目
壹，建立文官體制 鳌正功能價值 ..... 1
一，考試權思想 ..... 1
1．建議本院政策的提出應探究並建立思想及意識型態之根據101．5．3（186） ..... 1
2．考銓業務範圍涵括人力規劃及管理思維 101．4．26（185） ..... 2
3．本院審視五權分立下考試權之運作狀況101．5．10（187） ..... 2
4．提醒考試權職掌尚包括全國人力資源規劃管理與調節 101．6．7（191） ..... 3
二，文官興革方案 ..... 4
1．提議檢討文官制度興革規劃方案及強化文官培訓功能規劃方案 ..... 4
100．12．29（169） ..... 4
2．建請修正考試院文官制度興革規劃方案暨強化文官培訓功能規劃方案内容 101．8．16（200） ..... 4
武，建基公務倫理 型塑優質文化 ..... 7
—，行政倫理 ..... 7
1．行政管理倫理 102．6．27（242） ..... 7
2．及早規劃宣導公務人員基準法 101.5 .24 （189） ..... 7
二，行政中立 ..... 9
請部說明規範公務人員言責及行為之政策立場 101．11．29（215） ..... 9
參，精進考選功能 積極為國掄才 ..... 10
一，考選法制 ..... 10
1．妥慎處理考選部部務推行之媒體報導 101．4．5（182） ..... 10
2．地方特考留才 102．4．25（233） ..... 10
3．直轄市地方特考併高普初考報導澄清 102．4．25（233） ..... 11
4．政策衝突之嶅清 101．10．11（208） ..... 12
5．國家考試之試務哲學及考試學科内容與方式 102．10．31（258） ..... 12
6．專門職業技術人員類科的認定102．11．21（261） ..... 13
7．思考 OSCE 制度施行意義 102．12．5（263） ..... 14
8．建置實施公務人員特種考試應試專業科目命題大網100．9．15（154） ..... 15
9．海峽兩岸建築師考試及格交互認證100．9．29（156） ..... 16
10．特種考試交通事業人員考試規則修正案102．3．28（230） ..... 17
二，考用配合 ..... 17
1．分析一般警察特考錄取人員就任後之表現 102．4．11（231） ..... 18
2．建請統計身障特考任職後變更身分與障別之情形102．7．25（246） ..... 18
3．身心障礙特考缺考因素及身心障礙之資格改變處理102．8．15（249） ..... 19
4．警察特考採雙軌任用其身高限制及錄取比例之調整基礎102．10．17（256） ..... 21
5．廁續推動國家考試職能分析工作 100．9．1（152） ..... 22
6．高，普考雙榜錄取後續分發任用情況100．10．20（159） ..... 22
7．後備軍人轉任公職考試之任用101．1．5（170） ..... 23
8．鳳陽國小未足額進用身障人員 1 人苦情處理進度 102.5 .2 （234） ..... 24
三，典試人力 ..... 25
1．遴選典試委員首重專長101．2．2（173） ..... 25
2．建議典試人力審議小組加入外部人員101．3．29（181） ..... 26
3．檢討同年度重複遴聘問題 101．6．21（193） ..... 26
4．閱卷分數差距過大之分析 101．8．9（199） ..... 27
5．建議部研討閱卷一致性效度之提升102．1．3（220） ..... 27
6．試務管理參考零缺點 TQM 理論 102．02．21（226） ..... 29
7．線上閲卷優缺點分析 102．3．7（227） ..... 31
8．試務引發之系統性危機 102．3．14（228） ..... 32
9．依序作答規定造成線上與非線上公平性不同之處理102．3．28（230） ..... 32
10．評估電腦線上閱卷對整體閱卷品質之影響 102．4．11（231） ..... 33
11．口試經驗之傳承 102．4．18（232） ..... 34
12．高普考重複命題事件 102．7．11（244） ..... 35
13．行政類科考試對公務人力行政效率之影響及重複命題處理之相關事宜 102．9．26（254） ..... 37
四，考選方法與技術 ..... 39
1．護理人力失衡之跨部會協調 101．6．14（192） ..... 39
2．提請注意專業人才之總體規劃 101．8．23（201） ..... 40
3．應考人及錄取者之 social status 資料研究 101．11．22（214） ..... 40
4．以英文進行口試之可行性審酌及調高口試配分比例 101．12．13（217） ..... 41
5．國家考試報名人數鋭減對公務人員素質之影響102．4．11（231） ..... 43
6．審酌體能測驗與職能需求間的關係 102．7．25（246） ..... 43
7．提案適度提高「專技人員特考牙體技術人員考試」 實地考試平均成績占總成績
之比例102．4．25（233） ..... 45
五，考選基金 ..... 46
檢討考選業務基金支出之合理性 102．4．18（232） ..... 46
六，考選行政 ..... 46
1．建立連線之證書整合管理系統100．10．20（159） ..... 46
2．線上申請試題疑義之資安措施 100.12 .12 （168） ..... 47
肆，統整文官法制 活化管理體系 ..... 48
一，契約用人，工友精簡與委外 ..... 48
1．聘用及聘任人員採取認證制度之可行性101．1．12（171） ..... 48
2．建請參考亞洲各國契約彈性用人制度101．7．12（196） ..... 49
3．工友精簡之替代績效 101．3．1（177） ..... 50
4．推動公私協力政策正視之現象及問題101．5．3（186） ..... 51
5．委外業務適合性及評估 101．7．5（195） ..... 52
6．「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」研修情形 100．10．6（157） ..... 53
二，行政院組織改造，五都改制與行政法人 ..... 56
1．常設性任務編組法制化 101．1．19（172） ..... 56
2．掌握派遣人力與業務承覧二類人員之服務績效 101．1．19（172） ..... 57
3．組改期程不一，各相關業務之執行因應101．2．2（173） ..... 57
4．公立醫療機構修编因應對策 101.3 .8 （178） ..... 59
5．建請部研議先行調整地方職務列等之可行性101．6．21（193） ..... 59
6．建請部注意駐外人員加銜之一致性及可能之困擾及增設職位情形
101．9．13（204） ..... 60
7．請總處提報人事法制或實務上之重要議題參考 101．9．13（204） ..... 63
8．五都一準後就磁吸效應與就地升官作進一步了解101．9．27（206） ..... 63
9．建議部就各機關組编及列等案件，擬訂統一核處原則101．10．11（208） ..... 64
10．行政法人之政策判斷101．11．15（213） ..... 65
11．建議分析組改後及五都一準之人力資源變化與人事成本變動 102．1．3（220） ..... 66
12．建議部亦應預為因應組改之人事成本及人力精簡檢驗 102．1．10（221） ..... 67
13．關注組改進度，覈實嚴謹審核組織配置及列等 102．1．17（222） ..... 69
14．關注中央組改及地方改制後之人力管理102．2．7（225） ..... 70
15．縣市改制直轄市功能調整，業務移撥執行情形 102．3．21（229） ..... 71
16．從整體人力資源供需考量私校自由市場機制 102．3．28（230） ..... 72
17．周延論述局改制為總處之組織變遷 102．4．11（231） ..... 73
18．追蹤評估人事人員發揮策略規劃及政策幕僚的角色之發展 102．4．11（231） 74
19．建請總處強化員額管控，並正視組改之實效 102．5．2（234） ..... 75
20．五都一準改制後之預算員額及人事費用評析102．5．9（235） ..... 76
21．行政院組織改造之調降人力成本議題102．7．4（243） ..... 78
22．組改之精確員額變動 102．7．4（243） ..... 79
23．組改人力素質之興革規劃及員額評估 102．7．11（244） ..... 80
24．組改著重效率改進 102．8．1（247） ..... 81
25．建議部通盤調整國防部暨所屬組編案 102．8．8（248） ..... 83
26．請人事總處思考五都一準後中央與地方流動情形102．8．22（250） ..... 84
27．提醒部及早推動解決全國性之職務列等問題102．8．29（251） ..... 85
28．機關組織編制之銓敘審定案件辦理情形討論 100．10．6（157） ..... 86
29．行政院組改時程 100．10．27（160） ..... 88
30．組改期間員額增減後淨增加的實際數據及原因100．9．29（156） ..... 89
31．行政院编制表案 100.12 ．15（167） ..... 89
32．「政企分離」推動之理由及行政績效 100．12．12（168） ..... 90
33．國立臺灣美術館及國立自然科學博物館組編案100．12．29（169） ..... 91
34． 101 年度員額評鑑作業注意細節 100.12 .29 （169） ..... 92
35．組改及員額管控101．1．5（170） ..... 94
36．研採中央及地方人事制度分立併行之可行性 100．10．13（158） ..... 95
37．因應主計一條鞭管理制度變革及謹慎組編審酌案 100.12 .1 （165） ..... 96
38．建議人事總處通盤思考該處組改之績效評估101．4．12（183） ..... 97
39．組改之員工權益保障 101．5．24（189） ..... 98
40．本院負責全國文官體制之運作及改革，應避免行政通病再發生101．9．27（206）99
41．建請審慎核議組編案 102．6．20（241） ..... 100
42．教育部組織編制案 102．6．27（242） ..... 100
43．機關更名後之職務列等 102．10．24（257） ..... 102
44．地方外補比例高於中央原因及中央與地方人才流動情況101．5．17（188）． 103
45．地方治理研究中心如何在各級地方政府間成為相互連結的平臺102．3．14（228）103
三，職務列等，職等標準，員額配置及職務代理 ..... 104
1．交通部所屬人員轉任港務公司之權益保障101．2．23（176） ..... 104
2．建議以警察之職務特性及工作内容等論述取代比較論述 101．11．1（211） ..... 106
3．建議部䕄速整體規劃機關编制與職務列等 102．4．18（232） ..... 107
4．駐外一等秘書員額商議 102．9．12（253） ..... 108
5．請提供各項職務代理期間之相關統計資料供參101．7．5（195） ..... 108
6．職務代理名冊查考 102．7．18（245） ..... 110
7．國管事業101年度預算員額審查結果案100．9．1（152） ..... 111
8．建置各機關職務代理名冊網路報送作業資訊系統100．11．17（163） ..... 112
9．「宇昌生技」之類似案例再次發生之思考防範 100．12．1（165） ..... 113
四，銓敘業務資訊化 ..... 114
1．銓敘業務資訊化使用者人口統計101．4．5（182） ..... 114
2．人事作業雲端服務平台紀錄追路需求 102．12．19（265） ..... 114
五，人才管理 ..... 115
1．我國人力資源政策之規劃101．4．12（183） ..... 115
2．研議解決人才需求缺口問題101．4．19（184） ..... 116
3．人才供需及關鍵缺口之評估 101．4．19（184） ..... 117
4．棈進評估人才供需及關鍵缺口 101．5．3（186） ..... 118
5．多數機關人力不足之主因及政府角色功能檢討 102．5．30（238） ..... 119
六，任用與銓審 ..... 120
1．建請說明銓審案件變動情形原因101．6．28（194） ..... 120
2．兼具外國籍者職務行為之規定102．3．7（227） ..... 121
3．持續關注教育人員任用相關事宜101．7．26（198） ..... 122
七，法官法與司法體系內部管控機制 ..... 122
1．現職法官（檢察官）改任換敘合理性 101．11．1（211） ..... 122
2．司法體系内部管控機制之評定標準102．9．5（252） ..... 123
八，人才交流與轉任條例 ..... 126
公私交流時間研議102．4．18（232） ..... 126
伍，落實績效管理 提昇文官效能 ..... 127
一，績效考核與管理 ..... 127
1．強化行政機關内部組线文化之信賴度，相關配套措施之宣導及辦理溝通說明會 前後意見調查101．9．6（203） ..... 127
2．警察人員之獎懲應視實務面重賞嚴罰102．8．15（249） ..... 129
3．非典型人力業務推動之政策方向與定位 102．11．28（262） ..... 131
二，激勵機制與陸遷 ..... 132
1．重視傑出貢獻獎「公共服務社會化」之思考101．3．5（179） ..... 132
2．公共服務日活動之宣傳與合辦101．5．31（190） ..... 133
3．突顯公務人員的特殊貢獻事蹟，並與社會氛圍結合 101．12．6（216） ..... 135
4．邀請聯合國公共行政專家委員會參與公共服務日 101．3．1（177） ..... 136
5．加強重視褒獎激勵業務 101．3．22（180） ..... 137
6．研訂「公務人員協會財務處理作業規定」100．9．15（154） ..... 138
陸，改善俸給退撫 發揮給養功能 ..... 139
一，俸給制度 ..... 139
1．建請調整不調薪政策之論證說明 101．9．6（203） ..... 139
2．評估公務人員留職停薪之相關權益是否應予相對保障102．3．21（229） ..... 140
3．建請部後續研究育嬰留職停薪之人員權益及影響102．8．22（250） ..... 141
二，退撫制度與基金（含軍人，教師） ..... 142
1．提請注意軍職人員退撫基金收支平衡情形 101．4．26（185） ..... 142
2．建議蒐集各國採支領月退休金制度之資料俾供研議101．5．10（187） ..... 143
3．調整國際人才的退休機制政策 101．8．16（200） ..... 145
4．潛藏債務之精算，將更清楚呈現目前政府財政狀況101．9．27（206） ..... 146
5．建請部對財務健全狀況及制度設計妥為研議101．10．11（208） ..... 147
6．教師借調擔任政務人員者相關退撫權益之提案修法進度101．10．11（208）． ..... 148
7．建立評選委託經營受託機構標準 101．11．1（211） ..... 149
8．從公平性層面思考，改領一次退休金情形101．11．8（212） ..... 150
9．退休金制度改為確定提撥制之初步研議結果及公務人力制度之調整對長遠公 務人力之服務意願及素質影響因應對策101．11．15（213） ..... 151
10．建請研議延遲退休時思考工作士氣，公職考試之錄取率等議題101．11．22（214）153
11．國内外委託經營投報率差距之操作因應102．1．24（223） ..... 155
12．清楚說明所得替代率之内涵及進行政策影響評估 102．1．31（224） ..... 157
13．強化委託經營之誘因及懲罰機制102．4．18（232） ..... 158
14．建請部就「公平」議題提出明確論述102．4．25（233） ..... 159
15．建議部再進一步鳌清職業間之差異，俾清楚論述退休年金政策之内涵 102．5．2（234） ..... 160
16．研議退休公務人員轉任其他公私立機構之因應措施 102．5．16（236） ..... 161
17．政務人員年資併計常務人員年資辦理退休將產生文官中立問題之邏輯 105．5．23（237） ..... 166
18．提請注意退撫基金財務狀況之計算標準等事項 102．5．30（238） ..... 168
19．請部及早規劃可攜式年金帳戶之可行性102．10．3（255） ..... 169
20．公教人員退休撫租查驗系統之周延性 102．12．12（264） ..... 170
21．聘用人員退休權益 100.11 .10 （162） ..... 172
22．退撫基金收支結構 100．11．3（161） ..... 173
23．教育人員借調政務人員年資併計基礎101．8．23（201） ..... 175
三，公教保險 ..... 176
1．建議以總待遇觀論述公教人員保險法措施101．10．25（210） ..... 176
2．公保養老給付優惠存款再調整方案實施後受理之行政救濟案件 100．9．22（155）178
3．公教人員保險法修正草案之溝通 100．10．13（158） ..... 179
4．中華電信民管化人員加保權益 100.11 .10 （162） ..... 180
四，早期退休人員照護 ..... 181
支持發放年節特別照護金 101.3 .1 （177） ..... 181
渠，健全培訓機制 強化高階文官 ..... 182
一，高階文官訓練與高階主管特別管理制度 ..... 182
1．訓練機制採取公私協力之理念 101.1 .12 （171） ..... 182
2．建議注重高階文官之全球化格局及思維之培養101．7．26（198） ..... 182
3．如何評鑑創新能力 102.5 .23 （237） ..... 184
4．高階文官培訓之國家選送理由 102．10．17（256） ..... 184
5．精進高階文官培訓教學設計 100．9．1（152） ..... 186
6．建議部預為分析，了解高階主管特別管理制度與行政機關績效之關連性 101．10．11（208） ..... 187
二，基礎，實務，升官等訓練 ..... 188
1．正視基礎訓練專題研討科目選擇集中化趨勢 101．3．8（178） ..... 188
2．請協調各機關補助公務學程學分班及廣為宣傳 101．3．15（179） ..... 189
3．建議研議發包委託代訓之標準化準據，並將受託過程與其成效加以評估並作成 紀錄，俾供日後委辦之準據101．5．24（189） ..... 189
4．建請研議解構專題研討題目與使用方法過度標準化弊端 101．5．24（189） ..... 190
5．肯定會提升薦升簡任官等訓練成效措施101．5．31（190） ..... 191
6．建立委託訓練標準 101．8．30（202） ..... 192
7．班次外送前先分析學習觀摩之重點，以先期準備 101．8．30（202） ..... 193
8．建議評估行政與技術類科錄取人員分別調訓成效 101．11．1（211） ..... 193
9．確定「高階主管」定義，範圍102．1．17（222） ..... 194
10．基礎訓練行政類科及技術類科分別調䚯弊多於利102．5．23（237） ..... 195
11．檢討師資遴選102．7．25（246） ..... 196
12．基礎訓練調訓方式，改為行政，技術類科人員分梯調訓之商榷102．9．26（254） ..... 197
13．再思考薦升簡訓練時是否亦應該區分行政，技術類科人員分批受訓 102．10．3（255） ..... 203
14．鳌清說明「組織診斷」與「組織評鑑」之不同 102．10．17（256） ..... 205
15．高普考基礎訓練調訓方式改為行政，技術類科人員分梯調訓之研議 102．10．17（256） ..... 205
16．提議深入討論公務人員適任性考核制度 102．10．24（257） ..... 208
17．基礎訓練行政，技術類科人員分梯調訓之再思考 102．10．31（258） ..... 209
18．政府部門使用 NPM 模式之轉向與反省 102．11．28（262） ..... 214
19．重視軍人民，刑法素養102．9．5（252） ..... 215
20．全面規劃地方機關政策轉介研習 101．4．26（185） ..... 215
三，訓練職掌與分エ ..... 216
1．提議將公務人員發展性訓練内涵情形改列討論事項 ..... 216
100．11．24（164） ..... 216
2．公務人員發展性訓練内涵情形改列討論事項 100．11．24（164） ..... 220
3．建請人事總處與保訓會共同研議鳌清組織功能重疊及調整 ..... 220
100．11．24（164） ..... 220
四，國際交流合作 ..... 221
1．期勉文官學院與聯合國卓越標準指標接軌 101．2．23（176） ..... 221
2．請會仿效亞銀模式以延續 MOU 的成效並建議會成立各國治理模式與行政文化 資料庫 102．1．24（223） ..... 221
3．儘早進行邀請國際人士並備妥腹案102．6．13（240） ..... 223
4．公務人員培訓國際交流合作辦理建議100．9．22（155） ..... 223
5．國家文官學院與波蘭國家行政學院簽訂學術交流合作備忘錄及辦， ..... 225
理國際 HRD 研習班活動情形 100.10 .27 （160） ..... 225
6．建議成立跨院部會小組辦理國際交流事宜101．3．1（177） ..... 226
別，綜合行政業務 ..... 227
1．追踨法案審議進度101．2．9（174） ..... 227
2．考試委員陳情案回復處理方式102．1．3（220） ..... 227
3.102 年預算凍結因應 102．1．17（222） ..... 228
4．建請委外研究者慎思採取「新後管理」模式架構102．4．25（233） ..... 228
5.102 年總預算案删除「人事科目」之交通補助費，但「業務費」項下交通車經 費未被删除，各機關目前實際執行情況102．9．12（253） ..... 229
6．宣導「詠晴園」之命名由來 102.4 .25 （233） ..... 230
玖，其他有關報告 ..... 232
一，考察報告 ..... 232
1.100 年澳洲考察報告 101．1．12（171） ..... 232
2．101年菲律賓及新加坡考察報告102．2．7（225） ..... 235
二，其他報告 ..... 238
1．建請權衡作法，審慎考量公務人員考試錄取基礎訓練有關行政與 ..... 238
技術類科分流辦理制度之合理及適當性 102．6．13（240） ..... 238
2．澄清更正媒體報導立法委員誤解本人民國 99 年之日本，韓國有關 ..... 241
高階文官制度考察報告内容102．1．10（221） ..... 241
附錄一，考試院第 11 屆第 233 次臨時報告：提案適度提高「專技人員特 考牙體技術人員考試」實地考試平均成績占總成績之比例． 243
附錄二，100 年澳洲考察報告 ..... 245
附錄三，101 年菲律賓及新加坡考察報告 ..... 264

## 壹，建立文官體制 鳌正功能價值

## 一，考試權思想

## 1．建議本院政策的提出應探究並建立思想及意識型態之根據

101．5．3（186）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：國家考試身心障磉應考人權益維護措施法制化歷程及辨理情形。

1．本席擔任本次身障特考典試委員長，本項考試雖應考人数不多但複雜度高，部同仁之辛勞與努力，本席表示肯定並建請給予適度獎勵。本項考試期間之特殊情況，如在考場或家中跌倒，臨時身體不適或對妥瑞氏症者的照顧等，皆需特別關注，所需設備並非一致化，部之辛勞由此可見。2．身障特考為我國特有的考試，憲法增修條文第 10 條規定對於身心障礙者之保險與就醫，無障礙環境之建構，教育訓練與就業輔導及生活維護與救助，應予保障。典試法修正草案第 33 條亦有維護應考權益之相關規定，身障特考已有法源基礎，部於研議身障特考之權益維護措施似應將其更高層次的精神予以表述。此次法國大選其總統候選人皆依據各自左右思想而有其清楚的政策主張，本席將本次法國大選有關本院人事政策歸納為：（1）退休制度改革（2）公務人員員額管制（3）外來移民人事條例（4）人員訓練等。要了解一個國家政策，應就其思想及意識型態有所了解，本院擬訂各項政策之思想，意識型態及根據究為何？切勿淪於在意識型態的天花板下摸索而隨機言定政策，其結果將使人事政策間「無上無下」且「忽左忽右」，缺乏整體全觀性而支離粉碎。爱建議本院

政策的提出應探究並建立思想及意識型態之根據，俾本院對全國人事制度之整建及依據更具可信度及依賴度。 ${ }^{1}$

2．考銓業務範圍涵括人力規劃及管理思維 101．4．26（185）
蔡委員良文報告：關於考銓業務範圍與概念界定，以從行憲前國民政府或考試院公布與銓敘事項有關法規，行憲後考試院職掌之憲法條文，考試院組織法等規定，暨併同行政院人事行政總處受考試院指揮監督或監督等規範事項等系絡，考銓一詞之内涵，雖隨時間之演變而有變動，惟從其中山先生遺教精神與我國政府體制建制之歷史發展軌跡觀之，謹以廣義之方式理解，對於鳌正與維護憲法所賦予本院之權責較為妥適一案。另提書面資料供参。

「考銓業務」之範圍為近來之熱門話題，建議應同時考量本院憲法所賦職掌，涵括專技人員及全國整體人力規劃與人才管理等思維，俾求周妥。

## 3．本院審視五權分立下考試權之運作狀況 101．5．10（187）

秘書長工作報告（黃秘書長雅榜報告）：立法院聯繫動態情形。1．本席充分尊重立法院代表民意行使之職權，惟其看法正確與否，有待相互討論與交流。例如提案說明指出政府規模日漸膨脹，

[^0]導致政府失靈一節，即與行政理論不符。按1965年美國經濟學者 Roland Mckean所言，政府失靈應為官僚掠奪，尋租行為與利益團體行動所造成，與政府規模無關。另提及現今全球政府趨勢雖為精減員額，但新近法國勝選政黨之主張為增加員額，我國相關政策思維，政策哲學與政策主張之落差，有待補強。2．本案建議提高至五權分立憲政定位之考試權角度思考，提案背後有其長期之政策主張，為對考試權變動之先行。考試院組織結構可作理性討論，放諸社會公評，但本院在討論過程中要有自己的立場與主張，提醒部會及總處於政策宣導，相關會議與課程如涉及本院職掌及定位時，應注意避免内容不當之陳述。另建議秘書長注意本案進展，並請部會及總處審視自身業務相關之五權分立下考試權之運作狀況。 ${ }^{2}$

## 4．提醒考試權職掌尚包括全國人力資源規劃管理與調節

101．6．7（191）
秘書長工作報告（黄秘書長雅榜報告）：修正編印考試院簡介摺頁辨理情形。

本院簡介關於考試權與建立健全文官體系等文字，甚為妥適；惟憲法第 83 條與憲法增修條文第 6 條對本院考試權職掌之差別，

[^1]除文官考銓外，尚包括專門職業及技術人員考試法 14 類科人員之全國人力資源規劃，管理與調節等，建議納入簡介，建立完整正確之考試院權責職掌定位。3

## 二，文官興革方案

## 1．提議檢討文官制度興革規劃方案及強化文官培訓功能規劃方案

 100．12．29（169）秘書長工作報告（李副秘書長繼玄代為報告）：考試院文官制度興革規劃方案執行會報第 10 次會議暨強化文官培訓功能規劃方案執行會報第 2 次會議情形。（註：本案經主席提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議）

本院 3 年前訂定文官制度興革規劃方案，其後並訂定強化文官培訓功能規劃方案，如今時空環境變化甚大，請秘書長與部會局就 2 方案之政策面與業務面進行檢討，俾了解有無適度調整之必要，以進行政策之再規劃。4

2．建請修正考試院文官制度興革規劃方案暨強化文官培訓功能規劃方案內容101．8．16（200）
${ }^{3}$ 黃秘書長雅榜：詹委員中原所提的功能職掌部分，下次修正時再予補充，以符合憲法的精神。
4關院長中：「文官制度興革規劃方案」與「強化文官培訓功能規劃方案」推動 3 年來，時空環境已有變化，原方案或有變化與延誤，委員們與部會亦提出多項新建議及興革，原方案確有進行檢討，充實與修正之必要，建議本案交小組審查會審查，俾求周妥。

# 秘書長工作報告（黄秘書長雅榜報告）：考試院文官制度益革规劃方 

案暨強化文官培訓功能規劃方案整體修法計畫會議情形。（詿：本案經主席提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議）4 點意見：1．報告有關本院兩方案整體修法計畫會議情形，相關頁碼對照多有錯誤，建請修正。2．近程興革事項 2－2 確立政務，常務人員及契約用人三元管理法制體系之基本原則，包含擴大政務職務範圍，其法令研修計畫為「併中程第二案第 3 項」，惟 2－3 為健全政府契約用人制度，目前進度為制訂聘用人員人事條例，此與政務人員風馬牛不相關。3．中程興革事項 6－3 完成矩陣式俸表，惟至今尚未見矩陣式俸表之研議。其法令研修計畫為「未涉法令研修」，但公務人員俸給法第 4 條係規範公務人員俸給，俸表如欲修正為矩陣式，當然涉及法令修正。4．中程興革事項 4－1 建構高階主管特別管理制度，其法令研修計畫目前亦似無具體結論，且預計提出時程為101年12月31日前提報院會審議，惟同月日亦將函送立法院審議，明顯不可能，建議調整。5

[^2]應該多蒐集資料，包括國外的資料，因為這樣可以更有說服力，並且應適時向委員報告。

## 武，建基公務倫理 型塑優質文化

## —，行政倫理

## 1．行政管理倫理 102．6．27（242） <br> 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（張副人事長念中代為報

## 告）：「中高階政策規劃能力研習班」辦理情形。

贊同並支持院長反對公務人員酒駕主管連坐之意見。又近來行政院要求政風單位注意所屬行為，並紀錄部屬下班後的飲宴交友，及在會議中有無講笑話等情事並予呈報。此與主管連坐同樣違反現代行政管理之倫理事宜，之所以會有此酒駕連坐之主張，顯然是此一相同氣候氛圍下之產物。請參考。6

## 2．及早規劃宣導公務人員基準法101．5．24（189） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院司法及法制委員會繼續審查公務人員基準法草案情形。

1．呼應歐委員育誠及蔡委員良文意見，請部儘早準備相關論

[^3]述，以尋求能與社會溝通並符合法制之名稱。2．基準法之主要特性及其精神在於將現有人事法規，如公務員服務法之公務人員與國家的特別權利義務關係轉變為公法上的職務關係，建請部及早規劃宣導。3．第 55 條及 66 條條文，雨院意見不一，涉及院際之協調，亦即行政理論之跨域治理與政策協調（pol icy coordination）概念。本院目前箁備623 公共服務日之相關活動及進度如何？是否透過院際協調合作或由本院自行辨理？請部安排向委員及院會報告。 ${ }^{7}$
${ }^{7}$ 張部長哲琛：有關公務人員基準法草案在立法院審議過程當中，最主要的關鍵在於名稱 ，不僅民進黨立委柯建銘，尤美女，吳宜臻等主張應該用「公務員」而不應該用「公務人員」，理由是與憲法牴觸，應該不包括政務官。其他條文所提修正重點包括本法為最上位階法律，其他人事法規與本法牴觸者無效；有關訴訟費如因公務人員故意或過失者，由服務機關向公務人員求償；還有第 32 條，第 34 條利益迴避的問題；當時本部就是考慮到依據生技新藥產業發展條例，予以適度的放寬，但是立委認為縱使要放寬，還是應該有個限制，所以才增列有關相關資格認定，與兼任數額，職務，投資比例限制等應遵循事項，至於是由本院會同行政院認定之，還是行政院會同本院認定之，將會再與行政院溝通，基本上將循科技基本法模式採放寬認定。另外，有關行政中立辭職的問題，本部會再作協商；有關違法失職時，退休，撫欰，保險之申請暫不受理或發放，本部認為尚屬合理，就本部立場可以考慮。至於兩院會商的第 55 條，第 66 條，已經取得共識，訓練計畫加入司法院是行政院的版本，但是有關各種訓練計畫如果要採納行政院的版本，應該由考試院來主導 ，立法院審議時如果司法院有意見，就把它拿掉。事實上，就條文內容來講，並沒有太大問題，都可以再溝通，比較難溝通的是本法名稱問題，在大體討論時，本部有提供補充資料，也有詳細說明，不過可能還不夠完備，尤其剛才歐委員，蔡委員所提意見，本部會再補強論述，在立法院列席備詢時，其實本人還反問柯建銘等委員，本法案在 91 年，95年送審時是民進黨在執政，當時並沒有說違憲，違法，現在卻說我們違憲，時空背景都沒有轉變，不應為杯葛而反對，在行憲之前有用「公務員」，但是現在 19 個人事法規全部都是用「公務人員」，而本法是規範人事制度的最高位階法律，與其他作用法性質不一樣，本人在會場其實都有作說明，可能是資料準備還不夠完備，下次溝通時，將參照委員所提

## 二，行政中立

## 請部說明規範公務人員言責及行為之政策立場 101．11．29（215）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院第 8 屈第 2 會期立法委

員所提與本部業務權責有關法案之研處情形。1．有關徐少萍等 19 位委員及吳秉叡等 24 位委員分別提案修正服務法第 4 條，惟徐少萍等提案屬規範言責，而吴秉變等提案則建議放寬，二案完全不同，部報告公務人員基準法草案第 29 條第 2項已訂有類此規定，部所謂基準法已有規範，如何同時解決相反立場之修正案？部之政策立場究如何？2．行政中立法第 9 條保留黨團協商，有關行政中立，公務人員之行為規範，部之預擬立場為何？同法第 17 條第 3 款建議增列公立醫療機構兼任行政職務之專業人員準用中立法，部認為宜再審酌，惟學術研究機構兼任行政人員涉及行政中立之程度，遠低於公立醫療機構人員，部之態度究如何？請部說明。

供意見加以補強，相信只要名稱可以突破，法案的通過就不會有太大問題。
張部長哲琛：本部對今年公共服務日的相關活動已有完整的規劃，將另外安排時間向各位委員報告。
關院長中：6月23日已經快到了，請部儘快安排在下兩次院會作報告。

## 参，精進考選功能 積極為國掄才

## 一，考選法制

## 1．妥慎處理考選部部務推行之媒體報導 $101.4 .5(182)$

考選部業務報告（董部長保城報告）：101 年第 1 季重要業務執行概況。

近來媒體報導公職律師，高普考與地方特考合併舉辦等議題，多提及具體推動時程，引發外界討論。事涉應考人準備考試計畫，相關中央及地方機關之配合與因應，政策科學領域特別強調政策民意與政策機關公共誠信之平衡，公共信任與行政效率應平衡重視。政策之推行應有其一致性及確定性，建議部就本季之部務推行應妥慎處理。8

## 2．地方特考留才 102．4．25（233）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：近年國家考試離島地區暨離島

考區報考情形統計分析。1．部以離島地區應考人自填通訊地作為判定是否為當地人之基準，與實際情況有違，似未周妥，建請審慎。2．對於外地人考取地方特考，因在地服務而落地生根之情形，部亦須考量。3．部報告結論「101 年地方特考澎湖考區本縣應考人約占一半，金門考區近六成，而馬祖考區則僅二成，就離島地區而言，以地方特考留住地方

[^4]人才，恐有落差」一節，似有未妥，建請提供其他考區之交叉分析資料供參。4．報告結論「以地方特考留住地方人才，恐有落差」，惟部屡屡宣示將對離島或花東偏遠地區，保留地方特考以留住人才一節，雨者說法相互矛盾，建請部在政策上說明清楚。 ${ }^{9}$

## 3．直轄市地方特考併高普初考報導澄清102．4．25（233）考選部業務報告（董部長保城報告）：近年國家考試離島地區暨離島考區報考情形統計分析。

1．近日媒體報導公務人員考試法修正草案，擬將直轄市地方特考併高普初考一節，過去本院委員接獲陳情函為花東及離島地區繼續維持地方特考，其他地區則併入高普初考，表示強烈不同意見。惟經函復後，近日部提報之公務人員考試法修正草案，則絶大部分同様内容，變换說法，將重點關注在直轄市地方特考併高普初考，二者訴求之赛質内容有何差異？切勿取巧用此文字遊戲取代赛質政策内容，施政重在其實質内容，因政策尚未定案，經媒體大幅報導，引起應考人恐慌，值得注意。2．有關地方特考併高普初考之陳情函，

[^5]本院分別於 3 月 19 日及 4 月 19 日分別函復，惟相關函復意見提及「考選部参酌委員及各方意見，提出公務人員考試法修正草案」云云，惟委員尚未就直轄市地方特考併高普初考獲致共識，函復内容並非事實，建請檢討。

## 4．政策衝突之赘清 101．10．11（208）

秘書長工作報告（黄秘書長雅榜報告）：立法院聯繫動態情形。
10 月 5 日中國時報報導考選部擬修正公務人員考試法，研議高普考，地方特考合併舉辦之可行性，惟秘書長報告立法院聯繫動態有關立法院司法及法制委員會質詢内容（五）為維護應考人權益，建議不宜將高等考試，普通考試及地方特種考試合併舉辦一節，政策有所衝突，請部說明並予嶅清。

## 5．國家考試之試務哲學及考試㰒科內容與方式 102．10．31（258）考選部業務報告（李次長繼玄代為報告）：國家考試試務手冊研修完成報告。

國家考試試務手冊為規範試務作業程序之SOP，從知識管理來看，知識的提昇，必然需要知識流域上下游的理念與作法之合作，而且任何標準作業程序都有上游指導原則。部今日報告亦應有全觀整體之思維。以下幾點建議。1．對於部編印手册給予肯定，並舉德，日機械工藝表現突出原因，就是有好的SOP可資遵循，故部能訂定手冊，且能不斷精進與時俱進，應給予肯定。2．任何SOP都有上游指導邏輯，基本指導綱領。以對岸公務員考試為例，其筆試不考學科内

容，而是測驗邏輯分析及判斷能力，並輔以口試，其試務哲學與我們有很大的不同。請問部對於國家考試試務之上游哲學為何？其行政人力資源選拔之結果，會產生何種不同？另以政治大學公共行政研究所博士班入學不考筆試，而台灣大學政治研究所公行組博士班入學仍考筆試為例，經過數年觀察比較，兩校博士生呈現兩種不同氣質，因此筆試測驗内容與方式，確實會對錄取者有實質影響。請部對於國家考試之考試學科內容與方式，亦併給予全觀的角度進行思考。 ${ }^{10}$

6．專門職業技術人員類科的認定102．11．21（261）考選部業務報告（李次長継玄代為報告）：
（1）考選行政：102 年公務人員特種考試關務人員，稅務人員，海
岸巡防人員移民行政人員考試錄取人員資料統計分析。
（2）考試動態：塞行102年公務人員特種考試司法人員考試三等考試第二試口試及四等考試法警類科第二試體能測驗等各項考試事宜。

關於趙委員麗雲提到專門職業及技術人員考試種類認定辨法相

[^6]關事宜，蓳補充說明如下：對於專技人員考試類科之認定，當時部提出之草案，共有雨項建議方案，分別為：先由立法院完成立法後，再由本院完成考試類科認定，以及立法院未完成立法時，先由本院完成考試類科認定後，再由相關職業围體至立法院協商立法方式，最後䁇查會採取了後案。現在出現雨問題，其一是與母法相違背問題，其二在立法院有很多折衝，而專門職業技術人員類科的認定，又是利益的問題。當時認定辦法在審查會審查時，採後案原因是認為可以彰顯憲法第 86 佟規定之本院憲定職掌，同時也考量過立法院的生態問題，以上為本案背景。剛才趙委員麗雲提醒，認定辦法是否有違背母法一節，以審查會討論結果是採後案，這部分要請部再努力研議，如果法上站不住腳，再多努力也枉然；此外，採取後案也是本院負責任的表現，但如果會造成法律上的疑義，也請部注意及解決。 ${ }^{11}$

## 7．思考 OSCE 制度施行意義 $102.12 .5(263)$

[^7]
# 考選部業務報告（董部長保城報告）：102年第二次專門職業及技術人員高等考試唒師中醫師考試分試考試，中醫師，營養師，心理師 

，護理師，社會工作師考試，特種考試聽力師，牙體技術人員考試
，102年專門職業及技術人員高等考試法醫師，語言治療師，聽力師
，牙體技術師考試及格人員統計分析。
OSCE制度為本席長期關注議題，謹提出觀察與建議如下： 1 。 OSCE制度今年開始實施後，總及格率達 $98.41 \%$ ，而建立此規模 0 SCE制度耗力又費時。請教部，大費周章建立OSCE制度後，及格率高達 $98.41 \%$ ，其制度意義為何？是否要思考建立這個制度的主要目的，在鑑別資格或是服務態度的訓練？提示訓練？如果是後者提示訓練，及格率 $98.41 \%$ 沒問題，如果是鑑別資格的話，就還有思考改進空間。本席查過韓國推動OSCE制度情形（韓國為亞洲第一個推動 OSCE制度國家），該國2009年時及格率達 95． $2 \%$ ，亦相當之高。基本上本席相當肯定OSCE制度，並認為可導入公務人員的測驗與甄拔過程，但應該還可以思考整個制度之施行意義。以上觀察請部參考。 ${ }^{12}$

## 8．建置實施公務人員特種考試應試專業科目命題大綱

[^8]
## 100．9．15（154）

## 考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：全面建置實施公務人員特種考試應試專業科目命題大綱。

部報告特考如延用高普考試命題大網將先徵詢特考用人機關意見，並商請用人機關研提命題大綱初稿一節，除基於核心職能外，其交互認定之基準為何？2．報告提及特考適用高普考之命題大綱，惟高普考命題大綱之基礎為科目，因科目有其學術之週期性，部分科目之發展趨勢已結束，如以之為基礎並適用於特考，恐生一連串之謬誤，爱建議部應適時檢討高普考科目適當性。 ${ }^{13}$

## 9．海峽兩岸建築師考試及格交互認證100．9．29（156）

考選部業務報告（董次長保城報告）：参加「海峽兩岸有關建築師考試與執業制度交流活動」出國報告。

部報告提及與澳洲簽訂APEC雙邊相互認許協定，而中國大陸與澳洲等 5 國簽訂坎培拉協定，對於兩岸交互認證之發展情形如何？我國及中國大陸的建築師考試及格證書，在交互認證上之實際狀況為何？透過坎培拉協定與APEC雙邊相互認許協定，是否可轉換為與國際認證接軌之機會？2．部報告附件一「 2002 年全國註冊建築師

[^9]署自動提出應試科目，警察人員考試部分，警政署，警大，警專也都跟本部充分配合，因此將來本部會與用人機關加強良好互動，也就是詹委員中原所說，如果我們已有命題大綱，可以再徵詢他們的意見，而他們所研提的命題大綱初稿，我們會開會再作討論，這樣可以事半功倍。

管理委員會成員一覽表」，截至2011年，中共國務院已有大規模機構之調整，爰建議部就相關資料應再予求證，俾求資料之完整。 ${ }^{14}$

10．特種考試交通事業人員考試規則修正案 102．3．28（230）討論事項：詹召集人中原提：審查考選部函陳特種考試交通事業人員考試規則第 1 條，第 7 條及第 5 條附表一，附表四，第 7 條附表七修正草案一案報告，請討論。

詹委員中原：審查小組對本案同意修正有關類科的各稱，但是不同意修正體格檢查表繳交的時間，也就是變成體能測驗之後再繳交的修正並沒有通過。附带決議是一般警察人員考試規則有關繳交體格檢查的時間程序規定，請部一併作檢討。 ${ }^{15}$

決議：照審查會決議通過。

## 二，考用配合

[^10]
## 1．分析一般警察特考錄取人員就任後之表現 102．4．11（231）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：考選行政：102年第1季重要業

務執行概況。有關立委質詢認為一般警察人員考試因第一試錄取人數過少，導致不足額錄取一節，自警察考試雙軌分流後，一般警察特考錄取人員在警界之實質服務績效，對於實質警力（質化警力）之影響究如何？警政單位內部管理，對一般警察特考錄取人員就任後之表現，應進行分類而有所區別。此外，本院回應立法院質詢時，相關代表應蒐取更多資訊，提請注意。 ${ }^{16}$

## 2．建請統計身障特考任職後變更身分與障別之情形 102．7．25（246）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報

告）：102 年公務人員特種考試身心障礙人員考試公告分配結果。102 年身障特考經分發之 267 人，如何確認其身分與障別之確定「不變」性？過去分發任職後變更身分與障別之情形如何？請以統計資料說明。 ${ }^{17}$

[^11]17行政院人事行政總處中華民國102年10月29日總處組字第總處組字第1020053082號函

一，有關本（102）年身心障礙人員特考經分發之 267 人，如何確認其身分與障別之確定「不變」性一節，查本項考試考試規則第 3 條規定，應考人須領有由政府機關核發

# 3．身心障砟特考缺考因素及身心障礙之資格改變處理 102．8．15（249） <br> 考選部業務報告（董部長保城報告）：102年公務人員特種考試身心障硎人員考試錄取人員資料統計分析。 

之身心障礙手冊或殘障手冊，並符合所報考類科應考資格始得應考。又本項考試應考須知規定，應考人須於報名時繳驗有效期限內之手冊正，背面影本，手冊載明需重新鑑定者，其重新鑑定日期須為當次考試舉行月份（含）以後，如註明日期者，須為當次考試舉行日期首日以後。 復查考選部 101 年 10 月 22 日選特二字第 1010006126 號函略以，應考人於報名時繳驗考試時仍有效之身心障礙手冊或證明（或殘障手冊）且符合所報考類科應考資格規定，即得應考身心障礙人員特考，嗣如經考試錄取，訓練期滿成績及格，完成考試程序，即得依法取得公務人員考試及格證書，並由分發機關依序分發任用，尚不因身心障礙重新鑑定結果，而影響公務人員身分之取得。銓敘部 101 年 10 月 29 日部法三字第 1013657801 號書函略以，按公務人員任用法（以下簡稱任用法）第 9 條第 1 項規定：「公務人員之任用，應具有左列資格之一：一，依法考試及格。二，依法銓敘合格。三，依法升等合格。」第28條第1項規定：「有下列情事之一，不得任用為公務人員：一，未具或喪失中華民國國籍。二，具中華民國國籍兼具外國國籍。但其他法律另有規定者，不在此限。三，動員䟠亂時期終止後，曾犯內亂罪，外患罪，經有罪判決確定或通緝有案尚未結案。四，曾服公務有貪污行為，經有罪判決確定或通緝有案尚未結案。五，犯前二款以外之罪，判處有期徒刑以上之刑確定，尚未執行或執行未畢。但受緩刑宣告者，不在此限。六，依法停止任用。七，裭奪公權尚未復權。八，經原住民族特種考試及格，而未具或喪失原住民身分。九，受監護或輔助宣告，尚未撤銷。」爱具有任用法第 9 條第 1 項所定公務人員任用資格者，如無同法第 28 條第 1 項各款消極資格之一，均得任用為公務人員。綜上，本項考試錄取人員身分與障別之變更並不會影響其服公職之權利。

二，另有關請本總處提供身心障礙人員特考過去分發任職後變更身分與障別之統計情形一節，本總處已於 102 年 9 月 3 日分別函請銓敍部及行政院所屬各機關及地方機關（學校）提供相關資料，俟彙整分析完竣後另案回復。

3 點意見就教：1．目前身心障礙特考報名費是否減半，因本次考試缺考率達 $27.6 \%$ ，與其他考試缺考率相較，會否特別嚴重？報名費的高低是否影響其缺考的因素。又考生報名後雖可選擇是否參加考試，但相較於部所作的準備，這些缺考造成資源浪費，本席非常關心，上開事項請部說明。2．關於國考帳戶部分，如果身心障礙手冊訂有期限，相關試務如何配合？3．身心障礙特考及格人員筆試及格後，如於實務訓練期間其身心障礙之資格改變時，如何處理，這將對機關產生困擾，是否由考選部會同銓敘部，人事總處加以研議處理。 ${ }^{18}$

[^12]決定：各委員意見請部参考。

## 4．警察特考採雙軌任用其身高限制及錄取比例之調整基礎 102．10．17（256）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：舉行102年公務人員高等考試—

級暨二級考試第一試等各項考試事宜。報載報考警察特考有身高限制，這是個嚴肃的問題。警政署回應係警政勤務内容所致，而部也回應要考量用人機關的業務需求。本席想請問，到底警政署業務有哪些不同的性質？其工作内容様態為何？因為警察無職系之分，外人難以進行討論。過去部在委員座談會提到，因警察特考採隻軌任用，故在一般警察考試與警察特考之間，相關錄取比例想要調整時，調整的基礎為何？可否請警政署說明一般警察特考及格人員分發後，多從事哪一類別的工作？如果不能回應，以警察雙軌進用與身高限制，均同屬同一性質問題，其根本在於工作職系之認定及區別。如未能明確説明，將變成循環無解問題，這部分或許警政署有許多不為外界所知的職業特殊考量。此外，另以警政業務所需之鑑識，資訊人員為例，身高等條件應無特別限制之必要。上開意見，請部参考。 ${ }^{19}$

決定：本案請部提考試委員座談會作深入討論，形成共識後再提報院會。

[^13]
## 5．實續推動國家考試職能分析工作 100.9 .1 （152） <br> 考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：賡續推動國家考試職能分析工

作。部推動職能分析指標工作，符合人力資源管理之重點核心。2．建立命題科目之核心職能，為當務之急。部所提細部流程 21 項中 ，應強調提升其周延性。幾點提醒：1．步驟2，有關幕僚種子代表 ，須要掌握，否則將淪為各單位之書面作業。2．第 12－13 項，訪談者要 well train，其進行之方式，須清楚知道其目的之核心為何，不同訪談對象則其訪談内容及議題應有不同。3．第 20－21 項，邀集學校修正考試類科，應試科目等，對於教學之影響，部有責任了解其带來之衝撃。4．此為重大工程，建議部就應調整但未調整之相關考試科目，藉此機會檢討調整。 ${ }^{20}$

## 6．高，普考隻榜錄取後續分發任用情况 100．10．20（159）行政院人事行政局業務報告（朱副局長永隆報告）：100 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試分配作業情形。

建請分列高，普考錄取人員分配作業情形，俾求資訊更清楚呈現。2．雙榜錄取者仍有 275 名不願放竦普考受訓資格，為進一步了解是否涉及「訓練資源浪費」及「高資低用」問題，請局會同銓敘

[^14]
# 7．後備軍人轉任公職考試之任用101．1．5（170） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：100 年初任公務人員依後備軍人轉任公職考試比敘條例送審案件辨理情形。 

比敘條例第 5 條之 1 及公務人員考試法第 23 條，分別規定上校以上軍職人員轉任考試與退除役特考兩項考試及格人員之可分發機關（構）。前者之轉任機關，包括國家安全會議，國家安全局，國防
${ }^{21}$ 公務人員保障暨培訓委員會中華民國100年11月10日公訓字第1000016345號函：
1．按公務人員考試法第 20 條第 1 項規定：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類，科，接受訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，分發任用。列入候用名冊之增額錄取者，由分發機關依其考試成績定期依序分發。其訓練程序，與正額錄取者之規定相同。」爰訓練係考試程序之一環，高普考錄取人員依年度訓練計畫規定，須參加為期合計 4 個月之基礎訓練與實務訓練，以完成考試程序。
2．次按公務人員考試錄取人員訓練辦法第 14 條規定：「受訓人員應同一種考試不同等級，同等級不同類科同時錄取或復應其他公務人員考試錄取，如訓期重疊，應選擇一種考試之等級或類科接受訓練。」
3．據此，委員所提高普考雙榜錄取者，計有 275 人未放棄普考受訓資格（按係指未於分發機關行政院人事行政局及銓敘部公告分配結果日之前，填具自願放棄普考受訓資格書面資料者），渠等仍應依高普考錄取結果（正額，增額）及公告分配（現缺，預估缺）結果及報到受訓期程，依個人意願自由選擇參加高考或普考之錄取人員訓練，倘有自願放棄受訓資格，未於規定之時間報到接受訓練或於訓練期間中途離訓者，將由各實務訓練機關函報本會廢止其受訓資格。
4．另依本會辦理廢止受訓資格之實況，高普考雙榜錄取，未於公告分配日前自願放棄普考受訓資格者，渠等人員多數均於獲悉分發機關公告分配結果後，始經由各分配實務訓練機關之連繫，並告知其權利義務後，由當事人依個人意願填具放棄普考受訓資格切結書，以自願放鞢普考受訓資格之事由，經本會廢止其普考受訓資格，併予敘明。

部，退輔會，海巡署及其所屬機關（構），中央及直轄市政府役政，軍訓單位等；後者則限定分發國防部，退輔會及海巡署等 3 個機關 （構），限定分發機關之主要原因與目的為何？是否考量軍文交流對組織之意義？有無檢討空間？2．目前上校轉任考試與退除役特考及格者，是否均依法分發任用？有無例外？請提供現況資料研參。3．後備軍人通過轉任公職考試任用，遇機關縮編，改制等，是否依規定優先留用該轉任人員？有無優先留用或特別保障之相關資料供參？${ }^{22}$

# 8．鳳陽國小未足額進用身障人員 1 人苦情處理進度 102.5 .2 （234）書面報告：本院人事室案陳102年3月份考試委員實地参訪教育部體育署所屬國家運動選手訓練中心暨高雄市政府参訪報告等二案，報請查照。 

高雄市政府提案有關鳳陽國小提報101年身障特考任用計畫，

[^15]惟該考試錄取人員經重新鑑定障礙等級未獲通過，致該校未足額進用身障人員 1 人一案，本院身為文官院，委員實地參訪，應苦官所苦，努力尋求解決，若僅以依法行政回應，與組織理論學者懷特 （Whyte）所說之「組織人」乃一線之隔，應予避免。當時座談會建請考選部召集銓敘部，人事總處及勞委會等相關機關開會研商。惟 3月至今，目前本案處理進度如何？有無正式回復高雄市政府？本席深切關心外界對本院委員實地參訪之看法及印象，請說明。

## 三，典試人力

## 1．遴選典試委員首重專長 101．2．2（173）

考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：辨理典試人力資料庫學者專家專長審查情形。

部報告審查小組人力資料庫考量涵蓋專業領域內各種專長，兼顧公私立，區域校際，資歷平衡之學者專家一節，有其資料庫之必要性，惟現行部採用勾選典試委員名單資料表件備註欄第 3 項，仍請遴選考量顧及校際，區域，性別平衡等原則，惟院會前曾決議遴選應首重其專業性，部之政策態度及執行情形究為何？本席建議部應重行修訂資料表之文字，以避免政策執行偏差。 ${ }^{23}$

[^16]
## 2．建議典試人力審議小組加入外部人員101．3．29（181）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：典試人員服務紀錄作業要點實

施情形。國家考試典試人力管理資訊系統運作方式，僅開放各考試業務司及題庫管理處科長以上查詢一節，於遴聘典試人員時能發揮何種效用？似可斟酌。2．要點第 6 點審議小組成員 5 至 7 人，係由部長指派簡任以上人員擔任一節，未有外部人員參與，建議研修要點時一併檢討。3．審議小組共審議 64 人，其中含舊案 25 人一節，可知部尚未仔細完成檢討，致舊案不斷出現，建議部澈底重新進行全面審議。 ${ }^{24}$

## 3．檢討同年度重複遴聘問題101．6．21（193）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：典試人力資料庫統計分析，更

新與廣納人才。1．學術有其專業性，惟過度集中化將造成命題委員及應考人困擾，是以，同年度重複遴聘問題，值得進一步檢討。建請部提供近 3 年重複遴聘之科目資料，俾利參考。2．部報告近 3 年典試人員遴聘人數及年度間重複遴聘示意圖，98，99，100年均遴聘人數 986

[^17]人，是否包含 99 ， 100 年均遴聘之 589 人？ 3 ．除單年遴聘統計外，跨年連續遴䀻之情形又如何？請一併提供。 ${ }^{25}$

## 4．関卷分數差距過大之分析 101．8．9（199）

考選部業務報告（董部長保城報告）：搴行 101 年第二次専門職業及技術人員高等考試牙唒師考試分試考試，藥師，醫事放射師，助産師，物理治療師，職能治療師，呼吸治療師，獸醫師考試，101 年

## 第二次專門職業及技術人員高等暨普通考試航海人員考試等各項考試事宜。

本次高普考試多位関卷委員反映，因関卷數量甚大，同一試題須分由不同関卷委員評閱，爱建議部将平均數與變異數差距過大之試題，進行個案分析，俾利調整改進。 ${ }^{26}$

## 5．建議部研討関卷一致性效度之提升102．1．3（220）

考選部業務報告（董部長保城報告）：101年第4季重要業務執行概況
部工作内容繁重，成績有目共睹，應予肯定。有關陳懿琳女士

[^18]參加 95 年專門職業及技術人員特種考試中臨師考試行政爭訟事件，臺北高等行政法院判決本院訴願決定及原處分均撤銷一案，深受外界關注。高等行政法院認為系爭之成績評定無正當理由，未採取一致性的評分標準，致形式觀察有顯然錯誤，且判斷有恣意濫用等違法情事，於是判決部敗訴。本案目前進度如何？部如何改進本案一致性之效度？為改善各項考試関卷一致性，避免日後類此案件再度發生，爰建議部委託專案研究或組識一致性效度提升專案小組，深入研討。 ${ }^{27}$


#### Abstract

${ }^{27}$ 董部長保城：至於詹委員中原及何委員寄澎，黃委員錦堂等提到評分一致性，落實參考答案部分，本人可以向各位報告，我們已經把參考答案標準模組做出來，也就是說，先落實老師編寫參考答案，而不只是寫幾個數字或法條，可是要如何真正執行，其實最近本部也在思考這個問題，在閱卷標準會議上，我們一直呼籥老師如認為參考答案需要調整，可以再作評分調整，可是命題老師會說參考答案是他自己所寫，要跟誰討論？基本上閱卷標準會議都會準備 2 千元出席費，以增加誘因，目的就是希望関卷委員都能夠參加，最近我們正在思考國外的作法，因為現在閱卷標準曾議根本沒有議題，它要怎麼開會，而國外的作法是當考完試以後，馬上將命題老師提供的申論题參考答案公布，在 5 天或 1 週內，應考人若認為參考答案有問題，可以提出來，然後把大家的問題及意見彙整之後，再來召開命題閱卷委員評閱標準會議，閱卷委員看到外界對參考答案所作指謫或建議，内部再作討論，就是把應考人的看法納入即將作為評分標準為答考答案，有討論的議題，評閭標準會議就能夠落實，因為現在的評関標準會議因為沒有議題，大家又彼此互相學術尊重，因此我們想到國外有這種作法，今年最大的挑戰就是公布參考答案的議題，如果經過討論修正後的最終參考答案是不公布，但是命題老師最初所附的參考答案公布，接受外界的討論，再作定稿，最後根據這個標準來評関，本部正在朝這個方向規劃，如果委員同意的話，或許是一種落實閱卷標準會議的方式，否則要落實真的會有點困難，至於中醫特考陳㱅琳案，本部尊重重閲委員會的決定，目前在審慎地評分當中，本人不便表示看法，在上次院會中，本部已向委員報告過，後續的配套法制面部分，如命題委員參考答案，閱卷標準會議應該有怎麼樣的作法等，我們再提完整的報告，現在個案尚未結束，本部不宜有太多的


6．試務管理参考零缺點 TQM 理論 102．02．21（226）
考選部業務報告（董部長保城報告）：
（1）考選行政：101年第二次專門職業及技術人員高等考試醫師考試分試考試，中醫師，營養師，心理師，婳事檢驗師 ，護理師考試暨普通考試護士考試，101年專門職業及技術人員高等考試中醫師（第一試）考試分試考試
，法醫師，語言治療師，聽力師，牙體技術師考試及格人員統計分析。
（2）考試動態：舉行101年專門職業及技術人員高等考試建築師，技師，第2次食品技師考試暨普通考試不動產經紀人，記帳士考試典試委員會第二次，第三次會議並辨理榜示事宜等各項考試事宜。

近來外界頻頻關切並討論國家考試之試務品質，誠如院長所

動作，以免影響到重閱委員會的運作。
考選部中華民國102年1月9日董部長保城用簽：有關陳懿琳女士參加 95 年專門職業及技術人員特種考試中醫師考試行政爭訟事件，本部正遵照臺北高等行政法院判決及考試院院會決議進行後續重閱事宜。為後續業務推動之審慎周妥，本部並研提有關問題及配套措施如下：1．現行命題規則僅測驗题與申論題二種題型亟需檢討，是否亦有增列簡答題或計算題題型之必要？2．澈底落實參考答案建置，本部將儘速提供命題委員參考答案之範例，並要求命題委員於命擬試題時，務必交付完整之參考答案。3．落實評閱試卷前之評閱標準會議召開，即使部分應考人數較少之類科，其應試科目之関卷委員僅設一人，亦將併同其他同組科目委員一起召開會議；以確保評閱標準有所調整變更時，可留下完整書面紀錄以供佐證。4．以本案為内容撰寫案例教材，於部內科長會報，部務會議，命題會議，閱卷會議與典試委員會等會議時廣為宣傳與提醒注意。

言，辦理國家考試為本院的金字招牌，其甚至可謂是中華民國的金字招牌，若連試務品質都被質疑，甚至被摧毀，對國家之損失將無可計量。舉系統理論蝴蝶效應為例，部應以系統性的眼光看待試務品質議題。目前的發展在未來必然會有負向的系統效應，部亦應有此認識，不要等閒視之。危機處理之原則，對不利之訊息處理同時，必須大量灑出好的事情（Do nothing the bad news with outpouring of good news．），而我們在這幾天的過程中並未見到部有任何正向作為之新聞發布，此甚為遺憾。而何者為可資利用之正向作法呢？「品質」在管理上有很多理論可參考因應與回應，例如Philip Crosby所提出的＂Zero Defects＂，與部之試務及考選品質相當有關，如他所建議，在第一次就把事情做好，追求所謂的「零缺點」，而不是「可接受的品質水準」；亦即我們不應以「好或不好」為指標來衡量一項考試，而應追求一個符合品質標準的考試；其次，又假若試務有所猳疵，應思考事後須付出的成本代價有多高，以此做為品質管控的標準。另外，Deming管理術所發展的「全面品質管理」 （TQM），其程序與考選試務程序完全符合，亦可有所啟示。從QI事先須找到不合產品來源之確認（試題疑義），QC發展品質控制手冊（命題手冊），QA事前要有預防導向的環境，最後到TQM強調團隊合作及員工參與，以達到全面品質的提升。換言之，從外部的新聞處理到內部的試務品質管理，如上述之零缺點或TQM，部對内可作為試務管理之參考，對外更應以此類「good news」的創新採用作為對社會此刻

負面印象之修正回應，以維護考選之金字招牌，避免系統性之摧毀及崩解。 ${ }^{28}$

## 7．線上閲卷優缺點分析 102．3．7（227）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：101年本部派員赴大陸参訪公務

## 員及司法人員考試制度報告。

部進行兩岸交流，其結果豊碩，值得鼓勵，應賡續辦理。3 點意見供參：1．部報告大陸地方機關考試原則每年舉辦2次公務員考試一節，據了解，為能與中央機關公務員考試一致，自今年開始，地方機關考試改為每年於第1季舉辦1次，建請部再確認。2．有關大陸公務員考試未分等級，類科一節，相關敘述似較粗陋，據悉，大陸公務員考試分第一類（綜合），第二類（行政執法），第三類（專業技術）等三類，其試卷又分為 A 卷， B 卷。 A 卷為測驗題，如第一類使用，B卷則為混合題，如第三類使用。3．部報告大陸已全面採行線上閱卷一節，惟地方機關之公務員考試B卷申論題仍採人工閱卷，且為平行雙閲，若評閱分數差距過大，則將啟動重新評閲機制。是以，線上閱卷有其優缺點，建請部進一步確認及分析。 ${ }^{29}$

[^19]
## 8．試務引發之系統性危機 102．3．14（228）

考選部工作報告：考試院101年度工作檢討暨102年度文官制度業務施政重點報告。

第 226 次會議本席曾建議部應以系統性的眼光看待試務品質議題，以避免系統性之摧毀及崩解，並請部審慎處理近日媒體對部之系列負面報導。此外，本席日前接獲應考人及其家屬反映，未來參加國家考試若未獲錄取，一定要提起訴願及行政訴訟。部長雖親自回復前次會議本席所提意見，表示將以「零缺點」及「TQM」為目標，以安定應考人之心，惟對應考人及社會部分，迄今本席尚未見部有任何積極性作為及努力，爱再次提醒部注意因試務而引發的系統性危機。

## 9．依序作答規定造成線上與非線上公平性不同之處理

 102．3．28（230）
## 考選部業務報告（董部長保城報告）：推動國家考試申論式試卷線上

## 閱卷辨理情形。

有關線上閱卷申論題試卷附註請應考人於書寫題號欄位中書寫題號，並請依序作答一節，所謂「依序作答」，所指為何？係指於本

向來力求精進，並於各項考試閱卷結束後進行檢討，提升閱卷品質是本部長期努力的目標，未來對於各項國家考試試務，除秉持顧客導向之服務效能外，將建立標準作業，以試務零缺點為努力目標，持續建立及檢討各項試務工作之標準作業程序，包括試題疑義處理，危機管理機制，闈場作業及試場工作標準化之建立，以精進試務品質。從新聞處理到實質試務精進，以安定應考人心。

題中依序作答？抑或該次考試所有題目依序作答？為何人工関卷有關本部分規定，不能比照線上関卷辨理？依序作答對應考人權益係限縮或保障，其所造成線上與非線上公平性不同，權益保障不同，如何處理及回應應考人質疑，建請部考量。30

## 10．評估電䐉線上閔卷對整體関卷品質之影響 102．4．11（231）考選部業務報告（董部長保城報告）：102年第1季重要業務執行概況

政策評估之結果分別為產出（output）及績效（performance），部推動多項考選業務之稌，除注意其產出外，亦應注重其實際成效。本席擔任本次關務人員等六合一考試典試委員長，經榆視線上関卷作業，其技術品質十分優良，對於數位影像清晰度及其便利性，本席甚表支持，惟本席近日已接獲多位長期協助関卷之委員表示，不再参加電腦線上閔卷，因電腦螢幕清晰度之提升，同時亦對資深関卷委員眼部健康造成威脅，進而產生排斥，若因電腦螢幕而對其眼

[^20]力造成傷害，進而影響其擔任閱卷委員之意願，其對日後整體閲卷品質之影響，請部評估回報。 ${ }^{31}$

## 11．口試經驗之傳承 102．4．18（232）

考選部業務報告（董部長保城報告）：101年公務人員特種考試外交領事人員外交行政人員，國際經濟商務人員，法務部調查局調查人員 ，國家安全局國家安全情報人員，民航人員及經濟部專利商標審查人員考試錄取人員資料統計分析。

1．本席係擔任101年外交領事人員等六合一考試口試召集人，口試前，後分別編訂專用口試手册，且於試後另編有該次口試經驗彙整手冊，以為日後應用參考。本年關務人員六合一考試亦有口試，惟未見有類似之傳承，甚為可惜。2．依101年外交領事人員六合一考試閲卷會議章程第 12 條規定，對於未出席會議之委員，僅供日後遴聘之參據，是以，内部閱卷效度的一致性，值得憂慮。本年關務人員六合一考試閲卷會議章程第 13 條規定，未參與閱卷會議者，須補行閲卷會議程序之後，須受召集人認定後方能參與閱卷，兩次考

[^21]試相較，其閱卷效度必有差異，建議部預為因應。 ${ }^{32}$

## 12．高普考重複命題事件 102．7．11（244）考選部業務報告（董部長保城報告）：舉行102年公務人員高等考試三級考試暨普通考試。

1．本次高普考重複命題事件，就受聘老師言，可謂師道蕩然不存，而若以命題委員論之，則為嚴重之失格而不當。2．部就本事件對外說明，就危機回應而言，可以理解，但若做為內部檢討，則未能切中問題實際關鍵，甚為遺憾。（1）部基於法的角度，說明所抄襲之 98 年地方特考題目迄今已逾 3 年，並無違法；惟此事件非僅「法」

[^22]的問題。依法歷來部網站均公布歴年考古題，以供應考人參考，但並未同意命題者一字不差，順序不變之照抄考古題。同時若命題委員稍作透露注意近年度考古題，即有違法洩題之虞。（2）部認為不同時間，地點，法條有所改變，而答案亦將有所調整，故相同照抄題目無甚所謂，本席不以為然。以「行政中立法之學理為何？」為例， 98 年與 102 年會有何不同？（3）部將採取沒收命題費以為懲處，此與事件實質影響未符比例原則，更將成為笑柄。3．部不宜以法律及道德之最低標準，而採取枝節性作法來看待此問題，建議應嚴肅以對：（1）訂定相關規範時，應考量後遺症。部認為高普考同一類科由同一命題委員命題，藉以區辨難易度一節，實忽略召集人或典試委員長之職責功能，屬便宜行事。（2）相同科目試題高度雷同情事，並非首例，類此情事，部未引以為鑑。以 100 年高考三級試題雷同事件發生後，部對於該命題委員之態度為何？除註記之外，給予何種對待？事實上屢次要求再參與高普考相關諮詢會議，如此禮遇，待若上賓，恐落人口實而淪是非不分，縱容抄襲命題之議論。呼應陳委員皎眉建議，將本案列為重大疏失，該命題委員之後續懲處應送院會公決。33

[^23]
## 13．行政類科考試對公務人力行政效率之影響及重複命題處理之相關事宜102．9．26（254）

## 考選部業務報告（董部長保城報告）：塞行102年公務人員特種考試司

法官考試第一試成績審查會議及辨理第一試榜示事宜等各項考試事宜。謹就高普考試榜示部分表示 2 點意見：1．恭喜部同仁完成高普考試榜示相關事宜，值得肯定與嘉許。據報載，報考普考一般行政類科人數約 1 萬 3 千人，錄取人數為 158 人，率取率 $3.16 \%$ ，為所有類科中最低；另外高考人事行政類科及一般行政類科報名人數，亦分別高達 6,204 人及 6,108 人，為何會有這樣情形呢？依據補教業者的說明，因為一般行政類科之考試科目，多為通論性質，容易入門且未來工作性質不複雜，適合非本科系畢業學生報考，請問部對上開補教界說法及報告人數所反映現象，有何看法？放榜後有高考人事行政類科前 10 名錄取考生，對本席表示非常惶恐，本席不解原因為何？據其表示其不安原因是不暸解何謂公共行政？也不懂得什麼是政府管理？本席詢問該考生是如何考上的，他表示因非本科生，故當了 2 年全職考生，日以繼夜天天窩在補習班讀書故能考上。這個問題值得進一步深思。在部行政類科分試專案小組會議時，曾有幾位委員及在實務界非常資深之公務人員也提出相同問題，是否補習班教授内容，就可以做為國家公務人員甄拔的基礎標準，其對於未來政府公務人力素質，行政效率，競爭力及生產力有何影響？其等同時亦提出，部是否在行政類科考試時，應如會計，法律類科訂定最低行政修習學分？部應做進一步了解。至於分試專案小組早

就提出之建議與提醒，似乎末受到部重視，雖然這並非部單獨的責任，但需要大家共同努力。惟是否如補教業者所言，一般行政類科錄取後，將來工作性質不複雜容易入門，因此大家可以報考？本席不否認一般行政或人事行政工作，入門或許不複雜，但未來高階文官就是從目前考上人員中甄拔出來的，故本席提出2項建議：（1）分試專案小組建議請部重視，繼績研究並具體執行；（2）請部進一步研究目前行政類科考試之現象及報考規則，對公務人力行政效率有何實質影響？是否能分辨出報考時規定須修習若干行政學分，與不限學分時，對行政效率產生何種不同影響？2．院長上次院會講話時提到命題重複問題，本院第 243 次會議時，委員意見也希聖能對該 102 年之高普考重覆命題問题予以處理，這個問題已重複發生 2 次，顯然這情況及堨勢是没有停止的，部對這個問題要處理，建議下次院會時，部能就重複命題處理過程，法源依據及規定，決議理由及未來處置等完整說明。 ${ }^{34}$

[^24]
## 四，考選方法與技術

## 1．護理人力失衡之跨部會協調 101．6．14（192） <br> 考選部業務報告（董部長保城報告）：考選行政：101 年第一次專門職業及技術人員高等考試醫師考試分試考試，中唒師，營養師，心理師，藥師，醫事檢驗師，護理師考試暨普通考試護士考試，101年第一次專門職業及技術人員高等考試社會工作師考試及格人員統計分析。

1．部報告 101 年社會工作師考試及格率為 $43.68 \%$ ，較歷年平均及格率大幅提高，而護理人員考試及格率巨幅下降，遠低於去年，變動過大，其是部預期外之隨機發生情況？部之掌控程度如何？若非隨機發生現象，而為政策性管控之結果，其依據標準為何？事關全國人力延續性，就教部應研處回覆。2．部建立良好的溝通協調機制，俾使教考用合一，惟護理人力失衡議題為公共問題，涉及跨部會協調性之治理coordinated governance，而部邀請教育部及衛生署研討會商，係有此整體解決國内護理師公共問題之目的？抑或僅探討考題之良窊？亦請研議回覆。 ${ }^{35}$

試委員會第 1 次會議加強宣導。
${ }^{35}$ 考選部中華民國101年6月20日董部長保城用簽：1．有關本次社會工作師考試及格率為 $43.68 \%$ ，較歷年平均及格率大幅提高乙節，涉及應考人，試題及閱卷評分等多重因素，實非政策性管控之結果。本部為精進本考試制度，已邀集產官學界代表成立社會工作師考試改進推動小組，研議相關興革措施，擬規劃自106年起，將本考試改採一定比例及格制，以兼顧及格人數之穩定與專業素質之要求。本部業辦理社會工作相關典試委員專長審查中，並將審慎檢討改善本考試試題與評分之妥適性，以甄拔適格專業人才。2．護理人力嚴重不足，為公共問題，涉及部會協調性之治理，為解決護理師荒之公共問題，有關近 10

# 2．提請注意專業人才之總體規劃101．8．23（201） <br> 考選部業務報告（董部長保城報告）：改進專門職業及技術人員考試及格方式。 

3 點意見：1．請部提供 3 種專技考試及格制之歴史背景與緣由，俾為全院審查會之討論依據。2．「及格率穩定」之思考為迷思，不能作為討論專技考試及格方式之基礎，相關教學素質，試題品質，專業界之實質意見，國家人才政策需求及國際人才變動，方為重要考量指標，僅考量及格率，顯得太操縱性及太技術性。3．本院為文官院，更為國家的人才院，憲法 83 條及憲法增修條文第 6 條明定本院職司國家各類專業人才之總體規劃，提請注意。 ${ }^{36}$

