

考試院97年度考銓制度韓國研習團 研習報告

報告人

呂理正

謝惠元 蘇庭興 蘇清波 黃中令

劉淑娟 黃燕華 楊中豪 張美君

中華民國 98 年 5 月

目 次

第一章 前言.....	1
第一節 研習緣起.....	1
第二節 研習行程.....	2
第三節 研習主題.....	6
第二章 韓國國情與政府改造.....	9
第一節 韓國國情簡介.....	9
第二節 韓國政府改造.....	11
第三章 韓國人事制度簡介.....	16
第一節 韓國人事機關.....	16
第二節 韓國公務員制度.....	21
第三節 韓國公務員考試制度.....	24
第四節 韓國公務員任用制度.....	33
第五節 韓國公務員薪資制度.....	41
第六節 韓國公務員績效評估制度.....	47
第七節 韓國公務員退撫制度.....	52
第八節 韓國行政中立制度.....	55
第四章 韓國人力資源管理革新策略.....	57
第一節 韓國文官制度發展概況.....	57
第二節 韓國近年人事政策創新措施.....	61
第三節 韓國未來人事改革課題.....	74
第五章 研究發現與建議.....	76
第一節 研究發現.....	76
第二節 建議事項.....	80
參考書目.....	85
附錄一、各種任用考試科目表.....	88

附錄二、公務員職級表.....	119
附錄三、地方公務員職級表.....	125
附錄四、韓國行政安全部人事局人事業務簡報.....	133
附錄五、韓國行政研究院韓國人事制度簡報.....	143
附錄六、研習團拜會駐韓國台北代表部釜山辦事處 座談會紀錄.....	178
附錄七、研習團參訪釜山市政府座談會紀錄.....	182
附錄八、研習團參訪韓國行政安全部座談紀錄.....	192
附錄九、研習團參訪韓國行政學會座談紀錄.....	198
附錄十、研習團參訪韓國行政研究院座談紀錄.....	203
附錄十一、考試院 97 年度國際文官制度學術交流邀請 韓國行政學會南宮謹會長專題演講紀錄.....	208
附錄十二、研習活動照片.....	217

第一章 前言

第一節 研習緣起

依中華民國憲法增修條文第 6 條規定，考試院為國家最高考試機關，掌理考試，公務人員銓敘、保障、撫卹、退休，及公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項，肩負國家人才的選拔、進用及訓練等職責，一向致力於建立符合現況以及時代趨勢之政府人事體制，在國際化、全球化的趨勢之下，希望透過國際交流活動的參與，擴大視野、汲取新知，俾作為我國文官制度改革之參考。

我國自西元 2000 年至 2008 年歷經二次政黨輪替，除了政黨輪替之後文官的適應問題外，也有常任文官或教職擔任政務官之銜接等問題，另外，近年地方政府權力快速膨脹，如何平衡中央與地方之權力以及解決地方政府的人員編制問題亦成為當務之急。

韓國近年在國際間的經濟影響力，益趨重要，2005 年韓國國民所得突破 16,000 美金，在「亞洲四小龍」中已超越臺灣，不再是四小龍之尾。2008 年韓國新任總統李明博先生為韓國人民勾畫出「747 遠景」，亦即韓國經濟將以每年至少 7% 的速度增長，10 年以後國民所得 4 萬美元，並成為世界第七大經濟體。韓國近年不斷推動人事制度改革，藉以提升政府效能及國家競爭力，以期達成上述目標。人才是國家發展最重要的資產，現代各國因政府職能日益擴張，無不積極進用優秀公務人力，以完成政府任務，韓國近年的崛起與耀眼的發展，究其原因係有優秀公務員為國家政策的重要推手。因此，韓國文官制度發展及其相關制度改革創新的經驗，相當值得我國借鏡。

考試院秉持憲定職掌，並依據 97 年度施政計畫，辦理考銓研究發展之交流活動，成立考試院 97 年度考銓制度韓國研習團，經簽奉核准由呂首席參事理正擔任團長，率領主管及同仁等共 9 人（團員名單如表 1），於 2008 年 10 月 23 日起至 10 月 29 日期間，赴韓國進行研習行程。

表 1：考試院 97 年度考銓制度韓國研習團團員名單

No.	姓 名 Name	職 稱 Title
1	呂理正 Mr. Leu, Lee-Jeng	首席參事 Chief Counselor (Leader of the group)
2	謝惠元 Mr. Hsieh, Hwei-Yuan	參事兼組長 Counselor and Director
3	蘇庭興 Mr. Su, Tin-Shen	參事兼主任 Counselor and Director
4	蘇清波 Mr. Su, Ching Po	代理處長 Acting-Director
5	黃中令 Mr. Hwang, Jong-Ling	科長 Section Chief
6	劉淑娟 Ms. Liu, Shu-Chuan	科長 Section Chief
7	黃燕華 Ms. Huang, Yen-Hua	專員 Specialist
8	楊中豪 Mr. Yang, Chung-Hao	科員 Officer
9	張美君 Ms. Chang, Mei-Chun	佐理員 Junior Officer

第二節 研習行程

本研習團於 2008 年 10 月 23 日（星期四）下午啟程，同年 10 月 29 日（星期三）上午返國，進行為期 7 天之參訪，並先後拜會我國駐釜山辦事處、韓國釜山市政府行政自治局、行政安全部、韓國行政學會、行政研究院等機關。茲簡述參訪紀要如下（詳細參訪行程如表 2）：

一、釜山廣域市拜會

(一) 台灣行政研究會 (Taiwan Public Administration Association)

本研習團於 10 月 24 日 (星期五) 上午前往釜山進行拜會行程，並由我國駐釜山辦事處安排與 10 月剛成立之韓國行政學會-台灣行政研究會白承啟 (Sung-ki Paik) 會長及尹學順 (Harksoon Yim) 教授會晤，就台韓文官體制及交流事宜交換意見。

(二) 駐釜山辦事處

10 月 24 日下午 2 時拜會我國駐釜山辦事處，並由羅處長添宏率同劉秘書公漢簡報韓國國情及台韓關係現況。

(三) 釜山市政府行政自治局

10 月 24 日下午 3 時由辦事處劉秘書忠國陪同拜會釜山市政府人事機構行政自治局。本院主管與該局朴局長泰洙會面交流後，由該局負責考試等相關業務之「總務擔當官室」崔課長洛玟率同「國際能力擔當官室」通譯林民庭以及相關業務同仁金鎮讚 (主管人力管理業務)、黃東哲 (主管能力開發業務)、姜二奎 (主管考試業務)、宋裕長 (承辦人力管理業務)、林尚浩 (承辦能力開發業務)、盧東哲 (承辦考試業務) 等 7 人，就研習有關主題進行座談並交換意見。

二、首爾拜會

(一) 行政安全部 (Ministry of Public Administration and Security, MOPAS)

10 月 27 日 (星期一) 開始首爾拜會行程，第一站由駐韓代表處孫秘書善誠陪同前往韓國中央人事機構行政安全部人事局 (Personnel Office) 拜會，聽取該部人事局簡報後，與國際協力科 (International Cooperation Team) 資深副組長 (Senior Deputy Director) 金永樹 (Kim, Young-Soo)、人事政策組 (Personnel Policy Division) 副組長 (Senior Deputy Director) 千俊浩 (Chun, Jun-Ho)、教育訓練組 (Training & Education Division) 副組長 (Deputy Director) 申勝烈 (Shin, Sung Yeol) 以及行政管理組 (Administrative Management Division) 副組長 (Deputy Director) 何銀愛 (Un-Ah Hah) 等相關業務同仁就簡報內

容與研習主題進一步溝通討論。

(二) 韓國行政學會 (Korean Association of Public Administration:KAPA)

10月27日第二站接續至韓國行政學會拜會，並由會長南宮謹 (Keun Namdoong) 教授簡介學會業務後，與會長及中央大學行政大學院長朴興植 (Heungsik Park) 教授、康熙大學金太英 (Taeyoung Kim) 副教授、社會科學大學趙慶鎬 (Kyung-Ho Cho) 教授以及忠北大學崔永出 (Young-Chool Choi) 教授等4位教授就文官體制等議題進行交流。

(三) 韓國行政研究院 (The Korea Institute of Public Administration:KIPA)

10月28日 (星期二) 至韓國行政研究院拜會，該院成立於1991年10月5日，是韓國政府出資的行政法人研究機構，隸屬於總理府，成立目的係協助提出韓國行政改革方向，研究政策開發、政策評估方案，研擬中長期行政發展方案，並彙集國內外資訊以支援其他部會，同時透過座談會、研討會、定期刊物等活動以加強與國內外相關研究機構交流。近年韓國行政改革措施中之「職位開放制度」、「公務員報酬制度改革」、「責任營運機關」、「民間委託」等方案，即為行政研究院所引薦。

拜會該院期間，首先聽取人力資源管理中心 (Human Resources Management Research Center) 主任 (Director) 崔順英 (Soon-Young Choi) 博士簡報韓國文官制度與行政研究院相關業務，再與鄭用德 (Yong-duck Jung) 院長 (President)、崔順英博士、計畫調整部 (Headquarter for Planning and Coordination) 部長 (Director General) 姜正石 (Jeong-Seok Kang) 博士、電子化政府研究中心 (E-Government Center) 主任 (Director) 洪載煥 (Hong, Jhea-Wjan) 博士、人力資源研究中心 (Human Resource Research Center) 金允權 (Kim, Yunkwon) 博士4位相關部門主管等意見交流。

本次研習聽取各拜會機關 (構) 之簡報，並與之意見交流，獲致相當研習成果，並多承外交部及我國駐韓國代表處

與駐釜山辦事處鼎力協助安排參訪機關（構）及資料蒐集事宜，使得本次研習得以圓滿完成考察任務，謹此深致謝忱。

表 2：考試院 97 年度考銓制度韓國研習團行程

日 次	日 期	地 點	預 定 活 動 項 目	交 通 工 具
1	97.10.23 (星期四)	台北 首爾	啟程-飛抵首爾	1. 飛機 韓亞航空 OZ712 2. 巴士
2	97.10.24 (星期五)	首爾 釜山	1.會晤韓國行政學會之台灣行政研究會會長 2.拜會駐釜山辦事處 3.拜會釜山市政府行政自治局	1. 高速子彈列車 (KTX) 2. 巴士
3	97.10.25 (星期六)	釜山 慶州	1.參訪釜山大學 2.整理研習資料 3.參訪市政建設	巴士
4	97.10.26 (星期日)	慶州 首爾	1.研習資料整理及討論 2.參訪市政建設	1. 巴士 2. 高速子彈列車 (KTX)
5	97.10.27 (星期一)	首爾	1.拜會韓國行政安全部人事局 (原韓國中央人事委員會) 2.拜會韓國行政學會	巴士
6	97.10.28 (星期二)	首爾	1.拜會韓國行政研究院 2.參訪延世大學	巴士
7	97.10.29 (星期三)	首爾 台北	返程	1. 巴士 2. 飛機 韓亞航空 OZ711

第三節 研習主題

本研習團於行前多次辦理籌備與討論會議，蒐集韓國相關人事制度資料，研擬研習主題及子題，並將其翻譯為英文版本，以利與該國人員互動交流。詳細研習主題與子題如下：

壹、韓國中央及地方公務人員之遴選

- 一、貴國公務人員體系為何？公務人員是否都須經公務人員考試及格？公務人員考試及格是否有分發任用？或是只有公務人員任用資格？

What is your civil service system? In addition to national exams, are there any other ways to recruit civil servants? Will qualifiers in civil service examinations be assigned employment or they only obtain the requisite qualifications for employment?

- 二、貴國公務人員考試制度為何？是否有分類？怎樣的人可以參加公務人員考試？相關的法令規範為何？

Please give us more information on your national examinations system? How many different examination categories? What are the eligibility requirements for those applicants of civil service examinations? Can you provide us with the related regulations?

- 三、貴國公務人員考試科目為何？除專業科目外是否含有以通識為主之共通科目之設置？

What are the test subjects of civil service exams in Korea? Besides professional subjects, are there any general subjects in your recruiting exams?

- 四、為因應全球化，貴國為使公務員具備國際視野及語言溝通能力，在公務人員考試中是否有外語科目之設置？如有實施外語考試的方式為何？

Do you have foreign language tests in recruiting

exams to cope with the globalization? If so, how do you test examinees in foreign languages?

- 五、貴國公務人員考試是否考量弱勢族群應考問題？是否有特別措施處理弱勢族群問題？

When conducting civil service examinations, do you take any specific measures to meet the needs of disadvantaged minorities?

- 六、目前貴國女性公務人力為何？公務人員考試對於性別平等是否有特別考量？政策為何？

How many female civil servants in Korea at present? Is there any specific consideration for gender equity in civil service examinations? What are the related policies?

- 貳、韓國中央及地方公務人員人事制度

- 一、貴國公務人員任用制度為何？

What is the employment system of civil service in Korea?

- 二、貴國中央、地方公務人員職務列等為何？是否一致？或各有規範？

What is the position ranking of civil servants in central and local government? Whether the position ranking is the same or has different standards?

- 三、貴國如何考核公務人員之績效？績效考核制度為何？

How do you assess the performance of civil servants? What is your performance appraisal system?

- 四、貴國如何處理與北韓關係之公務人員機構設置？在任用上對於學歷雙方是否相互承認等相關事宜。

Do you set up any organization in dealing with the relations with North Korea? Do you have bilateral agreement of recognitions of academic degrees and certificates with North Korea?

- 參、其他

- 一、貴國如何進行政府革新與文官體制的改造工作，以回應

新世紀環境變遷的需求？

How do you implement government and civil service reform programs to cope with the change of the world?

- 二、貴國電子化政府2007、2008年美國布朗大學國際評比都排名第一，請問貴國如何利用電子化政府服務民眾及公務人員？貴國所設置之電子化人力資源管理系統所提供的功能為何？對於文官體系之運作是否有影響，它如何支援人事政策？

Korean ranked the first in both 2007 and 2008 e-government ranking according to Brown University ranking. How do you render service to your people and civil servants through e-government? What are the functions of the electronic system on human resource management? How does the electronic system affect the operation of civil service system, also how it supports personnel policy?

- 三、貴國如何對外宣導人事政策及行銷文官制度？外國人欲了解貴國文官制度應從何處及透過何種管道找尋？

How do you promote your personnel policy and civil service system? How can we get further information of your civil service system?

第二章 韓國國情與政府改造

第一節 韓國國情簡介

一、地理人文

大韓民國簡稱「韓國」或「南韓」，位於亞洲大陸東北的朝鮮半島的南部，北隔「三八線」（又稱休戰線）非軍事區與朝鮮民主主義人民共和國（北韓）相鄰，西南瀕臨黃海，東南為朝鮮海峽，東邊隔東海與日本相望，除與大陸相連的半島之外，還擁有許多大小島嶼。韓國地形多為山地，平原較少，洛東江與漢江是其兩條主要河流。韓國氣候四季分明，屬溫帶季風氣候，冬天乾燥寒冷，夏季潮濕溫熱，年均氣溫 13℃，降水量約 1300~1500 毫米。

韓國面積約 9.9 萬平方公里，人口約 5,000 萬人，全國為單一朝鮮民族，有自己的語言和文字，通用朝鮮語，文字於 1443 年創立，發音有輔音 14 個字，母音 10 個字，一共 24 個字。韓國人有宗教信仰的自由，主要宗教有佛教、天主教和基督教。韓國行政區域由 8 個道（京畿道、江源道、全羅北道、全羅南道、慶尚北道、慶尚南道、忠清北道、忠清南道）、1 個特別自治道（濟州特別自治道）、1 個特別市（首爾特別市為首都）及 6 個廣域市（仁川廣域市、光州廣域市、釜山廣域市、大邱廣域市、蔚山廣域市、大田廣域市）所組成。

二、歷史概況

韓國為東北亞重要的國家，由於地理環境的因素，自古即為兵家必爭之地。西元前 2333 年，檀君王儉創建了古朝鮮，先後建立了許多部落王國；大約在西元前一世紀左右迄第七世紀，形成了高句麗、百濟、新羅三國鼎立的局面；新羅於西元 735 年統一韓半島，918 年高麗王國建立，至李氏朝鮮時代（1392-1910），朝鮮已形成一近代國家。

朝鮮與中國歷代關係密切，19 世紀末，列強相繼入侵朝鮮，1894 年中日甲午戰爭，滿清戰敗後，日本勢力進入朝鮮，

1910 年朝鮮正式為日本併吞，開始遭受長達 35 年之日本殖民統治，其間韓國愛國志士紛紛進行反日及爭取獨立運動，並曾於 1919 年 4 月在上海成立韓國臨時政府。

1945 年 8 月 15 日日本無條件投降後，韓半島以北緯 38 度線為界線，分別由美、蘇派軍進駐南北韓，韓國於 1948 年 8 月 15 日正式成立大韓民國政府，李承晚當選首任大總統（總統），同時，三八線以北也建立了金日成領導下的共黨政權。1950 年 6 月北韓南侵，爆發韓戰，1953 年 7 月簽訂停戰協定，南北對峙至今。

其後，韓國積極開發資源，發展經濟，於亞洲居有重要地位。1991 年 9 月 17 日南北韓同時加入聯合國，2000 年歷史性的南北韓首腦會談在北韓的首都平壤召開，韓民族期待統一的希望甚為殷切。

三、政治制度

韓國現行憲法是 1987 年 10 月全民投票通過的新憲法，1988 年 2 月 25 日起生效。新憲法的基本原則包括：國民主權、三權分立、尋求南北韓和平民主統一、尋求國際和平與合作、依法治國以及國家負責促進國計民生。總統是國家元首和三軍統帥，由全民直接選舉產生，總統任期 5 年，不得連任。總統是內外政策的制定者，可向國會提出立法議案等；同時，總統也是國家最高行政長官，負責各項法律法規的實施。總統無權解散國會，但國會可用啟動彈劾程序的方式對總統進行制約，使其最終對國家憲法負責。

韓國政府體制為三權分立，分別由行政（內閣）、立法（國會）、司法（法院）所組成，內閣為政府最高權力核心，總統通過由 15—30 人組成並由其主持的國務會議行使行政職能，國務總理為總統主要的行政助手，為國務會議之副主席（主席為總統），經國會批准後由總統任命，國務總理並有權參與制定重要的國家政策。

國會為國家最高立法機構，採一院制，國會議長任期 2 年，議員任期 4 年，現有 299 席。國會依憲法所賦予的職能除制定法律外，還包括批准國家預算、外交政策、對外宣戰

等國家事務，以及彈劾總統的權力。韓國實行多黨合作執政，目前主要政黨有開放國民黨、大國家黨、民主勞動黨、新千年民主黨和自由民主黨等。

韓國法院分為三級：大法院、高等法院和地方法院。大法院是最高法庭，負責審理對下級法院和軍事法庭作出的裁決表示不服的上訴案件，大法院院長由總統提名，經國會同意後任命；大法院大法官則由大法院院長提名，經國會同意後，由總統任命；其他法官由大法院院長任命。大法官的任期為 6 年，不得連任，年滿 70 歲必須退位。

四、經濟狀況

韓國與台灣同屬亞洲四小龍之一，韓國經濟一直為財閥所壟斷，在 1995 年，當時全國的四大財閥分別為：現代集團、三星集團、大宇集團及樂喜金星集團。不過在 1997 年發生的亞洲金融風暴之後，企業風貌已有所改變，但他們到現在仍主導韓國的經濟發展，該次亞洲金融風暴雖使韓國面臨嚴重危機，但基於國族意識強烈及政府主導的經濟改革成功，韓國政府反將危機化為轉機，短時間即恢復國際競爭力，讓全球人士刮目相看，再者韓國自 1988 年成功舉辦奧運改變國家形象，2005 年首都更名及清溪川整治成功，表現皆相當亮眼。韓國這幾年結合政府與民間的力量，共同推動科技產業，成績斐然，1997 年以後，韓國的企業靠著政府的支持，三星、樂金、現代，成為全球的知名品牌。

2007 年國際經濟危機，世界經濟秩序動盪不安，韓國亦受創嚴重，由於高油價、匯率與物價的飆升，造成韓國內需不振、投資停滯、通膨嚴重，此刻韓國如何再次重振經濟前景，值得關注。

第二節 韓國政府改造

韓國於 1998 年開始為因應亞洲金融風暴而產生之經濟危機，由金大中總統主導展開進行全面性政府體制改革，及至 2008 年李明博總統就任，為因應全球化競爭趨勢，持續

進行政府改造工作，以建立高效率與服務品質的政府為目標，以下就十年來所推動之政府改造主要精神及組織變革概況簡述之：

一、1998~2003 年金大中總統時期

韓國政府於 1997 年因亞洲金融風暴，面臨嚴重經濟危機，當時甫當選的金大中總統（1998~2003 年），除展開經濟體制全面性改革，亦進行大規模政府組織調整，針對政府組織改革的目標為將龐大的組織進行縮編精簡，期能達到「小而能的政府」改革目標，建立有效率、提供服務更好的政府。

金大中總統進行一連串組織精簡改革，將政府組織由原來的「2 院 14 部 5 處 14 廳」變更為「18 部 4 處 16 廳」，部會首長數由 23 名調整為 17 名，並縮減相當比例的國家公務員員額；本次組織改革為有效處理經濟危機，將過度集權的財政經濟院調整為財政經濟部，統一院改為統一部，並於總統下設企劃預算委員會，釐清財政經濟院、企劃預算委員會及預算廳的業務職掌；另有關通商產業設「外交通商部」、「產業資源部」，內務部與總務處整併為「行政自治部」，文化體育部名稱改為「文化觀光部」等組織變革，1999 年並成立「中央人事委員會」，負責文官制度政策的擬定（林嘉誠，宋餘俠，林亨然，2004）。

二、2003~2008 年盧武鉉總統時期

自 2003 年盧武鉉總統執政的 5 年間，韓國持續進行政府革新，把行政改革的遠景目標設為：有能力的政府、參與的政府、能信任的政府。為了實現以上遠景目標，提出了有效率的行政、提供服務的行政、透明的行政、參與的行政與廉潔的行政等具體目標。此次改革與金大中總統所施行之改革不同點在於：盧武鉉總統強調建立「參與型政府」，與之前市場機制、新公共管理政府有所差別，以行政和人事為重點，進行了科學的、系統的革新，不僅關心組織結構調整，而且將更多的重點放在改善工作方式和建構平等的組織文化，將加強人事革新視為首要課題。

人事制度改革當中最主要的特點是，把原來分為中央人事委員會和行政自治部門的中央人事機關體系統一成中央

人事委員會。在人事制度改革中，最值得矚目的就是總額人事費用預算制度、高級公務員制度、以績效為主的人事評估體系、靈活開放型職位制度及社會公平性的人才任用。為建立參與型的人力資源管理制度，強調公平與專業化，在此次改革提出主要目標為：一、建立開放型政府有別於過去封閉型政府；二、加強公務人員代表性；三、強調公務人員專業能力；四、不再強調功績為主，而是成果導向；五、不再採集權制度，採分權作法。

在組織調整重點上，包括財政經濟部、統一部、行政自治部、法務部、國防部等主要係以機能性調整為考量，而國家保勳處、兩性平等部、中小企業廳則係以特殊對象編組。此次改革主要於 2003 年建立了地方分權委員會（總統所組的新地方分權委員會），由許多學者專家所組成，吸取私部門的創新觀念及做法，政府即依據委員會所制定的路線圖，以行政和人事為重點，進行了科學的、系統的革新（朴光國，2007）。

三、2008 年～迄今李明博總統時期

韓國第 17 任總統李明博先生於 2008 年 2 月 25 日正式就職，有鑑於建立「小而強」的政府，已是全球新趨勢，為因應全球化競爭時代需求，其以政府組織精簡、提高政府工作效率為目標，讓新政府成為對將來未雨綢繆、工作出色的「能幹型政府」；為民間和地方不斷注入新鮮活力的「小型政府」；竭盡全力為民謀利益的「服務型政府」；暢通無阻、靈活、創造性工作的「實用型政府」。韓國總統職務交接委員會根據 2008 年 2 月 29 日修訂的《政府組織法》，對各中央行政部門的名稱及職能進行了調整。將原來的「2 院 18 部 4 處 18 廳 4 室 10 委員會」（共 56 個機關）縮減為「2 院 15 部 2 處 18 廳 3 室 5 委員會」（共 45 個機關），成為自 1960 年以來，韓國政府組織規模最小的一次。其中撤銷了原 18 個部門中的海洋水產部、信息通信部、科學技術部，將機構精簡為 15 個部門；4 室 10 首席秘書體系的總統府「青瓦臺」的組織改編為 1 室 1 處 7 首席秘書體制，並在國務總理下屬

新設 2 名特任長官。

韓國此次政府組織改組，為實現「小政府、大部會」格局，亦針對人事組織精簡整併，將中央人事委員會及行政自治部皆併至行政安全部(類似我國內政部)。韓國公務人員總數並將從目前 95.2 萬人調整降至 94.5 萬人，目的即在重塑高行政效率的「務實政府」形象（姜雅，2008）。

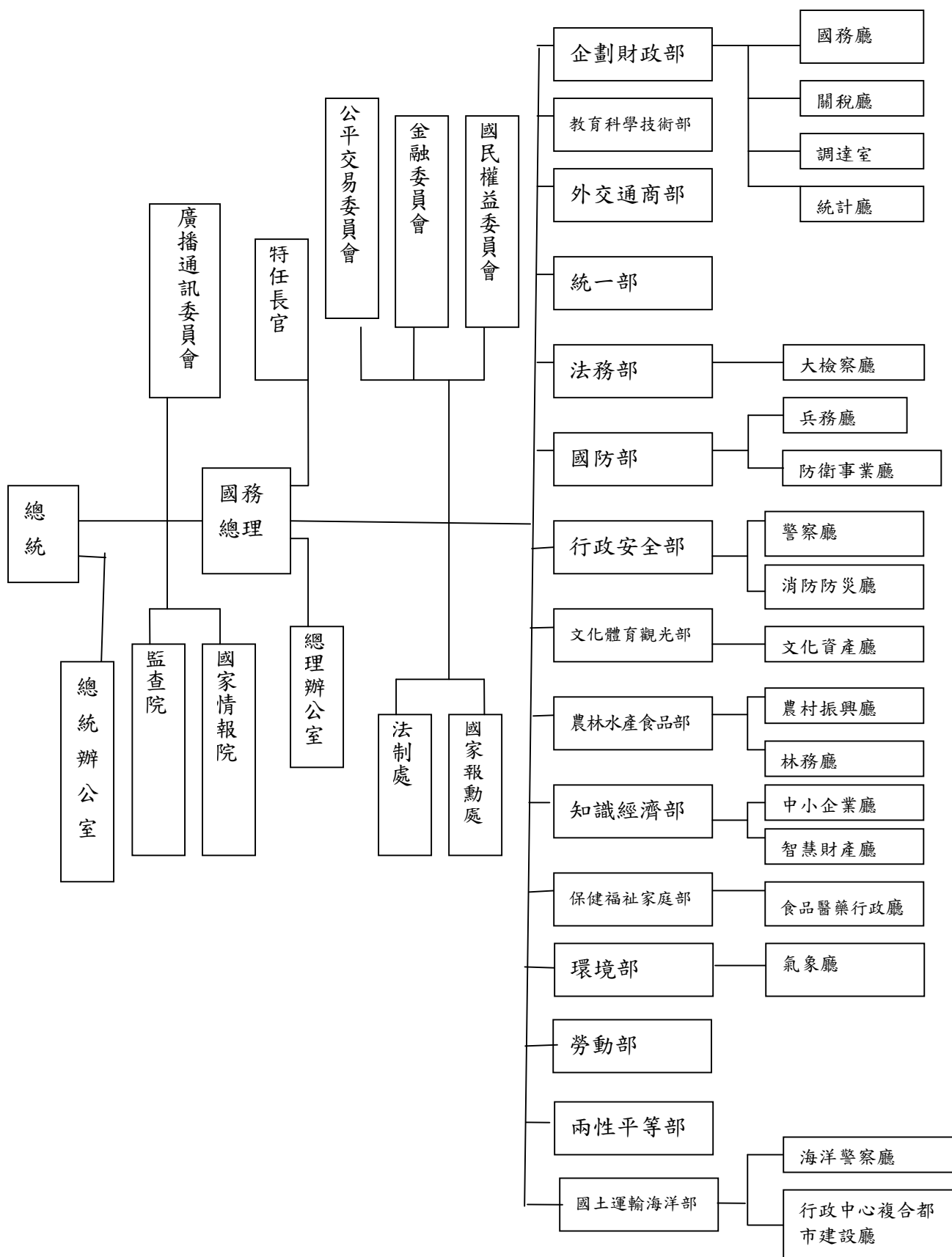


圖 1 韓國政府組織圖

資料來源：參考 <http://www.korea.net> 組織圖繪製

第三章 韓國人事制度簡介

第一節 韓國人事機關

自 1963 年起至 1988 年，政府行政部(Ministry of Government Administration, MOGA)成為中央人事主管機關，其功能類似美國的人事管理局或日本的人事院。1997 年底，韓國歷經金融危機，因而於 1998 年將政府行政部和內政部合併為行政自治部。

機關的合併，雖然造成中央部會數目的減少，但是有些問題仍然未獲解決。為推動文官改革，1999 年 5 月 24 日中央人事機關又一分為二：中央人事委員會(Civil Service Commission, CSC)及行政自治部 ((Ministry of Government Administration and Home Affairs, MOGAHA))。中央人事委員會主要負責文官改革、人事政策的發展與執行、人事改革的建立及高級文官的任用和陞遷等事宜。行政自治部之人事局則負責中、基層公務人員之徵選、福利和訓練等事宜。該兩機關有時業務不免有重疊之處，一般而言，中央人事委員會負責政策的擬定，行政自治部負責政策的執行；而在推動文官制度方面，中央人事委員會比較積極、主導，行政自治部比較小心、審慎。

一、中央人事委員會

1999 年成立中央人事委員會，為直屬總統管轄之獨立機關，合議制性質，設委員長、常任委員各 1 人，非常任委員 5 人；委員長為部長級，委員任期為 3 年，得連任 1 次。常任委員與非常任委員由總統直接任命。主要負責人事政策的制定、政府革新及文官體制的改造工作，以回應新世紀行政環境的改變。文官改革的方向是建構一個公開、有能力、透明的政府。

中央人事委員會負責基本人事管理政策和薪資制度的制定和發展，以及人事相關法制與有關總統命令的制定和修正；高級文官的任命和陞遷事宜（3 級以上人員）；引介、執行、發展及維持公開競爭的職位制度，亦即以公開之方式徵選高級文官並且建立此項職位之資格條件；另並負責監督人

事執行工作以及行政機關的人事管理業務。

二、行政自治部

行政自治部下設二附屬機構負責人事管理相關業務：一為中央公務員教育院，一為訴請審查委員會。中央公務員教育院為公務人員訓練機構，配合全國性計畫，辦理普通及特殊訓練課程，另也透過行政發展計畫推動國際交流事務。訴請審查委員會之成立是為保障公務人員之權益，為一準司法機關，負責審議受到不利益處分之公務人員申訴案件，如解職、停職及懲戒。

事實上，韓國公務人員訓練始於 1949 年「國家訓練所」的成立，1963 年擴大編制，由韓國中央政府總務處設「中央公務人員教育院」，為公務人員訓練之統籌機關。另有 10 個地方公務人員訓練機構，負責訓練地方公務人員及中央在各地區分支機構的公務人員。中央各有關機關並自行設置 23 個專業訓練機構，為執行專業、科技的訓練計畫。

三、2008 年人事機關整併

中央人事委員會如前述一直是獨立人事機構，於 2008 年 2 月 20 日新政府成立後整併至行政安全部下，這是李明博總統政府組織精簡，提升政府效率政策之一，行政安全部人事局首先進行人資改造的計畫，它的主要任務是錄取有能力、有才德的人。

行政安全部人事局主要負責徵選優秀人才為國家服務，包括擬定人事行政基本政策；制定公務員政策及法規；辦理公務員之徵選考試及任用；高級文官任用審核（徵選與陞遷）；績效管理；薪給、退休金、福利事項；訓練事宜及申訴及複審等。相關的法律是根據國家公務員法。

韓國人事機構發展歷史沿革如圖 1：

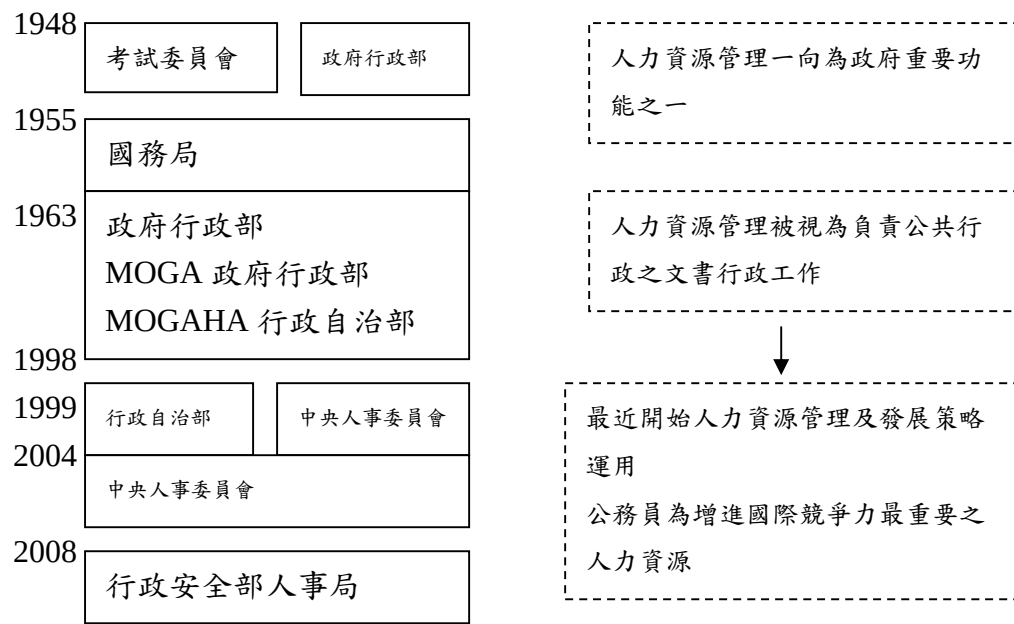


圖 1 韓國人事機構歷史沿革

資料來源：韓國行政安全部人事局簡報（2008）



圖 2 韓國行政安全全部組織架構圖

資料來源：韓國行政安全全部網站 http://www.mopas.go.kr/gpms/view/english/ab/ab_03.jsp

韓國中央政府與地方政府的公務員制度雖不相同，但地方公務人員制度，遵循主要的國家公務人員制度，因此在制度上沒有很大的差異，中央政府與地方政府各有相關法令規定，但內容大致上沒有很大的差別。地方政府負責人事的部門是地方政府的總務擔當官室（相當於總務科，在行政自治局下），總務擔當官室所管轄之工作內容有人事方面之任用、轉任、陞遷、教育、薪資，能力發展、表揚等方面。

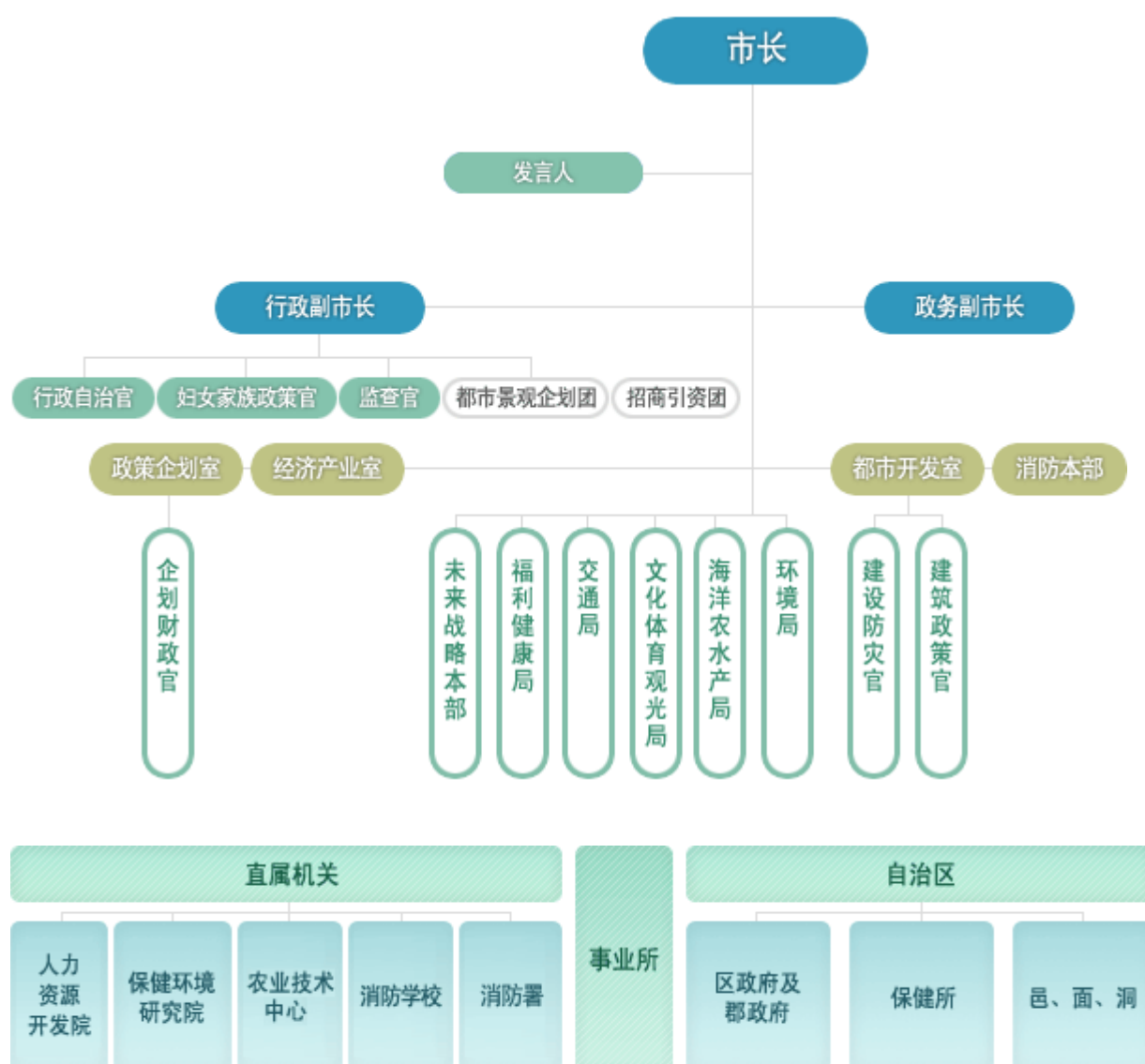


圖 3 釜山市政府組織架構圖

資料來源：釜山市政府中文網站http://chinese.busan.go.kr/02_government/04_01.jsp

第二節 韓國公務員制度

一、公務員類型

韓國公務人員分為國家公務員及地方公務員兩類，分別適用國家公務員法及地方公務員法。又依其任用程序、擔任職務性質、身分保障與否等，區分為「永業職公務員」及「非永業職公務員」。

（一）國家公務員之分類

依國家公務員法第2條規定韓國國家公務員區分為永業職公務員和非永業職公務員。「永業職公務員」係指依成績（公開競爭考試）與資格（技術特考）任用，保障其身分，並可以終身任公職之公務人員，計有一般職公務人員、特定職公務人員及技能職公務人員。

1. 一般職公務員：負責有關技術、研究或一般行政的業務，按職群、職列分類之公務員。
2. 特定職公務員：負責審判、檢查、醫務、警察、消防、教育業務之公務員、軍人、軍務員、憲法法院、憲法研究官、國家情報院的職員和特殊領域業務的公務員，依其他法律規定為特定職之公務員。
3. 技能職公務員：負責技能性業務，按其技能分類之公務員。

「非永業職公務員」是指永業職公務員以外的公務員，其種類如下。

1. 政務職公務員：經過選舉就任或任用時必須通過國會同意的公務員。負責高度政策決定業務，或輔助該業務的公務員，依法律或總統令規定為政務職之公務員。
2. 別定職公務員：負責特定業務，根據特別資格標準任用的公務員，依法令規定為別定職之公務員。
3. 契約職公務員：按照與國家之間的簽訂契約，在一定期限內服務於需要專業知識、技術，或任用方面需要彈性業務之公務員。
4. 雇傭職公務員：從事單純勞務之公務員。

依總統令或法律規定別定職公務員、契約職公務員及雇傭職公務員的任用條件、任用程序、工作限制年齡及其

他必要事項。

(二) 地方公務員之分類

與國家公務員一樣，依地方公務員法第2條規定公務員區分為永業職公務員和非永業職公務員。「永業職公務員」亦區分為一般職公務員、特定職公務員及技能職公務員。「非永業職公務員」亦分為政務職公務員、別定職公務員、契約職公務員、及僱傭職公務員。

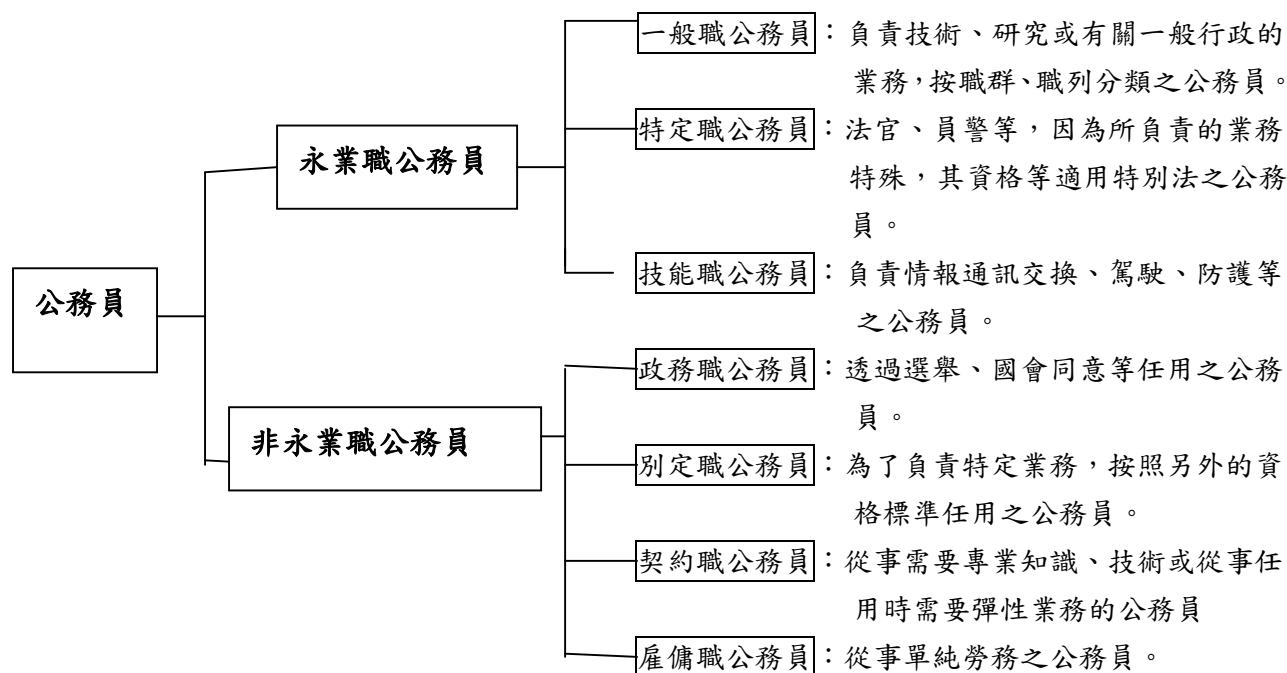


圖 4 地方公務員體系

*按照公務員的任用資格、職務性質、身份保障、報酬等區分。

資料來源：釜山市政府臺灣考試院訪問團座談會資料

二、公務員職級

1、永業職公務員（林嘉誠，宋餘俠，林亨然，2004）

(1) 一般職公務員：分為1至9級（1級最高，9級最低）。

1級：官等為管理官，職稱為次官補、室長或調整官，相當於我國之常務次長或主任秘書。

2級：官等為理事官，職稱為局長，相當於我國之司、處長。

3級：官等為副理事官，職稱為局長或審議官，相當於

我國之司、處長或副司、處長。

2006 年 7 月起韓國推動實施高級公務員制度，現在 1 至 3 級統稱為高級公務員，不再分級。

4 級：官等為書記官，職稱為課長，相當於我國之科長。

5 級：官等為事務官，職稱為係長，相當於我國之股長。

以上各職務類別稱為管理職，亦可稱為主管級公務員，其中 5 級以上公務員由 5 級考試及格人員充任之。6 級至 9 級則稱事務職，官等分稱主事、主事補、書記及書記補，相當於我國之科員及辦事員。除垂直分類外，一般職公務員又可分為 2 個職群、31 個職列，94 個職類。

(2) 特定職公務員：判事（相當於我國之法官）、檢事（相當於我國檢察官）、警察、教育、外事公務員、軍人及國家情報院之職員等。

(3) 技能職公務員：分為 1 級至 10 級，主要分配在鐵路及郵政等機關擔任技能業務。

2、非永業職公務員

(1) 政務職公務員：大統領、長官、次官等政務官及依政務職俸給表按職責支俸者。

(2) 別定職公務員：獲相當於一般職公務員 1 級至 9 級之報酬。

(3) 契約職公務員：區分為專任、非專任，分為 1 至 5 級。

(4) 僱傭職公務人員：區分為一種、二種及輕勞務職。

依韓國中央人事委員會（Republic of Korea Civil Service Commission）2006 年 6 月 30 日統計資料，韓國公務員總數為 947,790 人，包括立法部門 3,176 人、司法部門 15,109 人、行政部門（占 98%）926,740 人、憲法法院 216 人、中央選舉委員會 2,549 人，其中行政部門有國家公務員 588,270 人（占 63.5%）與地方公務員 338,470 人（占 36.5%）；又國家公務員中一般行政 90,030 人、教育 339,377 人、公安 1215,638 人、事業機關 33,225 人（韓國行政研究院簡報，2008a）。

第三節 韓國公務員考試制度

韓國公務員考試採公開競爭方式，任何有意願的人皆可報考，沒有學歷和年齡限制。考試分為三個級別：5 級、7 級及 9 級考試。5 級考試是行政機關中級管理職位選才的重要管道，以職系來分，又可分為三種：行政職、外交職與專業人員。這類公開競爭考試係由行政安全部主導。

一、考試實施原則

按職級實施公務員任用考試，但特殊職列可以按職類分開實施。若考試辦理機關為了完善補充缺員認為有必要分開辦理時，可以按工作預定地區、機關、居住地來實施。若為了促進身心障礙者的公務員任用認為有必要分開部分需用名額時，可只讓身心障礙者應試，並分開實施。當「公務員任用考試令」第 7 條規定的考試科目相同時，可統合職列、職類實施考試。

二、考試辦理

韓國公務員需經公開競爭考試任用。然在某些特殊情形下，可經由特別任用考試任用，此規範於國家公務員法與地方公務員法。甄補人選以通過公開競爭考試者優先。考試係由行政安全部舉辦，若自行舉辦考試顯有困難者，則可與相關機關合併辦理考試。6 級以下公職考試可委由行政機關自行辦理。

