

# 考試院 98 年度考銓業務國外考察 英國考察團考察報告

## 報告人

高明見	李 選	黃俊英	蔡良文
林水吉	董保城	葉維銓	張秋元
麥梅嘉	邱建輝	王聰彬	莊家琪

中華民國99年3月

*March, 2010*

# 目 錄

第一章 前言	1
第一節 緣起	1
第二節 行程紀要	2
第三節 國情簡介	3
第二章 英國人事制度概況	13
第一節 政府再造與文官體制	13
第二節 人事機關（構）體制	17
第三章 英國公務人員考選制度	22
第一節 概說	22
第二節 考選程序與監督	27
第四章 英國公務人員陞遷制度	33
第一節 一般陞遷	33
第二節 快速陞遷	34
第五章 英國公務人員銓敘制度	40
第一節 薪俸制度	40
第二節 績效管理	45
第三節 退撫制度	48
第六章 英國公務人員培訓制度	58
第一節 培訓制度之變革歷程與趨勢	58
第二節 培訓體制	62
第三節 培訓對象與訓練課程	66
第七章 考察心得與建議	68
參考文獻	77
附錄一：考察團成員名單、行程表、考察主題題綱	82
附錄二：考察座談會紀要	92

內閣辦公室快速陞遷考選中心座談會紀要	92
文官委員會座談會紀要	97
英國文官學院座談會紀要	102
駐英國台北代表處座談會紀要	110
駐愛丁堡辦事處座談會紀要	114
<b>附錄三：考察座談簡報資料</b>	<b>119</b>
內閣辦公室快速陞遷考選中心簡報資料	119
文官委員會簡報資料	128
英國文官學院簡報資料	133
<b>附錄四：蘇格蘭政府績效管理方案</b>	<b>151</b>
<b>附錄五：考察活動照片</b>	<b>192</b>

# 第一章 前言

## 第一節 考察緣起

隨著全球化及數位化時代來臨，政經社會環境快速變遷，對公務人力素質帶來新的要求，根據「經濟合作暨發展組織」(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 於 1995 年的調查報告，自 1980 年代以來，OECD 主要國家紛紛採取策略性公務人力資源管理政策，試圖提升政府部門的人力素質與生產力，以提振國家競爭力。這些國家在人力資源管理上的改革，具有以下 5 項共同特徵：其一，將人事管理的權責由中央政府轉移給各部會及相關主管；其二，高度重視高級文官的任用制度，並對其採取新管理方法；其三，加強訓練、發展及績效管理；其四，在文官的薪給制度、任用條件、分級分類和人員與工作的配置等方面，提出更具彈性的政策與作法；其五，逐漸提高各種契約性人力比率，以永業為基礎的文官體制面臨挑戰。

英國向來以具有專業、穩定及完整的文官體系著稱，其自 19 世紀下半葉建立現代化文官制度，1979 年柴契爾首相執政後提出效率稽核 (Efficiency Scrutiny)、財務管理改革 (Financial Management Initiative, FMI) 及續階計畫 (Next Steps) 三大改革方案，其後梅傑首相的「公民憲章」、「品質競爭計畫」(Competing for Quality)、「文官的永續與變革之推動」(The Civil Service: Taking Forward Continuity and Change) 等政策白皮書、布萊爾首相的「現代化政府」白皮書、現任首相布朗提出之「顧客服務卓越標準」，足見於近 20 年全球以新公共管理為基礎的政府改造運動下，英國係進行文官改革最積極的國家之一。

人力資源的開發運用，為國家機關與民間團體所共同重視的課題，其規劃要求對過去、目前、未來作趨勢評估，內外環境因素同樣被檢視掃描，以求因應各種轉變之需求。學者 Heady 指出：現代化政治體制與文官系統發展的重點是互動；文官系統的發展有賴政治潮流之帶動，而且文官系統、文官制度現代化，則見諸於責任政治的正常運作。<sup>1</sup>

回顧國內政治情勢發展，過去威權體制強調中央集權，弱化地方色彩，強調安全、安定與政府的主導性，而有軍方、情治系統的專權化與深化行政官僚系統

---

<sup>1</sup> 蔡良文 (2008b)。人事行政學—論現行考銓制度。台北：五南，頁 611。

運作。政府組織結構、系統運作、文官政策的決策過程，處處呈現出強制性機關組織的存在及政治涉入文官系統。在解嚴以來，原代表威權體制的結構，在面臨國際上，發展全方位的良性對外政經關係，國家重整政府與民間社會間的良性競爭關係與互動模式下，國家機關最重要的角色，在於對外排除來自國際政經體制的壓力，或支援民間經濟勢力的往外擴張；對內則在維持各政經勢力、團體或階級間的和諧與秩序，相對有關公權力範圍，乃至公務人員資源之開發運用，必然考量政府與企業之互動關係。是以，為實現政治民主化與經濟自由化，必須強化政府各種政策制定與政策執行能力，注意國家長期發展策略的研擬，對於文官系統機制的更新、強化與提昇公務人員素質與文官中立化等乃是刻不容緩的。當然，政府事務之民營化政府角色由「大有為」轉為「小而能」，精實優質的文官更是成功的先決條件。<sup>2</sup>

本院為全國最高考試機關，掌理公務人員之考選、銓敘與保訓等事項，為強化我國文官制度，經於民國 98 年 1 月 15 日本院第 11 屆第 19 次會議決定組成文官制度興革規劃小組，並提出「建基公務倫理型塑優質文化」、「統整文官法制活化管理體系」、「精進考選功能積極為國舉才」、「健全培訓體制強化高階文官」、「落實績效管理提升文官效能」、「改善俸給退撫發揮給養功能」6 項建議案。為期能以新思維、具體、務實之行動實踐上開興革事項，爰經多次密集行前會議，由高委員明見擔任團長，連同李委員選、黃委員俊英、蔡委員良文、林秘書長水吉、考選部董政務次長保城、公務人員保障暨培訓委員會葉副主任委員維銓、行政院人事行政局張處長秋元、公務人員退休撫卹基金管理委員會麥組長梅嘉、國家文官培訓所王秘書聰彬、本院邱專門委員建輝及莊科員家琪等一行 12 人籌組考察團，於民國 98 年 11 月 19 日至 27 日（前後共 9 天）赴英國考察，希望能汲取其文官改革經驗，作為改進我國考銓業務之參考，俾建立一流之文官團隊，提升國家競爭力。

## 第二節 行程紀要

本團於民國 98 年 11 月 19 日（星期四）啓程，同年 11 月 27 日（星期五）返國，考察時程共計 9 天。

---

<sup>2</sup> 蔡良文（2008b）。人事行政學－論現行考銓制度。台北：五南，頁 609-611。

11月20日上午由駐英國台北代表處林組長光華陪同參訪英國內閣辦公室快速陞遷考選中心（Cabinet Office's Fast Stream Center），由該中心評估主任 Ms. Margaret Prythergch、科長 Ms. Sally Morton 簡報快速陞遷制度之特色、考選程序、測驗方式、評鑑之核心能力等，並答覆各委員所提有關招募行銷、線上測驗資訊安全、錄取人員分發及職涯發展等相關問題。接續前往該國文官委員會（Civil Service Commissioners）進行拜會，由該會委員長 Ms. Janet Paraskeva 及政策顧問 Mr. Bill Brooke 介紹該會於英國文官制度中所扮演之角色及隨人力資源管理發展變遷所為之調整，並與各委員就政策改革及管理法案推動情形、申訴案件之仲裁、文官委員之遴選及任命等問題進行意見交流。同日下午，則前往國家文官學院（National School of Government）參訪，由該校國際事務部資深官員 Mr. John Peake 簡報英國政府組織架構、公職專業技能之建構與開發機制、英國文官培訓課程發展方向、及現行發展之策略領導核心學習計畫等，並就該校之定位、經營方式、轉型契機、師資來源及我國國家文官學院成立概況等議題與各委員進行交流討論。

11月21日、25日分別拜會駐英國台北代表處及駐愛丁堡辦事處並聽取簡報，會中由張代表小月、朱處長瑞園率同組長及秘書等分別說明我國與英國、蘇格蘭於經貿、科技、文化、僑務等交流現況及未來展望，並答覆本團參訪委員垂詢有關英國及外交人員人事制度等多項考銓問題。

本團除上開參訪行程外，另拜會英國友台議員 Ms. Nanette Milne、Mr. Ian McKee，就議會運作與醫事人員考用及其人事制度等交換意見，期能續為台灣與蘇格蘭雙邊關係貢獻心力，並參觀蘇格蘭議會，實地觀察議會答詢運作狀況。出國考察期間多承外交部、駐英國台北代表處及駐愛丁堡辦事處鼎力協助安排聯繫參訪機關及資料蒐集事宜，圓滿完成本次出國考察業務，謹表示由衷謝忱。（考察團成員名單、行程表、考察主題題綱如附錄一）

### 第三節 國情簡介<sup>3</sup>

#### 壹、英國

##### 一、地理環境

---

<sup>3</sup> 外交部（2009）。英國國情簡介及台英雙邊關係。台北：外交部未出版資料。

英國之正式國名為「大不列顛暨北愛爾蘭聯合王國 (The United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland)」，簡稱聯合王國(The United Kingdom)。英國為位於歐洲大陸西北之島國，東南隔北海、英吉利海峽與荷、比、法相望，西與愛爾蘭共和國（南愛）為鄰。英國國土包括英格蘭、威爾斯、蘇格蘭（以上三地相連，合稱「大不列顛」）、北愛爾蘭四大部分及四周所屬島嶼，國土面積為 24 萬餘平方公里（約為台灣之 6.8 倍），2008 人口總數約 6,094 萬人，首都倫敦位於英格蘭東南，人口約 7 百萬餘人。英國大部分為平地，最高山 Ben Nevis（位於蘇格蘭高地）之海拔僅 1,343 公尺。英國年平均雨量約 1,600 公厘，緯度與中國黑龍江省同高，惟受大西洋暖流之賜，冬季並非十分寒冷，夏季均溫在攝氏 18 至 25 度之間。長期而言，氣溫適中，惟每日天氣多變。

## 二、政治

- (一) 國體：君主立憲、王位世襲。
- (二) 政體：議會內閣制。
- (三) 內閣：掌行政權，首相即多數黨黨魁，閣員絕大多數由首相自下議院議員中提名，經女王同意後任命。
- (四) 司法：法院分為地方法院(Magistrate's Court or County Court)、高等法院、上訴法院，並以國會上議院為最高上訴法院。
- (五) 政黨：全國性主要政黨為保守黨(Conservative)、工黨(Labour)、及自由民主黨(Liberal Democrat)，另有蘇格蘭民族黨(Scottish National)、威爾斯民族黨(Welsh Nationalist-Plaid Cymru)、北愛統一黨(Ulster Unionist)、北愛民主統一黨(Democratic Unionist)、北愛社會民主勞工黨(Social Democratic and Labour)等地區性政黨。
- (六) 國會：分為兩院、下議院(House of Commons)及上議院(House of Lords)。

### 1. 下議院(House of Commons)

下議院由民選議員組成，採單一席次選區制，議員得連選連任，每一任期最長不逾五年，首相可視需要提前解散國會並改選。2005 年 5 月 5 日大選時之總席次共 646 席，其中英格蘭所有選區選出 529 席，蘇格蘭 59 席，威爾斯 40 席，北愛爾蘭 18 席。下議院議員逝世、辭職或成為上議院議員時，則須舉行補選(by-election)。

下議院設議長(Speaker)一人主持議事。歲入委員會(Ways and Means Committee)主席及二位副主席則同時兼任副議長。議長及副議長均由政府提名，經議員選舉產生，可能為執政黨或反對黨議員。議長亦擔任下議院執行委員會(The House of Commons Commission)主席，負責全院行政事宜。

下議院行政人員均由議員以外人員擔任。下議院書記長(Clerk of the House of Commons)應議長諮詢，主掌下議院特權與程序事宜，負責全院及委員會之行政運作，且掌理全院會計事宜。下議院糾儀長(Serjeant at Arms)承議長之命，負責下議院安全及部份與秩序有關事宜。

目前三大政黨中，執政的工黨在國會下議院佔 346 席，保守黨佔 193 席，自由民主黨佔 63 席。<sup>4</sup>

## 2. 上議院(House of Lords)

上議院議員皆非民選，分神職議員(Lords Spiritual)及世俗議員(Lords Temporal)兩大類，於 2009 年 4 月時分別有 26 位神職議員及 715 位世俗議員，總數共 741 位。

總數 26 位神職議員中包括英國教會坎特伯利大主教(Archbishop of Canterbury)及約克大主教(Archbishop of York)等 2 大主教，Lodon、Durham、Winchester 等 3 位重要主教，及 21 個其他英國教會資深主教。總數 715 位世俗議員之組成如下：

- (1) 世襲議員(hereditary peers)：共 92 位，其中 2 位為女性。
- (2) 為執行司法職務而設立之終生議員(life peers)：目前總數共 22 位，其中 1 位為女性。22 位中包括最多 12 位最高上訴法院法官(Lords of Appeal in Ordinary，又稱 Law Lords)，及許多其他上訴法院法官(Lords of Appeal)。<sup>5</sup>
- (3) 其他終生議員(life peers)：共 601 位，包括 145 位女性。

上議院議員並不支薪，惟可在每日限額內申請因出席會議支出之相關費用，並可申請某些旅行支出。

<sup>4</sup> [http://www.parliament.uk/mpslordsandoffices/mps\\_and\\_lords/party.cfm](http://www.parliament.uk/mpslordsandoffices/mps_and_lords/party.cfm)，查詢日期 2010 年 2 月 9 日。

<sup>5</sup> 上議院為英國民事案件之終審上訴法院，且為英格蘭、威爾斯及北愛爾蘭刑事案件之終審上訴法院。上議院亦兼聯合王國及國協之最高上訴法院。根據英國政府推動之憲政改革，最高法院已於 2009 年 10 月成立，取代上議院作為最高法院之司法功能。



上議院設議長(Lord Speaker)一人主持議事，倘議長未能出席會議，則指定他人代理議長職務。

國會書記長(Clerk of the Parliaments)同時擔任上議院書記長(Clerk of the House of Lords)，負責上議院議事錄及國會通過法律條文之刊行，掌理全院會計事宜，並管理上議院行政人員。侍應長(The Gentleman Usher of the Black Rod，簡稱 Black Rod)，負責上議院安全、設施及服務事宜。英國每屆國會任期至多 5 年，國會歷來只有在少數情形下，例如發生兩次世界大戰時，方立法延長任期。國王依首相之建議，得解散國會並舉行大選。國會每會期一年，每年會期自國王宣政開始（通常為 10、11 月間，大選年則為 5、6 月間），通常以 10 或 11 月為起訖點。通常下議院在每年會期平均開議約 148 日，上議院約 152 日。國會一經休會，則幾乎所有未完成立法之議案或討論事項均自動失效，尤其以未在每年會期結束前獲得通過之公共法案(public bills)為然，除非反對黨同意將之延至下年度會期續行審查。

### 三、經濟概述

英國商業企業暨法規改革部(Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, BERR)於 2007 年 10 月 9 日發布的「政府部門策略目標」(Departmental Strategic Objectives)指出，該部規劃自 2008 年至 2011 年期間推動之經貿政策重點在於提高英國經濟之生產力、創造企業成功發展之良好環境、協助企業界回應經濟全球化帶來的挑戰、同時全面提高英國各地區之經濟表現，縮減各地區間之經濟成長差距，以達成促進經濟永續成長，創造繁榮社會之目標。

### 四、國際關係

英國是聯合國安理會五大常任理事國之一，也是英國前屬地 53 個國家所組成的國協國家龍頭，更是美國在國際外交及安全事務方面最重要的盟友。在許多英國人眼中，並不認為英國為全然之歐洲國家。許多歐洲國家亦認為英國之外交作為與歐洲國家有不同之處，乃在傳統上較為配合美國外交政策之國家。因此在歐盟之「共同外交暨安全政策」框架下，英國實際上扮演了美國與歐盟間微妙的橋樑角色。然而在若干國際事務上，英、法、德等大國又積極較勁，彼此間存在著既合作又競爭的關係，企圖主導歐盟「共同外交暨安全政策」的走向。

英國在外交政策上，一向遵行其傳統外交政策中現實主義與國家利益至上之原則，目前參與之主要政府間國際組織包括歐盟、G8、OECD、NATO、UN、WTO 等。工黨政府在外交政策上，主張英國在歐洲應扮演積極之角色，並主張建立強大之國防，促進人權及民主，加強與美國及歐盟之合作，以及加強歐亞合作及商業交流。

英國外長 David Miliband 於 2009 年 3 月 24 日以「經濟衰退中的外交政策讓多邊主義運作(Foreign policy in a recession: making multilateralism work)」為題發表演說指出，目前世界面臨經濟、環境及政治等三層面之風險，英國政府自許能在提出問題及形塑辯論等方面扮演關鍵性角色；在此同時，英國之外交應善用多邊主義之優勢，且應將經濟分析融入政治報告；此外，應嘗試將分析轉化為行動，並勇於對問題作自由之思索，以將危機化為轉機。

## 五、台英關係

### (一) 政治關係

英國於 1950 年承認中共並與我中止外交關係，然仍維持其淡水領事館辦理領務及商務，直至 1972 年 3 月英國與中共之外交關係升格為大使級後始行關閉，其淡水領事館館舍及建地經我政府於 1980 年 6 月收回。我駐英機構係於 1963 年 9 月設立，對外名稱原為「自由中國中心」(Free Chinese Centre)，1992 年 4 月 15 日改稱「駐英國台北代表處」(Taipei Representative Office in the U.K.)。英國於 1976 年 2 月在台設立「英國貿易促進會」(Anglo-Taiwan Trade Committee)，以協助英商拓展貿易，該會並於 1989 年 6 月成立簽證組。1993 年 10 月英方將英國貿易促進會及英國教育中心合併擴編，並正式更名為英國貿易文化辦事處 (British Trade and Cultural Office)。

英國工黨政府自 1997 年執政以來，在外交政策上仍遵行英國傳統外交政策中現實主義與國家利益至上之原則，並反映在台英關係之具體作為中。英國重視與我經濟文化交流之持續發展，深刻認知我國經貿實力及英國在台經濟利益，對於增進與我經貿、科技、文教合作方面採務實態度。英國對於我國政治民主化之努力及成果表示肯定，惟在政治外交方面，因自身利益之考量及顧慮中共之反應，堅持所謂「一個中國」政策之立場，在與我發展官方關係方面，態度較為保守，採低調、循序漸進之原則處理。

## (二) 經貿投資關係

### 1. 雙邊貿易概況

英國貿工部貿易暨投資署(UKTI)自 1998 年起將我國列為全球 14 個加強出口拓銷重點市場之一，以參展、組團及邀訪等方式積極開拓我國市場。我國廠商則以訪問拓銷團、貿易洽談說明會或在英國設立據點之方式拓展英國市場。我外貿協會亦在英國設有台灣貿易中心，積極協助台商拓銷英國市場。

英國向為我國在歐洲之主要貿易夥伴，雙邊經貿往來相當密切。2008 年台英雙邊貿易總額達到 55 億 4,798 萬美元，與 2007 年相比，成長 0.18%；其中，我國對英國之出口金額達 36 億 3,041 萬美元，較 2007 年成長 0.35%；我自英國進口金額為 19 億 1,756 萬美元，較 2007 年下降 0.14%。英國為我國第 19 大進口來源國，亦為我國在歐洲的第 3 大貿易夥伴，僅次於德國及荷蘭。

2009 年 1 月我國與英國之雙邊貿易總額達 2 億 4,263 萬美元，較 2008 年同期下降 44.74%。其中，我國對英國之出口金額達 1 億 7,480 萬美元，較去年同期下降 37.22%；我自英國進口之金額達 6,782 萬美元，較去年同期下降 57.78%。

### 2. 雙邊投資概況

在促進雙邊投資方面，台英雙方於 2002 年簽訂避免所得稅雙重課稅暨防杜逃漏稅協定，該協定並於 2003 年元月生效，在英投資之台商及在台投資之英商已免除遭受雙重課稅之不公平待遇，我駐英同仁亦無須繳交所得稅。

依據我經濟部投資審議委員會統計，截至 2008 年 12 月止，台商經核准到英國投資或設立據點的案件數累計達 162 件，投資金額約 5 億 1,334 萬美元。以地區別而言，以英格蘭之台商數最多，蘇格蘭次之，再其次為威爾斯及北愛爾蘭。以產業別而言，我在英國投資之廠商以電腦電子相關產品之製造、組裝、維修、行銷及配送等業務為主，金融服務及海空運輸業等居次。依據我經濟部投資審議委員會之統計，截至 2008 年 12 月止，英商在我國投資件數為 516 件，累計投資總金額約為 51 億 9,618 萬美元。英國是我國重要的外資來源國之一，為我國第 6 大投資來源

國；倘以在台投資件數比較，英國則僅次於日、美、港、星、馬，居第 6 位。英商在台投資產業主要包括金融保險、證券投資、醫療製藥、超市連鎖、DIY 商品連鎖、家具連鎖、健保商品零售連鎖及化工業等。

### （三）教育文化關係

近年來我國旅英學生人數穩定成長，2008 年台灣有 7,132 人以學生簽證到英國留學。依駐英台北代表處及英國貿易文化辦事處保守估計，目前我在英求學人數在 15,000 人以上。根據教育部國際文教處統計，目前我在英留學人數約佔整體出國留學人數之 25% 左右，英國已成爲僅次於美國之我第二大留學國。2009 年我留英公費生計有 91 人、獎學金生 139 人。

在台英教育文化關係之發展方面，繼雙方於 2001 年 9 月 25 日簽訂教育文化協定後，雙方並於 2005 年 11 月 4 日簽署教育合作備忘錄，在英語與華語文學習、高等教育、學校教育、學校夥伴關係等層面積極推動合作與交流。

### （四）科技交流關係

在台英雙邊科技合作協議架構下，雙方交流活動頻繁，已建立長期穩定與彼此互惠之實質合作關係，選定英國重點領域配合我國家型計畫如「電信通訊」、「奈米科技」、「晶片系統」、「農業生物技術」、「生技製藥」、「基因體醫學」等進行雙邊合作活動，包括舉辦雙邊研討會、科技人員互訪及執行合作研究計畫等。合作對象如英國皇家科學院(The Royal Society)、英國人文社會科學院(The British Academy)、英國愛丁堡皇家科學院(The Royal Society of Edinburgh)、英國文化協會(The British Council)、工程暨物理科學研究委員會(Engineering and Physical Sciences Research Council, EPSRC)、英國藝術暨人文研究委員會 (Art and Humanities Research Council, AHRC) 等。

## 貳、蘇格蘭

### 一、地理環境

蘇格蘭位於英國大不列顛本島的北部，三面環海，北、西與大西洋交界，東臨北海，南端則以索爾威灣(Solway Firth)、契維特高地(Cheviot Hill)及特韋德河(Tweed River)和英格蘭爲界，面積七萬七千一百六十七平方公里，土地面積約台灣之兩倍。

蘇格蘭地形分爲高地區與低地區兩部分，愛丁堡市（位於蘇格蘭東部，濱北

海)和格拉斯哥市(位於蘇格蘭西部,臨大西洋)以南為河谷平原與丘陵地,稱之為低地區,以北則是冰河時期所造成之山脈與湖泊,稱之為高地區。蘇格蘭緯度高,年平均氣溫為 9.3 度,最冷為 12 月,平均氣溫為 2.3 度,最熱為 8 月,平均氣溫為 16.7 度。

蘇格蘭人口有五百零六萬二千人,第一大城格拉斯哥市,有五十八萬一千人,為蘇格蘭工業重鎮;第二大城市為愛丁堡市,四十五萬七千人,為蘇格蘭首都,政治、文化中心。

## 二、政治

蘇格蘭民族黨(SNP)於 2007 年 5 月 3 日第三屆蘇格蘭議會選舉中,以 47 席成為議會多數黨,因席次未過半,僅能組成少數政府(minority government)執政。<sup>6</sup>由蘇格蘭議會議員 Alex Salmond (亦為英國國會議員)擔任首席部長(First Minister),運作視個案謀求與蘇格蘭議會其他政黨支持,逐項推動施政。

在內政方面,於蘇格蘭政府推出選民重視且易獲反對黨支持之法案,如宣佈取消 Firth 及 Tay 兩座陸橋過橋費;將自治政府由“Scottish Executive”更名為“Scottish Government”,部會首長以 Secretary 職稱為之,與英倫同,以彰顯蘇格蘭已由自治政府層級提昇至國家政府層級;發表蘇格蘭自治政府白皮書(National Conversation),宣示任內將就蘇格蘭未來憲政走向尋求與各黨派辯論,並開放徵詢人民意見,集思廣益,漸進推向獨立。

在國際上,積極致力推展對外關係,以為未來於國際間發聲奠定基礎;主動聯絡領事團成員,走出以往侷限於歐盟國家之 External Relations,積極加強與領事團成員互動,擴大提昇與各國代表之接觸。

蘇格蘭格拉斯哥市於 2007 年 11 月取得 2014 年大英國協運動會主辦權,Salmond 首席部長表示,自治政府將會盡全力辦理此項活動,讓全世界了解蘇格蘭最美好之一面。

蘇格蘭地區反對黨派如工黨、保守黨、自民黨等雖對蘇格蘭民族黨政府獨立公投訴求或有不同程度反對,然亦體認到確有必要正視蘇格蘭自治政府擴權之議題,特組成 Calman 委員會研議賦予蘇格蘭議會限制酒駕、空氣槍與增加所得稅等權力之共識,倘付諸實現,將使蘇格蘭自治權限再向前邁進。

---

<sup>6</sup> 蘇格蘭議會各政黨席次分配如後:蘇格蘭民族黨 47 席、工黨 46 席、保守黨 16 席、自民黨 16 席、綠黨 2 席、獨立人士 1 席、無黨籍 1 席。

SNP 政府雖仍執意於 2010 年初於議會推動獨立公投案，惟工黨、保守黨及自民黨已表明反對立場，除非反對黨立場丕變，否則獨立公投於 2011 年蘇格蘭議會改選前，將無通過之可能。

### 三、我與蘇格蘭雙邊關係

雙邊經貿部分，蘇格蘭威士忌酒每年銷售世界 200 個市場，總值約 25 億英鎊，為英國製造業出口總值排行前 5 產品。台灣目前係蘇格蘭威士忌酒全球第 10 大出口市場，2007 年蘇格蘭威士忌外銷台灣市場金額達 8 千 8 百萬英鎊，為我與蘇格蘭間重要經貿關係。

學術交流方面，我在蘇格蘭地區進修之留學生約四、五百名，我國科會與愛丁堡皇家科學院間之合作備忘錄執行亦頗順利，雙方學者交流日益擴增。

文化交流方面，2007 年我北一女中樂儀旗隊應邀在愛丁堡軍樂節演出，成功展示台灣形象，廣收國際文宣效果。2009 年 2 月，愛丁堡辦事處並成功於愛丁堡首度推出「台灣電影節」，放映海角七號等四部國片，介紹台灣電影文化。另高雄實踐大學宋江陣亦應邀參與 2009 年 8 月愛丁堡藝穗節演出，頗獲肯定，有助提昇我與當地文化交流。

雙邊互訪方面，2008 年國內訪團計有外交小尖兵優勝隊伍、國科會李主委羅權、高雄市陳市長菊、高雄市文藝團體參與愛丁堡藝穗節演出、國立中正文化中心陳董事長郁秀、司法院謝副院長在全、內政部英國殯葬管理及地方制度考察團、嘉義縣政府廢棄物清除處理觀摩考察等，台英商務協會並於愛丁堡舉行第 10 屆聯席會議。2009 年 3 月蘇格蘭最高法院副院長 Lord Brian Gill 等 3 人應司法院之邀訪台，推動雙方司法交流。2009 年度立法院職員英國及愛爾蘭國會考察團亦於去年 7 月訪問愛丁堡，8 月初高雄縣楊縣長秋興率經貿團及高雄實踐大學宋江陣參與愛丁堡藝穗節演出，上述訪團與會議均有利於促進蘇格蘭與我間之互動與交流。去年 10 月蘇格蘭議會 Iain Smith 等 5 位議員並應我政府邀請訪華乙週，成果豐碩，該團對我國人民熱情、自信及有禮特質留下深刻印象，允將續為台灣與蘇格蘭雙邊關係貢獻心力。

### 四、中國大陸與蘇格蘭雙邊關係

蘇格蘭民族黨主政之自治政府延續前工黨時代提出之「China Strategy」經驗及重點，推出「中國新政策」(Refreshed China Plan)，擬訂雙方在商業、教育、

科學、文化及觀光之合作策略。包括加強對中國語言及文化之認識，增加雙邊大學合作交流，促進雙邊研發生命科學、再生能源等專案計畫，由傳媒旅展推廣蘇格蘭觀光業，增加雙邊貿易及加強企業聯繫等。

全英首座孔子學院(Confucius Institute for Scotland)設立於愛丁堡大學，為全英最具規模的孔子學院。由愛丁堡大學免費提供原該校校長宿舍作為院址，蘇格蘭自治政府免費為之整修。為爭取 2008 年奧運衍生之經濟市場，曾配合舉辦系列「China Now in Scotland」活動；另愛丁堡皇家動物協會與中國四川臥龍基地研究中心簽訂意願書，盼於愛丁堡動物園成立百年慶之際，向中方租借兩隻熊貓於動物園繁養，以此帶動蘇格蘭觀光利基。惟近因考慮愛丁堡動物園幅員較小，及配合 2014 年格拉斯哥市將舉辦大英國協運動會人潮，考慮於格拉斯哥市附近尋覓適當場地安置。

蘇格蘭城市愛丁堡、格拉斯哥、安格斯等分別與中國西安、大連、煙台等城市締結姐妹市(Twin City)關係。

## 第二章 英國人事制度概況

### 第一節 政府再造與文官體制

#### 壹、政府再造<sup>7</sup>

政府再造係對公共部門運作之績效，進行導引性與系統性的改善工程，對內須健全文官體制，對外須結合民間資源。易言之，即要摒棄傳統的官僚作風和政府萬能之想法，引進現代企業的經營理念，強化政府職能運作，提高行政效率，加強政府服務品質，以達便民利民的目標。

英國政府再造工程，主要源於 1979 年柴契爾夫人當選首相後推動小而能的政府(Minimal State)，組成效率團隊(Efficiency Unit)，其特色為：直接向首相報告，執行一系列迅速、小規模的特別支出案，激勵文官熱忱，改變政府部門管理文化等；1982 年頒布財務管理改革法。1988 年進一步擴大改革的幅度，實施續階計畫，將政府的文官體制加以重組再造，引進市場機能，從經濟、效率及效能三個層面來評估文官體制的功能，採取有別於過去「共識政治」的「果斷政治」(Conviction Politics)的施政風格，即主張降低文官在決策上的角色分量；1991 年梅傑政府出版公民憲章白皮書，設定施政目標以服務民眾的需求為宗旨，1994 年英國政府發表文官永續與變革政策白皮書，英國政府再造的成功，在於能掌握財務管理為其關鍵，並有效運用企業管理工具，改善績效、人力資源、組織運作與決策流程等問題，及注入市場驅力使公共服務品質大幅提昇。其後布萊爾首相於 2001 年在內閣中成立「公共服務改造辦公室」，直接隸屬於內閣秘書長，作為英國政府公共改革之專責單位。為強化公共服務改革，「內閣公共服務改造辦公室」成立人民需求及人民滿意度專案調查小組，事前瞭解人民需求及各種需求之優先順序，以為政府提供公共服務之依據；事後經由人民滿意度調查，作為日後改進政策執行時的參據。

英國於推動政府再造時，亦進行文官體制改革工作。改革的主要動力是深切體認：政府效率和效能的提高，和文官的俸給、工作條件、工作方法、態度、工作績效，以及其他人力資源管理的細節習習相關。此外，由於人口結構日益老化，公部門必須要調整人事行政措施，以確保能夠徵募和留住熟練的人力。同時基於

---

<sup>7</sup> 蔡良文 (2008a)。我國文官體制之變革－政府再造的價值。台北：五南，頁 17-24。



勞動市場的壓力、社會衡平和社會正義的考慮，必須遵守公平僱傭機會的原則，與民間爭取人才。再者，政府赤字預算大幅提高，也迫使政府必須要減少佔政府預算最大部分的人力成本。

## 貳、文官體制

### 一、文官定義

英國欽命吏治委員會（Royal Commission on the Civil Service）曾於 1931 年對文官（Civil Servant）下定界說：「具有王權的臣僕身份，非屬於政治任命與司法官員的範圍，而以文職人員的能力資格獲得任用，並支領國會所通過的薪給之人員」<sup>8</sup>此一定義於 2000 年經內閣辦公室修正如下：「英國文官係指從事國家文官職位的王權僕人，不包括政治職位及司法人員在內。個別人員的職位任期已確定；其個人職位薪給由皇室費支付<sup>9</sup>」<sup>10</sup>依上述界說，凡政務官、法官、公營事業人員、軍人、警察、地方自治團體人員等均不屬於文官之範圍。

據 2009 年第 3 季統計，此一定義之文官總數計 533,300 人。<sup>11</sup>惟若以廣義的公務人力觀之，英國公務人力約 600 萬人，其中在各部會及其所屬執行機構之公務員約 50 萬人、地方政府和警察機關約 270 萬人、非部會組織公共體（non-departmental public bodies）約 12 萬人、國民健康部門約 100 萬人、國營企業機構約 144 萬人、軍隊約 24 萬人，總計公務人力占全英國工作人力 1/5。<sup>12</sup>

### 二、文官體系等級

英國於 1970 年以前，對行政職系各職務，原係依其進用資格區分為行政、執行、書記、助理書記等 4 個職務，惟 1968 年傅爾頓報告（the Fulton Report）指出此種分級不切合實際且妨礙人才運用，1970 年後則將文官職級區分為開放級（各部會之司長級以上）與閉鎖級（副司長以下），開放級之職位出缺，可進用他機關其他種類人員，而閉鎖級職位出缺時，僅得從本機關同性質人員中升

---

<sup>8</sup> 其原文如下：The British Civil Service has been defined as those servants of the crown, other than holders of political or judicial offices, who are employed in a civil capacity, and whose remuneration is paid wholly or directly out of money voted by parliament.

<sup>9</sup> 其原文如下：A servant of the Crown working in a civil capacity who is not : the holder of a political (or judicial) office ; the holder of certain other offices in respect of whose tenure of office special provision has been made ; a servant of the Crown in a personal capacity paid from the Civil List.

<sup>10</sup> 陳珮婷（2007）。英國高級文官制度之研究-考選與任用之觀點。國立臺灣大學政治學系碩士論文，頁 46。

<sup>11</sup> 以人頭數計（headcount）；Full Time Equivalent：498,230 人。

<sup>12</sup> 參閱英國文官學院簡報資料，2009。

補，不得進用其他機關或不同性質之人員，1987 年則將開放級擴充至科長級以上文官。又為促進公私部門之人才交流，使外界專技人員亦能競逐高級文官職缺，遂於 1995 年 1 月 26 日發表「向文官永續變革邁進」白皮書，確立高級文官職位。凡設置有高級文官 12 人以上之部會，均應於 1996 年 4 月完成高級文官管理檢討，簡化不必要之高級管理層級，並通知公共服務局建立高級文官職位制度。

現行英國文官等級可分為高級文官職位及一般職位，高級文官計分為五等，包括常務次長（Permanent Secretary，一等 Grand 1）、副次長（Deputy Secretary，二等 Grand 2）、司處長（Under Secretary，三等 Grand 3）、副司處長（Deputy Under Secretary，四等 Grand 4）及助理司處（Assistance Secretary，五等 Grand 5）；一般職位包括資深科長（Senior Principal 六等 Grand 6）、科長（Principal 七等 Grand 7）、資深執行官（Senior Executive Officer）、高級執行官（Higher Executive officer）、執行官（Executive officer）、行政官（Administrative Officer）及行政助理（Administrative Assistant）。<sup>13</sup>各等級人數統計如下：<sup>14</sup>

Responsibility level	Headcount					
	Full-time employees			Part-time employees		
	Male	Female	Total	Male	Female	Total
<b>Senior Management</b>						
Senior Civil Service	3,170	1,300	4,460	70	210	290
<b>Other Management</b>						
Grades 6 and 7	19,510	9,970	29,480	840	2,560	3,390
Senior and Higher Executive Officers	53,520	33,600	87,120	1,870	9,600	11,470
Executive Officers	55,680	46,960	102,630	2,680	24,520	27,190
<b>Administrative</b>						
Administrative Officers and Assistants	95,850	89,690	185,540	7,090	53,430	60,530
<b>Not reported</b>	2,590	720	3,310	60	190	250
<b>All employees</b>	230,310	182,240	412,550	12,600	90,520	103,120

<sup>13</sup> 科長級以下人員不分級別，但各有不同職稱以鑑別職位之高低。又各部會與各執行機構有權決定一般職位之數額與等級，以及人員之分類。

<sup>14</sup> 統計基準日為 2008 年 3 月 31 日，資料來源：Civil Service Statistics。

### 三、文官長制度

英國民主政治及文官制度具悠久歷史，其文官長（Head of the Civil Service）制度有其政治體制、行政文化、歷史發展等環境背景。文官長係創於 1919 年，是財政部常務次長的延伸，源於財政部常務次長體制自 1805 年起經歷一世紀的發展，已成為各部會常務次長之首，亦形成文官事務首長，1919 年財政部依其職權（兼掌人事行政），正式擴編其內部人事單位為「人事局」，在此形勢下，財政部常務次長不僅是該部幕僚長，且為首相（兼財政部第一大臣）之「文官事務幕僚長」，當時首相路易喬治，遂將「文官事務幕僚長」之角色與職能，賦予新設「文官長」一職所掌有，其方式即由當時財政部常務次長兼任。「文官長」正式名稱為「文官常務首長」（Permanent Head of the Civil Service 1919-1926），其後又稱「文官事務長」（Official head of the civil service 1926-1945）。1943 年，英國文官有「國內」與「駐外」文官之區別，「文官長」一職的名稱遂又易之為「國內文官長」（Head of the Home Civil Service），而由「外交與國協事務部常次」兼任「駐外文官長」（Head of the Diplomatic Civil Service），但駐外文官人員僅約一萬名，故其地位無法與國內文官長相比。自此以後，一般所稱文官長均指「國內文官長」而言。<sup>15</sup>

文官長被定位為最高職位之事務官，隸屬於首相，由首相任免，為首相在人事行政事務之幕僚長，且不受政治或黨派影響，不與首相或其他政務官同進退，同時擔任下列角色：（一）常任文官之行政首長；（二）首相之人事行政幕長；（三）政治與行政分野之樞紐；（四）文官事務之監督者及管理者（如提供人事決策諮詢意見、執行內閣人事政策、聯繫協調相關機關推動人事事務、監督管理文官法制、建議高級文官任免案、召集主持各部常次與人事主管會報）；（五）人事革新之推動者。英國文官長雖因須向首相負責，曾被批評易沾染政治色彩，但由英國文官制度在國際間所獲高度評價，文官長制度之實施成效可見一斑。<sup>16</sup>

英國文官長創設至今計 15 任，自 1983 年以來，皆由內閣秘書長兼任文官長。現任文官長 Gus O'Donnell（2005 年 8 月 1 日~）並為常務次長管理小組（Permanent Secretaries Management Group，簡稱 PSMG）及文官指導委員會（Civil Service Steering Board，簡稱 CSSB）之主席，兩個單位共同努力確保文官為一個

<sup>15</sup> 許南雄（2008）。各國人事制度。台北：商鼎，頁 447-449。

<sup>16</sup> 蔡良文（2008a）。我國文官體制之變革－政府再造的價值。台北：五南，頁 99。

有明確目標、一致、有效率的團體，PSMG 每一季開會一次，主要業務為人力資源問題（包括技能、薪資和退休金）、高層領導、效率（包括業務流程的重新設計、共享服務）、信譽、勞資關係、風險、財務管理、標準和價值觀、公務員整體能力，CSSB 成立於 2007 年每月開會一次，辦理 PSMG 委託事項，是具有執行力的單位。<sup>17</sup>

## 第二節 人事機關（構）體制<sup>18</sup>

現代英國人事機構的體制，歷經 4 個階段之演進：文官委員會及財政部人事局（1855-1968）、文官部（1968-1981）、管理暨人事總署、財政部人事業務單位（1981-1987）、公職局（OPS, 1995-1998）以及目前之內閣辦公室（1998-）。茲分述如下：

### 壹、文官委員會及財政部人事局（1855-1968）

英國政府現代的人事機構，最早是文官委員會（Civil Service Commission, 1855-）。英國 1853-1854 年的「文官組織研究報告」，建議成立文官考選專責機構，1855 年成立文官委員會，職掌文官考選事宜。文官委員會係以樞密院令（Order of Council）設置，直屬內閣，與其他部會處於平等獨立地位。初由首相提報英王任命委員 3 人，其中 1 人為主任委員（First Commissioner）。考選以外的用人行政，英國自始認為：人事行政為行政機關組織之管理業務，於文官委員會成立，樞密院即令：1855 年起，文官考選以及人事業務，授權由財政部主掌，而有「財政部掌握人事權」的體制（Treasury Control of Civil Service）。財政部創設人事局（Establishment and Machinery of Government Group, or the Establishment Department 或譯編制局），其下分組織管理處及人事業務處等單位，主管組織編制、任用考績、俸給福利等人事管理措施，相當於我國銓敘部所掌管的人事業務。

### 貳、文官部（1968-1981）

1968 年，英國政府依據「傅爾頓委員會報告書」（The Fulton Committee Report, 1968），建議設置直隸內閣的人事主管機構，統籌原文官委員會及財政部人事局

<sup>17</sup> <http://www.civilservice.gov.uk/about/leadership/index.aspx>，查詢日期 2009 年 12 月 30 日。

<sup>18</sup> (1)蔡良文（2008b）。人事行政學－論現行考銓制度。台北：五南，頁 74-79；(2)許南雄（2008）。各國人事制度。台北：商鼎，頁 122-128；(3)考試院（2005）。英國人事行政組織簡介，頁 17-18。

的人事業務，並設文官學院。1968年11月1日，即成立「文官部」(Civil Service Department)，裁撤財政部人事局，改組擴編。文官部設人事管理、綜合計畫、統計資料、行為科學研究等司外，於1970年又設文官學院(Civil Service College)。文官部之職權，為推行人事管理業務，頒訂與執行人事政策及文官法令，強化行政與管理效能措施，及實施人事服務措施，包括薪給待遇、人事分類及人員福利事項，並督導文官委員會及文官學院。要之，文官部管理考銓行政業務，直隸首相，與其他部會屬於平行地位，為英國有史以來，體制最完整的人事主管機構。

文官部成立後，與其他行政機構維持良好關係，俾使人事措施更為有效外，尤其是財政部雖將其原人事局的業務併入，惟「財政支援文官體制」的傳統，其關係更為密切。同時文官部內部組織結構作適切的調整，包括健全高層文官(administration group)體制、擴增科技專業人力(scientific and professional classes)、改進人事分類制度、普及文官訓練措施，以求適應環境需要。

### **參、管理暨人事總署與財政部人事業務單位(1981-1987)**

文官部成立，其組織員額及人事業務，經過13年的擴增調整後，需求「財力資源」(financial resources)之配合極為迫切，為有效達成財政經費支助，惟有將文官部編制縮小，改組為管理暨人事總署(The Management and Personnel Office)，復在財政部恢復及增置有關人事業務單位。

管理暨人事總署為人事主管機關(構)，「在首相監督之下，由掌璽大臣負責日常業務，職掌為負責文官組織與管理，文官考選、訓練、效能、人事管理及高等文官之任免」，可見管理暨人事總署與文官部的地位，並無差異。其主要功能：一、提高政府機關之管理效能；二、維護人事政策之發展並提供有效的管理措施，尤以文官考選、訓練及福利措施、健全人事管道。文官部之功能在集中人事權，有效推動人事行政措施；管理暨人事總署則著重推展行政管理措施及維護實施人事政策；即由人事管理而兼顧行政管理，這是進步之處。至於一般人事業務中的俸給待遇、組織編制以及人事分類等職掌，又劃歸財政部人事業務單位負責。

財政部是英國最主要的部會、首相兼財政第一大員，財政部以度支大臣(Chancellor of the Exchequer)為首長，其下設7位次長、若干助理次長，其中一次長為「文官事務首長」(Minister of State Civil Service)，主管人事管理事務。

