

行政院所屬各機關因公出國報告書
(出國類別：考察)

101 年赴瓜地馬拉、美國及智利共和國考察參訪報告

報告機關：行政院人事行政總處
姓名職稱：行政院人事行政總處副人事長 朱永隆
行政院人事行政總處培訓考用處副處長 程挽華
行政院人事行政總處培訓考用處科員 王維德
外交部人事處科員 吳佳恩
派赴國家：美國邁阿密市、瓜地馬拉共和國、智利共和國

出國期間：101 年 5 月 21 日至 6 月 10 日
報告日期：101 年 9 月 11 日

第一章 前言.....	3
第一節 緣起.....	3
第二節 訪問團成員及行程表.....	6
第二章 與美國佛羅里達州立大學簽署合作意向書.....	8
第一節 美國佛羅里達州立大學簡介.....	8
第二節 美國邁阿密市簡介.....	10
第三節 簽訂培訓合作意向書紀要.....	11
第四節 實際選送辦理情形.....	12
第三章 訪問瓜地馬拉共和國國家公民服務局.....	16
第一節 國情介紹.....	16
第二節 訪問紀要.....	20
第四章 訪問智利共和國人事服務總局.....	30
第一節 國情介紹.....	30
第二節 訪問紀要.....	33
第五章 心得與建議.....	54
第一節 參訪心得.....	54
第二節 建議事項.....	63

第一章 前言

第一節 緣起

為增廣公務人員國際視野，加強國際交流，並擷取外國成功經驗，本總處自 70 年起簽奉行政院核定，與德國青年公務人員聯盟、德國青年公務人員聯盟北萊茵西伐利亞幫分會，開始實施公務人員友好互訪，嗣因互訪成效良好，本總處另於 94 年與中美洲友邦瓜地馬拉共和國（以下簡稱瓜國）國家公民服務局簽訂加強合作及公務人員友好互訪備忘錄，藉以增進我國與瓜國對雙方政府體制及行政實務之瞭解，並促進彼此公務人員交流互動，對雙方友好關係之發展深具意義。

依本總處與瓜國國家公民服務局公務人員友好互訪備忘錄，雙方以隔年至對方國家訪問一次為原則，100 年是由瓜國組團來訪，爰本（101）年輪由我方去訪。另本年 1 月間適逢瓜國政黨輪替，爰藉由本次訪問瓜國機會，祝賀瓜國公民服務局新任局長凱西雅（Garcia）女士就任，將本總處黃人事長親筆祝賀函由本訪團領隊朱副人事長轉交凱西雅局長以資申賀，並藉由訪問過程之交流、互動，繼續推動雙方公務人員友好互訪，以維繫雙方長期建立之良好關係。

其次，為迎向全球化的機會與挑戰，國際溝通語言能力成為不可

缺少的重要利器。不論是延攬國際人才、投資、工作、吸引觀光，或是對外處理國際事務及相關的國際交涉交流之對話，國際溝通能力是攸關國家在全球角色的關鍵能力之一，也是影響國家競爭力重要的一環。是以，為落實 馬總統培訓英語人才之政策，並以「短期、密集、有效、全時、集中」為目標，本總處前經簽奉行政院核定「行政院及所屬各機關中高階公務人員短期密集英語訓練實施計畫」，並自 100 年起辦理此項密集英語訓練，透過 3 個月國內訓練及 1 個月國外訓練方式，積極培訓處理國際事務之專業公務人才。為擴大國外訓練合作對象，爰透過本次赴瓜地馬拉共和國（以下簡稱瓜國）轉機之便，與美國佛羅里達州立大學（University of Florida）英語訓練中心洽談本年密集英語訓練國外訓練相關合作事宜，並簽署密集英語培訓合作意向書（Letter of Intent），以建立雙方長期合作關係。

依據世界經濟論壇(WEF)針對全球 142 個國家所作之 2011-2012 年全球競爭力排名調查，智利共和國（以下簡稱智利）競爭力排名第 30 位，居拉丁美洲之冠，領先巴西（53 名）、墨西哥（58 名）及阿根廷（85 名）。智利向來以穩定之經濟環境、透明的法令制度、開放並具有可預期性之政治系統，不僅使其在拉丁美洲國家中勝出，亦優於多數歐盟會員國，故其成長競爭力得以連續多年領先其他拉丁美洲國家。惟因智利地處遙遠，航程費時，本總處從未就智利相關人事業

務進行考察，爰藉由本次友好訪問瓜國機會，前往智利參訪，嘗試建立互訪計畫之可行性，並瞭解拉丁美洲國家文官培訓制度發展，探求公務人員培訓之相關經驗。

綜觀本團此次出訪路途相當遙遠，航程橫跨亞洲、美洲、中美洲以及南美洲大陸，飛行時間超過 65 小時，航班起降多達 10 次，惟渥蒙外交部各駐外館、處之大力協助，各次轉機及拜會行程均得以按計畫順利進行且圓滿完成任務，並受到各受訪機關(構)之熱誠接待，顯見我國各駐外館、處於駐地所在之辛勤耕耘、深根經營，已卓然有成。除藉此再度表達敬佩之意外，並對駐紐約辦事處高處長振群、孫副處長習忍、蕭組長乃丞；駐邁阿密辦事處牟處長華瑋、張組長水庸；駐墨西哥代表處李代表新穎、李組長旻禧；駐瓜地馬拉大使館駐孫大使大成、曹秘書美鈴；駐智利代表處王代表明文、黃組長念祖及方組長金龍；駐巴拿馬大使館陳秘書致遠；駐洛杉磯辦事處劉副處長克裕、陳秘書俊華及其他相關同仁之鼎力協助與辛勞，促使本次訪問任務得以圓滿達成，謹藉此表示由衷謝忱。

第二節 訪問團成員及行程表

一、 成員：

(一) 領隊：本總處朱副人事長永隆。

(二) 團員：包括本總處培訓考用處程副處長挽華、王科員維德及外交部人事處吳科員佳恩（負責西班牙口譯）等 3 人。

二、 行程紀要：

本次訪問公務行程為 101 年 5 月 21 日至 6 月 10 日，其活動重點摘列下表：

日期	星期	行程（住宿地點）	主要活動
5/21	(一)	臺北→美國紐約市	5/21 抵達美國紐約市
5/22	(二)	美國紐約市→美國邁阿密市	5/22 抵達美國邁阿密市
5/23	(三)	美國邁阿密市	與美國佛羅里達州立大學英語訓練中心洽談中高階公務人員英語密集訓練合作事宜
5/24	(四)	美國邁阿密市	拜會駐邁阿密辦事處
5/25	(五)	美國邁阿密市→墨西哥墨西哥城	5/25 抵達墨西哥墨西哥城 拜會駐墨西哥代表處
5/26	(六)	墨西哥墨西哥城	資料收集與整理

