

私人情形，對於公務人員的進用，都有非常詳細的法規規範進用程序，且設立統一的人事管理機構，掌管公務人員的人事制度。長久發展下來，公務人員人事制度架構因為法規過於繁瑣、龐雜，產生一種「程序取向」(process-driven)的文化，而成為政府在甄補必要人才的阻力。因此，兩國都透過修正公務人員人事法規，將主要的人事管理權，包括進用、薪資結構、職務分類等權力，移轉給個別部會機關，給予行政部門機關首長 (Agency Head) 或管理者 (Chief Executive) 較大的人事管理自主及彈性；同時，採用與私部門相同的勞資關係法，來規範公務人員的僱傭關係。其中，紐西蘭的公務人員人事制度更已完全不存在，公務人員的進用程序，完全無異於私部門機關。人員進用的任期、職級、薪資結構等等工作條件，完全由各機關視職缺的工作性質，與公務人員簽定的書面契約為準。

因此，只要在不違反相關就業法規、反歧視法的規範下，各政府機關有自主權可以依據業務推動實際需要，自行決定人員進用的程序，及設定薪資及僱用條件，達到依業務「量身訂作」的目標。

然而，此一制度改革的理想與特性，在兩國實際運作的結果，並非完全沒有負面效應。首先，不同的研究即指出，由於人事管理權的分權化，機關係依據其個別需求來進用公務人員，對於政府人力資源的規劃，並非從「政府整體」來思考，不同機關基於個別需求，在人力資源管理的優先性彼此並不一致，以致於逐漸產生政府部門人力資源發展缺乏整體規劃的問題。以澳洲為例，澳大利亞公共服務委員會在 2009 年 11 月針對國會對於文官改革所提出檢討的回應報告中，亦就此一現象，提出以「政府整體途徑」(whole of government approaches) 的政策建議，希望公共部門機構能在跨域事務協力合作達成共同的目標，提議公共部門應進行跨機關的政府人力資源規劃，以期建立及維持足以回應政府及公民挑戰的政府人力結構。同時，建立有效的協調機制，以解決個別機關無法在效率上與私部門競爭，而

造成政府部門在特定技術領域，如會計、資訊專長等人力長期不足的問題（Australian Public Service Commissioner，2009<sup>49</sup>）。

此外，在紐西蘭，學者亦指出政府部門在人事管理權下放後，對於彈性化、個別化及單一政府機關個別業務需求的追求，造成機關只願意投注資源在短期的人力資源管理；而缺乏從整體政府部門的立場，投入資源從事規劃及發展公共部門人力市場，也同樣造成政府機關在特定技能領域人力的缺乏。政府部門因過分地切割化，而導致「宏觀的公共服務文化」（broader public service culture）的流失，缺乏作為一個整體的協調性（Bryson & Anderson，2007<sup>50</sup>）。

其次，澳大利亞公共服務委員會也注意到，部分機關為了加速人員進用程序，有時會採用過度簡化的考選工具，以致產生所採用的考選方式不能完全契合職務之核心職能的問題；部分機關或缺乏規劃考選技能訓練的專業人員，以至於所採用的工具不能完全契合職務需求；或者，為使考選程序能符應公平、透明的法規規範，使用過於複雜、程序較長，但不見得必要的考選方式。

因此，兩國在人事管理權分權化及簡化公務人員進用程序實際執行所產生的問題，或可作為思考我國文官考選制度定位的借鏡，即作為一個獨立的考選機關，如何為政府整體進行策略性人力資源規劃，建立足以因應國家發展需求及未來挑戰的公務人員人力結構，以提升考選在國家發展中的策略性地位。

### 三、多元化的考選方式

澳大利亞、紐西蘭兩國在公務人員考選方式的多元化，分階段篩選應考者，除最普遍採用之書面履歷審查、面試（或口試）及推薦人

---

<sup>49</sup>引自

[http://www.dpms.gov.au/consultation/aga\\_reform/pdfs/0114%20Australian%20Public%20Service%20Commission.pdf](http://www.dpms.gov.au/consultation/aga_reform/pdfs/0114%20Australian%20Public%20Service%20Commission.pdf)

