

考試院第 11 屆第 270 次會議其他有關報告

# 考試院 102 年度文官制度出國考察 印尼、香港考察報告

報告人：詹中原

中華民國 103 年 1 月 23 日

# 目 錄

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 壹、考察目的 .....                                                                                                     | 1  |
| 貳、行程安排 .....                                                                                                     | 1  |
| 參、印尼官僚機構與治理改革 .....                                                                                              | 2  |
| 一、改革背景及原因 .....                                                                                                  | 2  |
| 二、公務人力素質分析 .....                                                                                                 | 3  |
| 三、改革願景及架構 .....                                                                                                  | 6  |
| 四、國家公務人員組織法立法經過 .....                                                                                            | 7  |
| 五、國家公務人員組織法內容 .....                                                                                              | 8  |
| 六、印尼空中大學 .....                                                                                                   | 9  |
| 肆、香港公務人員制度 .....                                                                                                 | 11 |
| 一、考選制度 .....                                                                                                     | 11 |
| 二、培訓制度 .....                                                                                                     | 12 |
| 三、香港科技大學公共政策領導人才培訓課程 .....                                                                                       | 13 |
| 伍、日本警察人事制度 .....                                                                                                 | 15 |
| 一、日本警察組織 .....                                                                                                   | 15 |
| 二、考選制度 .....                                                                                                     | 21 |
| 三、培訓制度 .....                                                                                                     | 21 |
| 陸、心得與建議 .....                                                                                                    | 23 |
| 附錄一 考察討論議題 .....                                                                                                 | 26 |
| 附錄二 印尼參訪照片 .....                                                                                                 | 27 |
| 附錄三 香港參訪照片 .....                                                                                                 | 29 |
| 附錄四 印尼國家文官學院（National Institute of Public Administration，NIPA）<br>原文簡報—TRAINING SYSTEM REFORM IN INDONESIA ..... | 30 |
| 附錄五 印尼國家文官學院（National Institute of Public Administration，NIPA）<br>原文簡報—HUMAN RESOURCES MANAGEMENT REFORM .....   | 38 |

## 壹、考察目的

亞洲的崛起，在當代被視為一種雙元發展模式，一來其帶來空前絕無僅有的契機，另一方面，也面臨著先前未曾有的挑戰—包含對傳統價值觀及全球化思維的影響。因此，如何立足於既有之利基，又同時能發展出新的思考架構與管理關係，這個任務對亞洲國家來說充滿了挑戰。印尼係東南亞國家協會（Association of Southeast Asian Nations，簡稱 ASEAN）之五個創始會員國之一，東協各國領袖於 2011 年 11 月第 19 屆東協高峰會中宣誓帶領東協更進一步放眼全球，基於共同的區域利益，打造東協成為回應全球性議題的平台，並強化回應議題的能力及可能的貢獻。是以，印尼政府為同步於 ASEAN 願景實現的需求，認識到公務人員是國家發展的核心基礎，期望成為世界水準之治理體系（To be a world class Governance），2013 年 12 月 19 日通過國家公務人員組織法（State Civil Apparatus，簡稱 ASN），印尼文官制度的發展，有其值得關注之處。香港在歷年之全球競爭力評比（Global Competitiveness Report，簡稱 GCR）均是名列前茅。本人於 2013 年在馬尼拉參加國際會議時得知其發展出有其特色之公務人員訓練模式，形成其文官制度一大特色。他山之石可以攻錯，本次期藉由前往印尼及香港進行考察，借鏡其官制官規相關實務經驗，作為本院未來規劃文官制度與政策興革之參考。

## 貳、行程安排

本次考察印尼部份，本人於民國（下同）102 年 12 月 23 日（星期一）拜會印尼國家公共行政學院（National Institute of Public Administration，NIPA）（下稱國家行政學院），並參加其舉辦之訓練諮商會議，102 年 12 月 24 日（星期二）拜會印尼空中大學（Indonesia Open University）；香港部份，於 102 年 12 月 27 日（星期五）拜會香港科技大學（Hong Kong University of Science and Technology）。本次考察除介紹我國文官制度外，並就印尼之官僚機構與治理

改革、香港之公務人員考選及培訓制度進行座談，收獲十分豐碩。藉此機會，本人亦於 102 年 12 月 20 日（星期五）拜會在香港日本國總領事館領事石井敬千，就日本警察人事制度等議題，交換意見。

本次考察，所有之會面討論，均事先將「考察討論議題」傳送受訪部門對象，以預作資料準備（附錄一）。

## 參、印尼官僚機構與治理改革

### 一、改革背景及原因

印尼在 1997 年亞洲金融危機期間遭受重創，陷入了嚴重的經濟衰退。經濟危機也加劇了大規模抗議活動，要求政府免於腐敗、官商勾結和裙帶關係，開啓了印尼三波政府改革運動。第一波（2001 年），為因應金融危機，印尼政府漸漸朝民主化及分權化方向發展，少數中央和地方政府機構亦進行改革創新；第二波（2010 年），印尼政府持續鞏固改革，朝全國性之集中協調方向努力，改革層面擴及中央和地方政府所有機關，並推動國家長期發展計劃（Long-term National Development Plan (RPJP) 2010-2025），成立行政及官僚改革部（Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, KEMENPAN），2011 年 9 月則開始進行國家公務人員法起草作業。第三波（2012 年），印尼政府致力於政府績效改革，國家行政學院副院長 Sri Hadiati WK 考察 OECD 國家後，政府於 2012 年 1 月效法 OECD 國家，公開選拔（Open Recruitment）招聘高級職位（高級職位係指政府各機構中之領導職務，例如國家行政學院副院長）<sup>1</sup>，2013 年 12 月 19 日國會通過國家公務人員組織法。印尼政府透過三波改革促使 2025 年前實踐世界級政府的目標。

---

<sup>1</sup>印尼國家行政學院外事部 Agung Nugroho 主任於 2014 年 1 月 21 日以郵件回覆：The senior positions in Indonesia are the director general level (Top) and director level (second) (i.e. top leaders in government institutions or it is a career-based position). This open selection applies to ONLY fellow civil servants with the pre-requisite rank and grade in all government institutions all over Indonesia that can participate in the open selection (private sectors are NOT included).

依據國家行政學院簡報指出印尼政府改革原因有二：

### （一）政府面臨五大問題

- 1.中央以及地方政府龐大的組織結構，造成服務、治理和發展之效率不足。
- 2.組織中規劃體系、預算制度、採購體系、提供公共服務體系和績效問責體系無法發揮功能。
- 3.464 萬公務人員中有 40%是專業不足
- 4.大部份公共服務品質低落，缺乏行政程序之運作標準。
- 5.垂直及水平性之法令重疊

### （二）社會面的基礎（Socialological Basis）

- 1.印尼已逐步地成為中等收入的國家，也讓公共需求順勢提升，期望能提供更好的公共服務。
- 2.為了回應逐步遞增的公共需求，公部門勢必要提供更好的基礎建設、運輸工具、健全教育、健康服務、社會保險等服務。

## 二、公務人力素質分析

公務人員的素質良窳直接影響印尼政府服務品質，為了解其公務人力素質，謹就收集資料統計結果分析如下：

### （一）公務人員性別分析

依 2011 年 10 月 1 日統計資料顯示，印尼公務人員人數為 464 萬 6,351 人，其中男性 245 萬 5,072 人，約占 52%，女性 219 萬 1,279 人，約占 48%，其女性比率較我國為高，我國依 2013 年 6 月統計資料顯示，公務人員人數為 34 萬 8,695 人，其中男性 20 萬 8,040 人，約占 59.7%，女性 14 萬 655 人，約占 40.3%。

### （二）公務人員年齡分析

依 2011 年 10 月 1 日統計資料顯示（表一），印尼公務人員年

齡以 46~55 歲為最多，約占 36.3%，我國依 2013 年 6 月統計資料顯示以 45~54 歲為最多，約占 33.2%，亦是如此（表二）。

表一 印尼公務人員年齡分佈

| 年齡    | 人數        | 百分比    |
|-------|-----------|--------|
| 18-20 | 4,431     | 0.095% |
| 21-25 | 174,400   | 3.75%  |
| 26-30 | 512,309   | 11.03% |
| 31-35 | 580,576   | 12.50% |
| 36-40 | 595,412   | 12.81% |
| 41-45 | 846,027   | 18.21% |
| 46-50 | 950,292   | 20.45% |
| 51-55 | 736,356   | 15.85% |
| 56-60 | 236,253   | 5.08%  |
| 61-65 | 9,808     | 0.211% |
| 65+   | 487       | 0.01%  |
| 總計    | 4,646,351 | 99.99% |

資料來源：印尼國家公共行政學院

表二 台灣公務人員年齡分佈

| 人員別<br>機關別 |                 | 24 歲以下 |                | 25-34 歲 |                | 35-44 歲 |                | 45-54 歲 |                | 55-64 歲 |                | 65 歲以上 |                | 平均<br>年齡 | 總計<br>人數 |
|------------|-----------------|--------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|--------|----------------|----------|----------|
|            |                 | 人數     | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 | 人數     | 占總<br>計百<br>分比 |          |          |
| 中央政府       | 行政院<br>所屬       | 1,102  | 21.64%         | 28,700  | 41.78%         | 48,699  | 44.78%         | 60,242  | 52.07%         | 35,170  | 71.23%         | 752    | 69.05%         | 45.4     | 174,665  |
|            | 行政院<br>以外機<br>關 | 55     | 1.08%          | 3,128   | 4.55%          | 4,336   | 3.99%          | 4,362   | 3.77%          | 1,854   | 3.76%          | 131    | 12.03%         | 43.9     | 13,866   |
|            | 合計              | 1,157  | 22.72%         | 31,828  | 46.33%         | 53,035  | 48.77%         | 64,604  | 55.84%         | 37,024  | 74.99%         | 883    | 81.08%         | 45.30    | 188,531  |
| 地方政府       |                 | 3,936  | 77.28%         | 36,867  | 53.67%         | 55,705  | 51.23%         | 51,101  | 44.16%         | 12,349  | 25.01%         | 206    | 18.92%         | 41.6     | 160,164  |
| 全國         |                 | 5,093  | 1.5%           | 68,695  | 19.7%          | 108,740 | 31.2%          | 115,705 | 33.2%          | 49,373  | 14.1%          | 1,089  | 0.3%           | 43.6     | 348,695  |

資料來源：中央及地方政府重要公務人力資料彙編，102 年 9 月，行政院人事行政總處

### （三）公務人員教育程度分析

依 2011 年 10 月 1 日統計資料顯示（表三），印尼公務人員教

育程度大專以上（Diploma I 以上）約占 61.89%，較我國為低，我國依 2013 年 6 月統計資料顯示學士以上約占 85.39%，另我國碩士以上約占 17.29%及博士以上約佔 1.17%，更是遠高於印尼之 2.27%及 0.18%（表四）。

