

2.專業資格、訓練；3.具備達成擬任職務工作績效之能力；4.相關人格特質；5.未來發展潛能；6.貢獻團隊績效的能力。

對於評量的運作，公共服務委員會亦未要求機關一定要組成考選委員會（selection committees），或明定考選委員會的組成。但是，若機關組成考選委員會，對於委員會的組成成員，則提出下列建議：1.委員成員應具備多元性，如性別或族裔平衡；2.委員成員之層級應高於擬選任人員的職等；3.應有機關外或領域外之獨立成員；4.委員成員應經適當之訓練；5.處理利益衝突迴避之機制。

以澳大利亞移民暨公民署（Department of Immigration and Citizenship）為例，其使用之考選方式有：

1. 書面履歷審查（written application）。
2. 專業知能評量（proprietary tests）：如語文測驗、數字圖型測驗或抽象邏輯能力測驗。
3. 工作樣本測試（working sample test）：包括書寫信件、草擬講稿、摘要文件、口頭簡報、提出研究資料報告、計算、參與討論、展現電腦能力、解讀圖表、資訊圖設計。
4. 面試（interview）。
5. 評量中心（assessment centers）：包括角色扮演（role play）、情境演練（scenario exercises）、團體演練（group exercises）、公開演說（public speaking tests）。
6. 徵信調查（reference checks）。
7. 心理測驗（psychological assessment）
8. 體能測驗（physical competency assessment）
9. 安全查核（security checks）

