

# 考試院 101 年度文官制度出國考察 泰國、馬來西亞、印尼考察團考察報告

報告人

歐育誠	胡幼圃	李雅榮	張明珠	邊裕淵
黃錦堂	蘇庭興	劉淑娟	劉約蘭	莊淑芳
陳媛英	許穎玲	侯曉君		

中華民國 101 年 11 月



# 目 錄

第一章 前言 .....	1
第一節 考察緣起 .....	1
第二節 考察行程及考察團成員 .....	3
第三節 考察主題 .....	5
第二章 泰國、馬來西亞及印尼國情簡介 .....	9
第一節 國情概要 .....	9
第二節 泰國、馬來西亞及印尼政治概況 .....	14
第三章 泰國、馬來西亞及印尼公務人員制度 ..	21
第一節 泰國國家公務人員制度 .....	21
第二節 馬來西亞公務人員制度 .....	39
第三節 印尼公務人員制度 .....	58
第四章 考察心得 .....	77
第一節 考選制度部分 .....	77
第二節 薪俸制度部分 .....	78
第三節 退撫制度部分 .....	79

第四節	培訓制度部分	81
<b>第五章</b>	<b>考察建議</b>	83
第一節	考選制度部分	83
第二節	薪俸制度部分	84
第三節	退撫制度部分	87
第四節	培訓制度部分	90
第五節	其他建議	91
<b>第六章</b>	<b>結語</b>	92
<b>參考資料</b>		93
附錄一	泰國文官委員會簡報資料	97
附錄二	馬來西亞公共服務局簡報資料	141
附錄三	印尼雅加達首都特區省政府簡報 資料	146
附錄四	印尼國家組織強化及行政改革部 簡報資料	158
附錄五	考察活動照片	165

# 第一章 前言

## 第一節 考察緣起

面臨21世紀全球化快速發展及政治、經濟環境急遽變遷，根據英國新興市場基金管理業者Matterhorn投資管理公司指出，東南亞已成為下一個成長市場（經濟日報，2012），全球地位已不可同日而語，重要性不容忽視。

由東南亞各國組成之東南亞國家協會（Association of Southeast Asian Nations），簡稱東協（ASEAN），亦稱為東南亞合作組織（東合），是集合東南亞區域國家的政府性國際組織。東協於1967年8月8日在曼谷成立，五個創始會員國為泰國、馬來西亞、印尼、菲律賓及新加坡。

東協各國領袖於第16屆東協高峰會同意由印尼代替汶萊擔任輪值主席，印尼總統尤多約諾（Susilo Bambang Yudhoyono）表示，將領導行政部會與東協秘書處密切合作，以利新的一年東協事務順利推展；東協現任秘書長為泰國前外交部長蘇林（Dr. Surin Pitsuwan），蘇林指出，印尼為全球人口第四大的民主國家，同時也是G-20高峰會成員，在開發中國家和新興經濟體中表現相當積極，由其擔任東協主席國將有助於提升東協的競爭力，帶領東協融入全球事務，同時亦可吸引全世界的關注與廣大協助，強化實現東協共同體

(中華經濟研究院，2010；台灣東南亞國家協會研究中心，2012)。

東協崛起，是為因應全球環境快速變遷與新興區域急速發展；而世界各國政府為順應全球化潮流，有效推動施政願景、政策理念及增進國家競爭力，莫不致力於提昇施政效能及文官素質。文官制度是國家對公務人員之人事政策、法規及實務運作之總稱，有因應時代需要、漸進成長、改革不易及永難滿意等特性，文官制度革新不僅可促使政府機關人力運用彈性管理，提供迅速回應需求之服務，亦可為政府機關創造績效與價值，爰文官制度理應持續改革、與時俱進，以建構符合國家所需的文官團隊為民服務。

考試院為全國最高考試機關，掌理公務人員之考選、銓敘與保障培訓等事項，為強化我國文官制度，藉他山之石，透過實地考察汲取各種新式觀念及各國經驗，作為自我提升參考。本院於民國101年10月組成文官制度考察團，前往泰國、馬來西亞、印尼進行考察，期能借鏡東協重要創始國泰國、馬來西亞、印尼等國在考選、薪俸、退撫及培訓之制度及相關實務經驗，配合我國國情，作為未來我國文官制度與政策興革之參考，俾提升公務人員執行力、應變力與國家總體競爭力。

## 第二節 考察行程及考察團成員

本考察團於民國101年10月19日至同年月30日前往泰國、馬來西亞、印尼進行為期12天之考察行程。此次考察行程，泰國部分，拜會泰國文官委員會；馬來西亞部分，拜會馬來西亞公共服務局；印尼部分，則分別拜會雅加達首都特區省政府及國家組織強化及行政改革部等政府機關；此外，並拜會我國駐馬來西亞代表處，就馬來西亞政經狀況等事宜，進行座談。

本考察團由歐委員育誠擔任團長，參加人員包括胡委員幼圃、李委員雅榮、張委員明珠、邊委員裕淵及黃委員錦堂；隨行人員包括考試院蘇參事兼主任庭興、劉專門委員淑娟、侯科員曉君、考選部劉副處長約蘭、公務人員退休撫卹基金管理委員會莊主任秘書淑芳、公務人員保障暨培訓委員會陳處長媛英及外交部許副處長穎玲等共計13人。

此次赴泰國、馬來西亞、印尼考察，行前承外交部及我國駐泰國代表處、駐馬來西亞代表處及駐印尼代表處協助安排相關行程及拜會事宜，3駐外代表處並陪同拜會各考察機關及擔任翻譯工作。由於上開機關之全力協助，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 行 程 表

日次	日期	地點	相關行程	備註
1	101.10.19 星期五	台北－曼谷 Taipei－ Bangkok	1.啟程 2.與我國駐泰國代表處 瞭解泰國政經現況	
2	101.10.20 星期六	曼谷 Bangkok	參訪市政建設	
3	101.10.21 星期日	曼谷 Bangkok	參訪市政建設	
4	101.10.22 星期一	曼谷－吉隆坡 Bangkok－ Kuala Lumpur	1.拜會泰國文官委員會 2.啟程至馬來西亞	
5	101.10.23 星期二	吉隆坡 Kuala Lumpur	1.整理拜會資料 2.參訪市政建設	
6	101.10.24 星期三	吉隆坡 Kuala Lumpur	1.拜會駐馬來西亞代表 處 2.拜會馬來西亞公共服 務局	
7	101.10.25 星期四	吉隆坡－雅加達 Kuala Lumpur－ Jakarta	1.整理拜會資料 2.啟程至印尼	
8	101.10.26 星期五	雅加達 Jakart	參訪市政建設	印尼 假日
9	101.10.27 星期六	雅加達 Jakarta	參訪市政建設	
10	101.10.28 星期日	雅加達 Jakarta	參訪市政建設	
11	101.10.29 星期一	雅加達 Jakarta	1.拜會雅加達首都特區 省政府 2.拜會國家組織強化及 行政改革部	
12	101.10.30 星期二	雅加達－台北 Jakarta－Taipei	返程	

### 第三節 考察主題

#### 一、考選 Examination issues

##### (一) 公務人員進用 Recruitment of civil servants

1. 公務人員可區分為那幾類？公務人員進用是否有公開考試？

How are civil servants classified in your country? Are there public examinations for recruiting civil servants?

2. 設置專責機關辦理考試？或由各機關自行辦理？

Is there a specific government agency in charge of the examinations? Or is each individual government agency in charge of its own examinations?

3. 考試方式為何（是否有筆試、口試、心理測驗、適性化測驗等）？是否採分階段考試？

What are the examination methods (are there written examinations, oral examinations, mental tests or aptitude tests)? Are the examinations conducted in multi-phase form?

4. 考試及格人員如何分發至機關任職？

How are candidates who have successfully passed or been qualified in the

examinations appointed to government positions?

- (二) 是否有專為特殊身分舉辦之公務人員考試？身心障礙、少數族群進用及擔任公務人員情形？

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?

## 二、薪俸 Salaries

- (一) 公務人員薪資制度為何？

What is the salary structure for civil servants?

- (二) 公務人員俸給調整之原則與程序，其相關規定為何？由何機關負責？

What are the relevant regulations governing the principles and procedures of the adjustment of salaries of civil servants? Which government agency is in charge?

- (三) 是否在一般公務人員制度外，另設有高級文官制度？如另設有高級文官制度，則其俸給規定為何？

Is there a senior civil service system in addition to the ordinary civil servant system? If there is a senior civil service system, what

are the requirements with respect to the salary structure?

(四) 公務人員薪資與民間薪資比較？

What are the differences between salaries of civil servants and salaries of the private sector?

### 三、退撫 Pension

貴國現行公務人員退休制度之退休條件及退休金經費來源為何？是否須因應人口老化問題檢討修正？貴國有無成立基金管理及監理專責機構？

According to the current retirement regulations of your country, what are the requirements of retirement? What is the source of retirement pension of your country? Should the current retirement regulations in your country be amended to cope with the aging population issues? Is there a specific management and supervisory unit for the civil service pension fund in your country?

### 四、培訓 Training

(一) 貴國公務人員的訓練主管機關為何？由政府自辦或成立專責機構辦理或委外辦理？有無一個統籌的培訓機構？

What is the competent authority in charge of civil servant training in your country? Is the

training of civil servants conducted by a government agency specifically in charge or entrusted to an outside party in your country? Is there a training institution in charge of the overall integration?

- (二) 貴國公務人員有無依職位（務）高低分別訓練？其各階層人員之核心職能、訓練課程各為何？訓練與升遷的關係為何？有無晉升至一定職位或職務必須經過哪種訓練之規定？

Do civil servants receive different types of training based on their positions (duties) in your country? What are the core competence and training courses for different ranks of personnel? What is the relationship between training and promotion? Is there any requirement that certain training must be first received before a civil servant can be promoted to a position or duty assignment?

## 第二章 泰國、馬來西亞及印尼國情簡介

### 第一節 國情概要

#### 一、泰國部分

泰國東南接連柬埔寨，南接馬來西亞，西鄰緬甸，東北與北部與寮國接壤，南臨暹羅灣，西南面印度洋，地處戰略要衝，面積514,000平方公里，人口約6,709萬人（2011年），首都曼谷。

1370年獨立，古稱暹羅（Siam），1932年革命後，施行君主立憲，仍以泰王為國家元首，1939年定國名為泰王國（Kingdom of Thailand），1946年泰王蒲美蓬登基為節基王朝第九世王。元首為蒲美蓬（King Phumiphol Adulyadj）。

泰國2011年之國內生產毛額（GDP）為3,456億美元，2011年國民平均所得為5,281美元。2012年以來泰國政府採行以下經濟措施，強化經濟體質及企業競爭力，以因應面臨東協經濟共同體（AEC）將在2015年成立所帶來之挑戰：

1. 降低企業營利事業所得稅：擬將稅率由2011年之30%，在2012年降至23%，並在2013年再降至20%。
2. 提高最低工資標準及大學畢業生起薪：2012年4月1日將全國每日最低工資標準提高至300泰

銖，大約提高40%至90%。同時提高大學畢業生起薪至15,000泰銖。

3. 提供每位小學學童平板電腦：政府免費提供每位小學學童平板電腦1台。2012年預估將共發放80萬台平板電腦，每台成本約5,000泰銖，經費共40億泰銖。
4. 稻米典押制度：由政府以高於市價的價格直接向農民收購稻米，農民將實物存放於政府指定倉庫內，若未來市價上漲高於政府所訂之典押價格，農民可將米贖回賣出，獲得較高利益。政府提出的典押價格為稻穀每噸15,000泰銖，茉莉香米稻穀每噸20,000泰銖，比市場價格高出許多。
5. 提供首次購車及購屋者稅務優惠：首次購車者若能擁有汽車5年，最高可享達10萬泰銖減稅。首次購屋者也有優惠，惟僅限於價值低於3百萬泰銖的住屋。符合資格者將享有政府房屋銀行（Government Housing Bank）之特別無息貸款。

近5年來，我國與泰國往來貿易額已由40億成長至100億美元。根據我海關統計，2011年泰國為我第11大貿易夥伴、第12大出口市場及第11大進口來源國；另根據泰國商業部資料，2011年我國為泰國第12大貿易夥伴、第17大出口市場、第8大進口來源國。

## 二、馬來西亞部分

馬來西亞領土包括亞洲大陸最南端之馬來半島以及婆羅州北部，係由13個州及吉隆坡（Kuala Lumpur）、布城（Putrajaya）、納閩島（Labuan）3個聯邦直轄區所組成。面積為330,257平方公里。人口約2,872萬人(2011年)，由馬來人、華人、印度人及原住民等族裔所組成。在馬來半島的11州稱西馬，在婆羅州島北部的沙巴州和砂勞越州稱為東馬。西馬北部與泰國接壤，東馬與印尼及汶萊為鄰。馬來半島11州於1957年8月15日宣布獨立，同年8月31日建立名為「馬來亞聯邦（Federation of Malaya）」之國家；1963年9月16日接受沙巴、砂勞越及新加坡加入，合組成「馬來西亞（Malaysia）」，惟新加坡因於1965年5月13日發生種族衝突事件而於同年8月9日退出聯邦而獨立。1974年2月1日首都吉隆坡正式成為聯邦直轄區。

馬國2011年經濟成長率為5.1%，人均國民所得為9,508美元。馬來西亞首相納吉於2010年6月10日在國會提出主題為「經濟繁榮及社會公正」之「第十馬來西亞計畫」，啟動新經濟模式行動，撥款2,300億馬幣（約693億美元），作為2011至2015年國家經濟發展建設用途，以達成2020年成為先進國家之目標。此計畫係納吉首相上任後規劃之第一個5年經濟計畫，其推行成效備受關注。馬國

於1987年開始放寬外人投資並採行獎勵措施後，我國商家赴馬國投資案件明顯增加，並於90年代前達巔峰，連續4年為馬國外資來源第一位。截至2012年5月底為止，我國在馬國累計投資約115.75億美元，為馬國第5大投資國，僅次於美、日、星、港。2011年對馬直接投資額為4.4億美元，居馬國外資第7位。雙邊貿易方面，2011年至2012年7月止，我國係馬國第7大進口國，第10大出口市場，雙邊貿易總額約計155.04億美元，係馬國第7大貿易夥伴。

截至2010年止，馬國留台學生人數累計達5萬餘人。我高等教育評鑑中心與馬國高教部學術資格鑑定機構（MQA）於2012年7月20日簽訂雙方高教評鑑品質互信聲明，台馬兩國已全面承認彼此高等教育學歷。

我赴馬旅客人數近年來迭有增長，2011年為23萬人次，2012年1月至7月則為11萬8千人次。馬國2010年3月18日予我國人15天免簽待遇，方便國人訪馬旅遊。我國為吸引馬國觀光客，自2002年11月即予馬國人民14天免簽證待遇，2003年5月1日延長為30天，馬國訪台旅客近年持續增加，2009年達16萬餘人次，首度超越我訪馬旅客人次，2011年則突破30萬人次大關，2012年1月至7月已達17萬5千人次。

馬國約640萬華人，馬國採單一國籍法，不同

意我視華裔馬人為海外僑民。目前馬來西亞共有7,000多個華裔馬來西亞人註冊社團。台商來馬投資頗多，估計廠商約17,00餘家共2萬餘人。

馬國因持「一個中國」政策，在聯合國（UN）及世界衛生組織（WHO）等政府間國際組織向不支持臺灣，倘付諸票決（如2007年之UN會員案），對我申請入會案通常採取反對立場，惟近年來我均力洽馬國對我參與國際組織案尚不能公開支持，至少保持中立。

### 三、印尼部分

印尼群島分布於北緯6度至南緯11度、東經94度至141度之間，赤道貫穿全境，約由17,508個島嶼組成，是全世界最大的群島國家，疆域橫跨亞洲及大洋洲，別稱「千島之國」，面積1,919,440平方公里，人口約2億4,800萬人（2011年），為世界上人口第四多的國家。首都為雅加達。西元2世紀，即有中國商人與爪哇人貿易。7世紀時，中爪哇已建有高度文明之佛教王國。13世紀起阿拉伯人在爪哇及蘇門答臘建立伊斯蘭教王國。至17世紀起荷蘭人統治印尼340餘年。印尼在第二次世界大戰期間曾一度為日本所占領，戰後於1945年8月17日宣告獨立，但由於島嶼間交通阻隔，政黨間利益衝突，全國陷於割據局面，荷蘭企圖重溫殖民舊夢，拒不承認印尼獨立，終致爆發荷印戰爭，嗣經聯合國調停，荷蘭始於1949年12月27日

承認印尼獨立，聯合國旋於1950年9月28日通過印尼加入為會員國。

我政府於1971年在印尼首府雅加達設立「中華商會」，1989年提升地位易名為「駐印尼台北經濟貿易代表處」。截至2011年年底，我在印尼之累計投資總額達145億美元，總投資件數計1,440件，為印尼第9大投資國，主要在印投資廠商有寶成製鞋、宏碁電腦、中國信託銀行、統一食品、榮民工程處及南亞塑膠等。據我國海關統計，2011年兩國雙邊貿易額達122億美元，其中我出口額為48億美元，進口額為74億美元，印尼對我出超逾26億美元。現有台商約8,000人，主要居住於雅加達、泗水(Surabaya)、萬隆(Bandung)、三寶瓏(Semarang)、井里汶(Cirebon)、萬鴨佬(Manado)及巴譚島(Batam)等地。此外，我國民每年前往印尼峇里島等地旅遊觀光達20萬人次，而印尼外勞在台工作人數逐年增加，目前在台印尼勞工數約18萬1千6百人（迄2012年3月底止），兩國關係及互動日益密切。

## 第二節 泰國、馬來西亞及印尼政治概況

### 一、泰國部分

泰國行君主立憲，泰王為國家元首，依憲不能干政。政府採內閣制，最高行政機關為「總理府」，總理由國會眾議院會議提名通過後，由國會

議長奏請泰王任命。內閣設國防、外交、內政、交通等20部，全體閣員人數(含總理)不超過36人，任期4年。

按泰國1997年的憲法，泰國國王和王室沒有很多實際權力，國王本人主要是國家及其完整統一的代表。現任泰國國王蒲美蓬很受到國民的敬愛，因此有時也出面調解政治危機。政府首腦是總理，一般由眾議院聯合政府（多數黨派領袖）出任，再請國王指定。

泰國議會由兩院組成：根據2011年憲法修正案，眾議院有500席，其中375席通過普選產生，另外125席按比例代表制從各黨派中選出。參議院有200席。眾議員任期四年，參議員任期六年。最高司法機關是大理院，其成員先由政府機關內部選任，後由國王指定。

2011年7月泰國舉行國會大選，「為泰黨」（Pheu Thai Party）取得眾議院500席中256席，並延攬其他小黨組成聯合內閣。「為泰黨」穎拉女士（Yingluck Shinawatra）嗣於2011年8月8日獲泰王正式任命，成為泰國民主史上第一位女性總理。

目前與179國家建立外交關係，有29個國際組織常設在曼谷。泰國向標榜「中立外交」，與世界各國維持友好關係，採親近美、日及加強與歐洲國家之傳統關係，近年來尤重視東協關係，並採「西向政策」開拓與南亞、中東及非洲各國之政

經關係。泰國政府為提高其國際聲望，積極推動參與國際事務及舉辦各種國際會議，與其他國家領袖進行雙邊互訪亦形頻繁。泰國曾成功主辦SARS高峰會議及2003年APEC會議，深獲國際好評。泰國政變初始，美國、歐盟及紐澳等國對泰國此次政變多持較負面評價，惟包括中國在內之亞洲國家則持中立或不介入立場。蘇拉育總理上台後積極爭取國際支持，除走訪東協其他9國外，並於2006年10月下旬赴廣西南寧參加「東協—中國高峰會」，11月中旬赴河內出席APEC峰會，並於2007年曾出席東協高峰會、東亞高峰會、APEC經濟領袖會議及聯合國第62屆大會等。2008年泰國接手為東協輪值主席國，於2009年10月主辦東協高峰會議，阿披習總理並於11月出席新加坡主辦之APEC領袖會議。

## 二、馬來西亞部分

馬國憲法規定為君主立憲之聯邦。國會分參、眾兩院，參議員任期3年，共70名，每州選出2名，計26名，其餘由首相提名，最高元首委任；眾議院有222席，由人民普選產生，任期5年，國會議員享有言論免責權。

採責任內閣制，三權分立。內閣由首相府及閣員組成，設首相、副首相各一人，下分設內政事務、外交、國防、財政、貿工等25部。執政黨為「國家陣線」(Barisan Nasional, BN) 現由13個

子政黨組成，其中馬來人政黨簡稱「巫統」(United Malays National Organization, UMNO)，最具實力，代表華人政黨則以「馬華公會」(Malaysian Chinese Association, MCA)最為重要，代表印裔為「國大黨」(Malaysian India Congress, MIC)；2008年3月8日全國第12屆大選國陣雖贏得過半數，但出乎意料未超過三分之二。反對陣營方面：三大黨「人民公正黨」、「民主行動黨」及「回教黨」於2008年4月1日組成「人民聯盟」。

前首相馬哈迪於1981年7月出任，2003年10月退位，在位22年。為使馬國經濟快速成長並與東西方國家關係均衡發展，馬氏於1982年提出「東望政策」，主張馬國向經濟發展具有成效之中、日、韓等國學習，復於1991年提出「2020年宏願」，呼籲全國人民共同努力，將馬國建設為如德國、日本般之現代化國家。馬國第5任首相阿布都拉於2003年10月接任後，在外交場合積極扮演第三世界發言人之角色。2008年3月8日馬國舉行第12屆大選，國陣獲過半席次，惟未獲三分之二之絕對多數，阿布都拉仍續任首相。2009年4月3日原副首相納吉接任首相。

馬國奉行中立與不結盟之外交政策，首重與東協國家之合作關係，其次繼續維持與回盟國家、不結盟國家及大英國協會會員國之關係。另為

吸引外資，自1985年起全面推動以經貿為導向之對外政策，加強與各國交往。馬國主張東南亞中立化政策，並擴大在國際政經與外交活動空間，在國際政治舞台上扮演第三世界代言人之角色。

### 三、印尼部分

國體屬共和國，國會代表及總統皆由選舉產生。總統為印尼國家元首、最高行政首腦和武裝部隊最高統帥，並得直接領導內閣、有權單獨頒布政令和宣布國家緊急狀態法令，對外宣戰或媾和等。在經歷了蘇哈圖的新秩序時代後，印尼在2004年舉行了首次總統、副總統直接選舉，由蘇西洛當選。總統任期5年，得連任一次。在地方首長方面，人民可以選舉市長和省長級別官員。依照原來憲法規定，人民協商會議由700名代表組成，每年集會1次，代表全民行使政權，包括制憲、修憲、決定國家基本政綱及選舉正副總統等權力。2002年8月，人民協商議會修憲增設地方代表議會，人民協商會議改由國會(DPR)及地方代表議會(DPD)之議員組成，兩院議員均經由普選產生，原軍警及階層團體之席次則予以廢除。2004年首次總統及國會直選後，人民協商會議主要職權為修訂憲法。2009年4月印尼國會改選，共選出560席國會議員，地方代表議會132席，人民協商會議席次共計692席。現任人協議長為Taufiq Kiemas；國會議長為Marzuki Alie；地方代表議會