地方公務員考試依地方公務員法第 32 條及第 42 條之 2 規定，5 級以上公務員的各種任用考試，由總統令規定的機關辦理。5 級以上公務員的特別任用考試、公開競爭晉升考試、一般晉升考試及轉職考試，可以依照任用機關的要求，由行政安全部或教育科學技術部辦理。但有關 5 級公務員的一般晉升考試和持有資格證書者的特別任用考試，可按照任用機關的要求，由市、道人事委員會辦理。6 級和 7 級公務員的新任用考試，以市、道為單位，由該市、道人事委員會辦理。但從事農村振興事業的研究及領導職公務員的新任用

考試，則另外由總統令規定的機關辦理。8 級、9 級公務員的新任用考試和 6 級至 8 級公務員的晉升考試，6 級至 9 級公務員的轉職考試，技能職公務員的新任用，晉升及轉職考試，由該地方自治團體的人事委員會辦理。有關持有資格證書者的特別任用考試，由市、道人事委員會辦理。當任用機關認為，沒有第 36 條及第 39 條規定的新任用或晉升候補人，或者認為人事行政運作過程中並非特別必要時，可以任用相當於該職新任用或晉升考試的國家或其他地方自治團體考試的合格者。當市長、郡守、區廳長（指自治區的區廳長）認為，為了確保優秀人力和考試管理所必要時，可委託市、道人事委員會辦理考試。

需要進行公開競爭考試時，必須先訂定所需的人員職缺。對 5 級公務員實施一般晉升考試及 6 級以下公務員的新任用考試時，行政安全部或教育科學技術部，必須按照考試辦理機關的要求，做出考試所需的試題，並分發下去。考試辦理機關在決定合格與否時，如果有必要，可以從畢業學校的負責人處收集相關資料應用。

第 42 條之 3 考試辦理機關可以將任用考試的部分或全部，與其他考試機關或公務員教育訓練機關、民間機關共同辦理或者委託辦理。在這種情況下，與有關機關協商解決有關任用候補人的註冊、任用推薦及共同、委託辦理考試所需的費用分擔等必要事項。

三、考試公告

當考試辦理機關為了新任用或晉升，辦理公開競爭考試時，必須在考試報名開始前 20 日，將下列事項公布於報紙、廣播或網站上。但有關技能職公務員的公開競爭新任用考試公告期限和方法，可依不同的規則制定。

- (1) 負責職務的內容。
- (2) 應考資格。
- (3) 考試科目及評分比率。
- (4) 需用名額。
- (5) 考試方法、期限及場所。

- (6) 放榜的時間及場所。
- (7) 報名表的交付場所及期限。
- (8) 對合格者的各種審核及相關優惠事項。
- (9) 其他有關考試辦理的必要事項。

當考試辦理機關準備實施限制競爭特別任用考試時，為使具有應考資格者瞭解，必須在考試10日前將以上事項公布到考試辦理機關的網站上。如有不可避免的因素而需要變更公告內容時，必須在考試辦理7日前公布變更的事項。

四、應考資格

公務員因為生活比較有保障，現在韓國年輕人比較喜歡當公務員，公務員考試由總統令制定各種考試的應考資格。韓國公務員考試沒有學歷的限制，2009年開始應考年齡沒有上限之限制。

有下列情事者，不能擔任公務員：

- (1) 無行為能力者和未成年人
- (2) 被宣告破產，未復權者
- (3) 被判拘禁以上的刑罰，執行期滿或確定為不執行後，未滿5年者。
- (4) 被判拘禁以上的刑罰，緩期執行期滿後未滿2年者。
- (5) 被判拘禁以上的刑罰，獲得緩刑，並處於緩刑期者。
- (6) 依法院判決或其他法律，喪失服公職資格或資格被停止者。
- (7) 依懲戒判決被罷免處分之日起，未滿5年者。
- (8) 依懲戒判決被解任處分之日起，未滿3年者。

五、考試方法

任用考試透過筆試、面試、實際技能考試、書面審查等階段後，最終決定合格人選。筆試測驗一般教育程度和履行該職務所需的知識及應用能力；面試測驗執行該職務所需的能力和勝任與否；實際技能考試依據實驗、實習和實際技能，測驗執行該職務所需的知識和技術；書面審查以書面形式審查執行職務相關的資格及資歷等。

六、考試內容

依公務員任用考試令（第 7 條第 1 項）/ 地方公務員任用令（第 46 條）規定各職列、職級的考試分第一次考試及第二次考試，第一次考試是共同科目，第二次是專業科目，9 級考試考共同科目 3 科，專業科目 2 科，合計列考 5 科；7 級考試考共同科目 3 科，專業科目 4 科，合計列考 7 科；5 級考試共同科目 4 科，專業科目 5 科，合計列考 9 科。例如：

- 共同科目 △ 各職列相異

- 5 級：4 科（語言邏輯、資料分析、狀況判斷、英語）

- 6～7 級：3 科（國語（包括漢字）、英語、韓國史）

- 8～9 級：3 科（國語、英語、韓國史）

- 專業科目 △ 各職列相異

- 5 級（一般行政）

：5 科『必考 4 科（行政法、行政學、經濟學、政治學），選考 1 科（民法、情報體系論、調查方法論、政策學、國際法、地方行政論其中之一科）』

- 5 級（法務行政）

：5 科『必考 4 科（行政法、民法、行政學、民事訴訟法），選考 1 科（商法、勞動法、稅法、社會法、國際法、經濟學其中之一科）』

- 6～7 級（一般行政）：4 科（憲法、行政法、行政學、經濟學）

- 6～7 級（法務行政）：4 科（憲法、行政法、民法、民事訴訟法）

- 6～7 級（一般機械）：4 科（物理學概論、機械工作法、機械設計、自動控制）

- 8～9 級（一般行政）：2 科（行政法總論、行政學概論）

- 8～9 級（法務行政）：2 科（行政法總論、民法總則）

- 8～9 級（一般機械）：2 科（一般機械、機械設計）

（有關各職列、職級的考試科目請參閱附錄一、各種

任用考試科目表)

任用考試的命題標準是，5 級以上公務員的任用考試是企劃、管理政策所必要的的能力知識；6 級及 7 級公務員的任用考試是，執行行政業務所需的專業能力知識；8 級及 9 級公務員的任用考試是，執行行政業務所需的基本能力知識；功能職公務員任用考試是，可以驗證執行該職務所需之能力的程度。

2005 年起 5 級考試增加面試，面試是為了考核應考人分析事情的能力，所以考試會有些設計使考生能發揮其能力。面試不是對考試制度發表意見，而是看其意見或道理是否合乎人性，是否有偏頗的價值觀、及對國家、社會之想法等等。會舉行複試，增額錄取一些候補人員再進行一、二、三次複試，以選拔適合的人選。中央單位的面試由行政安全部負責，有些特種考試，譬如說司法特考，是由法務部主管，警察特考是由警政署，地方政府筆試及面試是由各地方政府負責。

七、考試委員

考試辦理機關可以根據規定，將下列的人員任命或委託為考試委員，相當我國之典試委員，負責有關考試的命題、評分、面試、實際技能考試、書面審查、其他辦理考試所需的事項：

- (1) 具備該職務領域的專業學識或能力者。
- (2) 在考試命題方面具有專業知識者。
- (3) 精通任用預定職務實務者。

考試委員必須認真執行考試辦理機關所要求之編製考題注意事項，以及誓約書的遵守事項。當考試委員違反規定，作出嚴重降低考試可信度的行為時，考試辦理機關必須將該委員名單通報給所有考試辦理機關和該考試委員所屬機關，且自該發生之日起 5 年內，考試辦理機關不得將其任命或委託為其他任用地方公務員考試或者國家公務員考試之考試委員。

考試委員、考試管理負責人及考試編輯人員的加班費和旅費，按照該地方自治團體的條例制定。但行政安全部或教育科學技術部辦理的考試委員、考試管理官、評分人員及考試編輯人員的加班費和旅費，則由行政安全部或教育科學技術部在預算範圍內制定。

八、及格標準

考試及格標準係按成績的高低，5 級公開競爭晉升考試的第一次考試合格者，是從各科成績得分在 40% 以上，所有科目總分占 60% 以上，排名在需用名額 5 倍數範圍的人員中，按考試成績的高低順序決定合格人員。第二次考試的合格者，是從各科得分在 40% 以上的人員中，按所有科目總得分的高低順序，依需用名額、考試成績、及遞補人員情況等決定合格人員數。5 級一般晉升考試的第一次考試的合格者，將從各科成績在 40% 以上，所有科目總分在 60% 以上的人員決定為合格者，第二次考試的合格者是從各科得分在 40% 以上的人員中，根據考試成績 70%，和晉升候補人名單上的評估分數 30% 的比率核算成績，按分數高低順序決定所需的合格人員數。6 級以下公開競爭新任用考試的首次考試合格者，是從各科成績得分在 40% 以上，在需用名額的 5 倍數範圍內，按照考試成績高分順序來決定。第二次考試的合格者，是從各科得分在 40% 以上，按照所有科目總得分的高低順序，從需用名額 150% 範圍內的人員中（當需用名額在 6 名以下時，按需用名額加上 2 名的人員範圍計算），根據考試成績和第三次考試應試者人數等來決定。功能職公開競爭新任用考試的首次考試合格者，是從各科得分在 40% 以上的人員中，按照總分的高低順序，從需用名額 150% 範圍內，根據考試成績和第二次考試應試者人數等來決定。但是合併進行 6 級以下公開競爭新任用考試的第一次考試和第二次考試時，從各科得分在 40% 以上的人員中，按照總得分的高低順序，從需用名額的 150% 範圍內，根據考試成績和第三次考試應試者人數等來決定合格者。

轉職考試的第一次和第二次考試，將各科得分在 40% 以

上，總分得分在 60%以上的人視為合格者。但根據第 57 條第 1 項的規定，合併實施第一次考試和第二次考試時，將各科得分在 40%以上，總分得分在 60%以上的人視為合格者。

第三次考試的面試，只決定合格或不合格，將實際技能考試和面試合併時，在需用名額的 2 倍數範圍內決定合格者，並以實際技能考試合格者為對象進行面試。將實際技能考試和面試合併實施時，由考試實施機關的負責人決定實際技能考試合格者。但限制競爭特別任用考試的面試，考試辦理機關可從屬於合格標準的人員中，按評定成績的優先順序決定合格者。

當考試辦理機關認為，有必要擴大男女平等的公務員任用機會時，男女的錄取人數可以超過需用名額。當超過需用名額的女性或男性合格時，由考試辦理機關制定實施對象考試的種類和採用目標比率，及決定合格人選的方法和其他實行考試的必要事項。

九、考試加分規定

當取得國家技術資格法其他法令資格者，參加公務員新任用考試時，可加計總統令規定的分數。根據國家技術資格法，當持有通訊領域、情報處理領域及事務管理領域資格證書者，參加 6 級以下公務員新任用考試時，依第 34 條之 2 規定，在各科筆試得分上按該考試科目滿分的 3%以內的比率加計分數。如果有兩件以上的資格證書，只加計對本人較有利的那一件。參加 6 級以下和技能職公務員新任用考試時，依第 34 條之 2 的規定，在筆試的各科得分上按考試科目滿分的 5%以內的比率加計分數。若有兩件以上的資格證書，只加計對本人較有利的那一件。以上加計分數，只適用於每科得分在 40%以上的人，按規定制定加算對象資格證書及加算比率方法步驟等。

國家公務員的部分預計從 2009 年開始實行對低收入戶的支援政策。

十、對作弊等的措施

任用考試時，違反下列情事者，可以取消考試資格或扣考、取消錄取資格。自處分之日起5年內，禁止參加公務員任用考試：

- (1) 看其他考生的答卷，或給別人看自己的答卷。
- (2) 委託他人代考，或代替他人考試。
- (3) 利用通訊器材或其他的信號等，與其他人進行作弊行為。
- (4) 持有或利用作弊資料。
- (5) 在考試相關證明資料上，記載與兵役加分、英語能力考試等相關的虛假事實，導致發生影響考試結果的不當行為。
- (6) 用其他作弊手段，影響考試結果。

任用考試過程中，應考人若有下列情事者，將取消考試，或予以扣考處理：

- (1) 考試開始前閱覽試題。
- (2) 考試開始前或結束後填寫答案。
- (3) 攜帶禁止攜帶的通訊器材或電子計算機。
- (4) 因其他影響考試公正管理的行為，被考試實施機關判定為取消考試、扣考處理，並且發佈公告者。

因該令以外的公務員任用考試，或國家公務員任用考試過程中的作弊行為，被處取消考試資格的應試者，不得參加該令的考試。

當公務員作弊時，考試實施機關可向管轄人事委員會提出懲戒要求，並通知其所屬機關。接到通知的機關，應向管轄懲戒決議機關提出懲戒要求。

當考試實施機關根據規定做出懲處時，告知受罰者處罰原因，並將其名單登入權利機構中。

十一、特別任用考試

韓國人事制度以通過公開競爭考試為優先錄用之依據。然而某些領域人才並不適用此類甄選方式，此時就需採

用非公開競爭考試方式取才。為防循私，國家公務員法及地方公務員法規定，非公開競爭考試之適用範圍如下：

- (1) 因病或因個人原因退職的常任職文官，在三年內重新以原職同等級任用，或退職公務人員以同等級任用為非競爭性職位，或轉任他領域之常任職；
- (2) 持有出缺職務所需之專業證書者；
- (3) 具有出缺職務相關經驗三年以上者；
- (4) 自特別規劃與公職相關學科的學校畢業，並在國家或地方自治團體完成實務實習者；
- (5) 被任命為 1 級公務人員者；
- (6) 某些特殊職位，如環境或特殊區域，無法從一般公開競爭考試取才者；
- (7) 任用國家公務員為相當於該職級之地方公務員者；
- (8) 在校完成研修工業、藝術、史學等領域，所學習範圍與擬任公職相當，經學校校長推荐，且符合教育科學技術部或行政自治部規定者。
- (9) 被任命為科技或技術職務等研究性質相關職務公務人員，或是從公開競爭考試難以取才之職位；
- (10) 在校獲得國家獎學金畢業者；
- (11) 熟悉外語且具專業知識，並嫻熟國際事務者
- (12) 出缺職位的機關位於特殊地區，或具地域獨特性者。

經由非競爭考試管道進用的公務人員，仍需在同資格人員當中，通過限制性的競爭方式進用，但以機關因個人原因而退職的人員為優先進用。由以上(6)(11)及(12)方式進用者，5 年內不得轉換職系，或轉任至其他機關，若該員於 5 年內退休，則此段年資不得計入非競爭職考試之服務或研究成績。但若因機關組織編制縮編或減少預算等原因而被廢職、調動或轉出者不此限。當地方自治團體依以上（7）規定，將國家公務員特別任用為地方自治團體的公務員時，則要依規定，事先取得同意。

當任用機關希望透過特別任用考試任用公務員時，必須附加該任用預定職級，必須進行特別任用的事由，任用預定

者的學歷、資歷、研究實績及其他必要事項，向考試辦理機關提出考試要求。當考試辦理機關提出考試要求時，認為有必要透過特別任用考試進行任用，就可以辦理考試。若依以上（10）規定特別任用時，可由考試辦理機關直接辦理。

除以下情況外，特別任用考試按筆試、面試、實際技能考試或書面審查方式進行。但是，在職時的職位在2級、3級或別定職1級的公務員，退休後立即被特別任用為1級公務員者，一般職或技能職公務員為了成為一般職、特定職、技能職或別定職公務員，再次以原職級任用退休公務員為一般職公務員，或者技能職公務員時，可以免試：

1. 有關適用以上（1）、（2）、（4）、（9）、（10）者，進行書面審查和面試、實際技能考試。
2. 有關適用以上（3）者，退休的公務員在三年內，再被任用為退休時的職級時，需要進行書面審查和面試。
3. 有關適用以上（5）者，需要進行書面審查。
4. 根據以上（6）規定，特別任用工作在特殊職務領域，或特殊環境的技能職公務員時，則按照面試和實際技能考試、書面審查方式進行。

以上（2）、（6）、（8）、（9）、（11）及（12）的特別任用，可以按照限制競爭特別任用考試來實施。此外，若考試辦理機關認為有必要，特別任用也可以辦理限制競爭特別任用考試。當辦理限制競爭特別任用考試時，可以追加筆試。

第四節 韓國公務員任用制度

韓國人事制度發展係基於職位分類、民主、功績原則，以達到高效能運作為目標。公務員之任命，依據考試、工作表現、專業領域的學識才能及能力為基準。公務員之招募以不特定多數人為目標，透過公開競爭的國家考試任用之。另為因應不適合採用競爭考試遴選時，在某些特殊情形下，可經由非競爭考試管道特別任用之，此規範於國家及地方相關

法令。甄補人選以通過公開競爭考試者優先。公務員之職級分1-9級，1級為最高職等，9級為最低職等。技能職職級依總統令分1-10級。（有關公務員職級表及技能職職級表請參閱附錄二、三）（考試院研究發展委員會編譯，2004；王俊卿，張鈺滄，2008）

一、任用

公務員之任用分為下列情形：

- 1、公開競爭任用：新規任用係原則上通過公開競爭任用考試，另有一部分的特定業務上的用人需求則經由限制競爭考試來選拔，分為9級、7級、5級公開錄用考試，由行政安全部主管。
- 2、聘用：根據應聘者之知識、技術、能力、考試成績等決定聘用與否，各行政機關需用人員通過新規任用、晉升、轉任、降任等補充人員，3級以上公務員的錄用、晉升時經行政安全部審查通過後，由總統任命。
- 3、特別任用：有些領域所需人員，透過公開競爭考試仍難以補充時採用。所聘用的人員必須具有組織管理的判斷能力，或可提高行政效率的行政執行能力。

5級以上官員由總統任命，惟各部需先向行政安全部提報職缺敘明適任資格。6級以下公務人員則由機關主管任命。

（一）候用登錄

公務員需經公開競爭的國家考試任用之，通過公開競爭考試者依個別成績列入候用登錄名冊，候用人員之訓練成績及特長等資料亦列入登錄名冊，候用期限，5級者五年，6級或6級以下者二年，在等待進用期間，若遇兵役等不可抗力因素，則不予計入時限，必要時，主辦機關可延長候用期限一年。

（二）任用程序

主辦機關應用人機關需求，按順序在3倍數以內的範圍推薦任用候補合適者至該機關，當用人機關選定人選後，應於7日內告知考選機關首長，若被選定任用人員未報到或未參加試用訓練，或者試用成績不及格，則

喪失任用資格。

(三) 非公開競爭考試任用限制

韓國人事制度以通過公開競爭考試為優先任用之依據。然而某些領域人才並不適用此類甄選方式，此時就需採用非公開競爭考試方式取才。為防徇私，國家公務員法及地方公務員法規定，非公開競爭考試進用之適用範圍如下：

- (1) 因病或因個人原因退職的常任職文官，在三年內重新以原職同等級任用，或退職公務人員以同等級任用為非競爭性職位，或轉任他領域之常任職；
- (2) 持有出缺職務所需之專業證書者；
- (3) 具有出缺職務相關經驗三年以上者；
- (4) 自特別規劃與公職相關學科的學校畢業，並在國家或地方自治團體完成實務實習者；
- (5) 被任命為1級公務人員者；
- (6) 一些特殊職位，如環境或特殊區域，無法從一般公開競爭考試取才者；
- (7) 任用國家公務員為相當於該職級之地方公務員者；
- (8) 在校完成研修工業、藝術、史學等領域，所學習範圍與擬任公職相當，經學校校長推薦，且符合教育科學技術部或行政自治部規定者。
- (9) 被任命為科技或技術職務等研究性質相關職務公務人員，或是經公開競爭考試難以取才之職位；
- (10) 在校獲得國家獎學金畢業者；
- (11) 熟悉外語且具專業知識，並嫻熟國際事務者；
- (12) 出缺職位的機關位於特殊地區，或具地域獨特性者。

經由非競爭考試管道進用的公務人員，仍需在同等資格人員當中，通過限制性的競爭方式進用，但以機關因個人原因而退職的人員為優先進用。由以上(6)(11)及(12)方式進用者，五年內不得轉換職系，或轉任至其他機關，若該員於五年內退休，則此段年資不得計入非競爭職考試之服務或研究成績。但若因機關組織編制縮編或減少預算等原因而被免職、調動或轉出者不此限。當

地方自治團體依以上（7）規定，將國家公務員特別任用為地方自治團體的公務員時，則要依規定，事先取得同意。技能職公務人員退職後二年內不得經由非競爭考試管道再任公職。

（四）試用期間

5 級公務人員需經一年試用期間，6 級或以下人員則需試用半年，試用期滿成績合格，即任命為永業職的公務人員。若試用人員曾有公職經歷，則可免除或縮短試用期間，若試用成績不良，該員將被免職或建議免職。

二、陞遷

（一）陞遷制度

韓國公務員的內部晉升從1~9級均有，以往7升6級、8升7級、9升8級基本資格在缺額內，係依考試成績、工作態度審核陞遷。但發現現職公務員有些為應付考試而怠忽本職業務影響工作，而實際上有能力或對國家有貢獻的公務員因不擅於考試致無法晉升，實為極大之弊端，爰目前除6升5級之關鍵職務陞遷須考試外，其他等級陞遷均已廢除考試，而以績效、能力、資歷、專業領域、人品及適應性等為陞遷之考量因素，基本上必須通過陞遷審查委員會的審查後才算選定。為彌補公務員考績或行為態度之評定欠缺公正，易受人為因素影響，因此，另外再將上司、下屬或同仁評價列入考績。另5級以下陞遷列有陞遷候補名冊，按考評結果決定陞遷優先順序。4級以上者則考核其工作表現，考核方式如每年訂工作目標，視執行績效優劣來考核。

鑑於6升5級應考人需3~4個月準備考試，致忽略本身負責業務，加上考試科目不切實際、對工作幫助不大等，故自2007年開始另外再增加基本工作能力、專業能力評價，以減少考試之比重，亦即從不同領域作綜合性考核。因5級係為中堅管理層級之重要階段，除6升5級須考試外，其他等級陞遷則採審核方式。6級以下陞遷必須於人才開發院（公務員培訓中心）網站進修課程，每年至少80小時。自2007年開始6升5級實施基本資格進修制，6級公務員年資超過4年即可取得參加進修資格，必修科目為行政法總論，選修科目為憲

法、韓國史、經濟學、物理學概論，主要目的是培養實務工作能力。進修課程每年舉行4次，每季1次，大部分課程在網站均有，公務員於上班時間不能上網進修，於下班後可逕至人才開發院（公務員培訓中心）網站進修相關課程或參加補習，再參加考試，每年考4次，必考、選考各一科，各科各滿60分為及格，再經過審核後，予以晉升任用。

（二）陞遷方式

1、審核陞遷

（1）對象：9升8級，8升7級，7升6級，5升4級，4升3級之陞遷。

（2）年資：透過此一方式陞遷者需要有最低年資之限制。一般職部分4~5級需五年以上，6級需四年以上，7~8級需三年以上，9級需二年以上。技能職部分技能6級需三年以上，技能7~8級需二年以上，技能9級需一年半以上。5級以下按照陞遷候選名冊順位，依職缺遞補。晉升至高級公務員之資格，係需為完成候選人教育課程，通過能力評定，並於3級或4級職務任職屆滿五年以上之在職人員。

（3）範圍：依據陞遷候選者名冊之分數為基準，對於預定陞遷者數的4~5倍員額做審查範圍之界定。

（4）陞遷候選者名冊分數之計算

勤務成績評定分數(70 分)+經歷評定分數(30 分)
+額外加分 (5分/專業、語言能力、業務實績等)。

（5）陞遷審查方法

陞遷候選者名冊分數(90~95%)+多方面評價分數(5%反映、5升4級10%)，按分數高低編列名冊，由陞遷審查委員會考核業務實績以決定候選者。

2、導入基本資格進修制與能力(Competency)評價

（1）對象：6升5級。

（2）方法：資格進修制(必須)+陞遷審查(50%)或資格進修制(必須)+能力評價(考試陞遷50%)。

3、基本資格進修制

（1）目的：防止準備考試所產生的行政空轉，並培育具有

基本的管理者素養。

- (2) 進修對象：擔任6級公務員4年以上者。
- (3) 進修科目：必要1科(行政法總論)、選擇1科(憲法、韓國史、經濟學、物理學概論等)。
- (4) 合格標準：單科60分以上。
- (5) 考試次數：一年3到4回。
- (6) 考試題型：選擇題(答案卡作答)。
- (7) 學習方法：使用人才開發院(公務員培訓中心)網站所設立的線上講座學習。
- (8) 進修者賦予5級陞遷對象資格(審查、考試)。

4、業務實績之考核

對於資格進修者，依照其陞遷候選者名冊分數與多方面評價分數合併計算後，按順位高低取陞遷預備員額之4倍以下人員為評定對象，由陞遷審查委員會進行業務實績(6級整體實績)考核。

5、陞遷任用

9~6級與5~4級，如由陞遷審查委員會決定陞遷後，即於定額人數範圍中陞遷任用。6升5級依照(陞遷候選者名冊分數+考試分數+陞遷者教育分數)之高低順序任用，如無缺額則不能馬上陞遷任用。

(三) 特別陞遷

以下情形可不經陞遷序列程序而逕行升級：

- 1、在維持公務執行公正性立下楷模，並熱忱促進乾淨的公職領域。
- 2、在行政發展上表現傑出，有重大貢獻者。
- 3、對主辦業務有特殊成效，如節省預算，或執行重大計畫等。
- 4、在工作崗位有重大貢獻而延遲退休者。
- 5、冒險犯難致因公死亡者。

(四) 以下情形人員不得辦理陞遷

- 1、移送懲處人員。
- 2、受懲處人員未達一定期限者：停職處分人員期間未滿18個月者；減俸處分人員期間未滿12個月者；申誡處分

人員期間未滿6個月者。

3、申請長假人員。

4、暫停執行職務人員。

三、降調

係指在同職系內降至次一等級之任命。因機關組織或員額調整致該員職位被廢止或降級；或預算裁減；抑或該公務人員同意之下，任用機關可逕予降級。任何公務員因上述原因而降調者，在遇到前述職等的職位出缺時，應優先升補。再者，前述同意降調的公務人員當組織人力重整時，將予優先考慮。

四、工作輪調

工作輪調或改任係指轉任至不同職務，但必需屬於同一職等及同一職系。部會間輪調可增加政府機關的工作學習機會，並以功績為考量基準。辦理輪調時，機關首長必需衡量該員工作經驗、知能、性向及相關因素。

公務員任新職務年資未滿一年，不得轉調至其他職務。另外，研究人員及調查職系人員任職未滿二年不得轉調他職。

為應行政機關人力資源交流，行政安全部應會同人力資源審議委員會（隸屬國務總理）擬訂人力資源交流計畫，並提經國務總理呈報總統同意後實施。

五、職系間之轉換

公務員在下列情況下，可轉至同等級不同職系之職務：

- (1)具所轉任職務六個月以上之經驗，或接受過相當的相關訓練；
- (2)持有轉任職務所需的證照；
- (3)行政機關組織變更，以致原職務被歸類為其他職系；
- (4)當事人自願重返原職。

通常轉換職系應通過轉換職系考試，但下列情況除外：

- (1)轉換回原職務；
- (2)行政機關組織變更，以致原職務被歸類為同職系不同職組；
- (3)持有擬轉任職務的證照；
- (4)行政職系轉調查職系，或調查職系轉行政職系。

六、兼職

在所擔任職務與兼職內容類似條件下，一般職公務人員可同時兼任教授職，或是特殊專業領域的工作，或教育研究單位的職務。反之，這些單位的職員亦可兼任特殊專業領域，或例外職位的公職人員。最高兼職年限為二年，可再延長二年。

七、臨時指派（特派）

為應執行國家計畫、行政支援、訓練、能力發展等事項，行政機關首長可派所屬職員至其他機關、公營事業、政府投資事業、國內或國外教育或研究機構去任職一段特定期間。私人機構職員於必要時，亦可派至行政機關任職，以共同執行國家計畫，或提供專業技術指導。當派遣任務結束時，機關首長應即令該員返回原任職單位。派出期間為一至二年，可再延長一年。

當公務人員被派出期間，該出缺職位可先填補，但在期限屆滿前二個月，該職位應予開缺。

八、開放性職位制度

部長指定機關內高級職位的 20%為開放性職位，並任用最適格的專業人士，同時，應就該職位工作內容及特性，訂定甄選條件。若需指定條件，或修正該條件內容，則需商洽行政安全部。

開放性職位係採公開競爭方式，職位出缺時，應將資格條件及相關事宜，於初試 14 天前公告週知，任何合於資格者皆得提出申請。經機關內部評審委員會審查後，報請部長選派最適當的人選。若私人機構人選合格，將任用為契約職。公職人員合格，則予以升職、調任、轉換職組，或予特別任用。開放性職位一般期限為二至五年，由部會首長決定。可延長五年，不必再經公開競爭程序。開放性職位人員任職期間，不得轉調其他單位。

第五節 韓國公務員薪資制度

韓國公務人員的薪俸係依生活水準以及民間部門同等級人員薪俸水準而定，同時也受到政府財政狀況的影響。韓國公務人員的薪俸包含基本俸、津貼與福利補助（詳如圖 5 韓國公務員薪資型態圖）（考試院研究發展委員會編譯，2004）。

一、基本俸

所謂基本俸乃根據職務的責任程度與困難度所設定之級距與職級予以訂定。當公務人員獲得晉升時，其新任職務之俸級由下述轉換率決定。例如，若其由 5 級 21 俸點，其新職將是 4 級 19 俸點。

晉升前俸點	晉升後俸點
1 點	1 點
2-20 點	低一俸點
21-32 點	低二俸點

二、津貼

津貼是依個人不同的職位與生活狀況而給予的附加給付，大致分為一般津貼、特別津貼與加班津貼 3 類。

（一）一般津貼

一般津貼有 5 種類型，分別是：季節性津貼、勤務津貼、年資津貼、家庭津貼、管理津貼。

1. 季節性津貼：乃按季給付（三、六、九、十二月）該項津貼的總額相當於每個月的基本薪資。
2. 勤務津貼：一年分兩次發給（一月和七月），對於服務年資十年者，其給付總額相當於每個月的基本薪資；至於具有 0-9 年服務年資者，其給付總額為每月基本薪資的 50-95%。
3. 年資津貼則適用於至少具有 5 年年資者，為按月給付，至於其給付比率如下表：

服務年資	每月給付率（單位：韓圓）
5-9 年	50,000
10-14 年	60,000
15-19 年	80,000
20-24 年	110,000
25 年以上	130,000

資料來源：考試院研究發展委員會編譯（2004）

4. 家庭津貼：給付給有家屬的公務人員，每月給付金額是每位家屬 20,000 韓圓（配偶是 30,000 韓圓），最多可以補助 4 個家屬。
5. 管理津貼則是給付給 4 級或更高階層的主管，主因其全面性的管理責任，該一給付比率為每月基本薪的 10%。

（二）特別津貼：

一般津貼包括艱困職務津貼、高危險津貼與特別任務津貼 3 種類型。

1. 艱困職務津貼：給付給工作在特殊地區的公務人員，所謂特殊地區係指小島或偏遠地區，每月數額範圍大概在 15,000 至 46,000 韓圓之間。
2. 高危險津貼：是設計來補償一些從事高危險工作公務人員的津貼。
3. 特別任務津貼：補償公務人員特殊的技能或知識，例如研究員、講師、火車駕駛和飛行員。

（三）加班津貼

加班津貼有 3 種型態：超時工作津貼、午夜工作津貼和假日工作津貼。每小時的薪資比率是一般薪資的 150%。

三、福利補助

福利補助為公務人員的福利項目，包含 6 種型態：餐費、職等加給、房屋補助、交通費用、傳統假日獎金，以及不休假獎金，依據公務人員不同的職級，有不同的項目與給付方式。例如餐費就是給所有階層的公務人員一定數目的金額；房屋津貼則是由基本薪決定，給付對象為 4 級及以下的公務人員。

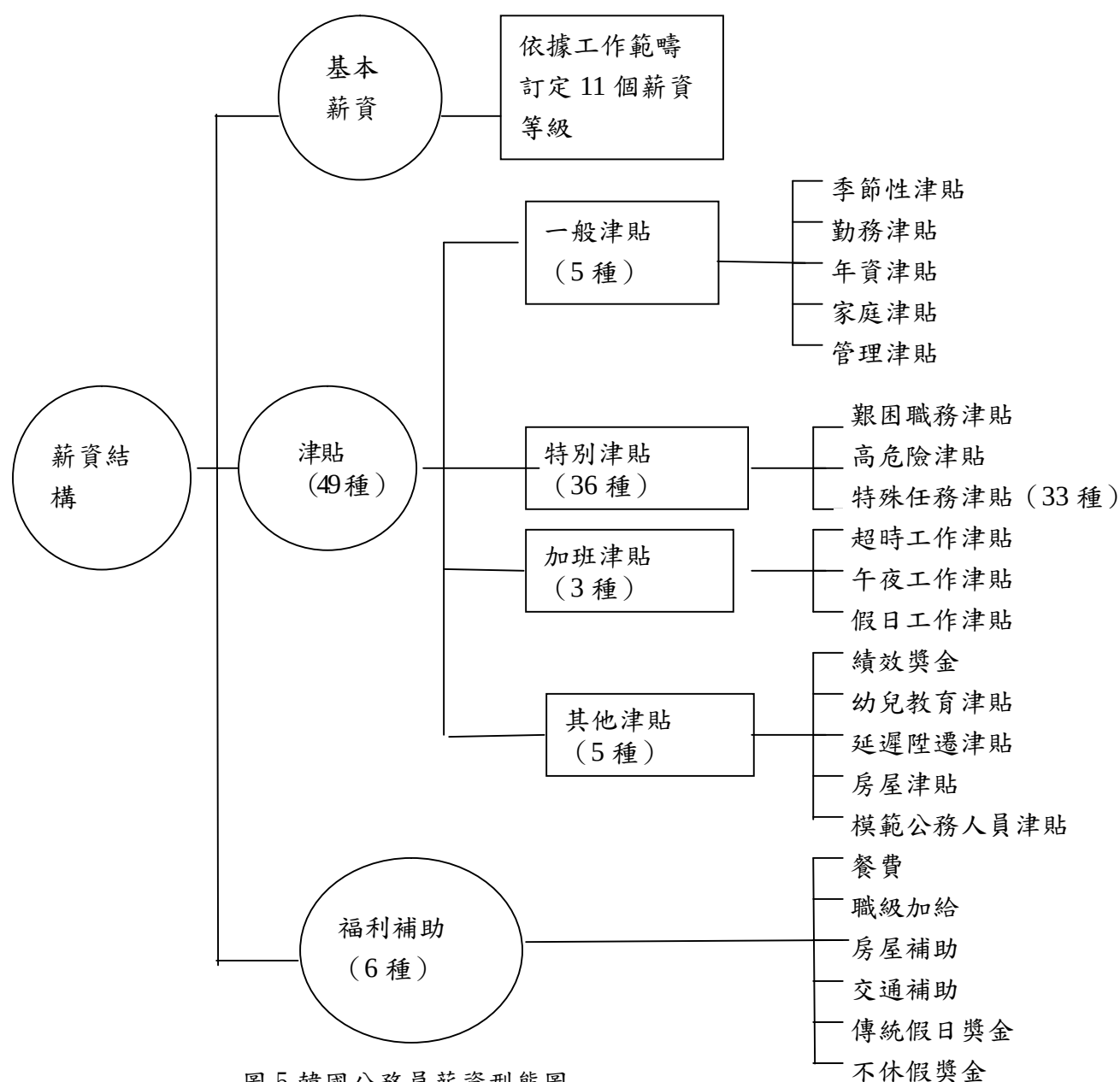


圖 5 韓國公務員薪資型態圖

資料來源：考試院研究發展委員會編譯（2004）。

四、績效薪酬制度

過去韓國公務人員的薪資結構是基於年資原則，薪資水準是依據服務年資的長短，每年自動對照標準增加薪資，薪資增加乃依據服務年資長短，而非工作績效。為期提升公務部門的競爭力與生產力，韓國大統領交接委員會曾於 1998 年 2 月引進績效薪酬制度，其前提是薪資直接與績效相關，並選定為金大中政府百大改革課題之一，同時據以制定「大韓民國薪津法」。依該法規定，自 1998 年年底起 3 級以上公務員，即局長級（含）以上之人員改採年度功績漸進方案（年俸制）；4 級以下公務員，即課長級（含）以下人員則改採績效獎金方案（成果津貼制）。局長級以上之公務員已於 1999 年正式採行，並於 2000 年起依據績效調整薪資。

（一）年度功績漸進方案

年度功績漸進方案包含兩個部分：固定薪資部分與變動績效薪資部分。變動薪資部分依據個人評鑑等級而定，評鑑等級則依目標管理評鑑的結果而定，此適用於 3 級與以上公務人員以及約聘人員。該一薪資包含 3 種型態的給付：基本年度薪資、績效年度薪資與其他型態薪資。

績效薪資部分的運作標準是固定的，如此才能讓各部會依據目標管理系統，來決定績效年度薪資的總額與等級。績效年度薪資之上限與下限如下表。

績效年度功績漸進方案之薪資級距表

（年度總額，單位：韓圓）

等級	上限	下限
1	64,521,000	39,972,000
2	61,723,000	37,806,000
3	57,812,000	35,106,000

資料來源：考試院研究發展委員會編譯（2004）。

如同下表所示，評鑑等級共分 4 種：S、A、B、C。由評鑑等級所決定的範圍與薪資比率如表所示。值得注意的是，績效年度薪資並沒有給付給 C 級的最低 30% 的人員。

評鑑等級決定之範圍與薪資比率表

評鑑等級	特優 (S)	優級 (A)	普通 (B)	不滿意 (C)
範圍	最好的 10%	11-40%	41-90%	91-100%
績效薪資比率	8%	5%	3%	0%

資料來源：考試院研究發展委員會編譯（2004）

公務人員的年度薪資範圍，乃由績效評鑑結果所定出來的每等級之最高與最低額而定。

（二）績效獎金方案

本方案適用於公部門中課長級及以下的公務人員。至於獎金範圍的決定，若是 3 級和 4 級則視其目標管理成果而決定；若是 5 級或以下者則以績效評鑑制度結果而定。此為一次給付的獎金，範圍從 110% 至 40%，C 級的最後 30% 人員也不能獲得本項獎金。

績效獎金比率表

評鑑等級	特優 (S)	優級 (A)	普通 (B)	不滿意 (C)
範圍	最高的 10%	11-40%	41-90%	91-100%
績效薪資比率	超過 110%	80%	40%	0%

資料來源：考試院研究發展委員會編譯（2004）。

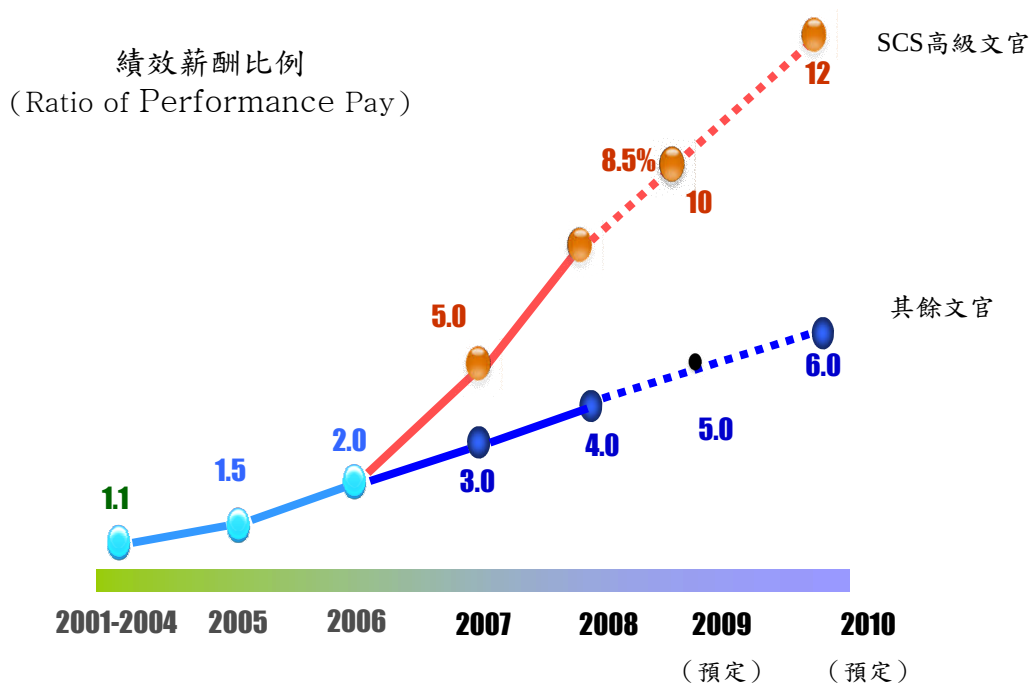
五、總額人事費制度

韓國 2006 年起實施所謂總額人事費制度，其係指透過行政的生產性與人事費預算的整合，建構合理化的薪資制度，同時擴大各部會對內部編制限額、職等調整等人力資源管理的權限，主管單位僅負責控管各部會的人事費預算總額與編制限額，而各部會則在人事費預算範圍內，為達成組織目標及提高成果，保留職等別編制限額、人事費分配的自律性，並對其結果負全部責任的制度（韓國行政研究院簡報，2008）。總額人事費制度從 2006 年開始實施，開始只有 10 個部會實施，目前已擴展到全部機關單位，總額人事費預算制度是以各部會人事費用自律化為目標，相關人事制度是參酌 1980 年代英國柴契爾首相之總營運成本(Total Running Costs)制度以及財務改革方案(Financial Management

Initiative)等制度。

六、薪資制度之現況與趨勢

2008 年，韓國公務員薪資比 2007 年調高 2.5%，同時擴大公務員個人績效薪資比重和計件工資比重。績效薪酬制度在韓國實施多年，不僅持續列為未來人事制度改革方向，更逐年提高績效薪酬的比例，預定在 2010 前將 SCS 等級高級文官績效薪酬比例提升至 12%，其餘人員則提升至 6%，詳如下圖：



資料來源：韓國行政安全部人事局簡報（2008）

最近韓國公務員待遇調高比率為：2004 年 3.9%，2005 年 1.3%，2006 年 2.0%，2007 年 2.5%，2008 年 2.5%。計件工資比重擴大例子，5 級公務員等級之間最大相差為 2007 年韓幣 449 萬元至 2008 年韓幣 583 萬元。從 2008 年開始，績效薪資的適用範圍擴大至公安、消防、軍人以及特定職位的室長、局長級公務員。

為了加強高級文官績效管理，2008 年會接著 2007 年凍結基本年薪，並把績效年薪比重由 2007 年的 5% 提高到 2008

年的 8.5%。同時高級文官間之績效年薪最大差距將由 2007 年的韓幣 710 萬元，擴大到 2008 年的韓幣 1208 萬元。表現平庸的高級公務員將不得提高薪資，實際收入有可能減少。（韓國行政安全部人事局簡報，2008）「鐵飯碗」般的身分保障制度亦發生了變化，對工作成績和工作能力明顯並未達要求的公務員，可以通過任職資格審查，採取直接免職等嚴厲的人事處理措施（李方武，2007）。

第六節 韓國公務員績效評估制度

一、韓國公務員績效評估制度

（一）法令依據

國家公務員和地方公務員的績效評估制度基本上統一，但實際各自適用不同法規。國家公務員適用：國家公務員法、公務員任用令、公務員評估規則；地方公務員：地方公務員法、地方公務員任用令、地方公務員評估規則（吳容明等，2004）。

（二）績效評估制度

為改變過去論資排輩式的績效評估制度以及公務員缺乏責任心、工作成績得不到肯定、潛力發揮不足的現狀，韓國政府高度重視績效評估制度的改革，希望提高績效評估的客觀性、公正性，同時把對工作成績的評價與晉升、獎勵等緊密聯繫起來，促使公務員更積極，並激發公務員的能力與潛力（傅興國、丁岩、盛桂英，2007）

績效評估制度依評定對象之不同，可分為 4 級以上一般職位及特定職位公務員適用之目標管理制，以及 5 級以下及功能性公務員適用之工作績效評估制（吳容明等，2004）。

1. 目標管理制

（1）評定時機：每年定期評估，並以 12 月 31 日為基準日。

（2）評定人與確認人：任用負責人指定每個評定單位的評

定人和確認人以實施評定，評定人和確認人必須評估受評者每個業務目標的完成度，成果目標的完成度和成果協議的完成度，並根據目標的重要性和難度等來決定目標完成度的評分（釜山市政府，2008）。評定人通常為受評者工作直屬長官，確認人為受評者直屬長官的長官。

- (3) 評估方式：每年 2 月底之前，受評者須與評定人共同商定一年內預定履行的業務目標和成果目標，或者簽署成果協定，並以一年為單位，評估目標達成度（釜山市政府，2008）。評估時，目標特性佔 40%，目標達成度 60%。如果對評定結果有質疑或不滿，可以進行異議申請，若申請得到認可，可改變評定結果。
- (4) 結果應用：反映在局長級（3 級以上）的績效年薪考核評定，以及課長級（3 級以下）的績效獎金考核評定上。同時反映在 4 級以上的陞遷、教育訓練、任命管理等各種人事管理上。

2. 工作績效評估制

- (1) 評定時機：區分為定期評估與隨時評估。定期評估乃每年分上下兩個半年進行單獨評估，年終的評估結果為上下半年評估結果的總和，並以 6 月 30 日及 12 月 31 日為基準日；隨時評估於有陞遷候補人名冊調整時辦理，並以陞遷候補人名冊的調整日為基準日（釜山市政府，2008）。
- (2) 評定人與確認人：任用負責人從受評估者的直屬上級、上位監督人，或次上級、次上位監督人指定評定人，從評定人的直屬上級、上位監督人，或次上級、次上位監督人指定確認人，但如果評定人沒有直屬上級、上位監督人，可以不指定確認人，但任用負責人不能直接成為確認人（釜山市政府，2008）。
- (3) 評估方式（釜山市政府，2008）：

- ①原則上每半年定期評估一次，評估期間開始前，任用負責人以受評者於受評期間的相關職務為基礎，與評定人和確認人協商，按照一定程序設定受評者成果目標，並制定成果計畫書。但若受評公務員職責屬單純、重複性的業務，不適合依此設定時，則非如此。
- ②評估期間屆滿前，受評公務員須先依程序，在工作成績評定書上記載該受評期間的績效。評定人則在與確認人協商後，就受評者成果計畫書和工作績效等記載內容，觀察評定受評者的業務執行，評定其工作績效與職務執行能力，必要並可同時評定其執行職務態度（釜山市政府，2008）。工作績效的評定主要分承擔任務的難易程度、業務量、完成情況、時間進度把握等 4 個方面；工作能力的評定主要分對組織的貢獻能力、計畫和業務創新能力、業務專業能力等 3 個方面（傅興國、丁岩、盛桂英，2007）。
- ③評分的分數分配是工作績效佔 50%，職務執行能力佔 50%，但只要任用負責人認為有必要，可以將一個項目的比率最高調整到 70%。評估職務執行態度時，可以將其囊括在職務執行能力當中，並在 10%的範圍內評定，且任用負責人必須在評定期開始前，制定扣分的原因和標準等，並向受評公務員公開，如果受評者出現相當於扣分原因的情況，根據該標準從滿分當中扣分後進行評定。
- ④工作績效及職務執行能力的評定，可以按照各評定因素，評定為傑出、優秀、普通、不滿意或不良之中的一個等級。傑出等級評定是該評定因素分數分配的滿分，不良等級評定是滿分的五分之一，同等級評分的比差必須均等。
- ⑤任用負責人可以讓評定人和確認人依規定製作各評定單位序列名冊時，事先聽取所屬公務員的評估意見作為參考。工作成績評定委員會以工作成績評定人和