機關會視職位選擇甄選工具，一般會使二種以上的考選工具，其中以書面履歷審查、面試最普遍採用。

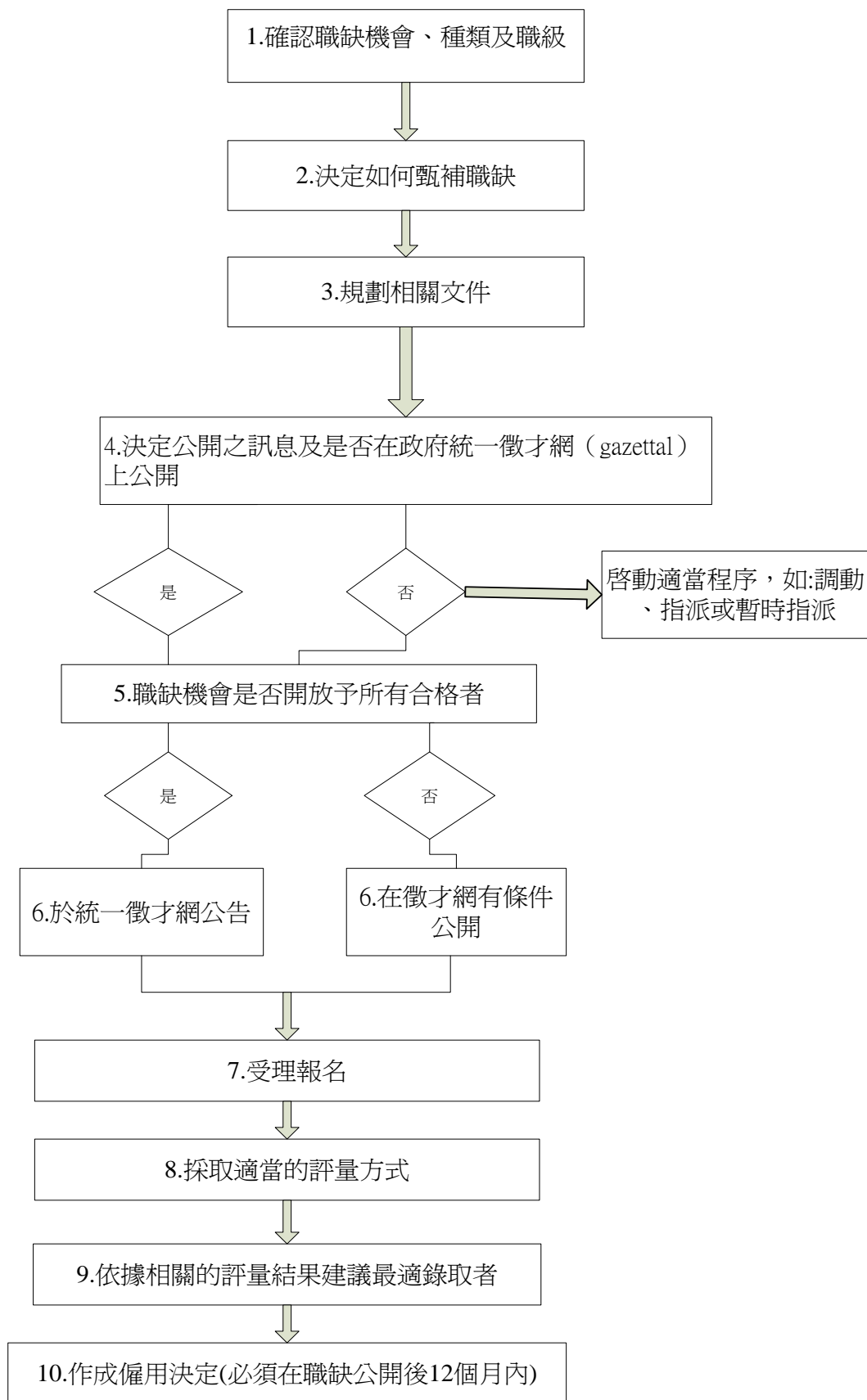


圖 1-1 澳大利亞政府部門公務人員之考選程序

參、警察人員考選方式

澳大利亞為聯邦制度國家，因此，警察含聯邦警察、州（省）級警察 2 種類別，依據澳大利亞法令，聯邦警察與州（省）級警察人員招募乃由聯邦警察局與各州（省）警察局自行依據組織需求、業務內容、以及各州（省）特殊性，規劃不同的招募程序與考試方式。

澳大利亞聯邦警察之招募係由聯邦警察局（Australia Federal Police）負責，每年招募頻率視聯邦組織需求而定，一般而言，1 年通常舉辦 2 次以上招募作業。聯邦警察局除了招募一般應考人（General Applicants）之外，另會依據機關需求不定期的招募具特定能力或警察工作經驗的應考人（Applicants with previous police experience）。對於應徵該等職務應考人應具備的能力水準、特殊能力項目、測驗評估方式，將會依據招募職務內容另行訂定。澳大利亞聯邦警察人員招募需花費的時間會依聯邦警察的用人需求狀況、測驗與面試的時間安排等狀況，以及應考人個人能力而有所不同，招募期可能從 1 個月至 1 年。

一、應考資格：

- （一）需為澳大利亞公民或具永久居留資格（但任職時必須為澳大利亞公民），年齡在 18 歲以上（無最高年齡限制），擁有有效之汽車駕照，及至少完成 12 年級的教育或完成 10 年級教育程度且擁有技工證書，及擁有正直之人格。
- （二）基本體格標準：應考人在接受體格檢查之際，除了需通過視力、聽力檢查之外，另須符合體格指標（Body Mass Index；BMI）小於 30 的標準；若有膝蓋開刀、腳踝、脊髓開刀、重建等狀況，必須出特殊的醫學報告，以證明應考人的健康狀況足以應付入學訓練前之體適能測驗，及通過警察訓練、從事澳大利亞聯邦

警察任務。應考人需沒有任何體能、體格、心理問題、沒有任何需要長期追蹤治療、提供醫療處治的疾病與身體狀態（例如需依賴胰島素的糖尿病患者、需持續治療的氣喘患者等）才能順利符合體格檢查標準

二、考試方式：

（一）性向與心理評量（Aptitude and psychological screening）：性向評量（Aptitude test）為認知與性向測驗，採電腦線上進行，測驗時間為 20 分鐘，評量內容主要為受測者之文字、數字及抽象思考能力。心理測驗為生活經驗調查表（Survey of Life Experience），測驗亦採電腦線上方式進行，測驗係透過應徵者就關於行為、思想及情感之問答內容，以評估應徵者是否適合擔任警察。應考人必須符合已建立之性向與心理評量標準，才能繼續接續之考試程序。

（二）安全查核、毒物藥品尿液測試、背景調查、犯罪紀錄查核。

（三）體適能測驗：應徵者在進入訓練之前需通過體適能測驗（Pre-entry Physical Competency Assessment；P-PCA），體適能測驗包括 3 個部分，有效期間為 12 個月。

1.體格檢查：項目包括心跳、血壓（介於 140/90 mm）、體格指標值(BMI)必須介於 19-30；腰圍：男性少於 95 公分、女性少於 85 公分；體脂比例：男性低於 20% ，女性低於 30% 。

2.肌力測驗：項目包括 1.握力測驗（男性：慣用手 45 公斤、非慣用手：40 公斤；女性：慣用手 35 公斤、非慣用手：30 公斤）；2. 腹肌力測試（Abdominal Strength）3.仰臥起坐（sit-up test）：90 秒內男性 40 次、女性 35 次；4.俯地挺身：1 分鐘內男性 30 次、女性 10 次（每次停留時間不可超過 3

秒)；5. 伊利諾敏捷性測試 (Illinois agility test；S 形跑步測驗)：男性及格標準為 19 秒內、女性為 20 秒內。

3.心肺功能測驗：以漸進式跑步 (Multi-Stage Fitness Test, 又稱 Beep Test)行之，測驗共計 20 級，依性別、年齡分訂及格成績，其中 20-29 歲之男性為 8.01 級，女性為 7.01 級。

(三) 證照：應考人需在接受訓練期間或正式任用前 6 個月內取得高級急救資格證書、取得有能力進行 100 公尺距離游泳的證明、取得 1 分鐘打 30 個字並且有 98% 正確率的證明。