議長為Irman Gusman。

內閣為印尼團結內閣(United Indonesia Cabinet)於2009年10月22日成立。蘇哈圖統治時期限制新政黨的設立，並解散了大多數蘇卡諾時期的政黨，於1975年通過政黨法後，僅保留建設團結黨(Partai Persatuan Pembangunan, PPP)、印尼民主黨(PDI)、專業集團黨(Partai Golongan Karya, Golkar)三個政黨，至哈比比上台後開放黨禁。在人民代表會議中主要的政黨有民主黨(Partai Demokrat, PD)、專業集團黨、鬥爭民主黨(Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan, PDIP)、福利公正黨(Partai Keadilan Sejahtera, PKS)、國民使命黨(Partai Amanat Nasional, PAN)、建設團結黨、民族復興黨(Partai Kebangkitan Bangsa, PKB)等。伊斯蘭性質的政黨仍具有一定影響力，其中傳統的伊斯蘭政黨得票率有所下降，而新成立的伊斯蘭政黨得票率增加，但就1999年、2004年、2009年大選結果顯示伊斯蘭政黨整體的得票率逐次減少

在對外關係上，印尼不僅與美國、歐盟、中國大陸、俄羅斯等大國密切交往，亦致力與澳、星、馬、東帝汶等鄰國維持和睦關係。印尼外交上強調以東協為基礎，並透過諸如東協區域論壇、東協加三、APEC等區域組織，加強其與亞太國家之合作關係。峇里島爆炸事件後，印尼更加

強國際多邊及雙邊之反恐及打擊跨國犯罪合作，其中以與澳洲間之合作最為密切。印尼為延續其傳統不結盟路線，並加強與第三世界國家之關係，於2005年4月舉辦亞非高峰會議及萬隆會議50周年紀念活動。

在多邊關係方面，印尼於2006年10月曾當選為聯合國安全理事會非常任理事國，並派遣維和部隊進入黎巴嫩。印尼政府雖表示不會與以色列建交，印尼支持巴勒斯坦建國，惟2006年初以來已有多位以國官員密訪印尼，印尼投資協調委員會(BKPM)主席M. Lutfi亦曾於8月率大型商務訪問團訪問以色列。新任外長馬帝上任後，在「有千友，無一敵」外交理念下，印尼除將續強化與東南亞近鄰及主要國家之關係外，並將推動與無邦交國家建立外交關係。

# 第三章 泰國、馬來西亞及印尼 公務人員制度

## 第一節 泰國國家公務人員制度

### 一、考選

#### (一) 文官委員會

泰國文官委員會 (Civil Service Commission, CSC) 建制於1932年，旨在以功績原則取代分贓制度；早期只注重客觀甄選公務人員，其後功能擴大，人事行政所涉事項，諸如薪資、考核、訓練、獎懲及提升行政效率、效能等均涵蓋在內。1991年配合泰國憲法及國家公共行政組織法重整，為泰國最高公務人員人事主管機關。CSC由15至17位委員組成，主席由內閣總理 (Prime Minister) 或副總理 (Deputy Prime Minister) 兼任，委員來源有三：從退休資深官員中選拔、由各部會首長中任命、從各界資深名望人士中選取；委員須超出政治黨派以外，不得由政務官、立法委員、政黨官員擔任。CSC之主要願景在建立高效能的文官團隊，為人民謀求福祉，提升服務品質及國家競爭力。

CSC下設文官委員會辦公室 (Office of

the Civil Service Commission, OCSC) 執行其職務及責任，置秘書長 (Secretary-General) 1人，綜理行政事務，直接對總理負責。OCSC設有人力配置局、分類和報償發展局、一般行政管理局、功績保護局、紀律標準局、研究發展局、文官訓練學院、教育事務室等單位辦理相關業務。

## (二) 公務人員概況

泰國文官法規自1928年起逐步制定，1945年頒布文官法 (Civil Service Act)，仿照歐美國家的三權分立制度，經過修正與補充，對於人事行政機關的設置、公務人員之考選、任用、薪給、獎懲等方面均有完善之規範。文官法後來雖多次修正，但以公平競爭考試招聘文官及以才能晉升的原則並未改變。

依最近修正發布之2008年文官法規定，公務人員可分為2類，一為普通公務人員，係指按文官法第四篇銓敘任命，並依普通公務人員俸表支領薪資之文官；另一為王室官員，係指按文官法第五篇，依王室敕令規定，任命擔任王室職位之文官。泰國公務人員職位分類由高至低分為經理職位 (Executive positions)、管理職位 (Managerial positions)、專業職位

(Knowledge worker positions)、一般職位 (General positions)，經理職位指各部會正副主管等高階文官，管理職位指低於部會層級之機關主管人員，學術專業職位指具備學士以上學歷者始能勝任之職務，庶務職位則指前揭3職位以外之職務，由低於學士學歷者擔任，各類職位又依資歷高低及職責輕重分為2至5級。

至2011年止，泰國公務人員人數約127萬人，約占全國總人口數之1.9%，中央及省級公務人員約108萬人（占84.87%），地方公務人員約18萬人（占15.13%）。其中人數最多者為教師約45萬人、一般公務人員約36萬人、警察約21萬人，其餘尚包括大學行政人員、立法機關行政人員、法官、檢察官、自治機關行政人員等。又如按前述職位分類統計一般公務人員人數，其中經理職位人數為1,089人（占0.3%）、管理職位人數為5,995人（占1.67%）、學術專業職位人數為239,971人（占66.86%）、庶務職位人數為111,680人（占31.16%）。

### （三）公務人員招募

泰國公務人員之招募基本原則是公正、平等、公開、標準化，如欲加入文官行列，應經過一系列的程序。首先，報考

文官必須具備一定的資格。依文官法第36條規定，擔任公務人員者必須是年滿18歲以上的泰籍公民，且應擁護泰國憲法規定的君主立憲民主制度。招募途徑則分為競爭性考試、甄選及專業任用三種，由CSC會同用人機關共同辦理，近年來並逐漸擴大授權，特別重視用人機關參與人才招募之責任，以切合機關用人需求。

#### 1. 競爭性考試(Competitive examinations)

競爭性考試適用於初任公務人員考試，分為普通考試 (General examination)、分科考試 (Specific examination) 及職位適任性評估 (Position suitability assessment) 三階段辦理。普通考試目的在評鑑應考人是否具備學習能力及可訓練性，考試內容分為兩部分，第一部分旨在評量一般能力、蒐集資訊及分析技能，內容包括數學、文字及推理能力；第二部分則著重於評量泰語之理解與表達能力。普通考試列考80題選擇題，考試時間為2小時30分鐘，試題列為機密不予公布，由OCSC建立題庫提供試題，OCSC得自辦考試或授權用人機關辦理。普通考試應考人數眾多，競爭相當激烈，以2012年為例，應考人數約70萬

人，僅3萬人及格，及格率約4%。分科考試係在測量特定職位所需之知能，以確認應考人是否具備業務執行能力，由用人機關自行辦理，得採行筆試、口試或試用等方式進行評量。職位適任性評估則採學經歷審查及口試方式，必要時亦搭配採行心理測驗，衡量應考人溝通技巧、情緒穩定度、品德、價值觀及社會適應性、創造力、人格特質、服務熱忱等面向，以確認應考人是否具備應有的行為、態度、操守及性格，亦由用人機關自行辦理。前開三階段考試及格分數均定為60分，但通過第一階段普通考試者將先發給終身有效之及格證書，應考人可憑以參加後續用人機關舉辦之第二、三階段考試。應考人應經三階段考試及格後始能列入候用名冊，於2年內依序分發試用，惟應考人亦有得拒絕當次分發機會而等候下次分發之權利。

## 2. 甄選 (Selective method)

用人機關就其稀少性且招募不易之專業用人需要，例如具有博士學位者或醫師、藥師等專業人才，得逕以CSC每2年重新檢視之專業種類、資格標準及核定之程序辦理甄選，通常以應考人學歷

背景予以評估，並經口試後進用；領取政府獎學金者亦可以此途徑進入文官體系，惟以甄選方式進入文官體系者需至少服務1年始得轉調其他機關。

### 3. 專業任用 (Appointment of experts and specialists)

用人機關如需特殊之高階專業人才，依法得經CSC核准後，按CSC規定之程序評估進用人員之學經歷適任性，以符合機關實際用人需求。專業任用途徑特別重視擬任人員之經驗，僅於進用高階文官時採行，且用人機關應證明所需人才不存在於現行之公務機關，故不適用於初任公務人員之招募，按此途徑進用之人數極少。

泰國並無針對身心障礙者或少數民族舉辦之考試，惟明定各機關每滿1百名公務人員得進用1名身心障礙者，以維護身心障礙者之就業權益。

#### (四) 公務人員招募近年面臨之挑戰

泰國公務人力招募之挑戰在於吸引「對」的人進入公部門服務，具體而言，包括以下數端：

1. 應考人數增加，試務負擔沈重。
2. 政府組織縮編，錄取率偏低。

3. 受到經濟不景氣影響，民眾進入公部門服務之意願增高。
4. 教育課程趨向科際整合，以學歷決定工作等級漸趨困難，爭議日多。
5. 社會大眾對進用程序之監督日趨嚴密。
6. 招募程序仍缺乏彈性。
7. 關鍵專業人員仍然缺乏，如電腦專家、法律專家及若干領域的科學家（前揭人才多進入私部門服務）。
8. 多元評量工具之發展仍待努力。
9. 資訊科技之運用需求日增。
10. 需符合消除性別不平等之要求。
11. 需為身心障礙人士提供平等的工作機會：文官委員會辦公室除考試時為身心障礙人士提供協助（如為盲人提供點字試題），自2002年起每年開列5名身心障礙人士名額提供出國進修獎學金。
12. 建立核心職能，以作為評量之準則。  
針對各項挑戰，CSC期能在基於功績制度之原則下，增加招募程序之彈性，縮短招募時程，並協助各機關重塑形象，以吸引優秀人才投入，另強化監督及評鑑機制，以確認招募程序之專業性。

## 二、薪俸

(一) 俸給法制：依2008年頒布之文官法第3篇公務人員/第2章職位分類和薪資支付與職位津貼及依該法所附薪級表及職位津貼相關CSC條例 (CSC Regulation) 與規則 (CSC Rule) 規定。

(二) 俸給結構：公務人員之俸給，分為：

1. 實得俸給 (Take-Home Pay)：按月支給，包括基本薪資與職務加給。加給種類包括主管職務加給、專業與專門加給、海外職務加給、困難職務加給、地域加給等。

2. 邊緣福利 (Fringe Benefit)：包括金錢性加給 (如加班費、交通津貼、教育補助費、房屋津貼與房屋貸款、醫療補助、退休金、撫卹金等) 與非金錢性給予 (如帶薪休假、事假、病假、產假、授任聖職假等)。

3. 獎金 (Bonus)：績效紅利等。

另外，高級行政主管還有其他津貼如行動電話、汽車或其他交通方法等津貼，以及依各政府機關工作所需提供獎學金供其進修。

(三) 俸給制定基本原則 (張金齡主編，1993：180-181)：

1. 薪資和貢獻相稱：公務人員貢獻多大，

- 薪資就應給多少，盡量做到等同。
2. 薪資、福利統籌考慮，適當安排。
  3. 確定最低薪資，保證本人最低生活水平。
  4. 公務人員薪酬隨著生活費用上漲情況，經常進行調整。
  5. 公務人員加薪，一要考慮國民收入增長情況；二要考慮物價上漲因素；三要考慮政府財政支付能力。

(四) 俸給制度概況：

泰國公務人員分為11等，從第1等至第11等，2008年頒布之文官法第45條規定公務人員依職位分類分為4類：

1. 經理職位：即政府機構/部層級之首長、副首長和其他CSC規定為經理職位者；
2. 管理職位：低於部之政府機關主管和其他CSC規定為管理職位者；
3. 專業職位：CSC規定執行這些職位職務者，要有學士學位。
4. 一般職位：其他不屬於CSC規定經理職位、管理職位和專業職位者。

4類公務人員職位又分下列級別（第46條）：

1. 經理職位：
  - (1) 基本級(primary level)

- (2) 較高級(higher level)
- 2. 管理職位：
  - (1) 基本級(primary level)
  - (2) 較高級(higher level)
- 3. 專業職位：
  - (1) 實踐者級(practitioner level)
  - (2) 專業級(professional level)
  - (3) 高級專業級(senior professional level)
  - (4) 專家級(expert level)
  - (5) 顧問級(advisory level)
- 4. 一般職位：
  - (1) 操作級(operational level)
  - (2) 經驗級(experienced level)
  - (3) 高級(senior level)
  - (4) 高技能級(highly skilled level)

4類職位各有其對應之薪級表（ASEAN Civil Service 2012：78）：

- 1. 高級行政首長薪級表（Senior executive scale）
- 2. 管理薪級表（Managerial scale）
- 3. 專業薪級表（Knowledge worker scale）
- 4. 支援薪級表（Supportive scale）

公務人員依文官法所附之各職位類別薪級表領取薪資，任何職位類別之薪資依CSC條例所定薪級表支給，職位津貼依CSC

所定之規則與條件支給。額外津貼及退休金依文官法相關規定管理。

#### (五) 俸給調整機制

公務人員薪資和職位津貼之支付必須依財政部通過之CSC條例規定。公務人員可依財政部通過之CSC規則領取駐外人員、地區職位、職位類別或特別地區職位之補助津貼。公務人員得依內閣會議通過之規則和程序領取追趕經濟條件之暫時補助津貼。

公務人員之薪資可由政府政策規定，例如，2012年政策是宣布全國最低基本薪資為每日300泰銖，如果是大學畢業學士，每月15,000泰銖；此外每年也會參考生活指數、物價指數、與私部門薪資比較狀況等略為調整。若公務人員薪資調整比例和職位津貼超過10%要經內閣會議通過。若薪資調整和職位津貼不超過10%，則以皇家法令發布即可。

#### (六) 人事費支出概況

公務人員最高薪資2,153.54美元，最低薪資151.60美元。公務人員之薪資依其職位配置。公務人員人數2,040,000人，約占總人口(68,000,000人)3% (ASEAN Civil Service 2012: 75,78)，其人事費大概占政

府預算支出40%。

### 三、退撫

泰國公務人員退職與退休金之給付，係依據1951年通過之退職與退休法辦理。退職與退休給與採確定給付制，並由政府預算支應。退休金之計算係以最後5年（60個月）平均薪資乘年資除以50，依服務年資之不同有2種給付方式，凡服務年資在10年以上、25年以下者，得請領一次給付之退職金；25年以上者得選擇一次給付或月退給付制。嗣因財務負擔沈重，造成公務人員加薪不易，難以吸收優秀人才；且退撫支出須按年編列預算，占政府支出比重逐年增加，對財政之穩健產生威脅，爰於1997年成立泰國政府退休基金（Government Pension Fund, GPF）。自此，泰國公務人員退撫制度，由原確定給付制修正為確定給付兼採確定提撥制。對於在基金成立前已有公務人員年資者，可選擇不加入基金，按原退休計畫領取100%退職或退休金。對於選擇加入基金或嗣後加入基金者，退休金部分仍由預算支付，唯其額度僅原有之70%。原隨收隨付制下減少之30%，由基金個別帳戶中餘額取代。

泰國政府退休基金具有法人地位，主要是根據1996年9月發布的「政府退休基金條例（Government Pension Fund Act B.E.2539）」授權而來。設立此一退休基金計畫之目的，在新增另

一種退休金計畫的選擇，以補強過去政府所無力支持的長期提撥不足的隨收隨付（pay-as-you-go）退休制度，並得以開始做更審慎的財務管理。泰國政府退休基金的法定責任也延伸到由泰國政府財政部主計處所主持的確定給付制（DB）退休計畫內，透過上述條例的規定，每年提存給公務人員退休養老及退職金的國家預算中，以不得低於20%的金額匯存於政府公務人員的保管帳戶；而泰國政府退休基金就是受託於此保管帳戶，進行管理這部分屬於原確定給付制的退休金。

#### 四、培訓

##### （一）公務人員訓練之規定及主管機關

泰國的公務人員法對於不同職位（務）或職等的公務人員所應具備的職能基準，均有規定，對公務人員之訓練事項雖未明定，惟公務人員為因應工作需要或晉升較高職位（務），自應經由訓練充實或提升其工作上應具有的專業職能。

泰國公務人員訓練之主管機關為文官委員會，是由泰王任命內閣總理等5位政府官員、5位選任委員，及5至7位人力資源專家學者組成的委員會。文官委員會之主要職責，是對內閣會議（Council of Ministers）提出有關公務人力資源管理政策或規範標準之建議及方案，俾研擬公務人

力資源管理發展之法規、程序及基準。

文官委員會辦公室是文官委員會的主要幕僚部門，設在內閣總理辦公室（the Prime Minister's Office）之下，由秘書長（Secretary-General）主管，負責執行文官委員會之職務，並直接對內閣總理負責。文官委員會辦公室在公部門人力資源管理及發展策略上，是居於專業領導的地位，其願景在於促使政府機關本於功績及良好管理之原則，達成專業施政之目標，以維護泰國全民利益及國家發展之核心價值。其主要任務如下：

1. 成立並發展公務人力資源管理制度，提升公部門的工作效能。
2. 增進並發展公務人員職務上的專業能力，強化其執行公務及服務的品質。

文官委員會辦公室有關人力資源發展之職掌如下：

1. 提供有關公部門人力資源管理之建議與諮詢，並予督導及評鑑。
2. 調查、分析並研究有關公務人力資源管理之訓練與發展，開發訓練課程，提出制度性的訓練方法。
3. 調查、分析並研究公務人力資源管理政策，建置公務人員工作計畫及資訊系

- 統，輔導公務人員職能發展。
4. 提供公務人員發展訓練資源，並予督導及評鑑訓練成果。
  5. 提升並評鑑政府機關公務人員之工作品質、工作環境與生活品質。
  6. 辦理並協調有關公務人力資源發展的各項活動。
  7. 執行文官委員會交辦事項，每年提出公務人力資源管理報告。

大部分的公務人員訓練，都是由政府機關辦理，主要是由文官委員會辦公室規劃辦理，各部會等公部門依其業務需要，亦得自行辦理與其業務有關之訓練，或規劃重要的訓練課程，例如領導發展訓練（leadership development）課程。民間機構等非政府組織亦得辦理部分有關的公務訓練課程。

（二）按公務人員職位（務）高低，規劃不同的訓練課程分別訓練

泰國政府訓練公務人員之目的，在於增進公務人員之公務倫理觀念，提升其執行公務之效能。每位公務人員每年均需接受至少10小時以上，與其工作有關的專業知識及能力發展訓練；這種發展訓練，須為有系統且持續性的訓練。

文官委員會辦公室規劃辦理的訓練，有高階文官訓練、副司長級之訓練、初任公務人員等訓練，大致是按公務人員職位（務）高低及屬性不同，規劃不同的課程分別訓練。公務人員按其職位（務）或屬性不同，所參加的訓練課程內容如下：

1. 執行人員（Operational）：初任公務人員發展（New-entry Civil Servant Development）訓練。
2. 專業或實務人員（Professional/Experienced）：效能團隊領導（Effective Team Leaders）訓練。
3. 專業人員（Professional）：新式領導發展（New-wave Leadership Development）訓練。
4. 資深或高級專業人員（Senior Professional）：中階管理行政發展（Middle-Management Executive Development）訓練。
5. 主管人員或專家（Director/Expert）：行政發展訓練：著重於遠見及倫理上的領導訓練（Executive Development：Visionary and Ethical Leaders）。
6. 經理或顧問（Executive/Advisory）：督導或高階行政發展（Inspector-General

Development ; Senior Executive Development) 訓練。

泰國政府訓練考試錄取之初任公務人員，通常是於其尚未取得任用資格前占機關職缺實習時，由該機關實施新生訓練並試用1年，試用期滿成績評量及格，才能正式任用為公務人員。試用期間有6個月是實習，實習期間必須進行2次成績評量，第1次成績評量是在實習的第3個月，第2次成績評量是在實習的第6個月；成績評量不及格，實習期間必須展延3個月，經再次成績評量，如仍不符合規定的標準，就必須去職。

公務人員除按其職位（務）高低及屬性不同，接受不同的訓練課程外，得選擇參加適合其工作或職務所需的其他訓練課程；在訓練預算許可範圍內，亦得參加由民間機構等非政府組織辦理的各種訓練。泰國為因應其加入「東南亞國家協會」，成為東協一體之成員，與東協各國有密切的合作關係，每年均與東協開辦有關東協一體議題之訓練課程，促使東協順暢運作，泰國公務人員均能體認該項課程的重要性，踴躍參加。

過去數年，泰國與臺灣也有非常好的

合作關係，曾數次派員到國家文官學院參加研習，雙方經常交流，對於提升人力資源發展，頗有助益。

(三) 公務人員陞遷較高職位(務)，須通過特定的考試或訓練

公務人員之陞遷，主要是依據其公務人員年資與資歷，但並非當然可以陞遷到中階或更高職位(務)。符合陞遷資格的人員必須通過由政府機關或各部會規劃辦理的特定考試，其考試方式包括筆試和面試。某些階層職位(務)的陞遷，必需具備特定的資格或能力評鑑(competency evaluation)。此外，通過各項考試的公務人員，尚需提出2篇至3篇與業務有關的學術或論文報告(academic papers)。

職位(務)較低的公務人員晉升到較高職位(務)，通常是由上級或主管長官提名或推薦符合資格的所屬公務人員。陞遷較高職位(務)的公務人員，尤其是中階層陞遷至較高階層的行政人員，除具備陞遷資格外，尚需通過「強制性領導發展訓練課程」(a compulsory leadership development course)。某些情況下，這些公務人員也可以先陞遷，然後再參加這種強制性的領導發展訓練課程。由於較高職位

(務)之職缺相當有限，須以筆試、面試或兼採兩種方式甄選適當的候選人，故很難明確的指出其淘汰率，必須視較高職位(務)出缺之情況而定。

## 第二節 馬來西亞公務人員制度

### 一、考選

#### (一) 公共服務局

公共服務局 (Public Service Department, PSD / JPA)，創始於英屬殖民時期，現行組織名稱係於1968年8月15日更名沿用迄今，直隸總理府，為馬來西亞聯邦政府最高公務人員人事主管機關。1998年PSD組織重整，增設研究、規劃及資訊科技部門，並將心理諮商單位升格為部門。PSD的主要願景是以知識經濟為基礎，結合全球化與市場化資訊科技，提供最新、專業、整合性的組織理論與技術服務，協助政府各部門從人力資源之計劃、開發及管理，使其成為世界級的公部門人力資源管理機關。

PSD設局長 (Director-General) 1人綜理局務，管轄人員逾3千人，並置3計畫及10處執行相關業務，分別為：1. 人力資源規劃計畫 (Public Service Human Resource Planning Programme)，下設規劃、研

究及組織處；2.人力資源發展計畫（Public Service Human Resource Development Programme），下設組織發展處、服務處、薪資處、人力資本發展處；3.人力資源運作計畫（Public Service Human Resource Operations Programme），下設管理服務處、退休處、資訊管理處、心理管理處、國家公共行政研究所。

PSD的宗旨為：1. 成為政府各部門人力資源管理之主要督導者；2. 透過組織重建與強化及人力資本之發展增進效能；3. 發展優質、高能力及創發性之人才；4. 管理公部門任用關係以創造和諧的工作環境；5. 運用資通科技改善系統及工作程序。

PSD的目標為：1. 運用全面性的人力資源需求計畫，進行有系統、有組織的人力資源規劃，使公部門組織規模趨於合理；2. 以具關聯性、彈性及立即回應需求的服務模式及組織架構提供公共服務；3. 透過靈活的訓練政策與贊助計畫培育優秀及高能力的人才，以切合公共服務的急迫需求；4. 藉由制定及執行策略性及有效率的服務政策，有效管理公務人員及研訂人力資源管理政策；5. 因應人民需求制定切