日期	星期	行程（住宿地點）	主要活動
5/27	（日）	墨西哥墨西哥城	資料收集與整理
5/28	（一）	墨西哥墨西哥城→瓜地馬拉瓜地馬拉市	5/28 抵達瓜地馬拉瓜地馬拉市 拜會駐瓜地馬拉大使館
5/29	（二）	瓜地馬拉瓜地馬拉市	參訪瓜地馬拉國家公民服務局， 履行雙方友好互訪協定
5/30	（三）	瓜地馬拉瓜地馬拉市→墨西哥墨西哥城→智利聖地牙哥市	5/30 離開瓜地馬拉經墨西哥轉機 往智利
5/31	（四）	智利聖地牙哥市	參訪智利人事服務總局
6/10	（日）	臺灣	返回臺灣

備註：6月1日至6月9日為私人休假行程

第二章 與美國佛羅里達州立大學簽署合作意向書

第一節 美國佛羅里達州立大學簡介

美國佛羅里達州立大學的歷史可遠溯至西元 1853 年，當時是位於佛州東部的奧卡拉（Ocala）的州立東佛羅里達高等學校（East Florida Seminary），後來與佛羅里達農業學院（Florida Agricultural College）合併，直到 1905 年遷校至甘斯威爾（Gainesville）並正式定名為佛羅里達州立大學；1906 年開課時學生僅限於男性，至 1947 年才開放女性入學。

佛羅里達州立大學是佛羅里達州內歷史最悠久，最具規模的公立大學，亦為頗具威望的美國大學協會（Association of American Universities）成員之一；該校一向以多元化的學術教育聞名，尤其佛羅里達州立大學在國際教育方面已努力多年，對於國際學生而言，該校所提供語言、專業課程以及研究教學都深具口碑，因此每年慕名申請的國際學生人數相當多。根據校方統計，佛羅里達州立大學目前共有學生 46,000 人（大學部學生佔 72%），規模龐大，是美國前 5 大的大學之一。在眾多學生中，國際學生約有 2,700 人。值得一提的是，佛羅里達州立大學學生雖多，平均素質都相當不錯，獲得國家級獎學

金的學生人數在眾多大學中名列前茅，因此可以說佛羅里達州立大學的學生是量與質兼備。

在學術研究方面，佛羅里達州立大學的農學研究成果及推廣教育為佛羅里達州的農業發展助益良多，而卡內基協會（Carnegie Commission）也曾評定佛羅里達州立大學是一所領導級的研究大學。佛羅里達州立大學是由 21 個專門院校、100 多個研究、服務機構以及教育中心所組成，提供了超過 100 種大學部主修科系與近 200 項研究所課程，且多數的課程採小班制，一個班級通常少於 25 人，因此教學品質能維持在水準以上。此外，佛羅里達州立大學專門學院的領域包括：農學暨生命科學、專業健康、森林資源保育、藝術表演、設計、新聞傳播、法律、建築、人文藝術與科學、商業管理、醫學、工程、自然資源與環境、護理、推廣教育、牙醫、藥學、教育、獸醫及現代藝術。根據 2012 年美國新聞與世界報導，佛羅里達州立大學為全美國家級大學排名第 58 名。佛羅里達州立大學當前校友數量超過 320,000 人，其中包括 2 位諾貝爾獎得主，8 位美國參議院議員，35 位美國眾議院議員，10 位美國州長以及多位外交大使，畢業校友涵蓋美國政壇及各行各業。

第二節 美國邁阿密簡介

本次與美國佛羅里達州立大學簽署合作意向書，係由外交部駐邁阿密辦事處協助下完成，且邁阿密亦為該處駐地所在，以下謹就邁阿密進行概要說明。

邁阿密位於美國佛羅里達州東南角比斯坎灣 (Biscayne Bay)、佛羅里達大沼澤地 (Everglades) 和大西洋之間，是該州僅次於傑克遜維爾 (Jacksonville) 的第二大城市，也是邁阿密-戴德縣

(Miami-Dade County, Florida) 最大的城市和縣治所在。邁阿密還是南佛羅里達州都市圈中最大的城市，這個都市圈由邁阿密-戴德縣、布勞沃德縣 (Broward County, Florida) 和棕櫚灘縣 (Palm Beach County, Florida) 組成，人口超過 559 萬人，是美國東南部最大的都市圈，也是全美第四大都市圈。

邁阿密是國際性的大都市，在金融、商業、媒體、娛樂、藝術和國際貿易等方面擁有重要的地位，是許多公司、銀行和電視台的總部所在。邁阿密還被認為是文化的大熔爐，受龐大的拉丁美洲族群和加勒比海島國居民的影響很大(當地居民多使用西班牙語和海地克里奧爾語)，與北美洲、南美洲、中美洲以及加勒比海地區在文化和語言上關係密切，因此有時還被稱為「美洲的首都」。

2008 年，邁阿密因其良好的空氣質量、大量的植物被覆蓋、清

潔的飲用水、乾淨的街道和全市範圍的垃圾回收計畫而被《富比士》(Forbes) 評為「美國最乾淨的城市 (America's Cleanest City)」。

2009 年，邁阿密市還被瑞士聯合銀行評為美國最富裕城市和全球第五富裕城市。

第三節 簽訂培訓合作意向書紀要

本年 5 月 23 日本訪團領隊朱副人事長永隆代表本總處與美國佛羅里達州立大學英語訓練中心（以下簡稱佛大語訓中心）主任梅根 (Megan Forbes) 女士，假外交部駐邁阿密辦事處，在該處牟處長華瑋見證之下，雙方簽署培訓合作意向書，簽署過程氣氛愉快與融洽，且雙方相談甚歡。有關本總處與佛大語訓中心簽署之合作意向書內容，重點摘陳如下：

一、合作目標

本總處為有系統培育於國際談判、國際會議等場合獨立處理國際事務，直接與國外代表交涉及溝通之英語專業人才，以短期、密集、有效、全時、集中為目標，精進國際事務專業人才之英語能力，特洽請佛大語訓中心設計並提供英語培訓課程，佛大語訓中心亦同意依照約定，設計並提供培訓課程。本總處同意與佛大語訓中心於未來加強