確認人提交的各評定單位序列名冊為基礎，審核、評定受評公務員的排名及評分。

- ⑥只要受評公務員提出要求，評定人必須將該公務員的工作成績評定結果告訴該公務員，若受評公務員對工作成績評定結果有異議，可以向確認人提出異議，但若有任用負責人未指定確認人的情況下，可以向評定人申請異議。

(4) 結果運用：反映在工作績效、陞遷候補人名單及績效獎金、培訓、轉任等人事管理上。

二、多面（360 度）績效評估制度

為解決績效評估制度之不足，並提升績效評估的公正性和客觀性，韓國從 1998 年開始引進多面績效評估制度，此制度最大特點在改變評估者只有上級組成的主管評估（downward appraisals）單一結構，增加了部屬評估（upward appraisals）、同僚評估（lateral appraisals）、自我評估（self-appraisals）以及顧客評估等，以求掌握受評估對象之整體面（行政研究院簡報，2008）。

多面評估制度係由 7-15 人組成的評估小組對被評估人進行多面評估，主要包括能力評估（包含工作態度）以及工作績效評估。多面績效評估制度最重要的變化就是評估目的和結果的運用發生了重大變化，過去的評估多為晉升、獎勵等提供依據，多面評估則更側重提高公務員的能力，經由評估發現被評估人能力上的缺陷和不足，從而進行培訓，以提高其能力水準。惟各個機關對評估結果的運用有所側重，有的用作晉升依據，有的用作國外培訓的依據，有的用作獎勵的依據（傅興國、丁岩、盛桂英，2007）。。

三、高級文官的績效評估

韓國政府認為，整體政府的能力和績效，將因為培養高級文官以及將其安置在適當的政府層級而增加。高級文官如果被訓練與發展專業技能與能力，將更有助於他們廣泛的知識與經驗中提供政府發展的願景與策略。因此，對於高級文

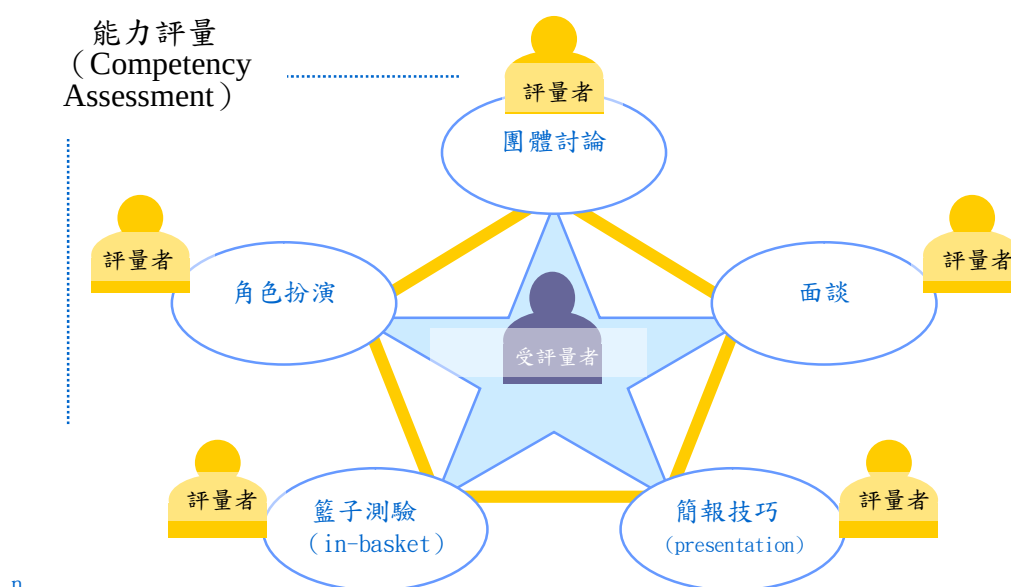
官的管理特別將之列為重要策略目標（蔡秀涓研究主持，2006）。

（一）績效與課責（accountability）

韓國設立新的績效管理制度（PMS）以改革韓國政府的管理制度，每年由較高階和較低階文官相互同意而設定業務目標及評估標準之績效協議（Performance agreement），並從以官階為基礎的報酬制度改變成以課責性和績效為基礎的報酬制度，同時要求評估不合格者離職。

（二）能力建立（capacity building）

1. 對於候選人（Candidate）實施 3 個月訓練發展課程，並提供各種能力發展課程。
2. 進行能力評量：透過團體討論、面談、簡報技巧、籃子測驗以及角色扮演進行評估（如下圖）（行政安全部簡報，2008）。



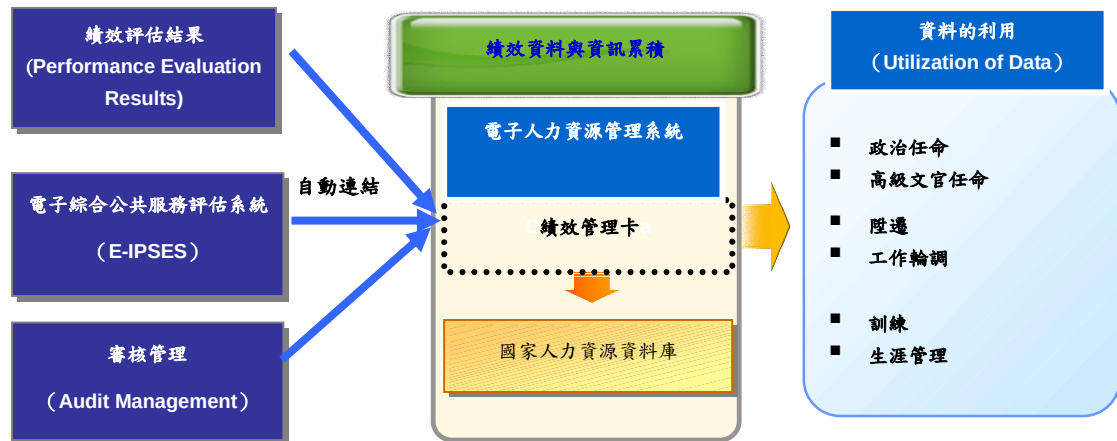
資料來源：韓國行政安全部人事局簡報, 2008

備註：籃子測驗（in-basket），乃受評量者收到了一些電子郵件、電話及文件等後，必須在有限的時間內確定優先事項、組織工作時間表，並據此回覆。

四、績效評估資訊自動累積

所有績效管理之資料與資訊均自動累積，包括績效評估、監督者評論以及政府服務評估等，並為將來政治任命、高級文官任命、陞遷、工作輪調、訓練以及生涯管理

等之參考（詳如下圖）。



【 Systematic Accumulation & utilization of Data/information on performance Management 】

（績效管理資料與資訊的系統化累積及利用）

資料來源：韓國行政安全部人事局簡報（2008）

第七節 韓國公務員退撫制度

韓國政府公務人員退休金制度是在 1960 年建立，該制度係基於政府公務人員退休金法而來，旨在確保公務人員退休後的生活，以及遺族的撫卹照顧，該一制度亦提供公務人員及其家屬因傷殘、生理心理障礙或因公死亡之給與。行政自治部（現為行政安全部）主管整個退撫制度之管理與運作，為有效執行退撫服務與管理退休基金，在行政安全部之監督之下，公務人員退休基金管理協會成為主管機關。

韓國目前 6 級以下公務員和 5 級以上公務員的退休年齡分別是 57 歲和 60 歲，韓國政府正逐漸延長 6 級以下公務員的退休年齡到 60 歲，韓國公務員退休金領取有下列之情形：

1. 退休年金：任職屆滿 20 年以上，並到達退休年齡時予以

支付。

2. 提早退休年金：任職屆滿 20 年以上後提早退休時予以支付。

3. 退休年金預付金：任職屆滿 20 年以上時，以預付金方式予以支付。

4. 退休預付金：在職人員任職未滿 20 年而退休時予以支付。

以下就提撥金及福利制度分述之（考試院研究發展委員會編譯，2004）：

一、提撥金

公務人員自本身薪水的 7.5% 繳交作為退休基金，同時，政府做為雇主，也同樣提撥公務人員薪資的 7.5% 作為退休基金。

二、福利

1. 退休金

當公務人員退休時都可以請領退休金，退休金之總額是由其服務年資與最終薪資所決定。一個具有 20 年或以上年資的公務人員可以選擇下列兩種給與方式之一：月退休金計畫，或一次請領退休金計畫。

(1) 月退休金計畫：在此一計畫之下，退休者可以每月獲得定額給與，該一金額乃經由服務年資與最終薪資水準予以計算而成，其計算方式如下：

$$\text{最終年資} \times \{0.5 + 0.02 \times (\text{服務年資} - 20)\}$$

（退休金給付不得超過最終薪資之 76%）

月退休金額之數目會定期調整，以反應公務人員薪資之改變。

(2) 一次請領退休金計畫

此為一次給付之退休金制度，其金額總數乃由最終薪資及服務年資決定，其計算方式如下：

$$(\text{最終薪資} \times \text{服務年資} \times 1.5) + \text{最終年資} \times (\text{服務年資} - 5) \times 0.01$$

公務人員服務年資介於 5 至 20 年者亦領取一次退休金

者，其計算方式亦如上述公式。公務人員服務年資低於五年者，其退休金計算方式如下：

$\text{最終薪資} \times \text{服務年資}$

(3) 額外獨立津貼

公務人員服務超過 5 年者，除上述兩者之一之退休金給與之外，可領取一次獨立津貼，其總額之計算方式為一次領取金額之 20%。

2. 意外傷害給與

公務人員執行公務時受傷或遭受損失皆可獲得給與，包括醫療照顧與住院治療。

3. 傷殘補助

倘若公務人員執行職務時受到嚴重傷害，且該一傷害使其無法回到工作崗位，將可請領傷殘補助，該一補助數額由傷害之嚴重性與最終薪資予以考量。此一補助可為每月給與為最終年資之 15-80%；或一次請領相當於月薪 60 倍的金額。

4. 遺族撫卹

當退休公務人員領取月退休金或傷殘補助時於期中死亡，其遺族可以請領該退休金與津貼之 50%。

5. 因公死亡撫卹

倘若公務人員在職時因工作受傷或生病而造成死亡，其遺族可請領撫卹金，該撫卹金之金額相當於 36 個月的月薪，至於確切撫卹金額，要視死亡原因而定。

6. 喪葬補助

倘若公務人員配偶或直系親屬死亡，可請領相當於一個月月薪的補助費。

7. 災害補助

倘若公務人員因火災、水災及遭致財產損失，將可請領相當於 2-6 個月的月薪補助費。

韓國公務員退休有保障。退休後可以終身獲得最後 3 年平均工資的約 50%。如果工作 33 年的公務員最後以事務官(5 級)退休，每月約可領取 240 萬韓元的年金。

第八節 韓國行政中立制度

韓國並未制定關於公務人員行政中立之專法，其相關規定散見於「國家公務員法」及「公職選舉及選舉不正防止法」等法規中。韓國實行的是多黨制，為了避免公務員捲入政黨競爭，影響政府行政的公正性，韓國要求事務類公務員奉行「價值中立」(政治中立)，不受任何黨派干預，不得參加任何黨派及其活動，不得帶有任何政治傾向，不得參與支持反政府的一切活動，因為他們是政府的「雇員」，政府是他們的「雇主」，事務類的公務員可以在政府長期工作，屬於「常任制」，但絕對要保持「政治中立」，不得明確支持某種黨派的政治活動，國家公務員法中即明文規定：公務人員不得參加任何政黨組織或其他政治組織。

韓國公務人員於競選公職及選舉期間亦有相關規定其必須保持行政中立，國家公務員法中規定：公務人員在選舉期間不得為支持或反對某一特定政黨或候選人，而為下列行為：1. 勸誘任何人投票或不投票之行為；2. 企圖、監督或請求集體連署活動之行為；3. 公布或唆使他人公布文件或書籍於公共設施之行為；4. 募集或唆使他人募集捐款，或利用或唆使他人使用公有基金之行為；5. 勸誘他人加入或不加入某一政黨或其他政治組織之行為。公職選舉及選舉不正防止法中規定：1. 公務人員行政中立責任—應保持行政中立之公務人員，不得對選舉運用任何不合理之影響力或從事任何可能影響選舉結果之行為；2. 公務人員禁止從事競選活動—國家公務人員及地方公務人員均不得從事競選活動，惟依政黨法規定得為政黨成員之公務人員及公職候選人之配偶為國家公務人員及地方公務人員者不受此限；3. 禁止利用職便利從事競選活動—公務人員不得從事競選活動以獲取職務上利益；4. 禁止從事有關影響選舉行為。該法亦明列各項地方政府首長自競選期間開始前 30 天至選舉之日止所不得從事之行為。

韓國有關行政中立之適用對象原則上為常務人員，惟公職候選人之配偶為常務公務人員者，不適用公務人員不得從

事競選活動之規定；另政務人員（含民選首長）平時得參加政治活動，惟在公職選舉日前 60 天或 180 天或競選活動期間不得基於職務便利，從事有關影響選舉行為，政務人員中之國家議員暨其補佐官、首席秘書官與秘書官及地方議會議員則不受此限。

韓國公務人員違反行政中立者，依法律規定須處以有期徒刑或課以罰鍰之刑事處分，另從事與選務有關之公務人員違反行政中立者，除加重上述刑罰外，視案情得處以最高 5 年休職懲戒處分。韓國公務人員違反行政中立須負刑事及行政責任時，刑事責任部分由檢察及司法機關依法處理，行政責任部分則由公務人員所屬機關首長交付公務人員紀律委員會依法處理，惟公務人員違反行政中立案若由監查院、檢察官、警察或其他犯罪調查機構進行調查時，有關處理公務人員紀律之行政裁定或程序應暫時中止。

韓國各類公務人員違反行政中立者依法適用相同之刑罰規定及司法救濟程序，另常務人員亦依法適用有關公務人員紀律懲戒規定及訴願救濟程序。當事人如不服懲戒處分，得於 30 天內親自或委託律師請求「訴請審查委員會」審查之，該會得給予申訴人或其委託律師陳述意見之機會，任何裁決須有全體委員會三分之二以上出席及大多數投票通過，倘原處分機關認為「訴請審查委員會」之裁決不合理時，應於接獲該裁決通知後十天內提請複審，惟若「訴請審查委員會」仍維持原裁決，則該裁決將被視為確定，並對原處分機關產生拘束效力。

韓國公務員制度強調對公務員的管理「要與黨派脫鉤」，韓國公務員制度是相當獨立的，獨立於黨派之外，不受任何黨派干預，「要與黨派脫鉤」，即使是在公務員不斷的捲入政治衝突，也始終支持和保持中立性。韓國公務員比較容易保持中立，因為他們沒有既得利益，許多公務員不是政府任命的，他們通過考試取得公務員身分，公務員在擔任公職期間，不得參加競選，不得捲入政黨競爭，影響政府工作的公正性（銓敘部，2004）。

第四章 韓國人力資源管理革新策略

第一節 韓國文官制度發展概況

韓國文官制度發展深受東西文化影響，起始於中國科舉制度，新近的制度則受美、日影響較大。韓國文官制度較現代化從1949年韓國國會通過了《公務員法》以後開始，該法保留了較多的日本殖民時期的法令，隨後在1950年、1961年和1963年陸續修正。1963年4月17日頒佈《國家公務員法》，此法一直沿用至今。此後，為了適應社會的迅速變遷和實際需要，國家公務員法歷經多次修正，但其主要精神並沒有改變，就是績效原則，去除分贓，建立一個職業體系。六十年來韓國雖然政權歷經變革，但公務員制度的主要運作框架仍然是國家發展的權威保護者（復旦大學公共績效與資訊化研究中心，2008）。

韓國公務員體制較現代化雖從李承晚總統開始，但正式進入現代化，應從 1961 年朴正熙總統開始，當時文官制度的主要特色為：

1. 功績制：

功績制是從朴正熙總統開始施行，當時重新制訂國家公務員法，其中規定公務員進用採公開競爭考試方式，此後成為選拔公務員最主要方式，公務員分為 1~9 級，辦理公開考試為 5 級、7 級、9 級考試。考試由中央人事管理機構（the Central Personnel Agency, CPA）辦理。

2. 職位分類制：

1981 年修訂之國家公務員法職位等級由「rank」改為「grade」，還是 9 級，最高為 1 級，最低為 9 級，包括一般行政職及工程技術職。

3. 封閉式制度

韓國文官採封閉式制度，只有 5 級、7 級、9 級辦理公開考試，9 級全部徵用新人，但 5 級、7 級則只有部分職位為公開徵選，部分為內部陞遷方式。資歷是晉升等級的主要因素。

4. 集權式管理制度：

韓國人事制度採中央集權制，主要機關為中央人事機構，現今韓國中央集權制仍非常明顯，地方政府只擁有少

部分權限。

與其他西方國家政務官與事務官的區分一樣，韓國公務員制度也是以一種「公共利益」概念為基礎的，政治上要求中立，不允許其利用權力地位而干涉政黨執政。

此時期人事行政被視為政府庶務工作之一環，著重人力管理，人事制度以身份與階級為中心，僅有人事法規並無人事政策。

韓國文官制度真正發展走上制度化則是在 20 世紀 90 年代末期，當時行政改革所處的背景是：自 1993 年開始的民選政府的政治制度和 1997 年出現的金融危機。1998 年金大中政府針對韓國自 1960 年代以來「權威主義政權」和「軍事統治」的積弊，進行了大規模的行政改革，為了因應解決當時國家所面臨的多重危機，以及對政府效能的新要求，金大中政府改革的方向是：掌舵型政府、市場導向、顧客中心、成果控制。目標是建立一個廉潔、高效能、服務的政府。這些目標和方向至今仍然指導著韓國行政體制的改革和發展。政府績效評估集中反映了成果控制這一改革趨勢，發展至今已經逐漸制度化，有比較科學有效的評估體系、評估技術和評估方法，對於韓國政府內部管理的革新，業績導向型和服務型政府的建立都發揮積極的作用。（胡稅根，汪 菁，樸鐘權，2006）

1998 年以後，由於民主政體增強了政府的民意性、合法性、權威性和規範性，再加上世界行政改革的經驗啟迪和來自 1997 年亞洲金融危機的壓力，推動韓國行政改革邁上新的里程。首先是在理念上，無論是金大中政府、盧武鉉政府，還是新上任的李明博政府，都體現出民主制度下的公共權力對於「參與的行政、服務的行政、責任的行政、效率的行政、透明的行政、廉潔的行政」的追求；而是在改革措施上，不僅有以往的機構改編，還有系統全面引入了新公共管理的改革內容，無論是金大中政府在任內大力推進的顧客導向制度、責任運營制度、績效管理制度、外部委託制度、人事任用競爭制度的建設，還是盧武鉉政府建立面向客戶的制度、開放行政資訊以提高政府活動的透明度、改善政府業務方式

和推進服務標準化、政府機構總額人事費預算制度、以績效評估為主的人事管理體系、靈活開放的職位更新制度，還是剛剛上任的李明博政府已經開始的「大部門制改革」和打造「具有開放、自律和創意精神」的公務員隊伍的努力，都因為有民主政治的堅實基礎而具有比以往更多的實踐價值和可操作性（馬慶鈺, 2008）。

1997 年金大中總統為因應當時金融危機風暴，降低營運費用，認知策略性人事管理之必要，對政府人事系統進行反省與診斷，並開始進行一連串的文官體制改革，主要精神為秉持著新公共管理主義的脈絡下，建立小而能、提供服務更好的政府。

1997 年韓國金融危機嚴重，自 1998 年至 2002 年 4 年間改革之成效，包括：文官人數減少 20%，2000 年韓國每千人有 18 個公務員與其他各國（日本 35 人、美國 75 人、英國 65 人）相較，韓國公務人員人數是較少的。當時文官改革能夠成功，仰賴於當時優秀投入的公務員，他們也是文官改革的核心。1999 年 5 月 24 日成立了中央人事委員會（The Civil Service Commission，CSC），開始積極展開徹底改革。

盧武鉉總統 2002~2007 年所施行之改革，主要精神為建立有效率，服務更好政府。此次改革與金大中總統所施行之改革不同點在於：盧武鉉總統強調建立參與型政府，與之前市場機制，新公共管理政府有所差別。此次改革於 2003 年建立了總統所屬政府革新地方分權委員會（The Presidential Committee on Government Innovation and Decentralization，PCGID），組成成員為外部的專家和政府官員，主要為吸取私部門的創新觀念及做法，與連結政府組織的權力。

當時推動革新的中央人事委員會，主要任務為建立參與型的人力資源管理制度，強調公平與專業化，在此次改革提出了 20 項的主要目標，劃分為五類：

1. 建立開放型政府有別於過去封閉型政府；
2. 加強公務人員代表性；

3. 強調公務人員專業能力；
4. 不再強調功績為主，而是成果導向；
5. 不再採集權制度，採分權作法。

「參與政府」為了實現與國民合作建立高效率的政府，把行政改革的願景設為：有能力的政府、參與的政府、能信任的政府。為了實現以上願景，提出了有效率的行政、提供服務的行政、透明的行政、參與的行政、廉潔的行政等具體目標。「參與政府」的行政改革應優先進行有效率的行政、為國民提供服務的行政、廉潔的行政改革。其中值得特別關注的是：建立統一的成果管理體系、改善業務方式、重構政府組織、推進服務標準化、提高對社會弱勢群體的服務、各部門制定反腐敗對策、改善公務員倫理制度等。

在人事制度改革方面，為了增強政府競爭力，參與政府制定了「世界超一流公務員的培養」這個目標。為此，確定了促進民間專家使用、加強專業性與責任性、構建以職務為主的績效管理體系三大策略。基於這些策略，做出了錄用分野、任職管理分野、教育培訓分野與績效管理分野等四大管理領域的詳細計劃。本屆政府的人事制度改革當中最主要的特點是，把原來分為中央人事委員會和行政自治部門的中央人事機關體系統一成中央人事委員會。在這場人事制度改革中，最值得矚目的就是總額人事費用預算制度、高級公務員制度、以績效為主的人事評估體系、靈活開放型職位制度、社會公平性的人才錄用（朴光國, 2007）。

韓國新總統李明博先生就任後強調「小政府、大市場」原則，大規模進行部會整併組織改革，如將隸屬總統之中央人事委員會及行政自治部皆併至行政安全部，使得人事行政功能略為弱化，也使得某些改革之策略如終身職業發展制度（Career Development Program）難以維持。然而許多人事改革計畫仍被期望能繼續維持。

韓國文官制度改革仍要持續進行，李明博總統推出 20 個議題，希望能培養有能力及值得信賴的文官，訓練公務員擁有全球競爭力，其具體做法重點為：（1）強調採績效表現的人事管理制度；（2）下放任用權，讓各部會機關可自選用需要人才。但需依一致性之標準規範進行徵選。

21 世紀的公務員為政府最重要的人力資本，也是最主要的投資對象。文官改革被認為是政府革新第一步也是最重要的一步，人事行政在民主原則下往科學化、系統化改革發展，以開放與競爭、職務與績效為中心，以人力資本管理發展策略性人事政策。其人事制度改革之目標與策略性方向為：

- (1) 人事制度：以身份與階級為中心→以職務與績效為中心
- (2) 人才招聘：封閉式→開放式、競爭式
- (3) 人才培養：培養一般行政人員→培養專業行政人員
- (4) 教育訓練：晉升、遞補手段→提升業務能力與力量
以單調的供應者為主→以量身訂做型需求者為主
- (5) 公務員的認知：代價(cost)→投資(investment)
- (6) 考核補償：重視職涯與年功序列→重視能力、績效、責任
- (7) 人事權限：中央集權、管制→自律、分權
- (8) 人事平衡：政治所需→國家人力之有效運用及培養
- (9) 保障身分→對績效不佳者的人事措施

韓國文官制度改革近幾年在政府主導成長下已起了作用，經歷從職級導向、封閉、資歷基礎和集權管理到職務導向、開放、績效基礎和分權制度的典範變遷。其成功因素主要有二：公務員與人力資源管理專家對人事行政改革的共識和政治領導人的持續支持。

第二節 韓國近年人事政策創新措施

韓國近年來為致力國家總體經濟發展，繁榮地方建設，推動均衡開發，研發尖端科技，大力進行中央行政機關的人事革新，其中包括有效實施透明及公平的人事制度，包括擴大任用女性主管及兩性平等政策、增加身心障礙者擔任公職

員額、擴大任用具科技背景公務人員擔任主管，採取都市及地方公平的人事任用制度、推動高級公務員制度，集中調派高級公務員至各單位服務，與加強在職訓練、加強績效管理制度及增進培育公務員能力等創新措施。

一、平等就業政策—增進代表性及平等性

為發掘具有世界性競爭力、有效運用多樣化的人力資本 (Human Capital)，及推動透明化與公平性的人事制度，韓國政府在人事運作上，已邁向以能力為主的用人原則，並斟酌公務單位的多元化，代表性及公平性 (Balanced Personal)，優先錄用女性、身心障礙者、科技專家及地方人才等 (李在方，2008)。基於此原則，其平衡就業政策：

(1) 女性

為增進兩性平等，從 1996 年開始採目標制管理，希望增加女性公務員人數。從 2005 年開始規定國家第 5、7、9 級考試中，女性公務員比例要提高至 30%，主要基於兩性平等原則來推動。但因部分職位女性公務員錄取名額佔大多數，如：老師，且女性公務員人數成長得非常快。後來變成需保障男性錄取名額。據行政安全部統計，至 2008 年國家級公務員 60 萬 3131 名當中，女公務員就占 45.2% (27 萬 2636 名)。2007 年，整個一般職公務員新規採用當中，其女性合格率占 45.2%，比 1998 年 (23.4%) 高出約兩倍。為在職位、晉升方面，保障兩性平等，實施兩性平等任用目標制 (30%)。

針對平等就業法案保障女性部分之爭議，為女性只能擔任較低等職務，無法參與決策性職務，以 5 級以上職務而言，女性在 1996 年只佔 3%，因此中央部會科長級主管出缺時，本著兩性平等的原則，擴大任用女性公務人員，進而塑造具有競爭力的工作環境，至 2004 年女性主管已成長至 7.4%，未來希望達成之目標為在 2010 年 4 級以上女性增加至 10%。

(2) 身心障礙者

韓國政府為保障身心障礙者權益，在就業市場提供身心障礙者較大的工作空間，培養身心障礙者獨立的生活能力，增加身心障礙公務員任用比例，採取強制性比例，增加工作

種類，與對身心障礙應考人提供便利措施，改善身心障礙公務員的工作環境，2005 年中央政府進用已達設定比例 2% 以上，政府以身作則促使民間企業比照辦理。

(3) 地域性平衡

近年來韓國中央與地方的不均衡發展，在於優秀人才均集中在中央，尤其韓國國家考試中，行政與外交人員的高級考試，錄取者絕大部分為首爾地區的大專院校畢業生，為紓解此一現象，亟需加強輔導地方人才的培訓。為增進地域性平衡，擴大代表性，2005 年實施地方人才推薦任用制，選擇 50 位優秀畢業生，由地方性大學校長推薦，通過公務員性向測驗及口試，經過 3 年實習員訓練擔任 6 級公務員；2007 年引進地方人才任用目標制，設定 5 級公開招募之 20%，針對地方性大學畢業生辦理外交人員考試，及挑選符合此目標之特別優秀人才。

(4) 擴大任用科技背景公務人員擔任主管

鑑於知識經濟的加速化，相對促使 IT、BT 及 NT 等領域的技術革新，已成為國家競爭力與經濟成長的核心要素，故在經濟、產業、教育與預算等施政決策方面亟需具有科技背景的專業人力擔任主管，為擴大具有科技背景的人力進入政府機關任職，加強實施對科技人力的政策教育，擴大培訓高級科技人力擔任政府行政單位的主管，直接參與國家的重要決策，進而塑造韓國成為以科技為中心的社會。其具體措施是增加錄用具有博士學位之科學及科技領域人員擔任 5 級以上職位，在 2003 年時技術職在政府部門中只佔 24.9%，在盧武鉉總統的革新下，所佔比例逐年增加，2004 年錄用 51 人，2005 年錄用 49 人，2006 年科學家及工程師擔任 4 級以上職位比例為 29.6%，設定至 2008 年 5 級以上公務員技術職目標能達 40%，2013 年達 50%。

(5) 低收入家庭

2008 年起協助低收入家庭擔任公職。

二、推動高級公務員制度，提升決策階層能力

韓國引進高級公務員制度的主要目的，係為有效促進各

部會司處長等擔任政府決策與管理重責的公務員，能適任各項工作，擴大高級公務員職位的開放與競爭，並加強成果驗收，以實現「高效率政府」。

高級公務員制度係美國於 1978 年依據其公務員改革法推動實施，其後英國、澳洲及加拿大等經濟合作組織 OECD 會員國亦引進，韓國在盧武鉉政府執政後修改國家公務人員法，自 2006 年 7 月 1 日起正式實施。

高級公務員係由中央部會司處長級以上公務員所組成，主要涵蓋一般職、特定職、契約職及外事公務員等，合計共達 1,700 餘名，其中並包括副知事、副教育監（副督學）等各地地方政府的高級公務員。

韓國原先實行 1-9 級公務員職級管理，其中，3 級以上為司處長級，屬於高級公務員。長期以來，韓國公務員制度中存在著論資排輩、缺乏競爭等弊端。實行以職務為中心的人事管理後，取消了司處長級公務員的職級，高級公務員不再像過去那樣具有「管理官」、「理事官」、「副理事官」等身分職級。高級公務員管理擺脫了身分職級限制，而注重個人能力和實際成果，在高級公務員內部形成了有效競爭，為高級公務員中低級別的公務員施展才華提供了機會，也為吸引民間優秀人才創造了條件。並廢除 1 至 3 級的職級制度，統稱高級公務員，依其所司的職務及職位實施人事管理，因此人事派任不受職級的限制，可廣泛遴用適當的人選。其次，高級公務員非依職級或年資核薪，而係依據其職務的重要性、難易度及執行成果等核定報酬，以職務取代身分（李在方，2008；李方武，2007）。

（一）公開與競爭

進入高級公務員主要由下列三種方式產生：一是通過公開競爭方式社會進行選拔招聘；二是由在中央各部會內部進行公開招聘；三是由各部會自主決定人選。韓國政府計畫將高級公務員中 20% 的職位向社會公開選拔，30% 左右的職位自系統內部通過公開招聘產生，其餘 50% 職位由各部會自主決定任用補充，由於這些職位

也可以任用其他部會公務員，事實上高級公務員成員職位是一種完全開放的任用制度。此一制度，加強了高級公務員的開放性和競爭性。

至於各部會的首長則不分所屬單位，統由整體高級公務員中遴用適任的人選。因此高級公務人員任職各部會的人事及職掌等，均由其所屬單位的長官直接管理，中央人事委員會（現為行政安全部人事局）則在員額出缺或各部會無法調配員額時出面調解。

同時提高各部會對高級公務員的人事自主權，縮減中央人事委員會的人事審核對象，其人事審核範圍僅限於進入高級公務員前的各職級陞遷審核，系統管理高級公務人員績效，加強其能力開發，實施事前與上級主管協調績效目標及考評基準，並簽訂績效合約，事後再檢視目標達成的業務績效。

（二）提升工作能力

進入高級公務員必須經過相應的選拔程序，首先需要接受「候選人教育培訓課程」培訓。培訓後還要進行能力評量，能力評估合格者才能進入交流公務員，然後還要通過「能力評量」。「候選人教育培訓課程」以課長級公務員為培訓對象，進行為期三個月的在職學習。學習採取針對當前政府實際面臨的政策課題，研擬相關因應方案等「問題解決型」教育（Action Learning）為主要實施方式。能力評量的主要對象除了經過「候選人教育培訓課程」的公務員外，還包括向社會公開選拔招聘的社會候選人。評量時採取設定與實際業務相類似的模擬狀況，以集體討論、調查瞭解等方式加以評量，在擔任高級職務者應具備的九項必要能力中，平均達到「合格」水準以上才算通過。

（三）績效與責任

對於在激烈的公開選拔和競爭中脫穎而出的高級公務員，按業績和能力進行管理，督促高級公務員提高責任意識，達到與高級職務相稱的水準。

高級公務員管理採用「職務成果契約制」。這項制度規定，高級公務員必須在成果目標、評價標準等方面與上級達成一致並簽訂契約，年終根據契約檢驗工作成果，作出定性、定量評價。每年工作情況按卓越、優秀、一般、不足、差五個等級進行評定，高級公務員考核結果連續兩年或累積三年被評為最低等級，將被免職。考核結果低於中等的，暫停晉級。

高級公務員的薪酬也發生了較大變化，取消了以前按職級和資歷決定薪酬標準的做法，改以實施「職務成果累積年薪制」。所有高級公務員都根據職務的難易程度、責任重大程度劃定「職務等級」（分為 A-E 共 5 個等級），按職務等級和工作成績不同實行薪酬區別對待，形成了按工作實績決定待遇更為合理的薪酬制度。

高級公務員的人事管理以講求績效為原則，保障其政治中立，退休及身分保證制度亦能獲得延續。但對考績及個人能力明顯低落者，將另進行資格審核，並實施嚴格的人事調整，淘汰對象為績效考評連續 2 年獲得最劣等或合計 3 年獲得最劣等，未獲補缺的期限達 2 年者，保留一般公務人員制度的基本架構，但加強高階職務的責任感。以強化高級公務員之工作執行力及提升高級公務員的效率性。

三、加強績效管理制度

為改變過去以年資、年齡為主之論資排輩的考核制度，以及公務員缺乏責任心、工作成績得不到肯定等狀況，韓國政府高度重視績效管理制度的改革，主要是提高績效評估的客觀性、公正性，同時把對工作績效評估與晉升、獎勵、契約等緊密結合，以激發公務員能力、潛力的開發及工作積極性。

以績效表現為工作報酬指標已為許多國家採用，韓國也朝此方向邁進，建立一個績效管理和評估的系統，對 4 級以上人員運用此系統施行績效契約制，對 5 級以下的人員採改進評估系統的做法實施工作成績評定。在建立績效管理前，先就各職位進行工作分析，明確定義何謂責任績效，用目標

管理的思考，引進平衡計分卡，同時也在改革中提升三百六十度評估系統的功能。

為加強績效管理制度，開發合理公正的績效考核方式，並將各種績效判斷資訊記錄於個人績效管理卡，結果運用於人事管理之任用、晉升、輪調、訓練與職務管理與支付績效年俸、考績獎金等階段性績效獎金。為達客觀、公平，並使個人發揮能力與提升組織績效，要建立制度性透明之績效管理程序—在建立共識之下與監督者設定目標，並公佈評核結果、如果對考核結果有質疑或不滿，可以進行異議申訴。且所有績效管理之資料及資訊均自動累積，包括績效評估、監督者評論、政府服務評估，並對績效表現予以公平獎賞與提升績效薪給，設定 2010 年高級公務員之績效薪給比例提升至 12%，其餘人員提升至 6%。

四、改革徵選考試制度

面對新世紀的挑戰，與滿足公共部門變化的需要，韓國公務員任用考試也不斷在創新。過去的韓國公務員考試傳統上是偏重記憶性學科考試，但慢慢發現這樣的考試無法選出具備新世紀競爭人才的特質和能力，因此逐漸減少傳統學科背誦的考試，目前，公務員 5 級考試(包括行政高等考試和外務高等考試兩類)採用筆試和面試相結合的方式，測試應試者的知識結構、能力要素和綜合素質。

過去考試方式受批評只能測量到對一些事情的記憶和簡單的理解，無法評量應試者就工作所需的一般性的特質，如創意力、適應力；而這些科目的知識多半是理論性的，非實務性，甚至與實際工作無關。

針對這些缺失進行改革是將評量應考人的學科知識改為評量其他的能力，如語文能力、數字統計能力、問題解決能力等。從 2004 年開始加入使用公共服務性向測驗(Public Service Aptitude Test, PSAT)，PSAT 包括三部分：(1) 語言能力部分(Language Section)，評量基本語言理解及推理能力；(2) 資料闡釋部分(Data Analysis Section)，評量對量化資訊及抽象資訊分析能力；(3) 情境判斷部分(Situation Judgment Section)，評量問題解決、判斷和

決策能力等。為減緩這種轉變的衝擊和對應考人的負擔，新式考試方法的實施分年逐步進行，考試性向測驗和傳統學科考所占的比例逐年調整，例如第一次考試 2004 年只有高階外交人員考試使用 PSAT，但自 2005 年開始所有高階人員初任考試均採用之，PSAT 占 50%，2006 年占 75%，2007 年取消基本知識科目，全部採用 PSAT。

在高階公務人員考試第二個改革的重點是學科考試的修正，將原來過多的考試科目予以減少，把評量的重點轉為與實際工作有關的實務性和特殊性的知識，讓選才的過程更充滿希望。對高級職位的職缺，近年要求需具備一定的實用英文能力。其方式是要通過五種語言測驗的一種，選擇這五種測驗的標準是每個韓國人都能很容易接觸，另外也必須是著名測驗機構所實施的。筆試分為初試和複試。初試結束後，按當年需用名額 1:10 的比例確定進入複試的考生人數，同時規定進入複試的應考人單科成績不得低於 40 分，平均分不得低於 60 分。

之前面試比較重視應試者之禮儀和筆試分數，自 2005 年起增加面試官，並強化面試方式以評估其工作能力，採集體討論、個別展示 (individual presentation)、與不提供人事資料背景之面試進行，進入面試應考人數與擬錄用人數之比約為 1.2:1。

另外，韓國在任用考試上的變化主要是推行均衡的人事政策，擴大女性的比例，最少要達到 30%，5 級以上公務員要達到 10%；擴大身心障礙者的任用比例，每個部門要有 2% 的比例；擴大技術職公務員任用比例，到 2008 年 5 級以上公務員中要到達 40%。此外，在應考人來源上要擴大首爾以外城市人員的任用比例，目的就是要使公務員隊伍更有代表性。（曾慧敏，2006；傅興國、丁岩、盛桂英，2007）

五、強化公務員能力

過去韓國文官體制較為封閉，且採取職位分類以年資陞遷的制度，很難培育專才公務人員，因而推動了一全面性改革方案，強化公務人員專業能力，而非一般能力，建立了公務人員培育計畫以提升公務人員能力。由中央人事委員會負

責制定政府人力開發政策，有計劃地委託國內外的各種教育機構辦理公務員教育訓練活動，並根據需要隨時組織高級公務員參加教育訓練。各級中央行政機關負責組織所屬公務員辦理國家政策及自身業務專業的教育訓練。各級地方教育培訓機構負責組織辦理公務員聘用預定者的基本教育，組織實施在職的各種專業訓練和共同科目教育。中央人事委員會所屬的中央公務員教育院負責 5 級以上公務員的培訓，各級地方公務員教育院承擔 6 級以下公務員的培訓。所有公務員必須至少每五年接受一次正規培訓，培訓成績作為晉升評估的標準之一。(復旦大學公共績效與資訊化研究中心，2008)

為強化人力資源能力，韓國近年致力於整合工作及訓練，以塑造公務機關之學習文化，所採教育訓練之創新措施為：

- (一) 廢除訓練的指定制度 (point system)，轉變為客製化的訓練：
 - 強制公務員每年至少要有 100 小時之學習時數；
 - 公務員之學習點數有助於陞遷考量；
 - 自我主動式學習以提升競爭力。
- (二) 整合線上與離線學習課程，增加問題解決方式學習：除了個別化的課程外，也提供多元、高標準、自我動機訓練課程，結合線上與離線之職務併行教育訓練。
- (三) 自我主動式學習計畫，由主管負責訓練資歷較淺人員，經驗累積傳承，建構符合機關特性的自律性人力開發系統。
- (四) 集中培育改革人力，實施符合局長級、課長級、係長級等各階層之領導力教育。
- (五) 運作多樣化的課程：
 - 教育訓練機關：中央公務員教育院等 27 個機關
 - 國內委託教育：大學等
 - 國外訓練：短期及長期訓練
- (六) 文官專業主義的制度化：進行較為複雜的訓練課程，為各部會提供生涯發展課程 (Career Development Program)，同時增加轉任前最低的服務時間，並提供留

任原職相關的激勵措施。

六、積極徵選優秀人才

為積極徵選優秀人才，韓國政府近年實施下列政策，以主動尋找優秀人才：

(一) 建構國際人才資料庫 (National Database)，並運用於人才選拔：

為延攬更多有能力的人進入政府部門，藉以確保公共人力管理是公平客觀的，將政府、民間優秀人才，以資料庫建構，資料庫涵蓋的職位包括總統府、中央部會、地方機關、其他公共團體等機構之政務職位、公開職位、公務部門之資深主管職位、委員會之委員等職位，人才的來源則廣及女性、身心障礙人士、不在首都城區者、海外人士、科學家、工程師等。蒐集的管道有搜尋公司、公眾推薦、媒體和網路、出版品、人力資源專家、專業團體。2002 年要求推薦案例有 47 例，2007 年有 641 例。2002 年資料庫建置有 72,107 人，2007 年建置有 142,286 人。

(二) 開放型職位制度 (Open Position System)：

1999 年施行之開放型職位制度，強調公開徵選人才，不只來自公部門，也有來自私部門，要求每一部會 1~3 級 20% 職位對外公開甄選，最近幾年來中央人事委員會有 129 個職位是透過開放型職位制度徵選進來。

表 1 為 1999~2007 年開放型職位制所度完成之成果，代表經過 1~3 級公開甄選的人數近年來增加許多，且包含民間機關及其他部會進用人員。表 2 是比較金大中總統與盧武鉉總統完成改革不同數據，至盧武鉉總統時開放型職位人數成長許多。

表 1、1999.11-2007.05 開放性職位制度任用狀況表

	開放 職位 制職位 總數	沒有被 任命職 位	被任命 之職位	自己部 會內	部會外		
					附屬機 構	社會大眾	其他部 會
總數	219	33	186 (100%)	95 (51.1%)	91 (48.9%)	76 (40.9%)	15 (8.0%)
高級公務員 職位 (之前 1-3 級)	175	32	143 (100%)	81 (56.6%)	62 (43.4%)	49 (34.3%)	13 (9.1%)
課長職位(4 級)	44	1	43 (100%)	14 (32.6%)	29 (67.4%)	27 (62.8%)	2 (4.6%)

資料來源：南宮瑾（2008）。

表 2、金大中政府與盧武鉉政府開放性職位任用比較表

	任命職位總 數	自己部會內 人數	自己部會外人數		
			所屬機關 人數	一般民眾	其他部會人 數
金大中政府 2000.7-2003.21	180 (100%)	151 (83.9%)	29 (16.1%)	22 (12.2%)	7 (3.9%)
盧武鉉政府 2003.2-2007.5.31	348 (100%)	190 (56.6%)	158 (43.4%)	132 (34.3%)	26 (9.1%)

資料來源：南宮瑾（2008）。

（三）人事交流制度：

為了合理配置高級公務員資源，改善公務員團隊結構，培養鍛煉複合型人才，韓國近年對中央行政部門局長級公務員實行了部門間人事交流制度。人事交流的職位主要包括：執行相關業務但是政策價值觀不同的職位、政策物件和業務範圍重複或者相關程度較高的職位、為了完成國家核心政策而需要優秀人才的職位、人力資源缺乏或組織氣氛低落而需要新活力的職位。包括中央與地方、政府與民間交流，2004 年時局處級 2~3 級有 20 個職位完成交流，至 2005 年 3~4 級有 30 個職位完成交流。

（四）職務分析：

職務分析是職務分類與公務員管理的前提條件。韓國政府高度重視職務分析工作，把它作為公務員制度改革的切入點。比如 2003—2006 年對高階公務員進行了職務分析後，引入了高級公務員制度；2003—2004 年對中央全部局處級以上職務進行了職務分析；2005—2006 年對新設職務和有所改變的職務進行了職務分析。韓國政府為做好職務分析工作，專門成立了由中央人事委員會、各部門職務分析推動小組、民間調查機構以及由社會有關專家四部分人員構成的政府職務分析推動機構。韓國政府公務員職務分析主要強調投入、過程、產出三個重要環節以及專業知識、管理能力、處理人際關係技巧、思維環境、思維挑戰性、行動能力、職務規模、個人影響力等八個重要因素。每個重要因素都由低到高分成三至五個層次。透過職務分析，明確責任，構建成果管理體系；職務評價，設定職務等級，建立報酬體系；職務能力要求的分析，建立評價體系和能力開發體系；職務要素的分析，建立人員採用的標準。高級公務員制度的設定，就是透過職務分析，改變了過去職級管理為核心的管理體系，建立以職位管理為核心的管理方法。從而使 1-3 級高級公務員形成有效競爭，不僅為高級公務員中低級別的公務員提供了機會，也為吸引民間的優秀人才創造了條件。

韓國為建立更有效的公務員制度，對參與進行職務分析的人員進行專門培訓。中央人事委員也會將工作從實施型轉向諮詢型，並逐步把全部公務員職位進行分析，改變過去以職級管理為主的傳統觀念，擴大人才的使用範圍（傅興國、

丁岩、盛桂英， 2007)。

(五)公開職位制度(Ministry-wide Job Posting Program):

公開職位制度是指為了提高政府內人力資源利用效率，在出現職位空缺時採公開競爭選拔人才的制度。表 3：代表 2000~最近，部會公開徵選人才逐年增加

表 3、參與公開職位制度之機構與職位統計

	2000 年 前	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2007 年 5 月
機構	4	6	8	29	36	-
職位	48	5	13	244	460	530

資料來源：南宮謹（2008）。

(六)電子化人力資源管理

韓國政府建立人事政策支援系統（PPSS）管理各政府機構的人力資源資料，和先前單純電腦化人事系統不同的是，它以資訊管理系統和決策支援系統二個概念重新設計整體的文官人力資本，這個管理系統有以下幾個主要的特色和功能（曾慧敏，2006）：

- 1、是一個整合而非隨機的資料建置。
- 2、呈現多元的功能：將所有相關的人事作業予以聯結，人事管理、教育、招募、福利等，角色從單純的資料蒐集、儲存、分析、諮詢到策略規劃。
- 3、即時蒐集和分析的人事資料庫：拜科技的發展，藉由這個系統，行政安全部和相關部會、總統府辦公室都能在有科學分析，實證資料的基礎上做出更好的人事決策。
- 4、改善人事管理者和員工的服務：由於系統是全天候開放的，個人或部會資料隨時可以更新，人事工作者可以節省大量蒐集資料的時間和精力，各部會也對這個系統感到相當滿意。
- 5、創造數位化時代一個新的組織文化：利用最先進的科技創造一個更具創新的政府，類似全自動的商業作業流程讓政府行政在數位時代裡更具效能、適應力，更有彈性。