## 3．應考人及錄取者之 social status 資料研究 101．11．22（214）

考選部業務報告（董部長保城報告）：近年公務人員高考三級，普通，初等考試暨地方特考錄取人員統計分析。1．96年與101年相較，高普初考報考人數大幅增加約 15 萬人，其中高考三級人數增加 3 萬人，惟其錄取率並未隨之降低，主因為 96 年需用人數約 2 千人， 101 年需用報缺人數為 3,397 人，近年來

萬護理人員領照未投入職場一節，主要係護理職場工作困境（如工作壓力，工時及負荷過重，工作福利及薪水過低等）所導致，除與教育部及行政院衛生署研擬相關措施及改進方案外，將持續注意並改進護理師考試相關措施妥適性。另護理人員相關問題，將提本（101）年 6 月 26 日（星期二）考試委員實地參訪教育部人事業務建議事項討論。
${ }^{36}$ 考選部中華民國101年8月29日董部長保城用簽：1．有關3種專技考試及格制之歷史背景與緣由相關資料，將由規劃司送請委員參考，並向委員說明。2．本部除辦理公務人員考試外，對於專技人員考試也付出相當多人力物力，感謝委員的重視。

政府採取員額精簡政策，為何有此現象？2．部邀請法國國家行政學院Gerard Marcou教授進行專題演講，他認為考試可能加深社會的不平等，非考試辦理不公，而是應考人之社經地位條件不同，造成可以應考的人藉由考試占到便宜，加深階級差異。西方先進國家強調功績制（Merit System），認為恩寵制（Patronage）有其缺陷，但美國 1970－1980 年間如印第安那州之州政府有資料仍顯示，認為有意願擔任公務人員之人民，代表其願意提供公共服務，應給予其機會服務公職，甚至依據政黨之認同，如political clearnace此一議題，爱建請部提供我國應考人及錄取者之social status資料，俾供研究。 ${ }^{37}$

## 4．以英文進行口試之可行性審酌及調高口試配分比例 101．12．13（217）

考選部業務報告（董部長保城報告）：塞行101年公務人員特種考試外交領事人員外交行政人員，國際經濟商務人員，民航人員，經濟部専利商標審查人員考試及101年軍法官考試第二試，101年公務人員特種考試法務部調查局調查人員，國家安全局國家安全情報人員考試第三試口試。

[^25]本席奉邊典試委員長裕淵指派擔任外交特考等 7 合一考試口試召集委員，過程順利圓滿，除肯定部同仁之辛勞外，謹提供 4 點觀察供參：1．用人機關非常重視口試，為提升口試成效，各機關均指派副首長參加用人機關實務專題講座，協助口試進行。相關口試事宜，經邀請 150 位委員認真研議；部同仁針對本項口試製作簡明版之注意事項手冊，亦為口試成功辦理之主因，給予肯定及鼓勵。2．部分用人機關希以英文進行口試，惟考試規則規定不能以英文口試，請部審酌。3．建請加強防制錄音電子產品進入試場；又口試分梯次，且使用同一套題目，應注意避免讓後梯次應考人知悉口試試題；團體口試部分，應考人可相互提問，請部注意防範熟識之應考人事先套招。4．口試場地安排及會議效果均較過去改善，惟因涉及口試成敗，建議賡續加強。另提 2 點建議：1．為加強口試信效度，用人機關建議，適當調高口試配分比例。2．建議部於邀請口試委員時敘明試前會議為口試程序之一部分，即會議即口試，若未參與，將不能參與口試，以免影響口試之一致性及公平性。 ${ }^{38}$

[^26]
## 5．國家考試報名人數鋭減對公務人員素質之影響102．4．11（231）

考選部業務報告（董部長保城報告）：舉行102年公務人員特種考試關務人員考試，102年公務人員特種考試稅務人員考試，102年公務人員特種考試海岸巡防人員考試 102 年公務人員特種考試移民行政人員考試，102年特種考試退除役軍人轉任公務人員考試及102年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試。今日媒體報導鐵路特考報名人數鋭減，而今年初等考試，關務人員六合一考試及高普考試等，報考人數普遍減少，外界認為考試錄取率將隨之提高，對應考人是一大喜訊，惟録取之公務人員素質有何改變？而部長對外說明，認為報名人數鋭減，與景氣回升有關，因數據變動幅度甚鉅，建請部長就政策上加以說明。

## 6．審酌體能测驗與職能需求間的關係 102．7．25（246）

考選部業務報告（董部長保城報告）：「精進公務人員考試體能測騇方式之研究」委外研究成果報告。

部持續精進公務人員考試體能測騟方式，力求改進，值得肯定。 1．本研究案係部委託中華民國體育學會，參照用人機關相關職系（務）說明及相關職能分析結果，並輔以問卷調查及焦點围體座談方式等

考，民航人員特考，調查特考，國安情報人員特考等。未來將繼續提昇口試信效度，並適時會同用人機關研議提高口試成績比重。5．未來本部將建立口試委員或實地考試委員典試人力資料庫，以維持口試人力素質。另為落實結構化口試，於遴聘口試委員時，將請其務必參與試前會議，有關委員建議未出席者不得參與口試一節，本部將召集各業務司研議一致作法。

一節，惟以問卷調查方式徵詢用人機關意見時，對於測驗項目與測驗目的間之關連性，亦即體能測驗與職能需求間的關係，用人機關是否清楚，了解？中華民國體育學會亦無法確定用人機關是否真切地了解體育的專業知識。是以，表3「現行體能測驗項目及其建議對照表」之研究建議，似為「問道於盲」，若用人機關代表並不清楚相互關係，則其問卷回覆之參考性，尚需保留。2．有關體能測驗項目是否男女有別一節，舉法國警務人員考試，男女測驗項目即有差別為例，茲以各職務法定職掌並無分性別，建請進一步了解用人機關實際用人之職務執行情況，其工作有無性別差異之情形，若有所差異，是否男女測驗項目應一致？請審酌。3．研究報告提及，先進國家（如英國，澳洲及紐西蘭）公務人員考試體能測驗，委託第三公正單位負責規劃並執行一節，此3國皆為盎格魯撒克遜民族國家，在政府管理上有其共同的特性，是以，採行共同委外辦理。至於應於試前或試後進行體能測驗，若採委外辦理，應考人須於試前取得體能測驗合格證明，其間恐存有若干利益考量，亦須審酌。4．本研究報告蒐集甚多國外參考資料，各國體能測驗項目多元，例如：在鞦韆上依指定動作攀爬與倒懸，搬車輪，跳窗等，可資參考。建請部研議部分較需體能之職務參採韓國分等計分制之可行性。 ${ }^{39}$

[^27]
## 7．提案適度提高「専技人員特考牙體技術人員考試」實地考試平均成績占總成績之比例102．4．25（233）

臨時報告：高委員明見，胡委員幼諫，詹委員中原，李委員選，李委員雅榮，蔡委員式淵，高委員永光，張委員明珠，邊委員裕淵，趙委員麗雲，黄委員俊英，黄委員錦堂，浦委員忠成，歐委員育誠，蔡委員良文提：自98年1月23日牙體技術師法公布施行迄今，已分別於 99 年至 102 年 2 月 2 日舉辦 4 次專技人員特考牙體技術人員考試，而今年（102）年 7 月 27 日至 30 日將舉辦最後一次考試。惟查牙體技術人員業務範圍確實偏重實作技術層面，成品尚須經牙醫師或鑲牙生認可，至於口腔內的牙齒醫療，亦須由牙醫師作最後把關工作，以保障人民健康權益。鑑於牙體技術人員非本科系畢業，但具有豐富的實務經驗，為甄選優秀適格的現職從業人員繼續服務社會，有關現行考試總成績計算方式，是否得適度提高實地考試平均成績占總成績之比例？以免使長年從事實務工作且具優秀技術人員丧失服務工作之權益一案。另附書面資料供參。 ${ }^{40}$

決定：請考選部參處。

方式辦理。又除澳洲外，英國及紐西蘭之公務人員考試體能測驗亦均由第三公正單位辦理。研究團隊參採前揭各國經驗，因而提出我國公務人員考試體能測驗委託第三公正單位定期辦理之建議。本部基於國情，公信力等各項因素考量，暫不考慮將體能測驗委託第三單位辦理。3．有關建議部分較需體能之職務參採韓國分等計分制之可行性一節，業納入本部未來持續精進各項公務人員特考體能測驗之參考。
${ }^{40}$ 參附錄一。

## 五，考選基金

檢討考選業務基金支出之合理性 102．4．18（232）
考選部業務報告（董部長保城報告）：塞行102年第一次專門恠業及技術人員高等考試唒師中唒師考試分試考試，中唒師，営養師，心理師，醫事检验師，護理師，社會工作師考試，特種考試聽力師，牙體技術人員考試－102年專門械業及技術人員特種考試語言治療師考試典試委員命第二次會議並辨理榜示事宜。

目前考選業務基金「既患寡又患不均」，基金呈現快速消退情況，即将面臨不足窘境，在此過程中，建請部除檢討考選業務基金不足之原因外，併請桧討其支出之合理性及一致性。

## 六，考選行政

1．建立連線之證書整合管理系統100．10．20（159）
考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：創造四赢一跨院，部，署合力推動縮短專技醫事人員考試及格者雙證發證時程措施。

部縮短醫事人員發證時程措施，從績效管理角度觀之，值得肯定。請部参考：院，銓敘部，局均設有證書管理資訊平臺，藉此跨域管理平臺，增進其績效管理。部提出此精進措施，其流程涉及院 ，考選部及目的事業主管機關衛生署，爰建議建立連線的證書整合管理系統，再與各目的事業主管機關進行連結，將必定更能縮短時程，提升績效。 ${ }^{41}$

[^28]
## 2．線上申請試題疑義之資安措施 100.12 .12 （168） <br> 考選部業務報告（賴部長峰偉報告）：用科技推動申請試題疑義無紙

化創新服務。近幾次會議部提出以科技改善考選行政，值得肯定。2點建議： 1．部報告在資訊安全考量方面，強調傳輸過程之資訊安全，惟試題疑義在傳輸過程中如有安全缺失，將致應考人集體效應或試務回應之困擾。資訊安全不只是傳輸加密加強，亦應就網路應用程式（Web Application），如白箱及黑箱之工具檢測及人工檢測，入侵偵測，防火牆及系統掃描等予以加強，部已採用或進行之其他資安措施為何？2．100年實施線上申請試題疑義比率統計表，顯示各類考試間仍有極大差距，如第二次醫事人員考試之線上提出比率甚低。同時，部考量城鄉數位落差問題，皆為概念上之假設，惟實際應用之情形究為何？部推動線上申請措施，對推動情況及成效之評估，應思考應考人為部之政策行銷對象，建議部統計分析應考人每次上線之累積性的人口統計資料，俾為改進之參考。 ${ }^{42}$

國家競爭力，我們會與院及跨部會之各目的事業主管機關來進行協調連結。
${ }^{42}$ 賴部長峰偉：關於詹委員中原提到資安的部分，確實是資訊科技化非常核心的問題，除了加密之外，包括加強進行工具檢測及人工檢測予以加強，同時加強防範入侵偵測，防火墻及系統掃描等防駭措施，本部都會去做。另外線上申請也應該考量類科的差距，年齡差距，城鄉數位差距，政策行銷對象之便利性等問題，我們都會一一紀錄下來，本部將於 12月30日上午召開資訊發展推動委員會，邀請外部的學者專家來檢視我們近期推動各項資訊化作業及措施，資訊安全的相關問題，並提出建言，屆時會針對詹委員所提建議逐一來作討論，將來會把結果及資料向詹委員作簡報。

## 肆，統整文官法制 活化管理體系

## —，契約用人，工友精簡與委外

## 1．聘用及聘任人員採取認證制度之可行性 101．1．12（171） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部100年第4季重要業務執行概況。

部全球資訊網顯示， 99 年全國公務人員約 34 萬餘人，其中 16 \％係依其他法令進用，其進用之法令依據為何？約聘僱與聘任人員占公務人力之比率為何？請部於審議聘任人員人事條例草案與聘用人員人事條例草案時，提供相關數據供參，並對網站資訊同步更新。 2．公務人員基準法草案第 5 條係將聘任人員納入常務人員範疇，此為本院三元人事管理及彈性用人政策，惟五都一準組編案之審議，部曾有不宜擴大聘任人員設置範疇之說法，與本院政策似有不符。聘任人員在公務人力之運用與人事制度之定位究為何？請部說明。 3．國家賠償法第 2 條規定，依法令從事公務之人員，於執行職務行使公權力，致侵害人民自由或權利者，國家應負損害賠償責任。惟聘任或約聘僱人員均未經國家考試，亦未受公務人員必要之基礎訓練，其公權力之行使，恐生公務人力運用之風險，成為人事制度考訓用之缺口，建請部於研擬聘用或聘任人員人事條例草案時，予以補強，有必要研議採取認證制度之可行性，並於聘用及聘任人員人事條例斟酌納入。 ${ }^{43}$

[^29]
## 2．建請参考亞洲各國契約弾性用人制度 101．7．12（196） <br> 銓敘部業務報告（吴次長聰成代為報告）：銓敘部101年第2季重要業務執行概況。

1．本院文官制度興革規劃方案規劃活化政府三元人事管理體系，惟迄今契約彈性用人之執行進度，令人憂心。兩岸四地彈性用人相互比較結果，我國彈性範圍最小，僅聘用人員及聘任人員設有彈性用人模式；中國大陸自2006年正式實施公務員法，明定聘用人員制度之法源依據，並加強公私部門人才交流，目前正深化至上海，廣西，深圳等地方政府全面推動；澳門則分為編制内與編制外人員，採中央集中聘用與各部門自行聘用，並於今年推動公務人員職程制度；香港則澈底檢討公務體系設置永業職務之必要性，非必要者均改以聘用方式。我國若仍以聘用人員或聘任人員兩大人事條例之框架下進行思考，恐無法有太大的突破與進展，對提升人力資源競爭力無益，建請部參照亞洲各國契約用人之彈性用人經驗，勿使三元用人流於口號。2．對照兩岸四地公務人力彈性用人制度，雖各自有不同之憲法及法制規範，但全球化下之人事政策應有兩岸四地相互人力資源競爭的視野及高度，否則將侷限於劃地自限之僵滞格局。紐西蘭，澳洲之公務人力活化模式如各級執行長之契約用人制係採

[^30]管理主義，自由主義之思想依據，亦值得參考。故部仍應先探究我國公務人力人事管理之政策哲學為何？從意識型態依據進行上位之完整思考，對於人事制度之興革方能有所實質突破。3．除聘用人員，聘任人員之彈性用人模式外，從概念上目前部所認知之契約用人範疇究為何？與文官興革方案二項三所設計之内涵差異為何？請部說明。 ${ }^{44}$

## 3．工友精簡之替代績效 101．3．1（177）

行政院人事行政總處人事考銓業務報告（吴人事長泰成報告）：100 年第 4 季非超額工友（含技工，窵駛）缺額減列情形。

中央各機關學校事務勞力替代措施推動方案第 7 點界定非超額工友核定原則，並規定依第 6 點所定之人員比例減列之，總處管控執行之情形如何？91年至101年積極採行工友精簡措施，精簡 11， 598 人，其工作之替代績效為何？請總處應進一步分析當前實際

[^31]人力運用狀況，以掌握實際人力運用成效。 ${ }^{45}$

## 4．推動公私㙝力政策正視之現象及問題101．5．3（186）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（朱副人事長永隆代為報告）：101 年度公私協力個案觀摩會辨理情形。

1．近來人事政策問题逐漸浮現，今日媒體有關政府大用派遣工，包裴組改精實假象之報導，外界評價甚差，其因在於行政院鼓謜並推動業務委託民間辨理之政策，並無其思想及意識型態之依據，無法預見並掌控其後果，對於道德風險，資訊不對稱，赹利避凶等現象，層出不窮，政府於推動公私協力政策是否正視這些現象及問題？並請作為總處研習會之必要教材。 ${ }^{46}$

[^32]
## 5．委外業務適合性及評估101．7．5（195）

行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報

## 告）：行政院人事行政總處101年第2季重要業務執行概況。

1．總處依據委外實施要點研擬「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理參考作業流程」一節，依委外實施要點規定，委託外包須符合法令並作適當評估，何謂「適合」委託之「公權力」？在行政院的鼓勵下，公務機關之核心職能幾乎皆可委託外包，導致政府核心職能㕕守，職能空洞化（hollow competence），其審核機制為何？委託的項目為何？請總處提供目前各機關委外業務項目，名稱與內容等相關資料供参，以瞭解其「適合」性。2．有關委託評估審議項目，分別為合理性，適法性與經濟效益，惟不宜以經濟性為主要考量，應考量其對政治，行政，法律與社會之影響。3．相關複查作業，應了解委託外包對人力變動及其衝擊，以免人力調配一旦形成，將難以恢復，此與現時非典型人力暴增有關，建請加強審查。 4．有關總處因組改而修正須辦理特殊查核業務，增加並删除部分職務，是組改過程之精緻作業，值得肯定。惟近日政府部分人士多次提及我國於瑞士IMD「政府效能」（government efficiency）評比提升5名，係因組改效益所致，似過於草率且缺乏理論基礎。組改效益雖可期待，然尚在進行中，且IMD政府效能評估指標為公共財政，財政政策，體制架構，商業法制與社會架構等 5 項，與組改並無直接相關。退一步言，未來即有間接相關，目前組改成效，應尚未出現，必然尚無法以IMD指標評估。而其中我國在體制架構項目尚於 2011 年退步 2 名，非如行政部門部分人士所言，政府效能提升為組

改之效益，建請審酌，以免造成民眾對組改整體之誤解，則得不償失。 ${ }^{47}$

## 6．「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」研修情形 100．10．6（157）

行政院人事行政局業務報告（吴局長泰成報告）：行政院人事行政局

## 100年第3季重要業務執行概況。

1．局報告有關「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」研修情形，為本席所持續關心但憂心之議題，業務委外之目的為政府與民間建立夥伴關係推動業務，為NPM之主要政策內容及趨勢，但歐盟現已有「再見NPM」之聲，當初推動委外係跟隨西方腳步，但現在西方已有轉變，我國應有所警惕並思考繼續執行業務委外之先決條件，即涉及公共服務品質之資源配置不得低於原服務品質，對此局應特別注意有無相關管控資料可支持繼續推行業務委外政策？2．我國目前公務人力包括配合總員額法施行所執行之員額管控，對象依序為預算員額，約聘僱人員，而派遣人力及承攬人力亦

[^33]
# 為總員額管控外之公務人力要項，局曾否了解委外人力服務品質如何？並預估委外業務實質人力成本（派遣人力加承攬人力加交易成本）為何？是否有其財政效益？3．依原要點第 3 點規定公權力不可委託，惟實務上小至公文簽辦，大至公權力認定，常亦有派遣人力所為情況，在行政程序法上於法未合，請局說明業務委外執行公權力之狀況及其對機關之影響。 ${ }^{48}$ 


#### Abstract

${ }^{48}$ 吳局長泰成：謝謝詹委員的指教，我們會依照詹委員意見加以統計分析後再作詳細的說明，剛才詹委員提到目前政府機關用人的方式，的確是包括正式編制職員，其次有適用聘用條例及行政院補充規定之約聘僱人員，以上都屬於預算員額，也大部分都在總員額法範圍之內。至於第三類是臨時人員，適用勞基法的規範，這個部分的統計並不夠精準，另外則是派遣人力，在中央機關裡面已控制在 1 萬 5 千多人的範圍，每季季報都會有統計數字，至於承攬人力是依照採購法的規定，這個部分非常難以統計，且後面這二類人員都不在總員額法控管範圍之內，連預算都不是用人事費，支給經費很多元。剛才詹委員特別提到人力結構率涉到人力成本，進而涉及公部門公權力行使或相關效能的問題，本局整理資料後再向院會作報告。


行政院人事行政局中華民國100年12月5日局力字第1000060544號函：詹委員中原所詢「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」（以下簡稱委外要點）相關政策推動及管理機制等問題，本局說明如下：

1．基於歐盟等西方國家已有「再見NPM」之聲，且委外後公共服務品質不得低於原服務品質，應特別注意有無相關資料可支持繼續推行業務委外政策一節：為因應外在環境快速變遷及全球化治理需要，各國政府除賡續推動組織改造工程，朝精簡組設，人力，減少政府財政負擔等方向辦理外，並導入「新治理」（new governance）的公共行政新典範思維，作為各國政府努力的目標。新治理強調公共行政焦點將從官僚轉移到網絡，並從公，私部門對立轉移到公私協力，經由公私部門策略性的協力與合作，資源共享與共同協商，形成擁有自我管理能力的政策網絡架構。而政府業務委託外包政策之發展正可延續此一新治理概念邏輯，行政院於本年 8 月 23 日函修正委外要點，透過各機關自主性成立專案小組，檢討適合委託民間辦理之業務及方式，並與民間承包業者建立協力夥伴關係，由民間業者依契約規定提供委外後之相關量化及質化效益評估，搭配機關於契約中

約定實施定期或不定期查核，以確保委外案件公共任務執行，服務品質提升及資源妥適配置，達成公私雙贏局面。

2．派遣人力與承攬人力已成為總員額管控外之公務人力要項，委外人力服務品質，實質人力成本，及財政效益為何一節：查目前各機關執行業務之相關人力，除常任人員，聘僱人員外，尚包含各機關非依人事法規，以業務費自行進用之臨時人員，及透過勞務採購方式，運用派遣勞工或委外承攬人員。其中委外承攬人員係屬各機關因業務需要，依政府採購法辦理勞務採購，廠商並以所承攬業務具體完成為履約標的，且其人員之進用，調度及管理事宜，悉屬廠商權責。以大樓清潔及檔案掃瞄業務為例，廠商於決標承包後，可依業務多寡及辦理需要，自行決定指派非特定人員負責執行業務，並可視情形決定人數增減，機關僅需於業務完成後對於大樓清潔情形及檔案掃瞄件數進行驗收工作，爱機關對於廠商所進用人員之人數及其實際之人力成本及財政效益實難以精確估算。至派遣勞工部分，則隨各機關業務運用範圍不同而有所差異，以本局99年度訪視行政院農業委員會農業試驗所為例，該所針對派遣勞工之學經歷，工作內容及職責程度即訂有不同之薪資待遇水準，又經訪視結果，上開人員對於機關業務推動均極有助益。
3．依原委外要點第3點規定，公權力不可委託，惟實務上常有派遣人力辦理公權力業務之情形，在行政程序法上於法未合，請說明業務委外執行公權力之狀況一節：查委外要點第3點規定略以，「各機關業務除涉及公權力委託民間辦理案件，應依相關法令規定辦理外，屬公共服務或執行性質，經主管機關評估適合委託民間辦理（以下簡稱委外）者，得委外辦理。」另行政院99年8月27日函頒「行政院運用勞動派遣應行注意事項」第3點規定略以，各機關運用派遣勞工以下列工作為限：事務性，重複性及機械性等行政服務工作；一定事實之蒐集，查察或檢查協助工作；專案性協助工作；具期限性計畫之協助工作；其他經主管機關認定非屬核心業務且適宜委託民間辦理，不涉及公務安全，機密或執行公權力之業務項目。是以，依上開規定，除法令另有規定，各機關不得將執行公權力之業務項目交由承攬人員或派遣勞工辦理。至委員所提部分派遣勞工似有簽辦公文，經本局於本年10月初清查中央各機關運用派遣勞工情形，其業務辦理方式均係屬做成裁決前之統計分析，事實蒐集等行政助手角色，並未有執行公權力之情形。

## 二，行政院組織改造，五都改制與行政法人

1．常設性任務編組法制化101．1．19（172）
銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：行政院組織調整後擔任各機關組織法規所定常設性任務編組之主管人員擬支領主管職務加給案處理情形。

1．本席擔任加給給與辦法部分條文修正草案小組審查會召集人，該審查會第2次會議對增列擔任常設性，特殊性等任務編組主管職務人員，得支領主管職務加給達成初步共識，惟其重點為視行政院組改之實際需要，再修法賦予機關常設性任務編組之法定地位，請局說明組改進度與常設性任務編組之實際狀況。2．部提出 7項應解決之問題，前 5 項涉及官制官規，未來如修正加給給與辦法，建議應解決第 9 條第 1 項及第 2 項之競合問題。至於常設性任務編組，不能僅循研考會所訂之「常設性任務編組得納入處務規程之設置要件及相關條文規範」辦理，須有法源依據，避免衝擊官制官規。 3．100年2月1日行政院推動小組第 78 次協調會議，常設性任務編組僅 28 個，惟局報告目前已達 33 個，持續擴大，係因無官制官規所致，可見法源依據之重要性。4．「常設性任務編組得納入處務規程之設置要件及相關條文規範」第1條規定，一般性任務编組原則上不納入新機關處務規程，惟100年12月28日局函說明常設性任務編組係規範於各該機關之處務規程中，兩者似亦有不合，應求其解決。雖政策方向已定，惟細部之規範應更嚴謹。5．地方制度法修正實施後，在人事制度上應就中央，地方二元制，重新思考，本案呈現之問題即為一例。本席曾在院會就此提出詢問，局認事涉憲法

問題，惟研究相關地方制度法制之人事制度制訂並未與憲法有所隔閡，請局參考。 ${ }^{49}$

## 2．掌握派遣人力與業務承镜二類人員之服務績效 101．1．19（172）行政院人事行政局人事考銓業務報告（顔副局長秋來代為報告）：行政院核定中央政府機關 101 年度預算員額案。

中央政府機關總員額法第 3 條所定之 5 類人員外，除政務，常務，約聘僱人員，實際各機關之人力運用尚包含所謂非典型人力等，建議局於辦理員額評鑑時，確實了解並掌握如派遣人力與業務承攬二類之人數及其對公共服務之績效影響與相關動態，並請於未來人力報告中，一併提出分析。 ${ }^{50}$


#### Abstract

3．組改期程不一，各相關業務之執行因應 101．2．2（173） 行政院人事行政局人事考銓業務報告（吳局長泰成報告）：行政院核定行政院人事行政總處及所屬兩中心組織法於101年2月6日施行。


[^34]
# 3 點請教：1．組改之後，人事總處與人事局除機關名稱不同外，組織目標與任務有何不同？請作說明，俾未來院部會合作與發展。 <br> <br> 2．行政院組改後人事總處功能如有所調整，是否辦理專長轉換訓 <br> <br> 2．行政院組改後人事總處功能如有所調整，是否辦理專長轉換訓練？3．組改分階段實施，各部會施行期程不一，對於業務移撥或關連性高之部會恐有執行混亂之虞，人事總處為行政院重要人事幕僚單位，將如何因應？${ }^{51}$ 


#### Abstract

${ }^{51}$ 吳局長泰成：有關詹委員指教的 3 點問題，首先是人事總處與人事局的功能有何差別，其實在法制面的差異並不大，本來是要把人事局和主計處都裁撤，成為行政院內部的 2 個小單位，後來小組經過多次的討論，變成現在的組織型態，人事總處扮演的是院專業幕僚的角色，但是就憲法及組織法的規範，事實上受到大院的監督，尤其法制方面，我們當然要貫徹。總處未來主要是再加強法制之外的執行面，如員額的控管，內部事項加強等，雖在法規層面看不出來，不過我們會增添許多使命感及規劃，請各位委員給我們一點時間，將來總處會把這個部分的功能展現出來。


人事行政局改成人事總處後，就本局的職掌並沒有需要辦理有關職系轉換訓練，因本局住福會負責工程，財務的同仁將移撥到國有財產局，以後本局業務仍以人事行政為主。

第三，組改分階段實施會不會造成組織混亂等問題？查未完成立法的部會是因為立法院相關的黨團，尤其是民進黨有其他不同意見，如機關名稱大幅改變的經濟及能源部是合併多個原來的部會組織，因此立法院新會期要再重頭來審議處理。報告中附表有三個欄位 ，最左邊已完成立法的機關最簡單，最右邊尚未立法的機關最困難，中間欄位是具有相關性，如外交部，文化部，仍應同一天實施，目前已決定文化部將在 520 正式施行，外交部亦可能跟文化部同一天施行，因為他們彼此有業務移撥關連性，所以應該要同時來實行，本局會儘可能把移撥或許會產生的亂象降到最低，至於後續的部分，希望102年1月1日能全部到位，剛才詹委員認為組改應該同一天到位，但是實際上有很多困難，才會分階段 ，假設立法院在未來1年還沒有通過，依照法律規定，將用暫行組織規程先執行，訂定時間也是給立法院一個壓力，組改不能超過 1 年還無法完成，也會造成組織變革上的困擾，所以希望時間能儘量縮短，早日完成組改。

# 4．公立醫療機構修編因應對策 101．3．8（178） <br> 銓敍部業務報告（張部長哲琛報告）：醫事人員人事條例相關法規修正後執行情形。 

1．部報告尚有機關迄未配合修编或已配合修編尚未進用人員一節，是否因醫療機構之組織文化？建請部了解並分析其原因，俾研擬因應對策。2．已修編惟延遲進用，部之因應為何？3．公立醫療機構可否因暫無用人需要，而不修正其組織編制？其與「尚未修編」應如何區別？${ }^{52}$

## 5．建請部研議先行調整地方職務列等之可行性 101．6．21（193）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：100 年公務人員撫血案件辦理情形。

[^35]1．表 4 撫卹案件情事分析統計表顯示，近幾年（95年至100年）各項撫卹案件並無太大變動情形。2．本院原擬於行政院組改完成後，通盤調整中央及地方機關職務列等，惟目前立法院僅通過 15個部會的組織法，尚有 14 個部會的組織法案未完成立法，原定於 102年1月1日行政院組改正式啟動之規劃，可能有所調整。地制法施行後，地方政府亟需優質之公務人力，調整地方機關職務列等將有助於吸納人才，其公務執行力及員工士氣將影響我國競爭力，爰建請部研議先行調整地方職務列等之可行性。3．調整職務列等案除須考量社會觀感外，其所能創造之地方財政收入及經濟成長亦應同步關注。53

## 6．建請部注意駐外人員加銜之一致性及可能之困擾及增設職位情形 101．9．13（204）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：行政院組織調整後外交部及駐外機構相關人員任免事宜研商及辨理情形。

1．依駐外機構組織通則第 7 條規定，外交部得應業務需要，給

[^36]予駐外人員適當名義對外或予以加銜，有關駐外人員加銜之一致性及可能之困擾，建請部注意。2．為減少簡任第十一職等跳空問題，駐外人員對外名義與加衡要點增設副參事一節，尚有討論之空間。例如美國派駐菲律賓，西班牙派駐英國等作法，部可参採注意。3．駐外大使館或代表處將增設行政專員，事涉本院官制，值得密切關注其後續發展 $\circ 4$ ．本院新聞剪報除提供議題摘要外，新增議題分析，其改進狀況，值得嘉許。近日媒體報導「内閣成為退休文官俱樂部」指出行政院 106 位政務官有四分之一已達退休資格，且認為内閣反應遲緩，過度保守，顯示政務人員遴選管道之狭隘與困難。政府若無法攬才與育才，整體內閣将讓人感到充満奮思維，部會協調態度保守與層層交辨的模式，徒然成為俄羅斯娃娃會議，無法面對問題，更無法真正解決問題。部回應為：攬才不易，考試院擬優先修正政務三法。100 年12月12日教育部函請部就教育人員任用條例第 34條之一是否修法或以函釋等 2 處理方式表示意見，惟部函復俟政務三法修正，並請教育部本於權責處理，而總處亦不表示意見，仍請教育部参酌銓敘部意見本於權責自行處理，今年7月院長曾請銓敘部與總處密切協商，期部能做出明磪的解釋，此為典型之俄羅斯套套娃娃會議。此外，昨日媒體社論「公文旅行，文官體制一路玩到掛？」，本席自覺怠忽職守並有一同推卸責任之嫌，事關國家競爭力與政府效率問題，再次鰂請院會重視。 ${ }^{54}$

[^37]或無邦交國，都稱為大使，公使，已經沒有所謂代表的職稱。其次，目前增置副參事部分尚未定案，人事總處請本部表示意見，據了解，最主要是為了解決現行人員安置的問題；至於行政專員的設置，主要是因為目前部分外館處有領事事務的收入，金額非常龐大，一般來講，外館很少設有會計人員，所以設置行政專員主要為因應會計事務管理所需。

其次，剛才詹委員提到攬才不易的問題，實際上，本部就政府如何進用及延攬人才，正從兩個方向著手去進行，在政務官部分，就是研修政務三法，在上屆立法院非常可惜沒有完成立法程序，現在已送立法院審查。至於在一般人員部分，刻正積極研修聘用人員人事條例及聘任人員人事條例，雖然在名稱上，許多委員還有意見，但基本上，是針對高科技人員，社教人員，研究人員，透過聘任及聘用人員人事條例來予以延攬，對於兩條例的主軸，本部的立場及作法是朝向彈性放寬。因此，只要上述法案可以完成立法或修法，對於人才延攬到政府機關服務，應該有很大的幫助。

至於教師年資合併計算的問題，因為現在公教分離，有關教育人員轉任政務官的年資合併計算，由教育部主管，不過院長及各位委員一再提到這個事情，今年本人會同董部長，黃人事長一起去拜會蔣部長，提出目前教育人員退休條例中不合理的地方，為什麼轉到一般私人機構，年資可以合併計算，而轉到政府機關，其年資就不能合併計算，其實蔣部長也非常了解，而且教育部已經過研議，並正式來函請本部及人事總處表示意見，這次本部的意見非常明確，就是修正施行細則即可，不過人事總處有不同意見，案子又回到教育部 ，於是教育部擬具甲，乙兩案陳報行政院，其實本部的意見非常明確，因為這是當前政府的政策，而且並不違背教育人員退休條例當初立法意旨，所以明確主張只要修正施行細則 ，該案目前正由行政院法規會積極處理，再次請人事總處表示意見當中，相信在短時間內 ，行政院應該會有所決定。

顏副人事長秋來：針對剛才幾位委員意見，謹作以下簡要說明：詹委員中原提到報載「內閣成為退休文官俱樂部」，這是有位立法委員向總處索取資料，欲進一步了解目前政務官的主要來源，經過統計目前有 117 政務人員，其中由退休再任者有 46 位，但事實上真正退休而離開公務體系一段期間後，再任政務官者只有 17 位，另外 29 位是因為文官轉任，依照政務人員退職撫欰條例規定，辦理文官退休之後，再轉任為政務官，所以基本上應該只有 17 位是退休後再任。

# 7．請總處提報人事法制或實務上之重要議題参考 101．9．13（204）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報 

告）：
## （1）101 年中央機關員工運動會隆重開幕。

## （2）101 年度「數位教材製作人才培育研習班」規劃辦理情形。

總處近三週提報議題，除公教美展，中央機關員工運動會等業務報告外，有關人事法制或實務上之重要議題，例如近日有關 101年高普考增列需用名額過多，組改後人事員額與費用不減反增等，均甚重要，敬請總處參考。 ${ }^{55}$

## 8．五都一準後就磁吸效應與就地升官作進一步了解101．9．27（206）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報

## 告）：五都一準職缺外補情形分析報告。

五都一準後，臺灣政治生態改變，對於文官制度的影響，受到公共行政學界重視，學校機構亦開始正式開設此一課程。五都一準改制後有 3 項關注面向：1．磁吸效應與就地升官：建議除分析外補人力外，一併調查分析就地升官之狀況。在人事行政管理上，内陸

[^38]與外補應求其衡平，按本報告，五都一準後外補調動比率皆下降，人力來源是否轉而偏重内郬？2．中央調至地方之人員增加，符合中央與地方人才交流之目標，可供參據。其中新北市人力調出與調入均最多，係因地緣或其他因素，請總處進一步了解。報告顯示 41.90 $\%$ 調動者表示調動原因為期望未來货道機會較多，為何有此期待？直轄市（新北市）調直轄市（臺北市或臺中市），其陉透機會應差距不大。3．報告結論為磁吸效應略有增加但不明顯，此部分結論本席建議應先以保留，作進一步之了解。因為若考量原臺北縣，臺中縣，臺南縣及高雄縣合併升格直轄市後進行之平行調動，應該也列入磁吸效應考量，故本部分應再作嚴謹分析，方可作此結論，建請總處参考。 ${ }^{56}$

## 9．建議部就各機關组编及列等案件，擬言統一核處原則 <br> 101．10．11（208）

銓敘部業務報告（張部長哲垛報告）：銓敘部101年第3季重要業務執行概況。

1．部報告有關行政院組織調整，部分組織法案尚未完成立法，研考會己於 7 月間開會討論提報原則及舉辨說明會，俾資遵循一節，爱建議部應就各機關組编及列等案件，擬訂統一核處原則，俾為日後審議之準據。2．今日書面報告第 1 案有關新聞局暫編表内原擬以主任秘書安置之移溆人員，為避免移撥至外交部致有 2 位主任

[^39]秘書之情形，改以參事安置一節，此一新置參事其職掌為何？實際業務運作將如何進行？當移撥問題解決後，是否即成冗員？部就調適性之組織編制於目的完成後，後續處理原則究如何？${ }^{57}$

## 10．行政法人之政策判断 101．11．15（213） <br> 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（朱副人事長永隆代為報

## 告）：研議訂定「行政法人績效評鑑參考原則」。

立法院通過行政法人法時，作成「施行3年内改制行政法人數以不超過 5 個為原則」之附带決議，顯見立法機關對行政法人之疑慮，本席深表贊同。根據人事行政學理，組織中人事人員對組織之貢獻，可分為三大部分：1．技術上，如職務描述；2．IT技術提出建議；3．政策判斷提出分析判斷，例如為對行政法人進行績效評鑑，應特別加強人事人員之能力期望與貢獻。又 2006 年瑞士公民投票否決NPM相關行政運作模式，包括行政法人，而德國行政運作正朝韋伯式國家運作，與行政法人為完全不同之概念，期許總處蒐集相關資料，深入了解並提出總處之政策判斷與看法。 ${ }^{58}$

[^40]
## 11．建議分析組改後及五都一準之人力資源變化與人事成本變動

 102．1．3（220）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（黄人事長富源報告）：行政院人事行政總處101年第4季重要業務執行概況。

1．第 214 次會議本席曾提醒總處因組改成效一時難以評估，建議先聚焦於人力變化。近來有關組改與員額管理成效引發立法院關注與媒體討論，建議總處對組改之成效評估，包括組改後之人力資源變化與人事成本變動等進行宏觀分析，預作因應準備。此外，對於國營事業，財围法人，行政法人及地方政府升格後之組織變動等所萦動之員額及人事成本亦應進行了解並對外說明。又100年1月 1日有關法定編制員額歲出約 1，783 億元，惟102年法定編制員額歲出則高達 1,935 億元，組改後人事成本反而增加，其變動是否合理？請說明。2．本院考試委員曾實地參訪桃園縣政府，當時桃園縣政府認為地方政府升格直轄市，不一定要增加員額及人事成本。台北縣於 99 年 12 月 25 日升格為新北市，其人力至 102 年增加 4,108人，扣除公所併入人員 2,117 人，職員淨增 1,991 人；而桃園縣準用直轄市後，員額亦增加 1,028 人，在政府財政日益拮据下，建議總處對於人事預算與員額管制所造成之財政支出與年金之排湾作用應有所了解，對於回映式（backward mapping）世代正義之掌控，亦

[^41]責無旁貸。 ${ }^{59}$

## 12．建議部亦應預為因應組改之人事成本及人力精簡檢驗

## 102．1．10（221）

銓敘部業務報告（吳次長聰成代為報告）：本部應立法院司法及法制委員會要求就「年金制度改革」進行專案報告情形。

1．有關公私人才交流議題，向為本屆考試委員所關注，茲因公私人才交流的關鍵在於「誘因」，為突破公私部門界線，以達人才交流目的，建請部將年金制度改革與研訂聘任人員及聘用人員人事條例等併同考量。舉新加坡中央公積金（Central Provident Fund，CPF）為例，包括養老，住房與醫療等福利，採取可攜式退休金制度 （portable pension），無論身處公私部門均可享有應有之權益，有此基礎方不致阻礙公私部門間人才交流。2．目前行政院組改及地方政府組織調整，產生諸多問題，本席整理歸納至少如下 9 項，例如：原規劃隸屬於交通建設部之營建署，下水道署；環境資源部之氣象局；環境資源部之森林保護署；勞動部，衛生福利部所屬勞保局及健保局有關雇員轉任公務人員問題；海洋部，工程會，衛生福利部口腔及心理健康署，農業部動物保護署，衛生福利部社會及家庭署等，組改之人事成本及人力精簡等勢必受到檢驗，本席早已多次在

[^42]
# 院會提出報告，請相關部門預作準備，建議部亦應預為因應並早做準備，並於日後各部會組織法通過後，審議機關組編及職務列等時， 

務請關注上述組改問題。60${ }^{60}$ 吳次長聰成：有關詹委員中原提到年金的規劃與聘任制度，公私人才交流可一併考量，剛才報告中已經特別提到，依照現行基準法規定，為政務，常務及契約用人三元人事體系，而聘任人員歸為常任人員，由於勞委會一再地主張， 2 萬 8 千多位聘任人員希望能夠回歸勞基法，因此在副院長主持的審查會，特別表示，對於政策性的問題，必須院會有所決議以後，聘任及聘用制度究竟如何來規劃及推動，才能繼續下去，所以本部在1月底或2月初將聘用條例報院時，會把相關政策性問題，報請鈞院裁示，院會有共識以後，才可以繼續來推動。至於公私人才交流，事實上在行政院相關法規裡面，公部門人才到私部門有很多管道，未來如果搭配聘用及聘任條例，也是可行的方式，因為這個牽涉到薪給的問題，退休年資等許多複雜的問題，所以我們本來在去年就要把公私人才交流辦法提出來，但是也知道會遇到許多問題，並遭受很多阻力，不過既然有問題及阻力，我們更希望趕快把方案報院，並遵照院會審議的決定，再作後續處理。
有關年金改革的部分，行政院召開各種相關會議，不管是教師或勞工，我們都會參加，如 12 月 29 日星期六上午總統主持勞工代表座談會，本人也有親自參加，因為有關公保第一層年金問題，是由銓敘部主管事項，我們會答復各種提問，他們了解以後也都能接受。1月6日在中山女中由總統主持教育年金制度改革，所提問的退撫基金及公保問題，與本部職掌也有關係，整個年金制度改革，現在我們一直在聽取各方的意見，所以在立法院及各種座談會，他們都說只有銓敘部有比較具體的改革方向，而行政院的報告，不管是教育部或勞委會都只是說辦理多少次座談會，他們提出什麼意見，自己都沒有具體的改革方向報告，昨天立法委員質詢時也特別提到只有銓敘部的改革政策方案比較具體，還希望我們能講更具體一點，其實剛才邊委員也有提到，最好用終身的制度，我們有估算過，現在公務人員是最後一年，但是勞工是採取 5 年，最高 6 年，如何求其衡平，如果我們採取最後 15 年，所得替代率可以降 4\％，如果是最後 10 年就是少降 4\％，不過怎麼樣才能讓公教人員可以接受，因此現在只能先講採取若干年，還必須與教育部及財主機關有初步共識以後，不過我們一定會再提報委員，大家有共識，經過院會決定之後，本部才能正式提報。其實馬總統在各個座談會一再提到，年金改革是緩和漸進，但是一定是在提出具體改革方案前，社會能接受且有共識，再作修改以後，才進行修法的工作，因此這個時程，我們一

## 13．關注組改進度，數實嚴謹審核組織配置及列等 102．1．17（222）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院第8届第2會期組改法案立法情形與102年1月1日新機關施行及组编辨理情形。

1．中央組改與地方改制之人事成本變動，向為本席所關注。近來本席参與學術研討會，與會專家學者曾論及所有政府組改，自精省開始，均無節省成本之效，致中央舉債創新高。事涉國家財政，現行行政與立法體制之合理性須同時兼顔。部報告提及中央組改因荱延無法全面啟動，故目前採「分批完成立法，分階段施行」，其關鍵在於缺乏中央主尊機制之統等與規劃，除增加公務人員不確定感外，時間拉的愈長，愈有競相逐利之情況，上次會議本席曾歸納組改有 9 項擬變更原規劃内涵之案例，部今日報告立法院尚有 174 項提案，勢將衝撃整體行政效率與國家財政。組改自始即未見有組織間關係，業務衝突，組織規模及組織生命週期等組线理論之論據，而現有情況之競逐蒦利，亦缺乏應有之相關論據，更有甚者，行政院各級機關自行遊說修正自己所提出之版本，組改豈有不亂之理。本院主管官制官規，須關注相關發展態勢。2．有關國防部組编因法制作業時間較為緊迫，未及参採及處理部所提意見，即經行政院核定，因涉及列等等問題，未來部将數實嚴謹審核，詳慎研議後，嫿速報院核奪一節，此為憲政問題，涉及雨院關係互動，部将如何虗理？3．本年 1 月 1 日之組織調整共有 63 個組编須經本院核備一節，建請部提供其組織配置及列等等相關資料供參。4．立法委員針對組

[^43]
# 改法案之正式提案，臨時提案，修正動議計 174 案，其中涉及官制官規部分計 32 案，相關回復内容建請部提供。 ${ }^{61}$ 

# 14．關注中央組改及地方改制後之人力管理 102．2．7（225）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）： 101 年銓敘統計年報提要報告。 

部之統計資料報告，對我國行政系統及人力管理，有極高之價值，值得肯定。1．其中據相關統計數據，由 85 制改為 90 制後，全國公務人員之主力年龄及平均工作年資將有何改變？2．部報告與本
${ }^{61}$ 張部長哲琛：剛才詹委員中原提到國防部組編法制是在 12 月 12 日才完成立法程序， 1月 1 日即開始實施，只有 19 天的準備時間，實際上，在過程中本部對於其各種職等編列都有提出很多意見，請國防部參考，他們因為整個法制作業的關係，未及參採本部意見，行政院即已先行核定，委員顧慮核定後是否就定案，其實並不會，整個組編案一定還要陳報鈞院同意，本部一定會把意見提出來，報請鈞院核奪，假如鈞院有不同的意見，就會退回，要求國防部重新檢討，本部一定是嚴守分際及立場。

有關詹委員提到 32 個涉及官制官規的提案，上週本人列席立法院審查法案，對於年金制度改革，提到本部很早就遵照院會指示成立專案小組進行檢討，多位委員也有參與小組，目前已有初步的大原則及大方向，在去年 12 月 18 日曾向各位委員提出報告，至於本人在立法院答詢內容，絕對沒有超出向院會報告的相關範圍，基本的大原則及大方向，都是按照當時的報告對外作說明，至於委員關心最後的結果，因為整個年金制度改革，不只涉及考試院，還有行政院，其實我們的檢討作業進度相當快，目前行政院的進度比較慢，上週黃委員錦堂也提到現在到底整個情況進度如何，本部已經跟蔡值月委員良文報告，安排月底之前向委員座談會簡報。對於行政院有關軍，教人員年金制度改革情況，我們一定要有所了解，目前預定 29 日會將相關具體內容向各位委員報告。另外，有關涉及官制官規的 32 個提案，到時候也會再跟各位委員提出詳細的說明。至於組改及地方改制後人事成本變動是否大幅增加，詹委員方才說得非常對，實在缺乏一個中央主導的機制，由於立法延宕的關係，未來行政院的作法到底是怎麼樣，可能要請人事總處作說明。

席個人所蒐集之統計數據有所差距，是否兩者定義不同所致？請部說明：（1） 99 年 12 月 25 日五都升格後， 100 年底公務人員人數之計算基礎為何？其範疇為何？縣市合併後之數字如何計算？部統計 101年底高雄市各機關（19， 073 人），台中市各機關（ 14,741 人）及台南市各機關（11， 389 人），惟據本席統計，則分別為 18,323 人， 21,324人及 17,279 人，二者顯有差距。（2）部統計 100 年度中央機關人事費決算數為 3,980 億元，惟據本席統計，中央機關（包括政務人員）之法定預算僅 1,783 億元。茲因人事總處亦編有全國人力統計年報，建議部應就統計資料内涵進行統一定義，並將相關數據相互比對，方能進一步精準閵述。

## 15．縣市改制直轄市功能調整，業務移撥執行情形 102．3．21（229）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報

告）：縣市改制直轄市功能調整，業務移撥「部會續行協商」項目 101年第4季辦理情形。3 點意見：1．縣市改制直轄市中央業務功能調整處理原則之標題是否妥適？無法瞭解。其處理標的究竟為中央或地方業務？2．五都一準後，目前資料顯示，中央與地方關係幾乎全為業務移撥，未見功能調整，實際執行情形如何？3．依處理原則第 7 點規定，功能調整應於 99 年 1 月 31 日完成規劃，業務移撥應於 99 年 2 月 28 日完成，迄今已逾 3 年，其中未完成移撥，調整或協商部分，業務之

實際執行情形與落差究如何？對行政效率有何負向影響？${ }^{62}$

## 16．從整體人力資源供需考量私校自由市場機制102．3．28（230）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：101年度軍公教人員資料統計及其堨勢分析。

1．由於公立各級學校之教師任用資格，年資與起薪等情況不同，為避免統合數據扭曲政策成效，建議將其分類呈現。2．101年 12月31日公務人員部分已停止55歲加發，惟教育人員部分尚待法制完備，並未同步變革，雖教育人員退休制度之主管機關為教育部，但其法制作業進度值得本院關注。3．有關影響教育人員退休趨勢之分析部分，教育部為解決流浪教師問題，每年持續專款補助地方政府鼓勵中小學教師退休，但 95 年因推動公保養老給付優惠存款改革措施，影響教師退休意願，致退休人數大幅減少（因退休所得減少，故延後退休），政策上的矛盾使得解決問題之成效受到影響，突顯其政策實施之矛盾性及内部不一致性。退休制度擬由 85 制改為 90 制，除應嶅清政策目的外，亦應審酌軍公教人員無法同步實施之問題，避免政策間產生矛盾或落差，提醒部注意。4．近日報載有關博士賣雞排或限制退休資深教授支領雙薪議題一節，目前我國攻讀博士學位者近 3 萬 5 千名至 4 萬名，每年博士畢業生約 6 千至 6 千 5 百人，

[^44]公職退休之教育人員轉至私立學校任職者，僅約 1 千至 1 千 2 百人，限制退休公職教育人員轉任後所釋出之空缺，無法解決流浪博士問題，教育部干涉私立學校招募選才，其限制私校自由市場機制之政策思維與解決中小學流浪教師問題相仿，一樣值得進一步深究。依教育部獎勵私立大學校院校務發展計畫要點第 8 點，教育部之獎勵，補助經費使用原則不包含自公立學校退休後至私立學校任職者薪資，故教育部之千預，無其立論基礎，存有甚大爭議。是以，不宜以簡單的線性思考方式來解決整體就業市場問題，而應從整體人力資源供需進行考量。 ${ }^{63}$

## 17．周延論述局改制為總處之組織變遷 102．4．11（231）

行政院人事行政總處人事考銓業務報告（黃人事長富源報告）：行政院人事行政總處102年第1季重要業務執行概況。

1．總處報告相關五權憲法架構下人事一條鞭制度之論述，建議應具更周延之說服力。世界各國三權分立國家之人事制度，可分為行政權下之部内制及部外制，惟我國憲政體制為五權分立，其人事

[^45]制度一般學術領域均稱之為獨立制，故總處論述本身定位，若要涉及憲法體制，必須有能力清楚論述為何五權體制之下，存在有三權分立之行政權下之一條鞭體制？建議總處補強論述。2．有關總處改制後與改制前之職權並無差異之論述，並不適當，建議再酌。本席曾於第 173 次會議請教：局改制為總處，除名稱不同外，其組織目標與任務有何不同？第 183 會議本席建議，局改制為總處，至少在行政理念，組織設計，人力規劃與管理運作上，應作全面，通盤之考量。有關此部分之組織變遷，亦應再作周延論述，否則將對組改成果造成減損之效。 ${ }^{64}$

## 18．追蹤評估人事人員發揮策略規劃及政策幕僚的角色之發展 102．4．11（231）

行政院人事行政總處工作報告：考試院101年度工作檢討暨102年度文官制度業務施政重點報告。

黄人事長勇於任事，劍及履及，於短時間内即提供本席有關改

[^46]制前後總處角色，定位差異之詳盡報告，令人敬佩。報告強調改制後人事總處整體業務最大的差別，在於人事人員得以發揮策略規劃及政策幕僚的角色，係屬有價值的組織目標，值得肯定。亦請追蹤評估人事人員在此角色變遷，於各中央及地方組織中之發展及進度。 ${ }^{65}$

## 19．建請總處強化員額管控，並正視組改之實效 102．5．2（234）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（黄人事長富源報告）：本（102）年公務人員初等考試同分正額及增額人員分配結果公告一案。

近期針對希臘裁減公務人力，總處回應我國中央政府員額自民國91年起大幅減少3萬稌人，惟總處102年3月編印之中央及地方政府人力報告，在表 2，4中央機關學校預算員額增減情形卻顯示，與 95 年相較，中央人力增加 5,842 人，而中央組改 99 年後至今，亦是呈現逐年增加，除 102 年減少乃因新北市政府接管新北市轄區内各國立高中職外，實質亦是增加。爱建請總處強化員額管控，並

[^47]正視組改之實效。 ${ }^{66}$

# 20．五都一準改制後之預算員額及人事費用評析 102．5．9（235）銓敘部業務報告（吳次長聰成代為報告）：五都一準改制前後地方機關組織編制之變動情形。 

1．國内諸多人事改革歷往難有清楚且完整成果績效資訊，部今日報告雖缺中央組改之效應分析，惟對五都一準改制前後地方機關組織編制相關變動情形，提供重要資訊，值得高度肯定。報告顯示，截至本（102）年4月底，五都一準總計增加約 2,154 個薦任第八職等

[^48]以上職務數（增加比率為 41\％），其中簡任非主管增加比率 107\％，薦任第入職等至第九職等非主管職務（如秘書，技正）增加比率約 $156 \%$ ，薦任第九職等主管職務（如科長，主任）增加比率約 $165 \%$ ，令人忧目驚心。2．有關薹中市 99 年度歲出人事費及預算員額變動情形，係與改制前之臺中市比較？抑或與改制前薹中縣與呈中市加總比較？建請部先鳌清其定義，並於附註予以説明。3．改制後僅高雄市政府所屬機關數，預算員額及人事費呈減少情形，主因係其議會決議要求改制後前 3 年市府每年須減少 $3 \%$ 人事費及預算員額，若改制後高雄市得以此遞減人力方式正常運作，為何其他直轄市改制後卻無法援引比照其處理方式？雖五都一準之政治生態各有不同，例如高高合併升格前，原高雄市係已是直轄市，惟單就人事成本觀之，為何其他直轄市無法達成？4．五都一準改制後預算員額共增加 1,692 人，其中桃園縣政府即占 1,104 人，惟本院考試委員實地參訪桃園縣政府時，該縣府曾表示改制後不一定需要增加員額數，即可確保施政成效，使相關功能繼續發揮，惟實際改制後卻增加 1,104人，對於員額增幅最高的桃園縣與新北市是否進行檢討？5．五都一準改制後，簡任第十職等至第十一職等主管，共減少 99 個，惟簡任第十一職等主管卻增加 111 個，原屬跨列職等之職務在改制過程反變為單列簡任第十一職等，其必要性值得進一步思考。6．五都一準改制後，共增加 40 個一級機關，此涉及預算員額及人事費用，建請部對於中央組改進行初步之預算員額及人事費用評析，伯了解其成效。7．基於本院合議制精神，所有政策性承諾或改變，均應經院會決議通過，惟部近來對於存款 200 萬元以下者公保優存維持 $18 \%$ ，

及軍公教退休後支領退休年金，而同時另領有工作酬勞之規定，此並不是所謂誤稱之雙薪等對外進行政策說明，似已有定案，但此種作法並不恰當。因若干修正内容，未經院會討論，亦未在副院長主持之全院審查會討論通過，建議在程序正義上應予補正。 ${ }^{67}$

## 21．行政院組线改造之調降人力成本議題102．7．4（243）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：關於行政院組識改造组識法規審議情形。

肯定部報告組改後行政院二，三級機關（構）組織法規涉及官制官規之重要動態，為了解行政院組改全貌之重要参考。經本席統計：
${ }^{6}$ 吳次長聰成：關於詹委員中原提到直轄市台中市員䫛數及人事費用之比較，是原來台中市和台中縣加起來以後與直轄市台中市作比較，至於高雄市員額增加較少，主要是因為原來的高雄市本為直轄市，其相關倳務列等，員額等方面，原本就是直轄市的規模，所以增加湢度最小，特別要强調的是，有關頂算員額數部分，本部與地方政府，人事總處都有密
分正確。至於地方為何第十至第十一職等人數減少，而第十一職等人數增加很多，因為縣市政府一級主管原來列第十至第十一職等，現在縣市改制後，職位數減少，原來的副主管改列十一裁等，所以第十一職等人數增加。
另外，詹委員中原提到年金改革，支領笨新問題，個人並沒有接镯，委員意見會轉達部長
，不過我也要啫此機會報告，昨天與黨團及行政院進行相關荔調，行政院說考試院為什麼可以答應有 $6 \%$ 的收益率，本人回應說有關 $6 \%$ 的收益率並不是考試院主動提出，而是立法委員的要求，我們當然要尊重。可是我們也特别提到，退撫基金經焒確實非常困難，規
如何等，須有很多配套措施，後來他們才有所了解，所以也請詹委員見諒，有時候在第一線須有實務的作法，可能無法先經過院會決議，不過詹委員意見，我曾鲟達部長，若有任何劦調結果，也會再向委員報告。

1．已立法完成，因組改而提高機關職務列等者，計 21 項，如：外交部領事事務局，組改前未設主任秘書，組改後新增；原外交部外交領事人員講習所改制為外交及國際事務學院，改設院長（由外交部政次或常次兼任），副院長由簡任第十一職等提高為簡任第十二職等至第十三職等；教育部國立臺灣工藝研究發展中心，主任原列簡任第十一職等，卻調升為簡任第十二職等，共有 21 項，其因為何？以年金改革強調人力成本的控制，共期撙節預算，惟於組改變動過程中，上述案例反無法控制或調降人力成本，其發展之結果與改革背道而馳。2．尚未完成立法，因組改而提高職務列等者，計 14 項，如：勞動部勞動及職業安全衛生研究所，原屬勞委會勞工安全衛生研究所，所長原列簡任第十一至第十三職等，改單列簡任第十三職等，而副所長原列簡任第十至第十二職等，改為簡任第十二職等；環境資源部氣象局為交通部中央氣象局改制，局長原列簡任第十一至第十三職等，組改後改列簡任第十三職等。其職務列等提升之考量因素究竟為何？其次，教育部所屬機關（構）如國立臺灣美術館，國立歷史博物館館長列簡任第十二至第十三職等，而國立臺灣博物館，史前文化博物館等，館長列簡任第十二職等，為何有所高低不同？係因職務輕重考量？部核議考量之因素究竟為何？茲以事涉本院職掌之官制官規事項，本席建議部有關中央機關職務列等表之十二是否配合組改需要，而須同時檢討調整或修正？

22．組改之精確員額變動 102．7．4（243）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報

## 告）：行政院人事行政總處102年第2季重要業務執行概況。

人事總處多次口頭表示其所統計之組改員額人數，與媒體，本席及銓敘部均大有不同，上次院會曾決議請銓敘部研議統一其定義，以科學化處理，為正確了解組改之精確員額變動，建請總處就所掌握之相關資料進一步彙整，正式提出報告供院會參考。 ${ }^{68}$

## 23．組改人力素質之興革規劃及員額評估 102．7．11（244）

銓敘部業務報告（吴次長聰成代為報告）：銓敘部102年第2季重要業務執行概況。

1．為配合中央及地方機關組織改造，部辦理機關組編列等審議，雖進度遲緩但非操之在我。行政院各部會成立風險及危機管理機制，各部會均視組改為常態性危機。誠如部長於 100 年 3 月號公務人員月刊發表「展望政府組織改造新契機」一文指出：組改除應關注組織編制之合理性外，更應特別強調各機關應就人力素質面向進行同步興革。此呼應近來院長對公務人員素質下降之憂心。部對於人力素質之興革有何規劃與看法？2．就「量」而言，102年1月

[^49]馬總統曾提及，組織再造關係國家整體競爭力，組改後，編制員額減少 9,000 人，但實際預算員額卻僅減少 100 餘人，主要因組織編制或業務調整所需之人力，改以約聘僱非典型人力替代，長期而言，為不正常現象。部曾就中央與地方政府員額進行詳細之評估，籲請部以上次員額評估内容為基礎，持續蒐集資料以補強組改員額之實況報院會參考，俾進一步回應馬總統與國人關心之議題。

## 24．組改著重效率改進 102．8．1（247） <br> 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（黃人事長富源報告）：組改及五都改制政府員額控管情形一案。

組改為我國當前行政管理領域之重要議題，關乎我國行政效率之提升與發展，其成果極為重要，感謝並肯定總處在院會多次討論後，由黃人事長親自提出報告。1．資料顯示， 102 年我國人事費占總預算之 $21.9 \%$ ， 99 年為 $23 \%$ ，確實逐年下降，此與本席所計算 93 年至102年之結果一致。惟百分比下降不應視為唯一判斷指標，因歲出總預算持續擴充，分母一直擴大，百分比下降實無意義。2011年日本人事費占總預算之 $9.54 \%$ ，韓國為 $9.6 \%$ ，2009 年新加坡為 $11.83 \%$ ，而我國為其 2 倍以上，員額控制雖非總處之單獨責任，實尚有努力空間。2．此次組改中央部會由 37 個減為 29 個，應師法世界各國經驗，如再造大師Michael Hammer所言，了解改造失敗之主因皆將改造當成員額之精簡，改造之重點不在員額減少；尤其如總處所報告，目前政府整體業務並未萎縮或流程精簡，業務及員額且均未減少，此實為當前組織改造之問題所在。在大張旗鼓之作為之

後，造成公務人員改革不確定之不安，而又未見業務及效率之改進實效，組改所為何來？3．報告提及改制後直轄市員額成長 933 人，據本席之資料所示，前 3 年不含桃園縣，四都即增加 1,993 人，相關數字必須查證。又薹中及臺南縣市合併，幅員未擴大，服務人口亦未增加，員額分別增加 786 ， 487 人，而新北市為直接改制並非合併，亦可增加員額 307 人，其因為何？且 3 年過後其編制員額可增加 2,170 人，令人難以理解。4．改制後直轄市一級及二级機關未曾減少，新北市（不含警察）由 136 個變成 148 個，臺中市 161 個變成 232 個，臺南市由 157 個變成 174 個，機關增加應為員額增加之主因，更讓人擔心的是職務列等及首長員額提升，造成就地升官等問題，相關地方直轄市一級，二級機關變動問題，請總處進行了解。 5．總處報告行政院要求各單位考試提缺比率應達 $50 \%$ ，此部分之作法並無問題，但用此要解釋員額大幅增加之原因，則實無法理解邏輯何在，是否可據為員額增加之原因？亦應再深思。本席資料顯示， 91 年高普考共錄取 1,303 人， 101 年共錄取 5,927 人，增加 4.5 倍，此為真實之情况。6．絕對數及相對數並不相斥，必須可放在一起當共同參考指標，例如以人事費用及服務人口數來計算人事效益，此為行政學理論及實務共知之常識。而英國百分比相對數為 $2.86 \%$ ，為我國之 6 至 7 倍，原因為何？此亦請總處参考了解後，再據以討論員額議題。69

[^50]
## 25．建議部通盤調整國防部暨所屈組编案102．8．8（248）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：有關各機關甄審及考績委員合之組設，擬納入任一性別比例不得低於三分之一之原則，本部辨理

## 實務調查及相關研議情形。

針對軍事審判法之修正，謹提出相關後續提醒及建議：本年5月銓敘部函轉報院國防部暨所屬機關組識法規，有關國防部编制表一案，經院會決議交小組審查會審查，目前2百多位軍檢，軍審，有部分將轉任至國防部，小組萫查會之審查内涵是否有所影響或變動？此小組審查是否以目前编制表繼續進行？部刻正審議國防部及其所屬機關組識法規，惟軍事法院，軍事檢察署即將裁撤，對此些法規必然有所牽動，建議部洽請國防部就該部已報送核備之組编案

率的時候，有位台大社會系教授說我們的犯罪在一夕之間暴增，可是在我椚來看，如果人口增加，其犯罪件數自然會增加，所以相對的統詁數嗦，個人覺得較有其參考意義。至於使用日本，韓國，新加坡的數揞本來作相對數固然很好，不過跨國際的比較，問題會較大，彼此整骾的預算結構並不一樣，我椚也無法相比，所以我椚會把詹委員的意見拿來當參考，日本人事費占歲出總預算之 $9.54 \%$ ，韓國是 $9.6 \%$ ，新加坡是 $11.83 \%$ ，我們會先考量其他佟件有無相類似，才能作基硞的評比，就像自然科學做賔験，一定要有空白實驗一樣，必須先進行基硴佟件的控制，才能再進行更進一步的研究。至於我倠講業務萎縮的意思是，如果兩個幾關合併，把一些不必由公家機關提供服務民眾的業務刪減，這是以往＂四化＂的一部分，踓有其意議，但道是組改的重要目標嗎？當然不是，而我們所講的除了此一部分還有其他更積極的服務。而組改以後，其相關業務有無改進，以社會福利部分，現
照護的配合，再加上社會網路的整合應該會比以前好很多，這些必須将來運作以後才能評估，它一定是一個有機的成長，所以是否不要只是簡單的以員額情简柬評估組改的成效。此外，詹委員提到嘰闌數增加及職務列等提高的部分，基本上機䦥組编亚非總虎的職責，聝務列等之調整，我們也尊重考試院的核定。

件通盤調整後，再報院處理，較屬妥適。 ${ }^{70}$

## 26．請人事總處思考五都一準後中央與地方流動情形

102．8．22（250）

## 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（顔副人事長秋來代為報

## 告）：五都一準職缺外補情形分析報告一案。

感謝人事總處提供本報告，回應委員意見。在五都一準後，我們最關心兩個效應，分別為磁吸效應及就地陸遷情況。今日報告回應委員關心磁吸效應部分，其中對於五都一準就地升官狀況，認為内陸職務具連動性，並對内陸與外補職務立足點不同，認不應做相較等節，事實上這是兩件不同事情，前次院會討論並未要求將此二筆互為比較，故應該分別做分析報告。此外，以人力資源觀之，在不同水平及垂直層級間遷調，是有好處的，但報告提到在五都一準後，中央與地方流動沒有很大改變，請人事總處思考，這種情形究竟在全國人事上是優點或缺點？有何好處或壞處？是否突顯現有制度之盲點。 ${ }^{71}$

[^51]
## 27．提醒部及早推動解決全國性之職務列等問題102．8．29（251）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：關於改善各地方政府社工人員職務列等，待遇，納编及員額配置等相關人事問題之執行情形。

部報告内容豊富，意義重大，應予高度肯定。1．總體而言，中央與地方政府就此議題之看法存在重大落差，社工問題要避免要落入「中央政策，地方買單」誤謬迷思（myth）困境，因這是全國性政策，故中央政府應積極研議增编預算，補助地方政府，而地方政府也應依據計畫積極改善，方為中央與地方政府應有之合作態度。對於臺北市及宜蘭縣表示，要求地方政府納编社工人員，侵犯或違背地方自治精神之看法，部應努力溝通，使重視社工工作成為社會普遍共識。2．目前尚有諸多縣（ 市）無法設置社會工作督導，高級社會工作師，主要原因為縣（市）政府中級幹部－科長層級，多列薦任第八職等，而薦任第入職等以上非主管職務非常稀少，故執行推動有所阻礙。因此提醒部有關全國性之職務列等問題，為一重要瓶頚，應亟思及早推動解決，避免相互率連，導致各種政策阻礙難行。3．社會工作督導是否屈主管職？究其職掌内容，需管理多位社會工作師，但在地方政府觀點，並不視為主管，社會工作督導是否可否領取主管加給？值得進一步研討。4．目前地方政府刻正進行社工人員納编工作，但在納编後，部分社工人員於限制轉調期限屈満後，即申請轉調，造成人力配置極大困擾，值得由制度面進一步探究。5．為協助解決地方政府納编社工人力，避免員額配置比例不符規定，本院第 207 次及第 220 次會議決議，各地方政府依相關計畫增置社會工作督導，高级社會工作師及社會工作師等職務，均可扣除所增

加員額計算配置比例，惟分析反應苗栗縣，彰化縣，雲林縣，嘉義縣等地方政府並不全然瞭解，似有宣導不足，請部加強溝通。6．依據現行規定，社工人員究竟可以配置至何種政府層級？鄉（鎮，市）公所可否配置，規定並不明確，請部說明。7．據報告顯示，新北市政府並無員額或經費不足問題，卻未照計畫納編社工員額，且在其他直轄市及縣（市）提出問題之際，亦無表達任何意見或建議，究竟新北市看法為何？中央與地方政府在政策協調上仍有努力之空間，建請部加強溝通，俾發揮政策效果。 ${ }^{72}$

## 28．機關組織編制之銓敍審定案件辦理情形討論 100.10 .6 （157）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：各改制直轄市政府暨所屬機關人員配合 99 年 12 月 25 日新訂機關組織編制之銓敍審定案件辨理情形。直轄市改制過程中，本席特別關切是否有「就地升官」問題：
1．就「量」而言，部報告二（二）提及「成立新直轄市」配合移撥安

[^52]置於新成立機關之人員中，若有屬陸任情形者，為簡化陸遷程序，得依公務人員陸遷法第5條第2項第1款規定免經公開甄選，各改制機關僅須於派令或送部相關文件中，註明合於上開規定之字樣，部均同意予以銓敘審定一節，部同意銓敘審定之人數與實際情況為何？ 4 個改制直轄市中，直接陸遷最多之直轄市為何？高雄市目前送審比率最低，是否與其實際隌遷情況相關？2．就「質」而言，依據公務人員陡遷法第 6 條第 2 項規定，各機關職缺由本機關人員陸遷時，應依陸遷序列逐級辦理陸遷；同法第 9 條第 1 項規定應由人事單位就具有擬陸遷職務任用資格人員，依積分高低順序或資格條件造列名冊，報請機關首長交付甄審委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈定㓌補等規定，惟部為簡化改制直轄市配合移撥安置新成立機關人員之陸遷程序，得依陸遷法第5條第2項第1款規定免經公開甄選，對於同法第 6 條第 2 項及第 9 條第 1 項之規定，部將如何控管？3．地方機關依據地方制度法第 62 條規定應送審之機關數為何？4．機關組織編制案未送審者，是否延誤其人員銓敘審定？其比例如何？2 點提醒：（1）依據地制法第 54 條，地方議會依規定其組織編制表亦須送審，報告中所提未報審之機關數是否包括地方議會？（2）依據中央行政機關組織基準法第 3 條區分「機關」及「機構」，各直轄市政府暨其所屬「機關」是否也包括其所屬 $「$ 機構」？${ }^{73}$

[^53]
## 29．行政院組改時程 100．10．27（160）

## 銓敘部業務報告（吴次長㮩成報告）：行政院組織改造服務围走動式服務専案小組訪問新機關筹備小组座談後續辨理情形。

對於部提出配合組改之報告，其用心有目共睹，值得肯定。惟本席對於目前進度落後，甚感憂心，請部注意：1．行政院及所屬各機關組織調整作業手冊，分 7 大作業程序，惟從宏觀角度觀之，均非組織改造之行政流程改造議題，顯見其本質未全然符合組織改造之目標。2．作業手冊所訂之細部時程表與現實進度朌節，使各機關無所適從，應如何解決？在無法掌握各機關新組織法之立法進度下，改制後之機關（構）係採適用，延用現有法規抑或暫行條例？部分機關改制後移撥新機關，應如何適用法規？時程的落差如何調和？另因機關歸屬的轉變，其組織法規之報院期程與原規定有所落差，應如何處理？3．部分機關人員反映行政院組改服務围之座談，多僅行禮如儀，對於組識層級之衡平，人員職等調降，員額調配等權益問題，未獲實質的解決。4．組改後出現若干虚擬機關（構），在總員額法之限制下，機關要求之编制人力無法到位，遑論擬列各機關（構）之組織規程。 ${ }^{74}$

部會分析尚未送審的原因為何，並希望儘快能完成，因為組編案通過之從，其人員才能作銓敘審定，我們會配合二組，儘快完成程序。
${ }^{74}$ 吳次長聰成：有關詹委員中原提到組改座談會的問題，整個組改是從101年1月1日開始啟動，2年內完成，很多機關會問自己究竟何時要改制，研考會主委也未能明確答復，但是有一點可以確定，就是組改涉及優退的問題，至少要在 7 個月前通知當事人申請優退，所以在今日報告附件有列出明年1月1日是哪些機關，5月1日是哪些機關，7月1日是哪些機關，這是可以確定的部分，至於往後就要看立法院通過的時程才能回答，在立