合期待的政策及規準，以增進公共服務的人力資源發展品質；6. 改善退休政策以關注退休人員福利；7. 運用有效的人力資源管理技術，提升服務品質。

PSD強調專業性、智慧與信賴、團隊合作、及時、卓越、持續學習6大核心價值，並以作為公共服務革新的引領者為標竿，其職掌包括：

### 1. 規劃

- (1) 確立公部門的角色。
- (2) 確立公部門組織規模及架構。
- (3) 確立人力資源需求及發展。
- (4) 確立退休金及相關福利政策。
- (5) 確立公部門人力資源引進私部門資源之程度。
- (6) 發展策略聯盟及網絡。

### 2. 發展

- (1) 確立組織發展政策。
- (2) 確立生涯發展政策。
- (3) 發展生涯路徑。
- (4) 發展系列性規劃。
- (5) 確立訓練政策。

### 3. 管理

- (1) 管理招募、任用、薪資、升遷、退休、服務條件、僱傭關係、訓練及

人力資源資料庫。

- (2) 制定並宣達前述事項相關政策以利執行。
- (3) 進行政策監督。
- (4) 進行政策評鑑。

PSD希望達成對顧客的承諾為：

1. 對人力資源管理政策與法規之制定及執行提供專業服務與意見，包括迅速行動、正確決策、友善的顧客服務、及時提供服務、公平公正、確保提供之服務與資訊均容易取得且值得信賴、依法行政。
2. 確保公部門以適當之組織架構及建制計畫，依現行職責達到最大功能。
3. 確保最佳的人力資源管理，透過系統與最佳實務之發展，增進公務人員之效能與效率。
4. 藉由公共服務訓練政策相關之職前與在職訓練，強化公務人力資本之產能與效率。
5. 以薪資、津貼及各種福利吸引、發展及留用人才並達到卓越表現。
6. 透過廣泛的資訊宣達，增加員工對共同利益的了解，以確保和諧的僱傭關係。
7. 實施公共服務退休制度，確保適格之退

休人員得享受退休福利。

8. 運用心理諮商方法，有效提供公務人員對於公共服務倫理及標準化規範的訓練。
9. 確保對顧客的詢問及抱怨提供快速、正確、審慎的回應，並確實遵循以下期程辦理：在3天內確認受理抱怨；在14天內予以初步回應；在2個月內提出處理報告。

## (二) 公務人員概況

馬來西亞的文官制度是從英國殖民時期演變而來，獨立以後，英國人的統治地位被馬來人所取代，為補充文官人才，但維持自己的統治地位，馬來西亞政府以憲法的形式規定了按1：4的比例聘用非馬來人和馬來人，惟種族構成問題始終是馬來西亞文官制度的敏感問題。2012年，公務人員人數為1,459,868人，與總人口數相較，約占其5%。

馬來西亞的一般公務人員共分為4類，A類為行政官和高級專業人員系列，主要服務於聯邦管理和外交部門、高等教育部門和科研部門。B類為管理人員和中級專業人員系列，主要包括政府機構中的中級管理人員、稅務官員、交通部門管理人員和工

程技術部門的助理人員。C類為辦事員系列。D類為從事手工和體力勞動的勤雜員工。

### (三) 公務人員招募

馬來西亞公務人員之招募由聯邦、省及地方政府主管機關分別辦理，擔任公職的基本資格要件須為馬來西亞公民（除法定特殊情形外）、符合各類職務學歷等級並通過考試，部分專業技術職務另要求應考人必須擁有指定之專業證照。

聯邦公務人員之招募係按人員性質，分別由文官委員會（Public Service Commission, PSC）、教育委員會（Education Service Commission）、警察委員會（Police Force Commission）、立法及司法委員會（Legal and Judicial Commission）、軍人委員會（Armed Forces Council）主辦，各委員會負責規劃制定招募程序、標準及提供評量內容大綱，再由實際用人之各部會支援人員執行，招募程序概述如下：

1. 按用人需求及職務性質，分別由PSC等各委員會受理應考人於線上申請報名。
2. 各委員會按職務需求及學歷條件審核應考人之資格，並採計應考人在高中或大學所參加教育部舉辦之標準學科（如數

學、英文等) 測驗成績，標準學科不再另行考試。

3. 視職務需要，通知通過標準學科資格審核之應考人參加考試或其他必要之特殊能力評估，所採行之方法包括筆試、口試、心理測驗、適性測驗或體能測驗。筆試試題之產生是由各部會依各委員會制定之命題大綱提供試題，並建立題庫，試題不公布，但依社會發展趨勢定期檢視命題大綱及試題內容之妥適性。
4. 通知考試或能力評估合格之應考人進行最終面試。
5. 面試通過者即分配至用人機關試用1年，試用期滿考評合格始予任用，試用合格人數比率約為95%。

前開招募作業程序雖係由實際用人之各部會負責執行，但應考人於各階段考試結果之決定均經PSD與PSC等各委員會共同認可，俾確保考試之公平性。

## 二、薪俸

- (一) 馬來西亞憲法第132條規定公務人員相關事項，公務人員依服務的體制劃分，公共服務局負責管理公務人員相關政策 (ASEAN Civil Service 2012: 40)。
- (二) 依馬來西亞內閣特別俸給別委員會報告，

馬來西亞公職結構基於工作的相似性和功能性，區分為19種職系。每種職系均反映其特定工作機能及服務分類，並指定一特別薪資代碼以資識別。依據資格等級、經驗與職責程度，建立3類公職群組（Group）：最高管理群（Top Management Group）、管理與專業技術群（Management & Professional Group）、支援服務群（Support Service Group）。在公職中有21種可適用的職等薪級，這些職等涵蓋上述3個職群。個別職等入門薪級，依據各公職服務表的條件而有不同（蘇登林等，2001：37-40）。

- (三) 俸給法令依據：公部門俸給以一般命令、發布函件及總理向內閣俸給特別委員會報告為依據（蘇登林等，2001：51）。
- (四) 俸給結構（蘇登林等，2001：52-53）：
  1. 基本薪資：提供基本需求所需生活代價。
  2. 固定月支津貼：合併公職津貼、房屋/租賃補助、娛樂津貼與最初職位津貼（Premier Post Allowance）。
  3. 變動津貼：由非永久性與專門提供特定公職的津貼所組成。目的在補貼物價上升、提高公務生產力，用於吸引與留用

特定職位人才而設。其內涵包括年度獎賞（紅利）及其他因特定公職服務所需技能、專門知識與經驗的獎金加給。特別津貼則是以費用與額外責任的補償標準為基礎，例如，交通與旅行津貼及加班費。

4. 額外利益（Perquisites）：為非金錢之獎勵。額外利益下的福利，在賦予可於認為適當時機時，為可隨時收回的特別待遇。計有兩種額外利益，一般者諸如休假、住宅與醫療照顧，特別者如給予特定人員類別或特定職務補助。如對最高管理階層人員提供公務車與海外旅費。

以上為立即給付薪資部分，此外，薪資結構還包括延遲給付薪資部分—退休金（pension）及退職慰勞金（gratuity）。

現存薪資結構是馬來西亞薪資制度下矩陣薪資表（Matrix Salary Schedule, MSS）。除一般公務人員津貼外，高級行政主管另有汽車、汽油津貼、通行費、女僕、家庭維護津貼、grade A主管職位公務人員/配偶和小孩世界旅行津貼。此外也提供獎學金計畫供其深造。

（五）俸給制定原則（蘇登林等，2001：53-54）：

1. 比率原則：以19種公職服務類型為基

礎，依照其職責類型、工作價值與員工表現決定。

2. 專業原則：資格、訓練、學歷與特定才能、技能、專門知識與有關經驗。
3. 外在衡平原則：依市場原則、需要與私部門保持衡平。
4. 內在關聯衡平原則：在相同公職分類表或不同公職分類表的職等間，依內在關聯性公平分類。
5. 分離原則：行政機關待遇系統因其財源籌措固定，允許其由整體待遇系統中分離。

#### (六) 俸給調整機制

馬來西亞定期檢討公共部門之薪資以確保公務人員的福利，公務人員之薪資調整期望符合日益增加之生活成本與通貨膨脹。基本上以CPI指數、經濟成長狀況及公務人員的表現為基礎考量，另外很重要的因素是時間，多久沒有調整薪資。馬來西亞上一次調薪是2007年，直到2012年才再調薪，大約5年就會檢視薪資是否需要再調薪。薪資調整除考慮政府財政負擔能力外，也從時間檢視薪資調整行動，薪資調整行動不只包括薪資和福利也涉及公共部門的整體檢視，包含重組服務計畫、服務

的任期與條件、甚至檢視退休金支付等，薪資調整簡單而言即是一種薪資制度的修補。

公務人員薪資調整由一個內閣的常設委員會負責，委員會成員為其他關鍵部會部長，由內閣總理擔任主席。

據光明日報（2012/3/9）報導，首相拿督斯里納吉2012年3月8日宣佈取消公務人員新薪金制（SBPA），恢復舊有的馬來西亞薪金制（SSM），以全面提昇、調整和改善公務人員薪資福利津貼，而未來的薪資調整起伏必須依據政府的財政狀況。薪金調整是根據馬來西亞薪金制的薪水計算時間表（JGM），管理、專業、支援組別公務人員的第1至第54級的薪資提高13%；特別級C、B和A及公務人員薪資提高9%；第2和第3的Turus級公務人員薪金提高8%；而首席秘書和第一級別的Turus公務人員提高7%。第1至54級公務人員薪資提高80至320令吉，而公共領域的主要職位（JUSA）的薪資根據薪金制調薪。

#### （七）公部門與私部門薪資比較

就低階而言，公部門之薪資比私部門好，在高階部分，公部門之薪水可能遠遠不及私部門之薪資，但是私部門之薪資有

千百種，從高科技到一般都有，很難作比較。但是私部門薪資無法涵括的部分是公務人員退休之後的年金的部分，在比較考量時應將其列入。雖然公部門之薪資低於私部門，但公務人員職業生涯是有效的或者是可晉升的職位，馬來西亞公務人員薪資和福利越來越優渥，投入公共領域工作已經成為近年來的新趨勢（星洲日報，2010/08/07）。

#### （八）人事費支出

公務人員最高薪資每月5,313.16美元（或6,244.98令吉），不包括津貼和額外津貼；最低薪資212.281美元（或649.15令吉），公務人員計1,459,868人，約占總人口數(28,717,176人)5.08%（ASEAN Civil Service 2012：39，42）。2011年公務人員薪酬約500億令吉，占聯邦政府經常性支出（Operating Expenditure）28%，占整體政府總支出（Total Expenditure）22%（公務員已經是變相失業金，2012：8）。

### 三、退撫

馬來西亞（以下簡稱馬國）公務人員退撫制度是承襲英國統治時期退撫制度，且制定於憲法中，受憲法保障，是個十分禮遇優渥的制度，屬確定給付制，且每年由政府編預算給付公務人員

退休金，馬國公務人員本身不需提撥退休金。退休時可選擇支領一次退休金及退休年金，其中一次退休金無年資採計上限；退休年金最高年資採計為30年，活多長領多長；支領退休年金者死亡後，其配偶可接續支領，即使再婚亦可領全額退休年金。馬國公務人員退休撫經費全部由政府負擔，由聯邦統合基金（Federal Consolidated Fund）支付。退休撫卹金，隨待遇調整而調整，並訂有年金調整法（Pension Adjustment Act 1980）作為調整依據。除公務人員退休撫卹制度外，尚有員工儲蓄基金制度，以期不能適用退休金制度之人員，亦可獲得適度保障。

為因應生育率下降、家庭人口減少以及人口加速老化等現象，馬國在2011年編列之2012預算案時，推出對新進的公務人員推行提撥制（SBPA）來替代原有的公務人員大馬退休制度（SSM）。SBPA係為馬來西亞公務人員提高效率與績效目標而制定。SBPA採取嚴厲的改革原則，不僅適用於公務人員晉用和填補職缺上，也將根據工作表現決定繼續或是暫停公務人員的職務。例如針對表現較差的公務人員或是選擇自行離開服務崗位者，實行退出政策（Exit Policy）。在改善薪金架構方面，通過制定劃一的薪資使公務人員能更長時間地持續獲得年度調薪，從而改善公務人員的薪金架構。因此，同一階級的最高薪金

將高於改革前。過去馬國年度調薪自1991年起便從未調整。由2012年起，公務人員的年度調薪將根據級別，提高至80到320令吉之間。此外，接受SBPA的公務人員將獲得介於7至13%的加薪。SBPA也將讓60萬退休公務人員獲益，增發6億令吉作為他們的退休金調整。

從2013年起，馬國政府將上調退休給付率2%（每服務1年給予2%），無需等待修訂退休系統或是調整薪金。此外，介於55歲與60歲的公務人員仍能根據自己的能力與經驗為政府作出貢獻。2012年馬國政府將強制退休年齡由58歲調升至60歲，讓公務人員能發揮最大的貢獻。馬國政府認為延長公務人員退休年齡將不會影響年輕一代的工作機會，因為公共與私人機構將不斷製造新的就業機會。馬國政府也強調目前65歲以上的老年人口比例尚稱平衡狀態，因此老年人保健問題是政府比較重視的區塊。

#### 四、培訓

##### （一）公務人員之訓練規定及主管機關

馬來西亞對於公務人員訓練，是依據國家人力訓練政策（National Human Resource Training Policy）實施。依該政策規定，公務人員必須具備工作上的專業技能及知識，每位公務人員每年至少須參加7日的訓練，其1%的薪俸必須撥用於訓練費

用。依專業能力發展計畫之規劃，公務人員須參加的訓練，通常是專業能力發展及終身學習訓練課程。

國家公共行政學院（The National Institute of Public Administration, INTAN）是馬來西亞公務人員訓練的主要執行機構，隸屬於總理辦公室公共服務部（the Public Service Department, Malaysia. 簡稱PSD）。為達成馬來西亞政府「提升國家競爭力，確保公務人員服務品質。」之訓練目標，國家公共行政學院秉持之訓練宗旨，在於培養公務人員具有專業知能及適任能力，增進專業知識與技能，並提升服務品質，以確保為民服務的成效。

國家公共行政學院負責規劃辦理政府機關各職位（務）或階層的公務人員訓練，並提供有關土地行政、財稅行政、公務管理及地方行政等方面的訓練；其核心業務，包括訓練、諮詢、出版、研究及案例研討，辦理討論會、談話會、論壇及研討會等。各部會或政府機關也有其各自的訓練部門，得自行辦理與其業務有關的訓練計畫。馬來西亞共計有108個公部門訓練機構，在不同的領域提供不同的訓練課程。

國家公共行政學院為提升其功能，並發揮社會價值，也與國內、外的公、私部門組織維持良好的合作夥伴關係。1980年成立的馬來西亞培訓協會（The Malaysian Institute of Training and Development, MITD），即是非營利性組織的民間訓練團體，提供公、私部門及社會教育訓練資源。馬來西亞培訓協會除提供人力資源發展訓練外，並提供專業人員訓練課程及發給證照；其他個人或公司等私部門訓練機構，也可提供公務人員訓練課程。經由民間訓練機構共同配合與支援，足以因應政府機關公部門之訓練需求。

（二）按公務人員職位（務）高低，規劃不同的訓練課程分別訓練

馬來西亞對於公務人員有不同層面的訓練，例如能力訓練、適格性訓練、提升專業能力訓練；也有一般訓練，例如人力資源提升的訓練，均由國家公共行政學院主管。公務人員經任用後均須接受必要的訓練，俾加強其與公務有關的專業技能訓練。考試錄取及格的初任公務人員，必須接受1星期的新生訓練，並分發占機關職缺接受職務上的專業訓練，訓練成績及格始正式任用為公務人員，淘汰率大約為5%。

馬來西亞對政府機關各階層公務人員的訓練，係按其職位（務）高低施予不同職位（務）所需具備的工作能力專業訓練。國家公共行政學院規劃的訓練，目的在於增進公務人員執行公務應具有的態度、專業技能及知識之發展，運用混合學習法，提供公務人員有關才幹、能力及建設性的思考能力。不同職位（務）或階層的公務人員，所需具備的核心專業職能不同，其規劃的訓練課程內容也不同，訓練成績是從專業知識到理解、應用及分析，予以綜合性的適當評量。公務人員需具備的專業職能有兩類，分述如下：

1. 一般性的專業能力：包括專業知識、技能及所有公務人員應具有的特定品性特質。
2. 功能性的專業能力：包括特定的專業知識、技能及執行特定職務所需具備的品性特質。

較低職位（務）或階層的公務人員必須接受6個月以上的公務管理課程訓練；高職位（務）或較高職（務）階層的公務人員，則須通過較嚴格的專業職能發展訓練。例如，初任公共行政部門（PTD）M41等級的公務人員，為符合其職務所需，均

須通過公共行政管理的訓練認證，以確保其服務品質；進階領導發展計畫（ALDP），係為因應公務人員的個別需要而客製的執行發展計畫，目的在於培養中階公務管理人員，以因應策略性職位的需求。高階領導管理計畫（ALMP），係為54等級以上的高階執行階層公務人員而設，以因應拔擢首長級人員之需求。

國家公共行政學院規劃公務人員訓練，訓練內涵著重於公務人員倫理價值之建立，增進公務人員人際關係與溝通協調能力，提升良好的工作態度與表達能力，並強化其專業知識及技能。訓練主管管理階層的公務人員，重在其管理及督導能力之發展訓練；如係領導人才之訓練，則著重其領導力、決策力、管理與談判等職能的發展訓練。馬來西亞政府重視高階主管領導能力的培訓，國家公共行政學院花費許多心力與訓練資源，規劃訓練方案，推動政府機關領導人才的發展訓練，其訓練課程包括財務、經濟、企業、資訊與人力資源、服務品質等管理職能。

此外，馬來西亞成為東協一體成員後，亦針對東協一體之議題規劃訓練課程，期使推動東協業務有關的公務人員，

足以因應。

(三) 公務人員陞遷較高職位(務)，須通過特定的考試或訓練

馬來西亞公務人員陞遷的標準，是效能、執行力、工作品質、經驗、知識及品性態度。行政及公共關係人員陞遷的基本要件，是必須通過國家公共行政學院的訓練課程。公務人員由較低職位(務)晉升至較高職位(務)前，須接受必要的訓練，其訓練課程及期間如下：

1. 最新的管理知識與技能訓練(短期或中期)。
2. 陞遷較高職位(務)所需具備的管理知識與技能(短期或中期)。
3. 因應公務人員將來職務所需具備的管理知識及技能，施予較長期的訓練，發給證照，或頒予博士、碩士學位。
4. 開發高階公務人員的管理知識及職能(短期)。
5. 基於公務特殊業務需要，各機關得自行辦理訓練。

訓練是馬來西亞公務人員晉升較高職位(務)的主要途徑，公務人員陞遷前，必須完成特定的強制性訓練課程。在多數情形下，經由訓練所獲得的優勢，將符合

陞遷所需要的條件。例如擁有博士或碩士學位的公務人員，具有較優勢的陞遷機會。公務人員陞遷至相當職位（務）時，必須再接受訓練，至於究竟應接受何種訓練課程，則視該職位（務）於規劃上應具備何種專業知識及能力而定。例如擔任總理，需具備高階的相關知能與技能等特殊訓練。在國家公共行政學院規劃的訓練課程中，擔任內閣總理所需參加的訓練課程，包括公共管理學程認證（新進課程）、定量分析（碩士或博士候選人儲備課程）、首長等高階領導管理計畫。

公務人員陞遷較高職位（務），通常必須參加與陞遷有關的訓練，這種訓練是以團體模式參加課程。在訓練課程中，公務人員的表現須不斷的受到評量，例如評量其口頭報告、在團體中的各種表現及成績。成績評量結果如未達到規定標準，必須等6個月後再接受評量，評量結果有進步，達到規定的標準始有陞遷機會。

### 第三節 印尼公務人員制度

#### 一、考選

##### （一）文官治理機構

1950年，印尼實現了國家統一獨立之

後，便開始建立國家的文官制度，成立人事局（Office of Civil Affairs），這是管理文官的最初機構。1972年，因應文官之重要性日增，爰將人事局之功能、職責與組織予以重整，設立了作為中央文官管理機構的國家公務人員管理局（State Civil Servant Administration Agency, BAKN）。1974年，政府公布了第8號法律，規定文官的職責、任務、權力以及招聘原則。

現今印尼公務人員之管理係由國家文官局（National Civil Service Agency, NCSA/BKN）負責，旨在建構專業、中立、富足的公務人力體系，其職掌包括公務人力發展、職級、薪資、福利、退休、督監、法制規章等事項。又為了強化公務人力資源之分析研究及教育訓練功能，另設立國家公共行政學院（National Institute of Public Administration, NIPA / LAN），擔負公共行政政策研究及落實改革之智庫角色。

此外，為協助總統制定公部門組織、人力資源、行政程序、績效、公共服務等相關政策及統合協調政策之執行，2009年另成立國家組織強化及行政改革部（Ministry for Administrative and Bureaucracy Reform, PAN），期能增進公共

服務品質、績效表現、統合督導、管理效能、組織執行力及人員之專業水準，俾於2025年前實現建立具有專業、效能及效率的世界級優質政府願景。

## （二）公務人員概況

依2012年6月統計資料顯示，印尼公務人員人數約為452萬人，約占全國總人口數之1.9%，其中男性約占53%，女性約占47%。

印尼之公務人員職務概分為結構職（Structural position）及功能職（Functional position）兩類，前者屬一般管理工作，後者為專業技術工作。公務人員等級按其學歷及年資由低至高分為第I等至IV，第I等至第III等又各分為4級，第IV等則分為5級，總計17個等級。第I等僅需高中以下學歷即可，第III等以上則必須具備大學以上學歷。

1998年以前，印尼所有的公務員都屬於執政黨，現在，各級公務員都必須脫離政治，不管部會部長屬於那一個政治派別，他們都必須為其服務，切斷政黨和官僚精英階層的聯繫是印尼民主化進程中的重要一步。

現今印尼公務人員制度存在著人員數

量、品質、分配及組成與實際需求脫節、未能完全適才適所、能力表現與紀律低落、薪資不公平及與工作負擔和責任不相稱等問題，為建立清廉、專業、服務導向及滿足人民需求的政府，印尼亦朝向建立現代化文官體系之目標努力，除了推動工作及需求分析，秉持績效、公開、公正之原則辦理公務人員招募、訓練、升遷等作業外，亦著手檢討公務人員員額、編制、薪資、管理、退休制度，同時強調廉能之重要性，希能藉由提升公務人力素質，以提升全球之競爭力。

### (三) 公務人員招募

按2002年第11號政府令及2012年第223號PAN部長令，印尼公務人員招募由中央各部會、機關及省政府自行辦理，其招募程序如下：

1. 確認及公布職缺類型、數量及所需之學歷資格條件，其中職缺數量係由PAN按公部門人員離退狀況，經分析審查後核定。
2. 受理報名及審核應考資格。
3. 分階段舉行基本能力測驗（含普通測驗與分科測驗）及心理測驗（內容涵蓋智力測驗、性向測驗與人格測驗）。試題

係由各機關依PAN訂定之標準，商請國立大學教師命題，並以推動電腦化測驗為目標。

4. 按職缺擇優錄取，錄取人員由機關分配任用。

前開程序得由用人機關依實際需求就細節予以規範，以雅加達省政府為例，省長除可依職缺性質訂定應考資格外，為提升評量效能，落實透明、誠實、效能及適切的原則，雅加達省公務人員採行e化招募方式（e-recruitment），運用網路報名系統便利應考人獲知考試資訊及完成報名程序，並利用資料庫查核應考人學業成就等級之適格性，筆試全採選擇題型，應考人以試卡作答，再運用電腦讀卡及計算成績，力求客觀正確。除筆試外，雅加達省各級公務人員之招募均併採面試或團體討論，俾能甄拔最適格之人選，考試及格人員尚需經過最長2年之試用合格，始得正式任用。然而，各省公務人員考試方式雖有差別，但所有公務人員均有服從分派職務之承諾，且各省考試因仍受中央法規節制，故有相當的一致性，各省公務人員可經個別審核後轉調，或由中央調派。