七、總額人事費制度

所謂總額人事費制度，係指透過行政的生產性與工資預算的整合，建構合理化的薪資制度，同時擴大各部會對內部編制限額、職等調整等人力資源管理的權限。主管單位僅負責控管各部會的工資預算總額與編制限額，而各部會則在工資預算範圍內，為達成組織目標及提高成果，保留職等別編制限額、工資分配的自律性，並對其結果負全部責任的制度。由於下放管理許可權，各部門在公務員管理和工資分配上擁有較大的權力，有利於推動部門積極性，從而實現組織目標和成果的最大化。

韓國 2006 年開始實施總額人事費制度，但政府部門廣泛實施從 2007 年開始，實施結果期望未來人事管理更有彈性、效率、分權自律。中央政府核定金額後再撥給地方政府，中央政府核定標準，是按照該城市的人口、經濟能力、面積、產業等情況核計經費，譬如中央政府給釜山市政府一筆經費，按其經費預算任用新的公務員，也可以決定職等或職位等等。使地方在人事管理更有彈性、效率。

近年韓國為強化國際競爭力，在公務人力資源發展有許多改革政策與措施，由於研習時間只有 7 天，且正值韓國新總統李明博先生就任，政府機關組織整併，中央人事委員會與行政自治部併入行政安全部，有關人事政策雖持續進行，但因政府更替，有些政策難免有些更張，惟因限於語言問題，且行政安全部有關人事制度發展方面之資料韓文與英文並未同步，僅能就考察機關所提供之資料及所查詢之資料進行整理研究。

第三節 韓國未來人事改革課題

韓國新總統李明博先生就任後強調「小政府、大市場」原則，大規模進行部會整併組織改革，如將隸屬總統之中央人事委員會及行政自治部皆併至行政安全部(類似我國內政部)，使得人事行政功能略為弱化，也使得某些改革之策略

如終身職業發展制度（Career Development Program）難以維持。然而許多人事改革計畫仍被期望能繼續維持。

韓國文官制度改革仍要持續進行，李明博總統推出有 20 個議題，在此提出較為重要的二點（南宮謹，2008）：

為訓練公務人員擁有全球競爭力，未來政策將：

（一）強調採績效表現的人事管理制度：

韓國近年加強績效管理制度，惟據韓國學者南宮謹教授觀察，針對 4 級以上施行之績效契約制度施行成效並不是很好，建議在未來在推動績效表現的人事管理制度時要注意：(1)改善績效考核者與成果管理卡：考核長官須對下屬說明清楚進行評估之方法與等級；(2)強化成果與補職管理之間聯繫；(3)持續提高績效獎金比例；(4)加大各單位之間差異指數；(5)加強成果管理教育，以瞭解整套績效評估制度該如何進行，提升成效。

（二）下放任用權，讓各部會機關可自行遴用需用人才。

以往人才徵選權都在中央人事委員會，現在將人才徵選權下放給部會自行徵選，但各部會需依一致性之標準規範進行徵選，2009 年將針對 5 級考試逐步採用此徵選方式。

目前韓國國民對新政府的人事改革的期望是成長，未來人事改革將依民主政治、社會發展及國民需要續朝效率性、民主性及公平性方向努力，為達此目標，未來人事改革將整合績效原理與分權制度，維持政治中立、考量社會正義的人事平衡、朝強化公正性、透明性、客觀性、合理性、開放性、競爭性、績效主義、責任感(responsibility)、專業性、回應性與工作能力方向努力，並擴大職務分析、績效獎金制度，與達到客觀化、科學化的人力資源管理，強化國家人力資本，提升國家整體競爭力。

第五章 研究發現與建議

第一節 研究發現

面對國際金融危機、社會環境變遷與受西方人事制度改革影響，韓國政府近幾年對文官制度採取大幅的改革措施，如打破傳統封閉的人事制度，改革考選、晉升、報酬制度等，這些改革與過去相較，有顯著的效果。而其改革所面臨的一些問題，在我國文官制度發展過程中也有類似的狀況，因此韓國政府文官制度改革經驗對我國文官制度之發展與改革甚具參考價值。

本次研習團從出國前準備、經參訪研習到回國整理資料，獲益良多，同時感謝韓國行政學會會長、首爾科技大學南宮槿教授蒞臨考試院國際交流專題演講，講授「變遷中的韓國文官制度」，使考試院同仁及研習團成員得以有機會對韓國人事制度發展能進一步了解。本次研習有以下發現：

一、以人力為資本的觀點管理規劃文官制度

人力資源是當前國家競爭力的關鍵性資本，韓國政府在文官制度展現強烈的企圖心，將公務員視為資本，加以規劃管理，從公務人員等級、類別的劃分，不同職別的進用，考試方式，考核、獎勵機制，到廣羅全國各方人才資料庫的建立，都有一套完整的設計。

二、制定中長期人力資源開發計畫及目標

韓國政府根據國家總體人力資源需求計畫，通過對未來行政需求和政府職能的預測，研訂國家中長期人力資源開發計畫，並根據不同領域、部門以及中央與地方的需求，擬定各級別公務員的適當規模和長期人力開發調整方案，並設定具體執行目標。

三、全國對文官制度改革的重視與共識

韓國文官制度改革成功因素除領導人對公務員制度改革之持續支持外，政府與人力資源專家對人事制度的反省、診斷、共識，國會、媒體、民眾之支持，所展現的企圖心是韓國文官制度改革成功之重要因素。就整體而

言，韓國的公務員具有高昂的士氣和強烈的奉獻精神，此外韓國社會在民族和文化上是單一化，消除了阻礙國家政策發展等較為嚴重的衝突。

四、公務員謹守行政中立，使政策得以延續

韓國自 1987 年之後政黨輪替 5 次，一般公務員不隨意表態，嚴守維持行政中立，不會受到政黨輪替的影響，使政府政策得以延續執行。自金大中政府即進行人事改革，盧武鉉、李明博政府亦賡續其改革政策，政府改造不僅是數量、職能分工、策略的改造，改造之政策執行持續進行，不因政黨輪替而有所差別。

五、構建中央人事權威體制，強化人力資源發展

在人事權限權上，由中央集權逐步授權。建立整合中央人事權威，高級公務員管理權威、強化人力資源管理資訊應用，建立人才資源資料庫。提高處理外部環境變化的能力和增強公共組織對人事管理的信任。

六、透過職務分析、職位評價，建構管理體系

職務分析是職務分類與公務員管理的前提條件。韓國政府高度重視職務分析工作，把它作為公務員制度改革的切入點。透過職務分析，明確責任，構建績效管理體系；通過職務評價，設定職務等級，建立報酬體系；通過對職務能力要求的分析，建立力量評價體系和能力開發體系；通過對職務要素的分析，建立人員採用的標準。高級公務員制度的設定，就是通過職務分析，改變了過去職級管理為核心的管理體系，建立了以職位管理為核心的管理方法。從而使過去 1-3 級高級公務員形成有效競爭，不僅為高級公務員中低級別的公務員提供了機會，也為吸引民間的優秀人才創造了條件。韓國為建立更加有效的公務員制度，將逐步把全部公務員職位進行分析，改變過去以職級管理為主的傳統觀念，擴大人才的使用範圍。

七、靈活多樣的甄選方式，滿足機關用人需求

韓國為活化文官系統的動能，提升公共服務品質，引進多元人才進入政府部門服務的政策，在核心人才甄選

上，由封閉轉向開放，發展多樣性和公開遴選方法，引進靈活多樣的甄選方式，滿足公共部門變化的需要；擴大公開職位甄選的範圍，提升女性、身心障礙人士、科研人員和工程人員、地區人才招聘的代表性，推動公部門和私部門之間，地方、中央政府之間的人員交流。為了提高行政效能，韓國還建立實行特別錄用制度，對於公開競爭考試補充人員困難的領域，如專業性較強的職位及輔助性職位，實行契約制和雇傭制，依據個人知識、技術、能力綜合排序，依次選拔聘用。

八、考選人才方式以能力取向逐漸取代學科知識

傳統注重背誦知識的學科考試已難以符合現今人才選拔之需，韓國政府有計畫的逐年加入學科知識以外需要的人格特質或性向，這個改變趨勢符合多數先進國家在甄選人才的設計，從 2004 年開始 5 級考試的考選採用 PSAT 適性測驗，到 2007 年時第一試的部分全部以 PAST 為依據。另為提升外語能力，5 級考試也都必須要通過規定的五種語文考試中的一種，並規定外交類別人員分數要高於其他人員。在公務員任用上，淡化學歷，自 2005 年起 5-7 級公務員任用考試的申請書上廢除學歷欄，同時，突出能力，減少考試科目，調整應試年齡及面試方式。韓國近年來將英語考試和公務適性測驗作為高級公務員任用考試的主要內容，並積極推行「無背景面試」制度。

九、開放性職位的公開與競爭，為國羅致菁英

開放型任用制度的核心就是開放和競爭，它不同於公部門的內部晉升，也不同於針對外部專家的特別任用，它是一項通過公職內外人士的公平競爭予以選拔任用的制度，民間人士可以與內部公職人員通過公開、公平的競爭進入高級公務員職位，為公務體系注入活水。

十、落實績效考核，提升競爭力

韓國採用績效獎金制度，以評量政府整體服務成效和個人工作績效，又為讓有才能的人在政府服務可得到相當報酬，訂定不同職級的評量依據，以不同評等不同的獎

勵幅度激勵公務員，以提升工作效率及競爭力。考核獎勵，以重資歷轉化為重績效和功績。建立績效管理和考核制度，完善5級以下的公務員考核制度，採用成果契約制，把每年供給薪酬體制轉化為根據工作難度和重點性職務效能薪酬制，激發公務員服務熱情。

十一、實施人事交流制度，培養多元人才

為了合理配置高級公務人力資源，改善公務人力結構，培養鍛鍊多元人才，韓國近年對中央行政部門局長級公務員實行了部門間人事交流制度。人事交流的職位主要包括：執行相關業務但是政策價值觀不同的職位、政策物件和業務範圍重複或者相關程度較高的職位、為了完成核心國家政策而需要優秀人才的職位、由於人力資源缺乏或組織氣氛低落而需要新活力的職位。韓國公務員1至9級，其中第3級為重要高級公務員，相當司、處、局長層級人員，由中央人事委員會統一進用、管理、陞遷、考核，必要時進行工作輪調，施予不同領域的專業教育訓練與歷練，使政策能確實落實。

十二、改善公務員工作環境條件，激勵工作士氣

為改善公務人員工作環境條件，調整報酬以符合現實水平，從2000年開始推動改善公務員待遇計畫，讓公務人員待遇較私人企業多出2%至4%，並調查參考700個企業的待遇，訂出公務人員不同職級之年度薪資，另韓國引進績效獎金制度，視工作績效表現，訂定不同職級的評量依據，以及不同評等給予不同的獎勵幅度；另營造優質、提昇工作士氣的辦公環境，以激發員工的工作士氣，認真學習，提昇自我及國家之競爭力。

十三、加強人才培育與訓練，開發潛能，增強國力

投入經費，革新教育和訓練將文官培養成具競爭力之人力資源，提供多元、高標準訓練課程，支援並監督各部會訓練實務狀況，各部會自行設計基本訓練，訓練機構則進行較專業的課程，加強訓練，型塑優質人力，增加競爭力及提高績效表現。

第二節 建議事項

經歸納整理本次研習機關所提供之相關資料及座談會之交流意見，及參考有關韓國人事制度改革相關資料，發現韓國文官制度改革經驗中，值得我國文官體制參考者，特加以整理歸納為 12 項建議如下：

一、儘速完成制定公務人員行政中立法

韓國在國家公務員法明定公務員不得關涉政黨及其他政治團體之組成，亦不得加入；公務員於選舉時，不得支持或反對特定政黨或特定人之行為；公務員對其他公務員不得有要求違背上開之行為，亦不得以政治行為之報酬或報復而約定給予某種利益或不利益。韓國公務員均能謹守行政中立分際，使其國家推動政策因其專業得以持續進行與推動，對國家整體發展助益甚大。我國近年雖推動行政中立教育訓練，呼籲公務員嚴守行政中立，然限於立法進度，始終缺乏相當法律規範，為健全文官制度，加強對公務人員之保障，建立人民對公務員之信賴，俾國家重要政策得以持續推動，實有必要建立公務人員共同遵守之行政中立法制。使今後公務人員有關行政中立之行為分際、權利義務等事項有明確之法律依據可資遵循，俾使其於執行職務時，能做到依法行政、公正執法，不偏袒任何黨派，不介入政治紛爭，以為全國人民服務。對於提升政府效率與效能，健全文官體制，助益極大；銓敘部前研擬完成公務人員行政中立法草案，報請考試院審議後，分別於民國83年12月30日、92年9月19日、94年10月13日及97年12月30日函請立法院審議，惟尚未能完成立法程序。為促進整體文官制度健全發展，應努力完成公務人員行政中立法之制定。

二、研商文官制度改革共識

韓國近年文官制度改革成功，政府、公務員、媒體、學者專家、民眾間取得人力資源政策共識是其成功的重要因素，為提升國家整體競爭力，打造精簡彈性效能政府

及建立優秀政府團隊，實應針對當前文官制度發展之問題，深入瞭解探討，提出具體改進措施，為求成效宜效法韓國採多方調查、研究、分析形成共識後實施。為凝聚共識，可經全國人事行政會議規劃辦理相關事宜。

三、加強職務分析，研擬文官制度改革措施

為健全文官體制，發揮政府應有之效能，韓國近年加強職務分析工作，明確責任，構建成果管理體系；透過職務評價，設定職務等級，建立報酬體系；透過對職務能力要求的分析，建立評價體系和能力開發體系；透過對職務要素的分析，建立人員進用的標準。高級公務員制度的設定，就是通過職務分析，改變了過去職級管理為核心的管理體系，建立了以職位管理為核心的管理方法。我國可研究加強職務分析，研擬文官制度改革措施。

四、擬定中長期計畫，以利健全文官體制

韓國人事制度改革成功的重要因素之一是擬定中長期計畫，設定明確目標，且計畫之規劃以長遠著眼，不受限於政黨輪替或領導人之屆期，使其政策能延續推動，不因領導人更替而中斷計畫及目標的執行，實可供我國規劃政策發展參考，以利健全文官體制。

五、整合人事資訊系統及人才資料庫支援決策系統

韓國善用科技技術整合人事資訊系統，建立全國人力資源管理系統支援決策運作，講求公開、透明，並利開放競爭，另建立國際人才資料庫，也利於公私部門羅致人才。我國近年雖也發展許多資訊系統支援決策，唯尚未建立一整合性人力資源管理系統支援決策運作，實可朝此方向努力，以支援決策並利各機關使用。

六、妥適規劃政務人員制度

韓國除財經部門外，政務官多由高階常任文官轉任，而我國常任文官年資無法併計政務官年資、因回任後退休金問題，往往使得高階優秀常任文官不願轉任政務官，因而使政務官來源受限。因常任文官有豐富的行政經歷，為利國家長遠發展，宜審慎規劃政務人員制度，以吸引優秀菁英，為國效力。

七、加強簡任升官訓練與職務歷練

韓國公務員要進入高級公務員必須經過候選人教育培訓課程培訓，培訓後還要進行能力評量，能力評量合格者才能進入高級公務員，為增加高級公務員之職務歷練，實施職務輪調，與成果管理績效考核，並開放部分職位公開競爭，以活化及提升高級公務員之能力，發揮決策功能。為提升我國高級公務人力，可加強我國目前簡任升官等訓練，及公私部門高階人員之交流及訓練，以加強其職務歷練與增進見聞，提升決策能力。

八、改善考選制度，以拔擢優秀人才

韓國公務員考試制度近年為適應環境變遷，及民眾需求與機關需要，在應考資格、應試科目、考試方式、錄取標準等皆有改善措施，以拔擢優秀人才，如共同科目改採公務適性測驗，英文為共同必考科目、取消學歷及年齡限制、尊重兩性平等採取男女錄取比率不得逾30%限制、增加面試等都值得我國考選制度改進參考。另韓國分階段考試，各階段之考試科目、及格標準及錄取名額以需用名額的倍數錄取（5倍、1.2倍或10倍，依級別及職別而有不同）等，可確保錄取人員之水準及減少試務人力、社會成本、經費支出亦可供規劃考選制度參酌。

九、為應機關用人需要，靈活任用機制

韓國多樣性的公開招聘公務人力方法，解決各部門不同的人才需求，使人力資源管理更加個別化、開放與競爭，也促進人員流動，提升政府績效，然韓國在開放之際同時也做好分類管理，各類別公務員有不同之生涯發展，不因政治變化而有變化，國家公務員與地方公務員是互不交流，各有各的陞遷體系。公開競爭考試與特別任用考試之人員、契約職及技能職人員亦分類管理，不因民眾或民意代表反應而鬆綁政策，以維護健全文官體制。現正值社會多元發展、國際金融危機，為彈性用人及解決失業問題，政府規劃多元進用方式及釋出許多工作機會，建議預先做好規劃管理，以免日後有破壞文官

體制發展之虞。

十、配合政府推動組織改造

政府組織再造工程是一項困難度極高的工程，但為因應全球化競爭時代需求，韓國政治改革在李明博所帶領的新政府上台後仍在持續進行，相對於我國，攸關國家競爭核心的中央政府組織再造工程卻進度緩慢，我國政府組織向有數量太多，層級太多，組織定位不明之隱憂，實有必要加速腳步調整改善，以有助於增進政府服務效率，提升國家競爭力。

另外韓國為精簡機構，提高政府工作效率，讓新政府成為對將來未雨綢繆、工作出色的「能幹型政府」，為民間和地方不斷注入新鮮活力的「小型政府」，竭盡全力為民謀利益的「服務型政府」，暢通無阻、靈活、創造性工作的「務實政府」，韓國總統職務交接委員會根據 2008 年 2 月 29 日修訂的《政府組織法》，對各中央行政部門的名稱及職能進行調整。有關政府改造工程可參採韓國做法，以利政府運作及穩定人心。

十一、加強國際學術交流活動，以汲取經驗擴大視野

韓國近年向國際化發展，積極參與國際事務，爭取主辦聯合國、APEC、OECD 等國際組織的相關活動，與其他國家簽訂各種互助備忘錄，接待各國代表到韓國參訪各項建設，派員至落後國家協助發展等等，為提升國際化，宣揚我國文官制度發展，宜推動國際交流，加強公務人員互訪活動，以助推展實質外交，並汲取他國經驗，並擴展視野，以助政策之研擬及正確的決策。

十二、加強電子化政府服務，以利國際行銷

韓國近年積極推動電子化政府，近二年美國布朗大學電子化政府國際評比皆排名第一，各政府機關網站提供豐富多元的業務資訊與互動交流功能，資料新穎活潑，整體網頁設計簡潔容易使用，輔以多元加值服務與友善設計，有效提升行政效率及機關與網站形象。但是大部分的功能僅設計於當地語言版本，雖然有英文版本及其他語言版本，但礙於內容翻譯與資訊維護成本較高，因此

其他語言版本網站內容通常侷限於靜態資訊，且資訊也略嫌不足。對於外國人欲了解其機關運作及制度發展情形，實有困難。因此建議政府在推動國際化及電子化政府之際，除滿足本國人需求積極充實網站資訊外，也應充實英文網站內容，俾利國際尋找人事制度相關資訊，有效國際行銷考試院。

參考書目

- 王俊卿，張鈺滄（2008）。日本、韓國公務人員升等考試制度參訪報告。台北市：考選部。
- 考試院研究發展委員會編譯（2004）。大韓民國人事制度簡介。2008年10月1日取自
http://www.exam.gov.tw/ebook/sssub_list.asp?Vcode=1001&Vcode1=1024&Vcode2=1133&Rnd=0.8110099。
- 朴光國（2007）。韓國：行政與人事改革成果顯著。2009年1月18日取自人民網—《人民日報》
<http://world.people.com.cn/BIG5/6148200.html>。
- 李方武（2007）。韓國高級公務員人事管理制度改革。中國人才，總第281期。
- 李在方（2008）。韓國崛起：駐韓大使旅韓20年的觀察與見證。台北市：財團法人亞太文化學術交流基金會。
- 李逸洋，施旺坤，任少玫，李玉惠，林文淵（2003）等。九十二年行政院人事行政局日本韓國考察報告。行政院人事行政局因公出國人員出國報告書，未出版。
- 李雅慧（2007）。韓國政府改造與員額管理考察報告。行政院人事行政局因公出國人員出國報告書，未出版。
- 林嘉誠，宋餘俠，林亨然（2004）。「考察韓國、日本行政組織調整實務及其成果」出國報告。行政院研究發展考核委員會因公出國人員出國報告書，未出版。
- 施能傑，何全德，張文蘭，林嘉琪（2008）。出席「亞洲公務人員公共治理跨國研究第二次研討會」會議報告。行政院研究發展考核委員會因公出國人員出國報告書，未出版。
- 姜雅（2008）。韓國政府組織機構發生重大調整。國土資源情報，第3期。2008年10月14日取自
http://www.lrn.cn/bookscollection/magazines/maginfo/2008maginfo/qingbao200803/200808/t20080814_264994.htm。
- 胡稅根，汪菁，樸鐘權（2006）。韓國政府績效評估及其評

- 價。2009年1月4日取自
<http://www.lepp.org.cn/pages/14-10.pdf>。
- 馬慶鈺（2008）。韓國行政改革的經驗。學習時報。2009年1月18日取自新華網，網址：
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/theory/2008-11/28/content_10424094.htm。
- 郭月娥（2006）。韓國與日本電子化政府考察（APO Study Mission on e-Government of Korea and e-Japan）報告。行政院研究發展考核委員會因公出國人員出國報告書，未出版。
- 郭冬霞（2007）。中韓國公務員制度比較。和田師範專科學校學報，第27卷第4期，頁10-11。
- 陳佩琳（2008）。韓國中央人事委員會網站架構研究。行政院人事行政局因公出國人員出國報告書。
- 張美娟，邱怡璋（2007）。韓國及日本政府機關與民間機構人才交流考察報告。行政院人事行政局因公出國人員出國報告書。
- 曾慧敏（2006）。改變中的韓國文官制度（上）。考選周刊，第1094期，第3版。
- 曾慧敏（2006）。改變中的韓國文官制度（中）。考選周刊，第1095期，第3版。
- 曾慧敏（2006）。改變中的韓國文官制度（下）。考選周刊，第1096期，第3版。
- 復旦大學公共績效與資訊化研究中心（2008）。韓國公務員制度的現狀與改革。2009年1月4日取自
<http://www.ppirc.org/html/89/n-289.html>。
- 復旦大學公共績效與資訊化研究中心（2008）。韓國公務員制度及改革。2009年1月4日取自
<http://www.ppirc.org/html/92/n-1392.html#>。
- 傅興國、丁岩、盛桂英（2007）。韓國公務員制度改革新動向。中國人才雜誌，總第279期。
- 翟榮炎（2006）。韓國公務員制度設計和管理經驗值得借鑒。
http://www.jsppd.gov.cn/jsppd_gov_cn/article/sh

[ow.php?itemid=9303](#)。

銓敘部（2004）。各國公務人員行政中立相關規定輯要。台北：銓敘部。

蔡秀涓研究主持（2006）。「OECD國家政府推動策略性人力資源管理現況與經驗」蒐集編譯報告。行政院人事行政局95年度各國人事制度資料委託蒐集編譯。

外交部亞太地區_大韓民國(南韓)國情簡介

<http://www.mofa.gov.tw/webapp/ct.asp?xItem=85&ctnode=1131&mp=1>。

釜山市政府中文網站，網址：

<http://chinese.busan.go.kr/>。

韓國中央人事委員會全球資訊網英文版網站，網址：

<http://www.csc.go.kr/eng>。

韓國行政安全部（Minister of Public Administration and Security，MOPAS），網址：

<http://www.mopas.go.kr/gpms/index.jsp>。

韓國行政研究院（Korea Institute of Public Administration，KIPA），網址：

<http://203.250.96.12:8090/eng/index.jsp>。

南宮槿（2008）。Korean Civil Service System in Transition: reforms toward an open, representative, performance-based and decentralized system 簡報。

釜山市政府（2008）。臺灣考試院訪問團座談會資料。

韓國行政安全部人事局（2008）。People, Future of the Country 簡報。

韓國行政研究院（2008a）。韓國公務員制度簡報。

韓國行政研究院（2008b）。人事行政管理的價值與制度簡報。

附錄一

各種任用考試科目表

(公務員任用考試令(總統令 18716 號)第七條第一項)

等 級	考試科目		職列	教導官		
			職類	矯治教育	教誨	分類
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	矯治教育學、刑事訴訟法、刑法、行政法	矯治教育學、教育學、刑法、刑事訴訟法	矯治教育學、心理學、刑法、刑事訴訟法
			選考	教育學、社會學、心理學其中之一個科目	行政法、社會學、心理學、宗教學其中之一個科目	行政法、社會學、教育學、分類審查論、宗教學其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法、行政法	憲法、行政法	憲法、行政法
		第二次	必考	矯治教育學、刑事訴訟法	矯治教育學	矯治教育學
			選考		刑法、刑事訴訟法、教育學、社會問題論、宗教學其中之一個科目	刑法、刑事訴訟法、心理學、社會問題論、分類審查論、宗教學其中之一個科目
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語
		第二次	必考	矯治教育學、刑事訴訟法、刑法	矯治教育學、教育學、刑事訴訟法	矯治教育學、心理學、刑事訴訟法
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語(包括漢字)、英語、韓國史	國語(包括漢字)、英語、韓國史	國語(包括漢字)、英語、韓國史
		第二次	必考	憲法、矯治教育學、刑事訴訟法、行政法	憲法、矯治教育學、教育學、心理學	憲法、矯治教育學、教育學、心理學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法	憲法	憲法
		第二次	必考	矯治教育學、刑事訴訟法	矯治教育學	矯治教育學
			選考		刑事訴訟法、教育學、社會問題論、宗教學其中之一個科目	刑事訴訟法、心理學、社會問題論、分類審查論、宗教學其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	矯治教育學概論、刑事訴訟法概論	矯治教育學概論、教育學概論	矯治教育學概論、心理學概論
	特 招，專 職晉 級	第一次	必考	社會	社會	社會
		第二次	必考	矯治教育學概論	矯治教育學概論	矯治教育學概論

等 級	考試科目		職列	保護	檢察事務		毒品搜查
			職類	保護	檢察事務	檢察搜查	毒品搜查
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語		語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	刑法、刑事訴訟法、心理學、刑事政策	刑法、刑事訴訟法、行政法、矯治教育學		刑法、刑事訴訟法、行政法、英語
			選考	教育學、社會學、社會福利學其中一個科目	行政學、經濟學、勞動法、社會學、民法（親屬繼承法除外）會計學、法醫學其中一個科目		行政學、經濟學、稅法、藥物學、民法（親屬繼承法除外）會計學、法醫學其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法、行政法	憲法、行政法		憲法、行政法
		第二次	必考	刑事訴訟法	刑法，刑事訴訟法		刑法，刑事訴訟法
			選考	教育學、社會學、社會福利學其中一個科目			
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語		憲法、行政法、英語
		第二次	必考	刑事訴訟法、心理學、社會福利學	刑法、刑事訴訟法、矯治教育學		刑法、刑事訴訟法、英語
	6 級 及 7 級	第一次	必考	國語（包括漢字）、英語、韓國史	國語（包括漢字）、英語、韓國史		國語（包括漢字）、英語、韓國史
		第二次	必考	憲法、刑事訴訟法、心理學、刑事政策	憲法、刑法、刑事訴訟法、行政法		憲法、刑法、刑事訴訟法、藥物學
8 級 及 9 級	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法	刑法		刑法
		第二次	必考	刑事訴訟法	刑事訴訟法、行政法		刑事訴訟法
			選考	教育學、社會福利學其中一個科目			英語、行政法、藥物學其中一個科目
	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史		國語、英語、韓國史
		第二次	必考	刑事訴訟法概論、社會福利學概論	刑法總論、刑事訴訟法概論		刑法總論、刑事訴訟法概論
	特招 專職 晉級	第一次	必考	社會	刑法總論		刑事訴訟法概論
		第二次	必考		刑事訴訟法		
			選考	刑事訴訟法概論、教育學概論、心理學概論其中一個科目			英語、刑法總論、藥物學概論其中一個科目

等 級	考試科目		職列	出入境管理	鐵路公共安全	行政
			職類	出入境管理	鐵路公共安全	一般行政
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	刑事訴訟法、國際法、刑法、行政法	刑事訴訟法、刑法、行政法、行政學	行政法、行政學、經濟學、政治學
			選考	行政學、政治學、經濟學、民法（親屬繼承法除外）、德語、法語、俄語、中文、日語、西班牙語、阿拉伯語、馬來-印尼語其中之一個科目	經濟學、社會學其中之一個科目	民法（親屬繼承法除外）、情報體系論、調查方法論（統計分析除外）、政策學、國際法、地方性爭論其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法、英語	憲法、行政法	憲法、行政法
		第二次	必考	行政法	刑事訴訟法	行政學、政治學、經濟學、地區社會開發論、土地公法、公企業論、會計學、專利法、經營學、民法總則、調查方法論（統計分析除外）、體育學、文化史、媒體論、財政學、貿易學、保健行政學、地方性爭論、稅法、關稅法、國際經濟學、國際法、交通學、勞動法、外語（英語、德語、法語、俄語、中文、或日語）其中之一個科目
			選考	刑法、刑事訴訟法、行政學、國際法、德語、法語、俄語、中文、日語、西班牙語、阿拉伯語、馬來-印尼語其中之一個科目	刑法、行政學其中之一個科目	
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語
		第二次	必考	刑事訴訟法、國際法、刑法、	刑事訴訟法、刑法、行政學	行政法、行政學、政治學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	憲法、行政法、國際法、刑事訴訟法	憲法、刑事訴訟法、刑法、行政法	憲法、行政法、行政學、經濟學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	英語	憲法	行政學
		第二次	必考	行政學	刑事訴訟法	行政法
			選考	刑法、刑事訴訟法、國際法、德語、法語、俄語、中文、日語、西班牙語、阿拉伯語、馬來-印尼語其中之一個科目	刑法、行政法其中之一個科目	經濟學、國際法、會計學、民法（親屬繼承法除外）、地方性爭論、英語、德語、法語、俄語、中文、日語其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	行政法總論、國際法概論	刑事訴訟法概論、刑法總論	行政法總論、行政學概論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	英語	社會	社會
		第二次	必考	國際法概論	行政法總論	行政學概論

等 級	考試科目		職列	行政			
			職類	法務行政	財政	國際通商	
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	
		第二次	必考	行政法、民法（親屬繼承法除外）、行政學、民事訴訟法	經濟學、財政學、行政法、行政學	國際法、國際經濟學、行政法、英語	
			選考	商法、勞動法、稅法、社會法、國際法、經濟學其中一個科目	商法、會計學、經營學、稅法、國際經濟學、統計學其中一個科目	經濟學、貿易學、財政學、經營學、國際政治學、行政學、德語、法語、俄語、中文、日語、西班牙語其中一個科目	
	特招 專職 晉級	第一次	必考	（與一般行政職類相同）	（與一般行政職類相同）	（與一般行政職類相同）	
		第二次	必考				
			選考				
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語	
		第二次	必考	民法（親屬繼承法除外） 民事訴訟法、行政學	經濟學、財政學、行政學	國際法、國際經濟學、行政學	
	6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、 韓國史	國語（包括漢字）英語、韓 國史	國語（包括漢字）英語、韓 國史
			第二次	必考	憲法、行政法、民法（親屬繼承法除外）民事訴訟法	憲法、行政法、經濟學、會計學	憲法、國際法、國際經濟學、貿易學
特招 專職 晉級		第一次	必考	民法（親屬繼承法除外）	經濟學	英語	
		第二次	必考	行政法	行政法	行政法	
			選考	國際法、勞動法、社會法、民事訴訟法、英語、德語、法語、俄語、中文、日語、其中一個科目	行政學、財政學、會計學、統計學、經營學、貿易學、英語、德語、法語、俄語、中文、日語其中一個科目	國際經濟學、國際法、貿易學、德語、法語、俄語、中文、日語、西班牙語其中一個科目	
8 級 及 9 級		公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
	第二次		必考	行政法總論	經濟學概論、會計原理	國際法概論、經濟學概論	
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	社會	社會	社會	
		第二次	必考	行政法總論	經濟學概論	國際法概論	

等級	考試科目		職列	行政			
			職類	運輸	勞動	文化宣傳	教育行政
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考		語言邏輯、資料 解析、狀況判 斷、英語	語言邏輯、資料 解析、狀況判 斷、英語	語言邏輯、資 料解析、狀況 判斷、英語
		第二次	必考		勞動法、勞動經 濟學、行政法、 經濟學	文化史、媒體論、行政 法、行政學	教育學、行政 法、行政學、 經濟學
			選考		社會學、經營 學、勞資關係 論、產業心理 學、民法(親屬 繼承法除外)其 中之一個科目	社會學、韓國思想史、 藝術論、 戲劇電影論、美術史、 美學、觀光學、文物管 理學、通訊理論、媒體 調查方法論、韓國言論 史、公共關係論、報紙 論、廣播論、出版雜誌 論其中之一個科目	調查方法論 (統計分析除 外)、財政學、 政策學、教育 哲學、教育心 理學、教育社 會學其中之一 個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	(與一般行政 職類相同)	憲法、行政法、	憲法、行政法、	憲法、行政 法、
		第二次	必考		經營學、勞動 法、民法(親屬 繼承法除外)、 產業工學、產業 心理學、社會 學、產業組織論 中的 2 個科目	文化史、藝術論、戲劇 電影論、美學、觀光 學、宗教學、文物管理 學、媒體論、媒體調查 方法論、公共關係論、 韓國言論史、報紙論、 廣播論、出版雜誌論中 的 2 個科目	教育學
			選考				教育哲學、教 育心理學、教 育社會學其中 之一個科目
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、 英語	憲法、行政法、 英語	憲法、行政法、英語	憲法、行政 法、英語
		第二次	必考	行政學、經營 學、會計學	勞動法、勞動經 濟學、經濟學	文化史、行政學、媒體 論	行政學、教育 學、經濟學
	6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	國語(包括漢 字)英語、韓國 史	國語(包括漢 字)英語、韓國 史	國語(包括漢字)英 語、韓國史	國語(包括漢 字)英語、韓 國史
			第二次	憲法、行政法、 經營學、經濟學	憲法、勞動法、 行政法、經濟學	憲法、行政法、文化 史、通訊理論	憲法、行政 法、教育學、 行政學
		特招 專職 晉級	第一次	經營學	勞動法	文化史	教育學
			第二次	必考	行政法、經濟學	行政法	行政法
			選考		社會學、經濟 學、勞動經濟 學、產業製造 論、產業工學、 產業心理學其 中之一個科目	媒體論、韓國思想史、 藝術論、戲劇電影論、 美術史、美學、觀光 學、宗教學、人類學、 文物管理學、通訊理 論、媒體調查方法論、 韓國言論史、報紙論、 廣播論、英語、德語、 法語、俄語、中文、日 語其中之一個科目	教育心理學、 教育社會學、 邏輯學、教育 課程、英語、 德語、法語、 俄語、中文、 日語其中之一 個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓 國史	國語、英語、韓 國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、 韓國史
		第二次	必考	經營學概論、鐵 路法概論	勞動法概論、行 政法總論	文化史、通訊理論	教育學概論、 行政法總論
	特 招、專 職晉 級	第一次	必考	經營學概論	勞動法概論		教育法概論
		第二次	必考			文化史、文物管理學、媒 體論其中之一個科目	
			選考				

等 級	考試科目		職列	稅務	關稅	職業商談
			職類	稅務	關稅	職業商談
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考			
		第二次	必考			
			選考			
	特招 專職 晉級	第一次	必考			
		第二次	必考	(與一般行政職類相同)	(與一般行政職類相同)	(與一般行政職類相同)
			選考			
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語
		第二次	必考	會計學、稅法、財政學	貿易學、關稅法、財政學	勞動法、職業商談心理學、 職業情報論
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語(包括漢字)英語、 韓國史	國語(包括漢字)英語、 韓國史	國語(包括漢字)英語、韓 國史
		第二次	必考	憲法、稅法、會計學、經 濟學	憲法、行政學、關稅法、 貿易學	憲法、勞動法、行政法、職 業商談心理學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	行政法	行政法	勞動法
		第二次	必考	稅法、會計法	關稅法	職業商談心理學
			選考		貿易學、經濟學、刑法總 論、自然科學概論、英語、 德語、法語、俄語、中文、 日語其中之一個科目	職業情報論、勞動經濟學其 中之一個科目
	9 級	第一次	必考	社會	社會	社會
		第二次	必考	商業會計	關稅法概論	勞資關係法規
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	稅法概論、會計學(會計 原理、成本會計)	關稅法概論、會計原理	勞動法概論、職業商談心理 學概論

等 級	考試科目		職列	社會福利	統計	司書
			職類	社會福利	統計	司書
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	社會福利學、社會學、行政法、經濟學	統計學、社會學、行政法、經濟學	資料組織論、圖書館經營論、參考服務論、情報學概論
			選考	調查方法論（統計分析除外）、社會心理學、社會問題論、社會發、社會政策、行政學其中之一個科目	經濟數學、標本調查論、編程語言論、資料結構論、調查方法論（統計分析除外）、回歸分析其中之一個科目	人文科學文獻、自然科學文獻、社會科學文獻、東洋文獻、圖書館史、資料選修論其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法、行政法	憲法、行政法	憲法、行政法
		第二次	必考	社會福利學	統計學、調查方法論（統計分析除外）	資料組織論、圖書館經營論
			選考	社會學、社會政策、社會法、社會心理學、社會問題論、調查方法論（統計分析除外）其中之一個科目		
	公升	第一次	必考	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語	憲法、行政法、英語
		第二次	必考	社會學、社會福利學、經濟學	統計學、社會學、經濟學	資料組織論、圖書館經營論、資料選修論
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	憲法、行政法、社會福利法、社會學	憲法、行政法、統計學、經濟學	憲法、資料組織論、圖書館經營論、情報服務論
	特招 專職 晉級	第一次	必考	社會福利學	行政法	行政法
		第二次	必考	行政法	統計學	資料組織論，圖書館經營論
			選考	行政學、社會學、社會法、社會問題論、經濟學、英語、德語、法語、俄語、中文、日語其中之一個科目	調查方法論（統計分析除外）、標本調查論、經濟數學、經濟學其中之一個科目	
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	社會福利學概論、行政法總論	統計學概論、經濟學概論	資料組織概論、情報服務概論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	社會	數學	社會
		第二次	必考	社會福利學概論	統計學概論	資料組織概論

等 級	考試科目		職列	審計	工業		
			職類	審計	一般機械	農業機械	
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷，英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	
		第二次	必考	財政學、行政學、經濟學、會計學	機械工作法、機械設計、材料力學	農業動力學、農作業機械學、農產加工機械學	
			選考	商法、刑法總論、經營學，調查方法論（統計分析除外）、行政學其中之一個科目	熱力學、流體力學、動力學、自動控制其中之一個科目	農業機械設計、農業設施工學、農業經營學、畜牧機械學其中之一個科目	
	特招 專職 晉級	第一次	必考	憲法、行政法	物理學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論	
		第二次	必考	財政學	機械工作法	農業動力學	
			選考	會計學、行政學其中之一個科目	機械設計、材料力學，熱力學、流體力學、動力學、自動控制其中之一個科目	農作業機械學、農產加工機械學、農業機械設計、農業設施工學、畜牧機械學其中之一個科目	
	公升	第一次	必考	憲法、行政學、英語	物理學概論、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語	
		第二次	必考	財政學、會計學、經濟學	機械工作法、機械設計、材料力學	農業動力學、農作業機械學、農產加工機械學	
	6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
			第二次	必考	憲法、行政法、會計學、經營學	物理學概論、機械工作法、機械設計、自動控制	物理學概論、農業機械學、農業設施工學、自動控制
		特招 專職 晉級	第一次	必考	財政學	物理學概論	物理學概論
			第二次	必考	行政法、會計學	機械工作法	農業動力學
選考					機械設計、材料力學、熱力學、流體力學等力學自動控制其中之一個科目	農作業機械學、農產加工機械學、農業機械設計、農業設施工學、畜牧機械學其中之一個科目	
8 級 及	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	
		第二次	必考	行政法總論、會計學（會計原理，成本會計）	機械一般、機械設計	農業動力學概論、農作業機械學概論	
9 級	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	社會	物理	物理	
		第二次	必考	會計學（會計原理，成本會計）	機械一般、機械設計	農業動力學概論、農作業機械學概論	

等級	考試科目		職列	工業		
			職類	駕駛	航空宇宙	電氣
5級以上	公開競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	機械工作法、機械設計、鐵路車輛	航空領域、飛機構造力學、飛機動力裝置	電氣磁學、電路理論、電氣磁氣
			選考	材料力學、熱力學、流體力學、動力學、自動控制其中一個科目	結構解析、材料力學、熱力學、火箭工學、飛行力學、流體力學、壓縮性空氣力學、控制原理其中一個科目	電力系統工學、電力電子工學、自動控制、電子電路、數字工學其中一個科目
	特招專職晉級	第一次	必考	物理學概論、行政法總論	航空宇宙工學理論、行政法總論	物理學概論、行政法總論
		第二次	必考	機械工學法	航空力學	電氣磁氣學
			選考	機械設計、材料力學、熱力學、流體力學、動力學、自動控制、鐵路車輛其中一個科目	飛機結構力學、飛機動力裝置、結構解析、材料力學、熱力學、火箭工學、飛行力學、流體力學、壓縮性空氣力學、控制原理其中一個科目	電路理論、電氣磁氣、電力系統工學、電力電子工學、自動控制、電子電路、數字工學其中一個科目
	公升	第一次	必考	物理學概論、行政法、英語	航空宇宙工學概論、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語
		第二次	必考	機械工作法、機械設計、鐵路車輛	航空力學、飛機製造力學、飛機動力裝置	電氣磁氣學、線路理論、電氣磁氣
6級及7級	公開競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、機械工作法、機械設計、自動控制	物理學概論、航空力學、飛機結構力學、飛機動力裝置	物理學概論、電氣磁氣學、電路理論、電氣磁氣
	特招專職晉級	第一次	必考	物理學概論	航空宇宙工學概論	物理學概論
		第二次	必考	機械工作法	航空力學	電氣磁氣學
			選考	機械設計、材料力學、熱力學、流體力學、動力學、自動控制、鐵路車輛其中一個科目	飛機結構力學、飛機動力裝置、結構解析、材料力學、熱力學、火箭工學、飛行力學、流體力學、壓縮性空氣力學、控制原理其中一個科目	電路理論、電氣磁氣、電力系統工學、自動控制其中一個科目
8級及9級	公開競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	機械一般、機械設計	飛行原理、飛機電子裝置	電氣理論、電氣磁氣
	特招，專職晉級	第一次	必考	物理	飛機一般	物理
		第二次	必考	機械一般、機械設計	飛行原理、飛機電子裝置	電氣理論、電氣磁氣

等 級	考試科目		職列	工業		
			職類	電子	原子力	造船
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	電氣磁氣學、電子電路、電路理論	原子爐工學、原子爐理論、保健物理學	造船海洋工學、船舶設計、船舶結構力學
			選考	半導體工學、自動控制、通訊工學、電子材料、數位工學、電腦工學其中之一個科目	核材料工學、核燃料管理、核化學工學、原子爐安全工學其中之一個科目	船舶流體力學、造船工作法其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	物理學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論
		第二次	必考	電氣磁氣學	原子爐工學	造船海洋工學
			選考	電子電路、電路理論、半導體工學、自動控制、通訊工學、電子材料、數位工學、電腦工學其中之一個科目	原子爐理論、保健物理學、核材料工學、核燃料管理、核化學工學其中之一個科目	船舶設計、船舶結構力學、船舶流體力學、造船工作法其中之一個科目
	公升	第一次	必考	物理學概論、行政法英語	物理學概論、行政法英語	物理學概論、行政法英語
		第二次	必考	電氣磁氣學、電子電路、電路理論	原子爐工學、原子爐理論、保健物理學	造船海洋工學、船舶設計、船舶結構力學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、電氣磁氣學、電子電路、數字工學	物理學概論、原子爐工學、原子爐安全工學、保健物理學	物理學概論、造船海洋工學、船舶設計、船舶流體力學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	物理學概論	物理學概論	物理學概論
		第二次	必考	電氣磁氣學	物理學概論	物理學概論
			選考	電氣磁氣學	原子爐工學	造船海洋工學
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	電子機器、電子工學概論	核工學概論、保健物理學概論	造船工學一般、船舶結構
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	物理	物理	物理
		第二次	必考	電氣理論、電子工學概論	核工學概論、保健物理學概論	造船工學一般、船舶結構

等 級	考試科目		職列	工業			
			職類	金屬	冶金	纖維	化工
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況 判斷、英語		語言邏輯、資料解析、狀況 判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀 況判斷、英語
		第二次	必考	提煉原理、物理冶金、鑄造 工學		纖維材料學、纖維計測學、 纖維加工學	化工熱力學、傳送現象、 工業化學
			選考	粉末冶金、金屬材料、金屬 加工、材料工學其中一個 科目		紡線工學、提布工學、染色 學、紡紗工學其中一個科 目	反應工學、工程控制設 計、分離工程其中一個 科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	一般金屬學、行政法總論		纖維工學概論、行政法總論	化學工學概論、行政總論
		第二次	必考	提煉原理		纖維材料學	化工熱力學、傳送現象
			選考	粉末冶金、鑄造工學、金屬 材料、金屬加工、材料工學 其中一個科目		紡線工學、提布工學、染色 學、纖維加工學、紡紗工學 其中一個科目	
	公升	第一次	必考	一般金屬學、行政法、英語		纖維工學概論、行政法、英 語	化學工學概論、行政法、 英語
		第二次	必考	化學冶金、物理冶金、鑄造 工學		纖維材料學、纖維計測學、 纖維加工學	化工熱力學、傳送現象、 工業化學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓 國史		國語（包括漢字）英語、韓 國史	國語（包括漢字）英語、 韓國史
		第二次	必考	物理學概論、提煉工學、金 屬材料、金屬加工		化學概論、紡線工學、纖維 材料學、纖維加工學	化學概論、化工熱力學、 傳送現象、反應工學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	一般金屬學		天然纖維學	化學工學概論
		第二次	必考	提煉原理、鑄造工學		人造纖維學	化工熱力學、傳送現象
			選考			紡線工學、提布工學、染色 學、纖維加工學其中一個 科目	
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史		國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	金屬材料、金屬加工		纖維材料、紡線	化學工學一般、工業化學
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	化學		化學	化學
		第二次	必考	金屬材料、簡述提煉		纖維材料、紡線	有機工業化學、無機工業 化學