<sup>50</sup> Bryson Jane & Anderson Gordon. (2007). *Reconstructing State Employment in New Zealand*. in "Public Sector Employment in the Twenty-First Century" Pittard Marilyn & Weeks Phillipa (eds) 253~280. Australian National University, AU: Canberra (online). February 1, 2011. Available: [http://epress.anu.edu.au/public\\_sector/pdf/whole\\_book.pdf](http://epress.anu.edu.au/public_sector/pdf/whole_book.pdf)

徵信調查外，使用之考選方式尚有：工作樣本測試、評量中心、心理測驗、體能測驗、安全查核等。而考選方式的選擇，係由機關依據所需求職缺職務之實際工作內容的繁簡程度、所需技能高低自行決定，因此，考選方式可以與機關個別職缺有較密切的結合，而通常職務工作內容愈簡單、所需技能愈低，其考選的方式相對也愈簡化。

與之相較，我國公務人員考試法第 8 條雖規定，公務人員考試，得採筆試、口試、測驗、實地考試、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明等方式行之，惟實務運用上仍以筆試為主，口試為輔，少數類科採行體能測驗與實地考試。

我國口試、心理測驗等其他考試方式長久以來無法順利推行，係因國人對其公平性存有疑慮，即長久以來存在整個社會的一種假設：筆試測驗方式是確保程序公平的最佳工具。對於工作知能的評量，每一種考選方式都各有其優缺點，因此，在考選工具的選擇上，必需先確定所要考評的職務所需之工作知能內容。未來除持續精進各種考試方式之信、效度外，應從未來政府整體人力需求的角度，結合用人機關進行工作分析，確認機關現在及未來工作所需職務的核心能力需求，然後，依據工作職能分析的結果，在成本與效度兼顧的情形下，具體落實於公務人力考選上，俾使考試方式、內容、評量標準能與國家發展所需的整體核心職能更緊密結合。

## 貳、銓敘制度方面

一、澳紐兩國政府公務人力最近十年來呈現穩定成長之趨勢，自 2000 年以後，女性公務人力及女性在高階管理階層比例，更有逐年攀高之現象，其中女性服公職比例均高達 5 成，而紐西蘭政府女性在高階管理者比例迄至 2010 年已逐步攀高至 39.8%，此與我國女性公務人力逐年增長之趨勢具一致性（按：我國女性公務人力自 2000 年之 33.26%至 2010 年之 38.77%）。

二、 澳大利亞公務人力有常任及非常任公務人員之分，其非常任公務人力佔整體公務人力 7~8%，且僅任用於特定期間或工作時間隨特定任務執行完成而結束，或為不定期之職務而受聘任之人員，此種人力運用深具特色。而紐西蘭自任用契約法實施後，其於有任期之契約用人制度已蔚為常態（前述資料已述 2010 年紐西蘭中央部會之 43%新進人員，是以定有任期之契約進用），是該國公務人力資源管理上的一大特色。我國現有約聘約僱人員迄至 2010 年底計有 29,560 人，占整體公務人力 8.69%左右<sup>51</sup>。銓敘部為活絡政府人力資源以因應多元化之用人需求，現正擬議將現行約聘僱人員納入聘用人員人事條例中，澳紐兩國對約聘僱之人力資源運用有可資參考之處。

三、 澳紐兩國政府均設置類似我國銓敘部與行政院人事行政局（以下簡稱人事局）之機關—文官委員會，負責掌理全國人事行政管理事項，惟各該委員會並非人事法制之研訂及執行主管機關，而係建構有關任用、薪給與福利等人力資源管理策略，並經由有效的監督、評估及諮詢來促進公共服務品質之提升，以健全文官制度，亦即澳紐政府係透過文官委員會塑造成一個健全、多元與合作性的工作環境，並成為政府各機關的領導楷模，此種角色扮演深具特色。

