 EEO 資訊，分析有效的 EEO 策略，有效評估 EEO 執行過程。</p>	<p>藉由完整的監測及評估各部門及中央層級政府機構的努力，使得 EEO 政策及執行之品質獲得改進。</p>

由於迄至 2010 年此政策定調為長期執行成果，首在消除一切形式上不公平的僱用歧視與對待，因此，政府認為在組織上必須踐行以下三點條件始能有成：

- (一)必須要有一種兼具包容、尊重及回應組織的文化，以促使所有的僱用團體及其全體員工皆能獲得公平任用及擴大參與的機會。
- (二)所有人力資源策略制度和實務應具有公平公正的程序。
- (三)所有僱用機會之族群在各階層職場上都可以受到僱用。
- (四)依據前述政府部門法規定，文官委員會有促進發展和監測EEO政策之責，因此，於2008年4月間再提出平等和多元化：紐西蘭公共服務平等任用機會政策⁴⁰（Equality and Diversity：New Zealand Public Service Equal Employment Opportunity Policy），並於政策聲明中指出：政府係以功績任用為原則，同時也顧及毛利人、少數族群、婦女及殘障人士等弱勢族群之就業需求，以確保所有人民團及受僱者皆有公平公正的任用機會。因此，此整合平等和多元文化在整個公務務領域中是策略性規畫和實施中是最主要的關鍵，而各機關執行長也在這整合過程中扮演著主要角色。在此情況下，所謂平等（Equality）意指待人公平公正及尊重（以確保平等）此種公平公正的概念是民主進程的核心，此意味著在職場工作中顯示沒有偏袒、偏見或涉及自身的權益，也就是說，不分種族、性別、文化、性格取向或身體殘障等在個體或團體中沒有歧視。意指在平等僱用機會中的原則之一即是公平公正。另所謂多元化（diversity）意指理解欣賞及認知個別差異的優點（realizing the benefits of individual difference）俾使人們能盡其所能發揮其所長，紐西蘭人中有其有形及無形的個別差異的存在，包括有不同的文化、經驗和知識等，因此，在公共服務中反映出其社會各界的多元化性質，並散發出不同的功能與觀點來創造工

⁴⁰ http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/EEO-POSTER-APRIL08.pdf

作環境是很重要的。

紐西蘭政府對 EEO 之政策雖有所修正，由以上政策聲明中能瞭解其政策為：

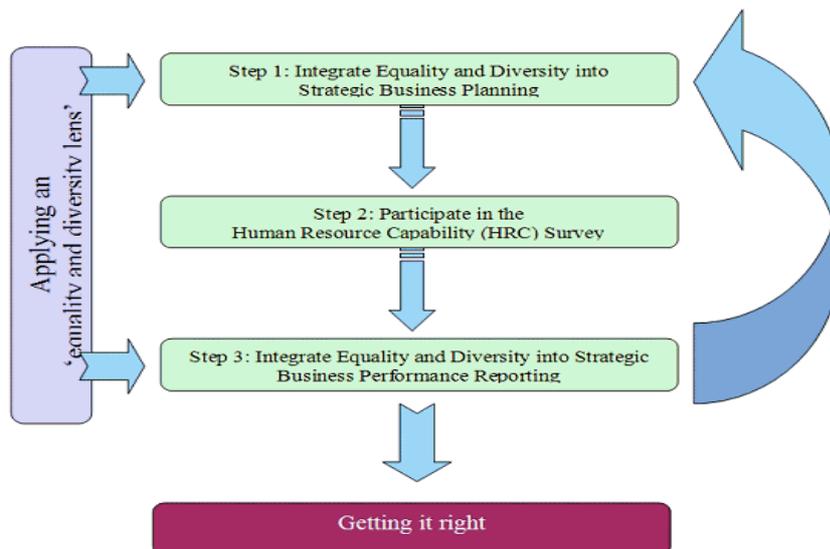
- (一)簡短、簡單、方便
- (二)仍依政府部門法之規定作好優良雇主的角色，對於迄至 2010 年 EEO 政策所定 4 個團體（毛利人、少數族群、婦女及殘障人士）仍繼續擔保其能公平就業的機會。
- (三)除顧及公平原則外，亦應著重注平等及多元化所對部門業務所帶來的正面影響。
- (四)將平等和多元化納入各部門組織策略規畫和績效報告中。
- (五)使用評量的方法，以加強各機關執行長對於平等與多元化之進展情形，並以課予其責任。

至於上述政策如何實施，文官委員會於 2008 年 4 月 17 日提出 3 個步驟去執行，詳如以下圖：

第 1 步驟：將平等和多元化納入策略規畫

第 2 步驟：參加年度人力資源能力（HRC）調查

第 3 步驟：將性別平等與多元化納入策略績效報告中。⁴¹



一個政策成功的指標之一是能夠貫徹實施，紐西蘭政府對於

⁴¹資料來源 http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6904&pageno=6#P106_13016

EEO 政策非常重視，除前述由文官委員會責成各機構執行長確實將 EEO 政策納入組織規畫中，並每年作績效評估，提出執行 EEO 之進展情形外，每 2 年更提出有關執行 EEO 之政府報告，並由人權委員會提出公部門人力資源發展能力的調查報告（Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Departments）。迄至 2010 年底止，紐西蘭政府執行 EEO 政策成效如何？根據 2010 年 12 月下旬公布之 2010 年平等與多樣性的報告：公共服務領域中高層管理之多元化(2010 Equality and Diversity :Diversity in the Senior Management of the Public Service) 及前述 2010 年度之人力資源發展調查報告統計數據（如下表十七）顯示：

- 1、所有弱勢族群是否達成平等就業機會：自 2001 年以來，在公共服務領域，性別和種族多元性方面有長足之進展，女性公務人員參與比例至 2010 年度止，已達 59.7%，毛利人比例為 16.4%（比 2001 年之 17% 為低）太平洋島民為 7.6%（2001 年則為 6.6%）亞裔人民為 7.4%（2001 年為 3.4%）
- 2、在職場上各弱勢族群在高層主管所佔比例：女性高層主管人員由 2001 年之 32.7% 至 2010 年之 39.8%，而毛利人從 2001 年之 9.7% 下降 2010 年之 8.3%，而太平洋島民及亞裔人民在高層主管則維持不變。
- 3、薪資差距：男女薪資差距由 2001 年 17.3% 下降至 2010 年 14.4%，毛利人之薪資差額亦由 12.6% 下降至 11.2%，而太平洋島民則維持不變。

表十七：在公共服務部門之多元化⁴²

	2001年	2004年	2007年	2009年	2010年	2001至2010年的 變化
公共服務人數	31439	37865	44335	47052	46822	49%
經理人數	2,874	3,348	3912	4,861	4952	72%
高級管理人員的人數	1,228	1,135	1,026	1,154	1,113	-9%
女性在公共服務部門 百分比	56.5%	59.0%	59.2%	59.0%	59.7%	3.2個百分點
女性管理者	40.8%	45.6%	45.9%	47.0%	47.4%	6.6個百分點
女性高級管理人員	32.7%	36.2%	37.8%	37.8%	39.8%	7.1個百分點
毛利人在公共服務部 門百分比	17.0%	17.4%	16.8%	16.2%	16.4%	-0.6個百分點
毛利人經理	11.2%	12.7%	12.6%	13.3%	13.3%	2.1個百分點
毛利人高級管理人員	9.7%	10.1%	9.1%	7.6%	8.3%	-1.4個百分點
太平洋島民在公共服 務部門百分比	6.6%	7.1%	7.6%	7.4%	7.6%	1個百分點
太平洋島民經理	3.2%	3.8%	3.5%	3.6%	4.4%	1.2個百分點
太平洋島民高級經理	1.9%	1.3%	1.7%	1.5%	1.5%	-0.4個百分點
亞洲人民在公共服 務部門百分比	3.4%	4.7%	6.5%	7.2%	7.4%	4個百分點
亞洲人民經理	1.5%	2.0%	2.7%	3.1%	2.8%	1.3個百分點
亞洲人民高級管理人員	1.7%	1.3%	1.5%	1.5%	1.7%	0個百分點
女性的平均年齡	40.0歲	41.0歲	41.5歲	42.4年	42.9歲	2.9年
男性的平均年齡	42.7年	43.6年	43.9歲	44.5歲	45.0歲	2.3年
毛利人的平均年齡	39.0歲	40.0歲	41.1歲	42.0歲	42.7年	3.7年
太平洋島民的平均年齡	35.1年	36.0歲	36.8歲	38.1歲	38.8歲	3.7年
亞洲各國人民的平均 年齡	38.9年	39.2歲	38.8歲	39.4年	40.0歲	1.1年
男女工資差距	17.3%	17.0%	16.0%	15.4%	14.4%	-2.9個百分點
毛利人的工資差距	12.6%	13.6%	11.4%	11.3%	11.4%	-1.2個百分點
太平洋島民工資差距	19.2%	19.8%	19.8%	19.7%	19.2%	沒有變化
亞洲人民薪酬差距	3.3%	7.9%	10.1%	10.3%	10.9%	6.6個百分點

⁴² http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=7934&pageno=3#P74_12645

由以上近 10 年之具體調查數字，不難得知紐西蘭政府在公共服務領域落實多元性文化所做的努力，而在女性參與公共服務領域的就業率或位居高層管理階層的人數均佔有近半數之比例，足見紐西蘭政府十分重視男女性別平等。

五、確立公務員行為準則

政府部門法第 57 條規定，文官委員會主任委員應於政府公報或報章雜誌等媒體上發布公務員行為準則，現行紐西蘭公務員行為準則原則如次：

- (一)公務員應本專業及公正之形象去執行政府於法律上所賦予之義務。
- (二)公務員應誠實地履行職務，忠誠，效率，尊重市民的權利。
- (三)公務員之私人活動不得對政府公部門之聲譽有不利影響。

紐西蘭公務員的核心價值，如誠信、忠實、政治中立、專業、服從法律、尊重民主體制、勇於提出建言等。

六、奉行以服務為導向的政府行政

文官委員會深以「提升國家領導力，造就為紐西蘭人提供更好服務的政府」為發展目標，並致力於確保公務員在職期間以服務社會之精神，增進公務員之服務績效，並定期進行國家服務滿意度調查，2008 年滿意度為 68 分、2010 年滿意度為 69 分，未來將以提升 2 個百分點之目標邁進。

七、獎勵傑出貢獻之公共部門及公務員

紐西蘭政府為不斷提升服務品質，激勵員工士氣，由文官委員會和領導發展中心(The Leadership Development Centre)每年共同主辦 IPANZ 獎，以表揚與獎勵在政府部門在有傑出表現或成就之組織和工作團隊上，2010 年獲此殊榮者(IPANZ Gen)係為

社會發展部。另在 1999 年創設 HRINZ 人力資源獎，用以表揚在人力資源領域中有卓越表現者。

八、邁向全民共享之 KiwiSaver 退休儲蓄制度

紐西蘭公務人員之退休制度依實施階段而言，可分為下列三個階段：

(一) 第 1 階段-GSF 制

紐西蘭公務人員退休制之實施，始於 1957 年，當時係以 1956 年國會通過的政府年金基金法(Government Superannuation Fund Act, 簡稱 GSFA)為依據，依該法規定，凡進入公部門擔任公務人員即應強制入會，參加該基金，按月自其薪給提撥一定費率之金額，並於退休（或在職亡故）時，按年支領年金，為一種確定給付型態的年金制度，簡稱 GSF 制，自實施以來，引起紐西蘭政府財政相當沉重負擔，故自 1992 年 7 月 1 日起，新進公務人員即不能參加此制度，但原已參加之現職公務人員或退休人員仍繼續參加。迄至 2010 年 6 月底止仍約有 4%，約有 1783 人參加此制度。

(二) 第 2 階段—SSRSS 制

自 2004 年 7 月 1 日，該國政府重新建構國家公務人員退休儲蓄計畫(State Sector Retirement Saving System, 簡稱 SSRSS)此制度是一種自願參加的儲蓄模式，係由參加之會員及其雇主按照一定的提撥率，提撥至會員的帳戶，依目前規定，係由雇主提撥參加之會員 3%之基本薪資總額，而會員至少提撥 1.5%之金額（亦可自行提撥較多的金額），並由文官委員會選出 3 家計畫提供者(Scheme Providers, 目前係由 AMP, ASB and AXA New Zealand)負責經營管理，而此 3 家投資機構都有不同的投資方案與型態，不同的負責機構與條件，由參與的會員選擇，並於下列情形，可從其儲蓄的帳戶提