等級	考試科目		職列	工業		
			職類	資源	物理	一般農業
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	資源開發工學、地質學、資源處理工學	一般力學、電氣磁氣學、固體物理學	栽培學、食用作物學、農業經營學
			選考	物理探查、應用地球化學、岩石力學、資源經濟學、石油開發工學其中一個科目	量子力學、熱物理學、光學、原子核子物理學其中一個科目	土壤學、作物寶物學、園藝學、農村社會學、視頻加工學其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	資源工學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論	栽培學、行政法總論
		第二次	必考	資源開發工學	一般力學	食用作物學
			選考	地質學、物理探查、應用地球化學、岩石力學、資源經濟學、資源處理工學、石油開發工學其中一個科目	電氣磁氣學、量子力學、固體物理學、熱物理學、光學、原子核子物理學其中一個科目	土壤學、農業經營學、作物保護學、園藝學、食品加工學其中一個科目
	公升	第一次	必考	資源工學概論、行政法、英語	物理概論學、行政法、英語	栽培學、行政法、英語
		第二次	必考	資源開發工學、地質學、礦物處理工學	一般力學、電氣磁氣學、固體物理學	食用作物學、土壤學、農業經營學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、資源開發工學、地質學、資源處理工學	物理學概論、一般力學、電氣磁氣學、光學	生物學概論、栽培學、食用作物學、土壤學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	資源工學概論	物理學概論	栽培學
		第二次	必考	資源開發工學	一般力學	食用作物學
			選考	地質學、物理探查、岩石力學、資源處理工學其中一個科目	電氣磁氣學、現代物理學、熱物理學、流體力學其中一個科目	土壤學、作物保護學、園藝學、食品加工學其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	資源開發、資源處理	物理、化學	栽培學概論、食用作物
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	物理	數學	生物
		第二次	必考	資源開發、地質學概論	物理、地球科學	食用作物、農業生產環境

等 級	考試科目		職列	農業		
			職類	蠶業	農化學	植物檢疫
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	育蠶學、栽桑學、製紗學	生化學、土壤學、肥料植物營養學	作物保護學、植物病理學、農業害蟲學
			選考	蠶桑保護學、絹絲加工學 其中之一個科目	農藥學、食品化學、有機化學、分子生物學、農業環境化學、微生物學其中之一個科目	土壤學、雜草學、農藥學，栽培學其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	蠶學概論、行政法總論	化學概論、行政法總論	生物學概論、行政法總論
		第二次	必考	育蠶學	生化學	作物保護學
			選考	栽桑學、制紗學、蠶桑保護學、絹絲加工學其中之一個科目	土壤學、肥料植物營養學、農藥學、食品化學、分子生物學、農業環境化學、微生物學其中之一個科目	植物病理學、農業害蟲學、農藥學、雜草學其中之一個科目。
	公升	第一次	必考	蠶學概論、行政法、英語	化學概論、行政法、英語	生物學概論、行政法、英語
		第二次	必考	育蠶學、栽桑學、製紗學	生化學、土壤學、肥料食品營養學	作物保護學、植物病理學、農業害蟲學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	生物學概論、育蠶學、栽桑學、絹絲加工學	化學概論、土壤學、有機化學、分析化學	生物學概論、植物病理學、農業害蟲學、栽培學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	蠶學概論	化學概論	生物學概論
		第二次	必考	育蠶學	生化學	作物保護學
			選考	栽桑學、製紗學、蠶桑保護學、其中之一個科目	土壤學、肥料植物營養學，農藥學、食品化學、分子生物學、農業環境化學其中之一個科目	植物病理學、農業害蟲學、雜草學、農藥學其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	育蠶、栽桑	有機化學概論、分析化學概論	栽培學概論、作物保護
	特招 專職 晉級	第一次	必考	生物	化學	生物
		第二次	必考	育蠶、栽桑	農業生產環境、有機化學概論	作物、農業生產環境

等 級	考試科目		職列	農業		林業
			職類	駕駛	航空宇宙	山林園林
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、 狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判 斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況 判斷、英語
		第二次	必考	家畜飼養學、家畜育種 學、畜牧經營學	作物育種學、遺傳學、生化學	造林學、園林計畫學、山林 生態學
			選考	家畜繁殖學、畜牧加工 學、草地學其中之一個 科目	蛋白質學、微生物學、植物生 理學、生物情報學、生物統計 學、植物分類學其中之一個科 目	山林政策學、園林管理學、 園林樹木學、園林式工學、 園林設計其中之一個科目。
	特招 專職 晉級	第一次	必考	畜牧學概論、行政法總 論	生物學概論、行政法總論	造林學、行政法總論
		第二次	必考	家畜飼養學，	作物育種學	園林及化學
			選考	家畜育種學、家畜繁殖 學、畜牧經營學、畜牧 加工學其中之一個科 目	生化學、蛋白質學、微生物學， 植物生理學、生物情報學其中 之一個科目	山林生態學、園林管理學、 園林樹木學、園林式工學、 園林設計其中之一個科目
	公升	第一次	必考	畜牧學概論、行政法、 英語	生物學概論、行政法、英語	園林及化學、行政法、英語
		第二次	必考	畜牧飼養學、家畜育種 學、畜牧經營學	遺傳學、分子生物學、生化學	造林學、山林生態學、園林 管理學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英 語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國 史	國語（包括漢字）英語、韓 國史
		第二次	必考	生物學概論、家畜飼養 學、家畜育種學	生物學概論、遺傳學分子生物 學、生化學	造林學、園林及化學、山林 生態學、園林管理學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	畜牧學概論	生物學概論	園林學
		第二次	必考	家畜飼養學	作物育種學	園林計畫學
			選考	家畜飼養學、家畜繁殖 學、畜牧經營學、畜牧 加工學其中之一個科 目	分子生物學、生化學、蛋白質 學、微生物學、植物生理學、 生物情報學其中之一個科目	山林生態學、園林管理學、 園林樹木學、園林式工學、 園林設計其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	家畜飼養、家畜育種	生物學概論、遺傳學	造林、園林計畫
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	畜牧	生物	生物
		第二次	必考	家畜飼養、草地	遺傳學、作物育種學	造林、園林計畫

等 級	考試科目		職列	林業		
			職類	山林資源	山林保護	山林利用
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	造林學、林業經營學、山林政策學	造林學、山林保護學、樹木學	樹木學、木材力學、木材化學
			選考	山林工學、樹木學、木材加工學、園林學、山林保護學、林業經濟學其中之一個科目	山林政策學、林業經濟學、山林工學其中之一個科目	木材乾燥學、木質材料學、木結構學、木材解剖學、紙漿學、林產製造學、造紙學其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	造林學、行政法總論	造林學、行政法總論	樹木學、行政法總論
		第二次	必考	林業經營學	山林保護學	木材解剖學
			選考	山林保護學、山林政策學、樹木學、木材加工學、山林工學其中之一個科目	山林政策學、林業經濟學、山林工學、樹木學其中之一個科目	木材力學、木材化學其中之一個科目
	公升	第一次	必考	生物學概論、行政法、英語	生物學概論、行政法、英語	生物學概論、行政法、英語
		第二次	必考	造林學、林業經營學、山林政策學	造林學、山林保護學、樹木學	樹木學、木材力學、木材化學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	生物學概論、造林學、林業經營學、園林學	生物學概論、造林學、山林保護學、山林工學	生物學概論、木材力學、木材化學、木材加工學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	生物學概論	造林學	樹木學
		第二次	必考	造林學	山林保護學	木材解剖學
			選考	樹木學、山林保護學、山林工學、林業經營學、木材加工學其中之一個科目	山林政策學、林業經濟學、山林工學、樹木學其中之一個科目	木材力學、木材化學其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	造林、林業經營	造林、山林保護	造林、林產加工
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	生物	生物	生物
		第二次	必考	造林、林業經營	造林、林業經營	造林、林業加工

等 級	考試科目		職列	獸醫	海洋水產	
			職類	獸醫	一般海洋	一般水產
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	獸醫保健學	海洋生態學	水產生物學
			選考	獸醫生理學、獸醫藥理學、獸醫寄生蟲學、獸醫內科學其中一個科目	地質海洋學、物理海洋學、海洋工學其中一個科目	水產資源學、水產養殖學、水產經營學、水產加工學、漁具漁法學、水產業法其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	獸醫微生物學、行政法總論	海洋學概論、行政法總論	水產學概論、行政法總論
		第二次	必考	獸醫保健學	海洋生態學	水產生物學
			選考	獸醫傳染病學、獸醫生理學、獸醫病理學、獸醫藥理學、獸醫寄生蟲學、獸醫內科學、獸醫產科學其中一個科目	地質海洋學、化學海洋學、物理海洋學、海洋工學其中一個科目	水產海洋學、水產資源學、水產養殖學、水產經營學、水產加工學、漁具漁法學其中一個科目
	公升	第一次	必考	獸醫微生物學、行政法、英語	海洋學概論、行政法英語	水產學概論、行政法、英語
		第二次	必考	獸醫保健學、獸醫傳染病學、獸醫病理學	物理海洋學、海洋污染學、海洋生態學	水產生物學、水產海洋學、水產經營學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	生物學概論、獸醫保健學、獸醫傳染病學、獸醫病理學	海洋學概論、海洋調查方法、海洋污染學、海洋生態化	生物學概論、水產海洋學、水產資源學、水產經營學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	獸醫微生物學	海洋學概論	水產學概論
		第二次	必考	獸醫保健學	海洋污染學	水產生物學
			選考	獸醫傳染病學、獸醫生理學、獸醫病理學、獸醫藥理學、獸醫寄生蟲學其中一個科目	地質海洋學、生物海洋學、物理海洋學、海洋調查方法論其中一個科目	水產海洋學、水產資源學、水產養殖學、水產經營學、水產加工學、漁具漁法學其中一個科目
	8 級 及 9 級	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	家畜衛生、獸醫傳染病	海洋學概論、海洋調查方法論	水產一般、水產經營
9 級	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	生物	海洋學概論	水產一般
		第二次	必考	家畜衛生、獸醫傳染病	海洋調查方法論、海洋污染學	水產生物、水產經營

等 級	考試科目		職列	海洋水產		
			職類	水產製造	水產增殖	漁獲
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	水產加工學、水產化學、水產經營學	水產養殖學、水產資源學、魚病學	漁具漁法學、漁場學、漁業機器學
			選考	食品衛生學、冷凍冷藏學、營養學其中之一個科目	水產經營學、海洋污染學、水產海洋學其中之一個科目	水產資源學、船舶運用學其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	水產學概論、行政法總論	水產學概論、行政法總論	水產學概論、行政法總論
		第二次	必考	水產加工學	水產養殖學	漁具漁法學
			選考	水產化學、食品衛生學、冷凍冷藏學、營養學、水產經營學其中之一個科目	水產資源學、水產經營學、海洋污染學、水產海洋學、魚病學其中之一個科目	漁場學、漁業機器學、水產資源學、船舶運用學其中之一個科目
	公升	第一次	必考	水產學概論、行政法，英語	水產學概論、行政法、英語	水產學概論、行政法、英語
		第二次	必考	水產加工學、水產化學、水產經營學	水產養殖學、水產資源學、魚病學	漁具漁法學、漁場學、漁業機器學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	生物學概論、水產加工學、水產化學、水產經營學	生物學概論、水產養殖學、水產資源學、海洋污染學	生物學概論、漁具漁法學、漁業機器學、水產資源學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	水產學概論	水產學概論	水產學概論
		第二次	必考	水產加工學	水產養殖學	漁具漁法學
			選考	水產化學、食品衛生學、冷凍冷藏學、營養學、水產經營學其中之一個科目	水產資源學、水產經營學、海洋污染學、水產海洋學、魚病學其中之一個科目	漁場學、漁業機器學、水產資源學、船舶運用學其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	水產一般、水產加工	水產養殖、水產生物	水產一般、漁業
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	水產一般	水產一般	水產一般
		第二次	必考	水產加工、食品化學概論	水產養殖、水產生物	漁業、水產法規

等 級	考試科目		職列	海洋水產		
			職類	水產物檢查	一般船舶	船舶航海
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	水產化學、食品衛生學、魚病學	船舶機關學、航海學、海運論	航海學、運用學、海上安全論
			選考	水產加工學、冷凍冷藏學、海洋污染學其中之一個科目	海事英語、海上保險論、海上安全論、造船工學、海事法規其中之一個科目	海運論、船舶機關學、海事法規、海事英語、航海儀錶其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	水產學概論、行政法總論	船舶概論、行政法總論	船舶概論、行政法總論
		第二次	必考	水產化學	海上安全論	航海學
			選考	食品衛生學、水產加工學、冷凍冷藏學、魚病學，海洋污染學其中之一個科目	船舶機關學、航海學其中之一個科目	運用學、海事法規、海事英語、海上安全論、海運論、航海儀錶其中之一個科目
	公升	第一次	必考	船舶概論、行政法、英語	船舶概論、行政法、英語	船舶概論、行政法、英語
		第二次	必考	水產化學、食品衛生學、魚病學	船舶機關學、航海學、海運論	航海學、運用學、海上安全論
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	生物學概論、水產化學、食品衛生學、水產加工學	物理學概論、船舶機關學、航海學、海上安全論	物理學概論、航海學、運用學、海上安全論
	特招 專職 晉級	第一次	必考	水產學概論	船舶概論	船舶概論
		第二次	必考	水產化學	海上安全論	航海學
			選考	食品衛生學、水產加工學、冷凍冷藏學、魚病學、海洋污染學其中之一個科目	船舶機關學、航海學、海事用於、海上保險論、海運論其中之一個科目	運用學、海事法規、海事用語、海上安全論、海運論，航海儀錶其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	食品化學概論、水產食品衛生	船舶機關、航海	航海、船舶運用
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	水產一般	物理	物理
		第二次	必考	食品化學概論、水產食品衛生	機關一般、船舶一般	船舶一般、航海

等 級	考試科目		職列	海洋水產		
			職類	船舶機關	船舶管制	水路
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	船舶機關學、電氣工學、輔助機器	海上交通管理論、航海學、海事英語	指紋航海學、測地學、海洋物理
			選考	航海學、機械工作法、船舶自動控制、電子工學、海運論其中一個科目	船舶操縱學、無線通訊工學、航路標誌論、海上交通法其中一個科目	水深測量、地圖製作（海圖）、水路圖紙其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	船舶概論、行政法總論	海上交通管理論、行政法總論	，地學概論、行政法總論
		第二次	必考	船舶機關學	航海學	指紋航海學
			選考	機關設備規定、輔助機械、機械工作法、船舶自動控制、電氣工學、電子工學、航海學、海運論其中一個科目	海事英語、海上交通法、無線通訊工學、船舶駕駛學其中一個科目	海洋物理、水深測量、地圖製作（海圖）、水路圖紙其中一個科目
	公升	第一次	必考	船舶概論、行政法、英語	海上交通管理論、行政法、英語	地學概論、行政法、英語
		第二次	必考	船舶機關學、電氣工學、航海學	航海學、無線通訊工學、船舶駕駛學	指紋航海學、測地學、海洋物理
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、船舶機關學、電氣工學、輔助機械	海上交通管理論、航海學、無線通訊工學、船舶駕駛學	物理學概論、指紋航海學、測地學、海洋物理
	特招 專職 晉級	第一次	必考	船舶概論	海上交通管理論	地學概論
		第二次	必考	船舶機關學	航海學	指紋航海學
			選考	機關設備規定、輔助機械、機械工作法、船舶自動控制、電氣工學、電子工學、航海學、海運論其中一個科目	海上交通法、海事英語、無線通訊工學、船舶駕駛學其中一個科目	海洋物理、水深測量、電子工學、電氣工學其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	船舶機關、輔助機械	海上交通管理、航海	地球科學、指紋航海
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	物理	海上交通管理	數學
		第二次	必考	船舶一般、船舶機關，	海事英語、航海	地球科學
			選考			指紋航海、產業技術、電氣理論、電子工學概論其中一個科目

等級	考試科目		職列	海洋水產	氣象	
			職類	海洋交通設施	氣象	地震
5級以上	公開競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯領域、資料解析領域、狀況判斷領域、英語
		第二次	必考	應用力學、電氣磁氣學、航海學、	氣象力學、天氣分析及預報法、物理氣象學	一般地震學、地球物理學概論、地質學概論
			選考	標識通論、電子工學、一般機械工學、電氣機械、電波工學其中一個科目	氣象側記及觀測、微氣象學、氣象統計學、氣候學、電子工學、數值預報其中一個科目	地球物理資料處理、地球物理數值解析、地球內部物理學、探查地球物理學、地球動力學、岩石力學、結構地質學、地下水學其中一個科目
	特招專職晉級	第一次	必考	物理學概論、行政法總論	氣象學概論、行政法總論	一般地震學、行政法總論
		第二次	必考	標示通論	天氣分析及預報法	地質學概論、地球物理學概論
			選考	指紋航海學、電波航海學、電子工學、一般機械工學、電氣機械、電波工學其中一個科目	氣象力學、氣候學、物理氣象學、氣象側記及觀測、微氣象學、氣象統計學、數值預報其中一個科目	
	公升	第一次	必考	物理學概論、行政法、英語	氣象學概論、行政法、英語	一般地震學、行政法、英語
		第二次	必考	標識通論、指紋航海學、電波航海學	氣象力學、天氣分析及預報法、物理氣象學	地質學概論、地球物理學概論、地球科學概論
	6級及7級	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、應用力學、電氣磁氣學、電波工學	物理學概論、氣象力學、天氣分析及預報法、物理氣象學	一般地震學、地球物理學概論、地質學概論、地球科學概論
	特招專職晉級	第一次	必考	物理學概論	氣象學概論	一般地震學
		第二次	必考	標示通論	天氣分析及預報法	地質學概論、地球物理學概論
			選考	指紋航海學、電波航海學、電子工學、一般機械工學、電氣機械、電波工學其中一個科目	氣象力學、氣候學、物理氣象學、氣象側記及觀測、微氣象學、氣象統計學、數值預報其中一個科目	
8級及9級	公開競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	物理、應用力學概論	物理、地球科學	地質學概論、地球物理學概論
	特招專職晉級	第一次	必考	數學	數學	一般地質學
		第二次	必考	物理	物理、地球科學	地質學概論、地球物理學概論
			選考	指紋航海、電氣一般、機械一般、電子工學概論其中一個科目		

等 級	考試科目		職列	保健	醫療技術	食品衛生
			職類	保健	醫療技術	食品衛生
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	保健行政學、力學、環境保護建設學	保健行政學、醫療關係法規、傳染病管理	食品儲存學、環境保護建設學、保健行政學
			選考	保健統計學、保健教育學、保健營養學、母子保健學、老人保健學、地區社會看護學、預防醫學、藥劑學其中之一個科目	臨床病理學、診療影像學、放射線管理學、物理治療學、治衛生學、保健統計學其中之一個科目	食品衛生關係法規、保健微生物、食品化學、保健學、微生物學其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	保健學、行政法總論	保健學、行政法總論	食品衛生學概論、行政法總論
		第二次	必考	保健行政學	保健行政學	食品儲存學
			選考	力學、保健統計學、環境保護建設學、保健教育學、保健營養學、母子保健學、老人保健學、地區社會看護學、預防醫學、藥劑學其中之一個科目	醫療關係法規、臨床病理學、傳染病管理、診療影像學、放射線管理學、物理治療學、治衛生學、保健統計學其中之一個科目	食品衛生關係法規、保健微生物、食品化學、保健學、微生物學其中之一個科目
	公升	第一次	必考	保健學、行政法、英語	保健學、行政法、英語	食品衛生學概論、行政法、英語
		第二次	必考	保健行政學、力學、環境保護建設學	保健行政學、醫療關係法規、傳染病管理	食品儲存學、環境保護建設學、保健學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	生物學概論、保健學、保健行政學、力學	生物學概論、保健學、保健行政學、解剖生理學	化學概論、食品衛生學、食品儲存學、食品化學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	保健學	保健學	食品衛生學概論
		第二次	必考	保健行政學	保健行政學	食品儲存學
			選考	力學、保健統計學、環境保護建設學、保健教育學、保健營養學、母子保健學、老人保健學、地區社會看護學、藥劑學其中之一個科目	臨床病理學、傳染病管理、診療影像學、放射線管理學、物理治療學、治衛生學、保健統計學其中之一個科目	環境保護建設學、食品衛生關係法規、保健微生物、食品化學、保健學、為生化學其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	公共保健、保健行政	公共保健、解剖生理學概論	食品衛生、食品化學概論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	生物	生物	化學
		第二次	必考	環境保護建設、公眾保健	公眾保健、醫療關係法規	食品衛生、食品微生物

等 級	考試科目		職列	醫務		藥務
			職類	一般醫務	治務	藥務
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	保健行政學、力學、產業及環境保護建設	預防牙科學、口腔外科學、牙科補綴學	藥劑學、藥典學、藥物學
			選考	內科學、外科學、婦產科學、小兒科學、耳鼻喉科學、神經外科學、精神科學、皮膚科學、泌尿科學、眼科學、放射線科學、麻醉科學、家庭醫學其中一個科目	牙科保存學、牙齒矯正教育學、小兒牙科學、齒主科學，牙科放射線學、口腔內科學、牙科材料學、口腔病理學其中一個科目	生藥學、藥化學、藥品分析學、藥品製造化學其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	生物學概論、行政法總論	口腔保健學、行政法總論	化學概論、行政法總論
		第二次	必考	力學	預防牙科學	藥劑學
			選考	保健行政學、產業及環境條件其中一個科目	口腔外科學、牙科補綴學、牙科保存學、牙齒矯正教育學、小兒牙科學、齒主科學、牙科放射線學、口腔內科學、牙科材料學、口腔病理學其中一個科目	藥典學、生物學、生藥學、藥化學、藥品分析學、藥品製造化學其中一個科目
	公升	第一次	必考			化學概論、行政法、英語
		第二次	必考			藥劑學、藥典學、藥物學
	6 級 及 7 級	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考			化學概論、藥劑學、藥典學、保健行政學
	特招 專職 晉級	第一次	必考			化學概論，
		第二次	必考			藥劑學
			選考			藥典學、藥物學其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考			
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考			
		第二次	必考			

等 級	考試科目		職列	藥務	看護	環境
			職類	藥劑	看護	一般環境
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	藥劑學、藥物學、藥典學	看護管理學、地區社會看護學、成人看護學	環境化學、環境計畫、上下水道工學
			選考	生藥學、藥化學、藥品分析學、藥品製造化學其中一個科目	母子看護學、精神看護學、老人看護學其中一個科目	噪音振動學、廢棄物處理、環境微生物學、環境影響評估論、大氣污染管理、水質污染管理其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	化學概論、行政法總論	看護學、行政法總論	環境工學、行政法總論
		第二次	必考	藥劑學	看護管理學	環境化學
			選考	藥物學、藥典學、生藥學、藥化學、藥品分析學、藥品製造化學其中一個科目	地區社會看護學、母子看護學、成人看護學、精神看護學、老人看護學其中一個科目	上下水道工學、環境保護建設學、噪音振動學、廢棄物處理、環境微生物學、大氣污染管理、水質污染管理其中一個科目
	公升	第一次	必考	化學概論、行政法、英語	看護學、行政法、英語	環境工學、行政法、英語
		第二次	必考	藥劑學、藥物學、藥典學	看護管理學、地區社會看護學、成人看護學	環境化學、環境保護建設學、環境計畫
	6 級 及 7 級	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	化學概論、藥劑學、藥物學、藥品分析學	生物學概論、看護學、看護管理學、地區社會看護學	化學概論、環境工學、環境計畫、生態學，
	特招 專職 晉級	第一次	必考	化學概論	看護學	環境工學
		第二次	必考	藥劑學、藥物學	看護管理學、地區社會看護學	環境化學
			選考			上下水道工學、環境保護建設學、噪音振動學、廢棄物處理、環境微生物學、大氣污染管理，水質污染管理其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考		國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考		看護管理、地區社會看護	化學、環境工學概論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考		生物	環境工學概論
		第二次	必考		看護管理、地區社會看護	化學、環境條件

等 級	考試科目		職列	環境		
			職類	水質	大氣	廢棄物
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	水質污染管理、上下水道工學、水質污染分析	大氣污染管理、微氣象學、大氣污染分析	廢棄物處理、有毒物質管理、土壤污染論
			選考	水質管理、水利水文學、微生物學其中一個科目	噪音振動學、燃燒工學、大氣環境化學、流體力學其中一個科目	產業廢棄物處理、分析化學、資源工學、燃燒工學其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	環境工學、行政法總論	環境工學、行政法總論	環境工學、行政法總論
		第二次	必考	水質污染管理	大氣污染管理	廢棄物處理
			選考	上下水道工學、水質管理、水利水文學、水質污染分析、微生物學其中一個科目	微氣象學、噪音振動學、燃燒工學、大氣環境化學、大氣污染分析、流體力學其中一個科目	有毒物質管理、產業廢棄物處理、土壤污染論、分析化學、資源工學、燃燒工學其中一個科目
	公升	第一次	必考	環境工學、行政法、英語	環境工學、行政法、英語	環境工學、行政法、英語
		第二次	必考	水質污染管理、上下水道工學、水質污染分析	大氣污染管理、微氣象學、大氣污染分析	廢棄物處理、有毒物質管理、土壤污染論
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	化學概論、水質污染管理、上下水道工學、水利水文學	化學概論、大氣污染管理、微氣象學、燃燒工學	化學概論、廢棄物處理、土壤污染論、環境微生物學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	環境工學	環境工學	環境工學
		第二次	必考	水質污染管理	大氣污染管理	廢棄物處理
			選考	上下水道工學、水質管理、水利水文學、水質污染分析、微生物學其中一個科目	微氣象學、噪音振動學、燃燒工學、大氣環境化學、大氣污染分析、流體力學其中一個科目	環境化學、上下水道工學、水質污染管理、大氣污染管理、噪音振動學、環境微生物學其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	化學、水質污染概論	化學、大氣污染概論	化學、廢棄物處理概論
	特招 專職 晉級	第一次	必考	環境工學概論	環境工學概論	環境工學概論
		第二次	必考	化學、環境保護建設	化學、地球科學	化學、環境保護建設

等 級	考試科目		職列	航空		
			職類	一般航空	駕駛	維修
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	航空力學、航空法規、航空政策	空中航法、飛行理論、航空氣象，	航空力學、航空法規、飛機機體
			選考	航空交通業務、飛機動力裝置、航行安全設施、飛機機體、飛機電子裝置其中之一個科目	航空法規、航空力學、航空交通業務、國際航空機構，航空政策其中之一個科目	飛機動力裝置、飛機維修、飛機控制裝置其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	航空概論、行政法總論	航空概論、行政法總論	航空概論、行政法總論
		第二次	必考	航空法規	空中航法，飛行理論	航空力學
			選考	航空力學、航空交通業務、飛機動力裝置、航行安全設施、飛機機體、飛機電子裝置、航空政策其中之一個科目		航空法規、飛機機體、飛機動力裝置、飛機維修、飛機控制裝置其中之一個科目
	公升	第一次	必考	航空概論，行政法、英語	航空概論、行政法、英語	航空概論、行政法、英語
		第二次	必考	航空力學、航空力學、航空政策	空中航法、飛行理論、航空氣象，	航空力學、飛機機體、飛機動力裝置
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、航空力學、航空交通業務，航空法規	物理學概論、空中航法、飛行理論，航空法規，	物理學概論、飛機機體、飛機動力裝置，航空法規
	特招 專職 晉級	第一次	必考	航空概論	航空概論	航空概論
		第二次	必考	航空法規	空中航法，飛行理論	航空力學
			選考	航空力學、航空交通業務、飛機動力裝置、航行安全設施、飛機機體、飛機電子裝置其中之一個科目		航空法規、飛機機體、飛機動力裝置、飛機維修、飛機控制裝置其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	飛機一般、航空法規	空中航法概論、飛行理論	飛機維修一般、航空法規
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	物理	物理	物理
		第二次	必考	航空法規、飛機一般	空中航法概論、飛行理論	航空法規、飛機維修一般

等級	考試科目		職列	航空	設施	
			職類	管制	城市計畫	一般土木
5級以上	公開競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	航空交通業務、航空通訊情報、航空氣象	土地利用計畫、社區計畫、城市設計	應用力學、測量學、土質力學
			選考	空域計畫論、航海安全設施、航空通訊情報其中一個科目	公共設施計畫、城市設計、交通計畫、城市及地區計畫、城市計畫關係法規、城市社會學、城市及地區經濟、地積學、測量學其中一個科目	材料力學、結構力學、鋼筋水泥工學、水利水文學、城市計畫、流體力學、道路工學其中一個科目
	特招專職晉級	第一次	必考	航空概論，行政法總論	城市計畫，行政法總論	物理學概論，行政法總論
		第二次	必考	航空交通業務、航空通訊情報	土地利用計畫	應用力學
			選考		社區計畫、公共設施計畫、城市設計、交通計畫、城市及地區計畫、城市計畫關係法規、城市社會學、城市及地區經濟、地積學、測量學其中一個科目	測量學、水利水文學、鋼筋水泥工學、土質力學、材料力學、流體力學、結構力學、城市計畫、道路工學其中一個科目
	公升	第一次	必考	航空概論、行政法、英語	城市計畫、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語
		第二次	必考	航空交通業務、航空通訊情報、航空氣象	土地利用計畫、社區計畫、城市設計	應用力學、測量學、土質力學
	6級及7級	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、航空交通業務、航海安全設施、航空法規	物理學概論、城市計畫、土地利用計畫、社區計畫	物理學概論、應用力學、水利水文學、土質力學
8級及9級	公開競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	航空交通管制、航空法規	城市計畫概論、土地利用計畫	應用力學概論、土木設計
	特招專職晉級	第一次	必考	地球科學	地理	物理
		第二次	必考	航空法規、航空交通管制	城市計畫概論、土地利用計畫	應用力學概論、測量

等 級	考試科目		職列	設施		
			職類	農業土木	建築	地積
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	應用力學、測量學、農業水利學	建築及化學、建築結構學、結構力學	地積學、地積測量學、應用測量學
			選考	農地造成學、鋼筋水泥工學、土質力學、農村計畫學其中一個科目	建築施工學、城市計畫、建築材料、鋼筋水泥學其中一個科目	制度及累計學、地積法規、城市計畫、土地情報系統、地積累計學其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	物理學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論	地積學、行政法總論
		第二次	必考	應用力學	建築及化學	地積測量學
			選考	測量學、農地造成學、鋼筋水泥工學、農業水利學、土質力學、農村計畫學其中一個科目	建築結構學、建築施工學、城市計畫、結構力學、建築材料、鋼筋水泥學其中一個科目	應用測量學、制度及累計學、地積法規、城市計畫、土地情報系統、地積累計學其中一個科目
	公升	第一次	必考	物理學概論、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語	地積學、行政法、英語
		第二次	必考	應用力學、測量學、農業水利學	建築計畫學、建築結構學、結構力學	地積測量學、地積法規、應用測量學
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、應用力學、農業水利學、農地造成學	物理學概論、建築計畫學、建築結構學、建築施工學	物理學概論、地積學、地積測量學、地積累計學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	物理學概論	物理學概論	地積學
		第二次	必考	應用力學	建築計畫學	行政法
			選考	測量學、農地造成學、鋼筋水泥工學、農業水利學、土質力學、其中一個科目	建築結構學、建築施工學、城市計畫、結構力學、建築材料、鋼筋水泥學其中一個科目	地積測量學、應用測量學、制度及累計學、地積法規、城市計畫、土地情報系統、地積累計學其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	應用力學概論、農業水利	建築計畫、建築結構	地積測量、地積累計學概論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	物理	物理	數學
		第二次	必考	農地造成、農業水利	建築計畫、建築結構	地積測量、地積法規

等級	考試科目		職列	設施		
			職類	測地	交通設施	城市交通設計
5級以上	公開競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	測地學、測量學、測量法規	交通計畫、交通營運、交通設計	交通計畫、交通設計、城市計畫
			選考	天文測量學、拍照測量學、地圖學、重力及地磁氣測量、地形學、遠端探查、地理情報學、海洋測量學其中一個科目	交通經濟、交通流量、大眾交通、貨物交通、城市計畫其中一個科目	交通需要、交通經濟、交通安全工學、交通容量、交通調查分析、城市社會學其中一個科目
	特招專職晉級	第一次	必考	物理學概論、行政法總論	交通工學概論、行政法總論	交通工學概論、行政法總論
		第二次	必考	測地學	交通計畫	交通計畫
			選考	天文測量學、測量學（拍照測量除外）、拍照測量學、地圖學、重力及磁氣測量、地形學、遠端探查、地理情報學、海洋測量學其中一個科目	交通營運、交通設計、交通經濟、交通容量、大眾交通、貨物交通、城市計畫其中一個科目	交通設計、交通需要、交通經濟、交通安全工學、交通容量、交通調查分析、城市社會學其中一個科目
	公升	第一次	必考	物理學概論、行政法、英語	交通工學概論、行政法、英語	交通工學概論、行政法、英語
		第二次	必考	測地學、測量學、測量法規	交通計畫、交通營運、交通設計	交通計畫、交通設計、城市計畫
6級及7級	公開競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、測地學、測量學、拍照測量學	物理學概論、交通計畫、交通營運、交通設計	物理學概論、交通計畫、交通設計交通營運
	特招專職晉級	第一次	必考	物理學概論	交通工學概論	交通工學概論
		第二次	必考	測地學	交通計畫	交通計畫
			選考	天文測量學、測量學（拍照測量除外）、拍照測量學、測量法規、地圖學、重力及磁氣測量、地形學、遠端探查、地理情報學、海洋測量學其中一個科目	交通營運、交通設計、交通經濟、交通容量、大眾交通、貨物交通、城市計畫其中一個科目	交通設計、交通需要、交通經濟、交通、安全工學、交通容量、交通調查分析、城市計畫、城市社會學其中一個科目
8級及9級	公開競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	地球科學、測量	交通工學概論、交通營運	交通工學概論、交通設計
	特招，專職晉級	第一次	必考	數學	物理	物理
		第二次	必考	地球科學、測量	交通工學概論、交通計畫	交通工學概論、交通計畫

等 級	考試科目		職列	設施	電算	
			職類	設施園林	電算開發	電算機器
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	園林計畫及設計、園林史及理論、園林生態學	資料結構論、資料庫論、營運體制論	電腦結構論、系統編程、電腦網路
			選考	公園綠地學、景觀計畫及管理、社區計畫學、園林材料及施工、園林植物學、生態復原工學其中一個科目	電腦網路、編程語言論、數值解析其中一個科目	營運體制論、邏輯電路、編譯程序其中一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	園林學、行政法總論	軟體工學、行政法總論	資料結構論、行政法總論
		第二次	必考	園林計畫及設計	資料結構論	電腦結構論
			選考	園林史及理論、園林生態學、社區計畫學、公園綠地學、園林材料及施工、景觀計畫及管理、園林植物學其中一個科目	資料庫論、電腦網路、營運體制論、編程語言論、數值解析其中一個科目	系統編程、營運體制論、電腦網路、邏輯電路、編譯程序其中一個科目
	公升	第一次	必考	園林學、行政法、英語	軟體工學、行政法、英語	電腦結構論、行政法、英語
		第二次	必考	園林計畫及設計、園林史及理論、園林生態學	資料結構論、資料庫論、軟體工學、編程語言論	資料結構論、電腦結構論、營運體制論、電腦網路
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	園林計畫及設計、園林史及理論、園林生態學	資料結構論、資料庫論、營運體制論	資料結構論、系統編程、電腦網路
	特招 專職 晉級	第一次	必考	園林學	軟體工學	電腦結構論
		第二次	必考	園林計畫及設計	資料結構論	資料結構論
			選考	園林生態學、園林史及理論、社區計畫學、公園綠地學、園林材料及施工，景觀計畫及管理其中一個科目	資料庫論、電腦網路、營運體制論、編程語言論、數值解析其中一個科目	系統編程、營運體制論、電腦網路、邏輯電路、編譯程序其中一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	園林學、園林計畫及設計	電腦一般、編程語言論	電腦結構論、營運體制論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	園林學	數學	數學
		第二次	必考	園林計畫及設計、公園綠地學	電腦一般、編程語言論	電腦結構論、營運體制論

等 級	考試科目		職列	電算	通訊	
			職類	情報管理	通訊人員	通訊技術
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	資料庫論、電腦網路、營運體制論	電波工學（天線及電波） 通訊理論、電氣磁氣學	電氣磁氣學、通訊理論、電子電路
			選考	情報工學、軟體工學、數值解析其中之一個科目	電子電路、傳送理論、電腦網路其中之一個科目	電路理論、數位工學、光通訊工學、衛星通訊工學、電腦網路其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	資料結構論、行政法總論	物理學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論
		第二次	必考	資料庫論	通訊理論	通訊理論
			選考	電腦網路、情報工學、軟體工學、數值解析、營運體制論其中之一個科目	電波工學（天線及電波） 電氣磁氣學、傳送理論、電腦網路其中之一個科目	電氣磁氣學、傳送理論、電路理論、數位工學、光通訊工學、衛星通訊工學、電腦網路其中之一個科目
	公升	第一次	必考	資料結構論、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語
		第二次	必考	資料庫論、電腦網路、營運體制論其中之一個科目	電波工學（天線及電波）， 通訊理論、電氣磁氣學其中之一個科目	電氣磁氣學、通訊理論、電子電路
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	資料結構論、資料庫論、電腦網路、營運體制論	物理學概論、通訊理論、 電波工學（天線及電波） 電氣磁氣學	物理學概論、通訊理論、電氣磁氣學、電腦工學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	資料結構論	物理學概論	物理學概論
		第二次	必考	資料庫論	通訊理論	通訊理論
			選考	電腦網路、情報工學、軟體工學、數值解析、營運體制論其中之一個科目	電波工學（天線及電波） 電氣磁氣學、電子電路其中之一個科目	電氣磁氣學、電路理論、數位工學、光通訊工學、衛星通訊工學、電腦網路其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	情報管理論、電腦網路	通訊理論、電波工學概論（天線及電波）	通訊理論、電子工學概論、
	特招 專職 晉級	第一次	必考	數學	物理	物理
		第二次	必考	情報管理論、電腦網路	電氣理論、通訊理論	電子工學概論、有線工學概論

等 級	考試科目		職列	通訊	
			職類	傳送技術	電子通訊技術
5 級 以 上	公開 競爭	第一次	必考	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語	語言邏輯、資料解析、狀況判斷、英語
		第二次	必考	電子電磁學、通訊理論、電子電路	電子電路、通訊理論、電路理論
			選考	傳送理論、電路理論、數位工學其中之一個科目	電子磁氣學、電子電腦、數位工學其中之一個科目
	特招 專職 晉級	第一次	必考	物理學概論、行政法總論	物理學概論、行政法總論
		第二次	必考	通訊理論	通訊理論
			選考	電氣磁氣學、傳送理論、電路理論、數位工學、光通訊工學、衛星通訊工學、電腦網路中的一個科目	電子電路、數位工學、電子電腦其中之一個科目
	公升	第一次	必考	物理學概論、行政法、英語	物理學概論、行政法、英語
		第二次	必考	電子電路、通訊理論、電路理論	電子電路、通訊理論、電路理論
6 級 及 7 級	公開 競爭	第一次	必考	國語（包括漢字）英語、韓國史	國語（包括漢字）英語、韓國史
		第二次	必考	物理學概論、通訊理論、電氣磁氣學，電子電路	物理學概論、通訊理論、電子電路，電氣磁氣學
	特招 專職 晉級	第一次	必考	物理學概論	物理學概論
		第二次	必考	通訊理論	通訊理論
			選考	電氣磁氣學、電路理論、數位工學其中之一個科目	電子電路、數位工學、電子電腦其中之一個科目
8 級 及 9 級	公開 競爭	第一次	必考	國語、英語、韓國史	國語、英語、韓國史
		第二次	必考	電子工學概論、無線工學概論	電子工學概論、無線工學概論
	特 招， 專職 晉級	第一次	必考	物理	物理
		第二次	必考	無線工學概論、有線工學概論	電子工學概論、無線工學概論

※ 備註

1. “晉升”是指一般的晉升考試。
2. “公升”是指5級公開競爭晉升考試。
3. 5級以上公開競爭的考試科目中，語言邏輯、資料解析、狀況判斷的評估如下：
 - (1) 語言邏輯驗證文章的理解、表達、推論、批判和邏輯性思考等的能力。
 - (2) 資料解析驗證數值資料的整理和理解、處理和應用計算、分析和情報萃取等的能力。
 - (3) 狀況判斷驗證狀況的理解推論和分析問題解決、判斷和議事決定等的能力。

附錄二

1 級至 9 級公務員職級表

(相關第二條第四款及第三條第一項【附件 1】)《修訂 2008 9 30》

職群	職列	職類	等級								
			1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
1.行政	行政	一般行政	地方 管理官	地方 理事官	地方 副理事 官	地方秘 書官	地方行 政事務 官	地方行 政主事	地方行 政主事 補	地方行 政秘書	地方行 政秘書 補
		法務行政									
		財經									
		國際通商									
		勞動									
		文化宣傳									
		審計									
		統計									
		企業行政									
		運輸									
	稅務	地方稅務						地方稅 務主事	地方行 政主事 補	地方稅 務秘書	地方稅 務秘書 補
	電算	電算						地方電 算主事	地方電 算主事 補	地方電 算秘書	地方電 算秘書 補
	教育 行政	教育行政					地方教 育行政 事務官	地方教 育行政 主事	地方教 育行政 主事補	地方教 育行政 秘書	地方教 育行政 秘書補
	社會 福利	社會福利					地方社 會福利 事務官	地方社 會福利 主事	地方社 會福利 主事補	地方社 會福利 秘書	地方社 會福利 秘書補
	司書	司書					地方司 書 事務官	地方司 書主事	地方司 書主事 補	地方司 書秘書	地方司 書秘書 補
2 技術	工業	一般機器				地方技 術秘書	地方工 業事務	地方工 業主事	地方工 業主事	地方工 業秘書	地方工 業秘書
		農業機器									

		機器操作				官	官		補		補
		造船									
		一般電器									
		電子									
		原子力									
		金屬									
		冶金									
		纖維									
		一般化工									
		煤氣									
		資源									
	農業	一般農業					地方農業事務官	地方農業主事	地方農業主事補	地方農業秘書	地方農業秘書補
		蠶業									
		植物檢疫									
		農化學									
		畜牧									
		生命遺傳									
	綠地	森林資源					地方綠地事務官	地方綠地主事	地方綠地主事補	地方綠地秘書	地方綠地秘書補
		森林保護									
		森林利用									
		園林									
	獸醫	獸醫					地方獸醫事務官	地方獸醫主事	地方獸醫主事補		

職群	職列	職類	等級								
			1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
	海洋水產	一般海洋					地方海 洋水產 事務官	地方海 洋水產 主事	地方海 洋水產 主事補	地方海 洋水產 秘書	地方海 洋水產 秘書補
		一般水產									
		水產製造									
		水產增殖									
		漁撈									
		水產物檢 驗									
		一般船舶									
		船舶航海									
		船舶機關									
		海洋交通 設施									
	保健	保健					地方保 健事務 官	地方保 健主事	地方保 健主事 補	地方保 健秘書	地方保 健秘書 補
	食品衛生	食品衛生					地方食 品衛生 事務官	地方食 品衛生 主事	地方食 品衛生 主事補	地方食 品衛生 秘書	地方食 品衛生 秘書補
	醫療技術	醫療技術					地方醫 療事務 官	地方醫 療主事	地方醫 療主事 補	地方醫 療秘書	地方醫 療秘書 補
	醫務	一般醫務					地方醫 務事務 官				
		齒務									
	藥物	藥物					地方藥 物事務 官	地方藥 物主事	地方藥 物主事 補		
		藥材									
	看護	看護					地方看 護事務 官	地方看 護主事	地方看 護主事 補	地方看 護秘書	
	環境	一般環境					地方環 境事務 官	地方環 境主事	地方環 境主事 補	地方環 境秘書	地方環 境秘書 補
		水質									
		大氣									
		廢棄物									

		一般航空										
	航空	操縱						地方航空事務官	地方航空主事	地方航空主事補	地方航空秘書	地方航空秘書補
		維修										
	設施	城市計畫						地方設施事務官	地方設施主事	地方設施主事補	地方設施秘書	地方設施秘書補
		一般土木										
		農業土木										
		水道土木										
		建築										
		地積										
		築地										
		交通設施										
		城市交通設計										
	通訊	通訊社						地方通訊事務官	地方通訊主事	地方通訊主事補	地方通訊秘書	地方通訊秘書補
		通訊技術										
		傳送技術										
		電子通訊技術										

技能職公務員的職級表（相關第三條第三項【附件 2】）

《修訂 2008.9.30》

職群	職別	職類	等級									
			功能 1 級	功能 2 級	功能 3 級	功能 4 級	功能 5 級	功能 6 級	功能 7 級	功能 8 級	功能 9 級	功能 10 級
土木 建築	土木	土木						地方土木長	地方土木長	地方土木長	地方土木員	地方土木員
	建築	建築						地方建築長	地方建築長	地方建築員	地方建築員	地方建築員
		排管										
電信	通訊	通訊						地方通訊長	地方通訊長	地方通訊員	地方通訊員	地方通訊員

									訊員			
	交換	交換						地方交換員	地方交換員	地方交換員	地方交換員	地方交換員
	電氣	電氣						地方電長	地方電長	地方電工	地方電工	地方電工
機械	機械	機械						地方機械長	地方機械長	地方機械員	地方機械員	地方機械員
		放映										
	供應暖氣	供應暖氣						地方供應暖氣員	地方供應暖氣員	地方供應暖氣員	地方供應暖氣員	地方供應暖氣員
	駕駛	駕駛						地方駕駛員	地方駕駛員	地方駕駛員	地方駕駛員	地方駕駛員
化工	化工	化工						地方化工員	地方化工員	地方化工員	地方化工員	地方化工員
	煤氣	煤氣						地方煤氣員	地方煤氣員	地方煤氣員	地方煤氣員	地方煤氣員
船舶	船舶	船舶						地方船長	地方船長	地方船長 地方船員	地方船員	地方船員
	船舶機關	船舶機關						地方機關長	地方機關長	地方機關長 地方機關員	地方機關員	地方機關員
農林	農林	營林						地方農林員	地方農林員	地方農林員	地方農林員	地方農林員
		園藝										
	飼養	飼養						地方飼養員	地方飼養員	地方飼養員	地方飼養員	地方飼養員
保健衛生	保健	保健						地方保健員	地方保健員	地方保健員	地方保健員	地方保健員
	看護助務	看護助務						地方看護助務員	地方看護助務員	地方看護助務員	地方看護助務員	地方看護助務員
	衛生	衛生						地方衛生員	地方衛生員	地方衛生員	地方衛生員	地方衛生員
		飼養										
事務	事務	文字處理						地方事務員	地方事務員	地方事務員	地方事務員	地方事務員
		筆記										

		計算整理										
		圖書管理										
		電算										
	助務	助務						地方 助務員	地方 助務員	地方 助務員	地方 助務員	地方 助務員
		訴訟										
		檢察										
		地圖										
		驗票										
		停車管制										
		交通地圖										
防護	防護	防護						地方防 護員	地方防 護員	地方防 護員	地方防 護員	地方防 護員
		警衛										

附錄三、地方公務員職級表

一般職公務員的職級表

(相關第三條第一項【附件 1】《修訂 2008 6 27》)

職群	職列	職類	等級及職級						
			3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
行政	矯治	教導官	副理事官	書記官	矯治	副校長	教委	教師	教導
		教誨			教誨官	教誨師	教誨師補	教誨官	教誨官
		資料分類			資料分類官	資料分類師	資料分類師補	資料分類員	資料分類員補
	保護	保護			保護事務官	保護主事	保護主事補	保護秘書	保護秘書補
	檢察事務	檢察事務			檢察事務官	檢察主事	檢察主事補	檢察秘書	檢察秘書補
		檢察搜查			檢察事務官				
	毒品搜查	毒品搜查			毒品搜查事務官	毒品搜查主事	毒品搜查主事補	毒品搜查秘書	毒品搜查秘書補
	出入境管理	出入境管理			出入境管理事務官	出入境管理主事	出入境管理主事補	出入境管理秘書	出入境管理秘書補
	鐵路公共安全	鐵路公共安全			鐵路公共安全事務官	鐵路公共安全主事	鐵路公共安全主事補	鐵路公共安全秘書	鐵路公共安全秘書補