四、基礎訓練：

通過考試者，必須參加在澳大利亞聯邦警察專科學校 (AFP College) 為期 24 週之住宿訓練，訓練期間可支領約 9 成初任人員薪資之津貼，訓練課程內容包括法律、證據、程序、調查技術、警察權力、機智的處理方式、防衛技巧、武器與駕駛訓練等，應考人在訓練期間會持續接受體適能訓練與測驗評估。

五、試用期：

完成基礎訓練後，應考人會被分派至警察機關工作，在正式任用前，必須經過 12 個月的試用期。

第三節 公務人力管理

壹、人力資源管理策略及法規範

澳大利亞政府為建立有效率為民服務體系，自 1996 年起迄今，陸續推動下列各項人力資源開發及管理之法律：

一、公共服務法(Public Service Act 1999)：1999 年修訂公布(取代 1992 年)，係規範公務人員範圍及有關公務人員權利、義務與責任之法律，其目的在建立超政治及專業的公共服務，以期有效率、有效能地為民服務。

二、職場關係法(The Workplace Relations Act)：1996 年公布施行，係規範澳大利亞政府公部門及私營企業有關勞資僱用和關係之法律，其目的在鼓勵員工與雇主建立更直接、互動更良好的職場關係，以增進僱傭關係之和諧。

三、財務管理暨責任法案(Financial Management and Accountability Act)：1997 年公布實行，賦予各機關首長及其各級主管在財務管理上有更大的彈性與自主權，也要求各機關必須負起更有效率、效能及合法使用資源之責任。

四、在職場上賦予婦女平等工作機會法(Equal Opportunity For Women in Workplace Act)：1996 年公布實行，其目的在消除對婦女之歧視，在僱用關係上保障婦女有平等工作機會。

五、工作平等法(Fair Work Act)：2009 年公布實施，對於僱傭關係之協議制定、不公平解僱、非法的解職和歧視，都有提供特別的保護和程序。

六、退休養老金法案(Superannuation Act)：澳大利亞之公務人員退休養老金制度歷經多次修法，現行法律係於 2005 年公布實行，將

公務人員正式納入公積金計畫，並改採確定提撥型態之退休金計畫，強制政府雇主須提撥金額至員工退休基金或儲蓄帳戶內。

貳、人力資源管理之實施概況

一、重新建構統籌人力資源管理的人事主管機構—公共服務委員會

公共服務委員會(Public Service Commission, PSC)，於 1998 年重新創立時原改稱為公共服務暨功績保障委員會(Public Service and Merit Protection Commission, PSMPC)，係澳大利亞政府人事行政最高之主管機關，由公共服務委員會主任委員、副主任委員暨功績保障主任委員三人共同領導，其主要工作係維護澳大利亞高效能的公共服務品質。其法定職掌及其所扮演的角色，在公共服務法中皆有詳細的規範⁷，謹略述如次⁸：

- (一) 評鑑各機關年度整體表現及其維護 APS 價值之程度。
- (二) 透過評估各機關之組織制度及程序是否完備，以確保各機關能奉行 APS 之行為準則。
- (三) 提升 APS 之價值與行為準則。
- (四) 以發展、提升、評鑑及審核等策略來進行了解各機關 APS 任用政策和執行情形。
- (五) 永續改善 APS 之人事管理。
- (六) 對各機關之要求，就公共服務事項提供建言和協助。
- (七) 配合及支援服務全方位之訓練和 APS 內之職涯發展機會。
- (八) 提供功績保障委員獨立、外部審核運作之機制。
- (九) 每年定期向國會提出年度報告。⁹

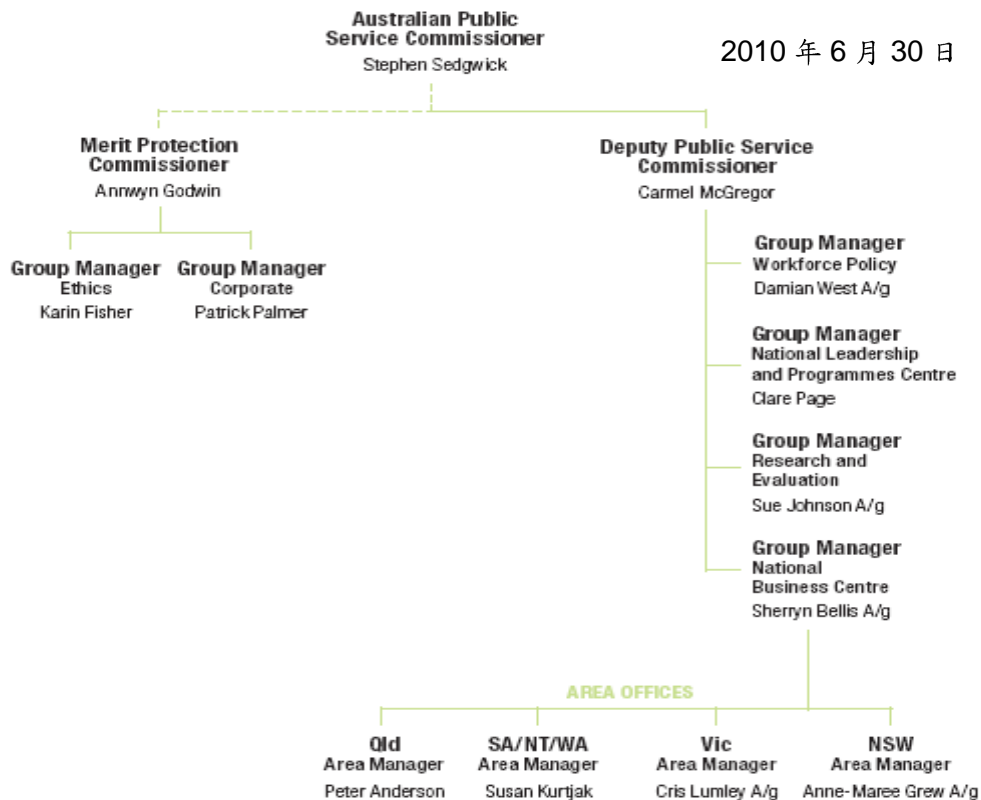
⁷ Public Service Act 1999 (Section 40).