財政部各單位中與人事業務有關者有：

- 一、編制與組織司 (Establishments and Organization Group)。
- 二、俸給司 (Pay Group)。
- 三、度支司 (General Expenditure Division)：屬公共事務度支單位，主管公務人員相關經費支出，工作評價及人事查核等事務。
- 四、管理會計及購置司 (Management Accounting and Purchasing Policy Division)：主管政府機關財務、經費運用及管制業務。

要之，上述各司及有關科室職掌，為組織編制、人事經費、俸給待遇與工作評價等人事及管理事務。

#### **肆、公職局 (1995-1998)**

1987 年將管理暨人事總署裁撤，成立文官大臣事務局 (Office of the Minister for the Civil Service, OMCS)；1993 年復將文官大臣事務局改組為公職及科技局 (Office of Public Service and Science, OPSS)；1995 年，為使公職及科技局與貿易及工業部的職掌能做更合理的分工，復將公職及科技局改組為公職局 (Office of Public Service, OPS)，將原公職及科技局主管的科學及技術事改由貿易及工業部掌理。

公職局隸屬於內閣辦公室，分設競爭力處、便民服務處、行政效率處、政府組織處、安全紀律處、文官考選委員公室、資訊管理處等，其主要職權為：國家競爭力、公務人力素質、便民服務、行政效率、考選任免訓練紀律與公平就業機會。

而後 1997 年的大選，工黨取代保守黨成為執政黨，布萊爾首相並於 1998 年 7 月裁撤公職局，不再具有內閣辦公室中獨立部門的地位，而前由該局所設置之單位、部門，則直接由內閣秘書長與常次監督。

#### **伍、內閣辦公室 (1998-)**

英國現行最高人事主管機關為內閣辦公室 (Cabinet Office)，其於人事行政上之主要職責為績效管理、考選政策及監督、高級文官任用、便民服務與現代化、人事訓練培育、管理與發展等。尤其 1995 年文官樞密院令 (Civil Service Order in the Council) 將大部分人事權移轉給各部首長，如公務員的分類、等級、薪給、假期、工時及行為規範等工作條件，均得由各部會首長依所需制定內部人事規則

或行政命令規範，所以雖然須配合政府政策的指導（如高級文官任命），然各部會首長對人事有很大的自主權。在組織體系上，各機關之人事單位，均是直接受機關首長的指揮監督，且人事主管均係由各機關首長自行任命，並不隸屬內閣辦公室、文官委員辦公室、財政部或其他單位，亦不受其指揮監督。

最後，英國頗具特色的人事制度相關組織即「全國文官聯盟委員會」(The Council of Civil Service Unions, C.C.S.U.)。此組織創始於 1919 年，原名「惠特利委員會」(Whitley Council)<sup>19</sup>，下議院議長惠特利經深入調查勞資爭議問題後所提出，先試行於企業機構，行之有效後，乃普及於政府機關。惠特利委員會共分三級，依序為全國委員會、各部會委員會、及區域性委員會。全國惠特利委員會有 54 位委員，政府與文官代表各半、政府代表由財政部及人事行政總署聘任出席，委員會主席由文官長擔任。惠特利是以協議方式處理人事問題爭議(如薪給、福利、工作條件等)，並促成政府與人員之溝通與合作。

1980 年 5 月全國惠特利委員會各文官組織合作成立該全國文官聯盟委員會，以加強及健全文官協議體制。各部惠特利會議則設部級文官聯盟，由各部文官組成。從由中央的全國文官聯盟到部會以至地區性的文官聯盟的設立，取代惠特利會議的組織體系，但官方與文官各推派代表從事協商的體制繼續維持，且英國政府頒行重要的人事政策與人事管理措施前，尤其有關公務人員權益事項的調整前，均透過管道先與文官聯盟事前會商，原則商妥後再行訂頒人事政策及其實施方案

文官協議制度已是英國人事制度重要的一環，惠特利制使文官協議制由理論而實踐，極有利於管理措施之改善。

總之，英國中央人事主管機關（構），可得而述之要點如下：

一、英國不是考試權與行政權分立，而是在行政權管轄下獨立行使考試權。英國的文官委員會自 1855 年以來，皆在行政權管轄下（或直隸首相、或隸文官部、人事行政總署、公職局，及獨立的文官委員(Civil Service Commissioners)來一貫獨立行使文官考選權（recruitment and selection）。當然有關實踐執行業務，在公職局所屬考試與訓練機構，其政策、方案評估業務外，已委由民間企業來經營，值得參政機關參採。

---

<sup>19</sup> 所謂惠特利制(Whitleyism)是聞名於世的文官協議制度(Collective Bargaining in Government)。

- 二、英國的人事主管機關（構），不僅考選機關（構）不離行政組織體系，而且人事機關亦無獨立型態。自財政部掌握人事權，以至於文官部，或人事行政總署、公職局、內閣辦公室，均屬如此。惟強調人事管理與行政組織之配合，管理暨人事總署以降的改制，更能密切結合相輔相成。
- 三、自百餘年來，英國人事機關（構）體制歷 4 大階段之演變，其中文官部僅成立 13 年即改組，足見英國重經驗主義，人事機關（構）是成長的，也須隨政治情勢及行政管理之需要甚或考量財政情形而持續的改進。



## 第三章 英國公務人員考選制度

### 第一節 概說

#### 壹、制度演進

英國考選制度的起源，係對於贍恩徇私制度造成政府各部門普遍缺乏效率，甚至於貪污、行賄盛行，文官道德性及能力低落等問題的反省。1854 年「文官制度考察報告」(The Report on the Organisation of the Permanent Civil Service)問世，正式主張以公開競爭方式甄補政府事務人員，並設立考選機構，1855 年設置「文官委員會」(The Civil Service Commission 1855-)，1858 年議會修訂通過「養老金法」(The Superannuation Act)，規定非持有文官委員會考試及格證書者，不得領取退休金，以資保障文官地位，1870 年樞密院令確立公開競爭之考試制度，凡任職永久性職位事務官，非經考試不得任用。<sup>20</sup>

早期英國文官考選制度之發展，係以公開競爭、功績主義及集中辦理為主要特徵。該制度的確立，明確建立政務官與事務官間的區分，避免文官體系受政治因素不當干預，然而，在此一基礎之下，由於行政事務的複雜化及專業化發展，英國文官考試體制，逐漸朝向分權化發展。<sup>21</sup>現行考試除高級文官之甄選須由文官委員直接監督並經內閣辦公室同意及快速陞遷制度之考試由內閣辦公室快速陞遷考選中心統一辦理外，大多數的中低階文官，由各部會依據基本規範自行辦理甄選遴用。

#### 貳、文官委員會 (The Office of the Civil Service Commissioners)

##### 一、成立與演變

文官委員會創立於 1855 年，為現代各國最早設立的人事考選機構，至 1968 年，此一委員會直接隸屬於內閣，委員則由王權任免，獨立於各部會之外。1968 年傅爾頓報告批評文官委員會的獨立自主性未能與其他人事職權密切配合，宜將該會併入新設之文官部管轄，故自文官部設立以來，文官委員會併入文官部，又改併「管理及人事局」(1981-)「文官大臣事務局」(1987-).....「公職局」(1995-)管轄，惟其獨立行使考試權的方式未受影響。<sup>22</sup>

<sup>20</sup> 許南雄 (2008)。各國人事制度。台北：商鼎，頁 116-117。

<sup>21</sup> 范祥偉 (2006)。英國文官制度改革與考選制度發展。國家菁英季刊，第 2 卷第 1 期，頁 119-139。

<sup>22</sup> 許南雄 (2008)。各國人事制度。台北：商鼎，頁 120-122。

文官委員會職掌的演變，亦須溯自 1855 年成立的文官委員會，最初文官委員係被任命來舉辦考試並任用適格者，經過業務的穩定成長，文官委員的權力含括幾乎所有文官之任用，直至 1982 年樞密院令復將甄選人才之職責改由文官委員與各部部長分掌，其中文官委員的業務係在甄選中、高級文官（約占全國公務人員總數 15%）；其餘初級文官的甄補則由各部門自行負責。

1991 年，文官樞密院令將各部會人事權限擴增至 95% 的人事進用，惟這些進用仍必須遵守文官委員的建議；在此同時，文官委員會演變為二個機關，分別為文官委員辦公室（The Office of the Civil Service Commissioners）及甄補及評量服務中心（Recruitment and Assessment Service，RAS）<sup>23</sup>。

1995 年文官樞密院令復將解釋文官甄補中公平、公開競爭原則的權利回歸至文官委員。此期間文官委員的職權除了維持一貫的「甄選任用多數高級文官」外，同時也被賦予審核各部會有無依循甄補法典（Recruitment Code）<sup>24</sup> 進行人員甄補的職權。及至 1996 年，文官委員又新增一項新業務，即審理並有權裁定公務人員所提出的申訴案件。<sup>25</sup>

## 二、現今運作狀況

### （一）委員

文官委員的產生方式係由文官委員會辦公室辦理甄選業務，由文官長、資深高級文官、民間人士共同參與組成審查委員會，向社會各界徵才，通過遴選後，呈報由英王任命，委員任期 5 年，並以 1 屆為限，不得連任。

目前文官委員會共有 15 位委員，獨立於部會之外。文官委員基本上是兼職的，成員背景多元，均為公部門、私部門或自願性組織具管理及領導經驗人士。現任首席委員 Janet Paraskeva 女士於 2006 年 1 月 1 日被任命，曾任律師公會會長、國家彩券慈善委員會委員長、全國青年機構執行長等職，現並兼任重大組織犯罪署非執行委員、資產回復署非執行委員、自來水消費者委員會獨立委員、奧運彩券發行中心主席。

文官委員長有固定薪資，待遇比照常務次長，每週工作 3 天，其餘委員每月

---

<sup>23</sup> 甄補及評量服務中心係獨立於文官委員之外的組織，其在續階計劃（Next Steps）下所設立，為各部會及其他公共組織提供文官甄補、諮詢及其他相關服務。該中心在 1996 年 10 月 1 日民營化。

<sup>24</sup> 文官委員會業發布甄補原則（Recruitment Principles）取代甄補法典。

<sup>25</sup> 考試院（2005）。英國人事行政組織簡介，頁 13。

工作 2 至 8 天。<sup>26</sup>

## (二) 職掌

文官委員主要係依據 1995 年文官樞密院令 (the Civil Service Order of Council) 及 1991 年外交官樞密院令 (the Diplomatic Service Order in Council) 取得其權力並承擔其責任。此外，為明確規範文官委員的職責，並提供文官委員執行業務之行為準則，文官委員辦公室於 2003 年 11 月 27 日發布文官委員實務規則 (Civil Service Commissioners Code of Practice)，並於 2009 年 9 月 1 日修正生效。

文官委員之職責如下：

1. 維護公平、公開競爭、功績取才之遴選原則。
2. 出版甄補法典 (Recruitment Code)，說明甄補原則以及在哪些情況下可例外於前述之遴選原則。
3. 審核各部會與各執行機構之甄補制度是否與甄補法典相符合。
4. 要求各部會與各執行機構對於未依公平、公開競爭、功績取才遴選原則之例外情形提出報告。
5. 主持高級文官甄選小組及批准高級文官之任命。
6. 對公務員所提出有關正當性和道德性申訴案，而在文官守則下不能經由內部程序解決之案件予以受理及裁定<sup>27</sup>。
7. 出版年度報告。
8. 2003 年起增列一新職責，即協助部會推動文官守則及文官核心價值<sup>28</sup>。

為加強文官委員會與各部會及各執行機構的聯繫溝通，每一個主要部會及執行機構皆有一位文官委員負責與其常務次長、執行長或人力資源部門主管建立制度性聯繫管道，定期召開會議就機關之甄補政策、人員招募情形、文官守則的推動、申訴案件處理等議題進行討論。此外 2008 年並成立文官委員及人力資源主管聯繫小組 (Commissioners-HR Directors Liaison Group)，其成員包括部分文官

<sup>26</sup> Annual Report 2008/09, UK Civil Service Commissioners.

<sup>27</sup> 依據文官守則 (Civil Service Code) 的規定，若公務人員認為組織所要求的作為是不當時，其可透過內部管道向組織提出申訴；但若其認為所得到的回應是不合理的時候，則可向文官委員提出申訴。再由文官委員就該項申訴案展開調查，一旦文官委員認為該項申訴合理時，則由文官委員向該部門提出建議並向大眾發表調查結果。

<sup>28</sup> 英國文官之核心價值為廉政 (integrity)、誠信 (honesty)、客觀 (objectivity)、公正 (impartiality)，規範於文官守則中，該法於 1996 年訂頒，並於 2006 年 6 月 6 日修正實施。

委員和來自主要部會人力資源部門主管。該小組於 2008 年 11 月召開第一次會議，並預計每季定期會面一次。小組成立的目的是在於希望以論壇方式，就雙方之角色與共同關心的議題進行意見交流。

綜上，文官委員會主要二個角色為，維護公平、公開競爭之功績取才遴選原則及推動、確保文官守則與文官核心價值。該會促進和維護文官守則及核心價值之具體行動，除受理有關違反文官守則之申訴外，並配合 Civil Service Live 活動之舉行，於各地舉辦座談，由文官委員長親自主持，邀請內閣秘書長及多位資深文官、執行長等與會。除此之外，並贊助 Civil Service Awards 以表揚具傑出貢獻者。至於有關維護公平、公開競爭之功績取才遴選原則之作法將於以下章節詳述。

2008 年 4 月至 2009 年 3 月間，文官委員共主持了 117 件甄補案，處理 19 件有關甄補及 14 件有關文官守則之申訴。本年度 19 件有關甄補之申訴，其中 15 件未發現有破壞遴選原則之事實，餘 4 件仍在調查中；14 件有關文官守則之申訴，有 6 件經調查非文官守則規範範圍，4 件之申訴人非文官守則所保障之文官，2 件為匿名，1 件尚無足夠證具判斷是否為與文官守則有關之有效申訴，爰僅有 1 件屬有效申訴並在處理中。<sup>29</sup>

文官委員會目前正積極推動政策改革及管理法案，法案內容包涵，訂定文官委員會法定角色，用人原則及文官核心價值等均納入法律規定。

### 參、遴選原則

英國文官考選主要係依據 1995 年文官樞密院令、甄補法典以及高級職位甄補指導綱領（Civil Service Commissioners' Guidance on Senior Recruitment）三項規範實施。文官樞密院令中即揭示，文官考選須基於公平、公開競爭之功績取才遴選原則。文官委員會並於 1995 年發布甄補法典以闡釋前揭遴選原則，協助各機關於辦理甄補業務時能有所依循。

隨著文官委員的角色由考選實際執行者轉變至策略監督者，甄補法典於最近一次修訂時，業將遴選原則與指導說明予以分離，惟實務作業上，甄補法典中之強制性規定與指導說明仍易讓人混淆，不易區別。於此同時，文官委員亦體認到文官體系中人力資源專業主義之興起，也意謂著各部會及各執行機構應能於公平、公開競爭之功績原則下自行決定其甄補政策與程序，因此，2009 年 4 月 1

---

<sup>29</sup> Annual Report 2008/09, UK Civil Service Commissioners.

日文官委員會發布甄補原則（Recruitment Principles）以取代甄補法典。甄補原則僅就遴選原則作高層次規範，強調文官委員會於公平、公開競爭、功績制原則中之監督角色，而非就任何特定程序予以規定，因此甄補原則較甄補法典更為聚焦、簡明。<sup>30</sup>

甄補原則包括 4 大部分，第一是有關甄補原則的法源依據，第二部分為文官委員會之角色、遴選原則的闡釋、得適用例外規定之情形等，第三部分則明定各部會及各執行機構於遴用人員時應遵守甄補原則之責任，第四部分即為文官委員會為確保甄補原則落實之監督規定。相關要點如下：<sup>31</sup>

一、甄補原則中明定須經文官委員會同意任命之職位

- （一）常務次長。
- （二）列於第三俸段之高級文官職位（SCS Pay Band 3）。
- （三）列於第二俸段之高級文官職位（SCS Pay Band 2）。
- （四）須經高級領導職委員會（The Senior Leadership Committee）審核之職位。

32

- （五）其他特殊職位<sup>33</sup>。

二、公平、公開競爭、功績取才三原則內涵

- （一）公平：意謂著評鑑應徵者不得存有偏誤，遴選過程必須客觀、中立、遴選標準須一致地適用於每一位應徵者。又公平並非指對所有應徵者施以同樣的評量方式，而係以相同的評鑑標準，同時考量每一位應徵者所具有的不同經驗與專長。
- （二）公開競爭：係指職缺應公告周知，並確保潛在應徵者能夠公平合理地接收到有關職位、資格條件與遴選程序的資訊。在甄補原則中特別強調進行職

<sup>30</sup> Annual Report 2008/09, UK Civil Service Commissioners.

<sup>31</sup> Recruitment Principles.(2009), UK Civil Service Commissioners

<sup>32</sup> 依文官管理規則（Civil Service Management Code）規定，須經高級領導職委員會審核之職位（Top 200）須符合以下標準：（1）工作比重評分在 19 或以上；（2）目前適用或建議適用之俸段在最高的三個俸段；（3）職位須直接向各部部長報告或職位為部會、執行機構之首長。

<sup>33</sup> 依高級職位甄補指導綱領規定，以下 8 類職位之任用或延長任用，必須事先經過文官委員會之批准：（1）常務次長；（2）列於第三俸段之高級文官職位；（3）列於第二俸段之高級文官職位；（4）與政府通訊有關之高級文官職位（Senior Civil Service posts in government communication）；（5）倫敦地區最高檢察長（Chief Crown Prosecutor (London), Crown Prosecution Service）；（6）政府貿易部門副執行長（Deputy Chief Executive, Office of Government Commerce）；（7）內閣精算室首席精算師（Directing Actuary, Government Actuary's Office）；（8）政府精算部門之公職精算師（Government Actuary, Government Actuary's Department）。

缺公告時，所選擇之媒體必須要能使不同領域中所有潛在應徵者皆能接收到訊息。

- (三) 功績取才：依甄補原則之規定，所謂功績原則係指應任命最適合的人。除非能夠勝任，否則沒有人應該被任命；當有多數應徵者時，工作應該提供給能將工作做得最好的人。又只有當第一順位之錄取者拒絕接受任命時，始可任命第二順位之錄取者。

### 三、得不適用上述原則之例外規定

基本上所有的職位之甄補都需要遵循此三項原則，而特殊情形則不在此限，例外情形包括：不超過 2 年之短期任用、對於曾受臨時任用 12 月以上者，得提供永久性行政級和實業級 (administrative and industrial grades) 之任用、不超過 2 年特殊專業技能者之任用、2 年內之借調、曾經公平、公開競爭、功績原則任用之文官欲再任者、組織或個人之轉任、身心障礙者之進用。

在新發布之甄補原則中，對例外情形作了二項修正：

- (一) 過去各部會或各執行機構如欲對常務次長、列於第二及第三俸段之高級文官職位進行低於 12 個月之任命時，得依例外情形免於適用公平及公開競爭之原則，惟新甄補原則實施後，各部會或各執行機構欲以例外情形任命此些職位，皆需獲得文官委員會之同意。此項限縮之目的，在使各部會及各執行機構在應用例外情形任命高級文官時能更加謹慎。
- (二) 第二項修正係增列一新的例外規定，即准許各部會對於曾受臨時任用 12 個月以上者，得提供永久性行政級和實業級 (administrative and industrial grades) 之任用。

## 第二節 考選程序與監督

### 壹、一般文官考選

除了甄補原則外，文官管理規則中有關一般文官考選之重要規定如下：<sup>34</sup>

- 一、各部會與各執行機構於公平、公開競爭之功績取才原則下得自行決定人才甄補的實務與程序，以及依據各該單位之需要，規定應考資格，包括年齡、知識、能力、專業成就、性向與潛能等。

---

<sup>34</sup> Civil Service Management Code, UK Cabinet Office.

- 二、各部會與各執行機構訂定上述規定時，須確保依此甄補制度遴選之人才能適合其要件，能勝任工作，且使用之遴選標準與錄取人員之紀錄，應至少保留 12 個月。
- 三、所謂公開競爭原則與甄選標準應同時適用於現職人員以及外界人士。
- 四、各部會或各執行機構參加應徵之內部現職人員，如與單位整體利益和目標有衝突時，可以拒絕任用。
- 五、單位人員如經公開競爭錄取新職，原單位應於 3 個月內允其離開原職位。
- 六、各部會與各執行機構用人時應考量應徵者之適任性、健康狀況和英語能力。

各用人機關對於一般文官之考選，有極為高度的自由裁量權，只要不違反文官委員會的遴選原則，都是由各用人機關自行決定甄補過程與考選方法。就實質考選方法而言，主要有教育或執業資格的審查、工作經驗與年資的審查、有時也會運用特定的能力測驗、性向或潛能測驗。最近文官委員會則是積極建議各用人機關採用經研究發現信度較高的「工作實作測驗」。除了以上這些考選方法外，有些用人機關則會採取整合知識、技能與態度及個人屬性的能力基礎途徑作為考選方法。<sup>35</sup>

## 貳、高級文官考選

依高級職位甄補指導綱領規定，除了任期低於 12 個月者，各部與各執行機構可依據甄補法典之規定自行甄補外，其餘高級文官職位均須經文官委員之書面批准。謹就高級文官考選程序簡述如下：<sup>36</sup>

### 一、前置作業階段

各部會與各執行機構決定從文官體系外界甄補高級文官職位時，應儘可能在早期階段與文官委員諮商，俾使文官委員瞭解其程序是否符合甄補法典與高級職位甄補指導綱領規定。

各部會與各執行機構提出甄補申請後，文官委員將就該職位與部長接觸的頻率、該職位受公眾關注的程度及甄補單位過去的經驗與紀錄進行審酌，以決定是否直接參與此職位的甄選。若文官委員會決定不直接參與該職位之甄選，則各部

---

<sup>35</sup> 施能傑、曾瑞泰、蔡秀娟（2009）。美國、英國和日本中央政府初任文官的甄補制度介紹。國家菁英季刊，第 5 卷第 1 期，頁 13-34。

<sup>36</sup> (1) Civil Service Commissioners' Guidance on Senior Recruitment.(2005), UK Civil Service Commissioners；(2) 陳珮婷（2007）。英國高級文官制度之研究-考選與任用之觀點。國立臺灣大學政治學系碩士論文，頁 113-127。

會與各執行機構即可依文官委員會核准之程序自行辦理甄補作業，並於甄補完畢後提出報告。此處所謂文官委員直接參與係指：工作說明與個人資格條件的草擬，並批准最後版本、批准相關廣告與媒體運用事宜、主持甄選小組及參與甄選過程、甄選結果的書面批准。

此外，少數職位由於涉及政策制定與發布的考量，這些職位的甄補與人員之任命，各部會首長擁有合法的權力可予高度關切，惟此種關切必須避免個人或政治偏見。在此些情況下，文官委員須在職缺公告前與首長就工作內容、資格條件等進行討論，組織遴選小組時，其成員之遴聘亦應與首長達成共識。於甄選過程中，應使首長能掌握進度及相關資訊。遴選結果將依成績列冊，並依名冊次序任命，首長並無權從候補者中選擇。在極少數的情形下，首長若不願任命列名在前者，則甄選必須重新進行。

## 二、甄補過程

### （一）草擬求才廣告

求才廣告之內容須包括該職位之任期、所需的經驗及技能、薪資及文官委員之角色。

### （二）組織甄選小組

多數的甄選小組係由文官委員長或文官委員擔任主席，若文官委員不直接參與遴選時，則由出缺機關推派一位熟悉業務且能勝任遴選工作之人擔任主席。甄選小組由 4 至 5 人組成，如由文官委員擔任主席，此時甄選小組可由第二名文官委員參與，另兩位則為部會或執行機構代表，惟出缺機關之現任人員不得為甄選小組成員。許多高級職位甄補案之甄選小組成員常由外界人士擔任，以代表顧客利益。退休文官亦可獲邀擔任甄選委員，惟其退休期間不得超過 5 年。較低階層職位之甄選小組 3 或 4 人業已足夠，且最好有外界代表。如為專業職位，專業機構之首長或代表應參與甄選小組。男性與女性均應有代表，如果可能，亦應包括少數民族代表。

### （三）選擇遴選方法

傳統的遴選程序係以會議面談方式進行，惟在特殊情況下，傳統面談方式無法提供作決定所需之足夠資訊，又外界應徵者通常較習慣於多次一對一面談方式，因此，為吸引外界優秀人士前來應徵，只要遴選方式合乎公平原則，即可被



採用。是以，現行遴選方法如下：

- 1.由求才顧問或甄選小組成員對長名單應徵者進行初步面談。
- 2.利用評鑑中心法對短名單入選人員進行測驗（如結構式面談、心理測驗、寫作測驗、口語表達測驗、團體互動測驗等）。
- 3.職業心理師對入選人員進行深度訪談。
- 4.讓長名單應徵者或短名單入選人員有機會參訪擬任職機關，並與部門重要人士會面，以增進雙方的了解。
- 5.一系列的面談：包括與甄選小組成員的各別面談及與全體成員之一對多面談。

#### （四）產生決選名單與最後面談

甄選小組在完成評鑑後，將所有應徵者分為三類排序：A類－非常適合、B類－可能適合、C類－不予考慮，並進行最後面談。甄選小組就應徵者之整體表現加以考量並作成決定。

#### （五）任用程序

甄選小組完成遴選程序後，即以書面通知出缺機關遴選結果，而於正式任用前，通常由常務次長或人力資源部門主管及高級領導職委員會的資深秘書，負責與錄取人員商談僱用條件。當雙方達成共識後，即可進行任命。

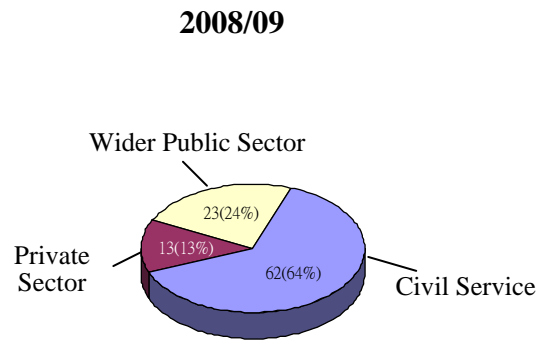
#### （六）提交報告

一旦完成任用程序，機關應向文官委員會提交辦理情形報告。

依高級職位甄補指導綱領所述，高級文官之遴選從決定公開徵才、草擬求才廣告到同意任命約需 9 至 13 週，如遴選方法採用職業心理學家進行訪談，則整個遴選時程需再增加至少 2 週。

據統計 2008 年 4 月至 2009 年 3 月文官委員共主持 117 件高級文官之甄補案，其中 98 件係對外公開甄選，公開甄選結果 24% 錄取者來自於私部門，較上一年度 36% 為少，又來自文官體系者計 63%，較上一年度 41% 為多，又往年來自公私部門之錄取者比例相當，不若本年度懸殊，此一現象已引起文官委員會之注意，其成因值得進一步深究。

Year	Civil Service	Wider Public Sector	Private Sector	Total
2003/04	43 (48%)	19 (21%)	27 (30%)	89
2004/05	37 (41%)	17 (19%)	37 (40%)	91
2005/06	42 (38%)	30 (27%)	39 (35%)	111
2006/07	35 (39%)	20 (22%)	35 (39%)	90
2007/08	43 (41%)	24 (23%)	38 (36%)	105
<b>2008/09</b>	<b>62 (63%)</b>	<b>13 (13%)</b>	<b>23 (24%)</b>	<b>98</b>



*Sources of All Senior Appointees ('open' competitions)*

	SLC		SLC Total	Below SLC		Below SLC Total	ALL Senior		ALL Senior Total
	F	M		F	M		F	M	
2004/05	4 (21%)	15(79%)	19	23(32%)	49(68%)	72	27(30%)	64(70%)	91
2005/06	6 (30%)	14(70%)	20	29(32%)	62(68%)	91	35(32%)	76(68%)	111
2006/07	4 (24%)	13(76%)	17	20(27%)	53(73%)	73	24(27%)	66(73%)	90
2007/08	8 (28%)	21(72%)	29	17(22%)	59(78%)	76	25(24%)	80(76%)	105
<b>2008/09</b>	<b>7 (23%)</b>	<b>23(77%)</b>	<b>30</b>	<b>27(40%)</b>	<b>41(60%)</b>	<b>68</b>	<b>34(35%)</b>	<b>64(65%)</b>	<b>98</b>

*Gender of All Senior Appointments SLC and below ('open' competitions)*

資料來源：Annual Report 2008/09, UK Civil Service Commissioners

### 參、考選監督機制

文官委員會為維護公平、公開競爭、功績取才之遴選精神，致力於監督機制之改善，目前採行之監督方式如下：<sup>37</sup>

#### 一、監督業務委外辦理

為強化監督成效，目前監督業務的執行係委由民間專業機構辦理，文官委員會則致力於與各部會及各執行機構之代表，共同建立有效的監督方法及指標，由受託機構據以執行。

#### 二、成立甄補監督委員會 (Compliance Monitoring Committee)

由文官委員與各部會及各執行機構之人力資源部門人員組成，監督委外業務執行狀況，並選擇機構進行實地訪查，及決定審查的議題。

<sup>37</sup> (1)Annual Report 2008/09, UK Civil Service Commissioners.; (2)范祥偉 (2006)。英國文官制度改革與考選制度發展。國家菁英季刊，第2卷第1期，頁119-139。

### 三、自我風險評估

要求各部會及各執行機構針對其甄補政策及實際運作狀況進行自我風險評估，並向文官委員會提交經常務次長或執行長簽署之執行證明（Certificate of Compliance），如有未遵守甄補原則之情事，必須解釋已採取或預定採取之補救行動。

### 四、初步評估與實地訪查

文官委員及監察人員將針對各部會及各執行機構所提交之自我風險評估結果進行初步評鑑，將結果分為低、中、高風險，並由其中選取特定機關進行後續實地訪查，訪查的目的在實地檢視各機關甄補政策及運作狀況，並提供一個能與該機關人力資源部門人員面對面討論之機會。

部會或執行機構於接受實地訪查後將收到訪查結果報告，報告內容將列舉該機關執行良好及尚待改進之處，並就應採取之降低風險行動提出建議。對於未受實地訪查之部會或執行機構，文官委員亦會檢視其提出之自我風險評估結果，並就相關議題予以回應。

### 五、最佳實務的推廣

發掘各機關在甄補上具有標竿學習價值的實務作法，並將該實務作法刊載於年度報告中，並予以推廣至各部會及各執行機構。

### 六、接受申訴

任何人如認為遴選原則未被遵守或遭受破壞，其可透過管道向各部會或各執行機構提出申訴，若不滿意所獲得之回應，則可向文官委員會提出申訴。

## 第四章 英國公務人員陞遷制度

英國文官主要以公開考試取才為原則，任職之後的升遷管道也是從初任階段就開始區別，分為「一般升遷管道」與「快速升遷管道」。一般而言，大部分文官仍是依循「一般升遷管道」從初任的下級職位按功績、能力及年資逐級升遷到中、高階職位，在中、下層級職位階段時，由各部門的「升遷委員會」(Promotion Board) 自行審核其部門內的升遷過程，並決定候選人有無資格升遷。當由中級文官晉升至所謂高級文官階段時，則必須由各部門資深高級文官組成一「高級人員任用遴選委員會」(Senior Appointment Selection Committee, SASC) 進行審核管理。

至於「快速升遷管道」主要的對象則是高級文官，其有獨立的甄補程序與職務訓練，升遷過程也簡化許多，兩者區別分述如下。

### 第一節 一般陞遷制度

傳統上，英國的常任性文官職位，幾乎皆由內部較低層級文官升任，因此高級文官大多由中低層級文官歷經各個職位的歷練升遷而來。雖然在 1994 年的「文官體制：永續與變遷」政策白皮書發表之後，將高級文官體制做了新的改變和重新定義之後，高級文官甄補兼採對外公開甄選的「外補制」，但其並非完全取代原有之高級文官來源，所以，原有之一般升遷管道仍扮演不可或缺的角色。欲進入政府部門工作者，必須經由公開的考試競爭才能進入文官體系，成為初任文官，包括「行政助理 (AA)」及「行政官 (AO)」等職位，由此向上逐級升遷至「執行官 (EO)」、「高級執行官 (HEO)」、「資深執行官 (SEO)」等職，表現極為優異者，即有機會受到青睞繼續往上升遷至高級文官職位。

依循一般升遷管道的文官，「績效」及「年資」是影響升遷的因素，其中又以績效為最重要的考量。對於績效的考評目前英國有其一套完整且嚴謹的方法，稱為「個人考評」(Personal Reviews)，內容包括個人發展潛能評估、個人績效評估、整體績效評分等，每年至少辦理一次，主管在評定績效之前應先徵詢受考者意見，綜合各項考評的結果將決定其升遷與否。

此外，在陞遷升至 Grade7 之前，年資因素在此亦會被列入考慮，由於欲成為高級文官的條件之一是必須在各部門之間有豐富的職務歷練，而一般升遷管道的文官較缺乏職務輪調的機會，因此年資也成為其升遷的考量條件之一。但必須

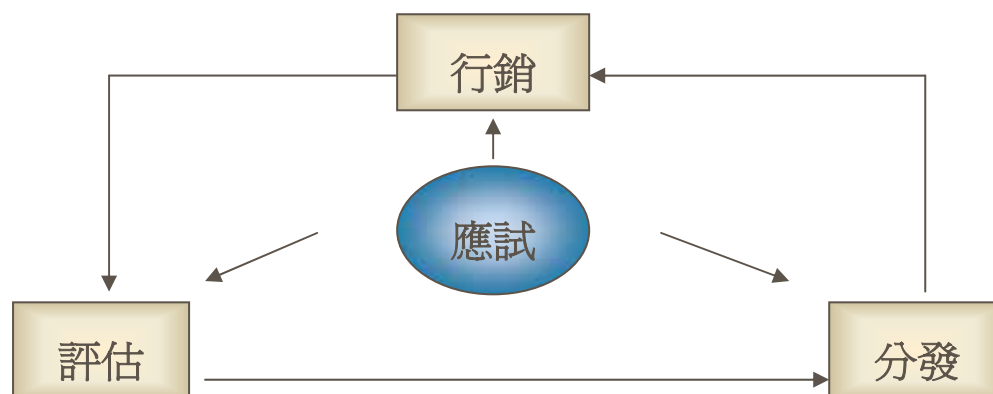
強調的是，在現今以功績制為主要核心精神的英國文官體系中，年資即使成為升遷與否的條件之一，也絕不會扮演最關鍵的角色，「績效」才是真正決定升遷與否的必要條件。

## 第二節 快速陞遷制度

### 壹、公務人員快速陞遷制度運作情形

#### 一、業務循環

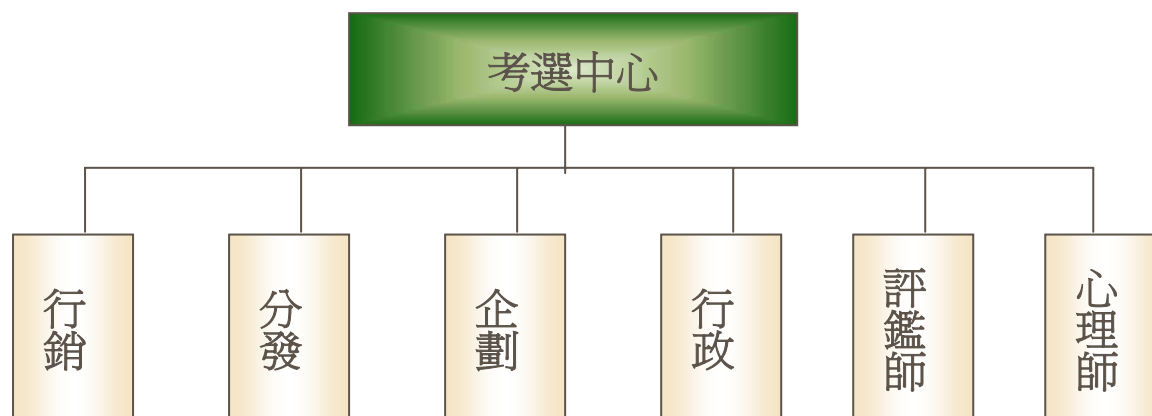
快速陞遷計畫係由英國內閣辦公室快速陞遷考選中心負責其業務循環，是從招募行銷開始，行銷的方式主要是利用網路來進行，傳單以及直接深入大學推銷也是行銷的方式之一，最終目標是希望能建立一個互動式網站。之後進行應徵者的評鑑考選，最後辦理錄取人員分發任職，再接著回到下一次的招募行銷工作。



資料來源：快速陞遷考選中心簡報

#### 二、組織架構

考選中心本身的組織規模並不大（如下圖），分別設有行銷、分發、企劃、行政等部門負責各項相關業務，因此，有許多工作委託外包給一些相關的民間公司來合作辦理，例如電腦及線上測驗等等。



資料來源：筆者自製

### 三、職缺概況

英國政府每年大約有 500 個職缺，提供給大學畢業生來應徵。該中心期望透過這個計畫的執行，讓公職可以成為英國人力市場上的一個重要的選擇。考選評鑑過程，特別注重公開、公正以及讓最優秀的人入選的原則。

### 四、面臨困境

快速陞遷考選中心目前所面臨的重要困難問題，是如何去兼顧少數民族、社經地位較為弱勢者、性別平等以及從全國各大學均衡取才，而非僅限於幾個學校。

### 五、制度特色

快速陞遷計畫有以下五大特色：

- (一)讓錄取人員提早擔負重要責任
- (二)提供社會貢獻的機會
- (三)讓工作多樣化
- (四)完整職務歷練的訓練
- (五)彈性平衡

### 六、申請類別

英國文官「快速陞遷發展方案」的考選，係每年 8 月到 11 月間接受申請。

快速陞遷有 4 種類別：

- (一)一般快速陞遷 (Graduate Scheme)。
  - 共有外交、國會、歐洲、中央政府部門等類。
- (二)統計學人快速陞遷。
- (三)經濟學人快速陞遷。
- (四)在職文官由各部會以不同篩選的辦法推薦最有潛力者參加甄選，受推薦人員每年約 1 5 0 人，至少參加第三階段考試，約 50%-60%通過後成為快速陞遷人員。

### 七、2010 年職缺類別

有關 2010 年提供給大學畢業生申請之快速陞遷計畫大致分為：

- (一)一般職缺：有外交、國會、科學技術、歐盟、其他中央部會（如交通部）等單位的職缺。
- (二)專業職缺：有經濟、統計、商業科技以及新增的人力資源等類別。

## 八、應考資格

應徵快速陞遷人員並無年齡限制，只要有英國籍即可(對雙重國籍無限制)，學歷以大學畢業(或大學最後一年)，並不限制其畢業科系。特殊人才如經濟及統計則限相關科系畢業。

## 九、評鑑重點

評鑑重點由各部門與該中心組成小組，就其需求及要求之核心能力，充分訂定，主要根據申請者是否具有以下六項核心職能來進行測試：

- (一)結果導向
- (二)精益求精繼續學習
- (三)建構性思考
- (四)決策能力
- (五)有效的人際關係能力
- (六)有效的溝通能力

## 十、考選步驟

考選的步驟如下：

- (一)申請人線上申請資格查核。
- (二)首先進行線上資格測試(qualifying test)，非正式的網路自我測試，內容包括數字及語言推理，藉由網路測試的回饋，無法通過的申請者就會自我淘汰。
- (三)正式測試，以網路測驗進行，在 11000 位報考者中，擇優錄取約 3000 人參加第二階段測試。
- (四)第二階段測試：
  1. 在有監督人員監視下，採機上測驗方式進行公務實務的情境模擬，透過 e-mail 將各項待辦事項傳遞給受試者，由受試者來模擬應如何處理。
  2. 這個階段會再次測試第一階段的數字及語言推理，並擇優錄取約 1000 人到快速陞遷考選中心參加測試。
  3. 在這個階段受試者還須接受能力測量問卷，這個問卷有 80 項行為陳述，4 項為一組，是由六大核心能力指標所衍生，受測者必須從這些問題中選擇哪一個符合自我的反應或者行為的程度(1-5)，這個測驗

沒有時間限制，數字及語言推理則有時間限制。

4. 機上公務模擬，主要在測試受試者的組織、排序及行動能力。電子郵件的訊息不斷進來，受試者要能分出輕重緩急，全部在機上完成，受試者必須依照電子郵件的訊息指示去完成待辦事項，都是實際的公務狀況，例如體育館的興建計畫，受試者必須判斷何者是最有效的方案和最差的方案，主要還是在測試六大核心能力。其中溝通能力因為在測驗上較困難，因此不在機上模擬的測試範圍。

(五)第三階段測試：

快速陞遷考選中心測驗，進行一天，仍以測定受試者六大核心能力指標為主軸：

1. 簡報能力測試
2. 政策建言測試（例如：如何減少犯罪率，由受試者向部會首長提出具體政策建議）
3. 之前的機上公務模擬測驗成績在此併入計算
4. 口試（受試者必須從生活、工作各個層面證明自己具有六大核心能力）
5. 小組測驗（6 個受試者為一組，代表不同部會，透過談判協商的過程以獲致共識，由 3 位評審分別就不同能力指標評分，再分為兩組（各 18 人）輪流個別進行簡報，面談（1 對 1），及政策建議（就交代任務在一定時間提出建議））

十一、評審團成員

評審團共計 110~130 人，是由具有經驗之現職或退休公務員以及職業心理學家所組成。

十二、報考情形

2009 年因受到全球金融海嘯的影響，申請者較前一年多 30%，共有 20080 人申請，14500 人參加線上自我測試，10400 人參加線上正式測試，3400 人參加機上公務模擬，1104 人取得參加該中心評鑑資格，其中有 1076 人到考，400 人通過評鑑，分發到 20 多個部會任職，其中以外交部 38 人最多，另外還有司法、財政、衛生、國防以及威爾斯、蘇格蘭、北愛爾蘭政府等，而 2010 年計畫，已申請者又比 2009 年多了 30%。