# 30．組改期間員額增減後淨增加的實際數據及原因 100．9．29（156）行政院人事行政局業務報告（顔副局長秋來報告）：本局筹編101年度中央機關預算員額辨理情形。 

依總員額法規定，局為員額管理之主管單位，秉持「當增則增，當減則減」原則規劃設計，惟依本席了解，「當增則增」遠比「當減則減」難以執行，請教組改期間員額增減後淨增加的實際數據及原因為何？請局說明。 ${ }^{75}$

## 31．行政院編制表案100．12．15（167） <br> 書面報告：銓敘部議復關於行政院編制表，建請同意修正核備一案，

報請查照。99 年修正發布之配置準則附表三「各機關組織編制之官等員額配置比率一覽表」，未明定一級機關適用之比率，惟部認為簡任官等比率與同層級之監察院簡任官等比率 $30.5 \%$ ，尚屬妥適一節，其

法院未通過以前，各機關仍應依照原來的組織條例，組織規程，所有預算編制繼續運作，到時候立法院通過以後，會另行明確通知各相關單位，很多單位會問機關原規劃的預算如何處理，到時候如果通知 10 月改制， 10 月以後所剩餘的預算就撥到原來的機關即可，就是採用這種比較彈性的方式來處理，有些機關會說現在規劃很多籌備已經花很多錢，這樣做不是浪費嗎？研考會回答說不會，所有 7 大項工作都要分別進前，如果現在不依程序進行規劃，萬一確定組改日期，其實該機關會來不及，事實上對於整個經費並不會造成浪費的問題，也有委員提到辦公室的移撥，事實上都已經做好，在各分組座談會，都有詳細的答復，所以大家疑慮的問題，在座談會中都有作澄清，移撥的疑慮已經減少許多。
${ }^{75}$ 顏副局長秋來：詹委員中原提到下年度精簡1千多人後正負員額數是多少，謹在此致歉，今天並未帶資料前來，回去整理後會提供給詹委員參考。

用語似未妥當，建請修正。76

## 32．「政企分離」推動之理由及行政績效100．12．12（168）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：關於立法院通過行政院組改組織法案及 101 年 1 月 1 日啟動組織調整機關之組編案件作業情形。

交通部近幾年有性質上之改變，未來將更名為交通建設部，請教：1．其下所設航港局，原航政及港政公權力事項，將由其專責辦理，在行政治理上政策朝「政企分離」推動，對其推動理由及行政績效，部之理解及評估為何？2．國營國際機場園區股份有限公司設置條例迄今已實施年餘，其績效可做為評估「政企分離」之指標，及後續港務公司發展方向之參據。3．機場公司設置條例第 11 條第 5項規定，轉調機場公司人員，除自願離職者外，不得因機場公司成立予以裁員；其服務年資，薪資，退休，資遣，撫欰及勞動條件等，應予維持。此屬應繼續維持之銓敘事項，部目前執行與掌握之情況如何？有無執行上之困難？${ }^{77}$

[^54]張部長哲琛：可以。
${ }^{7}$ 張部長哲琛：有關交通部成立港務股份有限公司的問題，目前 4 個港務局將於明年 3 月
1日成立臺灣港務股份有限公司，這並不是行政院組改的部分，因為交通部更名為交通及建設部，其組織法案在立法院還沒有審查通過，不過有關「政企分離」的政策勢在必行，所以在過渡期間，先在交通部之下成立航港局，係依行政院暫行組織規程定之。也就是在現行的階段作改制，並未涉及到組改，因此並不適用優惠方案。其次，大家很關心它以後的運作情形，因為目前他們還不適用優惠方案，所以仍維持交通資位制，暫時過渡，等到組改完成以後再作調整。至於組改尚未完成之前，先成立港務股份有限公司，而現有人員人事管理的問題，其實以前我們已經有個經驗，就是中華電信公司，當時改制以後，電信

## 33．國立呈漸美術館及國立自然科學博物館組编案 100.12 .29 （169）

## 書面報告：本院参事辨公室案陳本院考試委員100年10月實地参

訪國立薹滩美術館及國立自然科學博物館，所提建議事項研處情形
## 等二案，報請查照。

1．台灣美術馆建議研究性職稱仍得維持原聘任資格，部研處意見認有關研究職務之職稱，列等及比照㰾任等级，部先後於 91 年， 96 年，97年先後報奉本院會議同意之核議標準一節，惟台灣美術館之暫行組織規程在組改前後，為何同意有不同職務列等之落差情形？依「行政院功能業務與組識調整暫行條例施行期間各機關依組織法規聘任人員權益保障處理辦法」，部之研處意見說明該等機關現職聘任人員相關權益已有適度保障，惟組改後職務等级有調降者，請部說明按該辩法給予之保障及補救措施為何？2．有關自然科學博物館建議由副研究員以上兼任主管職務案，部研處意見認恐生領導統御問題，惟在學術研究機構，以副研究員兼任主管職務之情事，比比皆是，其組織運作並不生窒礙。而局研處意見認限制以研究員兼任主管職務將致行政分工人數不足。爰上開二馆組编案報院審議時，有關建議事項應列為審酌之参考。 ${ }^{78}$

[^55]
## 34．101 年度員額評鑑作業注意細節 100．12．29（169）行政院人事行政局人事考銓業務報告（顔副局長秋來代為報告）：101年度員額評鑑作業規劃情形。

總員額法於 99 年 4 月 1 日頒布施行，局為行政院指定之專責管理機關。總員額法為母法，管理辦法為其操作基準，評鑑作業要點，注意事項為其準則， 101 年將進行總員額法施行後第 1 次評鑑，建議細節上注意並請說明：1．員額管理辦法第 15 條第 1 項第 1 ， 2 款所謂「員額總數合理性」，其合理性如何衡量？合理性操作化之内容為何？方法如何？2．員額管理辦法第 17 條第 2 項第 5 款提及「評鑑方式」，但相關文件均缺乏具體規定或說明。3．評鑑作業注意事項第 14 點所謂「四化」，多次在相關文件提及，本席非常關心並多次對部局提出政策面之請教，但均未能獲得明確回覆。就政策面而言，在我國行政體系進行去任務化，地方化，行政法人化及委外化，其結果成效如何？在政策結果未知之情況下，以此為員額管理之標竿，尚待審酌。另評鑑相關資訊—覽表所載，進行四化之業務係以非核心業務為主，所謂非核心，此係當前之政策？抑或描述有誤？應予澄清。4．有關臨時人員，派遣人力，承攬人員為員額管理之重大變數，雖以總員額 16 萬人為目標，但包括前述大變數之實際人力管理之效果如何？局所掌控之情況及變化又如何？評鑑作業注意事項中提及比例，本席認應視其政策面效果，即 outcome 為何而定，而非以比例為重，比例僅是一個過分簡化之分析而已。附錄 9

[^56]評爁人力分析結果比較表，並無非正式人力之統計，此部分是否遭輕忽？5．101 年將對二級機關分就組織面，業務面，人力面等項目進行首次評鑑，依目前之評鑑規劃，大多數之項目均是要求準備近幾年相關比較資料，但本席無法了解此為首次辨理評笽，有些機關甚至為新機關，根本缺乏比較之數據，如何比較其消長？評爁小組又該如何評鑑？6．本席曾建議局建立科學評鑑模型，以新事業分析法，最小評分法等方法，建立科學評鑑準據，以判断被評鑑機關是否達到其合理性之操作。 ${ }^{79}$

[^57]
## 35．組改及員額管控101．1．5（170） <br> 行政院人事行政局人事考銓業務報告（吴局長泰成報告）：行政院人事行政局100年第4季重要業務執行概況。

有關組改及員額管控部分，4 點請教：1．報告所謂「新機關編制規模均較組織改造前有相當縮编」，其實際縮编數據為何？組改前後之機關無論規模，任務，職業均有極大不同，難以比較，如何判定「有相當縮编」？比較之原則為何？2．依各機關職稱及官等職等員額配置準則第 13 條規定，機關配合政府政策進行組織精簡，人員移撥，修正組織法規，或因組織結構，業務性質特殊，無法依本準則規定配置官等，職等員額，或選置職稱之官等職等無法接續者，得敘明理由，報請考試院同意。目前除部分機關置雙副主管外，其餘特殊狀況須報院同意之情形為何？請提供資料，俾利後續研議。 3.99 年 8 月 31 日修正之各機關職稱及官等職等員額配置準則附表 3，附註簡薦委任官等比例之限制，惟組改前後官職等變動甚大，配置準則有無配合修正之必要？建請檢討，以避免出現組改窒礙難行之狀況。4．局報告與ENA簽署「公務人力發展中心與ENA有關培䚯臺灣主管官員及高階公務人員合作備忘錄」，會亦積極辨理海外研習，建議會局國際培訓應有全球訓練地圖，依我國需求分析各國治理模式特色與值得學習之研習重點規劃實施，避免偶然隨機之簽約送䚯，以提升訓練效益。 ${ }^{80}$

[^58]
# 36．研採中央及地方人事制度分立併行之可行性100．10．13（158）行政院人事行政局業務報告（顔副局長秋來報告）：臺北市，新北市，臺中市，臺南市，高雄市，桃園縣等 5 直轄市及 1 準直轄市政府職缺外補情形案說明。 ${ }^{81}$ 

結果，但是這樣的縮編，其實我們不願意對外去談此數字，因為那是空的，無意義的，所以研考會原先常講减少多少員額，我們則要求不要再講數字，因為那是空的，純粹數字而已。

詹委員提到雙副主管的部分，因為在組改過程中是人員隨業務移撥，也就是說在此次組改並不同時作大幅度的員額縮編，基本上業務要無縫接軌，因此業務和人員都一起移撥，不管區塊怎麼劃分，合併多複雜，員額還是可以算得出來，剛才所講的新編制員額其實是貼近預算員額。至於雙副主管的機關非常少，都有相當高的複雜性，最主要就是外交部和國發會，由於經建會與研考會等單位合併成國發會，外交部則合併新聞局及駐外新聞單位，這兩個機關有所謂雙副主管之設置，因為編制表行政院核定之後，有關官職等部分則送考試院審核，基本上立法委員也認為對於這種特殊的狀況，應該可以容許，但並不是永久性，只是過渡性的處理，以後銓敘部當然會將處理原則或個案處理方式提報考試院。
再者，關於配置準則一覽表簡薦委官等比例設計的部分，其實本局與銓敘部溝通好之後，已經稍許合理的放寬，我們對所有編制表完全按照原則來審核，只有極少數特殊個案，會請銓敘部向大院提報，再作特別的考量。

另外，有關本局與 ENA 簽約的問題，事實上 3 年多以來，加強國外研習班別去年就超過 10 個團，我們也不斷的在學習成長，因為有些收費較高的研習，並不是我們所能負擔，還有計畫與實際不相符，還有到了現場才知道有不同狀況。我們希望高階文官國外培訓有理論與實務對談，希望到實地作參訪，與國外機關人員直接交換意見，所以我們也在不斷地摸索及修正，有些國外的班別辦一次後，就不再跟對方合作，至於 ENA 則是真的辦得非常好，而且他們的課程規劃及安排師資都是規規矩矩，學員也會覺得收穫非常多，因此本局才決定跟 ENA 簽訂合作備忘錄。
${ }^{81}$ 顏副局長秋來：詹委員提到中央人員向地方流動人數相差 2 倍之原因為何，據本局初步了解，主要是地方向中央借才，地方很多高階的一級主管，都是向中央商調人才，大概是希望將來直轄市業務推動，與中央有比較密切的業務聯繫，至於真正的原因，可能還需要

局報告公務人力由中央機關流動至五都一準之比例相當高，其原因為：1．陸遷機會增加。2．對地方自治發展存有願景。若為後者，表示公務人力對於地方自治有所期望，建議局詳細就資料進一步分析中央及地方人力互動發展新情勢，未來就人事制度之規劃，研採中央及地方人事制度分立併行之可行性。

## 37．因應主計一條鞭管理制度變革及謹慎組編審酌案

## 100．12．1（165）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院司法及法制委員會審查主計機構人員設置管理條例修正草案情形。

一條鞭管理制度在目前政治氛圍下，極具挑戰。基於對財務紀律及財務效能，主計人員咸認一條鞭有其需要性，如何取得平衡協調，關係其發展趨勢，未來一條鞭管理制度如有所變革，建議部應就相關之行政變遷與調整預為因應。2．法務部獄政署看守所原設有統計員職稱，因配合組改審酌而予删除，惟實際職務尚在運作，本次立法院審議將之回復，建議部以此為鑑，彙整因組改而造成實際運作困難之類似案例，俾供參考。82

進一步調查。其次，詹委員建議可否考慮中央，地方二元化的人事管理制度，本人記得在前幾屆的考試院曾作過深入討論，人事行政局也有進行研究，到最後還是決定維持一元化的制度，因為憲法明定有關公務人員銓敘等事項，由中央立法執行之。
${ }^{82}$ 張部長哲琛：有關一條鞭制度的問題，個人曾在主計，人事機關服務，對主計人員的一條鞭非常了解，以往所謂一條鞭制度都是早期在大陸時期所訂定，當初大陸時期的所有財務，人事都還沒有上軌道，在地方分別各自割據的情況下，首長可以自行任用私人，無論人事，主計主管都可以自由派用，地方濫用財務，人事的結果就會產生很多弊端，因此民

# 38．建議人事總處通盤思考該處組改之績效評估 101．4．12（183）行政院人事行政總處工作報告：考試院100年度工作检討暨101年度文官業務施政重點報告。 

全國民眾對行政院組改期望極高，期待提升各機關具體組改成效，此為後組改時期之人事工作重點，此項績效評估應可由人事總處開始實施。第 173 次會議本席曾就組織改造之後，人事總處與人事局除機關名稱不同外，組織目標與任務有何不同等請教吴前人事長。建議人事總處應就組改之行政理念，組織設計，人力規劃與管

國初年的設制才有一條鞭制度的形成。事實上，本人到國外考察，有人事一條鞭制度的只有我國，其他國家都沒有。其次，當初在討論行政院組織法修正案時，江丙坤委員對於各種人事制度非常有研究，他曾提出個人的初步構想，就是想把人事，主計一條鞭制廢除，改成行政院的內部單位，不過後來在行政院組改小組會議，由邱正雄前副院長主持，主計處，法務部等部會有表達意見，認為目前一條鞭制還是有其階段性的任務，仍有繼續存在的必要，尤其是主計一條鞭制度，因為各機關財務的內部審核是由各機關主計人員兼任，私人部門多成立另外一個單獨部門負責從事内部審核的工作，可是基於組織精簡的考量，我國各機關內部審核是屬於各機關會計人員的職責，所以基於這個理由認為主計一條鞭有單獨存在的必要，最後行政院組改案，對於人事，主計，政風等機關仍繼續維持一條鞭制度。不過剛才黃委員富源等幾位委員都提到，從立法委員審查主計機構人員設置管理條例修正案的發言意見可以知道，有很多立法委員是反對一條鞭制的存在。其實院長對於人事制度改革，在許多場合也都談到我國的人事制度是高度的法制化，一致化，集中化，個人到許多國家考察也發現確實是如此，在其他國家的人事制度一定是分權，至於主計一條鞭的部分，本部會看立法院審查的後續發展如何。就個人的看法，行政院組織法修正已經通過，無論是人事，主計，政風一條鞭制度都還是維持，但是其權限必須要作調整，個人非常贊成院長的想法，就是必須分權，彈性，所以本部目前在制訂人事人員管理條例時，曾向各位委員簡報，委員有很多建議意見，本部會再重新作檢討。雖然制度要維持，可是一定要䰂綁，如果想要在立法院審議通過的話，這是必須要走的方向。

理運作等進行通盤思考。83

## 39．組改之員工權益保障 101．5．24（189）

## 書面報告：銓敘部議復關於國立傳統藝術中心等7個機構編制表，除

國立臺灣美術館編制表，建議復請行政院重新檢討後，再循程序辦理外，均建請同意修正核備一案，報請查照。1．本院第 10 屆第 258 次會議及第 11 屆第 15 次會議就社教機構編制表中採任用，聘任雙軌進用之研究類職稱審議標準作成決議。除國立臺灣美術館配合組改調降職務列等，致員工權益受損外，尚有多少機關有類此情形？如何保障員工權益？請部說明。2．本案國立臺灣美術館编制表配合組改修編，擬將研究員，副研究員，助理研究員員額分別調整為 6 人， 6 人， 4 人，惟部認較高列等職稱員額高於較低列等職稱員額，建請行政院重行檢討後，再循行政程序辦理一節，恐因研議時程過於冗長，影響國立臺灣美術館員工士氣，建議部審酌縮短其研議時程之可行性。 ${ }^{84}$

[^59]
## 40．本院負責全國文官體制之運作及改革，應避免行政通病再發生 101．9．27（206）

## 書面報告：銓敘部議復關於教育部函為本院同意核備國立新竹教育

大學組織規程部分條文修正案中，有關第17條圖書館館長進用方式之意見一案，報請查照。（註：本案經主席提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議）1．目前本案又是建議修法，但在修法前，國立新竹教育大學圖書館館長進用之現況為何？問題將如何解決？2．本院第 9 屆第 274次會議即決議，建請教育部於 1 年内研修圖書館法第 10 條，迄今已逾 10 年，顯見行政效率之延宕，令人憂心。近期發現一項行政通病，對於爭議性案件皆先以鋸箭方式敷衍，拖延，若無法拖過，再建請目的事業主管機關俟機送立法院修法等待解決，惟如此模式對政策問題並無助益，無法即時實際解決問題，實乃行政效率之大傷。本院負責全國文官體制之運作及改革，類此案例不應再發生。 ${ }^{85}$

原先國美館有研究員 4 人，副研究員 4 人，助理研究員 6 人，編制重新調整後，擬將研究員調整為 6 人，副研究員 6 人，助理研究員 4 人，並增置研究助理 4 人，最主要因為要安置研究員，副研究員及編審等現有人員，基本上，本部認為研究員，副研究員，助理研究員職務之職責程度及所需專業條件不同，為避免原副研究員，助理研究員擬以較高職務安置而增置研究員，副研究員員額，將產生職務結構不合理之情形，因此退回重議，嗣將看國美館的申復理由，如果確實合理的話，本部會再報院處理。
${ }^{85}$ 張部長哲琛：本案前後共有 9 人次發言，其實在 10 年前，鈞院就作成決議，請教育部修法，因為涉及法律問題，建議修法是院二組的意見，本案本部尊重教育部立場，最主要是因為圖書館法，大學法的主管機關都是教育部，而二法的位階都一樣，所以要作解釋，應該由教育部作明確解釋。

## 41．建請審慎核議組編案 102．6．20（241）

書面報告：銓敘部函陳關於薹北市政府勞工局修正為勞動局之組織規程暨編制表一案，報請查照。（註：本案經主席提議改列討論事項，並經附議，依本院會議規則第 14 條規定，移列臨時動議）

1．據「臺北市政府暨所屬機關員額成長情形明細表」顯示，配合行政院組織再造，臺北市政府暨所屬機關僅勞動局人數有所變動，惟其編制員額總數尚未經本院備查一節，臺北市政府其他局處是否已完成員額變更程序？2．臺北市政府就其增設副局長，檢查員提出比較說明，立意甚佳，惟附表2「臺北市與新北市之勞工行政主管業務統計對照表」，新北市大部分欄位均為空白或未取得數據，其因為何？3．本案增置副局長 1 人，係屬六都首創作法，其他直轄市可能援引比照辦理，建請部日後核議類似案件時，應參酌本案就機關業務性質，執行困難度及勞動檢查授權差異等，審慎核議。

42．教育部组識编制案 102.6 .27 （242）

## 書面報告：總統民國102年6月19日令制定教育部青年發展署組織法

## 一案，報請查照。

4 點請教：1．本案係配合行政院組織調整，將教育部中部辦公室及教育部國民教育司，技術及職業教育司等相關單位整併改制為「國民及學前教育署」，雖機關名稱非本院職掌範圍，惟當前我國教育政策係強調技職教育的重要性，雖該署處務規程第5條規範高中及高職教育組之掌理事項，惟其名稱之訂定，似對整體技職教育發展有所忽略並背道而馳。2．原技職司司長列簡任第十二職等，改制

後國教署組長僅列簡任第十一職等，職等反而降編，其因為何？就了解，原司長，包括技職及國教兩司，有可能陸任第十三職等副署長，此是否又為因組改而就地升官？3．國教署所置專門委員等簡任非主管職稱員額計 15 人，基於中央二，三級機關專門委員等簡任非主管職務之設置，不得高於科長員額數 $70 \%$ 之通案核議標準，部建請行政院重行檢討，減置簡任非主管職稱員額 2 人一節，係屬合理。惟原占教育部（含中部辦公室）列等上限為薦任第九職等督學職務，移撥國教署後，其職掌業務内容相同，卻以簡任視察安置，是否也是組改之「就地陸遷」？此外，部核議意見「如該署審酌前開視導業務確有調整改由簡任視察職務人員擔任之必要」，部係審議組織編制之主管機關，相關文字＂如＂之表述有所不妥，建請再酌。4．該署薦任第八職等至第九職等秘書，視察計 28 人，其中 7 人得列簡任，其依據為何？此 7 人得列簡任之指標基準又為何？另部核議意見認為「本案國教署上開職務結構，參酌同層級，性質相近機關，其合理性宜予再酌」，部僅參酌人事總處公務人力發展中心編制表，惟公務人力發展中心與國教署之業務性質並不相近，建請部再予強化相關論述，方屬妥適。86

[^60]
## 43．機關更名後之職務列等 102.10 .24 （257）

## 書面報告：銓敘部函陳關於臺北市政府勞工局就業服務處修正為臺北市就業服務處之組織規程暨編制表一案，報請查照。

本案主要為機關名稱改變，提出幾點請教：1．原報送編制表，計有處長等 9 個職稱於備考欄加註「本職稱之官等職等暫列」，原因為何？2．助理員之官等職等列委任第四職等至第五職等，但員額 4人中又有 2 人列薦任第六職等，為何有此例外情形？3．仔細觀察編制對照表，計有 7 個職稱，在工作職責程度未有重大變更情況下，藉機關更名機會提高職務列等。對於機關藉名稱變更時提高職務列等之心態與作法，請部特別注意。 ${ }^{87}$

[^61]
## 44．地方外補比例高於中央原因及中央與地方人才流動情況

## 101．5．17（188）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部辨理 98 年至 100 年各機關薦任以上職缺之内梸或外補比例調查情形。

公務部門内陡外補資訊係公務人力之重要動態，肯定部調查統計相關數據所做之努力，除定義部分可進一步鳌清外， 4 點請教：
1.98 年至 100 年中央機關簡任非主管與薦任主管職務之外補比例低於 $25 \%$ ，主要係因擔任重要業務之規劃，執行，核稿等工作，需要經驗傳承，故採内荫方式，惟表 6 顯示，地方機關上開人員外補比例則能明顯高於中央，其落差原因為何？2．表1顯示， 98 年至 99年各機關薦任以上職缺内仯與外補人數總計減少 $3 \%$ ，但 99 年至 100年增幅達 $27 \%$ ，是否因五都形成與中央組改所致？有無就地升官之情形？3．從全國公務人力資源運用觀點，建請部由内梸及外補面向補充提供中央迷調至地方之比例及中央與地方人才流動情况資料。 4．部報告現行各機關職缺之遁補運作情況理想，外補比例均高於 25 $\%$ ，建議可由各機關衡酌機關特性與職務需要，本於内陉外補兼顧原則辨理一節，惟由各機關自行衡酌職缺之遞補方式係屬空白授權，其裁量空間過大，為利規劃整體公務人力需要，建議未來修訂相關人事行政法規，訂定制度化之標準，以為遵循。

45．地方治理研究中心如何在各級地方政府間成為相互連結的平堂 102．3．14（228）

行政院人事行政總處人事考銓業務報告（張副人事長念中代為報

## 告）：地方治理研究中心揭牌及啟用。

地方制度法實施後，地方自治為我國民主持續落實之重要里程碑。1．有關總處成立地方治理研究中心，期其成為地方治理智庫一節，地方政府理論稱地方與中央政府為「討厭的夥伴關係」 （reluctant partnership），以研究中心目前的組成與研究狀況，如何提出方法，諮詢或意見來解決這種討厭的夥伴關係？2．總處報告未來該中心將作為各級地方政府間相互連結合作的平臺一節，不同時空應有不同思維。地方治理研究中心如何在各級地方政府間成為相互連結的平臺？例如高雄與臺北如何進行連結？屏東與新竹，苗栗如何進行連結？此與研究中心組成成員及其所提之解決方案密切相關，總處是否深入思考中心建議之背後的意義？抑或直接採用？

## 三，職務列等，職等標準，員額配置及職務代理

1．交通部所屬人員轉任港務公司之權益保障101．2．23（176）銓敍部業務報告（張部長哲琛報告）：交通部航港局與臺灤港務股份有限公司組織調整辨理情形。

1．行政院衛生署中央健康保險局組織法草案第 6 條，規範未具公務人員任用資格者得改（轉）任公務人員之相關規定，該法條第 4項及第 5 項，原經技術人員任用條例銓敘審定有案或經專技高普考及格者，及具行政院所屬金融保險事業機構雇員升等考試資格者，目前轉任情況如何？事涉官制官規，部之政策為何？請部說明並審慎研酌。2．行政院組改法案，未完成立法及未施行者，政策上若規劃同一期程同時全面啟動，所含括之新機關為何？3．部第 168 次院

會報告，未來交通資位制人員轉任簡薦委制将採保留方式進行，是否意謂適用特種人事法規之人員愈來愈少？部之政策方向如何？ 4.交通部所屬 4 港務局有 2,986 人選擇轉任港務公司，其中原依交通條例任用者，轉任時是否先辨理退休，結算年資後重新任用？另交通部其他單位交通資位人員或其他部會人員轉任港務公司者，其轉任情形，任用資格與相關權益保障如何？為免組改功虧一筫，建議部應及早因應 $\circ 5$ ．國營港務股份有限公司設置條例第 14 條第 2 項規定，依交通事業任用條例繼續任用人員，適用之公司交通事業人員資位職務薪給表，惟交通資位人員轉任務港公司時，如已結算而重新任用，已非交通資位人員，為何仍適用該薪給表？其他新任人員是否適用而受其保障？有無權益損失？6．該薪給表未來董事會通過，是否須送部報核？否則如何保障轉換權益不受損失？${ }^{88}$
${ }^{3}$ 張部長镸琛：有關交通部 4 個港務局改制的問題，在改制以後，交通部會成立新的行政機關，就是航港局，另外會成立事業機構，成為港務公司，以前原有的交通資位人員會越來越少，所以剛才詹委員中原提到現行各部會原有的特種人事法規必須重新作榆討。事實上，在文官制度興革方案已經包括，對於現有特種人事法規，必須作通盤檢討，因此有關交通資位制的交通事業人員任用條例會配合組改，作通盤檢討予以簡併。
有關紀改的推動，在報告中提到行政院将在 4 月份再作檢郭，這是在紀改小組當中，研考會朱景䳤主任委員所提，因為目前行政院送到立法院新會期要審查的組改案共有 14 個部會及所屬機關 79 項，加上其他機關共有 84 項組艟法案，希洭在這個會期之内能豹完成審議，通過立法程序。當然本部非常同意人事總虎的看法，就是希臸可以一氭呵成完成立法，不過在行政院組改小組會識當中，朱主任委員考慮到實際上可能會有困難，萬一無法在立法院本會期完成的話，應該怎麼辨，於是就提出一個過渡性的措施，基本上，本部希旺明年1月1日所有紀改的工作必須完成，而且要無綘接軌，在此情況下，萬一有部分機關的
組緎條例，即以暫行佟例作為過渡性措施，希整在部分機關組織法案尚未完成立法程序的

## 2．建議以警察之職務特性及工作内容等論述取代比較論述

## 101．11．1（211）

## 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（黄人事長富源報告）：優先檢討警察官職務等階第 1 階段調整擬案。

上次會議本席曾提出 John Rawls的正義論，建議處理有關「公平」議題，應特別萿慎小心。總處報告全國公務人員簡任官等比率約占公務人員總人數 $5.5 \%$ ，而全國警監人數僅占警察官總人數之 $0.3 \%$ ，明顯偏低之比較論述，並不妥適，建議改以警察之職務特性及工作内容等論述取代，將更為積極正面，俾有助於全案之順利通過並顧及社會觀感。89

情况之下，有一個過沒㮏款可作為依循，剛才若干委員提到這樣曾增加本部有關各種㙑编案的送審程序，本部一定會遵照各位委員的指示，儘量籣化所有工作流程。
關㫈中央健康保剑局改制之後，三類人員轉任的問题，目前技術人員部分，在上次提寀審查時，就訶有 10 年的過渡期，至於通過金融機構考試人員部分，各位委員都非常關心，因為他們並不是經過本院所舉辦的考試及格任用，所以當時在立法院作決㼁時，對於這些人員的轉任，本部有不同意見，主要是為了維護本院官制官規的立場，院長也曾在院會作很明確的指示，目前行政院的作法是按照立法院審查結果，並没有作誩整，還是照啋送到立法院去，當然這段期間，本部還是會不檵地跟研考會，人事總虎犍行協調，至於将來在立法院審查的時候，一定會秉持院長和各位委員所提的立場，掟理力爭。關於詹委員中原提出許多的問题，除了特種人事法規全面檢討之外，移撥至港務公司的 2,986 人當中，如果原先是交通資位人員，轉任後還是以交通資位制人員嗵用，至到退休為止，至於新進人員就按照港務公司新的人事规定來進用，所以在 3 月 1 日以前不曾有其他的交通資位人員進人港務公司工作，如果在 3 月 1 日以後進用的話，則屬於新進人員，必須按照港務公司新的人事規定來執行。
8 8行政院人事行政䌐處中華民國101年12月22日總虎給字第1010058793 號函：一，法官法第 74 佟第 1 項規定 $\upharpoonright$ 法官任職至年絡滿一年，經輱務評定為良好，且未受有刑事虎罰，

## 3．建議部儘速整體規劃機關編制與職務列等 102．4．18（232）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部102年第1季重要業務執

行概況。1．部報告人事一條鞭管理制度之檢討，提及總處意見尚未回覆，上次院會總處已清楚表達其立場，建請部儘速菒總總處意見，若政策立場有所不同時，亦應儘速協調，並將相關結果提報院會。 2．中央及地方政府職務列等問題，長期以來懸而未決，相較之下，警察人員在其警察官職務等階表之修訂，均甚具彈性，部對於職務列等所採之立場究為何？建議部儘速整體規劃機關編制與職務列等，以杜外界質疑。90

懲戒處分者，晉一級，並給與一個月俸給總額之獎金；已達所敘職務最高俸級者，給與二個月俸給總額之獎金。但任職不滿一年已達六個月，未受有刑事處罰，懲戒處分者，獎金折半發給。」該法第 89 條規定，檢察官準用第 74 條規定辦理。至職務評定獎金與考績奬金之差別，事涉銓敘部主管權責，另無補充意見。二，法官法施行後，法官提䣄俸級對照表與公務人員俸表之相關性及對照轉換之主要考量一節，事涉銓銠部主管權責，另無補充意見。
${ }^{9}$ 張部長哲琛：有關組織再造所涉及的層面非常廣，而且牽一髮而動全身，當時本部與人事行政總處成立專案小組，也有考慮到調整的時機及調整幅度，是否地方調整，中央不調，或者中央調整，地方也跟著一起調，又如果調整幅度小，没有被調升的人可能會反彈，若要調整幅度大的話，所涉及層面非常廣，會增加很龐大的人事費支出。其實本部絕對不是拖延，目前我們與人事行政總處共同的看法是等到中央組改法案定案以後，再作通盤考量，其實中央也有許多職務，如主任秘書，司處長職等立法院也有建議予以調整，所以本部與總處認為等到中央組改完成以後，再作通盤考量，要不然光是調整地方，中央不調，一定會引起中央反彈，如果先調整一部分人，其他沒有被調整的人員也會反彈。

## 4．駐外一等秘書員額商議 102．9．12（253）

## 銓敘部議復關於駐外機構編制表一等秘書員額，擬請同意維持以

## 303 人為上限一案，報請查照。

本案爭點為駐外一等秘書員額得否超過所有駐外秘書員額總數 $1 / 3$ 。請問：1．目前各等別駐外秘書，合計總數為何？2．外交部函復說明，為應駐外輪調需要，行政院同意按預算員額寬列 $40 \%$ ，可否請人事總處說明，如行政院確曾同意，外交部目前作法即有所本。 3．本案銓敘部雖核議可予同意，惟建議外交部應逐步調整一等秘書員額比例至高不得超過 $1 / 3$ ，然案附外交部回應已表明，調整至不高於 $1 / 3$ ，恐影響整體外交戰力與外交事務之推動，無法達成。對此問題請問部如何解決？${ }^{91}$

## 5．請提供各項職務代理期間之相關統計資料供参 101．7．5（195） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部辦理 98 年至 100 年各機關職務代理名冊查考情形。

1．請部提供各項職務代理期間之相關統計資料供參。2．除官職等之統計外，職務代理之職務内容與工作性質為何？3．近年來無論薦任或委任，約聘僱人員職務代理情況持續增加。聘用人員聘用條例第 2 條及第 3 條規定，各機關應業務需要，以契約定期聘用之專業或技術人員。惟行政機關聘用人員多因延長聘僱期間後，其專業

[^62]與現職職務所需專業未盡相符，造成行政生產力之衝撃，請部進行相關調查評估並提供結果分析資料供参。4．同法第 7 條規定，聘用人員不適用各該機關組織法規所定簡任職或薦任職各項職務之名稱 ，並不得兼任有職等之職務，且法定主管職位，不得以聘用人員充任之。聘用人員可否代理列有職等之工作？5．部歸納職務代理人次增加，係因五都改制及政府組識改造，需要控管相關職務員額。目前公務人力流動情況究如何？以組改為例，目前 30 個中央機關，有 13 個機關業務移入，惟其職務及員額之配合調整，目前情況不明。有些單位業務移併但其職務及員額並不移入，造成原機關繼續控管其員額，而留用之員額成為冗員，新機關業務則有落差，無法執行新功能。所謂「需要控管相關職務員額」的意義究為何？目前此一情況是組改造成的職務員額尚在討論中，抑或員額繼續留在原機關而未移入新機關？請部說明。92

[^63]
## 6．職務代理名冊查考 102．7．18（245）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部以網路作業系統辦理 101 年各機關職務代理名冊查考情形。

1．部利用資訊系統輔助辦理職務代理報送作業，值得高度肯定。部報告資料豊富，偏屬「量性」之分析報告，就職務代理之質性内容，並未呈現。第 195 次會議本席曾建請部調查職務代理期間之統計，被代理職務内容與工作性質，聘僱人員專業情形等相關資料，本次報告僅簡略提及，以代理期間配合出缺職務代理之情形為例，職務代理期間過長，則涉考試分發問題，此二項資料交叉比對，即可獲取更大之參考效益。爱建議部下次報告時予以補強，俾求完備。2．依各機關職務代理應行注意事項規定，約聘僱人員係以「辦理」為之，部報告以「約聘僱人員之代理」表述，似未妥適，建請調整修正。3．有關約聘僱人員究應代理哪些業務項目？其代理職務之法定公權力展現效力為何？4．報告提及因網路作業系統具查考功能，爰不符規定情形大幅下降，其中大多為留職停薪人員，未支領酬金等一節，依各機關職務代理應行注意事項第 3 點規定，依序由本機關法定代理人，同官等同層級，同官等次一層級，次一官等最高職等人員代理等，惟部報告是否已就上開代理情況予以查核？請說明。 ${ }^{93}$

[^64]
# 7．國営事業101年度預算員額審查結果案100．9．1（152） <br> 行政院人事行政局人事考銓業務報告（吴局長泰成報告）：國営事業 101 年度預算員額審查結果案。 

關於排除適用員額合理化之報告，幾點請教：1．台汽客運公司減列原因是否因其清算解散営運？2．高雄港務局改列臨時人員50人，是否因其公司化？3．高雄港務局已改列臨時人員，惟其他港務局之進度為何？4．桃園航空站改制為公司，允許正式員工在 5 年内作選擇，目前是否有正式職員改列的情形？請局說明。94

年，不可以超過 2 年以上，調查結果是代理 1 個月至 6 個月占 $50 \%$ 以上，比例為最多，其他未達 1 個月及 6 個月至 1 年的比例各占 $20 \%$ 多，代理 1 年至 2 年時間的比例㒖 $2 \%$ 至 $3 \%$ 。另外，針對 3 個年度 代理瀻務内容作分析，其中行政贊聝務均占 $70 \%$ 以上，至於交
將相關資料提供委員參考。除此之外，剛才詹委員中原還希跮本部依出缺羲務及非出缺睵務等進行交叉比較分析，會請教詹委員後再作進一步分析，並提供各位委員參考。
以及政府組織改造需要控管相關員額數。2．新成立或改制機關主管人員未及時補實。3．


有關地方機關械䂆務代理人次為何比中央多 2 倍以上，為何約聘㕍人員代理多，現職人員代
理，限制非常䉷，薦任職務也是以現職人員代理居多，少部分由約聘人員代理，至於委任職務則多以約聘履人員代理為主。目前地方機關以委任低職等人數較多，而且考試分㔇委任職缺比薦任倳袂多，所以地方約职僱人員代理倩形會比較多。
${ }^{9}$ 吳局長泰成 ：至於詹委員所指教的問題，有關台汽客運公司自 101 年度起未編列頂算員額，減列原因的碓是今年7月1日已經鲜散管運。高雄漟務局原來 50 位正式人員改列臨時人員，碓實是為了公司化而準備，至於其他港務局的璡度，曾後再向委員說明。桃園航空站改制為公司之後，並不算是國營事業，原本编制內正式員工改列的情形，也

## 8．建置各機關職務代理名冊網路報送作業資訊系統

## 100．11．17（163）

## 銓敘部業務報告（吴次長聰成報告）：建置各機關職務代理名冊網路報送作業資訊系統之情形。

部建置各機關職務代理名冊網路報送作業資訊系統，落實職務代理查考，為推行電子化政府之範例，實值嘉許。3點意見：1．部

將會後再向委員報告。
行政院人事行政局中華民國100年9月26日局力字第1000052379號函：
1．有關機場公司 101 年度預算員額編列情形一節，經查機場公司甫於 99 年 11 月 1 日正式成立，其 100 年度預算員額經行政院本（100）年 2 月 10 日院授人力字第 10000244641 號函核定編列正式職員 155 人，臨時職員 141 人，正式工員 145 人，合計 441 人。復依交通部本年 2 月 25 日交人字第 1000021830 號致行政院函說明，考量該公司係屬以營利為目的之事業機構，且目前並未規劃民營化期程，其員額管理建議適用「國營事業員額合理化管理作業規定」（按：由主管機關於事業機構年度用人費限額內核定進用人數），經行政院於本年 4 月 15 日院授人力字第 10000283821 號函復該部同意。爱該公司 101 年度預算員額，係由交通部依上開管理作業規定，於本年 4 月 25 日交人字第 1000029946 號函核定，照100年度預算員額總數 441 人編列，並函送行政院主計處，作為101年度該公司預算案員額編列之依據。

2．有關各港務局改制為航港局及港務公司進度一節，查行政院99年7月26日院授研綜字第 09922610116 號函核定之交通及建設部組織調整規劃報告，其中規劃將各港務局有關航政，港政等公權力業務移出設置航港局；另將各港務局有關港埠經營業務設置港務公司管理。復查「交通及建設部航港局組織法草案」前經行政院本年1月6日院授研綜字第 10022600184 號函送立法院審議，經立法院本年 4 月 20 日，21日召開司法及法制，交通委員會聯席會議審查完竣，本年 5 月 27 日完成朝野黨團協商。另「臺灣港務股份有限公司條例草案」業經行政院本年2月24日院授研管字第1002360143號函送立法院審議，經立法院本年5月4日召開交通，司法及法制委員會聯席會議審查完竣，本年6月10日完成朝野黨團協商。惟目前上開法律草案均尚未完成三讀程序。

局分別查考代理資格與酬金，對所列舉之缺失，如何進行改善？過去經查核比對不合規定者，須以電話通知機關更正，人工核計酬金與相互函知（轉）相關機關等繁複作業，得否透過該系統簡化？2．系統正式上線後，是否可即時檢測並確保機關填報資料之準確性？系統後續如何發揮其決策支援功能？請部說明。3．系統之主要目的在於即時查考各機關職務代理情形並加以管控，但從附件 2 可發現，系統開發之資源投入並未改善職務代理恶化之情況，且有變本加属之趨势，去（99）年各機關代理人次較前 2 年增幅高達 $10 \%$ 以上，尤以地方機關為最，按年度分析，且非因五都改制所致，請部進一步提出原因報告。95

## 9．「宇昌生技」之類似案例再次發生之思考防範 100.12 .1 （165）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院三讀通過科學技術基本法部分條文修正草案情形。

由附件 2 可見各法條對於研究人員之適用對象，得兼任之職務 ，兼薪等規定，有所扞格，未來適法性將如何因應？另科學技術基本法通過，為避免「宇昌生技」之類似案例再次發生，建議部同時應思考防範。 96

[^65]
# 1．銓敘業務資訊化使用者人口統計101．4．5（182） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘業務資訊化概況與發展方 

向。建議部從網路政策行銷的角度，將資訊服務平台設置使用者人口統計功能，俾有助於掌握使用者動態資料與改善服務品質。 ${ }^{97}$

## 2．人事作業雲端服務平台紀錄追路需求 102.12 .19 （265）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：建構「全程，全時，全面」人事作業雲端服務平台執行情形。

對於部於繁忙業務之際，仍能建構人事作業雲端服務平台，應給予肯定。例如：本院院會已多次討論行政院組改後，人力變動情況，當時各機關與人事總處間所提供資料的定義與內容部分，是有所差異的，但在有雲端之後，此問題即得以解決，此其明證。請教部：1．整份報告未告知「雲」是屬公用雲，抑或私有雲？2．若屬私

院長大力推動生技新藥產業發展條例都沒有錯，以個人的意見，真正錯的是當時的行政院副院長左手去推動，讓國家的經費去投資宇昌生技公司，右手又請他的家族來投資，站在他的立場，應該是好事，因為他的家族不來投資，沒有人願意來投資，等到他離開行政院副院長職務時，又去當宇昌生技公司的董事長，這個部分就會引起爭議，加上他擔任黨主席時又加碼賣給潤泰，回收賺了一點錢，所以簡單來講，電視媒體所說有一半是錯的，就是不可以去批評生技新藥產業發展條例是配合他的這件事情而做，而是有人利用生技新藥產業發展條例做了這件事，起點本來不錯，希望能夠做起來，後來因為自己當該公司董事長，又轉賣賺錢，才造成外界的批評，這一點應該說明清楚。
${ }^{97}$ 關院長中：詹委員意見請銓敘部參考。

有雲，則資料程式在部，但平台建構之服務提供商兩者均屬簽約外包，部在報告中，均未提及服務商之對象為何？及涉保密協定等事宜如何強化？3．所有雲端服務最大的困難在於資料的追蹤，公部門資料的反覆使用與追蹤，比私部門複雜程度更高，如部報告建置雲端服務主要是為能滿足不同機關加值運用之需求，值得肯定，但雲端技術最困難部分之一為紀錄追蹤需求，因此對於資料的使用電磁紀錄，所涉及的複雜度，精確度與成本效益事宜，請問部目前運作情況如何？以及如何克服其困難？

## 五，人才管理

## 1．我國人力資源政策之規劃101．4．12（183）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部101年第1季重要業務執行概況。

面對全球人力資源之競爭，為擴大延攬人才，提升我國國際競爭力，部於民國54年函釋「才具：具有本國不易覓得之專長與特殊技能」，「職位：擔任不涉及國家機密之技術性科學職務為限」，「任使：採取聘僱方式，避免涉及公務人員任用範圍」等 3 項原則 ，為聘僱外籍人士之準據，惟時過半世紀，部研修聘用人員人事條例草案及聘任人員人事條例草案之規劃方向，在精神及政策上均無創新性之突破與改變。鑑於國際人力專業人士分析指出，我國人力資源之運用與管理每況愈下，建請部及人事總處對於公務人力資源之規劃，除可考量國籍法第 20 條第 1 款至第 3 款，公務人員任用法第27，28條等基礎性規範外，應從政策面全面性檢討我國全球人力

政策之規劃及執行現況，俾求解決當前我國之人力資本衰退之嚴峻形勢。 ${ }^{98}$

## 2．研議解決人才需求缺口問題101．4．19（184） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：本（101）年法官檢察官互調人員作業程序及核派疑義暨因應法官法施行相關子法研議情形。

1．呼應林委員雅鋒有關替代役男執行公權力引發質疑之意見，建請部併同注意非典型人力之公務角色。2．我國人才流失嚴重，進出雙向失衡，行政院確立將依「以質代量」原則，強化學訓考用功能，並就相關育才，留才及攬才等議題，與本院進行協商一節，事涉國内人力資源之總體規劃，基於政府一體，本院之政策規劃為何？部會之具體因應策略為何？建議部組織專案小組，會請考選部，人

[^66]事總處等機關參與，積極推動相關修法工作，如：聘用及聘任人員人事條例，專技人員轉任公務人員條例第 4 條，專技考試法第 6 條及第 22 條，專技考試及格人員得轉任公務人員考試類科適用職系對照表等，均有研議討論空間，以達全國人事規劃具體周延，解決人才需求缺口問題。99

## 3．人才供需及關鍵缺口之評估101．4．19（184） <br> 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（朱副人事長永隆代為報

告）：101 年公務人員初等考試公告分配結果。上（183）次會議本席再次就組改後人事總處與原人事局本質差異提出請教，人事總處除提供人事服務外，應具備人力資源管理與規劃的能力。第140次會議本席有關延攬及留住人才實施方案之意見，第110次會議有關ECFA早收清單人才之規劃及第5次會議有關人才競爭力之意見，至今已過 3 年，未見總處有任何回應。目前國

[^67]内之人才管理（talent management）現況，對已延攬之人才實有驅才，逐才的情況，更遑論進一步育才，留才，培才。有關人才供需及關鍵缺口等議題，請總處進行整體之評估與了解，並提供具體執行成效供參，惟請勿僅提供數字報表，應著重於相關現有人力之行為及態度，俾了解其對當前政策，工作環境與相關制度執行之感受。 ${ }^{100}$

## 4．棈進評估人才供需及關鍵缺口101．5．3（186）

行政院人事行政總處人事考銓業務報告（朱副人事長永隆代為報告）：101 年度「中央機關組織改造一員工權益保障及協助專班」及「啟動組織改造，再創職涯高峰分享會」 辦理情形。

第184次會議本席提出有關人才供需及關鍵缺口等議題，請總處進行整體之評估與了解，並提供具體執行成效供參，惟請勿僅提供數字報表，應著重於相關現有人力之行為及態度之意見，惟總處僅以第 140 次會議本席意見之函復資料回覆，非本席所需之資料，建請總處就同仁政策問題建構（policy problem structuring）之能力及處理問題之態度檢討參考。 ${ }^{101}$

[^68]
## 5．多數機關人力不足之主因及政府角色功能檢討 102．5．30（238）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（張副人事長念中代為報

## 告）：訂定「提升政府機關人力運用效能實施計畫」。

1．有關「提升政府機關人力運用效能實施計畫」，具極大重要性且關涉重大行政課題，總處此時提出落實計畫，本席給予高度肯定。本實施計畫源自行政院函頒之「落實員額總量管理精實機關人力配置策略方案」，本席調閱原資料，該方案包括減輕機關人力，提升行政效能等 4 大工作。總處報告指出多數機關人力不足之主因，係内部流程及作業方式尚有簡化空間，至為正確，特予支持及肯定。尤其，本實施計畫係根據策略方案第二大項，改善行政環境，活化員額彈性調整，建請總處廁續加強執行。2．有關檢討政府角色功能，是否朝向四化？是否委外？或行政法人化？均涉及政府行政效能，茲事體大，其涉及什麼叫做新自由主義（new－liberalism）以及海耶克（Hayek）是誰？建請總處研究了解後再討論此項計畫内容。本實施

時應該特別注意事項，也獲得一些結論。如強化查核委外契約的履行，確實執行監督機制等，此外，亦建構機關應積極辦理顧客滿意度之非量化指標，以兼顧委外服務品質與效益等等，這些建議本總處都會逐步來落實。同時也回應剛才詹委員關心委外業務成敗的問題。

有關詹委員中原在第 140 次會議指出人才培育應該特別注意的問題不是只有待遇，還有權益保障，工作環境及行為態度等層面，詹委員對本總處的回覆未盡滿意，在此本人要特別向詹委員致歉，可能是承辦單位同仁急於要把握時效，對委員有所交代，將未經過呈核程序的資料提供委員，使得回覆的內容答非所問，未能符合委員的要求，資料本身的完整性及正當性，的確有可議之處，本總處會再作內部檢討，也會責成承辦單位就詹委員所關注問題，再特別正式函復委員，其內容也會依照委員所提示的事情，好好地加以整理。以上說明，敬請指教。

計畫細部内涵包括檢討各機關資訊化，作業系統及中央與地方關係等，請總處了解此與原策略方案是否存在落差？例如政府角色功能朝向中央機關業務地方化，本實施計畫之 4 項簡化工作項目，恐未將之包含在内，亦無法達到原檢討目的，其大原則方向極為重要，請總處注意其間落差。本席同時建議請總處分析其間差異。政府的工作績效提升的重心為進行組織流程之澈底再思考，以及根本性的鉅幅再設計，以促進組織績效的劇烈進步。此行政理論源自Michael Hammer 於 1995 年所提出之再造革命（The Reengineering Revolution），似與總處所提之行政規劃工作重點相吻合。提請總處參考。 ${ }^{102}$

## 六，任用與銓審

## 1．建請說明銓審案件變動情形原因 101．6．28（194） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部100年適用特種法規人

## 員銓審案件辦理情形。

1．依據銓敘部組織法與處務規程規定，特審司掌理司法，外交，主計，審計，警察，關務，政風，公營事業等人員之相關銓敘審定事項，惟報告附表 1 未將全國 6 萬 5 千人之公營事業人員部分列入，

[^69]僅統計交通事業人員，建請補強。2．100年度司法人員銓審案件，地方機關司法人員之變動情形，是否係僅因法務部稪正署之成立？ 3．審計人員人數雖少，惟其銓審案件增幅達 $30 \%$ ，其因為何？4．附表2 備註提及100年度未完成考績（成）㙦敘審定機關，其中臺灣省於酒公賣局所屬機構之铨審案件仍由部負責處理，該局是否正改為民營公司？其銓審要求規定如何？相關資料請補充，俾供參考。

## 2．兼具外國籍者職務行為之規定102．3．7（227）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部建置公務人員（含政務人員）兼具外國國籍管控作業系統辨理情形。

102 年1月23日公務人員任用法第 28 條第 3 項修正後，兼具外國籍之公務人員，經撤銷任用者，已依規定支付之俸給及其他給付應予追還，惟該撒銷任用人員，其任職期間之職務行為，不失其效力一節，依任用法及國籍法規定，各機關任用公務人員，應注意其品德及對國家之忠誠，並於任用前辨理查核，擬任人員如兼具外國國籍者，應於就（到）職前放椠他國國籍並另行具結，若於任用後發現其仍兼具外國籍，須追還俸給，事涉公務人員之品德，追還乃適當之處罰。但對於兼具外國籍者於任職期間之職務行為，卻不失其效力之規定，此對國家忠誠之維護及防範似並無適當之補救，有所疏漏，請教部之看法。 ${ }^{103}$

[^70]
# 3．持續關注教育人員任用相關事宜101．7．26（198） <br> 書面報告：本院人事室案陳本院101年6月份考試委員實地参訪教育部参訪報告提報院會一案，報請查照。 

本院積極研究我國人才管理事宜，惟長期多年教育人員任用相關事宜經多次研議，卻無法獲積極解決，不知原因為何？爰建請銓敘部與人事總處成立專案小組，積極回覆其中原委並本於職責本份勇於承擔，定期討論並將執行進度提報院會。另請6月份趙值月委員麗雲就參訪情況持續追蹤其進展，俾求更具體解決問題。 ${ }^{104}$

## 七，法官法與司法體系內部管控機制

## 1．現職法官（檢察官）改任換敘合理性 101．11．1（211）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：現職法官（檢察官）改任换敘及相關疑義辦理情形。

1．法官法第 71 條，第 73 條，第 74 條及第 89 條第 1 項規定，法官，檢察官每年年終以職務評定取代考績，並依評定結果作為晉

如當事人真的兼具雙重國籍的話，會依照任用法相關規定處理。其次，根據新修正通過的任用法，如果當事人填報不實，兼具外國國籍者，要撤銷其任用。不過，剛才詹委員中原提到，當時修法時，立法委員有共同的認知，對於任職期間執行職務，仍不失去其效力，可是為什麼對其職務期間之薪俸要予以追繳？最主要是給予一個懲罰，並不是對其任職期間職務行為及品德操守不好，而是認為他欺騙，不誠實，而予以處分，即要求初任人員在填具具結書時一定要誠實申報，不能有不實的行為。
${ }^{104}$ 關院長中：此問題存在已久，請銓敘部與人事總處密切協商，儘快對此問題作明確的處理，並期望銓敘部針對此問題作出明確的解釋，讓相關事宜有所依據，也希望張部長多費心，儘快處理。

級及支給獎金，發放獎金之依據究為何？與考績獎金之差別又為何？2．法官法施行後，法官，檢察官已不列官等，職等，部以法官，檢察官本俸十級 630 俸點以上即相當於公務人員簡任第十一職等以上，法官提敘俸級對照表與公務人員俸表之相關性為何？對照轉換之主要考量又如何？是否合理？${ }^{105}$

## 2．司法體系内部管控機制之評定標準102．9．5（252）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：法官，检察官職務評定制度之检討與建議。

1．對於組織自我控制（self－control），不能過於樂觀預期。在憲法五權相互制衡體系上，並非全然賦予各自獨立系統完全自我控制之權責，仍有相互間制衡，監督與控制之設計，在社會對司法系統內部給予高度保障與尊重之際，同時亦應予以適當關注與監督。至於白衫軍事件是否凸顯人民對於司法體系之尊重，遠超過對軍事審判體系信任之假設，尚存疑慮，或因當時社會氛圍對軍事審判存有高度懷疑，而有採不同解決途徑或以不同體系取代之議，故該事

[^71]件落幕後，洪案雖已由軍法移往司法體系，但民眾仍對司法體系提出若干懷疑與不信任，足以為證。在此前提下，本席提出保留如下： （1）司法體系内部管控機制之評定標準，包括法官之上訴維持率，檢察官之結案速率等，成效如何？其後續懲處管理效益如何？司法院回應法官職務評定等級及分數級距，將使人民產生訴訟案件中由不同等級法官來裁判，惟由何等級法官裁判，須憑靠運氣，毫無選擇餘地之疑慮，這部份應先妥當解決，否則必須呼應林委員雅鋒之保留意見，建請部緩議。2．未達良好者是否明訂比率，以及其懲處為何一節，此為兩個層面之問題，後者如涉及淘汰，則須考量憲法第 80 條，第 81 條對法官保障之規定，建請部審慎研酌。3．考績法修正草案主要精神，並非淘汰犯錯者，而是淘汰相對不呴優秀者，給予公務人員自我要求向上提升之壓力，進而提升組織及公共服務績效。惟多數公務人員對於考績法修正草案存有高度疑慮，故在法官，檢察官職務評定制度與考績法修正草案之規範做相互結合，或相互攀比時，籲請部應做更清楚之說明，加強溝通考績法修正草案之目的與精神，否則將治絲益棼產生更多無謂的抗拒。4．有關司法院回應，法官之職務評定與大學教師考核相仿一節，事實上其並非相同，應對大學教師之内控評鑑制度作深入瞭解說明。以大學教師雖訂有定期評鑑制度，但並未有考績獎金，而定期評鑑，亦包括所需發表論文之外部審查等項目，部於回復司法院時，應補強相關邏輯，並強調在制度設計時不宜僅擷取有利而忽略不利之處。 ${ }^{106}$

[^72]議，第一是循修法程序，明定評定結果以分數級距呈現，落實內部管控機制；第二是未達良好者有無退場機制；第三是職務評定結果要定比率。本部函文司法院，法務部時，他們回應有不同的看法，不過本部還是堅持己訂的立場，並沒有讓步，因為司法體系的想法就是希望能夠脫離公務人員官制官規等各種規範，獨立形成另外一個體系，但根據公務人員基準法，已明定司法人員就是公務人員其中之一環，所以有關官制官規事項，本部當然要過問，基本上，本部還是會提出具體的建議意見。

關於許多委員提到法官職務評定未達良好比例 $2.23 \%$ ，與考績法修正案丙等比例 $1 \%$ 至 3 \％相當，如此比較是否洽當是可以再作檢討。101年法官，檢察官職務評定未達良好者共 61 人，但事實上剛才何委員寄澎已經提到，其中有 40 人是 70 歲以上優遇法官停止審理案件人員，所以真正只有 21 人是表現未達良好，分析歸納其原因，有受懲戒處分，違反職務上之義務，怠忽職守，言行不檢及經甄審委員會請司法院長作成處分等，在此情況之下，與一般公務人員及教師比較，顯然是非常不公平的事情，所以應堅持鈞院及本部立場，剛才林委員雅鋒提到第一點建議保留，暫時不考慮，但本人認為還是要納入考慮，本部已提出三點具體建議，其中有關分數級距部分涉及修法問題，希望透過修法來完備職務評定之程序。其次，有關未達良好者要否訂定比率的問題，如果從101年職務評定結果來看，未達良好比率算是很低，因為是實施第一年，希望再觀察幾年，有具體數據以後，再作通盤檢討，並向司法院及法務部具體建議。另外，評定辦法會銜考試院，當然是依憲法規定予以處理。
有關內部控管機制的目的就是作為職務評定的參考，至於內部控管機制在法官法裡面其實規定得很清楚，有具體的評估項目，如法官之上訴維持率，判決折服率，和解及調解成立比率等，根據這些內部控管機制，到年終時可作為銓敘評定之參考。至於職務評定結果區分甲，乙，丙等會否影響法官審判案件，我們覺得應該不會，事實上法官不可能每年都是乙等，在法官法未制定前，其考績準用考績法，有 $90 \%$ 考列甲等，公務人員也是一樣，而法官考列乙等，其審理案件不必然是乙等，一位乙等的科長，其表現也不一定是乙等，所以應該不會有此種現象。
至於未達良好者有無淘汰機制，此為目前法官法裡面比較欠缺的部分，因為未達良好者不晉級，不支領考績獎金，但並沒有淘汰機制，其實假如連續一段期間未達良好者，應該比照新的考績法精神，考慮淘汰之可能性。
另外，有關多位委員提到大學教師評鑑及待遇，考績獎金問題，屬於通盤性問題，我們會跟教育部作進一步溝通。

八，人才交流與轉任條例
公私交流時間研議102．4．18（232）
銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部102年第1季重要業務執行概況。

部於 89 年，94年及100年分別提出三種版本之「政府機關與績優民間機構人才交流實施辦法」（草案），現行之政策方向擬採以先派遣 6 個月，後續再檢討有無借調之需要，若此為部之既定政策，此種公私交流，因時間過短，僅形同訓練性質，並無實質效益可言。 ${ }^{107}$

[^73]
## 伍，落實績效管理 提昇文官效能

## 一，績效考核與管理

## 1．強化行政機關内部組織文化之信賴度，相關配套措施之宣導及辦理溝通說明會前後意見調查 101．9．6（203）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：公務人員考績法修正草案及配套子法溝通說明會辦理情形。

部重新研議考績法修正草案之努力，有目共睹，值得肯定，尤其是吴次長透過電視媒體進行政策宣導與辯護，其表現可圈可點，應予嘉許。5點建議：1．部報告有關考績法整體修正方向之備註2，有關丙等人數比率是否能讓主管落實考核—節，與公務人員協會代表於媒體上表示不相信考績之公平性及制度能真正落實之意見相符，建議部對外溝通時，應強調辦理考績之程序，辦法，強化行政機關内部組織文化之信賴度。2．部辦理溝通說明會之回收問卷統計資料顯示，多數人事主管人員認為考績法修正案將影響組織和諧及增加執行困難度，建請部及總處加強人事主管人員有關考績執行程序及相關配套措施之宣導。3．部蒐集各場次說明會與會人員回饋意見，為意見調查而非成效調查，例如第 1 題問項為「 $\cdots \cdots$ 是否有所助益？」，回應「不合理」及「非常不合理」比率高達 $40.8 \%$ ，部已就考績法及其子法加強相關配套措施，卻未獲正面意見，其因為何？另該題之回應設計應為「無助益」或「有助益」等選項，請部注意。4．部日後辦理溝通說明會時，建議分別進行事前及事後意見調查。此外，目前焦點均在考列丙等人數比率，至於團體績效及增列優等反非關注之核心。考列丙等在行政理論亦有其根據，其功能

# 為螺旋狀提升行政績效之機制，考列丙等人員透過輔導，協助，持續給予刺激或淘汰，非如少數外界所誤解為僅是整肃公務人員的工具。5．未來考績法改革之成敗關鍵在於立法院，建議部密切關注立法院與遊說围體之互動及相關審議意見。 ${ }^{108}$ 

[^74]第一，99年本部首次將考績法修正案送立法院審議，當時考列丙等比率 $3 \%$ 曾造成很大的震撼，對一般公務人員產生相當大的衝擊，絕大多數公務人員基本上抱持排斥的心態，在審查過程中，公務人員協會全力反對，而且當時的阻力主要來自於行政部門內部，連當時的人事行政局在立法院列席說明，都表示反對的立場，所以如果行政院方面不支持考績法修正案的話，想要在立法院通過立法程序，確實是相當困難。因此，就像剛才多位委員所說，時機點非常重要，而目前是最好的時機，因為目前民眾對公務人員剛好有許多批評及期許，而且對於考績法修正及改革，院長也對外宣示，展現考試院不達目的絕不終止的決心，獲得外界輿論的支持，所以銓敘部必須遵循這樣的方向及目標，也絕不會改變，使公務人員有所了解且必須接受這樣的觀念，同時，本次整個宣導溝通也是針對上次宣導及在立法院審查時所提出的問題及意見，作更清楚的說明，並推動相關配套措施及子法，當母法通過以後，相關施行細則，面談機制，激㟲辦法，考績審議委員會之組成及團體績評比等配套就會陸續推出，其實基本的架構與上次一樣，只是當時比較具體的內容還沒有完成，不過本次宣導溝通時，對於相關配套及子法內容，已經向公務人員清楚作說明，過去部分公務人員疑慮考績法修正會成為主管整肅的工具，變成齊頭式公平等，但是隨著本部推出因應的配套措施及子法，還有相關防範措施，相關疑慮都逐一消弭。本次推動不光是考績法本身的修正，而是整個制度理念的改革，相信行政院會支持，時機點掌握也相當好，加上配套措施也已經完備，以前做得還不夠的部分，本次已有完整的補充。
第二，有關問卷調查的問題，其實本部在宣導說明會現場所做，只是初步了解參與的公務人員反應，結果對公務人員考績法修正，現在還有約 $40 \%$ 的人表示不合理及非常不合理，可是如果與 2，3年前的問卷調查作比較，當時對於丙等比率 $\%$ 的調查結果，民眾是支持的，不過公務人員支持者還不到 $20 \%$ ，堅決反對者占 $65 \%$ ，經過 2 年來不斷的宣導及溝通，反對的比例確實已逐年在下降，本次問卷 3，000 多人，回收 2,007 份，人事人員占 6

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：有關「警察人員並徾制度相關問題之研究」案辨理情形。

成，實際上參與人數人事人員，絕對沒有占到 6 成，約只占三分之一，因為大部分會填問卷者多數為人事人員，而人事人員本身有很強烈的本位主義，由於本次考績法修正以後，會增加人事人員工作負荷，譬如說面談機制，團體績效評估，考績委員會的組成，激勵辦法等，都會增加人事人員的負擔，本人與黃人事長主持人事主管會議時，已一再向他們保證，考績法修正絕對有完整的配套，相關子法也必須要做，本部則一定會簡化作業流程及行政措施，以減輕其工作負擔。其實這些工作本來就是人事人員應該做的事情，就像黃人事長所說，本來應該做而未做，不受一般公務人員重視，就是人事人員怠忽自己的職責。第三，在整個宣導過程當中，較有疑慮的還是考列丙等比率 $3 \%$ 的問題，占 $50 \%$ 以上，不過院長也曾提示過，對於考列丙等比率 $3 \%$ 的部分，絕對不能讓步，否則本次考績法修正將形同具文，還是空的，所以一定要堅持，目前也與行政院達成共識。除此之外，剛才有委員提到等次比例是否再作調整，實際上現在甲等比率已從 $75 \%$ 降至 $65 \%$ ，當然比率還是很高，不過本部希望能夠慢慢來，不要一步就作大幅的改變，譬如說新加坡考績列 A 只有 $5 \%$ ，考列 B 占 $30 \%$ ，如果我們想一步到位降至 $30 \%$ ，可能會增加完成立法的阻力，不過現在公務人員已經理解丙等比例勢必會明訂。至於晉級的問題，現行考列一甲二乙等次，年功可以晉升一級，早期乙等是不能晉級，後來才放寬，不過由於現在有增加優等等次，考到乙等年功晉級配合再作調整修正。另外，對於考績委員會的組成，我們也有作進一步的說明，現在本部認為票選的委員人數一定要增加，就是希望儘量減少無法落實考績法精神之疑慮，到時候對於考績委員會的結構，會再作調整。對於委員提到問卷內容的部分，本部還會作細部的交叉分析，許多問題也會隨時作回應，並刊登在網路上。
第四，有關本次考績法修正案於 9 月份提報鈞院審查，通過以後會送立法院，根據判斷，立法院本會期與本部有關的重大待審法案有公務人員基準法，政務人員三法，再加上考績法，最理想的狀況是能夠在本會期通過，本部會全力衝刺，有使命感一定要達成院長宣示的決心，完成考績法修正案立法程序，在立法院進行本法案審查之前，本部還會再作全面的溝通及宣導，除了公務人員以外，還包括一般民眾，學者專家，媒體及立法委員部分，讓他們形成一種氛圍，能夠支持者考績法修正，以順利進行審查。

部報告分析精闥，值得肯定。1．警察人員一次記二大功專案考績人次所占比率與其他人員相較明顯偏高，日前部已針對未覈實之獎勵，退請機關再行審酌，並針對獎懲制度相關問題，研擬改進建議提請内政部及警政署進行檢討，確已達成提請注意之效益。依據資料顯示，警察人員一次記二大功專案考績人次占總人次 $81 \%$ ，但相對受懲戒處分人次數亦為 $78 \%$ 。以警察勤務時有駁火情事，隨時危及生命，故組織管理有重賞嚴罰之必要，實不宜過度與其他機關構相互攀比。2．呼應蔡委員式淵意見，警察人員獎懲規定不宜過度僵化，應視實務面重賞嚴罰；另以特殊功績陸職之警察人員極少為例，目前除冒犯生命危險，捕獲重要要犯之外，仍必須身居首功，方符合特殊功績之審議標準，足見內部管控之嚴格性，本院應適度瞭解與尊重。3．建請部針對過去已核定或核准之特殊功績陸職案例，進行歸納並做成規範，作為後續修訂相關規定之依據。109

[^75]
## 3．非典型人力業務推動之政策方向與定位 102．11．28（262）行政院人事行政總處人事考銓業務報告（張副人事長念中代為報

## 告）：102 年度人事業務績效考核成績案。

1．人事業務績效評估（performance evaluation）工作，對於人事業務之推動至關重要，績效管理所設定的衡量指標或應加強辦理項目，背後隱含人事總處對於全國各級人事機構之工作期許與政策方向之指示，並且亦代表人事總處對人事政策之認知及政策定位。是以，人事總處在訂定各指標或衡量項目時，有無已確定之政策方向與定位？舉例而言，以本年度考核項目「改善非典型人力運用情形」為例，其為新公共管理NPM之重要内容公私部門合作PPP之核心人事業務作法，人事總處對於非典型人力（outsourcing 或contracting personnel）業務推動之政策方向與定位，究竟為何？其利弊是否有所理解？對現行新趨勢發展走向為何？我國之政策取捨又為何？此外，如多元的管理（diversity management），一個機構是否應有多元面向人力來源？甚至於代表性官僚（representative bureaucracy）等，均在於考核過程中隱含政策含意，總處似可建立一項全觀的人事政策理念，以指導操作性之績效評估工作。2．對於人事總處進行

一次記二大功警察人員共 899 人，其中警監有 110 人，警正有 767 人，警佐僅有 22 人，再以主管與非主管職務來看，主管 428 人，非主管 471 人，可見一次記二大功獎勵以高階警官居多。再以懲處的部分來看，101年警監受懲處有 203 人，警正受懲處有 4 萬 1 千多人，警佐受懲處則有 2 萬多人，受懲處的人數多分布在基層，再以主管與非主管職務來看 ，主管受懲處 8,900 人，非主管受懲處有 5 萬 3 千人，可見內部獎懲已出現失衡的現象，所以本部在報告中提出建議，並要求內政部及警政署要檢討目前這種情形，調整他們內部失衡的問題，希望獎從下起，懲由上先，這就是本部所提檢討報告的基本構想。

人事業務績效考核再次給予高度肯定，其重要性眾所矚目，惟再次提醒：在績效考核前，人事總處對其考核指標之政策定位應先有所自行確定，俾使全國人事機構有已確立之方向可循。 ${ }^{1110}$

## 二，激勵機制與陸遷

## 1．重視傑出貢獻獎「公共服務社會化」之思考101．3．5（179）銓敍部業務報告（張部長哲琛報告）：有關「101 年公務人員傑出貢獻獎選拔及表揚作業」規劃情形。

1．對部規劃傑出貢獻獎選拔及表揚作業周到且完整，表示敬佩，但建議部在思考本項活動時，應超越操作性的技術高度，而有行政核心價值之規劃理念。舉美國公共選舉調查（ANES）為例，說明美國自1958年至1996年間，政策表現績效上升，但因政府與民眾互動不足，致公共信任度（public trust）持續降低。傑出貢獻獎的頒發與表揚應有更高層次的目標及意義，不應僅流於行政體系自我的官僚内向化作為，建議部應進一步内化進行「公共服務社會化」之思考，讓民眾了解獲獎者事蹟並增加對政府的信賴感。2．ASPA探

[^76]討公共服務與公共信任關係時，認為當前是公共行政傳統核心價值受到嚴厲挑戰的一個年代，當公共信任下降時，將侵蝕公共服務的核心價值，因此兩者間應建立「共享式」之集體利益，為使表揚活動發揮更高之效益，建議：（1）應表彰獲獎者對社會，人民的貢獻。 （2）研究並持續追踨辦理傑出貢獻獎與公共信任之指標變化。（3）在獎勵辦法第 12 條與聯合國公共服務日主旨共同之基礎上，研議傑出貢獻獎與公共服務日結合的可行性。（4）本項活動即使委外辦理，部居於委託者（principal）之角色，亦應有能力清楚說明前述之委託方向。 ${ }^{111}$

## 2．公共服務日活動之宣傳與合辨101．5．31（190） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：有關「101 年公共服務日設立記者會暨專題演講」辨理情形。

部盡心籌劃本（101）年度 623 公共服務日活動，報告内容詳盡，應予肯定。5 點建議：1．部委請公關公司對外宣傳，所費不貲，應

[^77]充分溝通，以傳達此項活動之主要目的及精神，避免徒勞無功。2．建請部了解我國 623 公共服務日意涵，規劃設計符合意涵内容及目的之各項活動，委託公關公司落實。3．623 公共服務日係為強化民眾對於公共服務之信賴與認同感，如何體現於本年度企劃活動，實為本活動之重點，建請部注意富酌。4．102，103 年擬請行政院協辨相關活動一節，建請部加強本年度活動之實質内容，俾利副院長與行政院進行協商之依據。5．623 公共服務日係本院提出之方案構想，建議相關活動應由本院主辨，行政院合辨，較為合宜。 ${ }^{112}$