四、 澳紐政府並無統一之考試、任用、俸給制度，除由各該國之文官委員會訂定有關人力資源管理策略及年度評估報告外，係授權各機關（常務次長、執行長）彈性化自主管理，有關任用、工作條件、薪資報酬等皆由各機關自行規範，公務人員與各機關間形成良好的僱傭關係，此種自主經營之彈性化管理方式，令人印象深刻。

五、 澳紐政府非常重視公務人員之核心價值與行為規範，除將其納

<sup>51</sup> 全國公務人員迄至 2010 年底為 340,106 人。資料出處：〈中華民國九十九年銓敘統計年報〉

入各該國之相關公務人員法中規範外，並責由文官委員會就各機關推展情形納入年度評估報告項目之一，而我國考試院文官制度興革規劃小組前於 2009 年確定並公布文官之核心價值「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」，並責由銓敘部與人事局建制各類公務人員服務守則，同時加強公務倫理宣導，值此推動之際，澳紐政府對於公務人員行為準則規範之實踐方式等作法可供我國借鏡。

六、 澳紐兩國屬多元化的國家，非常重視境內種族的個別差異及文化，因此特別立法排除性別、種族、身心障礙者等弱勢團體就業之歧視。更提出平等任用機會政策(EEO)以落實照顧弱勢族群有平等公正的任用機會。此舉固可欽佩，惟觀之我國對原住民、身心障礙人士舉辦特考、各機關保留一定比例任用是類人員，相較之下，澳紐兩國仍有待努力之處。

七、 紐西蘭文官委員會每年辦理公部門傑出貢獻獎及傑出人力資源管理獎之選拔與頒給，以獎勵績效卓著之公部門及公務員，其中公部門傑出貢獻獎是公部門之專案團隊均可報名參加，用以獎勵優秀之工作團隊，公部門傑出貢獻獎並分為 7 個獎項，另再就得獎團隊中選出總理獎 1 人，表彰對國家之創新貢獻；傑出人力資源管理獎，係選拔優秀之公部門人力資源管理人員。我國公務人員傑出貢獻獎選拔優秀公務人員，實施已逾十年，紐西蘭政府獎勵優秀公部門之工作團體獎項，是可供我國參考借鏡之處。

八、 澳大利亞於公共服務法賦予公務員公平審查制度之權益，藉由獨立運作之功績保障委員會進行有關申訴案件之保障，充分保障公務人員（排除高級主管人員）救濟之權利。當公務員認為遭受機關對其作成不利益之決定或處分，得向功績保障委員會提起復審，與我國公務人員保障暨培訓委員會掌理之公務人員保障制

度，有類似之處。

九、澳紐兩國之公務人員退休制度，原採行以其最後在職等級及年資為核算退休金之確定給付制，嗣基於財政考量，兩國已陸續關閉是類退休制度（如 CSS、PSS、GSF 制等皆已關閉，僅允原參加者繼續參加），而改採由公務人員與政府提撥一定金額至公務人員退休金帳戶之確定提撥制（如 PSSap 及 KiwiSaver 制），是類退休制度，澳紐兩國政府運用非常靈活且具彈性，在適用範圍上，澳大利亞係不分常任或臨時約聘任以及部分工時之公務人員均可選擇參加，而紐西蘭則不限於公務人員，凡年齡滿 18 歲以上且有職業之紐西蘭居民均可選擇參加。而在提撥率上，澳大利亞係允許參加成員，可稅前提撥亦可稅後提撥，而紐西蘭則允許參加成員自行選擇提撥金額等。適值銓敘部擬議在現行退休制度下規劃新進人員改採雙層制（確定給付兼採確定提撥），澳紐兩國現行實施確定提撥制可供我國參考。

十、澳大利亞非常任公務人員又可區分為 Full-time 及 Part-time，其主要區別為每週工作時數之多寡，每週少於 35 小時者稱為部分工時人員，值此我國已面臨老人化社會之際，對於即將退休之人力（指 60-65 歲）允許以部分工時之方式從事公務，以便經驗傳承並使退休者能及早適應退休生活，可借鏡澳政府運用部分工時之非常任人員，納入退休制度規劃中，以有效利用公務人力資源。