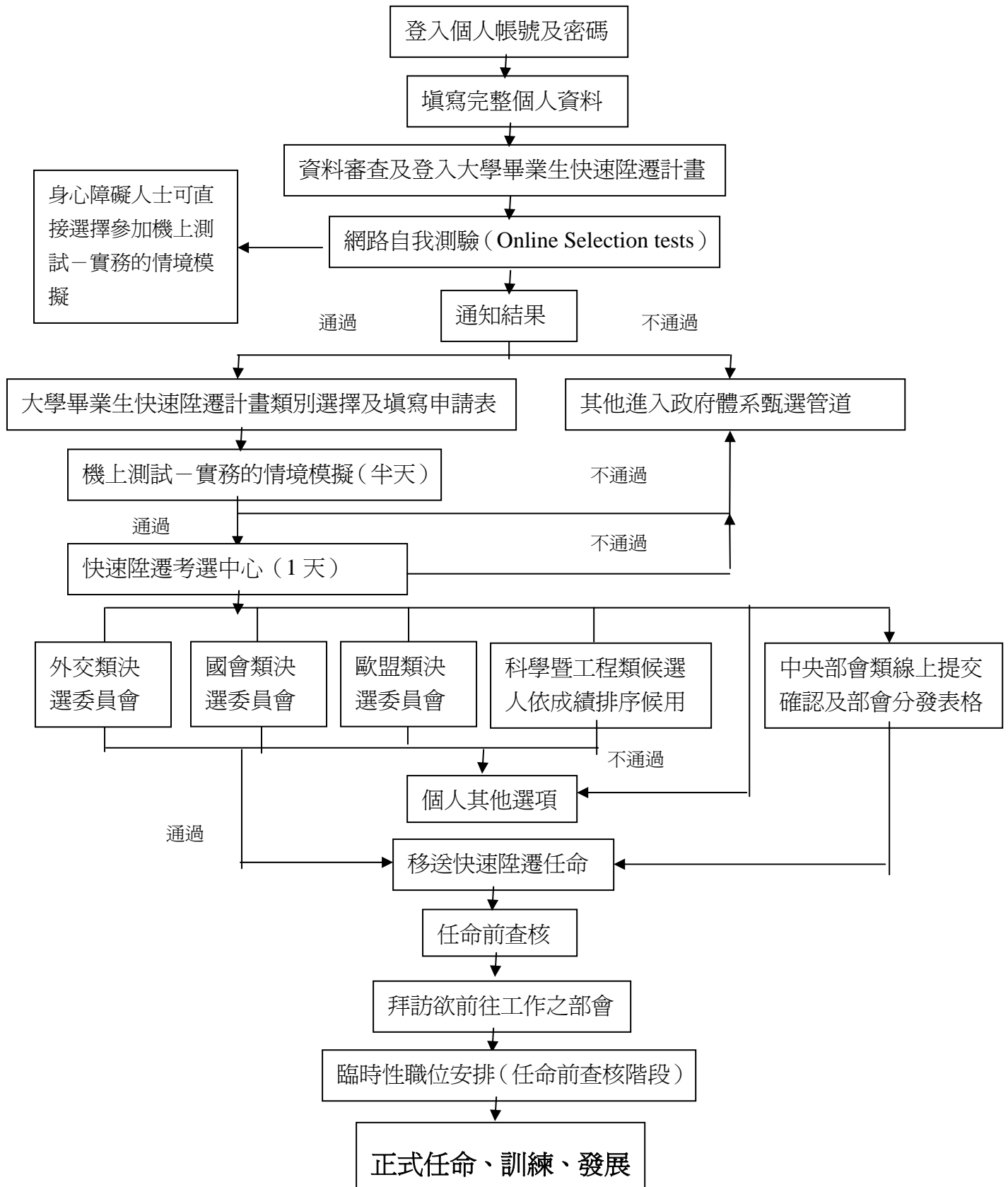
## 貳、快速陞遷錄取人員之職涯路徑

快速陞遷錄取人員之職涯路徑 (career path) 如下：

- 一、錄取人員將被分發至特定的政府部門，該部門將負責規劃安排錄取人員之訓練及發展，以及協助錄取人員規劃其職涯發展
- 二、決定所分發的部門之因素：應試者無法自行選擇所要去的部門，而是由快速陞遷甄選委員會依部會需求、應試者之興趣、經驗等做整體考量後分發，務期使其任職後在工作上可以有充分表現的機會並能增長知識、發揮潛能。
- 三、訓練：除了專為快速陞遷發展計劃設計的課程將依據通過甄選者在考試時的表現設計一些補強其弱點的訓練課程外，職務輪調也被視為訓練高級文官的重要途徑之一，以有助於熟悉各部門間不同的業務職掌、聯繫管道與處理特殊問題的方法；大部分在部門歷練，但也可能跨部借調，或到歐洲私人企業服務一段時間。因此，對於未來將成為高級文官的快速陞遷者，會給予更多職務輪調機會，平均每一個職務歷練約 12 至 18 個月；並在公職主要的 3 個工作領域中至少服務 2 個：政策、實作服務 (operational delivery，有關為民服務工作) 以及輔助服務 (corporate services，例如人力資源、財務、採購、溝通及資訊等工作)。
- 四、陞遷：一切以工作績效與競爭結果作為陞遷的依據(當然非快速陞遷者亦同)。而陞遷的決定權歸屬，在未達高級文官職位前，由部會之陞遷委員會決定；是否升任高級文官職，則由各部門資深高級文官組成「高級人員任用遴選委員會」進行審核管理。快速陞遷者通過甄選階段並不保證陞遷，僅是屬推薦性質，最終陞遷仍是由上述兩委員會決定。快速陞遷人員通常在 3 到 4 年內，即可升到僅次於高級文官團的階級，約 12 年可升任資深文官，而一般文官多需 24 年才能升到資深文官；在快速歷練期間如經督導人員評核表現未達標準，即取消快速陞遷資格，另快速陞遷人員升到僅次於高級文官團的階級後，即再無任何快速陞遷情事。

### 參、甄選任用完整流程

茲將上述大學畢業生快速陞遷計畫甄選任用完整程序列表如下：



資料來源：筆者自製

## 第五章 英國公務人員銓敘制度

### 第一節 薪俸制度

在英國傳統上，公務人員待遇由聯合協商或審查團體決定後適用之，每年對產業與非產業的協商均分開進行。當然公務人員職等調整，待遇也經過調整。而整個勞動市場生活成本和工作改變，亦影響待遇調整之談判。一般基層人員之待遇略低於民間企業相當層級人員，主要是考量其工作保障性高和其他福利因素。惟已漸次面臨基層人力流失的情況，近些年已正視此一問題，並努力提高高級公務人員的俸給待遇。<sup>38</sup>

有關整體的俸給待遇政策，早於 1979 年保守黨政府採以薪資系統透明化政策，以各種方法調控薪資的增加。於 1980 年至 1985 年間，因應經濟情勢需要，公務人員薪俸平均約降 15%，相對造成晉用優秀人士之困境。

英國公務員俸給分權的機制及績效與俸給聯結的績效俸給制建立於 1990 年代。現行英國高級文官(Senior Civil Service)以外之公務員並無統一的俸表結構，其薪俸制度有兩個重要的特徵：

- 一、薪俸、評等與績效管理工作委由各部門與機關負責（高級文官不適用於此制<sup>39</sup>）。
- 二、個別績效薪俸制度幾乎普遍適用。

廣義的公務機構之員工經由不同的方式決定其俸給。例如：國民健康服務工作者、地方機關、教師、警察與消防人員的報酬給付方式受限於全國薪俸協商制度，依據此制度，各行政部門與機關為旗下職員進行薪俸協商。

#### 壹、薪俸調整幅度

在薪俸調整程序中，應充分蒐集各種不同報酬制度的相關資訊，進行分析透徹瞭解，並確保每一次薪俸調整已由各種不同觀點加以評估財政上可以負擔。不過，前幾回與各部門進行的薪俸調整討論，已經逐漸增加對部分工時職務（Staff

<sup>38</sup> 蔡良文（2008b）。人事行政學—論現行考銓制度。台北：五南，頁 335。

<sup>39</sup> 英國的高級公務員(SCS)人數，2008 年約有 4,200 人(按依本次參訪機構文官學院之簡報資料，高級文官約有 3,800 人)，其薪酬制度並非由協商產生，係依據一個獨立的高級公務員薪俸檢討機構(Senior Salaries Review Body)每年所提交的報告而規定的，為單一、中央控制的薪酬制度。

in Post，簡稱 ISP）議題的重視，過去討論 ISP 薪俸調整時，工資成長的負擔是主要考量因素。

公部門薪資協商在決定政府通貨膨脹目標是否達成方面扮演重要角色，最重要的是調薪結果不致引發通貨膨脹壓力。ISP 衡量法仍被視為重要指標之一，但近年來舉行的薪資協商會議中，雖然繼續討論完整的薪俸給付制度，但「基本薪俸」制度也愈來愈受到重視。這是為了確保公務員薪俸調整方式的清楚與透明，並與廣義的公務機構薪俸評量方式更趨於一致。

依據薪俸決策授權原則，各部門實施一系列薪俸報酬制度，在晉升職員的給薪等級或級距方面採用不同機制。因此在不同部門基本薪俸增加的採用及重要程度有相當差異，特別是薪俸報酬制度的發展因逐級晉升基礎俸級已不符業務需要，已傾向於不採用該系統。不僅如此，確保公務員與廣義的公務機構薪俸調整的一致性已經獲得愈來愈多人重視，此外，確保薪資協商以達成 CPI（消費者物價指數）2.0% 成長率目標為基礎的整體需求也引起更多關注。2007/08 年舉行的薪資協商會議中，基本薪俸增加不超過 2.0%。

用來判斷薪俸調整是否足以負擔的衡量因子包括：

- 一、薪俸總額變動：整體衡量任何可能取得同意的費用，此為衡量薪俸調整是否足以負擔的整體方法。
- 二、每人薪俸（Paybill Per Head，簡稱 PPH）變動：薪俸調整的平均成本。此衡量因子為與雇用員工成本有關的實際平均工資增幅，包括基本薪資調整及其他因素在內，諸如加薪的淨影響、技能結構的變動及特定薪俸範圍內工作組成的改變。在考量雇主的國民保險與年金保費時，將「每人薪俸成長」納入考量。
- 三、部分工時職務（ISP）：ISP 制度提供有關在所有職員維持相同等級/責任水準之下，提高平均薪俸而增加的成本資訊。數據資訊包括對整體薪俸的重新評價（含基本薪俸協商）、晉級、跨級昇遷及其他因素，如跨薪酬帶技能混合及組成的工作變化的薪酬進展的影響等。此衡量因子查驗各個不同部門平均整體薪俸增加的程度。
- 四、在不同薪俸系統，「基本薪俸」一詞有不同意涵，基本薪俸的詮釋將構成與各部門討論的基礎。一般而言，對於梯型或陡峭型薪俸結構逐步進級之組織而言，基本薪俸的內涵與俸給結構相關聯，薪俸調整是指

薪俸結構的重新評價。對於非梯型或非陡峭型薪俸結構之組織而言，基本薪俸通常定義為給付範圍的最大值與/或目標值。

## 貳、調薪支出足以負擔之參考點

依據前幾回的薪俸調整，在費用預算複查程序中，各部門需證明其所提議薪俸調整計畫的足以負擔並取得協商同意。

在綜合支出複查(Comprehensive Spending Review)期間，許多領域的跨公務部門(政府資助或控制的企事業)支出成長預期將從近期的強勁成長趨勢轉趨緩慢。由於公共部門的薪俸支出佔所有支出的三分之一左右，所以同樣必須盡可能在短期間內降低成長幅度。因此，為與廣義的公務機構相同，公務員必須在未來可負擔的限制下，善用既有資源以盡其本分。

以各部門推動的業務個案為基礎，再將個別受雇者職位與相關勞動市場相比較，今年薪俸增加範圍將由 ISP 的 1.5% 增加至 4%。根據此期望數據，今年公務員薪俸增幅平均將落在 ISP 的 3.5% 以下。

相較於去年(2006)，指導原則的主要改變如下：(摘錄自公務員薪俸指導原則，2007-08 年)

- 一、公務員報酬原則涵蓋範圍。
- 二、「基本薪俸增加」限制引進。
- 三、「足以負擔範圍」調整。
- 四、增加對勞動團體的重視。
- 五、重視地方薪俸政策的改變。
- 六、基礎儲存準備金的循環再利用。
- 七、簡化薪俸調整形式。

## 參、公共部門薪俸給付的最新發展

2007 年綜合支出複查:2007 年 CSR 期間內，各部門的行政管理預算實質較上年度減少至少 5%。各部門必須證實其薪俸調整計畫在此預算範圍內足以負擔。

年齡差異與性別職責立法引進：各部門必須證明其任何提案如何能與此立法一致，而且在整體薪俸調整參數下，仍然維持其整體支出之足以負擔。關於性別差異的進一步指導原則，請參見 2006 年 8 月 21 日與 9 月 15 日的內閣辦公室 HRDG(人力資源開發局)函。

因 2006 年工作與家庭法案實施造成的生育給付變動於 2007 年 4 月 1 日生效。各組織應注意相關法律變動帶來的額外成本將由既有的基礎薪俸給付負擔，不需以薪俸調整方式增加成本。不過，考量進一步提高生育給付以超過新法定最低金額的任何組織，必須在薪俸調整計畫考量此增加成本，而且應針對此部分聯絡內閣辦公室。

#### 肆、報酬原則

##### 一、符合業務需求且在足以負擔的範圍內

- (一) 業務、營運與勞動力需求為報酬政策的動因。
- (二) 全體個案概述利益、風險與成本以及充分投資理由。

##### 二、反映工作性質

- (一) 依職能與技術別（例如：營運、全體或政策提供服務）辨識與反映勞動力團體。
- (二) 雇用相似市場的相似勞動力團體的組織，鼓勵考慮採用相似的報酬規劃。

##### 三、確認績效

- (一) 報酬反應職員的持續價值與持久貢獻及特定期間內的績效表現。
- (二) 價值與績效報酬反映工作持有者如何貢獻其組織、提供影響力並符合政府的專業職能（PSG）要求。

##### 四、管理總報酬

- (一) 報酬包括各個層面的「職員待遇」；包括各種有形及無形的要件。
- (二) 量身訂作並提高總報酬以吸引、聘僱並保留適當人才，同時提供個人選擇與彈性。
- (三) 雇主/受雇者需對總報酬價值發展充分瞭解與正面評價。

##### 五、管理總現金

- (一) 總現金包括基本薪俸及變動薪俸。
- (二) 基本薪俸反映工作挑戰與個人的工作適任能力。
- (三) 變動薪俸反映是否達成協議目標的績效表現。

## 六、面對市場

- (一) 一般及特定職能的報酬水準應與相似市場職位一致，以吸引、鼓勵並保留適當人才。
- (二) 報酬競爭力涵蓋總報酬與整體待遇的各要件（例如：基本薪俸、年金、離職金）。

## 七、支持平等薪俸

- (一) 消除直接與間接的報酬歧視問題，減少任何不公平的性別薪俸給付差距。
- (二) 採行職員視為合理且透明的報酬制度。
- (三) 評估報酬制度與架構，使其維持現代化腳步，確保該制度持續滿足立法要求。

## 伍、報酬規劃與架構

一、報酬規劃：總報酬方法促進人才的招募、保留與雇用，並具備充分市場競爭力。

- (一) 基本薪俸：給付範圍級距小，反映適任能力，薪俸水準反映貢獻與市場價值。
- (二) 變動薪俸：反映工作對組織績效表現的影響，較目前採用更高比率的非合併獎金預算方式，以及團隊與/或個人組合方式。
- (三) 津貼彈性：在固定成本預算下，讓職員選擇最能符合其需求的最適總報酬組合。
- (四) 工作環境：提供機會使工作承諾與職場外生活達成均衡。
- (五) 學習與發展：促使個人提供高品質的公共服務、個人成長、生涯發展並取得增加本身價值的技能。

二、報酬架構：量身訂作以反映工作持有者對於組織的貢獻與影響力。

- (一) 基本薪俸：
  1. 鼓勵職員持續發展其技術與職能及其貢獻；
  2. 強調工作的適當薪俸給付率及為達成適任能力花費的時間；
  3. 反映工作挑戰及個人的工作適任能力，例如：提供不同報酬以反映更大挑戰及績效表現水準（透過基本薪俸或津貼）；
  4. 因應競爭市場，考量內部、地方、全國與勞動力等特定因素。

## （二）變動薪俸：

1. 是否達成協議目標的績效表現；
2. 依比例給予個人、團隊與/或組織報酬。

財政部試圖確保整個公共部門的薪俸水準與增幅不造成通貨膨脹壓力，而且與範圍較廣泛的財務環境相一致。對於公務員及 NDPB<sup>40</sup>（非部會公共組織）而言，薪俸調整程序的目的如下：

- 一、確保在整體財務環境下，薪俸增加符合可負擔性且不造成通貨膨脹，提供貨幣價值。
- 二、確保薪俸水準設定在足以招募、保留與激勵職員的水準。
- 三、確保公務員/NDPB 部門的薪俸反映並因應範圍較廣泛的公共部門及私部門勞動市場。
- 四、確保公務員/NDPB 部門的整體薪俸給付公平且無任何歧視存在。

## 第二節 績效管理

績效管理是重要的領導紀律，績效俸給更是公務員必須廣為接受的薪俸給付制度。50 萬左右的公務人員，對於行政業務影響甚鉅。為了達到成功目標，他們是無可取代的基礎要件。身為領導者，我們有義務充分瞭解這些人的貢獻與技能，確保他們已經善盡能力，為人民服務作出貢獻，並使納稅人的金錢發揮最大價值—這是績效管理的根本重點。

排名前 200 名的常任部會首長及行政長官（Top 200）已承諾改善績效管理，並於下述領域展開訓練工作：

- 一、績效管理說明資料的編製及 DVD 可供各部門使用。
- 二、英國文官學院（National School of Government；NSG）於 2008 年推動「Top 200」計畫，加強提出與接受反饋的技能；NSG 亦將複查旗下所有全體方案以確保對於績效管理的重視，並與此指導原則達成一致性。

---

<sup>40</sup> NDPB 大體上分為四類：一、行政性質的非部會公共組織（Executive NDPBs），如環境執行機構、國家博物館和美術館；二、顧問性質的非部會公共組織（Advisory NDPBs），公共生活標準委員會等；三、司法仲裁性質的非部會公共組織（Tribunal NDPBs），如就業仲裁機構等；四、監獄、移民等事務的獨立監督委員會（Independent Monitoring Boards）。



三、能力複查小組（Capability Review Team）將在未來的能力複查期間，探究績效管理的優良實務。

四、各部門將針對彼此採用的績效管理規劃進行同儕評估，其用意在於加強程序有效性及彼此學習—BERR 及內政部是採用績效管理規劃的先驅。

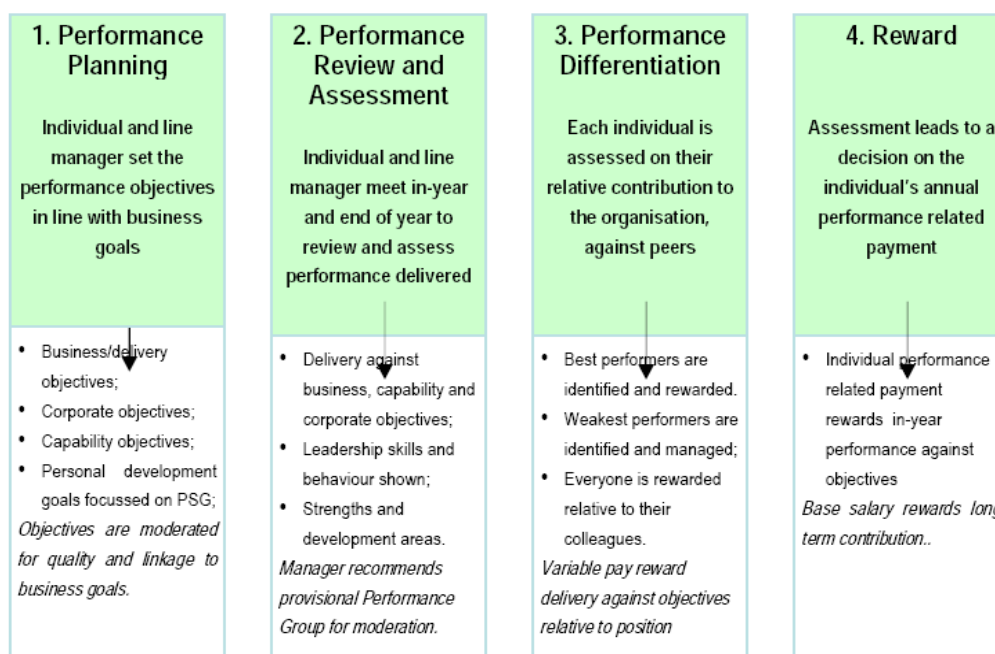
五、內閣秘書長將在與常任部會首長進行 1 對 1 績效討論時涵蓋有效性績效管理的主題。

六、鼓勵非行政部會首長積極研究如何管理其部門的績效。

上述這些提案並未免除常任部會首長及行政長官有效管理績效的單獨與共同責任，高級文官必須追隨典範，為自己的成就與行為負責。常任部會首長及行政長官有權帶領並准許職員善盡職責，實踐理念，在成功時共同慶祝，並在績效表現不佳時努力不懈的改進。

## 壹、績效管理程序

績效管理涉及每年業務週期開始時的績效規劃，提供個人方向與延伸目標；在業務週期內進行績效檢視，確保目標繼續保持攸關性，並達成良好的進展；在義務週期結束時進行績效評估。績效管理程序圖示如下：



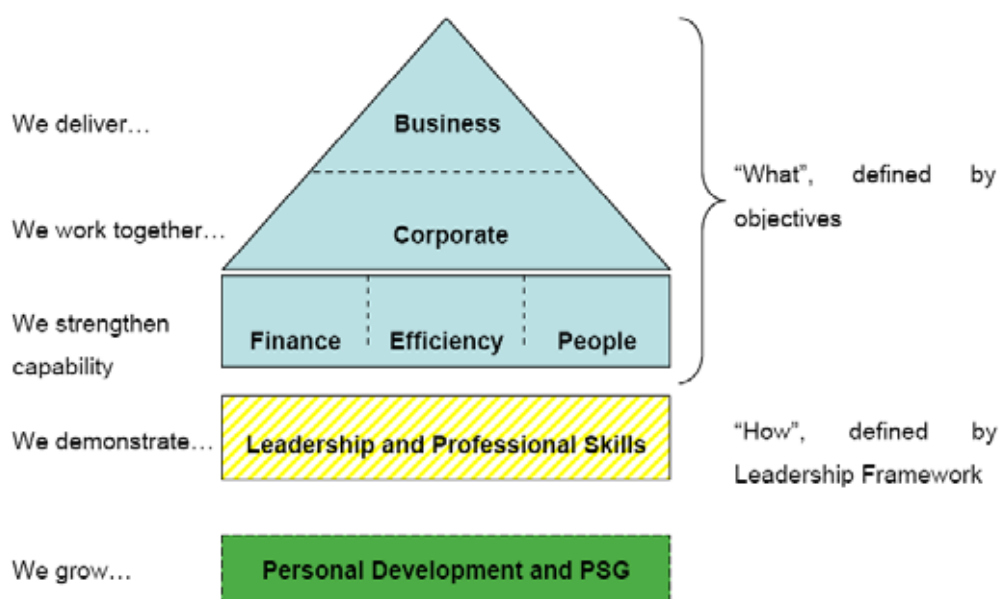
資料來源：Performance Management guidance 2008/09 For Permanent Secretaries and The Senior Civil Service — Covers the Business Year 1 April 2008 – 31 March 2009, UK. Cabinet Office, March 2008. 2.1 p.6.

年中目標達成的績效表現透過非合併式的績效相關薪俸加以獎勵。作出最大貢獻的個人獲得最高薪俸給付；貢獻最弱的個人接受最小給付金額，或根本無任何獎金。不同報酬水準反映個人是否達成年度績效目標基礎的相對貢獻。

各部門公布每個人應遵守的績效規劃、檢視與評估活動的詳細時間表。該時間表是確保個人績效管理被正視及依循的重要關鍵因素，實質影響業務目標的達成。未遵守部門截止日期（例如：經理者未準時完成目標設定程序）在個人績效評估時將被慎重考量。整體部門績效結果由常任部會首長及內閣秘書長進行檢視。

## 貳、績效管理架構

所有高級文官（SCS）的績效已經採用共同適用於各服務領域的架構予以規劃、管理及評估。共同架構的採用促進目標的有效性、創造 SCS 的更高一致性及鼓勵高階領導者作出更完整的貢獻。常任部會首長與所有 SCS 成員所採用的共同架構圖示如下：



資料來源：Performance Management guidance 2008/09 For Permanent Secretaries and The Senior Civil Service —  
Covers the Business Year 1 April 2008 – 31 March 2009, UK. Cabinet Office, March 2008. 3.1 p.8.

在此架構下，各部門可提供更明確的指導原則。例如：某部門可針對資深領導行為提案，使其在架構下獲得更多注意。同樣地，某個部門可鼓勵更多合作，「共同」工作，使其在架構下獲得更多注意。

為符合 10 點多樣性計畫 (10-Point Diversity Plan)，目標應整合多樣性 10 點計畫，將其整合至業務、能力或全體目標，或另行採取不同的多樣性目標。

在鼓勵各部門進一步強調其特定績效指導原則的同時，各高級文官的績效規劃與評估卻是落在共同的架構之下。

績效規劃、檢視、評估與獎金建議的表格可參考以下網站：  
[www.civilservice.gov.uk/management/performance/scs/index.asp](http://www.civilservice.gov.uk/management/performance/scs/index.asp)

### 第三節 退撫制度

#### 壹、主要公務員年金制度

英國的公務員之退撫制度，主要是由公務員選擇加入年金方案的方式實施，主要的年金方案，有公務員主要年金方案 (Principal Civil Service Pension Scheme；PCSPS)、公務員自願加保方案 (Civil Service Additional Voluntary Contribution Scheme；CSAVCS)、公務員津貼方案 (Civil Service Compensation Scheme；CSCS) 及公務員受傷給付方案 (Civil Service Injury Benefits Scheme；CSIBS) 為依據 1972 年養老年金法案推動的法定方案。

- 一、PCSPS (公務員主要年金方案)：提供退休給付的公務員職業年金制度。自 2002 年 10 月 1 日起，此方案包括古典、古典調整及優質制度。自 2007 年 7 月 30 日起，此方案包括新制度。
- 二、CSAVCS (公務員自願加保方案)：CSAVCS 提供您在基金購買安排下繳納額外保險費以取得額外年金與生活補償給付。
- 三、CSCS (公務員津貼方案)：CSCS 涵蓋裁員與提早退休個案。
- 四、CSIBS (公務員受傷給付方案)：CSIBS 提供所得給因公受傷或死亡的公務員。
- 五、合夥年金帳戶：合夥定義為 2002 年 10 月 1 日公布的保險費安排計畫。
- 六、合夥年金疾病健康給付方案：此方案提供持有合夥年金帳戶者疾病健康給付。
- 七、合夥年金帳戶死亡給付方案：此方案提供持有合夥年金帳戶者死亡給付。
- 八、方案會員數據 (2008-2009) 所有公務員均為方案會員，外加 1972 年養老年金法案表一列示的機關受雇者 (參見如下)。

積極參與會員	人數
古典 61%、古典調整 3%、優質 28%、新制 8%	564,000
合夥會員	7,400
延後（過去）會員	332,000
年金領取者（退休會員）	452,000
年金領取者（受扶養人）	129,000

## 貳、保費費率

精算人員決定雇主應分擔年金成本的保費水準。這些保費稱為應計養老金責任費。目前保費率如下：

- 一、古典會員繳納年金投保收入的 1.5% ；古典調整、優質與新制成員均繳納 3.5%。合夥會員可選擇是否繳納保險費至合夥帳戶內。
- 二、年金為薪俸報酬的有價部分。身為新制成員，將繳納投保收入的 3.5%，以支應年金成本。雇主將依個人薪俸水準而定，繳納 17.1%至 26.5%不等的比率。
- 三、當開始工作時，通常自動加入新制，但可選擇加入合夥帳戶。雇主將會提供一份年金初始者文件組（Pensions Starter Pack），其中包括年金選擇：新制或合夥帳戶小冊子。
- 四、新制年金不僅在退休時提供一份所得，還在死亡時提供受扶養人所得，在堅守工作崗位時提供終身保障。簡介小冊子提供方案提供給付的摘要說明。
- 五、若之前已經是公務員年金計畫會員，有資格選擇不同的年金方案。雇主將會告知相關資訊。
- 六、應計養老金責任費（ASLC）-雇主保費費率（最近更新—2009 年 6 月 5 日）

古典、古典調整、優質及新制會員			
薪俸範圍		ASLC %	
2008 年 4 月 1 日起	2009 年 4 月 1 日起	2009 年 3 月 31 日止	2009 年 4 月 1 日起
最多至 £19,000	最多至 £20,500 及以下	17.1	16.7
£19,001 至 £40,500	£20,501 至 £42,000	19.5	18.8
£40,501 至 £69,000	£42,001 至 £72,000	23.2	21.8
£69,001 及以上	£72,001 及以上	25.5	24.3

監獄官員含保留權利（初始前）	26.5	25.8
迷你—ASLC：選擇加入合夥會員者提供風險給付		0.8

合夥會員費率	
當前納稅年度開始時的受雇者年齡	投保收入%
21 歲以下	3.0
21-25 歲	4.5
26-30 歲	6.5
31-35 歲	8.0
36-40 歲	10.0
41-45 歲	11.5
46 歲及以上	12.5
雇主亦將負擔合夥會員的保費，最高以投保收入 3% 為限。	

## 參、各種年金方案

### 一、古典年金方案

#### （一）給付資格

至 2002 年 9 月 30 日為止，公務員主要年金方案（PCSPS）是公務員唯一的年金制度。2002 年 10 月 1 日，針對公務員年金引進兩種新制，已經加入 PCSPS 的會員可選擇繼續加入 PCSPS（更名為古典制度），或加入新制（古典調整制度或優質制度）之一。自 2002 年 10 月 1 日起，新投保者不能加入古典方案。不過，有兩項例外，包括：

1. 離開前公務員工作崗位後 28 天內重新受雇於相同雇主，或受雇於參與 CSP 計畫的其他雇主。
2. 先前從事類似工作，而且為類似方案古典部分會員，並於離開該工作後 28 天內加入古典方案。（只有移轉類比年金利益之後，始准許加入古典方案）。

（二）年金，連同薪俸給付，構成總利益報酬的一部分。雖然在古典制度下，毋須為將來領取的個人給付繳納保險費，但必須繳納薪俸的 1.5% 作為亡後提供寡婦、鰥夫或在世伴侶的給付成本。這些保費屬於強制性質，而且適用於所有會員，與婚姻狀況無關。雇主將從稅前薪俸提取保費，使會員自動取得所得稅抵減，但受限於每年津貼額度限制。

- (三) 僱主亦需提撥資金支應年金成本，僱主繳納的重大保費金額稱為「應計養老金責任費」。這些保險費以薪俸範圍為基礎。
- (四) 計算年金給付的最長服務年資為 45 年。2008 年 3 月 1 日前，年資限制在未滿 60 歲為 40 年，但自年滿 60 歲後的任何服務年資可再增加 5 年的服務年資計算。不過，自 2008 年 3 月 1 日起已服務年 40 年者，可開始累積另外 5 年服務年資，與當時年齡無關。
- (五) 增額年金為可額外購買的固定金額年金。此筆金額與領取前後時間的每年指數相關。增額年金與主要古典年金的給付屬於相同類型。

## 二、公務員自願加保方案 (CSAVCS)

- (一) 可自願繳納額外保費以加入 CSAVCS。目前有兩家 AVC 提供者—蘇格蘭鰥寡 (Scottish Widows) 與標準人壽 (Standard Life)，兩家均提供系列投資選項。可由兩家公司中選擇想要投入自願額外保費的公司及投資的基金。最高可繳納投保收入的 100% 或 3,600 英鎊 (金額較高者為準)，並取得相關稅負減免，但受每年津貼金額限制。
- (二) 可自年滿 55 歲起任何時間領取 AVC 年金 (若您於 2006 年 4 月 6 日前加入 CSAVCS 帳戶時，為 50 歲) 直到 75 歲生日前。在 75 歲生日前，不必同時繳納自願保費及公務員年金，若希望的話，可繳納保費至保管人年金。可選擇指定的服務提供者—標準人壽，或任何其他業者。除了可在 50 歲 (2010 年起為 55 歲) 至 75 歲之間自由領取年金之外，保管人年金的運作方式與 AVC 相似。
- (三) 古典方案依 1972 年養老金法案制定。CSPD 可不時修改方案條款，並將修正方案提交國會。CSPD 僅可於諮詢公務員工會後予以變更。

## 三、古典調整年金方案

古典調整是公務員年金 (CSP) 計畫的年金方案之一。此計畫涵蓋所有公務員及特定非公務員團體 (受限於是否符合給付資格)。

### (一) 給付資格

至 2002 年 9 月 30 日為止，公務員主要年金方案 (PCSPS) 是公務員唯一的年金制度。2002 年 10 月 1 日，針對公務員年金引進兩種新制，已經加入 PCSPS 的會員可選擇繼續加入 PCSPS (更名為古典制度)，或加入新

制—古典調整制度或優質制度之一種。

新投保者不能加入古典調整方案。但離開前公務員工作崗位後 28 天內重新受雇於相同雇主，或受雇於參與 CSP 計畫的其他雇主，則先前加入過古典調整制度者可重新加入。

- (二) 古典調整是以最終薪俸為基礎的定額給付職業年金。此方案結合 2002 年 9 月 30 日為止的公務員主要服務年金方案 (PCSPS) 及 2002 年 10 月 1 日起相當的保險費給付，此意味著需繳納投保收入的 3.5%。(2002 年 10 月 1 日前，繳納 1.5%)。雇主亦提撥重大保險費以支應年金成本。此方案排除適用國家第二年年金方案 (S2P)。
- (三) 此意指會員與雇主以較低費率繳納國民保險費。當加入古典調整方案成為會員時，可以不累積 S2P 的任何權利，但如果已經繳納足夠的國民保險費，則仍然可以領取基本國家年金。此方案發給年滿 60 歲者年金(不過，不必於此年齡退休)。可藉由額外繳費增加年金領取金額(稱為「增額年金」)。在引進增額年金之前，可購買「增額年資」。增額年資現在已經撤銷，但若於 2008 年 3 月 1 日前開立帳戶，仍可繼續繳納保費。當退休時，此方案提供與指數相關的所得，並於死亡後發給受扶養人給付。此方案提供：從 2002 年 10 月之前服務，自動發給一次性給付；選擇放棄較多年金，以領取額外的一次性給付。(自動與額外一次性給付均為免稅收入)：包括退休前的生活保障，而且在罹患重病時提供保障。
- (四) 年金給付提供者發給公務員年金領取者及其他受益人年金。提供者於退休後盡可能盡快發放年金，不過不保證特定的開始日期。這是因為年金主管機關只能在會員工作的最後一天完成給付計算。將收到每年年金及一次性給付金額。年金給付提供者將直接支付一次性給付到會員的銀行或新增一個社會帳戶。提供者將以後付方式，每個月直接發放年金至會員的銀行帳戶或社會帳戶。年金金額依投保收入及服務年資計算決定。依據兩部分計算年金：2002 年 10 月 1 日前計算方案服務年資時，每年發給最終投保收入的 1/80，及 2002 年 10 月 1 日起計算方案服務年資時，每年發給最終投保收入的 1/60。
- (五) 年金給付金額可依生活成本每年增加。年滿 55 歲或以上的所有年金領取者均可獲得此增加金額。

#### 四、優質年金方案

- (一) 優質方案屬於職業性定額給付年金方案。提供儲蓄方式以支應退休生活。在多年期間內，會員與雇主均針對此方案繳納保費。當退休時，以會員繳費的年資及最終服務年數的投保收入為基礎，發給年金。
- (二) 若符合以下條件時，可加入優質方案：離開公務員工作或離開投保公務員年金計畫的雇主，且過去為優質、古典或古典調整方案會員，並於離職 5 年內重返公務員工作（或投保公務員年金計畫的雇主）者。必須在兩段就業期間內，至少相隔 28 天。在現行法規約束下，可選擇優質或合夥帳戶。合夥帳戶是職業定額繳費保管人年金方案，如果不想要的話，可不繳納保費。
- (三) 必須繳納保費，費率為投保收入的 3.5%。
- (四) 若賺取較高工資，需要注意年金保費的限制及給付金額。若超過該限制時，將需負擔額外稅負，也需要注意投保年金收入可能受限於「收入上限」，若在 1989 年 6 月 1 日前加入公務員年金計畫則不在此限。
- (五) 雇主對優質年金方案挹注重大保費。其保費金額水準由方案精算人員建議，以提供充分資金支付已承諾的年金金額。
- (六) 優質方案為國家方案的「外包」。此意指會員與會員的雇主均支付較低費率的國民保險費。
- (七) 如果確實在職者，通常可僅繳納保費，累積年金計算年資。
- (八) 以方案累積的服務年資及最終投保收入的 1/60 計算年金。
- (九) 「增額年金」是可購買的定額年金，此筆金額與領取前後時間的每年指數相關。增額年金與優質年金的給付屬於相同類型，可自願繳納額外保費以加入 CSAVCS。現有經指定之兩家 AVC 提供者—蘇格蘭鰥寡（Scottish Widows）與標準人壽（Standard Life），兩家均提供系列投資選項。可由兩家公司中選擇想要投入自願額外保費的公司及投資的基金。可自 55 歲（若於 2006 年 4 月 6 日前加入 CSAVCS 帳戶時，為 50 歲）起使用 CSAVCS 購買任何額外年金，直到 75 歲生日前為止。若希望的話，可繳納保費至保管人年金。可選擇我們指定的服務提供者—標準人壽，或任何其他業者。除了您可在 50 歲（2010 年起為 55 歲）至 75 歲之間自由領取年金之外，保管人年金的運作方式與 AVC 相似。至 2008 年 2 月 29 日前可購買



「額外服務年資」。

- (十) 此方案目前發年金予 60 歲的會員，這通常是可領取全額年金，但不因提早給付而酌減的最早年齡。若於 2006 年 4 月 6 日前加入優質方案，則可於 50 歲起任何時間申請退休，或如果於該日期或以後加入方案者，則延後至 55 歲。不過，因為年金將發給較長年限，因此金額將予以酌減。通常每提早退休一年，會減發約 5% 的年金。此年金減幅永久有效。
- (十一) 將隨零售物價指數(Retail Prices Index)於每年 4 月調漲年金。
- (十二) 在取得雇主同意下，允准部分退休，繼續工作的同時，領取部分或所有優質年金。雇主必須優先考量企業需求，基於此理由，沒有自動取得部分退休的權利。部分退休涉及「重塑」工作，以使收入至少減少 20%。

## 五、新制

- (一) 新制是依據 2004 年財政法案登記註冊的方案，受到英國立法監督與規範。
- (二) 新制屬於職業性定額給付年金方案。提供儲蓄方式以支應退休生活。在多年期間內，會員與雇主均針對此方案繳納保費。當退休時，以投保方案時，每年累積的金額發給年金。
- (三) 若於 2007 年 7 月 30 日或以後初次加入公務員，將收到初始者文件組，其中包括小冊子「年金選擇：新制或合夥帳戶」。多數簽訂長期或固定期間合約的公務員選擇加入新制。
- (四) 若符合以下條件，將不符合加入新制的條件：
  - 1. 受雇於海外當地；
  - 2. 以特別排除年金給付的合約受雇；
  - 3. 以提供不同年金給付的合約受雇，例如：NHS 年金方案會員；
  - 4. 符合資格加入或再加入古典(1972 年的 PCSPS 部分)或優質方案(2002 年的 PCSPCS 部分)；
  - 5. 因「服務合約」而受雇。
- (五) 新制是國家第二年金方案的外包。此意指會員與會員的雇主均支付較低費率的國民保險費。因為方案外包，所以當身為新制會員時，將不累積國家第二年金(S2P)權利，但可領取「補充」給付。若已繳納足夠的國民保險費，仍可領取基本國家年金。

- (六) 保費目前為投保收入的 3.5%，將隨零售物價指數 (RPI) 增加而提高新制年金。
- (七) 身為方案會員時，每年均累積年金資格。各方案年度 (4 月 1 日至 3 月 31 日)，年金將以投保收入的 2.3% 比率累積。此增額反映當年度零售物價指數相較上年度 9 月的增幅。不論是否仍在服務崗位、離開投保工作或領取年金，此增額仍每年調整。方案管理人為內閣辦公室的公務員年金部門，不保證未來相關規定不會有任何改變。當需要改變規定時，諮詢公務員工會。在養老金法案規範下，在改變任何會影響會員已賺得利益的規定時，必須取得工會同意，作出的任何變更將提交議會。
- (八) 此方案提供 65 歲年金。年金年齡為通常可領取年金，但不因提早給付而酌減的最早年齡。可於 55 歲起任何時間申請提領年金，但因為年金將發給較長年限，因此在年金年齡前退休者將發給減額年金。於年金年齡後退休者，將發給增額年金。
- (九) 若符合方案規定的給付條件時，將只能領取新制年金。一般規定必須從事公務員年金工作至少 2 年。從職業年金轉入的任何服務年資，均計入此兩年要求。若從個人年金轉入新制，或於年金年齡離開，則為領取新制年金，毋須取得最低 (「合格」) 年限。
- (十) 年金 (不包括已購買的增額年金) 不能超過最高方案投保收入的 75%。基於此目的，最高投保方案收入將為以下各項的最高值：
1. 最後一年的投保收入，或
  2. 最近 10 年方案投保年間，任何一年最高投保收入；或
  3. 連續 3 年投保收入的最高平均值。
- (十一) 為進行此比較，先前年度的年金投保收入將隨零售物價指數調整。已經從公務員年金計畫領取的任何年金將計入 75% 限額考量。
- (十二) 年金由年金給付行政機關發放，每月將年金直接匯入會員的銀行帳戶。依據 HMRC 指示，在匯入給付前，將扣除所得稅。

## 六、合夥帳戶

- (一) 合夥帳戶是雇主繳費的保管人年金。這是一種個人年金。不必繳納任何保費至合夥年金帳戶，因為不論是否繳費，雇主均會繳納。若會員選擇繳納

保費，則雇主將配合會員繳納保費，最多再提撥投保薪俸的 3%到會員的帳戶。

- (二) 這些保險費由會員選擇的提供者為會員進行投資。經過多年後，年金基金應隨投資報酬而增加（投資賺取的金錢），然後可以利用這些「資金庫」於退休時購買年金。
- (三) 內閣辦公室已選擇三家合夥年金提供者，提供許多有關投資的選擇：標準人壽、蘇格蘭鰥寡及 TUC（保誠）。
- (四) 不必繳納任何費用。合夥年金帳戶提供「免費」年金的機會。雇主會為會員繳納與年齡相關的保費（參見附表）。若會員選擇繳納保費，則雇主將配合會員繳納保費，最多再提撥投保薪俸的 3%到會員的帳戶。所以如果選擇繳納投保收入的 2%，則雇主將在年齡相關保費之外，再多繳 2%保費。若決定繳納 5%，則雇主將再繳 3%，因為配合繳費以 3%為限。保費將以投保收入為基礎，所以若薪俸減少，將以實際領取的薪俸繳納保費。

最近年度 4 月 6 日年齡	年金收入百分比
21歲以下	3
21歲 至25歲	4.5
26歲 至 30歲	6.5
31歲 至 35歲	8
36歲 至 40歲	10
41歲 至 45歲	11.5
46 歲或以上	12.5

新制 – 定額給付方案	合夥帳戶 – 定額保費計畫 (合夥年金帳戶)
重大雇主繳納保費	
低受雇者保費 – 目前為年金收入的3.5%。	無最低受雇者保費要求，不過您可選擇最多繳納薪俸的100%。
保險費可減免所得稅，但受限於HM稅收與關稅規定。	
退休年金：以就業期間投保收入為基礎發給，	以您的合夥年金帳戶「庫」購買年金提供的退

並隨零售物價指數增加而調漲。	休所得。
65歲前退休可發給給付。 可於65歲前退休，但給付將考量提前退休給付而予以酌減。	給付可於50歲（2010年4月起為55歲）至75歲間領取。 不必退休即可領取給付，且不影響薪俸。
若死亡時，發給配偶/民法伴侶或伴侶與子女的年金給付。 （合夥帳戶年金要求會員與會員的伴侶簽署聲明表格）。	退休前死亡時，受扶養人領取年金庫金額。 退休時，選擇是否提供受扶養人及本人年金。
一次性給付 – 退休時可放棄部分年金換取一次性給付。	購買年金前可從年金庫提領一次性給付金額。
未退休死亡的一次性給付金額	
因罹病退休提早領取年金	因罹病退休發給一次性給付
增加年金給付的機會：增加購買年金或繳納最高年金給付方案保費。也可轉入先前年金計畫的給付金額。	增加年金庫及最終給付的彈性，但受限於HMRC受雇者保費限制。
新制是外包方案，繳納較低的國民保險費。在服務年限內不會領取任何國民第二年金。	合夥帳戶與國家年金方案簽約： 將繳納較高的國民保險費，以最高合夥帳戶年金金額領取國家第二年金給付。

（五）提供者將「年金庫」可購買的年金金額舉例說明，但可向公務員合夥計畫以外的提供者購買年金，此稱為「開放市場選擇」，這意味著會員可選購最佳的交易方案，可以諮詢獨立理財顧問以協助達成目的。當購買年金時，將獲得更大的選擇彈性。

## 第六章 英國公務人員培訓制度

本章將介紹英國公務人員培訓制度之變革歷程與趨勢，並介紹英國公務人員培訓體制、培訓對象、課程內容等。

### 第一節 培訓制度之變革歷程與趨勢

英國政府自西元 1968 年蘇色格斯大學副校長 (Vice Chancellor for the University of Sussex) 傅爾頓 (Lord Fulton) 提出《傅爾頓報告》(The Fulton Report) 以來，公務人員培訓的制度化日益受到重視，1970 年所成立的「文官學院」，歷經多次組織變革發展至目前的「國家文官學院」已近 40 年，一直是英國公務人員培訓的主要單位。本節將探討英國公務人員培訓制度歷經威爾森時期 (Harold Wilson)、柴契爾 (Margaret Thatcher)、梅傑 (John Major)、布萊爾 (Tony Blair) 到現任的布朗 (Gordon Brown) 5 位首相執政時期的變革歷程與趨勢相關的改革措施及發展現況。