合作辦理英語培訓班，並授權駐邁阿密辦事處代表本總處就近與佛大語訓中心洽談相關事項。

二、合作前提條件：

合作辦理英語培訓班之課程內容及相關規劃並須符合本總處要求。

三、合作效力：

本合作意向書係在表明雙方合作意向，關於合作辦理英語培訓班之細節及具體權利義務之內容，仍須經雙方協議後簽署正式契約。

本總處與佛大語訓中心簽署培訓合作意向書具有重大意義，不僅是本總處首度與美國知名州立大學簽署培訓合作意向書外，更象徵本總處將持續落實 馬總統改善國人英語能力，積極培育優異外語公務人才之目標。此外，透過本次培訓合作意向書之簽訂，有助於本總處與佛大語訓中心建立長期性之英語培訓合作關係，俾利本總處未來規劃、辦理中高階公務人員密集英語訓練之國外訓練。

第四節 實際選送辦理情形

依「行政院及所屬各機關中高階公務人員短期密集英語訓練實施計畫」規定，為培育具備培養於國際談判、國際會議等場合獨力處理國際事務之中高階英語專業人才，本總依前揭實施際化，與佛大語訓中心簽訂培訓合作意向書，並據此與佛大語訓中心合作辦理本年中高

階公務人員密集英語訓練國外訓練，於本年7月23日至同年8月18日（不含途程），選送本年中高階公務人員密集英語訓練之國內訓練成績優異學員21人，赴該中心參訓。

本總處辦理之密集英語訓練國外訓練課程內容係以國際會議簡報、報告撰寫、國際談判技巧、社交禮儀、聽力訓練、電話溝通、時事閱讀與討論等及其他處理國際事務人員需要之實用性英語課程為主，另為強化英語學習效益，該中心係以小班教學為主（每班約12人），依課程需要採用課程講授、個案教學、情境模擬、小組討論及實際演練等多元教學方法，使英語學習課程活潑生動。本次參訓學員結訓成績均達相當全民英檢中高級以上程度，且經結訓學員表示佛大語訓中心英語教學之師資優良、設備完善，提供全英語之學習環境，不僅有效提升英語聽、說、讀、寫之能力，並增進美國傳統文化之瞭解，非常值得。



與佛大語訓中心梅根主任進行簽署培訓合作意向書儀式，由右至左為本總處程副處長挽華、駐邁阿密辦事處牟處長華瑋、朱副人事長永隆、外交部人事處吳科員佳恩、佛大語訓中心梅根主任、駐邁阿密辦事處張組長水庸。



朱副人事長永隆與佛大語訓中心梅根主任簽署培訓合作意向書儀式完成並合影留念，由右至左為程副處長挽華、駐邁阿密辦事處牟處長華瑋、朱副人事長永隆、佛大語訓中心梅根主任。



朱副人事長永隆贈送佛大語訓中心梅根禮物。



佛大語訓中心梅根回贈朱副人事長永隆該校錦旗。

第三章 瓜地馬拉共和國

第一節 國情介紹

瓜地馬拉共和國	
國旗	
國名(中文)	瓜地馬拉共和國
國名(英文)	Republic of Guatemala
國慶日	9月15日
加入聯合國日期	1945年11月21日
語言	西班牙語
首都	瓜地馬拉市(Ciudad de Guatemala)
面積	108,889平方公里
地理位置	中美洲北部，西、北方接墨西哥東南界，東臨貝里斯、濱加勒比海並鄰宏都拉斯，東南與薩爾瓦多接壤，西南臨太平洋。
人口	1,465萬人
宗教	天主教
幣制	以國鳥為名，稱為 Quetzal
政治制度	共和國/總統制，總統為元首兼行政首長，任期4年，終身不得重選。
匯率	US\$1.00=Q7.95
主要媒體	瓜國主要新聞媒體均設立於瓜京，主要報紙有：自由新聞報(PRENSA LIBRE)、大眾日報(NUESTRO DIARIO)、二十一世紀報(SIGLO 21)、當日報(AI DÍA)、報紙日報(El Periódico)、時報晚報(LA HORA)、中美洲日報(DIARIO DE CENTRO)

	<p>AMERICA)、世界時代週報 (TIEMPO DEL MUNDO)、金錢週報 (Moneda)。中美洲日報為官方報，其餘皆為民營。電子媒體計有第 3、7、11、13 等四家無線電視台；UHF 電視台計有第 21、27、31、33、45、61、632 等電視台。瓜國最大之衛星電視為展望衛星電視台 (GUATEVISION) 透過衛星直播，收視戶遍及中美洲宏、薩、尼三國及美國地區。主要有線電視台為 Convergence, Communications International, Cybercable, Intercentro, Multicable, Mayacable Comtech。瓜國重要廣播電台有「聯合廣播公司」、「全國廣播公司」、「阿里歐斯集團電台」及「聖卡洛斯大學電台」。</p>
建國簡史/歷史概況	<p>哥倫布發現新大陸後，墨西哥的征服者科德斯(Hernan Cortes)在 1524 年派阿瓦拉多(Pedro de Alvarado)率騎兵、步兵各一百名，藉卡啟蓋(Cakchiquel)人之助，次第征服馬雅各族成立瓜地馬拉王國，為西班牙殖民地，範圍包括今日墨西哥南部與中美洲各國。Alvarado 最初以 Iximchel 為總部。瓜地馬拉王國首先建都於安地瓜(Antigua)。1773 年大地震，安地瓜城被毀，始遷都至現今之瓜地馬拉城。19 世紀初，西班牙在中南美洲之殖民地紛紛獨立。1821 年 9 月 15 日瓜地馬拉王國宣布獨立，仍屬墨西哥帝國的一部分，兩年後又脫離墨西哥，1846 年正式分裂成中美洲五國。進入 20 世紀後，瓜國歷經數度軍事政變，政權更迭不斷，至 1985 年 5 月瓜國完成制定新憲法，1986 年 Vinicio Cerezo 當選總統，開啟文人政府民主制度。2011 年 11 月 6 日愛國黨(PP)培瑞茲(Otto Pérez Molina)贏得總統大選，於 2012 年 1 月 14 日就職。</p>
國會	<p>國會採一院制，議員直接民選，任期 4 年，得連選連任。目前國會有 158 席，45 個委員會，國會議長任期 1 年，得連選連任。2011 年 9 月國會議員改選結果：愛國黨 (PP) 57 席 (執政黨)、UNE 黨與結盟之 GANA 黨 48 席、LIDER 黨 14 席、UCN 黨 14 席、CREO 黨 12 席、Viva-EG 黨 6 席、Frente Amplio 黨 2 席、PAN 黨 2 席、Unionista、FRG 及 Victoria 黨各 1 席。</p>
內閣	<p>總統兼最高行政首長，下轄內政部、外交部、國防部、財政部、交通暨公共工程部、教育部、農牧暨糧食部、經濟部、衛生部、勞工部、能源暨礦業部、文化體育部、法務部、環境及天然資源部等內閣部會，其中法務部不設部長，而由檢察總長指揮。</p>
司法機關	<p>分地方、高等及最高法院，負責審理民刑案件。尚有憲法法院，其功能與我國大法官會議相似，僅在解釋憲法、法律與命令是否違憲等，地位崇高。</p>
元首	<p>培瑞茲(Otto Pérez Molina)</p>