表三 印尼公務人員教育程度分佈

| Level of Education         | 人數        | 百分比     |
|----------------------------|-----------|---------|
| Elementary                 | 89,486    | 1.9%    |
| Junior High School         | 130,285   | 2.8%    |
| Senior High School         | 1555,944  | 33.5%   |
| Diploma I                  | 77,196    | 1.7%    |
| Diploma II                 | 708,501   | 15.3%   |
| Diploma III                | 435,213   | 9.37%   |
| Diploma IV                 | 18,828    | 0.41%   |
| Strata I (Bachelor Degree) | 1,517,428 | 32.66%  |
| Strata II (Masters Degree) | 105,375   | 2.27%   |
| Doctorate Degree           | 8,095     | 0.18%   |
| Total                      | 4,646,351 | 100.00% |

資料來源：印尼國家公共行政學院

表四 台灣公務人員教育程度分佈

| 人員別<br>機關別 |                 | 博士    |                | 碩士     |                | 學士      |                | 學士以上小計  |                | 高中(職)以下 |                | 總計<br>人數 |
|------------|-----------------|-------|----------------|--------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|----------|
|            |                 | 人數    | 占總<br>計百<br>分比 | 人數     | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 | 人數      | 占總<br>計百<br>分比 |          |
| 中央政府       | 行政院<br>所屬       | 2,621 | 1.50%          | 36,951 | 19.61%         | 112,000 | 64.12%         | 151,572 | 86.78%         | 23,093  | 13.22%         | 174,665  |
|            | 行政院<br>以外機<br>關 | 997   | 7.19%          | 2,824  | 20.37%         | 6,739   | 48.60%         | 10,560  | 76.16%         | 3,306   | 23.84%         | 13,866   |
|            | 合計              | 3,618 | 1.92%          | 39,775 | 21.10%         | 118,739 | 62.98%         | 162,132 | 86.00%         | 26,399  | 14.00%         | 188,531  |
| 地方政府       |                 | 452   | 0.28%          | 20,513 | 12.81%         | 114,665 | 71.59%         | 135,630 | 84.68%         | 24,534  | 15.32%         | 160,164  |
| 全國         |                 | 4,070 | 1.17%          | 60,288 | 17.29%         | 233,404 | 66.94%         | 297,762 | 85.39%         | 50,933  | 14.61%         | 348,695  |

資料來源：中央及地方政府重要公務人力資料彙編，102 年 9 月，行政院人事行政總處

### 三、改革願景及架構

改革願景及架構擇要說明如下（圖一）：



圖一 改革架構圖

資料來源：印尼國家公共行政學院

（一）願景：2025 年前實踐世界級政府

（二）改革領域：改革領域及預期成果，分為 8 大面向（表五）：

- 1.組織：功能明確且規模適當。
- 2.流程：系統、過程還有工作流程必須透明、有效率、效能、可衡量的並忠於原則。
- 3.法令：法令必須有明確性、不具重疊性及不具針對性。
- 4.公務人員素質：人力資源需具備高度廉潔、成熟、競爭、有能力、專業、高績效表現。
- 5.監督：增加對政府管理的督促，以確保其廉潔，並遠離貪汙、共謀與任用自家人之情事。

- 6.課責：建立公務部門績效表現的能力與責任。
- 7.公共服務：服務與社會期待與需求相呼應。
- 8.型塑公務文化：高度廉潔與高績效表現。

表五 改革面向表

| CHANGE AREAS                                        | EXPECTED RESULTS                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organization                                        | Organization that is right-function and right sizing                                                                                         |
| Business Process                                    | System, process and work procedures that are clear, effective, efficient, measurable and adhered to good governance principles               |
| Rules of Laws                                       | Regulation that is more orderly, not overlapping and conducive                                                                               |
| Civil Service Apparatur                             | Civil service human resource apparatus that is highly-integrity, neutral , competent, capable, proffessional, high-performing and prosperous |
| Supervision                                         | Increase the management of government that is clean and and free from Corruption, Collusion, and Nepotism                                    |
| Accountability                                      | Build capacity and accountability of bureaucratic performance                                                                                |
| Public Service                                      | Service excellence in line with the needs and expectations of the society                                                                    |
| Mind-Set and Culture-Set of Civil Service Apparatus | Bureaucracy with high-integrity and high-performance                                                                                         |

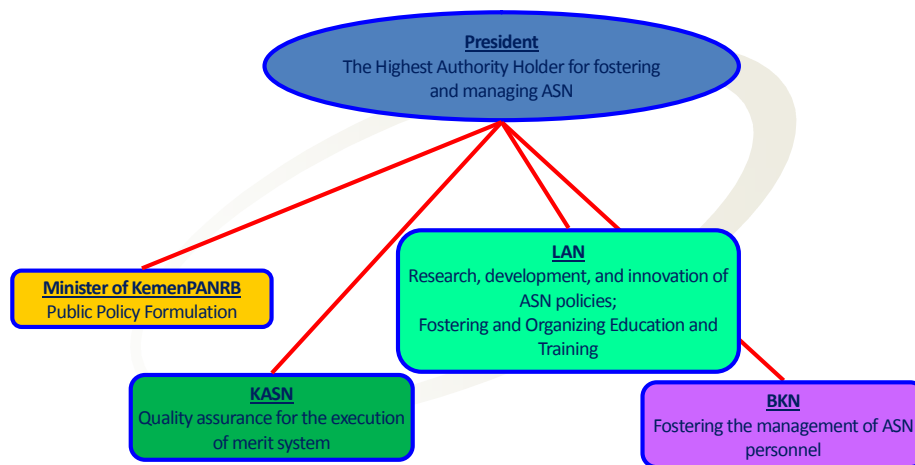
資料來源：印尼國家公共行政學院

- (三) 方案：包括 1.中央協調 2.地方分權。
- (四) 支持方案：包括 1.監控評量機制 2.變革管理 3.知識管理。
- (五) 實施原則：包括：接受性、透明度、守法性、預期性、結果導向、效率性、管控性及衡量性。

#### 四、國家公務人員組織法立法經過

印尼政府意識到官僚機構與治理改革緊迫性，遂於 2011 年 9 月進行國家公務人員法起草作業，並由 4 個機關（全部相當我國「部」級之機

關)(圖二)負責管理公務人員制度改革，分別是 1.行政及官僚改革部 (Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, KEMENPAN) ，負責協助總統制定公共服務、人力資源管理、問責與控制等相關政策 2.國家文官局 (National Civil Service Agency ,BKN) 負責研究及規劃制定公共行政政策 3.國家公共行政學院 ( National Institute of Public Administration,NIPA/LAN) 培植公務人力教育訓練機構並制定改革及促進公務人力管理之政策 4.國家公務人員委員會( Commission of State Civil Apparatus ,KASN) 制定有關功績制度執行之品質保證政策及成立遴選委員會任用高階文官。2013 年 12 月 19 日國會通過國家公務人員組織法，訂定有關管理國家公務人員之相關規定，全文共 15 章 141 條，2014 年 1 月 15 日總統公布生效<sup>2</sup>。



圖二 印尼政府改革機關架構

資料來源：印尼國家公共行政學院

## 五、國家公務人員組織法內容

根據國家行政學院提供之訪談資料，彙整如下：

---

<sup>2</sup>國家公務人員組織法 (State Civil Apparatus ，簡稱 ASN) 總統公布生效日期係於 2014 年 1 月 15 日連繫空中大學 (Indonesia Open University ) Yuli Tirtariandi EA 教授取得。

### （一）規範對象

#### 1.公務人員

2.訂工作契約之人員：此類人員的期間較為短暫，約略僅有 12 個月。

### （二）地位

獨立不受任何團體或政黨干預

### （三）功能

#### 1.公共政策的執行者

#### 2.公共服務的提供者

#### 3.政策整合者

### （四）任務

#### 1.執行國家官員所做的公共政策

#### 2.提供專業與有品質的公共服務

#### 3.強調約束力，並對外為印尼唯一國家群體

### （五）職務分類

#### 1.行政職 (Administrative Positions)：負責政府一般管理、政策發展、行政服務等工作

#### 2.功能職 (Functional Positions)：負責政府專業及技術性工作

#### 3.高階職 (High-Ranking Positions)：負責政府領導性工作

此外，該法亦明定有關 1.簽訂工作契約人員之管理 2.高階文官之權益及責任 3.調高公務人員待遇 4.公務人員初任及在職訓練改革 5.印尼政府中將不再區分中央及地方公務人員（與日本之中央及地方二元體制<sup>3</sup>為不同之發展方向，值得我國制度發展之進一步分析及思考評估）...等之具體內容。國家公務人員組織法可謂印尼官僚機構與治理改革中的里程碑。

## 六、印尼空中大學

---

<sup>3</sup> 日本國家公務員法網站：<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22HO120.html>，地方公務員法網站：<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S25/S25HO261.html>

## （一）簡介

1984 年，政府公布了第 41 號法律，據此，1984 年 9 月 4 日成立了印尼空中大學，旨在提供印尼公民及外國人，無論因工作或其他原因，無法到高等教育機構接受教育者一個廣闊的機會，及發展符合國家發展的真正需要之學術和專業課程。

印尼空中大學採用遠距及開放學習系統，為開展教育課程規劃，其亦與其他國立大學、少數私立大學、相關政府機構及國外大學合作開發課程，以負責全國文官培訓及駐外使館文官教育<sup>4</sup>。例如：配合印尼政府業務需要，即針對國際性或跨域性議題，規劃東協特別訓練課程（Asean Studies Program），培養文官及駐外使館人員國際觀。

## （二）東協特別訓練課程（Asean Studies Program）

### 1.背景

2007 年第 12 屆東協高峰會決議，將於 2015 年建立「東協共同體」（ASEAN Community），因此，東協各國致力於(1)提升政治與安全上的合作層級，藉以維繫區域內各國間的和平，並與全球共處於民主、和諧、公平的環境之中(2)創造一個穩定、繁榮與具有高度競爭力的東協經濟區域，促成貨物、服務與專業勞力的自由流通(3)以共享的區域認同為基礎，結合整個東南亞地區，成為彼此關懷的夥伴社群<sup>5</sup>。基此，東協共同體將在全球地位中更為茁壯。

### 2.目的

促進東協各國對政治安全、經濟發展及社會文化之認識和理解。

### 3.主辦學校

由印尼、馬來西亞、菲律賓、泰國及越南五國之空中大學合作開發課程。

---

<sup>4</sup> 空中大學(Indonesia Open University) Yuli Tirtariandi EA 教授訪談取得。

<sup>5</sup> 台灣東南亞國家協會研究中心網站，<http://www.aseancenter.org.tw/ASEANintro.aspx>，2013 年 1 月 22 日瀏覽。