表 2-1 英國國家文官學院與政府學院變革過程簡表

威爾森時期 (1964-1970) (1974-1976)	1968 年	1968 年蘇色格斯大學副校長傅爾頓提出傅爾頓報告書提出 158 項建議，包括成立了文官部、文官學院、重視專業行政、培育專業人才、人事管理專業化等。
	1968 年 11 月	英國首相威爾森宣布接受 1968 年傅爾頓報告書建議。
	1970 年 6 月	英國首相威爾森依 1968 年傅爾頓報告書建議，於倫敦聖寧德園區成立文官學院的總部並於主持文官學院聖寧德訓練中心開幕典禮。分別任命 Professor Eugene Grebenik 及 Hugh Taylor 為第一任院長、副院長，James Hume 為愛丁堡分院院長，文官學院正式營運。
	1974 年	國際貨幣基金 (International Monetary Fund) 等組織一再要求政府削減支出，1975 年至 1976 年文官學院必須減少支出 50 萬英鎊 ( £ 2,500,000 預算之 20%)。
	1979 年	柴契爾夫人擔任首相，組織精簡為其首要政務，將企業組織精神引進公務體系以減低成本提昇效率。文官

柴契爾時期 (1979-1990)		學院配合調整課程內容，文官學院課程設計以配合各部的需求為主，為各部的需求量身訂作。大部分的訓練都是各部自行辦理，學院僅提供整體訓練容量的 5%，文官學院與各部的訓練單位並非處於彼此競爭的地位。
	1981 年	柴契爾夫人裁撤「文官部」，成立「管理暨人事總署」(The Management and Personnel Office)。
	1986 年	財政部創新推出的「總支出管控」(Gross Expenditure Control)，使文官學院面臨財務上的窘境，無法改善教學品質。1986 年至 1990 年的 5 年工作計畫，文官學院只提供文官訓練的 5%，也就是說，文官學院的重點訓練課程侷限於「管理教育與訓練」(Management Education and Training) 與「專長發展」(Professional Development)。
	1987 年	「管理暨人事總署」改組為「文官大臣事務局」(Office of the Minister for the Civil Service)
	1989 年 6 月	英國文官學院於 1989 年因應續階計畫 (The Next Steps) 提出之建議，政府行政執行功能應由「執行機構」(executive agency) 執行，而轉型成為續階計畫的第 6 個執行機構；文官學院轉型成為執行機構。在首位執行長奈薇洛夫 (Miss Marianne Neville-Rolfe) 的帶領下，文官學院轉型為以顧客導向的商業團體 (business group)，配合公部門的需要，致力於高品質的高等管理與專業訓練課程。
	1991 年	首相梅傑所領導的保守黨政府發表「公民憲章」(The Citizen's Charter) 白皮書，文官學院為回應民眾對於政府殷切「課責」之要求，亦作出相應的相關變革。
	1993 年	「文官大臣事務局」改組為「公職及科技局」(Office of Public Service and Science, OPSS)
	1994 年	Dr. Stephen Harald Frederick Hickey 繼任學院執行長，

梅傑時期 (1990-1997)		提出三項學院首要計畫分別為：建立新的財政機制以增加收入減少支出、改善服務品質以發展顧客知能、以效率和回應確保高品質的服務。
	1994 年	英國政府發布的「文官的永續發展白皮書」，強調文官在提升國家繁榮與人民福祉的議題下扮演重要角色，同時也指出必須要有一個尋求改變與改善的計畫，同時指出人力資源才是公務體系最重要的資源，必須加以發展以面對挑戰。
	1996 年	「文官的永續發展白皮書」宣示在 1996 年「文官的訓練發展：一個行動方案」白皮書（ <b>White Paper</b> ” <b>Development and Training for Civil Servants: A Framework for Action</b> ”）獲得重視，再次強調實施「人力投資人計畫」（ <b>Investors in People</b> ）並設定目標：在 2000 年前，所有公務員必須是任職於被認定為「人力投資人」的機構中工作。文官學院針對上述需要，規劃提供專業訓練課程。
布萊爾時期 (1997-2007)	1997 年	提出「現代化政府白皮書」（ <b>the Modernising Government White Paper</b> ），致力創造更開放、多樣與專業素養的文官。以「服務第一」為政策的理念訴求，認為文官應該更具回應性，並重視文官的多樣化管理及關懷弱勢等議題。
	1999 年	英國文官學院依據「現代化政府白皮書」的規劃藍圖，在內閣辦公室成立「管理及政策研究中心」（ <b>the Center for Management and Policy studies</b> ），合併原文官學院，並承接其訓練發展業務。
	2000 年	文官學院（ <b>Civil Service College</b> ）復改制為「管理及政策研究中心」（ <b>Centre for Management and Policy Studies</b> ，以下簡稱 <b>CMPS</b> ）之業務處，自 4 月起，文官學院不再是個執行機構，而完全成為「管理及政策研究中心」的附屬機構。

	2004 年 3 月	文官學院和其他董事機構合併後大部分任務由「管理及政策研究中心」承受。
	2005 年 6 月	配合英國政府實施文官改革計畫，「管理與政策研究中心」再次轉型為「英國文官學院」(National School of Government)，重新定位為「非內閣部會之部門」(Non-ministerial Department)。為達成提供政府更好的服務，英國文官學院已朝以下策略進行轉型：(一)從量 (volume) 的考量到建立信譽 (reputation) 與影響評估 (impact) 局面的考量。(二)從產出導向 (product-led) 到需求導向 (demand-led)。(三)從個人發展到組織發展。(四)從一般性開放課程到配合政府特殊需求的客製化課程。(五)從與其他管理學校、大學及公共學院的競爭關係到與之共事關係。(六)從跟著潮流走到成為研究與思想的領導。(七)從不投資到建立配合組織發展與產出的永續經營模式。
	2007 年 1 月	重新定位為非內閣部會之部門 (Non-ministerial Department)，希望除了結合政府改革的行動計畫之外，能有更多的自主性 (more autonomous)。英國文官學院從內閣辦公室獨立成為中央部，由於其委員會成員均來自於政府各部門首長，其決策更具國際視野，也更具協助達成政府組織目標之潛力。英國文官學院擬定 2007 年至 2008 年計畫，致力從側重個人的學習與發展轉型為個人發展與組織發展的結合，以改善文官體系為民服務的品質。在 2007 到 2008 這一年當中，除了面臨獨立成為「部」而擁有更大自主主權的重大轉變外，其重要領導人包括原部長、委員會主席和執行長均進行異動，而下議院所提供 1,180 萬英鎊為期 3 年的轉型基金在 2008 年 3 月結束等，均為英國文官學院帶來衝擊與挑戰。



	2007 年 3 月	於英國文官學院的「文官改革會議」(Public Service Reform Conference)致詞中推崇文官，並相信文官能因應未來的所有挑戰，英國文官學院能有不同的作為。
布 朗 時 期 (2007-)		英國文官學院目前正受到英國政府的高度重視及支持，可從遠距教學、國際諮商合作計畫持續強化與擴張及設計出各項新的訓練計畫看出，而英國文官學院也能不負重望，在過去 2 年多來不斷的超越政府對其之預期表現。因此，對整個英國政府而言，英國文官學院不單只是政府文官之訓練機構，其更在英國政府政策規劃上扮演著關鍵性的角色。此外，英國文官學院更獲得勞工黨政府一致認為該院「係增強文官能力之機關，且須成為政府內部之核心部會」。

資料來源：本文整理自英國國家文官學院及政府學院相關網站資料

## 第二節 培訓體制

英國對於公務人員訓練的分工，除了英國文官學院以外，便是以各部會及行政機關自行辦理對於內部人員的訓練為主；此外，還包括由民間訓練機構所提供訓練資源。<sup>41</sup>英國目前係以英國文官學院辦理公務人員之培育及發展訓練，專職公務人員培訓業務、專業證照審核授予、國際交流合作以及諮詢服務，組織性質為政府二級獨立機關。<sup>42</sup>本節將介紹英國中央政府部會及其所屬執行機構(Executive Agencies)概況、英國文官學院的組織定位、功能、培訓對象及課程等。

### 壹、中央政府部會及所屬執行機構概況

英國係非成文法國家，尚無文官相關法律，為歐盟成員之一，但與歐盟若即若離，歐盟議會下為英國國會，管轄領域包括英格蘭、蘇格蘭及北愛爾蘭。英國並無完整統一的行政體系，注重地方性行政體系，英格蘭東南部為人口最多區域。每年預算經費高達五千億英鎊(£ 500 Billion)，全國公務員約 600 萬人，其中半數為地方政府公務員。英國公務人力(The UK Public Service)占全英國 1/5

<sup>41</sup> 許南雄(2002)。各國人事制度。台北：商鼎，頁 510。

<sup>42</sup> 詳見官方網站：[http://www.nationalschool.gov.uk/senior\\_civil\\_servants/scs\\_programmes.asp](http://www.nationalschool.gov.uk/senior_civil_servants/scs_programmes.asp)。

的工作人力(20% UK workforce)<sup>43</sup>。

#### 一、部(Ministries)：

- (一) 具中央協調功能(Central Co-ordinating Functions)的有：財政部、內閣辦公室及外交部等。
- (二) 具國土部門(Territorial Departments) 功能的有：北愛爾蘭辦公室、威爾斯辦公室及蘇格蘭辦公室等。
- (三) 其餘 13 個部會<sup>44</sup>。

各部會首長(Ministers)係經民選而任用，最高首長為大臣，制定政策，對議會負責，每次選舉後經常重新更換，各部會及所屬機構自主財政及選任，部長及文官職責明確，部長不得干涉人員徵選，文官政治立場中立，隨時為不同黨派服務。常務次長負責一般文官的招聘及解聘，常務次長及公務員為各部會首長工作，支持首長提出建言執行政策。

高階文官 (Senior Civil Servants) <sup>45</sup>則由內閣辦公室負責，在各部會工作，但屬內閣辦公室。快速陞遷錄取人員由 Higher Executive Officer 任職，內閣辦公室負責快速陞遷，希望快速陞遷者能很快進入高階文官層級。第八級公務員職位以下的人員約 470,000 人。

英國高級文官制度最引人爭議處在於，高級職位開放競爭遴選程序的每一個環節，皆存有政治力介入的空間，破壞英國文官長久以來維持的客觀、中立、匿名性的特性，又於政策過程中，高級文官能清楚感受到外界的政治策士所造成之壓力，而首長需要的只是一個奉命行事、負責政策背書的高級文官，在此情勢下，高級文官政治化實屬必然。<sup>46</sup>

<sup>43</sup> 在各部會及其所屬的公務員約 50 萬人,地方政府和警察機關約 270 萬人,非部會組織公共體 (Non-departmental public bodies)12 萬人,國民健康部門約 100 萬人,國營企業機構(Public Corporation) 約 144 萬人,軍隊(Armed Forces)約 24 萬人。

<sup>44</sup> 13 個部會為：1.運輸部(Department of Transport)，2.內政部(Home Office)，3.國防部(Ministry of Defence)，4.國際發展部(Department for International Development)，5.社區及地方政府部(Department for Communities and Local Government)，6.貿易暨工業部(Department of Trade and Industry)，7.環境糧食及農業部(Department for the Environment,Food and Rural Affairs)，8.衛生部(Department of Health)，9.法務部(Ministry of Justice)，10.工作及退休金部(Department for Work and Pensions)，11.文化媒體及運動部(Department of Culture,Media and Sport)，12.稅務部(HM Revenue and Customs)，13.教育及技術部(Department for Education and Skills)

<sup>45</sup> 位居第一、二級公務員職位的常務次長級人員約 300 人。位居第三、四、五級公務員職位的司長副司長級人員約 3,700 人。至英國文官學院受訓人員則多屬高階文官約 30,000 人。

<sup>46</sup> 陳珮婷 (2007)。英國高級文官制度之研究-考選與任用之觀點。國立臺灣大學政治學系碩士論文，頁 223。

## 二、部會所屬執行機構(Executive Agencies)：

位在各部會之下，執行各部會政策，執行機構係依據首相柴契爾夫人的施政理念，首創於 1980 年代，其員工均為公務人員。英國文官學院亦屬前述執行機構之一，負責培訓中央各部會所屬公務人員。

## 貳、英國文官學院的定位與功能

### 一、英國文官學院的定位：

英國文官學院介於學術及執行層面之間，趨向較具自主性的「非部長級機構」、隸屬於人事主管機關—內閣辦公室。不提供學位，改善公務人員能力，彌補理論與實際之差異，跨國企業在全球各地的分公司能團結為該企業工作，其跨國企業公司之領導人具有的領導統御、人力資源管理與分析技術等特長，均為英國文官學院截長補短的學習對象。

在「文官制度持續與改革」政策白皮書 (Civil Service: Continuity and Change) 的政策設計下，強化分權、授權、授能各部會自行管理組織績效與功能，將英國文官學院之組織性質從政府機關，轉型為法人機構，再改制為以市場為導向、自負盈虧之非內閣部會的部門，不再是傳統訓練機構的被動執行者，而轉型為主動性人力資源發展的規劃者。英國文官學院目前雖仍屬內閣辦公室的一部分，惟為「非部長級機構」，希望除了結合政府改革的行動計畫之外，能有更多的自主性 (more autonomous) <sup>47</sup>。

### 二、英國文官學院的職掌及分工<sup>48</sup>：

(一) 常務次長管理協會 (Permanent Secretaries Management Group, PSMG)：提供文官培訓的指導方針及建議。下設專業發展 (Professions Development)、合作服務與營運管理 (Corporate Services and Operations)、聖寧德機構 (Sunningdale Institute) <sup>49</sup>、策略領導中心 (Centre for Strategic Leadership)、財務 (Finance) 及組織核心職能 (Organisational Capability) 等執行委員會，負責相關業務推動。

<sup>47</sup> 公務人員保障暨培訓委員會 (2009)。規劃設置國家文官學院之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會，頁 13-18。

<sup>48</sup> 公務人員保障暨培訓委員會 (2008)。英美公務人員培訓制度變革對我國公務人員培訓制度改進之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會，頁 33-34。

<sup>49</sup> 聖寧德機構隸屬於英國文官學院，其成員組成來自英國、歐盟及美國的公共學術界的專家學者，提供諮商、學習、知識交換以及發展活動的建議，扮演英國文官學院智庫的角色。

(二) 英國文官學院的業務職掌包括：

1. 規劃訓練課程：規劃、設計各部會政策所需要的訓練課程或推薦訓練機構。
2. 專業證照(Qualification)：透過專業證照的認定，檢覈文官是否具備所需的專業能力。自英國實施「全國專業認證」(National Vocational Qualification, NVQ) 以來，透過專業證照的認定，檢覈文官是否具備所需的專業能力，可有效地激勵文官及增加其信心。目前和各所大學、學院、研究機關合作，授予 EMPA (公共行政) 及 EMBA (企管) 等碩士學位，並提供政策、管理、採購、審計、簡易化、人力資源、資訊安全、學習與發展、內部諮商、資產管理、項目管理等各類型的專業證照。
3. 國際合作：與國內外培訓組織及學術界合作，透過國際研討會獲得最新資訊議題，分享國際事務上的需求和經驗。建構國際核心職能 (International capacity-building) 計畫的轉變，幫助建構政府和行政改革所需的核心能力。設計和提供學習發展的訓練計畫給予英國和海外的國際性代表團體。提供國際性的政府機構諮詢服務。尋找符合英國文官的國際性學習計畫。
4. 諮詢服務(Consultancy development)：提供政府部門及民間團體關於組織發展 (organisational development) (包含：變革、才能、管理、領導及策略能力等)、策略領導 (strategic leadership) (對於領導者，提供領導統御策略及創造優質組織環境)、部門服務 (board services) (提供關於政府部門團隊間極大化的影響和效益諮詢服務) 及國際性組織團體資訊等各類型諮詢服務與介紹。

(三) 英國文官學院主要功能：在於辦理文官的「專業訓練」，強調政治與行政中立理念，禁止介入任何黨派或機關鬥爭，而秉持著「專業訓練中心」的態度與精神進行英國高階文官培育，亦即「專業化的國家訓練機關」。經由英國文官學院之培育訓練，擁有專業證照背書，不但可以透過所習得之專業知能處理複雜與即時之問題，同時也可以做為其他機關之諮詢者，同時也可以幫助政府在重大政策方案上提供專業建議<sup>50</sup>。

<sup>50</sup> 公務人員保障暨培訓委員會 (2009)。規劃設置國家文官學院之研究。台北：公務人員保障暨

### 第三節 培訓對象與訓練課程

#### 壹、培訓對象

英國的文官培訓從國家文官學院到英國文官學院的發展變遷過程，其訓練對象著重於中、高階文官人員、有意升任主管者以及專業能力之培養，以及初任主管訓練，而基礎文官的訓練則多由各機關自行辦理。尤其在英國文官學院轉為顧客導向的訓練機構之後，其培訓課程大多依學員個別需求規劃設計；此外，其培訓服務對象除了公務人員，亦擴及非公部門人員。茲分別說明如下：

##### 一、高階文官（Senior Civil Servant,SCS）：

根據英國內閣辦公室之定義，其中階公務人員係指包含於俸級 B1、B2 與 A 等三級之公務員。其中，俸級 A 為中階文官之最高等級。現行英國高階文官的等級分為 G1~G5 五等<sup>51</sup>。英國文官學院自成立以來，即相當著重高階文官的管理知能及職涯發展，尤其高階文官得隨時處理繁雜的組織問題、領導團隊、財務、溝通以及資訊科技等實務技能，高階文官應具備基礎的財務、溝通以及資訊科技等實務技能，更需兼具領導管理、決策、問題解決能力，並熟稔政府與國會關係事務<sup>52</sup>。

##### 二、有潛力升任高階主管者

英國政府亦重視中階文官具有潛力升任高階主管者，以中階文官 G6、G7 及部門主管為主要培訓對象，鼓勵公務人員挑戰更高層級的職位，此種較為彈性的陞遷方案能激勵中階文官追求能力之提升，以符合未來更高職級的業務需求。

##### 三、初任主管

初任主管培訓對象著重於新任主管或高階文官體系者，由於異於過去任職的執行者角色，課程設計強調新任管理層級在領導統御能力和管理知能的提升。

##### 四、開放式報名繳費學員

英國文官學院多數課程係採開放式報名參加，亦即著重於專業能力的養成，只要學員對其開設課程有興趣，除了上述培訓對象外，亦可報名繳費參加。英國文官學院所開設的課程較少針對單一職級提供訓練，加上英國文官學院自給自

---

培訓委員會，頁 16-17。

<sup>51</sup> 黃一峯、陳衍宏（2006）。高級文官管理才能發展制度之研究—人力資本觀點。法政學報，第 20 期，頁 76-97。

<sup>52</sup> 公務人員保障暨培訓委員會（2009）。規劃設置國家文官學院之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會，頁 16-17。

足，其課程亦開放私部門、非營利團體等民間組織人員參加。

## 貳、訓練課程

### 一、開放性訓練課程（Open Programmes）：

依據內閣辦公室所訂定的政府專業技能（PSG）規劃符合公務人員的開放性課程設計，按不同層級文官人員的需求主要分為：

- （一）領導能力（leadership）：為政府專業技能核心職能。
- （二）核心能力（core skills）：中階文官 G7 應具備人員管理、財務管理、計畫與專案管理、證據分析與運用等能力；高階文官則更應具備策略思維、溝通與行銷之能力的培養。
- （三）專業能力（professional skills）：依職位所需之專業技能。
- （四）廣泛歷練（broader experience）：英國政府將職務區分為組織服務（Corporate services delivery）、營運傳遞（Operational delivery）、政策傳遞（Policy delivery）三種職涯群組，高階文官必須在不同類型中歷練。

### 二、量身訂製的訓練課程（Tailored Programmes）：

以不同的組織部門和層級人員需求為導向所規劃的訓練課程，才能俾真正符合職場所需，有效提升公務人員能力。英國文官學院並進一步將其課程擴充分為六大領域，分別為：核心能力（Core Skills）、合作服務（Corporate Services）、營運管理（Operations）、個人與職涯發展（Personal and Career Development）、政策與政府（Policy and Government）、策略領導（Strategic Leadership），共計三百多項課程<sup>53</sup>。

### 三、策略領導核心學習計畫（the Core Learning Programme）：

為提供一致和整體性的學習與發展計畫，支持文官邁向遠景，英國文官學院更實施策略領導核心學習計畫：（一）領導統御（Leadership）、（二）智能發展（Talent Development）、（三）公職專業（Profession in Government）、（四）核心知識（Core Knowledge）、（五）輕重緩急排序（Priority），使公務員遇到問題時按輕重緩急排序提供最重服務，勝任以因應當前和未來的挑戰。

---

<sup>53</sup> 公務人員保障暨培訓委員會（2008）。英美公務人員培訓制度變革對我國公務人員培訓制度改進之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會，頁 44-45。

## 第七章 考察心得與建議

綜觀英國文官制度之變革發展與現制運作情形，諸多措施可供我國文官制度興革之參考，本考察心得與建議如下：

### 壹、在考選制度方面

#### 一、考選仍應堅守公正、公開競爭選才及功績原則

英國文官考選的最高價值與精神在於為國家招募最適格之最佳人才參與政府服務工作，並對所有有意願應徵者提供相同的訊息與公平的機會，摒除私人關係影響，此一價值，素為英國文官考選單位引以為傲，與我國文官公開競爭考試用人之精神，頗為神似，我國宜更為有系統強化及宣揚我國考試取才之精神及價值。

#### 二、考試方式應考量多元化

本次考察發現，英國高級文官考選方式多元，分階段篩選應考者，除口試、團體互動測驗、心理測驗外，較特殊者包括與職業心理學家進行深入訪談及與擬任機關人士會談等。與之相較，我國公務人員考試法第 8 條雖規定，公務人員考試，得採筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等方式行之，惟實務運用上仍以筆試為主，口試為輔，少數類科採行體能測驗與實地考試。又如以等級較相近之公務人員高等考試一級考試比較，該考試分為筆試、審查著作或發明、口試 3 階段，然此 3 階段考試方式似在對評鑑應考人之性格特質、領導統御等能力上較為不足。

不同評量工具有其不同功能，為精確評量應考人之能力，勢必需選擇筆試以外之評量工具。我國口試、心理測驗等其他考試方式長久以來無法順利推行，係因國人對其公平性存有疑慮，是以，除持續精進各種考試方式之信、效度外，並應加速進行職能分析，俾使考試方式、內容、評量標準能與核心職能更緊密結合。除考試多元化外，並應與現行培訓與實習等制度做整體考量，以達選拔卓越、優秀、積極和勇於認事人員擔任公職之目的。

又依文官制度興革規劃方案有關警察人員考試制度改革方面，擬成立警察人員心理測驗編纂小組，並俟警察人員心理測驗常模建立後，將於基層警察特考增採心理測驗，其或可成為國家考試邁向更多元考選機制之初探。

## 貳、在快速陞遷制度方面

### 一、主動積極，爭取最佳人才參與政府服務

英國快速陞遷考選中心的任務，主要在透過多元多樣職務歷練訓練及快速陞遷機會的提供，透過行銷、評鑑、分發的循環為政府部門在英國的人力市場上，爭取最佳人才投入政府公共服務產業工作，以使政府在人才的競爭上能具有優勢的地位，尤其主動行銷之概念頗值得效法。

### 二、以核心能力評鑑及公務實務處理為主要考選方法

快速陞遷計畫以結果導向、精益求精與繼續學習、建構性思考、決策能力、有效的人際關係及有影響力的溝通等六大核心能力為評鑑基準，並注重公務實務處理時的組織、排序與行動能力，與我國以學科學習成就作為考選依據有很大的不同，對於選取具未來發展潛力之優秀人才，顯較優於我國之現行做法，宜進一步深入研究是否可予調整引進。

### 三、透過線上初步篩選測驗，有效降低試務負荷；並善用民間資源，避免政府組織龐大

英國快速陞遷考選中心讓報考者先行在線上進行非正式測試，讓程度不佳者知難而退，以 2009 年為例，20,080 人申請報考，經過線上非正式測試後，實際參加第一階段正式考試者僅 10,400 人，確已大幅減少其試務負擔，我國目前對此並無任何機制設計，無法事先淘汰程度不佳者，造成閱卷負荷及閱卷品質問題嚴重，似可思考參採其精神以建立非正式淘汰機制，降低試務負荷。

又英國快速陞遷考選中心將電腦及線上測驗之執行等委託民間公司策略伙伴辦理，以降低其本身之人力負擔，維持小而能、小而美之組織運作之作法，對照我國中央政府組織改造之精簡原則，頗為符合，立法院本會期審議「中央政府機關總員額法」草案等組改法案，通過施行後政府各機關之規模及人力將趨向精簡，英國之作法亦頗值得我國政府機關借鏡，惟我國文化上較不信任民間之公信力，逕予採行試務工作委外的作法恐有風險，可作為中長期之目標，先進行專案研究評估。

### 四、錄取人員僅賦予更多歷練機會，並不保證優先陞遷

根據英國快速陞遷考選中心評估主任 Ms. Margaret Prythergch 的說明，該計畫錄取人員僅係獲得較多的歷練學習機會以獲得更好的能力，而不是保證優先陞



遷，他們仍須與一般人員循陞遷體系公開競爭陞遷機會，但因為他們的工作歷練經驗較多，因此陞遷確實較為快速。此一作法與我國一試定終身，或者參加了某一個培訓班期通過獲得前 3 名，即認為應給予優先陞遷之概念頗為不同。Ms. Margaret Prythergch 強調這些人能快速陞遷是源於他們的競爭力較佳，整個考選評鑑的過程也是一個賦能的過程，如此亦能緊扣其文官考選必須依循功績、公正、公開競爭的最高指導原則，頗值未來我國文官制度興革方案推動時之參考。

#### 五、思考規劃建立考選經費由用人機關負擔之具體做法

根據英國快速陞遷考選中心評估主任 Ms. Margaret Prythergch 表示用人機關每提報一個職缺須付給該中心 5,000 英鎊的試務費用，考生則是免費應考，此一制度的思維模式與我國現行作法有很大的不同，到底何種適合我國之國情及需求，須進一步評估，可作為未來考選經費規劃之參考。

#### 六、建立適用於我國之快速陞遷機制

依文官制度興革規劃方案所擬，未來將配合公務人員考績法增列優等等第之設計，對考績特優者，審慎規劃給予較快速升職等、官等及優先陞任之機會，以縮短優秀公務人員晉陞時間。依方案所示內容觀之，僅有現職人員得適用快速陞遷機制，與兼具初任考試性質之英國快速陞遷機制多有不同。

文官制度良窳，本應視各國之時空環境所需加以設計，不可全盤抄襲，英國快速陞遷機制係採公開取才方式辦理，我國之機制則似注重於職務歷練經驗，及對現職人員之激勵作用，雖二者適用對象與擇優方式迥異，但對進入快速陞遷制度者之特別培育方式與快速升職等、官等之規劃則可參採英國快速陞遷制度之精神與設計。

### 參、在銓敘制度方面<sup>54</sup>

#### 一、建立俸給待遇配合工作績效彈性調整做法

為型塑具有競爭式的工作文化，績效俸給制度不失為有效的利器。工作績效成果可決定薪俸的多寡，公務人員的調薪非僅年年依比例調薪，而可能不加薪或減薪，或依個人或組織之實績而差別調薪。在俸給制度中，若以個人績效為著眼點，即係指功績俸給，強調業務績效獎金或以同工同酬及論件計酬之獎金俸給

<sup>54</sup> 蔡良文 (2008b)。人事行政學—論現行考銓制度。台北：五南，頁 337-339；582-583。

制；若重視以組織團體績效為著眼，即係強調業務成本節省分享制，或強調創造利潤以共同分享制之獎金俸給制。在整體績效俸給制度可考量兩者併重的設計，或許可考量將俸給內容調整為以現行俸給待遇為主之基本薪俸、合理的職務加給以及依工作績效而發給之績效薪俸，當然適切考慮增加便民服務獎金制度，可激勵同仁士氣，強化為民服務機制，以提昇公務生產力與競爭力。

## 二、建立俸給待遇調整之基準，合理調整俸給結構與差距

根據薪資理論，可供設定待遇調整目標之基準，有基本工資、生活費用、物價指數、民間薪資水準、平均每人所得等。我國公務人員待遇調整決策過程，有必要依上述薪資理論建立合理化、制度化的俸給待遇調整之法制基準。目前我國十四職等次長與第一職等本俸一級雇員之待遇差距為 4.85 倍左右，不僅與各國高低階人員薪資差距比較偏低（新加坡公務人員高低差為 18 倍），而且亦低我國民間企業之 5.4 倍左右。由於民間企業之薪資，較能正確反應出不同職責輕重程度，專業技能之合理報酬。因此，應落實文官制度興革規劃方案之強化俸給調整決策機制，參考世界先進國家及民間企業薪資，合理調整我國公務人員俸給結構，以及高低階俸給差距，以提高中高級公務人員之工作士氣與吸引優秀人才投入公務行列。

## 三、建立公務人員待遇調整協商機制

目前負責我國公務人員待遇調整作業之機關為行政院人事行政局，參與決策的機關有國防部、財政部、行政院主計處及省市政府等，在決定之前，由人事行政局口頭報告考試院長後並經行政院同意後，陳報層峰定案。至於公務人員對待遇問題之意見，僅能以投書表達，與英國有公務人員團體代表參與協商待遇情形不同。由於我國待遇決策過程中，缺乏公務人員代表與專家學者參與。為健全待遇調整決策過程，宜建立公務人員待遇調整協商機制，其成員包括政府代表、公務人員代表及社會公正人士，專責俸給調查研究工作，以期我國俸給調整過程更為客觀合理化。

## 四、精算分析基金之財務分配與運用，期基金永續經營

由於台灣社會嬰兒出生率降低、平均壽命延長的緣故，使得人口結構逐漸地走向高齡化，軍公教人員退休後生活也就高度依賴退休金來支應，如何規劃退休金財源也就成了首要之務。在世界金融風暴後，提醒我們在退撫制度中，財務風

險管理的重要性，如何採取適當的財務風險應對政策，以便面臨此種狀況時，能將損害減少到最低，將是退撫基金未來必要的管理課題。由於退撫基金之特性與共同基金有些不同，故管理時除了一般之財務管理理論與方法外，尚須考慮退撫基金之特性、退撫基金之類型、退撫制度團體之屬性精算結果，及所謂之資產負債管理（Asset Liability Management）。退撫基金的投資會影響到退撫制度的清償力，且退撫基金須兼顧安全（流動）與獲利兩種特性，流動性係指能在短期內變現而又不損及本金的性質。而流動性之要求又與退撫基金之提撥狀況有關，如果退撫基金之提撥狀況良好，則維持必要之流動性即可，反之則必須維持退撫基金之高流動性。

#### 五、穩健規劃基金最佳投資組合，提昇基金長期收益績效

退撫基金係軍公教人員與政府共同撥繳費用而建立，其用途限於支付軍公教人員之退撫給與，其性質屬於「有償基金」，故在實際運用上必須特別注意其收益性及給付條件，亦即基金之運用，在安全之前提下，特別注意參加人員結構之變化。基金管理會在擬定其年度投資運用方針及運用計畫，規劃其投資組合時，除參考市場經濟趨勢之預測及「穩健積極」之投資策略，並應參考國外先進國家之退休金管理及投資之模式，對獲利性較高的國內外投資標的之資產配置逐漸加重，逐步降低基金定存配置比例，另對於專業性及風險性較高之投資標的，亦應逐步朝「委託經營為主，自行運用為輔」辦理，期能透過公開競爭及善用社會資源方式，辦理委託經營。並應報請立法院修訂本基金管理條例，未來規劃可抗通貨膨脹之不動產投資。此外，對於退撫基金中長期資產配置之允適比率，基金管理會亦可委託學者進行研究，以提供日後退撫基金資產配置之重要參考。

本院第 11 屆業已將健全公平合理退休給與制度、建構盈虧共享與選股買賣機制、妥慎規劃基金資產配置、落實定期財務精算、適度提高基金財務資訊透明度與經營績效等準據，明定於施政綱領中，以期退撫基金之管理與監理能於透明化、制度化之前提下，持續運作與發展，安定退休人員生活。

#### 肆、在培訓制度方面

##### 一、建立培訓制度與政府施政改革目標結合機制

英國各部會在管理及控制過程的所有資訊，均提交常務次長管理小組(PSMG)下設的學習技能委員會，該會除據以歸納管理及控制的弱點及缺失提交各部會改

善外，並提供英國文官學院參考，英國文官學院並據以開發更適合各部會所屬公務員訓練需求的訓練課程。此種文官培訓制度與政府施政改革目標相互緊密結合機制，使得英國文官學院得以提供新的行政管理技術予各中央機構所派文官學習，俾以提升文官人力素質，使文官具備從事行政改革所需的能力，以促成行政改革的成功，提升政府整體施政效能。

我國國家文官學院即將成立，似可參考英國培訓制度與政府施政改革目標相互緊密結合機制，開發更適合所屬公務員訓練需求的訓練課程。

## 二、開發培訓課程時，宜參考英國目前正針對文官所進行之強化行政管理知能措施及策略領導核心學習計畫課程

英國文官學院目前正針對該國文官所面臨的整體挑戰，積極進行強化 9 項行政管理知能措施：(一)開發跨部會之目標，讓各部會能在共同目標下相互合作。(二)改善提供服務方式，以顧客為導向。(三)激發公務員參與的管理方式，審核公務員自己的能力。(四)強化組織領導與管理，提示哪裡沒做好，弱點在哪裡，但不會指出應如何改善。(五)培養公務員能力審核。(六)公職專業技能發展之改善。(七)落實績效管理。(八)從政策規劃到執行。(九)重視人力資源之開發。

另英國文官學院目前正建構策略領導之核心學習計畫課程，培養文官領導統御、智能發展、核心知識、公職專業及解決問題之能力，提供基礎及進階能力之養成，以因應當前和未來的挑戰。前述兩項做法，可供我國國家文官學院開發培訓課程時，參考其課程建構經驗與課程內容。

## 三、將培訓資源集中投注在初任主管及中、高階文官之培訓

英國文官培訓，係將培訓資源集中投注在中、高階文官的培訓；在分權的觀念下，基層文官的培訓則由各部會機構用人機關自行辦理。英國文官學院的訓練對象，強調高階文官及主管人員的培訓，主要可分為高階文官、有潛力升任高階主管者、以及初任主管。

我國可參考英國將培訓資源集中投注在中、高階文官的培訓，建立高級文官培訓機制，包括成立高級文官訓練專責機構、建立高級文官培訓與陞遷發展制度密切結合機制，規劃高級文官管理訓練課程及發展訓練課程課程，使高階文官更清楚瞭解業務的全貌。

#### 四、培訓應落實全球化思維

英國國家學院的聖寧德訓練中心，其組織成員係包括英國本國、歐盟及美國之學者專家，提供文官培訓相關知識交流、諮詢及研發的智庫。是以，英國文官學院之角色功能已由傳統辦理文官訓練的機構，轉換為專業證照認證核發、國際間文官培訓的交流平台以及組織發展、策略領導等之諮詢服務。此外，該學院並與國內外培訓組織及學術界合作，透過國際研討會獲得最新資訊議題，分享國際事務上的需求和經驗。

為落實全球化培育思維，我國文官的培訓宜與國際文官訓練機構合作，訓練課程應朝多元化與國際化發展，吸取新知回饋政府公務體系並提升文官治理能力與行政改革，提升我國文官國際視野與國際競爭力，進而與他國文官訓練機構合作，因應全球化議題與挑戰。

未來我國文官學院的設置，應強化公務員之國際觀，加強國際事務處理經驗，並編列足夠經費，以建構和國際相關培訓訓練機構交流互動，正視國際議題，分享經驗。

#### 五、訓練課程設計應契合機關業務需求

英國文官學院早期係以顧客導向的商業組織，配合公部門的需要，致力於開發自認為符合顧客需求之管理與專業課程，以供個人自我選擇以提升智能之機構。2005年6月轉型，改為配合政府特殊需求，而研擬符合英國人事主管機關之內閣辦公室推行政務所需之專業知能，借鏡英國的案例，足堪提供國內訓練機關，於課程設計時應契合機關業務需求，才有助於政務的推行。

#### 六、應充實培訓設施與經費的編列

人才的培訓一向是產業的重要投資，文官培訓亦應視之為資產的投資。我國訓練機關之設施與經費，與英國之比較，顯有不足，宜予充實。

### 伍、其他

#### 一、積極推動我國文官核心價值

英國文官之核心價值規範於文官守則中，包括廉政、誠信、客觀、公正等4項，文官守則除臚列上述價值定義外，並闡釋實踐價值應有之行為標準，以供遵循。考察發現，近年來英國政府十分強調文官核心價值之重要性，其重視程度由文官委員會於2003年起增列之新職責－協助部會推動文官守則及文官核心價值

可窺見一二。

文官之核心價值係使文官建立是非、對錯、善惡而為選擇與判斷之準據，然我國一向缺乏全國一致之核心價值規範。本院文官制度興革規劃方案已核定「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為當前我國公務人員應具備之核心價值，惟依過去行政院人事行政局推動公務人員核心價值之經驗所示，後續之宣導工作係方案推動成敗之關鍵因素，爰建議利用各種媒介積極宣導，如於各機關網站建構核心價值專區、納入各項公務人員講習與訓練課程、持續辦理公務人員傑出貢獻獎之選拔與表揚，並鼓勵各機構邀請獲獎者至機關分享公務心得等，俾透過橫向與縱向之多元管道，協助全國公務人員對核心價值建立全面性的認識，並落實於行動中。

## 二、少數民族、弱勢族群照護、性別平等與功績之成就取才間衡平問題

英國快速陞遷考選計畫之執行，向以功績、公正及公開競爭為最高指導原則，並以此確保選取最優秀的人才進入政府部門工作，惟目前亦必須面對少數民族、弱勢族群照護及性別平等議題的挑戰，可惜該中心並未分享其解決方案，尚無法作為我國解決類此問題之參考。

為落實憲法增修條文第 10 條之宗旨，本院於擬定考銓保訓政策之制度時，皆考量性別平等，照顧身心障礙者、原住民族及其他弱勢團體之權益，又為實施聯合國 1966 年公民與政治權利國際公約（International Covenant on Civil and Political Rights）及經濟社會文化權利國際公約（International Covenant on Economic Social and Cultural Rights），公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法於民國 98 年 4 月 22 日公布施行，本院亦成立「檢視文官人權保障與國際接軌」工作推動小組，期能就本院職掌業務籌劃、推動及執行兩公約規定事項，保護及促進兩公約所保障各項人權之實現。

## 三、建構足以吸引優秀人才之高階主管管理制度

據英國文官委員會近 2 年高級文官公開甄選結果之統計，錄取者來自公部門之比例較往年為高，是否會成為趨勢尚待觀察，其成因係公部門應徵者之能力較佳或私部門優秀人才未參與競爭亦須進一步研究。本院文官制度興革規劃方案業將建構高階主管制度列為重點目標之一，並擬明確訂定簡任第十一職等（含）以上正副主管為高階主管職務之範圍，將其拔擢、陞遷、考核、俸給等事項制定特

別法律，以建立有別於現行一般公務人員之特別管理制度，並擬使高等考試一級考試及格者取得簡任十職等之任用資格。惟我國私部門提供高級主管人員之待遇、福利制度普遍較公部門為高，復以公私部門行政文化差異甚鉅，如何增加誘因，提升政府吸引人才之優勢，成為我國能否仿效各先進國家建制高級文官團隊，並確保其品質之要因。

#### 四、高階主管管理制度設計建議

通常高級行政主管職位在英語系統國家建立單獨高級行政主管職位，以強化政府機關的績效管理能力，歐陸體系國家則較強調其決策治理角色和位居政府菁英集團的特殊地位，但皆傾向在甄選、薪資制度上和其他永業性文官有所區隔。所以，具體而言，參照 Lepak & Snell 人力運用模式之象限 I & II 為主要策略，(一)如果是政府高級文官之獨特性質高的部分，必須參考其各項業務的性質，自行長期培育，如外交、國防及其他行政管理核心骨幹文官等，必須以長期永業雇用為主。(二)因應經濟情勢與科技之變遷與發展，如從事經貿、一般科技資訊等業務之文官，在符合憲法規定條件下，似可考量部分市場購買的方式進用，且此種購買亦可訂定契約，並就解約設定具體成就條件。

## 參考文獻

### 一、中文部分

#### (一) 專書

- 公務人員保障暨培訓委員會 (1999)。美國、法國、英國、德國、日本及中共公務人員訓練制度及法規彙編。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 公務人員保障暨培訓委員會 (2001)。八十九年度赴新加坡與英國研習報告。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 公務人員保障暨培訓委員會 (2008)。英美公務人員培訓制度變革對我國公務人員培訓制度改進之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 公務人員保障暨培訓委員會 (2009)。規劃設置國家文官學院之研究。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 行政院人事行政局 (譯) (2000)。歐美國家公務員制度概要—美英德法之現狀 (日本「外國公務員制度研究會」彙編)。台北：行政院人事行政局。
- 考試院 (1997)。考試院德國英國法國人事行政考察團考察報告。台北：考試院。
- 呂育誠等譯 (2000)。公共行政學。台北：學富文化公司。
- 李嵩賢 (2002)。人力資源的訓練發展。台北：商鼎文化出版社。
- 吳瓊恩、張世杰 (1999)。英國公務人員訓練制度及法規編譯。公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究，未出版。
- 吳瓊恩等 (2001)。公共管理。台北：智勝文化公司。
- 吳瓊恩等 (2004)。公共管理。台北：智勝文化公司。
- 施能傑、蘇彩足 (1997)。各國行政革新策略及措施比較分析。台北：正中。
- 胡龍騰 (2006)。各國中高階公務人員培訓策略蒐集編譯報告。台北：行政院人事行政局。
- 孫本初 (2001)。公共管理。台北：智勝文化公司。
- 許南雄 (2002)。各國人事制度。台北：商鼎。
- 許南雄 (2008)。各國人事制度。台北：商鼎。
- 許濱松 (1998)。各國人事制度。台北：中華電視公司。
- 黃臺生 (2003)。公共管理：英國文官體制的再造。台北：揚智文化。
- 蔡良文 (2008a)。我國文官體制之變革—政府再造的價值。台北：五南。



蔡良文 (2008b)。人事行政學－論現行考銓制度。台北：五南。

(二) 期刊

林清江等 (1998a)。英國文官體制、考選培訓制度之改革 (上)。人事行政，第 123 期，頁 8-17。

林清江等 (1998b)。英國文官體制、考選培訓制度之改革 (下)。人事行政，第 124 期，頁 7-23。

范祥偉 (2006)。英國文官制度改革與考選制度發展。國家菁英季刊，第 2 卷第 1 期，頁 119-139。

施能傑、曾瑞泰、蔡秀娟 (2009)。美國、英國和日本中央政府初任文官的甄補制度介紹。國家菁英季刊，第 5 卷第 1 期，頁 13-34。

孫本初 (1999)。公共管理及其未來的發展趨勢。公共管理論文精選 I，頁 1-32。

孫本初 (2004)。從人力資源發展觀念論高階文官培訓制度之設計原則。考銓季刊，第 39 期，頁 36-46。

孫本初 (2007)。我國公部門學習成效評鑑機制規劃原則之探討。研習論壇月刊，第 81 期，頁 6-7。

黃臺生 (1994)。英國三次重大文官改革。人事行政，第 110 期，頁 9-21。

黃一峯、陳衍宏 (2006)。高級文官管理才能發展制度之研究—人力資本觀點。法政學報，第 20 期，頁 76-97。

黃榮源 (2009)。英國文官制度改革的彈性化策略：一個歷史制度途徑的分析。文官制度季刊，第 1 卷第 2 期，頁 57-90。

劉坤億 (2007)。從訓練到學習：政府部門人力資源發展的趨向。人事月刊，第 259 期，頁 11-18。

(三) 論文

卓杏榮 (2001)。英國與我國文官考選與陞遷制度之比較 (1991-1999)。淡江大學歐洲研究所碩士論文，未出版，台北。

林佳儀 (2002)。英國保守黨政府推行近代文官改革歷程之研究—柴契爾與梅傑時期。淡江大學歐洲研究所碩士論文，未出版，台北。

理查·貝利 (1999)。公共管理的再造—英國的經驗。發表於公務人員資源發展會議，考試院主辦，台北。

孫本初 (2001)。組織管理新議題-智慧資本。發表於智慧資本與公務人力發展學術研討會議，國立台北大學公共行政暨政策學會主辦，台北。

梁賢文 (2001)。英國文化政策與行政做為我國學習對象之研究。淡江大學歐洲研究所碩士論文，未出版，台北。

陳金貴 (1996)。中華民國、美國、英國三國文官制度改革之比較研究。載於彭錦鵬 (編)，文官體制之比較研究 (1-42 頁)，台北：中央研究院歐美研究所。

陳欣蘭 (1987)。英國高級文官甄選、培訓、與對政策影響之研究。淡江大學歐洲研究所碩士論文，未出版，台北。

陳碧蓮 (2004)。英國文官學院的建立與改革之研究。淡江大學歐洲研究所碩士論文，未出版，台北。

陳珮婷 (2007)。英國高級文官制度之研究-考選與任用之觀點。國立臺灣大學政治學系碩士論文，未出版，台北。

劉坤億 (2001)。英國政府治理模式變革之研究。國立政治大學公共行政研究所博士論文，未出版，台北。

#### (四) 文件

外交部 (2009)。英國國情簡介及台英雙邊關係。台北：外交部未出版資料。

## 二、英文部分

### I、Books

Barberies, P.(1997). **An Era of Change**. Aldershot: Dartmouth.