主要政黨	愛國黨 (PP)、全國希望聯盟 (UNE)、全國改變聯盟(UCN)、自由民主革新黨 (Lider)、全國大聯盟黨 (GANNA)、瓜地馬拉共和陣線黨 (FRG)、聯合黨(PU)、價值遠景黨(VIVA)等。
一般政情/政治情勢	雙方高層政要互訪頻繁：1. 我方訪瓜：(1)馬總統英九伉儷於2009年5月率團訪瓜；(2)外交部楊部長進添伉儷於2011年11月率團訪瓜；(3)楊部長進添於2012年1月擔任特使率團出席瓜國新任總統培瑞茲就職典禮。2. 瓜方訪華：(1)最高選舉法院院長畢雅格蘭 (María Eugenia Villagrán) 暨夫婿於2012年1月9日至15日訪華參加財團法人台灣民主基金會舉辦之第13屆總統、副總統及第8屆法委員選舉之國際貴賓觀選團。(2)第一夫人裴若莎 (Rosa María Leal de Pérez Molina) 偕瓜外交部長夫人雅麗曼莉 (Cecilia Arimany Tejada de Caballeros) 等一行5人於2012年3月18至22日訪華。(3)司法暨最高法院院長阿達娜 (Thelma Esperanza Aldana Hernández) 暨夫婿於2012年3月26至30日訪華。(4)文化暨體育部長巴新 (Carlos Enrique Batzín Chojj) 率團於2012年4月16至20日訪華宣傳「秘境·圖騰·印象：瓜地馬拉藝術創作展」，並與外交部共同主持該展覽開幕典禮。(5)外交部長卡巴耶羅斯(Harold Caballeros)伉儷率團於2012年5月15至21日參加我國第13任總統、副總統就職典禮。
社會概況	瓜國教育尚未普及，文盲率達21%。馬雅原住民占總人口53%，多數居住在鄉村山地，教育程度較低，經濟資源主要仍掌控在少數企業集團手中。瓜政府目前正積極推動掃除文盲運動，提振經濟，盼透過推展觀光，開拓出口市場和鄉村建設，來改善和增加就業機會。 由於瓜地馬拉社會資源分配不均，貧富差距甚大，治安情況尚待改善，故瓜政府刻以改善治安及吸引外資赴瓜為其最優先施政要項。衛生條件方面，各大城市醫療衛生條件尚可，鄉村衛生條件較差，霍亂、登革熱病例仍時有所聞。一般而言，瓜國人民純樸、善良、熱情。
財政收支	經濟成長率：3.8% (2011)、通貨膨脹率：6.2% (2011)、央行重貼現率：4.5% (2011.03)。外匯存底：61億8,790萬美元 (2011)、外債：56億490萬美元(2011)。依據世界銀行公布之「Doing business 2011」報告，在全球183個國家中評比各國經貿環境中，瓜地馬拉經商環境排名第93名，晉升7名。2012年預測經濟成長率將可達到2.9%至3.3%，通貨膨脹介於3.5%-5.5%，出口及進口分別成長11.9及10。
輸出總值(美)	104億6,300萬美元(2011)

元)	
輸入總值(美元)	166 億 989 萬美元(2011)
主要輸出項目	成衣、蔗糖、咖啡、寶石類、香蕉、荳蔻、天然橡膠、石油、塑膠原料及產品、動植物油。
主要輸入項目	機械電器、柴油、汽油、塑膠橡膠及其製品、紡織原料及其製品、化工品、藥物、通訊器材、石油衍生產品、線紗。
主要出口國	美國、薩爾瓦多、宏都拉斯、墨西哥、尼加拉瓜、哥斯大黎加、巴拿馬、日本、加拿大、荷蘭等。
主要進口國	美國、墨西哥、中國大陸、薩爾瓦多、巴拿馬、哥斯大黎加、哥倫比亞、南韓、宏都拉斯、日本等。
我對該國輸出(美元)	1 億 518 萬美元(2011)
我自該國輸入(美元)	7,073 萬美元(2011)
對外政策	瓜國係聯合國創始會員國，2011 年 10 月 21 日獲選聯合國非常任理事國，任期兩年(自 2012 年起至 2013 年止)，與 143 國有外交關係，其中在 17 個國家設有大使館，另在聯合國及美洲國家組織設有三個代表機構。各國在瓜京設大使館者有包括我國、美國、德國及西班牙等 39 國，駐瓜各使領館均辦理簽證業務，另若干國家在瓜設有名譽總領事或名譽領事，亦受理簽證業務。
與我國關係	於 1960 年與我國建立外交關係，雙方互設有大使館，我現任駐瓜大使孫大成於 2008 年 6 月 7 日抵任，瓜國駐華大使杜瓦德(Arturo Duarte Ortiz)於 2012 年 6 月 8 日抵任。

(以上參考外交部網頁資料)

第二節 訪問紀要

一、國家公民服務局簡介

瓜地馬拉共和國（以下簡稱瓜國）人事制度及機構的最高領導者為總統，總統辦公室之下設有 2 個機關分別掌理人事行政相關事宜，其一為國家公民服務委員會（Junta Nacional de Servicio Civil），負責受理公務人員人事權益方面之爭議或請求；其次即為與本總處簽訂友好互訪協議的國家公民服務局（Oficina Nacional de Servicio Civil - ONSEC），負責行政機關所屬公務人員之人力資源管理事項，包含人事法制、人事規劃、待遇獎金、機關徵才、遴選、任免派用、人事統計、公務人員發展、訓練、法律諮詢及公務人員退休撫卹等事宜。

國家公民服務局係依瓜國憲法第 108 條（Constitución Política de la República de Guatemala, Artículo 108）設置，設局長、副局長各 1 人，現任局長為凱西雅女士，現任副局長（政務職務）薩拉沙（Salazar）均甫於 2012 年 3 月就任，內部單位有電腦處、內部審計處、財務管理處、體制發展處、內部行政管理處、職位薪資行政處、人力遴選與規劃處、統計驗證處及法律事務處等 9 處，人員共計 2 百餘人，有關該局分工及執掌，簡要說明如下：