領部分或全部儲存金額：

1. 達到領取退休金年齡 65 歲時。
2. 達到可領取退休金年齡的前 10 年且無意圖再任公職時。
3. 已年滿 50 歲且無意續任公職。
4. 未具備紐國國籍的 1 年後。
5. 發生永久殘廢、死亡或重大疾病時。
6. 發生經濟上重大財政困境時。

前述 SSRSS 制，自推動以來，辦理非常成功，根據並於 2004 年 7 月開辦後之第一年（2005 年 6 月 30 日止），即有 20,527 會員參加，並有 7.03 億基金之提撥款（含雇主及會員個人所提撥）。至 2008 年 6 月 30 日止（2008 年 10 月即停止新進公務人員參加），其會員已揚升 39,961 人，共有 38.5 億紐元之提撥金額，紐西蘭政府早於 2006 年 9 月通過 KiwiSaver Act，根據該法規定，凡居住於紐西蘭的公民或居民，且年滿 18 歲至 65 歲之受雇者，皆可參加 KiwiSaver 之退休儲蓄計畫（亦即不限公務人員，凡有上述條件皆可參加），因此，目前政府補助退休金之人員，參加 SSRSS 者約佔 34%，參加 KiwiSaver 約佔 26%，參加 GSF 約 4%，另約有 34% 係補助民間各項退休計畫，又基於政府財政考量自 2008 年 10 月 1 日起，已停止新進公務人員參加 SSRSS 制，但已參加之公務人員，仍可以下列三種方式參加儲蓄計畫。

1. 繼續參與 SSRSS 計畫，仍以 SSRSS 之原有規定辦理，繼續參加並獲原任雇主之補助(subsidy)。
2. 原有 SSRSS 會員，也加入 KiwiSaver。
3. 將 SSRSS 轉到 KiwiSaver：可在任何時間內，將原有 SSRSS 轉到 KiwiSaver，則原有 SSRSS 之會員資格停止而 SSRSS 帳戶金額將主動轉移 KiwiSaver，並將接受 KiwiSaver 之規則規範。

紐西蘭 SSRSS 及 KiwiSaver 退休金方案之比較，如下：

表十八、紐西蘭 SSRSS 及 KiwiSaver 退休金方案之比較

此資訊係基於 2010 年 1 月之現況⁴³

	SSRSS	KiwiSaver
加入資格	2008 年 10 月 1 日 SSRSS 停止接受新會員，現有會員得繼續於 SSRSS 內儲蓄	符合下列資格者得加入 KiwiSaver： <ul style="list-style-type: none"> • 生活在紐西蘭且取得永久居留權。 • 年齡低於紐西蘭退休年齡。 如果你未滿 18 歲，擬加入 KiwiSaver，得直接與 KiwiSaver 供應商簽約，而其他的雇員得透過他們的雇主選擇加入與否。 除參加 KiwiSaver 外，亦可成為其他退休金方案的成員。
員工撥付金額	受參加此方案之雇主僱用之員工，最低撥繳率為基本工資之 1.5%，另得以一次 0.5% 的方式增加。	雇員最低撥繳率為總工資之 2%，受雇員工也可選擇 2%、4% 及 8%。
雇主撥繳金額	如果符合資格者，雇主之撥繳率與員工之撥繳率相同，最高 3%。SSRSS 與 KiwiSaver 的雇主強制撥繳將共同計算	如果符合資格者，雇主強制撥繳率為總工資之 2%

⁴³ <http://www.superscheme.govt.nz/SSRSSAndKiwiSaver/SSRSSandKiwiSavercomparison.htm>

	SSRSS	KiwiSaver
	如果你是 SSRSS 與 KiwiSaver 兩者的成員，雇主毋須在兩方案中均撥繳。	
政府開戶補助 Kick-start	政府不提供新會員入會優惠	當你第一次參加 KiwiSaver 計劃，政府支付 1000 元進入你 KiwiSaver 帳戶當你到達 KiwiSaver 支付年齡時即得領取此金額（但必須入會繳款滿 5 年）
稅賦優惠	無稅賦優惠	對於居住在紐西蘭且介於 18 歲至 KiwiSaver 規定停止繳款之日，會員之抵扣稅額依據會員之撥繳金額，每年最高可達 1042.86 元（相當於每星期 20 元）。你可以收到這些稅賦優惠所省下的金額，當您達到 KiwiSaver 規定停止繳款之日（或更早在有限的情況下）。
嬰兒假	可追溯繳付嬰兒假期間之應撥繳金額，一旦於返回工作崗位之日起 7 個月內補繳完成，即得獲得雇主補助撥繳的部分	KiwiSaver 沒有育嬰假追溯撥繳措施。
領取儲金與禁止條	雇員與雇主之撥繳金額在未達到紐西蘭法定退休金年齡	所有撥繳金額均自 KiwiSaver 規定停止繳款之日起，始得領

	SSRSS	KiwiSaver
款（參閱 下方其他 領取選 擇）	<p>（目前是 65 歲）之前不得支用，但下列情形除外：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 如果於 65 歲之前 10 年內，即完全或部分從公務機關內退休。 • 滿 50 歲，如果永久離開公務機關，所有自願性撥繳（最高撥繳率 3%，且由自己提繳沒有接受補助）可於任何時間點領取。 <p>當死亡時亦得領取</p>	<p>取。</p> <p>當死亡時亦得領取。</p>
轉出	<p>可隨時移轉 SSRSS 帳戶金額至 KiwiSaver 計畫中此外，一旦你離開公務機關，可申請移轉 SSRSS 帳戶金額去任何一個經核准在紐西蘭或海外之封閉型退休金方案</p>	<p>如果永久移民，可移轉去經核准之海外退休金計劃。</p>
其他提前 領取方式	<p>如符合下列情形者，得提前領取部分或全部儲存金額</p> <ul style="list-style-type: none"> • 永久移民 • 重病或永久全殘 • 首次購屋貸款（如符合資格） • 重大財政困難 	<p>如符合下列情形者，得提前領取部分或全部儲存金額</p> <ul style="list-style-type: none"> • 永久移民 • 重病 • 首次購屋貸款（如符合資格） • 重大財政困難

（三）第 3 階段—KiwiSaver 制（現行退休制度）：

根據官方統計，KiwiSaver 於自 2007 年 12 月實施後，迄至 2010 年 12 月底，其成員已達 1,610,453 人⁴⁴。茲將此項儲蓄計畫特點概述如次：

1. KiwiSaver 計畫特色

- (1) KiwiSaver 係政府開放給紐西蘭住民和公民的一種儲蓄計畫，凡年滿 18 歲至 64 歲以下之受雇員皆可參加，為 KiwiSaver 之一員。
- (2) 係自己為將來退休準備而自願儲存的計畫，透過工作收入，從其稅前之薪資或工資，提撥金額至自己所選擇的投資機構儲存，並撥至自己的個人帳戶。
- (3) 參加者皆可依其意願選擇計畫，提供商(KiwiSaver Scheme Podium)所提供多種類型的投資基金，其範圍廣泛，包括從保守的投資者、銀行、保險到高風險之成長基金。
- (4) KiwiSaver 計畫採確定提撥制，KiwiSaver 之帳戶係可攜帶之帳戶，可隨工作之轉換，而其帳戶隨同移轉。
- (5) 本計畫之儲存投資，政府不負責保證責任，係由參加者自行承擔風險。

2. 參加 KiwiSaver 計畫的好處：

- (1) 給予 1000 紐元的免稅儲蓄：為讓初次參加者有一良好的開端，政府給予初次參加者皆享有一次 1000 紐元之免稅儲蓄，至其所選擇投資機構的個人帳戶中儲存。
- (2) 給予參加者免稅抵扣額：為鼓勵參加者之儲蓄，政府對參加者提供一年 1042.86 紐元之抵扣稅額，但參加之雇員自行提撥額必須高於上開金額（不含雇主及政府提撥之金額）。

⁴⁴ <http://www.kiwisaver.govt.nz/statistics/ks-stats-10-11-30.html>

- (3)強制雇主提撥款：依據 KiwiSaver Act 規定，2009 年 4 月 1 日起，凡參加 KiwiSaver 計畫之員工，雇主應同步提撥相當於 2%之員工薪俸之金額至員工帳戶儲存。
- (4)對首次認購屋者之優惠：凡參加 KiwiSaver 計畫超過 3 年以上，且需首次購屋之會員，部分提供商並提供可提取退休計畫內之費用做為首次購屋之用。

3. 提撥率

A、雇主提撥率：除下列情形外，雇主應強制提撥 2%

- (1)雇員在免撥繳期間。
- (2)為確定給付制之成員。
- (3)未滿 18 歲。
- (4)符合紐西蘭退休金年齡（目前為 65 歲）。

B、受雇者提撥：凡參加者可選擇提撥任何稅前薪俸（工資）之 2%、4%或 8%，如果不選擇，基本上是至少 2%。又此薪俸包括津貼、獎金、佣金、額外薪金、加班費、小費及其任何種類的酬金，但不包括遣散費。海外生活費用或津貼及某種類型的補償金，退休金及福利等。另外參加者亦可在任何時刻自願一次性提撥至自行選擇之個人帳戶，但一旦此項提撥後，是被鎖定(locked in)達到可以提領的年齡（65 歲）方可取回儲存金額。⁴⁵

4. KiwiSaver 之管理與監理

KiwiSaver 計畫係由政府負責監管，並由 KiwiSaver 提供之投資機構負責管理及運用，而本計畫之儲蓄投資，政府不負最後保證責任，其投資風險率由參加者自行承擔。

⁴⁵參加 KiwiSaver 計畫與退出：KiwiSaver 係一種自願性儲蓄，凡年滿 18 歲以上基本上只要符合下列條件且為 18 歲到 64 歲之間之紐西蘭人均得自動加入 KiwiSaver：(1)全職、(2)長期兼職、(3)超過 28 天之勞動契約人員、(4)從事休閒農業人員 3 個月以上。如為自動加入者，亦可選擇退出，如果不選擇退出，則視為 KiwiSaver 之成員，且將從其薪俸中扣除 2%之提存款至其提撥帳戶，而選擇退出者，稅務局會通知雇主，而雇主即停止自該退出之員工之薪資中扣除提撥款且亦同步停止雇主之提撥。

(1)管理機構 KiwiSaver 提供商⁴⁶，在整個 KiwiSaver 計畫中擔任相當重要的角色，其提供各種投資機構，除需合乎政府機關之認證和登記外，尚需審定前述所述 KiwiSaver 法、退休公積會計法、證券法、所得稅法令等，亦和其他退休公積金計畫一樣，除提供一系列的投資商品，給予參加者選擇外，亦必須披露有關各類型態投資信息，以幫助參加者作最佳之選擇。紐西蘭 KiwiSaver 提供商提供多種類型的投資基金，範圍從保守的風險到高風險的成長型基金。

(2)政府機關之監理機構如下：

- ◆ 經濟發展部 (Ministry of Economic Development)：除負責前述遴薦 6 家預設之 KiwiSaver 供應商外，該部門之保險、公積單位 (Insurance and Superannuation Unit) 中的保險精算師 (Government Actuary) 負責整個 KiwiSaver 計畫之登錄及監管。
- ◆ 稅務局 (Inland Revenue)：KiwiSaver 應定期向稅務局提出半年期或年度報告，稅務局再定期公開相關資訊。

5. 退休儲蓄金額之提領

基本上，只要參加者之年齡達到 65 歲時，即有資格提取所有的儲存金額，除係在 60 至 65 歲之間參加 KiwiSaver 計畫者，則必須儲存 5 年之後，方可提領。但有下列情形者則可提早提領：

⁴⁶如參加者不自行選擇投資機構，則由經濟發展部透過公開競爭投標過程遴選出 6 家預設 KiwiSaver 投資機構中選擇，分別為 (1) AMP Services (NZ) Limited (2) ASB Group Investments Limited (3) National Mutual Corporate Superannuation Services Limited trading as AXA New Zealand (4) OnePath (NZ) Limited (5) Mercer Human Resource Consulting Limited (6) Tower Employee Benefits Limited.