Bird, Dennis L.(1995). **The Civil Service College 1970-1995**. London: HMSO.

Cabinet Office.(1994). **The Civil Service: Continuity and Change**. London: HMSO.

Cabinet Office.(1996). **Development and Training for Civil Servants: A Framework for Action**. London: HMSO.

Chapman, R.(1997). The end of the British civil service. In Barberis P.(Ed.), **The Civil Service in an Era of change**(pp.23-37). Aldershop: Dartmouth.

Farnham, David & Horton.(1996). **New Public Managers in Europe: Public Servants in Transition**. London: Macmillan.

- Hauara, T. (1994). **Civil Service Reform in the U.K.** Next Committee: New Zealand.
- Mitha, Sam. **Finding Your Way Round Whitehall and Beyond.** London: Cabinet Office.
- O'Toole, Barry J. & Grant Jordan. (1995). **Next Steps: Improving Management in Government.** Aldershot: Dartmouth.
- Pepper, Allan D. (1984). **Managing the Training & Development Function.** England: Gower Publishing Company Limited.
- Pollitt, Christopher & Stephen Jarrison. (1992). **Handbook of Public Services Management.** Britain: Blackwell Publishers.
- Prior, John. (1991). **Handbook of Training and Development.** England: Gower Publishing Company Limited.
- Pyper, Robert. (1995). **The British Civil Service.** Britain: Harvester Wheatsheaf.

## II · Government Documents

- Annual Report 2008/09.** UK Civil Service Commissioners.
- Civil Service Code.** (2006). UK Civil Service Commissioners.
- Civil Service Commissioners' Guidance on Senior Recruitment.** (2005). UK Civil Service Commissioners.
- Civil Service Management Code.** UK Cabinet Office.
- Civil Service Reform, Delivery and Values.** (2004). UK Cabinet Office.
- Making It Happen 1996-1997.** (1996). UK Civil Service College.
- Next Steps Briefing Note.** (1996). UK Cabinet Office.
- Performance Management guidance 2008/09 For Permanent Secretaries and The Senior Civil Service — Covers the Business Year 1 April 2008 – 31 March 2009.** UK Cabinet Office.
- Report and Accounts 2000-2001.** (2001). UK Cabinet Office.
- Recruitment Principles.** (2009). UK Civil Service Commissioners.
- White Paper, A Framework for Action 1996, Development and Training for Civil Servants.** UK HMSO.

### 三、網站資料

考試院（2006）。考試院建構公務人員各官等非主管共通能力有效提昇訓練品質，網址：<http://www.exam.gov.tw/newshow.asp?1591>。

考試院（2005）。英國人事行政組織簡介，網址：  
<http://www.exam.gov.tw/book/reportshow.asp?48>。

英國文官網站，網址：[http://www.civilservice.gov.uk/iam/psg/what\\_skills.asp](http://www.civilservice.gov.uk/iam/psg/what_skills.asp)

英國國家文官學院網站，網址：<http://www.nationalschool.gov.uk>

英國內閣辦公室網站，網址：<http://www.cabinetoffice.gov.uk/>

英國文官委員會網站，網址：<http://www.civilservicecommissioners.org>

英國內閣辦公室快速陞遷考選中心網站，網址：<http://www.faststream.gov.uk>

**Civil Service Pay Guidance 2007-8.** UK. HM Treasury, March 2007, from  
[http://www.civilservice.gov.uk/people/pay\\_and\\_reward/index.aspx](http://www.civilservice.gov.uk/people/pay_and_reward/index.aspx)

**Nuvos Pension Scheme.** Civil Service Pensions, July 2007, form  
<http://www.civilservice.gov.uk/my-civil-service/pensions/scheme-guides/nuvos-listing-page.aspx>

**Premium Pension Scheme.** Civil Service Pensions, November 2008, form  
<http://www.civilservice.gov.uk/pensions>

**Partnership Pension Account.** Civil Service Pensions, June 2008, form  
<http://www.civilservice.gov.uk/pensions>

**Your Classic Pension Benefits explained.** Civil Service Pensions, May 2009, form  
<http://www.civilservice.gov.uk/pensions>

**Your Classic Plus Pension Benefits explained.** Civil Service Pensions, March 2009, form <http://www.civilservice.gov.uk/pensions>

## 考試院 98 年度考銓業務國外考察英國考察團團員名單

姓名	職稱	備註
高明見 Kao, Ming-Chien	考試委員 Member of Examination Yuan	團長
李選 Lee, Sheuan	考試委員 Member of Examination Yuan	
黃俊英 Huang, Jun-Ying	考試委員 Member of Examination Yuan	
蔡良文 Tsai, Liang-Wen	考試委員 Member of Examination Yuan	
林水吉 Lin, Shui-Chi	秘書長 Secretary-General of Examination Yuan	
董保城 Dung, Bau-Tscheng	考選部政務次長 Political Deputy Minister of Ministry of Examination	
葉維銓 Yeh, Wei-Chyuan	公務人員保障暨培訓委員會常務副主任委員 Vice Chairperson of Civil Service Protection and Training Commission	
張秋元 Chang, Chiu-Yuan	處長 Director	行政院人事行政局
麥梅嘉 Mai, Mei-Chia	組長 Director	公務人員退休撫卹基金管理委員會
邱建輝 Chiu, Chien-Hui	專門委員 Senior Executive officer	執行秘書
王聰彬 Wang, Tsung-Pin	秘書 Secretary	國家文官培訓所
莊家琪 Chuang, Chia-Chi	科員 Officer	隨團秘書

## 考試院 98 年度考銓業務國外考察英國考察團行程表

日次	日期	地點	預定活動項目	交通工具	住宿	備註
1	98.11.19 (星期四)	台北(Taipei)   倫敦(London)	啓程	1.巴士 2.飛機	夜宿機上	19:55-21:45 台北至香港 23:25-04:50+1 香港至倫敦
2	98.11.20 (星期五)	倫敦(London)	1.拜會行前會議 2.拜會活動	巴士	倫敦	1.9:45 拜會內閣辦公室快速陸遷考選中心 2.11:10 拜會文官委員會 3.15:00 參訪文官學院
3	98.11.21 (星期六)	倫敦(London)	1.拜會活動 2.參觀市政建設	巴士	倫敦	18:00 拜會駐英國代表處
4	98.11.22 (星期日)	倫敦(London)   史特拉福 (Stratford)	參觀市政建設	巴士	史特拉福	
5	98.11.23 (星期一)	史特拉福 (Stratford)   湖區 (Lake District)	參觀市政建設	巴士	湖區	
6	98.11.24 (星期二)	湖區 (Lake District)   愛丁堡 (Edinburgh)	1.參觀市政建設 2.拜會行前會議	巴士	愛丁堡	
7	98.11.25 (星期三)	愛丁堡 (Edinburgh)	1.拜會活動 2.參觀市政建設	巴士	愛丁堡	1.14:00 參觀蘇格蘭議會 2.16:00 拜會駐愛丁堡辦事處
8	98.11.26 (星期四)	愛丁堡 (Edinburgh)   倫敦(London)	參觀市政建設	1.巴士 2.飛機	夜宿機上	15:30-16:50 愛丁堡至倫敦 18:45-14:30+1 倫敦至香港 15:55+1-17:30+1 香港至台北
9	98.11.27 (星期五)	倫敦(London)   台北(Taipei)	返程	1.飛機 2.巴士	返家	於今日晚間 17:30 抵達台灣

考試院 98 年度考銓業務國外考察英國考察主題題綱  
**Themes and Items for the Overseas Observation Trip for the  
Examination and Civil Service Business**

**壹、快速升遷制度 Fast Stream System**

- 一、 貴國快速升遷人員應徵規定中是否有年齡、國籍、學歷等限制或另有特殊限制規定？

Are there any particular limitation on age, nationality, and academic qualification with regard to the application requirements for fast stream of personnel in your country or is there any special regulation of limitation?

- 二、 貴國快速升遷人員甄選過程所須進行之程序及測驗之方式為何？

What are the procedure and ways of examination to be conducted for the selection of fast stream of personnel in your country?

- 三、 貴國快速升遷人員之甄選類別及升遷條件為何？

What are the category and promotion requirements for fast stream of personnel in your country?

- 四、 貴國是否成立跨部會之甄審培育組織進行制度研擬、篩選標準等規劃事項？

Will your country establish cross-departmental selection and cultivation organization to carry out planning issues as system formulation, and screening criteria?

- 五、 貴國公務人員透過快速陞遷機制，通過各項測驗獲得推薦者，相關用人機關是否仍有選擇用人之決定權？

For civil servants who have received recommendation through the fast stream mechanism and various items of examinations, does the institute of employment retain the final authority over the use of personnel selection?

- 六、 貴國就快速升遷人員所需具備之核心職能是否已明文規定，其考量之因素為何？

Has your country well stipulated in written regulations the core competence to be equipped with personnel from fast stream, and what are the factors of its consideration?

七、 貴國就快速升遷人員特別規劃的訓練課程項目及內容為何？

What are the items of training programs and its content especially programmed for personnel from fast stream in your country?

八、 貴國就快速升遷人員是否另外訂有退場機制？目前是否有適用退場機制之案例？

Has your country already stipulated with additional withdrawal mechanism for personnel from fast stream? Is there any applicable case of illustration for such withdrawal mechanism?

## 貳、高級文官甄補 **Senior Civil Servant Recruitment**

一、 貴國文官委員會在高級文官考試中之角色為何？

What role does the Civil Service Commission play during senior civil service official examinations?

二、 貴國高級文官出缺時其招募程序為何？

What is the recruitment process of senior civil service ?

三、 貴國高級文官考試是否採筆試方式進行？其錄取標準為何？

Is senior official examinations are administered in written form? How are they given? What are the qualification standards that will apply?

四、 心理測驗於貴國高級文官考試之運用情形為何？（如實施範圍、採用心理測驗種類、心理測驗之信效度、心理測驗結果對錄取與否之影響等）

Utility of psychological test in the examination and selection of senior civil servants: this includes the scope of implementation, type of psychological test, reliability and validity of psychological test, the impact of psychological test and results upon who sits for the examination, etc.



- 五、 口試於貴國高級文官考試之運用情形為何？（如口試委員之遴聘原則為何、口試實施範圍、口試實施流程、評量標準如何確立、如何維持口試之公正與客觀等）

Utility of interview( oral test ) in the examination and selection of senior civil servants: this includes the selection principles of commissioners, the scope of implementation, implementation workflow for the interview, evaluation standards for the interview, and how to maintain the fairness and objectivity of interview, etc.

- 六、 貴國高級文官核心職能為何？如何建構高級文官核心職能？如何與遴用人才結合？

What is the core competence of senior civil servants? How to establish the core competence? content of core competence? And does it also include professional and personality traits and capability? How can the examination methods be exploited to select suitable talents?

- 七、 貴國高級文官除由現任人員選任外，部分高級文官亦採行對外招募，對外招募之成效如何？是類人員之績效表現如何？對外招募實施至今，是否有助於文官體系之良性發展？

For senior civil servants of your country, it is aware that some vacancies of senior civil servant are filled up from external recruitment, aside from selection and making up appointment from current personnel, and how is the effect of external recruitment to this day? What is the performance of such category of civil servant? With such recruitment up to this point of time, has it rendered any favorable development to the civil service system?

### **參、俸給制度 Pay and Welfare System of Civil Servants**

- 一、 貴國近年來待遇政策方向為何？現行公務人員待遇支給規定？又貴國對於高級文官(Senior Civil Service)以外之公務人員，無統一之俸表結構，如何授權各行政機關決定其有關報酬之任用條件？是否有俸段(pay band)之設計？以及如何審核？

What is the approach of your country's remuneration policy in recent years? What are the salary pay regulations for current civil servants? Is there any standardized structure of salary pay for other civil servants, aside from that of senior civil service, and how is each administration authority empowered to determine the recruitment conditions regarding pay? Has there any design of pay band? How is it examined and endorsed?

- 二、 公務人員俸給調整之原則與程序，其相關規定為何（如調整程序、參考因素及工會於待遇調整程序中扮演之角色）？由何機關負責？

What are the principles and procedures of pay adjustment for civil servants, and what are its related regulations (such as adjustment procedure, reference factor, and what is the role of unions throughout the payment adjustment procedure?) Which authority is responsible for adjustment?

- 三、 現行是否有績效薪俸制度？如有此制度，其相關規定與實施情形為何？

Is current system of salary payment founded on performance? If there is such a system, what are its related regulations, and implementation scenarios?

#### 肆、退休撫卹制度與改革措施

##### **Retirement Pension and Reform Measures for Personnel of Public Sector**

- 一、 公部門人員退休、撫卹之概況為何？

What is the general situation of retirement and pension for personnel from the public sector?

- 二、 公部門人員退撫經費來源為何？公部門人員在職時有無撥繳退撫基金？如何撥繳？公部門人員退撫經費有無成立基金管理運用？基金現況如何？退休金正常成本為何？退休準備金提撥率如何調整？對於財政之影響及有何檢討改進之處？

What are the sources of retirement pension for personnel of the public sector? Should personnel of the public sector have to pay a certain portion of their salary to a pension fund during their service? How is such money collected and allocated? Is retirement funding for personnel of the public sector established with a foundation for management and operation? What is the current status of the foundation? What is the regular cost for retirement funding? How is the allocation rate for the retirement fund adjusted? What is the impact on finance and are there areas for improvement and review?

- 三、 公部門人員退休金、撫卹金給付機制為何？係確定給付制或確定提撥制？如採行確定提撥制，其行政管理組織運作架構為何？

What is the payment mechanism for retirement and pension money for personnel of the public sector? Is it considered to be a defined payment system or defined contribution system? If it is a defined contribution system, what is the organization and operation structure for its administration management?

- 四、 公部門人員退休金、撫卹金給付條件、給付標準等相關規定為何？有無採計年資的上限？退休所得與在職所得相比，約占多少百分比？退休所得上限為何？又退休所得之計算內涵包含哪些？有無退休所得偏高之情形？

What are the related regulations regarding payment conditions and criteria for retirement and pension money for personnel of the public sector? Is any top limit on the calculation of seniority? What is the percentage of retirement earnings in proportion to that from job-duties? What is the top limit on retirement earnings? What will be included within the content of calculation of retirement earnings? Is there any possibility that retirement earnings might be overtly too high?

- 五、 公部門人員退休制度有無汰劣機制？其規範內容為何？

Is there any elimination system of inferior civil servants in the retirement system for personnel of the public sector? What is the content

of its regulations?

- 六、 貴國公部門人員退休撫卹制度建立以來，曾歷經幾次重大修正？實施背景？主要改制重點及具體成效為何？現行公部門人員退休撫卹制度是否面臨應待檢討修正之問題？未來是否有推動改革之擬議？規劃之改革方向及預估實施成果為何？

Since the establishment of the retirement and pension system for personnel of the public sector in your country, how many major modifications have occurred? What is the background of such implementations? What is the major focus of system restructuring and its substantial effect? Has the current retirement and pension system for personnel of the public sector been confronted with problems for revision and modification? Is there any proposal to conduct reform? What is the scheduled approach of reform and what will be the expected result for such implementation?

- 七、 貴國公部門人員之退休撫卹制度，在永業文官與政治性任命人員間，有無不同設計？如有，其差異為何？

Regarding the retirement and pension system for personnel of the public sector in your country, is there any difference in terms of design between personnel from permanent civil service and political appointment? If it does, what is it?

- 八、 貴國現行針對退休公務人員退休照護制度與相關措施之實施背景、具體內容及實施成效為何？

What is the implementation background of the retirement passport system and relevant measures regarding retired civil servants as implemented in your country?

## 伍、文官培訓制度 **Training**

- 一、 貴國中、高階文官培訓課程發展方向及策略為何？

What is the development approach and strategy of the training program for middle and senior civil service in your country?

- 二、 貴國中、高階文官之核心職能及培訓課程如何產生？核心職能與培訓之結合程度如何？課程規劃重點為何？主要特色為何？訓練成績之考評內容及方式為何？如何進行訓練成效評估？

How is the core competence and training program for middle and senior civil service in your country created? What is the focus of such program planning? What are its primary features? What are the content and manners of the evaluation for training performance? How is the training effect evaluated?

- 三、 貴國有無訂定各階層公務人員訓練與升遷結合之規定？

Have any regulations been set down that have combined training for various levels of civil servants and promotions in your country?

- 四、 貴國數位學習應用現況？數位學習發展重點為何？如何與整體訓練相結合？

What is the status of digital learning in your country? What is the focus of digital learning? How can it be integrated with integral training?

- 五、 貴國訓練機構是否辦理公務人員專業認證？機制為何及如何運作（流程、授權或法律依據、審核標準）？

Has a training institute of your country sponsored professional certification for civil servants in your country? What is the mechanism and how is it operated (workflow, licensing or legal basis, criteria of verification and endorsement)?

- 六、 貴國參與國際訓練組織之現況？有無委託國外大學、研究機構進行培訓？其主要培訓方案及其重點內容為何？有無績效評核？參加培訓之公務員須具備哪些條件？

What is the current status of your country regarding taking part in international training organization? Has your country commissioned any overseas university or institute to conduct training? What are the primary training projects and foci of its content? Has any performance evaluation been carried out? What are the conditions and backgrounds that civil

servants have to possess in order to qualify to take part in such training?

七、 貴國如何進行公務人員終身學習活動？

How do civil servants in your country conduct life-long learning activities?

## 考試院 98 年度考銓業務英國考察團參訪英國內閣辦公室快速陞遷考選中心座談會紀要

日期：民國 98 年 11 月 20 日（星期五）

時間：上午 9 時 45 分至 11 時

參訪單位：英國內閣辦公室快速陞遷考選中心（Cabinet Office's Fast Stream Center）

出席人員：

參訪單位：評估主任（Chief Assessor in the Cabinet Office's Recruitment Strategy Team） Ms. Margaret Prythergch

科長（Head of Fast Stream Operations） Ms. Sally Morton

本團成員：高委員明見、李委員選、黃委員俊英、蔡委員良文、林秘書長水吉、董政務次長保城、葉副主任委員維銓、張處長秋元、麥組長梅嘉、邱專門委員建輝、王秘書聰彬、莊科員家琪

駐英國台北代表處：林組長光華

記錄：張秋元

### 壹、簡報

英國內閣辦公室快速陞遷考選中心由科長 Ms. Sally Morton 負責進行業務簡報，其重點摘述如下：

- 一、該中心所負責的快速陞遷計畫的業務循環，是從招募行銷開始，之後進行應徵者的評鑑考選，最後辦理錄取人員分發任職，再接著回到下一次的招募行銷工作。
- 二、考選中心本身的組織規模並不大，分別設有行銷、分發、企劃、行政等部門負責各項相關業務，因此，有許多工作委託外包給一些相關的民間公司來合作辦理，例如電腦及線上測驗等等。
- 三、英國政府每年大約有 500 個職缺，提供給大學畢業生來應徵。該中心期望透過這個計畫的執行，讓公職可以成為英國人力市場上的一個重要的選擇。考選評鑑過程，特別注重公開、公正以及讓最優秀的人入選的原則。
- 四、快速陞遷考選中心目前所面臨的重要困難問題，是如何去兼顧少數民

族、社經地位較爲弱勢者、性別平等以及從全國各大學均衡取才，而非僅限於幾個學校。

五、快速陞遷計畫有以下五大特色：

- (一) 讓錄取人員提早擔負重要責任
- (二) 提供社會貢獻的機會
- (三) 讓工作多樣化
- (四) 完整職務歷練的訓練
- (五) 彈性平衡

六、有關 2010 年提供給大學畢業生申請之快速陞遷計畫大致分爲：

- (一) 一般職缺：有外交、國會、科學技術、歐盟、其他中央部會（如交通部）等單位的職缺。
- (二) 專業職缺：有經濟、統計、商業科技以及新增的人力資源等類別。

七、評鑑重點是根據申請者是否具有以下六項核心職能來進行測試：

- (一) 結果導向
- (二) 精益求精繼續學習
- (三) 建構性思考
- (四) 決策能力
- (五) 有效的人際關係能力
- (六) 有效的溝通能力

八、考選的步驟如下：

- (一) 首先進行非正式的網路自我測試，內容包括數字及語言推理，藉由網路測試的回饋，無法通過的申請者就會自我淘汰。
- (二) 正式測試，以網路測驗進行，在 11,000 人報考者中，擇優錄取約 3,000 人參加第二階段測試。
- (三) 第二階段測試：
  1. 在有監督人員監視下，採機上測驗方式進行公務實務的情境模擬，透過 e-mail 將各項待辦事項傳遞給受試者，由受試者來模擬應如何處理。
  2. 這個階段會再次測試第一階段的數字及語言推理，並擇優錄取約 1000 人到快速陞遷考選中心參加測試。



3. 在這個階段受試者還須接受能力測量問卷，這個問卷有 80 項行為陳述，4 項為一組，是由六大核心能力指標所衍生，受測者必須從這些問題中選擇哪一個符合自我的反應或者行為的程度（1-5），這個測驗沒有時間限制，數字及語言推理則有時間限制。
4. 機上公務模擬，主要在測試受試者的組織、排序及行動能力。電子郵件的訊息不斷進來，受試者要能分出輕重緩急，全部在機上完成，受試者必須依照電子郵件的訊息指示去完成待辦事項，都是實際的公務狀況，例如體育館的興建計畫，受試者必須判斷何者是最有效的方案和最差的方案，主要還是在測試六大核心能力。其中溝通能力因為在測驗上較困難，因此不在機上模擬的測試範圍。

（四）快速陞遷考選中心測驗，進行一天，仍以測定受試者六大核心能力指標為主軸：

1. 簡報能力測試
2. 政策建言測試（例如：如何減少犯罪率，由受試者向部會首長提出具體政策建議）
3. 之前的機上公務模擬測驗成績在此併入計算
4. 口試（受試者必須從生活、工作各個層面證明自己具有六大核心能力）
5. 小組測驗（6 個受試者為一組，代表不同部會，透過談判協商的過程以獲致共識，由 3 位評審分別就不同能力指標評分）

九、評審團共計 110~130 人，是由具有經驗之現職或退休公務員以及職業心理學家所組成，每 2 年定期評鑑更換。

十、2009 年因受到全球金融海嘯的影響，申請者較前一年多 30%，共有 20,080 人申請，14,500 人參加線上自我測試，10,400 人參加線上正式測試，3,400 人參加機上公務模擬，1,104 人取得參加該中心評鑑資格，其中有 1,076 人到考，400 人通過評鑑，分發到 20 多個部會任職，其中以外交部 38 人最多，另外還有司法、財政、衛生、國防以及威爾斯、蘇格蘭、北愛爾蘭政府等，而 2010 年計畫，已申請者又比 2009 年多了 30%。

## 貳、座談交流

### ◎ 黃委員俊英

貴國快速陞遷考選計畫，由行銷出發，個人感到非常有興趣，可否再進一步說明，行銷的原則及過程？

### ◎ Ms. Margaret Prythergch

- 一、 行銷工作由 2 位同仁負責。
- 二、 人力不多所以我們利用網路來進行。
- 三、 行銷必須要調查了解，特別是招募對象（年輕人）的想法。
- 四、 我們也進入大學推銷。
- 五、 這個快速陞遷計畫從 1940 年就開始，因此還算頗有知名度。
- 六、 傳單等等方式也是行銷的方法。
- 七、 我們的目標是希望能建立一個互動式的網站來行銷。

### ◎ 李委員選

通過快速陞遷考選的人如何評鑑其後來的表現？

### ◎ Ms. Sally Morton

通常這些人在快速陞遷計畫要待 4 年歷練考評。

### ◎ Ms. Margaret Prythergch

根據我們的調查這些人員的陞遷表現的確比一般人員要快。

### ◎ 董政務次長保城

這個計畫目前成功嗎？

### ◎ Ms. Sally Morton

快速陞遷計畫是有達到目標，它幫助通過者建立成為高階公務員的第一步，效果是正面的。

### ◎ 李委員選

跟電腦公司合作，有資訊安全系統嗎？

### ◎ Ms. Sally Morton

沒有，但是可以保證受試者（有一組自己的序號）登錄的內文部分是安全的，

我們會登入測試防止入侵。

◎ 董政務次長保城

什麼樣資格的人可以報考？

◎ Ms. Margaret Prythergch

不管是一般職缺或專業職缺一定要大學畢業才能報考，如未通過，下一年度可再報考，但當年度就不可以。專業職缺會有特殊要求，例如經濟類要有修習經濟核心課程 50%，不同的專業類別會有不同的要求。

◎ 高委員明見

職缺是由用人機關提出還是錄取後才強制分發？

◎ Ms. Sally Morton

由用人機關先提報職缺，再由分發機關分發，個人不能自由選擇，例如外交部只有 38 個職缺，可是很多人都想去，所以由分發機關依評鑑情形及用人機關的需要來分發。

◎ 高委員明見

快速陞遷人員佔同階層職缺陞遷者多少比例？

◎ Ms. Sally Morton

快速陞遷計畫只提供更完整的歷練學習機會，並不保證優先陞遷，此類人員仍須與一般人員一樣循相同的陞遷管道競爭。

◎ Ms. Margaret Prythergch

此類錄取人員初任時任用等級已較一般人員高，而且他們有較多的歷練學習機會，獲得較多的工作經驗，因此他們有較多的機會被陞遷。

◎ 蔡委員良文

還有一個問題，公務員需要的法律素養如何處理？

◎ Ms. Margaret Prythergch

英國政府設有法律事項服務的部門，由一群律師組成，公務人員有法律方面的問題，可向他們諮詢。

## 考試院 98 年度考銓業務英國考察團參訪英國文官委員會座談會紀要

日期：民國 98 年 11 月 20 日（星期五）

時間：上午 11 時 10 分至 12 時

參訪單位：英國文官委員會（The Officer of the Civil Service Commissioners）

出席人員：

參訪單位：委員長（ First Commissioner） Ms. Janet Paraskeva

政策顧問（ Principal Policy Advisor） Mr. Bill Brooke

本團成員：高委員明見、李委員選、黃委員俊英、蔡委員良文、林秘書長水吉、  
董政務次長保城、葉副主任委員維銓、張處長秋元、麥組長梅嘉、  
邱專門委員建輝、王秘書聰彬、莊科員家琪

駐英國台北代表處：林組長光華

記錄：麥梅嘉

首先由文官委員會政策顧問 Mr Bill Brooke 就文官委員會的角色進行簡要說明，再由考察團成員與文官委員會委員長 Ms Janet Paraskeva 就相關問題進行座談及交流。

### 壹、簡報

英國中央政府現有一百餘位部會首長，係由執政黨國會議員中選任；五十餘萬公務人員中約有 3,900 名屬於資深文官(Senior Civil Service, SCS) 服務於 23 個主要公務部門及一百多個部會所屬機關，各部門機關的規模大小不一，最大的部門為國防部所屬公務人員約有 92,000 人，最小的部門為文化媒體運動部所屬公務人員約 500 人，人力資源部所屬公務人員約有 1,150 人。

文官委員會的角色因人力資源管理發展而變遷：

#### 一、1980 年以前

中央集中管理，一種制度適用於所有機關，相同等級之公務人員支領相同的薪給，全國性薪資調整，公務人員依年資職等決定薪資，文官職等俸階等級繁複而長，文官委員會為文官之統籌管理機構，職權範圍及規模均大。

#### 二、1980 至 1990 年間

文官委員會職責轉變，有關公務人員的招聘及管理下放至各部門用人機關，文官職等等級大幅縮減，績效俸給漸次發展，公務人員薪給轉向績效薪酬制，但非全面適用。

### 三、現制

人力資源管理發展普遍運用於公部門，採行績效獎酬制，訂定特定的明確目標並據以管理，希望鼓勵有才能的人接受挑戰，並提供額外的獎勵給績效表現較佳的公務人員個人及團體。由於文官制度隨時代變遷，文官委員會的角色亦隨之改變。

目前文官委員會係由 15 位文官委員組成，15 位文官委員均為兼職並非全職工作，以文官委員長為例，其一週工作 3 日，文官委員係直接由女王指派，每一位文官委員的指派年限為 5 年，文官委員之角色獨立於政府單位之外。文官委員出缺，其招聘過程與一般公務人員相同，首先會刊登職缺廣告，有興趣者皆可申請，透過公開、公平之甄選方式，由最優秀的人當選。

文官委員會主要的角色有二，第一個重要的角色是關於用人的原則，必須透過公開、公正的機制選任最優秀的人員。有關公開、公正、選任最優秀的人員的用人原則可追溯自 1855 年，英國截至目前仍繼續維持此一用人原則，而非依靠私人關係進用。第二個重要的角色是有關仲裁違反公務員守則的申訴案件，在公務員操守守則中，規範公務員之價值及何者應為？何者不應為？公務員如有相關疑慮，可向文官委員會提出申訴。

1980 年以前文官委員會負責公務人員的招聘，現在僅負責確保用人原則。在保持用人原則方面之做法為，資深文官（SCS）遴選由文官委員主持，目的是希望資深文官的招聘是透過公開、公正、公平的競爭，以維護用人原則；有關一般文官的招聘部分，則居於監督角色，發布用人原則，並定義公正、公開及最優秀的人當選之用人原則內涵，由各部門依據符合內涵規定之方式自行進行招聘。文官委員會每年聘請顧問，審查各部門對於一般文官的招聘是否遵守用人原則。

英國公務員有四大核心價值－廉政、誠信、客觀及公正，任何一個公務員如果被要求去做某些事情，是違反核心價值的，首先應向其所屬部會提出申訴，如仍無法解決其問題，則可向文官委員會提出申訴。

文官委員會目前正積極推動政策改革及管理法案，法案內容包涵，訂定文官委員會法定角色，用人原則及文官核心價值等均納入法律規定。

## 貳、座談交流

- ◎ 林秘書長水吉  
可否概述政策改革及管理法案推動情形？
- ◎ Ms Janet Paraskeva  
該法案進入二讀程序，我們正向國會提出說帖及報告，惟似乎大家對該法案不甚熱衷，但是在這經濟不景氣的時機，該法案確立官箴官規愈為重要，我們正積極努力將此一想法普及化。
- ◎ 葉副主任委員維銓  
貴委員接受的仲裁申訴案件有多少件？
- ◎ Ms Janet Paraskeva  
仲裁申訴案件發生率極低，今年截至目前為止約 3 件，過去發生件數更低，因為發生率極低，文官委員亦進行主動調查，以了解此一機制是否能正常發揮功能。
- ◎ 李委員選  
有關仲裁申訴案件數量，是今年偏低或年年如此？
- ◎ Ms Janet Paraskeva  
每年發生數均很低。
- ◎ 葉副主任委員維銓  
是否仲裁申訴案件確認困難？
- ◎ Ms Janet Paraskeva  
我們必須確定觀點，公務員依據其所簽訂的契約，必須知所為而為，知所不為而不為，因此辦理仲裁案件時，會極為審慎。
- ◎ 葉副主任委員維銓  
15 位文官委員由女王任命，其任命的條件原則為何？
- ◎ Ms Janet Paraskeva  
文官委員的選任，依公開、公平、選用最優者之用人原則選任，所有的條件

均包含於面談中予以檢視評比，最近我們文官委員中有因具人力資源管理專長，為民間企業網羅而去職，新進甄補 3 位文官委員。

◎ 高委員明見

文官委員相當於何文官等級？薪資待遇為何？

◎ Ms Janet Paraskeva

文官委員的產生方式由文官委員會辦公室辦理甄選業務，由文官長、資深高級文官、民間人士共同參與組成審查委員會，向社會各界徵才，通過遴選後，呈報由英王任命，委員任期 5 年，並以 1 屆為限，不得連任。

文官委員長有固定薪資，待遇比照常務次長，每週上班 3 日，其餘委員每個月上班 2 天至 8 天，基本上算是兼職性的工作，如有出席各部高階文官選任會議時，才領取出席費，但因 95% 的公務人員都由各部自行招考，文官委員會的功能僅為監督各部會人員進用是否遵循公務人員招募法所規範之重要原則、高階文官的任命及受理申訴業務，但自文官守則於 1996 年實施以來，受理案件為個位數，2008 年亦僅有一件，且均未發現公務部門有任何不適當的行為。

◎ 李委員選

文官委員的男女比例為何？

◎ Ms Janet Paraskeva

文官委員中，6 名男性 9 名女性，一般而言女性文官委員約 7 至 9 名。

◎ 蔡委員良文

3,900 名資深文官(SCS)是否可稱為高級文官？文官長目前是否仍設置？

◎ Ms Janet Paraskeva

資深文官職稱為主管職(Director)以上人員，在前 4 等級(Top 4)以上，因此亦可稱高級文官，文官長現仍設置。

◎ 高委員明見

文官委員會是否仲裁行政中立案件？

⊙ Ms Janet Paraskeva

有關行政中立案件，文官委員會曾經因收集到相關資訊而主動進行調查，對行政中立案件，因其影響深遠，文官委員會非常嚴謹及慎重。

⊙ 高委員明見

快速陞遷考選中心、文官委員會及文官學院三者之關係為何？

⊙ Ms Janet Paraskeva

文官委員會主要職掌在保持用人原則及仲裁違反公務員守則的申訴案件，快速陞遷考選中心職在文官委員會的監督之下依用人原則進行公開、公平的考選，文官學院則對各級文官提供不同之發展訓練，三個機關各有職司，並無隸屬關係。

⊙ 黃委員俊英

有關公務人員之績效考核，是否設有淘汰機制？

⊙ Ms Janet Paraskeva

績效考核及績效衡量為用人機關之權責，績效與薪酬獎賞相聯結，因績效不佳而遭淘汰的人低於 1%，原則上不贊成用績效考核來設定比率淘汰。



## 考試院 98 年度考銓業務英國考察團參訪英國國家文官學院座談會紀要

日期：民國 98 年 11 月 20 日（星期五）

時間：下午 3 時至 5 時

參訪單位：英國國家文官學院桑寧德爾園區

(National School of Government, Sunningdale Park)

出席人員：

參訪單位：國際事務部門資深官員 Mr. John Peake

本團成員：高委員明見、李委員選、黃委員俊英、蔡委員良文、林秘書長水吉、  
董政務次長保城、葉副主任委員維銓、張處長秋元、麥組長梅嘉、  
邱專門委員建輝、王秘書聰彬、莊科員家琪

駐英國台北代表處：林組長光華

記錄：王聰彬

### 壹、簡報

首先歡迎各位嘉賓蒞臨國家文官學院參訪，本人謹就英國政府組織架構、公職技能(目前在發展計畫)、國家文官學院及領導策略等部分為各位嘉賓簡報。

#### 一、英國政府組織架構簡介

##### (一) 管理層級(Government Tiers)

英國係非成文法國家，尚無文官相關法律，為歐盟成員之一，但與歐盟若即若離，歐盟議會下為英國國會，管轄領域包括英格蘭、蘇格蘭及北愛爾蘭。英國無完整統一的行政體系，注重地方性行政體系，英格蘭東南部為人口最多區域。

##### (二) 英國的公部門 (The Public Sector UK)

每年預算經費高達五千億英鎊(£ 500 Billion)，全國公務人力約 600 萬人，其中半數為地方政府公務員。

##### (三) 英國公務人力 (The UK Public Service)

公務人力占全英國 1/5 的工作人力(20% UK workforce)

1. 在各部會及其所屬的公務員約 50 萬人(500,000 people)
2. 地方政府和警察機關約 270 萬人(2,700,000 people)

- 3.非部會組織公共體(Non-departmental public bodies) (120,000 people)
- 4.國民健康部門約 100 萬人(1,000,000 people)
- 5.國營企業機構(Public Corporation) 約 144 萬人(1,440,000 people)
- 6.軍隊(Armed Forces)約 24 萬人(240,000 people)

#### (四) 部(Ministries)

- 1.具中央協調功能(Central Co-ordinating Functions)的有：財政部、內閣辦公室及外交部等。
- 2.具國土部門(Territorial Departments) 功能的有：北愛爾蘭辦公室、威爾斯辦公室及蘇格蘭辦公室等。
- 3.其餘 13 個部會為：
  - a.運輸部(Department of Transport)
  - b.內政部(Home Office)
  - c.國防部(Ministry of Defence)
  - d.國際發展部(Department for International Development)
  - e.社區及地方政府部 (Department for Communities and Local Government)
  - f.貿易暨工業部(Department of Trade and Industry)
  - g.環境糧食及農業部(Department for the Environment,Food and Rural Affairs)
  - h.衛生部(Department of Health)
  - i.法務部(Ministry of Justice)
  - j.工作及退休金部(Department for Work and Pensions)
  - k.文化媒體及運動部(Department of Culture,Media and Sport)
  - l.稅務部(HM Revenue and Customs)
  - m.教育及技術部(Department for Education and Skills)

#### (五) 部會所屬執行機構(Executive Agencies)

部會所屬執行機構位在各部會之下，為各部會執行政策，部會所屬執行機構係依據柴契爾夫人的施政理念，首創於 1980 年代，其員工為公務員。國家文官學院亦屬執行機構，為各部會培訓人員。

## (六) 部會首長及官員(Ministers and Officials)

- 1.各部會首長係經民選而任用，最高首長為大臣，制定政策，對議會負責，每次選舉後經常重新更換，各部會及所屬機構自主財政及選任，部長及文官職責明確，部長不得干涉人員徵選，文官政治立場中立，隨時為不同黨派服務。
- 2.常務次長負責一般文官的招聘及解聘，常務次長及公務員為各部會首長工作，支持首長提出建言執行政策。
- 3.SCS 則由內閣辦公室負責，在各部會工作，但屬內閣辦公室。
  - a.位居第一、二級公務員職位的常務次長級人員約 300 人。
  - b.位居第三、四、五級公務員職位的司長副司長級人員約 3,700 人。
  - c.至國家文官學院(National School of Government)受訓人員則多屬 Senior Civil Servants 約 30,000 人。

快速陞遷錄取人員由 Higher Executive Officer 任職，內閣辦公室負責快速陞遷，希望快速陞遷者能很快進入 SCS。
  - d.第八級公務員職位以下的人員約 470,000 人。

## 二、公職技能(Professional Skills for Government)

(一) 公職技能為目前常務次長管理小組(PSMG)正在推展的計畫。該小組下設學習技能委員會(Learning and Skill Board)及政府特殊計畫成立之技能策略委員會(Skill Strategy Board)等委員會，國家文官學院非獨立於政府單位之外，屬於部會性質，學習技能委員會為國家文官學院主要客戶，國家文官學院透過該委員會開發公務員訓練課程。

(二) 管理及控制(Management & Control)：

- 1.內閣辦公室(The Cabinet Office)－管理。
- 2.財政部(HM Treasury)－經費用在正確的地方。
- 3.預算回顧(Spending Reviews)－內閣辦公室及財政部參與。
- 4.公共機關協定(Public Service Agreements)－每年常務次長報告經費如何運用？預期目標是否達成？
- 5.部會能力審核(Departmental Capability Reviews)－由人員進到部會考核其成效。
- 6.國家審計辦公室(National Audit Office)－直接向國會報告，例如財政管理

狀況及執行情形。

7.國會小組(Parliamentary Committees)－針對不同領域中立審核，例如國防委員會小組審核國防部。

8.文官委員會(Civil Service Commission)－招聘、遴選、陳訴程序、文官行為準則。

上述各部會在管理及控制(Management & Control)過程的所有資訊均提交學習技能委員會，該會除據以歸納管理及控制的弱點及缺失提交各部會改善外，並提供國家文官學院開發更適合各部會所屬公務員訓練需求的訓練課程。

### (三) 公職專業技能(Professional Skills for Government)

培養公職專業技能及建構職能架構(skills frameworks)以協助各部會改善公務員工作及開發技能。高級公務員(SCS)共同職能架構，由內閣辦公室負責建構管理，國家文官學院則處於協助地位。

### (四) 專業團體(Professional Groups)

所有專業團體文官均能發展其職能架構：

財政電腦專案管理(Corporate Services)－專業領域。

各部會所屬執行(Operational Delivery)機關－執行專業團體。

政策發展(Policy Development)專業團體－政策發展專業團體。

當我們的公務員具有聯邦性質及日趨多元化時，我們要如何提升政府的戰略重點？假想每一個試管為各部會及其相關機構，每個部會均有政策預算目標要執行，以毒品濫用為例，其涉及衛生教育法令就業等十餘個相關部門業務，就不能僅向警政部門說此為單純毒品吸食事件。

## 三、國家文官學院

### (一) 國家文官學院五項重要改善方向(The Top 5 for the National School)：

- 1.開發跨部會之目標(Cross-Cutting PSA Targets)讓各部會能在共同目標下相互合作。
- 2.改善提供服務方式(Service Transformation)以顧客為主(Citizen Focus)。
- 3.公務員參與(Employee Engagement)更好的管理方式，審核自己的能力。
- 4.組織領導與管理(Organisational Leadership & Governance)提示哪裡沒做好，弱點在哪裡，但不會指出應如何改善。

#### 5.公務員能力審鑑(Capability Reviews)

#### (二) 第二層級改善策略(Second level Priorities)：

- 1.公職專業技能發展改善(Professional Skills for Government-as skills frameworks)
- 2.績效管理(Performance Management)
- 3.從政策規劃到交付執行(From Policy through to delivery)
- 4.轉型戰略性的人力資源(Transformational/Strategic HR)

#### (三) 定義國家文官學院的空間(Define Our Space)

人力資源管理為各部會之主要中心，國家文官學院介於學術及執行層面之間，不提供學位，以改善公務員能力，彌補理論與實際之差異。

#### (四) 公務員面臨的整體挑戰 (Corporate Challenges of the Civil Service)

- 1.矛盾對立和挑戰是(The tension and challenge is)－目前的操作任務和目標相對於整體利益。
- 2.跨部會合作相對於公務員合作(Departmental corporate v civil service corporate)－80-10-10 model

國家文官學院協助文官跨部會合作技能模式為：

80%貢獻所屬機關-10%用在跨部會-10%用在公共機關。

跨國企業在全球各地的分公司能團結為該企業工作，其跨國企業公司之領導人具有的領導統御、人力資源管理與分析技術等特長，均為國家文官學院截長補短的學習對象。

#### 四、策略領導核心學習計畫(the Core Learning Programme) 之核心面向：

一致和整體性的學習與發展計畫支持文官邁向遠景，使公務員遇到問題時按輕重緩急排序提供最重服務，勝任以因應當前和未來的挑戰。

- (一) 領導統御(Leadership)
- (二) 智能發展(Talent Development)
- (三) 公職專業(Profession in Government)
- (四) 核心知識(Core Knowledge)
- (五) 輕重緩急排序(Priority)

## 貳、座談交流

- ◎ 葉副主任委員維銓  
何謂 HPDS ?
- ◎ Mr.John Peake  
HPDS 即高潛能發展方案(High Potential Development Scheme)。
- ◎ 葉副主任委員維銓  
貴國文官培訓制度舉世聞名，中央訓練機關為何由文官學院 (Civil Service College,CSC) 改制為國家文官學院 National School of Government,NSG) ?
- ◎ Mr.John Peake  
1970 年所成立的「文官學院」，重點訓練侷限於「管理教育與訓練」 (Management Education and Training) 與「專長發展」 (Professional Development)，為因應配合柴契爾 (Margaret Thatcher)、梅傑 (John Major)、布萊爾 (Tony Blair) 到現任的布朗 (Gordon Brown) 等首相執政時期的政策變革需求與趨勢，文官學院由執行機構轉型為以顧客導向的商業團體 (business group)，配合公部門的需要，致力於高品質的高等管理與專業訓練課程。2005 年 6 月轉型為「國家文官學院」 (National School of Government)，重新定位為較具自主性的「非部長級機構」 「Non-ministerial Department」、隸屬於人事主管機關—內閣辦公室，國家文官學院介於學術及執行層面之間，轉型為需求導向 (demand-led)、組織發展、配合政府特殊需求的客製化課程研究與思想的領導。
- ◎ 高委員明見  
貴院講座師資來源？貴院與大學有何不同？
- ◎ Mr.John Peake  
聘請學者專家擔任講座，3~5 年更換。  
國家學院主動規劃訓練課程培訓各部會公務員，並未授與學位。
- ◎ 高委員明見  
貴院有哪些的業務職掌？