### 參、國營事業管理方面

一、澳國國營營利事業執行長可按其得到的預算，決定公司的人力規模，並可決定自己的人力資源管理方式，相當具有自主彈性。我國國營事業員額管理雖已依「國營事業員額合理化管理作業

規定」授權部分屬營利性質之國營事業彈性運用，惟與澳國相較，仍顯不足，為符合國營事業應以企業化方式經營，未來我國似可參酌澳國國營事業管理制度及課責機制，於符合營運策略目標及達成政府政策之前提下，再行擴大彈性授權由各該國營事業本績效管理原則，自行決定其進用人數。

二、澳國聯邦政府對國營營利事業之營運自主充分授權，以強化國營營利事業能迅速反應市場變化及需求的彈性，而此制度之所以可以有效發揮其治理機能，實立基於一套具備完善權責相符的課責機制，使國營營利事業能透過「控制 (Controls)」、「策略架構 (Strategic Framework)」、「績效表現 (Performance)」乃至於「權責相符 (Accountability)」等一系列之循環管理流程，達到落實國營事業公司治理之目標，頗值得我國國營事業經營於「營運自主」與「課責機制」間取得衡平之參考。

三、股東除控管國營事業董事會未來營運是否符合政府政策，並向國會及民眾負責。對國會負責部分，係就公司年度計畫及3至5年之內的計畫送國會審查，並按季提出季報，針對計畫有否實行提出檢討；對民眾負責部分，則必須就國營事業營運績效提年度報告。其中對民眾按年提出績效報告，以示負責的作法，頗值我國國營事業爭取民眾與輿論支持的參考。

四、澳國非營利的國營事業主要在文化領域，包括國家圖書館、博物館及科學博物館等，雖有門票收入，但仍不足支應，須政府經費的補助，惟其均有獨立的董事會，營運百分之百的獨立，似可供我國未來教育部及文化部所屬圖書館、博物館等文教三級機構作為轉型為行政法人之參考。

#### 肆、原住民族政策方面

澳大利亞目前全國總人口數約為2,203萬9,500人，原住民人數

不及全國總人口數的 1%。澳大利亞公共服務委員會自 2005 年起推動「原住民暨托雷斯海峽群島人就業及能力策略」，採取特別措施條款、發展及採行合於原住民文化的甄選程序，冀期提升原住民在公部門的僱用及留任比例，依據該國政府公布之 2009—2010 國家服務報告之統計數據顯示，在該國公務人員中目前具原住民身分者僅占公務人員比例之 2.2%，並有逐漸下降趨勢。

紐西蘭全國總人口數約 450 萬人、毛利人約為 53 萬人，紐西蘭文官委員會提供之紐西蘭政府於 2010 年 6 月 30 日公布之「公開服務部門所作之人力資源調查」統計數字顯示，2010 年毛利人在公家機關任職比例僅有 16.1%，2010 年毛利人位於管理階層的比例更僅為 8.3%，顯見毛利人在公家機關內的比例是不夠的，尤其是越高階層越少，另有 73% 的毛利人係從事較低收入的職業，此情況與國內原住民族就業略有相似之處。而紐西蘭政府並無特別為原住民舉辦之國家考試，原住民欲進入政府機關服務，其遴選方式與一般人完全相同，由用人機關首長自行遴員。惟有一種專對原住民所設計之專案計劃，原住民可藉由應徵該專案計劃人員進入政府機關服務。