⁸ Australian Public Service Commissioner (2010), "Annual Report 2009-10: Commission overview", <http://www.apsc.gov.au/annualreport/0910/commissionoverview.html>

⁹ 依公共服務法第 44 條規定，公共服務委員會每年要提交報告至國會，包含當年度國家公共服務提供情形之報告。

公共服務委員會目前設有 6 個組，各組並置一名經理掌理事務，其中由功績保障主任委員管理倫理及集團組等 2 組，另由公共服務委員會副主任委員掌理人力政策組、國家領導及企劃中心、研究評鑑組以及國家商務中心等 4 組，其組織架構詳如表四。

表四、公共服務委員會組織架構圖



根據公共服務委員會主任委員 2009-2010 年年度報告¹⁰，公共服務委員會人力資源管理之 5 大策略為：

(一) 支持維護澳大利亞的公共服務任務，以作好準備迎向未來：

委員會將對各部門的改革和創新列為最關鍵的優先事項，並優先為這些機構提供幫助與適應，以利 APS 轉型。

(二) 建立政府的倫理和誠信精神：

¹⁰ Australian Public Service Commissioner (2010), “Annual Report 2009-10: *Public Service Commissioner’s Review*”, <http://www.apsc.gov.au/annualreport/0910/pscommissionerreview.html>

透過倫理諮詢服務，支持於 APS 建置高標準的課責機制、透明化、職場倫理及誠信，積極促進 APS 價值和行為準則，透過對落實政府目標的系統和辦法之政策諮詢和推廣，並更加重視倫理決策(ethical decision-making)。

(三) 加強與各機關之接觸以滿足其需求：

委員會已與主要機關建立聯盟關係，並與有關利益相關者(stakeholders)相互聯繫以提供無縫的後續接軌服務，委員會並採取主動的方式來了解各機關之需求，使其服務更為有效。

(四) 驅動各機關之業績及強化個人能力：

委員會係利用學習與發展服務、諮詢服務和審查評鑑等策略以提高各機關的業績，以及藉由每年度提出之國家服務報告(the State of the Service Report)評量 APS 之績效。

(五) 以身作則：

委員會將制定的方案和研發新規定及模型，先作最佳的實踐，而為因應自行實踐所面臨的挑戰，則著手進行有系統地檢討內部人力資源政策和程序。

綜上，公共服務委員會不僅係綜合管理公務人員各項事務之最高人事行政機關，且對各機關貫徹落實公共服務法之情況進行各項監督及檢查，並以多項策略和方法協助及改善各機關履行其人力資源發展之職責，以及有效率提供公共服務。

二、推動分權化與彈性化的人力資源管理

為有效因應外力環境與提升公共服務效能，澳大利亞政府已摒棄一元化的資源管理途徑，進行權力移轉與分權，使各機關首長或常務次長能更具彈性地自行組織及管理其內部事務。因此，

澳大利亞政府除於公共服務法中將內閣總理及公共服務委員會之部分權力下授各部會首長（指 Agency Head）或常務次長，並授權各機關自行訂定各該機關內部員工之管理，包括負責招募、任用、陞遷、工作指派、訓練等權限，以及決定員工之職務等級及薪資報酬等。

惟各機關首長及次長之所以擁有前述之權力，固係授權、分權之結果，仍需為內部管理負責，除應考量及配合其機關之情形及需要外，尚需與其員工協議合約，依前揭之職場關係法，大部分的任用條件及薪資報酬，仍需員工與政府雇主進行協商，協議過程中，依規定應充分告知員工合約內容，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)，尤其自 2009 年 7 月工作平等法開始實施後，此彈性工作化之管理更具落實，如薪資報酬之給予，僅規範各級別公務人員之薪資範圍，由各機關首長或常務次長依其任用法彈性給薪，以 2009 年公共服務委員會為例，該委員會於任用各級公務人員之薪資等級表（詳如表五），已無一致之級別薪資。