- ⊙ Mr.John Peake

本院的業務職掌包括：規劃訓練課程、專業證照(Qualification) 、國際合作與提供諮詢服務(Consultancy development) 等，供政府部門及民間團體關於組織發展 ( organisational development )。
- ⊙ 李委員選

貴院的預算來源？
- ⊙ Mr.John Peake

各部會出資請國家學院規劃訓練課程培訓公務員。
- ⊙ 李委員選

貴院有哪些規劃的訓練課程？
- ⊙ Mr.John Peake

本院規劃的訓練課程包括：開放性訓練課程 ( Open Programmes )、量身訂製的訓練課程 ( Tailored Programmes ) 及策略領導核心學習計畫(the Core Learning Programme) 課程。
- ⊙ 蔡委員良文

文官長如何任用？
- ⊙ Mr.John Peake

文官長係由內閣秘書長兼任。
- ⊙ 蔡委員良文

國家文官學院主要功能何在？
- ⊙ Mr.John Peake

國家文官學院主要功能：在於辦理文官的專業訓練，強調政治與行政中立理念，禁止介入任何黨派或機關鬥爭，而秉持著專業訓練中心的態度與精神進行高階文官培育。
- ⊙ 林秘書長水吉

貴院辦理公務員訓練的核心價值？

◎ Mr.John Peake

領導統御(Leadership)、智能發展(Talent Development)、公職專業(Profession in Government)、核心知識(Core Knowledge)、輕重緩急排序(Priority)。

◎ 林秘書長水吉

貴院辦理文官訓練對象有哪些？

◎ Mr.John Peake

本院的訓練對象著重於中、高階文官人員、有意升任主管者以及專業能力之培養，以及初任主管訓練，而基礎文官的訓練則多由各機關自行辦理。尤其在本院轉為顧客導向的訓練機構之後，培訓課程大多依學員個別需求規劃設計；此外，培訓服務對象除了公務人員外，亦擴及非公部門人員。



## 考試院 98 年度考銓業務英國考察團拜會駐英國台北代表處座談會紀要

日期：民國 98 年 11 月 21 日（星期六）

時間：下午 6 時 15 分至 6 時 50 分

拜會單位：駐英國台北代表處

出席人員：

拜會單位：張代表小月、牟副代表華璋、林組長光華、葉秘書立傑

本團成員：高委員明見、李委員選、黃委員俊英、蔡委員良文、林秘書長水吉、  
董政務次長保城、葉副主任委員維銓、張處長秋元、麥組長梅嘉、  
邱專門委員建輝、王秘書聰彬、莊科員家琪

記錄：莊家琪

### 座談交流

#### ◎ 張代表小月

首先，十分歡迎貴團來訪。我國與英國雖無正式邦交，但雙邊關係一直十分友好。英國係第一個給予我國免簽證之歐洲國家，自本（98）年 3 月 3 日免簽證實施以來，國人以商務、觀光或學生身分至英國者明顯增加，並於同年 11 月 12 日和英方簽署航空服務協定，原僅長榮航空每週 6 個班次由台灣直飛英國，未來不僅長榮將增加班次，華航亦將加入直航行列。又兩岸關係的改善，亦有助於經濟、貿易、科技等多面向外交事務推動，貴團此次來訪更增加彼此間了解與交流之機會。

代表處目前共 51 名同仁，其中 31 名係由台北派駐，分別來自外交部、教育部、經濟部、金管會（目前僅於紐約及倫敦派駐人員）、新聞局、僑委會、國科會等各部會，另 20 位則為本地聘僱之人員。除一般外交事務外，拓展觀光亦為重要業務之一，觀光局於法蘭克福派駐 1 員負責歐洲地區業務，並委請公關公司協助觀光推展事宜，約 1 個多月前，本地舉辦大型旅遊展，國內許多業者皆有設攤。目前 1 年約計 5 萬名英國旅客訪台，希望將來不只台灣到英國觀光人數增加，英國至台灣之旅客人數亦有所成長。以上簡單介紹代表處之編制及業務狀況。各位委員的蒞臨實為對本處一大鼓勵，再次歡迎各位。

◎ 高委員明見

感謝張代表及同仁的盛情接待。本團原訂 8 月底、9 月初來英國參訪，惟因八八風災，各界無不投入救災及重建工作，所有考察活動皆暫緩，爰延至今日。

本院在關院長領導下，展現多項積極作為，國家文官學院為文官興革規劃方案中極重要之一環，其組織法業經立法院通過，為使日後改革措施能順利推動，爰決定汲取英國文官培訓制度之經驗。本次考察，除考試委員外，各部會皆派員參加，足見對考察之重視。

提及我國與英國雙方關係之進展，不免令人憶起 1990 年第一次來英國參加會議並與安妮公主會面之情形，當時，安妮公主與多數英國人相同，將台灣誤認為泰國。隨著雙方交流日益密切，現已少有人將二者混淆，此些皆要歸功於外交部及駐外單位同仁的努力。

本次承蒙貴處協助聯繫各參訪機關，再次代表本團感謝各位。

◎ 李委員選

本次參訪，各拜會單位皆針對本團所提之題綱進行簡報並與團員交換意見，許多經驗確實值得我們學習，感謝代表、組長及同仁的協助，讓本次考察圓滿完成。

◎ 董次長保城

依昨日參訪快速陞遷考選中心所獲得之資料顯示，所有招募名額中，以外交部之員額最多，顯然面對急劇變化的世界，該部需跳脫一般陞遷管道來選拔人才。前任外交部長曾提及，經國家考試及格者無法符合外交部需求，夏前次長立言亦表示，目前採行之團體討論，似因各種因素，致實施成效不如預期，擬改為集體口試，關院長亦多次重申，國家考試不應以筆試為主。是以，想請教在座諸位，於外交人才考選上，考選部應如何改進？

◎ 張代表小月

本人在外交部服務逾 30 年，許多經考試及格者，初期表現並無太大差異，然經 5 年、10 年，有些人持續在成長，有些人則否，其高下立現。考試制度有其優點，然外交人員需具備之人格特質、溝通能力、性向等皆無法經由考試測知，又一試定終身，缺乏淘汰機制之結果，對不適任者僅能藉工作調

整盡可能作人力有效運用。本部部長曾要求外講所所長，對不合格之受訓人員予以淘汰，然除考試錄取人員訓練外，對現職人員之淘汰機制亦應建立。以個人對英國人事制度之了解，英國初任考試屬通才考試，欲擔任公職並不困難，然任職後之挑戰很高，又英國任何高階職務出缺皆須經公開甄才，與我國重資歷之陞遷方式具相當差異。

◎ 林組長光華

英國快速陞遷考選中心替政府各部門篩選人才，外交部進用之人員如係經快速陞遷管道進用者，必須通過該中心之情況測驗、模擬測驗等考試項目，而一般管道進用者，亦須至外交部自有之評估中心接受測驗。因此，其進用之人，無論表達能力或工作潛能皆能經上開程序測出。此種考選方式成本高，快速陞遷考選中心向用人機關收取每一員額 5,000 英鎊之費用，

◎ 蔡委員良文

有關外交特考口試委員人選，往例皆會聘請心理學專家，希望能就人格特質部分進行衡鑑。另有關訓練一節，或可考慮延長訓練期間以加強錄取人員之基本知能，如司法官訓練由最初半年訓練延長為 1 年，至目前 2 年，除靜態課程外，尚有實習課程，當然淘汰率仍有限。

◎ 張代表小月

欲於口試中測驗出應考人人格特質之可能性極低，一個人的性向、能力、應對進退等須實際互動始能了解。另建議於考試時加倍錄取，並明定二分之一淘汰率。

◎ 葉副主任委員維銓

完整的考試程序包括考試、訓練及實習 3 階段，根據過去 10 年統計資料，筆試錄取者約占全程到考 3%，訓練階段淘汰率為 0.3%。誠如代表所言，訓練實習階段淘汰機制之建立十分重要，不僅外交人員訓練如此，各類科錄取人員訓練亦同，未來考試院或可作整體調整。

國家文官學院預訂於明年上半年設置完成，英國文官培訓體制有許多值得學習之處，本次考察所得將成為未來發展相關制度之重要參考。又國家文官學院成立後，將加強國際交流業務，屆時仍請貴處多加協助。

◎ 高委員明見

本次考察較遺憾者為，參訪單位代表皆未曾到訪台灣。我國五權分立及公務人員、專技人員考選制度甚為獨特，藉國家文官學院成立之際，可邀請本次參訪單位代表至台灣演講與交流，以促進兩國關係。

◎ 林秘書長水吉

在此和代表、各位先進就本屆去年 9 月 1 日上任至今，於文官制度興革上之成果說明如下：

1. 行政中立法施行：行政中立法於本年 6 月 10 日經立法院審議通過，其立法意旨係為確保公務員行政中立，可享行政資源之主管尤應受規範。同法細則亦於日前由本院訂定發布。年底選舉恰為一重要實驗階段，目前正全力宣導相關規定。
2. 國家文官學院成立：該學院係由國家文官培訓所改制，院長將由保訓會主委擔任，將有助於公務人才培訓資源之整合，以建立國家整體優秀的文官團隊。
3. 高考一級相關法案推動：修正通過公務人員考試法，增列博士學位加 3 年優良經歷者得應考高考一級之規定，公務人員任用法也配套修正高考一級考試及格人員取得簡任第 10 職等任用資格，以建構完善高階文官進用制度，全案業送立法院審議。
4. 考試委員實地參訪：本屆委員上任後，為聽取各界建言，爰建立實地參訪制度，除至基層單位了解人事制度運作狀況外，亦與學界、專技職業公會進行座談，此外，上週甫至司法院參訪，開啓另一種院際交流管道。
5. 將原有之考銓季刊改版為文官制度季刊，積極提升學術水平，以 TSSCI 規格為目標。
6. 明（99）年 1 月 6 日為本院 80 週年院慶，將舉辦一系列慶祝活動，包括國際學術研討會、傑出模範公務人員頒獎、園遊會等，屆時各位如有回台，歡迎蒞臨本院。

## 考試院 98 年度考銓業務英國考察團拜會駐愛丁堡辦事處座談會紀要

日期：民國 98 年 11 月 25 日（星期三）

時間：下午 5 時 30 分至 6 時 30 分

拜會單位：駐愛丁堡辦事處

出席人員：

拜會單位：朱處長瑞園、郭組長順德、張秘書均寧

本團成員：高委員明見、李委員選、黃委員俊英、蔡委員良文、林秘書長水吉、  
董政務次長保城、葉副主任委員維銓、張處長秋元、麥組長梅嘉、  
邱專門委員建輝、王秘書聰彬、莊科員家琪

記錄：莊家琪

### 座談交流

#### ◎ 朱處長瑞園

首先代表外交部竭誠歡迎各位委員、長官蒞臨本處。本處於 1998 年成立，成立之因係當時許多台商（如中華映管）至本地投資設廠所需，惟近年來蘇格蘭投資成本偏高，投資案逐漸轉移至東歐國家如捷克、波蘭等，然辦事處之功能並未因此減少。目前我國和蘇格蘭之雙邊交流主要在文化、學術及科技領域，愛丁堡為藝術重鎮，藝文活動聞名全球，最著名者為每年 8 月之國際藝術節、國際藝穗節、愛丁堡軍樂節，2007 年北一女中樂儀旗隊應邀在愛丁堡軍樂節演出、今年高雄實踐大學宋江陣亦參與國際藝穗節表演及 8 月初高雄縣楊縣長率經貿團來訪等。此外，蘇格蘭之高爾夫、威士忌、蘇格蘭裙及蘇格蘭風笛舉世聞名，台灣為蘇格蘭威士忌十大海外市場之一，2006 年排名第六，去（2008）年排名第九。又如中英雖無邦交，卻對台實施 6 個月免簽證，在在顯示，英國雖無法在外交上承認我們，但肯定我們的經濟實力及國人素養，實為一軟性鼓勵。

蘇格蘭議會由 129 位議員組成（1 名議長，2 名副議長），主要政黨為國家民族黨、工黨、保守黨及自由民族黨，目前係由國家民族黨（47 席）組成少數政府執政。蘇格蘭採內閣制，除各部會首長外，在野政黨於各事務領域設有發言人（又稱影子部長），並於議會中與部會首長進行辯論。一般而言，每週二、三、四為議程日，星期四中午則為首席部長接受在野黨黨魁現場質

詢之時間。議事廳中之席位並無固定，惟同一政黨者會坐於同一區域，此外，相較於英國國會，蘇格蘭議會設備較現代化（如席位名牌電子化、電子投票計票等）此為其引以為傲之處。

1707 年以前，蘇格蘭和英格蘭為二個王國，後來因多種因素組成聯合王國，惟對傳統蘇格蘭人而言，彼此的戰爭和殺戮仍有陰影存在。目前執政之國家民族黨綱係主張蘇格蘭脫離英格蘭獨立，並預計於下週一提出獨立公投白皮書，明年將議案送議會審議。惟目前政府為少數政府，重要議案若未獲在野政黨支持是無法通過的，另由憲政角度而言，即便議會通過獨立公投案而公投結果也通過，仍要視英國國會是否同意其獨立。許多人認為，蘇格蘭無論在經貿、外交、軍事等各方面皆無獨立條件。本處將持續關注相關政情發展。

我國與英國雖無外交關係，但在雙邊關係上仍有許多可以提升之處。本年 10 月 11 日至 10 月 17 日本處邀請 5 位蘇格蘭議員（分屬 4 個政黨）到台灣訪問，為期 5 天行程承蒙立法院王院長親自接見並設宴款待，議員皆對我國民眾的熱情及各項政經建設留下深刻及美好印象，並願意於議會中成立友台小組，繼續促進中華民國和蘇格蘭間之雙邊交流。目前議會中有 66 個跨黨派小組，以國家為單位者如中國大陸、俄羅斯、波蘭、古巴等。在無邦交情形下，於議會中成立友台小組可建立制度性雙方交流機制，目前英國下議院、美國參眾兩院、法國、西班牙、捷克、波蘭、德國等議會皆有類似組織，希望蘇格蘭議會能成為下一個具友台小組的議會。<sup>55</sup>另本次訪台議員選區中有一所聖瑪莉音樂學校，該校合唱團每年皆出國訪演，此次訪台該議員即對台北市及高雄縣政府表達交流之意，並獲高雄縣政府楊縣長之善意回應。該團指揮日前亦表示，歡迎我國訪團至該校觀賞演出，貴團此次行程緊湊未能安排，甚為可惜。

除文化交流外，下星期本處將與弱勢團體餐敘，介紹中華民國，並可拉近與該選區議員之關係。另外本處亦與各市市長，各校校長積極接觸。在保僑、護僑方面，本處定期與留學生及僑民聚會，以保持密切往來，另上任後提供免費咖啡供學生及僑民取用，並出借場地供渠等辦活動、開會等，以拉近與學生、僑民之距離，希望營造家的感覺。強而有力之外交關係不必然要由政

---

<sup>55</sup> 該議會友台小組已於 2010 年 1 月底正式成立。

治著手，全球化時化下，大家緊密相連，即便無外交關係、政治承認，仍有許多交流空間。外館最重要之工作即係推銷中華民國，感謝外交部支持及本處同事的努力，讓此次議員訪團行程得以順利圓滿，以上業務成果與各委員分享。

◎ 高委員明見

謝謝貴處協助安排行程，本次考察除考試院成員外，各部會皆派員參加，收獲頗豐。美中不足之處在行前未能得知 Ms. Nanette Milne 等議員先前訪台行程，如能事先知悉將可準備相關贈品（如該團參訪台大醫院之照片等），以加深其對台印象，促進雙方友好關係。

另十分感佩，處長在我國外交處境困難下，仍能藉各種方式拓展雙方關係，下回貴處或可考慮與國內各領域學會合作方式，邀請具相關背景之議員訪台，即可解決外交部經費有限問題。

◎ 朱處長瑞園

感謝委員的指教，聯繫工作上的確可再作更細膩的思考，本人將銘記在心。

◎ 李委員選

貴處在工作推動上是否有受到中國大陸影響？

◎ 朱處長瑞園

如同本部部長曾言，駐外人員於社交場合與中國人士接觸時，應不迴避，自然應對。中國大陸在本地設總領事館，過去確曾發生我方與中方皆應邀出席市長舉辦之晚會時，中國領事抗議離席之情形，惟目前兩岸關係較和緩，且本人上任不久，尚未與其有所接觸，爰不清楚對方態度。

◎ 高委員明見

本地居民如何區分蘇格蘭人或英格蘭人？係以意識型態或戶籍區分？

◎ 朱處長瑞園

事實上，我們很難將居民以蘇格蘭人、英格蘭人予以二分，如同我們很難辨認外省人與台灣人一般。英國並未發行 ID 卡，駕駛執照亦僅記載出生地，多數人係以口音作區分。

◎ 高委員明見

蘇格蘭人之政治熱誠度如何？各黨黨員占人口比例多寡？又英格蘭人對蘇格蘭欲獨立之態度為何？

◎ 朱處長瑞園

就各黨黨員占人口比例部分，因手邊無確切數據歉難報告，然可知者為蘇格蘭人之政治熱誠度不高，日前國家民族黨召開全國代表大會，登記黨員占人口比例很低，又先前格拉斯哥市補選 1 席英國下議院議員，投票率約僅 29 %。

英國 6,000 萬人中，蘇格蘭約僅 500 萬人，蘇格蘭僅國家民族黨支持獨立，其他政黨皆主張維持現狀。另英格蘭人由於自尊所致，亦不允為希望蘇格蘭不要獨立之表態。

◎ 高委員明見

英國對我國實施免簽證之原因為何？

◎ 朱處長瑞園

因國人之購買力高且守法，免簽證實施純粹係以其國家利益考量，英國有句名言：「沒有永遠的朋友，只有永遠的利益。」且免簽證並非永久，每年皆會對免簽證政策重新檢討，如同英國對我國實施免簽證亦同時取消對南非之免簽證。

◎ 蔡委員良文

蘇格蘭孔子學院之運作情形？

◎ 朱處長瑞園

孔子學院係中國大陸所設立，初上任之重心仍在本地業務推展，對孔子學院運作狀況並不清楚。馬總統宣示成立台灣書院，預計在休士頓或洛杉磯成立第一所書院。蘇格蘭自視將會成為一獨立國家，因此，亦積極和主要國家如美國、歐盟、中國大陸發展多面向關係，孔子學院即為文化交流之一。

◎ 董次長保城

目前政府正積極推動參與國際組織，有哪些聯合國專門機構或國際組織於蘇



格蘭設點？

◎ 朱處長瑞園

外交部今年首次推動以政府觀察員身分，參與聯合國氣候變化綱要公約 (UNFCCC) 締約方大會，雖最後仍由非政府組織 (NGO) 參與，但預計最快明年可達成目標。氣候變遷會議 12 月初將在丹麥哥本哈根舉行，蘇格蘭政府要求派 1 位部長級官員納入英國代表團成員，然英國政府以此非分權事項予以拒絕，蘇格蘭政府爰讓該名部長以非政府組織成員方式與會。

於本地設點之國際組織不多，如國際特赦組織等，蘇格蘭議會中設有人權小組、西藏小組等關注中國人權問題。


◎ 葉副主任委員維銓

文官體制是中央事項或地方分權事項？

◎ 朱處長瑞園：

文官業務部分事項授權地方。


考察座談簡報資料



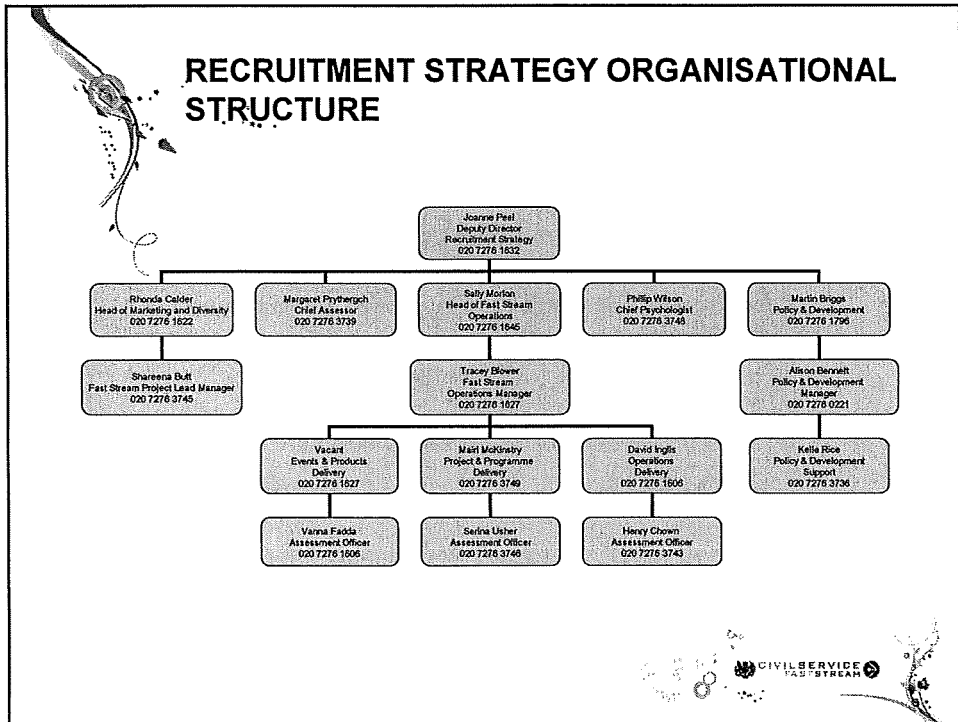
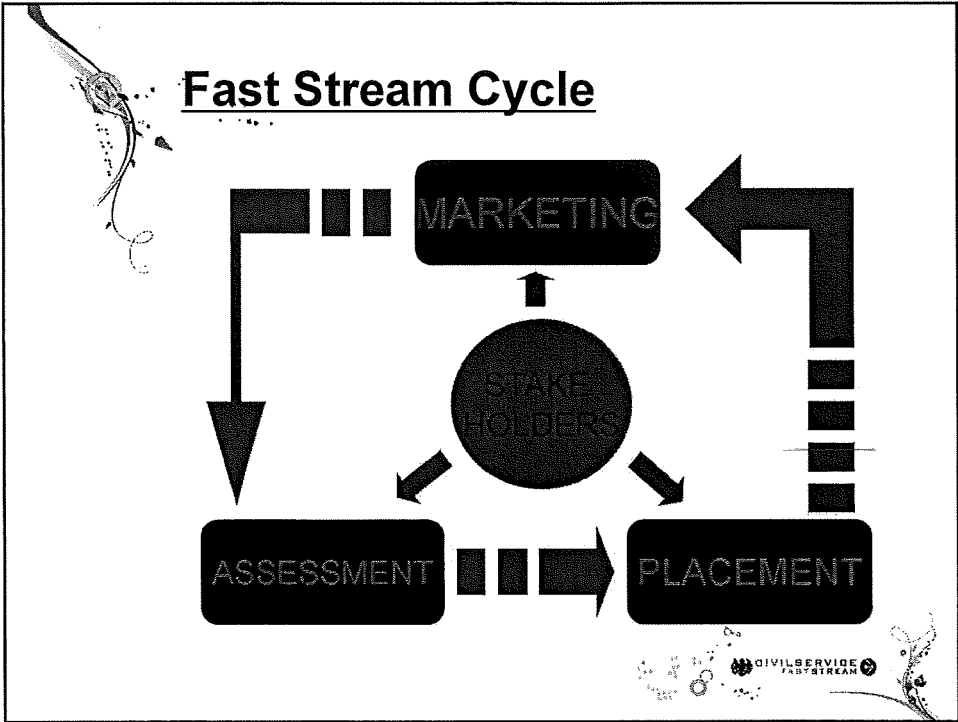
## Today's Programme

This morning we will tell you what we do:

- To manage Fast Stream Recruitment and Assessment
- To place & develop Fast Streamers



CIVIL SERVICE  
FASTSTREAM





## Fast Stream Objectives

- **Attract high calibre graduates representative of British society to apply – around 500 places a year**
  - to contribute to Civil Service succession planning
  - to successfully compete in the market place for top talent
  - to promote the Civil Service as an employer of choice
- **Implement an objective and fair selection process based on merit**



## Current Issues

- Improve ethnic minority & socio-economic diversity
- Maintain gender balance
- Achieve broad mix of UK universities
- In competition with other graduate recruiters for top talent





## **Fast Stream Key selling points**

- **Early responsibility**
- **Opportunity to make a positive difference to British society**
- **Variety of work and opportunity to gain a breadth of experience**
- **Good training programmes and opportunity for personal development**
- **Flexible working hours, work/life balance**



## **2010 Fast Stream Schemes**

- **Graduate Fast Stream**
  - Diplomatic Service**
  - Houses of Parliament**
  - Science and Engineering Fast Stream**
  - European Fast Stream**
  - Central Departments**
- **Economists – 2.1 in Economics**
- **Statisticians – 2.2 in numerate subject**
- **Technology in Business – 2.1 in any subject, strong interest in Technology**
- **Human Resources**



## The competencies sought

### Delivery Skills

- Drive for Results
- Learning and Improving

### Intellectual Capacity

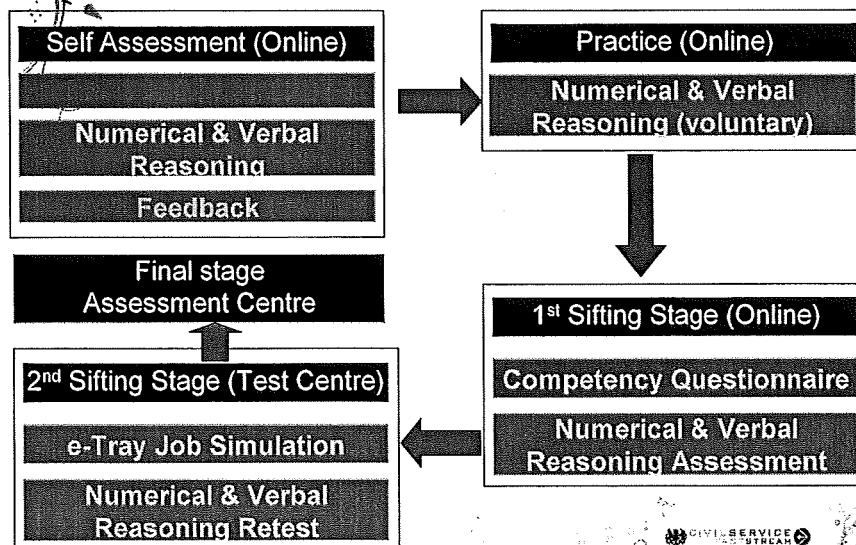
- Decision-making
- Constructive Thinking

### Interpersonal Skills

- Building Productive Relationships
- Communicating with Impact



## Overview of assessment process



## Competency Questionnaire

- Statements developed from Fast Stream competencies
- 80 behavioural statements presented in sets of four
- Candidate rates level of agreement with each statement, and chooses which is most/least like self
- No time limit

FASTSTREAM Competency Questionnaire

Please rate how well each of the following statements describes you. Then choose the statements which are most like you and least like you.  
I am the type of person who...

	1	2	3	4	L	M
a. is determined and driven to overcome obstacles and problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. takes decisions with limited or incomplete information when necessary.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. applies theoretical knowledge and wider understanding to real situations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. explains ideas clearly and concisely when speaking.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1. Disagree 2. Slightly disagree 3. Slightly agree 4. Agree L. Least like me M. Most like me

## The E-Tray Exercise

Based on the traditional in-tray:

- Common assessment centre exercise
- In-tray of messages and tasks
- Organise, prioritise, take action

21<sup>st</sup> Century application of the in-tray:

- Delivered and completed on-screen
- Simulates civil service work environment
- Inbox with email messages, attachments, folders

The screenshot shows a software interface titled "eTray Work Sample Exercise". It features a sidebar with a navigation menu including "Inbox", "Department of Sport", "Stadium Site", "Press Cuttings & Research", and "Written Exercise (locked)". The main area is divided into two panes. The left pane, titled "Inbox", lists several messages with "Action" icons and names like "June Proudfoot", "Pat Chambers - f", "Pat Chambers - P", "Dan Parker - Dep", "George Davidson", "Richard Croft, U", and "Pat Chambers - P". The right pane, titled "Public transport planning - Message", displays an email from "Pat Chambers - Project Manager" dated "01/03/2009 08:50" with the subject "Public transport planning". The message text reads: "I am writing to DoS to highlight what appears to be a potential oversight on your part in terms of public transport planning for the new stadium. I understand from some of my colleagues in local government that the city's current peak public transport capacity is about 25,000 visitors per hour. Should the stadium be built in Balington, and peak public transport capacity be doubled, Balington will still not be able to cope with the vast influx of spectators expected for major athletics or sports events. What is the DoS view on this potentially alarming prospect?". Below the message is a section titled "Indicate your response to this message:" with a table of radio button options:

Most	Least	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Say that with Balington's existing peak public transport capacity, provision for an extra 15,000 visitors per hour should be sufficient to cope with all events held at the stadium.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Agree with the MP's concern, but confirm that additional peak public transport capacity of 25,000 visitors per hour will indeed be added should the stadium be built in Balington.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Acknowledge the MP's concern but explain that a peak public transport capacity of 50,000 visitors per hour will be adequate and is part of the specification for the Stadium.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Agree with the MP and say that any calculations made for peak public transport capacity will take account of his concerns.

Buttons for "Submit" and "Close" are located at the bottom right of the message pane.

## Fast Stream Assessment Centre

One Day, Five Exercises designed to collect evidence of the six competences

- Briefing Exercise
- Policy Recommendation exercise
- Written e-tray exercise
- Interview
- Group Exercise





## **Fast Stream Assessors**

- 110-130 on panel
- Serving/non-serving/psychs
- All Government Departments



## **2009 GFS Candidate Statistics**

- Applications up by around 30% on 2008
- 20,080+ completed scheme selection
- 14,500+ completed self assessment
- 10,400+ completed on-line tests
- 3,400+ invited to the invigilated e-Tray
- 1,104 invited to FSAC
- 1,076 attended to FSAC
- 400 were successful (378 in 2008)

The full statistical report will be published early in 2010  
available at [www.cabinetoffice.gov.uk/  
reports/faststream/](http://www.cabinetoffice.gov.uk/reports/faststream/)





## But where do they go?

Successful candidates were assigned to over 20 departments, such as:

• Diplomatic Service	38
• DWP	30
• DEFRA	25
• MoJ	21
• HMT	18
• DCSF	18
• DH	18
• MoD	16
• WAG	3
• Scottish Government	2
• NIO	1



**CIVILSERVICE  
FASTSTREAM**



**Thank you....**



---

# Bill Brooke

## Office of the Civil Service Commissioners

### THE CONTINUING ROLE OF THE CIVIL SERVICE COMMISSIONERS

## THE CONTEXT – MACHINERY OF GOVERNMENT

- The shape of UK Central Government
  - ◆ 100+ Ministers drawn from majority party in Parliament
  - ◆ 500,000+ permanent, impartial civil servants with 3,900 in the Senior Civil Service
  - ◆ 23 Main Departments and 100+ Executive Agencies
  - ◆ Wide range in size:

✦ Defence (plus agencies)	92,000
✦ Culture Media and Sport	550
✦ HM Treasury	1,150

# THE CONTEXT – MANAGEMENT DEVELOPMENTS



- **Developments in Human Resources management**
  - ◆ **Pre 1980s**
    - ✦ centralised system - “one size fits all”
    - ✦ national pay bargaining
    - ✦ many different grades and specialisms
    - ✦ grade and length of service main pay determinants
  - ◆ **1980s - 1990s**
    - ✦ delegation to departments and agencies
    - ✦ a reduction in grades
    - ✦ no automatic annual pay increments
    - ✦ annual performance pay

# THE CONTEXT – MANAGEMENT DEVELOPMENTS



- **Developments in Human Resources management**
  - ◆ **Today**
    - ✦ rewarding high performers
    - ✦ giving incentives to those delivering key objectives
    - ✦ encouraging best people to take on challenges
    - ✦ consolidated pay awards for all effective performers
    - ✦ non-consolidated individual and team bonuses

## THE COMMISSIONERS TODAY

- 15 Civil Service Commissioners
- Appointed by the Crown
- Powers derived from Orders in Council
- Two key regulatory roles:
  - ◆ to maintain principle of appointment on merit through fair and open competition
  - ◆ to determine appeals under the Civil Service Code

## RECRUITMENT

- Chair selection boards and approve appointments to the top 600 posts in the Senior Civil Service
- Publish 'Recruitment Principles'
  - ◆ interprets merit, fairness, openness
  - ◆ defines the exceptional circumstances where appointments may be made without the application of the recruitment principle
- Audit adherence by departments

# ANNUAL REPORT

- To the Queen and widely copied to Parliament, Government and political commentators
- Summary details on number of appointments approved, on the use of exceptions and on appeals
- Provides opportunity to raise any general issues of concerns

## APPEALS UNDER CIVIL SERVICE CODE

- Hear concerns from civil servants in relation to Code's core values:
  - ◆ integrity
  - ◆ honesty
  - ◆ objectivity
  - ◆ impartiality
- Civil servants should normally raise issue with employing department first

## THE FUTURE

- **Constitutional Reform and Governance Bill**
- **Civil Service Commission established by Statute**
- **Civil Service values outlined in statute for the first time**

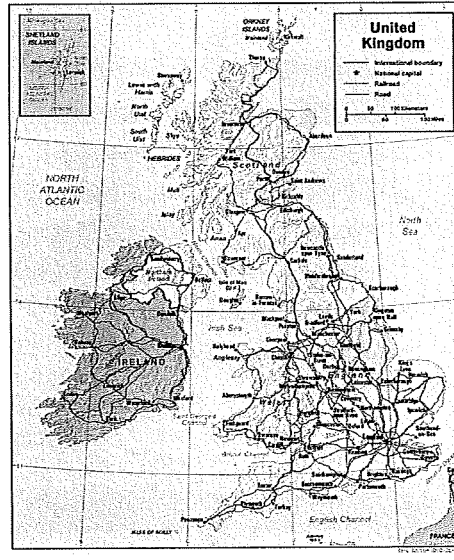
[www.civilservicecommissioners.org](http://www.civilservicecommissioners.org)

# Governance

## Government Tiers

European Parliament  
UK Parliament  
Devolved Parliament and  
National Assemblies plus London  
County and Metropolitan Councils  
District Councils  
Parish Councils

- Not a systematic structure but a patchwork that has evolved over many years
- Decreasing turnout at Elections suggests that citizens may be overburdened, and/or disillusioned with Democracy



## The Public Sector UK

Annual Spend of £500 Billion

Nearly 6 Million employees  
(about half working for Local Government)

Fragmented Delivery  
(Central, Regional, Local)



# The UK Public Service

- Employs (20% UK workforce)
- Civil Service - Ministries and Executive Agencies (500,000 people)
- Local Government & Police (2,700,000)
- Non-departmental public bodies (120,000)
- National Health Service (1,000,000+)
- Public Corporations
- Armed Forces (240,000)

# Ministries

## Central Co-ordinating Functions

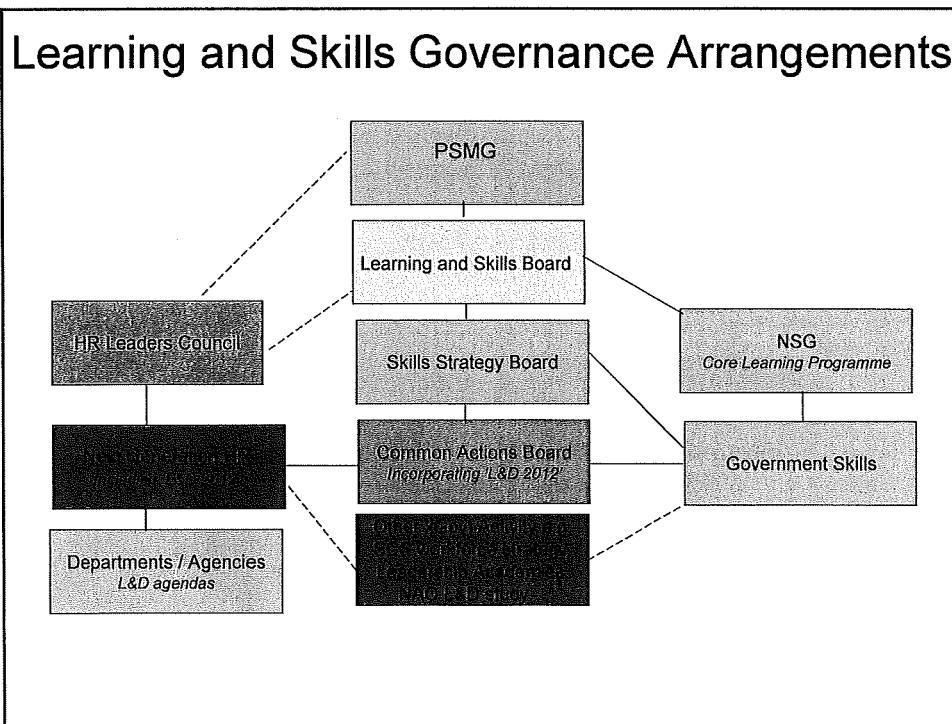
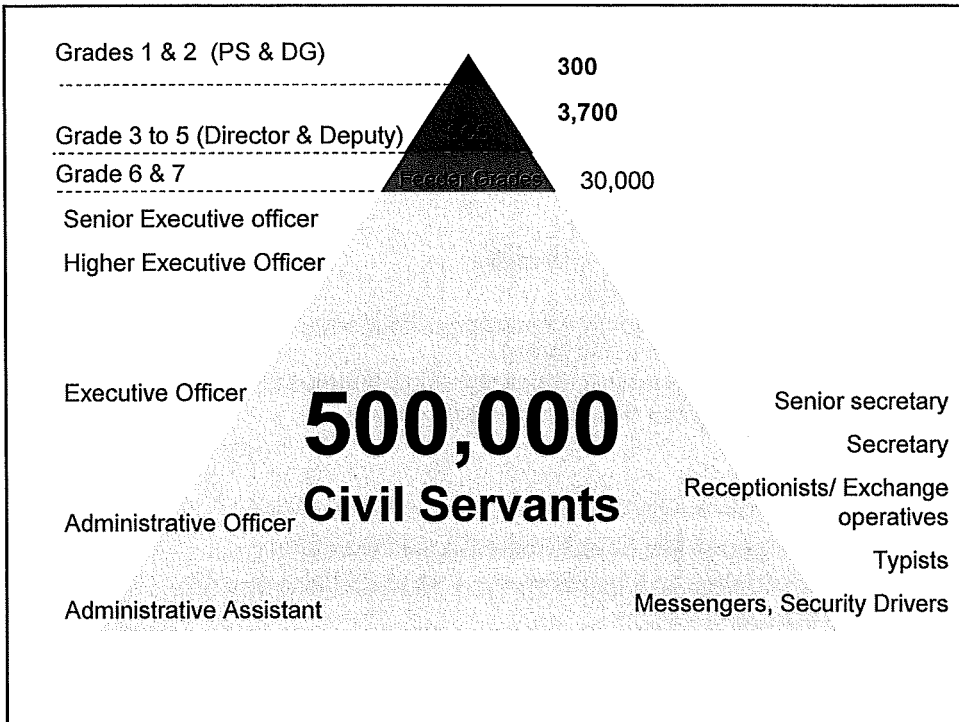
- Her Majesty's Treasury
- Cabinet Office
- Foreign and Commonwealth Office

## Territorial Departments

- Northern Ireland Office
- Wales Office
- Scotland Office

## Line Departments with Functional Responsibilities

- Department of Transport
- Home Office
- Ministry of Defence
- Department for International Development
- Department for Communities and Local Government
- Department of Trade and Industry
- Department for the Environment, Food and Rural Affairs
- Department of Health
- Ministry of Justice
- Department for Work and Pensions
- Department of Culture, Media and Sport
- HM Revenue and Customs
- Department for Education and Skills



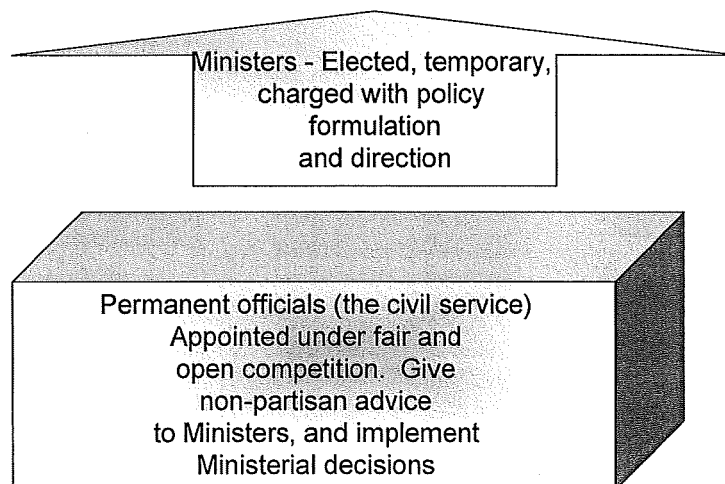
## Executive Agencies

- First established in 1980's
- Delivery arms of the Civil Service
- Staffed by Civil Servants
- Led by a Chief Executive who reports to the Minister through the Ministry against specific targets.
- Accounts are normally consolidated into the parent department's accounts (e.g. the Valuation Office Agency)

### Exceptions

- Some Agencies now Trading Funds (e.g. Met Office)
- Some Agencies are departments in their own right (Non-Ministerial departments e.g. HM Land Registry and Ordnance Survey)

## Ministers and Officials



# Management & Control

- The Cabinet Office (Management)
- HM Treasury (Expenditure)
- Spending Reviews (Spending limits for three years)
- Public Service Agreements (Performance Contract)
- Departmental Capability Reviews (Assess delivery capability)
- National Audit Office (Expenditure, performance & value for Money)
- Parliamentary Committees (scrutiny of spend and performance )
- Civil Service Commission (Recruitment, selection, appeals)

## Government Priorities

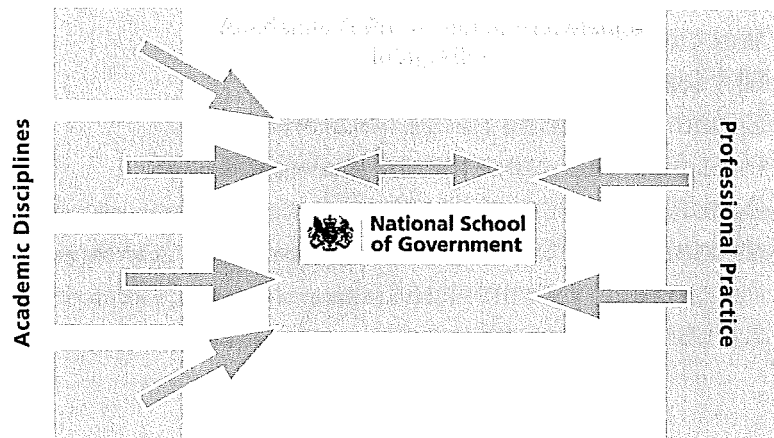
- The Top 5 for the National School
  1. Cross-Cutting PSA Targets
  2. Service Transformation (Citizen Focus)
  3. Employee Engagement
  4. Organisational Leadership & Governance
  5. Capability Reviews
  
- Second level Priorities
  - Professional Skills for Government (Phase II) – as skills framework
  - Performance Management
  - From policy through to delivery
  - Transformational/Strategic HR