[^78]
## 3．突顯公務人員的特殊貢獻事蹟，並與社會氛圍結合

101．12．6（216）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部筹辨本（101）年公務人員

傑出貢獻獎選拔及表揚大會情形。公務人員傑出貢獻獎旨在表揚戮力從公之公務人員，今年得獎人得獎事蹟感人，惟其薪資，待遇與報償又如何？能否與其貢獻相當？建議部應以全觀的角度思考其意義，突顯公務人員的特殊貢獻事蹟，並與社會氛圍結合，使本獎項之表揚能發揮更大的效果，方能對相關改革議題有所助益。目前國家財政拮据，各項經費力求撙節，各界非常關注年終慰問金及退休制度改革，因公務人員的特性與勞工，教師及軍人不同，有其獨特性，建議部應藉傑出貢獻獎得獎人之特殊貢獻内容，強調公務人員之特殊性，以表達不同行業別間相互攀比之不恰當性。但各別行政體系軍公教各自之内部運作理性，應有自我控制及改革。唯有如此，方能避免淪為假平等之階级比較，而無助於政策之解決。 ${ }^{113}$

[^79]
## 4．邀請聯合國公共行政専家委員會参與公共服務日 101．3．1（177）秘書長工作報告：考試院100年度工作检討。

有關規劃公共服務日之執行情形，銓敘部研議與國際交流的可行方式中，依外交部建議，可嘗試邀請聯合國公共行政專家委員會 （CEPA）之學者專家來台参與公共服務日相關紀念活動一節，按去年度執行經験，爰建議秘書長加強即時掌握研究全球行政發展動向，以避免國際接軌落差。如聯合國當前政策推動重心「千禧宣言」 （Millennium Declaration）之千禧發展目標（MDG）與我國馬總統所提出之黄金十年之政策目標，其政府公共價值（public values）相當

砂石，環保署在 90 年代處理非法盗採砂石案有上百件，現在盜採砂石案只有 4 件，真的是不容易，他是冒著生命危險在做，結果非法盜採砂石案已大幅下降。本部在當天會對外發新聞稿，說明獲獎人具體且有亮點的事蹟及貢獻，讓社會各界有所了解。有關王壽來的部分，當時機關推薦時，並不知道他曾被糾舉，後來看到檢舉函，本部立刻進行了解，他在民國 99 年擔任文化資產管理總處籌備處主任時，辦理景美人權文化園區當代藝術創作展，引起爭議，之後遭到糾舉，監察院在100年1月15日財政及經濟委員會第 58 次會議決議結案，並未受到任何行政處分，事實上他本身很有才具，評審委員也進行面談，本人也打電話請問文化部龍應台部長，她是強力的推薦，當然表揚大會當天會否發生委員所擔心的情形，本部會留意。

有關經費的問題，其實本部非常撙節，媒體報導得獎人每位 10 萬元，共 100 萬元，而辦活動共花約 179 萬元，後來本部立即發布新聞稿對外說明，其中之一是當天活動相關費用，如會場佈置，邀請交響樂團等，以示對此獎項的重視，讓每位得獎人都感到榮譽，當晚還有餐敘。另外一部分經費是用在宣傳，因為院長和各位委員一再強調，一定要廣加宣導。

有關決審的作業，首先要感謝李委員雅榮，張委員明珠參與評審的工作，在 20 個人選當中分成 5 組，每組再選前 2 位，在前年以前，每 5 組的前 2 名一定會當選傑出貢獻獎，從去年開始本部就想作些改變，開放 20 位候選公開進行遴選，但是結果還是每 5 組的前 2名，本部仍一直在思考怎麼樣做才能更加公平，明年會再與伍副院長進一步研究。

吻合。本院為國家最高之考試機關，未來所職司之各項人事政策，必與此全球行政發展趨勢緊密相關，建請早有研議準備，俾明年度決策規劃之參考。 ${ }^{114}$

## 5．加強重視褒獎激勵業務 101．3．22（180）

## 其他有關報告：

（1）考試院100年度工作檢討暨101年度文官業務施政重點報告－銓敘部暨公務人員退休撫血基金管理委員會工作報告。
（2）考試院100年度工作檢討暨101年度文官業務施政重點報告－公務人員退休撫卹基金監理委員會工作報告。

1．近來管理會對社會興論及媒體就2011年退撫基金財務評析，及時回應並清楚說明，應予嘉許。2．84年至100年退撫基金收益數為 6 千 8 百億，支出 2 千 7 百億，平均收益率 $3.16 \%$ ，惟基金收支之長期評估及可持續維持運作之預測精算究為何？請部說明。 3．部報告 101 年度之工作展望，其中褒獎激勵業務僅為未來施政重點之一，建議未來應加以重視。文官體系應加強文官勇於任事之態度，強化其創新能力及意願。行政理論學者Wyhite認為長期組織成員的習慣行為態度，會變成例行性的組織人（organizational man），建議部應有總體核心發展之人事政策方向，結合明年度及未來中長程工作規劃，如陊遷法，考績法，高階主管特別管理制度等，積極激發文官之主動態度及創新意願，俾去除組織人所生之官僚文

[^80]化，層級節制等負面結果。 ${ }^{115}$

## 6．研訂「公務人員協會財務處理作業規定」100．9．15（154）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：有關「公務人員協會財務處理作業規定」研訂情形。

公務人員協會財務處理作業規定自本年 6 月 3 日實施後，對於實務運作需求，提 3 點意見建請考量：1．有關協會年度業務費及辦公費不得少於總支出 $40 \%$ —節，因其大部分主要收入為會費，募款及政府補助等，經費來源單純而有限，協會之總幹事等職務均為兼職，其酬勞屬人事費用，如限制其年度業務費及辦公費支出不得少於總支出 $40 \%$ ，則其他項目可能受到排擠。2．查核的會計標準比照公務機關，然兩者性質不同，其運作將有其困難，有無彈性處理空間？3．原始憑證之查核標準應即時修正，俾與時俱進。 ${ }^{116}$

[^81]
## 陸，改善俸給退撫 發揮給養功能

## 一，俸給制度

## 1．建請調整不調薪政策之論證說明 101．9．6（203） <br> 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（黄人事長富源報告）：102年度軍公教員工待遇調整案。

支持總處102年不調薪之政策結論，惟建請調整論證說明： 1 。按總處所言不調薪之理由為物價穏定，但先前政府強調物價指數CPI不破 $2 \%$ ，惟最新公布之物價指數為 $3.42 \%$ ，而此一現象並非只是颱風因素，實自今年農曆年後，由 2 月份之 $0.24 \%$ 持續上升之趨勢，為免刺激民眾及標的人口公務人員，建議略之不必提。2．人力需求部分，企業用人減少與薪資結構未必全然相關，尤其我國第 4 季僅 $23 \%$ 企業希望增加人力，約 3 萬 6 千多人，較上一季及去年分別大幅縮減 $26 \%$ ， $43 \%$ ，可能代表失業率及經濟衰退，建議酌予調整說明文字。3．待遇審議委員會審議待遇調整案時，應具體提出一致性之考量指標，例如新加坡職位薪津委員會決定調薪幅度除考量GDP外，亦参考收入最低 $20 \%$ 之實際工資增減，實際薪資中位數增減等指標，較具科學性與說服性，請總處參考。4．待遇審議委員會成員除 3 位學者外，餘皆為公務人員，建議總處參採新加坡之作法，研議加入社會各部門人士之可行性，俾充實委員會，使提出之調薪政策更見客觀，避免自肥之責，更能為社會所接受。 ${ }^{117}$

[^82]
## 2．評估公務人員留職停薪之相關權益是否應予相對保障

102．3．21（229）
銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：101年1月至12月公務人員留職停薪案件辨理情形。
1.101 年公務人員留職停薪辨法適用對象達 280,531 人，其估計基準為何？2．近 3 年公務人員留職停薪案件辨理情形，女性申請比率具突出性與特殊性，事涉社會結構變逼，家庭及少子化等因素，建請部進一步研析。此外，近 3 年申請育嬰留職停薪人數劇增，對我國少子化問題具有改善作用，由北殹及歐陸國家之前例可見，生育率提升，非關金銭之給予，而係制度面之改善與觀念之修正，目前我國以政策改善少子化之問題，係正確之方向，值得鼓勵。3．部報告將就留職停薪政策對各機關運作之影響，及申請留職停薪者之满意度等事项進行後續調查，期朌部綜整完成相關研究後，及早提報院會。4．公務人員留職停薪辨法第 8 條規定，留職停薪人員留職停薪期間所遺業務，由現職人員代理或兼辨，但薦任以下非主管人員得依各相關法令，由約聘僱人員代理。有關約聘僱人員代理之職務表現如何？對於機關運作之影響又如何？建請部併予納入後續研

節，查年度軍公教員工待遇是否調整，目前已建立制度化之運作機制，係由相關政府機關代表及學者專家所組成之「軍公教員工待遇憲議委員會」 綜合衡量民間企業薪資水準•物
建議，再由本總虎築陳行政院作為決定年度軍公教員工待遇是否調整之重要多㨡。為期軍
辨理年度軍公教員工待遇調整作業之参考；另 102 年不調禁之論述，将就物價指數部分的作調整（強化整骵經㑾環境問题）。

究。5．留職停薪辨法第 7 條規定，留職停薪人員於留職停薪期間之考績（成），休假，退休，撫欰，保險及福利等事項，依各有關法令規定辨理。第 10 條規定，留職停薪人員於留職停薪期間仍具公務人員身分，如有違反公務員服務法或本辨法規定之情事，各機關應依相關法令處理。留職停薪期間既屬公務人員身分，其權益及年資究應如何規範？第 4 條「應予」留職停薪或「得」申請留職停薪情事，哪些事由之年資得以計入？哪些不得計入？茲因公務人員留職停薪期間仍受公務人員身分之拘束，相關權益是否應予相對保障？值得進一步評估。 ${ }^{118}$

## 3．建請部後續研究育嬰留械停薪之人員權益及影響102．8．22（250）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：最近 3 年（ 99 年至 101 年）申請留職停薪人員满意度調查辨理情形。本報告積極回應本院第 173 次及第 229 次會議委員意見，給予高度肯定。以下議題，請部再予審酌：1．101 年公務人員留職停薪辨法適用對象達 28 萬 531 人，其所謂適用估計基準為何？統計數據如何核計？男女適用人數各為何？請部說明。2．為改善少子化問題，請部就満意度調查中受訪者所提具體建議事項，諸如放寬育嬰

[^83]留職停薪之受育子女年齡，以及該留職停薪期間年資得併計退休年資等，予以重視。3．前述兩次院會提及之滿意度，特指留職停薪人員留職停薪期間所遺業務，由現職人員代理或兼辦，但薦任以下非主管人員得依相關法令，由約聘僱人員代理，惟該等人員代理期間表現之滿意度為何？對於機關運作有無影響？機關本身是否滿意？而並非是調查留職停薪人員對規定之滿意度等，以上之原本提案重點，建請部納入後續研究。

## 二，退撫制度與基金（含軍人，教師）

## 1．提請注意軍職人員退撫基金收支平衡情形 101．4．26（185）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：公務人員退休撫欰基金截至 101

## 年 3 月底止之財務運用情形。

3 點意見：1．附表 1 軍職人員退撫基金支出占基金繳費收入及基金總收入的 $72.27 \%$ 及 $67.22 \%$ ，令人憂心，再次提請部注意軍職人員退撫基金收支失衡之嚴重性。2．截至本（101）年 3 月底止，退撫基金運用收益達 943.49 億元，資料所現， 3 類參加人員之運用收益，是否係依其繳費比例進行推算？3．退撫基金自行經營績效高於委託經營，惟加計未實現損益後，委託經營績效反高於自行經營，是否因國際經濟情勢轉好，國外委託經營績效優於國內經營所致？${ }^{119}$

[^84]第1點回覆：
一，國防部擬具「精進軍人退撫及服役制度規劃報告」參酌退休法之修正規劃據以研擬陸

## 2．建議蒐集各國採支領月退休金制度之資料佰供研議

101．5．10（187）
銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：100 年度軍公教人員退休資料統計及其堨勢之說明。

1．表 3 公務人員命令退休比率為「 3.432$\lrcorner \%$ ，應為誤植，建請修正。2．表 4 及表5建議將各年度之「小計」欄改為「平均退休年齢」，較為妥適。3．公務人員退休新制自100年1月1日實施以來己 1 年，其雖有緩衝機制，但 100 年的退休年龄並無大幅徽化；而 98 年及 99 年退休人數約 6 千多人，惟 100 年反增不減，整體退休

海空軍軍官士官服役條例修正草案。上述軍職人員之退休（伍）規定之修正案，銓敘部均已適時提出相關建議。
二，至於軍人退撫基金收支失衡一節，銓敘部於歷次相關議題會議中，均已提出相關建議。
三，國防部於 100 年 8 月 22 日召開研商「募兵制實施計畫」（草案）修正內容會議，銓敘部亦再就軍人退撫基金失衡問題提出相關建議。

四，101年2月4日銓敘部再度函請國防部及教育部積極推動退撫法令修正事宜，俾軍公教人員之退撫基金提撥率得同步調整，以因應長期不足額提撥之累積效應。第2點回覆：

按公務人員退休撫欰基金管理條例施行細則第二十條前段規定：「本基金年度決算運用收益，應按政府別及身分別出資比例分配，列入其分戶帳。」，基金管理會就參加人員之運用收益分配，均按上開規定辦理。

第 3 點回覆：
一，101年度截至3月底止，在已實現收益部分，國外委託經營之收益率為 $1.253 \%$ ，較自行經營收益率 $0.985 \%$ 為高，惟因國內委託經營之受託機構執行停損機制，產生已實現損失，收益率為－ $0.922 \%$ ，故整體委託經營已實現之收益率不如自行經營。

二，今年以來全球股市回升，截至 3 月底，臺股加權股價指數上涱 860.92 點，涱幅 12.17 $\%$ ；MSCI 全球指數上涱 15.077 點，渨幅 $11.88 \%$ ，因退撫基金現有委託經營均為股票型，金融資產評價之未實現利益增加，故績效優於自行經營。

人數䖯勢仍是上升，修法改革之成效尚未呈現。4．民國90年公務人員自願退休比率達 $70 \%$ ，100 年高達 $95 \%$ ，所隱含的人力資源與工作態度等相關問題，值得關注。5．從軍職人員退役人數觀察，軍方整體人力運用與退筘制度之設計，存有極大問題，其退伍（役）制度之財務支持是固定性，而其人力政策為波動性，雨者如何衡平，存有先天上之落差。6．軍職人員領取月退俸者，雖不如公教人員多，惟 90 年至 100 年間，其選取月退俸之比率波動甚大，其因為何？值得注意。7．建議「文官退撫制度及基金改革研究對策小組」應菟集世界各國目前仍採支領月退休金制度之相關退撫資料，研究其內涵，俾供研議之參考。 ${ }^{120}$
${ }^{120}$ 張部長哲琛：謝謝委員提供許多寶貴意見，本次報告的方式與去年相較已有所調整，首先我們將軍職人員分開列表，然後把各種變動的原因作進一步的分析，當然分析的內容如有不夠周延之處，本部會再作補充。有關在附表內的數字，剛才詹委員中原已經指出錯誤，表 3 公務人員自願退休比率為 $76.57 \%$ ，命令退休比率是 $23.43 \%$ 才正確，其次，從近 2 年來的數據，可以看出已有若干的變動，可是變動幅度並不大，最主要原因是公務人員退休法修正，自 100 年 1 月 1 日開始實施，以五五專案來講，有 2 年的過渡期間，七五制改為八五制有 10 年的緩衝期間，所以有關退休年齡及人數出現顯著的變化之時間，可能要到 5年或10年以後才看得出來。

最後，本人提出對本案的綜合性看法，從報告可以看出來，在最近 10 年當中，平均退休年齡確實都比較早，可支領月退者，軍職人員平均約 43 歲；教育人員平均約 53 歲；公務人員平均約 55 歲，因為現在餘命年齡越來越長，對政府的財政絕對是沈重負擔。其次，有關支領月退休金的比例，在軍職人員部分有一定的限制條件，必須服務 20 年才可以支領月退，其他公務人員，教育人員支領月退金者幾乎是百分之百，長期來講，對國家的負擔非常的沈重，所以本人多次提過，一定要作適度的改革，不過現在作任何制度的改革非常不容易，就像歐盟國家為了解決歐債問題，德，法提出緊縮政策，但是結果有 7 個國家執政黨下台，加上日前法國大選左派勢力抬頭，希臘國會的改選，事實上，他們想要推翻

## 3．調整國際人才的退休機制政策101．8．16（200）

## 銓敍部業務報告（張部長哲琛報告）：各主管機關填報政府捐助（贈）財團法人及政府暨所屬營業，非營業基金轉投資事業之情形。

4 點請教：1．各機關申報捐助（贈）財團法人或政府基金轉投資相關事業後之查核機制係如何進行？2．審計部稽核填報資料後，有所缺漏的情況究為何？請補充此部分資料。3．此填報作業之目的，在於各人事單位欲杜絕退休人員繼續請領月退休金或優惠存款，或再任支領雙薪等情事，請將本部分相關資料補列參考。部應從政策層面進行思考，退休人員再任政府捐助（贈）之財團法人或相關轉投資事業，是否即為「肥貓」？抑或優秀人才退休後再任，對政府運作更為有利？此類人員當然俸給應予控制，但不宜僅以肥貓之簡易方式思考。4．8月初以來，媒體陸續報導台灣人才流失問題，部宜積極主動作政策之因應，而勿忽略。誠如馬總統於 6 月 28 日就人才的危機與轉機，宣示積極延攬人才並責成行政院辦理，其中有關創造外國人友善環境（foreigner friendly），部應可妥善檢討現況訂定調整政策，例如其中一小部分之國際人才的退休機制，其可攜式退休帳戶及個人遞延賦稅的優惠機制等，為部之職掌範圍，即為可著力之重點。 ${ }^{121}$

以前的承諾，原來決定退休年齡延至 67 歲，現在又要恢復為 65 歲，因此制度的改革是十分歎難的工作，但是我們仍必須要做，本部已成立專案小組針對目前退撫制度作通盤的檢討，邀請學者專家甚至各位委員提供意見，然後再提報鈞院，進一步來修正現行的退休制度。

[^85]
## 4．潛藏債務之精算，將更清楚呈現目前政府財政狀況

101．9．27（206）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：公務人員奮制年資未來30年内所需退撫經費之精算情形。

1．潛藏負債係揭露當前經濟情況與財政負擔之重要概念，潛藏負債之推估將使國債呈現更真實的面貌。主計總處去（100）年公布我國政府總負債（含藏負債）高達 21.47 兆元，平均每人背負約 93 萬元債務；若不計入潛藏潛負債，則每人負擔約 22.2 萬元債務，潛藏債務之精算，將更清楚呈現目前政府財政狀況。2．附件1「99及100年公務人員舊制年資退休經費潛藏負債精算假設比較表」， 99 年與 100 年平均退休人數，呈現上升情形，主因為老年化；100年支領一次退休金比例下降，而支領月退休金比例，則為增高；另100年支領一次撫慰金人數比例增高，支領月撫慰金人數比例亦增加，兩項結果呈現並不一致，其資料之精算假設依據究為何？建請補充說

案原來並没有相關的規定，不過當時在立法院審查時，整個社會氛圍正在討論所謂肥貓支領雙薪議題，所以相關的限制是立法院審查法案時加進去的。
其次，本案條文規定並不是全部限制，只是對退休後公務人員到政府捐助贈財團法人及政府暨所屬營業，非營業基金轉投資事業工作，對原支領之退休金有所限制，如果退休後到民間企業工作，當然就無限制，因為最主要是避免支領雙薪，而且也並不是不准其再任，只是再任後月退休金及優存必須停止，所以就個人的看法，本案對於整個人才留用應該不會有太大影響。根據本部的調查，100年4月份剛開始政府捐助贈財團法人所受影響人數只有 53 人，政府暨所屬營業，非營業基金轉投資事業則谨 40 人，共計 93 人。至今年 6 月的最新統計數字，其實只有 78 人，可能有些人因為不能支領月退休金就因此退出，政府捐助贈）財團法人有 51 人，政府暨所屬營業，非營業基金轉投資事業有 27 人，由此數據來看，影響的人數並不多。

明。至於各年龄死亡率部分，皆以 98 年為基礎，惟 99 年卻以 97年度為基數計算，其因為何？而 55 歲自願提前退休加發一次退休金部分，目前是否仍在執行？本院一方面採取 85 制延後退休新制，另一方面又鼓勵 55 歲自願提前退休加發基數措施，政策之解釋究如何？請部說明。3．100年度中央政府總決算，包括軍公教人員保險，勞工保險，農民健康保險等各類社會保險，其潛藏負債高達 14.99兆元，較 99 年度決算數增加 1.97 兆元，會保險，其潛藏負債高達 14．99兆元，較 99 年度決算數增加 1.97 兆元，財政部回應係因舊制軍公教人員退休金未來應負擔數增加，建請部應對社會保險，其潛藏負債高達14．99兆元，較 99 年度決算數增加 1.97 兆元，會大眾公開說明，笅清並於精算時進行了解。 ${ }^{122}$

## 5．建請部對財務健全狀況及制度設計妥為研議101．10．11（208）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部101年第3季重要業務

執行概況。今日媒體報導有關政府僅照顧數十萬公務員，勞保基金恐將於 116 年破產，致 945 萬勞工無法提領退休金，引起勞工恐慌，憤怒

[^86]一節，公保基金之經營及其績效，向為外界所關注，並常與勞保基金進行比較，爰建請部建立統一發言管道，並對財務健全狀況及制度設計，妥為研議。 ${ }^{123}$

## 6．教師借調擔任政務人員者相關退捔權益之提案修法進度 101．10．11（208）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部101年第3季重要業務執行概況。

教師借調擔任政務人員者相關退擼權益之處理情形，将循由立

[^87]法委員提案修正方式處理一節，部目前之處理方式為何？按部報告係請個別立法委員於委員會進行提案修法？請說明相關進度。 ${ }^{124}$

## 7．建立評選委託經營受託機構標準 101．11．1（211）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：現職法官（檢察官）改任换敘及相關疑義辨理情形。

報載安泰投信經理人涉嫌以人頭戶炒股，政府三大基金慘賠，退撫基金僅將安泰投信列為 5 年不得參與代操投標一節，該處置無實質效益，爰建議部未來評選委託經營受託機構時，應補強公司財務，内控機制及代操基金持股比率限制等，並建立預警機制，俾有效防範類此之風險。 ${ }^{125}$

[^88]一，退撫基金辦理國內委託經營業務時，均要求受託機構提供經營計畫建議書，內容包括公司財務概況，内部稽核與控制制度之訂定等，並提供予評審委員列為評選計分項目之一。

二，另針對代操基金持股比率限制一節，退撫基金之委託投資契約均訂有委託資產投資限制，以避免受託機構過度集中投資於單一個股，例如：受託機構投資於任一上市公司所發行之股票之總淨值，不得超過委託淨資產價值之 $10 \%$ ；受託機構投資於任一上市（櫃）公司股票之股份總數，不得超過該上市（櫃）公司已發行股份總數之 $5 \%$ ；

## 8．從公平性層面思考，改領一次退休金情形 101．11．8（212）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：支領月退休金之退休公務人員赴大陸地區長期居住改領一次退休金情形。

1．自 82 年迄今，支領月退休金之退休公務人員申請改領一次退休金者計 78 人，若未事先申請經許可，而於赴大陸若干年後再申請者，是否合法？部之准駁依據為何？雨岸關係條例第 26 條之授權規定相關於准駁標準究為何？請部說明。2．部報告資料顯示，申請改領者，其改領金額有類似常態分配之高峰，似經當事人之衡䣱與計量，且改領者之已領月退休金年數多達 10 年以上，目前正常非改領之支領月退休金公務人員平均支領年數為何？其支領之平均總金額為何？3．從公平性層面思考，改領一次退休金者已領取月退休金總

另為控制流動性風險，受託機構每日所持有任一上市（櫃）公司股票之總庫存量不得超過該個股前 60 個交易日之市場平均成交量之 3 倍。

三，退撫基金每日除追蹤受託機構買賣情形，投資組合狀況並進行法令遵循控管外，同時針對受託機構投資股本 10 億元以下或新上市（櫃）個股，於公開資訊觀測站有重大訊息個股，流動性超過投資限制之個股，短線進出且造成虧損個股，符合財務重點專區所訂預警性指標之個股，於相關財經網站及報紙已公開明顯有問題公司之個股等加強查核，如有發現異常情事，除請受託機構提出說明，並進行合理性評估。

四，基金管理會於辦理實地稽核，對受託機構投標時提交之經營計畫建議書所列投資政策，經營策略，投資說明及營運計畫是否確實執行；其風險管理政策與風險忍受度之管控及執行情形；決策相關人員之利益衝突及內線交易之處理是否依規定執行；委託帳戶與其他全權委託帳戶，共同基金帳戶間之利益衝突或內線交易及受託機構對於代客操作設置防火牆之情形，均逐一查核，並視所發現缺失情節輕重，請受託機構提出說明及改善方案，並進行複查外，同時將涉有疑義部分，移請金融監督管理委員會參考。此外，亦將該等缺失事項列入續約與下次遴選受託機構評審之參考。

和，與退休時即擇領一次退金額之差距為何？請部說明。 ${ }^{126}$

## 9．退休金制度改為確定提撥制之初步研議結果及公務人力制度之調整對長遠公務人力之服務意願及素質影響因應對策 <br> 101．11．15（213）

銓敘部業務報告（吴次長聰成代為報告）：立法院司法及法制委員會審查公務人員行政中立法第5條，第 9 條及第 17 條條文修正草案情形。

公保採確定給付制及公務人員退撫制度走向確定提撥制，將對文官制度發展產生重大影響，日前行政院經建會組成年金制度改革小組，而部亦已設有文官退撫制度及基金研究對策小組，研議改善退撫制度及基金營運，就其後續發展，請部說明：1．退休金制度改為確定提撥制，是否已為既定政策？2．目前部對策小組對確定提撥制之改變，初步研議結果為何？部之政策方向與行政院經建會之決議，是否存有差異？3．兩小組間相互職掌之關係究為何？政策決定

[^89]者又為何？依據公務人員退休法第 33 條規定，部受理退休，資遣或撫慰金之申請；公教人員保險法第 5 條規定，保險業務由本院會同行政院指定之機關（構）辨理；另銓敘部组識法第 6 條亦明定，部掌理公務人員保險之政策及退休（撫）案件之審核。是以，公務人員退撫制度及公保之未來走向為何？部對於職掌之定位看法又如何？ 4.鍳於目前社會氛圍與政治生態，對於公務人力制度之調整，無論年終慰問金或退休福利等，似與過去人事政策之方向背道而馳。過去，為吸引優質人力資源進入公務體系，尤其在高階文官部分，採取較為積極的態度，並參考新加坡之作法，給與公務人力優渥的薪俸，福利與保障，俾利公部門能與私部門，甚至國際人力資源競爭，惟現朝向限縮的發展趣勢，似難以確保長遠公務人力之服務意願及素質，部之因應對策為何？${ }^{127}$

[^90]
## 10．建請研議延逪退休時思考工作士氣，公職考試之録取率等祴題

101．11．22（214）<br>銓敘部業務報告（張部長哲探報告）：

（1）本部應立法院司法及法制委員會要求就「公務人員退休撫卹制度公平性改革之检討」進行専案報告情形
（2）退撫基金應立法院射政委員合要求就「截至101年10月底股票投資及委外代操之績效」進行報告之情形
（3）立法院司法及法制委員會審查102年度「公務人員退休撫而基金」預算案收支部分情形

1．有關年金議題演變至今，乃因系統性風隃所致，本席在此不作過多申述，但部報告由政府負擔最終支付責任，以安定民心，由確定給付制改為確定提撥制，並對新進人員，退休人員與現職人員

針對今天張部長到立法院司法及法制委員會專案報告公務人員退休撫印制度公平性改革之敛討，院長及副院長也很關切這個問題，已經找銓敘部部，次長及相關主管司談過多次，今天張部長赴立法院報告的内容，只會就軍公教人員退撫制度所面臨的問題，針對公務人員由 75 制改成 85 制所產生的效應，向立法院提出說明。至於未來公務人員退休制度的改革，只會提出原則性改革方向，包括三個重點，就是審慎研議延後退休起支年龄之可行性問題，重新檢討退休所得替代率之合理性問题•逐步走向確定提撥制。這些都只是原則性的方向，不會談组節的問題，因為這些改革所率涉的問題非常多，包含退休葸制 6 兆，退休新制1．9兆的涘蔵争僓問题，如果要改為確定提搒制，現制是結算或保留？受限於政府舉僓餘額上限只剩下 4 千億，加上勞保等動䡛 10 多兆的澄藏負僓，問题的碓十分複雜。所以未來的改革，本部認為：首先要先杜绝不合理的支出，澸輕財政負擔；其次，對於未
次退休，還有十八跦優存如何改革，所得替代率如何合理調整等等問題，都率涉到退休公務人員的重大䨀益，必須謀定而後動，因此都需透過精算，仔細的考量後，始能㦀一步擬具規劃方案，俟本部研擬完㻐，最後将會提㪕院會討論。

進行區隔處理，以有效減輕政府財政潛在性負擔等改革方向，本席敬表支持。至於延後月退休金起支時點與調降所得替代率一節，恐影響公務人員之工作士氣及績效，如何解決？2．公務人員退休制度最主要的問題是財務缺口，據中央政府總預算案各機關歲出二級用途別科目分析總表顯示，法定編制人員待遇（多留任1年）每年歲出預算達 1,935 億餘元，與退休退職儲金給付 1,376 億馀元相較，延遲退休能否解決財務缺口？尚待審酌。3．近來許多準備投入公職之年輕學子，擔心延遲退休年齡恐將影響公職考試之錄取率，新世代服務公部門之機會可能減少。爱建請部於研議延遲退休時併予思考。4．公務人員退休所得替代率是否真如外界所言過高？目前所得替代率僅以本俸乘以兩倍為分母，若將現職薪資之其他項目加入分母後，所得替代率可能趨於合理，約為 7 成至 7 成 5 ，與 $O E C D$ 國家退休所得替代率相當。爰建請部進一步嶅清並適時對外澄清。誠如院長所言，在提出相關解決方案時，應排除或有勇氣面對民粹，否則政務人員政策訂定將無意義可言。 ${ }^{128}$

[^91]
## 11．國内外委託經営投報率差距之操作因應102．1．24（223）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：公務人員退休撫欰基金截至

## 101年12月底止之財務運用情形。

1．部報告附表 1 顯示，軍公教 3 種職業別基金缴費百分比，軍職人員（ $15.01 \%$ ）最低，是否因員額數較少？抑或有其他原因所致？ 3 類人員之基金支出占基金缴費收入比率及基金支出占基金總收入比率，呈現相反之發展趨势，軍職人員缴費數據最低，惟其基金支出比率卻最高，其因為何？2．附表4退援基金歷年收益情形， 85 年至 101 年間，加計未實現損益及備供出售金融資產投資評價損益後之年收益率，曾發生重大損益，包括 89 年（ $-8.702 \%$ ）， 91 年（ -2.527 $\%$ ，與前一年比較亦屬重大衰退）， 97 年（ $-22.333 \%$ ），100 年（ -5.98 $\%$ ）及 95 年（ $10.932 \%$ ），大幅度波動的原因究竟為何？是否僅隨機 （random）發生？抑或與大環境景氣衰退或投資技術相關？3．附表5及附表7顯示，國外委託經營績效高於國内委託經營甚多，院會亦曾多次檢討自行操作與委外操作之投資報酬率，國内外委託經營投報率差距之操作因應為何？請說明。 ${ }^{129}$

[^92]號函：
第1點回覆：
一，截至101年12月底止，軍職人員參加退撫基金人數為141， 754 人（占總參加人數 22.6 \％），相較公務及教育人員 292,362 人（占總參加人數 $46.61 \%$ ）及 193,083 人（占總參加人數 $30.79 \%$ ）明顯為低，且軍職人員參加基金平均俸額亦較公教人員為低，致軍職人員繳費金額占基金繳費收入僅 $15.01 \%$ ，為三類人員最低。
二，短期而言，軍職人員因職業特性採按階限齡退伍及服役滿 3 年即可支領一次退伍金，近 10 年軍職人員支領一次退伍金人數占總退伍人數比率達 $72 \%$（公務，教育人員分別為 4\％及 $6 \%$ ），且支領一次退伍金之金額約占收繳總金額之 $30.3 \%$ ，相較於公務，教育人員之 $1.4 \%$ ， $2.0 \%$ ，均高出甚多，自不利於軍職人員退撫基金帳戶之資金累積及運用杽息。長期而言，軍職人員因任職年齡較早，加以現行制度任職 20 年即可支領退休俸，使軍職人員平均 43.65 歲（公務，教育人員分別為 55.20 歲及 53.94 歲）即可領取退休俸，退伍後平均餘命高達 37.03 歲，較公務人員之 27.39 歲及教育人員之 28.24 歲長達 10 年，增加軍職人員基金長期支付壓力。綜上，軍人退伍制度相較公教人員寬鬆及優厚，致軍職人員支出占收入比例高於公教人員。

第 2 點回覆：由於基金持有之金融資產係依「市值」評價，其市值會受景氣循環或國際金融事件而浮動，故退撫基金部分年度受國際金融市場衝撃（例如：89 年網路泡沫，97年美國次級房貸風暴及 100 年歐洲債務危機等），而使未實現評價損失增加，致該年度整體績效不如預期。惟一旦經濟景氣轉佳，未實現評價損失也會降低或產生評價利益。如 101年在歐美央行持續寬鬆貨幣政策下，全球股市回穩，退撫基金之運用亦隨著股市反彈有較佳之績效表現，全年度整體收益率達 $6.171 \%$ 。
第 3 點回覆：
一，由於去年台股上下波動走勢震盪，部分受託機構對於大盤多空轉折掌握不佳，未能配合盤勢積極調整持股比例，或未能及時停利停損，以致帳戶績效無法有效提升。基金管理會業加強對於受託機構績效追蹤，對於績效不佳之受託機構要求說明原因及提出改進措施，如未能有所改善，將適時提出提前終止委託契約建議，收回委託資產以降低基金管理會基金淨值之減損。
二，另因應景氣走入復圱階段，基金管理會亦將衡酌整體經濟情勢變化，增加辦理相對報酬之股票型委託，以提高受託機構之持股比例，藉以增進投資績效。

## 12．清楚説明所得替代率之内涵及進行政策影響評估

102．1．31（224）
銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：「公務人員退休制度改革方案」研議情形。

3 點意見： 1 ．今日媒體以「比起軍公教，勞工替代率差很大」為題，報導目前年金制度改革仍存有行業不均之問題，院長已清楚說明並闌述軍公教與勞工間難以進行比較，在當前之社會氛圍，對於院長有此道德勇氣澄清相關疑點，表示敬佩之意。在未來政策發展之過程，本院仍應強調改革，支持改革理念，亦即各行業之内部理性，否則各行業別間相互攀比，恐淪為民粹之比較，應予避免。 2．有關改革之續階計畫（Next step），對於改革方案之關鍵，亦即所得替代率之公式究為何？其計算之根據與基礎又為何？建請部参採邊委員裕淵所提退撫改革之建議，清楚說明所得替代率之内涵。3．呼應蔡委員式淵意見，續階階段亟需進行政策影響評估（Policy Impact Assessment，PIA），並將其結果對外界社會進行溝通，以增加改革之正當性。故除財政面向外，尚須了解對於社會階層之流動影響，以及 85 制改為 90 制後各機關需用員額之衝撃等，均屬評估之重要面向。而有關財政之重要面向，經本席分析至少包括：個人提擬率由 $35 \%$ 調整至 $50 \%$ ， $18 \%$ 浮動調整至 $9 \%$ ， 85 制改為 90 制，所得替代率訂為 $75 \%-80 \%$ 及新進人員三層年金制等 5 項，惟此 5項財政面究竟節省多少經費？改善財政狀況為何？若無具體數據，恐無法支持馬總統所揭示之30年年金穏健經營之目標，建請部提供上開具體數據供參。

## 13．強化委託經营之誘因及熟罰機制102．4．18（232）

## 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：本部應立法院司法及法制委員會就「基金管理績效之檢討與改革」進行專案報告情形。

有關提升退撫基金績效並檢討管控機制一節，對於委外受託機構經營績效不佳者，依據目前相關法令或契約規定，僅能以「減少受託額度」或「提前終止受託契約」處理之，是否過於消極？當前委託經營之誘因或懲罰機制，形同虚設，建請部䐸速強化誘因及懲罰機制之設計。 ${ }^{130}$

[^93]
## 14．建請部就「公平」議題提出明碓論述102．4．25（233）

## 銓敘部業務報告（吴次長聰成代為報告）：101年公務人員撫卹案件辦

## 理情形。

本院公務人員退休撫血法草案送立法院審議後，有關年金改革之輿論焦點多集中於「比較」與「公平」之議題上，此誠如本席於本案修法最初所預測之重點完全相同。諸如：「年金改革方案，勞工退休條件不如軍公教；軍教又明顯高於公務人員」「公務人員工作滿 30 年所得替代率達八成，但勞エエ作滿 35 年卻僅達六成，相差 20\％」「軍公教勞退休金是否均採 12 年平均俸額」等似是而非之不實比較論述，均以「公平」為名，進行不同行業間之攀比。為避免外界以似是而非之說法相互比較，混亂視聽，而使部之辛苦溝通說明等努力徒勞無功，建請部勇於面對並儘快就「公平」議題提出明確論述，如此方能確實掌握立法進度，早日完成年金制度改革。131

[^94]
## 15．建議部再進一步鳌清職業間之差異，俾清楚論述退休年金政策之内涵102．5．2（234）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：「公務人員退撫制度改革方案」推動情形。

1．肯定部近來為公務人員退休年金改革方案所做之努力，對部長及部同仁之辛勞，表示敬意。2．部長赴立法司法及法制委員會報告，立委對於退休年金改革方案提出質詢，包括為何僅軍職人員之退休計算基準得計算最後 3 年在職平均俸額？為何教授退休金基數内涵本俸乘以2，但一般教職員卻為本俸乘以1．7？以及勞工及公務人員間之差異等，要求軍，公，教，勞各類人員之年金改革，應予整合並力求衡平，不應各自本位主義，部長亦回應部的立場期望各類人員之年金改革能趨於一致，惟行政院認為須考量職業間之差異，部之立場究為何？各行業間存有本質之差異性而無法一致，為掌握退休年金改革之修法進度，建請部應正本清源，對於行政院表明之職業間差異政策立場進行分項研析，雖分析結果未必得以對外公布，惟在考量不同職業生涯付出的基礎上，鳌清軍公教勞之差異 ，方能確認各規劃方案是否衡平，是否真能達到立足點的公平，爱建議部再進一步赘清職業間之差異，俾清楚論述退休年金政策之精神與內涵。 ${ }^{132}$

[^95]
## 16．研議退休公務人員轉任其他公私立機構之因應措施

## 102．5．16（236）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院司法及法制委員會審查公務人員退休魥卹法草案及本部列席相關會議情形。

再次肯定與感謝部長近來為年金制度之奔波與辛勞，謹提幾點意見，請部審酌：1．立委建議年金制度改革應思考已退，現職及新進公務人員之間之衡平性及世代公平正義一節，第 215 次會議本席

率理應趨於一致。
張部長哲琛：非常謝謝剛才邊委員幫我們作補充說明，上週本人列席立法院時，有很多委員提出質疑，他們覺得行政院與考試院所提的改革法案，事前好像沒有經過協調，就各自送出方案。事實上，最早研擬年金制度改革方案的是考試院，而且對於公務人員退休及撫血法，很早就訂定政策方向，基本的大原則也已確定，再根據此方向及原則修法，並最早送到立法院，至於行政院的方案比我們晚兩個禮拜，對於他們修法的內容，事先我們的確不太了解，所以立法委員質詢時，就是提出兩院幾個不一樣的地方，不僅勞工部分跟我們不一樣，軍公教之間也有產生差異，第一是延退的部分，公務人員採 90 制，可是軍人與教育人員都不一樣，如教育人員部分，大學教師是 90 制，中小學教師 85 制，而高中教師本來也是 90 制，但是教育部在協調時，教育團體反對，後來改成高中以下教師，全部採 85 制，只有大學教師實施 90 制，軍職人員部分也未採行。第二是計算的基準，當時我們是以最後 15 年平均俸額作為計算基準，可是送立法院以後，各行業有很大的差異，如勞工部分改為 12 年，軍人部分是 3 年，只有公教人員是 15 年。第三是計算內涵部分，我們是本俸乘 2 ，逐年下降，可是教育人員就不一致，教授維持不動，還是本俸乘 2 ，副教授，助裡教授，講師及高中，中小學教師是逐年降至 1.6 ，軍職人員部分則維持不動。第四是實施的期程，我們有過渡期間，105年開始實施，真正推動時間是106年，而勞委會的年金改革方案則沒有所謂過渡期間。所以本人在立法院回應說，當然希望能夠一致，尤其是剛才邊委員所說的部分，必須要求一致，不然到時候彼此會作比較，但是我們也尊重彼此之間有差異性的存在，如教育人員和軍職人員，行政院所提改革方案内容與我們不一樣，以後在立法院開始審查時，必須再作最後的整合。

曾提醒目前年金制度除考量下一代之前映性（forward mapping）世代正義外，對於回應性（backward mapping）之世代正義應更為關注，部對於已退公務人員之回應性，對於已退，現職及新進公務人員三者衡平性及世代公平正義之定義為何？2．部報告附件 1 提及，退撫法草案相關配套措施，訂有「保障弱勢的樓地板」及「避免退休所得過高的天花板」條款一節，近日本院委員實地参訪中部地區機關時，其人事主管同仁依退撫法草案之規定計算，簡任第十二職等（ 800 俸點，年資 35 年）月退休金可支領 71,812 元（所得替代率 $61.78 \%$ ），薦任第九職等主管及非主管（ 710 俸點，年資 35 年）同様支領 58,280 元（所得替代率分別為 $71.46 \%$ ， $80 \%$ ）；委任第五職等 （520 俸點，年資 35 年）得支領 46，672元（所得替代率 $80 \%$ ），其中簡薦委三類人員之退休支領差距僅 1 萬稌元，各官等退休所得差距顯然差距有限，且主管，非主管支領居然相同，此與其公務職涯貢獻是否相對應？對於行政效率與工作動機之影響又如何？值得深思。3．關於立委建議軍，公，教人員主管機關應互相協商，一致解決退休後再任職於私校而支领薪資問題一節，軍公教人員退休後依法支領結算之當得退休年金，而同時另因重新投入勞動而領有退休後唯一份工作酬勞之情況，實質上係屬雨種不同支付内涵，而非外界所誤稱之雙薪，籲請部儘速對外澄清並予正名。4．立委提案建請参酌德國與日本退休公務人員再轉任其他公私立機構後退休金扣減情况一節，建請部併同蒐集日本與德國完整法制規定，包括其憲法規定之信賴保護程度，平等原則及比例原則等，與我國實施情境上之差異比較。5．軍教等相關退撫改革措施尚須行政院會議討論通

過，惟公務人員部分卻未經本院院會討論，亦未於副院長主持之全院審查會討論通過，此種作法未盡周延，建請部慎處，方能彰顯行政，立法與考試三權衡平。6．立委臨時提案建請部與相關部會邀集學者專家，研議我國退休公務人員轉任其他公私立機構之因應措施一節，建請部将研議過程與進度適時提報院會或邀請委員參加，俾了解本議題之發展情況。7．我國退休年金改革與歐盟撙節政策性質相似，惟據牛津大學與史丹佛大學研究指出，撙節政策將造成人類經濟與社會的大衰退，亦即任何政策尤其是撙節政策，存有甚多副作用或副產品，例如行政效率之衝撃，須於過程中予以衡酌與同時兼顧，方能使政策更為周延，並避免其負面影響。8．呼應黄委員錦堂意見，「瘦大官，肥小吏」 勢將嚴重影響公務人員於職涯工作士氣與行政效率，以院長級為例，終其一生辛勞，惟其退休所得替代率僅約 $37 \%$ ，與其奉獻不成比例。9．立法院建議軍公教應互相協商，一致解決退休後再任職私校問題，據部表示事涉公務人員退休撫欰法草案，惟該草案既未經修正通過，委員亦未能表示意見，試問部此時刻以何立場對此議題向外表示政策意見？10．立法院與社會常提及國外退休改革之成功案例，以新加坡為例，公務人員在職期間，同一職級若分屬不同部會，其薪資結構即有極大差異，若我國薪資結構不能比照新加坡模式處理，為何退休制度卻可直接援引其作法？建請注意。 ${ }^{133}$

[^96]中幾個關鍵性，原則性問題，其實均已達成共識，也都是照考試院所擬方案內容通過，僅 $18 \%$ 部分還要再作最後的確定。即黨團方面針對公務人員年金制度改革方案重點，大致已經達成共識，作為審查法案的依據，本部與廖正井委員聯繫過，他在今天中午會主動提案 ，就條文當中必須酌作修正部分，進行連署，成案以後，就表示黨團與考試院就法案內容已初步達成共識。本來個人對法案能否通過還很擔心，因為剛提出來時，立法委員有很多不同的意見，如果今天中午可以達成共識的話，對法案在本會期通過完成立法，比較有信心。

事實上，年金制度改革不只是公務人員部分，還有教育人員，軍職人員以及勞工部分，目前執政黨的規劃是分頭積極進行，今日立法院司法及法制委員會，由呂學樟委員主持教育人員退休撫欰條例草案審查，該草案與公務人員一樣，也是由兩個法併在一起，另定新法 ，條文內容也相當多，所以可能要花很多時間，而且黨團對教育人員退撫部分意見很多。另外，軍人退撫部分，短時間內也會立刻進行法案審查程序，至於勞工部分，進度可能比較沒有辦法掌握，將會交由衛環委員會審查。基本上，我們希望年金制度改革相關法案能夠包裹審查，全部在本會期完成立法程序。另外，下週一民進黨團將會提出他們的版本，剛才黃委員錦堂問有無跟在野黨溝通說明，事實上，我們與民進黨，台聯黨的溝通非常頻繁，本人還向他們提出報告，只是在本部業務報告裡面沒有寫出來，民進黨團已準備提出對案，起支月退休金年齡為 60 歲，本院方案從 75 制到 85 制，再到 90 制，會有過渡期間 ，而他們一開始就是 60 歲， 107 年 61 歲，然後每 2 年加 1 歲，到 115 年是 65 歲。至於退休所得替代率不超過 $70 \%$ ，而且沒有緩衝期間，如果以我們目前的改革方案，不管是退休基準，内涵或 $18 \%$ ，最後計算退休所得不超過 $80 \%$ 替代率，而他們的版本是不超過 $70 \%$ ，也沒有緩衝期間，至於新進人員部分，我們對新進人員將採 DC 制，他們的版本則沒有，其他內容與我們的草案就沒有什麼不一樣，所以民進黨版本出來以後，下週一司法及法制委員會將進行條文審查，目前整個法案審查進度，本部都密切掌握中。
有關高委員明見提到退撫基金經營績效提升，是立法院很關切的問題，因為他們看到本部所提改革方案只有節流，沒有開源的部分，所以希望基金經營績效能夠提升，且政府能夠有明確收入來源，對基金予以適時貼補。有關提升基金經營績效方面，本人也曾多次向院會提出報告，認為組織結構要法人化，以現有管理委員會，監理委員會都是政府機關的組織型態，必然會受到很多法律上的限制，要錢沒錢，要人沒人，沒有獎金，根本毫無激勵作用，與民間企業完全不一樣。其次，基金經營的方式也要改變，對於目前投資項目一定要予以放寬，剛才黃委員錦堂提到如果行政法人化，委託民間專業機構，即比照新加坡模

式的話，必須有很健全的監督機制，以後考試院和銓敘部要保留的正是監督機制，對於所有基金經營操作，要防範有任何不法或利益衝突情形發生，現在立法委員對提升退撫基金經營績效確實相當重視，並希望本部能立刻提出相對的改革方案，我們必須再與行政院溝通，因為這不只是軍公教退撫基金，還涉及勞保，勞退，公保等部分，我們等到改革方案通過以後，下階段將會同行政院，就基金經營績效如何有效提升，作通盤研究。立法院要求投資報酬率達 $6 \%$ ，行政院並不贊成，認為不容易做到，不過我們認為報酬率 $6 \%$ 有附帶條件，應該也只是長期努力追求的目標。

有關已退，現職及新進公務人員間之衡平性及世代公平正義問題，據了解，民進黨版本對於新進人員並未建立新的制度，而我們的改革方案對新進人員有採確定提撥制，主要是希望退撫基金的潛藏負債能夠儘快止血，以後新進人員將會是另外一套新的退休制度，因為以現在的退撫制度，縱使通過改革方案，實際上基金的潛藏性負債還是會產生，所以我們必須對新進人員建立一個新的退休制度，就是多層次的年金制，第一層是基礎年金，即公保年金部分，替代率為 15\％，至於職業年金則分成兩個部分，在審查法案時已報告過，本來 $30 \%$ 為 DB， $30 \%$ 為 DC，加上基礎年金 $15 \%$ ，能夠確保給付為 $45 \%$ ，後來公務人員協會及外界認為對新進人員以後所支領退休金可能太低，所以審查會通過提高至 $40 \%$ ， $20 \%$ ，未來新進人員確保給付為 $55 \%$ ，如果加上 DC 部分，政府主動提撥 $2 \%$ ，相對撥付 $3 \%$ ，合計最高至 $8 \%$ ，所得替代率約可達 $20 \%$ ，所以我們對新進人員並沒有苛刻，實際上他們還是有 $75 \%$ 的所得替代率，比目前上限 $80 \%$ 僅僅低一點而已，最主要是如果依照現制，所得替代率實在太高，因此我們作合理的調整，特別是未來新進人員將採適足提撥 ，不會再有潛藏負債發生。現在問題是針對已退及現職人員退休給付部分作改革，剛才黃委員及詹委員提到對於已退休人員要如何檢討，有人說年金制度改革中，對已退休人員部分是否不要碰，以免可能涉及到信賴保護原則，可是院長在院會多次提及，個人在許多場合也說過，目前退撫基金潛藏負債的產生，最主要是 84 年新制之實施，這一群人的退休條件的確比較好一點，以致造成龐大的潛藏負債，所以對於退休人員給付部分必須作檢討 ，否則政府財政負擔還是會繼續擴增，在此情況之下，我們針對退休及現職人員月退休金及養老給付 $18 \%$ 優存，必須作通盤的檢討。至於所謂肥大官瘦小吏，其實在改革過程中 ，我們基本的理念是，一位退休公務人員，不論在職是薦任九職長科長或非主管職位，當退休以後，其實就沒有科長或非科長的區別，同樣都是退休人員，無所謂主管或非主管職務，當然剛才詹委員有不同的意見，不過我們在計算退休所得的分母，是本俸加上專業加給加權平均數，沒有包括主管職務加給部分，對主管而言，這是有點不太公平，如院長退

# 17．政務人員年資併計常務人員年資辨理退休將產生文官中立問題之邏輯 105．5．23（237） 

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院司法及法制委員會繼縤審查公務人員退休魥卹法草案及政務人員退職鷠欰條例修正草案情形。

1．行政院江院長於立法院司法及法制委員會審查政務人員退職扥卹條例修正草案時，遭受不實指控，立委採取質疑策略，挟民氣使制度受到重創，其後果將由整體社會所承受，令人憂心。2．江院長自2008年借調擔任政務人員， 17 年教職年資無法計入，其過往對教育之貢獻，將因此而雲消霧散，是否公平？若江院長 17 年教職年資計入，倘不服務公職而持續其教職，則再經 2 年即可辨理退休，其退休金差距是否為立委所公布之 1,047 萬元？本席認為立委提供

休所得替代率只有 $37 \%$ ，而部長退休所得替代率只有 $62 \%$ ，非主管人員所得替代率反而比較高一點，可是個人了解新加坡的中央公積金基本理念是，政府對於所有國民，包括公務人員的退休照顧是保障其基本的生活需要，所以公積金主要是用於購買房子，子女教育經費，醫療費用等，至於退休所得就是保障國民的基本生活，至於職位較高或績效較好的人，能夠獎庽力的就是待遇，所以新加坡在職人員的待遇非常好，以後我們對現職人員的待遇也一定要改善，對於職位較高或工作績效較好的人，應該從調整待遇去著手，經由另外購買商業年金，對其未來退休生活當然也會有所幫助。

有關支領雙薪的問題，其實行政院在討論教育人員退撫條例草案時，對於這個部分已有作修正，詹委員提到為何公務人員部分未經過院會審查通過，實際上本次公務人員退休撫欰法案對這個部分根本沒有修正，如果以後公務人員會涉及到這個部分，要有一個規範，當然就必須修正公務人員退休撫血法，到時候本部就會提報院會。有關支領雙薪的問題，最先開始是在教育部，因為許多立法委員都強烈要求，所以昨天教育部邀集本部，國防部等相關機關開會研商，基本上以本部的立場，就如同詹委員中原所說，支領雙薪的定義應該釐清，其次是它有無違憲之虞，然後如果真的要有所約束的話，希望軍公教一定要同步。

# 之數據極其準動且不符合事實。3．部報告提及多數立委認為政務人員年資併計常務人員年資辨理退休，該作法將產生文官中立問題一節，其邏輯何在？亦即，若不併計年資，就不會產生文官中立問題？行政中立訓練就不需要重視？4．立委提案作成之附带決議：請部就退職撫血在內之政務人員舉才制度與規範一併檢討一節，是否為部之職掌？實際提案所指内涵究為何？${ }^{134}$ 

[^97] ，曾經與民進黨團進行溝通，達成共識，可惜在上屆立法院會期未能完成立法，現在本人在立法院第一線推動法案時常有一個感受，就是目前整個普遍的氛圍充斥著仇富，仇高官 ，這不僅是民進黨委員，也包括國民黨委員，其實有關年資合併計算問題，在審查之前，本人就曾與執政黨團溝通過，像賴士葆委員本身就是教授出身，結果他堅決反對，廖正井委員也是反對。所以整個氣氛就是，只要職等高的人，作較大幅度刪減各委員都沒有意見 ，低階勞工及基層公務人員就不希望刪減或不可刪減太多，加上本次年金改革方案，我們針對已退，現職人員都作若干退休金支領的減少，因而此時再提政務官年資合併計算，增加政務人員退休給與，在立法院及整個社會觀感上，確實會引起許多困擾。
昨天立法委員的質詢幾乎全部都集中在江院長的個案，本人強調這次修法採年資合併計算之政策與江院長一點關係都沒有，也跟年金制度改革更是毫無相干，有關政務人員退職撫血條例修正案在 98 年間曾提送立法院審議，可惜在上屆會期未能完成立法，去年我們再度送到立法院審議，當時江院長還沒當院長，年金制度改革問題也還沒有發生，所以與江院長個案完全沒有直接關係，可是媒體卻炒作年金制度改革方案是圖利高官，包括監察委員，考試委員等。就合理性來講，如果教師借調至私校或私人企業服務，其任教年資尚可計算，為什麼借調到公部門當政務官，其教職年資就無法計算呢？這是不合理的事情，而民進黨舉江院長作例子是非常不公道的，因為他們假設江院長學校服務年資 18 年，未達月退休條件，只能支領一次資遣費，如加上 8 年政務官的年資，成就退休條件，以餘命年齡 20 年計算，則可以支領 1400 多萬元退休金，扣減 200 萬元離職儲金後所以多領了 1,047萬元，但是我們可以倒過來講，江宜樺院長在台大本來是知名的政治系教授，如果他不犧牲奉獻為國服務的話，繼續在學校任教，年資當然繼續計算，到時候退休，一定可以支領月退休金，我們也幫他計算過，假設他到法定年齡 65 歲退休，支領月退休金，以 20 年年

# 18．提請注意退撫基金射務狀況之計算標準等事項 102．5．30（238） <br> 銓敘部業務報告（吴次長㮩成代為報告）：立法院司法及法制委員合繼緒審查公務人員退休魥卹法草案情形（ 院長提議先由銓敘部進行業務報告，經出席人員附議，爰依本院會議規則第 15 條規定變更議 

程）1．立法院司法及法制委員會初審通過吴委員宜瑧所提修正動議，增列「連續雨年考列丙等或十年内考列丙等三次確定」者，應予資遣或退休規定一節，該规範較本院所提公務人員考績法修正草案更為嚴格，惟為避免年金改革問題更形複雜，支持部所持意見，仍應回歸考績法修正草案規範為宜。2．為保障退休人員生活，第 30條及第 39 佟删除兼領 $1 / 2$－次退休金與 $1 / 2$ 月退休金之退休金種類，第 80 條以考量經濟成長，物價指數及退撫財務狀況，似已充分包含現職人員待遇調整，本席同意退休人員月退金考虑此三項指標，即可不必再配合現職人員待遇調整，以免重覆引起不必要之社會反彈。但退撫基金財務狀況如何計算？應仔細勘酌。3．若干立委

資計，反而比當院長的退休金還多，所以他例完全是在污唫，對江院長也是非常不公道的指控。昨天在立法院論戰時，各位可能只看到少數幾個委員發言，其實他們已代表各政黨的意見，如柯建銘委員就是代表整個民進黨意見，他表示反對，國民黨團以林鳰池委員，賴士保委員，廖正井委員及吕學樟委員為代表，他們說當政務官是祖上積德，政務官還有許多好處，立法委員都没有等等，這就是當場的氣氛，縱使我們加以說明，民進黨加上國民黨委員還是幾乎全部都反對，就本部的立場，重點是在年金制度改革，至少這個部分都採納我們的意見，剛才胡幼围委員，詹中原委員及高永光委員的意見，是針對教師年資計算的問題，下週四特審查學校教職員退休撫虭佟例修正案，到時候一定也會有許多学議，本部會把委員意見轉撞蒋部長曻考，也會要求本部吳次長必要時加以說明，不過我覺得以目前的氣氛，碓嘪是有些困難。

主張育嬰留職停薪年資應准予併計公務人員退休年資，但部分立委以此議題涉及軍，公，教，勞各類人員年資採計之整體性規定，而決議保留協商。在不同行業別間相互攀比的發展方向下，公務人員育嬰留職停薪納計退休年資，恐難以有效推動，部所持立場與意見為何？部應有政策立場，不得模糊。是否曾就該育嬰留職停薪年資計入退休年資後所增加的政府財務負擔進行估算？4．廖委員正井提案之主決議，將退撫基金長期投資報酬率設定以 $6 \%$ 為目標，惟基金投資常有内外在因素影響其績效，若未達成，將如何處置？如此考量，方有實效。5．未來公務人員俸級表究採修訂？抑或新設？研議已多年，部規劃方向為何？新俸級表是否僅限於新進公務人員適用？為免現職公務人員反彈，建請部注意新俸級表之世代公平性。

## 19．請部及早規劃可攜式年金帳戶之可行性102．10．3（255）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敍部對於公教人員保險法修正草案較受關注問題擬議方向說明。

1．部就兼具公教人員保險及勞工保險年資併計問題，與經建會，勞委會等機關協商後，獲致「公，勞保年資得在一定條件下併計成就年金條件並分別給付」之共識，並預擬相關配套修正條文，對於公私人才交流深具意義，是人事政策上重大進展，殊值肯定，惟衡諸國際間公私部門人才交流成功案例，「可攜式年金帳戶」為制度建構之重要基礎，請部及早規劃因應。另請部進一步檢討，當前各項人事政策，規範或措施，哪些可以比照彈性鬆紈處理？將有助於人才之交流。2．在少子化趨勢下，公保法修正草案增加生育補助

給付項目，本席表示高度支持，惟報告提及保費必須配合調高 0.18 \％，預估每年政府將增加 2 億元負擔一節，以公保制度建立在自給自足基礎上，既已提高保費支應，為何還會增加政府財政負擔？3．關於私立學校與公營事業人員生育補助部分，部目前擬議之政策似並未論及此部分之問題解決，請教實際情況如何？又公營事業同時存在公務人員及勞工兩類人員，因此公營事業員工權益，未來在立法院審議公保法修正草案時，勢必受到特別關注，對此部分，部是否已有因應對策？以目前所擬，亦未見到，實際情況如何？4．公營事業機構中若干兼具公務人員及勞工身分者，公保法修正時應特別注意，如准予年資保留與併計，一旦成就年金條件時，其給付應如何計算？亦請部鳌清。

## 20．公教人員退休撫卹查驗系統之周延性 102．12．12（264）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：公務人員退休撫卹查驗系統之運作情形。針對部建置之公教人員退休撫卹查驗系統，提出以下建議及請教：1．部諸多業務細瑣而繁雜，但對公務人員權益均至關重要，求其精細有其必要。為求查驗系統更為周延，並落實公務人員退休法第 23 條之立法意旨，請部說明該系統之查驗範疇，是否確實含括上開法條之相關規定？對於擇領或兼領月退休金人員，若有該條第1項情事者，應即停止其領受月退休金之權利，請問是否有確實查驗退休後，再任職由政府捐助（贈）之財團法人，行政法人，公法人職務，或是政府暨所屬營業（非營業）基金轉投資事業職務情形之機

制？另同條第 1 項第 3 款第 3 目規定，任職政府直接或間接控制其人事，財務或業務之財團法人，行政法人，公法人，轉投資或再轉投資事業之職務，或擔任政府代表，公股代表等，可謂已無所不包，現行查驗系統如何進行確認？退休後再任上開法人或事業機關（構）之政府代表與公股代表，是否屬專任編制內且為有給職者，方才可投保公保？若末投保公保是否即強制投保勞保？若雨者間有非強制性，即其既非公保亦非勞保，則無法得知其新任之身分，進行查驗時是否存有漏洞？如何進行確認？此外，若任職於上開法人或機關 （構）但非編制内人員，或政府投資未達 $50 \%$ 者，而末投保公保，若僅查験中央健康保險署資料，將無法碓認其職務與支領薪酬情況，提請部注意。2．有關送請内政部入出國及移民署查騟事項，是否僅確認退休金領受人「查䮭期間」是否在國内？抑或真正待在國内的時間？而在大陸地區之退休公務人員，其月退俸如何處理？3．為求更為準確，附件1查騟作業流程圖中，移民署境管局請修正為入出國及移民署，公保部亦請加註為隸屬於臺灣銀行。 ${ }^{135}$

[^98]
# 21．聘用人員退休權益100．11．10（162） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：未來聘用人員退休權益之協商與處理情形。 

聘用人員退休權益 3 次協商過程中，對於草案第 35 條規定提繳退休金之年資得以併計及退休金分段計算，似有樂觀之契機，惟目前規劃設計之條件，勞委會與勞保局等勞政機關之態度為何？可行性如何？${ }^{136}$

目前其他人事政策有無彈性調整的問題，其實就是政務人員年資併計的部分，目前我們在政務人員退休撫欰條例修正案已納入年資合併計算的規定，不過在立法院審查時，民進黨團刻意予以保留，現在只能在私校教職員條例努力，希望能夠把學校教師轉任政務人員之年資不能合併計算的不合理現象加以解決。
${ }^{136}$ 張部長哲琛：有關聘用人員人事條例部分，目前各機關聘用人員人數有 2 萬 8 千多人，就考試院的立場來講，確實不應該有這麼多聘僱人員，政府用人基本上都要經過考試及格 ，只是現在已經發生此種情況，我們又不得不顧及其權益，尤其 98 年臨時人員納入勞基法以後，對聘僱人員造成很大的衝擊，所以聘僱人員的請願案也希望能夠納入勞基法適用範圍，不過考試院向來的立場都持反對態度，目前他們與一般人員的比較就是缺少退休金的問題，由於國民年金已經實施，因此他們希望也有年金，對於聘僱人員自 84 年起開始實施提撥制，在各單位每人設立一個專戶，每個月提存薪金一定比例之離職儲金，當聘僱人員退離時，可支領離職儲金，現在他們的要求是希望有年金，9月20日他們到本部請願時，有進行協商，由於年金化已成一個趨勢，所以本部原則上同意，而且同意其年資併計，如果他在政府機關退離時，可支領離職儲金，再進入私人機構服務，則加入勞退，將離職儲金併入勞委會主管設立的專戶，然後併計退休金，轉化成年金支給，可是經過兩次協商，勞委會不接受，因為如果可以這樣併計退休金的話，勞委會擔心其他類似人員也會要求援引比照而堅決反對，但是年金化本來就是目前的政策方向，經過本部一再研究結果 ，決定改以某家金融機構如台銀來承辦，成立每個約聘僱人員的專戶，以後當他到私人機構後加入勞退，自己本身仍有一個專戶，退休以後可合併計算公務人員年資及私人機構年資，再比照勞退方式，如有達到 15 年的服務年資之退休條件，可以轉為年金。現在我們

## 22．退撫基金收支結構100．11．3（161）

## 銓䣄部業務報告（張部長哲琛報告）：公務人員退休撫卹基金截至

## 100 年 9 月底止之財務運用情形。

3 點請教：1．附表 1 軍職人員之基金支出占基金缴費收入及總收入比率，分別為 $69.98 \%$ ， $66.13 \%$ ，惟其基金缴費收入僅占 14.85 $\%$ ，相較於 99 年，收支結構嚴重失衡並急速恶化，部目前與國防部協調解決之内涵與進度如何？2．近雨年委託經營占整體退撫基金約 $41 \%$ ，去年同期已實現收益數達 50 億元，但今年收益數僅 5.64 億元。請部提供近 10 至 15 年來委託經營與自行經營收益率比較統計表•3．97年收益數加計未實現損失達－860．87億元， 98 年則為 762.63億元，今年截至第 3 季止，加計末實現損益後，已達－322．86億元，部預期退撫基金恢復收益之時間為何？截至第 3 李退撫基金國内外債券之配置分別為 $7.35 \%$ 及 $4.95 \%$ ，相對於中央銀行降低歐債等風險管控措施之管理策略，退撫基金有無可参考之調整空間？如何因應？${ }^{137}$
 ，較現行 1 年期定存所增金額並不大，目前正興財主單位㙝商，以這樣的處理方式，大家都可以接受，也不會增加勞委會的困摱，對施約睛雐人員希聖有年金的想法，也可解决。 ${ }^{13}$ 公公務人員退休撫岳基金管理委員會中華民國100年11月29日台管秘字第1000913589號函：
第1嘿回覆：
1．國防部主管軍人退伍法令部分，已就提高退撫基金提㧈费率上限，擬具陸海空軍軍官士官服役條例部分條文修正草案，並報經行政院於 98 年 4 月 10 日函送立法院䆺議；其他相關改革部分，國防部亦擬具「精進軍人退拃及服役制度規䭪報告」一其中亦多酌退休法之修正，規㽬相關改革措施並傢以研䈅陸海空軍軍官士官服役條例修正草

案。上述軍職人員之退休（伍）規定之修正案，銓敘部均已適時提出相關建議。
2．至於軍人退撫基金收支失衡一節，銓敘部於歷次相關議題會議中，均已提出建議如下：
（1）短役期之軍職人員，建議得 將其退撫給與方式全面改採「確定提撥制」。
（2）長役期之軍職人員，建議得參照公務人員退休制度，研議規劃雙層制之改革方向，建構新一代之退伍制度。
（3）以上所提意見，均建請國防部慎重考慮採行；惟若考量軍職人員役期短，離退率高等特殊情形，致無法全面實施「確定提撥制」或規劃實施「雙層制」等顧慮，則建議軍職人員之退伍制度回歸依 85 年 12 月 31 日以前適用之「恩給制」，俾給予軍職人員適足之退伍保障。
3．國防部於 100 年 8 月 22 日召開研商「募兵制實施計畫」（草案）修正內容會議，銓敘部亦再就軍人退撫基金失衡問題提出相關建議。
4．基金管理會自 94 年 3 月起即按季函請國防部就軍人退撫基金收支不足問題予以正視，謀求因應之道；近期復於 100 年 4 月及 8 月再請國防部積極籌謀改善措施。未來基金管理會將持續密切注意國防部辦理情形，並積極建請研擬對策，改善軍職基金收支不足及財務失衡情形。
第 2 點回覆：基金管理會國內，國外委託經營分別自 90 年 7 月 16 日及 92 年 12 月 22日開始辦理。基金管理會已彙整自 90 年起自行經營與委託經營收益績效表（如附表），謹供委員參考。
第 3 點回覆：
1．臺股今年以來表現明顯較國際股市弱勢，主要是成交比重較大的電子類股，受歐美景氣走弱影響，疑慮較深，前景不明，股價表現普遍不振，而金融類股又在登陸題材推遲，曝險部位升高下，股價亦向下修正，加上臺灣為淺碟型市場，易受國際金融市場波動影響，臺股迄今仍屬於弱勢整理格局。
2．惟依行政院主計處預估臺灣明年經濟成長率仍有 $4.38 \%$ 的中度成長，在全球經濟活動走緩下，臺灣之經濟展望仍屬相對較佳，故只要歐債疑慮紓緩，歐美經濟止穩向上，金融市場回歸常軌，臺股應能反應其投資價值，出現落後補浱走勢。
3．今年度截至 10 月底止，退撫基金整體（加計未實現損益）為－185．40億元，雐損數較
9 月底減少 137.46 億元，期間收益率亦由 $-6.725 \%$ 回升為 $-3.884 \%$ 。
4．未來基金之經營績效仍需視整體經濟情勢之發展而定，為提升基金運用績效，基金管理會未來努力重點如下：

## 23．教育人員借調政務人員年資併計基礎 101．8．23（201）書面報告：本院参事辦公室案陳本院考試委員民國101年6月實地参訪教育部，所提建議事項研處情形一案，報請查照。

1． 6 月份委員實地參訪教育部，當時建議事項提案計有 3 案，惟參事辦公室提報之建議事項研處情形彙整表僅列 1 案，其因為何？是否僅擇其重要者函復？2．委員實地參訪係屬雙向交流及溝通，是以，本院委員就教於參訪機關之意見亦應於研處情形中呈現，俾使參訪管考完整周全。3．教育部認為教育人員借調政務人員問題，俟政務人員三法完成立法程序後，即能通盤解決一節，惟政務人員三法包含各種來源之政務人員，而教育人員任用條例第 34 條之 1 僅單向解決教育人員借調政務人員問題，教育部依法應有所處理。目前教師如借調至民間或非營利組織尚可併計年資，惟借調至
（1）機動調整資產配置，建構最適投資組合
退撫基金之運作應著重資產配置而不是短期操作，未來基金管理會將審慎檢討資產配置，建構最適投資組合，以追求長期報酬。
（2）適時辦理委託經營，專業管理增加效益
基金管理會將適時評估時點進行委託經營，依公開評選方式，遴選優秀經營團隊，使基金達到專業管理，提升效率及增加投資績效等多重經營目標。
5．近期在歐美主權債信危機等不碓定因素下，吸引避險買盤湧進債市，臺債殖利率向上機會不高。考量基金管理會國内庫存債券將陸續到期，為維持債券適當配置（中心配置比例為 $7.70 \%$ ）以獲取固定收益，仍隨時注意市場利率走勢並加強對於相關利率走勢之研判。
6．退撫基金自行經營之國外債券投資，係以債信評等較佳之公債為主，於歐元區僅持有 1 檔德國政府公債，截至本年 10 月底止，成本約 939 萬歐元（約折合新臺幣 3.9 億元），報酬率約 $12 \%$ 。德國目前為歐元區之經濟支柱，信用評等達 AAA 等級。

政府機關反無法併計，其邏輯基礎究為何？${ }^{138}$

## 三，公教保險

## 1．建議以總待遇觀論述公教人員保險法措施101．10．25（210）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：公教人員保險準備金截至 101

## 年 9 月底止之財務運用情形。

1．近來舆論咸以社會公平正義為由，要求檢討公務人員退休及相關福利措施，部皆迅速回應，其中有關公教人員保險法第 11 條將删除任職達 30 年以上公務人員健保費優惠之修正方向，其政策背景究為何？2．公保法第 11 條之規範，除公務人員外，尚包含私立學校教職人員，部之政策方向對公保準備金有何影響？3．外界揭秝之所謂違反社會公平正義，部即回應擬修正公保法，惟該法條文有其時代背景，符合公平正義原則，部之回應尚待審酌。哈佛大學教授John Rawls之「正義論」（The Theory of Justice），提到正義就是公平 （Justice as Fairness），是以，在談公平之前，須先深究及討論何