## 二、薪俸

- (一) 俸給法制：以印尼1974年第8號法律與1999年第43號法律為基礎。
- (二) 印尼公務人員分為中央和地方公務人員，1974年第8號法律修正案及1999年第43號法律授予公務人員合法地位，公務人員分4等從I（最低階）到IV（最高階），各等級有各自基本薪級表，分成4或5級（a,b,c,d,e），從Ia到IVe總共17級。依教育條件和服務年資決定公務人員的等級。第III等和第IV等必需具大學畢業學士學位；第I等要小學或國中畢業；第II等要高中畢業。職位分為結構職（一般管理工作）和功能職（專業，技術工作）（ASEAN Civil Service 2012：24）。
- (三) 俸給結構
1. 公務人員之薪資由其職責（responsibility）、工作類型和生活成本決定，其薪資制度被歸類為單層與雙層之整合等級系統，現行薪資架構複雜，公務人員之薪資依據其職等（rank）、服務年資（seniority）和職位支給。目前月薪係以公務人員之職等和服務年資來計算，薪資包括：基本薪資（wage）、各種標準化津貼（如稻米津貼、家庭津貼、功

能津貼、結構津貼和偏遠地區特別津貼等)、與其他金錢或補助津貼(如計畫津貼【project honoraria】、Idul Fitri bonuses、交通、房屋、出差、醫療補助津貼、第13個月薪資等)。薪資增加係以津貼方式支給,而不是增加基本薪資。除基本薪資和津貼外,許多職位有功能津貼(functional allowance)或結構津貼(structural allowance),公務人員會由許多不同的計畫(projects)得到報酬,有時公務人員從計畫津貼所得的報酬比基本薪資還高。

2. 印尼公務人員之薪資結構複雜,而且欠缺透明和簡明,特別是沒有標準之津貼形式。這些隨著部門和計畫變化,因此無法產生一個完整之薪資清單。額外津貼和福利津貼構成了公務人員之薪資,但在發展性預算項下支應,爰不可能精確計算印尼政府公務人員真正之費用。
3. 依據2011年第11號政府規則(Government Regulation No.11 of 2011)規定公務人員最高薪資每月給予454.29美元(或4,100,000盾)(IV/e,至少有32年工作年資,相當部會首長或副

首長之公務人員)，最低薪資每月基本薪資為190美元（或1,175,000盾）（I/a，年資少於1年之公務人員）。

目前高階管理層級之薪資並沒有跟公務人員之工作負擔和責任相稱。高階職位之公務人員收到薪資係依據生效之政府規則為基礎計算。同時，某些職位像專科醫生、教授和工程師之薪級表也使用相同的薪資規則，差別在於這些職位的人所收到之津貼不同（ASEAN Civil Service 2012：26）。

4. 薪資制度由財政部負責審查。惟薪資結構和公務人員晉陞制度很明顯未與公務人員之績效、能力連結。每4年公務人員之職等會自動往上一階，不管其績效如何。雖然中央政府與省政府皆可決定公務人員薪資相關事宜，惟全國適用統一薪資表，係為公務人員主要薪資。公務人員薪資除主要薪資外，另有津貼，津貼係依省政府規定，但主要薪資表是由國家統一制定。中央政府負擔公務人員基本薪資，如果薪資提高的話，中央政府可能無法達到所有公務人員之需求，但退休金制度都是按照基本薪資計

算。

5. 每個機構可以依公務人員之表現評估決定津貼多少，因此易造成競爭工作環境，讓公務人員比較努力上班。政府每年都會協調所有工作人員之薪資，關注他們的福利，不過仍然會按照每年之通貨膨脹調整，某些因素當然也造成每個主管決定津貼的辦法。

(四) 俸給制定基本原則：

1. 薪資制度是根據同工同酬原則。
2. 基本薪資係根據工作價值。
3. 工作價值係經由工作評鑑獲得。
4. 薪資結構和薪級表應該是理性的或者是在基本薪資和津貼間或是最低和最高薪酬間維持平等。

(五) 薪資調整機制：由財政部提出薪資計畫，經眾議院(House)審議通過。

印尼政府之薪資制度一向講求公平，擔任重的職務會拿到比較高的薪水，擔任職務較輕所得之薪水較少，2005年起印尼政府開始系統性評估公務人員之薪資和津貼，希望藉由系統性評估來制定比較公平合理之薪資制度。雖然長期以來印尼公務人員之薪資都有增長，但並沒有實際改善

公務人員收入狀況，因為通貨膨脹10%，以現在公務人員之薪資並不足以涵括生活成本。

(六) 印尼公部門與私部門薪資比大約是1：4或1：3，由於低薪資較無法吸引人才進入公部門。為改進和維持公共服務績效，近年印尼已經意識到需要與私部門之薪資連結，以吸引及留用人才（Prasoja, Kurniawan, & Holidin, 2007：53）。

(七) 人事費支出

依2012年第15號政府條例(Government Regulation No.15/2012)規定依等級（rank）/職業類別（career class）和工作期間給予薪資。公務人員最高薪資每月454.29美元（或4,100,1000盾）（IV/e），最低薪資每月190美元（或1,175,000盾）（I/a），公務人員計4,646,351人，占總人口數(237,641,326人)1.96%（ASEAN Civil Service 2012：23,26），2012年公務人員薪資支出127兆7千億盾，約占政府總預算支出（508兆3千億盾）25.12%，若含津貼總支出215兆7千億盾，約占42.44%（印尼星洲日報2012/01/10）。

### 三、退撫

印尼是全世界人口第四大國，人口數約2億4百萬餘人，在1926年繼承荷蘭基金，惟很少利用。私人退休金安排存在多種形式，包括自我管理基金、團體人壽保險等，多數於退休時給與一次性給付。印尼公務人員退休金有訂定特別法規範之，從1969年施行確定給付制，公務人員每月按薪資之4.75%提撥退休年金之準備金，另每月提撥3.25%作為老年一次金之準備金，於退休時可同時支領一次性之老年給付及每月發給之退休年金，不合退休條件而離職者可領取離職金（即自行提撥退休準備金之本息）。退休金之計算係以最後薪資為基數，退休給付率2.5%（每服務1年給予2.5%），最低可領到最後薪資之40%，最高採計30年，可領到最後薪資之75%。退休人員死亡後其配偶可支領其最後薪資之72%。另須每月繳付薪資2%作為健保費用。目前退休提撥準備金是各地方政府及省政府分別送由中央政府統一管理，並未設置專責機構統籌辦理投資運用事項。所以，除提撥準備金外，所有資金缺口皆由政府編列預算支應，政府負最後支付保證責任。根據2011年資料估算，印尼政府應負擔之公務人員退休金成本約為薪資的28.4%，印尼政府在2010年編列用於公務人員退休金支出約佔當年度GDP之0.01%。

財政部於1992年推行編號第11號退休法，提

供自願私人職業確定給付或確定提撥計劃，以及確定提撥個人退休金計劃一個新的法律、財政與監管架構。在幾個月內，勞工與移民部推行編號第3號法案，規定雇主與勞工共同提撥5.7%至強制計劃，由國營事業單位管理，於退休或提前終止僱傭關係時發給一次給付。但是因為多種因素，包括兩法案競合等諸多問題，而宣告失敗。1997年至1998年間金融海嘯，私人退休金涵蓋範圍停止成長，於2004年預設經濟潛在復甦，制定國家社會安全制度法第40號法案，此法案最後期限日是2009年10月19日，至今仍未執行。

印尼強制退休年齡較低（1979年從原來的55歲改為56歲），造成人力浪費，人口依賴比例17%，預計至2050年在沒有任何勞動政策的改進下，將高達40%。壽命延長、生育率下降現象，在都市更為明顯。公眾關注的焦點在於退休所得是否可提供足夠經濟安全保障以對抗長壽，第40號法律之確定提撥儲蓄與確定給付生活養老金的雙重規定，將必須再度被檢視。印尼政府也注意到退休提撥準備金應加強投資運用，並準備在2013年成立專責機構來統一管理，不過尚須由中央政府的政治局來規劃。另印尼人工資總額用來維持生計已經負擔很高，又受許多提撥因素所影響，例如依靠大家庭的支持、財務管理缺乏遠見、地

方執行因素、必須滿足宗教偏好、法制方面偏弱沒有信心承諾等，使印尼人偏愛一次性給付。

#### 四、培訓

##### (一) 公務人員訓練之主管機關

印尼主管有關公務人員訓練之機關，有組織強化及行政改革部及國家公共行政學院，茲分述如下：

##### 1. 組織強化及行政改革部：

組織強化及行政改革部是制定印尼國家文官制度策略的中央機關，協助總統加強新政府改革、政策改革及協調；其主要任務，在於增進公務人員為民服務的品質及可信賴度，加強組織效率及協調，提升公務人力資源的專業性及行政效能，俾建立專業、有效率、可信賴的公務人員制度。

組織強化及行政改革部也負責公務人員訓練，例如初任公務人員訓練、副司長級訓練、高階主管之管理訓練，並培訓公務人員面臨東協一體環境之教育訓練。各部會或政府機關基於業務需要，亦得自行辦理與業務有關的各種專業訓練。

##### 2. 國家公共行政學院：

國家公共行政學院是負責政府機關公務人員教育訓練的主要機構，其所扮演的角色，是中央政府機關、省政府與地方政府機關的協調者。主要任務如下：

- (1) 開發公務人力行政管理制度，並提升公務人員的能力。
- (2) 為達成更好的管理，經由公共行政政策的制定、研究及發展，提供公務人員發展能力之機制及行政管理制度。
- (3) 鼓勵並輔助公務人員完成教育訓練。
- (4) 提倡公共行政、發展科學及組織結構之行政管理。

(二) 按公務人員職位(務)高低，規劃不同的訓練課程分別訓練

印尼的專業能力發展訓練制度，目的在於增進公務人員專業技能及知識，提升其執行公務之能力及效率。公務人力資源訓練(Human Resources Training)，可分為下列2種：

1. 補人員訓練(Candidate Training)：訓練重點在於培養國際宏觀、強化品德與倫理價值，增進其對政府施政制度、職掌範圍及組織文化之基本概念。候補人員

訓練，按其學（資）歷不同，尚可分為下列3級：

- (1) 第1級候補人員訓練（Candidate Training Level I）具高中學歷（High School Level）之公務人員。
- (2) 第2級候補人員訓練（Candidate Training Level II）具證照資歷（Diploma Level）之公務人員。
- (3) 第3級候補人員訓練（Candidate Training Level III）具大學學歷（University Level）之公務人員。

2. 公務人員訓練（Officer Training），可分為下列3種：

- (1) 領導訓練（Leadership Training）：強化管理階層人員應具有的專業領導能力。按其管理職務階層高低，尚可分4種層級的領導訓練。
- (2) 技能性訓練（Technical Training）：增進其執行公務所需具有的專業技術能力。
- (3) 功能性訓練（Functional Training）：增進其特定職位（務）功能所需具有的專業技術能力。

印尼的公務人員訓練，以其是否在職，可分為下列2種訓練：

1. 職前訓練（Preservice/Preposition training）

考試錄取之初任公務人員，經分發占機關職缺後，除參加新生訓練，尚須接受1個月的候補人員訓練（Candidate training），並依規定試用1年，接受實務專業訓練成績評量及格，始得正式任用為公務人員，但淘汰率不高。這種職前訓練是強制性的訓練，提供初任公務人員將來工作上從事公務所需具備的專業知識及能力，所有的參訓人員於課程結束後須參加考試。任何受訓人員如未完成必訓課程且成績評量合格，就須參加另一次課程重訓，如仍未通過第2次訓練考試，就會被開除。

2. 在職訓練（On-the-job training, Training in Position）

國家公共行政學院依年度公務人員訓練計畫規劃辦理的在職訓練，包括領導訓練（leadership Training）、功能性訓練（Functional Training）、技能性訓練（Technical Training）等；並針對任務性的受雇者，例如研究人員、企劃師、

訓練師及演講者等，規劃各種有關的訓練。

國家公共行政學院按公務人員年資長短不同，亦規劃辦理下列訓練。

- (1) 公務年資超過20年者，接受第1級的領導訓練。
- (2) 公務年資15年至20年者，接受第2級的領導訓練。
- (3) 公務年資10年至15年者，接受第3級的領導訓練。
- (4) 公務年資5年至10年者，接受第4級的領導訓練。

印尼政府為因應當前的特別議題，亦規劃專業的特別訓練，例如為因應東協一體之運作，與東協各國密切合作，辦理與東協運作有關的訓練班。

(三) 公務人員晉升較高管理階層職位（務），須通過在職訓練

印尼政府辦理在職訓練，目的在於增進公務人員的知識與職能，使其更有效率的執行公務。國家公共行政學院按公務人員職位（務）階層高低等不同結構，規劃辦理下列訓練：

1. 第1階層：訓練對象是高階管理職位（務）主管。

2. 第2階層：訓練對象是資深管理者。
3. 第3階層：訓練對象是中階管理者。
4. 第4階層：訓練對象是年輕的管理者。

公務人員接受這種職前訓練，是晉升較高或更高管理階層職位（務）的必要基本訓練。公務人員陞遷較高職位（務），通常必須經考試及格並接受2個月的訓練。於訓練期間其成績評量及格，始有陞遷機會；訓練成績如經評量不及格，尚有另一選擇，就是使其更早退休，作為淘汰機制。

印尼全國公務人員的訓練課程與訓練內容，係由國家公共行政學院負責規劃，其規劃的在職教育訓練課程，包括一般行政管理、組織結構及技能發展。一般行政管理及中階行政管理課程，由印尼國家公共行政學院所屬的部會或機關辦理，公務人員也可以參加其他部會或機關辦理的這兩種訓練課程。中高階行政管理課程、高階行政管理課程及機關首長的訓練課程，則由國家行政管理學院自行辦理。其訓練課程如下：

1. 一般行政管理課程（General Administration Course）（ADUM）。
2. 中階行政管理課程（Middle-level

Administration Course) ( SPAMA ) 。

3. 中高階行政管理課程(Middle–Highlevel Administration Course)(SPAMEN) 。
4. 高階行政管理課程 ( High-level Administration Course ) ( SPATI ) 。

## 第四章 考察心得

### 第一節 考選制度部分

- 一、泰馬印三國初任公務人員之進用均以舉辦公開考試擇優錄取為原則，並採能力本位思維，並無專為特殊身分或身心障礙者、少數族群舉辦之公務人員考試。我國公務人員考試亦注重核心職能之考評，惟於能力本位思維之外，亦兼顧弱勢族群權益之保障，以法律明定為身心障礙者、原住民族等辦理公務人員考試，俾於組織效能及人權照護之不同價值間取得衡平。
- 二、泰馬印三國均由用人機關參與辦理公務人員招募，並由中央主管機關訂定評量架構、程序、標準、命題大綱等之統一規範，以利符合用人需求並維護評量之公平、專業及一致性。我國國情與泰馬印三國有別，因承襲開科舉士之傳統，對於文官考試之獨立性與公正性一向以最高標準加以檢視，五權分立之設計亦反映出政府考用主體分離之基本方針，期藉由獨立行使之考試權，達到用人惟才之理想。
- 三、泰馬印三國之公務人員招募，均分階段廣泛採用筆試、口試、心理測驗、體能測驗或實地考試等多元評量方式甄選人才，俾求有效

預測應考人在未來職務表現之適任性。相較於我國而言，典試法第20條雖明定各種考試得採筆試、口試、測驗（心理測驗與體能測驗）、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，但為符合社會期待之公平標準並囿於考試試務負擔等限制，目前公務人員高普初等考試仍多以筆試方式辦理；惟近年公務人員特種考試除筆試外，已逐漸併採口試或體能測驗方式，俾期提升評量效能並更為貼近特殊之用人需求。

## 第二節 薪俸制度部分

- 一、馬來西亞及印尼政府考慮公務人員薪資調整時，除參考物價指數、經濟成長率、政府財政負擔等綜合因素外，都提到公務人員的表現，且將公務人員之工作績效，列為薪資調整的重要關鍵因素。公務人員之薪資由政府預算支出，公務人員績效表現，當然影響民眾的觀感，民眾的觀感也會反映在政府決策上。目前我國政府對於公務人員待遇的調整，是以物價指數、民間薪資、經濟成長率、家計調查及政府財政負擔等因素綜合考量（歐育誠，2011：4），建議政府在考量薪資調整依據時，除參考上列調整因素外，也能將公務人員的表現列入考量，並定期系統

性評估公務人員薪資結構是否合理、公平，以吸引及留用人才。

- 二、馬來西亞公務人員的退休金被認為是在職時延付薪資的性質，這是公部門與私部門薪資結構差異最大的部分。因此政府負有照顧退休人員基本生活需求之義務，在調整薪資時，應一併納入考量後決定，以求兼顧在職人員與退休人員之權益。
- 三、印尼由於主管可依公務人員之表現評估決定公務人員津貼之多寡，雖可造就競爭之工作環境，但是同工不同酬，易造成公務人員心理不平衡、內部衝突不協調，有礙團隊合作，恐影響政府整體績效表現。為激勵有績效之公務人員，使績效管理與薪資連結，應注意內外平衡及公平、合理原則，以有效提升個人及團隊績效。

### 第三節 退撫制度部分

- 一、泰國的公務人員退休制度因退撫支出均由政府按年編列預算而造成政府財務沉重的負擔，已經在1997年從確定給付制改為確定給付制兼採確定提撥制，而且成立具有法人地位的「泰國政府退休基金」，作為補強過去政府無能為力的長期提撥不足的隨收隨付制之缺失，並得以更審慎的財務管理來保障公務

人員的退休權益。相較於我國公務人員退休制度，雖已在1995年政府和公務人員開始提撥退休儲金，然因採給付條件較佳的確定給付制，加上提撥不足額的影響，公務人員的退休權益已漸受嚴峻的挑戰。

- 二、馬國的種族意識強烈，華人在馬國地位遠不如馬來人，從在政府服務的公務人員以馬來人達九成以上之比例來看，可知長久以來華人在馬國求生存，相較於在泰國及印尼的華人而言，其奮鬥必定是倍極艱辛。
- 三、馬國政府對沿襲英國統治時期過於優渥的公務人員退休制度，雖亟思改革，然因是規定在憲法內，基於信賴保護原則，且因90%以上的公務人員均為馬來人，所以馬國強調現職人員退休制度是憲法保障事項，在未經修憲前，不可擅加更動，只能針對未來採開放少數種族得以加入政府機關的新進公務人員規劃較為嚴謹的退休制度，另立法律規範之。
- 四、印尼公務人員的待遇、福利、退休等權益事項均較民間企業勞工優渥，所以印尼的中央政府認為公務人員文官制度具有領頭羊的指標功能。未來須否改革，希望能向我國政府求法取經。

#### 第四節 培訓制度部分

- 一、泰馬印3國對於考試錄取之初任公務人員均採占缺訓練，基礎訓練或新進人員訓練時間較短，大部分時間著重在機關實務訓練，淘汰率雖不高，但可針對機關業務需要實地學習並充實專業技能，相當務實。此外，印尼除「組織強化及行政改革部」及國家公共行政學院負責公務人員訓練政策規劃及實施外，各省政府（例如雅加達首都特區省政府）等地方機關亦得依其用人需求，訂定公務人員進用規定及訓練政策並實施訓練，進用管道多元化，較能因應機關用人需求，擇取適任之公務人員。我國為有效淘汰不適任的考試錄取人員，占缺訓練雖定有淘汰機制，並積極推動不占缺訓練，惟課程內容較偏重基本法制知能及文書處理與公務管理等理論，雖有實務案例研析，亦屬課堂靜態學習，為強化公務人員實務經驗，有必要規劃專業實地操作時段，進行實地情境訓練。我國考試錄取人員基礎訓練，統一由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及國家文官學院負責，實務訓練由考試錄取人員占缺訓練之機關實施，惟基於人力運用及訓練資源共享，似可考量交由各中央或地方用人機關按職系類別分班訓練，以強化其訓練成效。
- 二、泰馬印3國對於公務人員晉升較高職位（務）

或管理階層職位（務），須通過特定的考試或訓練，均有一套既定的訓練制度及成績評量機制。其規劃訓練的共通特點，是按職位（務）屬性或訓練目標欲達成的核心職能需求，細緻規劃多樣化的訓練，例如按其為實務執行人員、專業人員、行政管理人員、主管或領導人員，規劃實務技能、專業職能、功能性、行政管理、主管、領導發展等不同的訓練，甚至針對首長、總理等相當高職位者規劃訓練課程；此與我國升官等訓練及高階文官訓練，係按委薦升、薦升簡或簡任不同職等規劃統一的訓練，截然不同。鑑於不同職位（務）、階層、職系或專業屬性，所需之核心專業知識與技能不同，為達成訓練目標，強化公務人員晉升較高職位（務）之適任能力，採取更精緻且多樣化的訓練規劃，確有其必要性。

三、泰馬印3國均屬東南亞國家協會成員，其在規劃公務人員訓練課程上，共同點是針對當前重要政策議題均規劃東協特別訓練班，促使東南亞國家協會之運作順暢。東協特別訓練班之規劃，足堪我國政府機關推動重大政策或新制度時，辦理相關訓練或論壇之借鏡，對於強化各機關業務之推動與協調聯繫，當有助益。

## 第五章 考察建議

### 第一節 考選制度部分

- 一、為因應國情需求，我國係採五權分立之政府治理架構，由考試院督導考選部專責辦理各種公務人員考試，除實務訓練階段外，用人機關並不實際參與辦理考試。惟隨著社會分工日細與資訊技術發展，公部門之專業需求及組織任務益趨複雜，在考試權獨立行使之準則下，如能鼓勵用人機關審慎分析各職務之核心職能，據以確實反映任用需求，並於參與研訂考試規則及命題大綱等評量架構與標準時，提供務實具體之意見，當有助於考選專責機關擬訂適切的測驗方法、程序及錄取標準，俾能協力甄選適格之人才蔚為國用。
- 二、觀察印馬泰三國公務人員招募制度，可發現採取多元評量途徑顯然是共同的發展趨勢。惟我國囿於考選專責機關之組織人力與試務負擔，尚難於各種公務人員考試廣泛採行多元評量方法。因此，為擴大運用有效的評量方法或工具，或可研究採行外部專業認證考試成績之可行性，例如各種體能測驗或特殊之語言能力測驗，如已有公私立學術團體或專業機構辦理相關之認證考試，可考量於評

估其考試成績之專業等級與公信力後予以採認，俾能適當引進外部資源，以間接達到採用多元評量方法之目的。

- 三、鑒於每年參與公務人員考試人數屢創新高，高普考試及地方政府特考等大型考試之命題、閱卷負擔沈重，考試方式亦難求突破，或可考量研究泰國之分階段考試模式，以共通性的第一試資格考試評量應考人擔任公職應具備之基礎能力，發揮初步篩選功能，應考人須憑第一試通過資格據以參加各類公務人員考試第二試（必要時亦可規劃第三試），第二試起則可著重於第一試以外之專業知能或適任性評量，在應考人數降低之有利條件下，不論考試方法之精進、多元評量方式之採行或評量效度之提升，均應有較大的進步空間。

## 第二節 薪俸制度部分

- 一、建請立法院儘速審議公務人員基準法草案，俾早日完成立法程序，使公務人員之福利事項有法律授權；泰國、馬來西亞及印尼公務人員之薪資結構，除基本薪資外，都含加給、津貼及獎金等部分。因退休金之計算係以基本薪資為計算基礎，為節省退撫支出，故以變動性薪資，津貼及獎金方式，適時予