National School  
of Government

## Define Our Space

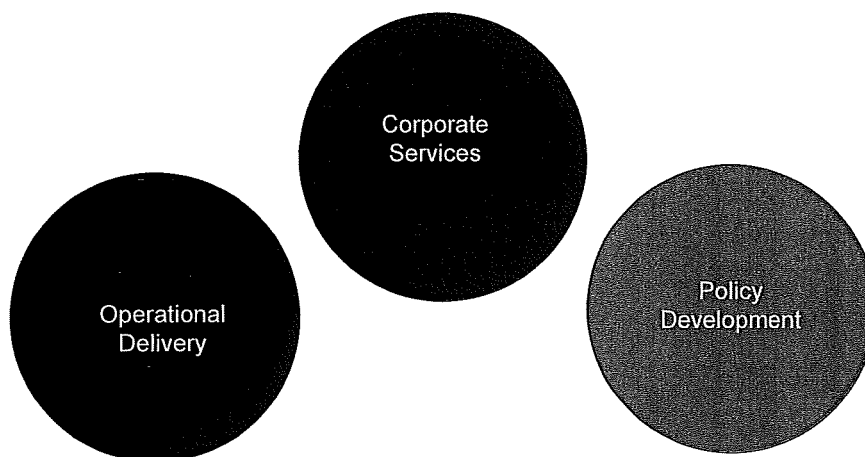


## What is Professional Skills for Government

The PSG competency framework is a structured way of thinking about jobs and careers for Civil Service;

- It sets out the skills individuals need to do their job well, no matter what grade they are or where they work
- for Grade 7 or equivalent, or those within the Senior Civil Service the framework sets out common skills requirements.
- below Grade 7, at the moment departments determine how the framework applies but moving to closer alignment by 2012

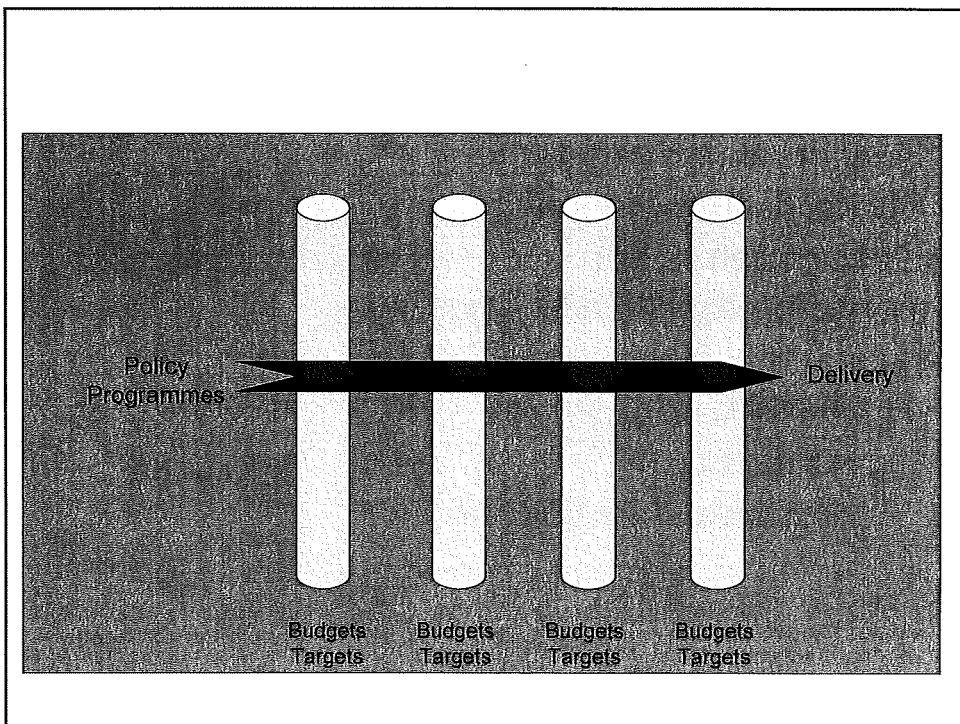
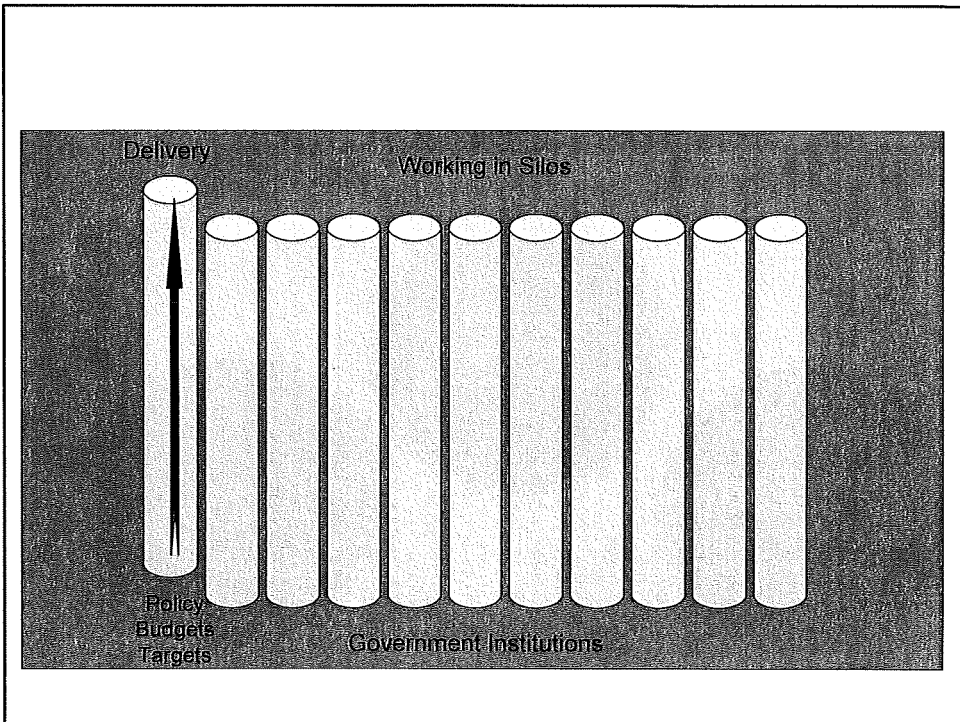
## Professional Groups



How do we advance the Strategic Priorities of Government when the nature of the civil service is;

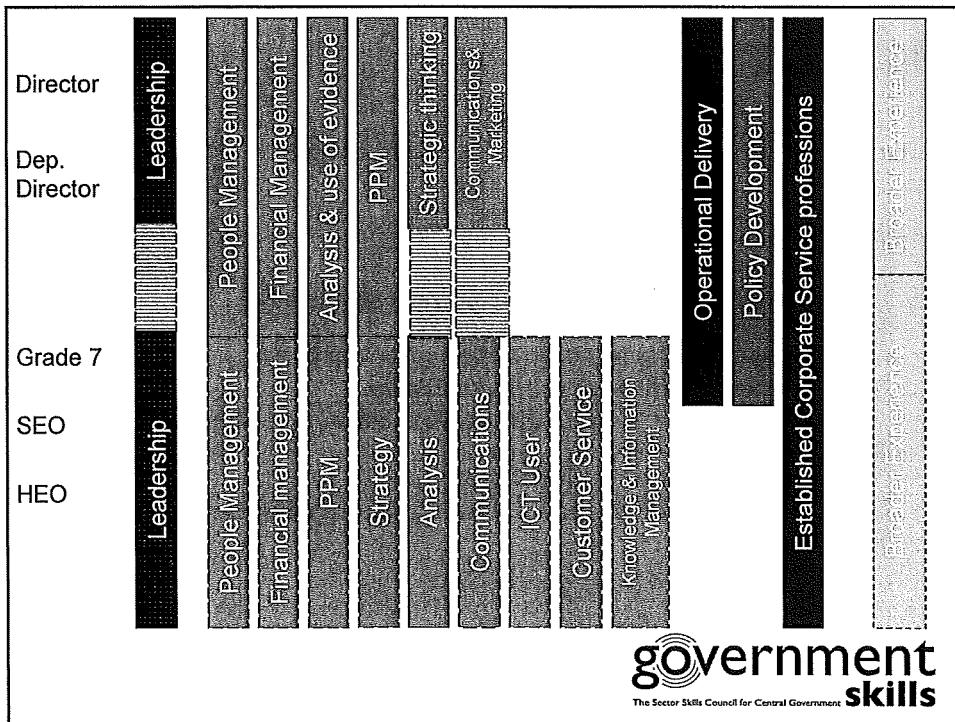


- Federal
- Pluralistic
- Becoming more Diverse

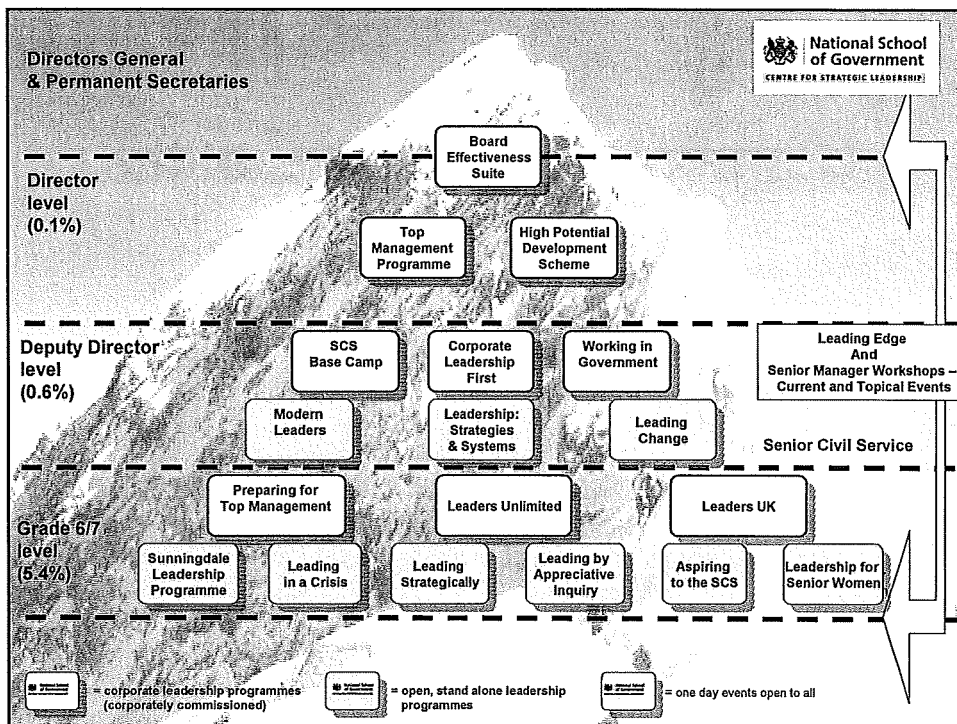


# Corporate Challenges of the Civil Service

- The tension and challenge is
  - the immediate operational task and goal versus the wider interests
- Departmental corporate v civil service corporate
  - 80- 10-10 model








**National School of Government**

## Increasing Demands



- Sir Gus O'Donnell's vision...
- **To be a high quality operation**
- **To be the first port of call for corporate leadership development**
- **To advance the strategic priorities of government**
- **To work across the wider public service**
- **To create new thinking e.g. through the National School's Sunningdale Institute**
- **To increase our international reputation**
- **To be an organisation that is unlike "the old Civil Service College"**

## **What is the 'Core' Learning Programme?**

- **A coherent, corporate programme of learning and development to support a "civil service way"**
- **Equipping civil servants to meet current and future challenges by addressing:**
  - Things that are unique to the civil service environment;
  - Priorities for the civil service in current and future contexts;
  - Developing and supporting cross-service communities.

## **'Core' = Corporate?**

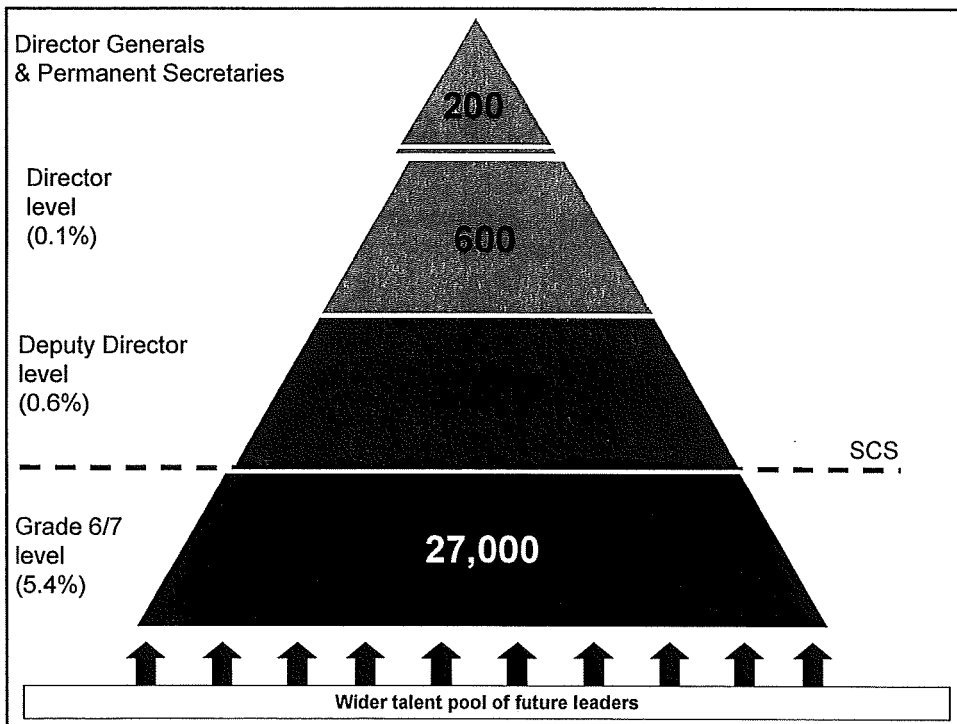
The leadership of the civil service owns and drives the requirement for the programme; they contribute to its development and delivery and also take responsibility for ensuring that it is funded and taken up.

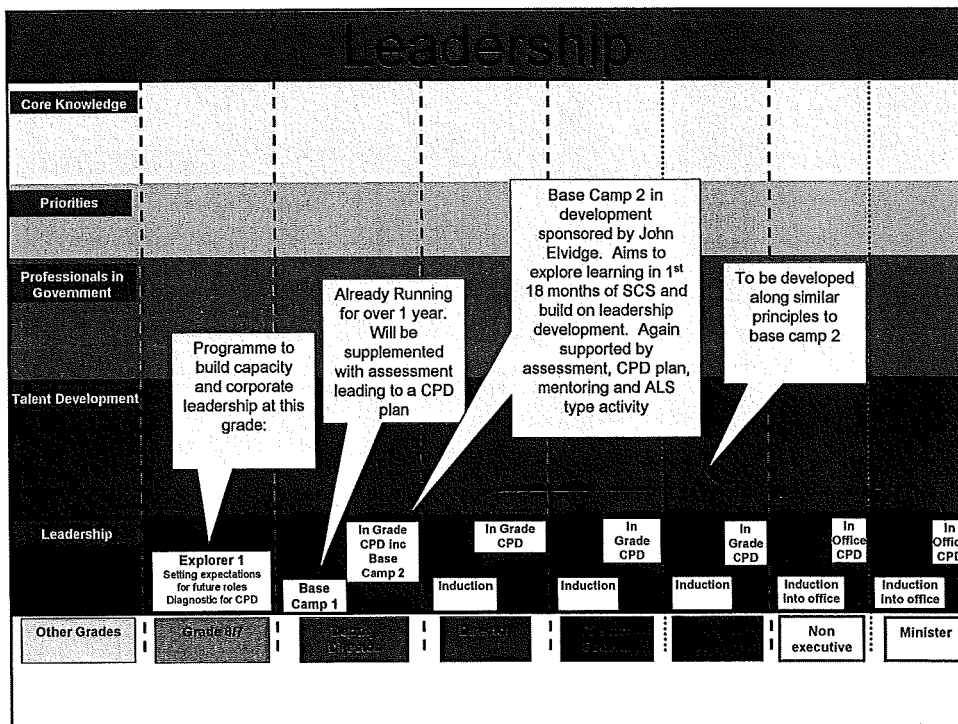
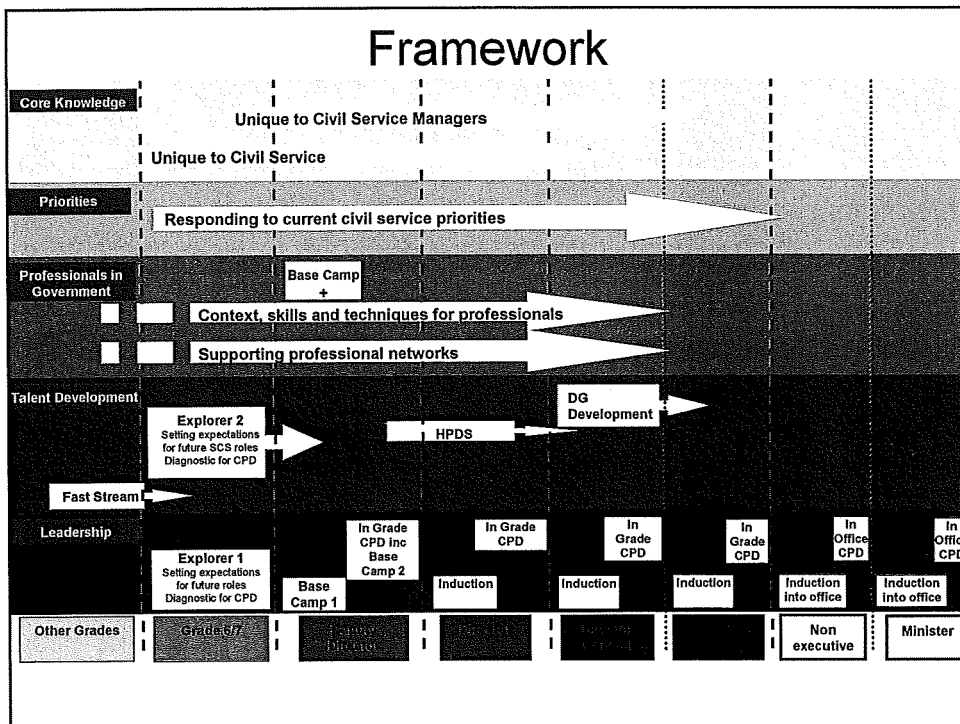
It is delivered through central government's own learning and development organisation – the National School of Government, recognising that a high proportion of the core learning programme is about:

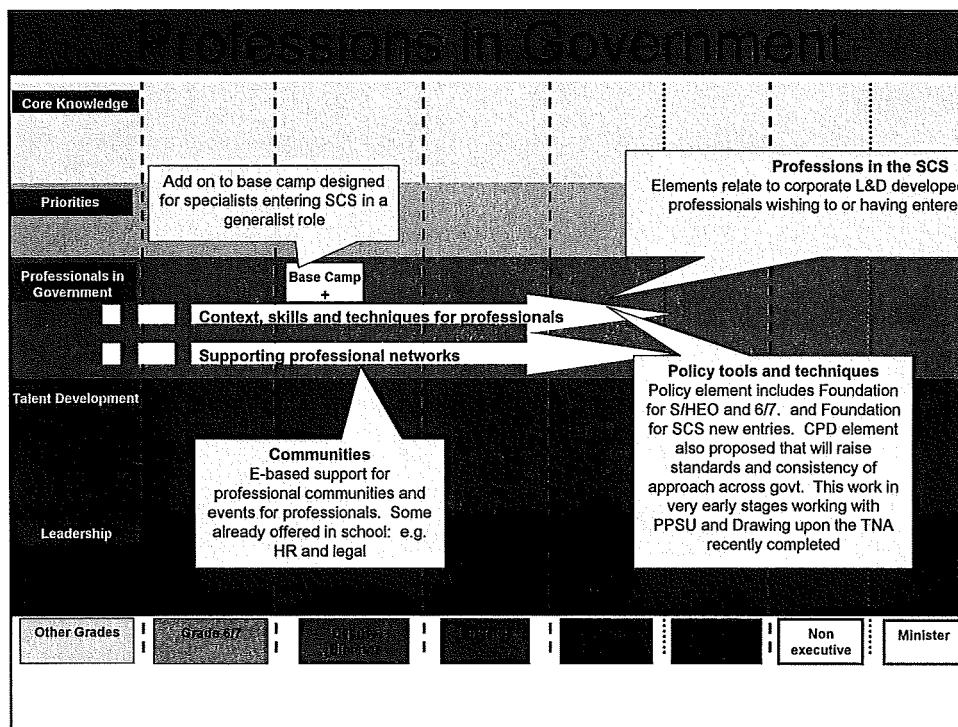
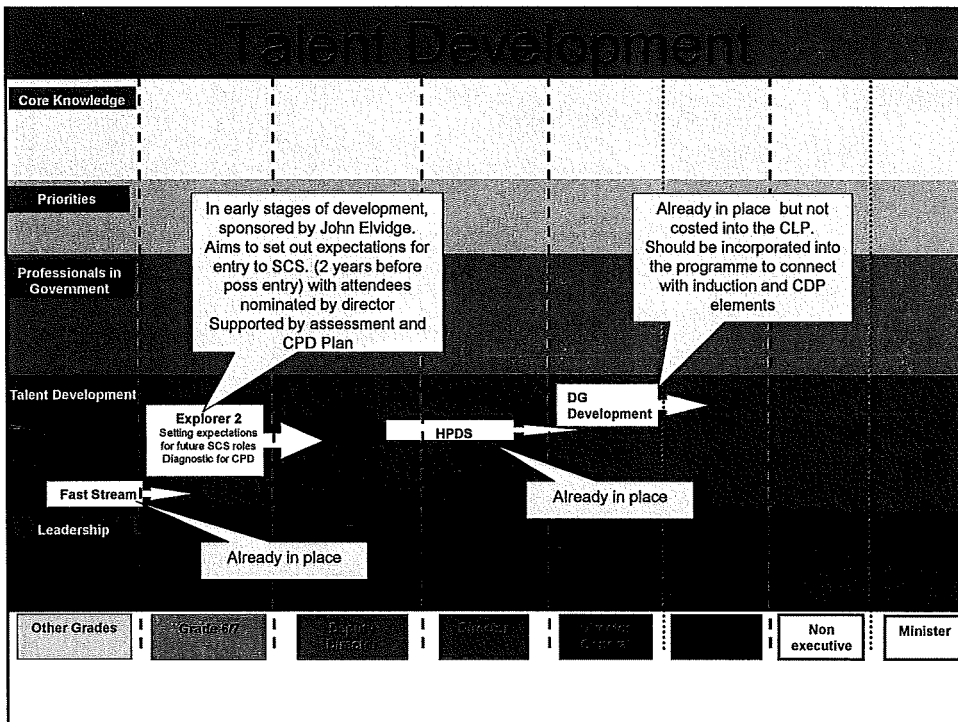
- Applying knowledge, skills and experience already held within the civil service; and
- Is about bringing people together from across the civil service to share ideas and experience

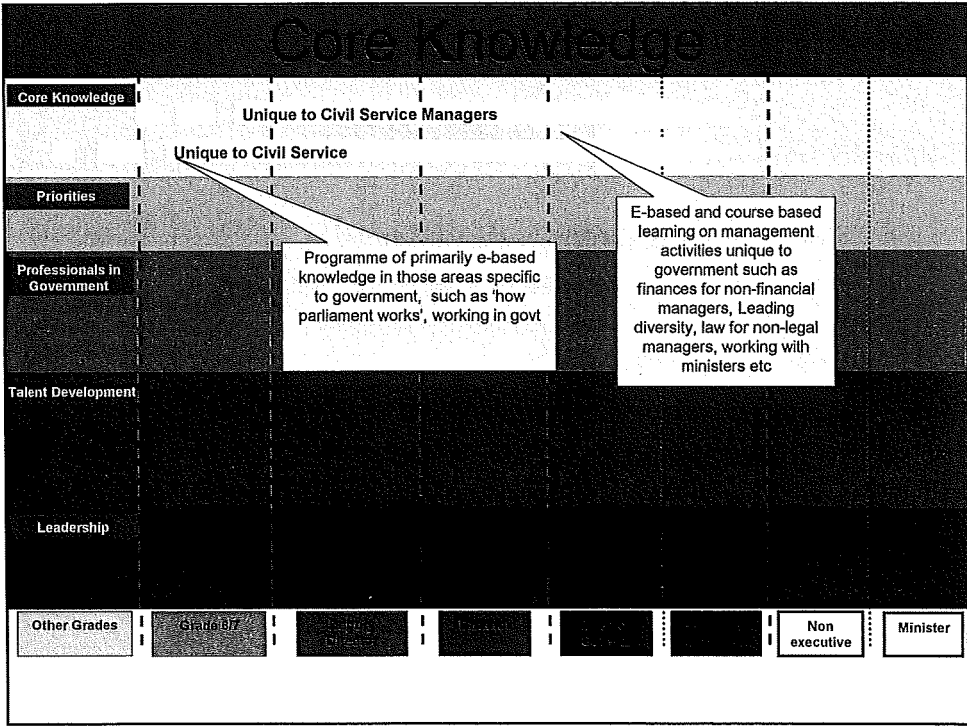
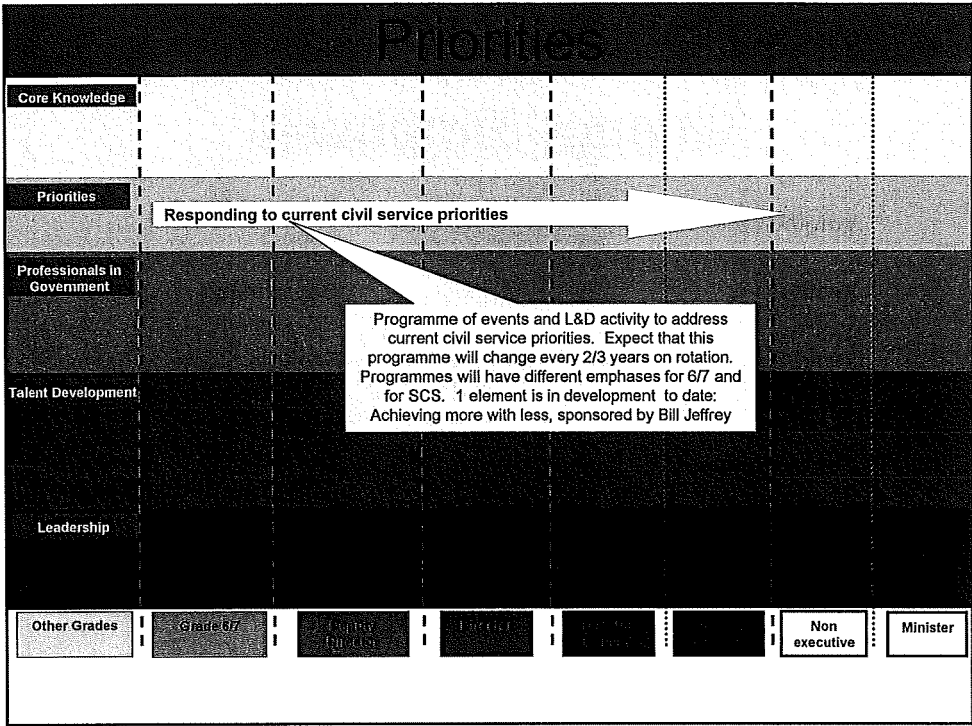
## Desired outcomes for Civil Service...

- A civil service that:
  - Is more engaging, innovative, collaborative
  - Works well across boundaries (cross the globe, dep'ts, sectors, disciplines)
  - Achieves more with less
  - Models and applies the Civil Service values
  - Serves the public
  - Retains traditional strength in handling the political interface
  - Applies professional disciplines effectively
  - Operates with a consistent level of core skills
  - Anticipates & responds to the challenges of the future
- Core learning programme needs to address these through those elements that are about the “Civil Service way” of working



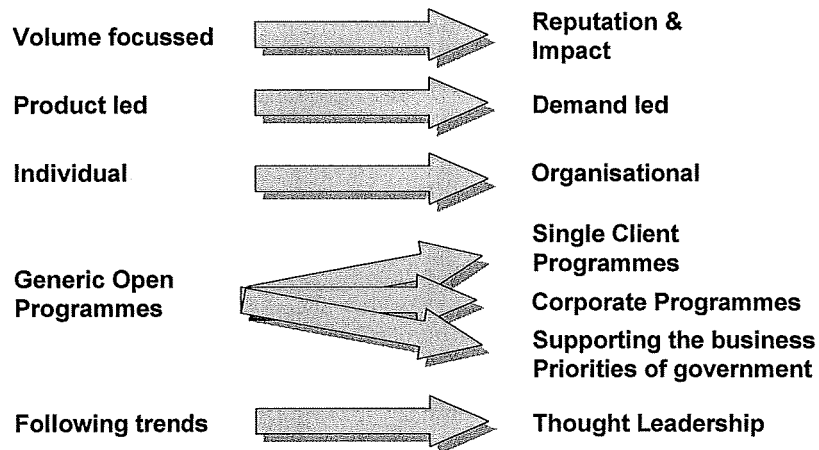








## Change Emphasis



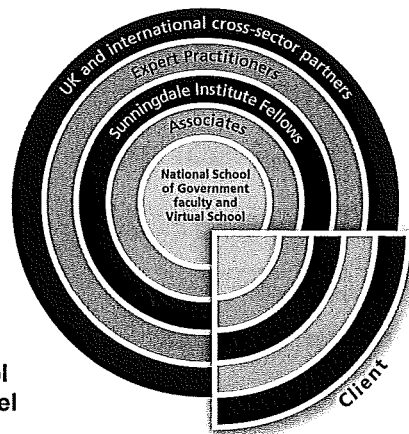
## The Challenge

- **A sustainable organisational model**
- **Highly flexible and responsive to meeting a complex set of competing demands**
- **With a high reputation**
- **Aligned to the priorities of Government**
- **At a low fixed cost!**

## Capability

- We focus on our core activity
- **Private Finance Initiative deal for facilities management**
  - Capital investment in physical infrastructure
  - Improved service levels
  - Allows NSG to focus on our core activity
  - Lease back

## Enhance Capability



National School  
Capability Model



## Capability

- Accreditation; endorsement; reputation
- **Strategic Partners - Working with leading Universities and Business Schools**
  - Warwick Business School – developing an MPA
  - Ashridge – UK Leadership Programme
  - Henley Management College – developing a distance learning MBA
  - Birmingham University – MSc in Organisational Development
  - University of Cambridge – Advanced Diploma in L&D
  - Oxford University – Policy Seminars
  - Kingston University – MA in HR and Change
  - Leeds Metropolitan University – Government communications training



## Some useful web sites

- [www.directgov.gov.uk](http://www.directgov.gov.uk)
- [www.cabinet-office.gov.uk](http://www.cabinet-office.gov.uk)
- [www.nationalschool.gov.uk](http://www.nationalschool.gov.uk)
- [www.number-10.gov.uk](http://www.number-10.gov.uk)
- [www.civilservice.gov.uk](http://www.civilservice.gov.uk)
- [www.government-skills.gov.uk](http://www.government-skills.gov.uk)

蘇格蘭政府績效管理方案

**Performance Management in the Scottish Government**

**Performance Appraisal**

**Managing Less than Effective Performance**

## **Performance Management in the Scottish Government Main bargaining unit**

**Performance Management** is a process which brings together many of the elements which go to make up the successful practice of people management, including:

- the appraisal of performance
- learning and development
- reward

The aim of the Scottish Government's performance management system is to create a high performing organisation that is well equipped to meet day-to-day and future challenges, to improve the way we work and the quality of service we provide to Cabinet Secretaries, Ministers and the people of Scotland.

The Performance Management System is used to appraise, develop and reward all staff in the Scottish Government Main Bargaining Unit (SGM) in Bands A-C.

**Performance Appraisal** is designed to:

- ensure that Job Holders are clear about their individual role and how they should fulfil it;
- link the Job Holder's role and individual objectives to the wider organisational objectives set out in Management Plans;
- ensure that Job Holders and their Reporting Officer agree and review objectives and priorities;
- ensure that Job Holders review their performance against objectives to make sure that they are making the best possible contribution;
- ensure that Job Holders receive constructive feedback in order to develop and improve their performance;
- ensure that less than effective performance is identified quickly and support provided promptly to raise it to an acceptable standard.

Remember, the appraisal form is a tool which Job Holders and Reporting Officers should use to manage performance. Both parties have a responsibility to ensure that it is used appropriately and that the proper process is followed at the appropriate time.

**Pay is directly linked to performance.** The performance and pay award years differ – the performance year runs from 1 April to 31 March and the pay year follows on from this, running from 1 August to 31 July. To qualify for a pay award individuals must be employed by the Scottish Government on the date from which the award is effective i.e. the start of the pay year - 1 August

## Performance Management

and meet the required criteria within the preceding appraisal period. Separate arrangements apply to those staff who are on anniversary pay award cycles, such as, Fast Stream and Legal Officers.

**Performance Appraisal** should be a fair and straightforward record of an individual's achievement against their objectives, based on evidence, but without requiring a line by line account of every aspect of performance. **The brief explanations on the performance appraisal form and the notes at the end of the form should provide sufficient guidance for the appraisal to be completed in the majority of cases. Additional guidance, should it be required, is set out in this document.** If you still have unanswered queries you should raise them with HR Shared Service Centre (HRSSC).

### **Equal Opportunities**

The Scottish Government policy on equal opportunities requires all staff to be treated equally irrespective of their sex, marital/civil partnership status, age, race, ethnic origin, sexual orientation, disability, religion or belief, working pattern, employment status, gender identity (transgender), caring responsibility or trade union membership and this is reflected in the performance management and performance appraisal process. All staff should ensure that they adhere to this policy throughout the performance appraisal process.

### **Managing Disability In The Performance Management Process**

Line Managers play a major role in the performance management process and, in carrying out their duties and responsibilities, they should be aware that disability is an important issue which can have an impact on an individual's performance. It is important therefore that all Line Managers ensure they are aware of their responsibilities. These are set out in the Managing Disabled Staff guidance on the HR Intranet.

### **General**

The Scottish Government attaches great importance to all staff participating conscientiously and timeously in the performance management system. Failure to do so will be viewed seriously.

## Performance Appraisal

### **Performance Appraisal**

- Overview of Process
- Appraisal Standards
- Objectives
- Performance Reviews
- Overall Performance Markings
- Roles and Responsibilities
- Appeals
- Probationary reports and non-standard arrangements
  - Staff on probation
  - Level transfer or Promotion/Downgrading
  - Temporary Responsibility at a Higher Pay Range
  - Fast Stream staff
  - Absences
  - Outward secondment
- Appraisal Form

## Overview of Process

### Step 1 Objectives

Set SMART objectives at the start of the appraisal year:

- 4-6 non-mandatory objectives
- 1 mandatory objective – people management (for those who manage staff)
- 1 mandatory objective - diversity

Identify training and development needs (PLP)



### Step 2 In-Year Performance Review

**At least** one per year, no later than October/November

Discussion on performance/progress

Review objectives – valid/achievable/additional

Opportunity for job holders to discuss where Management might further assist their performance and/or development e.g.

- support in delivering certain aspects of objectives
- changes to management/leadership styles
- diversity issues



### Step 3 Annual Performance Review

Takes place April/May

Discussion about achievement of objectives and overall performance

Complete Performance Appraisal form

Indication of achievement against each objective including supporting comments where required

Overall Performance Marking

Summary of overall performance

Note that less than effective performance **must** be tackled **immediately** it is identified. Specific guidance is detailed under Managing Less than Effective Performance at page 34.

## **Appraisal Standards**

### **Outline Procedures For Ensuring Fair Distribution Of Performance Markings**

The aim of these procedures is to ensure that all those responsible for managing staff are aware of and understand their role and responsibility in ensuring that the performance appraisal system relating to staff in the Scottish Government Main bargaining unit (SGM) is operated fairly and consistently across the Scottish Government.

A top-down approach is required. Senior Management, particularly Directors General, Directors and Divisional Heads, have the lead responsibility in ensuring that all Line Managers in their commands understand and apply the performance appraisal standards properly and fairly.

Directors General should bring together their Directors and Divisional Heads, along with their HR Business Partner, periodically throughout the year to discuss the fair and consistent application of performance appraisal standards.

Such meetings might usefully take place at the beginning of the appraisal year, mid-way through the appraisal year and shortly before the end of the appraisal year.

#### **The purpose of the meetings would be to ensure:**

- that the agreed corporate guidance on performance appraisal is applied conscientiously, consistently and fairly;
- that Line Managers understand the overall performance criteria before awarding performance markings, and that markings are awarded properly and consistently so far as possible across the Scottish Government;
- that overall performance standards set out in the performance appraisal form are understood and applied properly and consistently within their areas;
- that Line Managers understand their responsibility for identifying and dealing with less than effective performance quickly and in accordance with agreed procedures;
- that markings can be justified and significant variations against any expected spread across Directorates can be defended;
- that performance appraisal is carried out timeously for all staff in their commands;

It is important that there is an ongoing dialogue at every level to ensure that markings are awarded fairly and consistently.

After all performance markings are available, HR will carry out an analysis and report to Permanent Secretary, Directors General and the Unions.

## Performance Appraisal

### Objectives

At the start of the appraisal year, the Job Holder and Reporting Officer should agree objectives for the year ahead. These should be recorded in Section A of the performance appraisal form.

Objectives should be **Specific Measurable Achievable Relevant Time-related** with verifiable targets and milestones where possible.

The aim should be to set 4 - 6 non-mandatory objectives.

In most cases there should be a clear link between objectives, Management Plans and the delivery of business. However, this may not always be possible, particularly for staff in Band A where it may be more appropriate to set objectives which reflect the work they do to support their team. Managers should ensure that Job Holders understand how their objectives contribute to the success of the Branch/Division/Directorate's commitments.

Anyone who manages staff must have at least one **people management** related objective. Possible examples are:

- Give staff individual and constructive feedback about their performance and the quality of their work by the end of July, November and March;
- Improve communication within the team by holding monthly Branch meetings.

With effect from 1 April 2008, all staff must have at least one **diversity** related objective. Possible examples of diversity objectives are:

- Ensure that membership of the Policy Working Group has an appropriate representation of women, ethnic minorities and disabled people;
- When organising the Branch Away Day ensure that diversity issues are considered by consulting the Staff Etiquette Guide on the HR Intranet

When agreeing objectives, consideration should be given to whether there is any training or development needed to help deliver the objectives successfully. Any learning activities should be recorded in the Job Holder's Personal Learning Plan (PLP). The PLP is included in the Skills for Success/Development Review materials available on the Skills for Success section on the intranet. Once this is completed it should be sent to the Training Liaison Officer (TLO).

There is no need to wait for an in-year review to amend objectives. Objectives should be reviewed regularly and should be part of the ongoing discussion between the Job Holder and Reporting Officer.



## Performance Appraisal

### Performance Reviews

#### In-Year Performance Review

There must be at least one in-year review of performance and ideally this should be no later than October/November. **In-year performance reviews can be instigated by either the Job Holder or the Reporting Officer.**

The in-year review provides an opportunity for open and constructive discussion between the Reporting Officer and Job Holder - both should prepare for it. An aide-memoire is available which both the Job Holder and Reporting Officer may find useful when discussing performance against objectives.

Points to cover include performance/progress against objectives, whether objectives are still valid/achievable and whether there are any new objectives to agree and any new training/development requirements.

Discussion should be recorded at Section B of the Performance Appraisal form by the Reporting Officer, and agreed by both parties. It should be retained by the Job Holder and the Reporting Officer and not submitted to HR. On request, subject to the agreement of both the Job Holder and the Reporting Officer, a copy may be shared with the Countersigning Officer.

It is also good practice for Reporting Officers to ask if there is anything Management can do to help the development and performance of the Job Holder. This may cover issues such as support in delivering certain aspects of the agreed objectives; or whether there are any changes to management or leadership styles which would help to smooth the flow of business. Managers should also consider any diversity issues which could assist them in supporting the job holder e.g. these might relate to disability, religion, or working patterns. Both parties are encouraged to participate constructively and to agree whether this aspect of the discussion should be recorded in Section B of the Appraisal form.

#### Annual Performance Review

The annual performance review takes place in April/May.

The review must include an open and constructive discussion between the Job Holder and Reporting Officer about the achievement of objectives and overall performance. The standards against which performance must be assessed are described at pages 10-12. An aide-memoire is attached which both the job holder and reporting officer may find useful when discussing performance against objectives.

If agreement is not reached on any aspect of the Annual Performance Review, the Reporting Officer should explain why in the appraisal form. In such circumstances, the final decision is left to the

## Performance Appraisal

Countersigning Officer. Please see further information at page 9. However, if there remains a disagreement the Job Holder may appeal. Please see further information at page 16.

### **Performance Appraisal Form**

At Section A Part 1, the Reporting Officer should indicate for each objective, whether it has been Exceeded, Achieved, Partly Achieved or Not Achieved and provide supporting comments particularly where an objective has been Exceeded or Partly or Not Achieved. Details of any extenuating circumstances which may have affected the achievement should also be noted.

At Section A Part 2, the Reporting Officer should record the overall performance marking taking account of the standards described at pages 10-12. This marking should take into account the level of achievement of all the objectives, outcomes and overall performance and be discussed in advance with the Countersigning Officer.

At Section A Part 3, the Reporting Officer should record their views on how the objectives for the year have been achieved. Any major strengths in performance and, where relevant, potential areas for development should be highlighted.

At Section A Part 4, the Countersigning Officer should indicate whether they agree with the report, and add any comments which they may wish to make.

At Section A Part 5, the Job Holder can comment on any aspect of the performance appraisal report.

### **Meeting with Countersigning Officer**

The Job Holder may request a meeting with the Countersigning Officer to discuss the appraisal. The meeting does not need to be a forum simply to discuss disagreements. It may also be used as a means for managers and staff to keep in touch.

A record of the meeting is required only by HR where the Job Holder intends to pursue an appeal or if during the meeting, the Job Holder disagrees with any aspect of the performance assessment. In any other circumstances there is no specific need to return a record of the meeting to HR unless either party requests it.

If a record of the meeting is made, both the Job Holder and Countersigning Officer should verify it with their signatures.

### Overall Performance Markings

There are five overall performance appraisal markings:

- Exceptional
- Highly Effective
- Effective
- Partly Effective
- Not Effective

The starting point for any assessment should be an Effective marking. This represents the standard for the range. Only if an individual's performance falls below or exceeds the reasonable expectation for the range should a different marking be awarded. If a different marking is considered the Reporting Officer must be convinced that the criteria laid down in the definitions that follow have been satisfied. The Reporting Officer must be content that evidence exists to support the marking awarded.

#### Effective

A good performance fully meeting expectations, where individuals have:

- delivered their agreed objectives;
- responded well to pressures, where they arose;
- worked in partnership with colleagues, and others, helping them as required.

However, Job Holders may still be marked Effective if circumstances outwith their control mean that they do not fully meet their objectives.

#### Performance which exceeds Effective

#### Highly Effective

A very strong overall performance, where individuals have exceeded an Effective standard of performance and, in particular, have:

- delivered and exceeded their agreed objectives;
- responded well to pressures, where they arose;
- demonstrated that they are able to deliver demanding tasks which were delegated to them;  
and
- worked in partnership with colleagues, and others, helping them as required.

## Performance Appraisal

### **Exceptional**

Exceptional markings can be awarded to staff at all levels but to receive such a marking the individual's performance must have been truly exceptional. Staff in Band A pay ranges who merit an Exceptional marking would normally be expected to meet a minimum of three of the following descriptors over the relevant appraisal year. Staff in Bands B and C pay ranges would normally be expected to meet all of the descriptors over the relevant appraisal year:

- delivered and significantly exceeded their agreed objectives;
- responded very well to pressures, where they arose;
- have gone beyond their agreed objectives and expected levels of performance, producing viable new ideas and new approaches which may, for example, improve efficiency, deliver savings or improve team or cross-directorate working; and
- worked in partnership with colleagues, and others, helping them as required.

However, working long hours, coping well with the routine pressures of the post and time in post or in the Service do not equate to Exceptional performance.

It is important to keep in mind that an individual's disability should not preclude them from achieving an exceptional marking. Such a marking should be awarded where their performance is assessed as exceptional in relation to the objectives which have been agreed with them.

### **Less than Effective Performance**

It is important to note that as soon as an individual's performance becomes less than effective it must be tackled at that point. Action must not be delayed until the mid-year or end-year review. When dealing with less than effective performance specific procedures (see page 34) must be followed. The following performance markings cannot be awarded unless an individual is subject to these procedures.