澳大利亞於 1999 年通過「公共服務法」(Public Service Act 1999) 後，就不再辦理統一的公務人員進用考試，政府各部門所屬人員之遴選及僱用，均依「公共服務法」授權規定，由各機關首長自行裁量負責辦理，給予機關首長更具彈性之用人權。反觀我國 55 個原住民鄉鎮大都位處偏遠地區，尤其近年來每逢颱風季節，往往都會造成重大天然災害，雖然考試院每年均同意辦理原住民族特種考試，以拔擢優秀原住民族人才服務鄉里，惟據統計，每年原住民族特種考試土木工程技術類科均為不足額錄取，主要原因在於應考人的素質相對偏低，以致難以錄取足額，導致原鄉地區專技人力嚴重缺乏，雖以僱用職務代理人方式暫時遞補人力需求，但終非長久之計，同時也延誤鄉務及災後復建工作之推動。澳大利亞鬆綁用人規定給予機關首長更



具彈性之用人權，可供借鏡。另澳大利亞政府重視多元文化發展，每年定期召開4次原住民就業論壇，討論原住民相關議題，積極宣導有關促進原住民就業機會之計畫及方案等諸多措施，亦可作為我國推動原住民族就業服務（包括提升原住民專業之培訓機制）之參考。

## 參考文獻

- 王儷玲(2009)。先進國家公務人員退撫制度之研究。台北：銓敘部。
- 田維新等(2002)。考試院澳大利亞、紐西蘭考銓制度考察團考察報告。台北：考試院。
- 考試院研發會(2005)。紐西蘭人事制度簡介。台北：考試院。
- 李慧梅等(2005)。考試院考銓業務國外考察紐西蘭考察團考察報告。台北：考試院。
- 邱百章等(2008)。97年度赴澳大利亞公共服務委員會出國參訪報告。台北：公務人力發展中心。
- 陳淞山等(1988)。公務人員保障暨培訓委員會赴澳大利亞考察報告。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 銓敘部(2011)。中華民國九十九年銓敘統計年報。台北：銓敘部。
- Australian Government (1999), “Public Service Act, 1999”.
- Australian Government, Commissioner for Superannuation (2010), “Annual Report 2009-10”.
- Australian Public Service Commissioner (2009), “Annual Report 2008-09”.
- Australian Public Service Commission (2010), “Australian Public Service Statistical Bulletin 2009-10”.
- Australian Public Service Commission (2010), “State of the Service Report 2009-2010”.
- Australian Public Service Commission (2010), “State of the Service Report 2009-2010 – at a glance”.
- Australian Public Service Commissioner (2010), “Annual Report

2009-10”.

Inland Revenue (2010) , “KiwiSaver Evaluation Annual Report  
July 2009 - June 2010”

New Zealand Legislation (1988) , “State Sector Act 1988”

State Services Commission (2008) , “Equality and Diversity:  
Guidance for applying the new Public Service EEO Policy”

State Services Commission (2009) , “Performance Improvement  
Framework Agency Formal Assessment”

State Services Commission (2010) , “Annual Report for the year  
ended 30 june 2010”

State Services Commission (2010) , “Human Resource Capability  
(HRC) Survey of Public Service Departments As at 30June  
2010”

State Services Commission (2010) , “State Services Commission  
Statement of Intent 2010 - 2015”

附錄一：

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團團員名單

編號	姓名	職稱	備註
1	高明見 KAO, MING-CHIEN	考試委員 Minister without Portfolio	團長
2	蔡式淵 TSAI, SHIH-YUAN	考試委員 Minister without Portfolio	
3	胡幼圃 HU, OLIVER YOA-PU	考試委員 Minister without Portfolio	
4	陳皎眉 CHEN, JEAU-MEI	考試委員 Minister without Portfolio	
5	黃俊英 HUANG, JUN-YING	考試委員 Minister without Portfolio	
6	浦忠成 PU, CHUNG-CHENG	考試委員 Minister without Portfolio	
7	黃富源 HUANG, FU-YUAN	考試委員 Minister without Portfolio	
8	李繼玄 LEE, JIH-SHYAN	副秘書長 Deputy Secretary-General	
9	呂理正 LEU, LEE-JENG	首席參事 Chief Counselor	
10	陳清添 CHEN, CHIN-TEAN	首席參事 Chief Counselor	銓敘部
11	張念中 CHANG, NIEN-CHUNG	主任秘書 Chief Secretary	行政院人事 行政局
12	甘雯 KAN, WEN	副處長 Deputy Director General	行政院人事 行政局
13	陳肇中 Chen, Jhao Jhong	科長 Section Chief	行政院原住 民族委員會
14	張麗雪 CHANG, LI-HSUEH	科長 Section Chief	考選部
15	劉瑞梅 LIU, JUI-MEI	科長 Section Chief	隨團秘書