#### 4.課程助益

- (1)了解東協各國以及整體的政治、經濟及社會文化發展
- (2)促進東協在區域及全球共同體中之人力資源管理
- (3)了解東協之平衡觀點
- (4)加強東協遠距教育機關間之夥伴關係

### 肆、香港公務人員制度

#### 一、考選制度

##### (一) 文官治理機構

香港公務人員之管理係由公務人員事務局負責，其為政府總部屬下 12 個決策局之一，主管公務人員相關政策工作，包括公務人員的招聘、薪俸及服務條件、人事管理、人力統籌、培訓及紀律等政策。

##### (二) 公務人員概況

依 2013 年 9 月 30 日統計資料顯示，香港公務人員人數為 16 萬 1,541 人（不包括法官及司法人員、廉政公署人員和香港駐外地經濟貿易辦事處在當地聘請的人員），其中男性約占 63.8%，女性約占 36.2%。

香港公務人員按工作職責不同分為不同職系，目前共有 18 個職系，各職系有獨立的職級，其中政務職系（Administrative Officer）和行政主任職系（Executive Officer）分別簡稱為 AO 和 EO，在香港政府擔任重要角色，政務職系人員主要負責政策的決策和制定，行政主任職系人員則負責執行。其考試錄用階段即不同，在養成過程，亦不相同。

##### (三) 公務人員招募

香港公務人員的招募以公開及公平競爭為原則。應試者必須符合基本入職要求，並通過筆試或其他技能測驗後，另參加面試，及格者

需再通過體格檢驗及操守審查。根據 2000 年 6 月 1 日實施並於 2010 年 7 月 1 日修訂的新入職制度，各公務人員職系基本職級的新進人員通常會先試用三年。

## 二、培訓制度

### （一）主管機關

香港主管有關公務人員訓練之機關為公務人員事務局所屬之公務人員培訓處，其任務為統籌高級行政人員的培訓發展、舉辦國家事務研習課程及活動、為部門提供人力資源管理顧問服務以及推廣公務人員持續學習的文化。而各決策局和部門則提供公務人員專業訓練。

### （二）按公務人員職務高低，規劃不同訓練內容

#### 1. 領導及管理發展訓練

(1) 高層領導培訓課程：對象是首長級公務人員，課程由兩個單元組成，各為期四天，聘請國內外教授擔任講座，授課方法包括個案分析、座談會討論、嘉賓演講及模擬練習．．．等，加深對公部門領導、政策制訂及公共管治的挑戰、危機管理、公眾參與和人力資源管理等課題的認識。

(2) 公共行政領袖實踐課程：對象是高級專業人員，課程每年舉辦兩次，為期3周。課程內容包括公共政策的制訂及推行、傳媒及溝通技巧、壓力管理、領導才能、變革管理等。

(3) 創意管理人員課程：對象是中層管理人員，每年分3期，每期13天。課程內容包括領導才能、公營機構的創意思維、良好管治、事故管理及傳媒溝通。

(4) 領導才能基要課程：對象是初級管理人員。每年分3期，每期10天。課程內容包括提升個人效能、激勵員工、發展團隊、建立專業形象及了解公共管理的基本概念。

此外，培訓處亦舉辦一系列的「進階管理工作坊」，研討會，安排高級公務人員參加多項交流計劃，暫駐其他機構，擴闊視野。暫駐機構包括國際公共組織，如亞太區經濟合作組織秘書處。培訓處亦以公費選送公務人員到著名院校（如美國的哈佛大學甘乃迪學院Kennedy School of Government, Harvard University、英國的倫敦商學院London Business School，和法國的歐洲工商管理學院European Institute of Business Administration）修讀高級行政管理課程。

## 2. 《基本法》核心課程及專題研討會

培訓處針對新進公務人員、中層公務人員及高層公務人員分別舉辦《基本法》核心課程及專題研討會，課程旨在讓公務人員有機會在不同工作階段學習和重溫《基本法》知識。

## 三、香港科技大學公共政策領導人才培訓課程

### （一）目標

香港科技大學公共政策領導人才培訓課程企盼能透過平台的建置，讓政策制訂者與領導者，學者甚至是政策執行者（公務人員）等人可以共聚一堂。共同討論最為根本的問題，透過對話增添既有知識的深度與廣度，並從專家的討論過程中，探討中國大陸與香港的發展，以及最重要的：傳統價值在全球化脈絡下的發展，以培養具宏觀視野的領導者為目標。

因此，課程的設計主要是希望年輕一代的領導者、私部門企業與第三部門組織擁有的宏觀視野，並分析解決公共政策問題及採取之分析工具。

### （二）助益

1. 課程係結合牛津大學、哈佛大學、香港科技大學以及其他的智庫及機

構。

- 2.對於地區與全球的議題能有具比較性與國際化的見解。
- 3.學員學會如何使用分析工具，並從實務結論中設計一套策略以解決公部門領域所面臨的問題。
- 4.與亞洲或全球較具思想性的領導者及經驗豐富的執行家進行互動。

### （三）對象

公私部門中希望能夠更深入去理解快速社會變遷透過領導帶來適切且有效率改變的行政人員。

### （四）特色

- 1.建立在證據基礎的實證穩固根基
- 2.方案的設計與國際化伙伴，舉凡牛津大學，史密斯大學，還有來自世界各國的學者。
- 3.客製化的課程，並定時舉辦公共議題論壇與小型研討會
- 4.從傳統與全球化的思維，以一個分析的脈絡去探討香港與中國大陸所發生的特定個案，並將兩者相結合。

### （五）課程內容—2014年牛津與香港科技大學辦理之「領導及公共政策」班 師資及課程如下：

1. 2014年1月13日~1月17日，主題：展望未來的城市發展

此課程由哈佛大學博士余珍珠教授擔任課程協調人，內容如下：

#### (1) Steve Rayner教授-牛津大學科學創新與社會學院主任

- a.未來的城市-氣候變遷，科技與新的都市化情形的產生
- b.棘手的問題，內隱知識與不得體的解決方式

#### (2) Alan E Hudson教授-牛津大學中國領導研究中心主任

公民創建城市

#### (3) Li Tie教授-牛津大學中國城市發展中心主任

中國大陸傳統的發展策略:上海與珠江三角洲

(4)Albert Park教授-香港科技大學市場研究學院主任

中國大陸的都市化政策

(5)Alexis Lau教授-香港大學科學與科技學院教授

朝向永續性發展的傳統社會

(6)David Lung教授-香港大學建築學教授

個案分析:香港地方社區的復興

(7)Anthony J Venables教授-牛津大學經濟發展學院教授

城市中心與經濟發展

(8)David Banister教授-牛津大學交通研究學院教授

城市間的連結

(9)Liu Thai Ker教授-新加坡大學公共政策學院教授

新加坡的城市發展策略

2. 2014年4月，全球經驗所迎面而來的挑戰

3. 2014年6月，新世代的文化，社會媒體，社會變遷過程

4. 2014年9月，永續發展

本課程之特色為已規劃之「客製化」課程，向牛津大學、哈佛大學及新加坡大學連繫師資，使其集合於亞洲進行授課，達成教室內授課之經濟考量目的。

## 伍、日本警察人事制度

### 一、日本警察組織

日本警察組織，分為中央與地方兩大系統（圖三、圖四），中央設國家公安委員會，下設警察廳及附屬機關；地方設都道府縣公安委員會，下設都警視廳及道府縣警察本部（相當我國警察局）。茲介紹其組織及權責：

## （一）國家公安委員會（National Public Safety Commission）

### 1.組織

國家公安委員會由內閣總理大臣所轄，但內閣總理大臣並無權利對其直接指揮控制，以確保國家公安委員會之獨立及政治中立。國家公安委員會由 1 位委員長與 5 位委員組成，合計 6 人。委員長由國務大臣擔任，係由內閣總理大臣任命，無須經國會同意，委員則由內閣總理大臣提名經兩議院同意後任命，任期五年，在資格限制上，委員於任命前 5 年內不得擔任警察或檢察官職務，且為維持政治中立，不超過 2 位以上委員同屬一政黨。

### 2.權責

國家公安委員會權責可分為以下 2 項：

- (1)規劃基本的政策與法令
- (2)協調有關警察行政之統一標準，如訓練、溝通、罪犯確認、犯罪統計與警察能力。

## （二）警察廳（National Police Agency）

### 1.組織

警察廳係隸屬於國家公安委員會，警察廳長官任免係由國家公安委員會經內閣總理大臣承認為之，警察廳長官，服從國家公安委員會之管理、綜理警察廳運作、任免警察廳職員及就警察廳所掌事務指揮監督都道府縣警察。

### 2.權責

- (1)規劃與研究警察制度
- (2)國家警察預算
- (3)檢討警察政策
- (4)即時處理大範圍的災害與紛亂

- (5)制訂與執行有關緊急應變的計畫
- (6)衡量各縣市間的組織性犯罪
- (7)高速公路的交通規定
- (8)協助國際間犯罪事件調查
- (9)國際緊急救援行動
- (10)警察訓練、警務溝通、犯罪確認、犯罪統計
- (11)警察任用標準制定

### 3.附屬機關

警察廳附屬機關有三，包含警察大學校（National Police Academy）、科學警察研究所（National Research Institute of Police Science）及皇宮警察本部（Imperial Guard Headquarters）。

- (1)警察大學校（National Police Academy）負責高級警察人員的訓練及進行相關的學術研究。
- (2)科學警察研究（National Research Institute of Police Science）負責科學蒐查與鑑定，供警務調查之用。
- (3)皇宮警察本部（Imperial Guard Headquarters）負責護衛天皇、皇后、皇太子以及其他皇室的成員。