### **Partly Effective**

The Partly Effective marking is for staff who are not achieving their objectives and who need to work on their development to become effective. A Partly Effective marking may be appropriate where individuals have:

- tried but failed to deliver consistently the standard of performance expected of the range;
- delivered some acceptable work but showed weaknesses in overall performance;
- allowed slippages in timescales which were within their control and did not achieve some or many objectives;
- required input from peers or managers on a regular basis to ensure agreed objectives were met.

## Performance Appraisal

Where a Partly Effective performance marking is given the individual's salary is not affected.

### **Not Effective**

This marking should be awarded where there are serious concerns about an individual's performance.

A Not Effective marking may be appropriate where:

- work was of a consistently poor standard;
- objectives were not achieved and there were serious slippages in timescales;
- there was an approach to work which has had a negative impact on the delivery of objectives;
- there was little or no evidence that the Job Holder had applied themselves to their objectives and made a reasonable and sustained effort to perform to an effective standard.

Where a Not Effective performance marking is given the individual will not receive a pay award and their salary will be frozen.

### **Roles and Responsibilities**

It is the responsibility of all staff to play their part in the performance management process and complete the necessary actions conscientiously and on time.

### **Who can carry out an appraisal?**

Appraisal should not normally be carried out below A4 level. In some operational areas, however, there may be staff at A3 level who have supervisory responsibilities which can include annual reporting and career development.

Reporting and Countersigning Officers must have completed the performance appraisal training package before conducting appraisals.

Reporting and Countersigning Officers must also have at least three months experience of the Job Holder's work. If not, appraisals should be carried out by the individual's former Reporting/Countersigning Officer. If they are not available, the person next above in the current management chain should take on this role.

Staff who are on probation cannot conduct an appraisal. The next above in the management chain should carry out the appraisals in consultation with the probationer.

Staff undertaking temporary responsibility at a higher level cannot conduct an appraisal of their peers. They can however set objectives. For example, a B1 member of staff temporarily undertaking duties at B2 level can agree objectives for their B1 staff member.

The presumption is that consultants and contractors would not normally carry out appraisals on substantive members of staff. However, in exceptional circumstances, following discussion with HR (or where appropriate the relevant Agency HR team) this may be possible. Any consultants, contractors or secondees who carry out appraisals must have completed the appropriate appraisal training. The Countersigning Officer must be a substantive member of staff.

## Performance Appraisal

### **Job Holder's role**

As a Job Holder, you are required to:

- discuss and agree with your Reporting Officer your SMART objectives for the forthcoming performance appraisal year;
- consider whether there are any training and development needs associated with successful delivery of the objectives. Any learning activities should be recorded in your Personal Learning Plan;
- ensure your SMART objectives are agreed by 31 May and that you understand how your objectives will contribute to the success of the Branch/Division/Directorate commitments and link to Management Plans;
- agree at least one date for your in year review and prepare for the discussion in advance;
- perform effectively against your objectives and deliver the agreed outcomes; and
- contribute actively to the discussion of your performance and further development needs with your Reporting Officer.
- An aide-memoire is available which both the Job Holder and Reporting Officer may find useful when discussing performance against objectives.

### **Reporting Officer's role**

As a Reporting Officer, you are required to take responsibility for managing your staff's performance.

In particular you should:

- discuss and agree SMART objectives with your staff;
- ensure that your staff understand how their objectives will contribute to the successful delivery of the commitments contained in Management Plans;
- discuss and agree your staff's training and development needs and learning opportunities;
- ensure that individual Personal Learning Plans for the coming year are completed and forwarded to your Training Liaison Officer (TLO);
- monitor their performance regularly and provide ongoing support and feedback;
- give praise and thanks when it is due;
- identify less than effective performance as soon as it arises and deal with it in accordance with the agreed procedures;
- understand and maintain appraisal standards as well as ensuring your staff understand them; and

## Performance Appraisal

- carry out appraisals on time so that your staff do not feel their contribution, performance and development is unimportant as well as ensuring that their pay award is not delayed.
- An aide-memoire is available which both the Job Holder and Reporting Officer may find useful when discussing performance against objectives.

Before carrying out an Annual Performance Review it is good practice to seek the Countersigning Officer's views on staff in your area.

### **Countersigning Officer's role**

As a Countersigning Officer, you are required to:

- oversee the management role of the Reporting Officer;
- ensure your staff and managers understand and maintain appraisal standards;
- act as arbiter where there is a disagreement between Job Holder and Reporting Officer;
- meet with Job Holders where requested;
- ensure objectives are SMART, fair and broadly comparable for people at equivalent levels and are linked to the Branch/Division/Directorate Business Plans;
- review evidence used to substantiate markings, ensuring consistent and fair application of assessment criteria;
- decide who is responsible for conducting their appraisal where a Job Holder works to a number of different people; and
- indicate on the appraisal form whether you agree with the report, and add any comments you may have.

Any changes to the performance assessment you may be considering should be discussed in advance with the Reporting Officer. Where there remains disagreement, your amendments will stand. You can also change the overall performance marking but before doing so you must conduct a meeting with the Job Holder.

Once you have completed Section A Part 4 of the appraisal form you should forward it to the Job Holder for comment. The Head of Division has responsibility for ensuring that appraisal forms are completed and returned to HR on time.



### Appeals

Where a Job Holder is unhappy about any aspect of the appraisal process as it applies to them, they should discuss this first with their Reporting Officer with a view to reaching a satisfactory resolution of the issue. If the issue is unresolved, the Countersigning Officer should become involved (see Countersigning Officer's role at page 15). They have the authority to alter the Reporting Officer's markings.

If there remains disagreement about any aspect(s) of the appraisal which cannot be resolved with the Reporting or Countersigning Officers the Job Holder may appeal.

The appeal should be made in writing to the Head of Division/Director/Chief Professional Officer (CPO) or Agency equivalent, as appropriate. The appeal should be lodged within 10 working days of the Job Holder and Countersigning Officer agreeing a formal record of their meeting and a copy of the appeal should be sent to the:

- HR Professional Adviser
- Reporting and Countersigning Officers
- appropriate Head of Profession if the appeal relates to professional practice or standards
- Trade Union representative if the Job Holder so wishes.

The appeal should contain full details of the grounds for appeal and copies of the performance appraisal report and the record of the meeting with the Countersigning Officer. The Job Holder must provide evidence if they consider their overall performance marking inappropriate.

The HR Shared Service Centre or relevant Agency HR Team will select an Arbiter from outwith the Job Holder's Directorate General or Agency to decide the appeal and should exercise discretion in the selection having due regard to the particular circumstances of each case and the need to ensure objective arbitration.

The Arbiter will:

- obtain information and comments from the Reporting and Countersigning Officers, and will copy their comments to the Job Holder;
- consult the relevant HR Professional Adviser, for advice on any issues relating to the Performance Appraisal system, or any Equal Opportunities/Diversity matters;
- where necessary, obtain advice from the appropriate Head of Profession on any matters relating to professional practice or standards;
- ensure the Reporting Officer attends the Hearing;

## Performance Appraisal

- invite the Job Holder to present their case at an oral hearing, normally within 15 days of receiving the appeal;
- if the Job Holder so wishes, a colleague or Trade Union representative, may assist the Job Holder at the Hearing. The accompanying person may confer with the Job Holder, address the Hearing and ask the Arbiter questions. They cannot, however, answer questions that the Arbiter specifically addresses to the Job Holder.

The Arbiter may seek additional information or clarification on any issues raised, from relevant persons, at any time in the appeal process and the Job Holder will be given the opportunity to comment on any additional information provided.

The Arbiter will consider all the available evidence before reaching their decision on the appeal and, normally within 5 days of the Hearing, notify the Job Holder and their:

- Head of Division/Director/CPO/Agency equivalent as appropriate
- Reporting and Countersigning Officers
- HR Professional Adviser

of his/her decision and the reason(s) for it in writing.

If the Arbiter changes the Performance Appraisal report, the Job Holder will be given a copy.

**The Arbiter's decision on an appeal is final.**

## **Probationary reports and non-standard arrangements**

### **Probation**

Most staff have a probation period of nine months from their date of entry to the Scottish Government. An interim probation performance appraisal is required at four months and a final probation performance appraisal at nine months. It is important that those timescales are adhered to so that performance during probation can be properly managed.

### **Probation Performance Appraisal Cycle**

When the Probationer takes up post, they should, in discussion with the Reporting Officer, agree objectives for the forthcoming 4 and 9 months. These objectives should be SMART and, importantly, realistic in terms of the Probationer's experience. The objectives should be recorded in the relevant section of the Performance Appraisal form.

The Reporting Officer and Probationer should meet regularly throughout the probation period to discuss performance including any difficulties that the latter may have in meeting objectives. Reporting Officers should consult Human Resources (HR) about any performance that is less than effective (see Less than Effective Performance during probation guidance at page 19).

### **Interim Probation Performance Appraisal**

The Reporting Officer and Probationer will meet after the latter has spent 4 months in post to review progress in achieving the agreed objectives. The outcome of this will be recorded on the Performance Appraisal form. The Reporting Officer will forward this form to the Countersigning Officer and the normal process for completing a performance appraisal form will follow. Finally, the Reporting Officer will send the Performance Appraisal form to the HR Shared Service Centre.

### **Final Probation Performance Appraisal**

The Reporting Officer and Probationer will meet after the latter has spent 9 months in post to review progress in achieving the agreed objectives during the whole 9 months probation period.

The outcome of this will be noted on a Performance Appraisal form. The Reporting Officer will forward this form to the Countersigning Officer and the normal process for completing a performance appraisal form will follow. Finally, the Reporting Officer will send the Final Probation Performance Appraisal form to the HR Shared Service Centre.

## Performance Appraisal

### **Next Performance Appraisal**

Probationers, whose appointments are confirmed after satisfactorily completing their probation, join the normal performance appraisal cycle that runs from 1 April to 31 March. Consequently, if probation ends between:

1 April and 30 September inclusive - the Probationer and Reporting Officer should agree further objectives for the period up to 31 March so that a performance appraisal for the full appraisal year can be undertaken.

1 October and 31 March inclusive - no further formal performance appraisal is required for that appraisal year. However, the Reporting Officer and Probationer should agree objectives for the remainder of that appraisal year and the Probationer given feedback on performance.

### **Less than Effective Performance during Probation**

Where, despite giving feedback, advice, support and assistance, the Reporting Officer (in consultation with the Countersigning Officer) is concerned that the performance of the Probationer remains below an effective standard they should consult immediately with HR. HR and the Reporting Officer will discuss the performance shortcomings and the circumstances surrounding them.

When HR agrees that a Partly Effective or Not Effective marking may be appropriate (a Not Effective marking can be awarded at any time during the probation period when it is clear that the Probationer's performance is less than effective and unlikely to become effective) the Reporting Officer should conduct a performance appraisal and forward the appropriate Probation Performance Appraisal form to the Countersigning Officer. The normal process for completing a performance appraisal form will follow. Finally, the Reporting Officer will send the Probation Performance Appraisal form to the HR Shared Services Centre.

The HR Professional Adviser will invite the Probationer to a meeting where the Probationer may be accompanied by a colleague or Trade Union representative. The main points that HR will cover during these meetings are set out under the relevant headings below.

## Performance Appraisal

### **Interim Probation Performance Appraisal - Partly Effective**

- The performance issue
- Improvement required
- Consequences if the Probationer does not reach an effective standard by the end of the probation period or performance deteriorates to Not Effective at any time during the remainder of the probation period (i.e. that his/her appointment will be terminated).

### **Final Probation Performance Appraisal - Partly Effective**

- Concern about less than effective performance
- Consideration is being given to dismissing the Probationer
- Purpose of meeting is to discuss this before a decision is made
- If the Probationer is dismissed they have a right of appeal against dismissal

### **Final Probation Performance Appraisal - Partly Effective (where exceptional circumstances exist not to consider dismissal)**

- The performance issue
- Probation extended to give final opportunity to reach required standard
- Improvement required
- Consequences if the Probationer does not reach an effective standard by the end of the extended probation period or performance deteriorates to Not Effective at any time during the remainder of the extended probation period (i.e. that his/her appointment will be terminated).

### **Not Effective (at any time)**

- Concern about less than effective performance
- Consideration is being given to dismissing the Probationer
- Purpose of meeting is to discuss this before a decision is made
- If the Probationer is dismissed they have a right of appeal against dismissal

## Performance Appraisal

### Level Transfer or Promotion/Downgrading

Where staff change post or pay range between 1 April and 30 September inclusive:

- an appraisal report is due at the end of March based on their performance in the new post or new pay range.

Where staff change post or pay range between 1 October and 31 March inclusive:

- an appraisal report is due at the time of transfer based on their performance from 1 April. No further Performance Appraisal is required for that reporting year.

If exceptionally a Job Holder has three or more posts in an appraisal year, the Reporting Officer for the post in which they have served longest should complete the Performance Appraisal in consultation with the other Reporting Officer(s).

### Temporary Responsibility at a Higher Pay Range

Temporary responsibility for undertaking duties at a higher pay range is normally a short term arrangement for three months or less. If exceptionally, staff complete work associated with a higher range for six months or more in an appraisal year, their performance should be appraised at the higher pay range. It is possible that by undertaking the more demanding work, they may receive a lower performance marking than normal and, to ensure that they receive a fair performance pay award, their marking is determined using a conversion table. This can be found at the TRS entry on the HR Intranet. While acting up to the higher range if an individual's performance becomes less than effective the expectation is that the temporary responsibility will cease.

### Fast Stream staff

Staff joining the Fast Stream undertake a two year development period, during which their appraisal cycles run according to their start date. There must be at least one in-year review of performance and ideally this should be around mid-year. On completion of the two year development period, the standard appraisal cycle will apply.

#### Examples:

**Joined Fast Stream** **1 September 2006**

1<sup>st</sup> Annual Appraisal & Performance Pay Award 1 September 2007

2<sup>nd</sup> Annual Appraisal & Performance Pay Award 1 September 2008

3<sup>rd</sup> Annual Appraisal 31 March 2009

3<sup>rd</sup> Performance Pay Award 1 August 2009

- Following the 2<sup>nd</sup> review as there are more than 6 months of the appraisal year remaining a report is due at 31 March 2009

## Performance Appraisal

### **Joined Fast Stream**

**1 December 2006**

1<sup>st</sup> Annual Appraisal & Performance Pay Award 1 December 2007

2<sup>nd</sup> Annual Appraisal & Performance Pay Award 1 December 2008

3<sup>rd</sup> Performance Pay Award 1 August 2009

3<sup>rd</sup> Annual Appraisal 31 March 2010

- Following the 2<sup>nd</sup> review as there are less than 6 months of the appraisal year remaining no report is required at 31 March 2009. The performance marking at the 2<sup>nd</sup> review will be used again, and inform the 3<sup>rd</sup> performance pay award.

### **Absence**

To qualify for a performance appraisal at the end of the appraisal year, staff have to be at work for three consecutive months of the appraisal year. Staff who are/have been on long term sick absence, maternity leave or special leave and who don't have three consecutive months attendance will not have a Performance Appraisal for that appraisal year. Arrangements for determining pay awards in such circumstances are detailed at the Pay of Staff on Long Term Absences entry on the HR Intranet.

### **Secondment**

The Scottish Government's Performance Appraisal system/form is to be used by all staff on secondment to an outside organisation. Full details of the arrangements will be set out in the letter of secondment.



**PERFORMANCE APPRAISAL**

**PERSONAL DETAILS**

<b>Full Name:</b>	Full Name
<b>Staff Number:</b>	Staff No
<b>Pay Range:</b>	Pay/Range
<b>Job Title:</b>	Job Title
<b>Directorate General/Agency:</b>	Directorate General/Agency
<b>Division:</b>	Division

**APPRAISAL DETAILS**

(To check a box, double click it and change the Default Value to 'Checked')

**Type of report:**

<input type="checkbox"/> Standard Appraisal	<input type="checkbox"/> Transfer Report	<input type="checkbox"/> Improvement Programme
<input type="checkbox"/> Interim Probation	<input type="checkbox"/> Final Probation	<input type="checkbox"/> Extended Probation

Pay Range to which the report relates: Pay Range

Period of Report: From: dd/mm/yyyy To: dd/mm/yyyy



### **Performance Management in the Scottish Government Main Bargaining Unit**

**Performance Management** is a process which brings together many of the elements which go to make up the successful practice of people management, including:

- the appraisal of performance;
- learning and development;
- reward.

The aim of the Scottish Government's performance management system is to create a high performing organisation that is well equipped to meet day-to-day and future challenges, to improve the way we work and the quality of service we provide to Cabinet Secretaries, Ministers and the people of Scotland.

**Performance Appraisal** is designed to:

- ensure that Job Holders are clear about their individual role and how they should fulfil it;
- link the Job Holder's role and individual objectives to the wider organisational objectives set out in Management Plans;
- ensure that Job Holders and their Reporting Officer agree and review objectives and priorities;
- ensure that Job Holders review their performance against objectives to make sure that they are making the best possible contribution;
- ensure that Job Holders receive constructive feedback in order to develop and improve their performance;
- ensure that less than effective performance is identified quickly and support provided promptly to raise it to an acceptable standard.

**Pay is directly linked to performance.** For the majority of staff, the overall performance appraisal marking which is given for the period covered by this report will inform their pay award. There will be exceptions to this and these are described in the detailed Performance Management guidance.

**Performance Appraisal** should be a fair and straightforward record of an individual's achievement against their objectives, based on evidence, but without requiring a line by line account of every aspect of performance. The brief explanations on the performance appraisal form and the notes at the end of this form should provide sufficient guidance for the appraisal to be completed in the majority of cases. However, there will be instances where more detailed guidance is required and this may be found in the Performance Management guidance.

#### **Equal Opportunities**

The Scottish Government policy on equal opportunities requires all staff to be treated equally irrespective of their sex, marital/civil partnership status, age, race, ethnic origin, sexual orientation, disability, religion or belief, working pattern, employment status, gender identity (transgender), caring responsibility or trade union membership and this is reflected in the performance management and performance appraisal process. All staff should ensure that they adhere to this policy throughout the performance appraisal process.

#### **General**

The Scottish Government attaches great importance to all staff participating conscientiously and timeously in the performance management system. Failure to do so will be viewed seriously.

**RESTRICTED – MANAGEMENT AND STAFF**

**SECTION A – PERFORMANCE APPRAISAL**

1. **Objectives** (See Note A1)

Objectives should be **Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-related** and, wherever possible, linked to Branch/Division/Directorate Plans. Reporting Officers should comment on how effectively each of the specific objectives has been carried out and whether there were any factors which may have influenced the achievement of the objectives. The four box ratings are indicative of performance against objectives only and should not be seen as a direct read across to the overall performance marking.

<b>Mandatory People Management Objective</b> (where individuals have staff management responsibilities) Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

<b>Mandatory Diversity Objective</b> Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

**RESTRICTED – MANAGEMENT AND STAFF**

Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

Objective	Exceeded <input type="checkbox"/> Achieved <input type="checkbox"/> Partly Achieved <input type="checkbox"/> Not Achieved <input type="checkbox"/>
Comments:    Comments	

When agreeing objectives, consideration should be given to whether there is any training or development needed to help deliver the objectives successfully. Any learning activities should be recorded in the Job Holder’s Personal Learning Plan (PLP). The PLP is included in the Skills for Success/Development Review materials available on the Skills for Success section on the intranet. **Please confirm, by ticking the box, that this has been completed.**

**RESTRICTED – MANAGEMENT AND STAFF**

2. **Performance Marking** (See Note A2)

To be completed at the annual performance review.

- Exceptional
- Highly Effective
- Effective
- Partly Effective
- Not Effective

3. **Summary**

The Reporting Officer should use the space below to set out their views of the Job Holder's overall performance and provide a brief note about the extent to which the objectives for the year have been achieved. Any major strengths in performance and, where relevant, potential areas for development should be highlighted.

Summary		
Confirmation must also be given that <b>at least</b> one In-Year Review and one Development Review have taken place.		
<b>In-Year Review</b>	<input type="checkbox"/>	Date(s): dd/mm/yyyy
<b>Development Review</b>	<input type="checkbox"/>	Date(s): dd/mm/yyyy
<b>Reporting Officer:</b>	Reporting Officer	<b>Date:</b> dd/mm/yyyy
<b>Staff No:</b>	Staff No	

**RESTRICTED – MANAGEMENT AND STAFF**

4. **Countersigning Officer's Comments**

The Countersigning Officer should indicate whether they agree with the report, and add any additional comments which they may wish to make.

Comments

**Countersigning Officer:** Name

**Date:** dd/mm/yyyy

5. **Job Holder's Comments**

The Job Holder can comment here on any aspect of the performance appraisal report.

Comments

I have seen this report and request a review meeting with my Countersigning Officer   
(check if applicable)

**Job Holder:** Name

**Date:** dd/mm/yyyy

**The Reporting Officer should update eHR with details of this report. Where this is not possible they should forward electronically to the HR Shared Service Centre or Agency HR Team.**

## NOTES TO SECTION A

### A1. Objectives

At the start of the appraisal year objectives should be agreed between the Job Holder and Reporting Officer for the performance appraisal year ahead.

The aim should be to set 4 to 6 non-mandatory objectives.

In most cases there should be a clear link between objectives, Management Plans and the delivery of business. However, this may not always be possible, particularly for staff in Band A where it may be more appropriate to set objectives which reflect the work they do to support their team.

Anyone who manages staff must have at least one **people management** related objective. Possible examples are:

- Give staff individual and constructive feedback about their performance and the quality of their work by the end of July, November and March;
- Improve communication within the team by holding monthly Branch meetings.

With effect from 1 April 2008, all staff must have at least one **diversity** objective. Possible examples are:

- Ensure that membership of the Policy Working Group has an appropriate representation of women, ethnic minorities and disabled people;
- When organising the Branch Away Day ensure that diversity issues are considered by consulting the Staff Etiquette Guide.

Further information on diversity can be found on the Intranet.

Objectives should be reviewed regularly. There is no need to wait for an in-year review to amend objectives, this should be part of the ongoing discussion between the Job Holder and Reporting Officer.

### A2. Performance Markings

There are five performance appraisal markings:

- Exceptional
- Highly Effective
- Effective
- Partly Effective
- Not Effective.

The Reporting Officer must be satisfied that evidence exists to support the marking awarded.

The starting point for any assessment should be an Effective marking. This represents the standard for the pay range. Only if an individual's performance falls below or significantly exceeds this should a different marking be awarded. If a different marking is considered, the Reporting Officer must be convinced that the criteria laid down in the following descriptors have been satisfied.

It is important to note that as soon as less than effective performance becomes evident it must be tackled at that point. Action must not be delayed until in-year or end-year reviews. Further guidance is available on the Intranet.

The following are performance descriptors for each category of marking. These must be used when considering the appropriate performance marking from the evidence available. An aide-memoire is available which both the Job Holder and Reporting Officer may find useful when discussing performance against objectives.

### **Effective**

A good performance fully meeting expectations, where individuals have:

- delivered their agreed objectives;
- responded well to pressures where they arose; and
- worked in partnership with colleagues, and others, helping them as required.

However, Job Holders may also be marked Effective if circumstances outwith their control mean that they do not fully meet their objectives.

### **Performance which exceeds Effective**

#### **Highly Effective**

A very strong overall performance, where individuals have exceeded an Effective standard of performance and, in particular, have:

- delivered and exceeded their agreed objectives;
- responded well to pressures where they arose;
- demonstrated that they are able to deliver demanding tasks which were delegated to them; and
- worked in partnership with colleagues, and others, helping them as required.

#### **Exceptional**

Exceptional markings can be awarded to staff at all levels but to receive such a marking the individual's performance must have been truly exceptional. Staff in Band A pay ranges who merit an exceptional marking would normally be expected to meet a minimum of three of the following descriptors over the relevant appraisal year. Staff in Bands B and C pay ranges would normally be expected to meet all of the descriptors over the relevant appraisal year:

- delivered and significantly exceeded their agreed objectives;
- responded very well to pressures where they arose;
- have gone beyond their agreed objectives and expected levels of performance, producing viable new ideas and new approaches which may, for example, improve efficiency, deliver savings or improve team or cross Government working; and
- worked in partnership with colleagues, and others, helping them as required.

However, working long hours, coping well with the routine pressures of the post and time in post or in the Service do not equate to Exceptional performance.

It is important to keep in mind that an individual's disability should not preclude them from achieving an exceptional marking. Such a marking should be awarded where their performance is assessed as exceptional in relation to the objectives which have been agreed with them.

### **Less than Effective**

#### **Partly Effective**

The Partly Effective marking is for staff who are not achieving their objectives and who need to work on their development to become effective. A Partly Effective marking may be appropriate where individuals have:

- tried but failed to deliver consistently the standard of performance expected of the grade;
- delivered some acceptable work but showed weaknesses in overall performance;
- allowed slippages in timescales which were within their control and did not achieve some or many objectives;
- required input from peers or managers on a regular basis to ensure agreed objectives were met.

#### **Not Effective**

This marking should be awarded where there are serious concerns about an individual's performance. A Not Effective marking may be appropriate where:

- work was of a consistently poor standard;
- objectives were not achieved and there were serious slippages in timescales;
- there was an approach to work which had a negative impact on the delivery of objectives;
- there was little or no evidence that the Job Holder had applied themselves to their objectives and made a reasonable and sustained effort to perform to an effective standard.



## SECTION B

### **In-Year Review(s)** (See Note B1)

**There must be at least one in-year review of performance.** The in-year review provides an opportunity for an open and constructive discussion between the Reporting Officer and Job Holder. Points to cover include: performance/progress against objectives, whether objectives are still valid/achievable and whether there are any new objectives to agree and any new training/development requirements.

It also provides an opportunity to record the outcome of any discussion on what Management could do to support the development and performance of the Job Holder.

In-Year Review(s)

**Reporting Officer:** Name

**Date:**

**Job Holder:** Name

**Date:**

**Section B should be retained by the Job Holder and the Reporting Officer and not submitted to HR. Subject to the agreement of both the Job Holder and the Reporting Officer, a copy may be shared with the Countersigning Officer.**

## NOTES TO SECTION B

### **B1. In Year Review**

There must be at least one in-year review of performance and ideally this should be no later than October/November. Feedback on performance should form part of a continuous dialogue between the Reporting Officer and Job Holder. Both parties should agree how and when feedback on performance will be given. An aide-memoire is available which both the Job Holder and Reporting Officer may find useful when discussing performance against objectives.

It is good practice for Reporting Officers to ask if there is anything Management can do to help the development and performance of the Job Holder. This may cover issues such as, support in delivering certain aspects of the agreed objectives, or whether there are any changes to management or leadership styles which would help to smooth the flow of business. Managers should also consider any diversity issues which could assist them in supporting the job holder e.g. these might relate to their disability, religion, or working patterns. Both parties are encouraged to participate **constructively** in such discussions and to agree whether the outcome should be recorded in Section B of the Appraisal form.

## PROCEDURES FOR MANAGING LESS THAN EFFECTIVE PERFORMANCE

### Aim

1. In order to fulfil its commitment to provide the best possible service to Ministers and the people of Scotland, the Scottish Government makes a substantial investment in the development and general well-being of its staff. When the performance of an individual falls below an effective standard it is therefore in everyone's interest that the individual's performance is brought up to and maintained at an acceptable standard as quickly as possible. This will be achieved by providing the support, assistance, development and time in order to affect an improvement. Line Managers must have demonstrated that they have taken these actions before pursuing formal procedures for handling the underperformance. Under these formal procedures, where a Partly Effective performance marking is given the individual's salary is not affected. Where a Not Effective performance marking is given the individual will not receive a pay award and their salary will be frozen.

### Principles

2. The principles on which the procedures for dealing with less than effective performance have been constructed are that they should:
- be open and fair;
  - be flexible enough to be tailored to the circumstances of individual cases; and
  - avoid uncertainty for staff through undue delays in their implementation.
3. The procedures comply with good employment practice and employment protection legislation and the provisions of Chapter 6.3 of the Civil Service Management Code (Poor Performance: Inefficiency and Limited Efficiency).

### Responsibility of Line Managers

**4. It is an absolute requirement that Line Managers deal with less than effective performance as soon as it is identified. Failure to tackle the problem quickly will have a detrimental effect on the business, the individual concerned and on other staff, and will create the impression that managers accept or even condone the situation. Line Managers must not wait until the mid-year or end-year performance reviews before taking remedial action.**

## **Initial stages**

5. Instances of minor concerns about performance are often best dealt with informally and a quiet word from the Line Manager may be all that is required to improve the individual's performance.

6. There may be instances where the discussion between the Line Manager and individual reveal that the less than effective performance is beyond the individual's control.

For example:

- matters relating to a disability;
- health problems;
- domestic difficulties;
- capability problems;
- lack of relevant experience or inadequate training.

7. In such circumstances it will not normally be appropriate for individuals to be warned about their performance. The Line Manager's concerns should, nonetheless, be brought to their attention and sympathetic consideration given to whether the issues could be resolved or helped by appropriate support, e.g. reasonable adjustment relating to any disability, training, more effective supervision, encouragement to seek medical help, referral to Employee Assistance Programme or Welfare. The Line Manager should consider, in discussion with the individual, whether to involve HR at this stage. Individuals who may be experiencing personal and/or domestic difficulties which may be contributing to their less than effective performance may wish to discuss these with Human Resources rather than their Line Manager.

8. If, despite the support and assistance which is given, there is no improvement in performance within a reasonable period of time, it may be appropriate to apply the formal procedures described below.

## **Formal procedures**

9. These procedures apply only to staff who have passed their probationary period. They will not apply to staff who have been in their post or range for less than nine months.

10. An essential feature of the formal procedures is the partnership which should be formed between the Line Manager and Human Resources (HR) for managing the individual's performance up to an effective standard and taking the case through to a final conclusion.

11. **In all cases the Line Manager must contact HR as soon as they have concerns that an individual's performance is of a more serious nature.** A Professional Adviser will be allocated to work in close partnership with the Line Manager throughout the entire process. The Professional Adviser will provide support and professional advice to the Line Manager.

12. If once formal procedures have started it comes to light that there are mitigating circumstances relating to the individual's performance which are new or have not been identified previously then the guidance at paragraph 7 should be followed.

13. The attached flowchart shows the main stages of the procedures. The timescales in the chart represent minimum periods.

14. The main features of the formal procedures are:

14.1 The individual will be sent a letter by the Line Manager setting out the areas of concern and why their level of performance is causing concern. The letter will invite the individual to a meeting with the Line Manager and Professional Adviser with a view to their performance being discussed.

14.2 The purpose of the meeting will be to discuss the performance problem, the basis of the concerns, the possible cause and to agree an action plan with a view to bringing the individual's performance up to an effective standard.

14.3 Following the meeting the individual will be given the agreed action plan in writing by their Line Manager, setting out:

- the performance issue;
- the improvement that is required;
- the support that will be given in order to secure the required improvement in performance, including appropriate, relevant and targeted training;
- the timescale for achieving the required improvement; and
- a review date.

The letter will explain that this is the first stage of a formal procedure that is aimed at helping staff improve their performance and to sustain it at an effective level. It will also be a first warning about the possible consequences of continuing underperformance.

14.4 In the event that it is not possible to agree an action plan an Arbiter will be appointed from within HR to review the case. The Arbiter's decision will be final.

### **First Improvement Period**

14.5 The timescale set for this first improvement period can vary and will be agreed between the Line Manager and Professional Adviser taking account of any views expressed by the individual concerned. However, it will not normally be less than 3 months. During this period the Line Manager will give support and encouragement, monitor performance, give feedback and advise the individual if no improvement is being made. Managers are reminded of the need to take account of any mitigating circumstances (see paragraph 12).

14.6 At the end of the agreed period (but not before then), the Line Manager in consultation with the Professional Adviser will review the individual's performance:

- Where it is assessed as being of an Effective standard over the agreed improvement period the Line Manager will write to the individual confirming the improvement and that no further action will be taken. The letter will make clear that the individual will be expected to maintain their improved performance.
- However, if performance has remained below an Effective standard the Line Manager must complete a performance appraisal report and award an overall performance marking of either Partly Effective or Not Effective. **Note that such reports are not tied to the annual performance appraisal cycle.**

### **Second Improvement Period**

14.7 Where an individual's performance has not improved to an Effective standard they will be invited to a meeting with their Line Manager and Professional Adviser where their continued under-performance will be explained to them. During the meeting a further action plan will be agreed with them which will cover the issues set out in paragraph 14.3 above. The individual will receive a letter from their Line Manager describing the agreed action plan and advising them of their right to appeal. It will also advise that no further warning will be given and that if they do not improve to an Effective standard during this second improvement period they may be dismissed or subject to some other action. It will explain that in the event of any such action the individual will have the right of appeal. Again, managers are reminded of the need to take account of any mitigating circumstances (see paragraph 12).

14.8 At the end of the second improvement period the Line Manager will complete a performance appraisal form after having first discussed the individual's performance with them and the Professional Adviser.

14.9 Where the individual's overall performance is assessed as being Effective or better they will be informed in writing and no further action will be required. The letter will make clear that the individual will be expected to maintain their improved performance.

14.10 Where an overall performance marking of Partly Effective or Not Effective is awarded then the Line Manager who has been dealing with the case will refer it immediately to an Assessment Board for consideration and appropriate action.

### **Assessment Board**

15. The Assessment Board will comprise:

- a Chairperson who will be a Line Manager from Band C or above who has had no previous involvement in the case, who is at least one management level higher than the individual concerned and is from outwith the individual's Directorate General/Agency; and
- a member who will be a HR Professional Adviser who has had no previous involvement in the case.

16. The Assessment Board will decide on an appropriate outcome. That outcome may be downgrading, dismissal or some other action as appropriate.

17. A factual report will be prepared for the Assessment Board by the HR Professional Adviser who has been involved with the case. It will include a summary of events and copies of all papers relating to the case. A copy of the report will be sent to the Job Holder with a covering letter, informing them of the convening of the Board, its membership and the arrangements for hearing the case.

18. The Assessment Board will then write to the individual notifying them of the concerns about their performance, the basis for these concerns and inviting them to a meeting to discuss the matter. The individual has the right to be accompanied at the meeting by a colleague or Union official.

19. The Assessment Board is expected to reach a decision quickly. Following the meeting the individual will be sent a letter advising them of the decision reached. In all cases the individual will be advised that they have the right of appeal against the Assessment Board's decision if they are not satisfied with it. In the event of the decision being dismissal the individual will also be advised of the reasons for dismissal, the date on which their employment contract will terminate, and any period of notice which will apply.

## **Appeals**

20. Individuals have the right of internal appeal against the Assessment Board's decision. Appeals must be lodged within the timescale stipulated within the letter advising of the Assessment Board's decision. Appeals will be heard by a member of the Senior Civil Service who has not been party to the decision or action which is being appealed against and who is from outwith the individual's Directorate General/Agency.

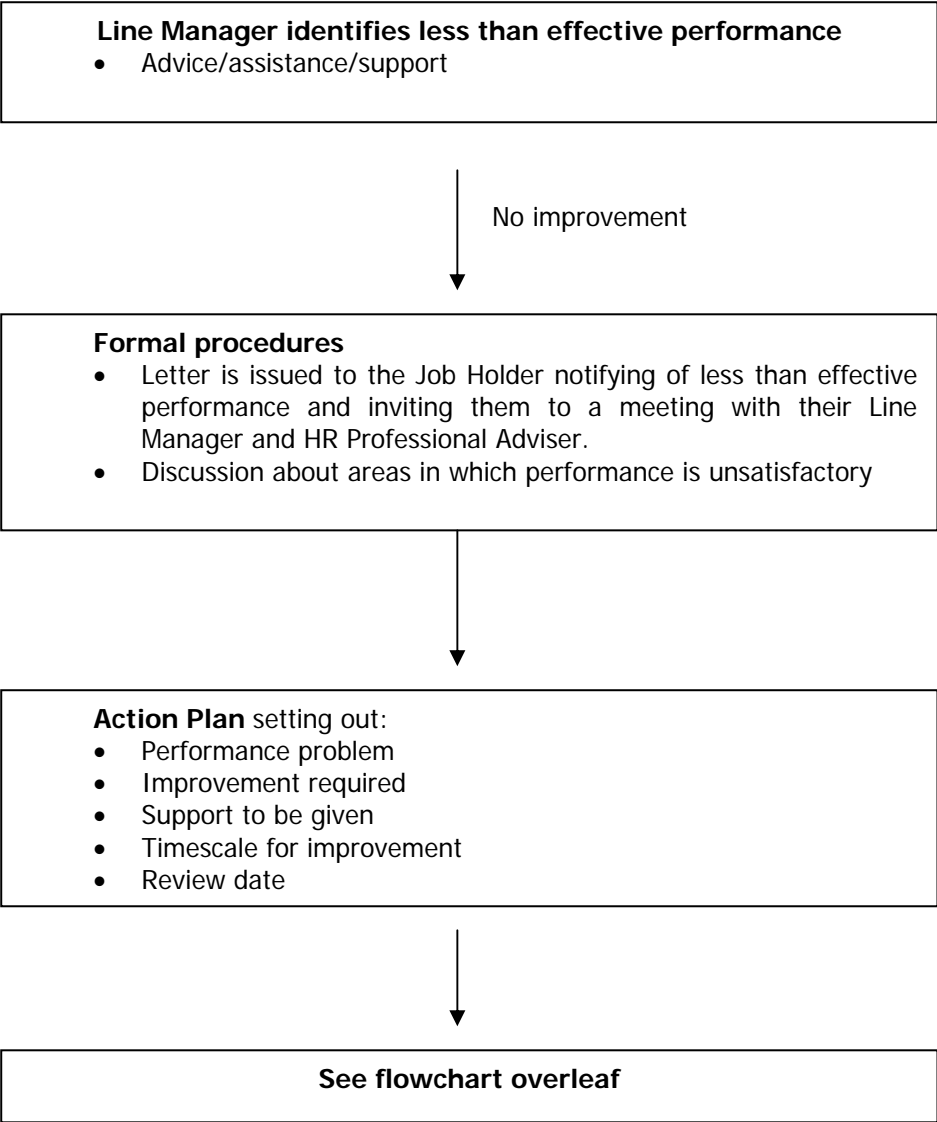
21. Individuals will be given the opportunity to make written and oral representations and they may be accompanied at the appeal proceedings by a colleague or Trade Union representative. The Appeal Hearing will be held within 21 working days of the letter of the Assessment Board's decision. Full details of the appeal procedures will be given to individuals when they are notified of the Assessment Board's decision.

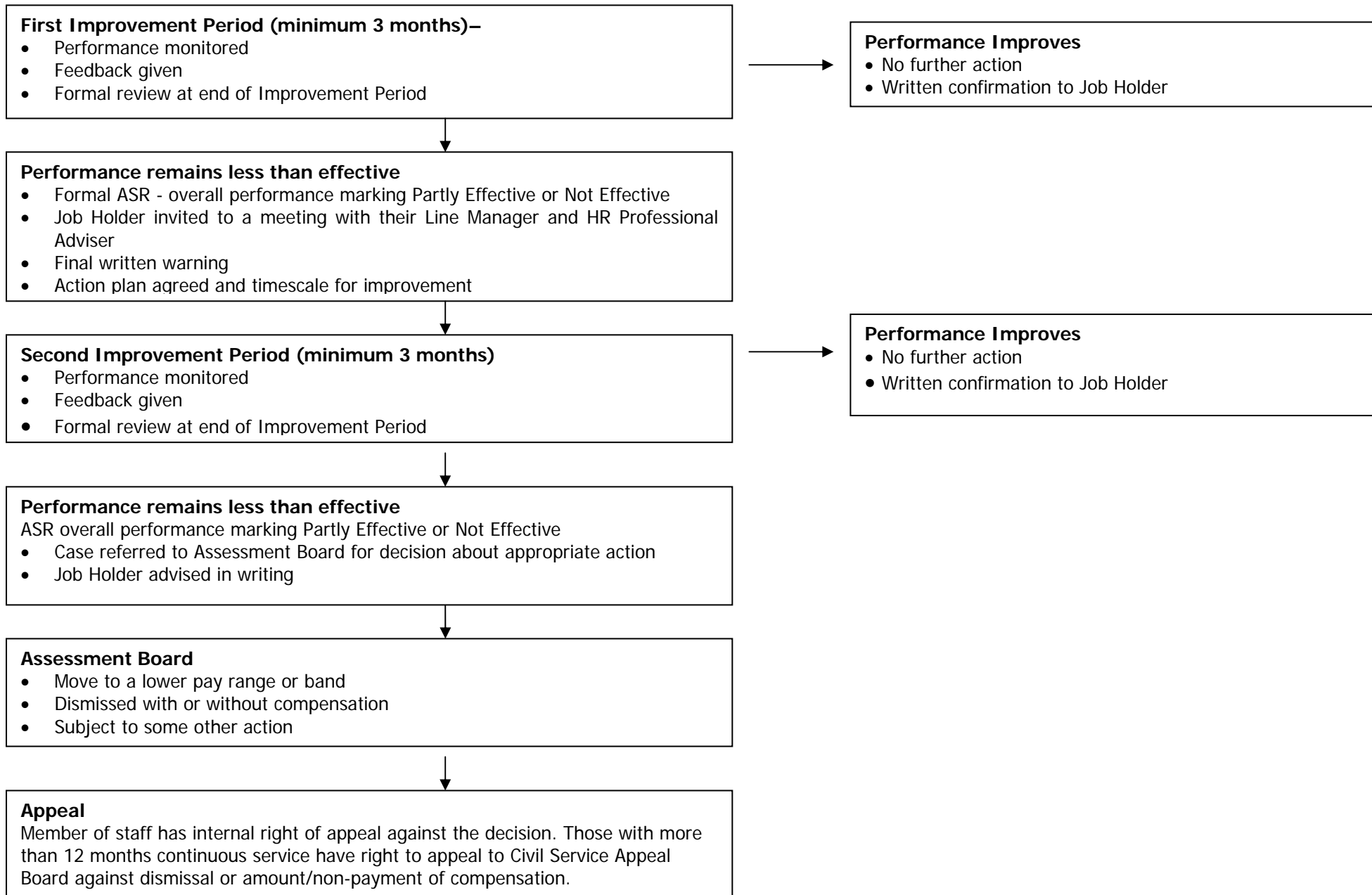
22. A letter confirming the outcome of the Appeal Hearing will be issued within two working days of the decision. The decision of the Senior Civil Servant hearing the appeal will be final. In any case where an appeal against dismissal or non-payment or the amount of compensation is rejected or where the individual has decided not to lodge an internal appeal against these penalties, the individual will be informed of their right of appeal to The Civil Service Appeals Board if they are eligible to do so.

## **General**

23. The procedures set out in this section are an outline of the Scottish Government's approach to dealing with less than effective performance and do not take account of all possible circumstances. Further information is available from Human Resources.







## 考察活動照片



拜會英國內閣辦公室快速陞遷考選中心並參與座談情形



拜會英國內閣辦公室快速陞遷考選中心，會後與該中心評估主任 Ms. Margaret Prythergch（右八）、科長 Ms. Sally Morton（左六）合影



於英國內閣辦公室快速陸遷考選中心門前合影



拜會英國文官委員會座談情形，委員長 Ms. Janet Paraskeva（左一）介紹該委員會之  
定位與職掌



拜會英國文官委員會，會後與委員長 Ms. Janet Paraskeva（前排右三）及政策顧問  
Mr. Bill Brooke（後排左三）合影



拜會英國國家文官學院，由國際事務部資深官員 Mr. John Peake 介紹該學院的職掌與  
功能





拜會英國國家文官學院座談情形，由國際事務部資深官員 Mr. John Peake 答覆相關問題



拜會英國國家文官學院，與國際事務部資深官員 Mr. John Peake（前排右三）合影



於英國國家文官學院走廊合影



英國國家文官學院圖書室一角



拜會駐英國台北代表處座談情形



拜會駐英國台北代表處，會後與張代表小月（前排右三）等合影





參訪典型維多利亞式建築物 Tower Green and the Queen's House—位於倫敦塔內，Tower Green 為塔內之刑場



考察團成員參訪牛津大學城並於 Bodleian Library 前合影



拜會蘇格蘭議會，與友台議員 Ms. Nanette Milne（前排右四）合影



拜會蘇格蘭議會，團長高委員明見與友台議員 Mr. Ian McKee 合影





拜會駐愛丁堡辦事處，會後與朱處長瑞園（後排左四）等合影



合影於愛丁堡古堡－愛丁堡軍樂節（Edinburgh Military Tattoo）表演廣場



Chester 市政建設參觀  
維多利亞女王登基 60 週年紀念鐘塔