[^99]謂公平？又何謂正義？亦即須先定義何謂「社會弱勢」，在應考慮各背景情況下，需要加以報償及照顧的社會個體，尤其是結合系絡 （context）思考，如此方能處理公平的議題。且按Rawls所主張，參與討論者的基本假設必須是理性的，方有所謂公平正義可言。目前年終慰問金，年終工作獎金，公保法修正，甚至國民年金可能發展方式之準備等，政府除政策高度的安撫宣示外，亦必須有議題論述的能力及勇氣。近期國防部之相關類似回應，如軍人長期不能離營，不能休假， 24 小時待命，不能支領加班費，後續甚將影響募兵制之推動等論述，足資參考。本院亦應提出公務人員類似之回應，部更應有此論述能力，讓民眾清楚了解。首先公務員與國家為公法上之職務關係，其受國家特別之要求，故亦受國家特別條件之保障。例如公務員服務法第 5 條，第 13 條，第 15 條及第 18 條規定，公務人員須受極大限制，與一般民眾及勞工不同。因此，公保及勞保除雇主不同外，其基本條件亦有所不同，根本無法作對等之比較。又如刑法第 231 條，第 264 條等規定，公務人員加重其刑二分之一，公務人員所受之限制，不同於一般民眾，勞工，所以，在何種基礎上談所謂公平正義？因此建議在論述之中，我們可參考現代人才管理之「總待遇」觀（total compensation），有關「總待遇」係薪資加上所有的福利，台積電的總待遇與公務人員的總待遇不同，此乃理所當然，如何能多相互比較？人力市場的申請者亦會自行選擇，人才自動產生自我之生涯規劃。但公部門的人才觀念究為徵才？抑或求才？政府期望最優秀人才進入公部門服務，應為求才。政府之人事政策唯有掌握自我之必要特性，方有可能達到求才目標。因此，

本院及部應針對總待遇進行總論述，其内容應涵納目前面臨的 7 項議題，另加 1 項隱存議題，有其緊急必要性，建請部儘速研議。 ${ }^{139}$

## 2．公保食老給付優惠存款再調整方案實施後受理之行政救濟案件 100．9．22（155）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部對於退休公務人員公保養老給付優惠存款再調整方案辨理情形。

退休公務人員公保養老給付優惠存款再調整方案之通過，係在紛亂氛圍下之作為，部分析政策實施後受理之行政救濟案件，深具意義。3 點請教：1．公務人員保障法第 63 條規定：「復審無理由者，保訓會應以決定駁回之。原行政處分所憑之理由雖屬不當，但依其他理由認為正當者，應以復審為無理由。復審事件涉及地方自治團體之地方自治事務者，保訓會僅就原行政處分之合法性進行審查決定。」其中行政救濟案件經保訓會完成審定者，均將復審駁回，駁回之理由究為保障法第 63 條第 1 項抑或第 2 項規定？依據第 2 項規

[^100]定者，是否基於環境需要？2．保障法第 3 條規定，僅公務人員及公立學校職員得依據保障法提起行政救濟，至於教育人員部分，目前溝通之情況為何？其救濟如何進行？3．再調整方案實施以來，受理 130 稌件行政救濟案件，是否包括教育人員？提起救濟比率約為 0.5 $\%$ 之母數為何？由於該比率牵涉所含括之範疇，是否包括公務人員與教育人員？${ }^{140}$

## 3．公教人員保險法修正草案之溝通100．10．13（158）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部100年第3季重要業務

[^101]
## 執行概況。

感謝部迅速提出各改制直轄市政府暨所屬機關人員配合 99 年 12 月 25 日新訂機關組織編制之銓敍審定案件辦理情形報告。 3 點意見：1．附表二資料臺中市，臺南市及高雄市各有數位內陸之「薦任」第 11 職等副局長，其文字似有誤植，請予調整。2．公教人員保險法修正草案涉及財政部，經濟部各事業機構人員及私立學校教職員 ，通過後將增加國家近百億以上之財政負擔，且有其政治效應。部之政策論據為俸給應統一計算，惟公會及事業單位則認為繳交相同費率之保費，為何不能領相同之年金給付，而要求 $1.3 \%$ 之年金給付率。建議部以人力資源之總額給付（total compensation）概念加強溝通，即結合薪俸及退休金與保險給付之整體待遇，與各行業退休所得相較，說明國家對渠等人員之相對實質退休照顧並未弱化 －3．政策爭議若法律及行政理性無法解決，建議回到立法院以政治理性解決。

## 4．中華電信民營化人員加保權益100．11．10（162）

銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：立法院司法及法制委員會審查

## 公教人員保險法修正草案情形。

中華電信民營化後退出公保轉投勞保者，要求追溯適用養老年金規定，因該案例之處置對於 79 年後民營化之機關（構）具有指標意義，勢將毫動要求援引比照之例，其民營化過程中，當時相關人員權益保障之内容規定為何？如何簽訂？是否可公保轉勞保？保險費率之負擔又如何？請部說明。

## 四，早期退休人員照護

支持發放年節特別照護金 101.3 .1 （177）
銓敍部業務報告（張部長哲琛報告）：近 3 年來對於「早期退休支領一次退休金生活特別困難之退休公教人員」發放年節特別照護金之辨理情形。

1．中央機關學校退休公教人員係由部統一編列預算發 $\llcorner$ 。2．有關照護金之發給金額有無調整空間一節，雖地方政府多表示其財政不敷支應，建議部以行政院主計總處發布之最低所得家庭平均每人每月可支配所得資料，作為論證之參考，其變動資料亦可作為調整照護金之參考依據。3．近 3 年每年三節特別照護金發放人數與金額，中央機關領受人之凋零速度遠高於地方政府，其因是否為中央機關退休人員原本平均退休年齢即高於地方？請部說明。 ${ }^{141}$

[^102]
## 渠，健全培訓機制 強化高階文官

## 一，高階文官訓練與高階主管特別管理制度

1．䚯練機制採取公私協力之理念 101.1 .12 （171）
公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：擬具「高階文官培䚯飛躍方案（草案）」及「高階文官培䚯飛躍方案101年實施計畫（草案）」各1種。

會以國家级訓練機關（構）為國外培訓國家之選擇指標，惟為數不少之國家，其訓練機制已融入市場機制，採取公私協力之理念，未必為國家所主導，且成效良好，請會參酌。142

2．建議注重高階文官之全球化格局及思維之培養 101．7．26（198）公務人員保障暨培䚯委員會業務報告（蔡主任委員壁煌報告）：推動文官制度興革规劃方案及強化文官培剖功能規劃方案執行情形。

2 項建議：1．媒體報導會引進業師（mentor）制度一節，為㓱新作法，提醒並建議會對於擇定業師之方式宜慎重，並應建立擇定之準據。另提醒本院與總處辨理各項訓練課程或會議，因部會總處為政府機關，並非純椊學術自由團體，宜注意避免聘請其主張與現行政策有歧異之講座。2．有關高階文官發展性訓練，所謂全球化及全球視野，其名目意義已遠超過實質意義，似有空洞化之嫌，高階文官建議注重比較導向之全球化格局及思維之培養，全球化競爭非常

[^103]殘酷，不考慮個別國家憲法及法規限制差異只看結果，例如過去 10年主要國家經濟平均成長率，與南韓，新加坡，香港，中國大陸相較，臺灣 $3.9 \%$ 最差，本年度出口成長率，臺灣連 4 個月負成長，自 3 月份起分別為－3．2，－6．5，－6．3，－3．2，與亞洲各國及兩岸相較，是唯一連續出口衰退國家。離岸中心亦同，目前進度較倫敦，新加坡，東京，雪梨落後千里，原因在於行政效率，市場能見度，資訊暢通與企圖心均不如人，僅政府管制多勝出，目前臺灣失業率 $4.21 \%$ 為全亞洲（日本除外）最高，臺灣外勞依存度則為 $3 \%$ ，亞洲各國平均度為 $11 \%$ ，甚至比較之後，韓國均已達 $12 \%$ ，此政策性質又與彈性契約用人及文官興革方案相關。造成上述結果之原因似為高階文官包括政務官，甚至於特任官劃地自限，井底觀天與故步自封之不自覺有關，相關訓練實應培養比較觀點全球化之文官文化，以平衡全球化與在地化，到底僅有在地化高度之見識眼光，絕對無法理解外在全球化之快速變化。以上提醒供參。 ${ }^{143}$

[^104]
## 3．如何評鑑創新能力 102．5．23（237）

## 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（李副主任委員嵩賢代為報

告）：「高階文官培訓飛躍方案 101 年参訓人員訓後 360 度職能評鑑回饋調查」總體差異分析結果。近來紐約時報報導台灣產業的困境，指出台灣年輕人多想擠進公務機關，在公務員身分的保障下安定過一生，以致缺乏創新能力，此亦為典型外界對公務機關之描述。會報告高階文官培訓飛躍方案訓後以「全球視野」及「創新能力」職能提高最為顯著，惟創新能力操作上如何評鑑？如何證明訓後創新能力提升？建議基礎訓練課程設計上應儘量避免一致性拉平之要求，進而抹滅創新能力。

## 4．高階文官培訓之國家選送理由 102．10．17（256）

## 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：本會 102年第3季重要業務概況。

會上季工作成果豐碩，為期好上求好，更為精進，謹提供幾點意見供參：1．會辦理高階文官培訓飛躍方案海外研習，分管理，領

見，其實 mentor 制度本身是希望打破本位主義，我也很同意詹委員對目前部分高階文官的評價，就是劃地自限，井底觀天與故步自封，他們無法跨越本位，這也是院長一再強調，高階文官培訓的重點在格局及視野，無法跨域思維，沒有國際觀，則此高階文官對國家的貢獻大概就有限。這次我們送學員去瑞士研習，他們有個課程就是詹委員中原所說的比較導向之全球思維及格局，我相信瑞士也應該是講授這種課程的好地方，個人也會親自過去看他們上課的情況，我們正努力蒐集所有相關資料，希望對高階文官之培訓真的能夠有所幫助，所以不管是全球化或在地化，或者國際觀，全球視野，在地化原則，我們都會努力來設計相關的課程。

導及決策發展訓練 3 個班次，分赴不同國家或地區受訓， 3 年來已分赴 9 個國家受訓，本席在過去院會，論及澳洲治理模式時，因其獨具新公共管理之特色，故曾提醒會在選送受訓國家，必須先行分析該國之政治體制及治理模式，確定送訓目的及預期成果，而非即興式之有送就好。此3個班別層次與需求互不相同，派赴不同國家或地區之區隔邏輯與理由為何？抑或為隨機辦理？請說明。蕭前副總統出席APEC會議返國後表示，我國對國際活動關心度不足，只想派員參加，並不了解其他國家或經濟體在做什麼，甚至不明瞭該活動的宗旨與自己参加的目的，實在是對國際事務缺乏關心，深度有所不足。會對此有無看法？如有更深層送訓的邏輯，並請提供院會參考。2．本席當然了解澳洲並非高階文官培訓飛躍方案外派研習國家，會並未認真瞭解本席之發言，本席是以本身聯繫及參訪澳洲紐西蘭政府學院（ANZSONG）之經驗，建議會在派員出國受訓必須要有選送之邏輯及深度，切勿淪於為送訓而送訓之膚淺水準。144

[^105]
## 5．精進高階文官培䚯教學設計 100．9．1（152）

## 公務人員保障暨培䚯委員會（蔡主任委員璧煌報告）：辨理本（100）年度高階文官培䚯飛躍方案一高階文官培剖研習情形。

委員們對於國家文官學院之成立多有期待，希望如成立之初，院所期許能成為國内，甚至華人及國際間文官培訓之指標。通近，對於高階文官培訓飛躍方案教學活動之設計，相關積極作為，可謂步步接近目標，值得嘉許。請教：1．會精進各項教學内涵背後之研究基礎與改進的藍圖與架構為何？另會甫榮獲國科會培訓教育實駗室 3 年研究案獎助，請會說明是否與高階文官培詳教學之精進有緊密相關？該研究案對於改善與精進課程設計之目標為何？2．國家文官學院最近剛完成聯合國推動全世界文官訓練機構「卓越指標」 （excellence standard）之自評工作，分析自我教學内容與教學指標等内涵，期許會能藉此作為平台，繼續精進並朝國際接軌努力。145

論及素養已經非常好，為何還要到國外研習？因為我們要汲取國外不同的學習經驗，不同的思考方式及運作方式，而且參訪效果大於在課堂上的講授，所以我們很重視可能參訪的機關及訪談議題，比如說德國，今年參訪的是他們的發電系統，因為核四是目前國內的風暴議題，將來核能如何處理是重要的問題，因此決策班要去參訪他們的環保署，去看太陽能發電，離岸風力發電系統等，我們已有這樣的訓練目標在裡面。也就是說，我們相當重視這個國家原有的訓練機關特色以及可以提供參訪的資源，當然最後還有錢的考量，海外研習經費從第一年的 1,700 萬元，第二年 1,400 萬元，到第三年只剩 1,200 萬元，在經費不足的情況下，如果沒有第一好的選擇，我們就考慮有無第二好的選擇，既便宜又好的地點。基本上，我們的選送就是很單純的三個層次，即針對我們的訓練目標選擇自己能力所能負荷且可以擴充最大效益的地點。
${ }^{145}$ 蔡主任委員璧煌：對於委員的指教與鼓勵力，我們非常感激。有關詹委員中原提到本會獲得國科會文官教學實驗室三年研究案獎助，因為國家預算編列方式多以去年為框架，業務

## 6．建議部預為分析，了解高階主管特別管理制度與行政機關績效之關連性101．10．11（208） <br> 銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：銓敘部101年第3季重要業務執行概況。

績效治理（performance governance）為行政管理之重要課題，將影響整體組織及績效，部刻正研訂高階主管特別管理條例草案，建議部預為分析，了解高階主管特別管理制度與行政機關績效之關連性。另高階主管特別管理制度之職責主管機關，目前有交由行政院處理，跨院組織委員會或依憲政體制由本院負責辨理之說法，此涉及憲政體制，不應僅考慮效率問題，建議部宜重視。 ${ }^{146}$


#### Abstract

費通案酌減 $5 \%$ 來編列，本會為了要多做點事，不得不跳脫原來的框架，大膽地向國科會申請專案計畫，今年可以爭取到 400 萬經費，且連續 3 至 5 年，相信可以讓我們多做點事，專案計畫主要著眼於文官教學實驗部分，第一，對培訓基礎與教材作全面檢視及研究；第二是研究更好的訓練評量方法；第三是訓練成效與競爭力的關係。由於今年本會的研究人力非常單薄，所以只能以專案計畫方式增加一點外面的專案人力來進行研究。詹委員對文官學院的期許很深，他從國外帶回一個訓練卓越指標，本會也有應用這個指標不斷地在檢視自己，並已作成初步報告，雖然尚不滿意，但是我們希望自己真的能夠做到卓越，所以背後還需要很多研究人力，目前只能就現有人力盡力來做，希望在大膽之中可以求得突破。 ${ }^{146}$ 張部長哲琛：關於高階文官特別管理條例的部分，事實上這是一個很重要的法案，而且各位委員非常重視，本部除邀請相關機關協商之外，還邀請學者專家共同研議，在會議當中人事總處與若干學者專家看法並不一致，認為 $95 \%$ 的高階文官都在行政院及所屬機關，由於高階文官特別管理制度將成立一個遴選委員會，對遴選委員會的歸屬，到底要在考試院或行政院，抑或者兩院共同組成？在討論過程中，意見有所不同，有部分看法希望能在行政院，但是剛才詹委員中原所提意見非常正確，依照我國憲政體制，涉及官制官規事項之文官政策本來就是本院的權責，所以本部會儘快歸納整理各方意見，就本人的看法，當然認為應該由鈞院來主管。


## 二，基礎，實務，升官等䚯練

## 1．正視基礎䚯練專題研討科目選擇集中化堨勢101．3．8（178）公務人員保障暨培刻委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：精進 100 年公務人員考試錄取人員基礎訓練情形。

肯定並支持會於基礎諨瑓進行心理詀商，精進學員本質學能。目前會辨理之基礎琂練專題研討之作法為提供約 40 項題目供學員選擇，惟學員之選擇似有集中化趨勢，反而限制學員的㓱新與思考能力，其潛在效應，應予正視。建議會統計分析過去學員選擇之情形，俾供研議鼓勵學員創新思考措施之參考。 ${ }^{147}$

[^106]
## 2．請協調各機關補助公務學程學分班及廣為宣傳 101．3．15（179）

公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：規劃辦理「公務學程一行政管理學分班」情形。有關會試辦「公務學程—行政管理學分班」辦理情形部分，提供資訊供參： 1 ．各機關對利用上班時間進修多不表支持，故皆為週六上課，造成學員困擾，或可協調以公務人員訓練進修辦法第 9 條突破之。2．學員 95\％皆為自費進修，請會協調各機關支持並給予補助。3．上開課程非僅為公務人員升官等而設計，對其業務推展及日常生活均有助益，請會廣為宣傳。

## 3．建議研議發包委託代訓之標準化準據，並將受託過程與其成效加以評估並作成紀錄，俾供日後委辨之準據101．5．24（189）

公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：100年公務人員高等考試三級考試及普通考試錄取人員基礎認練辨理情形。 100年高普考試基礎訓練，因文官學院之訓練容量不足，委託其他 11 個機關（構）辦理一節，受託訓練機關（構）之硬體，軟體是否有一致性標準？部分講座認上開項目未達標準化，進而質疑委託成本差異及受委託者執行支出不同等問題，建議會研議發包委託代訓之標準化準據，並將受託過程與其成效加以評估並作成紀錄，俾供日後委辦之準據。
## 4．建請研議解構專題研討題目與使用方法過度標準化弊端

101．5．24（189）

## 公務人員保障暨培䚯委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：100年公務人員高等考試三級考試及普通考試錄取人員基礎訓練辨理情形。

本次高考計 4,119 人受訓，以 8 人一組計，所需之專題報告題目約 515 個，惟會提供學員參考 40 個題目，發現有集中度過高現象，恐侷限學員思維，且學員 $90 \%$ 以上採SWOT及魚骨圖等相同研究方法，此種訓練結果，雖有可能便於其未來公務生涯之管理，但絕對有礙我國未來文官之創新能力，建請會先調查分析本次 515 組學員題目及方法之集中一致性，進而研議解構專題研討題目與使用方法過度標準化弊端。 ${ }^{148}$
${ }^{148}$ 蔡主任委員壁煌：貄粍委員的關心及非常深人的意見，詹委員中原，高委員永光及黄委
到保訓會服務以前，一直以為所有受訓人員都是我們自己訓梾，後來才發現委話訓捒的人數比我們自己訓镧的人數還多，主要因為文官學院的容訓量實在嚴重不足，而且高普考錄取人數年年增加，去年更是大幅增加，加上地特和初考約增加 3 千人，在無法負荷倩況下
備及可支援之行政資源，以本會訂有標準化的遴潠漂準，來加以審議。去年審計部建議本會應誩作事後追蹤，評估委訓單位所提供服務及相關設備是否符合我們的要求，因此我們有訂定事後追蹤查核原則，希望能控制其軟，硬觧部分均與國家文官學院一致，我們一直在努力當中 0 記得去年林委員雅鋒曾表示，到警察訓洓機闌上課，啟現教室冷氭聲音實在太大，學員還穿著汗衫上課，其他升官等訓練也有此情况，現在的困蜼在於我們的委託成本實有不敷委訓機關之需求，上次開會時承院長及張部長指示，應誩㟲實反映本會的需求 ，而不能被主計處齐頑式匡列，使每年預算越來越少，而需要受訓人數卻越來越多，以餐費束講，本曾的經費是全國所有訓畭機聞最低者，早餐 30 元，午餐 60 元•晚餐 60 元，在中區是跟地方研習中心合辦，莱色還可以，但是台北的國家文官學院不可能辩得到，像

## 5．肯定合提升薦升簡任官等剖練成效措施101．5．31（190）

## 公務人員保障暨培㴆委員命業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：規劃辨理本（101）年度薦任公務人員晋升簡任官等訓練情形。

會為提升薦升簡任官等訓練成效，強化班務作業程序一致性，並鼓勵學員研習成果之創新性，蔡主委勇於任事並迅速且精確回應院會意見，本席表示肯定並深信班務未來發展，必能日益進步。

我們委話師大訓镧，他們也在抱怨， 60 元根本言不到便當，他們自己還到貼 20 元叫 80元的便當，像這様的訓铼經費並没有揘實反映在預算上面，去年我剛上任還没有進人状況
 ，委䛦機關又不願意承接，現在學校還願受委話是因為他們有校務基金的要求，只要有收人就好，不計盈雐，至少可以補充他倠教育訓镧空檔閒置設備及人力之運用，但是不能這慈長期下去，所以詹委員和高委員關心標準化的問題，其實我們都有努力在做。

有關成績考核的問題，特別是專題矿討報告，事實上僅高考有專题矿討，普考没有專题矿討，高委員所提的可能是某個詸程科目，如方案習作。我們希洼每位初任公務人員起碼鷹該要湩一點如何疑方案，是以有 SWOT 分析及魚骨圖，這是一個很基本的思考邏䝑琂
升官等瞓練來強化其深度，但是基硞訓瑓部分，應浐也可以照委員的建議來做，譬如說䒧逧委梖提到參考題目可以再多一點，事實上他們自己也可以擬題目，我們並不排除學員跳出参考題目的範圍，只是大部分人都是就多考題目來做，㥅成所選題目幾乎都相同的状況，
些問題，對於此點，我們非常感激，相關的建議對本會來講都非常受用，我們會緬續狑討有無更好的專题矿討方法，尤其高考及格人員任用後，就是列為薦任公務人員，必須具有這樣的能力。

## 6．建立委託訓練標準101．8．30（202）

## 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（李副主任委員嵩賢代為報告）：規劃辨理 101 年度警佐警察人員晉升警正官等訓練情形。

2 點意見：1．建議會及早建立委託䚯練班次之作業程序與相關講座接待，成績考評，生活要求等事項之標準，求其一致，以提升訓練成效及結果。2．會報告委託訓練班次已建立相關作業程序，標準與 SOP，本席接獲講座們反應其成效後果落差極大，其原因則為會對這些標準及SOP執行之方法與內容落實上有誤差，應再作檢討，請會留意。 ${ }^{149}$


#### Abstract

${ }^{149}$ 李副主任委員嵩賢：有關高委員明見提到可否強化注重東南亞地區的交流管道，實際上文官學院在不久之前，曾舉辦華人人力資源發展論壇，在論壇裡面所邀請的講座，完全都是華人，如東南亞地區或美洲地區的華人，但是因為論壇的成效不如預期，後來就併入國際人力資源班。剛才本人已經報告過，目前肯定有 6 個國家會派員參加，至於其他國家部分，仍在陸續邀請中，包括印尼，越南，泰國，馬來西亞等，其實該國的主管機關就常會派華人前來參加，所以高委員的意見，本會會加以注意，視將來辦理的狀況再進行檢討。詹委員中原提到委託班次要有 SOP 作業程序及標準，學院在委託之前，就會評估受委託機構的軟硬體設備是否有足夠資格，有無標準的條件，如果有足夠資格條件，才會進行委託。對於其辦理委託訓練成效，目前已經建立查核標準，也就是對於其辦理的情況，經費支出，教學狀況等，設有一套 SOP，至於委託前的流程，當然也會依據SOP 進行。有關紐澳政府學院的重點是否在不同類型的建立，因為送訓的重點不一樣，本次的重點是根據 STD，LTD， MTD 的學習重點而來送到外面的行政學院擬訂課程，經過審核後，再作更細節的規劃，原則上目前是這樣進行，但是也會更加注意。有關全程以英文授課部分，目前部分高階文官培訓課程，就是全部用英文上課，最早評估以英文授課，效果不會很好，但是上週有一門課全程以英語授課，參訓學員也都能用英文來交流，提高我們很大的信心，將來會逐步擴大到其他課程。 詹委員中原：有關委託訓練班次，如果都已經具備相關作業程序，標準與 SOP，則會讓本席更感到憂慮和關心，因為現在各受託機構的落差極大，可能就是後續執行 SOP 及作業標


7．班次外送前先分析學習觀摩之重點，以先期準備 101．8．30（202）公務人員保障暨培䚯委員會業務報告（李副主任委員嵩賢代為報告）：推動公務人員國際交流工作辨理情形。

1．會首創先例與紐澳政府學院合作，並首次辨理薦升簡認練績優學員海外研習營，表現可圈可點。紐澳政府學院之重點在不同類型的治理，如CEO 制度及新公共治理制度等，建議任何班次外送前先分析學習觀摩之重點，以先期準備。2．國際人力資源發展研習班為全程英語授課，建議會之訓練亦選擇適合之班級全程以英語授課，以提升學員英語能力，協助其建立内心之英語環境，提升國際交流平台之成效。

## 8．建議評估行政與技術類科錄取人員分別調䚯成效 101．11．1（211）

公務人員保障暨培䚯委員命業務報告（蔡主任委員壁煌報告）：規劃辨理 101 年公務人員高等考試三级考試暨普通考試錄取人員基礎訓練情形。本年高普考䤼取人員基礎訓瑓首次將行政與技術類科錄取人員分別調認，會報告適度增加技術類科之相關教材及案例介紹，二類人員訓練教材似有不同？對於技術類人員，會將加強技術類科教材？抑或加強行政類科教材？按基礎䚯練結業後，行政與技術類科人員應共同達成組线目標，原可在基礎訓練期間彼此了解，現改採分別調訓，恐有加深專業本位主義之虞，爰建議會本年度辨理訓練

[^107]成效評估後，再決定明年度後續辦理之依據。 ${ }^{150}$

## 9．確定「高階主管」定義，範圍102．1．17（222）

## 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：本會

 101年第4季重要業務概況。1．會及總處訓練進修協調會報每年召開 2 次，主要目的為資訊通報連結及資源共享，歷次會報之成效，關係重大，建請提院會報告。2．高階主管特別管理制度刻正由銓敘部擬議中，本席認為應先有來源，例如韓國SES定有明確來源，此處「高階主管」定義，範圍究為何？亦即其競爭性機制的來源為何？若連培訓對象都未明，如何草擬制度？${ }^{151}$

[^108]
## 10．基礎訓練行政類科及技術類科分別調訓敉多於利

## 102．5．23（237） <br> 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（李副主任委員嵩賢代為報 <br> 告）：101 年公務人員高等考試三級考試暨普通考試錄取人員基礎䚯練辨理情形。

有關基礎訓練行政類科及技術類科分別調訓一節，本次技術類科教材及案例調整情形為何？本席認為分訓弊多於利，試問，基礎䚯練目標究為何？若行政及技術類科分訓，是否產生目標錯置之結果？如果學院有關行政類之課程設計為基礎訓練所有不分類學員均共同必須認識，那何有差別授課之理？難道行政及技術二類人員對基礎設計課程之知能在公務生涯，可有高低之不同？基礎訓練的目標僅是追求及格率嗎？其目標應為介紹完整的文官文化與完整的政府環境系絡，任意切割，對初任人員未來之公務生涯發展極為不利，切勿削足適履，並大忌以技術考量之層次及水準來思考及摧毀文化及工作態度內化應有之訓練目的。 ${ }^{152}$

樣，將來當特管制度成形，會否像韓國一樣，有內部，部際及民間企業人士參與，到時候會另外作設計，現在的構想先提報，只是沒有很詳細的內容。至於高委員提到第 4 次顧問會議，討論議題結論與委員座談會之結論有何異同，其實意見大致是一樣的。
${ }^{152}$ 李副主任委員嵩賢：詹委員中原提到基礎訓練的目標到底是什麼，在今天的書面報告有詳細的說明。不過，蔡主委已要求我們把基礎訓練的目標，課程，法制及訓期等作整體性的檢討翻修，針對詹委員所提目標，何委員所提行政類科與技術類科分開調訓或合併訓練等問題，我們都會列入全面進行檢討。

## 11．检討師資遴選102．7．25（246）

## 公務人員保障暨培諸委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：

（1）101 年特種考試地方政府公務人員考試錄取人員實務訓練機關

## 分區座談辨理情形

## （2）規劃辦理102年度警佐警察人員互升警正官等訓練情形

1．就會所敘述，公務人力資源之概念已有所改變，如永業化與保障等，已不是強調之重點，本席對此看法認為茲事體大，持高度保留，並不予同意，會必須再作審慎思考，以求正確。2．訓練課程，班務服務，輔導員等固然重要，師資亦甚重要。目前基礎訓練及升官等訓練皆有建議師資，惟實務上出現多種嚴重瑕疪及問題，大有檢討空間，執行上亦已出現若干問題，尤其，新課程開發與傳統課程師資之排斥性如未適當解決，或過度強調其僵硬性，將導致該來的優良師資不得其門而入，對學員及訓練成果將有重大的衝擊與傷害。 ${ }^{153}$

[^109]
## 12．基礎剖練調訓方式，改為行政，技術類科人員分梯調詳之商榷

## 102．9．26（254） <br> 公務人員保障暨培刻委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）： 101 年高普考基碟訓練編班調訓檢討及 102 年規劃精進做法。

會於101年將基礎䚯練調訓方式，改為行政，技術類科人員分梯調訓，惟其命題假設為技術類科人員及格率偏低，實有待商榷。如目前安排之課程碓為初任公務人員所需，僅因技術類科人員及格率偏低，即將之分梯調訓，以提高其及格率，邏輯上有違教育訓練主旨，而以及格為主導思惟，而生目標錯置之結果。其次，下列議題亦值商榷：1．分梯調訓有 7 個先決條件必須改變，分別為：（1）實務案例。（2）専題研討。（3）課程。（4）教學。（5）評量。（6）教材。（7）講座。例如講座應著重基本課程與知識之啟迪，靈活調整。請會提供分流後講座已能靈活調整之案例供参。2． 101 年基礎䚯練，僅將行政，技術類科人員分流，現欲進一步細分，以考試類科有無行政學，行政法為區分標準，然若如院會前段之討論，考過行政學與行政法者之多數知識來自補習班，則文官學院之䚯練功能是否等同於補習班？本席期待文官學院能提供比補習班更豐富之訓練功能，而不只是按補習班區分好的框架，來延續新任公務人員之基礎公務理念。3．報告以學員認為「同學們程度相同」者未達半數

師資講座，我們都在尋求作大幅度的改變，在訓練目標確定之後，會重新再整合訓練課程，希望能夠符合考試院的政策要求，不管是升官等，基礎訓練或將來的不占缺訓練，我們都會加以慎重考慮。

為分別编班之理由。如果這不是能力分班，那什麼才是能力分班？ 4．第 240 次會議，本席曾提臨時報告，針對行政，技術類科人員分流剖練一案，請會權衡作法，審慎考量再作勘酌。5．報告多數立論之依據為調查報告，然本席擔任行政院高階主管班講座時，經說明此一議題後並調查學員意見，結果僅 1 位技術類科班代表與極少數學員贊同分流訓練，與會調查之結論完全不同。换言之，實施調查時應避免對所謂利益相關围體調查。6．本報告第 4 頁第 4 點及第 9頁第 4 點内容完全相同，一字不差。如此貼文，對院會有失尊重，請改進。基於上述 6 項理由，本席建議本報告交付小組審查會審查。 7．經由院會充分之討論，本席針對會之㪕告提出 3 項意見：（1）關於基礎訓練精進改革方案，會過去確已提出過報告，但會也瞭解本案並未經有充分討論之機會，更末達到本院之一致共識，且至今對本席第 240 次會議提出之相關報告論點，從末交換意見及回應，但卻在本次會議再次提出相同意見報告，現以今年時間不及應變為由，而欲推動執行，實於政策形成程序上有明顯段疪，此有如少數不當的研究生利用學習時限為藉口，來逃避畢業論文修改之心態類似，實不足取。（2）本項議題，實為重大政策，院會為本院最高層级決策會議，各部會重大政策自當經由院會決議通過，在過去院長，副院長带領之下，辛苦建立了理性而和諧之論事氣氛，實應珍惜此難得的工作環境。討論政策，毋須急躁，方能真正提高政策品質。（3）本院為合議制，本議題本席尊重副院長主席之裁定，並同意全體合
${ }^{154}$ 關院長中：本人先徵詢大家意見，如果本報告案要交付小組審查，要不要再繼續討論？詹委員中原建議本報告改列討論案，交付小組審查，請問有無附議？（有）有人附議，附議成立。不過，現在有個問題請各位再思考一下，因為高普考試已經在9月17日放榜，預定11月4日辦理訓練，如果交付小組審查，拜託在時效上一定要掌握，可能在 10 月中以前要提報院會。現在請蔡主任委員說明。
蔡主任委員壁煌：我們覺得時間上會來不及，因為現在已經全部要分班，而且正在洽講座。事實上交付小組審查並沒有實益，因為分班方式是一個政策選擇，任何一種方式都一定會有人有意見，所以分流的方式只能讓我們先做，第二年再視結果來作報告，我們沒有辦法等待交付審查，現在已經開始編班，而且要洽各委託訓練機關，大概要分 10 個地方受訓，在此情況下，我們沒有辦法等待小組審查會有結論後再作決策，這是一個政策選擇。其實詹委員中原的意見，我們都可以說明，所提 7 個配套條件，本會都已經想過，内部不知已開過多少次會議，單單全面普查就做了 3 次，而且我必須講一句話就是，老師在教室內之所為，我們只能要求也只能信任，各位都當過老師，我自己也當過老師，哈佛大學一位校長也曾講過，「教改進不了教室的大門」，上面的人在講教改，若老師在教室裡面不動，你一點用處都沒有。就像現在我們講教改，如果老師沒有受訓，老師沒有共識，教改要怎麼推？我們的問題重點就在這裡，老師一定要有共識，所以我們特別拜託這 30 幾位老師，一個一個情商，當你要上行政類科及技術類科班別時，請用不同的教學方法，很多老師都是兩類班級相互配套的，而大部分的老師也都能知道我們的苦心，所以這些公部門或大學教授並不是平白隨便教教就好，因為他們知道學生要考試，了解我們講求訓梾的效果，因此我百分之百信任老師，只要我們選聘的老師，都會告訴他有怎麼樣的訓練目標在裡面，我們也只能這樣，教室大門關起來以後，就是他在上課，你要怎麼評鑑他呢？所以我們只能信任老師，就像我們的小孩到學校上課一樣，我們只能信任老師，看這位老師跟小孩有沒有配合緣分，能不能教與學在一起，就是如此而已。
其次，並不是說行政學，行政法這樣細分就一定是好或不好的，如果考選部有考，我相信學校一定有教，因為不教而考如同殺人，換句話說，他一定有學過，我們會假設學校教育是有效的，不然憑什麼給學生學士學位，碩士學位？制度上一定要肯定學校教育是有效的，也不能說這所學校教育有效，那所所學校教育沒有效。此外，這個訓練也不是補習班，我想國家文官學院最忌諱人家說是補習班，現在外界補習班是有針對我們的課程補習，但

是我們不願意被人家這樣子講。
第三，本人必須強調說，這個絕對不是能力分班，我們之前已有很詳細的論述，個人也知道得很清楚，我讀了一輩子的教育，念了 50 年的教育，也從美國看到台灣的教育，美國現在不做力分班，但是有能力分組，不做能力分班是要讓一個班級的型態符合社會的現狀，教育就是生活，在生活上你會碰到智能比你好的人，也會碰到智能比你差的人，也會碰到智能跟你一般的人，這就是社會的常態，但是教學要能力分組或個別化才有效果，所以在班級裡面，數學會是一種能力分組，語文也會是一種能力分組，就像學校的教學也可以分成好幾組，但每一個班級不會用同一種標準，也不會用一個 IQ 來分班，可以一科一科來分科教學，甚至連數學也可以再分組，教幾何是一種分組，教代數又是一種分組，所以現在最理想的方式是，如果讓我們有足夠的經費，把教育理念實施在訓練裡面的話，一個班級可以降到 25 個學員，做到個別化教學，以及能力分組，可惜國家沒有辦法給我們這麼多資源，一個班級必須撐到 45 人至 50 人，這是我們覺得很痛苦的事情。
所以，我要跟各位委員拜託，容我們繼續做研究，但是千萬不要讓我們辛苦研究到這個時候，還要再經過小組審查會討論，重新打破編班，重新再來過，我必須跟各位委員報告，很抱歉！我們做不到。
關院長中：剛才本人報告過，如果時效不是這麼緊迫，委員提議交付討論，原則上我們都是儘量尊重，但依蔡主委的說明，行政作業恐怕真的來不及。今年高普考共錄取 6,235 人，是歷年來人數最多的一次，所以本報告是否就不改列為討論案，各位有什麼問題，就請蔡主委儘量說明，剛才蔡主委也表示，他們還會繼續研究，今年這麼辦理到底適不適當？有沒有更好的辦法？不過，基於時效考量，如要修正，恐怕要等明年再作變革，這一點請大家體諒。如果各位還有寶貴意見，現在是否繼續發言，再請蔡主委說明。

陳委員晈眉：其實本席很少看到主委這麼激動，有時委員發言會比較激動，但是主委一向都是很平穩，剛才蔡主委會這樣回答，應該是他們真的花了很多心力，今天本席發言其實是要肯定保訓會所做的努力，相信詹委員也有同樣的看法，因此我們提出來的意見，若會可以考慮參酌，將使改進更為完善。保訓會對於訓練真的是非常努力且一直在精益求精，因此本席很少針對保訓會的報告提出質疑。今天本席提出 2 點建議及請教：1．如果我們從結語來看，報告表示今年將行政，技術類科人員分流訓練，可以解決一些問題。但是否真的有解決，從報告內容中，並無足夠統計資料佐證。例如技術類人員不及格比例偏高一節，報告內並沒有統計，但剛才主委口頭報告時已經補充了；還有可改善編班學員背景參差不齊一節，在報告第 6 頁提到仍有一半的人覺得學員背景不一致，至於授課不易方面，但是

看老師的回答，也沒有這樣，所以請會補充 101 年調查分析資料，我相信應該是篇幅限制的問題，可能都有相關資料，只是沒有在報告中呈現，故引起大家的擔心。如果可以提供相關檢討分析資料，也許就能夠解決這個問題。2．如果去年的分流訓練「試辦」都很成功，為什麼今年又要改變？會可能要有更清楚的說理。當然保訓會可能會說去年的分流訓練已經很好，但是可以再進一步精進，這樣本席也可以同意，其實剛才詹委員並不是在否認學校教育，而是擔心這些人很多是從補習班上了那些課程，雖然可以應付考試，可是還是不夠紮實，另外，如果是以有無上過行政學，行政法來區分的話，教學方式，教學內容會不一樣，評量的方式是否還要相同？又要怎麼相同才公平？請會特別注意。當然我們要回到核心問題，就是基礎訓練到底要訓練什麼，而且本席想再提醒，這樣的改變最好不要說是「試辦」，因為學員都只有一次訓練機會，「試辦」如不成功，對學員並不公平，因此，請慎用「試辦」一詞。

高委員永光：保訓會應該知道本席一直很支持他們，因為會的工作確實都做得非常好，而且精益求精，在沒錢沒人的情況之下，都能做到，實屬不易。我想詹委員也是好意，剛才本席是有附議，用意是想請保訓會再多作點說明。基本上，整個訓練的全盤依據，雖然有法律，但是依訓練辦法所規劃的訓練，前後似有不一致的地方，所以會引起詹委員多提了幾次類似補習班的訓練，聽起來也許會比較刺耳一點，主委宣稱可以賭上他 50 年從事教育的經驗，其實並沒有那麼嚴重，我知道主委的個性是非常溫和，坦白講，我們也有 50年教育的經驗， 25 年是受教學之害，另 25 年是「誤人子弟」。所以本席提出以下幾點意見：1．本報告非常用心，雖然我並沒像詹委員看得那麼仔細，不過昨晚睡前也一直在思考這個問題，整個報告大邏輯好像是說，分班訓練就可以解決所有問題，這個需要更強的論述，是否以有無上過行政學，行政法來作為分班訓練，就會達到我們訓練的目標？特別是詹委員提到因技術類人員及格率偏低，所以要分班訓練，但是此結果，講好聽一點是因材施教，若從負面想法來講，會變成課程是配合他們，要讓他們通過。我們確實會有這樣的感覺，而問題在前面的大邏輯，大原則的分析似乎沒有箸得清楚。也就是說，高普考初任人員基礎訓練是要培養他成為 general 或 professional 人才，這是一直在爭辯的大問題，坦白講，並沒有答案。現在如果以考試類科有無行政學，行政法為分流調訓標準，似乎有意將基礎訓練一部分變成一般訓練，一部分變成專業訓練，本席會認為這是一個重大政策的改變，應該正式提報院會討論。2．在此也呼應上次院會本席所提意見，有關整個訓練政策，保訓會應該提案報院，初任的訓練是要追求什麼樣的原則？是追求 general 或 professional？抑或兩者兼顧？然後就要分得很清楚，前面提到我們受 25 年教育之害就

是說，學生上大學是以 professional 在訓練，可是又要修習一些共同科目，即 general的東西，事實上，除了靠我們自己之外，結果什麼都不是，所以才會有教改。現在大家又紛紛推出不同的方法出來，如透過學程來加強變成 professional，但各系的課程反而變成相當 general的東西。3．過去本席常常請教保訓會，現在有所謂初任人員共通能力，委任人員執行能力，薦任人員執行能力，簡任人員管理能力，可是到底有哪些具體的課程？我們一直都看不到，只有當我去擔任講座才知道原來這個班別是上哪些課程，但當時整個課程配當依據又是如何而來？我想委員比較關心的是這個問題，假定你先分班之後，在課程配當裡面，三分之一屬於 general 的東西，三分之一是 advance，再三分之一是 more advance，我們就可以看出分班訓練預期的效果為何，後續部分則要告訴我們怎麼去評估，所以不只是課程地圖，也需有學習地圖，兩者都要建立。當然，對於國家文官學院，本席一直是以要比大學更好的角度去要求，所以本席是求好心切，有時講話就比較critical，教書先生就是這樣，其實自己又做不到，然後看到蔡主委做到了，自己又很羡慕，請文官學院及會能理解與諒解。
高委員明見：剛才詹中原委員的提議，我們會附議是因為這個確實是重大制度改變的方案，所以對於今天蔡主委這麼高元的反應，覺得有點奇怪。因為我們過去對考選部所提的議案，一向都比較嚴格，但是對訓練方面的議案就比較放鬆一點，本席並不是批評，而是類似這樣的重大改革方案，其實保訓會應該很早就可在委員座談會提出專案報告，我們肯定主委 50 年來從事教育工作，對教學方法，教學成效等都有專精研究，而且用心良苦，能夠規劃如此精進教學方式與教材編纂。但是當初要成立文官學院，其實本席就非常質疑其編制與資源，因為它沒有固定的教師，也沒有很大的編制，甚至連一個學校或研究所，都沒有辦法比擬，現在要在短期內改變 6 千多位學員的訓練，而且講座來源與背景也都不同，老師也大多是熱誠具有使命感才來授課，尤其剛才主委也說過，若要教改，老師上課最不容易改，因為老師的本位主義很強，其實在學校的課程是經過好幾年授課，且有固定的老師，固定的教學項目，内容，但是文官學院不同於學校，沒有固定的老師，固定的教學課程，要做到訓練成效確實很難，當然主委也是用心良苦，可是對於重大的改革方案，應早在 3 個月前就提委員座談會專案報告。
不過，剛才主委說已有考慮適當的精進教學方式及教學編纂，對於這一點，我們給予肯定，但是為何詹委員會提到一個技術類科班別只有一位班代表贊成分開調訓，主要是因為以往教學方式及教學編纂並沒有為調訓分開，所以學員不覺得分開調訓可以得到更好的訓練成效，以為分流只是為了提高技術類科人員及格率，這樣就完全失去教育及訓練之目的。現

決定：請保訓會針對各位委員所提出之意見，繼續深入檢討研議，並請注意制度有變革時，應在適當時間先提考試委員座談會後，及早報院。

## 13．再思考薦升簡剖練時是否亦應該區分行政•技術類科人員分批受

請102．10．3（255）
## 公務人員保障暨培剖委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：辨理

## 「薦任公務人員晋升簡任官等䚯練需求調查」結果。

會報告之高階文官海外研習成果，為高階文官飛躍方案之一大精進。3 點意見：1．會薦升簡任官等訓練需求調查採Likert五點量尺，獲致 3 項核心職能， 8 項職能内涵及 27 項關鍵行為指標，相信對未來之課程設計與評鑑方法甚有助益。請教：本調查獲致之 3 項核心職能， 8 項職能内涵及 27 項關鍵行為指標，於區分行政，技術類科人員時有無結論之差別？差異何在？2．本院為合議制，有關「基礎訓梾調訓方式改為行政，技術類科人員分梯調詳」是否為本院重大政策？應經院會理性與和諧之討論，獲致共識，切忌獨斷孤行，更不宜躁於論定優劣，方能提高本院政策品質。3．薦升簡任官等諸練課程包括「政策管理」核心職能包含「政策規劃」「溝通協調」

在因為實施在即，我們勉強同意不交付小組審查會審查，但是請會注意分流訓練後，講座與學員的心態能否配合調整，能否達到教育與訓練之目的與成效。以往我們對考選部所提的議案，一向都比較嚴格，但是對訓練的議案就比較寬鬆，此次是因為時效關係，我們不便再多說，勉為其難同意會繼續研究，其實早在 3 個月以前就應該提委員座談會專案報告，讓各位委員能夠充分表達意見，集思廣益。

# 及「政策行銷」等 3 項内涵，其均為行政學科相關之課程，如果以基礎訓練調訓方式之相同區分行政與技術之考量，於薦升簡訓練時是否亦應該區分行政，技術類科人員分批受訓，否則會之訓練理念及邏輯即嚴重缺乏一致性，請深入認真思考與進一步了解，提出回答看法並送院會討論，本案切勿再以時間不足為規避理由，將有助 

於未來訓練課程之設計與發展。 ${ }^{155}$${ }^{155}$ 詹委員中原：薦升簡任官等訓練是否需要了解行政，技術類科人員各自的需求？
蔡主任委員璧煌：本會有做這樣的調查，訓練需求方面，一般來說，到簡任的程度，對這樣的要求比較不高，依法律，十二職等以上就不再分類科，十職等以上職務，在部會層級已經是跨處，跨科，當然在需求方面，我們有分別針對個別不同的需求作整合，容後報告時再向委員作詳細的說明。
詹委員中原：其實本席是抱著求教的心情，因為薦升簡任官等訓練課程包括「政策管理」核心職能包含「政策規劃」「溝通協調」及「政策行銷」等 3 項內涵，均為行政學科相關課程，如果以基礎訓練調訓方式之相同區分行政與技術之考量，於薦升簡訓練時是否亦應該區分行政，技術類科人員分批受訓，否則會之訓練理念及邏輯即嚴重缺乏一致性，請深入認真思考與進一步了解，提出回答看法並送院會討論，本案切勿再以時間不足為規避理由，將有助於未來訓練課程之設計與發展。
蔡主任委員璧煌：到目前為止我們並沒有發現他們在需求上產生極大的落差，因為我們是做通識性的訓練，專業的訓練是由各主管部會自己負責，我再次強調，這是一個資格的訓練，而不是任用的訓練，他能否陞遷任用還需由機關首長圈選，通過薦升簡訓練只是具備基本資格，還要看他的專業能力，如技術類科可能有專業技術能力，行政類科也不見得行政能力都一樣，一般行政與兵役行政可能就有很大的不同，部會首長在陸遷的過程裡面，自然會從此部分去考量其專業能力，並不是由文官學院全包，連專業需求都包含在升官等訓練裡面，我們有共通性的模型，如管理職能的 model，還有其他不同職能的 model，我們要的是共通的管理職能，當然還有更高層次的職能，如決策的 model 等，如果各位還記得，我們在強化文官培訓方案的分組就有討論到這個議題，容後再作補充，並向委員請教

## 14．鳌清説明「組織診断」與「組織評爁」之不同102．10．17（256）

公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：本合 102 年第 3 季重要業務概況。1．報告第 5 頁提及「公務人員培訓機關（構）訓練成效及組織診斷訪視試辦計畫」，但一行之隔的說明，「組織診断」竟變成「組織評鑑」，差異甚大。組織診斷對組織發展非常重要，且「組織診斷」與「組織評鑑」定義不同，如會本身對概念即認知不清無法區分，對受訪要求回覆之訓練班（所）恐造成困擾，請會進一步鳌清並說明。2．有關「組織診斷」與「組織評鑑」，學術界有其固有定義，並非會可自行任意選擇内容及更改定義，請會注意，以提升學術水準。

## 15．高普考基礎䚯練調認方式改為行政•技術類科人員分梯調訓之研議102．10．17（256）

公務人員保障暨培䚯委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：本會 102 年第 3 季重要業務概況。

1．有關會擬将 102 年高普考基礎訓練調訓方式改為行政，技術類科人員分梯調訓，並以考試類科有無行政學，行政法為區分標準一節，本席記憶所及，本案應為本院第 11 屆至今 5 年多以來，唯一未經院會討論獲致合議共識而強行推動之特殊個案。惟會報告本案根據「102年9月26日釣院第 11 屈第 254 次會議本會重要業務報告」，但該次會議之決議為：「請保剖會針對各位委員所提出之意見，繼繥深入檢討研議，並請注意制度有變革時，應在適當時間先提考試委員座談會後，及早報院。」而並非同意會已可以無條件去推動

此項改變。蔡主委亦表示將在明年4月完成檢討研議，但現本案已經試辨至少雨年且目前已無時間壓力之藉口，為加強會與院會間之應有合議制精神及理性與良性溝通，請會在明年 4 月以前就如 2 套教材如何產生及其不同教學方式之設計與本案之影響評估impact assessment等應有相關事項提院會報告，以進一步研議溝通本案。本案並非涉及一般技術性議題，應要有足多之政策高度及視野作思考及判斷，故本席多次表示意見，請會參考。2．一項己試行之措施，會在院會尚需花費如此長之院會時間解釋說明，足見本案之不成熟及欠缺溝通，故仍請會進行專案報告，以促進政策理解。3．有關能力分班部分，本席深信並末誤解，亦有十分把握掌握其真義及後果，雙方看法歧異部分，有待進一步對話；退萬步言，其實能力分班僅為本席在意的多個面向之一，例如本席特別關心的組織意向與組織文化部分，在第 240 次院會臨時報告即有專文陳述及多次院會相關發言，但迄今會從未回應，可見會並未認真深入的研議本議題，請参考。 ${ }^{156}$

[^110]能力，在全世界都一樣，通常是用 IQ 或以其現有的學業成就，來作能力分班的教學，在教學效率上，這是比較有效的方法，全世界也都承認，因為教師針對相同資質者，如分別就高資質，中等資質及低資質的學生作不同的教學，本來就比較會有效率，但是它的後遺症太大，在成長中的孩子，如果一開始就作能力分班的話，如被放在放牛班，他不但被貼標籤，甚且是烙印在頭上，對孩子是相當不公平，在心理學上是非常反對的，所以成長中的孩子並不作能力分班，因為根據研究，它與家庭的社經地位高度相關。可是到大學以上，事實上就是能力分班，報考大學，分數高的大學和分數低的大學，本身就是一種能力分班的形式，本身就是一個社會階層化的選擇過程，我們能夠否認嗎？可是，在成人教育裡面，並不太在乎這些，因為社會現實本來就有分階層。但成長中的孩子是不能作能力分班的，所以要做分組教學，在課堂內，英語可以做一個分組，數學可以做一個分組，自然學科可以做一個分組，社會學科也可以做一個分組，而每個孩子被分組的可能性是無限大的，可能他的英語在第一級，社會學科說不定在第三級，那麼這個孩子就不會因為他編班的關係，一開始就被標籤化，被放在放牛班，會在學習過程中受到極大的傷害。因此在教育學上談能力分班與分組教學是不同的，分組教學更進一步當然就是個別化教學，如果能夠小班制的話，我們還可以做到客製化，為每個孩子客製化，讓他的潛能發揮，如這個孩不喜歡讀書，但很喜歡跳舞，而且跳得很好，為什麼不就讓他跳舞。所以詹委員中原一開始可能把我們的想法誤解了，也可能是我的錯，我並沒有講清楚，這個並不是能力分班，高考行政類及技術類及格人員都在高度競爭的國家考試中脫穎而出，都一樣聰明，都一樣好，他們沒有被歧視，被標籤化的感覺，我們的實證結果也是這樣，因為他們都考上高考，同樣優秀，沒有說技術類科就比較不優秀，行政類科就比較優秀，只是因為他們學習背景不同，有些人已上過行政法，再次上行政法課程，會覺得很枯燥，沒有剌激，但是有些人從沒有上過行政法，就覺得課程很艱難，此時我們必須想辦法在訓練課程裡面，讓他們能夠了解，讓每個人都懂，既然他們都是高考及格，我們希望每個人都能夠通過訓練，順利進入職場，當一個適格的公務人員。事實上，這個政策本身連保訓會的政策都談不上，因為它不影響其受訓資格，也不影響評鑑的公平性，它只是文官學院三級機關層次的政策選擇，就像大學教授或小學老師，中學老師在課堂裡面要教學生的時候，如何讓每個孩子都不會落後的意思，所以這個意圖非常清楚，它並不是能力分班，前提也不是要讓技術類科學員提高及格率，這些都不是我們的目的。上次詹委員中原提及，我沒有時間講那麼多，今天就講清楚一點，因為它並不率涉到考試院的政策。考試院決定的重大政策，可能會影響及格與否，會影響應試或訓練資格，或是會影響考試的公平性，但是這個分班教學方式連保訓會的政

## 16．提議深入討論公務人員適任性考核制度102．10．24（257）

## 公務人員保障暨培剖委員命業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：精進公務人員考試錄取人員本質特性成績考核試辨情形。

本報告相當複雜，肯定會同仁之力求精進與努力。惟事涉筆試錄取人員適任公務人員與否之評定，可謂事涉重大且莭難，茲事體大。本報告經本席與專家討論，發現甚多疑義，不及在此細究，但舉其大體先行表示如下：1．所謂「廉貞量表」會否淪為思想與行為之檢查工具？不無疑慮。2．人格測駼評量機制之採用，本院政策尚有保留，會如欲以適任性考核決定筆試錄取人員能否適任公務人員，茲事體大，不可不慎。方才蔡主委亦坦承，本質特性成績考核難達可操作化，既如此，則更易流於形式，且輔導員之涉入人為操作機會過高，令人憂心。另有 2 點請教：（1）目前已考評之本質特性成績常態分配為何？（2）評定不適任公務人員之具體案例事實為何？如無法舉例，則不免與人有流於形式之譏。3．本質特性成績考核如欲與基礎訓練或實務剖練聯結，則涉及公務人員考試録取人員䛾練辨法第 36 條受䚯人員成績規定之修正，屬重要考銓業務，依本院會議規則第 11 條規定，應列入院會討論事項。然會今日以報告提出，做法與本院第 254 次會議提出 102 年高普考基礎䚯練編班調䜊

策都談不上，而只是在文官學院的層次，對於這個政策本身，保訓曾並沒有涉人，只有學
元的思考，且能絼得到公平的教學的方式。其實他們都很優秀，但是因為在過去的教學過程中没有這方面的背景而教不懂，我們為什麼不給他們更多了解的機會呢？這就是我們最主要的用意。今天我比較詳細地說明，其實還不购，真的要講下去還很多，率涉到教有與


精進做法手法相同，尤其，102年高普考基礎訓練將於 11 月 4 日開訓，委員縱有再好的意見，會亦將以來不及「參考辦理」，必須強行今年付諸執行回應。相關重要考銓業務，仍期盼會給予院會充分的討論機會。4．期許會在蔡主委領導下能儘量提昇訓練視野，並如前述多位委員所表示，注重法律層次的問題，並具備訓練文化與訓練哲學水準。本報告所規劃之適任性考核與本質特性成績考核，究為基礎訓練之一部分抑或僅為調查考核？例如「自評量表」，要求學員於報到後 3 日内填具，則䚯練目的到底是在調查學員於報到時是否忠誠，廉正，及具上進心？還是要在訓練後見其成效，調整改進？定位有待鳌清。本報告涉及淘汰機制，影響重大，實應於院會詳加討論獲致共識後方能推動。

決定：本案請會提考試委員座談會作深入討論，形成共識後再提報院會。

## 17．基礎訓練行政，技術類科人員分梯調訓之再思考

102．10．31（258）
公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：規劃辨理 102年公務人員高等考試三級考試暨普通考試錄取人員基礎訓練情形。

有關102年高普考基礎訓練，6點意見：1．基礎訓練行政，技術類科人員分梯調訓，其中高，普考分別為 66 班與 58 班，請會提供分梯調訓之各班學員及班別數資料供參。2．有關會報告因應分科，分梯調訓，相關基礎訓練之教材，實務案例，專題研討，課程

内容，教學方法與講座遴聘等，將與過去有所不同，請說明不同之分梯编班上列所述之各項差異内容為何？提供資料供參。3．基礎諸練相關課程與教材，以及本質特性成績考核，請讓院會進一步了解。本院第 254 次會議就會基礎訓練行政，技術類科分流，並以考試類科有無行政學，行政法為區分標準一案報告，決定：「請保訓會針對各位委員所提出之意見，繼續深入榆討研議，並請注意制度有變革時，應在適當時間先提考試委員座談會後，及早報院。」；第 257次會議就有關精進公務人員考試錄取人員基礎訓練本質特性成績考核方式一案報告，決定：「本案請會提考試委員座談會作深入討論，形成共識後再提報院會。」請會將相關检討研議進度提院會報告。並提醒會此兩案在院會決議之共識為尚未同意，請會將相關檢討之精進及改進研議進度，提院會報告。4．會引進IRS教學即時反映系統 （Interactive Response System）與「康乃爾筆記法」（The Cornell Note Taking System），不斷尋求小細節之進步，值得肯定。類此績效，相關訓練機構或大專院校均強調評鑑機制，以自求改進並提昇績效。據悉，會參與聯合國經濟和社會事務部standard of excellence 方案之訓練機構評鑑機制有良好進展，其後續之自我評鑑及外部評鑑制度目前進度如何？請說明，並請會廣為週知，以利文官學院之宣傳。5．因為會主委之回覆報告與院會其他委員同仁之認知有極大不同，有關本院與保䚯會決策權限劃分問題存在爭議，為免影響本院施政績效，請秘書長責成本院法規及議事單位同仁研擬相關規則，提院會報告，共同遵守。6．遵照主席副院長指示，委員與會應加強溝通，謹提供如附之統計表格及相關數據，用以說明

過去3年會與院委員間溝通之「實際情況」•據本席統計所屬部會提報本院案件，經交付審查後召開審查會之次數，自 99 年 10 月至 102年 8 月底為止，總計召開 168 次審查會，其中 99 年 10 月至 12 月考選部案件召開 2 次審查會，銓敘部案件召開 9 次審查會，保䚯會案件召開 0 次審查會， 100 年考選部案件召開 30 次審查會，銓敘部案件召開 28 次審查會，保訓會案件召開 2 次審查會， 101 年考選部案件召開 26 次審查會，銓敘部案件召開 39 次審查會，保訓會案件召開 3 次審查會， 102 年 1 月至 8 月考選部案件召開 15 次審查會，銓敘部案件召開 11 次審查會，保䚯會案件召開 3 次審查會，總計考選部案件召開 73 次審查會，銓敘部案件召開 87 次審查會，保䚯會案件召開 8 次審查會（按，上開案件除法令外，尚包括重要業務規劃報告，如：（1）國家考試因行政爭訟案件致須辨理重新評関試卷及補行錄取之適用範圍—案【考選部】（2）各項公務人員考試決定增額錄取人數方式與程序處理原則【考選部】（3）型塑文官優質組織文化推動方案草案【銓敘部】（4）建構高階主管特別管理制度規劃報告【銓敘部】…等。）；至於同時期部會提本院委員座談會報告案件次數，總計召開 35 次座談會，其中 99 年 10 月至 12 月考選部案件召開 3次座談會，銓敘部案件召開 0 次座談會，保訓會案件召開 0 次座談會， 100 年考選部案件召開 4 次座談會，銓敘部案件召開 4 次座談會，保訓會案件召開 4 次座談會， 101 年考選部案件召開 3 次座談會，铨敛部案件召開 5 次座談會，保訓會案件召開 3 次座談會， 102年 1 月至 8 月考選部案件召開 5 次座談會，銓䣄部案件召開 4 次座談會，保訓會案件召開 0 次座談會，總計考選部案件召開 15 次座談

會，銓敘部案件召開 13 次座談會，保詮會案件召開 7 次座談會（按，上開案件包括（1）考選業務基金運作情形【考選部】（2）舉辨食品安全人員特考妥適性報告（考選部）（3）警察人員獎懲問題之改進方案【銓敘部】（4）公私人才交流機制規劃方案【铨敘部】…等）。因此，近3年來會業務交付小組審查之案件，僅約為考選部及銓敘部之十分之一，而考銓二部所提出者並非全是法令案件，以至於數字較高，其它尚且包括一般業務溝通案件。而102年1月至8月會對委員座談會報告業務之次數為＂零＂，此為會與院這 3 年溝通之實況。係因會的業務真的不重要？抑或會認為不值得或不想進行溝通？問題何在？既然會不願進行制度性之溝通安排，則唯有陳請秘書長做撤底的處理，以免防礙本院議事進度及效率。157


#### Abstract

${ }^{157}$ 詹委員中原一直很關心我們的教學，本人非常感激，尤其詹委員中原及高委員永光長期在關注文官學院的角色及功能，但是決策有決策的層級。有委員說，我不能關心這個嗎？我們當然非常歡迎委員關心，但是有時候應該不待院會決定，我們就可以做，因為任何一件事，都可以無限上綱到憲法層次，畢竟我們的國家就建立在這部憲法之上，不過我想舉例來說，一個老師在課堂上認真教或不認真教，抑或用什麼方法教，會不會影響學員的成績？影響學員的及格率？當然會，認真教的老師，準備充分的老師，用好方法教課的老師 ，當然會讓這個班的學生受益，但是請問這樣的議題要不要提報院會來決定？還是我們可以先做？我們願意把做的結果讓委員了解文官學院正在做這些事，不過這個決策層級應該不待院會決定，甚至不待保訓會決定，文官學院就可以做了。像 Pro action 是一個方法 ，與 world café 是不一樣的，後者有桌長，前者沒有桌長，這只是蒐集決策資訊一個方法而已，最後當然會用集體思考，集體智慧的方式讓政策思考有更多角度，更周全。這就是我們所要的，在訓練學員時引用此方法，讓他去體會，對於將來當更大的官職，承擔更大責任時，同樣可以用此方法來蒐集決策資訊，而此方法本身只是學院的教學層次而已，並不在政策的層次，也應該還未到必須由考試院院會說 OK，我們才能做的層次。此方法本身只是教學層次，而且我們沒有辦法讓每位老師的教法都一致，讓每位老師的認真程度


都一致，我們只能拜託，請求，無法用法令來約束。既然不是法令約束，就不是保訓會或院會的層級，我們只是想讓各位了解學院的苦心是這樣，所以我們一直非常感激各位委員給予各方面的指教，但是請讓我們自己有各層級決策的空間。至於事後做得好不好或對不對，有沒有效，說不定證明結果是沒有成效，那我也會跟各位委員坦白，就是沒效，沒有達到預期想要的效果，如果有效的話，則請各位委員給我們鼓兩個掌，我們也很高興，不過我們也不需要其他方面的獎勵，更不用給我記個大功，因為我的公職生涯即將要結束，所以希望在最後這個階段，能夠把我僅餘的剩餘價值奉獻給國家制度的建立，這正是個人的心願，也請各位委員能夠諒解。

事實上，我們對公務人員的訓練檔期是很長的，從高考 9 月放榜， 10 月份當人事總處及銓敘部正在作分配作業的時候，是我們一年之中唯一有 1 個月沒有訓練的檔期，所以用來辦國際活動，11月開始就有高普考及格人員基礎訓練，一直到明年3月，然後4月接著又有地方特考及格人員訓練，還有各種特考的訓練，緊接著是委升薦任，薦升簡任官等訓練6月至8月，而9月是薦升簡任官等訓練的最後一梯次，所以一年裡的訓練檔期是持續不斷的，我們的教學方法，課程規劃要等下一年才能做，因為必須在前半年就開始作業，11月要做的基礎訓練，在5月以前就開始準備是否要修改課程，要不要新編教材，要不要調整科目 ，要用什麼教學方法，有沒有更好又無害的方法可以試辦等。因此，我們至少要在訓練半年前就要作決策，沒有辦法在前 3 個月才跟各位委員報告，將要開始訓練了，要請委員們作什麼決策呢？所以有些作法請容許我們下級機關有自行作決策的空間，事後若有委員關心，願意了解，我們非常喜歡這樣做，今天我必須把心裡的話這樣講出來。詹委員中原：因為會主委之回覆報告與院會其他委員同仁之認知有極大不同，有關本院與保訓會決策權限劃分問題存在爭議，為免影響本院施政績效，請秘書長責成本院法規單位同仁研擬相關規則，提院會報告，共同遵守。

伍副院長錦霖：本人一向很少講話，老實說，每個人講的都有道理，但是就認知上，記得本屆剛開始，本人代理院長的時候，黃錦堂委員，趙麗需委員尚未到任，我曾經很誠䯮地向各位報告，我們一切的作為都是為了考試院要有亮麗的成績單，剛才有幾位委員都談到 ，明年我們就畢業了，到現在5年多以來，我們真的非常團結和諧，過去5年多的表現，大家自己內部或許並不是很滿意，但應該也交代得過去，外面對我們的評價應該不低。所以本人要很誠懇地拜託大家珍惜這份情緣，有什麼意見都可以談，請大家私底下再多溝通，看怎麼做最好。

詹委員中原：本席遵照主席副院長指示，委員與會應加強溝通，而且一開始委員的意見也

## 18．政府部門使用 NPM 模式之轉向與反省 102．11．28（262）

## 公務人員保障暨培䛦委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：

（1）规劃辨理102年度薦任公務人員晋升簡任官等剖練回流學習情形。

## （2）公務人員剖練進修法部分條文修正案業經立法院三謮通過。

文官學院辨理「臺灣公共行政問題論壇」，結合薦升簡訓練回流學習活動，規劃3場次分组論壇，並精挑細選討論子題，惟所傳遞之訊息似可再作補充，平衡或加強。以第2場次一政策執行之執行模式，有效運用公私合夥關係推動政策之探討，以及政府採用促参模式進行重大公共工程建設之探討等 2 項子題為例，雖均為新公共管理New public management理論之執行模式核心作法，然NPM理論在其發源地一歐洲之英國，因其缺失與問題過多，已被多數學術界人士強烈批判，甚至宣告死亡－NPM is certainly adieu，行政法人理論之可能缺失亦屬類同，2004年在瑞士Dubendorf市，甚至曾公投禁止政府部門使用NPM相關模式提供公共服務•文官學院為國家最高文官訓練機關，於跟隨西方公共管理理論辨理訓練之餘，應有能力明查其發展趨勢，甚至前瞻趨勢之轉向與反省，於討論過程中

[^111]加強補充機制，提供受訓文官正確完整之行政理念，並與時俱進，以提昇訓練效果。 ${ }^{158}$

## 19．重視軍人民，刑法素養102．9．5（252）

## 行政院人事行政總處人事考銓業務報告（張副人事長念中代為報

告）：102 年度「公務執行適用民刑法實務研習班」規劃辦理情形。
軍事審判法修正後，整個軍事審判制度改變，國防部目前跟法務部，司法院正進行規劃，且依公務員服務法規定，軍人為廣義公務員。今天報告看到人事總處對公務人員民，刑法素養之重視。請教：1．軍人執行公務相關事宜雖由國防部主管，但人事總處是否考量增加軍人對民刑法的了解，尤其在承平時間。2．另是否有機制讓法務部審檢系統，對軍隊事務更加了解，這部分請人事總處參考。 ${ }^{159}$

## 20．全面規劃地方機關政策轉介研習101．4．26（185）

[^112]行政院人事行政總處人事考銓業務報告（朱副人事長永隆代為報告）：辨理地方機關「政策轉介」及「跨域治理」巡迥研習。

人事總處因應地方政治生態改變而辦理「政策轉介」及「跨域治理」巡迴研習，切中要點且有其必要性。有關政策轉介（policy transfer），其特點為自願性而非強制性，為全球化系絡下之概念，目的為促進中央與地方相互連結，且藉用公私部門相互學習資訊，特別是跨國企業之經驗與啟示之交流。惟辦理政策轉介研習時應鳌清轉介之目的係全盤複製或效法？抑對未來政策的啟發？人事總處之方向正確，惟勿使政策轉介僅淪為中央政令宣導之工具，建議總處應有更正確且全面性之規劃。 ${ }^{160}$

## 三，䚯練職掌與分エ

## 1．提議將公務人員發展性訓練内涵情形改列討論事項

100．11．24（164）
公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：公務人員發展性訓練内涵情形。（本案經詹委員中原，高委員永光提議改列討論事項）

會此項報告係回應強化文官培訓功能規劃方案三之具體建議 （四），涉及多項法律，包括任用法第 17 條，陸遷法第 7 條及第 14條，訓練進修法第 2 條第 2 項及其施行細則第 3 條，第 6 條，尤其

[^113]與近來各界關注之人事行政總處組織法及立法院對會局培訓業務分工之附带決議相關，其所涉及事項之廣泛及複雜度應不只如此。3點建議：1．依原草案第 2 條第 6 項人事行政總處負責行政院所屬機關公務人員之訓練，進修，規劃及評鑑，但協商修正後變成進修與在職培訓發展之規劃，執行及評估，改變之原因與意義為何？又協商結果，公務人力發展中心及地方研習中心組織法僅負責在職培訓業務及其執行，與總處不同，條文分別規定之原因為何？中央與地方有此法規不同，未來執行面上將如何協調進行？2．發展性訓練定義界定會議人事局未派員參加，惟擬具書面意見認培訓業務分工架構圖已很清楚，人事行政總處組織法有關在職培訓發展之規定亦已明示，依法執行即可。但本席認為尚有深究之空間，所謂分工架構圖將訓練分為基礎，在職及發展性訓練 3 種，第 162 次會議會有關人事人員集中進行實務訓練一節，經協調後由會委託局辦理，但此委託應符合公務人員考試錄取人員訓練辦法第 3 條規定，不但目前分工架構圖尚不完備，且實際分工進行之運作，亦應依據法律重新討論。3．會於概念上努力說明在職訓練與發展性訓練之異同，其差別甚大，為何分工架構圖又標示未來高階主管在職訓練與發展性訓練課程應朝相互採認與抵免之方向規劃？似自我矛盾。本席認為人事行政總處組織法有關在職培訓發展業務之規定在分工架構圖之位置為何，尚有討論空間，且局上次未克參與討論，爰建議此案改列討論案交付小組審查。 ${ }^{161}$

[^114]由於當天局內有許多會議，所以無法派員出席，在此表示歉意，不過本局有提供書面意見，剛才詹委員已經提到重點，有關今天會所提報告，本局的初步意見是，由於公務人員發展性訓練之實施對象涉及全國各行政機關公務人員，為求訓練與任用能夠更緊密結合，本局認為無論在法制面或執行面，仍然有必要再作進一步審酌，我們會很快地再跟保訓會協調，讓方案確定之後，有助於機關之間的分工合作，以及未來方案之有效執行。至於剛才詹委員建議本草案改列為討論案後交付小組審查，本局建議可否由局會儘快進行協調，等二機關有共識意見時再由保訓會報院，以有助於討論之效果。
有關詹委員提到人事行政總處為何會有在職培訓發展之職掌，而公務人力中心，地方研習中心只增加在職培訓，個人在此要坦率地向院會報告，當初在立法院法制委員會協調人事總處與兩中心組織法案時，保訓會蔡主委，李副主委都在場，經過當場協商確定文字，至於如何在分工上更確定釐清，立法院通過人事行政總處與兩中心組織法案時也有作成附帶決議，要求人事行政總處於組織改造完成 1 年內與保訓會就相關訓練職掌部分作釐清，我們一定會遵照立法院三讀通過的決議來做。