- (一) 電腦處：負責提供電腦技術領域的分析，規劃、設計電腦系統的建置和技術支援，以使資源效率化，提供國家公民服務局整體資訊管理系統的正常運作。
- (二) 內部審計處：內部審計部為一個獨立、客觀的部門，旨在為國家公民服務局增加價值和改善業務效率，透過具系統性，且紀律嚴明的方法來評價和改進風險管理，以確保各單位遵守既定的內部控制程序和預算，運用所訂立的標準進行控制。
- (三) 財務管理處：執行和控制國家公民服務局的預算收入與支出，以透過財務和會計程序，有效管理和善用資源分配，提升施政效能。
- (四) 體制發展處：在人力資源管理、給與、培訓、組織編制、公共關係、資訊服務、更新出版品、國際技術合作的各領域中，提供技術和專業的諮詢與規劃，目的是為加強公務人員制度的運作更為順暢。
- (五) 內部行政管理處：提供後勤支持，例如設施維修、木工、電工、管道工、文件複製等，並根據法律，依編制、預算情形及各單位需要，採購貨物、材料和用品。
- (六) 職位薪資行政處：負責職務分類及待遇管理等事宜。

- (七) 人力遴選與規劃處：負責公務人力的任用，依據相關規章與法律，確保挑選合適的人選進入公部門服務。
- (八) 統計驗證處：負責人事動態及核發年資證書等事宜。
- (九) 法律事務處：其主要職能是負責解決結算年資、薪資、退休人員退休金及相關獎金等法律問題。

二、於國家公民服務局訪談情形

(一) 朱副人事長永隆談話要點

朱副人事長於凱西雅局長簡要致詞歡迎之意後，首先表示，無論是原行政院人事行政局或是現在的行政院人事行政總處，國家公民服務局永遠是本總處的好朋友、老朋友。自從 2005 年本總處與國家公民服務局簽訂了彼此友好互訪備忘錄，到今天已經歷了 8 個年頭，本總處組團來訪或貴局組團訪華，總共彼此來去有 11 次之多，今天特意代表本總處黃人事長邀請局長明年也能夠組團訪華，藉以增進彼此關係，建立更為深厚的友誼。

朱副人事長強調，本訪團此次來訪的意義與任務，跟過去有所不同，往年是單純的訪問性質；而今年除訪問外，更多了一個重大的意義與任務，也就是專程祝賀凱西雅局長就任。從各種資料得知凱西雅局長不但在心理學領域上學有所長外，而且在人力資源方面也有相當

的研究，再加上在企業界長期從事人力資源實務工作，都有傑出傲人的表現，正因為如此，能夠有這樣一個傑出、優秀的女性接掌局長職務，未來局務的推動一定更為順利、開展，本總處為好友國家公民服務局感到欣幸，並寄予最大的祝福。

朱副人事長繼而表示，本總處黃人事長原本希望能夠親自來訪向凱西雅局長道賀，不過因同樣情形，甫到職月餘，再加上適逢立法院開議期間，必須親自列席，不克前來，因而特別交代組團代表祝賀。為了表示最大祝賀的心意，黃人事長要求本團轉致親筆信函，一方面表示道賀之意，二方面邀請凱西雅局長明年到臺訪問。朱副人事長並表示，我國與瓜國雙方最高的人事首長，竟然有非常奇異圓滿的巧合情形：除了兩位都是甫任新職之外，最重要的是所學背景竟然也相似，黃人事長早年畢業於中央警察大學，且曾在美國休士頓州立大學攻讀心理學領域，並取得刑事司法博士學位，尤其在犯罪心理學及犯罪防治方面，是著名傑出的學者專家，而先前黃人事長曾在立法委員質詢特別表示，從事心理學的研究背景，將理論與實務運用於人事行政或是人力資源管理領域，可說是事半功倍。由於凱西雅局長也是在心理學方面學有專長，深信亦可有效運用於貴國公務部門人力資源管理相關領域，因此，在局長的領導之下，國家公民服務局局務的順利推動與蒸蒸日上自當可期。

朱副人事長接續說明，我國目前正在進行 50 年來最大的政府組織改造工程，調整行政院各部會及所屬組織的組織架構，而歷經將近 20 年的反復不斷地研究、檢討、調整、改進，終於從本年的 1 月 1 日開始起，部分機關已啟動實施，並根據機關的性質，採逐步漸進方式調整，也就是分批生效施行。預計到明（2013）年的 1 月 1 日，整個行政院的組織改造工程將全部完成。而本總處也是組織調整改造其中一個主要的機關，配合相關機關名稱之通案性法律規定，之將原來的行政院人事行政局改稱為行政院人事行政總處，但是在政府的組織架構上，本總處組織地位仍屬於部會層級的組織型態，並沒有做任何的改變。另除了調整內部單位名稱外，本總處的法定職掌也略為增加，亦即增加本總處對地方公務人員的培訓工作，而本總處原來局長的職稱也改為人事長；副局長的職稱配合改為副人事長。人事長仍由總統任命，而為特任之政務人員，其地位沒有任何改變，副人事長有 2 位，一位屬政務人員，一位屬常務人員。

朱副人事長進一步對於我國行政院組織改造加以說明，指出此次組織改造，是將行政院屬（稱之為二級機關），由 37 個部會，包括原行政院人事行政局等，縮減為 29 個；而部會層級所屬的機關（稱之為三級機關），由原來的 280 個，目前規臺預計縮減為 118 個，在 118 個的三級機關，其中包含了行政院人事行政總處有兩個附屬機關，一

個掌理中央機關公務人員培訓工作的公務人力發展中心，以及掌理地方公務人員培訓工作的地方行政研習中心。至於部會所屬三級機關之下的四級機關，目前規劃預計由原來的 443 個增加到 510 個。可見，我國組織改造其中主要是把原眾多的三級機關降低其機關層級，改為四級機關，所以總的來說，行政院所屬機關由原來的 760 個縮減到 657 個，實際上減少 103 個機關。無疑地，這項組織改造工作是我國政府目前最艱鉅、最具挑戰性的政治工程，直到目前為止，整個組織改造工作仍依規劃持續、順利的進行。