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞、紐西蘭考察團行程表

日次	日期	地 點	預定活動項目	交通工具	住 宿	備 註
1	99.12.10 星期五	台北   雪梨	啓程	1.巴士 2.飛機	夜宿機上	23:55 台北至雪梨
2	99.12.11 星期六	雪梨	參觀市政建設	巴士	雪梨	12:15 抵達雪梨
3	99.12.12 星期日	雪梨   坎培拉	1.參觀市政建設 2.準備拜會資料	巴士	坎培拉	1.17:25-18:20 雪梨至坎培拉 2.19:00 拜會駐澳大利亞代表處。
4	99.12.13 星期一	坎培拉   雪梨	1.拜會活動 2.參觀市政建設	1.巴士 2.飛機	雪梨	1.10:00 參訪澳大利亞公共服務委員會。 2.14:30 參訪澳大利亞財政及解除管制部。 3.17:00-17:50 坎培拉至雪梨 4.19:00 拜會駐雪梨辦事處
5	99.12.14 星期二	雪梨   威靈頓	1.參觀市政建設 2.準備拜會資料	1.巴士 2.飛機	威靈頓	1.08:45-14:00 雪梨至威靈頓。 2.18:30 拜會駐紐西蘭代表處
6	99.12.15 星期三	威靈頓   東加里洛國家公園	1.拜會活動 2.參觀市政建設	巴士	東加里洛國家公園	1.09:30 拜會紐西蘭文官委員會 2.13:30 參觀紐西蘭國會
7	99.12.16 星期四	東加里洛國家公園   羅吐魯阿	1.參觀市政建設 2.整理拜會資料	巴士	羅吐魯阿	
8	99.12.17 星期五	羅吐魯阿	參觀毛利文化建設及技藝教育	巴士	羅吐魯阿	
9	99.12.18 星期六	羅吐魯阿   奧克蘭	1.參觀市政建設 2.拜會活動	巴士	奧克蘭	19:00 拜會奧克蘭辦事處
10	99.12.19 星期日	奧克蘭	參觀市政建設	巴士	奧克蘭	
11	99.12.20 星期一	奧克蘭   雪梨	參觀市政建設	1.巴士 2.飛機	夜宿機上	1. 18:30-19:55 奧克蘭至雪梨。 2.22:00-04:15+1 雪梨至台北。
12	99.12.21 星期二	雪梨   台北	返程	1.飛機 2.巴士	返家	於今日凌晨 04:15 抵達台灣。

## 機關拜會行程表

日期	時間	拜會單位	拜會單位代表	備註
12/12 星期日	19:30	駐澳大利亞代表處	林代表松煥、張組長裕常 許秘書世旭、陳秘書啓嘉	
12/13 星期一	10:00	澳大利亞公共服務 委員會	<b>APSC:</b> (1) APSC負責功績保障的主委 Annwyn Godwin女士 (Merit Protection Commissioner) (2) Ms Tanya Puckett, Director, Agency Policy Support, Client Engagement Group (簡報處長級官員) (3) Ms Qiumeng Mao, Executive Officer, Workforce Group(承辦人)	16 Furzer Street, Phillip ACT 2606
12/13 星期一	14:30	澳大利亞財政及解 除管制部	<b>Dept of Finance and Deregulation</b> (1) Mr Rick Scott-Murphy 代次長 Acting Deputy Secretary, Asset Management and Parliamentary Services (2) Mr John Edge 司長 First Assistant Secretary, Government Services and Land Policy Division (3) Ms Stacie Hall 處長 Assistant Secretary, Government Businesses Advice Branch (4) Mr Mark Mansfield 科長 Director, Government Businesses Advice Branch (5) Mr Christopher Flinders 副科長 Assistant Director, Government Businesses Advice Branch (6) Ms Ying Zhu 專員 Project Officer, Government Businesses Advice Branch (7) Ms Angela Di Pauli 專員 Project Officer, Government Businesses Advice Branch	Treasury Building, 8 Parkes Place West, Parkes ACT 2600
12/13 星期一	19:00	駐雪梨辦事處	李處長宗芬 盧組長明然 趙秘書子穀	
12/14 星期二	18:30	駐紐西蘭代表處	蔡代表爾晧、邱組長琪 林秘書世政	
12/15 星期三	09:30~10:30	紐西蘭文官委員會	紐西蘭文官委員會: 首席顧問(Principal Advisor) Toby Cooper 顧問 Belinda Bundy	
12/15 星期三	13:30	紐西蘭國會		
12/18 星期六	19:00	駐奧克蘭辦事處	楊處長高榮夫婦 吳組長懷健 周組長志堅	