- (1)符合首次購屋者：僅能提領個人及雇主所提撥的金額，政府對初次參加給予 1000 紐元及任何稅收抵扣額則不能提領。
- (2)永久移居海外：於移居海外一年後，即申請領回其本身雇主所有之提撥金額，以及 1000 紐元，至於任何稅收扣抵額則不能領回。
- (3)重大財務困難：所稱重大財務困難，包括未能達到最低生活支出、無法支付抵押貸款導致提供抵押者憂心財產、家族成員有殘疾無法滿足特殊需要、由於本人或家庭成員因為生病意外傷害需要而無法支付醫療費用等。如發生上述情形之一者，且提出證明文件，皆可提早提領部分金額(即本身及雇主所提撥之款項)，但 1000 紐元之初次投資及任何稅收扣抵額仍不能提領。

第四節 原住民族政策

紐西蘭的原住民主要為毛利人，紐西蘭在人口普查方法上採取自我認定，而且也接受那些選擇多重認同的人（也就是跨族群通婚），甚至問了是否有毛利人血統（descent、或 ancestry），因此，毛利人的人口看來是一直在成長之中。紐西蘭官方對於毛利人身分採取寬鬆的標準，也就是同時接受上述三種類別。依據紐西蘭統計局 2010 年 7 月人口統計資料，依族群認同的分類，紐西蘭的毛利人口約為 663,900⁴⁷人，佔總人口的 15.11%。

毛利人酋長與英國在 1840 年簽定「懷坦基條約」(Treaty of Waitangi)，毛利人同意接受白人墾殖的事實，並將主權交出來，以交換英國的保護。紐西蘭政府與毛利人在 1840 年簽訂「懷坦基條約」，原本被雙方忽略，不過，在白人政府在日後想要進行國家整合之際，這個歷史文件成了毛利人權利的來源，依據該條約英國皇室、紐西蘭政府對毛利人的 5 個具體保證：(1) 對於土地及家園的主權及毛利人所擁有的一切。(2) 英國女皇將保護範圍擴及到紐西蘭並照顧每一個毛利人。(3) 賦予毛利人英國屬地之人民所有權利及優勢對待。(4) 保障屬毛利人的權利與財產。(5) 讓毛利人享有和平與良好秩序。

1987 年制定毛利語法案 (The Maori Language Act of 1987) 之前，毛利語並沒有任何實質的官方地位，雖然 1840 年的懷坦基條約第二條規定毛利人有完全控制他們的土地、部落、以及所有的 taonga（任何對 Maori 人來說有物質上或精神上價值的東西）的權利。紐西蘭政府對要求提高毛利語地位的訴求都是以形式主義來應付。直至 1987 年紐西蘭政府通過毛利語言法，將毛利語定為官方語言，該法特別規定，在法庭上，毛利人即使有使用英語溝通的能力，

⁴⁷ 引自 Statistics New Zealand，"Maori Population Estimates: at 30 June 1991-2010" Retrieved March 1, 2011, from http://www.stats.govt.nz/browse_for_stats/population/estimates_and_projections/maori-population-estimates.aspx

也可以選擇毛利語。紐西蘭在 1982 年設立第一所以毛利語教學的托兒所（稱為「語言巢」），隨後有以毛利語教學小學，近年則往上提升到中學。第一家全國性的國營毛利語廣播台在 1996 年開始播音，同年，第一個毛利語電視頻道（Aotearoa TV Network）創台。

紐西蘭在 1992 年成立「毛利發展部」（Ministry of Maori Development），專責毛利人的地區發展、能力建構、住宅資助、資金及獎學金的提供，監督毛利語發展政策。

紐西蘭政府自 1990 年起，各級政府機關進用人員均由各該機關依據「就業平等法」等相關規定，自行甄選進用人員。升遷係考量個人工作能力，不考慮身分或性別。政府並沒有對原住民有類似美國的「積極行動」安排，因此，在公務人員進用上，並沒有針對毛利人或少數族裔有特別的進用考試設計。惟在「政府部門法」（The State Sector Act）明示，基於一個優良雇主的前提，政府機關的首長有責任採行認可毛利就業需求之人事政策，以促進毛利人加入公部門，雖然，此一前提並不可以凌駕功績原則。該法第 56 條⁴⁸規定各部會之執行長必需基於作為一個優良雇主之原則下，執行部會之人事政策，所稱「優良雇主」，即在所有就業面向採行之人事政策，公平、適當地對待所有受僱者，包括：1. 提供良好及安全的工作環境；2. 平等就業機會方案；3. 適才適所之客觀考選及任用程序；4. 認可毛利人的目標及願景、就業需求，及 5. 毛利人參與公共服務之必要性。

依文官委員會 2010 年出版之人力資源年報資料統計，目前聯邦公共服務部門之常任公務人員中，具毛利人身分者之比例為 16.4%，另具毛利人身分者在高階管理人員之比例為 8.3%。

⁴⁸ “recognition of—(i) the aims and aspirations of the Maori people; and(ii) the employment requirements of the Maori people; and(iii) the need for greater involvement of the Maori people in the Public Service;...” (Section 56 (2) d, Part 5, State Sector Act 1988.)

表十九 紐西蘭政府部門員工毛利人及少數族裔之比例統計

年份 族裔 (%)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
毛利人 (Maori)	17.5	16.7	16.8	16.7	16.2	16.4
太平洋群島人 (Pacific People) *	7.3	7.4	7.6	7.8	7.4	7.6
亞裔 (Asian)	5.4	5.9	6.5	6.9	7.2	7.4
中東、拉丁美洲及非洲裔 (Middle Eastern, Latin American, African)	0.4	0.5	0.7	0.9	0.9	1.0
歐裔 (European)	75.7	74.3	73.1	72.5	71.4	72.6
其他 (others)	1.2	3.5	3.5	3.4	4.3	4.0

註：*紐西蘭的太平洋島民主要來自西薩摩亞、庫克群島、紐埃島、托克勞、東加、斐濟。

資料來源：State Services Commission.(2010). Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Department, p.19

表二十 紐西蘭政府部門不同群體在資深管理層級員工之比例統計表

年份 群體%	2005	2006	2007	2008	2009	2010	公共部門整體員工 (2010)
女性	35.6	37.7	37.8	38.4	37.8	39.8	58.7
毛利人	8.3	8.2	9.1	9.0	8.0	8.3	16.4
太平洋群島人	1.7	1.7	1.7	1.3	1.5	1.5	7.6
亞裔	1.5	1.6	1.5	1.4	1.5	1.7	7.4

資料來源：State Services Commission.(2010). Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Department, p.20

表二十一 Ethnic pay gaps, 2005to2010

年度 族群 (%)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
毛利人	13%	12%	11%	12%	11%	11%
太平洋群島人	21%	21%	20%	20%	20%	19%
亞裔	10%	9%	10%	10%	10%	11%

資料來源：State Services Commission.(2010). Human Resource Capability (HRC)
Survey of Public Service Department, p.22

第四章 考察心得與建議

澳大利亞、紐西蘭兩國均隸屬於大英國協（Commonwealth of Nations）之會員國，都曾經是英國殖民的舊屬地，因此，在政府體制與文官制度的發展上亦頗為類似。兩國在 1980 年代起，隨著全球行政革新與政府再造的風潮，均對於傳統文官制度進行大幅度的變革，其主要內容包括：一、引進高級文官制度（Senior Executive Service）；二、將文官制度由原中央集權管理下放至各部會機關；三、簡化公務人員進用、職務分類、薪資結構、懲處、調任、升遷等人事管理的法規規範。而諸多的改革措施，最大的目的即在於增加文官制度的彈性及回應性，以使得公務人員的聘僱及管理趨向於與私部門一致，導入顧客導向的企業型政府概念，建立一種新的政管理體制。

綜觀澳大利亞、紐西蘭兩國文官制度與國營事業管理的變革及本次考察兩國現行制度的運作情形，本次考察對澳紐兩國所推動公務人力資源管理之策略印象深刻，茲將考察心得與建議分述如下：

壹、考選制度方面

一、公開競爭選才及功績原則

澳大利亞、紐西蘭兩國公務人員的考選，雖然都已趨近與私部門無異，然而，考選程序的透明及公平，以及基於功績原則招募最適格之最佳人才進入政府部門服務，仍然是公務人員進用的最高價值與精神，對此一價值與精神，兩國政府人事制度主管機關均引以為傲。因此，人事管理制度及進用方式的改變，並不會改變存在於專業文官體系的基本價值。我國公務人員公開競爭考試用人之精神，亦具有相同的價值取向，宜更為有系統地強化及宣揚我國考試取才之精神及價值。

二、人事管理權的分權化及文官進用程序簡化的啟示

澳大利亞、紐西蘭兩國的文官制度，原為了避免政治分贓及任用

私人情形，對於公務人員的進用，都有非常詳細的法規規範進用程序，且設立統一的人事管理機構，掌管公務人員的人事制度。長久發展下來，公務人員人事制度架構因為法規過於繁瑣、龐雜，產生一種「程序取向」(process-driven)的文化，而成為政府在甄補必要人才的阻力。因此，兩國都透過修正公務人員人事法規，將主要的人事管理權，包括進用、薪資結構、職務分類等權力，移轉給個別部會機關，給予行政部門機關首長 (Agency Head) 或管理者 (Chief Executive) 較大的人事管理自主及彈性；同時，採用與私部門相同的勞資關係法，來規範公務人員的僱傭關係。其中，紐西蘭的公務人員人事制度更已完全不存在，公務人員的進用程序，完全無異於私部門機關。人員進用的任期、職級、薪資結構等等工作條件，完全由各機關視職缺的工作性質，與公務人員簽定的書面契約為準。

因此，只要在不違反相關就業法規、反歧視法的規範下，各政府機關有自主權可以依據業務推動實際需要，自行決定人員進用的程序，及設定薪資及僱用條件，達到依業務「量身訂作」的目標。

然而，此一制度改革的理想與特性，在兩國實際運作的結果，並非完全沒有負面效應。首先，不同的研究即指出，由於人事管理權的分權化，機關係依據其個別需求來進用公務人員，對於政府人力資源的規劃，並非從「政府整體」來思考，不同機關基於個別需求，在人力資源管理的優先性彼此並不一致，以致於逐漸產生政府部門人力資源發展缺乏整體規劃的問題。以澳洲為例，澳大利亞公共服務委員會在 2009 年 11 月針對國會對於文官改革所提出檢討的回應報告中，亦就此一現象，提出以「政府整體途徑」(whole of government approaches) 的政策建議，希望公共部門機構能在跨域事務協力合作達成共同的目標，提議公共部門應進行跨機關的政府人力資源規劃，以期建立及維持足以回應政府及公民挑戰的政府人力結構。同時，建立有效的協調機制，以解決個別機關無法在效率上與私部門競爭，而

造成政府部門在特定技術領域，如會計、資訊專長等人力長期不足的問題（Australian Public Service Commissioner，2009⁴⁹）。

此外，在紐西蘭，學者亦指出政府部門在人事管理權下放後，對於彈性化、個別化及單一政府機關個別業務需求的追求，造成機關只願意投注資源在短期的人力資源管理；而缺乏從整體政府部門的立場，投入資源從事規劃及發展公共部門人力市場，也同樣造成政府機關在特定技能領域人力的缺乏。政府部門因過分地切割化，而導致「宏觀的公共服務文化」（broader public service culture）的流失，缺乏作為一個整體的協調性（Bryson & Anderson，2007⁵⁰）。

其次，澳大利亞公共服務委員會也注意到，部分機關為了加速人員進用程序，有時會採用過度簡化的考選工具，以致產生所採用的考選方式不能完全契合職務之核心職能的問題；部分機關或缺乏規劃考選技能訓練的專業人員，以至於所採用的工具不能完全契合職務需求；或者，為使考選程序能符應公平、透明的法規規範，使用過於複雜、程序較長，但不見得必要的考選方式。

因此，兩國在人事管理權分權化及簡化公務人員進用程序實際執行所產生的問題，或可作為思考我國文官考選制度定位的借鏡，即作為一個獨立的考選機關，如何為政府整體進行策略性人力資源規劃，建立足以因應國家發展需求及未來挑戰的公務人員人力結構，以提升考選在國家發展中的策略性地位。

三、多元化的考選方式

澳大利亞、紐西蘭兩國在公務人員考選方式的多元化，分階段篩選應考者，除最普遍採用之書面履歷審查、面試（或口試）及推薦人

⁴⁹引自

http://www.dpms.gov.au/consultation/aga_reform/pdfs/0114%20Australian%20Public%20Service%20Commission.pdf

⁵⁰ Bryson Jane & Anderson Gordon. (2007). *Reconstructing State Employment in New Zealand*. in "Public Sector Employment in the Twenty-First Century" Pittard Marilyn & Weeks Phillipa (eds) 253~280. Australian National University, AU: Canberra (online). February 1, 2011. Available: http://epress.anu.edu.au/public_sector/pdf/whole_book.pdf

徵信調查外，使用之考選方式尚有：工作樣本測試、評量中心、心理測驗、體能測驗、安全查核等。而考選方式的選擇，係由機關依據所需求職缺職務之實際工作內容的繁簡程度、所需技能高低自行決定，因此，考選方式可以與機關個別職缺有較密切的結合，而通常職務工作內容愈簡單、所需技能愈低，其考選的方式相對也愈簡化。