最後，朱副人事長再次強調，本總處與國家公民服務局雖然分處地球的二端，儘管距離如此的遙遠，但堅信相互的情誼就是天涯若比鄰，永遠是好朋友、老朋友一樣，彼此都是用最大的信心與誠意推動交流、友好互訪機制，相信貴我雙方友誼將歷久彌新，本總處與該局公務人員友好互訪將會永遠執行下去。

（二）凱西雅局長致詞要點

凱西雅局長於朱副局長致詞後首先表示，非常感謝黃人事長富源的親筆賀函，以及朱副人事長永隆率團來訪，朱副人事長是凱西雅局長上任以來第 1 位造訪該局的友邦官員，對於本總處黃人事長及朱副人事長真摯、誠心的祝賀深表感謝，並且代表全體國家公民服務局同仁歡迎本訪團的到來。

其次，凱西雅局長表示，渠接任局長職務以後，並未經由官方文件或其他書面資料得知，本總處與該局曾於 2005 年簽訂雙方友好互訪備忘錄，其主要原因在於瓜國 2012 年 1 月政黨輪替之後，前執政黨將重要的文件與資料銷毀，導致繼任者對於之前的業務或與其他國家簽署官方文件毫無所知。所幸由於本次朱副人事長率團來訪，在中華民國駐瓜地馬拉大使館的協洽並提供雙方之前簽訂之友好互訪備忘錄影本，才使凱西雅局長知道本總處與該局業已建立多年的公務人員互訪交流機制。

凱西雅局長並強調在任公職之前是在企業界服務，深知創新、改革及建立系統性制度的重要。而新政府上任以後，總統培瑞茲對於公務人員相關制度急思謀求改進，並建立一套可長可久的公務人員制度，藉以改善目前存在於瓜國公務人員體系中的許多缺失。因而，如果能夠建立一套完備健全的公務人員制度，就不會發生因政黨輪替而導致前政府重要公文或文件遺失的情形。本訪團從而認為任何國家能夠永續進步、發展，都必須奠基於每一任執政黨的努力且無本位或私心，以國家公民服務局此事為例，如果之前許多重要的文件或資料遺失，將對於繼任者在持續推動重要政策及維繫友誼關係上產生重大阻礙。

此外，凱西雅局長更指出創新、改革是國家公民服務局當前最重要的課題，誠如前述，新政府上任之後首要工作在於建立可長可久的文官制度，而在建立制度的過程中一定要將創新及改革的觀點納入，所謂創新就是將過去未有的想法或觀點納入制度之中，而改革就是將已存在制度內的缺失與弊端全力消除，如此一來才能讓政府制度完善永續。透過朱副人事長對於中華民國現階段政府組織改造工作詳細完整的介紹，可知中華民國政府文官制度業已相當完備健全，以及此次組織改造的成功經驗，都可作為瓜國新政府在建立相關制度時之參考典範。

凱西雅局長最後表示，因為甫任國家公民服務局局長，現階段必須最短的時間熟悉業務，目前暫無出訪友邦的計畫，惟明（102）年俟局務運作已上軌道且時間允許的情況之下，希望能夠到訪美麗的臺灣，與本總處實際交流訪問，進一步拓展雙方友好關係。

訪談結束時雙方互贈禮物，此外，凱西雅局長為表對訪團之重視與歡迎之意，午餐特別安排於中南美洲頗富盛名的當地五星級餐廳，並由該局多名主管與顧問、特別助理等陪同，該餐廳陳設典雅考究，且富馬雅文化氣息，席間雙方繼續交談，氣氛至為融洽。



朱副人事長與凱西雅局長會晤一隅，由右至左為凱西雅局長、外交部駐瓜地馬拉共和國大使館曹秘書美鈴及本總處朱副人事長永隆。



朱副人事長轉交黃人事長富源親筆簽名賀函予凱西雅局長。



朱副人事長永隆贈送凱西雅局長禮物，由右至左為國家公民服務局薩拉沙副局長、朱副人事長永隆、凱西雅局長、外交部駐瓜地馬拉共和國孫大使大成及本總處程副處長挽華



凱西雅局長回贈朱副人事長永隆禮物。

第四章 智利共和國

第一節 國情介紹

智利共和國	
國旗	
國名(中文)	智利共和國
國名(英文)	Republic of Chile
國慶日	9月18日
加入聯合國日期	1945年(聯合國創始會員國之一)
語言	西班牙語
首都	聖地牙哥
面積	1,250,000 平方公里
地理位置	位於南美洲之西南方，西鄰太平洋，北邊與秘魯為界，東邊與阿根廷及玻利維亞接壤，國土狹長，自南至北，約達4,270公里，安地斯山脈縱貫全境東側。為全世界最狹長國家，最寬處434公里，最窄處僅90公里。
人口	1,724 萬人
宗教	天主教
幣制	披索(PESO)
政治制度	共和國/總統制，總統為元首兼行政首長，任期4年，不得立即連選連任。
匯率	1US\$ = 482.75 peso chileno (2012.2.17)
主要媒體	電子媒體：Canal 13, TVN, MEGA, Chilevision, Radio Chilena； 平面媒體：El Mercurio, La Tercera, La Segunda, La Nación, Las últimas Noticias。
建國簡史/歷史概況	<ol style="list-style-type: none">1. 1450年時智北部由印加帝國統治，南部有土著阿拉烏柯人佔據。2. 西班牙征服秘魯後，於1541年南下佔領至智利中部，開始殖民，並逐漸平服南部土著。3. 1810年智人在奧希金斯領導下發動革命宣佈獨立，獲阿根廷