### 4.管區警察局（Regional Police Bureaus）

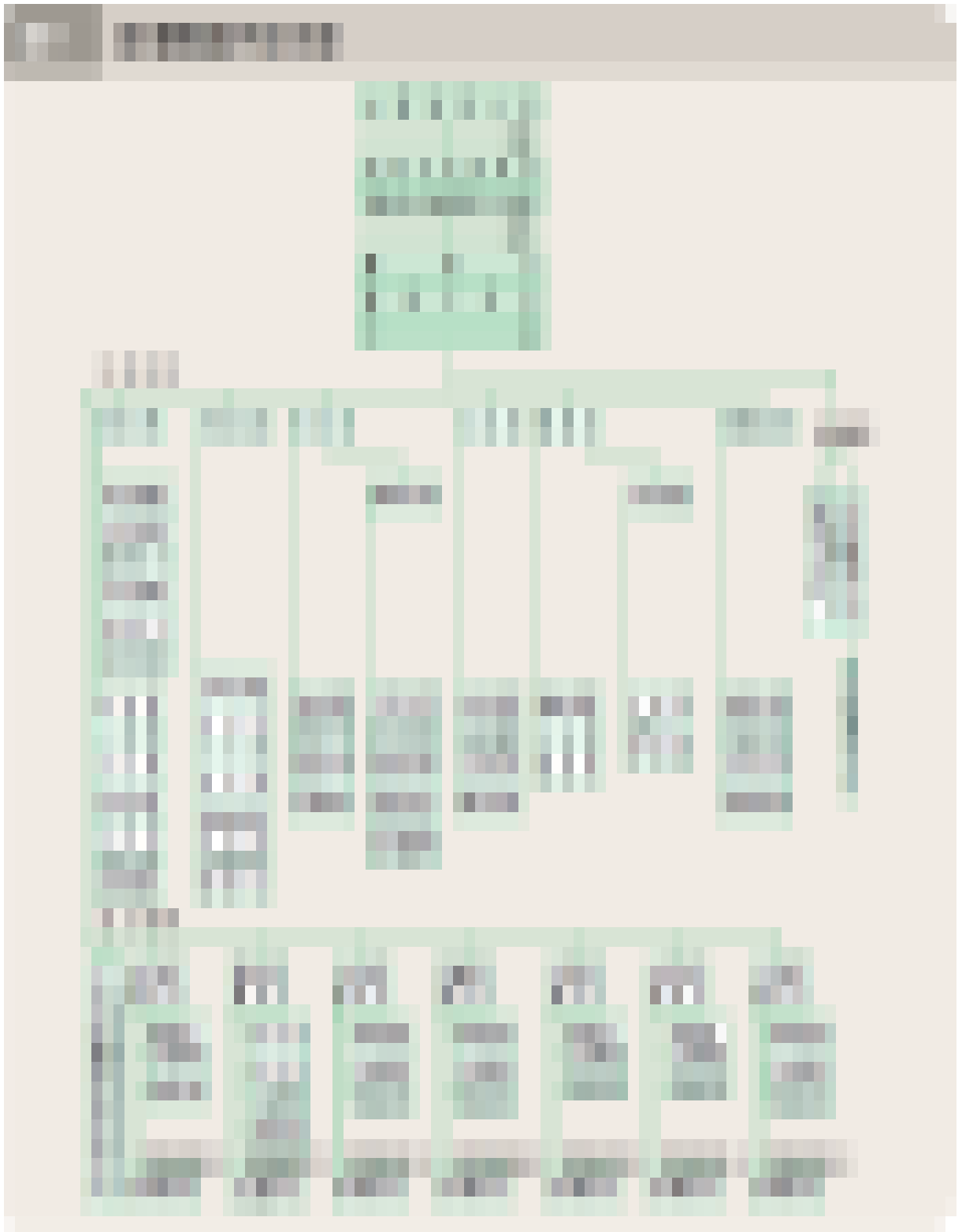
警察廳設管區警察局，除東京都及北海道區域外，共劃設7個管區，各設局長1人，承警察廳長官之命，就其職掌事項，指揮監督所屬警員，各區各置一管區學校，提供警員教育訓練。

### （三）都道府縣公安委員會（Prefectural Public Safety Commissions）

都道府縣公安委員會係都道府縣知事所轄，管理都道府縣警察，督道府及部份縣，由委員5人組成，其他縣由3人組成，其任免係由都道府縣知事經都道府縣議會同意後任命。

(四) 都道府縣警察 (Metropolitan Police Department and Prefectural Police Headquarters)

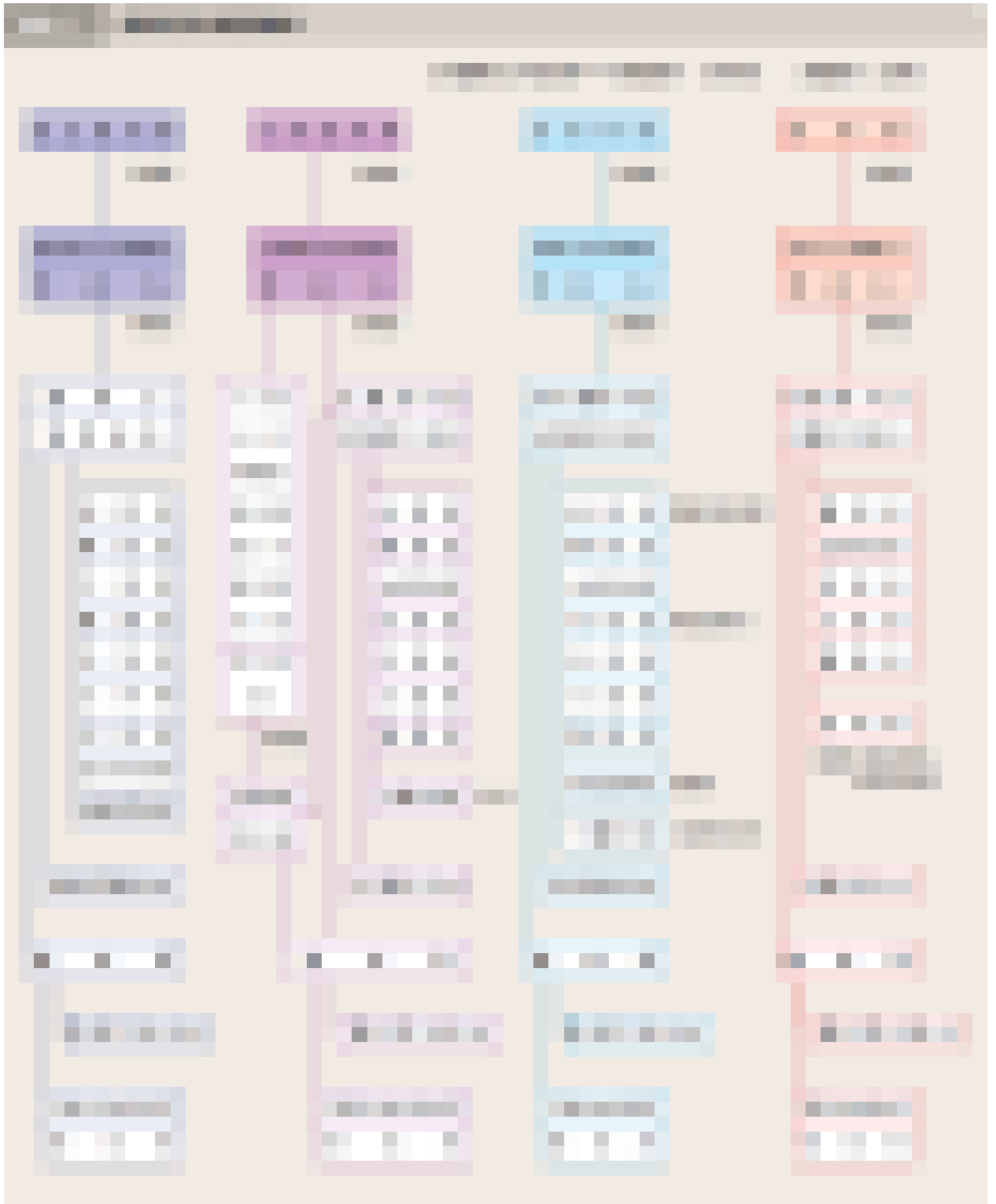
都道府縣警察係都道府縣公安委員會之下，東京都設警視廳 (Metropolitan Police Department)，道府縣設道府縣警察本部 (Prefectural Police Headquarters)，警視廳首長為警視總監，而道府縣為道府縣警察本部長，係具有公務人員身分的警察官，負責都道府縣警察事務及人事任免，其餘職員則為地方公務人員。警視廳及道府縣本部下設警察學校，對警察職員實施教育訓練。



圖三 日本國家警察組織

資料來源：平成 23 年警察白書，日本警察廳網站：

<http://www.npa.go.jp/hakusyo/h23/honbun/index.html>，2013 年 1 月 22 日瀏覽。



圖四 日本都道府縣警察組織

資料來源：平成 23 年警察白書，日本警察廳網站：

<http://www.npa.go.jp/hakusyo/h23/honbun/index.html>，2013 年 1 月 22 日瀏覽。

## 二、考選制度

日本警察人員之考試包括兩類，第一類由人事院（National Personnel Authority）舉辦之國家考試，及格人員任職中央警察廳或擔任地方警察機關主管。第二類為各道府縣警察及人事機構自行辦理或聯合辦理，及格人員任職地方基層警員。

人事院主辦之考試有三級，包括第 I 級公務人員考試（相當於我國高考一級與二級考試）、第 II 級公務人員考試（相當於我國高考三級考試）及第 III 級公務人員考試（相當於我國普通考試），其中第 I 級公務人員考試遴選極為嚴格，年齡限制在 21 歲至 33 歲之間，由當事人先依志願提出申請，警察廳每年在其中挑選法政類科人員，另外遴選電氣、電子、心理、化學等專業技術人員，稱之為菁英組，每年僅錄取百人左右。

在 2011 年都道府縣各地的考試中，有 125,600 人參加考試，最終有 14,700 人通過考試，錄取率為百分之 11。

## 三、培訓制度

### （一）第 I 級公務人員考試及格歷練

第 I 級公務人員考試及格人員，首先在警察大學受訓 3 個月，之後派到警察署（相當於我國分局）實習 9 個月，再回警察大學受訓 1.5 個月，而後派往警察廳服務 2 年，又回警察大學受訓 1 個月，完成 3 年半的訓練後，始正式成為菁英組的一員。此後即往返於中央與地方之間，擔任重要職務，為增加磨練與見聞，並強化與其他機關的聯繫，也會派往政府有關部門（例如：財務省、外務省）<sup>6</sup>及駐外使領館服務，歷經長久及多樣化之歷練培育，成為傑出高級領導幹部，除具備領導能力外，對政策的規劃、與其他機關及國會之協調聯繫，均有重大貢獻。

---

<sup>6</sup> 經電詢警政署人事室蔡主任，現行我國尚未建立警員輪調到其他部會及駐外館處訓練之制度。

## （二）都道府縣新進警察訓練

都道府縣警察職員必須經過一系列的訓練，包含：職前教育訓練、在職訓練及實作課程。具高中學歷的，須接受 21 個月的教育訓練，大學學歷以上的則為 15 個月。茲以大學學歷程度為例：首先需在都道府縣警察學校經過全住宿 6 個月職前訓練，獲得基本警察知識及技能，配置於警察署在一位資深警官指導下實施 3 個月實習訓練，之後再回到警察學校接受 2 個月進階課程訓練，目的在陶冶情操、增進專業知識及磨練其對社區警務之理解及技能，再次回到警察署在一位資深警官指導下於派出所進行 4 個月實踐實習，才完成錄用訓練，進入各部門服務（圖五）。