與之相較，我國公務人員考試法第 8 條雖規定，公務人員考試，得採筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等方式行之，惟實務運用上仍以筆試為主，口試為輔，少數類科採行體能測驗與實地考試。

我國口試、心理測驗等其他考試方式長久以來無法順利推行，係因國人對其公平性存有疑慮，即長久以來存在整個社會的一種假設：筆試測驗方式是確保程序公平的最佳工具。對於工作知能的評量，每一種考選方式都各有其優缺點，因此，在考選工具的選擇上，必需先確定所要考評的職務所需之工作知能內容。未來除持續精進各種考試方式之信、效度外，應從未來政府整體人力需求的角度，結合用人機關進行工作分析，確認機關現在及未來工作所需職務的核心能力需求，然後，依據工作職能分析的結果，在成本與效度兼顧的情形下，具體落實於公務人力考選上，俾使考試方式、內容、評量標準能與國家發展所需的整體核心職能更緊密結合。

貳、銓敘制度方面

一、澳紐兩國政府公務人力最近十年來呈現穩定成長之趨勢，自 2000 年以後，女性公務人力及女性在高階管理階層比例，更有逐年攀高之現象，其中女性服公職比例均高達 5 成，而紐西蘭政府女性在高階管理者比例迄至 2010 年已逐步攀高至 39.8%，此與我國女性公務人力逐年增長之趨勢具一致性（按：我國女性公務人力自 2000 年之 33.26% 至 2010 年之 38.77%）。

二、 澳大利亞公務人力有常任及非常任公務人員之分，其非常任公務人力佔整體公務人力 7~8%，且僅任用於特定期間或工作時間隨特定任務執行完成而結束，或為不定期之職務而受聘任之人員，此種人力運用深具特色。而紐西蘭自任用契約法實施後，其於有任期之契約用人制度已蔚為常態（前述資料已述 2010 年紐西蘭中央部會之 43%新進人員，是以定有任期之契約進用），是該國公務人力資源管理上的一大特色。我國現有約聘約僱人員迄至 2010 年底計有 29,560 人，占整體公務人力 8.69%左右⁵¹。銓敘部為活絡政府人力資源以因應多元化之用人需求，現正擬議將現行約聘僱人員納入聘用人員人事條例中，澳紐兩國對約聘僱之人力資源運用有可資參考之處。

三、 澳紐兩國政府均設置類似我國銓敘部與行政院人事行政局（以下簡稱人事局）之機關——文官委員會，負責掌理全國人事行政管理事項，惟各該委員會並非人事法制之研訂及執行主管機關，而係建構有關任用、薪給與福利等人力資源管理策略，並經由有效的監督、評估及諮詢來促進公共服務品質之提升，以健全文官制度，亦即澳紐政府係透過文官委員會塑造成一個健全、多元與合作性的工作環境，並成為政府各機關的領導楷模，此種角色扮演深具特色。

四、 澳紐政府並無統一之考試、任用、俸給制度，除由各該國之文官委員會訂定有關人力資源管理策略及年度評估報告外，係授權各機關（常務次長、執行長）彈性化自主管理，有關任用、工作條件、薪資報酬等皆由各機關自行規範，公務人員與各機關間形成良好的僱傭關係，此種自主經營之彈性化管理方式，令人印象深刻。

五、 澳紐政府非常重視公務人員之核心價值與行為規範，除將其納

⁵¹ 全國公務人員迄至 2010 年底為 340,106 人。資料出處：〈中華民國九十九年銓敘統計年報〉

入各該國之相關公務人員法中規範外，並責由文官委員會就各機關推展情形納入年度評估報告項目之一，而我國考試院文官制度興革規劃小組前於 2009 年確定並公布文官之核心價值「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」，並責由銓敘部與人事局建制各類公務人員服務守則，同時加強公務倫理宣導，值此推動之際，澳紐政府對於公務人員行為準則規範之實踐方式等作法可供我國借鏡。

- 六、 澳紐兩國屬多元化的國家，非常重視境內種族的個別差異及文化，因此特別立法排除性別、種族、身心障礙者等弱勢團體就業之歧視。更提出平等任用機會政策(EEO)以落實照顧弱勢族群有平等公正的任用機會。此舉固可欽佩，惟觀之我國對原住民、身心障礙人士舉辦特考、各機關保留一定比例任用是類人員，相較之下，澳紐兩國仍有待努力之處。
- 七、 紐西蘭文官委員會每年辦理公部門傑出貢獻獎及傑出人力資源管理獎之選拔與頒給，以獎勵績效卓著之公部門及公務員，其中公部門傑出貢獻獎是公部門之專案團隊均可報名參加，用以獎勵優秀之工作團隊，公部門傑出貢獻獎並分為 7 個獎項，另再就得獎團隊中選出總理獎 1 人，表彰對國家之創新貢獻；傑出人力資源管理獎，係選拔優秀之公部門人力資源管理人員。我國公務人員傑出貢獻獎選拔優秀公務人員，實施已逾十年，紐西蘭政府獎勵優秀公部門之工作團體獎項，是可供我國參考借鏡之處。
- 八、 澳大利亞於公共服務法賦予公務員公平審查制度之權益，藉由獨立運作之功績保障委員會進行有關申訴案件之保障，充分保障公務人員（排除高級主管人員）救濟之權利。當公務員認為遭受機關對其作成不利益之決定或處分，得向功績保障委員會提起復審，與我國公務人員保障暨培訓委員會掌理之公務人員保障制

度，有類似之處。

九、澳紐兩國之公務人員退休制度，原採行以其最後在職等級及年資為核算退休金之確定給付制，嗣基於財政考量，兩國已陸續關閉是類退休制度（如 CSS、PSS、GSF 制等皆已關閉，僅允原參加者繼續參加），而改採由公務人員與政府提撥一定金額至公務人員退休金帳戶之確定提撥制（如 PSSap 及 KiwiSaver 制），是類退休制度，澳紐兩國政府運用非常靈活且具彈性，在適用範圍上，澳大利亞係不分常任或臨時約聘任以及部分工時之公務人員均可選擇參加，而紐西蘭則不限於公務人員，凡年齡滿 18 歲以上且有職業之紐西蘭居民均可選擇參加。而在提撥率上，澳大利亞係允許參加成員，可稅前提撥亦可稅後提撥，而紐西蘭則允許參加成員自行選擇提撥金額等。適值銓敘部擬議在現行退休制度下規劃新進人員改採雙層制（確定給付兼採確定提撥），澳紐兩國現行實施確定提撥制可供我國參考。

十、澳大利亞非常任公務人員又可區分為 Full-time 及 Part-time，其主要區別為每週工作時數之多寡，每週少於 35 小時者稱為部分工時人員，值此我國已面臨老人化社會之際，對於即將退休之人力（指 60-65 歲）允許以部分工時之方式從事公務，以便經驗傳承並使退休者能及早適應退休生活，可借鏡澳政府運用部分工時之非常任人員，納入退休制度規劃中，以有效利用公務人力資源。

參、國營事業管理方面

一、澳國國營營利事業執行長可按其得到的預算，決定公司的人力規模，並可決定自己的人力資源管理方式，相當具有自主彈性。我國國營事業員額管理雖已依「國營事業員額合理化管理作業

規定」授權部分屬營利性質之國營事業彈性運用，惟與澳國相較，仍顯不足，為符合國營事業應以企業化方式經營，未來我國似可參酌澳國國營事業管理制度及課責機制，於符合營運策略目標及達成政府政策之前提下，再行擴大彈性授權由各該國營事業本績效管理原則，自行決定其進用人數。

二、澳國聯邦政府對國營營利事業之營運自主充分授權，以強化國營營利事業能迅速反應市場變化及需求的彈性，而此制度之所以可以有效發揮其治理機能，實立基於一套具備完善權責相符的課責機制，使國營營利事業能透過「控制 (Controls)」、「策略架構 (Strategic Framework)」、「績效表現 (Performance)」乃至於「權責相符 (Accountability)」等一系列之循環管理流程，達到落實國營事業公司治理之目標，頗值得我國國營事業經營於「營運自主」與「課責機制」間取得衡平之參考。

三、股東除控管國營事業董事會未來營運是否符合政府政策，並向國會及民眾負責。對國會負責部分，係就公司年度計畫及 3 至 5 年之內的計畫送國會審查，並按季提出季報，針對計畫有否實行提出檢討；對民眾負責部分，則必須就國營事業營運績效提年度報告。其中對民眾按年提出績效報告，以示負責的作法，頗值我國國營事業爭取民眾與輿論支持的參考。

四、澳國非營利的國營事業主要在文化領域，包括國家圖書館、博物館及科學博物館等，雖有門票收入，但仍不足支應，須政府經費的補助，惟其均有獨立的董事會，營運百分之百的獨立，似可供我國未來教育部及文化部所屬圖書館、博物館等文教三級機構作為轉型為行政法人之參考。

肆、原住民族政策方面

澳大利亞目前全國總人口數約為 2,203 萬 9,500 人，原住民人數

不及全國總人口數的 1%。澳大利亞公共服務委員會自 2005 年起推動「原住民暨托雷斯海峽群島人就業及能力策略」，採取特別措施條款、發展及採行合於原住民文化的甄選程序，冀期提升原住民在公部門的僱用及留任比例，依據該國政府公布之 2009—2010 國家服務報告之統計數據顯示，在該國公務人員中目前具原住民身分者僅占公務人員比例之 2.2%，並有逐漸下降趨勢。

紐西蘭全國總人口數約 450 萬人、毛利人約為 53 萬人，紐西蘭文官委員會提供之紐西蘭政府於 2010 年 6 月 30 日公布之「公開服務部門所作之人力資源調查」統計數字顯示，2010 年毛利人在公家機關任職比例僅有 16.1%，2010 年毛利人位於管理階層的比例更僅為 8.3%，顯見毛利人在公家機關內的比例是不夠的，尤其是越高階層越少，另有 73% 的毛利人係從事較低收入的職業，此情況與國內原住民族就業略有相似之處。而紐西蘭政府並無特別為原住民舉辦之國家考試，原住民欲進入政府機關服務，其遴選方式與一般人完全相同，由用人機關首長自行遴員。惟有一種專對原住民所設計之專案計劃，原住民可藉由應徵該專案計劃人員進入政府機關服務。

澳大利亞於 1999 年通過「公共服務法」(Public Service Act 1999) 後，就不再辦理統一的公務人員進用考試，政府各部門所屬人員之遴選及僱用，均依「公共服務法」授權規定，由各機關首長自行裁量負責辦理，給予機關首長更具彈性之用人權。反觀我國 55 個原住民鄉鎮大都位處偏遠地區，尤其近年來每逢颱風季節，往往都會造成重大天然災害，雖然考試院每年均同意辦理原住民族特種考試，以拔擢優秀原住民族人才服務鄉里，惟據統計，每年原住民族特種考試土木工程技術類科均為不足額錄取，主要原因在於應考人的素質相對偏低，以致難以錄取足額，導致原鄉地區專技人力嚴重缺乏，雖以僱用職務代理人方式暫時遞補人力需求，但終非長久之計，同時也延誤鄉務及災後復建工作之推動。澳大利亞鬆綁用人規定給予機關首長更

具彈性之用人權，可供借鏡。另澳大利亞政府重視多元文化發展，每年定期召開 4 次原住民就業論壇，討論原住民相關議題，積極宣導有關促進原住民就業機會之計畫及方案等諸多措施，亦可作為我國推動原住民族就業服務（包括提升原住民專業之培訓機制）之參考。

參考文獻

- 王儷玲 (2009)。先進國家公務人員退撫制度之研究。台北：銓敘部。
- 田維新等 (2002)。考試院澳大利亞、紐西蘭考銓制度考察團考察報告。台北：考試院。
- 考試院研發會 (2005)。紐西蘭人事制度簡介。台北：考試院。
- 李慧梅等 (2005)。考試院考銓業務國外考察紐西蘭考察團考察報告。台北：考試院。
- 邱百章等 (2008)。97 年度赴澳大利亞公共服務委員會出國參訪報告。台北：公務人力發展中心。
- 陳淞山等 (1988)。公務人員保障暨培訓委員會赴澳大利亞考察報告。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 銓敘部 (2011)。中華民國九十九年銓敘統計年報。台北：銓敘部。
- Australian Government (1999), “Public Service Act, 1999”.
- Australian Government, Commissioner for Superannuation (2010), “Annual Report 2009-10”.
- Australian Public Service Commissioner (2009), “Annual Report 2008-09”.
- Australian Public Service Commission (2010), “Australian Public Service Statistical Bulletin 2009-10”.
- Australian Public Service Commission (2010), “State of the Service Report 2009-2010”.
- Australian Public Service Commission (2010), “State of the Service Report 2009-2010 – at a glance”.
- Australian Public Service Commissioner (2010), “Annual Report

2009-10”.