	<p>聖馬丁將軍之助，將西班牙人驅逐。</p> <p>4. 1837-38 年及 1879-83 年曾兩度戰勝祕魯與玻利維亞聯軍，後者即所謂「太平洋戰爭」，亦稱「硝石戰爭」，此役祕玻二國戰敗，其結果為祕魯將南部塔拉巴卡 (Tarapaca) 一帶地方割予智利，玻利維亞亦喪失其唯一濱海省份，包括唯一重要港口安多法佳斯大 (省港同名, Antofagasta)，玻國自此成為一內陸國家。</p> <p>5. 20 世紀以來實施民主，雖偶有政潮，一般而言尚稱穩固。1970 年大選，左派人民陣線獲選執政，厲行馬克思主義及國有化政策，結果經濟破產，民不聊生，1973 年陸海空警四軍聯合政變，推翻阿燕德政權，成立軍政府統治。</p> <p>6. 1989 年 12 月舉行總統大選，基民黨前黨魁艾文獲勝，並於 1990 年 3 月 11 日就職。</p> <p>7. 1993 年 12 月 11 日智再度舉行總統大選，基民黨候選人傅雷以 58% 的得票率當選總統，並於 1994 年 3 月 11 日就職。</p> <p>8. 2000 年 1 月 16 日「左派聯盟」推舉，隸屬社會黨之拉哥斯 (Ricardo Lagos Escobar) 於第二回合選舉時獲選總統，並於同年 3 月 11 日就職。</p> <p>9. 2006 年 1 月 15 日智利總統大選第 2 回合選舉，隸屬「左派聯盟」社會黨之前衛生、國防部長巴綺蕾 (Michelle Bachelet) 當選總統，成為智利建國 195 年來之首位女性總統，並於同年 3 月 11 日就職。</p> <p>10. 2010 年 1 月 17 日總統大選第 2 回合選舉，右派「改革聯盟」之候選人皮涅拉 (Sebastián Piñera) 當選總統並於同年 3 月 11 日就職，任期 4 年。</p>
國會	分為參議院與眾議院兩院，參院由 38 名參議員組成，任期 8 年，眾院由 120 名眾議員組成，任期 4 年，均為民選。
內閣	總統制國家：由總統掌理行政權，為國家元首與最高行政長官，任期 4 年，不得立即連選連任。內閣閣員由總統任命。
司法機關	司法獨立，最高法院為最高司法機構，另有 10 個高等法院及其他地方法院，司法機關獨立維護法律不受干預。
元首	皮涅拉 (Sebastián Piñera, 2010.03.11-2014.03.10)
主要政黨	主要政黨為中間偏左之「左派聯盟」(基督民主黨、社會黨、民主黨、社會民主激進黨及共產黨組成)及「右派聯盟」(國家革新黨及屬立民主聯盟黨等組成)。
一般政情/政治情勢	2010 年 1 月 17 日智利舉行第 2 輪總統大選，「右派聯盟」總統候選人皮涅拉 (Sebastián Piñera) 以 51.61% (3,563,050 票) 高於「左派聯盟」總統候選人傅雷 Eduardo Frei 之 48.38% (3,340,308 票) 當選為新任總統。國會改選後，「左派聯盟」共贏得參議員 19 席及眾議員 56 席，「右派聯盟」共獲得參議員 16 席及眾議員 57 席。至獨立派人士及其他黨派在參議院占 3 席，眾議院占 7 席。
社會概況	智利為崇尚民主、自由、法治，經濟發展相當穩定，勞工福利受到完善保障，社會秩序尚稱良好，惟受國家經濟情勢影響，2011 年全國失業率為 7.2% (2010 年)。
財政收支	國民生產總值 (GDP) 2,810 億美元 (2011 年) 政府歲入佔 23.3% 之 GDP (2010 年) 政府歲出佔 23.6% 之 GDP (2010 年)。
輸出總值 (美元)	807 億美元 (2011 年)
輸入總值 (美元)	662 億美元 (2011 年)

主要輸出項目	銅、木漿、鮭鱒魚、葡萄酒、鉬、葡萄、黃金、魚粉、木材等。
主要輸入項目	石油、小客車、天然氣、電子及通訊器材、運輸用車輛、煤、醫藥製品等。
主要出口國	中國大陸(24.4%)、日本(10.5%)、美國(9.6%)、巴西(6.1%)、南韓(5.8%)、荷蘭(3.6%)、義大利(3.5%)及台灣(3%)，台灣居第8位)。
主要進口國	美國(17.6%)、中國大陸(15.7%)、阿根廷(8.8%)、巴西(8.8%)、南韓(6.4%)、日本(5.5%)、墨西哥(3.8%)、德國(3.7%)、哥倫比亞(2.9%)、秘魯(2.5%)、英國(1.8%)及台灣(0.5%)，台灣佔第25位。
我對該國輸出(美元)	3 億 3,156 萬美元 (2011)
我自該國輸入(美元)	21 億 2,155 萬美元 (2011)
對外政策	智利政府秉持傳統國際法觀念，其國際行為準則多以聯合國憲章為依歸，近年來積極拓展與亞太國家經貿關係，並積極洽簽自由貿易協定，目前總計已與美國、歐盟、南韓、中國、日本…等 58 國簽署自由貿易協定，享有計佔全球總生產毛額(PIB)之 86%之自由貿易市場。
國際關係	聯合國創始會員國之一，曾三度獲選為安理會非常任理事國，惟與我國無外交關係。我國於其首都聖地牙哥市設有駐智利臺北經濟文化辦事處。
駐館(或兼轄該國館處)	智利自 1999 年起，在臺北市設有智利商務辦事處。

(以上參考外交部網頁資料)

第二節 訪問紀要

一、智利人事服務總局組織與培訓業務簡介

智利人事服務總局為智利最高人事機關，該總局設局長1人（現任總局長為威廉森，Carlos Williamson Benapres），高階文官業務副局長1人、人力發展業務副局長1人，下設機要室(Gabinete)、「高階文官甄選委員會」(CADP-Consejo de Alta Dirección Pública)、連絡處(Comunicaciones)、稽核處(Auditoría)、人事業務發展及培訓考用管理處(Gestión y Desarrollo)、法規會(Juridica)及總務處(Gestión Interna)。智利人事服務總局兩大主要人力發展工作範疇：一為高階文官業務，另一則為一般公務人員業務。

智利中央政府所屬機關用人及相關培訓工作，由各機關因應其施政目標與計畫需要自行規劃推動。智利人事服務總局僅提供若干工作綱領，其主要原因在於，智利政府並未設立所謂全盤性公務機關人力資源培訓系統，智利人事服務總局亦無權總攬政府部門人力資源培訓業務(不論係訓練或進修)。目前智利人事服務總局雖有推動相關課程及獎助金管理之業務，惟並非直接提供公務人員在職培訓。在智利各政府機關皆得自行規劃並執行其人力培訓計畫，包括智利人事服務總局本身也自行訂所屬相關人力培訓計畫。

一般而言，智利政府機關通常會設置一個協調委員會，由主管指派若干委員，及相關公務人員代表共同組成。該協調委員會主要功能為核定相關培訓課程、辦理模式及遴選派訓人員。此外，公務人員並無每年須參加一定時數培訓之義務。至於相關培訓課程之訂定、辦理模式等作業程序，通常是先由政府機關就其相關人力資源進行職能盤點，確認供需現狀、分析人力落差、職能需求等層面。據此盤點結果，培訓作業程序隨之配合實施，訂定年度培訓課程計畫。智利人事服務總局如前述得就其實施面向提供若干作業綱領。整體而言，各機關皆會為其新進人員實施職能訓練（programa de inducción）。