	行政	一般行政			行政稅務官	行政主事	行政主事補	行政秘書	行政秘書補
		法務行政							
		財政							
		國際通商							
		運輸							
		勞動							
		文化宣傳							
		教育行政							
	職業商談	職業商談				職業商談主事	職業商談主事補	職業商談秘書	職業商談秘書補
	稅務	稅務				稅務主事	稅務主事補	稅務秘書	稅務秘書補
	關稅	關稅				關稅主事	關稅主事補	關稅秘書	關稅秘書補
	社會福利	社會福利			社會福利事務官	社會福利主事	社會福利主事補	社會福利秘書	社會福利秘書補
	統計	統計			統計事務官	統計主事	統計主事補	統計秘書	統計秘書補
	司書	司書			司書事務官	司書主事	司書主事補	司書秘書	司書秘書補
	審計	審計		檢察官	副審計官	審計主事	審計主事補	審計秘書	審計秘書補

職群	職列	職類	等級及職級						
			3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
技術	工業	一般機械		技術秘書官	工業事務官	工業主事	工業主事補	工業秘書	工業秘書補
		農業機械							
		駕駛							
		航空宇宙							
		電							
		電子							
		原子力							
		造船							
		金屬							
		冶金							
		纖維							
		化工							
		資源							
		物理							
	農業	一般農業			農業事務官	農業主事	農業主事補	農業秘書	農業秘書補
		蠶業							
		農化學							
		植物檢疫							
		畜牧							
		生命遺傳							
	林業	山林園林			林業事務官	林業主事	林業主事補	林業秘書	林業秘書補
		山林資源							
		山林保護							
		山林							

		利用							
	獸醫	獸醫			獸醫 事務 官	獸醫 主事	獸醫 主事 補		
	海洋 水產	一般 海洋			海洋 水產 事務 官	海洋 水產 主事	海洋 水產 主事 補	海洋 水產 秘書	海洋 水產 秘書 補
		一般 水產							
		水產 製造							
		水產 增殖							
		漁獲							
		水產 物檢 查							
		一般 船舶							
		船舶 航海							
		船舶 機關							
		船舶 管制							
		水路							
		海洋 交通 設施							

職群	職列	職類	等級及職級						
			3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級
	氣象	氣象			氣象事 務官	氣象 主事	氣象 主事 補	氣象 秘書	氣象秘 書補
		地震							
	保健	保健			保健事 務官	保健 主事	保健 主事	保健 秘書	保健秘 書補

							補		
	醫療技術	醫療技術			醫療技術事務官	醫療技術主事	醫療技術主事補	醫療技術秘書	醫療技術秘書補
	食品衛生	食品衛生			食品衛生事務官	食品衛生主事	食品衛生主事補	食品衛生秘書	食品衛生秘書補
	醫務	一般醫務			醫務事務官				
		治務							
	藥務	藥務			藥務事務官	藥務主事	藥務主事補		
		藥劑							
	看護	看護			看護事務官	看護主事	看護主事補	看護秘書	
	環境	一般環境			環境事務官	環境主事	環境主事補	環境秘書	環境秘書補
		水質							
		大氣							
		廢棄物							
	航空	一般航空			航空事務官	航空主事	航空主事補	航空秘書	航空秘書補
		駕駛							
		維修							
		管制							
	設施	城市計畫			設施事務官	設施主事	設施主事補	設施秘書	設施秘書補
		一般土木							
		農業土木							
		建築							
		地積							
		測地							

		交通設施							
		城市交通設施							
		設施造景							
	電算	電算開發			電算事務官	電算主事	電算主事補	電算秘書	電算秘書補
		電算機器							
		情報管理							
	廣播通訊	通訊師			廣播通訊事務官	廣播通訊主事	廣播通訊主事補	廣播通訊秘書	廣播通訊秘書補
		通訊技術							
		傳送技術							
		電子通訊技術							
		廣播技術							

技能職公務員的職級表

(相關第三條第三項【附件 2】)《修訂 2008 6 27》

職群	職列	職類	等級									
			功能 1 級	功能 2 級	功能 3 級	功能 4 級	功能 5 級	功能 6 級	功能 7 級	功能 8 級	功能 9 級	功能 10 級
情報 通訊 民生 業務	情報 通訊 民生 業務	情報 通訊 民生 業務	情報 通訊 機長	情報 通訊 機長	情報 通訊 機長	情報 通訊 機長	情報 通訊 機長	情報 通訊 員	情報 通訊 員	情報 通訊 員	情報 通訊 員	情報 通訊 員
土建	土木	土木						土木 長	土木 長	土木 長	土木 長	土木 長
	建築	建築 木工						建築 長	建築 長	建築 長	建築 長	建築 長
電信	通訊	通訊						通訊 長	通訊 長 通訊 員	通訊 員	通訊 員	通訊 員
	電話 修理	電話 修理						電話 修理 長	電話 修理 長	電話 修理 長 電話 修理 員	電話 修理 員	電話 修理 員
	交換	交換						交換 員	交換 員	交換 員	交換 員	交換 員
	電氣	電氣						電氣 長	電氣 長	電氣 員	電氣 員	電氣 員
機械	機械	機械 放映						機械 長	機械 長	機械 長	機械 長	機械 長
	供應 暖氣	供應 暖氣						供應 暖氣 員	供應 暖氣 員	供應 暖氣 員	供應 暖氣 員	供應 暖氣 員
	駕駛	駕駛						駕駛 員	駕駛 員	駕駛 員	駕駛 員	駕駛 員
化工	化工	化工						化工 員	化工 員	化工 員	化工 員	化工 員
船舶	船舶	船舶						船長	船長	船長 船員	船員	船員

	船舶 機關	船舶 機關						機關 長	機關 長	機關 長 機關 員	機關 員	機關 員
	燈塔	燈塔						燈塔 長	燈塔 長 燈塔 員	燈塔 長 燈塔 員 標誌 員	燈塔 員 標誌 員	燈塔 員
農林	農林	營林						農林 員	農林 員	農林 員	農林 員	農林 員
		園藝										
	山林 保護	山林 保護						山林 保護 員	山林 保護 員	山林 保護 員	山林 保護 員	山林 保護 員
保健 衛生	保健	保健						保健 員	保健 員	保健 員	保健 員	保健 員
	看護 助務	看護 助務						看護 助務 員	看護 助務 員	看護 助務 員	看護 助務 員	看護 助務 員
	衛生	衛生						衛生 員	衛生 員	衛生 員	衛生 員	衛生 員
		飼養										
事務	事務	助務						事務 員	事務 員	事務 員	事務 員	事務 員
		打字										
		電算										
		製圖										
		筆記										
		計算 整理										
		司書										
		編輯										
		郵務										
		氣象 觀測										
		鑒別										
防護	防護	防護						防護 員	防護 員	防護 員	防護 員	防護 員
		警衛										

附錄四、韓國行政安全部人事局人事業務簡報

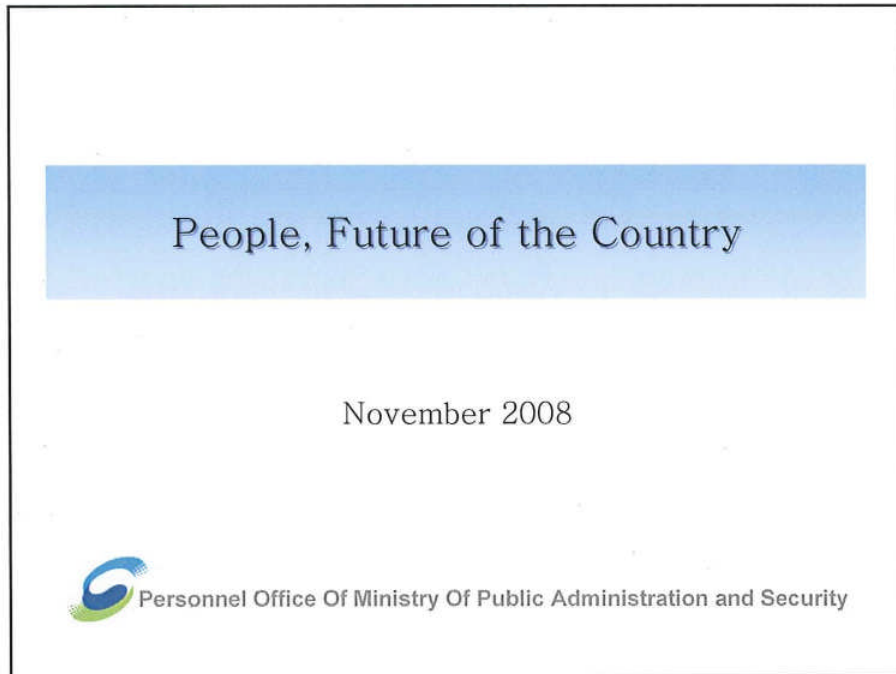
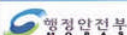


Table of Contents	
I. Personnel Office of ROK MOPAS	
II. Civil Service System	
III. HR Innovation Cases	
1. Balanced HR Policy	
2. Senior Civil Service	
3. Performance Management System	
4. Reforming Recruitment Examination	
5. Strengthening Capacity of Human Resources	
6. Active Search for Talents	
 행정안전부 Personnel Office 2008.8	2

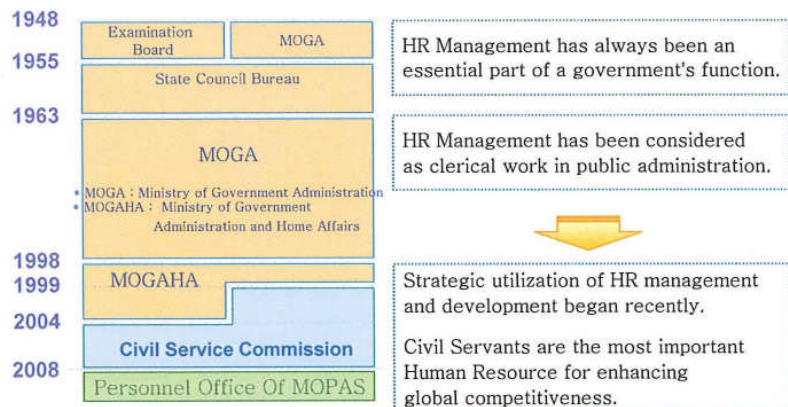
I. Personnel Office of MOPAS, ROK



- Mission : Fostering Competent and Committed Civil Servants
- MOPAS administers HR policy for a competent government

The Central Government HR Agency

CSC merged with MOGAHA in 2008 for a more effective Government administration.



Recruitment - Remuneration - Result Management - Retirement

Personnel Office Of MOPAS supports recruitment of talented individuals to work for the government



- ☐ Fundamental Policy for Personnel Administration
- ☐ Civil Service Policy and Law
- ☐ Implementation of Recruitment Exam and Placement
- ☐ Review of Senior Civil Service (Recruitment & Promotion)
- ☐ Performance Management
- ☐ Remuneration / Pension/ Benefits Package
- ☐ Training
- ☐ Appeals and Complaints

II. Civil Service System



- Key Features of Civil Service System
- Classification of National Civil Service
- Main Areas of HRM

Key Features of Civil Service System

- Democratic Principles
- Career Civil Service
 - about 2% of civil servants are non-career services
- ※ Number of National Civil Servants : app. 600,000
- Merit system
- Rank in person system (except SCS)
- Open Recruitment and Closed Promotion (except SCS)

Classification of National Civil Service

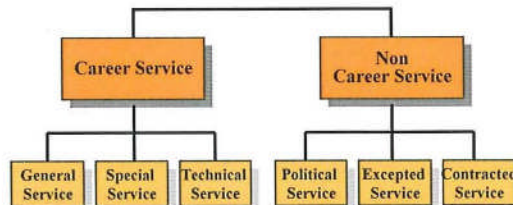
❖ Vertical Classification

Grade 1	Deputy Vice Minister
Grade 2	Director General
Grade 3	
Grade 4	Division Director
Grade 5	Deputy Director
Grade 6~9	Officer

❖ Horizontal Classification

- Occupational Groups
- Occupational Series
- Occupational Sub-series

❖ Types



Main Areas of HRM



III. Innovative Cases of Recent Personnel Policy



- Improve representation and equity
 - Affirmative Action policy
- Develop Talents for Policy Decision
 - Senior Civil Service system
- Strengthen Performance Management system
- Enhance Capacity Building
 - Revamp Recruitment Exam system
 - Spread the Culture of Learning

1. Affirmative Action ①

Greater Representation → Enhanced Equity

1. Women

- Improvement in Gender Balance :
More women in civil service
- In the process of increasing ratio of women managers (grade 4 and above) to 10%



2. People with Disabilities

- Increase employment rate of the disabled
- Expand job types with mandatory quota
- Central government agencies have reached the pre-set target quota of 2 % in 2005



1. Affirmative Action ②

3. Geographic Balance

- Improve geographic balance and promote greater representation
- Career Internship Program for Local Talents (2005~)

- Select 50 outstanding graduates recommended by the President of Provincial Universities thru PSAT (public service aptitude test) and interviews
- Appoint at grade 6 after 3 years of internship

- Recruitment Target of Local Talents (2007~)

- Set 20 % target in Higher Civil Service and Diplomatic Exam for graduates of Provincial (non-Seoul) universities
- Select extra people to meet the target

4. Scientists & Engineering Professionals

- Increase of recruitment of PH.D degree holders in Science & Technology in Grade 5
- 51 recruited in 2004, 49 in 2005
- Broader Inclusion of scientists & engineers in policy making process by appointment in managerial posts
- Percentage of civil servants in grade 4 and above from Science & technology background has reached appr. 30 % 26.6 % (2003) → 29.6 % (2006)

5. Low-income Families

- Support low-income families to enter the civil service (2008)

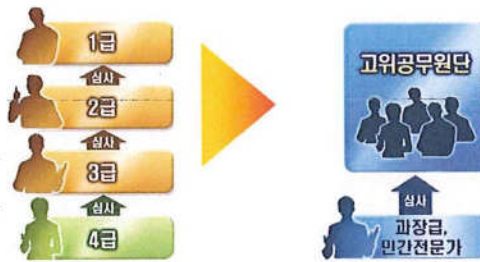
2. Senior Civil Service ①

New HR management of Senior Civil Servants (Launched in July 2006)

WHO	Director-General Level (appr. 1,280) – Key Decision Makers
WHAT	Government-wide system in selection and placement
HOW	Greater Openness and Competition HR management based on performance and competency

1. Openness & Competition

- Abolishment of grade system
- Open Position System : Recruit from both private and public sector
- Job Posting System : Offer opportunity for competition to both internal and external candidates of Recruiting ministry



2. Senior Civil Service ②

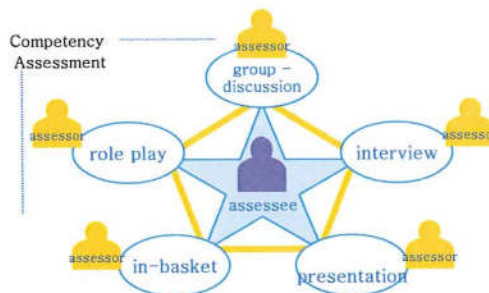
2. Performance and Accountability

Strengthen performance management and assessment in career-civil service system

- Performance agreement on pre-set target/ evaluation criteria
- Termination or Dismissal of those not qualified through regular assessment

3. Capacity Building

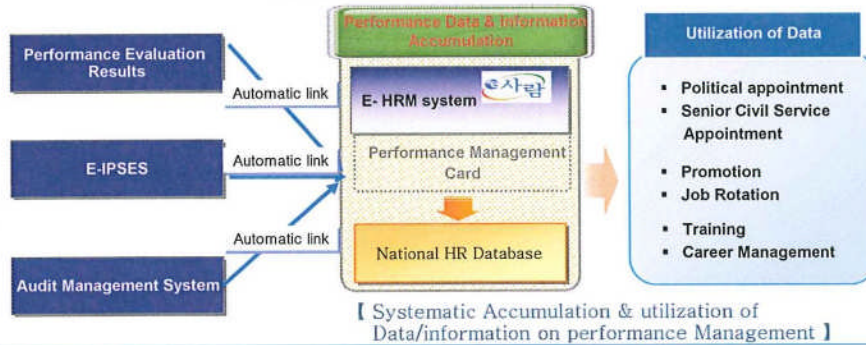
- Candidate Development/Training Program (3 months)
- Competency Assessment
- Various Program on Capacity Development



3. Strengthen Performance Management system①

Strengthened Performance Management

- Institutionalize Transparent Performance Management Process
 - Set target upon mutual consent with supervisor, hold regular consultation
 - Disclosure of Results, opportunity to file complaints
- All data & information on performance management is automatically accumulated including:
 - performance assessment & evaluation, supervisor's comments, Government service evaluation



3. Strengthen Performance Management system ②

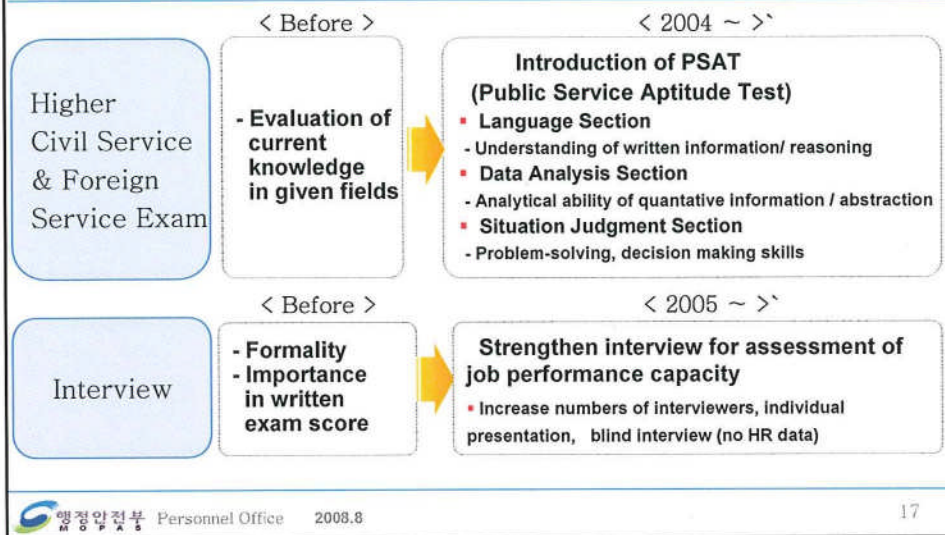
A Fair Reward for Performance

- Increased Ratio of Performance Pay
 - By 2010, performance pay ration will be increased to 12% for SCS, 6% for the rest



4. Reforming Recruitment Exam system

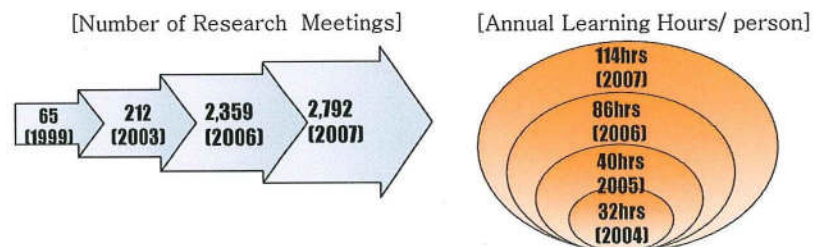
Measuring Logical/Analytical Thinking & Capacity for Job Performance



5. Strengthening Capacity of Human Resources

Integrate Training & Job → A Culture of Learning

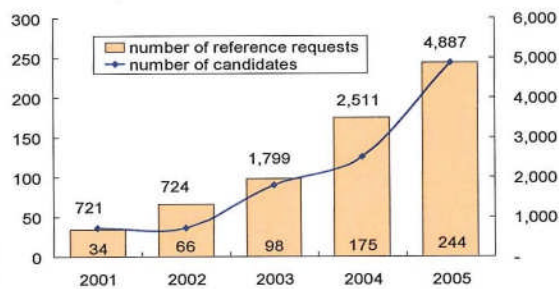
- Abolishment of "Point system" for training, compulsory learning of minimum 100 hours/ Year
 - Earning points for promotion review
 - self-initiated learning to enhance competency
- Problem solving action Learning, Combined on-off line study
- Self-initiated learning plan, managers responsible to train juniors



6. Active Search for Talents

Establish a National Database
in search of Talents for Key
service posts

- ※ Number of candidates in the National DB :
72,107 in 2002 → 142,286 in 2007
- ※ Number of Cases for reference request
47cases in 2002 → 641cases in 2007



Major Client Organization

- Blue House (Presidential Office)
- Central government agencies
- Local governments agencies
- Other public institution



Candidates are considered for vacancies of

- Politically appointed posts
- Open Job posts
- Senior managers of public institutions
- Members of committees/councils

THANK YOU.

附錄五、韓國行政研究院韓國人事制度簡報

II. 공무원 인사제도	1. 인사제도 개요
--------------	------------

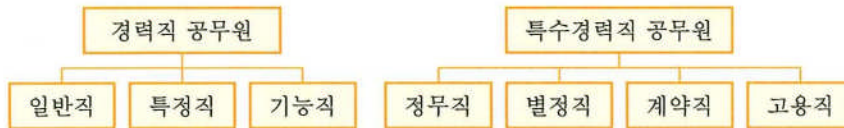


중앙인사위원회

- 1999년 5월 24일 대통령 직속기관으로 설치됨
- 설립목적
 - 인사행정의 공정성과 중립성 유지
- 주요기능
 - 인사행정에 관한 기본정책의 수립 및 인사개혁 총괄
 - 고위직 공무원 인사심사 채용 및 승진심사
 - 정부 직무분석 및 성과주의 인사제도 구축
 - 공무원 교육훈련 실시 및 제도 운용
 - 공무원 시험계획 수립 및 시험출제·관리
 - 국가 인재정보관리 및 정부전자인사관리시스템 운영
 - 공무원 징계처분 등에 대한 소청심사 및 결정
 - 공무원 처우개선 및 후생복지

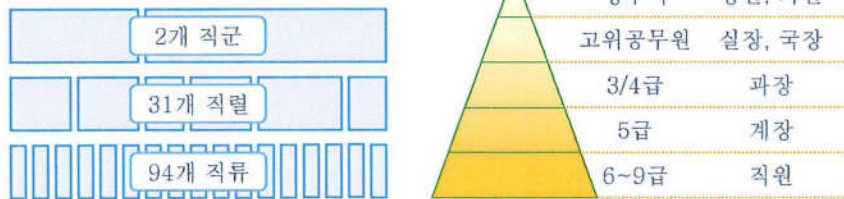
공무원 분류

- 공무원은 크게 경력직 공무원과 특수경력직 공무원으로 구분



- 또한, 다음과 같이 수평적으로, 수직적으로 구분

(일반직 공무원의 경우)

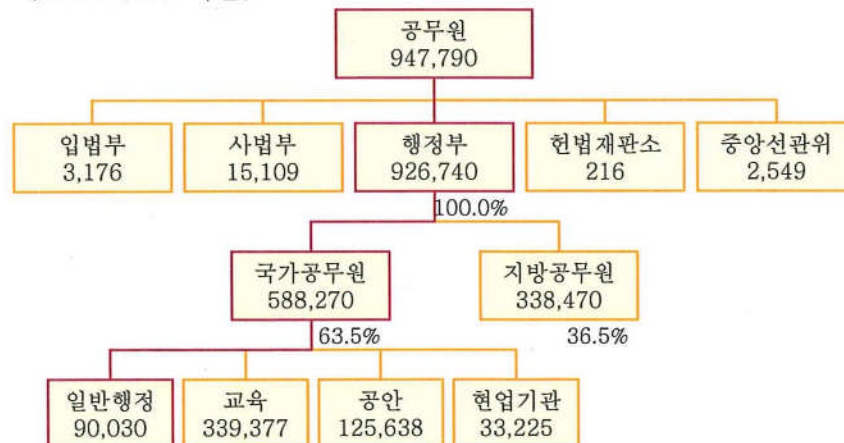


대한민국의 정부조직과 인사제도

3 / 58

공무원 규모

- 전체 공무원 규모는 약 95만명이고, 이중 98%가 행정부 소속 (2006.6.30 기준)



대한민국의 정부조직과 인사제도

4 / 58

채용과 임용

- 불특정 다수인을 대상으로 공개경쟁채용시험을 통해 채용하거나
관련분야 우수전문인력 및 유경험자를 대상으로 특별채용

채용방법

- 공개경쟁채용
 - 5급 (행정·외무고등고시)
 - 7급
 - 9급
- 특별채용

임용권한

- 임용권 소재
 - 5급이상 : 대통령
 - 6급이하 : 소속장관
- 임용권 위임
 - 3급이상 : 대통령
 - 4급이하 : 소속장관

승진

- 최저승진소요연수 이상 재직자 대상으로 승진심사를 거쳐 승진
 - 단, 고위공무원단으로의 승진은 후보자교육과정을 이수하고
역량평가를 통과한 자로서 3급이거나 4급 5년이상 재직자

최저승진소요연수

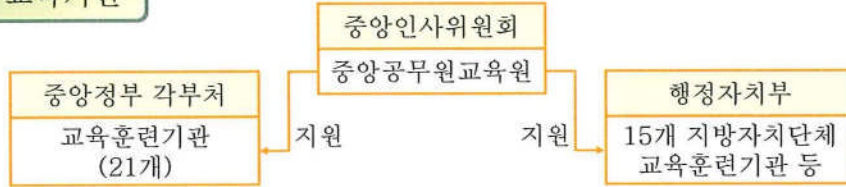
9급	8급	7급	6급	5급	4급	3급	고위공무원
2년	3년	3년	4년	5년	5년		

평가방법

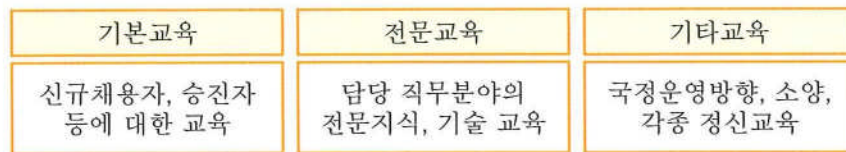
- 4급이상 : 성과계약상 목표달성도, 능력, 경력, 인품, 적성 등
- 5급이하 : 근무성적평정(70) + 경력평정(30) + 가점(5)

교육훈련

교육기관

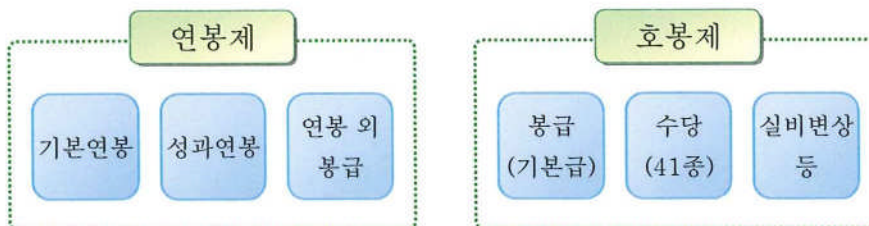


유형구분



보수체계

- 4급 과장급 이상에는 연봉제 적용, 그 이하에는 호봉제 적용
- 공직사회의 경쟁력을 높이고 열심히 일하는 자를 우대하기 위해 성과에 따라 성과연봉, 성과상여금 등 성과급을 지급



연금과 복지

퇴직급여

- 퇴직연금 : 20년이상 재직후 일정연령이 되면 지급
- 조기퇴직연금 : 20년이상 재직후 조기퇴직시 지급
- 퇴직연금일시금 : 20년이상 재직후 일시금으로 지급
- 퇴직일시금 : 20년미만 재직자가 퇴직시 지급

복지후생

- 맞춤형복지제도
- 휴양시설 이용
- 학자금 대부 등

의무와 책임

의무

- 신분상 의무 : 선서, 영예제한, 품위유지, 겸직금지 등
- 직무상 의무 : 성실, 법령준수, 복종, 친절 공정, 청렴 등
- 공직자윤리법 : 재산등록, 취업제한, 선물신고 등

책임

- 징계책임 : 견책 < 감봉 < 정직 < 해임 < 파면
- 변상책임
- 형사책임
- 민사책임

권익보호

필요성

- 공무원이 정파, 집단의 부당한 영향을 받지 않고
국민 전체에 대한 봉사자로서 소임을 다할 수 있도록 신분보장
- 불이익처분의 종류를 법률에 명시하고 본인의 의사에 반해
받은 불이익처분에 대해 이의를 제기할 수 있는 절차를 마련

소청심사

- 행정부 : 소청심사위원회
 - 준사법적 합의제 의결기관. 위원수 5~7인
 - 교원, 군인, 군무원의 경우는 별도의 소청심사기관 존재
- 입법부, 사법부 등에 별도의 소청심사기관 존재

II. 공무원 인사제도

2. 인사혁신 방향



추진 배경

정부수립이후 50여년간 지속되어온 신분과 계급중심의 인사제도가 본격적으로 혁신되기 시작한 것은 중앙인사위 출범(1999.5)

정부수립후 ~IMF 이전	인사행정 Personnel Administration	- 서무업무의 일환, 댐질식 인사 - 신분과 계급중심 - 인사정책은 없고 법규집행만 존재	인력 workforce
IMF 이후 ~90년대말	인적자원관리 Human Resource Management	- 정부인사시스템에 대한 반성과 진단 - 전략적 인사관리의 필요성 확산 - 인사행정 혁신의 과도기	비용 cost
2000년~ (중앙인사위)	인적자본관리 Human Capital Management	- 인사행정의 과학화, 시스템 인사 - 개방과 경쟁, 직무와 성과 중심 - 전략적 인사정책, 인사집행은 분권화	자본 capital

21세기 공무원은 정부의 가장 중요한 인적자본으로 투자의 대상
Human Capital; The Public Servants, the Core of the Government

전략적 방향

인사제도	신분과 계급중심	직무와 성과중심
인재채용	폐쇄적	개방, 경쟁
인재육성	일반행정가 육성	전문행정가 육성
교육훈련	승진, 전보의 수단 획일적, 공급자 위주	업무능력과 역량 향상 맞춤형 수요자 위주
공무원 인식	비용(cost)	투자(investment)
평가보상	연공서열	성과, 책임
인사권한	중앙집중 · 통제	자율 · 분권
균형인사	정치적 필요	국가인력의 효율적 활용 · 육성

➡ 중앙인사위원회가 추구해 오고 있는 정부인사혁신의 목표와 방향

균형인사를 통한 인재등용의 형평성 제고

양성평등

- 양성평등채용목표제 (30%)
- 보직, 승진에서 양성평등 보장
- 가정친화적 근무환경 조성

장애인

- 장애인 의무고용(2%) 적용직종 확대
- 장애인 채용 확대, 장애인 수험생에 편의 제공
- 장애인공무원 근무여건 개선

이공계

- 과학기술 우수인력 특별채용 (2005년, 49명)
- 4급이상 기술직·이공계 임용 확대 (2005년, 29.5%)
- 인사관리상 불합리한 차별요소 폐지

지역균형

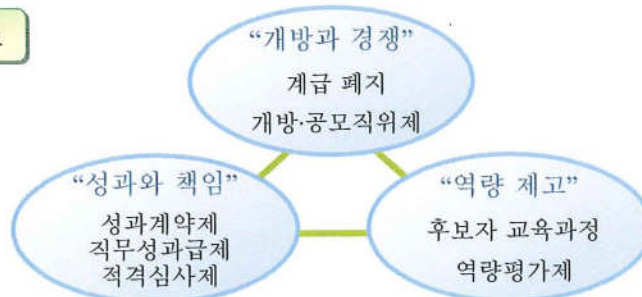
- 지역인재추천채용제 실시 (2006년, 50명)
- 지방인재채용목표제 도입 (5급공채에서 20%)
- 중하위직 지역구분모집제 확대

고위공무원단제도 도입

제도개요

- 주요 정책결정에서 핵심역할을 담당하는 실·국장급 공무원을 범정부적인 차원에서 적재적소에 활용, 관리, 육성하기 위함
- 2006년 7월 1일 출범, 약 1,500명 규모

핵심요소



관리직 공무원에 직무성과계약제 실시

주요내용

- 기관장과 부기관장, 실국장, 과장 등 관리자간에 성과계약 체결
- 당사자간 면담을 통해 개인성과 평가, 승진·성과급 등에 반영



기대효과

결과지향적
성과평가 강화

성과에 대한
책임성 강화

각 부처의 핵심성과
파악 용이

우수인재 공직 유치를 위한 공직문화 개방

시험제도 개편

- 암기력이 아닌 논리적 사고능력, 자료 분석능력 등
공직수행에 필요한 적성을 측정하는 공직적격성시험(PSAT) 도입

개방형직위제

- 전문성이 특히 요구되는 주요자리를 개방형직위로 지정 (207개)
- 공직 내외로부터 지원을 받아 적격자 선발

인사교류

- 중앙부처간, 중앙-지방 정부간, 정부-민간 부문간에
인사교류 활성화로 원활한 협조 도모

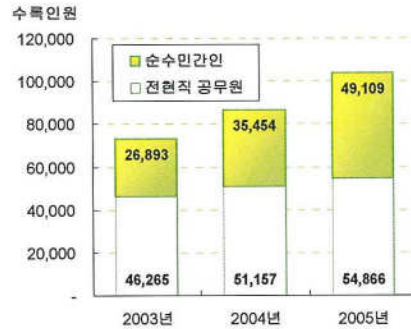
정보기술을 활용한 효율적 인사관리

전자인사관리시스템

- 채용에서 퇴직까지 인사, 급여, 성과관리 등 업무전반 전산화

국가인재데이터베이스

- 정부, 민간의 우수인재를 데이터베이스로 구축하여 인재선발에 활용



대한민국의 정부조직과 인사제도

19 / 58

교육훈련 혁신으로 인적자원의 역량 강화

핵심인력 집중양성

- 국장급, 과장급, 계장급 등 각 계층에 맞는 리더십 교육 실시
- 온라인, 오프라인을 결합한 직무병행교육

다양한 과정 운영

- 교육훈련기관 : 중앙공무원교육원 등 27개 기관
- 국내위탁교육 : 대학원 등 8,696명 (2005년)
- 국외훈련 : 장기훈련 292명, 단기훈련 1,137명 (2005년)

상시학습체제

- 각 개인에게 연간 100시간 내외의 학습권 부여
- 기관별 특성에 맞는 자율적인 인력개발 시스템 구축

대한민국의 정부조직과 인사제도

20 / 58

합리적이고 공정한 성과평가

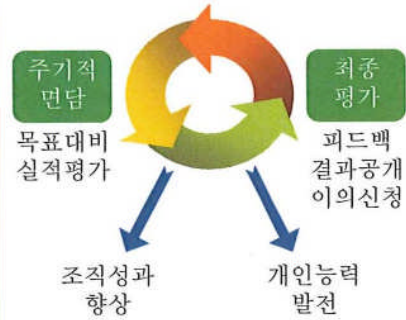
성과평가

- 합리적이고 공정한 성과평가 방식 개발
- 다양한 성과판단 정보를 개인 성과관리카드에 기록

결과활용

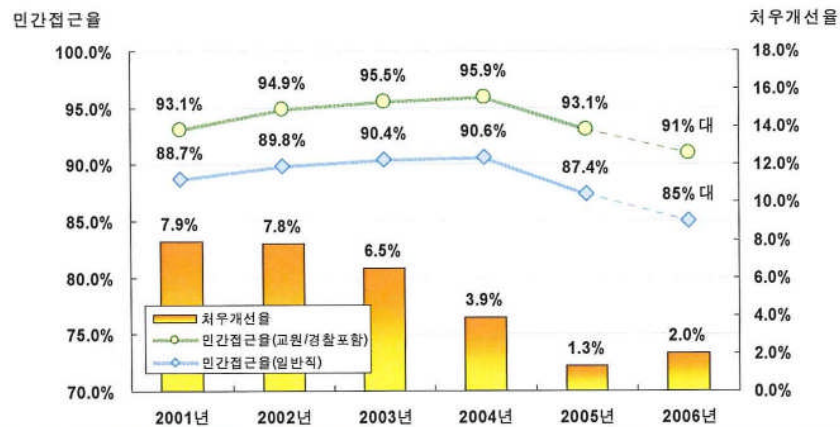
- 성과연봉, 성과상여금 등 성과급 차등 지급
- 인사관리에 성과정보 적극 활용

- 성과계약제도 (4급이상)
- 근무성적평정 (5급이하)



공무원 처우개선 내실화

- 연공위주의 공무원 보수체계에 성과급 비중 확대
- 공무원 처우개선을 위한 중기계획 추진



감사합니다.



중앙인사위원회

인사행정 관리의 가치와 제도

2007. 10. .



contents

- I - 인사행정 개요

- II - 인사행정 관리의 가치

- III - 가치와 제도

- IV - 한국정부의 인사혁신

- V - 향후 인사개혁의 과제

- I - 인사행정 개요

1. 인사행정 개요

인사행정의 3대 변수 : 채용, 능력발전, 사기관리

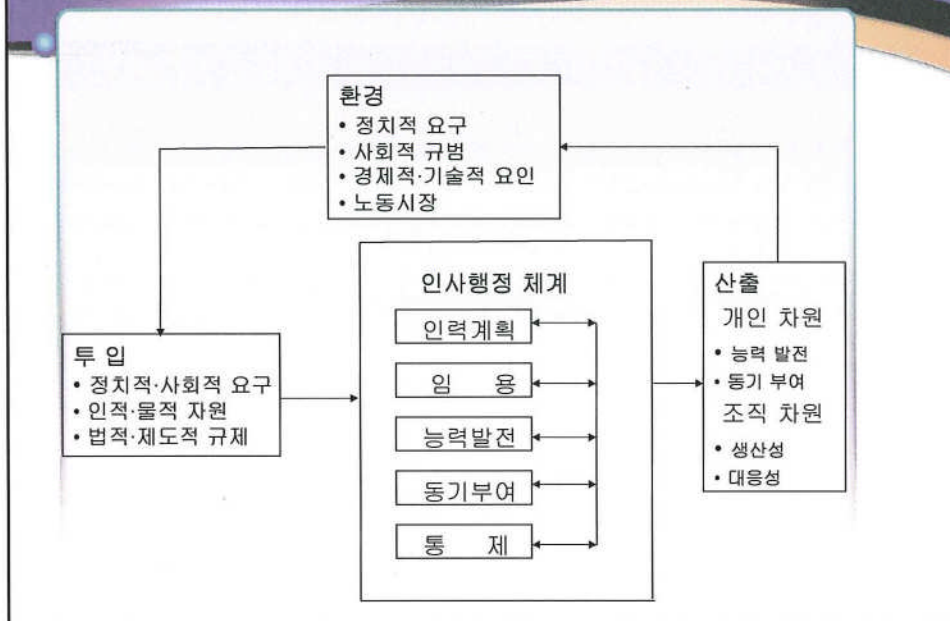
▶ 채용 : 인력계획, 모집, 시험, 임명

▶ 능력발전 또는 경력발전(career development) :
교육훈련, 근무성적평정, 승진, 전보

▶ 사기관리(morale management) :
단체행동, 보수, 연금, 인간관계

■ 인사행정의 기초 :
인사관계법령, 인사기관, 공직의 분류

2. 인사행정의 체계



3. 한국 인사행정의 기초

한국 인사행정의 기초 : 인사관계법령, 인사기관, 공직분류

▶ 인사관계법령 : 국가공무원법, 공무원임용령, 공무원보수규정 등
공무원교육훈련법, 고위공무원단 인사규정, 계약직 공무원 규정

▶ 인사기관 : 중앙인사위원회(Civil Service Commission)

- 공무원 교육훈련기관 : 중앙공무원교육원
- 준사법기관 : 소청심사위원회

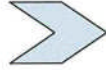
※ 소청심사제도는 공무원이 징계처분 기타 그 의사에 반하는 불리한 처분이나 부작위에 대하여 이의를 제기하는 경우 이를 심사하고 결정하는 행정심판제도의 일종으로서, 위법·부당한 인사상 불이익 처분에 대한 구제라는 사법보완적 기능을 통하여 직접적으로 공무원의 신분보장과 직업공무원제도를 확립하고, 간접적으로는 행정의 자기통제 효과를 도모

▶ 공직분류 : 계급제 → 직위분류제 요소 가미

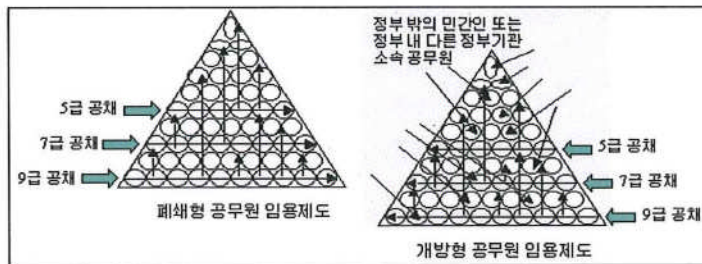
국가공무원법 제22조 : 직위분류제 원칙 천명

4. 한국 정부 인사혁신의 기본방향

- 폐쇄형·계급중심
- 경력과 연공서열중시
- 잦은 순환보직
(일반행정가 양성)
- 신분보장



- 개방형·직무중심
- 능력과 성과중시
- 성과급제도
- 전문성과 역량 강조
- 성과불량자에 대한 인사조치



- II - 인사행정 관리의 가치

1. 인사행정의 이념

이념 : '바람직한 행정은 어떠한 것이다'라고 말하는 경우의
지침이 되는 것 또는 이상으로서 제시되는 것

- ▶ 민주성
- ▶ 효율성
- ▶ 형평성
- ▶ 공무원의 권익보호

2. 인사의 원리와 한국의 인사제도

- ▶ 업관주의(spoils system) : 정무직 인사
정치적 신념 혹은 정당에 대한 공헌도와 충성심에 따라 공무원을 임용하는 원리
- ▶ 실적주의(merit system) : 공개경쟁채용제도
공직을 능력, 자격, 실적에 따라 총원하는 제도
- ▶ 공정성 또는 형평성(equity) : 균형인사
여성, 장애인, 과학기술인력, 지방인재
- ▶ 성과주의(performance appraisal and merit pay)
승진 및 보수에 있어서 성과가 높고 개인의 역량이 높은 사람들에게 혜택을 주는 것
- ▶ 적재적소의 원리(right person in right place)
적성과 능력에 맞는 직무부여
- ▶ 다양성의 원리(workplace diversity)
여성, 고령화된 인력, 타인종과 타민족 인력
창의성, 문제해결 능력, 변화에 대한 적응력

3. 인사행정의 이념과 인사행정의 원리

▶ 민주성

- 업관주의는 반응성 측면에서 민주성에 기여
- 실적주의는 기회균등을 제공한다는 점에서 민주성에 기여
- 대표관료제는 다양한 사회세력들 사이에 상호 견제와 조정이 이루어진다는 점에서 행정의 민주화에 기여

▶ 효율성

- 실적주의는 능력과 자격에 의한 임용을 가능하게 하기 때문에 효율성 이념에 기여
- P.M. Blau : 목표에 대한 합의에 도달하는데는 민주주의가, 합의된 결정을 수행하는 데에는 능률화를 위한 관료제가 요구된다

▶ 형평성

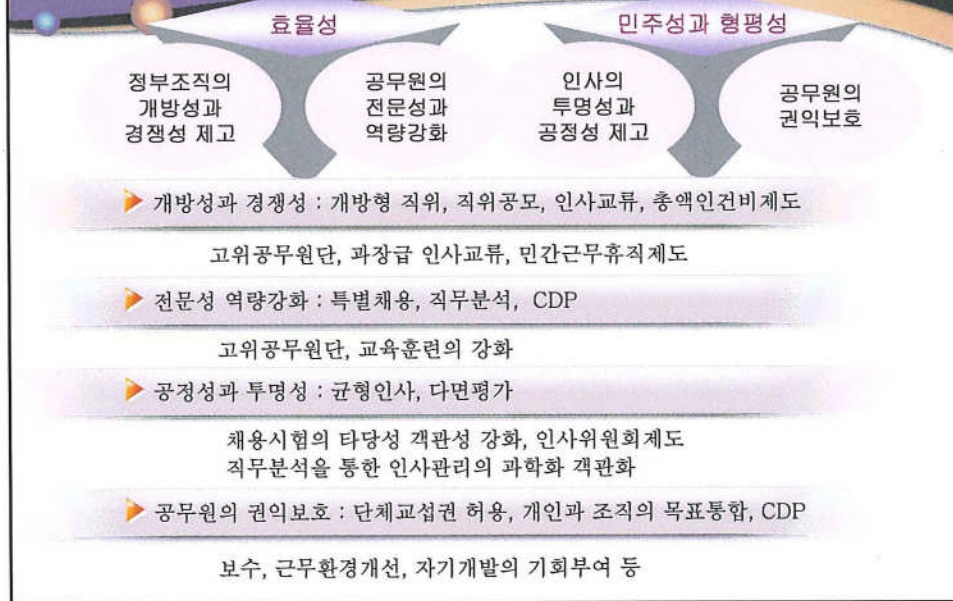
- 대표관료제는 관료의 배경을 대표성 있게 구성함으로써 각 계층과 집단들의 이익과 요구에 대응하는 행정서비스가 제공될 수 있어 사회적 형평성 실현에 기여

▶ 공무원의 권익보호

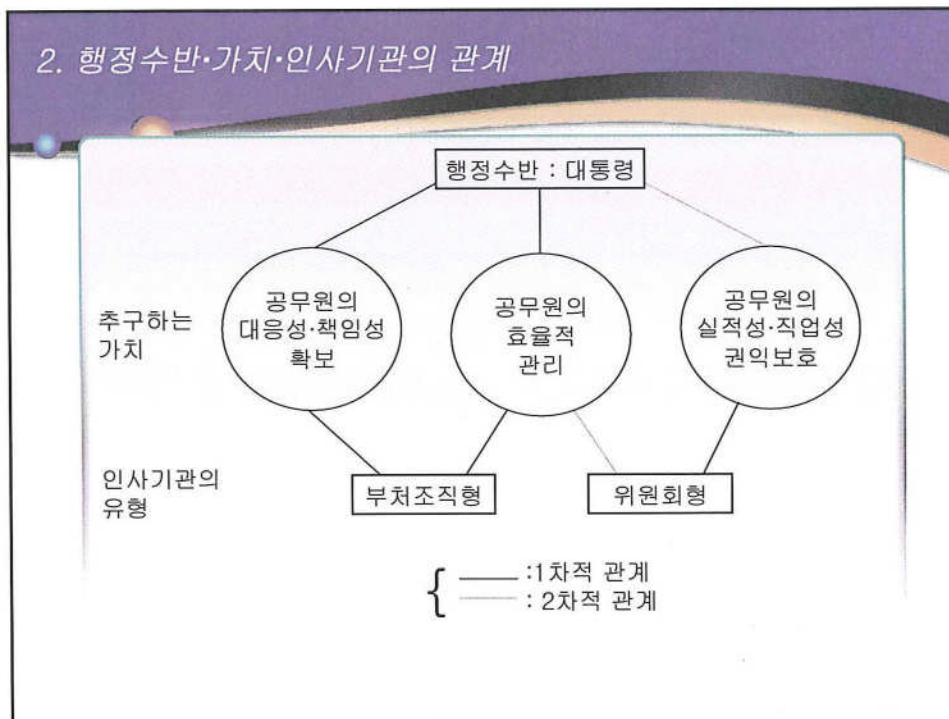
- 정부나 상관의 자의적인 판단에 의하여 공무원이 불이익을 받는 일이 없도록 하는 것(부당한 권익침해에 대한 구제장치)
- 보수, 근무환경개선, 자기개발의 기회 부여(개인목표와 조직목표의 통합)