Inland Revenue (2010) , “KiwiSaver Evaluation Annual Report
July 2009 - June 2010”

New Zealand Legislation (1988) , “State Sector Act 1988”

State Services Commission (2008) , “Equality and Diversity:
Guidance for applying the new Public Service EEO Policy”

State Services Commission (2009) , “Performance Improvement
Framework Agency Formal Assessment”

State Services Commission (2010) , “Annual Report for the year
ended 30 june 2010”

State Services Commission (2010) , “Human Resource Capability
(HRC) Survey of Public Service Departments As at 30June
2010”

State Services Commission (2010) , “State Services Commission
Statement of Intent 2010 - 2015”

附錄一：

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團團員名單

編號	姓名	職稱	備註
1	高明見 KAO, MING-CHIEN	考試委員 Minister without Portfolio	團長
2	蔡式淵 TSAI, SHIH-YUAN	考試委員 Minister without Portfolio	
3	胡幼圃 HU, OLIVER YOA-PU	考試委員 Minister without Portfolio	
4	陳皎眉 CHEN, JEAU-MEI	考試委員 Minister without Portfolio	
5	黃俊英 HUANG, JUN-YING	考試委員 Minister without Portfolio	
6	浦忠成 PU, CHUNG-CHENG	考試委員 Minister without Portfolio	
7	黃富源 HUANG, FU-YUAN	考試委員 Minister without Portfolio	
8	李繼玄 LEE, JIH-SHYAN	副秘書長 Deputy Secretary-General	
9	呂理正 LEU, LEE-JENG	首席參事 Chief Counselor	
10	陳清添 CHEN, CHIN-TEAN	首席參事 Chief Counselor	銓敘部
11	張念中 CHANG, NIEN-CHUNG	主任秘書 Chief Secretary	行政院人事 行政局
12	甘雯 KAN, WEN	副處長 Deputy Director General	行政院人事 行政局
13	陳肇中 Chen, Jhao Jhong	科長 Section Chief	行政院原住 民族委員會
14	張麗雪 CHANG, LI-HSUEH	科長 Section Chief	考選部
15	劉瑞梅 LIU, JUI-MEI	科長 Section Chief	隨團秘書

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞、紐西蘭考察團行程表

日次	日期	地 點	預定活動項目	交通工具	住 宿	備 註
1	99.12.10 星期五	台北 雪梨	啓程	1.巴士 2.飛機	夜宿機上	23:55 台北至雪梨
2	99.12.11 星期六	雪梨	參觀市政建設	巴士	雪梨	12:15 抵達雪梨
3	99.12.12 星期日	雪梨 坎培拉	1.參觀市政建設 2.準備拜會資料	巴士	坎培拉	1.17:25-18:20 雪梨至坎培拉 2.19:00 拜會駐澳大利亞代表處。
4	99.12.13 星期一	坎培拉 雪梨	1.拜會活動 2.參觀市政建設	1.巴士 2.飛機	雪梨	1.10:00 參訪澳大利亞公共服務 委員會。 2.14:30 參訪澳大利亞財政及解 除管制部。 3.17:00-17:50 坎培拉至雪梨 4.19:00 拜會駐雪梨辦事處
5	99.12.14 星期二	雪梨 威靈頓	1.參觀市政建設 2.準備拜會資料	1.巴士 2.飛機	威靈頓	1.08:45-14:00 雪梨至威靈頓。 2.18:30 拜會駐紐西蘭代表處
6	99.12.15 星期三	威靈頓 東加里洛國家 公園	1.拜會活動 2.參觀市政建設	巴士	東加里洛國 家公園	1.09:30 拜會紐西蘭文官委員會 2.13:30 參觀紐西蘭國會
7	99.12.16 星期四	東加里洛國家 公園 羅吐魯阿	1.參觀市政建設 2.整理拜會資料	巴士	羅吐魯阿	
8	99.12.17 星期五	羅吐魯阿	參觀毛利文化建 設及技藝教育	巴士	羅吐魯阿	
9	99.12.18 星期六	羅吐魯阿 奧克蘭	1.參觀市政建設 2.拜會活動	巴士	奧克蘭	19:00 拜會奧克蘭辦事處
10	99.12.19 星期日	奧克蘭	參觀市政建設	巴士	奧克蘭	
11	99.12.20 星期一	奧克蘭 雪梨	參觀市政建設	1.巴士 2.飛機	夜宿機上	1. 18:30-19:55 奧克蘭至雪梨。 2.22:00-04:15+1 雪梨至台北。
12	99.12.21 星期二	雪梨 台北	返程	1.飛機 2.巴士	返家	於今日凌晨 04:15 抵達台灣。

機關拜會行程表

日期	時間	拜會單位	拜會單位代表	備 註
12/12 星期日	19:30	駐澳大利亞代表處	林代表松煥、張組長裕常 許秘書世旭、陳秘書啓嘉	
12/13 星期一	10:00	澳大利亞公共服務 委員會	APSC: (1) APSC負責功績保障的主委 Annwyn Godwin女士 (Merit Protection Commissioner) (2) Ms Tanya Puckett, Director, Agency Policy Support, Client Engagement Group (簡報處長級官員) (3) Ms Qiumeng Mao, Executive Officer, Workforce Group(承辦人)	16 Furzer Street, Phillip ACT 2606
12/13 星期一	14:30	澳大利亞財政及解 除管制部	Dept of Finance and Deregulation (1) Mr Rick Scott-Murphy 代次長 Acting Deputy Secretary, Asset Management and Parliamentary Services (2) Mr John Edge 司長 First Assistant Secretary, Government Services and Land Policy Division (3) Ms Stacie Hall 處長 Assistant Secretary, Government Businesses Advice Branch (4) Mr Mark Mansfield 科長 Director, Government Businesses Advice Branch (5) Mr Christopher Flinders 副科長 Assistant Director, Government Businesses Advice Branch (6) Ms Ying Zhu 專員 Project Officer, Government Businesses Advice Branch (7) Ms Angela Di Pauli 專員 Project Officer, Government Businesses Advice Branch	Treasury Building, 8 Parkes Place West, Parkes ACT 2600
12/13 星期一	19:00	駐雪梨辦事處	李處長宗芬 盧組長明然 趙秘書子穀	
12/14 星期二	18:30	駐紐西蘭代表處	蔡代表爾晧、邱組長琪 林秘書世政	
12/15 星期三	09:30~10:30	紐西蘭文官委員會	紐西蘭文官委員會: 首席顧問(Principal Advisor) Toby Cooper 顧問 Belinda Bundy	
12/15 星期三	13:30	紐西蘭國會		
12/18 星期六	19:00	駐奧克蘭辦事處	楊處長高榮夫婦 吳組長懷健 周組長志堅	

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞、紐西蘭考察團 考察主題

壹、考選議題

- 一、貴國公務人員由各機關自行辦理進用，在考選方式或程序上是否有統一指導機構？或由各機關自行決定採行之考選方式？除法規規範外，有何種機制用以確保各機關進用公務人員時均遵守公開競爭原則？
- 二、貴國各公務機關進用公務人員所採用之考選方式主要有那些？選擇考選方式之主要考量為何（如：成本、時間、專家可得性）？
- 三、貴國公務人員進用考試一般規範的應考資格條件為何？對於醫事人員如醫師、藥師之人力規劃及應考資格、考試命題的方式為何？那些公務人員之進用會在應考資格條件作特殊規範（如：年齡、性別、體能、健康狀況）？
- 四、貴國原住民族進入公務部門服務之主要管道為何？貴國公務人員進用上對於原住民族是否有提供特別照護（如：規定各機關進用比例、優先進用）？在進用的考選方式上有無針對原住民族特別設計？
- 五、貴國對於原住民族是否有類似美國「積極行動方案」（Affirmative Action）之政策？

貳、人事管理議題

- 六、貴國公務人員之範圍（層級）及分類為何？如何區分？各有多少人？對其人事管理各有何特別規定？
- 七、貴國目前是否有推動策略性人力資源管理或是其他人力資源管理相關措施或做法？若有，推動方式為何？人事

機構扮演之角色為何？人事機構是否有進行策略性人力資源管理？

八、貴國是否會對各機關的人事業務運作情形進行考核？若有，如何考核？考核結果如何運用？例如給予獎金或是補助款等。

九、貴國公務人員退休給與，近年來已改為一次給付之新制，其改革內容與細節為何？原採行舊制之公務人員是否可選擇參加？此新制度實施迄今對國家財政有何影響？而採行新制的公務人員，是否有增加其退休給與？

參、國營事業人力管理制度議題

十、貴國國營事業員額管理之最高決策機關（有權決定機關為何？）及相關審議機制為何？有無授權由國營事業主管機關或國營事業機構本身決定其進用之人力數？

十一、貴國國營事業員額係採何種方式管理（例如是否以用人費單一控管，或採用人費與預算員額雙重控管？）？與行政機關之員額管理方式是否有差異？

十二、貴國個別國營事業其人力規模（員額）如何決定（例如需考慮那些因素）？近5年是否實施員額精簡或其他員額控管措施（例如出缺不補或每年需精簡一定員額等）（建議附上員額精簡之統計數據）？又員額控管措施如何兼顧提升事業機構競爭力與政府精簡用人之目標？

肆、原住民政策議題

十三、請問貴國公務人員進用是否有原住民公務人員特種考試？如無，原住民進入政府機關服務管道、標準為何？

如有，考試類科與科目如何訂定？與一般公務人員考試是否存在特殊性考量的差異？曾遭遇之困難？如何解決？另是否加考族語？有或未加考族語原因？是否開放一般民眾參加原住民公務人員特種考試？有或未開放原因？

十四、貴國原住民地區是否有公務人員異動頻繁或考試類科無人錄取，影響業務推展的情形？如有？請問如何解決？

十五、貴國對於原住民公務人員的培訓、升遷與福利，是否有特別的機制與考量？辦理成效如何？

Themes and Items for the Overseas Observation Trip for the Examination and Civil Service Business of the Examination Yuan in 2010

Theme I . Public Service Recruitment Framework

- I. As we know, the centralized public service exam no longer exists in your country. Agencies are now responsible for their own recruitment. Do you have the centralized authority to govern recruitment guidance material, provide training and advice, and responds to questions about recruitment issues? Or otherwise just let the agencies develop their own recruitment activities, and conduct recruitment processes? Other than legislative requirements concerned, what special mechanism do you have to assure the recruitment activities to be undertaken effectively, efficiently, and in a fair and transparent manner?
- II. In your country, what are the major assessment methods or selection processes the government agencies adopt to define the skills and capabilities required and select the right person for positions? With regard to assessment methods, what are the priority factors adhere to the selection ? (e.g., costs, time, availability of recruitment experts?)
- III. In your country, what are the selection criteria and qualification requirement for candidates or applicants for public service positions in general? What are the workforce model, qualification requirements, and assessment methods for medical service personnel like physicians and pharmacists? In what categories of public servants would be able to set specific qualification requirements for candidates or applicants (e.g., age, gender, physical fitness, health conditions)?
- IV. In your country, what are the major entry pathways for Aborigines in the public service? Do you work towards improving employment outcomes or offer preferential treatments for Aboriginal people (e.g., reserved certain position or preferential hiring) ? Do you develop recruitment strategies or adopt any special measures to recruit aboriginal people?
- V. Toward Aborigines in your country, do you have a policy similar to the one like “Affirmative Action” in the United States?

Theme II . Personnel Management

- VI. In your country, how do you classify the scope (levels) of public servants? How do you categorize them? How many public servants in each category? Do your government have special personnel rules (regulations) in each different category?
- VII. Do you have any measures or methods to promote strategic human resources

management or other human resources management? If yes, how do you use such measures or methods? What kind of roles do the personnel agencies (units) play in your government? Do personnel agencies (units) implement strategic human resources management?

- VIII. Do you have any system to evaluate the performance of the personnel agencies (units)? If yes, how? For instance, do you grant incentive money (reward) or financial subsidies to public servants who perform well?
- IX. According to some research in our country, the retirement pension of public servants in your country has been revised to the new system of payment in a lump sum. What are the contents and details of the new pension system? Could public servants who had chosen old retirement pension scheme choose to join the new scheme? What impact does the new pension system would have upon the government's finance? Do public servants who choose the new pension system increase their retirement pension?