## （三）都道府縣警察升職訓練

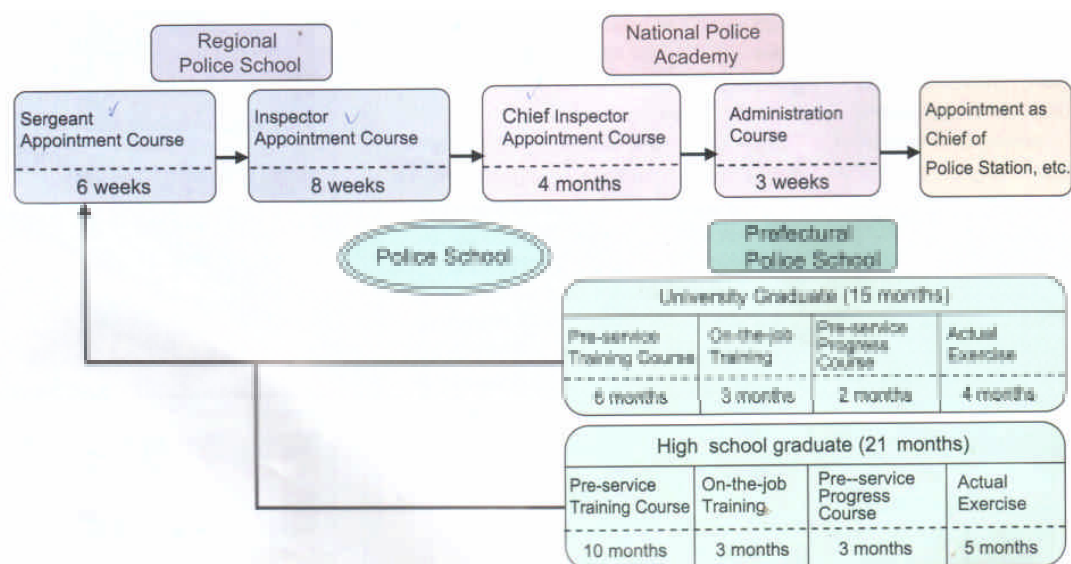
### 1.階級制度

日本警察共分為 9 個階級，而警察廳長官為日本警察最高職位，並無階級。9 個階級分別為：1.警視總監（警視廳首長、階級之最高位）、2.警視監（警察廳次長、警察廳各局長、警視廳副總監、警察大學之校長等）3.警視長（警察廳課長、中小規模縣警察總部之總部長、大規模警察總部之部長級等）4.警視正（警察廳理事官、警視廳課長、縣警察總部之部長級、大規模警察署之署長級）5.警視（警察總部之參事官、中小規模警察署之署長、縣警察總部之課長等）6.警部（警察署之各課長、縣警察總部之助理課長級等）7.警部補（警察署之係長級）8.巡查部長（警察署之主任級）9.巡查長、巡長。

### 2.循序漸進之陞遷序列

日本警察升職教育明確，建立循序漸進之陞遷序列，輔以適切之訓練，各都道府縣警察考試及格者，需從巡長做起，每升一級均須接受升職教育，受訓期間因職務不同而異，如升任至警部需在管區警

察學校接受六週，警部補則為八週，此外，升任至警視需進入日本國家警察大學接受四個月的教育訓練，內容包含：管理技巧、領導、實務能力的培養。



圖五 日本警察訓練體系

資料來源：日本警察廳

## 陸、心得與建議

茲就香港、印尼文官制度及日本警察人事制度，提出下列心得與建議，有以下八點殊值本院未來研究及參考：

- 一、印尼公務人員之開放競爭（Open Recruitment）作為我國高階主管特別管理制度之參考—印尼自 2000 年起進行政府體制及文官制度改革，除於 2010 年推動國家長期發展計劃（Long-term National Development Plan (RPJP) 2010-2025），成立行政及官僚改革部（Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, KEMENPAN），2011 年 9 月開始進行國家公務人員法起草作業外，並於 2012 年 1 月效法 OECD 國家，公開選拔招聘高級職位（如：國家行政學院副院長），擴大高階文官職位的開放與競爭，增進政

府效能。

- 二、印尼中央及地方公務人員之體制合併與日本公務人員二元體制之發展，其利弊應作進一步之比較分析，以作為我國官制發展之參考。
- 三、印尼國家行政學院提出 10：20：70 訓練原則，有效率之訓練遵循的準則為 10%應用在傳統的訓練上（在教室中面對面），20%應用在與同儕的切磋琢磨，70%應用在實務的操作上（到機關取得一個方案學習訓練提出解決方法），且訓練者角色從單純的講授轉變為從旁輔導。
- 四、印尼之空中遠距開放教育結合全國文官培訓及海外之文官教育，其操作及理念，值得我國公務人員訓練工作在方法及範圍層面之參考。
- 五、香港 AO 及 EO 制度—其之分流招考及培訓養成，對我國考選制度及訓練制度之設計規劃，可作利弊分析，我國職系以專業為基礎，而香港 AO/EO 則是考量行政功能及組織角色。香港特別重視用人唯才的概念，新進公務人員考試及格後需經過 3 年的教育訓練，通過訓練始取得長聘公務人員資格。
- 六、香港科技大學公共政策領導人才培訓課程提供一國際及公私部門交流之平台，結合英國牛津大學、美國哈佛大學、香港科技大學及新加坡大學等四地之講座，移地並設計訓練之本地平台，大量節省學員之教室內授課之支出及適應成本。讓政策制訂者、領導者及實務工作者能共同討論最為根本的問題，除解決問題外亦培養出具宏觀視野的領導者。
- 七、日本二元人事體制之警察招募—國家考試招募法政類科之國家公務人員，而地方都道府縣招募地方基層員警，為我國現行警察考試之分類參考。同時，若我國思考未來二元體制之文官制度，日本警察

之現行作法，不只是對未來警察類科考試之參考，同時也是其他類科公務人員考試必要之思考及評估。

八、日本國家公務人員之輪調及基層歷練—日本中央第 I 級公務人員考試及格警員，完成 3 年半的訓練後，即往返於中央與地方之間，擔任重要職務，也會派往政府有關部門（例如：財務省、外務省）及駐外使領館服務，成為傑出領導人才，對政策的規劃、與其他機關及國會之協調聯繫，均有重大貢獻。日本地方新進警察人員之訓練注重基層歷練之精神，兼顧勤務與一般業務之歷練，新進警察人員於考試成績錄取後，須經地方勤、業務之歷練，以取得擬任職務之相關知能及經驗，遂行警察任務。此種強調輪調歷練之制度，不只是警察體系值得借鏡，我國其他職系文官宜應可為參考。

## 附錄一 考察討論議題

### I、Examination issues

#### **1.Civil service exams**

- (1)How are civil servants classified in your country? Are there public examinations for recruiting civil servants?
- (2)Is there a specific government agency in charge of the examinations? Or is each individual government agency in charge of its own examinations?
- (3)What are the examination methods (are there written examinations, oral examinations or mental tests)? Are the examinations conducted in multi-phase form?
- (4)Is there any civil service examination specifically designed for persons of special status? What is the current recruitment and employment status of groups with physical or mental disabilities and minority groups?

#### **2.Professional and technical exams**

- (1)Are there public examinations for professional and technical person?
- (2)What are the methods and contents of the examinations?
- (3)What are the requirements for passing examination for professional and technical person? Is there any training required? How is the training conducted?

### II、Training issues

- 1.What is the competent authority in charge of civil servant training policies in your country? Is the training of civil servants conducted by a government agency or outsourced to an outside party in your country?
- 2.What are the trainings designed for civil servants in your country? What are the training courses for different trainings?
- 3.How do your country's training units evaluate the effectiveness of training?
- 4.Is there any training program specifically designed for high-ranking civil servants? Is training a pre-requisite for promotion?

## 附錄二 印尼參訪照片



詹委員中原拜會印尼國家文官學院，與院長 Agus Dwiyanto(左一)及副院長 Sri Hadiati WK(右一)在會議室合影



詹委員中原拜會印尼國家文官學院，與該院公務人員在會議室合影



詹委員中原拜會印尼國家文官學院，參加該院辦理訓練諮商會議



詹委員中原拜會印尼國家文官學院，與外事部主任 Agung Nugroho 在學院大門口合影



詹委員中原拜會印尼空中大學，與該校教授在會議室合影



詹委員中原拜會印尼空中大學，與該校教授在會議室門口合影

### 附錄三 香港參訪照片



詹委員中原拜會香港科技大學，於該大學門口留影



詹委員中原與香港科技大學「領導及公共政策班」協調人哈佛大學余珍珠博士意見交流

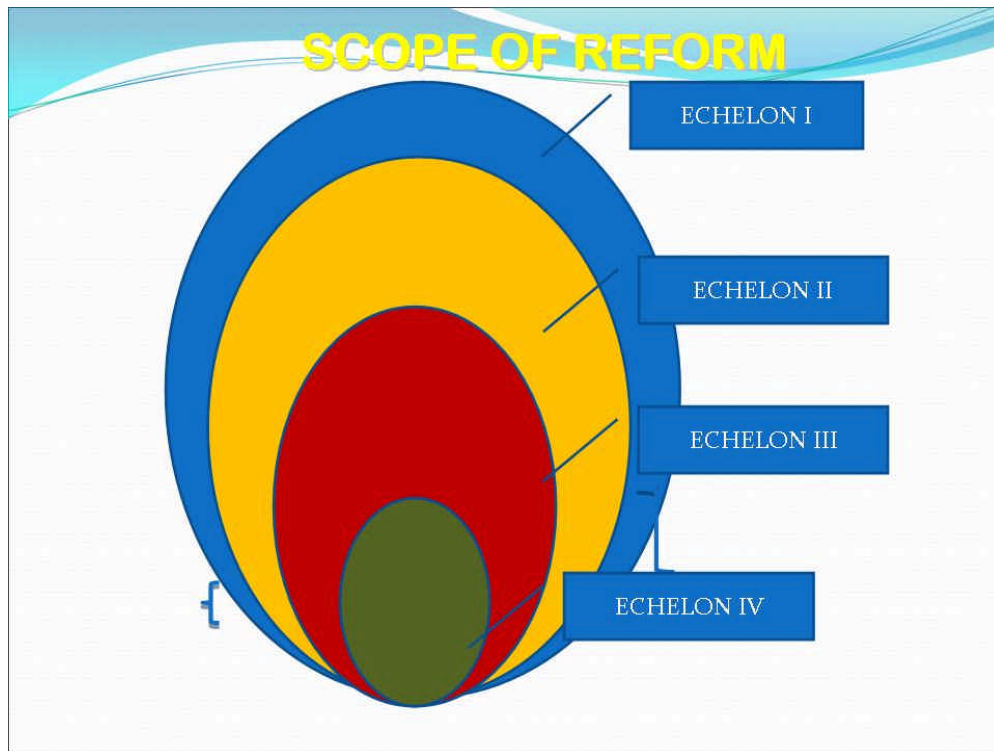
附錄四 印尼國家文官學院（National Institute of Public Administration ，  
NIPA ）原文簡報—TRAINING SYSTEM REFORM IN INDONESIA



# The CONTEXT

- Indonesia is Now Reforming Its Bueraucary: The President Regulation Number 81 of 2010 on Grand Design of Bureaucracy Reform
- The Vision of Bureaucracy Reform :  
**“To Materialize World Class Government in 2025”**
- Indonesia needs more reformers to achieve the vision.





