

考試院第 13 屆第 177 次會議紀錄

時間：中華民國 113 年 3 月 7 日上午 9 時 30 分

地點：本院傳賢樓 10 樓會議室

出席者：黃榮村 周弘憲 周蓮香 吳新興 何怡澄 伊萬·納威
王秀紅 陳錦生 姚立德 陳慈陽 許舒翔 周志宏
郝培芝

列席者：劉建忻 張秋元 李隆盛 劉約蘭 朱楠賢 王 玉
呂建德 許秀春

出席者：楊雅惠
請 假：楊雅惠 休假

主 席：黃榮村

秘書長：劉建忻

紀 錄：陳怡君

壹、報告事項

一、宣讀本屆第 176 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形

(一) 第 173 次會議，銓敘部函陳 112 年度各級政府「退休（職）公（政）務人員調降退休（職）所得節省經費挹注退撫基金經費總表」一案，經決議：「1. 照部擬意見通過。2. 會議紀錄同時確定。」紀錄在卷。業於中華民國 113 年 2 月 5 日函請行政院會同確定，行政院於同年 2 月 23 日函復同意，嗣於同年 2 月 26 日函知銓敘部。

決定：洽悉。

(二) 第 174 次會議，考選部函請舉辦 113 年第二次專門職業及技術人員高等考試醫師中醫師考試分階段考試（第二階段考試），並請同意組設典試委員會辦理典試事宜及核提典試委員長一案，經決議：「照案通過，請王委員

秀紅擔任本考試典試委員長。」紀錄在卷。業於中華民國 113 年 2 月 26 日呈請特派，另於同年月 23 日函復考選部。

決定：洽悉。

(三) 第 175 次會議，銓敘部議復行政院函送 112 年度「各主管機關所屬機關（構）學校退休教職員調降退休所得節省經費挹注退撫基金金額」，請本院會同確定一案，經決議：「1. 照部研議意見通過。2. 會議紀錄同時確定。」紀錄在卷。業於中華民國 113 年 2 月 23 日函復行政院，另函知銓敘部。

決定：洽悉。

三、書面報告（無）

四、銓敘部業務報告(周部長志宏報告)：112 年度新加坡公務人員人事制度考察報告

周委員蓮香：1. 公務人員之素質與政府效能直接相關，因此在選才時，必須挑選將公務員當作志業而非職業者進入政府部門服務，並應設計良善的激勵制度留住人才。在留才方面，個人認為薪資條件是關鍵要素，如書面資料所示，新加坡公務人員薪酬結構包含固定薪與變動薪，變動薪又可區分為個人、部門及國家整體等三種績效獎金，變動範圍可達 7.5 月薪。藉由變動薪資回饋工作成就，激勵公務人員戮力從公，進而提升個人與機關績效，使國家獲得發展，同時留住人才。對照我國績效獎金僅有 0.5 月與 1 個月薪之差別，激勵效果有限，爰建議可與財政部門溝通，考慮調整績效獎金幅度，提振公務人員士氣，強化留才效果。2. 新加坡政府獎學金制度與考選部預備文官團均意在提早召募人才，未來或可考量將此制度與預備文官團連結之可能性。新加坡獎學金制度係應用於常任文官體系，透過長期培育，提升領取獎學金的準公務人員與常任文官的

各項專業與領導能力，使其能長期為國服務。觀諸我國機關用人需求，在土木與建築職系長期缺乏人力，或可參考新加坡的政府獎學金制度，以特殊的選才方式，培育土木與建築公務人力，並參考勞動市場薪資，拉近渠等人力與市場薪資之差距，甚至參考醫事人員不開業獎金等方式，讓長期缺乏人力的技術類科領域能與外部市場競爭，吸引並留住人才。

陳委員錦生：1.新加坡在全球競爭力名列前茅有其原因，本次參訪報告甚有參考價值。然報告中所引用者多係官方說法，請教其民間對政府的看法如何？2.新加坡的政府獎學金制度甚有創意，請教其針對學成歸國者如何安排適當的職缺？服務5、6年後留任比率多少？如留任比率高，領導階層如何新陳代謝？3.報告中提到「國家績效花紅」的作法，對公務員應有相當鼓勵作用，值得參考。其考績制度亦有很多不錯的設計，如面談共同討論工作目標等，我國考績制度雖亦有類此設計，然實務上未能落實。因此制度再怎麼完善，如無法落實，即可能讓考績改革成為空談。4.輪調制度方面，先決條件是要有完善的工作手冊，輪調才不會出問題。然我國觀念上與新加坡有別，主管通常不欲外放好的人才，因此要有好的配套，或可用較強制的方式來推動，較易達到目的。5.結社權部分，新加坡公共僱員聯合會與公共服務署定期諮商的模式，看似和諧，然因兩國國情不同，其參考價值如何，可再深思。6.新加坡實行「另類民主」，執政黨在歷次大選中，均獲得國民絕對多數支持，其政治廉明亦破除了西方政治學—「絕對權力帶來絕對腐化」的鐵律；但英明領袖可遇不可求，基本仍須靠制度維持，因此其制度雖有許多創意及優點，然如何適用在臺灣，仍須謹慎。