以公務人員實質獎勵，以激勵公務人員工作潛能，提升團體績效。有關獎金部分，我國亦曾有學者主張績效俸給制度，於民國92年起針對行政院及地方各級行政機關訂定績效獎金及績效管理計畫，依該計畫規定，得分別依工作績效，發給機關首長、單位及個人績效獎金。惟立法院94年度中央政府總預算案通過決議「各機關都已編列年終獎金、考績獎金等預算，實不宜再巧立名目編列績效獎金。」，致實施4年，即告終止。目前大部分公務人員獎金及補助，如軍公教現職公務人員年終工作獎金、工程獎金、醫療獎金、警政機關工作獎勵金、以及交通費、教育補助費等補助性福利津貼，均因無法源依據，而以行政命令方式發放，致遭立法部門及外界質疑，要求行政機關改善，顯示公務人員獎金及福利事項法制化已刻不容緩。按獎金不僅是激勵問題，也涉及公平問題，寓「對待給付」性質，因涉及國庫支出、公共利益，允宜有法律授權。然福利措施涉及各類公務人員之權益衡平，基於立法經濟考量，不宜個別於各特種人事法律中另定，而應於全國公務人員共同適用之法律中統一規定。考試院會同行政院於101年3月27日函請立法院審議之公務人員基準法草案第56條規定，

為激勵公務人員士氣，獎勵特殊工作績效，以達施政目標，提升行政效能，政府得視財政狀況發給獎金，並規定獎金之適用對象、類別、條件及程序等有關事項之辦法，由行政院定之；第57條規定為安定公務人員生活，激勵工作士氣，政府應視財政狀況，規劃辦理相關福利措施。如公務人員基準法草案完成立法，將可強化公務人員支領獎金及相關福利措施之法源依據。爰建請立法院儘速審議公務人員基準法草案，俾早日完成立法程序，使公務人員之福利事項有法律授權。

- 二、建議全面檢討人事費支出的合理性：人事費約占政府預算支出比率：泰國40%；馬來西亞22%；印尼25.12%（若含津貼總支出約占42.44%）。我國101年度中央政府人事費4,206億餘元，占中央政府總預算歲出預算（1兆9,388億餘元）21.69%，似與上開國家所占比率相近，倘加上地方政府、國營事業及非營業特種基金人事費則高達1兆2,034億元（其中逾2成用於退撫支出），超過中央政府總預算歲出規模之6成。人事費用支出相當龐大，相對排擠公共建設、社會福利支出之效應。為利國家長遠發展，須全面檢討人事費支出的合理性，包括組織規模、員額管控、晉用

方式、薪資結構、退休制度的檢討等。尤其退撫支出占人事費用2成以上，考慮國家財政、世代正義，應重新檢討退休制度之合理性，如不合理則應儘早改革。

- 三、政府對於高級文官或政務人員有別於一般公務人員之福利津貼或補助應予法制化或設定標準，俾利遵循管理與避免社會紛擾：泰國及馬來西亞對於高級文官管理階層另有提供汽車、汽油、行動電話、出國旅行津貼等及提供獎學金供其深造進修，我國雖對行政機關首長、副首長及政務人員有特別之待遇，然並未完全法制化，主管機關也未有統一標準，以致每年立法院審查預算時，常有質疑與批評，不但使高級文官及政務人員形象受損，行政機關亦不易管理，迭生紛擾與階級對立，爰建議對於機關首長、副首長等高級文官及政務人員之福利事項予以特別規範並法制化，以利遵循辦理，秉公處置。

### 第三節 退撫制度部分

- 一、由於人口老化已經成為各國面臨之相同問題，世界先進各國對於退休年金領取條件，均有審慎之規劃。例如美國聯邦公務人員領取退休年金之條件，係以年資搭配年齡規定，任職年資30年以上者，以55歲至57歲為

領取退休金年齡；任職年資20年者，以60歲為領取退休金年齡，任職年資僅有5年者，則需至62歲始能領取退休金。當今我國人口老化之現象亦日益顯著，然而我國公務人員平均退休年齡卻逐年下降中，造成退撫基金甚大之負擔，於2011年1月1日修正施行之公務人員退休法將任職25年以上年滿50歲自願退休公務人員即得支領月退休金之條件修改為任職年資25年未滿30年者，須至60歲始可領取月退金；至於任職年資30年以上者，則至55歲即可領取月退休金。此項改革主要目的是藉由延後支領月退休金年齡，縮短支付退休金期間，以暫減輕退撫基金支出壓力。為期退休制度能順應人口老化之社會發展趨勢，是否需要繼續往後延伸至65歲，會否造成人力反淘汰，建議進行最適公務人力資源全方位研究，期能兼顧國家財政與公務人員退休權益。

二、我國公務人員退撫制度自1995年7月1日實施退撫新制以來，雖成功建立公務人員在職提撥退休準備金之概念；惟因實施開始所定之提撥率即非足夠，再加上近年來經濟景氣低迷，投資報酬率偏低、退休人數卻快速增加，退撫基金之收支結構亦愈趨險峻。當前世界先進國家公部門退撫給付機制之改革經

驗，多係將「DB制」改採「DC制」或「兼採DB制及DC制之雙層制」。參訪的泰國政府退休基金即為1例。為有效解決我國政府財政困境並期退撫基金永續經營，當務之急應檢討現行公務人員之退撫給付機制，然而從各種研究資料可知採行「DC制」或「兼採DB制及DC制之雙層制」並無絕對之優劣之分，因此，當我們思考未來我國公務人員退撫給付機制究應採行何種制度時，建議就我國整體文官制度特性、目前社經環境背景及實務操作之可行性等作通盤性考量。

三、目前政府四大退休基金，包括退撫基金、勞保、勞退基金以及國民年金等，因委託代操績效不彰且出現經理人操作弊案引起各界關注，民意機關以及學界諸多聲音，不僅希望提升基金經營績效，更注意各行業間退休金的公平性，以及國人老年經濟安全的保障如何達成世代正義，然而公務人員的屬性以及與國家的僱傭關係絕非私部門雇員與雇主關係，建議在衡酌國家財務負擔與維護公務人員退休權益的前提下，針對現行公務人員退休制度所存問題例如最適提撥率以及退休金之計算基準等基本架構進行通盤檢討。

## 第四節 培訓制度部分

- 一、保訓會為有效淘汰不適任的考試錄取人員，除定有占缺訓練之淘汰機制，積極推動不占缺訓練外，並強化訓練考試統一命題、選題及入闈等作業流程，以提升考試之信度及效度。惟考試錄取人員人數眾多，保訓會及國家文官學院在現有人力不足因應日益擴張之訓練業務，而請增員額困難之情況下，建議將上開考試錄取人員按職系類別分班，交由各中央或地方用人機關結合實務訓練，保訓會及國家文官學院負責訓練政策規劃及成績評量，其可行性似可加以評估。又為強化實務訓練，亦建議由各該中央或地方用人機關按其用人需求提出訓練計畫，並增設專業實地操作時段，例如人事、社政、地政、戶政或公共工程人員，可規劃時段至各該業務主管機關進行實地情境訓練，當有助於提升各該職系公務人員之專業實務經驗，俾用人機關得以擇取適任之公務人員。
- 二、我國各種升官等訓練，為提升公務人員晉升較高職位（務）所需之專業能力與知識，已建立具信度及效度的訓練內涵與成績評量基準，且定有淘汰機制。惟為切合訓練目標，建議按其不同職位（務）、職系屬性或專業核

心職能需求（例如一般文官與工程技術人員），或不同的行政管理、主管或領導階層，考量規劃較細緻而多樣化的訓練，以強化公務人員晉升較高職位（務）之適任能力。此外，亦建議通盤檢討訓練課程之規劃，減少理論或知識的單向灌輸，加強實務經驗之汲取，兼採戶外動態實習與討論，赴有關機關進行實地情境訓練，必要時考量增列7日至10日的國外研習課程（自費或半自費），當有助於提升公務人員的務實精神與國際觀。

- 三、我國政府機關基於業務需要，針對國際性或跨域性議題（例如ECFA「兩岸經濟合作架構協議」，Economic Cooperation Framework Agreement之運作及因應），雖有類似訓練，但鮮有全國性的整合訓練規劃。建議參照泰馬印3國規劃東協特別訓練班之理念，聯合各政府機關，針對當前重要政策、新制度之推動與宣導或重要議題之討論，辦理年度性的訓練或討論會，當有助於政策與制度之推動，強化有關機關之業務推動與協調聯繫。

## 第五節 其他建議

東南亞地區目前正值經濟起飛階段，且天然資源豐富，農業、礦業、糧食等產業發展潛力無窮，建議可列為我國經濟方面之重點發展區域。

## 第六章 結語

此次前往泰國、馬來西亞、印尼就該國公務人員相關之考選、薪俸、退撫及培訓等進行考察，獲得相當多的收穫，考察內容並可作為考試院及相關機關規劃人事法制及實際執行業務之參考。惟以本次考察行程時間仍嫌不足，僅能蒐集各國主要相關制度，並透過與各該國有關主管機關之座談及相關資料之提供與介紹，就其制度之重點與基本精神之所在，及實務上之處理方法儘量多加瞭解，實無法於短暫期間內窺其全貌，對相關考察議題再做更深入的探究，實有美中不足之處。

但整體來說，本次考察團能在有限的時間之內，先後就所預擬欲瞭解之問題，獲得泰國文官委員會、馬來西亞公共服務局、印尼雅加達首都特區省政府及國家組織強化及行政改革部等政府機關相關官員們懇切說明，也獲得渠等所提供的詳實參考資料，因此，這次考察誠可謂圓滿成功。除感謝拜會機關外，這期間所當感謝者，當然首推我國外交部以及駐泰國代表處、駐馬來西亞代表處及駐印尼代表處相關人員的鼎力協助，再次致謝。

## 參考資料

- ASEAN Civil Service(2012). Putrajaya, Malaysia : Public Service Department Malaysia. Retrieved Nov.1,2012, from <http://16thaccsm.jpa.gov.my/images/stories/pdf/b%20asean%20civil%20service%202012.pdf>
- Human Resource Development and Training of Civil Servants in the Public Service of some ASEAN countries. Retrieved Nov.1,2012, from [http://caicachanhchinh.gov.vn/Plus.aspx/en/News/71/0/109025/0/356/Human\\_Resource\\_Development\\_and\\_Training\\_of\\_Civil\\_Servants\\_in\\_the\\_Public\\_Service\\_of\\_some\\_ASEAN](http://caicachanhchinh.gov.vn/Plus.aspx/en/News/71/0/109025/0/356/Human_Resource_Development_and_Training_of_Civil_Servants_in_the_Public_Service_of_some_ASEAN)
- Prasojo, E., T., Kurniawan, & D., Holidin ( 2007 ) . An analysis of the government systems in Indonesia : Draft of the final report. Retrieved Nov.1,2012, from <http://admsci.ui.ac.id/files/200620070140351.pdf>.
- Tjiptoherijanto, P. ( 2007 ) . Civil Service Reform in Indonesia ◦ Invernational Public Management Review. Electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, 8(2). Retrieved Nov.1,2012, from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan039128.pdf>

Public Service Department Malaysia ( 2012 ) .  
ASEAN Civil Service 2012. Malaysia: Public  
Service Department Malaysia.

Simananta, S. & Aramkul, A. ( ed. ) .  
Decentralization of Recuritment in Thai Civil  
Service. Retrieved Nov.1,2012, from [http://  
unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/  
un/unpan021828.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021828.pdf)

The Civil Service Commission (CSC). Retrieved  
Nov.1,2012, from [http://www.ocsc.go.th/ocsc/en/  
index.php?option=com\\_content&view=article&id  
=82:csc&catid=44:csc&Itemid=245](http://www.ocsc.go.th/ocsc/en/index.php?option=com_content&view=article&id=82:csc&catid=44:csc&Itemid=245)

The Office of the Civil Service Commission (OCSC).  
Retrieved Nov.1,2012, from [http://www.ocsc.  
go.th/ocsc/en/index.php?option=com\\_content&vi  
ew=article&id=83&Itemid=246](http://www.ocsc.go.th/ocsc/en/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=246)

公務員已經是變相失業金 ( 2012 ) 。 2012年  
11月1日取自 Scribd 網站，網址：  
[http://zh.scribd.com/doc/85023887/%E5%85%A  
C%E5%8A%A1%E5%91%98%E5%B7%B2%E  
7%BB%8F%E6%98%AF%E5%8F%98%E7%9  
B%B8%E5%A4%B1%E4%B8%9A%E9%87%9  
1](http://zh.scribd.com/doc/85023887/%E5%85%A<br/>C%E5%8A%A1%E5%91%98%E5%B7%B2%E<br/>7%BB%8F%E6%98%AF%E5%8F%98%E7%9<br/>B%B8%E5%A4%B1%E4%B8%9A%E9%87%9<br/>1)

印尼星洲日報 ( 2012/01/10 ) 。 印尼政府確定2012  
年公務員薪資調升10% 。 2012年11月1日取自

- 印尼星洲日報網，網址：<http://www.sinchew-i.com/sciIND/node/28798>
- 中華經濟研究院（2010）。2011年印尼接任東協主席國。2012年11月22日取自中華經濟研究院網站，網址：[http://www.wtocom.org.tw/SmartKMS/do/www/readDoc?document\\_id=111938](http://www.wtocom.org.tw/SmartKMS/do/www/readDoc?document_id=111938)
- 台灣東南亞國家協會研究中心（2012）。東協發展簡介。2012年11月22日取自台灣東南亞國家協會研究中心網站，網址：<http://www.aseancenter.org.tw/ASEANintro.aspx>
- 光明日報（2012/3/9）。首相：取消薪金制•公務員加薪13%。2012年11月1日取自光明日報網，網址：  
<http://guangming.com.my/node/129261?tid=14>
- 星洲日報（2010/08/07）。馬來西亞•民調：薪金比私人界高•更多人想當公務員。2012年11月1日取自馬來西亞星洲日報網，網址：  
<http://www.sinchew-i.com/sciSC/node/170943>
- 芬斯頓主編（2007）。東南亞政府與政府。北京：北京大學出版社。
- 張金齡主編（1993）。海外公務員工資福利制度。北京：人民出版社。
- 張錫鎮（1999）。東南亞政府與政治。臺北：揚智。

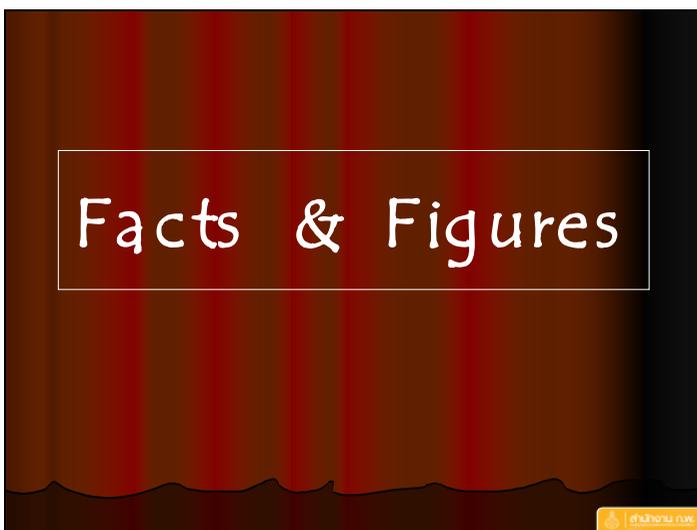
經濟日報 (2012/11/22)。東南亞新興企業「錢」景俏。2012年11月22日取自聯合新聞網，網址：<http://udn.com/NEWS/WORLD/WOR2/7515413.shtml>

蔡良文等 (2001)。考試院泰東國際學術交流研習團研習報告。臺北：考試院。

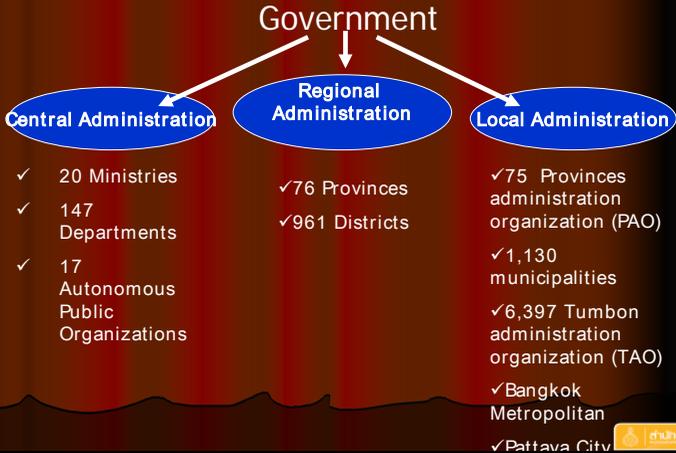
歐育誠 (2011)。俸給制度及給與實務。公務人員月刊，第181期，頁1-7。

蘇登林、梁瑞蘭、張建智、羅明華、王永大、黎璧奇、劉永慧、袁月桂、黃政剛 (2001)。泰國、馬來西亞人事制度考察。台北：銓敘部。

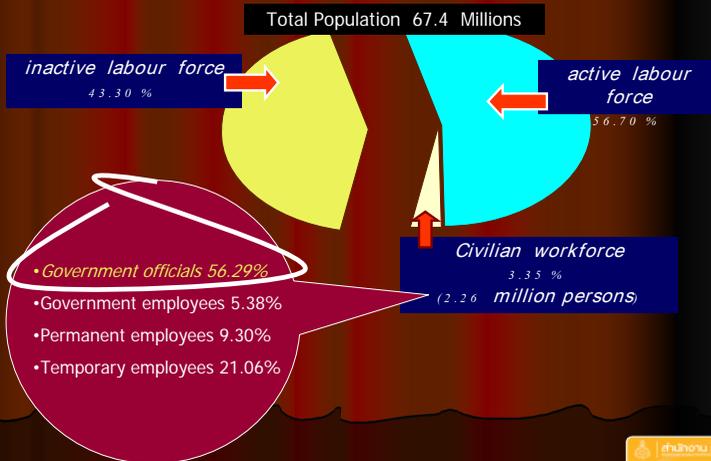
# 附錄一 泰國文官委員會簡報資料



## National Public Administration Structure



## LABOUR FORCE : CIVILIAN WORKFORCE (as of 2011)

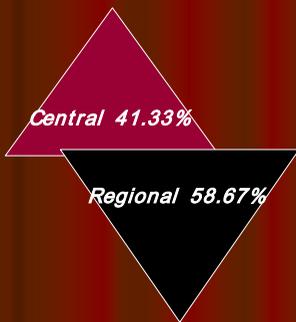


**GOVERNMENT OFFICIALS (1,272,095 PERSONS)  
BY TYPE OF SERVICE**

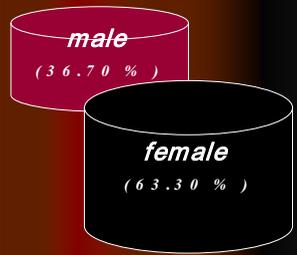
Type of service	number	%
<b>Central &amp; Regional Administration</b>	<b>1,079,587</b>	<b>84.87</b>
Ordinary civil servants (under CSC)	358,735	28.20
Teachers	451,324	35.48
University officials	36,150	2.84
Legislative body officials	3,004	0.24
Police officials	209,275	16.45
Public prosecutors	3,175	0.25
judges	4,297	0.34
Autonomous organization officials	13,627	1.07
<b>Local administration</b>	<b>192,508</b>	<b>15.13</b>
<b>total</b>	<b>1,272,095</b>	<b>100</b>



Ordinary civil servants  
(364,486 persons)  
by types of administration



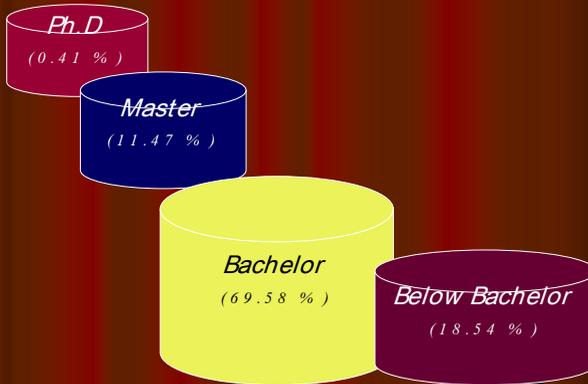
Ordinary civil servants by sex



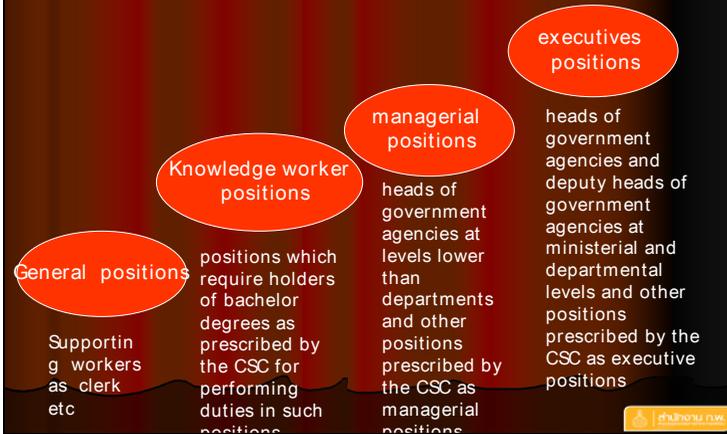
## Ordinary civil servants by type of position



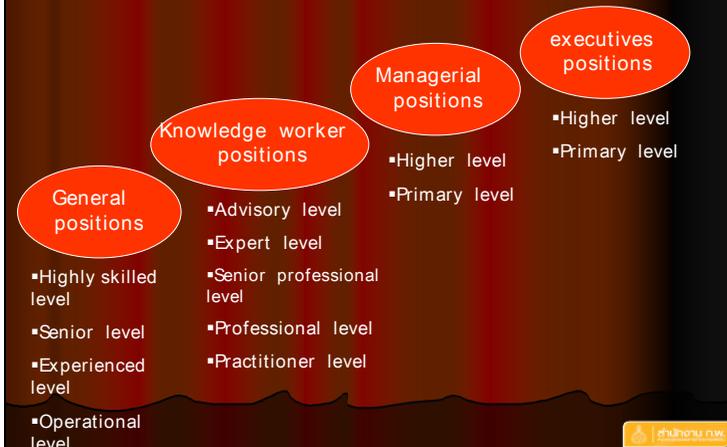
## Ordinary civil servants by education



## Category of position of ordinary civil servants



## Level of each position of ordinary civil servants



# Constitution of Thailand 2007



## Commitment of Government to Civil Service Administration

- To develop working system of public sector by developing quality, merit and ethics of State officials
- To improve working processes for the efficiency of State administration
- To encourage State agencies to apply the good public governance principle in the performance of their official duties

*Constitution of Thailand 2007*



## Commitment of Government to Civil Service Administration (cont')

- To organise official works and other works of State with a view to enhance quick, efficiency, transparency and accountability in providing public services and with due regard to public consultation.

*Constitution of Thailand 2007*



## Ethics of State officials

- Ethical Standards of Government official or State official shall be in accordance with the established Code of Ethics.