詹委員提到上次有關人事人員在基礎訓練期間之外的實務訓練問題，依照公務人員錄取人員訓練辦法規定，實務訓練由保訓會委託各用人機關辦理，另外在保訓會100年相關訓練計畫明定，各專業人員如有施予較長期間之專業訓練者，在實務訓練期間，各該專業人員主管機關可以再集中訓練，所以委託是根據訓練辦法來委託，行政院所屬機關人事人員之主管機關為人事行政局，因此在法律上並沒有問題。
蔡主任委員璧煌：謝謝 8 位委員及顏副局長的指教，不過正如歐委員育誠所說，本案將來還要多方面的配合才有辦法來執行，用人機關的用人需求如果沒有提出來，不是選派真正要受發展性訓練的對象的話，成效必定會打折扣，而且不管公務人員是否願意進人此人事系統或人事主管機關對人事管理的配合，都必須做到調節供需之間的差異，才能使制度運作穩定。事實上，歐委員的大作，個人已經拜讀過，我們一定會朝此方向來做。
詹委員中原所提幾個問題，有關當天人事總處組織法案立法的情形，本來草案的文字是「對公務人員進修與培訓發展之規劃，執行及評鑑」，並沒有「在職」2字，在立委協調時因為我們擔心用「培訓發展」4字，會跟發展性訓練的意義產生混淆，所以本人徴求在場吳局長及顏副局長及立法委員的同意之下，將「在職」2字加進去，原因是任何訓練其實都要研究發展，不管是在職訓練，基礎訓練或高階文官訓練，都要發展，我們並不是用這個來定義發展性訓練，而是只用在於在職訓練的研究發展部分，因為公務人員的在職訓練本來就是人事行政局的職掌，進修也是其職掌，然後就是一個發展，也就是研發的意思，所

以後面兩中心組織法規就只有執行，而沒有發展，我們把政策發展層面放在人事行政總處本身，兩中心就是執行在職訓練，當時加進「在職」2字以後，大家都㝬然開朗，這樣就很清楚，會局與立法委員都一致同意將此修正文字放進法條裡面。其實當天立法過程，協調得非常順利，結果非常圓滿。

至於前幾天召開的界定發展性訓練內涵會議，本會是7日發出開會通知，人事行政局7日已經收到通知，我們是 9 日再次去電請局告知將派何層級人員參加，如果是吳局長來，我們當然非常歡迎，因為本人與吳局長可以作很好的對話和溝通，若是顏副局長來，我們也非常歡迎，因為顏副局長對這方面的業務十分內行。不過後來局是給我們書面意見，事實上局也算是參與，因為書面意見在會議一開始就宣讀，所以人事行政局雖然沒有人在場，但是局的書面意見非常清楚，就是直接贊同本案，表示發展性訓練內涵至為明確，只是後續的分工，會局要再作協調，因此人事行政局當天也有參與，書面意見並發放給每位與會人員，大家也都很慎重來考慮局的意見。至於分工架構圖方面，其實當時基礎訓練部分，我們是希望寫成考試錄取人員訓練，它是包含基礎訓練和實務訓練，一般來講，基礎訓練在文字內涵上也包括實務訓練，但是實務訓練本身又跨過在職訓練領域，兩邊可以互相通融，所以架構圖裡面雖然沒有畫，不過上次院會顏副局長列席表達意見，後來我們作很好的溝通，結果皆大歡喜，圓滿解決，一方面集中實務訓練兼具有錄取人員訓練的性質，另一方面也有專業訓練的性質，所以從本次委託人事行政局訓練的例子，加上政風人員也有集中實務訓練的經驗，我們一直在思考，想要改革落實實務訓練，因此在定位上，如果是包含在實務訓練裡面的話，它屬於保訓會的權責，如果是包含在在職訓練裡面的話，則屬於人事行政局或其他專業主管機關，所以分工架構圖容有再修正的空間，正如剛才何委員寄澎所言，隨著時空環境變化，法律都要適時作修改了，此方案有何不能改？我們也認為將來此分工架構圖必須重新作檢討，架構圖本身是否清楚周延地包括所有訓練，我們非常同意何委員寄澎的說法。另外，詹委員提到在職訓練與發展性訓練課程如何能相互採認或抵免問題，方才黃委員俊英，高委員永光也有提及，我們將來在會局協商中會充分討論來作調整，也就是說，我們不必拘泥於文字，課程，譬如說國文科從國小到國中，高中，大學課程都有國文，名稱一樣，內容卻不見得一樣，要發揮的功能也不一樣，高中的國文教法有升學取向，與大學教的國文並不相同。所以在中高階文官發展性訓練課程即使與在職訓練課程名稱相同，也有不同的講授內容和講授方法，目標也不同。將來在討論相互採認或抵免問題時應該從這個理念來協調是否有分工合作的可能性，正如黃委員富源所說，以良性的互動，嚴謹的態度來進行協調，將來真正的重點在於區別和互補，這才是我們應該

# 2．公務人員發展性訓練内涵情形改列討論事項 100．11．24（164） <br> 臨時動議：公務人員發展性䚯練之内涵草案一案，請討論。（註：本案原列公務人員保障暨培訓委員會業務報告一，詹委員中原，高委員永光建議改列討論事項，並經附議，爱移列臨時動議討論） 

決議：交全院審查會審查，並由高委員明見擔任召集人。

## 3．建請人事總處與保訓會共同研議鳌清組織功能重疊及調整 100．11．24（164） <br> 書面報告：有關行政院人事行政總處組織法等三法案制定案，業經總統令公布，報請查照。

立法院第 7 屆第 7 會期司法及法制委員會第 7 次全體委員會議審查行政院人事行政總處組織法等三項組織法草案，其附带決議建

做的事情，其實本人很期望將來保訓會的預算可以更多一點，如果能列入教育預算來考量會更好，因為這種教育訓練其實比國小，國中的教學還重要，我們所訓練的公務人員將來都要執行公務，執行公權力，為何文官訓練要侷限在 1 年只有不到 2 億的預算？既然資源投入國小，國中的教學上，而公務人員訓練也是法定的重要訓練，一樣同等重要，為何不能投入更多資源在公務人員訓練上面？
至於本草案是否改列討論案，如果各位委員覺得草案有進一步交付小組審查重新討論的必要，或者交由會局協商後再提報院會即可，我們都沒有意見，也能夠贊成，其實以後如何分工合作才是真正的重點。
關院長中：今天保訓會對於界定發展性訓練之內涵提出構想，大家都非常關切，本人也認為這是重大議題，因為公務人力要當成資本來看，一定要有發展性。發展性訓練的實施，是在公務人員從任用至退休之間所有歷程，包括陸遷，考績，薪俸與褒獎等，均應相互結合以發揮其功能，也唯有經過訓練，才能將其內化成為公務體系之實質內容。保訓會規劃之方向正確，但內容須審慎研議，爱附議將本案改列臨時動議，並交全院審查會審查，由高委員明見擔任召集人，本案並無時效，可以慢慢審查，並請人事局充分表達意見。

請行政院人事總處於組織再造完成後1年内與保訓會共同研商相關業務職掌，研議蔜清組織功能有所重疊部分，作出必要之調整一節 ，建議會與局適時將相關進度，進行方式向院會報告。

## 四，國際交流合作

## 1．期勉文官學院與聯合國卓越標準指標接軌 101．2．23（176）

公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：國家文官學院榮獲美國訓練與發展協會「卓越實踐褒揚獎」。恭喜文官學院榮獲美國訓練與發展協會「卓越實踐褒揚獎」。 1．會近期於訓練業務有諸多精進，並多次獲獎。在此提醒，聯合國之公共行政及發展管理部（DPADM）與經濟社會部（DESA）刻正跨部門推動公共教育與訓練機構之卓越標準（standard of excellence）指標，建議會持續努力，冀望未來能通過聯合國目前推動之全球性公共訓練機構認證（accreditation），使國際接軌更上層樓。2．所獲「卓越實踐褒揚獎」（Citation），Citation其意為何？請說明。162

## 2．請會仿效亞銀模式以延續 MOU 的成效並建議會成立各國治理模式與行政文化資料庫 102．1．24（223）

[^115]
## 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：推動國外策略聯盟與培訓國際化辦理情形。

文官學院國際化的成效，有目共睹，敬表肯定。1．請會思考將策略聯盟由目前離散式的MOU，轉而建構由會自創品牌，系統性的年會，再進而形成組織式的國際化建構，例如仿效亞銀模式，成立亞洲公共政策（Network of Public Policy）連結網絡的作法，以延續 MOU的成效。2．會報告提到各國治理模式的成效與分析，建議會成立各國治理模式與行政文化資料庫，例如將新加坡可攜式年金，紐澳部門執行長制度造成政府鬆綁，韓國總統制對行政文化與制度安排之衝擊等納入資料庫。3．會報告有關「大中取小」，其文字多來自於 game theory，意為最大傷害可能為考慮，選擇傷害較小的承受，與報告文義相反，建議調整。 ${ }^{163}$


#### Abstract

${ }^{163}$ 蔡主任委員璧煌：IHRD 班部分，事實上剛才高委員明見提到馬來西亞，越南，印尼等東南亞國家，或黃委員錦堂提到亞太地區國家，大概都是透過 I HRD 班來結合，除了有歐美國家訓練機構代表以外，約有 $40 \%$ 至 $50 \%$ 是亞洲國家，所以他們一直跟我們有來往，而且透過種子的散播，連續辦 2 年以後，今年是第 3 年，已形成互動網絡，像我們要探求其他國家資料時，就是利用分散在各國曾來台受訓人員，像美國 FEI 提供我們美國公務機關如何做考績，如何建立年金制度，都是透過這樣的網絡，取得聯繫來蒐集資料，目前大概已經跟將近 30 個國家的網絡來往，所以 IHRD 班還是我們對外的重要溝通管道，在有限的資源下，希望第一步先從這裡做起，最後目標如果能夠達到詹委員中原所說籌組自創品牌的年會，就是一個大突破，去年本會舉辦 ARTDO 年會，就是有這個企圖心，透過比較小規模的年會，累積經驗基礎，以期能逐步地達到詹委員要求的目標。當然，我們還是需要各位委員的協助，特別是高委員永光，高委員明見，黃委員錦堂，詹委員中原，一向對這一塊都非常重視，本會也需要這方面的資源，畢竟文官學院的眼光寛度還是有限，而各位委員經常參與國際場合，請在此方面多多給我們指導，在此誠摰提出請求，如果有這様的小組或是機會，請各位委員多多協助我們。


## 3．儘早進行邀請國際人士並備妥腹案 102．6．13（240） <br> 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：規劃辦理 2013 公務人力資源發展國際研討會情形。

正統外交以外，文化外交，醫療外交，農業外交及保訓外交均為大環境中之重要一環，甚為重要，肯定會此方面之成就。上週本席參加世界行政科學會議（IIAS \＆IASIA），法國行政學院院長Mme Nathalie Loiseau同時與會，據悉她至今尚未接獲 2013 公務人力資源發展國際研討會之正式邀請，其建議可直接與其辦公室連繫，較有效率。目前已6月中，為免作業不及，建議會儘早進行並備妥腹案，以應替代之需。 ${ }^{164}$

## 4．公務人員培䚯國際交流合作辦理建議100．9．22（155）

至於剛才特別提到科威特，我不敢大聲說是因為他們希望能委託我們訓練，我們雖大膽承諾，但是外交部一再強調，在未解密之前，怕引起高度的政治敏感性，只能在此口頭報告，其他内容不便奉告，其實我們已經至少簽訂了 MOU，事實上大陸方面也有這様的要求，我們還不敢答應，因為這個牽涉到兩岸關係高度敏感性，恐怕要陸委會點頭同意才能進行交流。
${ }^{166}$ 蔡主任委員璧煌：詹委員中原提到保訓外交部分，前年我們去德國受訓參訪，駐德大使魏代表就曾說過，他們很少有機會能夠進到總理府及政府機關，正因為本會送高階文官去參訪受訓，所以他們才有機會進去，這就是訓練外交，我們自己也期許應該要扮演這樣的角色及功能，像美國的 FEI，還有其他好幾個國家的行政部門，過去我們的外交人員大概都不太容易能接镯到的，就是因為訓練的交流，才能有所互動，我們也會更努力並期許自己，可以增進對外的交流，不管是訓練或外交方面，都能夠著力。至於邀請法國行政學院院長 Mme Nathalie Loiseau 的部分，其實我們事先有聯絡，等對方首肯以後才會敲定行程，在 5 月 17 日已正式發出邀請函， 6 月 10 日收到外交部的確認，對方已經收到正式函件，然後我們會正式開始敲定行程，其實在行程安排上我們已有一個的默契，事先都有講過，只是現在以正式函文，透過外交部在聯繋當中，感謝詹委員幫忙及提醒。

# 公務人員保障暨培訓委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）：推動公務人員培䚯國際交流合作辨理情形。 

會報告内容豐富，對於推動公務人員國際培訓交流與合作之努力，值得肯定。謹提幾點意見供參：1．舉我國參與WHA所遇之阻礙為例，說明我國與國際社會進行合作，交流等連結之困難性，會之工作方向與領域，亦充滿與國際接軌之艱辛挑戰。為整合資源，建議會對於高階文官培訓飛躍方案，薦升簡任官等訓練之國外培訓課程安排，可與委員之國外參訪進行連結，俾使國外參訪所建立之關係與會相關國外研習共享資源。 ${ }^{165} 2$ 。會積極拓展與ARTD0，IFTD0等國

[^116]際網絡之交流，乃難得之成就，應繼續保留並努力捍衛，惟未來拓展國際交流時，建議可採「大中取小」策略，由簽訂個別MOU先行，逐步進展，以突破政治因素等不必要之阻礙。3．建議參與高階文官培訓方案及晉升官等訓練之國外培訓者，參加國際接軌之認證 （accreditation），如：聯合國推動之歐洲協會公共行政課程（EAPAA）認證，不但可精進公務人員之培訓，並可取得更多與國際聯繫之機會。

## 5．國家文官學院與波蘭國家行政學院簽訂學術交流合作備忘錄及辨理國際 HRD 研習班活動情形 100.10 .27 （160） <br> 公務人員保障暨培䚯委員會業務報告（蔡主任委員璧煌報告）： <br> （1）國家文官學院與波蘭國家行政學院簽訂學術交流合作備忘錄情

形。

## （2）辦理「2011 年國際 HRD 研習班」活動情形。

肯定會國際交流之成效，可圈可點，具國内指標作用。1．會與波蘭國家行政學院簽署學術交流合作備忘錄（MOU）及「2011 年國際 HRD研習班」二項活動之成效意義可合併思考。尤其，MOU後續不應侷限於框架式的舉辦會議或學員之交流，而更應參考波蘭國家行政學院之發展成長模式。舉波蘭舉辦之歐盟 27 國文官學院院長會議為例，各國文官培訓機關可透過此平台交換意見，汲取經驗，相互學習，其運作基礎為史特拉思堡宣言，並利用維基檔案等資料促進學院之運作，建議會可參考其技術。2．建議會學習波蘭國家行政學院之企圖心，以波蘭國家行政學院為連結媒介，並藉HRD班為基礎，舉

辦亞洲區的國家文官學院院長會議，進而擴展至全球架構，以擴大簽約成效。 ${ }^{166}$

## 6．建議成立跨院部會小組辦理國際交流事宜 101．3．1（177）秘書長工作報告：考試院100年度工作檢討。

100 年本院辦理與國内，外人事考銓保訓學術團體（組織）互動聯繫，十分頻繁，邀請波蘭，匈牙利等國貿易辦事處代表來院演講，委員亦至捷克，匈牙利等國考察，保訓會也邀請波蘭文官學院院長等參加國際人力發展研習班或研討會，其間似可見一可循之關係脈絡，爰建議秘書長研議成立跨院部會之專案工作小組，統籌規劃辦理年度相關交流互動事宜，俾能擴大成效。 ${ }^{167}$

[^117]
## 挒，綜合行政業務

## 1．追蹤法案審議進度 101．2．9（174）

## 秘書長工作報告（黄秘書長雅榜報告）：研訂本院暨所属機關101年

度立法計畫情形。1．報告有關計畫目錄備考欄，對於法案之掌握有其參考性，惟對於不同法案提出之備考欄資訊，文字記載表達標準並不一致，建議調整内容，俾利参考。2．各法案於立法院之審議進度不一，建議將各法案之前一會期審查情況及意見載明，俾查對參考。 ${ }^{168}$

## 2．考試委員陳情案回復處理方式 102．1．3（220）

## 秘書長工作報告（黄秘書長雅榜報告）：徐素芬小姐等致全體考試委

員陳情信之後續處理情形。歷次地方特考相關陳情案，本院處理模式皆相同，且部與本院意見尚未正式協調一致，過去委員曾對此表示意見，又陳情人係向考試委員陳情，卻由部回復，是否有當？建議此類陳情案應經院幕僚作業後，交由值月委員決定如何回復。169

[^118]
# 3．102年預算凍結因應102．1．17（222） <br> 秘書長工作報告（黃秘書長雅榜報告）：本院主管102年度預算案立法院審議結果。 

本院主管102年度預算遭立法院凍結一節，相關因應措施為何？${ }^{170}$

## 4．建請委外研究者慎思採取「新後管理」模式架構102．4．25（233）書面報告：本院研究發展委員會案陳101年度委託研究專題「職務分類制架構檢討改進之研究」及「公務機關團體績效指標建構之研究」兩項報告一案，報請查照。

報告所述文字，並未真正針對不同陳情人問題作具體回應，如果本席是陳情人的話，會覺得這又只是一個「官樣文章」「流於形式」，建請改進。

關院長中：2 位委員意見請秘書長參考，研究改進辦理。
${ }^{170}$ 黃秘書長雅榜：詹委員中原提到本次預算案在立法院審查通過的決議，本院如何因應一事，其實當時本人亦參加朝野黨團協商，不過因為待協商的各部會的預算案還很多，以致本院部分大概不到 5 分鐘就完成協商，所以對於相關決議，並沒有時間可以進一步的說明。王院長說這些讓各部會參考，不過各機關對於立法院所作決議或附帶決議，有能力做到就儘量做到，沒有能力做的部分，譬如說考試委員人數，提名權在總統，則須尊重總統的職權，只是有些涉及到預算凍結，本院必須對決議內容有所因應，並向立法院提出報告後才能解凍，這個部分就必須加以處理。今年預算案審查雖然刪減1千4百多萬元，但是委員座車 5 部通過 4 部，出國考察費用也有一些刪減，不過整體來說，應該還算是可以接受的範圍。

關院長中：剛才秘書長提到立法院凍結本院相關預算，其實僅是一種，希望我們有所回應，按照他們的建議有所處理，並不是很嚴峻的要求；提出來以後，我們處理了，他們才會覺得意見受到重視。謹向院會補充報告。

謹就「職務分類制架構檢討改進之研究」報告，提出4點提醒： 1．基於學術倫理，受訪者應採匿名方式處理，俾利問題之發現較為客觀。2．本報告結論提及「本研究所採取的研究方法論，是『典範論』，是新公共治理典範，當典範發生移轉，在產生新典範時，本研究所提出的方法將不再適用 $\lrcorner^{\circ}$ 是以，委託研究者在此架構下雖提出許多積極性建議，惟此僅具暫時性。此外，該研究結論又言：「未來後續檢討職務分類制度時，可特別對於新公共管理模式造成的問題，作進一步的分析。」既屬暫時性之建議，亦為單面向之結論。 3．從公共行政觀之，嚴謹度似可再酌。「新公共治理」與「新公共管理」兩者並不相同，本報告採取之立論觀點，係指何者？而且全文交互混用，最後結論架構又是新公共管理，而前文則為新公共治理。學術上，對於新公共治理之定義尚未明確，惟本報告卻以此架構進行論述，爱建議重新敕清其定義。4．英國前首相佘契爾夫人於 1979年採取新公共管理模式，近日佘契爾夫人去世，部分民眾卻上街慶祝，顯見對於新公共管理模式之執行結果持保留及批判態度，建請審慎思考。

## 5． 102 年總預算案删除「人事科目」之交通補助費，但「業務費」項下交通車經費未被删除，各機關目前實際執行情況

 102．9．12（253）銓敘部業務報告（張部長哲琛報告）：中華民國全國公務人員協會申

## 請爭議裁決案辨理情形。 ${ }^{171}$

3 點意見請部說明：1．立法院審議 102 年度中央政府總預算案，決議删除「人事科目」之交通補助費，但「業務費」項下交通車經費未被删除，各機關目前實際執行情況為何？2．行政院於本年 2 月以通函方式限制，並溯及追繳搭乘交通車同仁 1 月份費用一節，有待商榷。茲以未事先告知，致使同仁丧失判斷與選擇權利，對當事人而言不盡公平，而追繳似有不妥，惟報告並未明確說明，行政院對追繳爭議之回應。3．部依法所組之裁決委員會，已於本年7月22日及 9 月 10 日，就雙方爭議重點召開會議進行討論及裁決，其結果為何？於本份報告中完全未有說明似有所不足，請部說明。

## 6．宣導「詠晴園」之命名由來102．4．25（233）

行政院人事行政總處人事考銓業務報告（葉参事瑞與代為報告）：涉外專業園區「詠晴園」（Sunny Park）揭牌及啟用。

「詠晴園」之意境甚美，請總處說明其命名由來。172

[^119]助經費 50 萬建置，英文名稱 Sunny Park，是希望它能陽光一點，有比較正面的思維與意涵，命名由來將請研習中心適時向詹委員報告。

## 玖，其他有關報告

## 一，考察報告

## 1．100年澳洲考察報告101．1．12（171）

詹委員中原報告：100 年度文官制度國外考察—澳洲考察報告一案。另提書面資料供参。 ${ }^{173}$

去年12月2日本席前往澳洲考察，報告共分三個部分：拜會機關及人員，重要人事制度，澳紐政府學院。在拜會機關及人員部分，有駐外的澳洲代表林代表炂焕，現已調回外交部服務，還有雪梨經濟文化辦事處李處長宗芬，墨爾本經濟文化辦事處翁處長瑛敏。也遇到葉僑務顧問等人，以便了解澳洲整個情況。在政府機關方面，拜會澳洲公共服務委員會，其實他們並不是委員制，應該是一般正常的組織，可說是公共服務人事部，另也參訪維多利亞州人事廳 CEO；學校機構則有澳洲國家大學（ANU），拜會校長，副校長等人。

有關重要人事制度部分，本席的最大感想是我們由前任人事部長陪同拜會現任副部長，當本席跟對方說，我們現在還有人事一條鞭制的公務體系，他們簡直不敢置信，因為就像剛才提到訓練機構一樣，現在他們已經由公私部門來合作，所以我們有很多的現有制度，不能用我們腦筋裡的既有架構去套用世界其他國家目前轉變的情況，否則是很危險的。其次，本席並沒有把澳洲的人事制度情況全部都带回來，不可能全盤移殖，個人也不接受，但是可以作為我們研議人事制度時的參考。

[^120]接下來要報告的是部門執行長制度，Secretary 在許多文獻上是翻成常務次長，但是其實這是另外一個制度下的運作方法，基本上他既不是常務次長，也不是政務次長，而是整個澳洲文官制度的核心，運作的樞紐，基本上 Secretary 的來源是跟市場公開互動，競爭所得到的結果，他的工作是政策諮商，有點像政務次長，但是公共服務提供，則又有點像常務次長，然後又要管横軸的善治，所以他既不是常務次長，也不是政務次長，本席所下的名詞是部門執行長，而執行長就是新公共行政管理的 CEO，按照他們的公務人員法，在每一部門成立以後就一定要有一位部門執行長，部門撤銷時，執行長辨公室自然就撒銷，總理可以委任一人來擔任部門執行長，他可能來自於民間公司，來自於文官體系，合約為5年一聘，中途可以解䀻。目前澳洲共有 30 個部， 17 位執行長，如衛生福利部有 3個部長，分成健康部，精神與老年健康部，原住民健康部，合起來成為衛生福利部，然後有一位 Secretary 負責。

另外，有關高階文官 SES 制度是從1984年開始建立，主要是根據公務人員法第 22 條，從市場甄聘來的高階文官也算是公務人員，所以他們並没有國家統一考試的概念，而是全部下放到各部門自己處理，具有充分的弹性，本席強調個人並没有説我們要比照充分彈性放寬，可能要看國情。他們的 SES 從2002年至2003年開始，SES名額大幅度增加，但是主要是為了因變全球危機，移民問題，國際環境，目前高階文官 SES 是由文官體系和市場共同競爭進入，這也是本席一直關心我們花那麼大的心力去建立高階主管特別管理制度，改變現有制度，但是 OECD 國家 SES 的㢸性即市場的機制，我們

並没有納入草案裡面，如此一來，有無必要這樣大費周章，然後去變動，製造原有人事體系内有一批人為高階主管，有一批人又是另外一個制度的對立，此感想與大家分享。

關於澳紐政府學院 ANZSOG 的定義，它既不是政府機關，也不是民間機構，而是一個 business company，但是裡面的股東有 10 位國家代表，包括聯邦政府的代表，地方政府代表，與 16 所學校共同合起來變成股東會，這樣的運作可以是說網路的文官管理學院，基本上要找國家級訓練機關是找不到的，也找不到固定的院本部，完全是網路治理與資源整合的概念，如果我們文官學院要充分借用，與民間大學或訓練機構，公司合作的話，倒是可以參考研議這樣的運用。

在參訪過程裡面，首先本席要報告高階文官訓練課程，包括執行研究員計畫（EFT），實現戰略領導計畫（TSL），執行公共管理碩士計畫（EMPA）。詳細内容請參閱資料。其次，有關國際訓練課程，包括太平洋執行計畫（PACE），澳洲和印尼的領導和管理計畫 （AILMP），中國大陸，澳洲領導培訓計畫（CALP）。第三是行政論壇，進行的方式也是個案教學，主要講師有哈佛大學，倫敦政經學院等。基本上，在參訪時，對方給我們正式的稱謂中華民國考試院，本席覺得 ANZSOG 本身有不同的運作方式，我們在接觸時，不但可以參考其文官訓練方式，在當地環境之下，也可了解該國的治理模式。

## 2．101年菲律賓及新加坡考察報告102．2．7（225）

詹委員中原提：101 年文官制度國外考察—菲律賓及新加坡考察報告一案。另提書面資料供参 ${ }^{174}$ 。

本席在去年 12 月 20 日至 28 日到菲律賓及新加坡考察，於今日院會提出考察報告，特別聲明本次報告全部以中文撰寫，大家都可以看得懂，但是篇幅變得多一點，長達 17 頁，整體的架構是文官訓練，績效考績，俸給及退休制度四大部分。考察的旨趣是本席一直在思考怎麼會有一個行政強國新加坡的興起，又怎麼會有一個本來是行政強國菲律賓的衰退，於是想要作二者的比較，也是整個研究的旨趣。在考察過程中，本席蒐集到許多相關資料，在本報告第6， 7 頁裡面，確實也得到證明，在考夫曼分析政府績效測量體系當中，菲律賓在所有 6 個治理指標等級，從1996年至2006年，都是不斷地在下降，新加坡除了第一項指標「責任」之外，其他指標等級則都是在上升，由此可見本席研究旨趣的合理性及其考察了解之必要性。由於目前我們正在推動年金制度改革，所以本席在安排考察行程時，另一個研究旨趣是國會議員如何與行政部門相互配合來推動人事政策。

就考察報告整體的架構内容分別作以下說明：首先，在菲律賓的部分，本席有拜訪菲國參議員 Aquilino Pimentel，與菲律賓大學教授，行政學會理事長 Alex brillantes 見面，拜會馬卡蒂大學教授及研究團隊，並到專門研究行政制度及中央與地方關係的皮門

[^121]特爾中心參訪。在新加坡部分，本席有參訪新加坡文官學院（CSC），與公共服務署官員見面，並與新加坡人民行動黨執行理事及波東巴西選區國會議員作深度的交流，最後則參訪南洋理工大學。

主要的参訪心得，因為本次考察的主旨是研究一個國家的行政績效為何會興起及衰退，所以下面幾個建議，有些是我們要避免，有些是可以學習的地方：

一，在菲律賓訓練制度上，其文官委員會在1990年發表一個備忘錄 NO． 20 ，給予相關單位職權去批准他們自己的訓練與發展計畫。

二，菲律賓公共部門的升遷機會與私部門相比要慢的多，因此也無法有很好的績效。

三，菲律賓的行政文化，黨派之爭及政治干涉，在公務人員體系及行政文化中根深蒂固，此應為行政衰退的重要原因之一。

四，菲律賓在2009年約有一萬個職位是由總統來決定，包括永業制的公務人員，嚴重受到政治庇護，破壞文官體系，這樣的職位數量還在增加之中。

五，菲律賓公務人員的俸給分為 33 級，總統也放在俸表裡面，列為第 33 級，在附表可見，總統俸給為第一級公務人員俸給 11.3 倍，我國總統的俸給是委任第一職等公務人員俸給 16.7 倍，但是每一個俸等與職位數量有結構性的分配，如總統為 1 人，一俸等職位有 23,677 人，所以本席建議可研究俸給高低的倍數，以及每一個俸等的薪水與職位數量分布與文官績效相互之間比較關係為何。

六，針對新加坡部分，本席手上有拿到公共服務署給的資料，不過並沒有附在報告裡面，因為每份資料上面都有限制翻印，拷貝使

用，其實資料内容有更深入的規範，比方新加坡公務人員沒有任何職務保障，每一個年龄階段都要做潛力門檻的評估，如果一位公務人員到 35 歲時，其潛力門檻仍低於副常任秘書的話，就會建議他離開公職。

七，新加坡實施崗位輪調制度，對於公務人員而言，是沒有任何選擇權的，安排你調到哪裡就調哪裡，為強制性的崗位輪調，也許值得我們參考。

八，在退休制度方面，其提撥率是隨著年齡分成 6 個不同等級作不同的提撥，本席不知道是年輕時提撥較多或年紀大時提撥比較多才正確，但是新加坡是年輕時的提撥率比較高，年紀大時提撥率比較低，我們推動年金制度時，銓敘部可以思考。尤其我們現在要推動所謂第三層年金，他們對此會有不同的金融投資，對於各個不同的帳戶，即所謂普通帳戶 OA，醫療保險帳戶 MA，特別帳戶 SA，退休帳戶 RA 等，都會依照年龄不同而有不同的投資比例，本席覺得這個部分比我們年金設計來得細緻化很多，值得參考。譬如說我們也隨著年龄不同而有不同的提撥率，到底是年輕時的提撥率較高還是年龄大時的提撥率高，本席曾請教過幾位社會學及經濟學教授，大家討論的結果不太一致，值得我們再作研究。

九，新加坡考績制度分為 A，B，C，D，E5 等級，他們有設定各等級比例，與我們的特優，甲，乙，丙，丁等相似，但是如果他們的人員得到 D 級考績，自我反省檢討的日期只有 6 個月，也就是說，如果在此期限内未改進的話，就要辭退，個人覺得我們的制度比他們寬鬆很多，也許值得我們參考。

十，在俸給制度方面，在公共服務署所給的文件資料上，開宗明義就說，公務人員的俸給水準必須與私部門相結合，並舉會計部門為例，政府部門的會計人員俸給必須與私部門相結合。其次，一般人員的薪水分成二部分，一是固定薪，與市場薪資結合；另一是變動薪，也就是獎勵紅利（Growth Bonus）即與每年的經濟成長相結合，如果經濟成長表現好，獎勵紅利會提高。第三，就是本席一直非常反對民粹式的假平等，只是我們在人事政策改革時有無勇氣提出來說那樣是民粹式的假平等，全部齊頭式的平等是不對的。事實上，新加坡在各部門的 Growth Bonus 都不一樣，所以公共服務署官員特別舉例說，一位在經發局工作的人員與一位在靜態部門工作的人，薪水是不一樣，但是大家對於這樣不同的新水，都完全可以接受，這個叫作「差異性的真公平」，本席覺得這也許是他們成為行政強國的主要原因。

最後，從報告第 19 頁開始附上一些參訪照片，有跟菲國參議員，法官，教授等一起舉行會談的照片，菲律賓大學教授，眾議院立法局人員，文官學院人員，國會議員等合影。此外，本次考察個人沒有接觸任何一個駐外單位，因背後有特別的考量，所以完全沒跟駐外單位人員接觸。以上報告，敬請各位參考指教。

## 二，其他報告

1．建請權衡作法，審慎考量公務人員考試錄取基礎訓練有關行政與技術類科分流辨理制度之合理及適當性 102．6．13（240）詹委員中原提：自101年度以來，公務人員考試錄取基礎訓練有關

行政與技術類科分流辨理制度之合理及適當性，即受理論及惯務界關注及討論。其關係我國初任公務人員之「教育」「䚯練」方向及目標，更涉及整體行政文化形塑及行政效率起落，應予嚴肅正視。爱建請權衡作法，審慎考量一案。另附書面資料供参。

本臨時報告案係個人長期關注的議題，在院會也曾經討論過，對於基礎訓練的分流，首先作幾個背景說明：其實長期以來教育諸練的工作，蔡主委是教育專家，個人就教成分比較多，有關基礎詳練分流的好處及其績效意義，個人一直不太能多完全了解，除了老師教學比較方便，及格率比較高以外，其他還有何績效，本席則是模糊的，反而更憂心其副作用及可能產生之負面影響與破壞。其次，本席㴊好藉著上行政院行政管理研究班的課程時，作過立意性的調查，透過班上行政及技術類人員的討論，並請教過政大教育學院教授，院長，寫成本臨時報告案。

就案由說明本身來講，本席要說自己有深刻了解到教育與訓練之不同，我們的名稱為基礎訓練，可是個人不太完全把此基礎訓練當成只是像汽車駕駛訓練班的訓練，它應有教育的成分在裡面，因此本人提到「能力分班」的問題，當然我深刻了解能力分班與分流詳練是不一樣的事情，但是也不覺得二者完全不同，最大的差異是說，能力分班在教育或䚯練之前，其過去成績背景上即有落差，所以如果我們認為要分流䚯練，技術類人員在大學的成績是比較好，則其分流訓練的反證就是行政類人員成績是比較差的，標籖理論就用在行政人員身上，而不是用在技術人員身上，這是相反的悖論。如果我們是重點放在能力分班的話，請再注意差異授課，對於教育

理論的適用，它是行政知識能力之高低問題。當然除了教育理論以外，還有行政學及組織學的憂慮。

在前述背景之下，E．C．Tolman 曾提出潛在學習（Latent Learning），不管對行政類人員或技術類人員，他會有自我學習的效應，無論是自我的膨脹或貶抑。其次，它會造成標籤理論，不管是來自於同儕學員還是文官學院所給予的標籤，自己會覺得有比較強的行政知識能力，或者不適合學習行政類知能。再者，如果保訓會認為規劃訓練課程非常適當，所有及格人員的基礎教育應該共同學習，若是能力分班，當差別教育之後，按照清華大學謝教授的調查，其訓練成績差別會更大。最後，在教育理論上，Ron Miller 提出全人教育（Holistic Education），剛才本席也強調過，基礎訓練不完全是汽車駕駛訓練而已，它應該給所有考上公務人員之學員介紹全觀的文官文化與完整的政府環境系絡，而不應該任意切割或者片面性的，這樣對初任人員未來公務生涯發展是不利的。

就行政理論來講，我們對於所有的組織成員在踏進公職的時候，所留下的 Gareth Morban 所提「組織意象」（Images of Organization）是什麼？是分工切割，組織像機械，只要放好位置，不必互相互動，以為這樣就可以讓組織效率提升。其實他忽略掉其他 7 種隱喻（metaphors），譬如說組織是一個有機體，組織是社會實體文化，這些都需要互動，如果在訓練時就讓學員認為組織只是 Machines，係韋伯所說的官僚體系，對於其他面向的傷害，在做分流訓練時必須加以評估，而且應該要清楚知道。

另外，行政學者如 Craig Carroll，Jane Dutton 等人分別提出

組織意象會影響後來對組織認同感，組織成員精神，組織自我認知，自我行為規範及準則，內部員工互動之表現，比如說行政人員將來怎麼跟技術人員互動？如果一開始就告訴他們是不一樣的，也不必互動，將來會深化原本就存在之直線（lines）與幕僚（staffs）的衝突。

因此，基於以上的分析及考慮，不管從教育學，組織學或行政學來講，個人實在不知道除了及格率提高，教學比較方便，相同類科學員可相互取暖以外，還有什麼技術上之考量，所以本席覺得不應該用技術層次水準考量而取代或忽略分流訓練對組織文化及行政效率面所形成的負向破壞。當然個人知道保訓會目前只是在試辦，但對於前述理論悖逆之實質效應，應該再作評估考慮。謹提供個人淺見，請保訓會參處，並供院會討論。

決定：請公務人員保障暨培訓委員會參處，並於評估報告完成後提報院會討論。

2．澄清更正媒體報導立法委員誤解本人民國99年之日本，韓國有關高階文官制度考察報告內容102．1．10（221）

詹委員中原提：世界若干先進國家將高階公務人員管理訂定為一項特別人事行政制度，雖此種制度在 OECD 國家甚為普遍，但亞洲國家中，僅韓國在 2006 年開始實施。邇來有關媒體報導立法委員誤解本人民國99年之日本，韓國有關高階文官制度考察報告內容—案，茲澄清更正：其一，誤認附錄韓文資料為本文，以致其無法瞭解報告內容。但事實為韓文摘要重點已撰寫於本文中；其二，配合訪談實

際需要及節省翻譯篇幅，部分報告内容雖以英文呈現，但實質政策参考功用並未有絲毫減損。故針對本次考察經費支出之效益，本人深感對得起國家需要及社會人民期待。然此事件已影響考試院及考試委員形象，故將其所引發之議題特此報告，以提供本院未來推動業務之参考一案。另附書面資料供参。

附錄一，考試院第 11 屈第 233 次臨時報告：提案適度提高「専技人
員特考牙體技術人員考試」實地考試平均成績占總成績之比例

考試院第 11 屆第 233 次臨時報告
102．4．25

| 案 | 高委員明見，胡委員幼圃，詹委員中原，李委員選，李委員雅榮，蔡委員式淵，高委員永光，張委員明珠，邊委員裕淵，趙委員麗雲，黃委員俊英，黃委員錦堂，浦委員忠成，歐委員育誠，蔡委員良文提：自98年1月23日牙體技術師法公布施行迄今，已分別於 99 年至 102 年 2 月 2 日舉辦 4 次專技人員特考牙體技術人員考試，而今年（102）年 7 月 27 日至 30 日將舉辦最後一次考試。惟查牙體技術人員業務範圍確實偏重實作技術層面，成品尚須經牙醫師或鑲牙生認可，至於口腔內的牙齒醫療，亦須由牙醫師作最後把關工作，以保障人民健康權益。鑑於牙體技術人員非本科系畢業，但具有豐富的實務經驗，為甄選優秀適格的現職從業人員繼續服務社會，有關現行考試總成績計算方式，是否得適度提高實地考試平均成績占總成績之比例？以免使長年從事實務工作且具優秀技術人員喪失服務工作之權益，請參處。 |
| :---: | :---: |
| 說 | 一，本項考試應考人係於牙體技術師法公布施行前即已從事牙體技術業務一定年資；依牙體技術師法第 12條規定，牙體技術業務指從事口腔外牙醫醫療用之牙冠，牙橋，嵌體，矯正裝置，義齒之製作，修理或加工業務，不同於聽力師，語言治療師等醫事人員，牙體技術業務偏重實作技術。故為拔擢適格之特種牙體技術師執行業務，不得於口腔內執行印模，咬合，採模，試裝，裝量或其他醫療業務，是以牙體技術人員係依牙醫師或鑲牙生指示執行業務。也不同於聽力師，語言治療師等醫事人員，牙體技術業務偏重實作技術，成品尚須經牙醫師或鑲牙生的認可。 |


|  | 二，有關現行占分比例，牙體技術師筆試 4 科，實地考試 2 科，成績平均計算，則實地考試成績占分為 $33.33 \%$ 。而牙體技術生，筆試 2 科，實地考試 2 科，成績平均計算，實地考試成績占分 $50 \%$ 。 <br> 三，針對牙體技術師，由目前之 $33 \%$ 對 $67 \%$ 之比例，倘調整為實地考試對筆試考試占分比例為 $70 \%$ 比 $30 \%$ ，則其試算及格率， 99 年度由 $28 \%$ 升為 $60 \%$ ， 100 年度由 $25 \%$ 升為 $63 \%$ ， 101 年度由 $44 \%$ 升為 $78 \%$ 。針對牙體技術生，由現行的 $50 \%$ 對 $50 \%$ 的占分比例，倘調整為 70\％對 $30 \%$ ，則其試算及格率， 99 年度由 $50 \%$ 升為 $60 \%$ ， 100 年度由 $24 \%$ 升為 $48 \%$ ， 101 年度由 $37 \%$ 升為 $60 \%$ 。由此可見未來若歁酌考試等別，性質分別考量予以適度調整實地考試成績筆試考試的占分比例，確實有助於提高其及格率。 <br> 四，有鑑於上述調整比例後的試算及格率的分析，考選部於101年10月24日邀集產業學各界召開研商會議，與會人員均認為本考試成績表與應考人執業能力最為相關，乃擬定修正牙體技術人員特考考試規則第 11條，提高實地考試占總成績比例為 $70 \%$ ，以確實反映應考人核心執行能力，並提高考試之效度乙節，可供參考。 <br> 五，憲法第十五條規定人民之工作權應予保障，為延續這些長年從事實務及優秀技術人員的專業技能，適度提高實地考試平均成績占總成績之比例以保障其有繼續服務工作的權益。 |
| :---: | :---: |
| 擬 | 擬提報院會後，建請考選部參處。 |

# 澳洲公部門人力資源管理 <br> －部門執行長，高級文官與文官訓練 

## 目 錄

壹，前言 ..... 246
武，背景與環境因素 ..... 246
参，理論基礎－新右派主義 ..... 246
肆，澳洲重要人事制度 ..... 247
一，澳洲政府概況 ..... 247
二，部門執行長（Secretary）制度 ..... 249
三，高級文官（Senior Executive Service，SES）制度 ..... 253
（一）擴大開放私人企業取才 ..... 255
（二）SES 人數增長 ..... 256
（三）SES 的服務意願降低 ..... 257
（四）SES 的薪資彈性化． ..... 257
四，各機關首長自行負責甄選人員高級文官 ..... 258
伍，澳紐政府學院（The Australia and New Zealand School of Government ，ANZSOG）概況 ..... 259
一，組織 ..... 259
二，人事 ..... 260
三，課程 ..... 260
陸，結語 ..... 262

## 壹，前言

在全球化潮流下的激烈競爭中，世界各國無不將政府改造列為施政的重點，不僅組織員額要精簡，更須有效激勵與運用人力，其中彈性用人制度的提出即為其一，各國積極推動各項文官制度改造工程，澳洲政府也在1980年代全球行政革新與政府再造風潮下，對傳統文官制度亦進行了大幅的變革。

## 贰，背景與環境因素

1970年代末期，由於政府部門的人事支出，占政府預算的比例極高，因而出現彈性運用人力的主張。特別是當時的公共選擇理論與代理人理論等的出現，更在學術上提供政府再造的論述基礎。再加上由於全球化的趨勢，促使公部門逐漸注意並師法私部門所採行的彈性人事管理制度。

從財政因素觀之，由於政府的稅收逐年減少，導致預算赤字日趨嚴重，肇使政府為能減少人事經費的支出，必須採取彈性用人的措施以資因應；其次 ，從組織的角度而言，過去僵固性的官僚組織之效率與效能為人所詬病，故而欲提高公部門之生產力，須引進彈性用人制度；再者，就經濟因素而言，由於代理人理論的興起，公共事務是可以交由非經正式任用之人員來完成，促使政府設計更為彈性的人力進用制度，獲致高素質之專業人士，以完成政府之目標。

## 參，理論基礎－新右派主義

新右派主義的崛起與凱因思主義的失敗有著密切關係。二次大戰之後，許多資本主義國家為因應戰後重建之需求，遵從凱因思主義的理論，擴大公共投資，維持充分就業與福利國家體制，造成其公務人力呈現持續成長的現象。1970，80 年代，公共投資的增加，除了增長政府本身的權力之外，也同時促使通貨膨脹更為嚴重。通貨膨脹與經濟停滯同時出現，並且遲遲無法獲得改善，致使凱因思主義在這些國家開始失靈。而石油危機帶來的油價攀升 ，則是壓垮凱因斯主義的最後一根稻草。1979 年柴契爾夫人所領導的保守黨
，在英國選舉獲得勝利，次年雷根在美國也贏得總統大選，這兩位領袖分別在英國及美國，開始擺脫凱因斯經濟模型的思維，轉而大刀闊斧地推動新右派的各項政策，以減少財政赤字的負荷與避免政府失靈現象。採取措施有：1．緊縮公共支出；2．對於財政與勞動市場的去管制化；3．員額精簡，根據 Denhardt and Denhardt（2006：403）的看法，NPM 的共同基本價值就在創造一個具任務導向，分權化和誘因制度之彈性公共組織和更負責任的政府間網路，以達成結果導向治理的承諾。

## 肆，澳洲重要人事制度

—，澳洲政府概況
據澳洲外交及貿易部 2011 年 7 月公佈的澳洲 2010 年及 2011 年貿易統計 （參見圖一），2010 年台灣為澳洲第 8 位出口市場，2011 年則升為第 5 位出口市場，顯見澳洲對台灣之貿易依存關係。

圖—澳洲2010年及2011年貿易統計

Australia＇s Merchandise Export Destinations－July 2011 Data

| Partner Country | $\begin{aligned} & \text { FY2010 } \\ & \text { AS000 } \end{aligned}$ | It $=$ FYz011 |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
|  |  | 2．A5000 | Brant | \％Share | WChangs： |
| All countries | frintrinf | difitilif |  | 100.0 | 22.3 |
| China | 46，518，409 | 64，835，379 | 1 | 26.4 | 39.4 |
| Japan | 37，070，270 | $46,879,880$ | 2 | 19.1 | 26.5 |
| Republic of Koraa | 16，493，596 | 22，543，458 | 3 | 9.2 | 36.7 |
| India | 16，179，324 | 15，742，345 | 4 | 6.4 | －2．7 |
| Taiwan | 6，851，415 | 9，113，817 | 5 | 3.7 | 33，0］ |
| Onited States | 9，545，987 | 9，074，855 | 6 | 5.7 | －4．9 |
| New Zealand | 8，029，789 | 7，698，274 | 7 | 3.1 | －4．1 |
| Thailand | 4，703，620 | 6，959，509 | 8 | 2.6 | 48.0 |
| United Kingdom | 7，211，520 | 6，581，549 | 9 | 2.7 | －8．7 |
| Singapore | 5，045，793 | 5，443，213 | 10 | 2.2 | 7.9 |
| Indonesia | 4，329，022 | 6，780，350 | 11 | 1.9 | 10.4 |
| Malaysia | 3，132，814 | 4，064，400 | 12 | 1.7 | 29.7 |
| Hong Kang（SAR of China） | 2，718，590 | 3，258，965 | 13 | 1.3 | 19.9 |
| Netherlands | 2，058，276 | 3，014，710 | 14 | 1.2 | 46.5 |
| Papua New Guines | 1，972，129 | 2，215，197 | 15 | 0.9 | 12.3 |
| Unitod Arab Emirates | 1，974，535 | 2，197，639 | 16 | 0.9 | 11.3 |
| Germany | 1，654，443 | 2，114，773 | 17 | 0.9 | 27.8 |
| Viatnam | 1，407，766 | 1，801，747 | 18 | 0.7 | 28.0 |
| South Africa | 1，761，769 | 1，615，913 | 19 | 0.7 | －8．3 |
| Bravil | 1，295，268 | 1，520，580 | 20 | 0.6 | 17.4 |
| Saudl Arabia | 1，533，218 | 1，501，638 | 21 | 0.6 | 2.1 |
| Phillppines | 1，092，753 | 1，483，112 | 22 | 0.6 | 35.7 |
| Bnigium | 1，079，188 | 1，329，674 | 23 | 0.5 | 23.2 |
| Canada | 1，294，925 | 1，296，352 | 24 | 0.5 | 0.1 |
| Italy | 948，358 | 1，272，124 | 25 | 0.5 | 34.1 |
| France | 1，120，899 | 1，124，662 | 26 | 0.5 | 0.3 |
| Russian Federation | 685，843 | 951，685 | 27 | 0.4 | 38.8 |
| Mexico | 740，720 | 888，226 | 28 | 0.4 | 19.9 |
| Spain | 493，360 | 860，593 | 29 | 0.4 | 74.4 |
| Bangladesh | 409，379 | 619，510 | 30 | 0.3 | 51.3 |
| Kuwast | 525,315 | 617，205 | 31 | 0.3 | 17.5 |
| Egypt | 410,679 | 593，312 | 32 | 0.2 | 44.5 |
| Sweden | 441，209 | 495，661 | 35 | 0.2 | 12.3 |
| Oman | 404，859 | 447，088 | 34 | 0.2 | 10.4 |
| Turkey | 304，302 | 427，218 | 35 | 0.2 | 40.4 |
| Mozamblque | 321，410 | 418，835 | 36 | 0.2 | 30.3 |
| Switzerland | 269，020 | 410，314 | 37 | 0.2 | 52.5 |
| Palcistan | 610，328 | 381，751 | 38 | 0.2 | －37．5 |
| New Caledonia | 332，774 | 378，195 | 39 | 0.2 | 13.6 |
| Chille | 223，915 | 366，373 | 40 | 0.1 | 63.6 |
| Argentina | 298，309 | 335，984 | 41 | 0.1 | 12.6 |
| Iraq | 196，137 | 327,216 <br> 300,378 | 42 | 0.1 | 66．8 |
| For | 305,818 257324 | 300，378 | 43 | 0.1 | －15．8 |
| Oatar | 257，324 | 296，150 | 44 | 0.1 | 15.1 29.0 |
| Yemen | 193，324 | 299,425 | 45 | 0.1 | 29.0 |
| Israel | 176，397 | 227,387 | 46 | 0.1 | 28.9 -20.8 |
| Finland | 284，840 | 225，509 | 47 | 0.1 | －20，8 |
| Sri Lanka | 197，771 | 213，223 | 48 | 0.1 | 7.8 |
| Jordan | 148,733 | 179，882 | 49 | 0.1 | 20.9 |
| Bahrain | 165，992 | 166，082 | 50 | 0.1 | －25．4 |
| Sudan | 213，442 | 159,324 156,981 | 51 52 | 0.1 | -25.4 5.6 |
| Iran | 148，606 | 156,981 | 52 | 0.1 | 5.6 9.0 |
| Denmark | 140，731 | 153，392 | 53 | 0.1 | 9.0 229 |
| Ghana | 124，554 | 153，056 | 54 55 | 0.1 | 22.9 |
| Solomen Islands | 89,327 120510 | 123,220 | 55 | 0.1 | 37.9 2.7 |
| Iretand | 120，510 | 123,115 | 56 57 | 0.1 | 2.2 29.1 |
| Tanzanla | 90，027 | 116,237 | 57 | 0.0 | 29.1 |
| Austria | 92,754 29,171 | 109，235 | 58 59 | 0.0 | 17.8 249.4 |
| Malta | 29,771 79,766 | 101,929 101,865 | 59 60 | 0.0 0.0 | 249.4 27.7 |
| Trinidad 8 Tobago Crach Republle | 79,766 67,042 | 101,865 101,734 | 61 | 0.0 | 27.7 51.7 |
| Peru | 83，544 | 98，292 | 62 | 0.0 | 17.7 |
| Mauritus | 102，967 | 86，543 | 63 | 0.0 | －16．0 |
| Norway | 102，887 | 80，408 | 84 | 0.0 | －21．8 |
| $30109 / 2011$ 11．05 AM |  |  |  |  | Source：Bi |

資料來源：台灣駐澳洲代表處

澳洲的政府體制主要有兩大特色：一是推行英國西敏寺式（The Westminster System of government）的內閣體制，在眾議院佔多數議席的政黨組為執政政府，二是推行聯邦制，聯邦政府（Federal Government）與 6 個州政府（state government）劃分職權。聯邦政府在外貿，各州之間的工商貿易往來，稅收，福利發放（例如退休金和失業救濟金），廣播，郵電，國防，貿易和金融機構，外交等事務上有管轄權。

行政大權集中在總理，內閣（負責聯邦政府的集體決定和政策）和行政會議（召集人是作為女王代表的聯邦總督，其成員包括各部部長和議會秘書。行政會議的職能在於給予聯邦政府內閣所通過的決議以法律效力，以及發佈公告和規章制度）。澳洲聯邦政府組織概況說明如下：（詳見附件二）一是總理（Prime Minister），總理為政府首長；二是內閣（Cabinet），由總理主持的內閣高階部長組成，是政府的卓越的決策機構，重大的政策和立法建議，由內閣決定，目前有 30 名部長，內閣設有 17 個職能部門組合（Portfolio），職能部門組合一般由一個部門及一系列執行單位組成，由資深部長負責，部長就所屬職能部門組合的事務向國會問責，其他部長是負責管理職能部門組合內的主要部門；三是部長（Ministers），總理決定部長，各部部長均為國會議員，大部分（約三分之二）是眾議院議員。

二，部門執行長（Secretary）制度
1920 年代以來，Coombs（1976）係第一位大規模的調查澳洲公共服務的學者，在其報告中，他呼籲澳洲公共服務應（一）增加政府的回應性；（二）提高效率和效能；（三）鼓勵更多市民參與政府。而事實上，這些建議也反映在澳洲政府改革過程中，1984年＂公共服務改革法＂（ Public Service Reform Act 1984）規定，一個部門執行長（Secretary）應在部長的廣大同意下，為他的部門履行其職責，顯然，部門執行長的職責比過去更大，而在 1999 年＂公共服務法＂中，更給了部門執行長更多的組織管理和公共服務的靈活性，但也賦予

其對結果將有更大的責任。因此，部門執行長的角色相當重要，其也必須要承受政府重組或改革的宏圖計畫責任。

自 1980 年代後期以來，部門執行長一辭已被普遍使用，它並非透過立法程序而存在，這反映了大眾對一位部門執行長的期望，期望其能協助部長協調各機構間的活動，1999年，依據公務員法（Public Service Act 1999）第 57部份規定，部門執行長（Secretary）的正式職責為（部門執行長角色詳如圖 1）：

圖1部門執行長角色

（一）負責管理該部，並就部有關事項向部長建議；
（二）當議會（Parliament）需要時，部門執行長必須協助部長履行向國會提供有關部運作和管理的真實資訊的責任（部門執行長職責分配比率詳如表1）

。另依財務管理和問責法（The Financial Management and Accountability Act ，1997）

表 1 Time allocation by secretary

| Area of activity | Departmental secretary（\％） |
| :--- | :--- |
| Supporting the minister |  |
| whole | $35-50$ |
| Working with the Parliament | $<5$ |
| Management of the | up to 5＋ |
| department／agency | $15-30$ |
| Management of the portfolio | up to 5 |
| External relationships <br> －with other Commonwealth as a <br> agencies <br> －with other governments <br> －with non－governmental bodies | 5 |
| Contributing to APS capability | up to 5 |

資料來源：The Role of Departmental Secretaries－Personal reflections on the breadth of responsibilities today ，2009，
http：／／epress．anu．edu．au／anzsog／dep＿secs／html／frames．php
）第 7 部份規定，則確定了＂執行長＂（Chief Executives，CEO）的責任為：負責管理該機構的事務，有效和合乎道德的使用聯邦資源。

依澳洲公務員法（public service act 1999 ）規定，有關部門執行長（Secretary ）成立，任命，支新，終止任命及財務責任如下：
（一）部門執行長（Secretary）辦公室成立
在政府部門中，當一個部（Department）成立時，該部的一個部門執行長（Secretary）辦公室亦成立。

## （二）部門執行長（Secretary）任命，支薪情形

1．總理可委任一人擔任各部部門執行長，任期為指定的 5 年期間。
2．在作出任命各部的部門執行長前，公共服務委員（Commissioner）須向總理提出有關部門執行長出缺的報告，在作出委任其它部門的部門執行長時，各部的部門執行長必須向總理提出部門執行長出缺的報告。

3．同一個人可擔任一個以上的辦公室部門執行長，但是只有一個代表的辦公室支付報酬。

## （三）終止任命情形

1．總理可以書面通知，在任何時間終止委任部門執行長。
2．在作出終止任命各部的部門執行長前，公共服務委員（Commissioner）須向總理提出有關部門執行長終止任命的報告，在作出委任其它部門的部門執行長時，各部的部門執行長必須向總理提出部門執行長終止任命的報告。
（四）財務責任
部門執行長必須製作並提交年度財務報告給部長，真實而公平地呈現部門的財務狀況，以因應議會聯合委員會的要求。

因此，公務員法（Public Service Act 1999）及財務管理和問責法（The Financial Management and Accountability Act 1997），公務員法（Public Service Act 1999）及財務管理和問責法（The Financial Management and Accountability Act 1997），建立起各部門執行長的運作架構，部門執行長必須提交年度財務報表給審計長，以對部門有一個真實和公平的財務審查，部門執行長也必須提交一份年度報告給部長以便出席議會，報告並要符合聯合委員會對公共部門的財政帳目及審計的要求。此外，在行使一般和具體的責任上，部門執行長需受到行政法律的約束，而在某些情況下，經由立法可能會持有某些特定的權力。所有部門的員工必須服從其合法指示，部門執行長可以發布 CEO 的執行指令。由此可見，部門執行長（Secretary）功能類似傾向執行長（Chief Executives，CEO ）的功能。

Andrew Podger（2009）指出，各部門執行長（Secretary）也有各別特定的責任。根據總理的建議行政安排命令隨時會公布，而載明各部部門執行長的立法管理和職責範圍。以健康職能部門為例，2001年有近 50 件立法案被提出，很多情況，都具體的涉及部門執行長（Secretary）的權力和責任。例如， 1997 年老年保健法中（Aged Care Act 1997），部門執行長負責審批老年保健提供者，計劃及分配地點，因此，部門執行長對部門的人員行使權力，但也被賦予相對的責任。

值得注意的是，儘管部門執行長係對自己部門的部長負責，但部門執行長也擁有一個集體的責任，因所有部門執行長皆由總理任命，因此，他們是為政府所任命並成為一個整體。因此，從法令上觀之，部門執行長的職責與部門的計畫，運作和管理相關；而實際上，責任則更寬廣。

三，高級文官（Senior Executive Service，SES）制度
世界各國文官制度中將高級文官單獨建制是近年各國人事制度趨勢，綜合分析各先行推動此高階文官制度國家其均有各自之政策論據，自 1979 年美國首行此制以來，大致可歸納各施行國家之論據為以下三類：（一）建立一項合作的文化以克服行政組織之分跂，如英國，紐西蘭及荷蘭等。（二）靈活而彈性的甄拔雇用制度，也就是以「職位制」（position－based system）來取代長久實施的「職涯制」（career－based system），包括職位之開放競爭，以爭取可能的最佳人才，如美國，義大利，澳洲，比利時等（三）釐清政府體系中，政治與行政之分界，尤其是藉由不同之「功能」「職等」及「課責」三個面向清楚界分政務及事務人員之區別。此三面向分別如義大利，法國與西班牙及荷蘭等國之設計目的。

總言之，高階文官制度在西方國家之設計是強調其「垂直及水平之傳達機制」（a mediating institution in a vertical and in a horizontal axis）。其垂直傳達機制期高階文官能將政治指示有效傳達予行政執行層次，並且能在「政治回

應」與「中立職能」間尋求一項平衡支點。而水平傳達機制指期望在政府不同部門間，透過高階文官的價值及其領導與政策推介的技術共享以達到跨部門的政策連結及整合目的。由行政管理的目標而言，即政府部門的公務人力結構，應該有一組特別獨立的設計，針對高階人力進行集中管理，兼顧「穩定且專業」（stability and professionalism）與「彈性及反應變遷」（the necessary flexibility to match changes），提昇行政效率。

基於上述，政策思惟的分析，高階文官制度其可用之政策知識材料，應包涵如下之七個要素：（一）高階職位－依據國情不同，而有不同之「高階」定位，通常可按職等（如荷蘭之 15－19）或是俸表（如英國之1，1A，2，3），但各國高階級位之範圍，多不出是銜接著政務人員以下的最高階事務官職等。（二）競爭性任命一本項個人以為是特別管理制度之核心精神，失此設計則特別制度失其價值。所有的職位任命，其機會均是公開告知，但競爭比較之指標含年資，條件，經驗，及績效等。（三）專屬特別制度及程序一關於任命，退職，陞遷，考績及薪俸均應透過一套有「牽制及平衡」（checks and balances）精神的特別機制來進行，以保證公開公平競爭及避免可能的政治干擾，而獨立委員會則經常被設計來作為此種特別制度的保證，如澳洲，包括部門內外代表的「甄拔諮詢委員會」（a selection advisory committee）。（四）職位功能認定一高階文官的工作內容通常明訂1．政治及政黨性以外的政策諮商 2．操作性之公共服務提供3．跨部門含人財技術基礎建設的合作協調，此三項功能應深植高階文官核心工作概念中。（五）正式的區隔一進入文官團的人選適用「特別」的進退場機制及合約，薪俸制衡設計，以不同區別於一般常任文官之適用。因此，多數 OECD 國家，在推行此制時，如澳，比，加，英，美等均設置區別的「文官團」，以利於人力資源管理，此亦即並非所有相同職等內之文官均適用於特別制度，而是經甄拔程序進入「文官團」者才是區隔的適用者。（六）配合適當程序之彈性一高階文官與政務官之工作互動，需有彈性的機制，但亦同時應配合有適當運作過程。例如獨立委員會之任用建議，

對於部會首長人事權（接受或拒絕）影響的互動，而又如對於高階文官的失職認定，或失去首長之職務信任進而引起之辭退免職，均應有相對應的適當程序要求，以避免對人事權之侵犯，但亦防止首長自身之主觀專斷。（七）統一的人事管理一為求客觀及避免政治的干預，高階文官應集中而一致的制度，來進行人力管理。

澳洲係於1984年成立高級文官團（Senior Executive Service，SES）制度，高級文官負責內閣各部的高層次決策諮詢工作，管理及專業職務，亦可調度至部內或其他執行單位擔任不同職務，以便提升公務員隊伍的整體效率，主管公務人員培訓的為澳洲公共服務委員會（Australian Public Service

Commission，APSC），委員會是一個屬於總理和內閣職能組合中的一個中央機構，除規劃提升公務體系高級文官團領導能力方案外，亦負責制定相關聘僱規範及公務員行為準則，受理違反公共服務價值及行為準則之相關申訴案件。澳洲SES制度特色如下：
（一）擴大開放私人企業取才
澳洲政府於 1999 年通過澳洲公務員法（Public Service Act 1999）後，聯邦政府就不再存在統一的公務人員進用考試，政府部門各機關所屬人員之遴選及僱用，依公共服務法授權規定，由各機關首長自行負責。且為因應全球化之競爭，澳洲政府早於 1980 年代起，即打破傳統常任文官之藩籬，吸引私人企業人才進入政府機構服務，尤其是特殊專業人才（例如資訊工程及管理服務人才），並限制以專心投注於某段期間特殊工作計畫或配合工作需要者為定期聘用之高級文官。非常任高級文官之任用方式比照常任文官之方式進用 ，且皆為公務員法第 22 條所謂之公務人力。根據 APS 各機構調查報告指出（參見圖2）：
1.1984 年澳洲成立 SES，有 1，694名高階文官，至2010年6月30日為止，有 2，727 名高階文官

2．從 1984 年到 2002 年間，SES 的人數呈現相對穩定的微小變化，且反映預算

變動或組織的變化（例如，1987年的組織精簡，政府部門從 28 個減少至 18個），在這段期間，SES 的人數變化不超過平均的 10\％

3．SES 人數從 2003 年至 2011 年增長 $50 \%$ 以上。
SES 人數包括常任文官，非常任文官，共有 2,727 人，其中 2,610 人為常任官， 117 人為非常任文官。非常任文官比例由 1996 年 $0.7 \%$ 擴大至 2010 年 （6月30日）的 $4.3 \%$ ，此部份顯示非常任文官人數的比例有增加趨勢。

圖 2 Total SES 1984－2010


資料來源：Review of the SES：Report to the Special Minister of State for the Public Service and Integrity，2011，
http：／／www．apsc．gov．au／publications－and－media／current－publications／review－of－t he－senior－executive－service／5．－growth－of－the－ses

## （二）SES 人數增長

## 澳洲公共服務委員會（Australian Public Service Commission，APSC）

的審查結論顯示：SES 人數增長和預算及 APS 管理計畫增長之間具有強有力的關係，並指出，其它有關因素亦包括：

1．提高國家安全環境（包括深化對邊境安全的擔憂）

2．氣候變化相關問題的複雜性

## 3．是全球金融危機

4．移民問題
這些因應政策皆促進了 SES 人數增長。另外，其他因素也有助於近期增長迅速，包括：

1．增加行政和司法審查的範圍
2．增加出席坎培拉以外的會議的頻率
3．針對澳洲政府的改革議案，增加和議會的談判
4．充滿複雜的國際環境

## （三）SES 的服務意願降低

APSC 於 2011 年出版的報告（State of Service 2010－2011）指出，SES 調查顯示， $34 \%$ 的 SES 在未來兩年內打算離開任職機構，在 SES 打算離開的員工中 ，29\％的 SES 計劃退休；50\％的 SES 打算追求 APS 其他機構中的工作；10\％的 SES 規劃離開 APS，SES 追求 APS 其他機構中的工作原因如下：

1．渴望獲得更多的經驗（ $58 \%$ ）
2．渴望職業生涯的變化（ $35 \%$ ）
3．缺乏未來職業生涯發展的機會（29\％）

## （四）SES 的薪資彈性化

依據公務員法第 20 條規定，各部會機關首長，代表聯邦政府對部會所屬公務人員行使關於雇主之權力及義務。因此，澳洲政府將各部會有關公務人員之聘僱，新資及其他勞動條件之權力及責任，完全賦予部會機關之首長。各機關首長必需與 SES 進行協商，協議過程中，依規定應充分告知 SES 合約內容，以確保議定過程之公平性，此即所稱的彈性化任用協定（ Flexible Employment Arrangement），而薪資報酬之給予，僅規範 SES 各級別之薪資範

圍，由各機關首長彈性給新。以 2009－2011 年公共服務委員會為例，該委員會於任用 SES 之薪資等級表（詳如表二），即無一致之級別薪資。

表二 新資等級表（2011 年 6 月 30 日）
單位：澳元

|  | 2009 |  | 2010 |
| :--- | :---: | :---: | :---: |
| Classification |  |  |  |
| $(\$ \prime 000)$ | 2011 |  |  |
| $(\$ \prime 000)$ |  |  |  |
| APS 1－2 | $36-45$ | $37-47$ | $37-48$ |
| APS 3－4 | $47-56$ | $49-58$ | $50-59$ |
| APS 5－6 | $59-74$ | $60-75$ | $62-76$ |
| EL 1 | $78-97$ | $83-100$ | $85-103$ |
| EL 2 | $90-127$ | $105-132$ | $107-138$ |
| SES 1 | $135-161$ | $149-168$ | $150-195$ |
| SES 2 | - | - | $200-225$ |

資料來源：Australian Public Service Commissioner（2011），＂Annual
Report 2010－11＂，from
http：／／www．apsc．gov．au／annualreport／1011／index．htm

四，各機關首長自行負責甄選人員
澳洲政府於 1999 年通過「公共服務法」（Public Service Act 1999 ；或稱公務員法），聯邦政府就不再存在統一的公務人員進用考試，政府部門各機關所屬人員之遴選及僱用，依公共服務法授權規定，由各機關首長自行負責。各機關遴選及僱用程序，則依據「1999 年公共服務法」「1999 年公共服務倫理規範」（Public Service Regulations 1999）及「文官委員會指導準則」（the Commissioner＇s Directions）等相關法規規範，依個別職務在業務上所需之知

能與資格條件，將擬參加職務應徴者及所需具備資格條件等，公告於政府徴才電子公報，再以適當之評量方式進行甄選，通過甄選者尚須接受 12 個月嚴格訓練發展計畫之考驗，始得取得正式僱用契約。（張麗雪，2012）

## 伍，澳紐政府學院（The Australia and New Zealand School of Government ，

 ANZSOG）概況一，組織
澳紐政府學院（ANZSOG）是由澳洲政府，紐西蘭政府等 10 個政府和 16所大學及商業學校所組成的非營利機構，成立於 2002 年，其宗旨在於提供政府領導決策層的培訓計畫以加強公共部門的領導決策和政策制定，落實政府部門政策於公眾服務，同時，也加深公眾對政府，社區的理解，最終造福於社會；另亦有提供國際培訓課程，針對太平洋國家，中國大陸及印尼高階文官，提供－• 公共服務高層領導和管理人員的技能和知識，促進各國公共服務改革，其中太平洋執行計畫，藉由 10 個國家的參與，高階文官可與他國學員混班實施訓練，將可增進各國高階文官的國際網絡建構。（組織圖參見圖二 ）

圖二 澳紐政府學院（The Australia and New Zealand School of Government ，ANZSOG）組織圖


資料來源：澳紐政府學院（The Australia and New Zealand School of Government ，ANZSOG）

## 二，人事

ANZSOG 由組成之政府及 16 所學校推選代表，成立了理事會，成員有 12位，理事會成立 4 個委員會，分別為審核及危機管理委員會，研究委員會，基金委員會及新酬委員會。各委員會人數 3－9人，並推舉 1 位為委員長，處理委員會事務。ANZSOG 組織中心設在墨爾本，院長（Dean）為 Professor Allan Fels ，其亦為理事會成員之一，ANZSOG 在院長下另外設立了 4 個委員會，分別為 EMPA 委員會，學術委員會，人力倫理研究委員會及管理委員會。

三，課程
（一）高階文官訓練課程
ANZSOG 提供公共部門領導人的教學計畫，它提供了 3 個核心計畫，強調課程設計應採取學員導向，重視學員的學習需求，以及發展學員績效管理核心能力的重要性，計畫內容有：

1．執行研究員計畫（Executive Fellows Program，EFP）

為現任高級主管，副主管，助理主管量身打造的一個為期三週的課程，幫助高層管理人員提高其領導和管理技能；上課方式包括理論，案例研究和挑戰練習；課程集中於政府所面臨的重大議題。

## 2．實現戰略領導計畫（Towards Strategic Leadership，TSL）

為高級文官晉升到領導管理職務所設計的方案，提供相隔 3 個月的 2 次 5天的課程，課程內容在幫助文官瞭解澳大利亞和紐西蘭政府系統內運作中政治與行政之間的關係，有效分析和管理複雜，棘手的政策問題，建立有效的直向，横向和跨機關合作夥伴關係，技巧且本能地處理機關內各種形式的危機及其與環境間的變化，學習領導經驗增加自信••等，上課方式以促進跨部門（域）的學習為主。

3．執行公共管理碩士計畫（Executive Master of Public Administration，EMPA）
一個為期二年的學位課程，為具有 5 年以上經驗之中，高階級公共部門的文官所設計的課程，課程目標為熟悉公共部門的管理和政策制定的基本理論和基礎概念，理解和應用研究方法進行獨立研究，和其他夥伴共同合作，結合理論和實務，對整個公共部門活動予以政策分析，發展及開拓管理及政策制定的技巧。

## （二）國際訓練課程

1．太平洋執行計畫（The Pacific Executive，PACE）
係為太平洋國家公部門領導人所開設的課程，由 ANZSOG 和澳洲國際發展署（AusAID）合作，加強亞太地區的改革發展及能力建設，開放 40 位來自 10 個太平洋國家的高階文官參加，PACE 是一個 12 個月的計畫，包括三個階段：第一階段是在坎培拉進行三個星期課程，第二個階段是 11 個月的負責各國人力資源戰略規畫；第三階段是在坎培拉再進行一個星期訓練，以穩固學習。

2．澳大利亞和印尼的領導和管理計畫（The Australia－Indonesia Leadership and Management Program，AILMP ）

旨在支持印尼政府（GOI）公共行政改革的政策。它的目的是加強印尼公共服務高層領導和管理人員的技能和知識。具體來說，該方案係訓練印尼政府改善組織業績的改革所需要的技能和知識。

3．中國大陸，澳大利亞領導培訓計畫 China－Australia Leadership Program（ CALP ）

係澳紐政府學院（ANZSOG）與中國大陸中央組織部合作開展的高級培訓計畫，主旨在於藉由交流培訓，促進中國大陸政府部門不斷推進改革，協調發展，培訓項目把＂領導技術要領＂和＂管理核心能力＂作為重點，為中國大陸的社會和經濟改革進程提供專業技術支援。

## （三）行政論壇（executive workshops）

ANZSOG 的行政論壇係以高度專業化並以實用為基礎的課程設計，主要滿足中高階文官的需求，授課方法結合案例教學法，藉由講座和參與者的討論 ，提高公共部門的管理技能。師資則由世界頂尖大學擔任，如：哈佛大學，倫敦政經學院••等。

## 陸，結語

學者 Paul＇t Hart（2011）指出，領導，政策和治理變革會促進一，移轉公部門的文化；二，使政府資訊更多的使用；三，政府之間更多的協商，參與和透明化；四，建立內部創新改革文化；五，促進跨機構的合作。這種發展將一直持續，政府必需適應變革，落後有效適應的政府將降低國際競爭力和生活品質，換句話說，改革已成為一個政治領導人必須的。