表五、薪資等級表

2009 年 6 月 30 日

單位：澳元

公務人員類別	薪資下限	薪資上限
APS 1-2	35,646	45,427
APS 3-4	47,445	56,243
APS 5-6	58,630	73,633
EL 1	78,397	97,128
EL 2	90,343	126,800
SES 1	135,200	160,855

註：公共服務委員會該年度間並無任用 SES Band 2s (Specialist)，SES Band 3 亦僅聘用 1 人，爰上表並未列入該類別之公務員薪資。

Source: Australian Public Service Commissioner (2009), "Annual Report 2008-09", from

<http://www.apsc.gov.au/annualreport/0809/management.html>

三、實施課責機制與績效管理

伴隨著管理權力下放與轉移，亦避免管理者之濫權、擴權及確認責任的歸屬，相對的亦應對其課予更多的責任，因此澳大利亞政府於公共服務法中課予常務次長負責管理其部門業務之責任，同時亦賦予內閣總理有任命（任期 5 年）、終止任用之權，而常務次長除應就其整體表現向其部長負責，並就其機構內所有事務向其部長負責，提出建議及協助其部門向國會負責等，亦即所稱建立一種權責相符(accountability)課責機制。

由於公共服務委員會有很大的權限考核或調查各機關任用政策，以及調查實際運作情形等，據此，各部會常務次長不僅為其組織之整體管理負責，更需要將個人表現與機關目標相結合，因此需要與其員工緊密共事，在其權限之內，如何實施以功績制為取向之績效管理，制定獎懲之評估方案以獎優（陞遷、加薪）汰劣（調職、降職），以及如何訓練培訓個人職涯發展，激發員工之工作熱忱及積極採取主動推動各項業務，是其任內的一大挑戰。

四、開放非常任文官制度及倡導平等任用機會政策

為因應全球化之競爭，澳大利亞政府早於 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）及高級人才，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。

非常任高級文官或非常任基層公務人力，其任用方式亦比照常任文官之方式進用，且皆為公共服務法第 22 條所謂之公務人力並皆稱為 APS 之員工。

就 2010 年公共服務統計年報資料，非常任公務人員即約聘人力於 1996 年至 2010 年間，除 2000 年之前數年外，其人數大多占全體公務人力 7~8% 左右（參閱表一），另就 2010 年之非常任公務人力統計資料所示，非常任公務人員多數集中在 APS 1 - 3 級之基層人力（比例為 60%）。而定期約聘的高級文官並無顯著增加（高級主管人員 SES 比例僅 0.85%），詳如表六。

表六、2010 年澳大利亞非常任公務人員各級人數統計表

資料期間：2010 年 6 月 30 日

Employment status	Classification														Total
	APS 1	APS 2	APS 3	APS 4	APS 5	APS 6	EL 1	EL 2	SES 1	SES 2	SES 3	Trainee	Grad APS		
Men															
Full-time ¹¹	253	249	946	448	354	477	454	278	46	17	13	2	1	3538	
Part-time	382	606	352	89	49	98	77	85	13	2	1	3	.	1757	
Total men	635	855	1298	537	403	575	531	363	59	19	14	5	1	5295	
Women															
Full-time	346	572	1712	807	572	493	307	110	17	2	.	9	3	4950	
Part-time	1217	1042	539	190	140	186	101	56	5	1	.	3	.	3480	
Total women	1563	1614	2251	997	712	679	408	166	22	3	.	12	3	8430	
Total															
Full-time	599	821	2658	1255	926	970	761	388	63	19	13	11	4	8488	
Part-time	1599	1648	891	279	189	284	178	141	18	3	1	6	.	5237	
Total	2198	2469	3549	1534	1115	1254	939	529	81	22	14	17	4	13725	

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/table06.html>

澳大利亞公共服務法第 18 條規定各機關首長應促進就業平等及多元化，以落實 APS 價值，因此公共服務委員會規定各機關之任用政策，必須排除對原住民、性別、種族及身心障礙者之歧視。而為倡導平等任用機會(Equal employment opportunity, EEO)，並為次級團體—婦女、原住民、身心障礙者及移民者 (NESB)¹²，創造更多就業機會，基層公務人力之定期約聘職務亦陸

¹¹ 澳大利亞公務部門全職(Full-time)及部分工時(Part-time)職員之差異在於其工作時數，全職職員每週工作 35 小時（含）以上，而部分工時職員，則為每週工作低於 35 小時。（參見：<http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/explanatorynotes.html>）

¹² 澳大利亞對於外來之移民人士，統稱為非英語系人士，代表其來自非以英文為母語之國家 (people from a non-English speaking background, 簡稱 NESB)，分為 2 類，NESB1 代表出生於澳大利亞以外之非英語系國家，且於 5 歲以後才來到澳大利亞；NESB2 係指 5 歲或更小時即移民至澳大利亞，或是出生於澳大利亞，然英語非其母語之人士。