Theme III. Headcount (Personnel Sizes) Management of Government Business Enterprises (GBEs)

- X. Which agencies are the top policymaking authorities over the headcount management of **GBEs** and what is the relevant review mechanism? Does the government authorize a specific agency or the **GBEs** themselves to decide the ceiling of their headcount?
- XI. What are the strategies for the headcount management of **GBEs** (e.g. the installation of limits on personnel budgets, or the installation of limits on both personnel budgets and headcount)? Does the headcount management of **GBEs** differ from that of government agencies?
- XII. What are the determinant factors for the headcount ceiling of respective **GBEs**? Over the past five years, did the government adopt measures to downsize **GBEs** or other means to control human resources (e.g. limits on recruitment when vacancies were available, or a regulated annual downsizing) (It would be greatly appreciated if relevant downsizing statistics could be provided)? How does the government manage to boost the competitiveness of **GBEs** and achieve the target of streamlining human resources at the same time?

Theme IV. Aboriginal Policy Issues

- XIII. In your country, are there Indigenous-specific recruitment processes/exams for recruiting aborigines as public servants? If not, what is the general recruitment

process? If yes, what subjects are they tested on, and how are these subjects set? What is the difference for recruiting indigenous and non-indigenous people? In terms of indigenous employment in government, what obstacles have you encountered? How did you overcome them? Are indigenous employees tested on indigenous languages? What is the main agreement for the indigenous languages policy? Are non-indigenous people permitted to take the processes specifically for indigenous people? If yes, why?

XIV. Is there a high turnover rate in areas inhabited mostly by indigenous people or are there positions in these areas that remain vacant to the extent that the local government agencies' activities are affected? If yes, how do you solve this problem?

XV. Do you have special mechanism for training, promoting and rewarding public sector indigenous employees in your country? If yes, what are the outcomes?

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團
參訪澳洲公共服務委員會座談會紀要

時 間：中華民國 99 年 12 月 13 日（星期一）上午 10 時

地 點：澳洲公共服務委員會（Australian Public Service
Commission）簡報室

出席人員：

參訪單位：

1. 功績保障委員會主任委員 Annwyn Godwin 女士
2. 公共服務委員會「機關政策支援及顧客服務」部門處
長 Tenya Puckett 女士

本團成員：團長高委員明見、蔡委員式淵、胡委員幼圃、黃委員俊英、
浦委員忠成、黃委員富源、陳委員皎眉、李副秘書長繼玄、
呂首席參事理正、陳首席參事清添、張主任秘書念中、甘
副處長雯、張科長麗雪、劉科長瑞梅、陳科長筆中。

列席人員：駐澳大利亞代表處陳秘書啟嘉、傳譯陳詩雯博士

記錄：張科長麗雪

壹、簡報

澳洲目前並沒有統一的公務人員考試，政府部門各部會機關所屬人員的遴選及僱用，依公共服務法授權規定，均由各機關首長自行負責辦理。各機關遴選及僱用程序，係由機關依據「1999 年公共服務法」，及公共服務委員會頒布之「1999 年公共服務倫理規範」(Public Service Regulations 1999) 及「文官委員會指導準則」(the Commissioner's Directions) 等相關法規規範自行決定。主要之裁量權在各機關首長，公共服務委員會並不實際參與各機關遴選及僱用程序，但可在機關要求下，派員指導或協助機關檢視其考選程序是否符合相關規範。

貳、座談交流

問：貴國各政府機關公務人員之考選方式，是否都必須經由公共服務委員會決定？

答：不需要。各政府機關必須自行負責甄選及做成聘僱決定，公共服務委員會之角色主要係制定聘僱規範，並提供政府刊登徵才廣告的平台、或製作吸引人才投入政府部門工作之宣傳，委員會不替機關作有關於考選方式的決定。惟公共服務委員會之功績保障委員會人員可應機關要求參與考選程序，委員會亦設有經訓練合格之人員，可以提供機關相關訓練，協助機關設定甄選委員會、或應要求加入甄選委員會，但最後聘僱決定仍由機關首長自行決定。

問：如果部會機關之考選程序未能遵守公共服務委員會所制定的準則或規範，如何處理？

答：如機關之甄選過程因未能遵守委員會所制定之準則或規範，以致產生不公平或不透明之情形，公共服務委員會功績保障委員有權撤銷或改變機關首長的僱用決定。然而，委員會只是確保程序被執行，機關只要證明程序是透明及公平，遴用標準是否明確，委員會不會硬性規定何種職位在考選方式應該採行面談、筆試等方式。

問：貴國參加各政府部門甄選之應考人，如對於考試之結果有疑義，如何提出申訴？以過去經驗而言，申訴之比例約有多少？

答：參加機關考選之應考人如對考試之結果有疑義，一般會先向徵才機關提出，通常會在機關層級獲得解決；部分會向公共服務委員會提出，但通常不是針對錄取與否提出疑義，多數是針對錄取的名次，或者是針對機關之考選委員會成員有利益迴避疑義情形。一年中，平均大概會有 10 件申訴案件提出。一般而言，文官委員會並不介入機關之決定，只是檢視機關的考選流程是否符合準則及倫理道德規範。

問：申訴案件中是否有任何關於性別不平等待遇之申訴？

答：常有性別不平等申訴，但我們有平等就業機會法規，規範機關不可以因性別、族裔、身心障礙等之歧視，委員會將會確保所有考選的決定，必須基於一個人在工作上能力的評量結果。

問：貴國各政府進用公務人員的應考資格為何？是否會針對性別、年齡作限制？目前公務人員中女性之比例為多少？

答：依據「公共服務法」(Public Service Act 1999)及公共服務委員會頒定之指導原則 (the Commissioner's Directions)，機關在考選程序上除特別情形外，不可以有歧視之行為。一般而言，機關在進用資格上不會針對性別、年齡去設限，而是以敘明未來職務工作的性質，讓應徵者瞭解並自行評估是否適合擔任該項工作。目前澳洲聯邦政府常任公務人員中，女性比例約占 57.4%，較男性為多，然而，較集中於中低職等，即 APS Level 3、APS Level 6，管理職 EL1；高階文官 (SES) 女性之比例約為 36%。惟因女性在公部門之服務期間通常較男性為久，如以未來達退休年齡之比例來看，10 年後，高級文官中女性之比例將會較男性為多。

問：貴國各政府機關進用公務人員的考選方式一般有那些？是否採用心理測驗？是否設有體格標準限制？是否有體能測驗？

答：依據公共服務委員會出版之「公務人員甄選手冊」(Recruitment and Selection in the Australia Public service)，針對非高級文官所列之甄選進行原則性規範，各機關進用公務人員的考選方式，係由各機關首長視職缺之性質自行決定採取之考選之方式，一般而言，通常以書面審查履歷、面試為主，部分職缺會採行情境演練、團體演練等評量中心之方式，或工作樣本測試；心理測驗及體能測驗也是可能採行的考選方式之一。

問：相較於貴國私部門，公部門的薪資結構如何？公部門員工的流動率如何？

答：公務人員的薪資是視職務性質及工作地點而定，通常，如果在都會區、高科技領域的話，公部門比較難於吸引優秀人才；惟如於偏遠地區，因私部門就業機會較少，通常比較沒有困難。不過，整體而言，公部門吸引人才的能力是較私部門低。公務人員之流動率視工作性質而定，以低階職位流動率較高，目前一年平均流動率大約為百分之十九。雖然，公部門在薪資結構較無法與私部門具優勢，但一般而言，公共服務部門的休假較多，可以吸引有家庭照護或彈性工時需求者；另外，進入政府部門後，亦較容易

在不同單位間流動及調任，以從事不同部門的工作，因此，工作內容較具彈性，也是公部門任職具吸引力之處。

問：澳洲警察人員考選制度為何？其考選資格是否有性別限制？

答：依據政府部門法，澳洲聯邦警察是其他公職人員，與財政暨管制解除委員會、總理內閣辦公室、情報安全機構及軍事人力部，都非屬公共服務委員會所管轄之公務人員，其甄選程序係由不同法規規範，惟整體而言，人員之進用仍須經由公開、透明的考選程序。警察含聯邦警察、州級警察 2 種類別，依據澳洲法令，聯邦警察與州級警察人員招募乃由聯邦警察局與各州警察局自行依據組織需求、業務內容、以及各州特殊性，規劃不同的招募程序與考試方式，有相關的法令及機制進行管理但公共服務委員會亦會應這些機關的要求，提供關於員工甄選的諮詢或指導。警察的考選資格並沒有性別限制，跟一般公共服務部門一樣，招募人才應考資格的訂定均是基於實際的工作內容。一般而言，警察的考選方式，會有體格檢查、體能測驗，及相關心理測驗或性向評量。

問：貴國公務人員應考資格有無設定身高或其他體格限制？

答：一般在公務人員的應考資格，不會針對身高或其他體格設定限制，需要特定體能始能從事之職務，主要係以明確描述實際工作內容，讓應徵者自行評估是否適合。至於需要進行體格檢查之工作，如未能符合體格標準，亦不代表不會被僱用，機關亦可以提供其必要工具，使應徵者能從事此一工作，或者應徵者也可以證明其具備從事此一工作之能力。整體而言，公共部門招募員工，只有在針對具專業技能之職務，會設定學歷或工作經驗條件限制。

問：貴國有無進用身心障礙人員定額規定，是否有罰則？針對原住民設有促進就業方案嗎？

答：公共服務委員會係採宣導及鼓勵聯邦部會機關進用身障人士，並訂有特別計劃 (support program)，機關可以有彈性，如以減少薪資 (一般薪資的 80%)，進用身心障礙人士；另外，機關亦可以將一部分工作限制只有身心障礙人員申請應徵。如機關未能進用身心障礙者，並沒有懲罰機制，亦未有定額進用之規定。委員會

通常係透過年報公布機關之執行成效結果，用以表揚或敦促機關進用身心障礙者。

問：貴國原住民身分如何取得？

答：原住民之婚生子女均可取得原住民身分。但是，由於澳洲原住民並無文字紀錄，因此，部分原住民身分者要提出血統證明有其困難，亦可經部落之長老提出書面認可取得。自從 1980 年代起，原住民身分的認定可採取三項標準，特別是行政上、或是司法上的用途：（一）具有澳洲原住民、或是托雷斯海峽群島人的血統（descent、或是 origin）、（二）自我認定為原住民（self-identification）、以及（三）被所居住的原住民社群接受為原住民的一員（community recognition）；第二、三項原住民必需提出所屬原住民社群的長老或領導之書面認可。

問：貴國是否有專門處理原住民事務的機關？在整個公共服務部門中，各政府機關員工中具原住民身分之比例為多少？貴國國會議員中有無具有原住民身分者？是否針對原住民設有保留席次？

答：

（一）澳洲原在「移民、多元文化暨原住民事務部」下設有「原住民暨托雷斯海峽群島人委員會」（Aboriginal and Torres Strait Islander Commission，簡寫為 ATSIC）；惟在 2010 年 9 月政府部會組織重組後，目前並沒有專責處理原住民事務的機關，原住民事務的主要隸屬於「住房社區服務暨原住民事務部」（Ministry for Families, Housing, Community Services and Indigenous Affairs）管轄，部分事務之管理權會分散隸屬不同機關。

（二）至 2010 年，澳洲公共部門部會員工中具原住民者之比例為 2.2%，較 10 年前之 2.6% 略低。因此，公共服務委員會自 2005 年起，即開始透過推動「原住民暨托雷斯海峽群島人就業及能力策略」，以期提升原住民在公部門的僱用及留任比例，其內容包括：吸引及招募原住民進入公共服務部門，如採取特別措施條款（Special Measures）進行徵才、將甄選對象限制為只對具澳洲原住民及托雷斯海峽島民身分者（Aboriginals and Torres

Strait Islander) 或智能障礙者開放。

(三) 澳洲國會議員並沒有為原住民保留席次，也沒有特別的措施來促進原住民候選人來參與各級議會選舉。

問：貴國公務人員進用人員考試是否有針對原住民特別設定考試制度或考選方式？

答：澳洲並沒有為進用具原住民身分者進入公共服務部門，特別設計之考試制度，但為了提高原住民者在公共服務部門之比例，公共服務委員會則提出相關之原住民就業計畫及訓練方案，如「畢業生就業計畫」(Graduate Program)：提供參與之原住民學生發展專業技能的機會；鼓勵機關加入原住民學子計畫 (Indigenous cadetship program) 及提供畢業後之立即就業機會。建立機關獎勵及輔導機制：包括：1. 設立原住民聯絡官 (Indigenous Liaison Officer)，提供機關管理原住民員工之建議、對管理者及受僱員工相關之輔助資訊、提供現職或有意受僱之原住民公部門求職之相關諮詢、積極對外及對內行銷有關促進原住民就業機會之計畫及方案。2. 建立原住民就業人事論壇，提供委員會宣導各種原住民就業方案之機制。3. 支持發展高階原住民文官計畫。另外，亦鼓勵及輔導部會機關發展及採行合於原住民文化的甄選程序，以及協助原住民瞭解公部門的徵才及甄選程序，以吸引原住民進入公務部門服務。