## 考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞、紐西蘭考察團 考察主題

### 壹、考選議題

- 一、貴國公務人員由各機關自行辦理進用，在考選方式或程序上是否有統一指導機構？或由各機關自行決定採行之考選方式？除法規規範外，有何種機制用以確保各機關進用公務人員時均遵守公開競爭原則？
- 二、貴國各公務機關進用公務人員所採用之考選方式主要有那些？選擇考選方式之主要考量為何（如：成本、時間、專家可得性）？
- 三、貴國公務人員進用考試一般規範的應考資格條件為何？對於醫事人員如醫師、藥師之人力規劃及應考資格、考試命題的方式為何？那些公務人員之進用會在應考資格條件作特殊規範（如：年齡、性別、體能、健康狀況）？
- 四、貴國原住民族進入公務部門服務之主要管道為何？貴國公務人員進用上對於原住民族是否有提供特別照護（如：規定各機關進用比例、優先進用）？在進用的考選方式上有無針對原住民族特別設計？
- 五、貴國對於原住民族是否有類似美國「積極行動方案」（Affirmative Action）之政策？

### 貳、人事管理議題

- 六、貴國公務人員之範圍（層級）及分類為何？如何區分？各有多少人？對其人事管理各有何特別規定？
- 七、貴國目前是否有推動策略性人力資源管理或是其他人力資源管理相關措施或做法？若有，推動方式為何？人事

機構扮演之角色為何？人事機構是否有進行策略性人力資源管理？

八、貴國是否會對各機關的人事業務運作情形進行考核？若有，如何考核？考核結果如何運用？例如給予獎金或是補助款等。

九、貴國公務人員退休給與，近年來已改為一次給付之新制，其改革內容與細節為何？原採行舊制之公務人員是否可選擇參加？此新制度實施迄今對國家財政有何影響？而採行新制的公務人員，是否有增加其退休給與？

### 參、國營事業人力管理制度議題

十、貴國國營事業員額管理之最高決策機關（有權決定機關為何？）及相關審議機制為何？有無授權由國營事業主管機關或國營事業機構本身決定其進用之人力數？

十一、貴國國營事業員額係採何種方式管理（例如是否以用人費單一控管，或採用人費與預算員額雙重控管？）？與行政機關之員額管理方式是否有差異？

十二、貴國個別國營事業其人力規模（員額）如何決定（例如需考慮那些因素）？近5年是否實施員額精簡或其他員額控管措施（例如出缺不補或每年需精簡一定員額等）（建議附上員額精簡之統計數據）？又員額控管措施如何兼顧提升事業機構競爭力與政府精簡用人之目標？

### 肆、原住民政策議題

十三、請問貴國公務人員進用是否有原住民公務人員特種考試？如無，原住民進入政府機關服務管道、標準為何？



如有，考試類科與科目如何訂定？與一般公務人員考試是否存在特殊性考量的差異？曾遭遇之困難？如何解決？另是否加考族語？有或未加考族語原因？是否開放一般民眾參加原住民公務人員特種考試？有或未開放原因？