-III-가치와 제도

1. 인사행정의 가치, 인사개혁방향, 인사제도



2. 행정수반·가치·인사기관의 관계



3. 한국의 중앙인사기관

조직·기능상의 성격

▶ 대통령 직속의 독립합의형

▶ 우리나라 중앙인사위원회의 구성 : 7인의 위원, 임기 3년

- 위원장, 상임위원(사무처장 겸임) 1인, 비상임위원 5인
- 위원장은 장관급, 위원의 임기는 3년이며, 1차에 한하여 연임가능

▶ 우리나라 중앙인사기관의 성격에 관한 쟁점 : 독립성과 합의성

- 상임위원과 비상임위원임명을 국회의 동의나 인준을 받지 않고 대통령이 임명
- 인사위원의 임기는 대통령 임기보다 짧은 3년
- 합의성 문제 : 사무처장인 상임위원은 위원장과 동등한 지위가 아닌 상하관계, 비상임위원의 업무관여도 내지 집중도는 제한적

2. 효율성 추구 : 실적원칙, 개방성, 경쟁성, 전문성

- 공개경쟁채용제도
- 인사교류
- 성과주의
 - 성과연봉제
- 고위공무원단 제도
- 총액인건비제도
- 직무분석
- 공무원 교육훈련의 강화
- CDP

2. 민주성 추구 : 실적원칙, 공정성, 대응성과 책임성

- 공개경쟁채용제도
- 성과주의
- 인사교류
- 고위직 인사심사제도
 - 고위공무원의 채용과 승진 임용에 있어서 공정성과 객관성·적격성 여부를 중앙인사위원회가 실적주의 원칙에 입각하여 사전에 검증
 - 적격성 검증 : 직무수행이 곤란한 고위공무원에 대해 적절한 절차를 거쳐 직권면직
- 다면평가제도
 - 다면평가는 기존의 상급자평가(downward appraisals) 외에 부하평가(upward appraisals), 동료평가(lateral appraisals), 자기평가(self-appraisals), 고객평가 등을 가미함으로써 평가대상자의 전체 모습을 파악하려는 것
- 단체교섭권 허용

3. 형평성 추구 : 사회정의

- 균형인사
 - 여성, 장애인, 과학기술인력, 지역인재채용
- **인사 결정상의 내부공정성(형평성) 강화**
 - 공무원의 불만과 근무의욕의 저하는 자신이 일한 만큼 인정 받지 못하고 보상 받지 못하는 데 상당한 원인
 - 따라서 연고정실주의 배격, 객관적이고 공정한 인사기준에 따른 근무성적평가, 이에 근거한 교육훈련, 승진, 보상 즉, 내부 형평성이 더 중요

-IV-한국 참여정부의 인사혁신

1. 참여정부 인사혁신의 주요 제도 개관

▶ 고위공무원단제도

직위공모, 개방형 직위

▶ 인사교류

중앙과 지방간 인사교류, 민간근무휴직, 계약직 공무원제도

▶ 직무분석

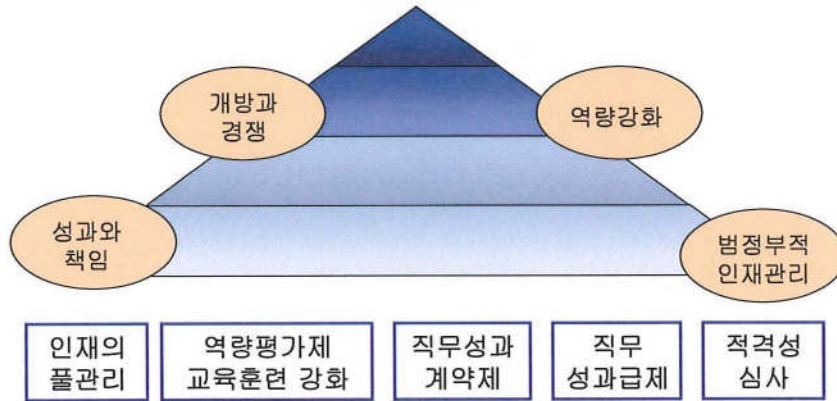
▶ 균형인사

▶ 경력개발제도(Career Development Planning)

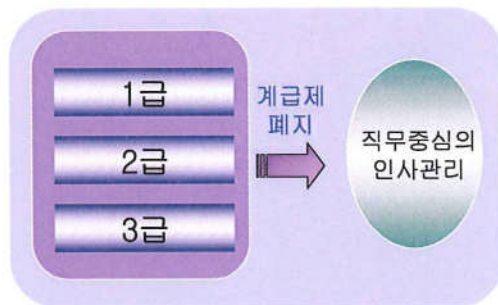
▶ 총액인건비제도

2. 고위공무원단제도

세계 일류 공무원 육성을 통한 정부 경쟁력 제고



2. 고위공무원단제도



2. 고위공무원단제도



2. 고위공무원단제도

고위공무원단에 대한 중앙인사위원회의 인사심사



2. 고위공무원단제도

고위공무원단에 대한 적격심사

목적

국가공무원법 제70조의2(적격심사) 및 고위공무원단인사규정 제5장(적격심사)의 규정에 따라 고위공무원단의 직위의 직무수행이 곤란한 공무원에 대해 적절한 절차를 거쳐 직권면직토록 함으로써 고위공무원단의 역량을 강화하고 동 제도의 효율성 제고



적용범위

· 고위공무원단 직위에 재직중이거나 파견·휴직 등으로 인사관리되고 있는 일반직 공무원

2. 고위공무원단제도

적격심사절차

수시: 사유발생시



적격심사 대상



정기: 매 5년

적격심사
요청

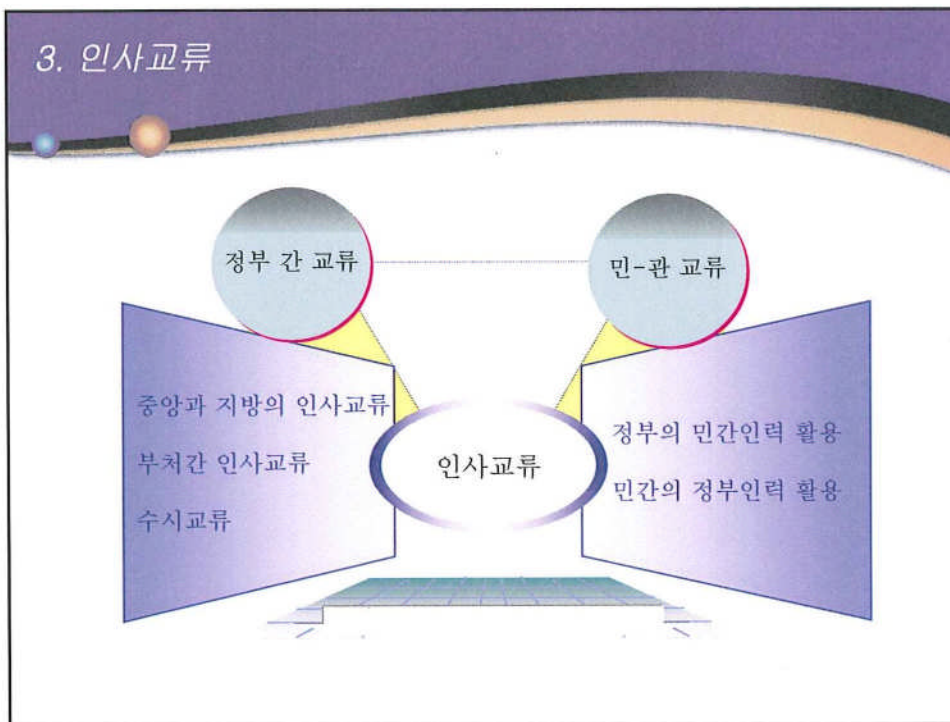
고위공무원단
적격심사위원회

부적격
결정

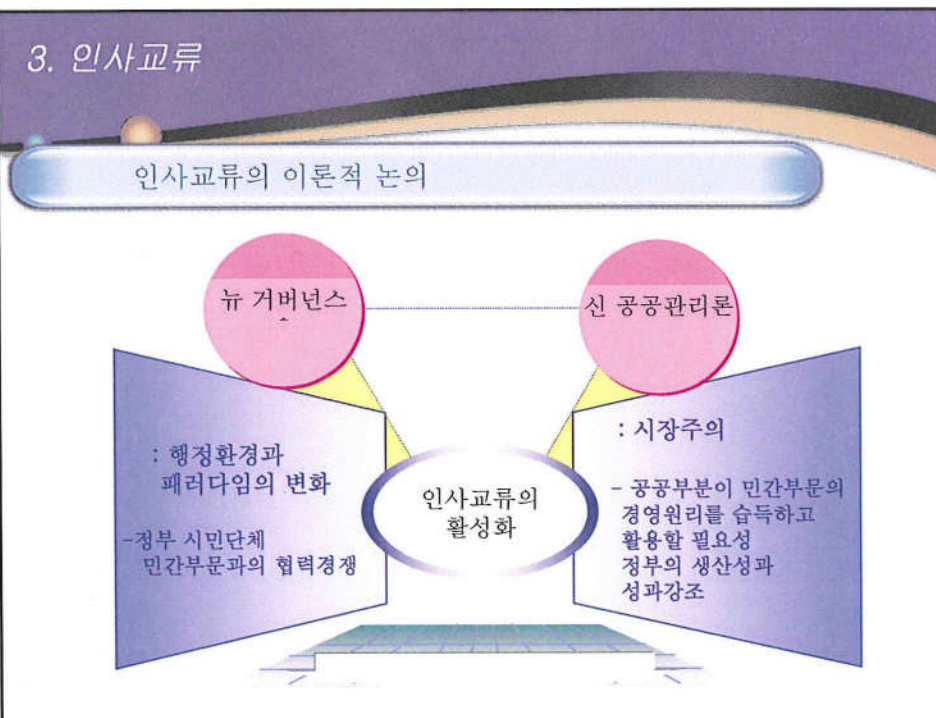
직권면직

5인 이상으로 구성
- 위원장: 중앙인사위원회장
- 의원: 관계기관차관 등

3. 인사교류

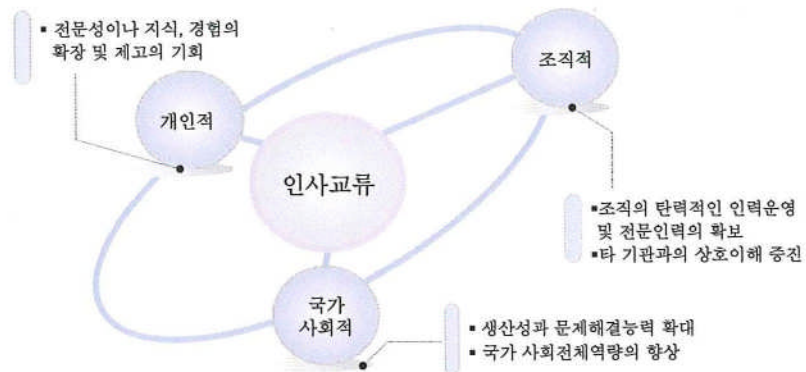


3. 인사교류



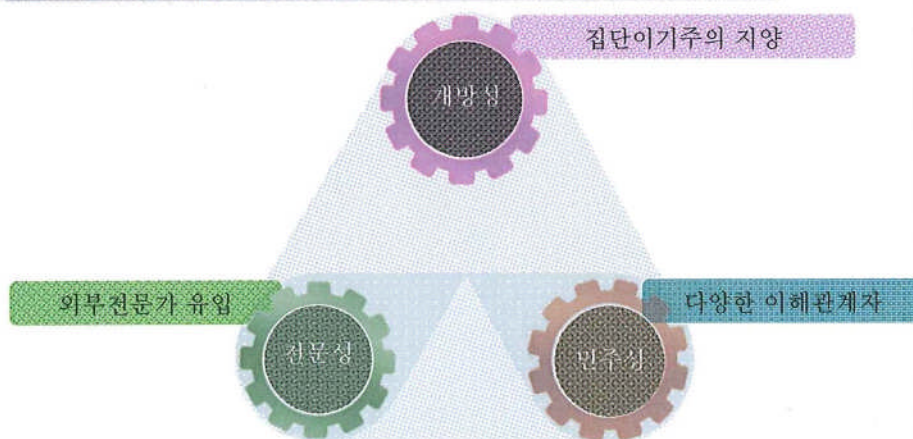
3. 인사교류

인사교류의 유용성 (1)



3. 인사교류

인사교류의 유용성 (2)



4. 직무분석

- 직무분석(job analysis) : 직무조사에서 얻은 직무에 관한 정보를 토대로 직무를 종류별로 분류하는 작업을 직무분석(job analysis). 직무분석은 직무의 종류가 같거나 유사한 직위들을 묶어 직렬을 형성하고, 다시 동일하거나 유사한 직렬들을 묶어 직군을 형성하는 작업.
- 직무평가(job evaluation) : 직위들을 각 직위가 내포하고 있는 상대적 수준 또는 등급별로 구분하는 방법. 직무평가는 직무의 상대적 수준이나 등급을 구분해주기 때문에 조직 내의 각 직무수준과 등급에 상응하는 보수, 즉 직무급체계를 확립하는데 도움을 준다.

4. 직무분석

- ▶ 인사행정의 거의 모든 분야에 합리적 기준 제공
- ▶ 보수결정의 합리적 기초 제공
- ▶ 근무성적평정의 기준과 교육훈련수요의 명확화
- ▶ 권한과 책임한계 명확화, 조직의 분업과 전문성으로 조직의 합리화에 기여
- ▶ 정원관리, 사무관리에 유용
- ▶ 행정의 전문화, 인사행정의 합리화 객관화

4. 직무분석

- 정부는 중앙인사위원회의 출범과 더불어 2000년부터 성과주의적인 관점에서의 정부직무분석을 단계적으로 실시
- 중앙인사위원회 출범 이전에도 개방형 전문직위의 선정, 기능재조정 및 조직개편 등 특정 목적을 위한 직무분석이 이루어졌으나 근본적인 인사시스템의 변화를 염두에 둔 장기적인 목적에서의 직무분석은 중앙인사위원회가 추진하고 있는 현행 직무분석이 최초의 시도
- 정부직무분석은 2000년 외교통상부와 기상청을 시작으로 2001년도에는 건설교통부, 국세청, 중앙인사위원회에 대한 직무분석이 이루어졌음.

직무분석은 활용목적에 따라 다양한 방법론

- 활용목적에 따라 다양한 직무분석 방법론을 개발하여 사용하고 있음
- 직무분석은 실시 목적과 수집되는 정보의 초점에 따라 투입요소 (input) 중심, 업무활동 (process) 중심 및 결과 (output) 중심의 직무분석으로 나누어 볼 수 있음.

5. 균형인사

- 공직 구성의 다양성과 대표성, 형평성 등을 제고하는 균형인사(Balanced - Personnel)
- 공직임용에서 소외되었던 여성, 장애인, 과학기술인력, 지방인재 등의 공직진출을 확대
- 고령화시대를 맞아 공직 내 고령인력을 활용하기 위한 인사정책
- '4급이상 여성관리자 임용확대 계획의 실시', '장애인공무원 의무고용률 2% 달성', '과학기술공무원의 정책결정직위 임용 확대', '지방출신 인재 임용 활성화', '고령인력의 활용' 등의 인사개혁정책 추진을 통해 균형 있는 인적자본의 활용과 육성

5. 균형인사

여성공무원

- ❖ 양성평등채용목표제(30%) 시행
- ❖ 여성관리자 임용목표제('06년 10%) 시행
- ❖ 여성 국·과장 1명이상 임용 추진

장애인공무원

- ❖ 장애인 의무고용제(2% 이상) 시행
- ❖ 장애인 의무고용 적용직종 확대 (32%→84%)
- ❖ 7·9급 장애인 구분모집제(5%) 시행

과학기술직공무원

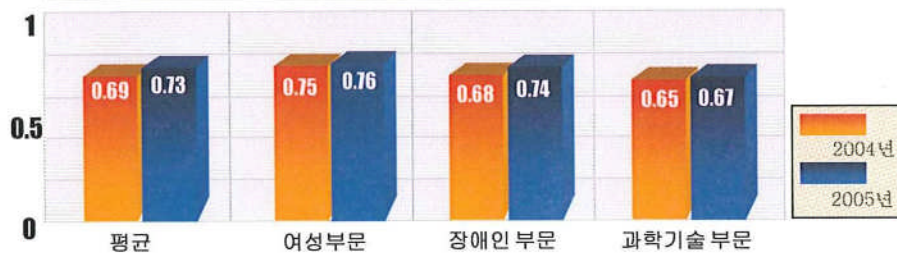
- ❖ 4급이상 기술직·이공계 임용목표제('08년 34.2%) 시행
- ❖ 5급 기술직 신규채용 확대계획('08년 40%, '13년 50%) 시행
- ❖ 과학기술인력 일괄 특별채용

지방인재

- ❖ 지역인재추천채용제 시행(2005년)
- ❖ 지방인재채용목표제 도입(2007년)
- ❖ 지역별 구분모집제 확대

5. 균형인사

- ❖ 종합 균형인사지수는 0.69(미흡)에서 0.73(보통)으로 약간 증가
- ✓ 부문별로 보면 장애인 부문이 0.68→0.74로 가장 크게 증가함

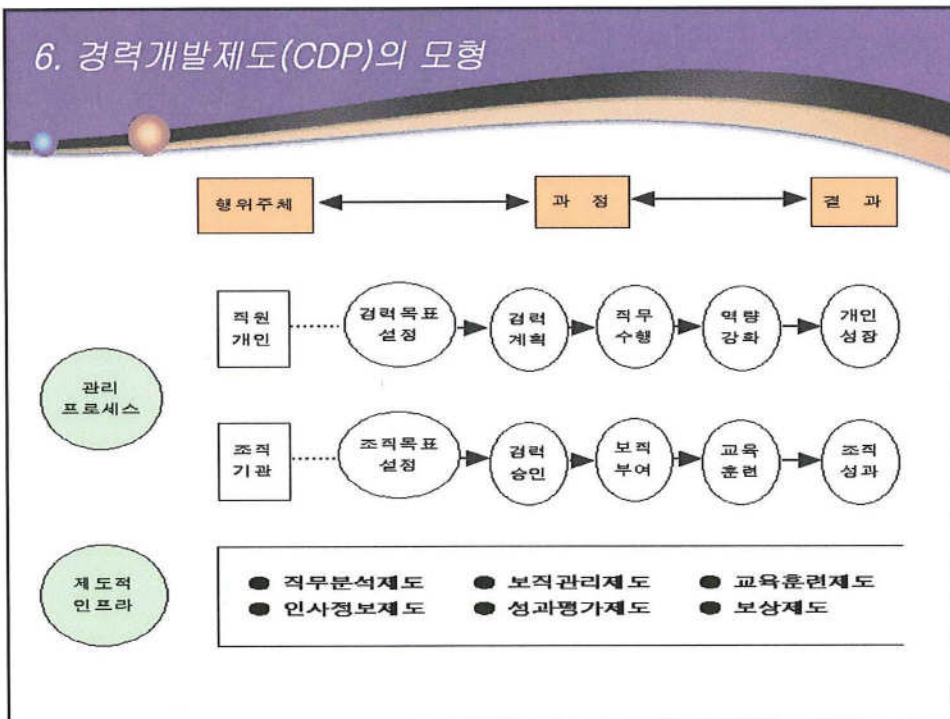


측정방법 : 각 지표별 「1」이 만점이며 바람직한 상태임(1 초과시 1로 처리)
 우수 : 0.85 이상, 보통 : 0.7~0.84, 미흡 : 0.7 미만

6. 경력개발제도(CDP)

- 1. 도입배경
반복한 순환전보로 인한 공직의 전문성 부족
기존 전문성 향상제도의 실효성 미흡
- 2. 경력개발 제도란?
개인과 조직의 목표를 유기적으로 연계 시켜주는 연결고리
상사의 중개자로서 역할
적성과 역량을 중시하는 인사관리 시스템
- 3. 도입경과
보직 및 경력관리시스템 개선방안 마련
CDP의 도입을 위한 제도정비
실제 적용을 위한 운영매뉴얼 마련
- 4. 향후 추진계획
한 부처별로 분야별 보직관리제 실시
CDP의 무 도입과 활성화를 위한 적극적 지원
보직관리제도, 승진제도 및 교육훈련제도등과 유기적 연계 필요

6. 경력개발제도(CDP)의 모형



6. 경력개발제도(CDP)의 단계



7. 총액인건비 제도

•총액인건비제도는 행정의 생산성과 인건비 예산을 연계시킴으로써 보수의 동기부여 기능을 강화하는 것이며, 더불어 각 부처의 정원관리, 직급조정 등 인적자원관리의 권한을 확대하는 것

•주관부처는 각 부처별 인건비예산의 총액과 총정원만을 관리하고, 각 부처는 동 인건비 한도 내에서 조직목표 및 성과 극대화를 위하여 직급별 정원, 인건비 배분의 자율성을 보유하고 그 결과에 책임을 지는 제도

한국 총액인건비제도의 모델 :
영국의 재무관리개혁과 총괄경상경비제도

- 1982년 재무관리개혁(Financial Management Initiative)
- 영국의 총괄경상경비제도(total running costs)

7. 총액인건비 제도

자율성 확대, 분권강화

성과주의 강화

책임성 강화

- V - 향후 인사개혁의 과제

1. 효율성과 민주성

- 방향
 - 실적원리와 업관주의의 조화
 - 개방성과 경쟁성, 전문성과 역량 강화
- 효율성과 인사행정
 - 실적원리와 성과주의
 - 인적자원관리의 융통성 강화
- 민주성과 인사행정
 - 책임성(responsibility)과 융통성(flexibility) 강화
- 인적자원관리의 객관화·과학화를 위한 노력
 - 직무분석의 확대
- 향후 인사개혁의 핵심과제 : 직무분석의 확대, 성과급제도의 확대.
(공무원과 인사전문가들의 인식)

1. 효율성과 민주성

실적주의

효율성

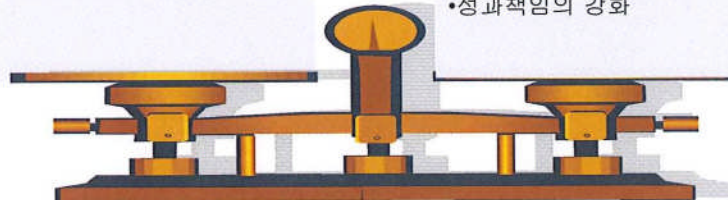
민주성

정치적 중립성과 실적주의
공정성과 투명성
객관성과 합리성

- 공개경쟁채용제도
- 중앙인사기관의 인사심사

반응성(responsiveness)
융통성(flexibility)
책임성(accountability)

- 정무직 인사의 적절한 범위
- 각 부처의 인사권한 확대
- 성과책임의 강화



2. 효율성과 형평성

- 차기 한국 정부의 과제는 성장 : 현재 국민의 열망.
 - 효율성과 융통성 강화를 위한 개혁 : 개방성과 경쟁성, 전문성을 강화하기 위한 개혁의 지속적 추진
- 성장과 효율성을 강화하는 인사개혁
 - 개방성과 경쟁성 강화, 성과주의의 강화
- 사회정의를 고려하는 균형인사

Thank You



附錄六、研習團拜會駐韓國台北代表部釜山辦事處座談會紀錄

考試院 97 年度考銓制度韓國研習團

拜會駐韓國台北代表部釜山辦事處座談會紀錄

時間：2008 年 10 月 24 日下午 2：00

地點：駐韓國台北代表部釜山辦事處

主持人：羅處長添宏

參加人員：駐韓國台北代表部釜山辦事處羅處長添宏、劉秘書公漢、研習團全體成員

羅處長添宏：再次歡迎各位到釜山來，我們釜山辦事處全名叫「駐韓國台北代表部釜山辦事處」，在外交內部，我們稱駐釜山辦事處，1992 年之前我國在韓國有領事館，但 1992 年韓國與我國斷交，同時我國也撤在漢城及釜山的大使館，經過一年的談判，1993 年駐韓大使館在首爾設立駐韓國台北代表處，但釜山領事館並沒有成立。

由於韓國華僑都拿中華民國護照，且韓國與台灣鄰近，關係密切，兩國有實質的經貿關係，但斷交那年同時也斷航，很不方便。惟兩國實質關係仍舊是要慢慢恢復，加上僑胞要求，以及 2005 年 APEC 會議在釜山舉行，所以那年就在釜山設立辦事處。距今設立 3 年 10 個月。

我們外交部派駐外單位人員很精簡，目前駐釜山辦事處只有 3 位，我、劉秘書、還有一位委任女士，她剛好今天回台北休假。我們 3 個人必須輪流休假，甚至我出城時，秘書不能出城，他出城我不能出城，人力非常精簡，3 個人要辦所有的事，我們的轄區是韓國領土的一半—慶尚北道、慶尚南道，全羅北道、全羅南道及濟州道都是我們的轄區。當然我們主要工作還是外交方面，可是我們是屬於跟地方政府接洽，我經常要到不同的城市去拜會他們的市長或郡守（韓國稱市長為郡守），當然另一方面僑務不祇要照顧釜山的僑胞，還要照顧轄區內所有的僑胞，我們轄區內共有 16 個華僑，分布各地，我跟劉秘書經常要輪流跑，因為這些華僑都還是我們的國民，有些人在台灣有戶籍，有些人沒有，

他們拿的都是中華民國護照，我們都要去照顧他們。

這裡華僑學校的教材，都是由中華民國政府台灣運過來的，在他們的學校通通懸掛中華民國國旗，在今天中華民國處境，這是非常難得的。許多禮失求諸野，他們相當堅持以往的制度。像他們教師節還唱孔子紀念歌，雙十節他們辦得有聲有色，華僑節上星期二也都辦的非常好，他們對我們的重視，讓我們非常感動。過去幾年我們僑委會比較注意台僑，這讓他們感到很傷心。過去幾年他們的確很傷心，我們來之後，儘量跟他們說好話，因為斷交之後，我們沒有設辦事處，中共在釜山有總領事館，所以他們積極拉攏這些華僑。有些華僑與僑社受到引誘就倒過去，通常被他們拉過去就不會回來，所以3年前設立辦事處，我們只能力爭上游，因為他們比我們早十幾年，所以無論在僑務上，或地方交流有很多困難。

但是經過我們這幾年的奮鬥，大致上可以恢復到平起平坐的局面，以往任何場合，有那邊參加，我們就不參加，我們參加，他們就不參加，但是今年年初開始，我跟這裡的僑胞也發展出一種模式，譬如今年有一位僑領嫁女兒，我們就發展出一種模式，你們男方女方坐幾桌，台灣與大陸各坐一邊，都不上台講話。結果發展出來相安無事，但是也有僑胞堅持站在我們這邊，譬如下星期我要去證婚，他們堅持不請那邊，也有這麼愛國的僑胞，真的很難得。

釜山市在1967年就與高雄市締結為姐妹市，兩個港情形類似，都是第二大城，第一大港，兩個港在過去都處於互相競爭的狀態，但是釜山這六年遠遠超過高雄，因為台灣經濟停滯！在2003年高雄就被釜山超過，2005年釜山是世界第五大港，高雄世界第六，但是今年高雄以排在十名之外。因為大陸港口崛起，釜山排名也逐漸後退，因為被大陸追上。

本辦事處除了我們3位之外還有三位本地雇員，一位是忠國（翻譯），一位是司機，一位韓國小姐，除了表

面的問題，還有許多台灣人製造的麻煩，過去兩年，台灣因經濟不景氣，許多人尤其中南部受到誘惑，免費招待到韓國玩，結果他們來當車手，去 ATM 領錢，結果一領就被逮捕，電話詐騙從台灣開始，然後台灣的幫派跟大陸、韓國結合也搞這些，結果台灣人因電話詐騙被逮捕的有一百七十幾名，而且都關在不同的地方。但是我們中華民國的辦事處，只要在我們轄區內被逮捕的，我們都要去看，當然這種事總領事不可能去看，所以只有我們劉秘書經常去不同地方看，這些人都很傻，為了小利，當然過去幾年台灣因為不景氣，讓人失去理智，但天下哪有這麼好的事情，免費招待。他必須到各個地方去探訪這些人，開庭時，他也要去，台灣家屬來他也要去，所以辦事處和代表處不太一樣，都做這些雞毛蒜皮的事。但是你不做不行，現在民意高漲，雖然兒子在外國做壞事被逮丟我們的臉，可是他媽媽來，你如果不照顧的話，打電話給立法委員，打電話給蘋果日報，真的是受不了，所以我們每天疲於奔命。

因為韓國很排外，台灣人來做生意，做不下去，做貿易還可以，但是要來此定居，許多法律和規定不適合於外國人，許多美國大公司，像 WaltMart (沃爾瑪)，投資兩、三年，摸摸鼻子走了，別的國家它可以做，但在韓國它做不下去，韓國人確實愛用國貨，他們叫身處不二，身體與土地不分，這顯然違反 WTO 原則，但他們一般都非常排外。

韓國的抗爭，據說是世界之最，另外韓國的社會少子化，現在少子化情形比台灣還嚴重，平均一個人生育率為 1.1，離婚率也比台灣高，他們有很多是步我們的後塵，如外籍勞工和外籍新娘方面，幾年前越南新娘都嫁給台灣，現在沒人要嫁給台灣，因為他們知道台灣人比較沒有錢，韓國人比較有錢。但現在不一樣，韓幣貶值，所以可能越南新娘會回流至台灣。我來之前在亞太司是負責東南亞業務，所以對外籍新娘以及外籍勞工有接觸，所以他們步我們的後塵，其實他們的經濟與台灣很

類似，也是要依賴中國大陸，所以許多到那邊投資都過度依賴，國內的產業逐漸空虛，鄉村農村每 4 個新娘就有 1 個外籍新娘，四分之一這個比例相當高。現在因為時間差不多了，我等一下還是請我們劉忠國陪各位到釜山市政府，他中文、韓文翻譯非常好，祝各位韓國研習行程順利。

附錄七、研習團參訪釜山市政府座談會紀錄

考試院 97 年度考銓制度韓國研習團參訪釜山市政府座談會紀錄

時間：2008 年 10 月 24 日下午 3：00

地點：釜山市政府會議室

（行政自治局朴泰洙局長接見 4 位一級主管）

主持人：釜山市政府行政自治局總務擔當官室崔擔當官洛玟

參加人員：釜山市政府行政自治局總務擔當官室崔洛玟擔當官

（課長）、人力管理擔當金鎮讚擔當、能力開發擔當黃東哲擔當、考試擔當姜二奎擔當、人力管理擔當者宋裕長、能力開發擔當者林尚浩、考試擔當者盧東哲、國際能力擔當官室通譯林民庭、研習團全體成員

韓國司儀：台灣考試院代表團與我們釜山總務擔當官室交流座談會開始，首先請我們總務擔當官室崔洛玟先生致詞。

崔課長洛玟：大家好，首先歡迎呂理正團長以及考試院代表團來釜山，我們熱烈歡迎各位的到來，非常感謝各位來釜山，跟我們釜山市地方人事制度作交流。釜山跟台灣地理位置相近，而且感覺上是非常相近，釜山第一個姐妹市是高雄，1966 年我們與高雄成為姐妹市，現在釜山每天飛台北有一航班。

個人覺得與台灣也有特別的緣分，2002 年舉辦亞運會時，釜山市政府主持了市民歡迎團，當時釜山市政府每一部門負責一個國家，主持一個市民的支援團，我剛好負責台灣，為台灣的選手加油，後來台灣給我一個感謝狀。希望今天的座談會能圓滿成功。首先介紹一下我們成員，金鎮讚，人力管理擔當，黃東哲，能力開發擔當，姜二奎，考試擔當，宋裕長，人力管理擔當，朴尚浩，能力開發擔當，盧東哲，考試擔當負責人。

司儀：現在請考試院呂理正團長講話。

呂首席參事理正：首先非常感謝釜山市政府熱烈接待，雖然我是第一次到釜山市來，可是我感覺非常親切。今天我們是來向釜山市取經的，考試院在中華民國台灣是負責全國的政府組織編制、人事制度。最近幾年政治情勢發展，地方政府權力快速膨脹，考試院是文官政策的制定者，如何將中央與地方之權力取得平衡是我們當務之急，所以今天到釜山市來跟大家學習，希望了解貴國的制度作為我們解決國內問題的參考。再次感謝各位的協助。

我來介紹一下我們的團員，我本人叫呂理正，在我左手邊是謝惠元參事兼組長負責考試政策審查，蘇庭興參事，負責資訊處理，蘇清波，秘書處代理處長，劉淑娟科長編纂室科長，黃中令科長人事室科長，黃專員燕華，負責國際文官交流，楊中豪科員負責總務工作，張美君佐理員負責國會聯絡。

韓國司儀：座談會現在開始。

崔課長洛玟：之前收到考試院考察研習題綱，對於您們想了解的內容，我們已將其作成書面資料放在桌上供各位參考，各位可以慢慢參考。由於資料內容比較多，各位想了解的問題，可以一個一個提出，以這樣的方式來回答。

劉科長淑娟：首先感謝為我們研習題綱提供相當豐富的資料，因為對貴國的人事制度還不是非常了解，想請問貴國的人事制度中央政府跟地方有無差異，地方政府的員額是由哪個機關來決定？

崔課長洛玟：首先說明中央政府與地方政府的公務員制度，在制度上沒有很大的差異，中央政府與地方政府各有相關法令規定，但內容大致上沒有很大的差別。在提供的資料第 24 頁有介紹中央政府與地方政府的制度，地方政府負責人事的部門是地方政府的總務擔當官室（相當

於總務科)，總務擔當官室所管轄之工作內容有人事方面之任用、轉任、升遷、教育、薪資，能力發展、表揚等方面。韓國是行政、立法、司法三權分立，由行政安全部負責公務員所有人事方面的編制，各機關按照行政安全部的方針、標準規定公務員的編制制度。

呂首席參事理正：行政安全部如何決定員額要多少？地方政府公務員的員額相對於中央政府又有多少？

崔課長洛玟：剛我們跟局長面談時也提到過，現在中央政府要採取的方式我們稱為總額人事費，金額核定後再撥給地方政府，中央政府核定標準，是按照該城市的人口、經濟能力、面積、產業等情況核計經費，譬如中央政府給釜山市政府一筆經費，按其經費預算任用新的公務員，他也可以決定職等或職位等等，即按其金額制定。

呂首席參事理正：在公務體系裡面，常任文官跟約聘僱人員比例是多少？

崔課長洛玟：我們公務員大部分都是常任，沒有臨時僱用公務員。

謝參事惠元：既然地方由行政自治局考試，中央另外也有考試，請問通過考試的人，中央可以調至地方，或地方可以調到中央嗎？像日本國家與地方公務員分開是不可以互相調任。

崔課長洛玟：中央政府與地方政府的考試是分開的，如果他考上地方公務員考試，就不能至中央政府工作。基本上中央政府與地方政府公務員是不能互相升遷移動調任的。不過如果有特殊的情況是可以互相交流，交流的意思是說國家公務員派遣至地方工作，那地方政府也會派到中央政府工作。

謝參事惠元：這種情形多不多？

崔課長洛玟：不多，非常特殊情況下才有交流。

謝參事惠元：在釜山市政府，哪些公務員可以不經公務員考

試，像室、處、局長等在這些層級的人可以不經考試嗎？
崔課長洛玟：所有的公務員都要經過公開競爭考試，才可以錄取當公務員，特殊的情況下譬如說有特別的資格或者是特別的能力，我們才用契約職，契約職是沒有經過公務員考試的。

劉科長淑娟：中央與地方考試分開，如果地方有職缺時，如何公告，哪些人可以應徵這個職缺？

崔課長洛玟：每年年初會估算明年退休的人數、新設置機構的需要人數，評估之後考選人員。

劉科長淑娟：如果機關有缺，別的機關的人可以來參加甄選嗎？地方政府之間可以商調嗎？

崔課長洛玟：大致上我們公務員職類分行政及技術，技術職包含電腦、土木、專業技術，行政職公務員是不能交流的，技術職公務員特殊情況下可以跟其他地方政府交流，一對一交流，他要到釜山來，釜山剛好有一個缺可以互相交流。比方說釜山這邊有缺，當場沒辦法考試，這時候可能到別的地方政府問有沒有人希望到釜山工作，如果有意願的，就到釜山工作，除了這種情況外，幾乎是沒有交流的。

劉科長淑娟：所提供之資料第 46 頁有轉補任用，請問轉補任用之意涵為何？

崔課長洛玟：轉補任用是說比如說一個行政人員在總務科工作，到一定時間後，調到其他單位工作（比如國際協力科），屬於內部單位的調任，不是對外。

蘇參事庭興：兩個問題請教，第一個問題最近看到報導，貴國大統領就任之後，政府機關簡併，人事也有縮編，我想請教中央政府組織縮小，對於政務之推動、行政效率及便民服務等各方面有無受到影響？對於地方政府之運作有何困難？

崔課長洛玟：李明博總統就任後，精簡政府組織，不僅中央

政府組織減縮，地方政府也把不需要的機構縮小化，像釜山市政府近年大概裁減 200 人。市政府裡有 4000 個公務人員，不包括區政府，減少了 200 人。

蘇代理處長清波：請問這 200 人有獲得怎樣的保障，離開時領多少錢？

崔課長洛玟：200 人不是裁員，而是退休之後不再補充，如果一下子解僱 200 人，可能在行政運作效率上會有問題，所以退休人員就讓他退休，沒有再補充，慢慢就有 200 人。

蘇參事庭興：第二個問題，請問市政府裡，公務員男女比例是怎樣的情況，有無男女性不適合之職位限制。

崔課長洛玟：釜山市政府男女公務員比例是 7：3，如果包括區政府男女比例是 64：36，區政府的女性公務員比較多，現在沒有一部門有男女性別限制，之前消防人員有限制女性不能應考，現在沒有限制，最近公務員考試女性錄取率佔 70%。

呂首席參事理正：貴國對身心障礙者，少數民族或原住民族有無特別保障？

崔課長洛玟：我們國家有法令規定，身心障礙者，可以錄取為公務員，比例是定員的 2%，明年開始會升為 3%，釜山市為滿足政府這樣的需求，每年新任用的公務員定員的 5% 是身心障礙者，所以目前釜山市公務員身心障礙者佔 1.6%。另外韓國因為沒有少數民族所以沒有對這方面的保障，不過對於低收入的人有保障，對於低收入階層的保障從明年國家公務員開始，所以目前釜山市公務員還沒有這樣的制度。

謝參事惠元：剛聽到你們提到 5 級公務員，5 級裡面是否可再細分。

崔課長洛玟：韓國公務員職等分 1 到 9 級，5 級以上為管理階層，5 級公務員裡面沒有再細分，我們公務員從 9 級

開始，9 級是最低，9 級公務員，我們稱為書記補，8 級是書記，7 級是主事補，6 級是主事，5 級是係長，事務官，4 級是書記官，3 級是副理事官，2 級是理事官，1 級是管理官。

呂首席參事理正：像行政自治局長跟交通局局长一樣但和人事、會計單位主管是否同級？

崔課長洛玟：局長是 3 級，人事擔當官是課長 4 級。

呂首席參事理正：那行政安全部的一級主管？

崔課長洛玟：部長與副部長是政務職，不是公務員，下面一級主管叫做局長，本部長是永業公務員，是最高層的管理階層，現在中央政府一級至三級都稱為高職位公務員。

呂首席參事理正：行政安全部的局長與行政自治局局长職等是否一樣？

崔課長洛玟：中央政府的局長比地方政府如釜山市政府的局長高一級。

劉科長淑娟：公務人員分 9 級，公務員有分等級來考試嗎？

崔課長洛玟：1 至 9 級公務員有三種不同考試，9 級公務員考試，7 級公務員考試及 5 級公務員考試，5 級考試叫做行政考試。

劉科長淑娟：請問錄取率與及格標準為何？

崔課長洛玟：現在公務員是比較有保障的職業，因此有許多人想報考公務員，有的職業錄取率為 1：100，及格標準按成績的高低，第一試是筆試，再來要通過面試，通過兩試之後才能錄取。

蘇代理處長清波：面對國際金融海嘯，一般當公務員有無減薪過之紀錄，是否要面對這樣的問題？

崔課長洛玟：目前為止，沒有減薪的措施，不過明年恐無法調升薪水，每年都會按物價高低調整薪水，明年凍結。

劉科長淑娟：面對國際競爭，不曉得貴國有無外語考試？

崔課長洛玟：英文是必考的科目，一種是英文實力優越者的考試，今年我們會錄取 10 名英文精通者。

呂首席參事理正：面對中文之趨勢，有無要考中文？

崔課長洛玟：目前並沒有考慮把中文列為必考的科目，不過我們會就現有公務員選拔中文優越者，給予他們優惠，特別的訓練等等。我們市政廳裡有英語、日語、漢語等三種語言特殊公務員，他們對這些語言比較精通，中文方面大概有 40 個公務員。

黃科長中令：請問貴國公務員退休，所領的退休金是現職公務員的百分之幾？

崔課長洛玟：退休人員所領的退休金，依工作期間而不同。譬如工作 30 年以上者可以領現職公務員薪資的 75%。

呂首席參事理正：如果各位沒有問題，不曉得釜山市政府有何指教之處？

崔課長洛玟：台灣國家公務員與地方公務員制度上有無差別？兩者之交流多不多？

謝參事惠元：在台灣中央公務員與地方公務員在制度上是完全一樣，而且可以互相交流。中華民國公務員考試是統一由中央機關舉辦，公務人員之考試、銓敘、登記、任用、考績通通由中央機關制定。

呂首席參事理正：我們在高普考部分是完全沒有限制，不過在特種考試部分，有限制其分發單位服務 6 年之後才能轉調。

韓：貴國退休年齡為何？

謝參事惠元：我們法定退休年齡為 65 歲，但年滿 50 歲服務滿 25 年，也可自願退休。

韓：韓國公務員退休年齡是 65 歲，工作 20 年以上才可以領退休金。明年開始我們公務員之報考年齡沒有上限之限制，比如以前有限制 18 歲、20 歲、30 歲，現在報考年齡沒有上限規定，不知台灣是否跟我們一樣。

謝參事惠元：台灣現在有最低年齡限制在 18 歲以上，但我們在有一些考試像警察、法官，有 35 歲及 45 歲最高年齡之限制，但是其他也沒有限制。

韓：不知道台灣是否有公務員勞動協會之組織？

謝參事惠元：台灣現在有公務人員協會，但是各機關公務人員協會現在還並不是很多，公務人員協會與機關之協商還沒有很多，譬如待遇的協商，跟一般公會、職業工會還是有一段距離，協會成立到現在只有 6 年。

韓：韓國公務員分 1 級到 9 級，台灣公務員之職等如何分，有多少職等？

謝參事惠元：台灣有 1 到 14 職等，最高職等為第 14 職等，部會之下次長是第 14 職等，像我們今天來首席參事及參事都是 13 職等。

韓：考試方面，韓國有分一次考試及二次考試，一次考試是共同科目，二次是專業科目，一般都 5 至 7 科。譬如 9 級考試，共同科目 3 科，專業科目 2 科，考 5 科。7 級公務員共同科目 3 科，專業科目 4 科，考 7 科。不知道台灣有無這樣的分別？

謝參事惠元：在台灣有些考試也有分一、二次考試，第一次考試是筆試，筆試也有分共同科目和專業科目，依等級有的考七科、五科，有的考試有第二試，第二試有的考口試，有的考體能測驗。

韓：台灣是否也有像我們 5 級行政考試，有這樣的分別嗎？有無學歷限制？

謝參事惠元：台灣公務員考試也有像貴國分級考試一樣，分初等考試，18 歲以上即可應考，無學歷限制、普通考試，高中畢業即可考、再上去是高等考試，高等考試分三等種，一個是大學，一個是碩士，一個是博士。

韓：韓國公務員考試沒有學歷的限制，現在韓國年輕人比較喜歡當公務員，因為生活比較有保障，不知台灣的情況

如何？

謝參事惠元：對於國際的不景氣，不只是南韓，台灣也有這種情形，台灣這幾年公務員考試一樣也很競爭。不過我們的錄取率比你們高，大約在 3% 至 5% 之間。

韓：台灣公務員一般平時考核如何評估，5 職等升 6 職等升遷的期間需要多長？

謝參事惠元：台灣對於公務人員的考核，分二種，一是平時考核，一是年終考績，如果以你們級來說，要跳一級的話，要經過年終考績，兩年考績連續甲等以上，或者三年之內年終考績一甲兩乙就可以升一職等，但還是有一限制，雖然兩年考績甲等可以跳一職等，但是還是要受其職位的限制，譬如說書記官，不可能一直升，要有職缺，依職位一步一步升遷。我們年終考績甲等比例是 75%，如果考績甲等，除兩年可以升一職等外，在年終時有一個月到兩個月的考績獎金。

韓：韓國對公務員考核有評估者和確認者，你們是怎麼分？

謝參事惠元：我們除了平時考核外，還有年終考核，平時考核部分由部門主管考核屬下，年終考核由部門主管初評後由一委員會複評後送首長核定。

韓：韓國對於公務員考核是多面評估，就是有一般的職員同事組織評估團，如果有一人要升遷，除上級之外，加一般職員評估團一起評估考核。

謝參事惠元：台灣目前沒有這種制度，這樣考核只有在私人企業才有。

韓：考核的方案有一種是對其平輩、同事、上下組織評估團來評估他多面的成績。

韓：臺灣公務員 1 職等到 14 職等，中間有無考試。

謝參事惠元：第一職等的考試、第三職等的考試、第六職等的考試，有大學畢業資格的人可以參加第六職等考試。

韓：沒有其他的問題了。

呂首席參事理正：謝謝釜山市政府同仁，也歡迎大家來台灣交流，非常感謝。

結語

崔課長洛玟：：短短時間內，透過這樣的交流，對於兩地公務員制度可以有深入的了解，非常感謝有這樣的機會，我們可以互相學習，再次謝謝各位，衷心祝福，願各位在釜山健康愉快，也希望在釜山能有一個美麗的回憶帶回台灣。

附錄八、研習團參訪韓國行政安全部座談紀錄

考試院 97 年度考銓制度韓國研習團參訪韓國行政安全部座談紀錄

時間：2008 年 10 月 27 日上午 10：00

地點：行政安全部會議室

主持人：行政安全部事務官金永樹

參加人員：行政安全部事務官金永樹（Kim, Young-Soo，國際協力科）、人事政策組千俊浩（Chun, Jun-Ho）、教育訓練組申勝烈（Shin, Sung Yeol）、研習團全體成員、駐韓代表處孫善誠秘書