伊萬·納威委員：1.首先感謝周委員蓮香及銓敘部朱次長帶

領同仁赴新加坡考察公務人員人事制度，為國家累積精進文官制度依據，並提出新加坡人事制度的觀察及我國文官體制變革之省思，值得肯定。2. 本次報告提到新加坡以菁英主義及功績至上的原則建立政府人事制度，與其國家成立的背景、歷史、文化及社會等至為相關，相較於新加坡功績取向的人事制度，我國因國家發展整體背景不同，雖未必能夠完全參照新加坡這套從招募開始到薪酬、考績與陞遷等環環相扣且目標明確的績效管理制度，但本屆在公務人員考選已更加重視及注意心理測驗及面試的重要性，未來若能突破傳統價值思維，相信可成為國家取才的重要方式之一，並達成多元掄才的目標。考選及銓敘制度改革雖非一蹴可及，惟期望未來各項制度都能循序漸進完成改革目標。

王委員秀紅：1. 本次報告讓委員完整了解新加坡文官體制，且分由招募、獎金、陞遷與結社等 4 面向，亦有助於比較國內各相關制度之優劣。兩國國情雖有差異，然部分制度仍可供參考。2. 在人才招募與培訓部分，如政府獎學金制度與考選部預備文官團之精神類似，惟其意在培育高階文官，更提前進入高中與大學選才，設置多元獎學金吸引各專業領域人才申請。預備文官團或可參考該制度，擴展人才儲備之概念，甚至打造公費公務人員，與大學及用人機關積極合作，採試辦方式在特定職系試行，其後再擴大適用範圍。據個人瞭解，目前許多醫院前進校園綁定人才，類此從教育端探尋人才的概念可進一步研議其可行性。3. 在績效管理與陞遷部分，新加坡高度功績取向並具競爭色彩，我國公務人員考績及陞遷法雖已轉向資績並重原則，但實務上恐仍較強調普遍性之公平；建議在取得各方共識下適時導入關鍵績效指標（Key Performance Indicator）與工作面談，逐步實施目標導向的考績制度，向新加坡與

日本等國借鏡學習。4. 在結社制度方面，新加坡公務人員雖可成立工會，但實質上由國家主導，與我國所認知之工會性質不同，在此國情差異之下，相關制度之參採應慎重。

姚委員立德：1. 新加坡因其特殊民主政治背景，對優秀人才的培養及高階文官的培育有其特別做法，我國雖未必能完全參照，但其人事制度，例如以政府獎學金及領導發展計畫，培養具有宏觀視角、分析能力、創新精神及解決問題能力的優秀年輕文官等，可作為我國文官體制變革參據，並可以此反思學習。例如針對我國中央及地方機關土木及建築等工程類科長期缺人的情形，可否參考新加坡政府獎學金及我國預備文官團等制度，設計出較突破性的做法，從大學開始培育土木及建築等工程類科人才，對人才做系統性的培育。2. 新加坡公務人員有一套目標明確的績效管理制度，從人員招募、薪酬、考績與陞遷等相互呼應配合，我國公務人員制度因係永業制，較重視薪資福利的齊頭式公平，未來能否朝向新加坡人事制度功績制精神來改革，需要慢慢調整公務人員心態，並配合考績等制度逐步修改，才能畢其功於一役。3. 新加坡政府針對高階且績效良好的公務人員進行制度性的職務輪調，培養公務人員系統性思考政策規劃與執行問題的能力，我國現行僅簡任第十二職等以上公務人員的調動不受職系限制，在法制亦尚無跨機關職務歷練之設計，建議未來建立跨機關職務歷練制度，除必備標準作業手冊，以利業務推行外，相關制度也須讓職務歷練者能有一定保障，另並建議可從績優薦任第九職等科長剛升任簡任第十職等具潛力的公務員開始試行，因相較於久任的現任簡任第十職等人員，該等人員培訓效益及成果可能較好。