從澳洲政府公部門的人力資源管理措施觀察，其進用公務人力的作法就是追求人力資源彈性化，打破政府文官體制過度僵化與過度一體化的作法，但為避免彈性用人制度淪為酬庸工具，此一機制要發輝功能，建立公信力，關鍵在於甄選，訓練及考核機制的健全，否則，彈性用人制度將對公務機關形成另一項隱憂。

## 參考書目

張麗雪（2012），澳大利亞，紐西蘭彈性用人考選制度之啟示，考選論壇季刊
第 2 卷第 1 期，頁 60－67，台北：考選部。
考試院（2011），考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞，紐西蘭考察團考察報告，台北：考試院。

Andrew Podger（ 2011 ），The Role of Departmental Secretaries－Personal reflections on the breadth of responsibilities today ，2009，
http：／／epress．anu．edu．au／anzsog／dep＿secs／html／frames．php
Australian Public Service Commissioner（2011），＂Annual
Report 2010－11＂，from
http：／／www．apsc．gov．au／annualreport／1011／index．htm
Denhardt ，Robert B．and Janet V．Denhardt（2006）．Public Administration ：
An Action Orientation ．Belmont，C．A．：Thomson Wadsworth．
Paul＇t Hart（2011），Epilogue：rules for reformers，Delivering Policy Reform
－Anchoring Significant Reforms in Turbulent Times，pp201－211，ANUE Press
Public Service Act 1999（2009）．Australia Public Service Commission
Review of the SES：Report to the Special Minister of State for the Public Service and Integrity，2011，
http：／／www．apsc．gov．au／publications11／reviewofses．htm\＃intro
Stephen Sedgwick（2011），The agenda for achieving a world－class public sector： making reforms that matter in the face of challenges，Delivering Policy

Reform－Anchoring Significant Reforms in Turbulent Times，pp201－211， ANUE Press

The Australia and New Zealand School of Government ，ANZSONG），2012， http：／／www．anzsog．edu．au／

# 附錄三，101 年菲律賓及新加坡考察報告 

# 考試院第 11 屆第 225 次會議其他有關報告 <br> 101年度文官制度國外考察 

## 菲律賓及新加坡考察報告

報告人：詹 中 原<br>日期：102年2月7日

壹，考察目的 ..... 267
武，行程安排， ..... 267
参，參訪情形 ..... 268
一，菲律賓文官語娕制度 ..... 268
二，菲律賓文官績效制度 ..... 269
（一）文官制度中的激勵結構 ..... 269
（二）文官核心價值和績效文化。 ..... 269
（三）申訴與救濟制度 ..... 271
（四）績效制度的發展 ..... 271
三，菲律賓文官俸給制度 ..... 273
四，新加坡高階文官訓練制度 ..... 275
（一）文官學院簡介 ..... 275
（二）高階文官訓練課程 ..... 275
五，新加坡文官績效制度 ..... 277
（一）考績項目 ..... 277
（二）考績過程 ..... 278
（三）考績等次 ..... 278
（四）考績獎勵 ..... 279
六，新加坡文官俸給制度 ..... 279
（一）俸給原則 ..... 279
（二）俸給結構 ..... 279
七，新加坡文官退休制度 ..... 280
（一）個人帳戶 ..... 280
（二）提撥比率 ..... 281
（三）保證收益率 ..... 282
（四）退休年龄及給付情形 ..... 282
肆，心得與建議 ..... 282
附錄一 菲律賓參訪照片 ..... 285
附錄二 新加坡參訪照片 ..... 287附錄三 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文資料—APPRAISAL AND REMUNERATION IN THE SINGAPORE CIVIL SERVICE289
附錄四 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文資料—Job
Rotation in the Civil Service ..... 293
附錄五 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文資料一 PENSIONS（AMENDMENT）BILL ..... 294
附錄六 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文簡報 ..... 298

## 壹•考察目的

菲律賓係東南亞國家協會（Association of Southeast Asian Nations）之五個創始會員國之一，東協之崛起，因應了全球環境快速變遷與新興區域急速發展，而菲律賓政府文官制度的發展，亦有其值得關注之處。而新加坡作為東南亞一個島國，在短時間內迅速發展成為經濟富裕的已開發國家，其廉潔的政府，良好的治安以及完善的法律制度等等均聞名於世，也發展出不同於台灣的文官制度特色。他山之石可以攻錯，期藉由本次參訪菲律賓文官研究機構及新加坡文官學院等機關（構），得以汲取相關文官法制與實務之運作經驗，以作為本院未來規劃人事政策及研修人事法制之參考。

## 贰，行程安排

本次考察菲律賓及新加坡，本席於民國101年12月20日出發前往菲律賓首都馬尼拉，並於 12 月 $21-24$ 日期間訪察菲律賓人事政策相關機關（構），除介紹我國文官制度及興革方案推動情形及內容外，並就菲律賓之公務人員俸給，訓練及績效制度交換意見。訪察機關（構）如下：
一，參議員 Professor Aquil ino Pimentel（2004－2010），並與菲律賓大學，馬卡蒂大學，聯合銀行，皮門特爾中心•最高法院•SandiganBayan 法院，帕西格市政府，奎松市政府等機關（構）20 餘人舉行圓桌論壇。
二，菲律賓大學教授Pacifico Agabin 及研究團隊Ethel Briones，Lizan Perante，Maricel Fernandez ${ }^{\circ}$

三，菲律賓行政學會理事長 Alex Brillantes Jr．。
四，馬卡蒂大學教授Lucia de 1a Cruz，Andrew Mungcal，，AL Lopez 及研究㝶隊Janet Lazaro。

五，皮門特爾中心（Pimentel Center）研究員 Gary Marfori，Wary Geuerrero， Norma Lasala，Pepe Pestano，Rey Sandico• Clarisse Aquino ${ }^{\circ}$

12 月 25 日本席前往新加坡，並於 12 月 26 日－ 28 日期間訪察新加坡人事

政策相關機關（構），並就新加坡的文官制度交換意見，收獲十分豐碩。新加坡訪察機關（構）如下：

一，新加坡文官學院（Civil Service College，CSC），除與學院及國際司主管交換意見外，學院部屬亦提供該院簡介，訓練課程及教學形式簡報。

二，新加坡人民行動黨執行理事劉炳森及波東巴西選區國會議員司徒宇斌，雙方就國會如何協助政府推動文官制度相關法案交流。

三，南洋理工大學公共管理研究生院教授及研究人員，包括公共行政系陳重安助理教授。

## 参•參訪情形

以下茲就拜會菲律賓及新加坡專家，學者及實務工作者時，就兩國政府文官制度及實務交換意見中，所提之簡報，回應說明與資料，以及本席後續蒐集之相關資料整理綜合歸納如下：

## 一，菲律賓文官訓練制度

分權式的人力資源管理和發展是菲律賓文官制度的指導方針，為了達成此目標，文官委員會（Civil Service Commission，簡稱 CSC）1990年發表了一個備忘錄（No．20），給予相關單位職權去批准他們自己的訓練與發展計畫。菲律賓也發展出一個監督和評量訓練計畫的機制（Program for Evaluat ion of Resources Maximization in Training，簡稱 PERMIT），另外，透過 ALERT計畫亦進行有關政府公務人員間的關係，領導能力和組織技巧的研討會。除此之外，並在政府機關辦公室裡成立人事發展委員會（Personnel Development Commi t tee，簡稱 PDC）。

這些由政府發起的計畫有助於公務人員變得更有彈性去面對未來的挑戰，也可以做為公務人員間彼此分享經驗，提供重要貢獻的途徑，以加強菲律賓文官服務。

文官委員會亦發起獎學金計劃（Local Scholarship Program），該計畫目

標是在提供教育機會，特別是在研究生課程方面，加強公務人員知識，技能，個人的成就發展等，做為擔任更高職責的準備。

## 二，菲律賓文官績效制度

## （一）文官制度中的激勵結構

菲律賓公共部門的機構，並不像西方先進國家和亞洲如日本，南韓，甚至中國的特別行政區香港一樣，提供有競爭力的薪酬和激勵。公共部門的升遷機會與私人部門相比要慢的多。在政府部門中的一些職位被認為是＂一條死胡同＂沒有機會晉升，加薪或者進行專業發展。

2006年文官委員會的一份研究發現，公共部門中的高階公務人員的薪酬低於私人部門中同職位的人。對於俸給標準法（ Salary Standardization Law，簡稱 SSL）所涵蓋的職位來說，和私人公司相當職位之間的差距或者＂不平等＂，已經變得很大了，但對菲律賓高階公務人員（SG25 and above）而言，其和中型私人公司同等職位的人員相比，則差距不大，但仍為較低。圖1表示公共部門行政人員與私人公司相當職務人員的薪酬比較。

－俸給標準法（ Salary
Standardization
Law，SSL）涵蓋的職位
（平均俸給）
－高階公務人員（SG25 and above）
圖1公共部門行政人員與私人公司相當職位人員的新酬比較

## （二）文官核心價值和績效文化

一般來說，菲律賓公務人員在社會上並未贏得最高的尊重。除了低薪水外，無能的污點，政治庇護及政治活動的陋習時常影響著他們，而且被選舉的公務人員通常被譽為＂傳統政治家＂。在早期關於公務人員體系和菲律賓行政文化的一項研究中，巴雷拉（Varela，1996）指出＂黨派之爭及政治干涉在公務人員體系及行政文化中根深蒂固＂。政府公務人員的薪酬落後於私人企業中同等職位的人，因此，他們不為高績效奮鬥，在政府中優秀或傑出的績效也不隨晉升或加薪這樣的激謜而增長。

許多觀察家認為低新水是造成個別公共績效低下的一個原因，同時也是行賄，促成政府無力僱傭的一個藉口。一些觀察家發現菲律賓文化中個人價值如羞愧，遵從，感激，人際關係•••等的認知帶來了組織中消極的行為。 2009 年，大約有 10 ，000 職位，包括永業制公務人員（Career Execut ive Service，CES），是受到總統特權限制的，這種限制有加深政治庇護和破壞文官委員會已建立的規則和資格標準的趨勢，另外，有調查顯示合法永業制公務人員之數量正在降低；這也顯示政治任命人員人數正在增加。另一方面，政府中的貪污腐敗的擴散歸因於合謀，個人利益，缺乏道德風險，政府服務獎勵低•••等，政治干涉，政治庇護，和治理問題是政府效率和效能主要的絆腳石。

過去的幾十年中，文官委員會已經實施了資格標準和採取了績效措施。但是，衡量文官制度整體服務品質，效能和效率仍然很不容易。組織績效指標架構（Organizational Performanceindicator Framework，OPIF）提供了一個運作機制，任何項目和計劃依據目標達成率的相關性來排名並獲得獎勵。對政府項目和計劃複審來說，已建立兩套機制：1．是部門效能及效率複審（Sector Effectiveness and Efficiency Review，SEER），指各部門計畫的優先次序。2．機關績效複審（Agency Performance Review，APR），指機構中計畫已經完成期望結果的程度。

一些觀察家把菲律賓的文官制度中的績效文化看作是令人沮喪的文化。他們的刻板印象中把菲律賓政府當做＂一個巨大而緩慢笨拙的政體＂。社會大眾常常抱怨政府在處理政府檔案需要，支付所得稅和財產稅，申請土地所有權或在公共服務•••等方面＂無效率及效能＂。如何促進公共服務快速有效傳遞已經成為公共部門改革的重點，特別是在第一線部門。國家和地方政府機構已在某些業務提高了他們服務的品質和時效，因此，菲律賓政府正逐步的建立改進措施。

## （三）申訴與救濟制度

Republic Act 6743 為公務人員建立了一套行為準則和道德標準來維護公務人員制度及人民對政府的公信力。同時，也賦予公務人服務之激勵和獎㔠，並列舉了違法行為和交易的相關懲罰。而所有機構被要求要建立申訴機制，在每個機構中建立一個申訴委員會。

## （四）績效制度的發展

衡量政府整體績效是一項艱鉅的任務。經濟學家考夫曼，克雷和馬斯特魯濟（Kaufman，Kray，Mastruzzi）按照管理的 6 個維度 ${ }^{175}$ ，也就是，責任 （VA），政治穩定性及和平（PS），政府效能（GE），監管品質（RQ），法規（RL）和腐敗控制（CC）設計出一個政府績效測量體系。

表1介紹的是9個亞洲國家從1996年到2006年的治理績效•績效分為4級，第 1 級：指標數值超過 $75 \%$ ，第 2 級：超過 $50 \%$ ，第 3 級：超過 $25 \%$ ，第 4 級：不足 $25 \%$ 。整體來說，新加坡在所有 6 個治理指標中是超過 $50 \%$ 的，屬於第 2 級。同樣，南韓也屬於第 2 級。另一方面，孟加拉屬於第 4 級，菲律賓屬於第 3 級，百分位低於 50 的。從表 1 中可以得到，菲律賓在所有 6 個

[^122]治理指標的等級，從 1996 年到 2006 年不斷惡化。
表1 亞洲國家從1996年到2006年的治理績效

| 國家 | 責任 |  |  |  | 政治穩定性及和平 |  |  |  | 政府效能 |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
|  | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 |
| 孟加拉 | 43.3 | 35.6 | 28.4 | 30.8 | 26.9 | 20.7 | 14.4 | 8.7 | 27.0 | 27.5 | 20.9 | 23.7 |
| 中國 <br> 大陸 | 10.1 | 9.1 | 10.6 | 4.8 | 41.8 | 38.5 | 39.9 | 33.2 | 66.8 | 60.2 | 57.3 | 55.5 |
| 印尼 | 16.3 | 36.1 | 37.0 | 41.3 | 9.1 | 8.2 | 7.2 | 14.9 | 64.0 | 32.7 | 38.9 | 40.8 |
| 南韓 | 66.8 | 71.2 | 74.0 | 70.7 | 47.6 | 55.8 | 62.5 | 60.1 | 80.6 | 81.0 | 78.7 | 82.9 |
| 馬來 <br> 西亞 | 43.8 | 38.0 | 45.7 | 38.0 | 48.1 | 59.1 | 56.7 | 58.7 | 79.6 | 75.8 | 79.1 | 80.6 |
| 菲律賓 | 60.6 | 51.0 | 49.0 | 44.2 | 39.4 | 24.5 | 11.1 | 11.1 | 59.7 | 54.5 | 49.8 | 55.0 |
| 新加坡 | 57.2 | 54.8 | 57.2 | 46.6 | 82.7 | 97.1 | 87.5 | 94.7 | 99.5 | 97.6 | 98.6 | 99.5 |
| 泰國 | 60.1 | 60.6 | 55.8 | 32.2 | 59.1 | 57.7 | 29.8 | 16.3 | 72.5 | 64.5 | 66.4 | 64.9 |
| 越南 | 9.6 | 9.6 | 11.5 | 8.2 | 58.7 | 54.8 | 54.3 | 59.6 | 53.1 | 40.3 | 40.3 | 41.7 |


| 國家 | 監管品質 |  |  |  | 法規 |  |  |  | 腐敗控制 |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
|  | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 |
| 孟加拉 | 36.1 | 17.6 | 15.1 | 20.0 | 24.3 | 25.7 | 18.6 | 22.9 | 35.0 | 13.1 | 4.9 | 4.9 |
| 中國 <br> 大陸 | 54.1 | 31.7 | 42.0 | 46.3 | 48.1 | 43.8 | 42.4 | 45.2 | 56.3 | 42.7 | 35.4 | 37.9 |
| 印尼 | 63.9 | 25.4 | 34.1 | 43.4 | 39.5 | 17.6 | 21.9 | 23.3 | 31.1 | 6.8 | 17.0 | 23.3 |
| 南韓 | 65.9 | 74.6 | 74.6 | 70.7 | 71.4 | 75.2 | 70.5 | 72.9 | 73.8 | 66.5 | 61.7 | 64.6 |
| 國家 | 監管品質 |  |  |  | 法規 |  |  |  | 腐敗控制 |  |  |  |
|  | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 | 1996 | 2002 | 2004 | 2006 |


| 馬來 <br> 西亞 | 80.8 | 65.4 | 69.3 | 69.8 | 71.0 | 63.8 | 65.7 | 65.7 | 73.3 | 66.0 | 65.5 | 68.0 |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 菲律賓 | 72.2 | 50.7 | 43.4 | 52.2 | 54.3 | 34.3 | 31.4 | 41.9 | 35.4 | 36.9 | 35.9 | 27.2 |
| 新加坡 | 99.5 | 98.5 | 99.5 | 99.5 | 94.3 | 91.9 | 95.7 | 95.2 | 97.6 | 99.5 | 99.5 | 98.1 |
| 泰國 | 69.8 | 59.5 | 59.0 | 62.4 | 68.1 | 59.0 | 55.2 | 55.2 | 38.3 | 45.6 | 50.0 | 50.5 |
| 越南 | 35.1 | 24.4 | 32.2 | 31.2 | 30.0 | 32.4 | 38.6 | 44.8 | 27.7 | 32.5 | 24.8 | 29.1 |

## 三•菲律賓文官俸給制度

預算管理部（Department of Budget Management，簡稱 DBM）透過組織，職位及俸給局（Orangaization，Position Classification and Compensation Bureau，簡稱 OPCCB）訂定職位以及薪資等級的分類制度。

中央政府的職位分為 1 ．憲法賦予的職位（constitutional position）：包含選舉及被任命的最高職位，例如：總統，副總統，參（眾）議院議長，最高法院院長•••等等，2．重要行政職位（key executive positions）：包含與管理等有關的首長職位，3．其他職位（ other permanent position）：包含技術，支援技術及行政類的職位，兼職員工。

菲律賓公務人員的俸給與職位架構有關聯，俸給分為 33 等，每等分 8 個俸級及俸額，表 2 是憲法賦予職位（constitutional positions）的俸等表，介於 $33 \sim 30$ 等之間，表 3 是最高的五個職位與最低的五個職位間的俸額及職位數量。

表2 菲律賓政府主要職位俸等表

| 職位 | 俸等 |
| :---: | :---: |
| 總統 | 33 |
| 副總統 | 32 |
| 參議院議長 | 32 |
| 眾議院議長 | 32 |
| 最高法院院長 | 32 |
| 參議員 | 31 |
| 眾議院成員 | 31 |
| 最高法院陪審法官 | 31 |
| 憲法委員會主席 | 31 |
| 憲法委員會委員 | 30 |

表 3 最高的五個職位與最低的五個職位間的俸額及職位數量

| 俸等 | 每月俸額（菲律賓披索） | 職位數量 |
| :---: | :---: | :---: |
| 33 | 57,750 | 1 |
| 32 | $46,200-54,917$ | 4 |
| 31 | $40,425-48,052$ | 355 |
| 30 | $28,875-34,323$ | 412 |
| 29 | $25,333-30,113$ | 2,999 |
| 5 | $7,043-8,375$ | 10,765 |
| 4 | $6,522-7,751$ | 32,198 |
| 3 | $6,039-7,177$ | 21,635 |
| 2 | $5,540-6,585$ | 6,764 |
| 1 | $5,082-6,041$ | 23,677 |

## 四，新加坡高階文官訓練制度

## （一）文官學院簡介

新加坡中高階公務人員之培訓機構為「文官學院」（Civil Service
College，CSC），隸屬公共服務署。文官學院設有 3 個培訓部門，包括：政策發展學院，公共行政與管理學院及國際司；5個研究中心，包括：治理與領導研究中心，公共經濟研究中心，公共傳播研究中心，組織發展中心及領導力發展中心， 3 個幕僚部門，包括：企業發展，財政及能力和人力資源發展。

其中所設之國際司，為國際機構和海外政府提供培訓及諮詢服務，所提供之公共管理課程內容如下：

1．新加坡公共行政管理
2．新加坡的公共政策管理
3．新加坡行政管理體系深化與改革歷程
4．新加坡廉政建設
5．新加坡緊急危機管理
6．人力資源管理與發展
7．現代培訓理念和方法
8．政府財政改革
9．社區醫療管理

## （二）高階文官訓練課程

有關高階文官的培訓課程，主要是透過文官學院的培訓計畫，分述如下：

## 1．里程碑課程（Milestone Programmes）

（1）基礎課程（Foundation Course）
這是為公務人員提供的第一個里程碑項目，為期十周的課程，旨在培養公務人員的治理和公共管理的基本概念，以及在公共部門工作的必要知識和技能。課程重點是公共服務所面臨的挑戰和公共部門對這些挑戰的回應。

基礎課程包括社區參與，公務人員被分配到各種類型的草根組織之中，近年來，官員們也被派到政府相關組織和聯合國大會等國際組織中從事短期工作，或者在一些私人公司中長期任職。
（2）行政領導計畫（Leaders in Administration Programme）
是一個為期 5 週的課程，對象是高級文官相當於副部長等級的公共部門領導人，挑戰他們對新加坡治理方式的理解。
（3）高階管理計畫（Senior Management Programme）
目的是拓寬和加深高階文官對新加坡治理原則和政策理解。高階文官接受在人事工作，建立團隊和應付媒體方面的培訓，作為國際經驗的一部分，也會安排兩次出國訪問的機會。

## 2．講習和研討會

除了里程碑課程外，高級文官們還需經常參加講習和研討會，以持續更新知識與技能。

## 3．論壇

另外，高級文官們還需經常參加政策論壇，對公共部們的關注點達成共識，並從政府的整體視角去思考和行為。

此外，新加坡對公務人員設有「潛力門檻」，如果一位公務人員到了 35歲左右時，他的當前估計潛力得分仍然低於副常任秘書水平，則會建議轉調至其他公務機關，或徹底離開公務機關。

另一發展公務人員的其他主要模式是透過「崗位輪調」。「崗位輪調」由公共服務署（Public Service Division，PSD）考量政府公務發展需要及公務人員的生涯發展需求而決定。

公務人員被輪調到不同機構的不同類型的崗位，以提高公務人員更廣泛的接觸和發展，學習新的技能，並獲得解決各類問題和挑戰的能力。工作輪調方式有二， 1 機構內輪調 2 。派駐機構外之法定機構或其他組織。

為了確保有不同的發展，人員將先從下列不同的功能領域開始輪調，如經濟，社會，安全和政府管理等，且對於一些高級文官如局長之類的職位，其將會被借調到政府經營的公司或其他外部組織，學習長達 3－5年，以建構新思想，還可能承擔一些政策，監管和運作方面更寬泛的工作。

儘管行政人員經常性的崗位輪調是職業生涯發展的一部分，但是他們對此機乎没有選擇權，這在很大程度上是因為需要確保行政人員獲得廣泛的經歷，以訓練他們在不同領域的能力。

## 五，新加坡文官績效制度

績效考評包括績效（Performance）及潛能（Potential）考評二部份，前者指對過去之成就及未來一年之計畫，後者指在公務人員退休前能勝任更高層次的任務的一種估計。新加坡考績制度採用了以下原則：1．公平2．可信，客觀•嚴謹3．及時4．不只是進行評估，同時也為發展。

## （一）考績項目

1．績效考評內容包括：
（1）團隊精神
（2）工作量與效果
（3）工作素質
（4）組織能力
（5）壓力下的反應
（6）責任感
（7）服務素質
（8）知識與應用
2．潛能考評內容包括：
（1）直升機特性（He l icopter）：指能考慮到所有重要因素來診斷問題的個人能力，即既能夠從一個更高的有利位置看待問題，同時也能夠注意到問題的

關鍵細節。
（2）整體個人素質（Whole Person Qualities）：包括每一位公務人員的以下能力之衡量及描述：
a．智力素質（Intellectual）（分析能力，想像力和創新力，務實的意識）
b．績效導向（Results Orientation）（有成就的激發，對政治的敏感，果斷性）
c．領導素質（Leadership Qualities）（有激勵的權能，能授權，溝通與諮詢的能力）

## （二）考績過程

1．績效考評：
（1）對過去一年績效與進展作出定性評價
（2）對未來的一年的行動計劃，包括新目標，新培訓計畫及與上司的討論之描述
（3）考核者對受考核者之潛能，績效和職業發展的可能性之描述
（4）受考核者對自我之評語
2．潛能考評：
由受考人之直屬主管及其更上層主管評估，而後並進行排名，可以鼓勵評估者了解受考人以及完成目標的過程。

## （三）考績等次

## 1．績效考評：

公務人員年終考績等次區分為 A，B，C，D，E 共 5 等級，各等級均由公共服務署（Public Service Division，PSD）規定人數比例，詳見以下：
（1）A：不得超過 5\％
（2）B：不得超過 30\％
（3）C：不得超過 60\％
（4）D：考列D等與E等不得超過 5\％
（5）E：考列D等與E等不得超過 5\％
2．潛能考評：
潛能評估之評估者必須根據評估內容去評估受考人，等級區分為高度，超過，符合及低於，並指出受考人最高層次的工作潛力和薪酬等級。

## （四）考績獎勵

1．公務人員可按年終考績等級支領表現紅利（Performance Bonus）。考列 A等發給 2－4 個月薪資；考列 B 等發給 2－未滿4個月薪資；考列 C 等發給 1－2個月薪資； D 等及 E 等皆不發給。

2．考績結果亦作為陞遷，調職，培訓考量之依據。

## 六，新加坡文官俸給制度

## （一）俸給原則

新加坡所追求的績效待遇制度的核心原則有四：
1．按能力和責任付給公務人員市場新酬價格
2．保持與私人領域的相關步伐
3．設立能夠響應經濟情況的靈活性工資系統
4．加強績效與工資的掛勾

## （二）俸給結構

新加坡公務人員待遇結構分為固定薪及變動薪，分述如下：
1．固定新部分包含：
（1）每月薪資：12 個月薪資。
（2）額外薪資：為最高 3 個月額外薪資，相當於我國年終工作獎金。 2．變動薪部分包含：
（1）成長獎勵紅利（Growth Bonus）：即國家經濟發展和公務人員工作表現掛勾的紅利。
（2）表現紅利（Performance Bonus）：公務人員可按年終考績等次支領表現紅利，相當於我國的考績獎金，亦即表現紅利的發給與公務人員年終考績結果結合。公務人員年終考績等次分為 A，B，C，D， E 共 5 等級。考列 $A$ 等發給 2－4 個月薪資；考列 $B$ 等發給 2 －未滿 4個月薪資；考列 $C$ 等發給 1－2 個月薪資；D 等及 E 等皆不發給。
（3）特別紅利（Special Bonus）：有特殊經濟表現時之單次報酬。
新加坡公務人員待遇結構中固定每月薪資部份，仍會與相似就業市場的私人領域薪酬作比較而調整。綜而言之，新加坡公務人員待遇結構中的變動薪部分是薪金配套中反映經濟時能作出快速調整的首要工具，而固定薪部分是進一步調整的第二工具。

## 七，新加坡文官退休制度

新加坡於1977年實施單一的中央公積金制度（（Central Provident Fund System，CPF），全國公務人員均須與私營企業人員一體適用CPF制度，並由中央公積金局（Central Provident Fund Board）負責相關事務。該制度為強制，公營及確定提撥制（Defined Contribut ion Plan，簡稱DC制），所有新加坡公民及永久居民，包括雇主及員工都必須參加。涵蓋的保障範圍相當廣泛，包括：退休規劃，醫療保險，房屋住宅，家庭保障及投資計畫。

## （一）個人帳戶

中央公積金之會員，其提撥金額按分配比例，存入三個帳戶，分別為普通帳戶（Ordinary Account，OA），醫療保險帳戶（Medisave Account，MA）及特別帳戶（Special Account，SA）。當會員年屆 55 歲時，公積金局會自動為會員開設第四個帳戶，退休帳戶（Ret i rement Account，RA）。茲分述如下： 1．普通帳戶：普通帳戶儲蓄可以動用來進行中央公積金局指定的投資，包括

購置公共住宅，政府批准的保險項目與投資項目，支付教育費用•••等，本帳戶資金之運用範圍最為廣泛。

2．醫療保險帳戶：醫療保險帳戶儲蓄可以動用來支付會員自己或直系家屬的住院費用，可用於購買經核准的醫療保險。由於個人的醫療保健需求將隨年齡增加，因此，存入醫療帳戶之公積金比率亦會隨著會員年齡遞增。

3．特別帳戶：特別帳戶儲蓄係作為退休用途，可投資退休相關的金融產品。
4．退休帳戶：當會員年屆55歲時，其個人帳戶將整合為退休帳戶和醫療保險帳戶兩種，會員將公積金最低存款存入退休帳戶，以及醫療保險最低存款存人醫療保險帳戶，即可一次提領剩下的公積金儲蓄存款。

## （二）提撥比率

新加坡的公積金提撥率是根據經濟發展和員工工資水準 • • 等因素，持續進行調整以反映國民收入狀況，維護員工的利益。CPF係由雇主與會員共同提撥，會員之提撥率係按不同年齡訂定不同的提撥率。目前50歲以下之會員每月繳交薪資的20\％，雇主則相對提撥16\％；至於年齞超過50歲之會員，其提撥率較低。此外，目前繳交公積金的每月上限為5，000新元。會員可以自願提撥超過規定額度，以累積自己退休儲蓄，但不可超過年度上限。從2012年9月1日起適用之公積金提撥率如表4：

## 表4 公積金提撥率（2012年9月1日起生效）

|  | 提撥率（占薪資\％） |  |  | 帳戶所分配之提撥率（\％） |  |  |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |
|  | 雇主 | 員工 | 總計 | OA | MA | SA |
| 35 歲以下 | 16 | 20 | 36 | 23 | 7 | 6 |
| $36-45$ 歲 | 16 | 20 | 36 | 21 | 8 | 7 |
| $46-50$ 歲 | 16 | 20 | 36 | 19 | 9 | 8 |


| $51-55$ 歲 | 14 | 18.5 | 32.5 | 13.5 | 9.5 | 9.5 |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |
| $56-60$ 歲 | 10.5 | 13 | 23.5 | 12 | 9.5 | 2 |
| $61-65$ 歲 | 7 | 7.5 | 14.5 | 3.5 | 9.5 | 1.5 |
| 66 歲以上 | 6.5 | 5 | 11.5 | 1 | 9.5 | 1 |

## （三）保證收益率

1．普通帳戶：政府保障最低年利率 $2.5 \%$ 。
2．醫療保險帳戶：政府保障最低年利率 $4 \%$ 。
3．特別帳戶：政府保障最低年利率 $4 \%$ 。

## （四）退休年齡及給付情形

1．參加公積金之會員，如於年滿 55 歲或於 55 歲前因工作失能或永久離開新加坡時，即可提領普通帳戶及特別帳戶內所累積之儲金。

2．年滿 55 歲開始提領帳戶內之公積金前，需保留一定之金額於退休帳戶中。屆至 65 歲法定退休年齡時，可每月於退休帳戶中領取退休金。

3．若年滿 55 歲後仍繼續工作，則必須繼續參加提撥，但提撥率較低；日後每三年即可提領退休金一次，但帳戶內的餘額仍須符合最低留存金額。

4．會員死亡時，其帳戶內的儲金將支付予其所指定的受益人，若未指定受益人，其儲金則交予政府的受託管理人。

## 肆，心得與建議

茲就菲律賓及新加坡文官制度而言，提出下列心得與建議，有以下十點殊值本院未來借鏡或應予警惕避免之處：

一，分權式的人力資源管理和發展是菲律賓文官制度的指導方針，為了達成此目標，文官委員會（Civil Service Commission，簡稱 CSC）於 1990年發表了一個備忘錄（No．20），給予相關單位職權去批准他們自己的訓練

## 與發展計畫。

二，菲律賓公共部門的升遷機會與私人部門相比要慢的多。在政府部門中的一些職位被認為是＂一條死胡同＂沒有機會晉升，加薪或者進行專業發展。

三，菲律賓＂黨派之爭及政治干涉在公務人員體系及行政文化中根深蒂固＂。政府公務人員的新酬落後於私人企業中同等職位的人。

四，菲律賓於 2009 年，大約有 10,000 職位，包括永業制公務人員（Career Executive Service，CES），是受到總統特權限制的，這種限制有加深政治庇護和破壞文官委員會已建立的規則和資格標準的趨勢，另外，有調查顯示合法永業制公務人員之數量正在降低；這也顯示政治任命人員人數正在增加。

五，菲律賓公務人員的俸給與職位架構之關聯，俸給分為 33 等，每等分 8 個俸級及俸額，從報告中表 2 憲法賦予職位（constitutional positions）的俸等表，介於 $33 \sim 30$ 等之間，及表 3 最高的五個職位與最低的五個職位間的俸額及職位數量中，俸給與職位數比例及文官績效之相關性之研究值得分析？

六，新加坡公務人員無職務保障制度，每位公務人員具有高度危機意識，必須通過潛能及工作績效考核，方能繼續任職，由於政府重視服務品質與效能，對公務人員之晉陞與考核相當嚴謹，新加坡對公務人員設有「潛力門檻」，如果一位公務人員到了 35 歲左右時，他的當前估計潛力得分仍然低於副常任秘書水平，則會建議轉調至其他公務機關，或徹底離開公務機關。

七，新加坡實施「崗位輪調」制度，係為考量政府公務發展需要及公務人員的生涯發展需求，且儘管行政人員經常性的崗位輪調是職業生涯發展的一部分，但是他們對此機乎没有選擇權，這在很大程度上是因為需要確

保行政人員獲得廣泛的經歷，以訓練他們在不同領域的能力。正如學者比萊先生所說，「哪裏有需要，就必須去哪裏，不能有任何異議，因自行其是是不被允許的。」

八，新加坡政府在退休制度方面，實施強制性高比例之薪資提撥率，以強迫儲蓄，累積退休所得。並提供彈性帳戶功能，普通帳戶儲蓄可以動用來進行中央公積金局指定的項目，包括購置公共住宅，政府批准的保險項目與投資項目，由會員自負盈雐（類似我國目前規劃之第三層年金）。
九，新加坡政府考績制度，除了著重行政管理功能面向的「工作表現與檢討評估」外，尚重視發展功能之「潛能發展評估」；其中工作表現檢討部分對於工作績效之評量以及建立反饋機制相當重視；而潛能評估對於個人特質資料之掌握與能力之評鑑予以客觀及公正之處理。另外，公共服務署訂定嚴格獎勵標準及考績等級比例，避免流於寬濫。最後，公務人員年終考績評估的方式，係透過目標管理的方法，及溝通的途徑，達成個人與組織雙贏的目標。

十，新加坡政府在俸給制度方面，非常重視與工作績效及整體國家經濟發展的連結，如變動薪部分即包含成長獎勵紅利（Growth Bonus），此即為整體國家經濟發展和公務人員工作表現掛勾的紅利。

## 附錄—菲律賓参訪照片



詹中原委員與參議員 Professor Aquilino Pimentel（2004－2010）及菲律賓大學，馬卡蒂大學，聯合銀行，皮門特爾中心，最高法院，SandiganBayan 法院，帕西格市政府，奎松市政府等機關（構） 20 稌人舉行圓桌論壇。


詹中原委員與參議員 Professor Aquilino Pimentel（2004－2010）交換意見


詹中原委員與座談會出席教授交換意見


詹中原委員與菲律賓行政學會會長 Alex Brillantes Jr．及衆議院立法部門人員交換意見

## 附錄二 新加坡参訪照片



詹中原委員與新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）國際司主管及同仁交換意見


詹中原委員與新加坡國會議員司徒宇斌就國會如何協助政府推動文官制度相關法案交流


詹中原委員與新加坡人民行動黨執行理事劉炳森交換意見

# 附錄三 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文資料一 APPRAISAL AND REMUNERATION IN THE SINGAPORE CIVIL SERVICE APPRAISAL AND REMUNERATION IN THE SINGAPORE CIVIL SERVICE 

## INTRODUCTION

1．The Singapore Civil Service is responsible for creating the conditions necessary for Singapore to remain competitive and prosperous in the future．It must not only keep pace with new developments，but also move ahead and be a model of efficiency，innovation and service quality．

2．Our people are the key to achieving this．We must all be committed to excellence，being the best we can be and doing the best we can in every situation．To achieve this，we need a good personnel management system－one that motivates officers towards excellence and provides them with the opportunity to maximise their potential．

3．Effective staff appraisal is an integral part of the personnel management process．It is essential for the successful management of our officers and development of their careers．Over the years，we have introduced changes to the appraisal system to help civil servants do their job well．This factsheet provides information on the philosophy and concepts underlying our appraisal system．

## PHILOSOPHY UNDERLYING THE APPRAISAL SYSTEM

4．We start with the belief that every officer has talent and ability，though this may be different in nature and degree between one officer and the next．Our officers will derive the greatest satisfaction from work only if given the opportunity to make the best use of their abilities． Likewise，an organisation can only derive the greatest value from their officers＇abilities if it motivates the officers and allows them to contribute at their highest level．
5. Appraisal is an effort to uncover and take stock of talent within our organisations. The objective is to ensure we are able to assess our officers objectively and spot their talents as early as possible so that we can provide timely opportunities to exercise and develop their abilities. To achieve this, the appraisal system adopts the following principles:
a. Fair and seen to be fair;
b. Credible, objective and rigorous;
c. Timely; and
d. Not just for assessment, but also for development.

## THE APPRAISAL SYSTEM

## The Appraisal Process

6. Staff appraisal in the Singapore Civil Service is conducted on an annual basis. There are two parts to the process - completion of the Staff Appraisal Report and Panel Ranking which are separate exercises. The supervisor is encouraged to complete the Appraisal Report first, so as to go to the ranking session with clearer views on the officers.

## Staff Appraisal Report

7. The Staff Appraisal Reports for officers generally comprise:
a. A Work Review Report; and
b. A Development Report.
8. The Work Review Report is for the supervisor and an officer to jointly record their views on the officer's achievements and progress during the period under review. It facilitates open discussions between the officer and his/her supervisor on the officer's performance. It is an important tool for recording the officer's contributions and for the supervisor and officer to identify strengths and areas for possible improvement. The supervisor will also discuss with the officer the Work Targets and Training Plans for the year ahead. Both officer and supervisor sign the report.
9. The Development Report is for the supervisor to assess the officer's overall performance in the period of assessment.
10. Appraisal is a continuous and on-going process. Supervisors are encouraged to meet their officers and provide regular feedback, not just once a year, to review the work that has been done and discuss adjustments to priorities and targets. This regular work review process also enables supervisors to coach their officers, and offer encouragement and support.

## Ranking

11. Ranking is a critical part of the appraisal process. While supervisors individually assess the performance of their officers, we have to recognise that some supervisors are more stringent than others. Hence, ranking panels ${ }^{1}$ are convened annually to collectively assess officers in the organisation.
12. Ranking helps to:

- Moderate differences in the standards of various supervisors;
- Impose discipline in the appraisal system; and
- Ensure that assessments are rigorous and fair.

13. The ranking process ends with the panel deciding on the performance grading of officers. The outcomes of the performance assessment will impact on officers' eligibility for promotions, promotion-related awards and training awards.

## REMUNARATION

14. In order to attract and retain a fair share of talent, the Civil Service needs to pay competitive

[^123]salaries. To ensure that our compensation package is competitive with the market, a combination of benchmarking methods is used to make the most appropriate market comparison. For professional services with private sector equivalents (e.g. accountants), a job-based comparison with the private sector is used. Where there is no direct private sector equivalent, salaries are benchmarked to jobs requiring similar educational qualifications and experience as these are alternative jobs that our officers could consider in the private sector. The salaries are revised only when justified by gaps with the market benchmarks. Apart from salary benchmarks, other staffing indicators on recruitment and attrition are also closely monitored.
15. To strengthen the link between pay and performance, we have two main compensation components, namely the performance bonus and merit increment. Performance bonuses are tiered by the officer's performance, while merit increments are tiered by the officer's performance and calibre.

# 附錄四 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文資料—Job Rotation in the Civil Service 

Job Rotation in the Civil Service

Job rotation in the Public Service allows officers to be exposed to different types of jobs and learn new skills．Job rotation can take the form of internal postings within a Ministry，or through external postings to other Ministries，Statutory Boards or other organisations for wider exposure and development．Such movements contribute towards enhancing the officers＇career development．

Administrative Officers（AOs）are deployed to a range of jobs during their career in the Public Service．Regular postings to different Ministries help to develop well－rounded officers with a sound grasp of the complexities of government and prepare officers to contribute at higher levels．To ensure diverse exposure and development，officers are expected to cover different functional areas，such as Economic，Social，Security and Government Administration in their first few postings．They are encouraged to take up job postings in different clusters and experience both policy and operations work as part of their career development．AOs could be seconded to Statutory Boards，government－linked companies or other external organisations．The posting duration could be for a period of 3－5 years，with a longer posting duration for the senior positions．Postings for AOs are centrally managed by the Public Service Division（PSD），taking into account the developmental needs of the officers and the needs of the Civil Service．

# 附錄五 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文資料—PENSIONS （AMENDMENT）BILL 

Page I of 4

PARLIAMENT OF SINGAPORE Siveper Puitienat lepentulitimed

| Parliament No： | 6 |
| :--- | :--- | :--- |
| Session No： | 2 |
| Volume No： | 48 |
| Sitting No： | 6 |
| Sitting Date： | $25-08-1986$ |
| Section Name： | BILLS |
| Title： | PENSIONS（AMEND |
| MPs Speaking： | Dr Richard Hu Tsu Tau（Minister for Finance）；Mr J．B．Jeyaretnam： |

Columen 619

## PENSIONS（AMENDMENT）BILL

## Order for Second Reading read．

The Minister for Finance（Dr Richard Hu Tsu Tau）：Mr Deputy Speaker，Sir，I beg to move， ＂That the Bill be now read a Second time．＂

The Pensions（Amendment）Bill，1986，sceks to amend the Pensions Act for two
Columer 630
reasons．The amendment is to provide for an option to be given to pensionable officers to either remain on the Pensions Scheme or switch over to the full CPF Scheme on such terms and conditions as may be prescribed．Secondly，it is to defer the pension－drawing age of officers who are granted early retirement or are retired in the public interest．

Option to Convert to the Full CPF Scheme
Let me first explain the option to be given to allow officers in certain Services to convert to the full CPF Scheme．

Prior to December 1972，the Pensions Scheme was the common superannuation scheme for almost all civil servants．However，since then all new Division III and IV officers（except the Police and Narcotics Officers）have been appointed on the full CPF Scheme，and in mid－1973 serving Division III and IV officers（except the Police and Narcotics Officers）were allowed to opt for the full CPF Scheme．The Pensions Scheme has been retained for the Division I and Il appointments and the Division III Police and Narcotics appointments．

The full CPF Scheme has been found to work well for the Division III and IV officers．It is neater than the Pensions Scheme as Government＇s financial liability to its officers is entirely discharged on their retirement．For the officers，being on the full CPF Scheme means more CPF savings could be utilized for approved purposes like home ownership．Moreover，since the CPF benefits are not contingent upon the officers remaining in the Civil Service until their retirement，it facilitates their movement from the Civil Service to the statutory boards or private sector

The Government has hence decided to also phase out the Pensions Scheme for most Division I and II officers．However，there are a few key Services where continuity of national policies is vital and wherein officers are encouraged to pursue a life－long career．These key Services are the Administrative，SAF（Senior），Police（Senior），Intelligence and the Administrative Service（Foreign

Service Branch). These Services have to remain on the Pensions Scheme.
Column: 621

Accordingly, with effect from Ist April 1986, all new Division I and II officers in the non-key Services and the Division III Police and Narcotics Officers are appointed on the full CPF scheme. Serving officers in these Services will remain on the pensions scheme. However, since some of these officers may wish to convert to the full CPF scheme. I am pleased to say that Government has agreed to allow all serving Division I and II pensionable officers (other than those in the key Services) and the pensionable Division III Police and Narcotics Officers an option to convert to the full CPF scheme or remain on the pensions scheme. The choice will be entirely theirs.

## Timing

Government realizes that, in view of the recent cut in the rate of employer's CPF contribution, this may not be considered an opportune time to offer the option. However, since the decision to phase out the pensions scheme is basically sound, it should be implemented earlier rather than later. In retrospect, it seems fortunate that the option was not timed before the CPF cut, for otherwise civil servants who would have opted for the full CPF scheme might feel short-changed, though the effect was not foreseen.

## Terms of Oprion

I would like to briefly describe the terms of the option. If a pensionable officer opts to convert to the full CPF scheme, he will be placed exclusively under the full CPF scheme from the date of conversion. But the pension benefits which he has accrued in respect of his past pensionable service will be frozen. The accrued pension benefits will be paid upon the officer's eventual retirement.

If an officer dies in hamess on or after the date of conversion, his dependants will be paid a death gratuity for his past pensionable service.

An officer who opts for the full CPF scheme will enjoy medical benefits after retirement only if he has at least 10 years' pensionable service. Similarly, an officer

Coblemar 422
who remains on the pensions scheme will also enjoy post-retirement medical benefits if he has at least 10 years' pensionable service. This is an established practice.

Deferment of Pension Drawing Age
The second purpose of the Pensions (Amendment) Bill is to defer the age for drawing pension in the case of an officer who retires early or in the public interess. I would like to explain this move,

At present, an officer could be retired by the Public Service Commission in the public interest on disciplinary grounds with or without reduction in his pension benefits. Presently, these benefits are paid immediately upon his retirement. If the officer is young, he will be receiving pension for many years until his death and the total superannuation benefits he gets may be more than another officer who has records of good conduct and work until normal retirement age. This is, obviously, an anomaly.

To remove the anomaly highlighted. Government proposes that an officer retired in the public interest should only start to draw pension at the same age as an officer granted early retirement under
section $7(2)(j)$ of the Pensions Act. Presently, an officer with at least 15 years' service may request and be allowed early retirement under section 7(2)(j) of the Pensions Act. In such a case, he will receive his pension from the minimum age of 50 years or 45 years in the case of some Police and Prisons Officers. The minimum age for drawing pension for officers retired in the public interest or under section $7(2)(j)$ should now be changed to their optional retirement age. The optional retirement age is 55 years for officers with compulsory retirement age of 60 . It is 50 for officers with compulsory retirement age of 55 . This change is to ensure that an officer retired earlier than his normal retirement age either in the public interest or under section $7(2)(j)$ does not benefit much more than one who serves until his normal retirement age. This change in pension-drawing age will. however, apply only to officers appointed on or after the effective date of the proposed legislative amendment because Article 112 of the

Chboma 629
Constitution protects the pension rights of serving officers.

## Legislative Amendments

To effect the proposals I have explained, it is necessary to amend the Pensions legislation.
Clause 2 of the Pensions (Amendment) Bill, 1986, wilt empower the President to make regulations for an option to be given to any pensionable officer or class of pensionable officers to convert to the full CPF scheme. The terms and conditions of the option will be spelt out in the regulations to be made by the President and will be on the lines I have indicated earlier.

Clause 3 of the Bill re-defines the minimum age so that new recruits will only receive their pensions at their optional retirement age when they are retired in the public interest or under section 7(2)(j) of the Pensions Act.

Clause 4 of the Bill clarifies that where the Public Service Commission has ordered an officer to be retired in the public interest, the officer's service shall be deemed to have been terminated under subsection $8(1)$ of the Pensions Act for the purpose of granting any pension or gratuity.

Finally. clause 5 of the Bill provides for the payment of death gratuity to the dependants of an officer who converts to the full CPF scheme should he die in hamess.

Sir, I beg to move.
Question proposed.
Mr Jeyaretnam: Mr Deputy Speaker. Sir. I rise really by way of seeking clarification from the Minister on this Bill.

As he has pointed out. the major change that is brought about by this Bill is that all officers appointed on or after the Ist April 1986 to the public service shall not be pensionable, except such schemes of service as may be designated by the President. And the Minister has said that this pension scheme would apply, or intended to apply, to key Services and key officers, and the intention is that they should be encouraged to make the public

Calume ast
service their life-long career. I hope I have understood the Minister correctly, By implication, the Minister is saying that the pension scheme must be more advantageous to the public service officer than if he were put onto the CPF scheme.

What I would like to know from the Minister is: since we are now making a drastic change from pensionable public service to non-pensionable public service for the majority of our civil servants, has there been any consultation with the public service? When I say "consultation with the public service", I mean the associations representing the public service and the unions. Have their views been sought at all as to what they feel about the change and whether it will have any detrimental effect on the public service making this conversion?

Dr Richard Hu Tsu Tau: In answer to the question of the Member for Anson, the Public Service Division of my Ministry carried out a sample survey of 30,000 serving pensionable officers who might be eligible for the option. A stratified random sample of 5,000 officers for the survey was conducted in March 1986 in which the officers were asked to indicate if they would like to opt for the full CPF scheme, reasons for their decision as well as their views on whether offer of the option would be opportune at this time. Just over 3,000 officers responded to the survey and 1 would just like to recount the main findings briefly.
$31 \%$ of the respondents indicated that they would choose to convert to the full CPF scheme while $69 \%$ chose to remain on the pensions scheme. $44 \%$ felt the option was opportune; $56 \%$ felt otherwise. The majority of those who chose the full CPF scheme gave, as their main reason, flexibility in their career choice. The majority of those who chose the pensions scheme cited greater longer-term benefits under the pensions scheme. As expected, the younger an officer, the more likely he would opt for the full CPF scheme. In fact, $51 \%$ of those less than 35 years old chose the full CPF scheme, whilst only $26 \%$ of those who are between 35 and 45 years old chose to remain on the full CPF scheme. Although, on balance, it does appear that it might be that the majority

Cetumer 625
prefer to remain on the pensions scheme, I think the important point to remember is: this is an option. A serving officer has every right to remain on the existing pensions scheme. As to the issue of whether new officers should or should not be on the pensions scheme, I think this is a decision which Government is entitled to make on the terms and conditions of service for new officers entering the service.

Mr Jeyaretnam: Do I then understand from the Minister that there was no consultation whatsoever with the officers about bringing in a rule that from 1st April 1986 there would be no more pensionable service with the Government?

Dr Richard Hu Tsu Tau: Mr Deputy Speaker, Sir, the issue of a specific consultation is considered unnecessary since the change, in fact, had been introduced some years ago for the Division III and IV officers. And as I indicated earlier, the conditions under which Govemment elects to determine terms of service for new officers is an option which the Government has the right to decide.

Mr Jeyaretnam: But as a good employer, you should hear their views.
Question put, and agreed to.
Bill accordingly read a Second time and committed to a Committee of the whole House.
The House immediately resolved itself into a Committee on the Bill. - [Dr Richard Hu Tsu Tau].
Bill considered in Committee, reported without amendment: read a Third time and passed.

附錄六 新加坡文官學院（Civil Service College，CSC）原文簡報







| 发展领导能力的主要目标 |  |
| :---: | :---: |
|  | 让高级行政官充分理解执行政府相关事宜中的基础原则 |
| 2. | 向他们贯彻公共殿务领域的价值观，即正直，服各和卓越 |
| 3. | 按照＂一体政府＂（Whole－of－Government）方针执行政策相关事宜 |
|  | 创建同僚支恠网路（peer network）以推广合作 |
| 5. | 了解新加坡国际经营环境所面临的桃战和机㒔。 |
|  | 正摬的培洲深椶＋发展机会 |


＊き 蹗

叫 米 告 化


解茾《欢門





國家圖書館出版品預行編目（CIP）資料

```
考試院院會發言錄.續編: 考試委員詹中原/詹中原作.
－－初版．－－臺北市：考試院，民 103.5
面；公分
ISBN 978－986－04－1192－8（平裝附光碟片）
1．考試院 2．言論集
573.442103008389
```


## 考試院院會發言錄。續編：考試委員 屋中原

作 者：詹中原
出 版 者：考試院
地 址：臺北市文山區試院路 1 號
電 話：（02）8236－6000
印 刷 者：綠凌興業社
地 址：臺中市烏日區中華路 128 巷 11 弄 16 號
電 話：（04）2337－0015
出版日期：中華民國 103 年 5 月
版 次：初版
GPN ： 1010300831
ISBN：978－986－04－1192－8


[^0]:    ${ }^{1}$ 考選部中華民國 101 年 5 月 8 日董部長保城用簽：1．感謝詹委員對於本部辦理身心障礙特考各項努力的肯定。2．依憲法，增修條文及公務人員考試法等規定，公務人員之選拔非經考試及格不得任用，及身障者之就業輔導應予保障，本部辦理身障特考可謂落實憲法考試公平性與工作權之保障。

[^1]:    ${ }^{2}$ 院長表示意見：誠如詹委員中原所言，這是一個我們必須要面對的嚴肅問題。在當前的政治氛圍中，有一股反對五權憲法的逆流，在每次有關考試院的問題或行使同意權時，經常會有這些問題出現。本屆上任以來，我們一向秉持的態度是有錯必改，不護短；推動改革時，虛心接受各方意見，但對本院職權與委員努力和貢獻有所誤解之時，我們必須要挺身而出，嚴正表明我們的立場。

[^2]:    ${ }^{5}$ 黃秘書長雅榜：本屆考試院從以往依照施政綱領化約成兩方案，在方向上非常正確，對於本屆院會所有考試委員秉於憲法賦予的職責，努力推動健全的文官制度，個人深感佩服，當然對於部會所有同仁參與此工作所付出的努力也敬表感謝，因為每 3 個月針對文官制度興革規劃方案各興革事項之執行進度，都要檢討一次，強化文官培訓方案則每半年檢討一次，對各部會來講，壓力的確很大。

    剛才詹委員中原提到頁碼錯誤的問題，非常抱歉，因為我們在會議紀錄及工作報告的頁碼轉換，沒有注意核正，會後將予補正。其次，就執行兩方案的進程，個人的心得是各位委員都非常重視，各部會在執行上也非常辛苦，不過仍要建議各部會在政策形成階段，

[^3]:    ${ }^{6}$ 張副人事長念中：謝謝各位委員的指教意見，謹作以下簡要之綜合說明及回應。委員提到酒駕連坐處分的部分，行政院對於這個問題的處理，基本上就是不鼓勵酒後駕車，反對酒駕是重點所在，尤其公務人員作為社會期待比較高的形象，如果公務人員酒後駕車的話，應該受到比較重的懲處，不過院長及幾位委員所提反對連坐的觀念，本人會帶回行政院，並向黃人事長報告。基本上，黃人事長主要是希望長官對於部屬，在平常要做一些宣教，並在合理的範圍之內，對部屬可能發生不好的行為，應該要有合理督導，所以院長和委員的意見，我會帶回去充分的表達，相關會議将在明天進行，我們也會邀請銓敘部及保訓會派員參與。

[^4]:    ${ }^{8}$ 考選部中華民國101年4月11日董部長保城用簽：本部規劃各相關議題為探求各方意見，目前仍在廣泛徵詢各界學者專家建議並審慎評估中，提報鈞院院會審議，最終政策仍待院會決定，屆時並請委員指導。

[^5]:    ＇考選部中華民國102年5月1日董部長保城用簽：1．本篇報告以應考人自填通訊地作為判定為離島地區之基準，係受限於本部對應考人所蒐集之相關資料，查行政院主計總處人口普查對常住人口之定義，係指以調查當時實際居住處所準。本部以應考人所填收取准考證之通訊地作為常住地之假設，並於報告中敘明，相關數據亦具參考價值。有關地方特考近三年其他考區之交叉分析資料如附件，送請委員參考。2．公務人員考試法修正草案業於同 （102）年 2 月 18 日函請鈞院審議，復經同年 4 月 18 日鈞院第 11 屆第 232 次會議討論決議交付全院審查會審查在案，本部將綜整考試院委員相關發言，提案，書面意見及用人機關相關意見，擬具本部研處意見，提供未來考試院全院審查會審查參考。

[^6]:    ${ }^{10}$ 考選部中華民國102年11月6日董部長保城用簽：本部為改進國家考試方式及應試科目案，業成立專案小組研議，迄今已召開三次會議，為提高議事效能，曾請與會委員協助荣整各國辦理情形（包括中國大陸）。參照會議初步結論及公務人員考試法修法進度，本部擬朝公務人員考試採分階段考試方向規劃，以提高普通科目考試深度，廣度及鑑別度，具體應試科目内容仍將廮續研議，並以考試方式多元，除學科考試之外，增加其他測驗方式為目標進行規劃。

[^7]:    ${ }^{11}$ 考選部中華民國102年11月28日董部長保城用簽：依專門職業與技術人員考試法第2條規定：『（第 1 項）本法所稱專門職業及技術人員，係指具備經由現代教育或訓練之培養過程獲得特殊學識或技能，且其所從事之業務，與公共利益或人民之生命，身心健康，財產等權利有密切關係，並依法律應經考試及格領有證書之人員；其考試種類，由考選部報請考試院定之。（第 2 項）前項專門職業及技術人員考試種類之認定基準，認定程序，認定成員組成等有關事項之辦法，由考選部報請考試院定之。』為配合前開第2項規定，鈞院爱訂定發布『專門職業及技術人員新增考試種類認定辦法』。行政院各部會如擬將從事某類專業活動者定位為憲法第 86 條所稱之專門職業及技術人員，鈞院基於憲定職權，當應組成相關委員會透過一定程序予以審議，並將審議結果復知行政院各相關部會，此作法係為擔負起憲定職權，感謝委員的關切與指教。

[^8]:    ${ }^{12}$ 考選部中華民國 102 年 12 月 11 日董部長保城用簽：1．按推動醫學 OSCE 係為達成統合醫療專業標準，齊一醫學教育品質，改變醫師問診態度，促進醫病互動人性化，提升國家競爭力等目標，尤其問診態度與醫病關係的改善至為重要；本年7月正式納人醫師考試第二試應考資格，目前仍屬於醫學系畢業生應完成臨床實作訓練之一環，透過 OSCE 評量應考人臨床技能，態度與專業素養等能力，提醒應考人注重 OSCE，其及格率尚屬合理。2．本部於推動醫學 OSCE 過程中，與醫學團體互動累積已具相當經驗，未來將充分運用相關經驗，適時研議將此類測驗納入公務人員之考選與在職訓練，以提升公務人員核心職能。

[^9]:    ${ }^{13}$ 賴部長峰偉：最近有一個比較好的現象是用人機關會積極配合，如移民行政類科，移民

[^10]:    ${ }^{14}$ 董次長保城：關於詹委員中原提到 37 位被承認而可在大陸執業的建築師是如何產生，主要是由内政部先提供名單，而此名單是以拿過磐石獎的建築師為主，然後到深圳，廈門參加 3 天的講習，由大陸官方及建築師介紹大陸的建築法規與管理制度，再進行口試，經過此程序之後，共有 37 位建築師可以在大陸執業，我們這次到北京拜會大陸建築師管理委員會，就是希望對方繼續承認我們的建築師，基本上彼此的共識非常高，但還是涉及到我們的實務養成部分，我們也加強實務養成部分。
    15關院長中：針對本案，如果大家沒有意思的話，照審查會決議通過。
    董部長保城：因為本次一般警察人員特考已經開始報名，為免造成應考人困擾，附帶決議部分是否等考試完畢後再一併進行檢討。
    詹委員中原：審查小組的建議並沒有限定時間，請部儘速檢討。

[^11]:    ${ }^{16}$ 黃人事長富源：有關詹委員中原提到雙軌分流以後，研究警力質化的部分，本人也非常贊成，以前在規劃雙軌分流制度時，就希望在實施 3 年之後，要做一次總體檢討，可以請警政署就此部分作更詳細的報告。

[^12]:    ${ }^{18}$ 考選部中華民國102年8月20日董部長保城用簽：1．本考試每年投入之經費超過 1 千萬元， 102 年因應考人免繳報名費，僅重複報名之應考人按重複報名之次數繳交半額報名費，爱報名費收入僅 20,600 元，短絀部分由本部考選業務基金支應，已對其他考試試務經費產生嚴重排擠效果。有關明（103）年本項考試報名費宜如何收取，將視業務基金之實際收支運用情形予以審慎評估。2．依公務人員特種考試身心障礙人員考試規則第 3 佟規定，中華民國國民領有由政府機關核發之身心障癡手冊或殘障手冊，並符合所報考類科應考資格者即得應考。爱本考試應考須知規定，應考人須於報名時繳驗有效期限內之身心障礙手冊（或證明）或殘障手冊正，背面影本，手冊載明需重新鑑定者，其重新鑑定日期須為當次考試舉行月份（含）以後，如註明日期者，須為當次考試舉行日期首日以後。符合應考資格規定之應考人，於報名時繳驗考試時仍有效之身心障礙手冊（或證明）即得應考。又應考人如經考試錄取，訓練期滿成績及格，完成考試程序，即得依法取得公務人員考試及格證書，並由鈘敘部，行政院人事行政總處依序分發任用，不因其身心障礙重新鑑定結果，而影響公務人員身分之取得。3．有關身心障礙特考錄取分發人員經重新鑑定未通過，致分發占缺任用機關未達身心障礙者足額進用標準而受罰一案，本部前業於102年7月 11 日以選特二字第 1020003202 號函請權責機關内政部，行政院勞工委員會，建請其得以已提報職缺進用中之概念，免予裁罰缴納不足進用之差額補助費。本部將俟其函復後，另行函報鈞院。

[^13]:    ${ }^{19}$ 考選部中華民國 102 年 10 月 23 日董部長保城用簽：有關委員所提警察人員考試體格檢查身高限制一節，本部已將該議題列入警察人員考試雙軌分流及錄取比例等相關議題進行檢討，近期內將邀請用人機關開會研議。

[^14]:    ${ }^{20}$ 賴部長峰偉：詹委員中原提到幾個非常好的意見，譬如說步驟第 2 項，在落實執行職能訪談或幕僚種子代表，必須要能夠掌握，基礎資料要精確，我們也已經要求各機關儘量做到，還有針對不同訪談對象，其訪談內容及議題亦應有所不同，也是非常好的想法。

[^15]:    ${ }^{22}$ 張部長哲琛：詹委員中原提到有關上校轉任問題，許多考試是依缺任用，所以也有上校•中校•少校去報考低階職等的缺額，他分發到各機關任用後，就等於是現職人員，如果機關改組或縮編的話，基本上對於現職人員權益還是會有所保障。
    吳次長聰成：關於詹委員提到，退除役特考上校轉任考試，與退除役特考分發機關為何不一樣的問題，因為上校轉任考試及格人員，係取得簡任第十職等任用資格；由於國安會，國安局，國防部，退輔會，海巡署及其所屬機關（構），中央及直轄市政府役政，軍訓單位等，基於業務性質特殊，因有遴用具有軍職專長的簡任公務人員任用資格之高階人員需要，故規定這些機關可以申請舉辦上校轉任考試，並依擬轉任機關分別報名，分別錄取任用。至於退除役特考，因限制退除役軍人始能報考，且退除役特考三等考試及格人員，僅取得薦任第六職等任用資格，基於與國家其他各種考試（例如：高考三級，國家安全情報人員三等特考等）取得任用資格之整體公平考量，故退除役特考及格人員限制僅能分發至國防部，退輔會，海巡署及其所屬幾關。

[^16]:    ${ }^{23}$ 賴部長峰偉：謝謝委員的指教，剛才詹委員中原所提的校際衡平原則，目前我們是以專業及認真態度為主，再兼顧區域，公私立等原則，其次上次院會已經討論過，主要還是以專業為考量。另外，胡委員幼圃提到教師升等，辦理退撫的資料，本部將會再洽詢教育部，主要還是要為達成大公無私的境界。至於李委員選的建議，本部將進一步瞭解有無資安問題。

[^17]:    ${ }^{24}$ 考選部中華民國 101 年 4 月 3 日董部長保城用簽：1．限制遴聘名單於本部國家考試典試人力管理資訊系統僅開放科長以上人員查詢，係因相關個案內容不宜公開查閱，惟遴聘典試人員作業中，如遴提名單中有限制遴聘人員，系統會顯示相關訊息，本部將責成承辦人員注意。2．未有外部人員參與係基於保密性及時效性之考量，未來本部將視需要邀請分組召集人列席與會。3．各項考試將落實於閱卷期間全程記錄委員表現，以避免舊案再出現之情形發生。

[^18]:    ${ }^{25}$ 考選部中華民國101年6月27日董部長保城用簽：1．彙整近3年重複遴聘6次以上之科目資料，提供委員參考。2．近3年典試人員遴聘人數及年度間重複遴聘示意圖，98，99， 100 年均遴聘人數 986 人，不包含 $99, ~ 100$ 年均遴聘之 589 人。3．單年及跨年連續重複遴聘情形統計彙整後提供委員參考。
    ${ }^{26}$ 考選部中華民國101年8月14日董部長保城用簽：1．委員反映事項，本部會特別注意，未來大類科各科試卷評閱委員在合理負擔之下，儘量減少該科分題評閱委員人數，以提高閱卷信度。2．爾後針對大類科組別之大科目，本部將建議召集人再指定該科目總負責人（如未指定則以臨時命題委員擔任），就參考答案，評閱標準研議共識。

[^19]:    ${ }^{28}$ 考選部中華民國102年3月1日董部長保城用簽：謝謝詹委員指教，本部對於閱卷品質向來力求精進，並於各項考試閱卷結束後進行檢討，提升閱卷品質是本部長期努力的目標，未來對於各項國家考試試務，除秉持顧客導向之服務效能外，將建立標準作業，以試務零缺點為努力目標，持續建立及檢討各項試務工作之標準作業程序，包括試題疑義處理，危機管理機制，闈場作業及試場工作標準化之建立，以精進試務品質。從新聞處理到實質試務精進，以安定應考人心。
    ${ }^{29}$ 考選部中華民國102年3月1日董部長保城用簽：謝謝詹委員指教，本部對於閱卷品質

[^20]:    ${ }^{30}$ 考選部中華民國 102 年 4 月 3 日董部長保城用簽：1．不論採行紙本或線上閱卷方式之申論式試卷，目前作答注意事項均列有『作答時請標明（劃記及書寫）題號，依序作答。』主要係提醒應考人依各該科目試題所示之題號順序作答，以利評閱辨識，減低誤閱或漏閱情事；如應考人未依序作答，但已標明題號且可資辨識者，閱卷委員將按實際作答題序逐題評閱。2，惟如應考人標錯題號，採紙本関卷者，得由閱卷委員視應考人實際作答內容之可辨識程度直接於試卷上標明正確題號後進行評分；採線上閱卷者，係将應考人作答之申論式試卷經由文件掃描設備產生試卷影像檔，並對應應考人劃記之題號逐題顯示於電腦螢幕，由閱卷委員於電䐉螢幕上進行評閱，為利評閭工作順利進行，爱於閱卷規則第 17 條及試場規則第 10 條之 1 規定，採行線上関卷之科目應考人應依規定於試卷標明題號並於作答區内作答，超出作答區作答部分，不予評閱計分。

[^21]:    ${ }^{31}$ 考選部中華民國 102 年 4 月 17 日董部長保城用簽：1．為維持閱卷委員閱卷時眼睛之舒適性，本部除已提高試卷掃描解析度，並將持續關注評閱介面人性化設計，另刻正規劃更換評閱使用電腦螢幕，從現行 17 吋加大為 22 吋，以提供閱卷委員更優質螢幕品質，期提高閱卷委員接受度。2．由於一般警察人員特考錄取人員尚須接受中央警察大學或臺灣警察專科學校 18 至 22 個月教育訓練及 2 個月實務訓練，始足以勝任警察工作。查 100 年一般警察特考錄取人員訓練自 101 年 2 月開始，目前訓練仍在進行中。有關該等錄取人員在未來警界之實質服務績效，對於實質警力（質化警力）之影響，本部將轉達委員建議，洽請用人機關適時進行評估後，回饋本部參考。

[^22]:    ${ }^{32}$ 考選部中華民國 102 年 4 月 24 日董部長保城用簽： 1.102 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試於本（102）年3月31日舉行口試，除於口試當日上午 8 時 20 分舉行口試會議商討評分標準外，為使口試委員了解結構化口試及經驗傳承，並於同年月 27 日召開口試技術座談會，由高委員兼召集人永光主持，邀集胡教授悦倫進行口試理論與技術專題研討，並請用人機關行政院退除役官兵輔導委員會說明職缺工作性質，核心職能與實務需求，再由各口試委員就預擬之口試題目（依專業學識及實務經驗，行政才能及領導能力等 2 面向擬題1分組討論。本部於研討會前均提供每位口試委員職缺相關說明，101年該項考試之口試問題及國家考試口試參考手冊，俾為預擬口試題目之參考。2．102 年公務人員特種考試關務人員，稅務人員，海岸巡防人員，移民行政人員考試，退除役特考及國軍上校以上軍官轉任考試各組試卷評閱標準會議議程報告事項第 13 項：『閱卷委員如未參與評閱會議，應補行商討評分標準程序，並經召集人同意後，始得評閱試卷。至本會議報告事項及討論事項決議，將另送本組未出席會議之委員供作閱卷參據。』報告事項第 7 項並提醒関卷委員，於評閱 1 至 2 包後，先行檢視已闗試卷之評分是否寬嚴一致；同一科目之試卷，由 2 人以上評閲時，先交換意見，求取共識；並請召集人提前抽閱，以期公平，公正，俾有效提升閱卷品質。3．本部將就考選業務基金從 99 年成立迄今各年度之收支運作情形撰擬分析報告，擇期提報考試院考試委員座談會。

[^23]:    ${ }^{33}$ 考選部中華民國102年7月17日董部長保城用簽：1．針對此次高普考試題與 98 年特考相同科目試題高度雷同一案，本部業將該委員依『典試人員服務紀錄作業要點』規定提報本部典試人員服務紀錄審議小組審議，並將儘速召開審議小組會議，相關審議結果將報請鈞院核備。2．該 2 科目試卷之評閱，將依法召開試卷評閱會議，由分組召集人邀集閱卷委員，重新檢視參考答案，審慎研訂評閱標準，據以評閱試卷。

[^24]:    ${ }^{34}$ 考選部中華民國102年10月2日董部長保城用簽：1．一般行政類科報考人數眾多之原因，除補教界所提說法外，另該類科係每年固定提缺，且需用名額較多，自然吸引較多應考人報考，又多項公務人員考試均有設置該類科，應考人如準備該類科，其可參加之考試機會亦較多，上開均屬可能之因素。2．本部成立分試專案小組研議改進國家考試方式及應試科目簡併等案，於 101 及 102 年間召開三次會議，參考會議初步結論及公務人員考試法修法進度，本部擬朝公務人員考試採分階段考試方向規劃，以提高普通科目考試深度，廣度及鑑別度，具體應試科目內容仍將賡續研議。3．有關 102 年公務人員高普考試人事行政類科試題重複一案，本部前於 102 年 8 月 27 日檢送鈞院本案查復書在案。處理意見略以，涉案委員依『典試人員服務紀錄作業要點』規定提審議小組審議，經審議小組決議停止遴聘 5 年。未來本部於函請委員命題之函稿中，將完整說明應避免命擬與本人曾命擬之各項考試試題相同或雷同，另將彙整近幾年國家考試試題雷同案例，製作簡報，於各項考試典

[^25]:    ${ }^{37}$ 考選部中華民國 101 年 11 月 29 日董部長保城用簽：1．近年來公務人員高普考試缺額增加，主要係因行政院組織再造，大批人員優退，以及五都成立，桃園縣適用準直轄市組織法，以致員額大幅增加，並分三年補實所致。2．感謝委員茫臨聆聽本部專題演講，有關提供我國應考人之 social status 資料一節，本部目前並無相關資料，將適時轉請相關機關設法取得。

[^26]:    ${ }^{38}$ 考選部中華民國 101 年 12 月 19 日董部長保城用簽：1．101 年外交領事人員特考等七合一考試第二（三）試口試承詹委員中原擔任召集人，對於口試事宜多予指導，並口試前召開二次會議討論口試發問主題範圍及進行程序等相關事宜，備亟辛勞，至為感謝。2．本7項考試口試，除民航特考飛航管制科別第二試採英語集體口試，適用外語口試規則外，其餘均為個別口試或集體口試。基於維護應考人權益，如未註明口試為外語口試，口試委員不宜以英語口試，以免引發爭議。如用人機關有採英語口試之需要，將配合研議於考試規則中增訂。3．本部舉辦各項口試時，各試場均全程錄影，錄音；有關加強防制應考人相互連繫或套招等機制；及強化口試場地安排及會議效果之建議，業錄案供檢討改進之參考。4．目前併採口試之公務人員特考，口試成績占總成績 10\％者如：司法人員特考，司法官特考，專利商標審查人員特考等；占總成績20\％者有外交領事人員特考，國際經濟商務人員特