金永樹事務官：謝謝大家訪問行政安全部，我是事務官金永樹（Kim, Young-Soo），接下來介紹在座的幾位官員、行政安全部人事室的組織架構及人事相關業務。我是金永樹，國際協力科科長，人事政策組千俊浩（Chun, Jun-Ho），教育訓練組申勝烈（Shin, Sung Yeol），接下來介紹人事業務簡報。

行政安全部人事室業務簡報（人事政策組千俊浩（Chun, Jun-Ho）簡介）

一、特徵

首先介紹人事室人資改造的計畫，它的主要任務是錄取有能力、有才德的人。以前中央政府人事機構一直是獨立單位，叫做中央人事委員會，今（2008）年 2 月 20 日新政府成立之後併到行政安全部，這是李明博總統政府組織精簡政策之一。

行政安全部人事室主要負責公務員之考選、任用、在職訓練、考核、退撫等配套措施事宜，相關的法律規定是根據國家公務人員法。

二、主要特徵

* 永業公務人員：

韓國公務員永業公務員約 80%，20%是非永業公務員，係特種考試及格，國家公務員人數約有 60 萬人，內含警察、教育人員等地方公務員，人數約 18 萬人

左右。

* 實施考核制度：

每年考核公務員，並公布成績，會參酌各個職等實施不同職等之考核。

* 以公開招募為原則：

以往垂直式的 1 至 9 級，最高 1、2、3 級屬於高級文官，統合辦理。公務人員任用考試，目前有 5 級、7 級及 9 級等三種考試。

* 整併相同職群規劃：

公務人員類型分兩種，一種是永業公務員：一般公務員，一種是非永業公務員：政務人員、特種公務員（警察、法官等等），特種公務員依特種考試來任免，特種公務員有特殊任用法，依特殊經歷、資歷特別任用。韓國人事管理業務與一般大同小異，差不多。最近韓國公務員相關規定及改造有很多的變化，目前還在進行當中。

三、人事均衡

* 以均衡發展為目標：針對女性公務員之特長，男女性別平等，殘障人士，地方和中央及文理科別均衡。以往韓國公務員以男性為主，而且大都是文科出身，近年 5 級及 7 級公務員女性比例已超過一半，最近對於社會弱勢及低收入的家庭關照進行相關措施。1 至 3 級高職等公務人員（相當於我國 13 至 14 職等），司、局長、處長級高階公務員，定員以後開放競爭，不是只針對內部該所屬部會部門，也會公開對外開放其他部會人員競爭，對於甄選有嚴謹的相關措施，他們注重人性與倫理，本身要不斷的學習與謙虛。

* 建立人資檔案：成績好不一定會做事，這也是公務人事管理最難的議題之一，目前韓國還在進行當中，甄選人才公開、透明、合理是關鍵因素，所以建立一套電腦管理資料庫把相關的人事資料鍵入，建立人力資料庫，庫存檔案。資料從無到有，對以後人才選拔有參考的依據，因應不同的需求，他們有不同的配套方法，當然在施行

初期會受到高級主管相當的反彈，但是目前已經上軌道了。

＊考選制度調整：韓國公務員雖然年資、職等相同，但是績效、薪資不同。針對公務員考試制度，他們逐步加強面試，著重面試。對於培訓，加強建置公務人員在職訓練的相關課程與科目，及主管級公務員的領導統御能力及如何與下屬溝通、心態、諮商等投影課程。

中央建置的人事資料庫，相關的單位如有需求可用來尋找相關的人才，對於個人資料訊息保護會作相當的防護，以避免個人資料外洩。

簡報結束，謝謝大家。

意見交流

呂首席參事理正：首先謝謝行政安全部給予我們的接待，在交流之前先介紹研習團成員，謝惠元參事負責考試政策審核，蘇庭興參事資訊室主任，蘇清波是秘書處代理處長，劉淑娟科長負責考銓資料的編撰，黃中令科長人事室科長，黃燕華專員負責國際交流，楊中豪科員負責總務工作，張美君小姐負責國會聯絡。

韓國政府近年來在政經方面的發展，極為快速，我認為就是因為韓國有優秀公務員支持當推手，讓我們非常推崇。考試院是中華民國最高考試機關，負責公務人員考試、任用、銓敘及負責全國公務員有關事項決策，和專門職業及技術人員考試。今天參訪團有 4 位高階主管，2 位中階公務員，3 位承辦人員，我們是來學習來取經的，希望借重貴國的經驗，能夠讓我們文官制度更健全。現在就相關的問題來請教。

謝參事惠元：3 個問題請教，第一個問題人事委員會轉換至行政安全部，轉換過來，它的目的是什麼？是不是只有名稱改變還是有其他的改變？韓國原來有 22 部，後來改為 18 部，李明博總統上任之後精簡為 15 部，請問組織精簡，內部的組織業務有無變動？

韓：基本上沒有大的變化，重疊的部分如國會聯絡組和國際協力科有重疊作業，其他基本上沒有多大的變化。

謝參事惠元：那你們安全部分又是如何？

駐韓代表處孫善誠秘書：由他們行政安全部負責。

謝參事惠元：第二個問題，中央機關年終的考績如何考核？

韓：基本上是一年一次，由主管來考核，有些部會會二、三次。

謝參事惠元：那天在釜山聽他們說同樣層級的人員互相考核，有這樣嗎？

韓：並不是每個單位都是，可能是地方政府或行政法人之機關採行。

謝參事惠元：第三個問題是增加面試，是否考試後再進行？

韓（科長）：三年之前已開始實施，現在是消除筆試增加面試，面試是表達自己的意見，為了考核其分析事情的能力，所以在考試之前有些設計使他們在評審面前，使考生能發揮其能力。面試不是對考試制度發表意見，是看其意見或道理是否合乎人性，是否有偏頗的價值觀、對國家、社會之想法等等。這些是筆試考不出來的。也許有的人筆試考的很好，他們會舉行複試，會增額錄取一些後補人員再進行一、二、三次複試，以選拔適合的人選。

呂首席參事理正：面試是適用於所有的公務員考試，還是只適用於一些特殊種類考試？如外交人員考試、司法人員考試。

韓：我們的目標主要是中央的單位，可是有些特種考試，譬如說司法特考，是由法務部主管，警察特考是由行政警政署，地方政府筆試是由他們負責，面試是由各地方政府負責，我們朝此目標前進。

呂首席參事理正：所以韓國的中央公務員都要經面試？

駐韓代表處孫善誠秘書：是，像5級、7級人員也是適用。

蘇參事庭興：根據美國布朗大學調查，韓國電子化政府程度相當高，請問這樣情況下，人力有無精簡？

韓：韓國電子化政府的發展和人員精簡沒有多大的關係，他們可能被分配到需要的單位去。李明博政府二月上任之後，我們有精簡約 1500 人左右，問題都在部會，精簡

- 和電子化並無直接關係，只是加強便民服務。
- 蘇參事庭興：第二個問題公務員的訓練課程，有無加強電腦方面的課程。
- 韓：加強很多，外語及其工作有關的課程，跟空中大學或社區大學合作，有些課程是公開的。
- 蘇代理處長清波：台灣目前公務員訓練每人每年至少 40 小時，請問韓國有無相關規定。
- 韓（科長）：韓國 100 小時，地方公務員依其職等業務工作酌予加減，一般中央是 100 小時，都是選修課程，像本人就參加社區大學，空中大學及研討會等各種課程研習。
- 劉科長淑娟：請問公開職位制度及政府人力資源資料庫，兩者是否相結合，怎樣提供給公務員或一般民眾知道公開職位的訊息？
- 駐韓代表處孫善誠秘書：這有關人事權問題，內部主管及一定職等以上的人才可以檢索，職位有缺時經核定後完全公開透明化。
- 劉科長淑娟：第二個問題，高級文官一至三級，中央與地方彼此互不交流，看資料韓國有高級公務員制度，請問高級公務員制度的運作方式為何？高級文官甄選或遴選如何運作？
- 韓：高級文官一至三級，是經特別遴選，是互相交流並不是平行。
- 劉科長淑娟：韓國公務員考試除筆試、面試外，除科目考試之外有無性向測驗？
- 韓：我們已經廢除筆試，採 PSAT，狀況判斷 40 題，語言能力 40 題，資料分析 40 題三科，以前之共同科目像憲法、主義等都廢除了，我們叫做公務人員適性測驗，取代第一次筆試。
- 黃專員燕華：韓國原來人事機關有二，行政自治部與人事委員會，現移至行政安全部，組織層級是否有調降？
- 韓：只是名稱改變，實質並無變化，人員精簡。一般老百姓認為以前獨立，現在合併之後是否有損專門性，以前也

這樣想，現在合併之後，覺得跟以前差不多，各有優缺點。

韓：大家都是專家，問的問題都很深入。有兩個問題請教，
1. 題庫之命題委員是否具有公務人員身分？2. 中央部會有無面試公務人員？

呂首席參事理正：我們有典試委員資料庫，人員包含學者、專家，公務員也有，但公務員也都具有教職的身分。面試原則上有三個口試委員，其中有一口試委員是用人機關代表，譬如外交官考試，一個是外交部代表，如果考司法人員，一個是司法院代表，另外兩個是學者專家。有些時候是心理測驗，有些時候是一般的測驗，原則上題目有兩大來源：一是題庫挑出，一是由專家學者臨時命題。

蘇代理處長清波：補充一下，譬如警察特考，也許就會請警察大學之教授及高階人員來參與。

呂首席參事理正：筆試不會，口試才會。

駐韓代表處孫善誠秘書：是否會實施適性測驗（PAST）？

呂首席參事理正：外交官考試適性測驗目前正在規劃，但還在評估是否適合，目前還沒有實施。

韓：請問貴國公務員退休年齡幾歲？

呂首席參事理正：服務滿 25 年，50 歲即可自願退休，65 歲是強制退休。

韓：韓國是滿 60 歲強制退休，服務滿 20 年可以自願退休，非常謝謝大家的參訪。

會後參訪韓國電子化政府概況

附錄九、研習團參訪韓國行政學會座談紀錄

考試院 97 年度考銓制度韓國研習團參訪韓國行政學會座談紀錄

時間：2008 年 10 月 27 日上午 11：20

地點：韓國行政學會會議室

主持人：南宮謹（Keun Namdoong）會長

參加人員：南宮謹（Keun Namdoong）會長、朴興植教授（Heungsik Park）、金太英副教授（Taeyoung Kim）、趙慶鎬教授（Kyung-Ho Cho）、崔永出教授（Young-Chool Choi）、研習團成員、駐韓代表處孫善誠秘書

南宮謹會長：竭誠歡迎考試院研習團蒞臨行政學會，行政學會目前有 1600 名會員與 150 個機關有聯繫，一般會員都是學者專家，他們本身在學校有辦公室及研究室，所以學會辦公室比較狹小一點，請多包涵。學會現有會長，辦理國際學術研討、國際學術演講與國際交流，各委員會及研究委員會之成員都是學校的老師教授，四位副會長都是廉政委員會之理事，三位是教授，一位是行管部的次長，四位以往都是幹部也是會員，行管部的次長以前是國會的副議長；介紹至此，我們現在可以開始研討了。

呂首席參事理正：首先介紹我們的團員，謝參事惠元，負責考試政策，蘇參事庭興，資訊室主任，蘇代理處長清波，秘書處代理處長，劉科長淑娟，負責考銓資訊的整合，黃科長中令，人事室科長，黃專員燕華負責國際文官交流，楊中豪科員負責總務事宜，張美君小姐負責國會聯絡事宜。

非常感謝會長給予我們學習的機會，我們是來取經的，考試院是負責中華民國文官政策最高決策機關。西元 2000 年陳水扁先生當選總統，為第一次政黨輪替，2008 年馬英九先生當選總統，為第二次政黨輪替，我們在文官政策上會有些困擾，第一個是國民黨在執政五十幾年之後，西元 2000 年第一次政黨輪替之後文官的適應問題，另一問題是政務官與事務官的切割問題。以往

事務官經歷一定時間之歷練後升政務官，我們在 2005 年將政務人員與事務官做切割，原來常務文官之年資不能合併計算政務人員年資，所以政務官大部分都來自學界，但是他們基本上是缺乏行政經驗，所以常會產生事務官和政務官之間的衝突，所以我們才來此學習，像這個問題，韓國是如何處理？

南宮謹會長：中華民國是五權分立國家，考試、監察獨立於行政、立法、司法，考試制度應該比韓國更健全，應該是我們向你們學習。根據個人所了解，韓國在 1990 年代後期金大中就職之後，文官考選制度有很大的變化，但是政務人員部分並沒有很大的改變。韓國政務人員主要來源有三：一是來自行政體系，二是政界，三是學者專家。以前也有來自軍方，但只限於國防部或軍事有關機構。財經部會有關財政方面及科技部門會有學者專家，一般學者專家進入政務體系有限，大部分是出自於行政體系。像部會之隸屬的委員會及諮詢委員會，學者專家進入的比較多。

政務職之情況與貴國類似差不多，我們有些獨立單位像人事委員會，不過李明博總統上任之後，把人事委員會併入行政安全部，一般認為如此會欠缺獨立及專門性。但是各單位的整合雖有變化，但職責、職等及職務並沒有很大的變化。單位有缺額，提出至人事委員會之後，再對外遴選，完全公開透明化，這也是高級公務員一、二、三級整合的最大原因之一。

1、2、3 級包含室、局、處長 1500 人，其中外交部 300 人，2005 年開始實施 1、2、3 級高級公務員規定 20% 對外公開遴選，包括跨部會及所屬部會。如此所屬部會次長的人事權責大大的縮小，他們相當不滿，從 30% 降為 25%，所屬部會增加 50%，第四級升第三級增加人性評估。他們 20% 對外公開，明定 20% 對外公開，實際上百分之四、五十左右。所以對文官體制上有很大的衝擊，公開透明對以往的體制有良性競爭。

政務職為 1、2、3 級高職等，承上啟下，是很重要

的職位，一、二、三級公務員每兩年要接受適性測驗，如果通過測驗可以續任。事實上韓國一、二、三級公務員依慣例不可能做到退休，隨時準備下來。所以他們做幾年之後可能派至地方政府或行政法人去做，又恢復為一般文官。

呂首席參事理正：請問在韓國有無公務人員行政中立立法之類之立法？

南宮謹會長：當然有。

呂首席參事理正：如果是公務員或政務人員，有無相關規定限制他們在退休或離職之後幾年內不能擔任相關業務之私人公司之業務（利益迴避）。

南宮謹會長：有相關法令規定，不過我認為利益迴避這樣的事情，可能一小部分的人會有一些問題，但大體而言並沒有。為什麼？因為我們的行政中立實行的很徹底，韓國自 1987 年之後政黨輪替了五次，一般公務員從 1 至 9 級公務員都很守法，不會隨意表態，徹底維持行政中立，不會受到政黨輪替的影響，大部分的公務員都謹守行政中立。

韓：1 至 3 級的適性測驗目前不是 2 年，而是 5 年，我們學者專家建議至少 2 至 3 年做一次適性測驗。

南宮謹會長：像前任盧武鉉總統時是中間偏左政府，比較激烈改革派之組織，現在李明博總統比較保守，中間偏右。可是行政單位之相關人員，像盧武鉉之行政安全部之兩位次長，第一次長及第二次長，都在盧武鉉總統時做了比較激進的事情，可是目前他們還在，財政部以前的一些高級主管目前也還在。韓國自 1987 年政黨輪替已確立了公務人員行政中立，所以五次以來沒有太大的改變。

呂首席參事理正：請問如果他們是常任文官是教育人員，譬如學者教授轉任當政務官之後，他原來的退休年資可否併入計算？

南宮謹會長：一般學校休職條例比較彈性，不管是擔任部長、政務次長，需要學校配合政治上的事情及相關作

業，學校都充分配合。另外開放型職務，最近年輕的學者專家，會去擔任 4、5 級職務，譬如說局長職務，再回來復職，他的身分或學者資格並沒有變化。

呂首席參事理正：在台灣因為退休年資不能合併計算，不管學者來當政務官，或者常任文官轉任政務官，部分人因為還沒有到退休年齡，離開之後無法回任，所以不願意轉任政務人員。

南宮謹會長：韓國像這類的問題也很多，依學校、學系不同而有不同的標準。以往也無法回任，現在會認定或默認，因為目前全國尚無統一的標準，沒有嚴格限制，主要看學校、學系及學生的不同表態或意見而定，而且韓國是休職，不是退休。

謝參事惠元：問一個比較實際的問題，在韓國雖然有行政中立法，可是他的支持度，像李明博有百分之四十幾，像以前幾乎都是百分之三十幾，那真正在一般老百姓或公務員相處時，是否會表明自己支持誰？因為這邊抗爭很厲害。

駐韓代表處孫善誠秘書：韓國沒有族群問題，韓國是單一民族，沒有種族、顏色問題。

謝參事惠元：老百姓對兩位被判刑的前總統的看法如何？

駐韓代表處孫善誠秘書：兩位被判刑的前總統是因輿論而判，溯及時效，那是全斗煥與盧泰愚時跟行政沒有關係。全斗煥政變是 1981 年，做了兩任總統，1988 年盧泰愚上任，做了一任下來，1992 年金泳三就任，老百姓及國會議員就一天到晚批評，金泳三認為不能這樣不經濟的消耗，就在國會舉行特別聽證會。

謝參事惠元：你們老百姓沒有說什麼？

駐韓代表處：老百姓 99% 討厭全與盧，這跟政黨無關。

謝參事惠元：貴國韓國行政學會是否跟台灣有交流？

南宮謹會長：韓國行政學會與台灣中國行政學會詹中原教授有交流，再補充一下，一般政務人員回任原單位是可以的。學者專家競選國會議員一般是很喜歡。上星期行政學會決定成立台灣行政研究會，所以他們聘請一些學者

專家來研究台灣行政，上星期發表三篇論文。。

呂首席參事理正：詹中原教授現為考試院考試委員，熱衷推動國際間的交流，我們考試院有國際學術交流業務，承辦人為黃專員燕華，將來可以學術交流，歡迎到台灣來。

南宮謹會長：如果你們願意的話，也可以簽署相關的合作協定，12月26日我們要訪問越南，因為越南沒有行政學會，隸屬越南內政部，如果考試院有意的話，我可以利用這次的機會，幫忙考試院與越南內政部聯繫。我將在十二月底退休，但會繼續推動相關會務，並繼續支持中華民國，推動政府中央相關單位的結合。明年我們將舉辦國際行政學會的年會，我們會發函邀請各國行政學會及相關中央政府機關參加，如韓國行政安全部，如果屆時考試院願意的話，可以發函邀請你們參加。

我們現在正在準備編印行政學會五十週年紀念刊物，完成之後再寄給考試院參考，希望我們以後能保持聯繫。

呂首席參事理正：今天的座談會讓我們獲益良多，不管是學會團體或是會員個人，我們都非常歡迎至考試院作學術交流。

南宮謹會長：最近舉辦研討會之論文集已出版，內含三篇台灣行政研究的論文，提供給你們參考。

呂首席參事理正：謝謝。

附錄十、研習團參訪韓國行政研究院座談紀錄

考試院 97 年度考銓制度韓國研習團參訪韓國行政研究院座談紀錄

時間：2008 年 10 月 28 日上午 11：00

地點：韓國行政研究院會議室

主持人：鄭用德（Yong-duck Jung）院長

參加人員：鄭用德（Yong-duck Jung）院長、崔順英所長（Choi, Soon-Young）、姜正石部長（Jeong - Seok Kang）、洪載煥所長（Hong, Jhea-Wjan）、金允權博士（Kim, Yunkwon）、研習團成員、駐韓代表處孫善誠秘書

鄭院長用德：再次歡迎大家訪問行政研究院。首先介紹今天幾位本院參與座談人員：姜正石博士，計畫調整部部長、崔順英所長（人力資源管理研究所）、洪載煥所長（電子化政府研究所）、金允權博士（人力資源管理研究所研究員）。

呂首席參事理正：介紹本研習團團員，謝惠元參事兼第一組組長，負責考試政策、蘇庭興參事兼資訊室主任、秘書處蘇清波代理處長、劉淑娟科長，負責考銓圖書的編輯及出版、黃中令科長，人事室科長、黃燕華專員，負責國際學術交流、楊中豪科員負責總務工作、張美君佐理員負責國會聯繫。

鄭院長用德：先以簡報介紹行政研究院組織概況，相關運作情形，待簡報完畢再進行座談討論。

韓國行政研究院簡報（由計畫調整部部長姜正石博士（Jeong - Seok Kang）簡報）

韓國行政研究院的任務是對行政系統進行全盤的診斷與評估，為快速變遷的世界提供行政系統中長期的行政發展策略，蒐集、分析與傳遞公共行政相關的資訊，與尋求國內與國際研究機構的交流合作。

行政研究院組織架構包括政府革新、人力資源管理、法規研究及政策評估中心等；另並設立未來行政研究小

組、行政預算訂定研究專責小組、地方政府行政專責小組等（請參見簡介組織架構圖）。

培訓中心為相關國外政府如東南亞地區未開發國家培訓公務人員，近年來有烏克蘭、越南、俄羅斯、寮國等國家公務人員在此培訓，培訓中心包括律師 3 人、院長、博士及相關研究人員，今年預算有 80 億，本身有 20 億，一年約有 100 億韓元左右。

第 5 頁為行政研究院與國際交流概況，包括歐美及亞洲國家，亞洲國家主要是與日本、大陸的行政學院交流，另還有越南、泰國、馬來西亞及印尼等國家，今年 9 月貴國政大詹中原教授來此簽署備忘錄。

韓國公務人員人事制度簡報（人力資源管理研究所所長崔順英博士簡報）

一、韓國人事制度簡介

中央設中央人事委員會，為獨立機關，1999 年 5 月設立直接隸屬總統府，今年 2 月政府進行組織改革，中央人事委員會改隸屬於行政安全部，這 8 年以來，它為相關人事政策及制度做了很多的貢獻。

韓國公務人員分為二種，一種為有身份保障的永業性公務人員，另一種為沒有身份保障的非永業性公務人員，目前韓國公務人員總數有 95 萬多人，國家公務人員有 58 萬多人，地方公務人員有 33 萬多人。

一般公務人員任用分為 5 級、7 級、9 級三種公開競爭考試，行政、外交特考是屬於 5 級公務人員考試，因鑒於以往韓國公務人員職等系統過於封閉，近年來增加公開職位及特別任用制度，稱作「新公共管理制度」，原 5 級以上公務人員由總統任命，6 級以下為所屬部會首長任命，為分權化，改為 3 級以上由總統任命，4 級以下為所屬部會首長任命。

一般升遷的年限，9 級升至 8 級約需 2 年，7 級升至 6 級約需 3 年，5 級升至 4 級約需 5 年，但若遇瓶頸現象，實際升遷所需年數還要更多。

3 級以上高等公務員制度，為參考美國 1978 年實行之

SCS 高級公務員制度，公開性職務，可跨部會提出申請，約佔 50%，高職等公務人員採相關性向檢定，此為參考美國、加拿大等相關國家所實施，另會考核其能力、經歷、人性等等。

中央公務員教育院為公務人員訓練之統籌機關，中央及地方政府皆有設置公務人員訓練機構，教育類型分為基本教育、專門教育及其他教育，基本教育包括升遷及新任科員訓練；專門教育為有關專門職業技術職務訓練；其他教育包括個人素養、倫理、職業觀等訓練。

公務人員薪資結構是基於年資原則，薪資水準是依據服務年資長短計算，近來以績效考核為主要評估因素，4 級以上科長為年功制，採績效管理和評估系統，5 級以下的人員採改進評估系統的做法。

服務 20 年以上，可請領月退休金或一次退休金，相關福利設施主要為教育補助等等。

二、人事制度改革

韓國人事制度由封閉型改革為開放型，人事改革為中央人事委員會主導，目前仍在持續進行中，如：增加高級公務人員公開職位開放、建立各種公私部門交流方案、職務分析、人事均衡制度等。

總額人事費制度，高級公務人員制度是從 2006 年 7 月開始實施，包括中央與地方、政府與民間人才交流，過去 10 年以來是參考美國職位分類制度運作。

人事均衡制度指的是性別平衡、社會中低階層進入公務人員的照顧保障制度，如：過去 5 級考試有 5% 女性保留錄取名額，近來女性錄取名額比例已超過 50%，尤其近年來司法特考女性錄取比例逐年增加，外交特考女性錄取已達 60%，目前甚至考慮要保留男性錄取名額。

為了加強公務人員的專業知識，會擬定專業目標，推動相關配套措施，總額人事費制度是從 2006 年開始實施，開始只有 10 個部會實施，目前已擴展到全部機關單位，總額人事費預算制度是以各部會人事費用自律化為目標，相關人事制度是參酌 1980 年英國柴契爾首相相關的人事制

度。

中央人事委員會以前為獨立機關，現雖因組織改革隸屬於行政安全部，但仍執行推動其所擬定目標，中央與地方所擬定目標仍繼續進行。

意見交流：

呂首席參事理正：貴國今年2月進行政府組織改革精簡，對公務人員有何衝擊？公務人員的反應如何？

韓：目前一般公務人員的反彈並不大，組織改革是為了有效管理公共政策。為了達到經濟效率，政府組織精簡是不可避免的，此為李明博總統重要的競選政見之一，也是全民共識。一般民眾普遍認為政府組織架構過於龐大，有效管理政府組織是勢在必行，並非無理的裁併機關，仍會視其業務性質及重要性精簡整併，其中有一「海洋水產部」雖曾引發隸屬爭議，但相關的精簡仍朝正面的方向前進，且新政府上任後，對於組織精簡主要並非對人力精簡，組織改革重整是為了提升整體效率及有效決策。至於人力精簡是未來推動的目標，政府行政部分機關及行政法人皆會繼續進行人事精簡，也包括地方行政組織的精簡計畫。

謝參事惠元：政府組織進行精簡，部會數目減少，隸屬於部會下之二級機關是否也同時進行精簡？組織精簡對公務人員的權益是否有保障？

韓：目前政府組織精簡整編與人力精簡並無關係，而是針對所屬單位如：行政法人正在進行人力精簡，其結果好壞尚未知。另外組織精簡並非裁撤人員，而是將人力重新調整配置並給予再訓練及教育，如此更符合效率，所以並無明訂人員遭裁撤之相關保障措施，另有部分少數機關若有裁撤人員，是依相關法律給予應有之補償。

呂首席參事理正：請問高級文官制度中的開放性職位與常任文官的權利義務有何區別？

韓：開放性職位制度以往需經中央人事委員會審核小組審核通過才能任職，跟一般公務人員權利義務相比，並無明顯優勢，兩者差異不大，開放性職位制度為一般公務機

關掀起了新的氣象，也普遍獲得民眾的支持。

呂首席參事理正：請問高級文官制度中的開放性職位制度下進用之人員是否有保障，如退休制等等？

韓：開放性職位一般任期約 2 至 3 年，可以連任，但因為沒有身份保障也成為開放性職位進用上的一大障礙。

蘇參事庭興：從剛才簡報得知，貴院有專責機構推動及研究 E 政府，請問在推動 E 政府之後，政府行政流程上之改造是否有助於提升行政效率？韓國的上網比例非常高，是否對政府施政直接有幫助？如：網路申報稅務、汽機車監理執照、戶政等等，推動成效如何？

韓：針對 E 化硬體方面，不僅提高效率，對於部分公務程序的公開透明化也有很大的幫助，也可節省文件紙張用量，達到節能減碳效果；針對 E 化軟體方面，強化了機關之間的資源共享，但對於隱私權的問題仍有待解決。針對 E 政府相關機關網站網頁，人民使用率非常高，對於便民方面有很大成效，也加強了政府與民眾間的溝通。而 E 政府是不可避免的趨勢，但有部分問題，如：個人隱私權及情資的維護、諮詢兩極化現象、公務人員花太多時間處理民眾的申訴陳情等等，仍須待改善。

劉淑娟科長：這二年貴國電子化政府在美國布朗大學電子化政府評比都排名第一，韓國電子化政府，相關資訊對韓國民眾來說都非常豐富也非常透明化，可是網頁版本較缺乏國際化，請問外國人士要經由何管道於貴國電腦網頁上取得人事制度或公共管理相關資料？

韓：因為電子化政府主要服務對象仍為韓國人民，但目前也有努力加強網頁英文版本，如：聘用具英文能力的替代役建置英文網頁版本。

呂首席參事理正：貴國最近幾年進行相關行政改革措施，請問是如何順利獲得國會支持？

韓：政府組織精簡及行政改革是全國民眾的共識，國會受到社會團體輿論壓力，也不得不朝好的制度改革前進。

附錄十一、考試院 97 年度國際文官制度學術交流邀請韓國 行政學會南宮謹會長專題演講紀錄

考試院 97 年度國際文官制度學術交流邀請韓國行政學會南
宮謹會長專題演講紀錄

時間：2008 年 11 月 14 日下午 2：00

地點：考試院傳賢樓七樓會議室

主持人：林秘書長水吉

專題演講

講題：變遷中的韓國文官制度

講座：韓國行政學會南宮謹會長

今天演講包括四大部分：導言序論、韓國人事行政體制
的主要特徵、最近人事行政改革、李明博政府最新做法。

壹、序論

今天特別將韓國文官制度需改革部分提出為大家做介
紹。韓國體制較現代化應從李承晚總統開始，約 1948-1960
年間，依國家公務員法制定相關制度。1949 年實行之功績
制，產生政治分贓情況。

韓國制度正式進入現代化，應為 1961 年朴正熙總統開
始，當時文官制度的主要特色為：1. 功績制；2. 職位分類制；
3. 封閉式制度；4. 集權式管理制度。

貳、韓國現代人事行政體制主要特徵

接下來分別介紹此 4 個制度的特色：

1. 功績制：

功績制是從朴正熙總統開始施行，當時重新制訂全國公務
人員法，其中規定公務員進用採公開競爭考試方式，此後
成為拔擢公務人員最主要方式，公務人員體制分為 1~9 職
等，有辦理公開考試為 5, 7, 9 等考試。

2. 職位分類制：

1981 年職位由” rank” 改為” grade”，還是 9 個職等，
最高為 1 職等，最低為 9 職等，包括一般行政職及工程技
術人員。

3. 封閉式制度

韓國文官採封閉式制度，只有第 5, 7, 9 職等辦理公開考

試，第 9 職等全部徵用新人，但第 5、7 職等則只有部分職位為公開徵選，有些為內部升遷方式。

4. 集權式管理制度：

韓國人事制度採中央集權制，主要機關為中央人事委員會，現今韓國中央集權制仍非常明顯，地方政府只擁有少部分權限。

叁、最近人事行政改革

接下來要介紹韓國施行之改革：

1997 年金大中總統開始進行一連串的改革，為因應當時金融危機風暴而施行之文官體制改革，主要精神為秉持著新公共管理主義的脈絡下，建立有效率、提供服務更好的政府。

1997 年韓國金融危機嚴重，當時 1998~2002 年 4 年內改革之成效，包括：文官人數減少 20%，依簡報上數據，2000 年與其他各國（日本、美國、英國）相較，韓國公務人員人數是較少的。當時文官改革能夠成功，仰賴於當時優秀投入的公務人員，他們也是文官改革的核心，1999 年成立了中央人事委員會。

盧武鉉總統 2002~2007 年所施行之改革，主要精神為建立有效率，服務更好政府。此次改革與金大中總統所施行之改革不同點在於：盧武鉉總統強調建立參與型政府，與之前市場機制，新公共管理政府有所差別。此次改革於 2003 年建立了分權委員會（大統領所組的新地方分權委員會），組成成員為有許多外部的專家，主要為吸取私部門的創新觀念及做法。

當時推動革新的主要是中央人事委員會，而我為人事改革委員會的主席，我們主要任務為建立參與型的人力資源管理制度，強調公平與專業化，在此次改革提出了 20 項的主要目標：

1. 建立開放型政府有別於過去封閉型政府；
2. 加強公務人員代表性；
3. 強調公務人員專業能力；
4. 不再強調功績為主，而是成果導向；
5. 不再採集權制度，採分權作法。

接下來分別做簡單介紹：

1. 建立開放型政府

關於把公務體制從封閉型改為開放型的做法，如我們不再只從本身部會徵選人才，也會向民間機關及其他部會徵選人才，具體的做法包括以下制度：開放型職位制度、人事交流制度、公開職位制度、高級文官制度。

* 開放型職位制度：

1999 年施行之開放型職位制度，強調公開徵選人才，不只來自公部門，也有來自私部門，要求每一部會 1~3 職等 20% 職位對外公開甄選，最近幾年來達成之目標有 129 個職位是透過開放型職位制度徵選進來。

第 19 張簡報圖表：為 1999~2007 年開放型職位制所完成之成果，代表經過 1~3 職位公開甄選的人數近年來增加許多，且包含民間機關及其他部會進用人員。

第 20 張簡報圖表：比較金大中總統與盧武鉉總統完成改革不同數據，至盧武鉉總統時開放型職位人數成長許多。

* 人事交流制度：

包括中央與地方、政府與民間交流，2004 年時局處級約 2~3 職等有 20 個職位完成交流，至 2005 年 3~4 職等有 30 個職位完成交流。

* 公開職位制度：

一個部會若有職位出缺時，採競爭來徵選人才。

第 22 張簡報圖表：代表 2000~最近，部會公開徵選人才逐年增加

* 高級文官制度：

2006 年引進，將 1~3 職等廢除，統稱為高級公務員，該制度主要為徵選培育管理高級文官相關制度，約相當為部會首長，在此次改革約有 1500 個職位，其中 20% 公開競爭職位，30% 透過公開徵選，50% 透過部會間徵選。

2. 加強公務人員代表性

接下來介紹推動的代表制：盧武鉉總統推動此制度，主要是強調以前公務人員中有部分族群或人士人數較少，因而擬定代表制，主要包括有：女性、身心障礙者、理工技術人員、非首都人員。平等就業法所保障有 4 大類人員：女性、身心障礙者、理工技術人員、非首都人員。

* 平等就業法—針對女性保障

從 1996 年開始採目標制管理，希望增加女性公務員人數，從 2005 年開始規定國家第 5, 7, 9 級考試中，女性公務員比

例要提高至 30%，此主要基於兩性平等原則來推動。但因部分職位女性公務員錄取名額佔大多數，如：老師，後來變成需保障男性錄取名額。

第 26 張簡報圖表：主要表示 1995 至 2005 年政府部門男女公務員比例的消長。

針對平等就業法案保障女性部分之爭議，為女性只能擔任較低等職務，無法參與決策性職務，以 5 職等以上職務而言，女性在 1996 年只佔 3%，而至 2004 年已成長至 7.4%，未來希望達成之目標為在 2010 年為 10%，女性公務員人數成長得非常快。

* 平等就業法—身心障礙者

1990 年開始正式立法，要求中央及地方政府至少有 2% 職位保留給身心障礙者。

依簡報圖表可看出進用身心障礙者人數逐年增加，至 2005 年已達 2.25%。

* 平等就業法—科學家及工程師

在韓國普遍認為政府部門中科學家及工程師的人數太少，在 2003 年時技術職在政府部門中只佔 24.9%，在盧武鉉總統的革新下，所佔比例逐年增加，如圖表中至 2008 年 5 職等以上公務人員技術職目標為 40%。

* 平等就業法—非首都人員

此點韓國較為特別，因隨著首爾都會越來越快速發展，政府中許多公務員都來自首爾大都會區，首爾以外之地方或鄉下人才越來越少，為此韓國採取較主動措施，增加地方人才加入中央政府，因此平等就業法案包括了非首爾地區人員。

3. 強調公務人員專業能力

過去韓國文官體制較為封閉，且採取職位分類以年資升遷的制度，很難培育專才公務人員，而推動了一全面性方案，增加公務人員專業能力，而非一般能力，建立了公務人員培育計畫提升公務人員能力。

建立終身僱用管理制度：公務人員除了專業能力的培育，其經驗累積傳承也非常重要，在 2001 年公務員高級文官年資非常短，如局處首長年資大約只有 385 天，一級單位主管只有 416 天，目標希望能延長服務年資，局處首長至少延長至 1 年至 1 年半以上，一級單位主管延長至 2 年以上。

4. 績效評估制度：

本來以公務人員年資長短為評估標準，但造成文官體制缺乏競爭力，為改變這種情形，改為績效評估制度，就是依公務人員的工作表現績效給予薪水、獎金、契約等。

1999 年開始薪資績效制度，每一職等有訂立工作表現來評定其薪資標準，2007 年對高階公務員而言薪水增加了 10%。

如圖表所示，韓國將高級文官分為 S、A、B、C4 個等級，每級人數比例為 20%、30%、40%、10%，以績效增加薪水百分比，S-C 績效差異可到 1 萬美金之多。

成果契約制度—主要針對 4 職等以上人員各單位主管或機關首長，但成效並不是很好。

5. 不再採集權制度，採分權作法

韓國文官制度過去是以職位為主的，是封閉式的，是中央集權的，改變為以工作表現(績效)，開放的，分權的制度。肆、李明博總統就任後所推動的一些改革及施政理念

李明博總統強調“小政府、大市場”原則，在中央人事部會，大規模進行部會整併組織改革，如將中央人事委員會及行政自治部皆併至行政安全全部(類似我國內政部)，但也使得終身僱用制度難以維持。

韓國文官制度改革仍要持續進行，李明博總統推出有 20 個議題，在此提出較為重要的幾點：

訓練公務人員擁有全球競爭力—做法為：(1) 強調採績效表現的人事管理制度；(2) 下放任用權，讓各部會機關可自遴用需要人才。(此為 2 個月前才宣誓要做的事，目前進行當中)

推動績效評估需注意的：(1) 長官需說明清楚對下屬進行評估之方法；(2) 成果與管理彼此之間聯繫更加強；(3) 績效獎金比例持續提高；(4) 各單位之間差異加大；(5) 成果評估者再加強教育，瞭解整套評估制度該如何進行。

以往人才徵選權都在中央人事委員會，現在將人才徵選權下放給部會自行徵選，但需依一致性之標準規範進行徵選，2009 年將針對 5 職等逐步採用此徵選方式。

意見交流

林委員雅鋒：我是一個有 26 年工作經驗的公務員，今天來聆聽文官制度，我應該可以是一個代表。在中華民國台

灣，我覺得公務人員這個制度無論一般人的評價如何，不過我確信一個肯做事的人在一套公平的制度底下是不會受到貶抑，而會有很好的發揮，我在 20 年間，從民國 71 年開始幹公務員，到 92 年間我就到達公務人員的最高職等十四職等，並且俸點到達 800 點，這個在一般人眼裡，只要不求職位，努力工作就可以做到的。我不知道這是不是一個很特殊的例子，但是我認為這是普遍可以做到的。我剛聽到下面有些聲音，我要說的是在這 26 年我非常努力，所有的職位，只要指定我就去做，再遠的地方，長官說你到離島去，我從來沒有拒絕過，也就是說我剛才的前提是大家都喜歡錢多事少離家近，但是公務員要跟軍人一樣，只有工作的需求，軍人不能選擇戰場，該去哪裡就去哪裡，如果你有這些付出，我剛才說的，不用求任何職位就可以達到，跟大家共勉。我不是典範只是一個例子。因為我是一個普通人，我剛用了典範我一定要取消，因為我不是最好的大學畢業，我也沒有任何背景，剛才那個例子只是拿出來供大家參考。我要補充的是剛才講座提到說在一個高級文官職位下大概經驗多長比較適當？在韓國，他的時間是 385 天，相當於 1 年 1 個月。我以前的背景是法官，不管當法官或是院長，我認為最好的經歷起碼是 2 年半到 3 年，因為一個法官手上之案件要進行一年多才能把案子看完，如果只做 2 年或者不到 3 年，後面一年所接的案子是辦不完的，那很浪費司法資源，對民眾也不好，當院長也一樣，在第一年時你要觀察做計畫，如果 1 年半或 2 年就走掉了，根本就是浪費那個地方的人民等待你成長，這樣把人民當實驗品是不行的。

南宮謹教授：在英國的話，這個職位大概是 3 年，我剛講在韓國大概是 1 年多點，時間的確是太短了，我個人認為 2 到 3 年是比較適合的時間，不過我們也發現我們有這樣的認知，所以我們要做一些改變。不過這跟我們總統一任是 5 年有關係，所以說因為每 5 年總統換人，所以有一些人就會離開。

林秘書長水吉：林委員是我們考試院非常優秀的考試委員，就如她剛才所說在過去的多年中，對工作的付出非常的投入，她深信只要工作認真就能夠有好的結果，她深信

這一點她一直在努力，所以她有今天的成果。

南宮瑾教授：剛剛我在拜會副院長時，副院長提到他曾任立法委員，剛才林委員也提到她之前在司法院，我想請教一下，有關院與院之間人員的調動是否很頻繁？

林委員雅鋒：我是從司法院到考試院的第一個人，甚至我在來這個地方時，資格上還有一些爭議，不過這不提，從司法院到考試院是一個選擇，並沒有強迫。我剛才說過，許多職位是自己來找，並沒有自己去求，我原來很不捨我的司法工作，因為所有的司法人員對於自己終身都認為我的職都應該在司法，要換跑道，我誠實的回答，我計算過值不值得來，我薪水有沒有變少，工作時間是否變短，因為未來我可能還可以工作 20 年，70 歲優遇，可是我來此只能做 6 年，所以未來的工作時間有限，而且變的很短，我原來的司法專業能力是不是沒有辦法再發揮，我在此工作會不會有異議，這些都衡量過，但是只有一個可以說服，很平凡的理由，就是我可以回家照顧小孩。這樣講好像我很沒有出息，但是我必須可以在回家照顧小孩的前提下兼顧我的工作發揮，我相信我做了選擇，我會在這邊好好的努力。

林秘書長水吉：林委員在考試院工作上樹立了非常好的典範，今天她講了這一段，她也同時樹立了傑出媽媽的榜樣。

郭委員慧敏：在我們國家負責財務工作是獨立的，有兩個老闆，一個是機關首長，一個是主計處的主計長，韓國不知有這樣制度的設計？

南宮瑾教授：在韓國部會與部會之間會有一些衝突，會有一些意見不同之處，所以他們才推動部會之間的人才交流。

郭委員慧敏：剛簡報提到他們要增加甄選科學及工程人才之比例，是否表示他們要推展科技？

南宮瑾教授：在韓國一般公務員是一般行政職，原來在大學裡大部分是主修公共行政、政治或經濟方面，有關於工程及科技人才太少，現在又有科技部門，所以希望能延攬科技方面及理工方面的人才來為政府工作。

林委員雅鋒：剛才提到說院與院之間的交流，從司法院、立法院來，主要是因為考試院是政府選拔多元的人才，所

以在委員裡面需要兼顧各方面的人才，所以從各方面領域去選擇可能合適的人才到考試院來為國揀拔人才之組織，所以我從司法院來，我想有很大的關係在為將來選取或者為整個法學教育做規畫，希望能借重我的經驗吧！我也是為此使命來的。

南宮謹教授：在韓國許多公務員都是法律系畢業。

吳主任福輝：兩個問題，第一個問題本來一至三級是屬於高階，但是後來用高階文官團取代第一至三級，所以今天講的應該都是在文官的部份，在我國我們分為政務人員與文官，請問韓國政務人員是如何任用的？另外在平等就業部份，有關於首都地區以外人才的進用，所以他今天講的很大部分是屬於中央政府機關的部份，請問韓國地方機關之公務員是怎樣的制度？

南宮謹教授：我今天所講都是在講常務公務人員，以前第一級至第三及現在稱為高級文官，都是指常任職公務人員，在韓國政務官，有兩種，一個是部長級，一個是次長級，他們的來源最明顯的是次長級來自高級公務員，部長級，一部分來自公務員，一部分國會議員，一部分來自教授，第二個問題韓國分為國家公務員與地方公務員兩種不同制度，可是地方的制度大部份是模仿中央的制度，大學生如果在首爾區去念大學比較有機會考上中央政府的公務人員，如果你在地方接受大學教育很難考上公務員考試進入中央機關服務，因為首爾地區以外，大學畢業之素質比首爾地區畢業的學生素質較差，所以像日本一樣，中央公務員的考試就是考選非常優秀的人才，為了要擴大不要都是來自首都的家族或人員，所以特別制定這個政策，特別保障那些來自首爾以外鄉下的人員能夠加入政府。

陳專門委員定善：有關政治任命，韓國如何選拔政務官，有沒有任何審核的標準？

南宮謹教授：在盧武鉉總統時，他把選拔政務官審核標準化，一個是審核其財產，一個是審核他的能力，有一正式程序來審核，但是後來到李明博政府的時候，原有的程序他不執行，原來盧武鉉時他一個一個挑，因為李明博來自一個保守的政黨，一般講保守就是來自比較有錢的大家庭，所以人民也一再質疑部長人選的財務和關係

是不是有問題，這也是熱門的話題，在我們國家對於部長級之財務狀況及清廉程度大家都有很大的疑問。

銓敘部：剛剛講一至三級，有的從民間機構晉用，但是整個公務員文官體制，是針對常任文官在設計，以終身雇用之原則在設計，這些從外面進來的這些人，他到底用怎樣的方式晉用，在我國任用制度曾經有要設計公民營人才的交流之機制，只是在討論時有人反對，會考慮到任用私人的問題，甚至於他進來再出去會有利益衝突迴避的問題，請問韓國在這制度上是如何設計？即這些人員的甄補是怎樣的方式？進來之後是否就會內化，還是一段時間又出去？我想請教這樣的問題？

南宮槿教授：在韓國我們現在推動從外面來任用人才，基本上他們在甄選的過程是相當公開、競爭的、公平的，甄選的過程非常公正，私部門人才到公部門其任期是兩年，到期之後可再延長兩到三次，目前高級文官有一百個來自私部門，大概只有一、兩個會變成常任公務員，大部分的人期限到了應該是會離開，目前在高階文官裡只有一、兩位轉任公務員。因為我們推動這個制度已有8年時間，如果你有興趣的話，我可以提供資料給你參考。

楊副司長盛財：依照中華民國憲法規定，公務人員考試及專門職業及人員考試，由考試院辦理，請問在韓國專門職業及技術人員考試，譬如律師、醫師、建築師考試由哪個機關辦理。

南宮槿教授：在韓國專門職業及技術人員考試之前有一個中央部會在負責，現在李明博政府他希望能夠分權化，由各個主管機關譬如律師是由法務部，由各個主管機關來負責考試，現在政府打算施行這種作法。

詹委員中原：非常感謝南宮教授來院為我們同仁介紹韓國的文官制度，讓我們有機會彼此分享兩國文官制度，謝謝。

結語

林秘書長水吉：非常感謝南宮教授的演講，政府改造工作必須是持續的，一次又一次，一年又一年的進行，在台灣我們也在進行政府改造，希望我們的政府更有效率，更能幫助民眾，我們非常感謝南宮教授的演講，今天下午兩小時，我們獲益良多，謝謝各位。

附錄十二、研習活動照片



研習團參訪我國駐釜山辦事處聽取韓國國情簡介及台韓關係現況



研習團成員與釜山市政府行政自治局朴局長泰洙合影



研習團與釜山市政府行政自治局總務擔當官室人事業務座談會後合影



研習團與行政安全部人事局人事制度交流座談會後合影



研習團向韓國行政學會請益韓國政治與文官制度發展概況



研習團與韓國行政學會南宮謹會長等人合影



研習團與韓國行政研究院就兩國文官制度發展進行意見交流



研習團參訪釜山大學合影



研習團參訪延世大學合影



研習團於韓國青瓦臺前合影