*Constitution of Thailand 2007*



# Civil Service Act 2008

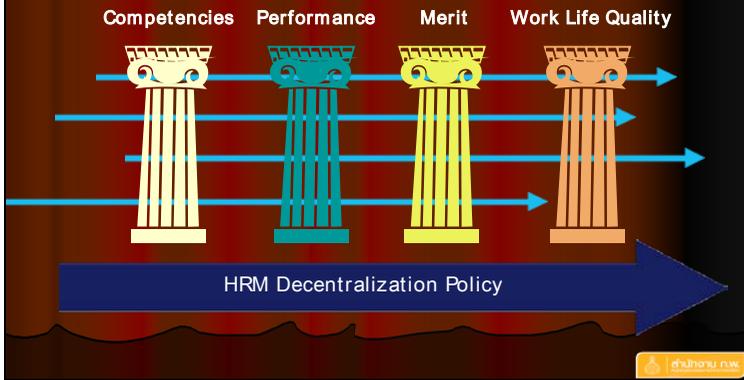


## General Concepts of Civil Service Management

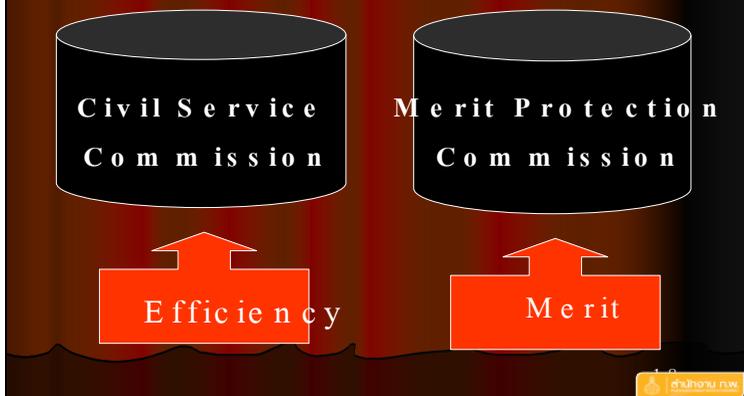
- ✓ The organization of civil officials (human resource management) shall be undertaken with a view to the result-based outcome, efficiency without unfair discrimination and good value in the discharge of State functions and to make officials perform their duties with quality and virtuously and have a good quality of life
- ✓ the consideration of merit, promotions and conferment of other benefits to officials must be carried out fairly through considerations of work products, capacities and behaviors, and political views or political party affiliations shall not be taken into consideration
- ✓ disciplinary proceedings must be carried out justly and without prejudice



## General Principles of Civil Service Management



## Civil Service HRM Regulatory Commissions



# Civil Service Commission

## Civil Service Commission

Ministerial Level

Ministerial  
Civil Service Sub-Commission

Departmental

Departmental  
Civil Service Sub-Commission

Provincial Level

Provincial  
Civil Service Sub-Commission

## CIVIL SERVICE COMMISSION (CSC)

PM or Deputy PM

chairman

- ✓ Permanent Secretary of the Ministry of Finance
- ✓ Director of Budget Bureau
- ✓ SG of NESDB

Ex officio commissioners

5 – 7 commissioners appointed by the King

Persons qualified in human resource management and law Hold office for 3 years

SG of OCSC

commissioner and secretary



## Duties of CSC

advise Council of Ministers on public human management policies and strategies

report Council of Ministers to consider appropriate salaries, positional allowances, subsistence supplements, welfare ,fringe benefits for government officials

prescribe rules, procedures and standards for the management and development of human resources of civil officials

supervise, oversee, monitor, inspect and evaluate human resource management of civil officials in ministries and departments in order to maintain fairness and human resource management standards



## Duties of CSC (cont')

formulate policies and issue rules concerning King's scholarships and government scholarships

prescribe rules and procedures for accrediting the credentials of holders of degrees, vocational certificates or other credentials for the instatement and appointment as civil officials, and to determine the salary rates, remuneration, position levels and categories for such credentials

thuharu.nw

## Roles of Ministerial, Departmental and Provincial Civil Service Sub-Commission

- to consider the formulation of policies, systems and rules and procedures for human resource management in a ministry/ department/ province which must be consistent with the rules, procedures and standards prescribed by the CSC
- to consider the redistribution of manpower among government agencies within a ministry/ department/ province
- to consider matters pertaining to disciplinary proceedings and orders of discharge from government service as provided in the Civil Service Act
- to carry out other acts under the Civil Service Act and assist the CSC in the performance of functions pursuant to the Civil Service Act as assigned by the CSC.

thuharu.nw

# Merit Protection Commission



## Purposes of Merit Protection Commission

1. Uphold the principle and practices of merit bases in civil service system
2. Upgrade and speed up the disciplinary, grievance, and appeal processes in the civil service system
3. Promote professionalism in merit protection processes



## Merit System Protection Commission

Full time commission

7 Commissioners appointed by the king

- "The Secretary- General of the CSC is the secretary of the MSPC
- MSPC commissioners hold office for a term of six years as from the date of appointment by the King and shall hold office for only one term.

## Roles of MSPC

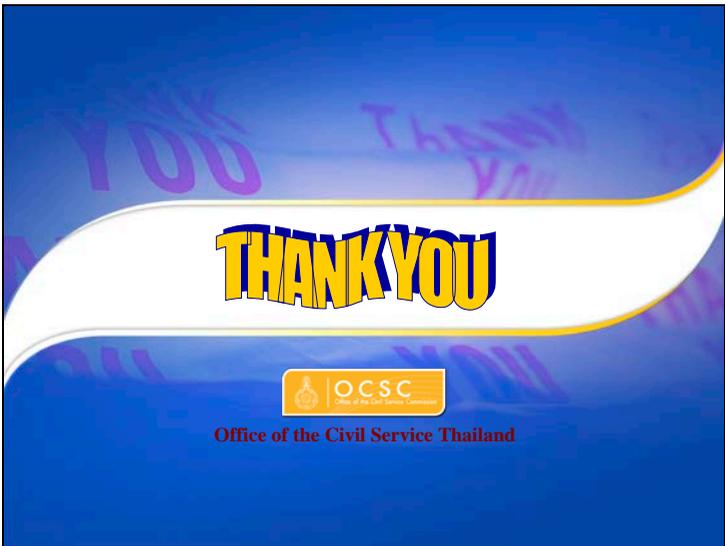
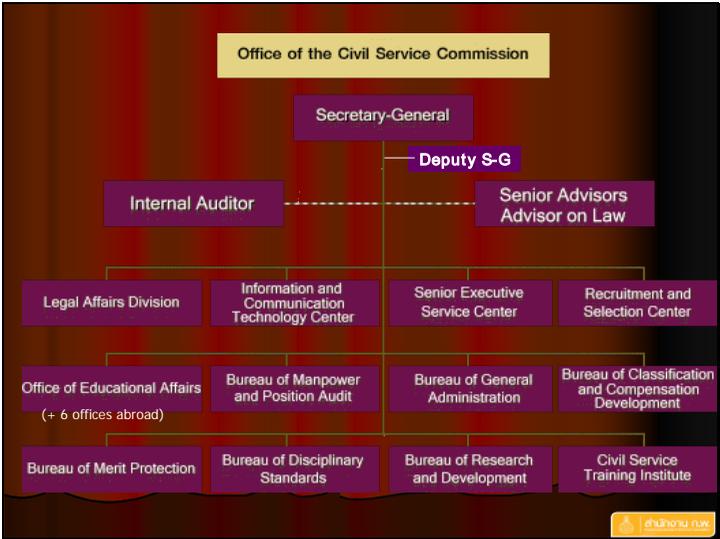
- to submit proposals to the CSC or other central personnel administration agencies in order for the CSC or other central personnel administration agency to undertake the provision of or to revise human resource management policies pertaining to the preservation of merit system
- to consider appeals and complaints
- to consider matters on the preservation of merit system
- to issue MSPC Regulations, rules, regulations and procedures for the performance of functions under the Civil Service Act
- to appoint persons having the qualifications and not being under a prohibition prescribed by the MSPC to become members of an appeals commission or members of a complaints commission.

## Core Competencies of Civil Servants

- ⌘ Achievement Motivation
- ⌘ Service Mind
- ⌘ Professional Expertise Accumulation
- ⌘ Integrity
- ⌘ Teamwork Motivation

## Office of the Civil Service Commission

- Office of the Civil Service Commission, abbreviated “OCSC” with the Secretary- General of the CSC as the superior official in charge of the officials and administration of the OCSC
- OCSC is directly accountable to the Prime Minister
- OCSC has powers and duties to act for the CSC and MSPC in the performance of their official functions and to perform other duties as assigned by the CSC or MSPC





## Recent Remuneration Adjustment

Thailand's Civil Service

### Contents

- 1 Challenges in Public Sector HR .....
- 2 Public Sector Pay's Road Map .....
- 3 Recent Reform in Remuneration Structure .....
- 4 Pay Initiative in Thai Public Sector .....
- 5 Q & A .....

 2

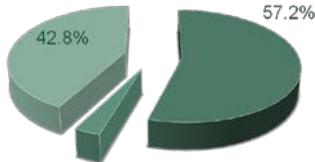
## Challenges

### Civil Service



## Population & Civilian Workforce

Person not in  
Labor Force &  
Persons under  
the age of 15



Labor Force

Civilian Workforce 3.14%

Fiscal Year: 2010

**Population**

**67.20 million persons**

**Labor Force**

**38.64 million persons**  
(57.50 % of Population)

**Civilian Workforce**

**2.11 million persons**  
(3.14 % of Population or  
**5.46% of Labor Force**)

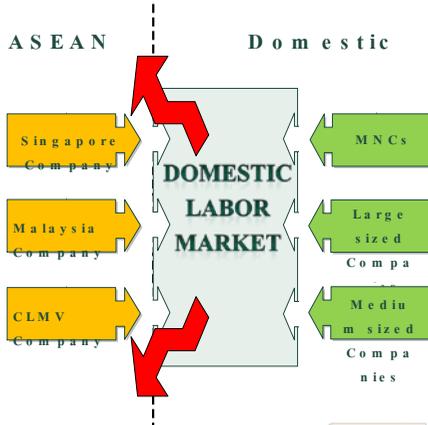


4

## Expanding the Frontier



1. Engineering Services
2. Nursing Services
3. Architectural Services
4. Medical Practitioners
5. Dental Practitioners
6. Accountancy Services
7. Surveying Services

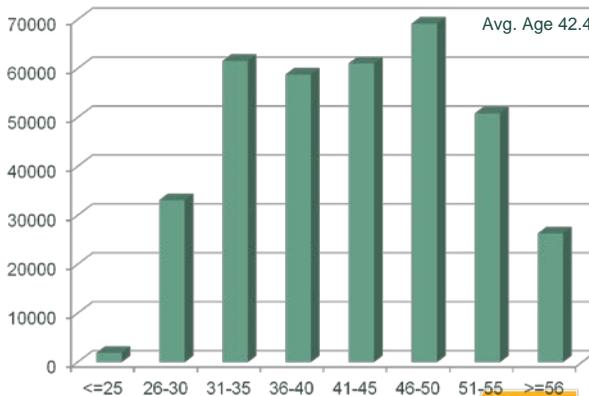


5

## Civil Servant by Age Group

Fiscal Year: 2010

Avg. Age 42.44



6

## Contents

- 1 Challenges in Public Sector HR
- 2 Public Sector Pay's Road Map
- 3 Recent Reform of Remuneration Structure
- 4 Pay Initiative in Thai Public Sector
- 5 Q & A

## The Road Map

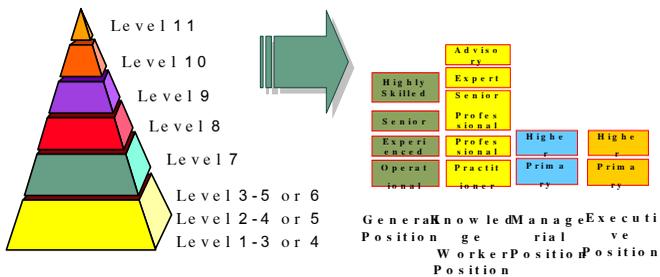


## Contents

- 1 Challenges in Public Sector HR .....
- 2 Public Sector Pay's Road Map .....
- 3 Recent Reform of Remuneration Structure .....
- 4 Pay Initiative in Thai Public Sector .....
- 5 Q & A .....

## Civil Service Act A.D. 2008

### Single Classification Scheme



**Single Salary Schedule to Four Salary Schedule**  
**Pay Step to Pay Range**  
**Additional Type of Allowance**

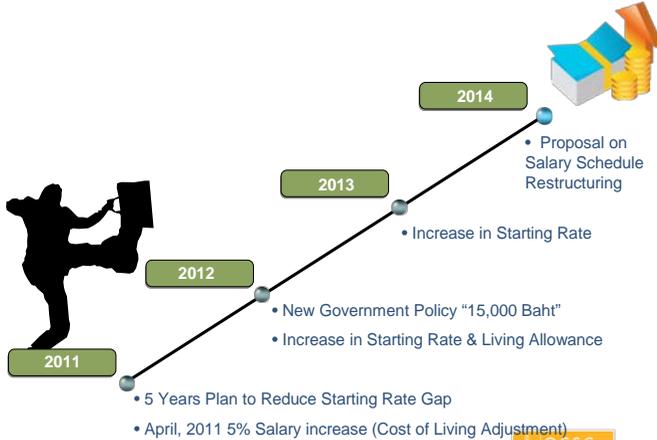
## Structure of Remuneration



## Contents

- 1 Challenges in Public Sector HR
- 2 Public Sector Pay's Road Map
- 3 Recent Reform of Remuneration Structure
- 4 Pay Initiative in Thai Public Sector
- 5 Q & A

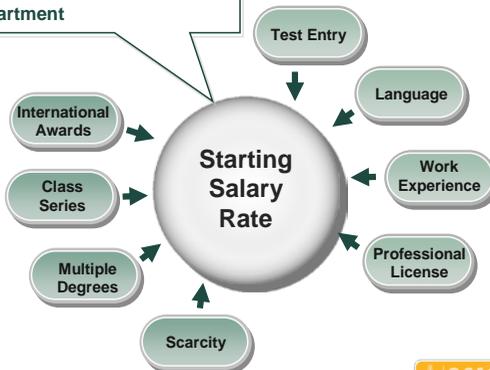
## Reducing External Inequality



13

## Introducing the Difference

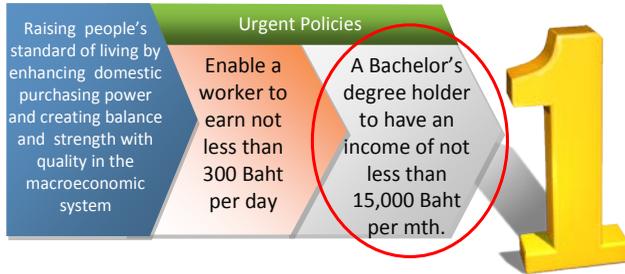
- Single rate to 10% Range
- Select at least 4 factors
- Different factors for each Department



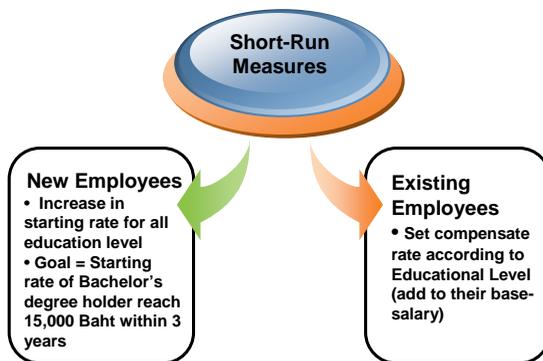
14

# Government Policy

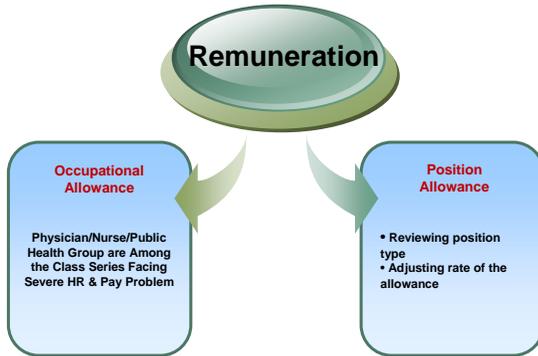
Policy Statement of the Government of Ms.Yingluck Shinawatra,  
Prime Minister, to the National Assembly on August 23 rd, 2011



# Government Policy



## Medium-Term Initiative



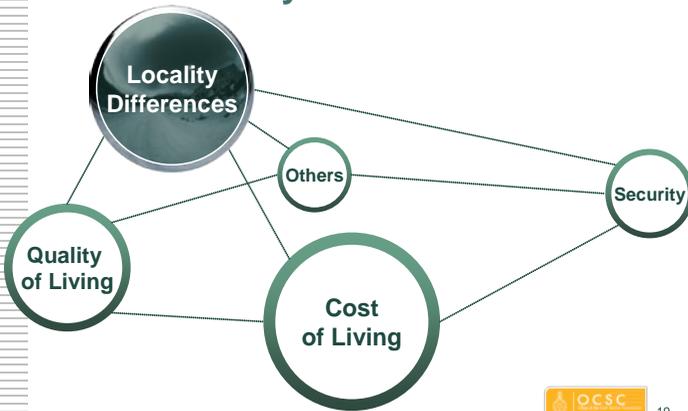
## Long-Term Initiative

### Remuneration Tribunal



## Long-Term Initiative

### Locality Allowance



## Conclusion

1. Introducing the Difference in Public Sector Pay

2. Toward the Reflection of Real Value of Work

3. Reducing External Inequality

4. Incentive & Motivation in Public Sector Pay



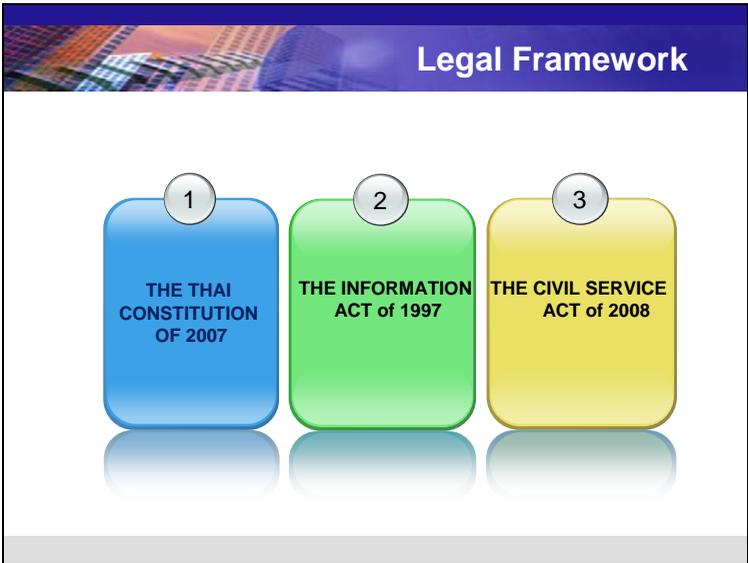


## Contents

1	<b>Legal Framework</b>	.....
2	<b>Qualifications of Candidates</b>	.....
3	<b>Curriculum Design</b>	.....
4	<b>Recruitment and Selection Mechanism</b>	.....

Contents

1 Legal Framework





## The Thai Constitution of 2007

- ❖ **Guarantee equality of Thai people as being prescribed in the part two of the Constitution.**
- ❖ **Section 30 have stated that Male and Female shall enjoy equal rights. Unjust discrimination against a person on grounds of difference in origin, race, language, sex, age , physical conditions or health, economic or social status, religion belief, education or constitutionally political view, which does not contravene the provisions of the Constitutions, shall not be permitted.**
- ❖ **Then, in terms of recruitment and selection, candidates must be treated equally and fairly.**



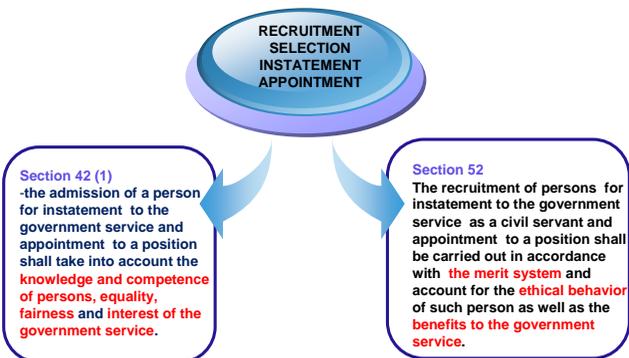
## The Information Act of 1997

- ❖ **It has allowed information disclosure regarding public service tasks to the general public.**
- ❖ **Then, Applicants are able to monitor recruitment procedures as they can ask OCSC and departments to reveal information concerning recruiting procedures, scoring, and criteria.**

## The Civil Service Act of 2008

- ❖ **It determines authorities, roles, responsibilities, and functions of the OCSC in terms of position classification, recruitment and selection, disciplines, merit protection, compensation and welfare, and training development.**
- ❖ **OCSC deals with civil service human resource management.**

## The Civil Service Act of 2008





**Qualifications of Candidates**



**Qualifications of Candidates**

**Section 36**  
**General**  
**Qualifications**

**Section 62**  
**Qualifications**  
**Requirement**  
**for the position**  
**(class specifications)**

## General Qualifications

1. Be of Thai nationality;
2. Be at least 18 years of age;
3. Be a person with pure faith in the democratic form of government with the King as the Head of State;

## Qualifications Prohibitions

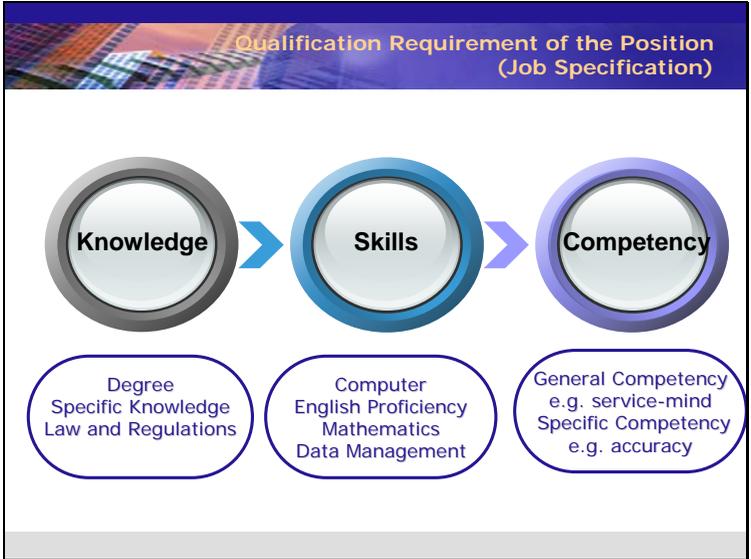
a political official;  
an incompetent person, insane  
or mentally disabled person;

a person suspended from  
government service;  
be morally defective ;  
a committee member or an  
officer of a political party;  
be adjudged bankrupt;

have been imprisoned;  
be punished by discharge or  
dismissal or expulsion from state  
agencies or for breach of discipline  
under the Civil Service Act;  
have cheated in government  
service entrance examination.