續增多。

就常任公務人力而論，前述澳大利亞之次級團體中，原住民及身心障礙人士近十年來擔任公職之人數，呈現非常平穩卻逐年減少之趨勢。根據此次拜訪澳大利亞公共服務委員會之高級官員 Tanya Puckett 女士簡報中表示，人數比例降低係由於科技發達資訊進步，許多原屬基層之公務人力不需再另聘人員處理。另婦女及移民者之人數之比例卻有逐年成長趨勢，詳如表七-1、2。

表七-1、1996年至2010年澳大利亞常任公務人員 EEO 人數統計表

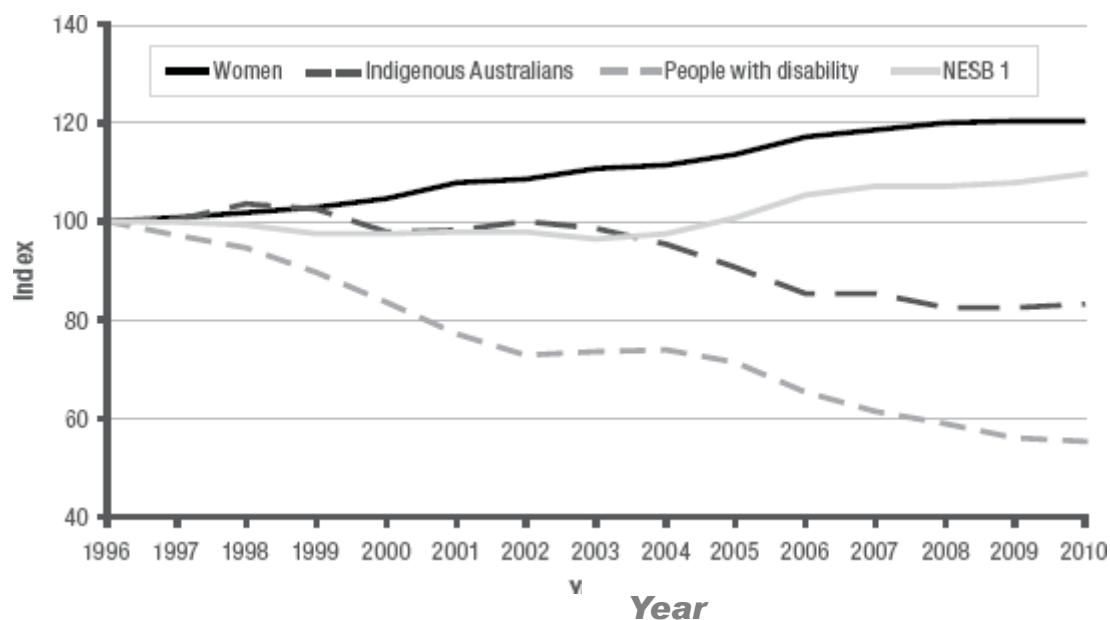
資料期間：1996/06/30-2010/06/30

EEO group	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Women %	61395 47.7	57249 48.1	52758 48.6	49994 49.0	51466 49.9	55915 51.4	58250 51.9	63510 52.8	65108 53.1	66950 54.2	75339 55.8	81415 56.6	84475 57.2	86363 57.5	86622 57.4
Indigenous Australians %	3390 2.6	3149 2.6	2964 2.7	2757 2.7	2655 2.6	2813 2.6	2959 2.6	3130 2.6	3074 2.5	2946 2.4	3032 2.2	3231 2.2	3214 2.2	3266 2.2	3307 2.2
People with disability %	7103 5.5	6374 5.4	5663 5.2	5050 5.0	4749 4.6	4621 4.3	4520 4.0	4887 4.1	4986 4.1	4868 3.9	4862 3.6	4874 3.4	4794 3.2	4638 3.1	4618 3.1
NESB 1 %	7378 5.7	6797 5.7	6175 5.7	5702 5.6	5766 5.6	6108 5.6	6310 5.6	6660 5.5	6857 5.6	7140 5.8	8154 6.0	8821 6.1	9073 6.1	9283 6.2	9477 6.3
NESB 2 %	9978 7.8	9570 8.0	9209 8.5	8916 8.7	8919 8.7	9044 8.3	9112 8.1	9475 7.9	9567 7.8	9661 7.8	10469 7.8	10999 7.6	11401 7.7	11596 7.7	11578 7.7
Total	128734	119018	108526	102009	103069	108726	112321	120395	122524	123567	134947	143847	147777	150267	150871

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/table54.html>

表七-2、1996 年至 2010 年澳大利亞常任公務人員 EEO 人數成長趨勢圖

資料期間：1996/06/30-2010/06/30



註：各年度指數之 (index) 計算係以 1996 年為基期 (指數為 100)，依個別 EEO 團體每年度占常任公務人力之比例轉換成基期之人數。計算而得。

Source: <http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0910/statistics/eoo.html>