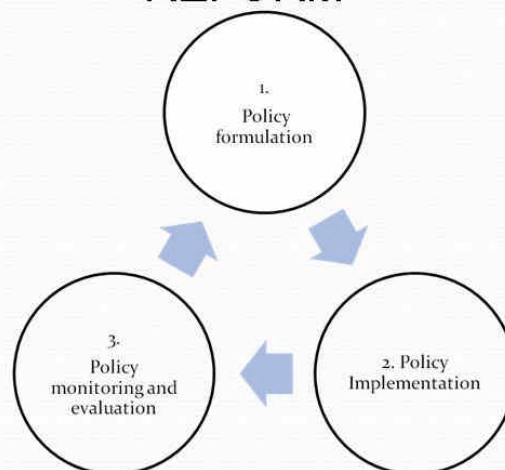
## THE FORMER LEADERSHIP TRAINING SYSTEMS

1. It is not effective to form reformers:
  1. More classical learning process:
  2. More lectures;
  3. The content was not focused on leadership competence, some are technical content.

## BASIC PRINCIPLE IN EFFECTIVE TRAINING (APSC)

- 10: 20: 70
  - 10 % classical learning (face to face in classroom)
  - 20 % learning with colleagues;
  - 70 % doing real project.

## THE CYCLE OF LEADERSHIP TRAINING REFORM



# WHAT TO REFORM

1. The training systems: from classical learning to non classical learning;
2. The content: from broad content to leadership focused content
3. Trainers: from lecturing to facilitating/coaching.
4. Participants institution: from passive to active participation.

## THE ESSENCE OF LEADERSHIP

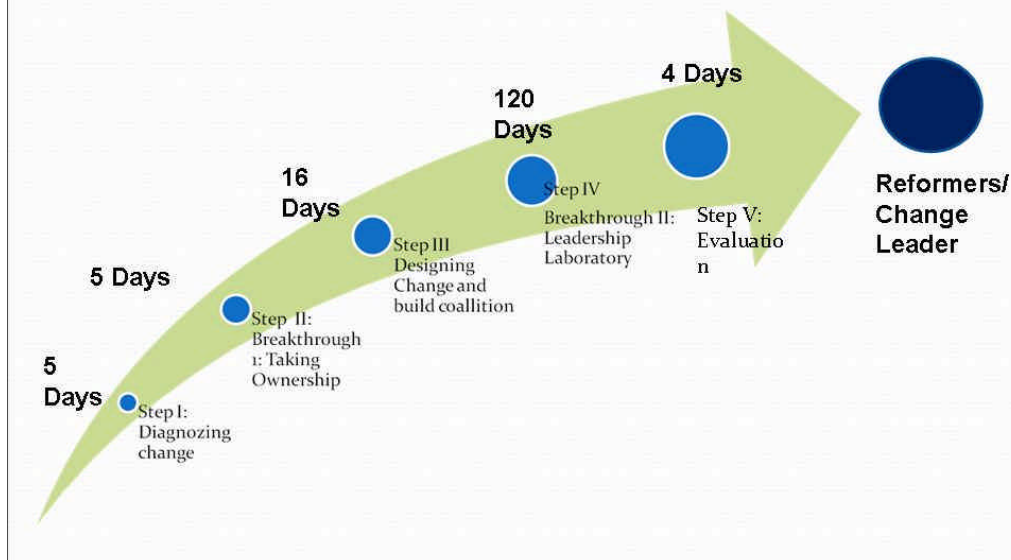
The practice of mobilizing people to achieve the leaders' goal



## NEW REGULATION ON LEADERSHIP TRAINING

1. Head of LAN Regulation number 10 Year 2013 on the Delivery of Leadership Level I;
2. Head of LAN Regulation number 11 Year 2013 on the Delivery of Leadership Level II
3. Head of LAN Regulation number 12 Year 2013 on the Delivery of Leadership Level III
4. Head of LAN Regulation number 13 Year 2013 on the Delivery of Leadership Level IV

## STEPS IN TRAINING TINGKAT I



# LEARNING AGENDA

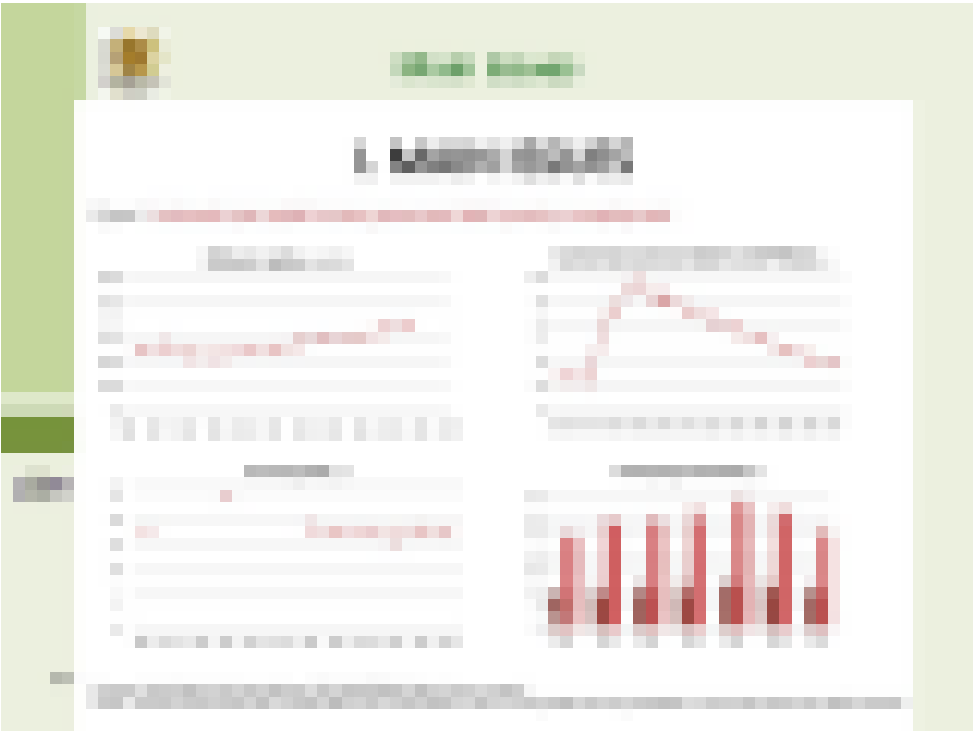


*WITH THIS TRAINING LEADERSHIP REFORM,  
WE CAN HOPE TO SPREAD REFORMERS ALL OVER  
INDONESIA TO ACHIEVE THE WORLD CLASS  
GOVERNMENT IN 2025*



附錄五 印尼國家文官學院（National Institute of Public Administration ，  
NIPA ）原文簡報—HUMAN RESOURCES MANAGEMENT REFORM





| Product ID | Product Name | Price  |
|------------|--------------|--------|
| 1          | Product A    | 10.00  |
| 2          | Product B    | 20.00  |
| 3          | Product C    | 30.00  |
| 4          | Product D    | 40.00  |
| 5          | Product E    | 50.00  |
| 6          | Product F    | 60.00  |
| 7          | Product G    | 70.00  |
| 8          | Product H    | 80.00  |
| 9          | Product I    | 90.00  |
| 10         | Product J    | 100.00 |



## Kondisi Saat Ini

| Jenis Jabatan       | Pria             | Persentase   | wanita           | Persentase   | Jumlah           |
|---------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Struktural          | 173.944          | 75,91        | 55.197           | 24,09        | 229.141          |
| Fungsional Tertentu | 886.556          | 44,45        | 1.108.003        | 55,55        | 1.994.559        |
| Fungsional Umum     | 1.394.572        | 57,56        | 1.028.079        | 42,44        | 2.422.651        |
| <b>Total</b>        | <b>2.455.072</b> | <b>52,84</b> | <b>2.191.279</b> | <b>47,16</b> | <b>4.646.351</b> |



## CURRENT CONDITION

Table 3. Distribution Of Civil Service Classified According To Types Of Position And Sex – 1 October 2011

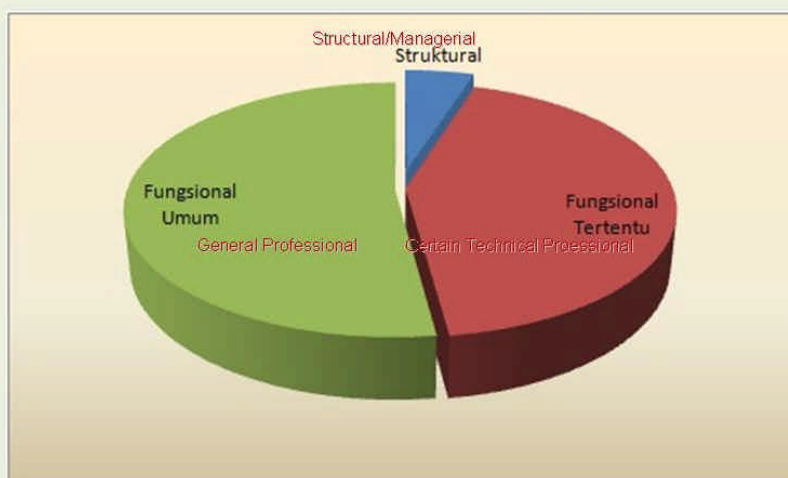
Tabel 3. Distribusi Jumlah PNS dirinci Menurut Jenis Jabatan dan Jenis Kelamin - 1 Oktober 2011

| Jenis Jabatan<br>Types Of Position                    | Pria<br>Male     | Persen<br>Percentage | wanita<br>Female | Persen<br>Percentage | Jumlah<br>Total  |
|-------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|
| Struktural<br>Structural/Managerial                   | 173.944          | 75,91                | 55.197           | 24,09                | 229.141          |
| Fungsional Tertentu<br>Certain Technical Professional | 886.556          | 44,45                | 1.108.003        | 55,55                | 1.994.559        |
| Fungsional Umum<br>General Professional               | 1.394.572        | 57,56                | 1.028.079        | 42,44                | 2.422.651        |
| <b>Total Jumlah</b>                                   | <b>2.455.072</b> | <b>52,84</b>         | <b>2.191.279</b> | <b>47,16</b>         | <b>4.646.351</b> |

© Akhyar Effendi, 2012.



## CURRENT CONDITION



© Akhyar Effendi, 2012.