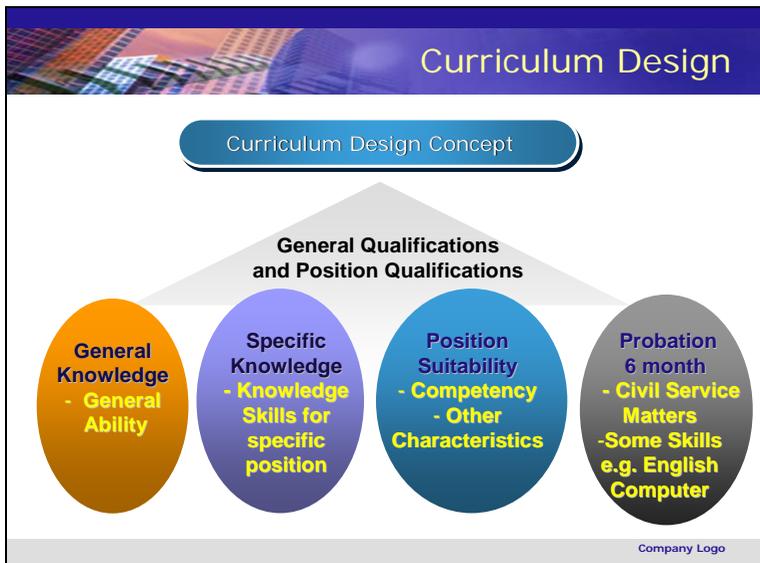
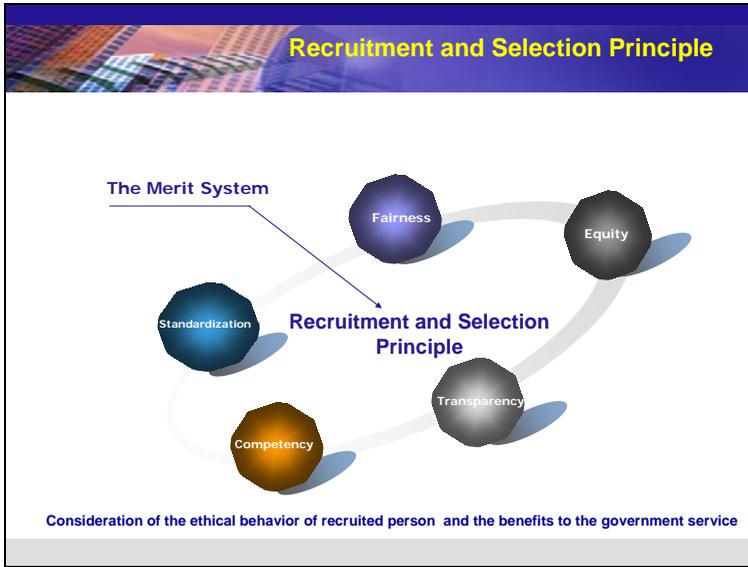
### Qualifications Prohibitions

\* A waiver may be  
considered in some cases by  
CSC commissioners.



## Contents

3	Curriculum Design
---	-------------------



4

## Recruitment and Selection Mechanism



## Recruitment and Selection Mechanism

- ❖ **Competitive Examination**
- ❖ **Selective Method**
- ❖ **Appointment of experts and specialists**

## Competitive Examination

- ❖ **The Civil Service Act of 2008 , section 53**
  
- ❖ **The appointment of a recruited civil servant to a particular position shall be made from candidates passing competitive exams.**
  
- ❖ **Competitive examination, lists of the passing candidates and details on examinations shall be in accordance with rules, procedures and conditions prescribed by the CSC.**

## The Curriculum for Competitive Examination

- 1. General exam (General ability and Thai language comprehension)**
  
- 2. Specific exam**
  
- 3. Position suitability assessment (Interview)**

### Holistic Approach

- ❖ **Ability to learn (trainability)**
  
- ❖ **Ability to do (Knowledge, Skills, Abilities)**
  
- ❖ **Willing to do (Suitability- behaviors, attitudes, and personalities).**

## Criteria and Procedure of Competitive Examination

- ❖ **Attainment of a score of not less than 60% in each of three assessment stage, namely, general examination, specific examination, and position suitability is considered a passing scores.**
- ❖ **Successful applicants will be ranked according to their scores and placed on a list for appointment and will be placed according to their rank.**
- ❖ **The list will remain current for 2 years.**

## Competitive Examination Method

- ❖ **employs with applicants with general degree (the largest group) - Bachelor's Degree / Below Bachelor's Degree**
- ❖ **a partnership recruitment concept = OCSC and departments have joined in recruiting civil servants.**

## Recruitment Partnership Concept for Competitive Examination

1. General exam (General ability and Thai language comprehension)
2. Specific exam
3. Position suitability assessment (Interview)

- Administrator**
- ❖ OCSC provides the test. (administered by OCSC or departments)
  - ❖ Departments
  - ❖ Departments

## General Knowledge Certificate

- ❖ **Those who pass the general exam will get general knowledge certificate. So departments just employed the eligible lists of those who got such certificate to conduct their own specific examination and position suitability.**



## Selective Method

- ❖ **The Civil Service Act of 2008, section 55**
- ❖ **Under an exception in special circumstances, candidates may be selected and appointed to positions without conducting competitive examination. e.g. screening paper + interview**
- ❖ **The rule and regulations for Recruiting is more flexible and determined by the CSC.**



## Selective Method

- ❖ **employs with specific groups:**
  - **Graduates in scarce field/ needed degree**
  - **Government Scholars (OCSC administers an annual selection)**



## Selective Method

### NEEDED FIELD GRADUATES

- ❖ **Departments conduct position suitability assessment through interview or other suitable methods.**
- ❖ **The OCSC representative must be appointed in the selection committee.**



## Selective Method

- ❖ **Once the applicants have been selected through selective method, they must remain in the position for at least one year and may not be transferred to other departments.**



## Appointment of Professional/ Expert

- ❖ **The Civil Service Act of 2008, section 56.**
- ❖ **Departments may appoint a person containing high levels of knowledge, competence and expertise from outside the civil service to be professional or expert or advisor if necessary reasons have been justified.**
- ❖ **In doing so, departments have to follow the placement regulations specified by the CSC.**

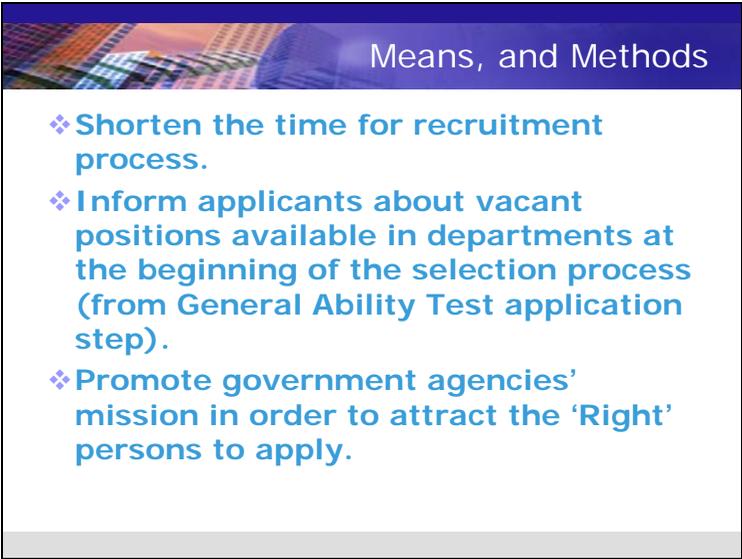


## Recruiting Challenge

**Hardly attract the 'Right' persons to apply to government services.**

**Departments get the  
'Right' persons  
in time.**

- ❖ **Ensure flexibility of recruitment process based on the merit system.**
- ❖ **Assist departments in rebranding their image to attract the 'Right' persons and increase departments' roles in promoting their organizations to the public.**
- ❖ **Monitor and evaluate as well as support departments so as to ensure that the recruitment process is administered professionally.**



## Means, and Methods

- ❖ Shorten the time for recruitment process.
- ❖ Inform applicants about vacant positions available in departments at the beginning of the selection process (from General Ability Test application step).
- ❖ Promote government agencies' mission in order to attract the 'Right' persons to apply.



Thank You!

## 附錄二 馬來西亞公共服務局簡報資料

MALAYSIAN REMUNERATION SYSTEM		
PUBLIC SECTOR PERSONNEL STRUCTURE		
SERVICE CLASSIFICATIONS		
Economy (E)	Agriculture (G)	Administrative and Support (N)
Engineering (J)	Science (C)	Fire, Prison and Civil Defense (K)
Finance (W)	Information System (F)	Skilled/Semi-Skilled/Unskilled (R)
Research and Development (O)	Administrative and Diplomatic (M)	The Police (Y)
Legal and Judicial (L)	Social (S)	The Armed Forces (Z)
Medical and Health (U)	Education (D)	Maritime Enforcement (X)
Transport (A)	Art and Talent (B)	Anti – Corruption Commission (P) <sup>1</sup>

21 CLASSIFICATIONS

MALAYSIAN REMUNERATION SYSTEM		
PUBLIC SECTOR PERSONNEL STRUCTURE		
SCHEME OF SERVICES/ GRADES		
Economy (E)	Agriculture (G)	Administrative and Support (N)
Engineering (J)		Fire, Prison and Civil Defence (K)
Finance (W)		Skilled/Semi-Skilled/Unskilled (R)
Research and Development (O)		The Police (Y)
Legal and Judicial (L)		The Armed Forces (Z)
Medical and Health (U)	Education (D)	Maritime Enforcement (X)
Transport (A)	Art and Talent (B)	Anti – Corruption Commission (P) <sup>2</sup>

SCHEME OF SERVICES:

1. PILOT
2. MARINE OFFICERS
3. AIR TRAFFIC CONTROLLER

SALARY GRADES:

A41, A44, A48, A52, A54

→

21 CLASSIFICATIONS



# MALAYSIAN REMUNERATION SYSTEM



## PUBLIC SECTOR PERSONNEL STRUCTURE

### ENTRY QUALIFICATION & GRADES

Entry Qualifications	SSM Grades
Degree	41-54 & Above
Diploma/STPM and equivalent	27- 40
SPM and equivalent	17-26
PMR/SRP and equivalent	11-16
PMR or below and equivalent	1-10

\*Appointment Grades use odd numbers

\*Promotional Grades use even numbers

3



## SALARY REVISIONS



YEAR	SALARY REVISION/ ADJUSTMENTS	Increment Rate			
		Support Grp II	Support Grp I	Middle Mgt Grp	Top Mgt
1970	Suffian Report				
1976	Cabinet Committee Report				
1980	Public Sector Adjustment				
1985	Salary Adjustment For Group D & C				
1986	Salary Adjustment For Group D				
1988	Salary Adjustment For Group A,B & C				
1992	New Remuneration System (NRS)				
1995	Salary Adjustment under NRS 2				
2000	Salary Adjustment under NRS 3				
2001	Salary Adjustment under NRS 4				
2002	Malaysian Remuneration System (MRS)				
2007	Salary Adjustment under MRS 2	35%	25%	15%	?
2012	Salary Adjustment under MRS 3	13%	13%	13%	7.9%



# MALAYSIA PUBLIC SECTOR



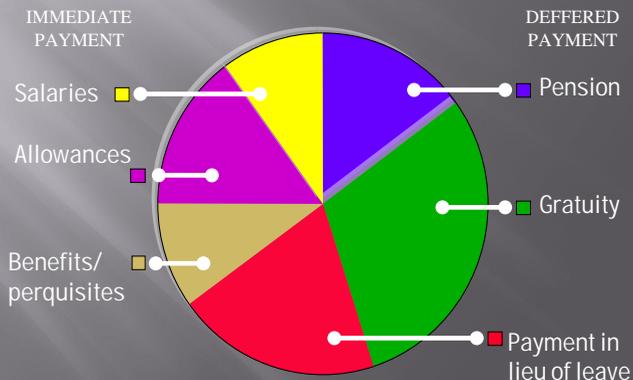
## PAY REVIEW MECHANISM



# MALAYSIA PUBLIC SECTOR



## COMPONENTS OF REMUNERATION





# MALAYSIA PUBLIC SECTOR



## PRINCIPLES IN SALARY DETERMINATION

- ✚ Rate for the job;
- ✚ Entry qualifications and training;
- ✚ Relativity and parity; and
- ✚ Fair comparison.



# Salary Structure Migration



### Grade L41 (Lawyer)

Single Line Schedule (SLS)  
1976 - 1992

AT1: 1805X100-2205  
A19: 925X60-1045/ 1165X601405/ 1525X60-1705X100-2205

Efficiency Bar

Matrix Salary Schedule (MSS)  
1992 - 2011

	T1	T2	T3	.....	T21	T22
P1	1286	1352	1418	.....	2907	3016
P2	1355	1424	1493	.....	3095	3209
P3	1427	1499	1571	.....	3290	3409



Performance Rating  
Competency Based

Min – Max Salary Schedule (MMSS)  
2012 -

	Minimum	Maximum	Annual Increment
P1	2,248.08	5,536.08	225
P2	2,356.57	5,855.24	225
P3	2,469.78	6,185.55	225



# Public Sector – Private Sector Pay Comparison 2010

Covers 220 companies,  
11,287 exec. salaries,  
101 benchmark posts

KSN/Staff I-III

Top Management  
JUSA A - C

Grade 54

Grades 48 - 52

Grades 41- 44



% Difference Between  
Maximum Pay

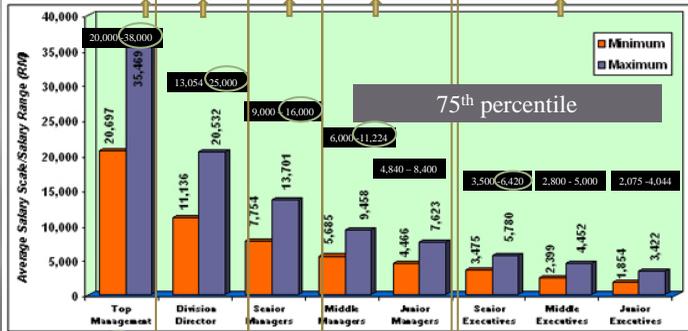
- 33%

- 27%

- 73%

- 33%

0%



Gross

KSN (23,488 - 28,545)

JUSA A (16,296 - 19,685)

M54

M44 (3923 - 6421)

Income:

STAFF I (21,000 - 25,655)

JUSA B (13,295 - 16,520)

M52 (6,381 - 8,422)

M41 (2643 - 5945)

Fixed

STAFF II (20,083 - 24,370)

JUSA C (11,396 - 14,243)

M48 (5,777 - 7,785)

Allowance

STAFF III (19,125 - 23,023)

Sumber: MEF Salary Survey for EXECUTIVES 2010

## 附錄三 印尼雅加達首都特區省政府 簡報資料



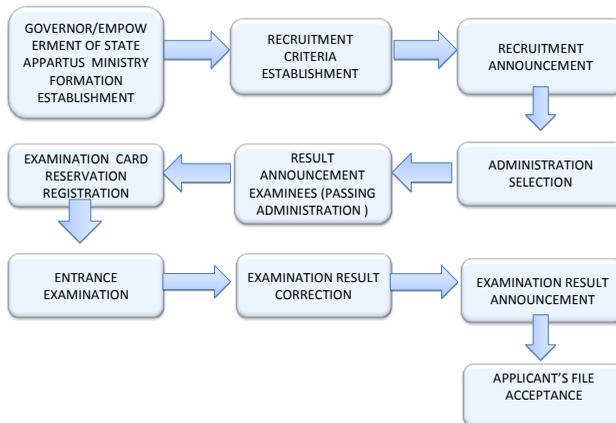
### CONCEPT

- e-Recruitment is an accountable and transparent implementation base for civil servant candidate recruitment process
- e-Recruitment could catch more potential applicants
- e-Recruitment allows applicants selected practicably since the first registration time
- e-Recruitment = fast, accurate, economical, effective and efficient

## PRINCIPLE

- **TRANSPARENT**
  - Certify same opportunity for all applicants
  - Recruitment process is clear and open
- **HONEST**
  - Only those who meet the requirement will pass
- **ACCOUNTABLE**
  - The process is recorded in database and accountable
- **OPTIMAL**
  - Effective through location and time barrier
  - Efficient in saving bureaucracy process

## MAIN PROCESS FLOW CHART



## RECRUITMENT PROCESS PLANNING

### 1. APPLICANT REGISTRATION

- ▣ Registrant who meet the online registration criteria will only be the applicant

### 2. ADMINISTRATION SELECTION

- ▣ Application that is uncompleted and different from database will not passed the administration

### 3. APPLICANT REGISTRATION

- ▣ Passed applicants is asked to take examination card as re-registration mechanism

### 4. ENTRANCE EXAMINATION

- written test, interview, or group discussion

**PAYROLL**

## MECHANISM

- Given by ranking/ career class and working period (according Government Regulation No.15 /2012)
- Given in the 1<sup>st</sup> day of the month
- Gradual raising payment every 2 years
- Lowest payment (I/a) Rp. 1.260.000
- Highest payment (IV/e) Rp. 4.603.700
- The lowest and the highest Rasio 1:3,65

- Payroll tax is charged to government
- Medium and heavy discipline penalty can cause payment raising delay, promotion delay, or demotion that may caused to his/her payment



LAMPIRAN  
PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 18 TAHUN 2012

TEKNIK  
PERUBAHAN AKRIFAT BELAS ATAS PERATURAN PEMERINTAH  
NOMOR 7 TAHUN 1977 TENTANG PERUBAHAN GARA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL

JURUSAN II  
REVISI: 01/2012/114

DAFTAR GARA PEGAWAI NEGERI SIPIL

No	GOLONGAN I					GOLONGAN II					GOLONGAN III					GOLONGAN IV					
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	
1	1.350,000																				
2	1.297,000																				
3	1.244,000	1.372,700	1.430,000	1.491,200		1.433,700					1.264,100	1.311,400	1.363,600	1.397,300		1.436,100	1.491,200	1.545,000	1.758,500	1.975,100	
4	1.239,000	1.413,000	1.473,000	1.531,700		1.428,000					1.249,300	1.296,600	1.343,900	1.377,600		1.420,300	1.473,000	1.525,700	1.739,200	1.955,800	
5	1.234,000	1.408,000	1.468,000	1.526,700		1.423,000					1.244,300	1.291,600	1.338,900	1.372,600		1.415,300	1.468,000	1.520,700	1.735,200	1.951,800	
6	1.229,000	1.403,000	1.463,000	1.521,700		1.418,000					1.239,300	1.286,600	1.333,900	1.367,600		1.410,300	1.463,000	1.515,700	1.730,200	1.946,800	
7	1.224,000	1.398,000	1.458,000	1.516,700		1.413,000					1.234,300	1.281,600	1.328,900	1.362,600		1.405,300	1.458,000	1.510,700	1.725,200	1.941,800	
8	1.219,000	1.393,000	1.453,000	1.511,700		1.408,000					1.229,300	1.276,600	1.323,900	1.357,600		1.400,300	1.453,000	1.505,700	1.720,200	1.936,800	
9	1.214,000	1.388,000	1.448,000	1.506,700		1.403,000					1.224,300	1.271,600	1.318,900	1.352,600		1.395,300	1.448,000	1.500,700	1.715,200	1.931,800	
10	1.209,000	1.383,000	1.443,000	1.501,700		1.398,000					1.219,300	1.266,600	1.313,900	1.347,600		1.390,300	1.443,000	1.495,700	1.710,200	1.927,800	
11	1.204,000	1.378,000	1.438,000	1.496,700		1.393,000					1.214,300	1.261,600	1.308,900	1.342,600		1.385,300	1.438,000	1.490,700	1.705,200	1.922,800	
12	1.199,000	1.373,000	1.433,000	1.491,700		1.388,000					1.209,300	1.256,600	1.303,900	1.337,600		1.380,300	1.433,000	1.485,700	1.700,200	1.918,800	
13	1.194,000	1.368,000	1.428,000	1.486,700		1.383,000					1.204,300	1.251,600	1.298,900	1.332,600		1.375,300	1.428,000	1.480,700	1.695,200	1.914,800	
14	1.189,000	1.363,000	1.423,000	1.481,700		1.378,000					1.199,300	1.246,600	1.293,900	1.327,600		1.370,300	1.423,000	1.475,700	1.690,200	1.910,800	
15	1.184,000	1.358,000	1.418,000	1.476,700		1.373,000					1.194,300	1.241,600	1.288,900	1.322,600		1.365,300	1.418,000	1.470,700	1.685,200	1.906,800	
16	1.179,000	1.353,000	1.413,000	1.471,700		1.368,000					1.189,300	1.236,600	1.283,900	1.317,600		1.360,300	1.413,000	1.465,700	1.680,200	1.902,800	
17	1.174,000	1.348,000	1.408,000	1.466,700		1.363,000					1.184,300	1.231,600	1.278,900	1.312,600		1.355,300	1.408,000	1.460,700	1.675,200	1.900,800	
18	1.169,000	1.343,000	1.403,000	1.461,700		1.358,000					1.179,300	1.226,600	1.273,900	1.307,600		1.350,300	1.403,000	1.455,700	1.670,200	1.898,800	
19	1.164,000	1.338,000	1.398,000	1.456,700		1.353,000					1.174,300	1.221,600	1.268,900	1.302,600		1.345,300	1.398,000	1.450,700	1.665,200	1.896,800	
20	1.159,000	1.333,000	1.393,000	1.451,700		1.348,000					1.169,300	1.216,600	1.263,900	1.297,600		1.340,300	1.393,000	1.445,700	1.660,200	1.894,800	
21	1.154,000	1.328,000	1.388,000	1.446,700		1.343,000					1.164,300	1.211,600	1.258,900	1.292,600		1.335,300	1.388,000	1.440,700	1.655,200	1.892,800	
22	1.149,000	1.323,000	1.383,000	1.441,700		1.338,000					1.159,300	1.206,600	1.253,900	1.287,600		1.330,300	1.383,000	1.435,700	1.650,200	1.890,800	
23	1.144,000	1.318,000	1.378,000	1.436,700		1.333,000					1.154,300	1.201,600	1.248,900	1.282,600		1.325,300	1.378,000	1.430,700	1.645,200	1.888,800	
24	1.139,000	1.313,000	1.373,000	1.431,700		1.328,000					1.149,300	1.196,600	1.243,900	1.277,600		1.320,300	1.373,000	1.425,700	1.640,200	1.886,800	
25	1.134,000	1.308,000	1.368,000	1.426,700		1.323,000					1.144,300	1.191,600	1.238,900	1.272,600		1.315,300	1.368,000	1.420,700	1.635,200	1.884,800	
26	1.129,000	1.303,000	1.363,000	1.421,700		1.318,000					1.139,300	1.186,600	1.233,900	1.267,600		1.310,300	1.363,000	1.415,700	1.630,200	1.882,800	
27	1.124,000	1.298,000	1.358,000	1.416,700		1.313,000					1.134,300	1.181,600	1.228,900	1.262,600		1.305,300	1.358,000	1.410,700	1.625,200	1.880,800	
28	1.119,000	1.293,000	1.353,000	1.411,700		1.308,000					1.129,300	1.176,600	1.223,900	1.257,600		1.300,300	1.353,000	1.405,700	1.620,200	1.878,800	
29	1.114,000	1.288,000	1.348,000	1.406,700		1.303,000					1.124,300	1.171,600	1.218,900	1.252,600		1.295,300	1.348,000	1.400,700	1.615,200	1.876,800	
30	1.109,000	1.283,000	1.343,000	1.401,700		1.298,000					1.119,300	1.166,600	1.213,900	1.247,600		1.290,300	1.343,000	1.395,700	1.610,200	1.874,800	
31	1.104,000	1.278,000	1.338,000	1.396,700		1.293,000					1.114,300	1.161,600	1.208,900	1.242,600		1.285,300	1.338,000	1.390,700	1.605,200	1.872,800	
32	1.099,000	1.273,000	1.333,000	1.391,700		1.288,000					1.109,300	1.156,600	1.203,900	1.237,600		1.280,300	1.333,000	1.385,700	1.600,200	1.870,800	
33	1.094,000	1.268,000	1.328,000	1.386,700		1.283,000					1.104,300	1.151,600	1.198,900	1.232,600		1.275,300	1.328,000	1.380,700	1.595,200	1.868,800	
34	1.089,000	1.263,000	1.323,000	1.381,700		1.278,000					1.099,300	1.146,600	1.193,900	1.227,600		1.270,300	1.323,000	1.375,700	1.590,200	1.866,800	
35	1.084,000	1.258,000	1.318,000	1.376,700		1.273,000					1.094,300	1.141,600	1.188,900	1.222,600		1.265,300	1.318,000	1.370,700	1.585,200	1.864,800	
36	1.079,000	1.253,000	1.313,000	1.371,700		1.268,000					1.089,300	1.136,600	1.183,900	1.217,600		1.260,300	1.313,000	1.365,700	1.580,200	1.862,800	
37	1.074,000	1.248,000	1.308,000	1.366,700		1.263,000					1.084,300	1.131,600	1.178,900	1.212,600		1.255,300	1.308,000	1.360,700	1.575,200	1.860,800	
38	1.069,000	1.243,000	1.303,000	1.361,700		1.258,000					1.079,300	1.126,600	1.173,900	1.207,600		1.250,300	1.303,000	1.355,700	1.570,200	1.858,800	
39	1.064,000	1.238,000	1.298,000	1.356,700		1.253,000					1.074,300	1.121,600	1.168,900	1.202,600		1.245,300	1.298,000	1.350,700	1.565,200	1.856,800	
40	1.059,000	1.233,000	1.293,000	1.351,700		1.248,000					1.069,300	1.116,600	1.163,900	1.197,600		1.240,300	1.293,000	1.345,700	1.560,200	1.854,800	
41	1.054,000	1.228,000	1.288,000	1.346,700		1.243,000					1.064,300	1.111,600	1.158,900	1.192,600		1.235,300	1.288,000	1.340,700	1.555,200	1.852,800	
42	1.049,000	1.223,000	1.283,000	1.341,700		1.238,000					1.059,300	1.106,600	1.153,900	1.187,600		1.230,300	1.283,000	1.335,700	1.550,200	1.850,800	
43	1.044,000	1.218,000	1.278,000	1.336,700		1.233,000					1.054,300	1.101,600	1.148,900	1.181,600		1.225,300	1.278,000	1.330,700	1.545,200	1.848,800	
44	1.039,000	1.213,000	1.273,000	1.331,700		1.228,000					1.049,300	1.096,600	1.143,900	1.176,600		1.220,300	1.273,000	1.325,700	1.540,200	1.846,800	
45	1.034,000	1.208,000	1.268,000	1.326,700		1.223,000					1.044,300	1.091,600	1.138,900	1.171,600		1.215,300	1.268,000	1.320,700	1.535,200	1.844,800	
46	1.029,000	1.203,000	1.263,000	1.321,700		1.218,000					1.039,300	1.086,600	1.133,900	1.166,600		1.210,300	1.263,000	1.315,700	1.530,200	1.842,800	
47	1.024,000	1.198,000	1.258,000	1.316,700		1.213,000					1.034,300	1.081,600	1.128,900	1.161,600		1.205,300	1.258,000	1.310,700	1.525,200	1.840,800	
48	1.019,000	1.193,000	1.253,000	1.311,700		1.208,000				</											