五、落實公務人員之核心價值及行為規範

澳大利亞政府確信公務人員及其所推動的計畫是澳大利亞民眾所交付之任務，更確信公共服務必須在簡化、透明的責任體制下，才能發揮其最大的功效。因此，除大力提倡公共服務之核心價值及其目標，以改變澳洲公共服務基本效率，並於公共服務法第 10 至 15 條中規定，公共服務之核心價值及行為準則(the APS Code of Conduct)，規範公務人員之核心價值是超政治，應以公正無私及專業的方法履行職務，亦將提升 APS 之價值列為公共服務委員會之職責項目之一。所有公務人員必須遵守及奉行 APS 之行為準則，並要求機關首長或常務次長必須維護及促進 APS 之價值，且與 APS 之職員同樣受到行為準則之約束，例如若有

不當之言行將會被調查，嚴重者甚至被開除。

六、實施審核機制之功績保障制度¹³

(一) 透過功績保障委員會之設置保障公務員之權益

功績保障委員會依據公共服務法第 49 條設有主任委員一名，其職責主要在保證各機關首長及其人員在澳大利亞公共服務領域有效落實公共服務價值，並為公務員提供了一個獨立和外部審查的選擇。依據公共服務法第 50 條，主任委員之職能包括對於各機關基於功績原則所為有關任用之各項決定，如陞遷之決定，依據該法第 33 條賦予之職權進行獨立審查；接受及進行調查該法第 16 條之揭弊者(whistleblower)所舉發有關違反倫理行為之報告，以維持倫理標準。同時，若有其他層級之政府提出要求，主任委員亦有權根據該法所賦予之職責，進行包括調查和審查等行為。

功績保障委員會主任委員之角色，主要在支持功績主義原則。所謂之功績，即客觀、公正、無私地依據個人之能力，作出錄用、晉升或職務調整之決定，且職務之招聘資訊必須公開，完全開放競爭。

(二) 公共服務法提供公平審查機制之法源依據及可申訴之事項

公共服務法第 33 條係澳大利亞政府機關對公務人員所作任何與本人擔任公職有關之各項決定及處分，提供一個公平審查制度，賦予其提出復審(review)之權利。有關任用決定事項，法令並無明顯限制，例如薪酬及工作條件、績效、培訓和其他發展機會和工作場所發生爭議的管理等皆包含在內，但不包括有關終止聘用，即解職之處分。

¹³ 參見：<http://www.apsc.gov.au/merit/index.html>。

依據公共服務法第 15 條規定，凡經認定違反該法第 13 條所訂之行為準則者，即屬失職行為，各機關首長得依法採取不同之懲戒處分，包括解職、降級、調職、減俸、減薪或申誡。當受處分者對於機關所為之處分不服時，得向功績保障委員會申訴。委員會藉由審查有關違反 APS 行為準則之處分決定，以及其他由公務人員（揭弊者）指控其他公職人員違反 APS 行為準則所提出之報告，以維持公共服務高層次之倫理標準。

（三）向功績保障委員會提起審查之程序及申訴方式

在大多數情況下，公務人員（但不包含高級主管人員）若對機關所作有關陞遷或工作條件之決定不服，依規定於期限內¹⁴先向各該機關提起初審（primary review），機關受理後應先進行審查及謀求解決，並以書面通知結果，例如有關決定之理由、機關將採取之行動；另外，亦應告知當事人可向功績保障委員會提出審查之權利。若當事人對機關之決定不滿意或機關不受理該項審查，可向功績保障委員會申請複審(secondary review)¹⁵。

茲將委員會三種之主要審查功能，略述如次：

1. 晉升審查：功績保障委員會主任委員設立晉升審查委員會（promotion review committee, PRC），係由功績保障主任委員指定受過擇優甄選人才特別訓練之人員擔任召集人(convenor)、相關機關任命一人，再加上由功績保障主任委員指定有相關經驗之第三人共同組成，獨立執行審核機關所為之晉升決定，並視

¹⁴ 原申請審查之期限為機關決定或處分作成後之 12 個月內，惟依澳大利亞新修正之公共服務規則(the Public Service Regulations 1999) 自 2010 年 8 月 2 日起（排除晉升審查之適用），因不服機關作成與任用事項相關之決定，申請審查期限變更為決定作成後 120 日內；因違反行為準則受到機關有關先行停職之決定或處分，申請審查期限已變更為決定或處分作成後 60 日內，參見：<http://www.apsc.gov.au/merit/reviewactions.htm>。

¹⁵ 除可逕向功績保障委員會提其審查申請外，當事人提起復審申請必須經由機關首長，即必須讓機關得知其不滿機關所作之決定或處分，並以書面形式提出，申請書需闡述審查緣由，及希望之結果。

情況重新作出決定。基於功績原則，當事人負有舉證責任，即必須證明他們在技能和其他與工作相關的素質，相較於其他競爭者，在這份工作職位上有較強的能力，若僅能證明與其他人能力相當，是無法推翻原機關之決定。PRC 藉由評估當事人與其他競爭者之相對功績，審核最適合執行職務之人選。