吳委員新興：1. 新加坡國家發展與文化背景與我國不同。

1965 年新加坡被迫獨立時，國家處境艱難，為穩定局勢，該國採威權體制，當時國際貨幣基金會報告曾預測東協 10 國的發展，其中新加坡是敬陪末座，然而新加坡現在已經是該區域內表現最亮眼的國家。根據瑞士洛桑國際管理學院所作的國家競爭力排名，近幾年我國與新加坡都保持在前 10 名，2023 年臺灣綜合排名第 6，新加坡排名第 4，但在政府效能部分，臺灣排名第 6，新加坡第 7，顯見兩國文官素質與人事制度效能其實差距不大。

2. 文官選拔部分，新加坡與我國最大不同在於，我國目前主要仍採用傳統筆試，但新加坡則是心理測驗與面試等多元取才。在文官培育方面，就個人瞭解，公共服務委員會主席每年需審閱 2 千餘份高中生申請政府獎學金的資料，從中擇選 200 位候選人，再進一步由委員會委員面談，進而挑選 50 至 70 位菁英出國深造；受訓期間會辦理座談，提醒受訓學員以當前國家所面臨之挑戰作為學習重點，歸國後再依據所學選填志願，在政府機關中服務一定年限。目前考選部預備文官團之運作與新加坡政府獎學金制度類似，建議部擴大辦理，並以長期培育人才的理念，延伸觸角招攬有志投身公職之青年。

3. 新加坡公務人員薪資較我國為高，不知該國有無建置公務人員退休制度？請補充說明。

4. 另在教育訓練部分，新加坡公共服務學院採「利潤中心制」，因此公務人員受訓需支付費用，如此則機關在選訓人員時將更審慎，且因屬付費課程，訓練單位規劃之課程內容亦較符合時代脈動，值得參考。

何委員怡澄：新加坡以賢才制度精神及菁英政治思維打造強勢政府，對於培育公務人才十分重視，當地大學公共行政學系可謂集結了該國最優秀人才，民眾也普遍認同在政府部門工作的榮耀，雖然新加坡因文化發展歷史背景有其政府運作特色，民眾思維與臺灣也有落差，相關公務人員人

事制度未必全然適合臺灣學習，但新加坡以政府獎學金及領導發展計畫培養優秀年輕文官，與我們現正推展預備文官團制度其實極為相似，個人認為值得繼續發展。只是目前預備文官團量能主要集中在考選部，若要參考新加坡獎學金制度，其包含公共行政類、軍警服務類及工程等專業服務類，則必須再擴大用人端、教育端與考選部間相互合作，才能有效培育各專業領域的人才為國所用。

院長意見：1. 剛才報告提及新加坡人事制度有很多彈性做法，委員發言也多表贊同。因此建議院部會未來在面對改革時，可以用更開放的態度，不要自我設限。2. 多位委員對預備文官團雖有深切期望，然許多事務仍須仰賴行政院相關部會的協助與辦理，例如新加坡政府獎學金制度如與預備文官團適切結合，恐須先與行政院相關部會溝通協調，取得共識及支持，才能順利推動。3. 新加坡國情、制度、社會及文化等與我國不同，然其制度及實務上的優勢與特色，仍有我國值得借鏡與參考之處。

周部長志宏及朱次長楠賢補充報告：對各委員意見加以說明（略）。

決定：洽悉。

五、臨時報告（無）

貳、討論事項

考選部函請舉辦 113 年第二次專門職業及技術人員高等考試醫師中醫師考試分階段考試（第一階段考試）、牙醫師藥師考試分階段考試、醫事檢驗師、醫事放射師、物理治療師考試、113 年專門職業及技術人員高等考試職能治療師、呼吸治療師、獸醫師、助產師考試，並請同意組設典試委員會辦理典試事宜及核提典試委員長一案。

決議：照案通過，請何委員怡澄擔任本考試典試委員長。

參、臨時動議

一、密不錄由。

決議：1. 照部研議意見通過，同意會同公告。

2. 會議紀錄同時確定。

二、考選部商同典試委員長提：112 年特種考試地方政府公務人員考試第 6 次增聘口試委員 32 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

三、考選部商同典試委員長提：113 年公務人員特種考試關務人員、身心障礙人員考試及 113 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試第 2 次增聘命題兼閱卷委員、命題委員及審查委員 41 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

散會：上午 11 時 15 分

主席 黃 榮 村