[^27]:    ${ }^{39}$ 考選部中華民國 102 年 7 月 30 日董部長保城用簽：1．體能測驗項目應反映錄取人員所需工作職能，如職務分派不因性別而有差異，則其評量之項目宜相同。現行一般警察特考及移民特考因男女性測驗項目不同，屢遭應考人質疑考試公平性，爱測驗項目仍以不分性別均相同為宜，至及格標準則可考量男女體能差異作不同規範。2．依本部委外研究之『精進公務人員考試體能測驗方式之研究』報告所述，澳洲相關公務人員進用係採申請制，應考人自行接受第三公正單位之體適能檢測，取得證明後，才具備申請資格，並採『先訓後考』

[^28]:    ${ }^{4}$ 賴部長峰偉：詹委員中原建議建立連線的證書管理資訊整合系統，我們也認為非常好 ，如果能夠做得到，許多問題都可以迎刃而解，且運用科技方法提高效率，也可以提高

[^29]:    ${ }^{43}$ 張部長哲琛：詹委員中原提到，對於聘任人員到底是採放寬或緊縮，因目前實際進用約僅有 2 千多人，並未用足，本部希望二法能夠在今年倎快完成立法程序，本部會依據各位委員意見再作修正，相關資料會事先儘量提供委員參考。另外提到國營事業約聘任人員問

[^30]:    題，目前確實是三不管地帶，本部會跟主管機關研議。其實，國營事業本身有自己的管理法規及人事管理條例，此外亦多設有訓練機構，所以可自行作職前訓練，本部會同保訓會與相關國營事業機構再進行研究。

[^31]:    ${ }^{4}$ 吳次長聰成：詹委員中原提到有關本部研議聘用人員及聘任人員兩條例草案情形部分，聘用是界定在契約用人，適用之現職約聘 $\sqrt{\circ}$ 約僱人員約 2 萬 8 千人，均在人事費項下支給，至於在業務費，工程費或臨時費用項下支給之人員，都已經納人適用勞基法，並不是聘用條例所規範的對象，有關聘用人員很容易跟聘任人員混涛在一起，所以聘用條例名稱要不要改成契約用人條例，本部將審慎研酌，並尊重院會的決定，目前殌用條例草案，最主要是要解決約聘•約僱人員沒有勞退的問題，因為臨時人員都已經納入勞退，可是在人事費項下支給薪給之約聘，約僱人員並沒有勞退，所以不斷陳情。至於䀻任人員的問題，確實牽涉到所謂彈性用人的問題，聘任條例適用對象是界定在文化，研究，科技，訓練，社教等 5 類人員，委員建議要大開大閭，本部將廣泛徵詢各界意見，以及遵照院長及各位委員所提示之建議，儘速研議，目前本部已責成主管司加快腳步積極推動。

[^32]:    ${ }^{45}$ 吳人事長泰成：詹委員中原提到辦法第 6 佟辦理管控執行的情形，本總處持續進行中，報告提及精簡 11,598 人，其實中間過程是有增有減，俟整理具體的數據後，再提供各位委員參考。
    ${ }^{46}$ 朱副人事長永隆：這次透過公私協力個案觀摩會的研討，對於未來政府推動委外業務時應該特別注意事項，也獲得一些結論。如強化查核委外契約的履行，確實執行監督機制等，此外，亦建構機關應積極辦理顧客滿意度之非量化指標，以兼顧委外服務品質與效益等等，這些建議本總處都會逐步來落實。同時也回應剛才詹委員關心委外業務成敗的問題。有關詹委員中原在第 140 次會議指出人才培育應該特別注意的問題不是只有待遇，還有權益保障，工作環境及行為態度等層面，詹委員對本總處的回覆未盡滿意，在此本人要特別向詹委員致歉，可能是承辦單位同仁急於要把握時效，對委員有所交代，將未經過呈核程序的資料提供委員，使得回覆的内容答非所問，未能符合委員的要求，資料本身的完整性及正當性，的確有可議之處，本總處會再作内部檢討，也會責成承辦單位就詹委員所關注問題，再特別正式函復委員，其內容也會依照委員所提示的事情，好好地加以整理。以上說明，敬請指教。

[^33]:    4䫓副人事長秋來：詹委員中原提到委外的問題，事實上不僅詹委員關心，監察院也非常關切，本人也曾被監察委員約詢，就有關委外辦理的情况，主管機關對實際經管機關的監督強度，以及可能產生的負面影響，詳細報告和說明，監察院也有提調查報告送給行政院，我們也正在採取相關的措施，加強二級機關對所屬機關委外情形之監督檢討機制，詹委員提到委外有哪些項目，公權力委外要有法律規定等等，我們除了會以書面答復以外，並請主管處處長向詹委員作比較詳細且全盤性的報告，讓詹委員了解。至於詹委員提到 IMD政府效能項目提升進步 5 名，並非組改效益所致，對於這個部分，總處不太了解是哪個機關提出來，不過組改的主辦機關為行政院研考會，詹委員所提意見，將轉達研考會。

[^34]:    ${ }^{49}$ 張部長哲琛：剛才詹委員中原已經講得非常清楚，在上次審查加給給與辦法修正案時，局已提出這個建議，後來審查會也達成初步共識作成決議，原則上本部都支持，但希望在行政院組改以後，再視實際需要進一步再作通盤考量及檢討。

    50行政院人事行政局中華民國101年2月24日總處給字第1010026322號函：有關建議本總處於辦理員額評鑑時，將派遣人力與勞務承攬二類之人數等，納入人力分析報告一節，本總處業依詹委員意見，將各機關運用派遣勞工及勞務承攬等非典型人力規劃納入員額評鑑項目及分析報告內。

[^35]:    ${ }^{52}$ 吳次長聰成：有關公立醫療機關（構）仍有師（一）級職缺，可進用醫師以外的其他醫事人員，為何各醫療機構不配合修正組織編制一節，主要是經費考量，因為醫院都是自籌醫療作業基金，有成本的考量，其實各機關編制表內師（一）級員額部分，空缺都很多，主要因為它要做調節性職務之用，譬如該醫院院長，副院長卸職時，可改任醫院內師（一）級職務，如果沒有師（一）級空缺，就很難調整。其次，它要保留給師（二）級人員表現競爭的機會，並另引進具有特殊專業的頂尖且具名望的醫師，基於成本考量，做為調節性職務，以及內部整體陸遷平衡考量等原因，才會保留部分師（一）級職缺不補。

    至於剛才委員提到，高雄市聯合醫院和市立凱旋醫院以暫無用人需要而不修編，因為修編的主動權並不在銓敘部，而是在各主管機關，地方必須先提出修編要求，再報經議會同意；中央機關則必須先經過行政院人事行政總處和行政院研考會審議以後，再提報行政院院會通過，所以剛才委員提到中央及地方醫療機關（構）採包裹修編，以目前的修編程序而言，有其困難，但是剛才張部長已經報告過，本部會再進一步研究協調，有無其他比較好的解決方法。

[^36]:    ${ }^{53}$ 張部長哲琛：關於詹委員中原提到地方職務列等調整的問題，事實上本部已有初步的構想，而且也已經向各位委員報告過，只是什麼時候要調整必須要審慎考量，行政院也有很多的顧慮，最主要原因是財政困難，所以不贊成立刻調整，後來考慮到五都升格改制及行政院組改，職務列等調整案只好延後，以目前的經濟狀況，國內經濟仍處低迷，假設我們在此時調整職務列等的話，外界一定又會批評公務人員升官又發財，因此時機也是考量之一，基本上本部已經初步完成整個作業程序，至於何時要調整，已納入兩院副院長會商的重要項目之一，應該不會等到行政院組改全部完成，因為看相關組織法的立法進度，不知組改何時可以完成，我們一定會在適當時機，並與行政院取得共識以後，作適度的調整。

[^37]:    ${ }^{54}$ 張部長哲琛：詹委員中原提到有關外交部駐外人員名稱的問題，因為現行外領條例只規範邦交國之駐外人員名稱，無邦交國的辦事處或領事館，名稱還不能稱為大使或公使，但修正後外領條例將無邦交國的所外館處所置職務也納入，所以以後駐外機構無論是邦交國

[^38]:    ${ }^{55}$ 顏副人事長秋來：剛才詹委員中原提到總處提報院會報告的主題及議題，將攜回進一步研究辦理。至於組改之後，人事費不減反增部分，這是媒體報導取得資料的統計基礎有所不同，以預算員額來講，係以中央政府總員額法為據，本年度有 163,325 人，下年度預算員額為 162 ， 792 人，人數已有減少，而媒體報導係將 102 年度公務預算及作業基金與今年度的公務預算進行比較，兩個基礎不同，因為有些機關的人事費是編列在作業基金，如台大醫院的人事費就是編列在作業基金裡面，本總處已對外澄清，藉此機會再作以上報告。

[^39]:    ${ }^{56}$ 顔副人事長秋來：謝射詹委員中原及高委員永光所提高見，本人非常敬佩，有關報告的附表資料，會後將補送資料供委員參考。

[^40]:    ${ }^{51}$ 張部長哲琛：有關組改的問題，無論是行政院組改或地方改制，本部都訂有通案性審議規則，如員額配置準則，組改設三級機關改為四級機關，以及相關的基準法，總員額法，暫行條例等規範，在地方改制部分，則有地制法，地方機關組織準則，員額配置準則等相關規定，本部一定會配合行政院完成立法程序以後，再根據準則來核備中央機關組編及職務列等。至於地方機關就比較複雜，涉及到地制法及地方議會對其組織案之審議，此段期間本部已陸陸續續處理許多案件，院會也其實已經給予本部很多通案的審議原則，如果不符審核原則的話，本部會再以專案方式提報院會決定。
    ${ }^{58}$ 朱副人事長永隆：剛才詹委員中原的指教意見，對於強化人事人員能力之期旺及政策判

[^41]:    斷等意見，非常寶貴，我們在推動行政法人相關事項時會納為重要的參考。至於瑞士公民投票否決 NPM 相關行政運作模式部分，因事前未加以了解，將於蒐集資料了解後，再回復詹委員。

[^42]:    ${ }^{59}$ 黃人事長富源：有關法規研修國營事業員額合理化管理作業部分，我們會請他們就國內外性質相近的企業進行比較，包括人事費用所占比率，員額建置結構及營業績效等方面，關於國營事業管理合理化，主要還是鎖定在員額部分，不過誠如詹委員所言，員額與經營是有關係，本總處將嚴守自己的分際，強化其員額之合理管控。

[^43]:    定會尊重院會的意見來辨理。

[^44]:    ${ }^{62}$ 顏副人事長秋來：有關詹委員中原提到改制直轄市之後，功能調整及業務移撥辦理情形，中央成立的專案小組是由內政部負責，總處負責其中一個權益保障小組，所以標題怎麼定，是由內政部來處理，我們會再作了解，至於詹委員提到落差問題，查清楚之後再向委員報告。

[^45]:    ${ }^{63}$ 張部長哲琛：有關公平性的問題，事實上，本部是最早提出年金制度改革的機關，在 100年已修正通過公務人員退休法，由 75 制改成 85 制，至於教育人員的部分，目前學校教職員退休撫欰條例，以及國軍軍官士官兵服役條例之修正還無法配合，在本次年金改革過程中，行政院與考試院已成立一個平台小組，當時伍副院及本人也一再要求一定要同步實施，進行改革，其實目前軍教的改革法案已經參採我們的意見，只有少部分基於他們的性質不一樣而稍有不同，目前本部所提的相關改革法案，預計 4 月底以前會送請立法院審查，當然希望軍教部分的改革法案也能同時一起包裹審查，來解決一致性與公平性的問題。

[^46]:    ${ }^{64}$ 黃人事長富源：至於詹委員提到五權憲法體制下的一條鞭，本人的意思是一條鞭不應該只是人事總處的一條鞭，因為人事總處執行業務，有許多制度是從考試院來的，舉例來講，如果我們做一件事情是要貫徹人事人員的專業及考試用人制度，在行政院所屬的人事行政範疇之內，總處絕對堅持考試院所定的原則，如果以國外的三權分立來看人事總處，當然會有比較特殊的看法，不過學理上的討論與實務上的運作，或許還有些不盡完美的地方，本人會私下再向詹委員報告。另外，詹委員曾提到人事總處改制前後有何差別，記得個人有請同仁列表整理成一份資料，不知詹委員有無收到？可能是我們在行政作業上有所失誤，會後會請他們儘快補送給詹委員參考。

[^47]:    ${ }^{65}$ 黃人事長富源：詹委員提到五權憲法體制下的一條鞭，本人的意思是一條鞭不應該只是人事總處的一條鞭，因為人事總處執行業務，有許多制度是從考試院來的，舉例來講，如果我們做一件事情是要貫徽人事人員的專業及考試用人制度，在行政院所屬的人事行政範疇之内，總處絕對堅持考試院所定的原則，如果以國外的三權分立來看人事總處，當然會有比較特殊的看法，不過學理上的討論與實務上的運作，或許還有些不盡完美的地方，本人會私下再向詹委員報告。另外，詹委員曾提到人事總處改制前後有何差別，記得個人有請同仁列表整理成一份資料，不知詹委員有無收到？可能是我們在行政作業上有所失誤，會後會請他們儘快補送給詹委員參考。

[^48]:    ${ }^{66}$ 黃人事長富源：關於詹委員中原提到希臘減少公務人力部分，自中央組改以後，依照我們的定義，公務人力是減少的，人事費也有節省。不過五都一準加進來以後，員額增減情況有所不同，現在大家所看到的資料略有差異，主要是因為基礎不同，解釋也不太一樣，我會請同仁再製作一張列表，提供大家參考，並請大家指教，再作修正，務必要修正到基礎完全一樣，這樣討論起來才有相同的標準，也比較合理。不過，我要特別說明，台灣的公務人員數雖仍有精簡的可能性，但是拿希臘來相比，實在太離譜，希臘公務人員占總人口比例 $7.1 \%$ ，德國公務人員占總人口比例 $5.6 \%$ ，英國公務人員占總人口比例 4\％，韓國是 $2.8 \%$ ，日本是 $2.7 \%$ ，我國只有 $2.3 \%$ ；希臘公務人員占就業人口比例為 $15.3 \%$ ，德國 $12.9 \%$ ，英國 $8.6 \%$ ，韓國 $5.5 \%$ ，日本 $5.5 \%$ ，中華民國是 $4.8 \%$ ，若以亞洲鄰近國家來比較，我國也是比較低的水準。本人到總處服務後，花最多心力的是媒體，除了一般的互動之外，還約了兩個月一次的互動，所以此次所謂希臘化的報導，那位記者寫得非常公正，我只講了兩句話，請大家到中央部會來看看，到晚上 $7, ~ 8$ 點是否還是燈火通明，這樣的工作辛苦程度，有需要讓外界有所了解，未來會提供相關資料給大家。至於詹委員中原所指教的部分，可能也是我們必須加強的地方，因為怎麼講都會讓人感覺人事費增加，員額好像越改越多，這個部分一定要好好檢討，謝謝詹委員意見。也特別謝謝趙麗雲委員對總處的讚美，上一次的建議總處也會謹記，上次所說的有警惕作用，本次所說的有鼓勵作用。

[^49]:    ${ }^{68}$ 顏副人事長秋來：剛才詹委員中原指教意見部分，我們會進一步與銓敘部協調。基本上兩個機關對員額統計的基礎是不一樣的，銓敘部係根據銓敘審定系統作員額數統計，所以它是現職人員的統計資料，我們的資料是預算員額，假如一個機關給予 100 個預算員額，一般來講，各機關不會用滿，所以 100 個預算員額在年度中可能會有變動，也許今年用 98 個員額，但去年只用 96 個員額，所以如果用去年的現額與今年的現額比較，會是增加 2 人，但是在我們的預算員額裡面仍為 100 個，並沒有增加，在報告相關員額統計資料時，我們會再與銓敘部的資料彼此先作勾稽，讓實際的情形能忠實地呈現。

[^50]:    ${ }^{69}$ 黃人事長富源：詹委員中原詢問 5 ， 6 項問題，關於人事費數據到底是要用百分比還是整個數額，學者見解各有不同，個人比較支持用相對的數據，否則詹委員引用日本，韓國的資料為何要用百分比？由百分比例多少才能看得出其演變情形，以前警察大學在研究犯罪

[^51]:    ${ }^{10}$ 張部長哲琛：有關詹委員中原提到軍審法修正後，軍事審判移到司法系統，對於目前的組織法有何影響，因為現在的軍法官全部都是軍職，應不會有太大影響，至於以後軍事審判業務移交一般司法，相關編制要否作調整，本部會跟國防部進一步研究如何處理。 ${ }^{71}$ 行政院人事行政總處中華民國102年9月25日總處組字第1020049689號函：考量機關職缺之內陡外補係屬首長之用人權，且職務內陸與外補間具連動性，爱未納人調查。又調查結果顯示五都一準改制後中央與地方間仍有流動情形，對於人力資源之交流應屬有利。

[^52]:    ＂行政院人事行政總處中華民國102年11月25日總處組字第1020055801號函：查銓鈘部本年 10月18日部法五字第1023762095號函規定略以，依「公務人員加給給與辦法」（以下簡稱加給辦法）第3（條及第9條第1項規定，各機關公務人員擔任機關組織法規規定之主管職務，並實際負領導責任者，得支領主管職務加給，反之，則無法支領主管職務加給。主管職務之認定，係依附於各機關組織法規及其編制表，各機關職稱及官等職等員額配置準則（以下簡稱配置準則）等規定；茲依配置準則所定附表二「訂有官等職等職㛵屬性區分表」規定，主管類職稱係指機關組織法規所定首長，副首長，幕僚長及內部單位主管，副主管職務；社會工作督導尚非屬各該機關組織法規所定之主管職務，是依加給辦法規定，尚無法支領主管職務加給。

[^53]:    ${ }^{73}$ 張部長哲琛：剛才詹委員中原提到報告中所提未報審的機關數是否有包括地方議會在内，有無包含機構，事實上都有包括在內。至於依照方制度法第 62 條規定，應該送審的機關數總共有 951 個，目前只有 29 個機關組織編制案修尚未送審，所占比例並不高，本

[^54]:    ${ }^{76}$ 關院長中：詹委員的建議，銓敘部可否接受？

[^55]:    總局還是屬於行政機關，所屬營業部門則成立中華電信公司，所以當時已採行「政企分離」政策，對於現有人員來講，如果具有公務人員資格，可以自己選擇以公務人員身分繕續任用，若是希望改成民間企業型態之員工，原則上本部也同意，因此我們可以根據以往中華電信公司的案例，慎重地處理本案，他們將在 3 月 1 日改制，等到明年 2 月份改制方案差不多已定案時，本部會將整個改制情形向院會提出報告。
    ${ }^{18}$ 張部長哲琛：本案為參訪時部內同仁研提意見，由於何委員寄澎將在101年1月5日召集會議檢討各種學術研究人員職務列等問題，委員意見在 1 月 5 日會議討論時將一併予以

[^56]:    考慮。

[^57]:    79顏副局長秋來：非常感謝委員的指正意見，詹委員提到員額評鑑相關細節問題，因為時間的關係，而且手上資料不夠完整，所以無法馬上答覆詹委員的問題，本局會以正式書面向詹委員答覆。不過有幾點可以先作簡要說明，剛才提到人力部分除了編制內正式人員之外，還有臨時人員，派遣人員等，整個員額在中央機關部分，主要是對量的管控，譬如說派遣人力不可以超過 1 萬 3 千多人，臨時人員也是一樣，有總量的控管。行政院針對非典型人力，就是適用勞動基準法而在行政機關內的人員部分，已確定由本局列為明年非典型人力制度建構及運用之重點業務，並積極來推動，到時候相關問題都會作處理。
    有關四化是行政院組改以來，縱使經過政黨輪替後，目前仍然是行政院的重大政策，當然政策實施結果要看機關業務性質以及當時的時空條件等，有的成效比較好，有的成效不太能彰顯，將來本局在人力管理及運用時，也會列為檢討的重要參據。

    至於詹委員特別提到手冊附錄 9 有近 $\bigcirc$ 年比較資料問題，雖然是首次員額評鑑，但事實上從人事行政局成立以來此次的評鑑應該第二次，第一次是在民國70年代，我們說這次為首次員額評鑑，是指總員額法立法施行之後的第一次評鑑，在總員額法未通過之前，本局對各機關已經定期或不定期採個案的方式來實施員額評鑑，所以有些機關可能在 2 年前，內部已作過員額評鑑，因此比較是與 2 年前的評鑑資來評比，我們留個「○」說近○年的意思在於此。相關的實施措施和規範，本局在明年初會請各機關再針對實地評鑑作業等問題加以檢討，剛才詹委員提到或許在部分作業細節規範得不夠周密的地方，本局會再重新檢視，加以檢討，也特別感謝詹委員提出許多寶貴的意見。

[^58]:    ${ }^{80}$ 吳局長泰成：關於詹委員中原提到幾個問題，首先組改縮編之「編」字是指編制員額的「編」，也就是說編制員額縮减，因為新的員額計算是用現在的實際預算員額在 5 個百分點之内，極少有例外，只有比較特殊的機關如原民會之類會超過 $5 \%$ ，所以就會有縮編的

[^59]:    ${ }^{83}$ 黃人事長富源：詹委員中原提到組織再造後，總處的組織目標與任務有何不同，本人已交給權責單位研究，還特別要求綜規處列表出來，將來完成後會提供給大家參考。其實組織再造並不只是業務和人員變更而已，誠如委員所說，組織文化的改變很重要，但是，組織文化的改變談何容易，有些文化的型塑是要有非常長的歷史過程，不過有時只要有一點措施改變，就可以使個體改變。
    ${ }^{84}$ 張部長哲琛：針對詹委員所提社教機構研究人員員額配置及職務列等問題，目前社教機構研究人員任用係採雙軌制同時進行，除行政人員外，有比照教育人員任用條例進用，研究員比照教授，副研究員比照副教授，助理研究員比照助理教授聘任，至於是否另訂定文化人員專用的人事條例，目前本部已經在訂定聘任人員人事條例，未來對研究人員之相關聘任問題就可以解決。另外，關於詹委員中原所提，有關國美館研究人員員額配置問題，

[^60]:    ${ }^{88}$ 張部長哲琛：剛才詹委員中原等 4 位委員針對教育部國民及學前教育署等 12 個機關（構）編制表部分提出意見，基本上，改制成立署之機關，屬於教育部主管的業務，李委員雅榮建議邀請教育部到院說明及溝通，本部尊重院會之決議。鋩針對委員所提幾個問題，作簡要說明：有關詹委員中原提到改制後，技職教育的業務如何處理，最主要是教育部為了配合組改，將中部辦公室，國教司及技職司整併成國教署，員額有 165 人。至於原技職司司長如何安排，目前國教署設署長 1 人，副署長 2 人，署長列十三職等，副置長列十二職等，原來技職司司長列十二職等，基本上會出任副署長或署長，不會予以降等。至於九職等督

[^61]:    學改列簡任視察，國教署督學原列八至九職等，而部內督學則列十二職等，為避免混淆，將國教署督學職䉿改為視察，並按照職務列等規定處理，仍列為八至九職等。至於本部以公務人力發展中心作比較，主要是因為它們都屬於教育性質，如果詹委員認為可以多列幾個機構來比較，本部可以再作補充。
    ${ }^{87}$ 吳次長聰成：有關詹委員中原提到台北市就業服務處編制表的問題，由於台北市勞動局的組編案業已報院同意，勞動局所屬 4 個機關名稱，當初報院時，已決議同意備查，而有關機關之組設及名稱選置，屬地制法之規範範圍，且為地方的權責，所以其機關名稱要再作改變，可能比較困難。目前台北市勞動局所屬勞動力重建運用處，於 9 月 26 日報院同意備查，本次為就業服務處編制表，另職能發展學院及勞動檢查處尚未提報。
    有關就業服務處編制表内有許多職稱在備考欄加註「本職稱之官等職等暫列」，主要是因為他們想要提高職等，目前本部沒有同意，只好暫列。事實上本部函院說明有提到，建請修正維持原列職等，在本次組編案所有職等要提高，本部都建請維持原列職等，包括 9 月 26 日報院的勞動力重建運用處，本部也都沒有同意。

[^62]:    ${ }^{9}$ 張部長哲琛：本部建議未來外交部應逐步調整一等秘書員額比例不高於三分之一，而外交部表示可能有困難。實際上，在本案核定同意後本部還是會函外交部，希望末來朝一等秘書員額比例不高於三分之一的方向調降。外交部應該可以逐漸達成。

[^63]:    ${ }^{2}$ 張部長哲琛：剛才詹委員中原所提問題十分的深人，依照統計資料，現在聘作人員代理職務人數以委任占大多數，簡任當然一定由相當現職務之人員代理，至於薦任和委任才會有聘僱人員代理的情況，剛才已報告過，薦任部分較少，可是委任由聘僱人員代理的人數多，所占比率高達 $90 \%$ 以上，誠如剛才詹委員所言，有逐年擴大的趨勢。
    其次，關於代理的期間，如果由現職人員代理的話，頂多1年，必要時得延長1年，若由聘僱人員代理，則沒有限制，是採取 1 年 1 聘的方式，詹委員提到聘用人員條例相關規定，目前還沒有規範，當時我們作過統計，從中央到地方，聘用及約僱人員約聘期平均高達 10 年以上，所以以後在聘用人員人事條例裡面一定要加以規範及約束。
    對於聘用人員代理職務擔任何種工作，我們會再進一步細分後再提供委員參考。至於聘用人員可以代理列有職等的工作，而組改或五部改制後人力流動情形，基本上各機關一定會控管一部分職缺，至於缺額是否因業務移入移出所產生的，會後本部再作進一步了解，提供詹委員參考。

[^64]:    ${ }^{93}$ 張部長哲琛：本部已著手展開調查問卷，了解中央及地方機關職務代理的原因及職系類別等，這些附表並沒有附，主要是因為個人認為內容還不夠完整。我們已經調查98，99， 100 年中央及地方職務代理情形，如果以期間區分，分成未達 1 個月， 1 個月至 6 個月， 6個月至1年及1年至2年以上等4個類別，原則上職務代理依規定為1年，最多得延長1

[^65]:    ${ }^{95}$ 吳次長聰成：詹委員提到使用職務代理名冊網路報送作業系統的改善情形，基本上本部已經將過去的缺失都改正，比方說過去採人工統計，未能即時檢核等，未來報表的報送，則不必再相互函轉，可以全面線上作業等，就是朝此目標來做，以方便部局查考及各機關報送作業，事實上，過去發現的缺失都可以改善。
    ${ }^{96}$ 胡委員幼圃：詹委員提及宇昌生技事件引起爭議，其實在生技新藥產業發展條例本身並沒有問題，國家去投資宇昌生技來做抗愛滋病新藥，與何大一合作，以及翁院長和王

[^66]:    ${ }^{98}$ 張部長哲琛：謝謝詹委員所提意見，剛才提到為什麼近幾 10 年來，國際人才不僅不能夠進來，而國內人才又不斷流失，其實本部是主管公務人員部分，而新加坡副總統所談的是整個國家人才的問題，此涉及國籍法的部分，公務人員部分則牽涉到公務人員任用法的規定。
    其次，目前部正在積極研修聘用人員人事條例草案及聘任人員人事條例草案，聘用人員人事條例主要是規範約聘及約僱人員，初步已經規劃完成，送到鈞院進行審查。對於約聘及約僱人員的進用辦法，規定其實較為寬鬆，調整幅度並不大，目前約聘及約僱人員最關心的是他們的退休金問題。

    至於聘任人員人事條例部分，院長也非常關心，目前中央政府進用的聘任人員只有 4 千多人，多是學術界，高科技，工程，文化等專業人士，現在整個條例草案還尚未定案。剛才詹委員提到參考國籍法，公務人員任用法等相關規範，本部一定會遵照詹委員意見研參，在現行情況之下，必須做合理的鬆綁，因此聘任人員部分將作較大幅度的調整，再送請鈞院審查。

[^67]:    ${ }^{99}$ 張部長哲琛：關於詹委員中原所提的建議，本部非常贊成成立專案小組，通盤檢討人力資源規劃及因應對策，所涉及相關的法規除了公務人員任用法之外，還有許多其他法規必須重新加以檢視，如聘用人員人事條例部分，今天下午本院全院審查會就要開始審查，各位委員可能會有很多意見。此外，聘任人員人事條例也很重要，其中包含各種專業人員，科技，教育文化，文創人員，如果按照現行人事法規的話，他們的進用都會受到限制，所以院長也非常關心聘任人員人事條例草案的擬訂，目前本部正在積極協調當中，承辦同仁已向本人做過簡報，因尚未周妥，仍須進一步研議。至於專技人員轉任條例部分，其實在民國 82 年時已經放寬，經過專門職業及技術人員考試及格，且從事相當的專技職位 2 年以上成績優良者，得轉任公務人員。謝謝詹委員的提醒，您蒐集整理相關法規資料可以提供本部作通盤的檢討，目前國內人才流失問題確實非常嚴重，許多優秀的人才都已轉往大陸發展，殊為可惜。

[^68]:    ${ }^{100}$ 朱副人事長永隆：詹委員特別提到人才培育的問題，有關全國人力培有方案執行情形，該方案由經建會來總集成，不過每半年會將執行情形填送經建會彙整，然後簽報行政院，詹委員所需的資料，亦將於彙集後提供。
    ${ }^{101}$ 朱副人事長永隆：委外業務範圍是否有擴大，以及委外業務如有涉及公權力行使或人民權益事項時，處理原則的問題，去年我們修正相關委外業務實施要點，主要就是特別強調委外業務不能涉及到公權力之行使，換句話說，凡是涉及公權力行使的業務就不能委外，根據去年實施的情形，各機關目前委外的業務大概都比較偏重於社會福利機構，停車場，游泳池等約有 203 件。這次透過公私協力個案觀摩會的研討，對於未來政府推動委外業務

[^69]:    ${ }^{10}$ 張副人事長念中：詹委員中原希望策略方案能繼續加強執行，未來我們會朝這個方向走，至於改善行政環境，政府角色功能朝向四化部分，我們一直都在檢討，誠如詹委員所言，本實施計畫只是「落實員額總量管理精實機關人力配置策略方案」4大策略27項具體作法的其中一項而已，係對於人力充分運用，簡化流程及作業方式進行探討。最後，詹委員以「新政府運動」一書内的一段文字，提醒總處注意，我們感謝委員的指教。

[^70]:    ${ }^{103}$ 張部長哲琛：非常謝謝 6 位委員提供意見，有關兼具外國國籍公務人員管控作業部分，按照現行規定，新任人員要填具擬任人員具結表，當事人本身對此具結要負責，目前人事人員沒有辦法全部調查，除非是有人檢舉，人事人員可以會同相關單位人員主動去查，假

[^71]:    ${ }^{105}$ 張部長哲琛：詹委員中原提到法官法施行後，法官，檢察官的年終考績是按照職務評定結果作依據，與現行考績法有何不同，原先考績法對於司法人員並没規定年終考列甲等人數之比例，不過幾 10 年來一直有共識，就是甲等比例占 9 成，自法官法施行以後，因為法官沒有職稱也没職等，完全是依照職務評定辦法進行評定，再依評定結果決定考績，所以日後他們評定優良人數可能比現在考列甲等人數比例還高，由於法官法訂定後已與公務人員脫勾，所以對於考績優良人數並没有限制。其次，有關法官，檢察官本俸十級 630 俸點以上即相當於公務人員簡任第十一職等以上，最主要是根據换敘辦法所附對照表，結果認定其本俸十級 630 俸點以上即相當於公務人員簡任第十一職等。

[^72]:    ${ }^{106}$ 有關本部今日提出檢討報告，主要是在 6 月 27 日第 242 次會議提報法官，檢察官 101年職務評定辦理情形時，各位委員提出很多意見，剛才委員所提則是聚焦在本報告 3 點建

[^73]:    ${ }^{107}$ 張部長哲琛：有關公私人才交流的問題，下週會向各位委員報告，本部曾作過三次研究 ，可是調查結果沒有一個私部門人員到公部門來，而公部門人員到私部門也只有少數幾個人，主要是制度上有問題，因為兩個不同的制度，要作人才交流確實沒有誘因，而且會產生許多困擾，下週簡報時，會將查明結果及因應方案，向各位委員提出說明。

[^74]:    ${ }^{108}$ 張部長哲琛：今天有 12 位委員提出許多寶貴意見，本人謹歸納成以下 4 點，向各位作補充報告及加以說明：

[^75]:    ${ }^{109}$ 張部長哲琛：其實研究報告還有很多相關資料及附表，因為報告時間有限，並沒有附在後面，本部在座談會時會作更完整詳盡的報告。同時，也可以邀請內政部及警政署派人列席座談會，警政署也表示非常願意到考試院來，就有關的問題作說明。
    其次，以目前所面臨的問題，在去年院長指示及各位委員特別表達關心時，本部立即開始進行調查，基本上警察人員係採重賞重罰制度，一次記二大功專案考績占 $81 \%$ ，相對地 ，他們也是重罰，受懲戒處分人次亦占總人次 $78 \%$ ，使警察人員的獎懲與一般公務人員產生失衡的現象，這個部分要作檢討。剛才院長和歐委員有誠等幾位委員也提到，要修改考績法，如果考績法修正案在立法院仍無法順利通過的話，本部可考慮先修改施行細則相關規定，因為現在所訂一次記二大功的條件，的確適合於警察人員，造成警察人員非常容易根據這些條款符合一次記二大功條件，相反一般公務人員要符合這些條件較不容易，所以造成警察人員的獎㻻與一般公務人員產生失衡的現象。其次，就是警察人員內部失衡的問題，因為目前一次記二大功人員，大部分都是高階警官，低階警察人數很少，最近 3 年

[^76]:    ${ }^{110}$ 張副人事長念中：針對歐委員育誠及詹委員中原所提人事業務績效考核制度，謹作簡單說明。其實誠如詹委員所說，業務績效考核都是在年度開始之前由總處各單位提出來，並會商各主管機關人事機構訂定共同考核項目及自訂工作項目，其中共同考核項目占 $70 \%$ ，並以當年度重要人事政策，計畫，措施為主要考核重點，基本上事前各人事機構應該都已瞭解。對於非典人力運用情形，也已函文解釋相關規定，而且會做實地訪視，讓各人事機構縣解年度考核重點，而自訂工作項目，也有含攝所謂創意度，挑戰度，效益度等，占30 $\%$ ，比例算是滿高的，今年還特別規範創意的服務項目為必訂的自訂工作項目，讓各主管人事機關在年度當中有比較需要凸顯績效的部分。

[^77]:    ${ }^{111}$ 張部長哲琛：個人也很贊同詹委員中原所提想法，目前宣傳傑出貢獻獎，目的並不是在宣揚，當然宣揚也有其必要，應該讓全國民眾知道我們在辦理這樣的活動，其實在去年因為楊技正的關係，已經幫傑出貢獻獎宣傳，並得到媒體大幅報導表揚大會，但最主要的目的還是取得老百姓對政府的信任，光是宣傳毫無意義，重點其實在於民眾的公共信任，要達到這個目的，應該如院長指示的，一定真正遴選出有具體事蹟的人，而且能夠讓老百姓感動，感同身受，這樣的事情並不是在宣傳裡面做，而是在記者會上，另外安排在電視，廣播接受專訪，在訪談過程中，讓所有民眾知道。至於近年來傑出貢獻獎得獎人名單和事蹟，我們已經編訂成冊，並分送給各機關，對於傑出貢獻獎得獎人的具體事蹟，本部也有請保訓會在訓練課程中邀請他們來親身陳述，作為公務人員學習的典範。

[^78]:    ${ }^{12}$ 張部長哲琛：有關公共服務日活動規劃情形，我們有蒐集聯合國公共服務日的資料給各位委員參考，事實上我們是希望循序漸進，開始第一年是希望内政部能宣布6月23日為公共服務日，並加強宣導，讓民眾了解公共服務日的目的與宗旨，其實聯合國公共服務日的目的與宗旨可能並不是那麼單純，希望世界各國政府及非政府機構對於公共服務有貢獻者能公開表揚，目前已連續辦理 5 年，且表揚地點並不固定在美國紐約，同時為了加強宣導，他們還辦理許多專题演講，論壇等，獎勵許多傑出公共服務之非政府組織對社會所付出的貢獻，所以本部的規劃是逐步來推動，第一年先將公共服務日訂定下來，然後再對外宣導，讓外界了解，至於各位委員所提意見和建議，我們都會採納，如第二年以後透過外交部與各非營利機構聯繫結合，希望可以參與聯合國的相關活動，再協調行政院如何輪流主辦，國内舉辦活動時也可以邀請聯合國相關人員前來，至於委員建議與地方政府合辦，甚至兩岸召開論壇等，我們在第二，三年以後會再作檢討。第一年的系列活動經費是 80萬元，關於胡委員所提主題標語問題，事實上今年聯合國公共服務日主題為「公民創新服務，有效治理」，我們是覺得太專業化，一般民眾可能不太容易聽懂，不過對於今年的主題標語會再作進一的研究，有必要會再向各位委員請教。另外，我們辦理相關活動一定要跟行政院結合，非本部所能獨力完成，因此我們已納人副院長協商討論的項目，希望行政院能多大力支持，並踩躍參與活動。

[^79]:    ${ }^{113}$ 張部長哲琛：首先感謝各位委員針對公務人員傑出貢獻獎之選拔提出許多寶貴意見，由於最近幾次傑出貢獻獎選拔，院長和各位委員都非常關心，希望獲獎人能著重在基層及性別的比例，其實本部發函各機關，要求推薦傑出同仁時，就像剛才張委員明珠所言，已作比例上的調整，不過還是要經過評審委員會的評審，各機關推薦人選中，女性占 $43 \%$ ，而評審委員會當中有 5 位是女性，可是最初評審結果 5 組前 2 名當中，本來只有一位是女性，後來在決選時，伍副院長和本人都覺得如果只有一位女性獲獎人，在性別上不太公平，所以又再作調整，選出 2 位女性，當然也必須考慮有無具體事蹟及貢獻，本次選出的獲獎人，在他們的工作表現上，的確都有非常大的貢獻，可能所提供的文字，圖表及內容並不是很恰當，本部以後會特別注意。另當天整個活動，本部會主動發布新聞稿，對於獲獎人的事蹟及貢獻加以報導，其實本次獲獎人其中有很多亮點，譬如說吳約西為防止業者盜採

[^80]:    114關院長中：各位委員意見請秘書長參考，在適當的機會，再向院會或委員作報告和說明。

[^81]:    ${ }^{115}$ 公務人員退休撫欰基金管理委員會中華民國101年4月26日台管秘字第1010938153號函 ：感謝委員之支持與肯定。有關退撫基金未來 50 年現金流量部分，以第 4 次精算假設為基礎，納入 100 年最新資料重新估算之結果（公務人員係依新修正之退墲法令），公，教，軍三類人員首次出現收支不足年度分別為109年，107年及100年，基金累積餘額出現雐損年度分別為120年，116年及108年。
    ${ }^{116}$ 張部長哲琛：詹委員中原提到其年度業務費及辦公費支出不得少於總支出 $40 \%$ ，主要是在避免協會濫用人員，所以我們要求工作人員待遇明細表必須經過大會通過，希望能夠對人事費加以管制。

[^82]:    117行政院人事行政總處中華民國101年10月8日總處給字第1010053662號函：有關詹委員中原建議調整 102 年不調薪之政策論證說明，參考新加坡做法決定調薪幅度時，亦參考收人最低 $20 \%$ 之實際工資增減等指標及充實軍公教員工待遇審議委員會委員之多元性等

[^83]:    ${ }^{118}$ 張部長哲琛：詹委員中原提到統計人數是如何而來，實際上其範圍是各機關組織法規中除了政務人員，民選首長之外，訂有職稱及官等之人員，所以在辦法裡面哪些年資得以合併計算，哪些不得計入年資，都有所規範，如育嬰津貼，因為他留職停薪，目前已有很多人要求留職停薪可否合併年資計算，事實上與目前辦法規定是不符的，另外，從附表 2 所列許多申請事由，其中如果是因公如應徴入伍，因公派駐國外等，其年資則可以合併計算。至於有關各種影響之分析，我們都會提供資料。

[^84]:    ${ }^{119}$ 公務人員退休撫欰基金管理委員會中華民國101年5月29日台管秘字第1010939927號函：

[^85]:    ${ }^{122}$ 張部長哲琛：謝谢委員提供許多寶貴意見，有關政策面的部分，由於目前本部正在檢討人才流失的問題，故實施之後對於留才是否有所影響，將進一步檢討，事實上退休法修正

[^86]:    ${ }^{122}$ 張部長哲琛：有關詹委員中原提到櫭藏負債問題，之所以會公布數據主要是應立法院要求，而且主計處和財政部也要求我們揭露很撫基金的潛藏負債，因此每 3 年會做一次精算，潛藏負債在總預算及單位預算也要予以顯示，至於政府債務計算，按照公共債務法規定並没有包括潛藏負債，為了讓民眾了解整個政府負債情形，除了公共債務法中已發生的債務之外，還是會把潛藏負債部分加進去，不過一經對外公布，可能會引起外界恐慌，所以剛才歐委員提供建議，如果以未來 30 年整個政府預算累積數字來看，可以增加大家的理解。

[^87]:    ${ }^{123}$ 張部長哲琛：有關公保與勞保的問題，由於最近媒體大幅報導勞保基金將在116年破產，基本上，政府並不是勞保對象的雇主，近來勞保基金進行精算結果，發現潛藏性負債快速成長，估計 15 年之後可能會破產，故引發到公保的問題。首先，本人想先進一步來說明保險收入來源就是由雇主與被保險人共同來負擔，而公保的雇主就是政府，目前公保雇主即政府與被保險人分攤保費比例分別為 $65 \%$ ， $35 \%$ ，至於勞保除了雇主與被保險人外，政府也分擔一部分，比例分別為 7：2：1，即雇主負擔 70\％，投保人負擔 20\％，政府補助 $10 \%$ ，而且勞保條例對於勞工的保費並沒有強制收缴的規定，目前公務員要繳的保費是從每個月的薪資直接扣缴，跑都跑不掉，可是勞保部分，許多勞工及雇主要繳的保費都收不到，才會產生這樣的問題，所以二者性質是完全不一樣。其次，至今年9月底止，公保淨值為 1，910 億元，按照去年所做的精算結果，公保的潛藏負債與目前的淨值完全相當，所以對公保來講，財務非常健全，而且自 88 年以後，行政院已規定公保財務本於自給自足，如果以後財政困難就要提高保費來支應，現在本部正進行公保年金化工作，把財務負擔平均按月支付，支付金額是依精算結果按照投保金額的 $0.65 \%$ 。至於勞保財務會出問題，除了收不到保費之外，它的支付金費是投保金額的 $1.55 \%$ ，這樣怎麼可能支撐得了呢？所以勞保本身財務有入不敷出的問題，而公保除了年金化之外，明年的公保費率由 7.15 $\%$ 將提高至 $8.25 \%$ ，財務狀況絕對沒有問題。公保準備金至今年 9 月底的經營狀況還算不錯，已實現收益為 28 億，如果再加上未實現收益為 80 億，年化報酬率為 $5.64 \%$ 。

[^88]:    ${ }^{124}$ 張部長哲琛：有關教師轉任政務官年資併計的問題，事實上本部有跟教育部，人事行政總處協調，當然目前有兩個途徑：一是推動政務三法立法通過，其中已明定年資要合併計算；另一個是由教育部修正學校教職員退休條例或施行細則。當然修法是當時教育部所提出的主張，而本部的看法是由於現在政府需才孔急，希望能夠延攬人才，留住人才，所以本部認為可考慮修正「學校教職員退休條例」施行細則，以符合當前政策的需求，目前兩個方案還在人事總處研究當中。
    ${ }^{125}$ 公務人員退休撫欰基金管理委員會中華民國101年12月11日台管秘字第1010991037號函：

[^89]:    ${ }^{120}$ 張部長哲琛：有關 82 年早期訂定的注意事項及 92 年訂定的改領辦法，基本上，其母法為兩岸人民關係條例，不過在 10 幾年當中，其實兩岸人民關係條例已有很大的改變，當時退休公務人員如果要到大陸定居的話，依規定要求他必須改領一次退休金，不能再支領月退休金，可是 92 年以後，兩岸人民來往較為頻繁，而且兩岸關係也有所調整，使目前所訂的改領辦法有相當大的彈性，規定凡是要到大陸地區定居者，可以申請改領一次退，也可以不改領，不過要停領月退休金，等他回台以後，可以再申請恢復月退休金，以前未領的部分還可補足，所以現行的辦法規定保持相當大的彈性，目前並沒有統計目前支領月退休金者到底有多少人在大陸地區長期居住，不過只要人去大陸居住，本部就停止發放月退休金，俟其回台後可以重新恢復支領。

[^90]:    ${ }^{127}$ 吳次長聰成：有關退撫年金的改革，經檢視公保，勞保，國保，農保及勞退，軍公教退撫法制，勞退的部分是採取確定提撥制，沒有潛藏債務問題，公保自 88 年 5 月 31 日以後 ，財務切割非常清楚，財務十分健全，本部曾向院會報告過，明年 1 月起公保費率調整為 $8.25 \%$ 以後，依照精算結果，至民國 149 年，如果費率沒有調整，給付項目未再增加，財務仍不會發生問題，因此公保的財務，爭議性並不大。

    日前經建會召開會議，建議未來公務人員退撫制度改為確定提撥制。事實上，該會僅針對公保，勞保，勞退，軍公教退撫等各種基金的運作及財務狀況加以彙整，並要求各基金相關主管機關就現存缺失提出興革方向，該會已明確表達，經建會只是做彙整的動作，由於未來改革涉及跨部會及財主單位權責，必須回歸由各相關主管部會先行充分研議，但是行政院必將設一個專責小組統籌協調。有關張部長提過的三層年金制，就是除了公保以外，將現行確定給付退撫新制，拆成確定給付及確定提撥兩層，但是經建會認為這樣確定給付
    。上述經建會的意見，經中國時報報導以後，經建會已回復表示，公務人員退撫制度仍應回歸由鈞院作研究處理後，始能決定。

[^91]:    ${ }^{128}$ 張部長哲琛：有關詹委員中原提到兩個基本觀念，其一是遞延給付的問題，目前對於法定退休平齢 65 歲，並沒有要往上修正之規劃，而是要延後支領月退休金的年齢，現行支領月退休金年齡，軍人為 43 歲，教育人員 53 歲，公務人員是 55 歲，縱使法定退休年齡往上提高至 67，68歲，實際上並沒有大大意義，而是希望支領月退休金的年限往後遞延，目前公務人員由七五制改為八五制，開始起支月退休金應自 55 歲延到 60 歲，未來希望將起支月退休金年齡延至 65 歲，如果要提早退休，退休金的支領可採遞減方式，基本的構想是如此。至於剛才詹委員提到對公務人員績效是否會降低，個人認為不僅不會降低績效，反而還會更好，因為公務人員 55 歲退休實在太早，找一位新進人員，他的績效怎麼能跟一位具經驗豐富且有 20 幾年年資的 55 歲公務人員作比較？所以公務人員 55 歲退休對國家人力資源是一種浪費。其次，對於財務負擔當然也會減輕，當一位公務人員 55 歲

[^92]:    退休以後，政府還要進用一位新進人員，對此人來講不會吃雐，因為他交的保費一定比他以後延退增加支領的月退休金來得少，5年年資的延長，雖然使其支領月退休的金額會增加，但如果他早退 5 年的話，政府需多支付 5 年的退休金，再加上政府新進用人員所需，所以對國家財政負擔一定是隇輕。另外，詹委員提到退休公務人員所得替代率的問題，按照公務人員退休法規定，所得替代率是本俸乘 2，現在本俸占整個待遇 $60 \%$ 至 $65 \%$ ，本俸乘 2 以後， 8 成就是 $104 \%$ ，現在其他國家所得替代率，美國約 $80 \%$ ，法國也是達 70 $\%$ 多，可是他們的計算基礎是本俸，我國則是本俸乘 2，不同的基礎很難相互比較。 ${ }^{129}$ 公務人員退休撫欰基金管理委員會中華民國 102 年 3 月 5 日台管秘字第 1021010076

[^93]:    ${ }^{130}$ 張部長哲琛：有關基金運作的績效問題，本來準備下週再向委員報告，不過因為下週本人將到立法院列席備詢，可否再延後一個禮拜報告。其實本人上任以後，就曾針對基金自行經營與委託經營的績效提出比較，還有受託機構經營自己内部基金與退撫基金之操作績效做比較，不過我們認為這個比較基礎有問題，所以就刪掉不再提報，既然胡委員提出這樣的意見，我們就參照胡委員建議，會在下次提報院會時，將相關資料列進去。

    至於如何提升基金的操作績效，一直是大家所關注的重點，這個牽涉到組織法的修正，剛才林委員雅鋒也有提到，當然個人的看法，院長也有對外講過，有人說監理會和管理會是否合併，以提升其運作績效，其實合併以後，如果仍然是一個行政機關，人員進用還是受限於公務人員任用法的各種限制，待遇還是一般行政人員的薪俸，在此情況下，結果一定還是會跟各位所預期的績效有很大的差距，因為人員受到任用資格限制，待遇又受限於俸給法的規定，要讓他的待遇提高，其實是不可能的事情。所以院長和本人對外都曾說過，希望能否改制為法人化，即基金仍由我們管理，其運用可否集中交給公法人機構，讓他們可以招募各種專業人員，且不受外界的干預，然後由其操作基金投資運用。當然組織法是否進行修正，到時候黃秘書長會作通盤考慮，剛才多位委員提到我們只報告如何減少雐損 ，沒有提到如何提升績效，其實在本次組改小組會議，已提出此項建議，不過當時的召集人江宜苹副院長希望年金改革範圍能夠單純化，所以認為這個部分宜暫緩，沒有納入組改的内容裡面。

[^94]:    ${ }^{131}$ 吳次長聰成：詹委員中原提到年金改革方案，部長昨天及今天一整天都在司法及法制委員會列席，中午則參加國民黨黨團大會作報告，最近幾天同仁為了準備資料，非常忙碌，詹委員特別提到有關公平的議題，不管在教育部或國防部的協調會，本部列席代表事先都會簽呈哪些內容要發言表達立場，剛才詹委員所提意見，本部代表也一再反映過，雖然他們不接受，還是要反映，在行政院由沈政務委員召開的協調會，也曾充分表達意見，今天部長在立法院也是希望軍公教能夠儘量力求一致，當然最後還是要尊重審查會的審議結果。至於說帖的製作，已遵照院長，副院長的指示，針對外界有所誤解或疑慮的地方，正在積極準備說帖，作清楚明確的說明，以釐清事實及真相，也會儘可能簡化，讓媒體及社會各界都充分了解。

[^95]:    ${ }^{132}$ 邊委員裕淵：剛才詹委員中原說部長在立法院或公開場合的回應說明不夠清楚，事實上 ，謀求不同職業間之衡平，不盡合理，應分析其薪資結構之差異，方屬合理。各職業別間退休條件的一致性係指「所得替代率」，大家都是 $80 \%$ ，以及「支付比率」，就是政府要付多少，雇主要付多少，自付是多少，至少在軍公教三體系間，其所得替代率及支付比

[^96]:    ${ }^{133}$ 張部長哲琛：針對剛才 4 位委員意見，本人歸納成以下幾點說明：
    首先，大家都很關心本部花費那麼多心力，提出退休撫卹法修正案，進行年金制度改革，當然希望法案在立法院本會期能夠通過，第一個溝通的重點是執政黨黨團，目前對於法案

[^97]:    ${ }^{134}$ 張部長哲琛：有關年資合併計算問題，其實在上屆提出政務人員退職撫血條例修正案時

[^98]:    ${ }^{135}$ 張部長哲琛：有關公勞保年資併計問題，按照現行規定，無論公保或勞保，一定要服務滿 15 年，才可以支領年金，未滿 15 年者只能支領一次給付，其中的差異很多，譬如說有人在私人機構服務 10 年，轉到公務機關又服務 10 年，依照現行規定，無論是公保也好，勞保也好，因為年資不能合併計算，且各別服務年資又未滿 15 年，只能各自支領一次退休金，對這些人來講，實在非常不公平，而且以現在的情況，一個人的職涯非常長，不可能一輩子都在公務機關或私人機構服務，可能也會從公務機關轉到私人機構，或由私人機構轉到公務機關服務，因此剛才詹委員所講的觀念非常對，就是可攜式年資，基本上，本次在立法院審查時，也有很多委員提出這個觀念，如果年資可以併計，以前面所舉的例子來看，公私年資加起來就是 20 年，可以成就退休條件，再各別給付年金，相信對於公私人才交流一定會有很大的幫助，基本上本部對於這樣的作法也表示支持。至於詹委員提到

[^99]:    ${ }^{138}$ 黃秘書長雅榜：有關委員提出希望教育部處理之問題及意見，因其迄今尚未完全整理完竣，將由承辦單位再與教育部積極聯繫，請其儘早將研處結果回復本院。
    張部長哲琛：剛才多位委員都非常關心教師轉任公職的問題，如果是轉任為政務官，依照政務人員三法，對相關退休撫欰及年資合併計算，退休金支付問題等都有所規範，如果政務人員三法完成立法的話，相關問題都可以解決。至於轉任政務官之外的其他職務，自從教師法通過之後，已經是公教分途，教育人員任用有關事項都在教育部主管的教師法及教育人員任用條例所規定的規範作處理。院長對這件事情也非常關心，本人也親自拜訪黃人事長及蔣部長，亦曾邀請教育部人事處長及法規會主委共同研商過。基本上，本部會提出相關建議，但最後的決定權仍在教育部，本部會盡最大的努力來完成。

[^100]:    ${ }^{139}$ 張部長哲琛：對於詹委員意見，本部會遵照辦理，不過這可能不光是考試院或銓敘部，一定要會同行政院相關部會共同來研究，如何有一個通盤性的說法。至於公保法修正案已經院會通過，並會銜行政院，上週四行政院會通過會銜，送回本部以後，再送請立法院審議。有關健保及公保部分，其中公教人員保險法第 11 條已刪除任職達 30 年以上公務人員健保給付，由於健保費用是由所有參與人支付，所以服務 30 年以上就可免繳健保費，由政府來編列預算，會造成外界很多的批評，至於公保為何還是保留，因為公保年資只計算 30 年，而 30 年以後的年資亚沒有納人公保年資併計公保給付，所以公保的部分還是予以保留。公保法修正案近期內將送請立法院審議，屆時立法委員可能有不同的意見，到時候本部會加以說明。

[^101]:    ${ }^{140}$ 張部長哲琛：有關退休公務人員公保養老給付優惠存款再調整方案，講起來確實滿難過，本來調整方案在1月1日開始實施，不過後來因為回存的關係，外界觀感及反映不佳，所以總統府，行政院及相關部會，包括本部在内，緊急協商後決定對1月1日實施的方案再作調整，在短時間內再次調整，當然所有的退休公教人員都不滿意，本部可以理解，也能體諒他們的心情，但是既然已成為政策，本部只能積極加以溝通，因為許多退休公教人員想及早知道再調整以後，優存金額到底多少，所以本部全體總動員，成立任務编組，並且聘任許多臨時人員及增加設備，希望在 9 月底以前，一定要將所有退休人員依照 2 月 1日再調整方案所計算的優存金額告知，讓他們有所了解，多少消除他們一點不滿之氣。同時也要求教育部鑆教育人員部分，在 9 月底以前一定要全部配合完成，其實教育人員件數雖然多，但是因為分散在各縣市，教育部只負責中央國立大學教職員部分。
    退休公務人員公保養老給付優惠存款再調整方案通過以後，本部不斷地積極溝通，安排多場地方公務人員說明座談會，所以現在退休公務人員的反彈聲音已經比較小，不過教育人員還是有很多意見，他們並無可提出行政救濟之規定，但可以向教育部訴願委員會申請訴願，因此報告中提及 130 多行政救濟案件並沒有包含教育人員，純粹是公務人員部分，事實上，由於立法院教育委員會洪秀柱委員與全教會關係密切，所以我們有透過洪秀柱委員，不斷地跟全教會進行溝通，本來他們還要遊行抗議，但在 6 月份時已決定取消，整個衝擊已逐漸減小當中。

[^102]:    ${ }^{14}$ 張部長哲琛：剛才詹委員詢問中央遞減速度為何比地方快，主要是中央退休人員之平均年齡比較高，才會快速地凋零。

[^103]:    ${ }^{142}$ 蔡主任委員璧煌：詹委員中原所提澳紐政府學院其實並不是官方的，而是政府與大學合辦，但是本會仍將其視同是國家級。

[^104]:    ${ }^{143}$ 蔡主任委員璧煌：詹委員中原及高委員永光提到 mentor 的問題，今年我們很大膽地來辦理，其實我們的理想並不是用這種方法來辦 mentor，因為它需要的時間要很長，如果根據理論的話，mentor 至少要一年，可是我們只有 4 個月的時間， 14 個小時，在此情況之下，在 4 月 30 日最後一個梯次放榜以後，我們就約好 mentor，希望在受訓期間，讓學員可以跟著 mentor 去學，當然過程中間比較遺喊的可能如詹委員所說，有位講座曾提過這樣不宜的言論，但是我們事先沒辦法去查，mentor 是沒有教材的，他不可能把這些言論放在教材裡面，大概是此教授本身曾有自己的著作或文章當中寫過這樣的內容，如果真的有此情形的話，我們只能表示遺憾，明年我們會更小心謹慎地去遴聘 mentor，今年的時間確實有點趕，我們希望的是近身的觀察。我們曾透過國內這方面著名專家來講授什麼是 mentor 及 coach，對業師制度才稍有掌握，但是在人員遴選上發生這樣的疏忽，在此表達抱歉，回去會再查察看看，我會再提醒同仁多注意。本人很同意方才高委員永光的意

[^105]:    ${ }^{144}$ 蔡主任委員璧煌：詹委員中原提到高階文官飛躍方案海外研習，本會從未選送至澳洲，薦升簡績優學員訓練曾赴澳洲研習，高階文官培訓 3 年來的海外研習，第一年是英，法，德，第二年是美，瑞士，義大利，第三年是德，美，比利時。我們選擇的邏輯很簡單，首先是看原有的訓練機關特色為何，如美國 FEI 是專門訓練高階主管的機關，它有兩個訓練學院，一個在科羅拉多州丹佛市附近，主要負責訓練中低階主管，另一個 FEI 則是訓練高階主管，所以我們送訓學員都是決策班或領導班，因為其課程就是在訓練美國的高階行政主管，課程安排得非常好，我們連續兩年送訓，學員回來都非常滿意。像瑞士和比利時，我們除了選擇他們的管理課程以外，主要是一個有歐盟，一個有日內瓦 WTO 總部，換句話說，他們的視野不在當地國家而已，還可以對歐盟及 WTO 進行訪談及交流，所以學員接觸的可能是將來與其職位有關者，當然訓練目的及課程特色是最主要的選擇及要求，其次是可以參訪的機構，其實我們曾在院會報告過，也正如黃委員錦堂所言，國內老師的學術理

[^106]:    ${ }^{14}{ }^{14}$ 蔡主任委員璧煌：詹委員中原提到基礎訓練專題研討選擇題目的問題，本會認為專題研討是一項非常重要的課程，因為它是跨學科範圍，本會希望學員能夠自己選擇題目，但若沒有一個方向，學員會無從選起，特別是技術類科錄取人員，對於專題研討幾乎都沒有概念，為了讓他們有點方向，本會提供了 40 個專題研討題目給學員作選擇之參考，但還是強調他們可以自己選定想要的題目都作專題研討。不過根據粗略統計，就像詹委員所說，他們大概都會選擇熱門題目，如現在美牛事件正火熱，下一梯次一是會有很多人寫美牛的專題研討，所以學員大概都會選熱門且新聞資料容易蒐集的題目，當然本會也不會限制，如果能提出獨到的見解，思考性的意見，正是訓練的目的所在，不管當前的熱門題目或過去的跨學科的題目，我們都歡迎，甚至若能運用經典研析課程裡面所學到的智慧，我們會更歡迎。至於詹委員的指教，我們會注意，也會鼓勵學員多創新及思考，當然正如胡委員幼围所言，創新需要環境的配合，包括物質環境和人文環境，本人在美國的博士論文就是寫創造性環境方面的題目，所以對於這個題目非常有興趣，甚至考慮到連員工的座位•走道等，都有設計的必要，本人的老師就是替 HP 設計創造性環境的權威教授，胡委員的指教完全正確，我們會在理想與實際之間再設計啟發創新能力的課程。

[^107]:    準時的態度與方法可能有問題，請會留意。

[^108]:    ${ }^{150}$ 蔡主任委員壁煌：詹委員中原提到對今年高普考錄取人員基礎訓練首次將行政與技術類科錄取人員分別調訓，其實我們也考慮好久，原來混班訓練的好處就是希望可以趁此機會相互了解自己專業以外的其他領域，可是後來發現互動效果並不如我們預期，因為目前我們有淘汰制度，去年淘汰 42 人，今年已淘汰 74 人，所以他們現在訓練期間都非常緊張，在此情况之下，扣除住宿，課堂以外的互動非常少，因此今年第一次將行政與技術類科錄取人員分別調訓，有點類似實驗的性質，辦理之後會進行訓練成效評估，以實證來檢視合訓比較好還是分開調訓比較好，基本上今年的課程教材並沒有變，而是教法改變，因為技術類人員沒有公共行政方面的基礎，所以要求講師運用不同的講授方式，多用補充教材及案例解說來上這門課程，就是以不同的教法來教。至於成效評估部分，在訓練期間及訓練之後，學院都會作評估，等於全程會注意觀察，而大部分的課程也由本會自行辦理，詹委員的指教，我們會認真來做。
    ${ }^{15}$ 蔡主任委員壁煌：詹委員中原提到高階主管特別管理制度的問題，其實特管條例是由銓敘部主辦，不管定義或範圍，銓敘部都定得很清楚，本會只負責第三章訓練的部分，上次也向委員報告過，現在已經研擬好，因為特管的目標對象是十二職等主管，整個帶狀訓練是從十職等開始到十四職等，都要繼續不斷地受訓，所以訓練理念及課程設計會不太一

[^109]:    ${ }^{13}$ 蔡主任委員壁煌：詹委員中原與黃委員錦堂都提到師資的問題，其實我們有推薦名單，除了由各訓練機關推薦以外，各講座本身也可以基於召集人身分作推薦，在座委員有當過召集人，就曾推薦適合的老師，我們還有一個審查機制，每年會篩掉一些授課滿意度不高或不太配合我們的訓練政策，授課内容不太符合訓練需要的老師，然後增加新進的老師，人選多由各大學系所推薦，既然詹委員中原與黃委員錦堂都這麼關心師資的遴選，下次審查時也可以請委員來協助，看相關師資人選是否適當。因為我們必須先有推薦名單，才有辦法控制各委訓機構不會亂聘人，雖然我們借用對方的場地，但是師資，課程，評鑑，講義及教材，都由文官學院來掌握，這樣才能統一訓練的品質及内容，對於這些部分，我們都非常注意，所以不管是新舊老師，我們會儘量要求每一個科目都要有教學電子檔案，而且我們還會辦理講習及觀摩，希望教學品質及師資素質是一致的，只要有學科專長師資重疊現象出現，我們也會儘量遴聘多一點不同地區的講座以供選聘，基本上對於訓練課程及

[^110]:    ${ }^{156}$ 蔡主任委員壁煌：有關高普考基礎訓練行政，技術類科人員分梯調訓的問題，我們知道詹委員很重視，本人一再強調，這不是重大的變更，只是如同一位老師在課程上教學，發現部分背景的學員老是教不會，我們希望想辦法讓他能夠學會進人公務職場應有的基本觀念•法律常識及對公共行政的了解，於是我們發現一個現象，就是為什麼技術類科學員不及格的比例比較高，而我們的訓練目的是如何把他們教會，每個人都能拸順利進人職場，所以我們不論技術類科人員及格率高或低，誰能及格或不及格，對我們來講，就是用一定的標準來評量而已，不管學員是什麼類科，就是只有一個標準，考量每個考試錄取人員是否適合當公務人員，必須懂的知識都要懂，我們觀察行為，希望每位學員都要符合。所以詹委員中原第一次提到能力分班時，我就覺得詹委員對能力分班這個教育學上的專有名詞有所誤解，它不是可以望文生義的，能力分班在教育學講的意思是說，它根據學生的某種

[^111]:    是多溝通，謹提供如附之統計表格及相關數據，用以說明過去 3 年會與院委員間溝通之「實際情況」。近 3 年來會業務交付小組審查之案件，僅約為考選部及鋄敘部之十分之一，而考銓二部所提出者並非全是法令案件，以至於數字較高，其它尚且包括一般業務溝通案件。而102年1月至 8 月會對委員座談會報告業務之次數為＂零＂，此為會與院這 3 年溝通之實況•係因會的業務真的不重要？抑或會認為不值得或不想進行溝通？問題何在？既然會不願進行制度性之溝通安排，則唯有陳請秘書長做撤底的處理，以免防效本院㬢事進度及效率。

[^112]:    188蔡主任委員壁墽：謝謝委員指教。首先我必須說明，這是一個專題研討，過程中均曾由專任老師來作諮詢及指道，我們國內的老師並不差，他們對公共管理理論與新公共管理理論都非常了解，所以在研討會中會有討論，會有批判，也會有反思。根據我們發展出來的文官學習模型，我們有 action 及 reflection，換句話說，不需要把一個公共政策理論全盤引進 ，而是希望不管當代台灣本土或國外理論，我們都應該有兩方面的深人探討，所以這個研討會不會有結論，只有一再地辯論與反思，我們訓練的進行方式也一向是如此，非常歡迎委員來參與明天的研討會，看看整個討論和訓練模式。至於委員所提及的其他模式及補充加強等部分，我們沒有意見，謝謝指教。
    ${ }^{159}$ 張副人事長念中：謝謝委員的指教，詹委員中原提到本次參訓人員的組成，因沒有現成數據，回去了解及整理資料後，再提供委員參考。另委員提到因應本次軍審法修正，軍事審判案件移轉至普通司法體系審理，相關人員之訓瑓事宜，原則上屬各機關權責，但也會請人力中心研究規劃。

[^113]:    ${ }^{160}$ 朱副人事長永隆：謝謝委員的指教，事實上，本總處在執行培訓業務時，也都會根據地方政府提出的實際需求，配合規劃辦理，以契合既定的課程目標。對於委員的高見，在執行過程沒有注意到的地方，將轉請研習中心參採。

[^114]:    ${ }^{161}$ 顏副局長秋來：對於保訓會提出界定公務人員發展性訓練內涵草案部分，因為 11 月 10日下午 2 時會召開界定公務人員發展性訓練會議時，本局在 9 日下午 4 時才收到公函，且

[^115]:    ${ }^{126}$ 蔡主任委員璧煌：「卓越實踐褒揚獎」有分成兩種奬項，就是Awards和Citation，要獲得 Awards 獎項很困難，必須有很多的學術研究和資料分析，所以目前我們只得到 Citation，希望未來可以得到更高層級 Awards 的獎項。至於詹委員中原提到卓越指標，謝謝詹委員去年參加國際研討會把指標帶回來以後，目前我們正在積極準備卓越指標，其實已經過 1年反覆的演練及自我檢查，現在則交給國家文官教學實驗室，一邊做實驗，一邊把卓越指標做出來，未來也希望能像詹委員中原所期許的在聯合國推動公共教育與訓練計畫當中得到認證，我們會朝此目標來前進。

[^116]:    ${ }^{165}$ 高委員永光：呼應詹委員意見，高階文官培訓之優質核心能力，在於建構網絡關係，建請會辦理國際性活動及與國際培訓工作時，應與委員國外參訪進行網絡連結，俾使資源共享並強化網絡關係。
    蔡主任委員壁煌：詹委員中原與高委員永光不約而同地提到可否與委員國外參訪作連結的問題，此點確實值得我們思考，明年可以嘗試做，這次本人與兩位副主委分則到德，法，英等國擔任領隊或考察高階文官受訓情形，我國外館與外國人員對我們的重視情形就不太一樣，當然委員的層級更高，如果也去參訪的話，說不定可從不同的角度看到不同的地方，所以應該值得一試。不過當然也有一個困難是因為層級太高的結果，他們的外交人員可能會有所忌諱，這次德國就是如此，他們的行政學院院長最後反而並没有出面，聽說是中共方面好像有所關切，因為本人的官銜名稱可能對他們有點敏感，所以院長並沒有出面，表面上的說法是由於院長人在波昂，專程要飛回柏林並不太容易，因此本人要坦率地向大家報告，可能會有這樣的顧慮。剛才 2 位委員也都提到簽訂 MOU 的狀況及内容問題，目前我們當然是希望能夠有人員的互訪，進一步則希望有資訊的流通。另外，我們簽訂 MOU 以後，還期望將來能夠合作一起來辦理國際研討會，不管是在外國還是在我國舉辦，合辦國際研討會是第 3 個可能的方向。關於詹委員中原提到國際認證的問題，個人也非常認同，詹委員過去也曾將卓越指標引進國内，我們會持續朝此方向來做，雖然挑戰很大，我們還是願意嘗試。

[^117]:    ${ }^{166}$ 蔡主任委員壁煌：有關詹委員中原提到本會獲得國科會文官教學實驗室三年研究案獎助，因為國家預算編列方式多以去年為框架，業務費通案酌減 $5 \%$ 來編列，本會為了要多做點事，不得不跳脫原來的框架，大膽地向國科會申請專案計畫，今年可以爭取到 400 萬經費，且連續3至5年，相信可以讓我們多做點事，專案計畫主要著眼於文官教學實驗部分，第一，對培訓基礎與教材作全面檢視及研究；第二是研究更好的訓練評量方法；第三是訓練成效與競爭力的關係。由於今年本會的研究人力非常單薄，所以只能以專案計畫方式增加一點外面的專案人力來進行研究。詹委員對文官學院的期許很深，他從國外帶回一個訓練卓越指標，本會也有應用這個指標不斷地在檢視自己，並已作成初步報告，雖然尚不滿意，但是我們希望自己真的能多做到卓越，所以背後還需要很多研究人力，目前只能就現有人力盡力來做，希望在大膽之中可以求得突破。
    ${ }^{16}$ 6關院長中：各位委員意昌請秘書長參考，在適當的機會，再向院會或委員作報告和說明。

[^118]:    ${ }^{168 \text { 黃秘書長雅榜：詹委員中原提到立法計畫備考欄資訊文字記載表達標準不一致部分，因 }}$部分法案係因立法院屆期不續審，部分法案則為 100 年度立法計畫移列，部分則因母法未通過，無法細列子法等情況，故有不同的文字補充說明。至於較為詳細的審議進度，本院法規委員會每半年會對所完成的法案進行詳細的檢討及整理後提報院會，屆時會作更詳細的說明，如果備考欄位許可的話，將加註說明各法案審議進度，以使委員方便查對及參考。 ${ }^{166}$ 何委員寄澎：本席呼應詹委員中原意見，另外，本席要針對部相關地方特考陳情案的回函，要提出善意建議。因為陳情人內容雖然大部分都相同，但是也有個別陳情人具名且附通訊地址，其内容固然大多相同，不過也有一些個別的問題，但是部的回函卻一律如今日

[^119]:    ${ }^{171}$ 張部長哲琛：有關詹委員中原提到裁決委員會決議，因為本身是超然獨立機關，所以本部會後將會議紀錄送請各位委員參考，讓委員充分了解公務人員協會的主張以及人事總處的說明。

    關於詹委員提到爭議重點，因為立法院審議102年度中央政府總預算案時，把「人事科目」的交通補助費全部刪除，後來主計總處作引申解釋，「業務費」項下交通租賃費也要刪除才公平，其實立法院並沒有刪除此項預算，造成公務人員協會提出此爭議裁決案，後來主計總處於今年 2 月份去函各機關有關交通租貢費一概不准，不過到 7，8月根據民航局來函解釋，已作彈性調整放寬，所以裁決會認為假如其他偏遠地區沒有交通車可以到達的話，原通函規定是否再加可以通盤考量。
    ${ }^{172}$ 葉參事瑞與：「詠晴園」花費270多萬元，研習中心分2年自有經費及行政院研考會補

[^120]:    ${ }^{173}$ 參附錄二。

[^121]:    174 參附錄三。

[^122]:    ${ }^{175}$ 該治理指標收集了許多調查機構，非政府組織和國際組織提供的有關治理品質的觀點。在這些指標上，國家的相關排名可能會有誤差，而且這些誤差在進行國家比較時，應該考慮在內。

[^123]:    ${ }^{1}$ Ranking panels comprise of officers at the management level, appointed by the Permanent Secretary, from across various Departments/Divisions in the organisation.