智利人事服務總局亦針對高階文官辦理相關（主管級）職務入門、業務發展、領導統御、甚或涵蓋其退職後等相關課程。換言之，總局針對高階文官，從進入公部門到離開，皆規劃有一系列培訓計畫，一部分課程由總局親自執行，也有相當課程是委外辦理。

二、於智利人事服務總局座談情形

（一）威廉森局長簡報業務情形

威廉森局長除表示歡迎本訪團到訪外，並親自簡報智利的人事管理制度，其重點如下：

智利人事管理現代化的5核心價值分別為：領導整合、有效執行、人民主體、強化政府職能及提升公務員專業能力。智利推動人事管理

現代化已經歷 10 幾年的過程。人事管理現代化最主要的核心就是夠提高政府的效率，為人民謀得更多福祉，更重要的就是能夠去除貧窮。雖然智利人事現代化有五個目標，但威廉森局長覺得在現代化的過程中，還是少了一些元素沒有考慮到，那就是「貫徹執行」的能力，所以希望從臺灣得到良善的建議。

智利的政治體制係採實行三權分立總統制，中央政府有很大的權限，但是中央政府的權限因缺少了一些工具，使得地方政府無法忠實的執行中央的命令，導致政策無法落實，命令無法貫徹，造成中央集權的效能大打折扣。這個也是智利公共體制的設計不適當的地方，所以一些執行上面會產生困擾。

智利在 2010 年全球競爭力報告中，在全部 133 個國家整體競爭力中排名第 30 名，就個別項目分析，在政府清廉度部分名列第 48 名、在政府干預部分名列第 41 名、在政府效能部分名列第 27 名、在政府透明度部分名列第 18 名。整體而言，智利在政府清廉度及政府干預部分相較於其他中南美國家而言，仍是名列前茅，但與其他歐美國家比較，卻有很大的進步空間，而政府效能及政府透明度部分則令人滿意。

智利近年來經濟發展有顯著的進步，以智利國民生產毛額已從 1995 年每人 7,000 美金成長至 2011 年的 17,000 美金，已達 OECD 國

家（經濟合作與發展組織）平均水準，且在經濟快速發展的過程中，智利國內所得分配控制不錯，因此，相較於 OECD 國家而言，智利國內貧富差距比較小，因為在智利追求人事現代化的過程中，減少貧窮是一個非常重要的目標（此一論點，本訪團為第一次聽聞，為其他國家所未有之人事行政目標），即透過優秀的公務員運用創意產生良好的政策，並且徹底執行公共政策，以達到政策各項施政目標，使得政府良善的政策效益可為全民所共享，進而消除貧窮，改善人民生活。

此外，智利政府相較於 OECD 其他國家而言，政府財政較為安定、健全，智利政府幾乎沒有任何的外債，也沒有預算赤字的問題，最主要的原因在於智利不是一個社會福利國家，而智利的社會福利均由私部門推動，例如衛生保險，都是由私部門辦理，此與歐洲國家悉由政府機關在辦理有所不同。另教育部分也主要多由私部門投資辦理，政府投資的比例沒有像私部門那麼高。智利政府財政零負債已成為政府財政運作上的指導原則，其收入與支出相平衡是長期以來遵循的重要原則，所以智利不會重蹈歐洲國家負債比例過高的危機。

2003 年智利人事服務總局成立，開始對公務人員制度加以改革。首先，智利中央政府公務人員大概有 20 萬人，占全國勞動力 8%，在 2003 年之前，在 20 萬人中，大約有 4,400 人是由總統直接任命；在成立智利人事服務總局以後，僅有 1,200 人繼續由總統直接任命，其

他 3,200 人的任用方式則變得更有制度化，且避免總統選舉結束後重要的職位立即成為政治酬庸的工具。

上述 3,200 人的任命方式，其中有 1,000 人職位屬於高階職位，其選任方式係透過「高層人力司」開會審查、篩選，高層人力司在處理審查、篩選的過程中，會成立一個專責的審查委員會，而委員會成員是由 5 個人所組成，主席為人事服務總局局長，另外 4 人則是由總統推薦，並經參議院同意產生。其篩選方式與過程為：第一，把每個人的履歷、學歷彙整並進行審查，藉以瞭解個人的學經歷及能力是否符合開缺職位的要求。在篩選過程中，最重要的就是學經歷的審查，並由審查委員會安排與渠等進行面談，藉以進一步瞭解其才能、學識與專業能力。第二，將符合開缺職位要求的個人列入開缺職位推薦候選名單，並將名單交由總統勾選後任用，且總統一定要在該開缺候選名單內勾選，不得任意選任名單以外人選。

智利人事服務總局在高階職位篩選過程中扮演非常重要的角色，即調查彙整相關職缺所需的學經歷資料，並提供審查委員會參酌，即提供後勤支援等幕僚作業。前述所稱的高階職位可分為兩級。第一級是各部會的部長、次長（智利有 22 個部會）。第二級是各部會的司、處長（智利 22 個部會下共有 154 個司、處）。上述人員均屬高階職位，渠等選任方式均是透過高層人力司之審查委員會開列推薦候

選名單，交由總統勾選而產生。智利的司、處長亦屬政務人員，其任期是 3 年，可以延長一次，政務人員與智利政府係透過簽約方式進用，如果政務人員無法通過績效考核，總統將可以予以解職。

威廉森總局長非常景仰與欽佩我國選任公務人員所採行的考試制度，這也是智利最想吸取經驗者。因為在審查委員會篩選的過程中，最主要是以應試者的學經歷與面談來決定，過程中難免因人為主觀因素導致篩選過程無法完全公平。然而，如能夠透過考試方式選任一批高素質的公務人員，再從這些高素質公務人員中選任擔當高階職位，而使其更為優異，以提升公務人員素質。

智利公務人員就其任期言可分為兩大類，第一種屬於政府機關內無限期契約之人員，此種類型公務人員國家不可以任意解除契約，大約佔智利全體公務人員 50%。第二種屬於政府機關內一年一聘之公務人員，類似雇員，大約占智利全體公務人員 50%，近年來雇員人數大幅增加，最主要的原因在於政府機關之業務量增加，透過僱用雇員的方式保持政府用人彈性。上述中央政府公務員總 20 萬人不包括軍人、警察及教師。在智利地方教育是屬於地方政府的權限，所以中央政府公務人員不包含教師。

威廉森總局長認為，相較於 OECD 國家公務人員占全體勞動力的平均值，智利係低於 OECD 國家平均值，但智利政府整體運作效率與