問：貴國公務人員是否有統一之考績制度規範，是否定有固定之績效比例？有無行政中立立法？是否有少子化的情形？

答：

(一) 公共服務委員會設有績效評估規範 (performance framework)，所有部會機關均有績效考評程序，惟委員會不會實際介入機關如何進行績效評估，而是由機關首長自行決定，所有公務人員每年均會進行績效評估，一般為年中及年終二次，績效評估有三點制或五點制，機關會視員工的職位高低、工作性質及機關的整體績效，給予績效良好之員工澳幣 1000 至 1500 元之獎金，或予以調薪，或只是公開口頭獎勵。績效獎勵是由機關自行決定，如果機關決定給予超過常態之獎金或加薪幅度，委員會會要求機關首長

必須提出說明。

(二)行政中立是所有公共部門員工的倫理價值，亦明確規定於「1999年公共服務倫理規範」(Public Service Regulations 1999)及「公務人員行為準則」(code of conduct)中，公務人員如有違反行政中立，根據不同的違反情形，會有不同的懲罰，最重的處分是解職。

(三)少子化及人口老化均是澳洲政府關心的議題，少子化代表未來勞動人口的減少，同時，也涉及到政府未來在特定領域勞動人力不足的問題，澳洲透過人力規劃計畫(Workforce planning)，以評估目前及未來所需之勞動人口及技能，同時鼓勵人才進入公部門服務，特別在於高科技人才領域，甚至到海外去招募適合之人才。

問：政府部門之工作一般都具有吸引力，競爭亦非常激烈，整體來說，請問貴國政府部門每一個職位大約會有多少應徵者？

答：無法確切知道多少人應徵，通常必須視職缺的等級、工作性質、工作地點以及招募的缺額而定，以 APS 3-4 層級之初任職位為例，最多可能有 4000 至 5000 人應徵，但特定的職務（如高科技職位）可能無法吸引太多的人應徵。此外，招募的缺額過少，亦可能因競爭太激烈而打消應徵者應徵意願。

問：貴國解除公務人員進用制度的統一管理，賦予機關高度的用人彈性及自由，是否有任用私人或使組織愈來愈龐大的問題？

答：新的部會首長上任時，是可以自行遴用固定人數任職，但如係一般公務人員仍要依公共服務法進用，因此，不會發生組織愈來愈龐大之情形。另公務人員之進用，必須基於功績原則，也必須符合公共服務委員會所制定之相關法規規範，如：平等就業機會法、人權法。

問：功績保障委員會主任委員如何產生？功績保障委員會主要功能為何？主任委員之管轄權是否及於地方政府？

答：

(一)功績委員會主任委員產生的方式：依據國會服務法(Parliamentary Service Act)，經由公開甄選程序，合於資格者均可參加徵選，

經由甄選委員會提出三人名單，送由國會參議院主席

(Presiding Officers) 同意，最後由總督任命一人，任期五年，非有法定要件不得隨意解職，需向國會負責。

- (二) 功績保障委員會是公共服務委員會一個法定的部門，主要職責在於作為聯邦政府公務人員行為之外部獨立審查機制，藉以幫助聯邦政府各機關符合公共服務價值和行為規範 (Code of conduct)，其功能在於：審查機關之聘僱活動，包括升遷措施；處理申訴及密告事宜；建立獨立考選諮詢委員會以協助機關的甄選活動；在委員會的功能範圍下，配合要求提供其他政府和非政府機構協助。功績委員會主任委員通常透過與部會首長密切聯繫，提出關於違反行為規範或價值行為之提醒。
- (三) 各州政府有其個別之公務人員進用法規，惟如果需要協助，功績委員會亦可能會在付費前提下，協助各州(省)政府機關建立其行為準則。

問：根據公共服務委員會的統計資料，聯邦政府常任公務人員身心障礙者之比例從 2001 年的 4.3%，至 2010 年已降為 3.1%，其原因？

答：可能的原因有二，一、公共服務委員會年報的統計資料，係由各機關自行填報，如果有些機關未確實填報，即會產生落差；二、因科技的進步，使得以往部分適合身心障礙者從事之職務，如：文書影印、傳遞等，逐漸被高科技設備取代而減少。

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團
參訪澳大利亞財政及解除管制部座談會紀要

時 間：中華民國 99 年 12 月 13 日（星期一）下午 2 時 30 分

地 點：澳大利亞財政及解除管制部(Department of
Finance and Deregulation)1 樓簡報室

出席人員：

參訪單位：國營事業諮詢處 Ms Stacie Hall 處長

本團成員：團長高委員明見、蔡委員式淵、胡委員幼圃、黃委員俊英、
浦委員忠成、黃委員富源、陳委員皎眉、李副秘書長繼玄、
呂首席參事理正、陳首席參事清添、張主任秘書念中、甘
副處長雯、張科長麗雪、劉科長瑞梅、陳科長肇中。

列席人員：駐澳大利亞代表處陳秘書啟嘉、傳譯陳詩雯博士

記錄：甘副處長雯

壹、座談會目的：

本次參訪及座談目的在於瞭解財政及解除管制部在澳大利亞政府內，對於國營營利事業（Government Business Enterprises—GBEs）管理所扮演的角色為何？特別是對國營事業員額管理方式、有無授權由國營事業機構本身決定其進用之人力數、近 5 年是否實施員額精簡或其他員額控管措施等，俾取其施政長處，以供借鏡。

貳、座談會內容：(由 Ms Stacie hall 處長主講並回答)

一、簡報「澳大利亞政府國營事業」

(一) 簡報大要如下：

- 1、澳大利亞政府國營事業（SOEs）架構
- 2、國營營利事業（GBEs）
- 3、國營營利事業對政府及國會應負的責任

- 4、該部對國營營利事業的監督角色
- 5、國營營利事業人力資源管理的架構
- 6、提問時間

(二) 澳大利亞政府國營事業架構

澳大利亞全國共分成 6 個州及 2 個特別區，均分別擁有自己的國營事業，1 年平均收入占整個政府經濟來源的 7%。

州政府國營事業提供水電方面、公共交通（公車、鐵路等公司）及港口服務。聯邦政府國營事業則提供基礎建設、製造業、通訊業、科學研究機構、郵政及財務方面服務。

(三) 聯邦政府國營營利事業

聯邦政府國營事業分成非營利 (Non-Commercial) 及營利 (Commercial [GBEs]) 2 種型態，並分成公司和法定機構，渠等在法律上是獨立的和聯邦政府有一定的距離。

公司型態的營業範圍比較大，和一般公司一樣受到法律條例的管制，惟其必須對中央聯邦政府負責。

目前聯邦政府國營事業共有 25 個公司，63 個法定機構，分為營利和非營利，均為獨立經營，大部分財政收入來自聯邦政府撥款。大部分聯邦政府國營事業是非營利性質，有些完全是營利—即本團本次參訪重點所稱之國營營利事業 (Government Business Enterprises—GBEs)。若有營利盈餘，仍須繳還給聯邦政府。

(四) 該部對國營營利事業的主要權責

該部負責監管 7 個國營營利事業，包括 4 個公司 (Company)、3 個法定機構 (Statutory Authority) 如下：

- 1、寬頻網路公司 (The National Broadband Network Corporation Limited [NBN])：是一個新成立的公司。

- 2、私人健康保險公司 (Medibank Private Limited)：澳大利亞最大的健康保險公司。
- 3、澳洲鐵路公司 (Australian Rail Track Australia)：相當我國的台鐵公司。
- 4、澳洲國防地產物業公司 (Defence Housing Australia)：提供國防人員、眷屬住宿、租買房子服務。
- 5、澳州政府律師局 (Australian Government Solicitor)：提供澳大利亞政府及相關單位法律上的諮詢服務。

國營營利事業和聯邦政府的關係，就像子公司和母公司的關係，政府為確保國營營利事業的營業狀況會透過股東，通常為股東(政府代表)及有一些法規來管制國營營利事業。

(五) 該部負責國營營利事業的監督事項

該部負責監管國營營利事業——看事業是否會採「股東價值最大化」，確保其經營策略符合政府要求，對其和一般公司一樣，考量其經營風險管理，適時提出檢討報告，先看其是否有影響營運的議題、適當的治理架構，以使渠有健全的管理架構，俾確保其正常營運。

該部最重要的是提供策略性及分析性的意見，按時報告影響營運的議題、目標溝通並將政府的決策付諸實現，確保國營事業指派的執行長是適合人選。

該部國營事業諮詢處對部長指派董事會人選時，係擔任協助諮詢角色，提供不同文件針對股東(政府代表)人選為審酌參考。國營營利事業管理委員會對招聘員工支付員工薪水，有一定的法規程序去完成。

(六) 國營營利事業對政府及國會應負的責任

- 1、國營營利事業董事會必須訂定企業未來的策略目標，遴選員工和管理團隊，並監控管理團隊的績效表現，其事業

的績效董事會要向股東負責。

2、管理團隊則必須徹底執行董事會的政策、策略、衡量營運績效。

3、股東（政府代表）需設計國家未來策略目標，控管董事會未來營運是否符合政府政策，並向國會及民眾負責。

（1）向國會負責：股東（政府代表）必須提出一系列的報告，含公司年度計畫及 3 至 5 年之內的計畫，送國會審查，另 1 年 4 季出季報，針對計畫有否實行提出檢討。

（2）對民眾負責：提出年度報告。

（七）人力資源管理的架構

國營營利事業董事會由政府機關股東代表部長指派，負責事業營運績效，董事會可自己組成管理委員會並指派執行長（CEO），惟要經聯邦政府總理認可。

董事會可以自己遴選員工決定組織治理架構等，相當具有彈性。

二、 相關議題座談

（一）問：貴部名稱中「解除管制」四字由來為何？其他國家有無類似名稱？

答：本部「財政及解除管制部」其中「解除管制」四字，係西元 2007 年陸克文前總理有感當時法規、程序過度複雜化，爰要求改革簡化，使政府施政更有效率，才建議將機關名稱變更。其他國家不知道是不是有類似情況，不過，我想應該是沒有。

（二）問：國營事業和私人企業在行政管理效率及營利績效的比較為何？

答：每個國營事業公司在行政管理效率及營利績效方面都

不一定，必須看那行業其他的競爭對手為何。

(三) 問：為何原國營事業營運績效較好的公司（例：國際機場）要讓私人公司來經營？

答：因國營營利事業有高的營利，才会有私人企業願意投資。國際機場公司原本為國營營利事業，因有高的營利，才會決定由私人企業來經營。一般的國營營利事業營利多半少於一般私人公司，除私人健康保險公司（Medibank Private Limited）比較成功，有效率，他們原本有考慮轉為私人企業經營，惟因涉政治因素，目前不方便。

(四) 問：非營利的國營事業為哪些？其營運情形為何？

答：

- 1、非營利的國營事業主要在文化領域，包括國家圖書館、博物館及科學博物館等，雖有門票收入，但仍不足支應，尚須政府經費的補助。其均有獨立的董事會，營運百分之百的獨立。
- 2、科學方面，則多為國防部做事，其收入均由國防部撥款補助。
- 3、澳洲廣播公司（ABC）及特別服務廣播電視台（SBS），基於多元文化需求，播出內容含中文、德文、新聞及外國電影等，目前為止其營運都蠻成功的，惟仍須政府撥款補助。

(五) 問：貴國國營事業員額管理之最高決策機關（有權決定機關為何？）及相關審議機制為何？有無授權由國營事業主管機關或國營事業本身決定其進用之人力數？

答：各公司的人力資源管理有相當的自主性，沒有受政府的任何限制，政府比較關注在其營運有無違反政府政

策目標及其年度收支情形（收支平衡），至如何管理人力資源，則由各企業自己決定。

（六）問：貴國國營事業員額係採何種方式管理（例如是否以用人費單一控管，或採用人費與預算員額雙重控管？）？與行政機關之員額管理方式是否有差異？

答：各公司執行長按其得到的預算，決定其公司人力規模，即使有超支的情形，亦有些方法可以協助解決收支平衡問題，惟其和一般私人公司不同，在倫理道德上受到嚴格的檢視，必須向國會負責，人民若覺得有什麼問題，也可以監督、檢舉，公司也會定期向國會報告，無法濫用其權力。