7



## CURRENT CONDITION

Table 1. Number of Civil Servants classified into Age and Sex – 1 October 2011  
Tabel 1. Jumlah PNS dirinci menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin - 1 Oktober 2011

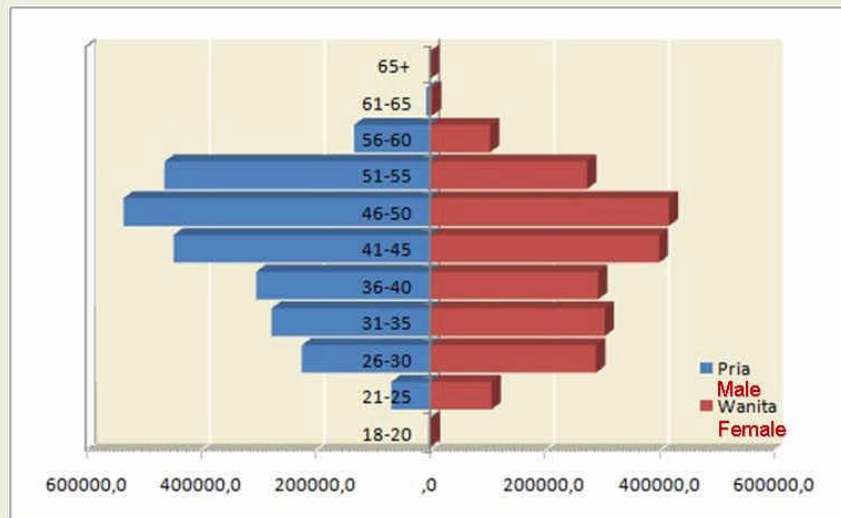
| Kelompok Umur | Male<br>Pria | Percentage<br>Persen | Female<br>wanita | Percentage<br>Persen | Total<br>Jumlah |
|---------------|--------------|----------------------|------------------|----------------------|-----------------|
| 18-20         | 2.787        | 62,90                | 1.644            | 37,10                | 4.431           |
| 21-25         | 67.477       | 38,69                | 106.923          | 61,31                | 174.400         |
| 26-30         | 223.273      | 43,58                | 289.036          | 56,42                | 512.309         |
| 31-35         | 276.093      | 47,56                | 304.483          | 52,44                | 580.576         |
| 36-40         | 302.674      | 50,83                | 292.738          | 49,17                | 595.412         |
| 41-45         | 446.888      | 52,82                | 399.139          | 47,18                | 846.027         |
| 46-50         | 533.999      | 56,19                | 416.293          | 43,81                | 950.292         |
| 51-55         | 462.724      | 62,84                | 273.632          | 37,16                | 736.356         |
| 56-60         | 132.112      | 55,92                | 104.141          | 44,08                | 236.253         |
| 61-65         | 6.665        | 67,95                | 3.143            | 32,05                | 9.808           |
| 65+           | 380          | 78,03                | 107              | 21,97                | 487             |
| Jumlah        | 2.455.072    | 52,84                | 2.191.279        | 47,16                | 4.646.351       |

© Akhyar Effendi, 2012.

8



## CURRENT CONDITION



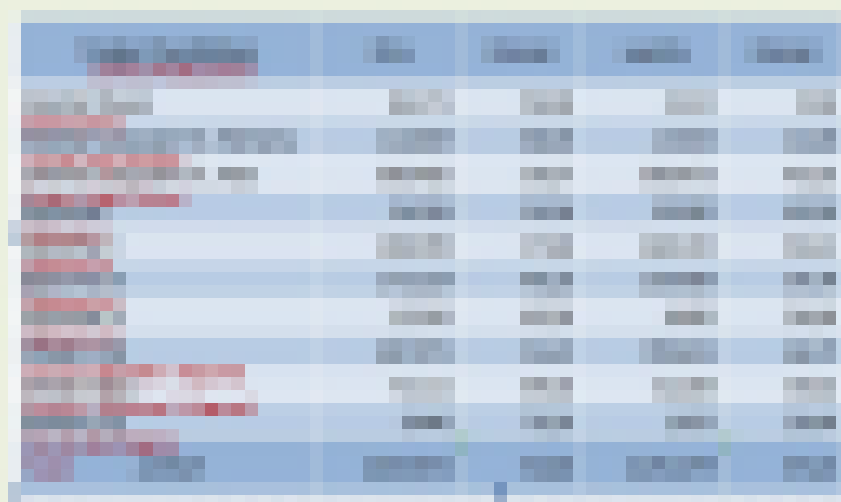
LAN

© Akhyar Effendi, 2012.

9

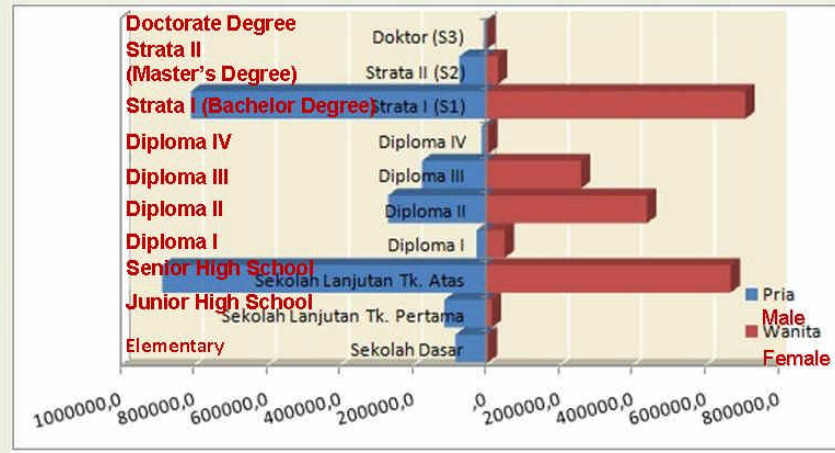


## POPULATION PROJECTIONS





## CURRENT CONDITION



© Akhyar Effendi, 2012.

11



## CURRENT CONDITION

Indonesian Bureaucracy is facing at least five major problems :

1. Oversized organizational structure of ministries and agencies as well as local governments.

- Severe inefficiency
- Overlapping and ineffectiveness in service, governance and development.
- The excessive amount of human resources.
- Local governments maintain an oversized bureaucracy.

LAN

© Akhyar Effendi, 2012.

12



## CONCEPT DOCUMENT

1. National Government is gathering data concerning infrastructure:
  - Technological competence
  - Social integrity and stability
  - 10% out of the total cost of services were compensated.



www.kazakhstan.gov.kz

10



## CONCEPT DOCUMENT

1. Research between various subgroups of more administration, which include the planning system, budgeting system, general sector procurement system, delivery of public service system, and performance monitoring/managed system.
  - High Government initiative and impact
  - Government performance capacity to focus on output based outcomes.



www.kazakhstan.gov.kz

11



## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

- 1. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.
- 2. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.
- 3. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.
- 4. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

1



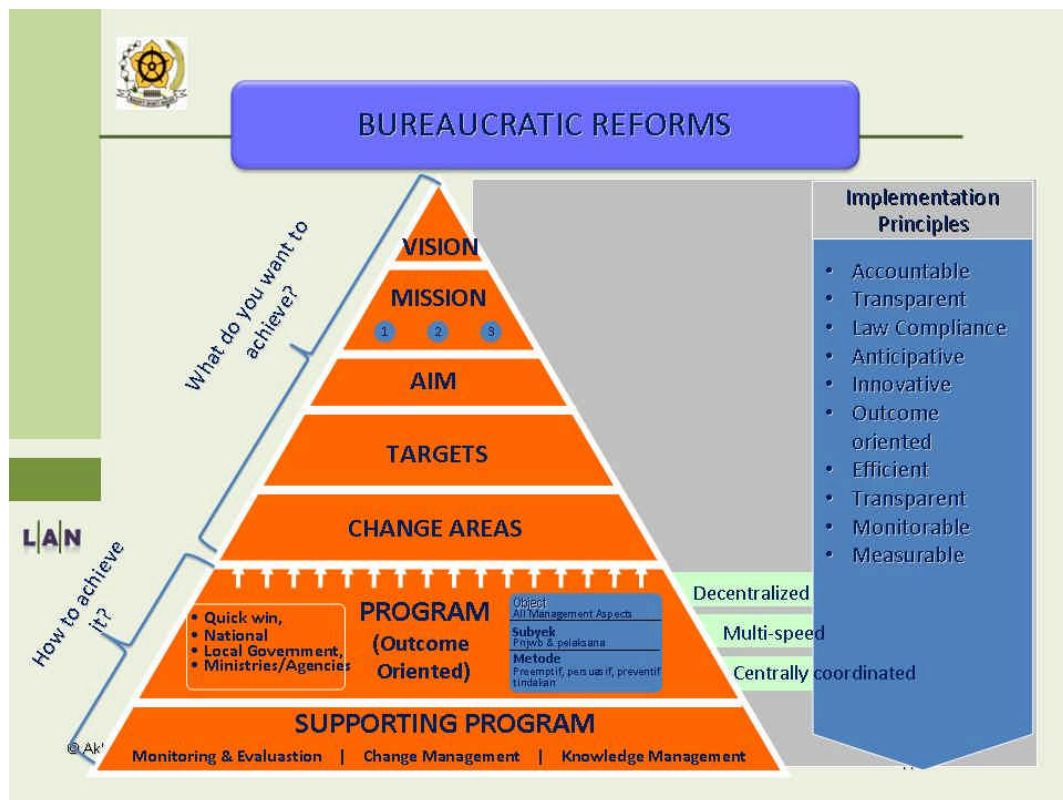
## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

- 1. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.
- 2. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.
- 3. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.
- 4. Білім сапасы жақсаруына ықпал ететін факторларды анықтау.



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

1





## CHANGE AREAS & EXPECTED RESULTS

|                                                            |                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organization</b>                                        | Organization that is right-function and <i>right sizing</i>                                                                                        |
| <b>Business Process</b>                                    | System, process and work procedures that are clear, effective, efficient, measurable and adhered to good governance principles                     |
| <b>Rules of Laws</b>                                       | Regulation that is more orderly, not overlapping and conducive                                                                                     |
| <b>Civil Service Apparatur</b>                             | Civil service human resource apparatus that is highly-integrity, neutral, competent, <i>capable</i> , professional, high-performing and prosperous |
| <b>Supervision</b>                                         | Increase the management of government that is clean and free from Corruption, Collusion, and Nepotism                                              |
| <b>Accountability</b>                                      | Build capacity and accountability of bureaucratic performance                                                                                      |
| <b>Public Service</b>                                      | Service excellence in line with the needs and expectations of the society                                                                          |
| <b>Mind-Set and Culture-Set of Civil Service Apparatus</b> | Bureaucracy with high-integrity and high-performance                                                                                               |

© Akhyar Effendi, 2012.