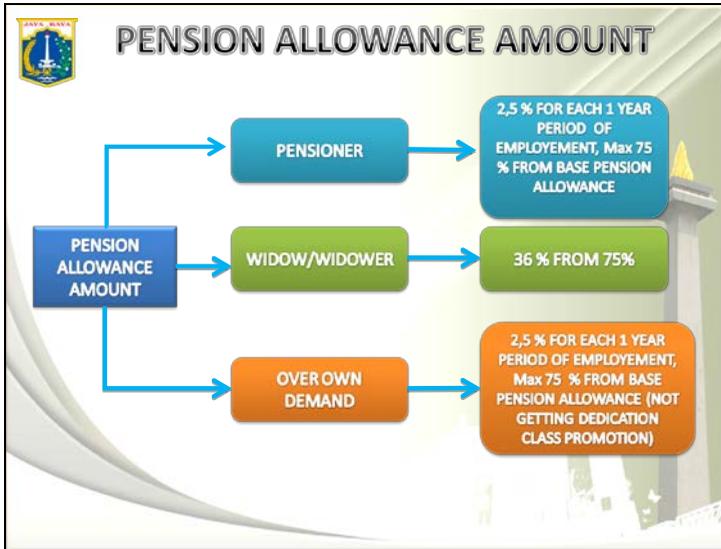
## LEGAL BASIS

**Government Regulation Number 32 Tahun  
1979 about Civil Servant Termination**

### Types of Pension

---

- A. Maximum age Pension (has reached 56 years old)
- B. Over own demand Pension (requirement: 50 years old and 20 years period of employment )
- C. Widow/widower's Pension (husband/wife of death civil servant)



## PENSION PROCESS MECHANISM

- ❑ Pension management process is conducted using cooperation between Regional Employment Agency, National Employment Agency and Pension Saving Institution (single roof system)
- ❑ Pension input data is computerized using Employment Management Administration System (SAPK)



## TRAINING AND DEVELOPMENT

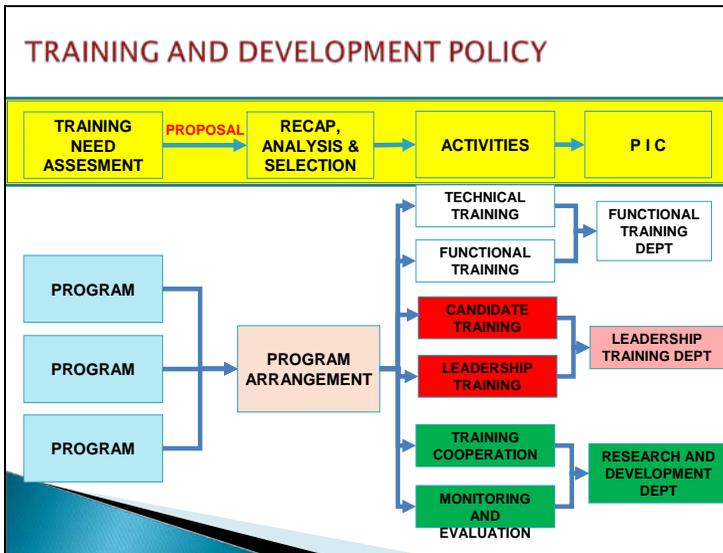
### APPARATUS DEVELOPMENT THROUGH TRAINING

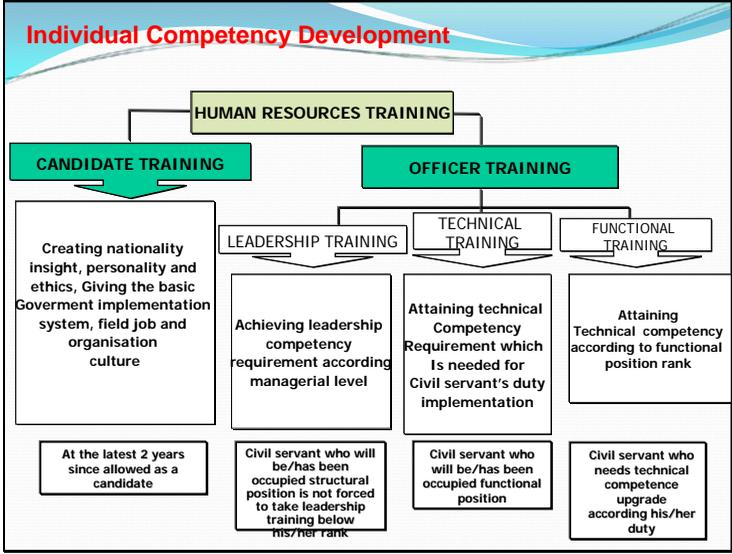
- *Development System by competence is designed to fulfill civil servants' performance competencies gap thus they could increase their ability, skill and professionalism, and do their jobs better, more effective and efficient.*
- 

In knowledge management context, Board of Education and Training is a place to share experience in training activities for civil servants

Application of knowledge management is activities that connect learning, transforming and innovation as an effort to apparatus and knowledge sharing

Knowledge sharing is the best practice process in knowledge management where knowledge is shared from one person to the other in fast and effective way among the group





## CANDIDATE TRAINING

No	TRAINING	CONDITION
1	Candidate Training Level I	As the requirement of civil servant inauguration Level I (High School Level)
2	Candidate Training Level II	As the requirement of civil servant inauguration Level II (Diploma Level)
3	Candidate Training Level III	As the requirement of civil servant inauguration Level III (UniversityLevel)

## LEADERSHIP TRAINING

No	TRAINING	CONDITION
1	Leadership Level IV	Managerial Position Level IV
2	Leadership Level III	Managerial Position Level III
3	Leadership Level II	Managerial Position Level II
4	Leadership Level II	Managerial Position Level I

## TECHNICAL TRAINING

No	TRAINING	TARGET/OUTPUT
1	Verification	Vericator
2	Goods and Services Procurement	Commitment Creator Officer
3	Asset Management	Asset Reporting Officer
4	Solution for Goods and Services Procurement Problem	Commitment Creator Officer
5	Computer	Administration Officer
6	Financial Management	Finance Manager
7	Service Excellent	Urban Village Officer
8	English Course	Fluent in english
9	Computer Technician	Technician
10	One Stop Services	One Stop Services Officer

## FUNCTIONAL TRAINING

NO	TRAINING	REQUIREMENT
1	Training Of Trainers ( TOT)	Lecturer
2	School Management	School Principal
3	School Supervision	School Supervisor
4	Protocol	Protocol
5	Government Officer Investigator	Government Officer Investigator
6	Management of Trainer (MOT)	Training Manager
7	Training Of Course ( TOC)	Training Operator
8	Treasurer	Treasurer
9	Regional Asset Management	Asset Manager
10	Training and Basic Certification for Good & Service Procurement Officer	Commitment Creator Officer
11	Internal Audit	Manager Level IV

*Thank You.....*

## 附錄四 印尼國家組織強化及行政改革部簡報資料

**Welcome The Delegation of  
“EXAMINATION YUAN” BOARD, TAIWAN**



1. OU, YU-CHAN
2. HU, YOA-PU
3. LEE, YA-JUNG
4. FA CHANG, MING-JUE
5. BIAN, YU-YUAN
6. HWANG, GIIN-TARNG
7. SU, TIN-SHEN
8. LIU, SHU-CHUAN
9. LIU, YUEH-LAN
10. CHUANG, SHU-FANG
11. HSU, YING-LIN
12. CHEN, YUAN-YING
13. HOU, HSIAO-CHUN
14. HSU, WILLIAM
15. SATRIYANI, SABINA



**Ministry of Administrative  
and Bureaucracy Reform**

A Presentation by Ministry of Administrative & Bureaucracy  
Reform – Republic of Indonesia in meeting with delegation of  
Taipei Economic and Trade Office  
October 29<sup>th</sup>, 2012 Jakarta – Indonesia

# Ministry for Administrative and Bureaucracy Reforms

Based on Presidential Decree No. 92 / 2011

## Task:

To assist the President in formulating policy and coordinating in the area of civil service

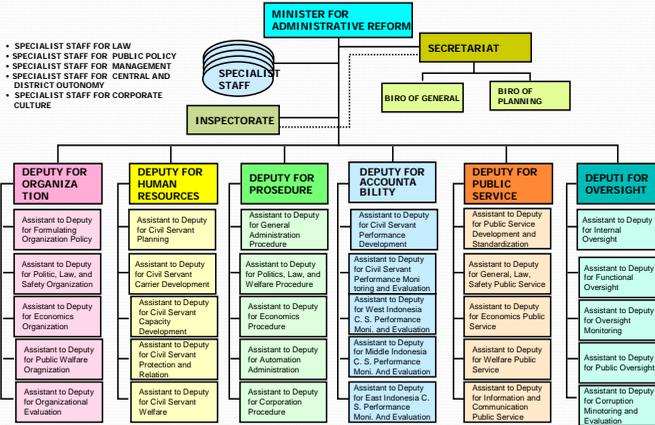
## Function:

1. National policy formulation in the area of civil service which consists of institutional affairs, human resources management, procedure, oversight, and public accountability.
2. Coordinating policy implementation in the area civil service which consists of institutional affairs, human resources management, procedures, oversight, and public accountability.

3

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE STATE MINISTRY FOR ADMINISTRATIVE AND BUREAUCRACY REFORM

- SPECIALIST STAFF FOR LAW
- SPECIALIST STAFF FOR PUBLIC POLICY
- SPECIALIST STAFF FOR MANAGEMENT
- SPECIALIST STAFF FOR CENTRAL AND DISTRICT AUTONOMY
- SPECIALIST STAFF FOR CORPORATE CULTURE



4

## VISION AND MISSION

### Minister for Administrative and Bureaucracy Reforms

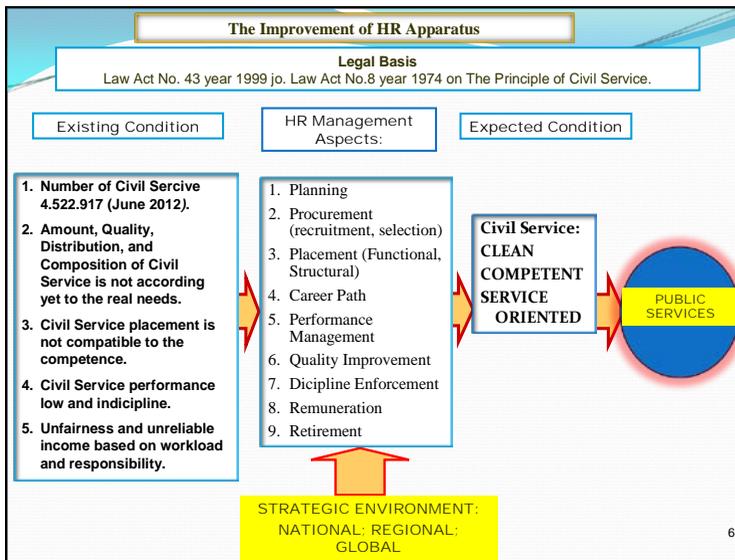
**Vision:**

“Realization The Professional, Effective, Efficient and Accountable of the State Apparatus in Implementing Reforms Towards a Good Governance World Class 2025”

**Mission:**

1. Improving the quality of public services
2. Improving performance of accountability apparatus
3. Improving coordination of supervision
4. The realization of an effective and efficient institutional
5. Improve the effectiveness and efficiency of management
6. Increase the professionalism of HR personnel.

5



## **RECRUITMENT**

Legal Basis:

- Government Act No.11 Year 2002
- Ministerial of Administrative and Bureaucracy Reform Decree No. 223 Year 2012

- Recruitment to fill job vacant.
- Job Vacant obtained by Job Analystist.
- Every single Indonesian having same right to register as an applicant.
- The Applicant have to pass Basic Competency Test and Psychological Test.
- Basic Competency Test has Passing Grade as basic score graduation.
- MEN.PAN-RB coordinates The Consortium in implementing the selection process.

## **REMUNERATION**

Legal Basis:

- Law Act No. 43 Year 1999 jo. No. 8 Year 1974
- Government Act No. 7 Year 1977

- Pay system is based on the principle "equal pay for substantially equal work "
- Basic pay is based on job value.
- Job Value is obtained by Job Evaluation.
- Pay structure and pay scale should be rational or be maintained equality between basic pay and allowance or the lowest and the highest pay.
- Indonesia Civil Servant Remuneration consist of:
  - Basic Salary
  - Allowances
  - Performance Allowance
  - Retirement Benefits
  - Health Insurance
  - Housing Saving

## **REMUNERATION... (cont'd)**

Legal Basis:

- Law Act No. 43 Year 1999 jo. No. 8 Year 1974
- Government Act No. 7 Year 1977

- Range of Basic Salary, minimum Rp1.260.000; maximum Rp4.603.700.  
Basic Salary Table
- Allowances consist of:
  - Structural Allowance : Rp360.000 (Echelon V) – Rp5.500.000 (Echelon I)
  - Functional Allowance : Rp300.000 – max equal to Echelon I
  - General Allowance : Rp175.000 – Rp190.000
- Performance Allowance based on Job Evaluation in order Bureaucracy Reform Programm.
- Health insurance contribution: 2% Civil Servant, 2% Government, Total 4%.

## **PENSION**

Legal Basis:

- Law Act No. 11 Year 1969
- Government Act No. 32 Year 1979 jo. No. 44 Year 2011
- Government Act No. 25 Year 1981

- Standart retirement age is 56 year.
- Retirement benefit as appreciation for the dedication of civil servant, included in Civil Servant Social Insurance.
- Civil Servant Social Insurance consist of Pension Benefit and Retirement Saving.
- Basic pensions are used to determine the amount of the pension, is the basic salary (including the additional salary and / or salary additional transition) last month received by eligible employees an interest under the rules that apply to her salary.

## **PENSION... (cont'd)**

Legal Basis:

- Law Act No. 11 Year 1969
- Government Act No. 32 Year 1979 jo. No. 44 Year 2011
- Government Act No. 25 Year 1981

- Minimum benefit 40% the last basic salary, Maximum benefit 75% the last basic salary, Widow's benefit max 72%.
- Pension benefit paid per month. Retirement saving paid once at the time early of retirement ages.
- Contribution
  - 4,75% to basic salary (Pension Benefit)
  - 3,25% to basic salary (Retirement Saving)

11

## **TRAINING**

Legal Basis:

- Government Act No.101 Year 2000

- The purpose of education and training are:
  - To improve knowledge, skill, and attitude for performing duty professionally.
  - To create apparatus become Agent of Change and unifying the nation.
  - To create good governance.
- The Training consist of Pre-Position Training and Training in Position.
- Training in Position consist of:
  - Leadership Training (per echelon, IV-I)
  - Functional Training
  - Technical Training

12



## 附錄五 考察活動照片



10月22日拜會泰國文官委員會合影



拜會泰國文官委員會聽取簡報



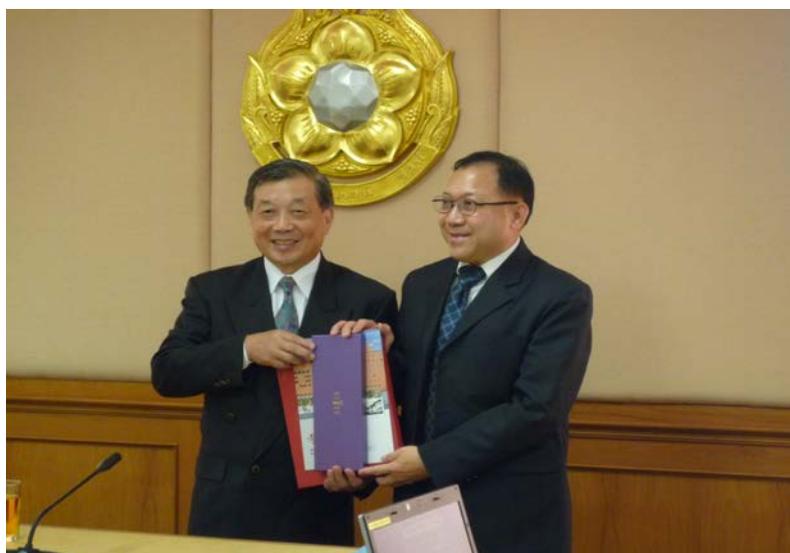
團長歐委員育誠、邊委員裕淵及黃委員錦堂  
向泰國文官委員會提出有關泰國文官制度等問題



考察團與泰國文官委員會就泰國文官制度進行  
意見交流



考察團與泰國文官委員會座談情形



團長歐委員育誠（左）致贈紀念品予泰國文官委員會副秘書長Charnvit Krairiksh（右）



考察團與泰國文官委員會座談情形



團長歐委員育誠（右）致贈紀念品予我國駐泰國  
代表處陳大使銘政（左）



10月24日拜會我國駐馬來西亞代表處合影



考察團與我國駐馬來西亞代表處進行意見交流



團長歐委員育誠、邊委員裕淵及黃委員錦堂  
與我國駐馬來西亞代表處進行意見交流



團長歐委員育誠（右）致贈紀念品予  
我國駐馬來西亞代表處羅大使由中（左）



(右起) 邊委員裕淵、團長歐委員育誠、羅大使由中與黃委員錦堂於我國駐馬來西亞代表處合影



考察團於我國駐馬來西亞代表處合影



10月24日拜會馬來西亞公共服務局合影



拜會馬來西亞公共服務局聽取簡報



馬來西亞公共服務局向考察團進行  
馬來西亞文官制度圖解說明



考察團與馬來西亞公共服務局就馬來西亞  
文官制度進行意見交流



考察團與馬來西亞公共服務局交換紀念品



考察團與馬來西亞公共服務局交換紀念品



團長歐委員育誠（左）致贈紀念品予我國駐印尼  
代表處夏大使立言（右）



10月25日與印尼國家行政總局官員合影



參訪印尼亞非會議中心合影



10月29日拜會印尼雅加達首都特區省政府合影



團長歐委員育誠、胡委員幼圃、李委員雅榮、張  
委員明珠及黃委員錦堂與印尼雅加達首都特區  
省政府進行意見交流



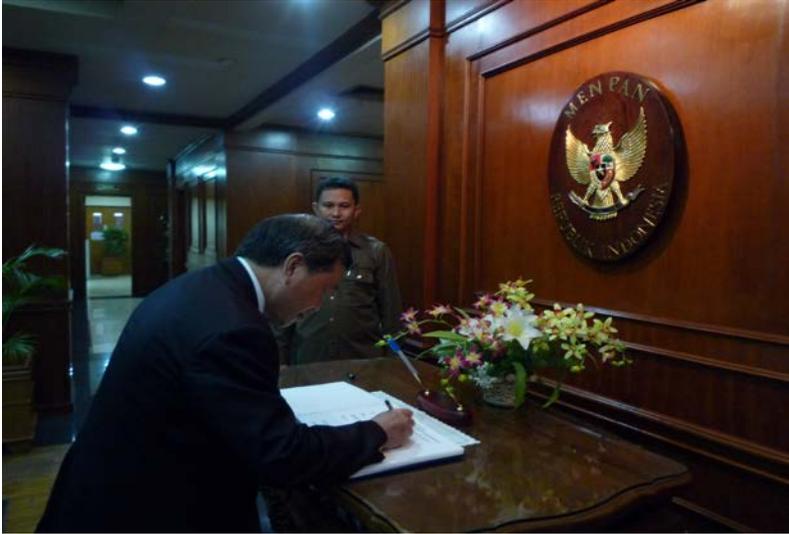
考察團與印尼雅加達首都特區省政府座談情形



考察團與印尼雅加達首都特區省政府交換紀念品



10月29日拜會印尼國家組織強化及行政改革部合影



團長歐委員育誠代表考察團於印尼國家組織強化及行政改革部簽到



考察團與印尼國家組織強化及行政改革部座談情形



拜會印尼國家組織強化及行政改革部聽取簡報



印尼國家組織強化及行政改革部簡報資料



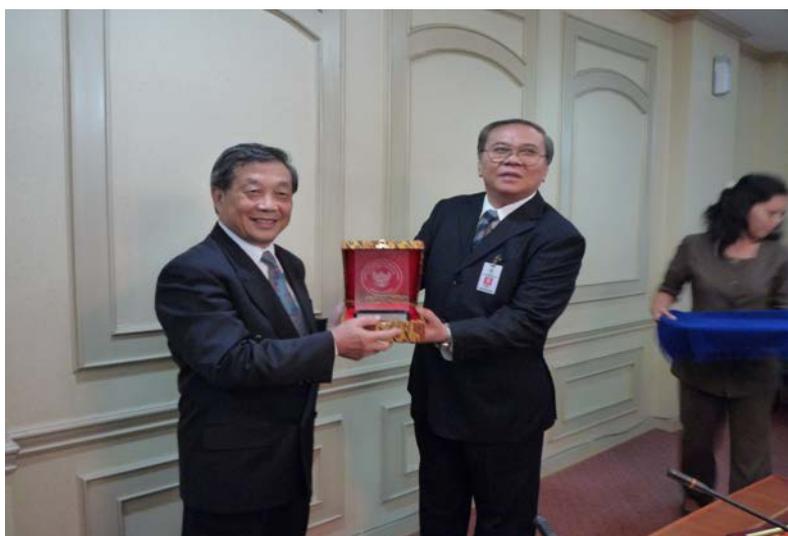
考察團與印尼國家組織強化及行政改革部進行  
意見交流



考察團與印尼國家組織強化及行政改革部座談情形



考察團與印尼國家組織強化及行政改革部交換紀念品



考察團與印尼國家組織強化及行政改革部交換紀念品