（七）問：貴國個別國營事業其人力規模（員額）如何決定（例如需考慮那些因素）？近 5 年是否實施員額精簡或其他員額控管措施（例如出缺不補或每年需精簡一定員額等）（建議附上員額精簡之統計數據）？又員額控管措施如何兼顧提升事業機構競爭力與政府精簡用人之目標？

答：各公司沒有實施員額精簡措施，政府若對公司績效不滿意，可在財政上予以施壓，或直接和執行長討論，並且有權利讓他下台。因此，各公司沒有明確的用人精簡。

（八）問：各公司薪資及用人很彈性，不知其執行長和一般私人企業相當職位人員薪水差距大不大？

答：執行長的薪水和一般私人企業相當職位人員相較，薪水稍微低點，對於董事會成員，執行長薪水，是由政府決定薪資原則的委員會就渠等人員最高薪水，由委員會委員和董事會成員及執行長二者可以協調討論。

特別強調執行長都很優秀，在私人企業一定有更好的薪水，惟渠等都有高度的公共服務精神，希望回饋社會，且對國營事業的工作內容認為有吸引力，且具相當的挑戰性，而不一定要薪水高低來衡量。

(九) 問：若私人企業（例：國際機場公司、銀行等）的營運，不符合公共利益，有無控管機制？

答：

- 1、國營營利事業轉私人企業時，有簽約時會加計限制條款，在轉民營化後，對政府目標還是需要有貢獻。私人企業還是會注意一般民眾的聲音，所謂的「社區力量很大」，若其營運不符公共利益，政府還是會採取干涉的作法。例如銀行欲提高利率，民眾反映不滿，政府會協調增加彼此競爭性作法，即協調民眾可自由換銀行。政府會對民眾的反映做適時回應，進而做出一些措施。
- 2、國營事業民營化後有相關的法律和法條，可以保護員工，亦相當重視企業本身的形象、名譽問題，尤其是環保議題，亦會採社區服務，以確保其在營運上有利於一般民眾。

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團 與紐西蘭文官委員會代表交流座談紀要

時 間：中華民國 99 年 12 月 15 日（星期三）上午 9 時 30 分

出席人員：

參訪單位：

1. 紐西蘭文官委員會（Civil Service Commissioners）首席顧問 Toby Cooper 先生
2. 顧問 Belinda Bundy 女士

本團成員：團長高委員明見、蔡委員式淵、胡委員幼圃、黃委員俊英、浦委員忠成、黃委員富源、陳委員皎眉、李副秘書長繼玄、呂首席參事理正、陳首席參事清添、張主任秘書念中、甘副處長雯、張科長麗雪、劉科長瑞梅、陳科長肇中。

列席人員：紐西蘭代表處林秘書世政、傳譯梁愷元先生。

記錄：陳科長肇中

座談交流：

問：貴國公務人員由各機關自行辦理進用，在考選方式或程序上是否有統一指導機構？或由各機關自行決定採行之考選方式？除法規規範外，有何種機制用以確保各機關進用公務人員時均遵守公開競爭原則？

答：政府部門各機關自行負責甄選員工，文官委員會並不從事統一甄補或建議機制。各部會機關在紐西蘭僱用契約法規範下，自行發展甄選活動及程序。1988 年政府部門法（The State Sector Act 1988）中有關於公務人員聘僱方式的特別法制規範，該法明定機關首長必須基於功績，獨立執行員工聘僱。

依據 1988 年政府部門法，各部會在政府部門法及僱用契約法的架構下，自行依循其甄選程序，其內容一般包括：（一）提出職務說明：敘明職務所需具備之特定技能、經驗、資格條件及其他

僱用者要求之特徵；(二) 對所有合於資格者公開訊息；(三) 受理應徵者並建立名單；(四) 面試小組面試所有合格應徵者，及進行背景調查；(五) 選擇在甄選過程中表現最佳人選，作為最適之錄取人員；(六) 如果第一順位之應徵者拒絕被聘僱，可以將職缺機會提供給能力符合職務需求之第二順位應徵者，但亦可以重新公開甄選。

問：貴國公務人員考選是否為定期舉行？一般考選的流程大概多長？

答：公務人員之考選並沒有統一規定期間，係視職缺出缺需要而定，一般招募活動會隨著年度預算執行階段變化，因此，在年底較少會有招募活動。考選流程之長短必需視職缺性質而定，如果職缺所需技能、職等高低及人才來源較為普遍，可只需要 2 至 3 週；如果職缺屬於特殊技能，必須尋求適格的應徵者，就會花較長的時間，平均而言，考選的流程大概是 6 週。

問：如有應考人認在考選過程受到歧視或不公平待遇，是否有申訴機制？

答：應考人如認為在考選過程受到歧視，可以提出申訴，一般申訴程序是先向個別招募機關提起，如果還是覺得受到歧視，也可以依據人權法 (Human Right Act) 向委員會提出正式申訴。

問：貴國各公務機關進用公務人員所採用之考選方式主要有那些 (除了書面履歷外，較常採用之方式)？選擇考選方式之主要考量為何 (如：成本、時間、專家可得性)？貴國公務人員進用考試一般規範的應考資格條件為何？那些公務人員之進用會在應考資格條件作特殊規範 (如：年齡、性別、體能、健康狀況)？

答：各部會進用公務人員之考選方式，係由部會執行長視職務內容、等級等因素自行擇定，但均須採公平、公開方式。考試方式一般除了書面履歷外，通常會要求應徵者提供 2 至 3 位推薦人 (referees)，機關一般會先以電話向推薦人查證應徵者之經歷、資格。此外，會依據 Lominger 公司研發之「職能模式」 (Competency Model)⁵² 所提出適任特定職務所須之技能、人格

⁵²經由紐西蘭文官委員會之採購，Lominger competency model 已成為紐西蘭公共部門最偏好使用

特質或行為能力，採行其他考選方式，如面試、情境測驗或心理測驗，考選之內容通常都比較抽象性的行為模式評估。

機關可自行設定特定的學歷條件或資格，有些職務會限制學歷資格，亦要求具備工作經驗；特定的職位，如警察或國家安全情報人員，可能會有體格條件或體能要求，但這些資格條件不可以違反 1993 年人權法有關禁止歧視規範。該法明定，禁止基於性別（包含懷孕）、婚姻狀況、宗教信仰、道德理念、膚色、族裔、殘疾、年齡、政治立場、就業狀況、家庭狀況、性傾向之歧視，惟該法亦明定例外適用類別，如：船員、航空人員、國安人員，得基於真實之職業需要，對於上述其他條件予以限制。紐西蘭在 2009 年廢除軍人招募得有性別差別待遇之規定後，即不再有特定職務在資格上得限制性別資格。

問：貴國公務人員進用上對於具原住民身分者是否有提供特別照護？進用方式有無針對原住民特別設計之考選方式？在整個公共服務部門中，各機關之員工中具原住民身分之比例有多少？

答：紐西蘭在公務人員進用上，並沒有針對原住民（毛利人）或少數族裔有特別的進用考試設計，也沒有類似於美國「優惠行動方案」（Affirmative Action）的制度。惟在「政府部門法」（The State Sector Act）第 56 條明示，基於一個優良雇主的前提，政府機關的首長有責任採行認可毛利就業需求之人事政策，以促進毛利人加入公部門，雖然，此一前提並不可以凌駕功績原則。該法第 56 條規定各部會之執行長必需：（一）基於作為一個優良雇主之原則下，執行部會之人事政策；（二）人事均對所有人公開；（三）確保人事制度符合政府政策，包括關於平等就業機會方案，並每年報告其執行情形；（四）所稱「優良雇主」，即在所有就業面向採行之人事政策，公平、適當地對待所有受僱者，包括：1. 提供良好及安全的工作環境；2. 平等就業機會方案；3. 適才適所之客觀考選及任用程序；4. 認可毛利人的目標及願景、就業需求，及 5. 毛利人參與公共服務之必要性。依文官委員會 2010 年出版之人

的職能分析架構，持有此職能模式之執照者，可以參與任何部會機關之聘僱決定。

力資源年報資料統計，目前聯邦公共服務部門之常任公務人員中，具毛利人身分者之比例為 16.4%，另具毛利人身分者在高階管理人員之比例為 8.3%，但尚不能達到反映毛利人在總人口所佔比例。文官委員會持續致力於公共服務部門原住民族、少數足裔及性別之代表性。

問：貴國在關於醫事人員執業之管理方式為何？是否針對醫事人員進行人力規劃？

答：紐西蘭之醫事人員均受到 2003 年實施之「醫學執業人員許可權實施法」嚴格規範，醫事執業人員包括：醫師、護理人員、牙醫師、藥師及物理治療人員等 22 種。紐西蘭計有 16 個執業證照主管機關，分別管理 22 類醫事人員，各執業證照主管機關決定相關執業人員之資格及執業範圍，相關的職業法規規範，均規定醫事人員必需經專業教育訓練、通過考試，才可以擔任工作，規範相當嚴謹。醫事人員要執業，除必須向相關職業公會登記，每年並必須重新換證才可以持續執業，並且只能在經核可之範圍內從事醫療行為。在過去，紐西蘭並未進行醫療人力結構規劃，20 個區域醫療組織通常自行甄選其所需之醫療人力，並彼此競爭，將人力資源問題留給市場機制解決，僅在部分區域或特定層級進行醫療人力規劃；惟 2009 年起，紐西蘭保健部展開名為「紐西蘭醫療人力資源」計畫，以因應醫療人力資源不足之議題。

問：貴國公務人員之範圍（層級）及分類為何？薪資如何決定？對其人事管理各有何特別規定？

答：紐西蘭自 1988 年政府部門法施行後，公務人員就再無類似澳洲之職位分類表，公務人員之職務分類，係依據「澳洲暨紐西蘭職業分類標準」(The Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations；ANZSCO)，依文官委員會 2010 年出版之人力資源年報資料統計，目前聯邦公共服務部門之常任公務人員職務分類約分為 10 類，最多集中在於執法人員(Inspectors and Regulatory Officers)。因為機關的大小、所屬員工人數不同，所以，沒有統一的職位分類，職級方面，係非正式參採澳洲聯邦

政府一般文官之 6 職級分類，沒有職位分類表的缺點是，缺乏參考基礎，較不利於人員的流動；優點是機關可以依據職務實際需要技能、工作難度，決定人員之職級高低。

問：公務人員無職務分類制度，請問薪資、升遷如何決定？

答：各機關招募人員擬任的職缺職等、敘薪條件等，由各部會執行長參考市場上相當職務內容，透過與個人或工會之協商，依簽定之契約決定員工的薪資結構、升遷等聘僱條件，同樣的職稱，在不同的部會可能會有不同的聘僱條件，係由個別部會執行長依據部會所設定之職務需求自行設定，其結果的確會造成不同部門間競爭人才。根據統計，2010 年聯邦公共服務部門之常任公務人員平均年薪為 63,655 紐元，中間薪資為 54,981 紐元，平均來說，公部門薪資成長率是較私部門緩慢。

問：貴國現行公務人員考績制度為何？與工作績效如何作結合？

答：整體而言，政府部門之績效表現，由文官委員會、財政部（The Treasury）及總理暨內閣部（Department of Prime Minister and Cabinet）分別予以評估。文官委員會所從事之績效評估，均是從策略層面，而非基於薪資或獎勵，因此，委員會並不會評估單一部會機關內個人績效，考績制度是由各機關自行設定，並無一定規範。一般而言，機關對於績效良好之人員，通常不會採取直接給予獎金或紅利之財務獎勵，而是採以調薪。文官委員會評估各部會執行長達成政府政策之成果及人事管理情形，可能給予年度績效評估最好之部會執行長，較高之調薪幅度。

問：公務人員考選是否均採用面試為主要之考選方式？如果應徵者超過千人時，如何進行面試？

答：在較低階的初任職，比較容易發生應徵者眾多之情形，如應徵者較多時，通常會先透過履歷先行篩選，再進行接續之考選程序；部分機關也可能會雇用仲介公司協助處理初步篩選程序。

問：公務人員無職務分類制度，請問未來之退休金如何決定？

答：所有紐西蘭公民年滿 65 歲後，都可支領國民年金（金額約為正

常工時勞工每週平均工資之 32.5%)，除此之外，不同部會之公務人員會有不同之退休基金，以往之中央退休基金，如：政府部門退休儲蓄計劃 (State Sector Retirement Saving Scheme ; SSRSS) 目前仍然存在。至於可支領退休金額之計算，必須視其參與退休基金時間長短及在特定職務的服務年資，約由三成多之公部門員工加入。Kiwi Saver 是 2006 年新引進之退休金制度，至 2010 年約有 26% 公部門員工加入，較 2009 年之 18% 大幅增加。