十四、貴國原住民地區是否有公務人員異動頻繁或考試類科無人錄取，影響業務推展的情形？如有？請問如何解決？

十五、貴國對於原住民公務人員的培訓、升遷與福利，是否有特別的機制與考量？辦理成效如何？

## **Themes and Items for the Overseas Observation Trip for the Examination and Civil Service Business of the Examination Yuan in 2010**

### **Theme I . Public Service Recruitment Framework**

- I. As we know, the centralized public service exam no longer exists in your country. Agencies are now responsible for their own recruitment. Do you have the centralized authority to govern recruitment guidance material, provide training and advice, and responds to questions about recruitment issues? Or otherwise just let the agencies develop their own recruitment activities, and conduct recruitment processes? Other than legislative requirements concerned, what special mechanism do you have to assure the recruitment activities to be undertaken effectively, efficiently, and in a fair and transparent manner?
- II. In your country, what are the major assessment methods or selection processes the government agencies adopt to define the skills and capabilities required and select the right person for positions? With regard to assessment methods, what are the priority factors adhere to the selection ? (e.g., costs, time, availability of recruitment experts?)
- III. In your country, what are the selection criteria and qualification requirement for candidates or applicants for public service positions in general? What are the workforce model, qualification requirements, and assessment methods for medical service personnel like physicians and pharmacists? In what categories of public servants would be able to set specific qualification requirements for candidates or applicants (e.g., age, gender, physical fitness, health conditions)?
- IV. In your country, what are the major entry pathways for Aborigines in the public service? Do you work towards improving employment outcomes or offer preferential treatments for Aboriginal people (e.g., reserved certain position or preferential hiring) ? Do you develop recruitment strategies or adopt any special measures to recruit aboriginal people?
- V. Toward Aborigines in your country, do you have a policy similar to the one like “Affirmative Action” in the United States?

### **Theme II . Personnel Management**

- VI. In your country, how do you classify the scope (levels) of public servants? How do you categorize them? How many public servants in each category? Do your government have special personnel rules (regulations) in each different category?
- VII. Do you have any measures or methods to promote strategic human resources

management or other human resources management? If yes, how do you use such measures or methods? What kind of roles do the personnel agencies (units) play in your government? Do personnel agencies (units) implement strategic human resources management?

- VIII. Do you have any system to evaluate the performance of the personnel agencies (units)? If yes, how? For instance, do you grant incentive money (reward) or financial subsidies to public servants who perform well?
- IX. According to some research in our country, the retirement pension of public servants in your country has been revised to the new system of payment in a lump sum. What are the contents and details of the new pension system? Could public servants who had chosen old retirement pension scheme choose to join the new scheme? What impact does the new pension system would have upon the government's finance? Do public servants who choose the new pension system increase their retirement pension?

### **Theme III. Headcount (Personnel Sizes) Management of Government Business Enterprises (GBEs)**

- X. Which agencies are the top policymaking authorities over the headcount management of **GBEs** and what is the relevant review mechanism? Does the government authorize a specific agency or the **GBEs** themselves to decide the ceiling of their headcount?
- XI. What are the strategies for the headcount management of **GBEs** (e.g. the installation of limits on personnel budgets, or the installation of limits on both personnel budgets and headcount)? Does the headcount management of **GBEs** differ from that of government agencies?
- XII. What are the determinant factors for the headcount ceiling of respective **GBEs**? Over the past five years, did the government adopt measures to downsize **GBEs** or other means to control human resources (e.g. limits on recruitment when vacancies were available, or a regulated annual downsizing) (It would be greatly appreciated if relevant downsizing statistics could be provided)? How does the government manage to boost the competitiveness of **GBEs** and achieve the target of streamlining human resources at the same time?

### **Theme IV. Aboriginal Policy Issues**

- XIII. In your country, are there Indigenous-specific recruitment processes/exams for recruiting aborigines as public servants? If not, what is the general recruitment