21



## Indonesian Bureaucracy Reformation Component and its Description

| Component                                                     | Description                                                   | Description                                                   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Organizational Structure</b>                            | 1. <b>Organizational Structure</b>                            | 1. <b>Organizational Structure</b>                            |
| 2. <b>Business Process</b>                                    | 2. <b>Business Process</b>                                    | 2. <b>Business Process</b>                                    |
| 3. <b>Rules of Laws</b>                                       | 3. <b>Rules of Laws</b>                                       | 3. <b>Rules of Laws</b>                                       |
| 4. <b>Civil Service Apparatur</b>                             | 4. <b>Civil Service Apparatur</b>                             | 4. <b>Civil Service Apparatur</b>                             |
| 5. <b>Supervision</b>                                         | 5. <b>Supervision</b>                                         | 5. <b>Supervision</b>                                         |
| 6. <b>Accountability</b>                                      | 6. <b>Accountability</b>                                      | 6. <b>Accountability</b>                                      |
| 7. <b>Public Service</b>                                      | 7. <b>Public Service</b>                                      | 7. <b>Public Service</b>                                      |
| 8. <b>Mind-Set and Culture-Set of Civil Service Apparatus</b> | 8. <b>Mind-Set and Culture-Set of Civil Service Apparatus</b> | 8. <b>Mind-Set and Culture-Set of Civil Service Apparatus</b> |



## Civil Service Reform

- Civil service management system reform is conducted through revocation of Law No. 43 Year 1999.
- Law No. 43 Year 1999 concerning Civil Service Management is considered to be no longer able to accommodate the needs that is in line with bureaucratic reform demands.
- Recently the government and the parliament has issued the new Law of State Civil Apparatus (RUU ASN) as the substitution of Law No. 43 Year 1999.

LAN

© Akhyar Effendi, 2012.

23



## Civil Service Reform

- The New Law of State Civil Apparatus (ASN) is designed to regulate the main stipulation concerning the management of state civil apparatus as the profession for the civil servants that work for all central government institutions, state agency secretariat, and local governments.

LAN

© Akhyar Effendi, 2012.

24



## Civil Service Reform

### PHILOSOPHICAL BASIS

- The Constitution (UUD 1945) mandates that The State Government of The Republic of Indonesia is a government that is democratic, decentralized, free from CCN practices and able to deliver public services in a fair manner.
- To manage the government as stated above, it is necessary to build state apparatus that is professional, free from political intervention, free from CCN, integrity and high-performed.

L|A|N



## Civil Service Reform

### PHILOSOPHICAL BASIS

- Decentralized government as stipulated in the 1945 Constitution (UUD 1945) was implemented with different spirit and direction from the original one.
- In fact, after the implementation of decentralized government since year 2001, several states and at the regional level and the provinces managed their government with different spirit.



## Civil Service Reform

### LEGAL BASIS

- Law of local governments mandated that concerned with the number, composition and capabilities to deal with the needs of local needs and functions.



## Civil Service Reform

### SOCIOLOGICAL BASIS

- Indonesia, in the process of transformation of becoming a middle-income state, has encouraged increasing public demands towards better public services.
- To respond to the increasing demands, public sectors must be able to provide better infrastructures, transportation, quality education, health services, social insurance.

LAN



## Four Pillars in Managing Civil Service Reform

### Ministry of Administrative and Government Reform (PANRB)

Today, Indonesia stills need civil service  
reform which that support with the  
national motto, *Gotong Royong*, *Bakti*, *Business*  
*Service*, and *Service* *Accountability* and  
*Integrity*.



### Ministry of Education and Culture (KEMDIK)

Conducting studies and formulating of national  
policy in the area of civil service  
administration.



## Four Pillars in Managing Civil Service Reform

### ▣ NIPA (LAN)

Fostering institution in the area of civil service  
training and fostering institution for civil  
service functional trainers (*Widyaiswara*).

Conducting studies and formulating national  
policy in the area of civil service  
administration.



Conducting policy innovation and implementing  
the management of State Civil Apparatus



## Four Pillars in Managing Civil Service Reform

### ▣ **Commission of State Civil Apparatus (KASN)**

Authorized in conducting quality assurance for  
the execution of merit system, eg:

Along with authorized officials to form a selection  
committee to recruit high-ranking officers of  
State Civil Apparatus

LAN



## Four Pillars in Managing Civil Service Reform

### State Civil Apparatus (KASN)

- 1. To provide quality assurance
- 2. To provide quality assurance and supervision for the execution of merit system
- 3. To provide quality assurance and supervision for the execution of merit system
- 4. To provide quality assurance and supervision for the execution of merit system
- 5. To provide quality assurance and supervision for the execution of merit system



## State Civil Apparatus (ASN) Personnel:

### CIVIL SERVANTS

- Personnel with permanent civil service status and holding Civil Service ID.

### GOVERNMENT EMPLOYEES WITH JOBS CONTRACT

- Personnel appointed based on jobs contract with the shortest term of service of 12 (twelve) months in a government institution.

LAN

© Akhyar Effendi, 2012.

33



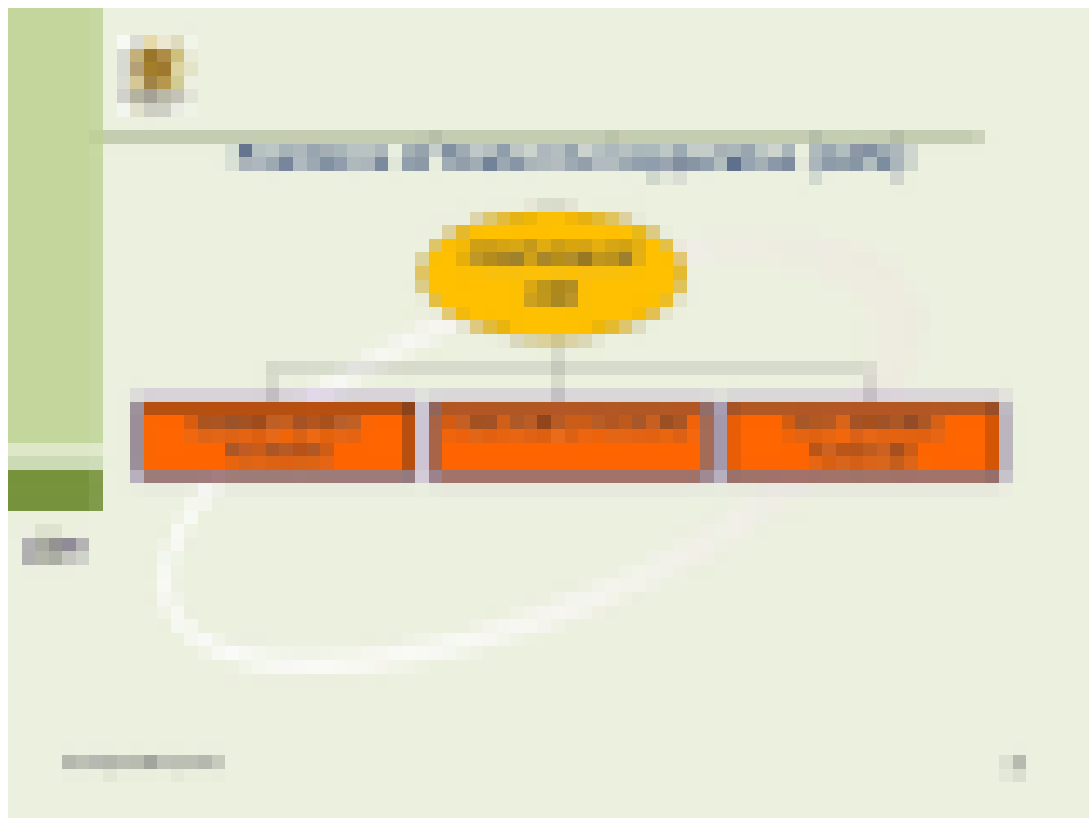
## Personnel of State Civil Apparatus (ASN)

### Functions

1. Implementation of public policy implementation
2. Public services and
3. Administration

### Tasks

1. Implementing public policy made by the state officials
2. Providing professional and administrative services and
3. Providing technical and administrative assistance to the



**General Management**

As a member of general management and administration, the management of general management, operations and maintenance services.



## Administrative Positions consist of:

- a. **Staff;**  
is responsible for conducting public services,  
government and development administration.
- b. **Supervisor;**  
is responsible for controlling and monitoring the  
execution of the activities conducted by the staff.
- c. **Administrator.**  
is responsible for leading the implementation of the  
whole activities such as public services, government  
and development administration.

LAN



## Administrative Positions

Administrative positions are responsible for the execution of the activities conducted by the staff.



## Legal Marketing/Marketing

- Business plan/Marketing plan used to define government relations.
- Marketing plan that also includes public strategy activities.
- Content
  - Government Affairs
  - Public relations office
  - Public relations office

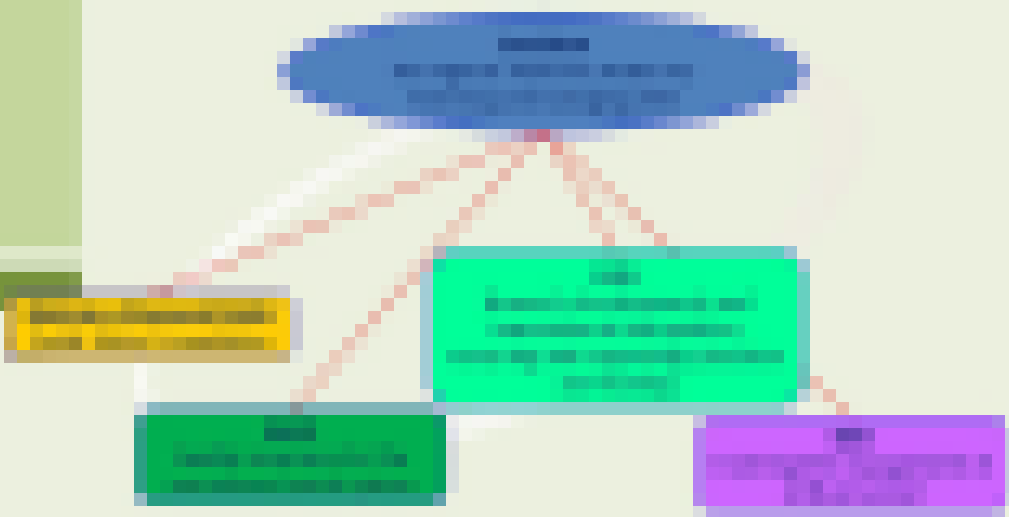


University of Applied Sciences

17



## Marketing Plan



University of Applied Sciences

18



## Consideration of ASN policy

### Consideration of

Ensuring the adoption of merit system in the policy and management of ASN

### Ensuring the

manifestation of neutrality in ASN



## KASN aims to:

- Ensure the adoption of merit system in the policy and management of ASN
- Ensure the policy and management of ASN as the nation integrator
- Ensure the manifestation of neutrality in ASN
- Ensure the manifestation of fostering ASN profession

L|A|N



## 2019-2020

---

- 1. Spring Semester: January 1, 2020
- 2. Spring Semester: January 1, 2020
- 3. Spring Semester: January 1, 2020



## Thank You