2. 獨立甄選諮詢委員會 (Independent Selection Advisory Committees, ISAC): 有需求之機關提出申請後，由功績保障主任委員設立 ISAC 並向機關收取必要之服務費用，ISAC 由三名獨立成員組成，係由功績保障主任委員指定受過擇優甄選人才特別訓練之人員擔任召集人、申請機關首長任命一人，再加上由功績保障主任委員指定有相關經驗之第三人共同組成，協助各機關辦理有關層級介於 APS Level 2-6 類人員之甄選，並以功績原則為基礎，考量各競爭人選之技能、屬性及其可成功執行職務之能力，建議申請機關最適合擔任公職，晉升或轉任職務之人選。換言之，ISAC 係提供簡化的、符合成本效益及具時效之擇優甄選人員程序。

3. 審查有關違反行為準則及其處分(sanction): APS 行為準則係規範於公共服務法第 13 條中，其制定公務人員之個人行為標準，例如行為必須誠實廉潔、審慎處事、遵守法律、服從命令、保密、及避免與職務有關之利益衝突、正確使用政府資源、避免提供不實資訊等。若被發現有違反準則之行為，經過機關調查，將會受到處分，處分之範圍包括從譴責到終止僱用，另在機關調查員工是否違反行為準則之期間，該員工將被停職。不同於其他不服任用相關決定需由機關內先進行審查，若員工係因違反 APS 行為準則而受處分，可直接向功績保障委員會以書面申請審查並敘明理由。倘若係因不服停職之決定，除少數例外，仍應先向所屬機關提出審查申請。

公務人員不服政府機關對其所採之懲戒處分，得於 12 個月內向功績保障主任委員提出申請復審。受理申請後，功績保障委員會將會要求各機關提交相關報告之影本，委員會有可能僅檢視報告即進行審查，亦有可能進一步向當事人之任職機關調查額外資訊，並與當事人或其他相關人士面談。審查項目包括程序是否合法、是否有足夠證據證明當事人違反行為準則、以及該項處分是否適當等等。

（四）功績保障委員會之審查程序及決定

當進行審查檢討時，主任委員考量雙方提供的證據，並依據該機關對該員工所為之決定是否符合機關的政策和程序、是否是公平和合理的情況，以及與公正程序的要件是否一致後，再作出決定。

在大多數情況下，主任委員之權力僅為推薦，意即其於審查或調查相關事項後，建議有關機關首長作出適當的行動。而晉升決定之審查結果則為例外，因主任委員授權設立之晉升審查委員會作出之決定，對該機關首長具約束力。公共服務法並規定，只要主任委員不滿意機關對其建議所為之回應，在與公共服務部長(the Public Service Minister)諮商後，可就此事向機關部長(agency minister)、總理(Prime Minister)和國會(Parliament)報告。

若當事人對審查結果仍表不服，因已無行政審查(administrative review)之權利，惟有向法院提起司法審查(judicial review)以尋求救濟。

七、強化領導能力訓練因應未來挑戰

澳大利亞相當重視公務人員之訓練，因政府各機關人員之能力會影響其績效表現。澳大利亞對於不同層級之公務人員配合所

應具備之技能，規劃辦理各種課程，並由公共服務委員會統籌規劃全國公部門之教育訓練服務，協助各機關及其員工關於傳遞政府優先事項、目標與成果之能力訓練。公共服務委員會與各機關各自之訓練工作係依據不同層級（一般公務人員 APS、主管人員 EL、高級主管人員 SES）及不同能力需求（技術性、管理、領導）進行分工，技術性訓練主要由各機關自行辦理，並負責 APS、EL 層級的訓練及部分 SES 訓練；公共服務委員會則主導有關領導能力、學習發展之訓練，負責跨部門主管、SES 訓練及少部分 APS 訓練¹⁶。

鑒於時勢變遷及外部壓力，例如人口結構改變（勞動人口高齡化及技能短缺）、民眾期望度提高以及政策愈加複雜化，擁有高智能與技術之人力顯然已成為有效提供公共服務之關鍵。澳大利亞雖已長期致力於改進其人力管理，注重高階主管人員領導能力之訓練，惟根據 2010 年國家服務報告統計顯示¹⁷，APS 員工對於高級主管人員領導能力之不滿意度超過半數，再加上政策利益相關者(stakeholder)亦表明儘管公部門一度被認為是領導者，惟近年來已失去在領導發展上之優勢(lost its edge)，尤其是領導發展理論近年來先進國家已有重大進展，顯示 APS 之領導發展與人才管理有更加改進之空間。

因此，澳大利亞公共服務委員會已於 2010 年 7 月成立領導學習發展策略中心(Strategic Centre for Leadership, Learning and Development)，以面對時勢挑戰，並將重點放在領導能力之訓練，積極結合外部資源，以學術機構作為夥伴，共同發展公部門之領導能力及人才管理。期望透過有效的學習和發展規劃，可以提前預期必要的技能和發展方案，以建立和加強公務人員必要之能力

¹⁶邱百章，吳仁智（2009），〈97 年度赴澳大利亞公共服務委員會等出國參訪報告〉，公務人力發展中心。

¹⁷ Australian Public Service Commission (2010), "State of the Service Report 2009-10", p.7.