

效能卻不會輸給 OECD 國家，因如果每一個部會能夠充分運用該部會的人力資源，更有助於提高政府效率，並且能夠減少智利政府財政上人事用費的支出。就智利人事服務總局而言，最重要的工作就是協助各部會瞭解真實所需的人力為何，以及如何將精簡的人力發揮最大的效果。而上述兩項任務對該總局是重大的挑戰，且仍有很大的進步空間。

再者，人事服務總局除在公務人員甄選方面外，在公務人員陞遷及考核上也缺乏完善制度，加以現階段對於公務人員而言，最大的問題在於退撫制度，智利公務人員為國家奉獻一輩子所享有的退休福利是比不上民間企業，這也是智利民間優秀的人才不願意進入智利政府的主要原因之一。

另威廉森總局長亦特別指出智利公務人員培訓係採分權方式，即各機關可以依自己機關的需要，與智利各大專院校合作辦理公務人員培訓，這種分權式的培訓方式，最大的優點在於各機關可以自己選擇、設計符合各機關業務之培訓計畫，並且自行挑選最適合的合作對象，將培訓預算最有效的運用。此外，各部會亦會聘請專家學者到機關內部進行講習，以達到提升公務人員專業能力的目的。

一、智利公務人員考選與員額管理制度

智利公務人員之選任制度，除上述外，尚有其他相關機制與員額管理措施如下：

(一) 考選制度：

根據智利公務人員相關法令規定，擔任公務人員必須符合以下條件：

- 1、本國國民身分。
- 2、視個人條件需依相關法令服役完畢(或得奉令免役)。
- 3、身心健康程度達相關職務要求。
- 4、完成國民基礎(9年)教育並獲得相關職務要求之學位、技術人員證照或專業人員執照。
- 5、未曾因績效不彰或懲戒處分喪失公務人員身分，或喪失該等公務人員身分至少已逾5年以上。
- 6、非因刑法宣判之一般犯罪現行受刑人，亦未於受褫奪公權處分之期間。

智利政府部門及機關一般公務人員(常任文官)之選用，優先採內部遴選晉陞(Concurso interno)。倘無適合人選時，則以公開招考(Concurso público)方式行之，其評測模式須符合相關職能要求，依公正、公平、客觀評比原則評選所需人才。凡依此類程序考選進用之

公務人員屬享有職業公務人員制度相關保障。有關智利公務人員公開招考程序說明如下：

- 1、 招考職務相關規定之公告。
- 2、 相關訊息之廣為周知。
- 3、 開放報名作業。
- 4、 應考人資格審核。
- 5、 考選模式之實施。
- 6、 考選結果之登錄。
- 7、 適用人選名單造冊。
- 8、 核定獲選人名單。
- 9、 錄取通知。
- 10、 任命。
- 11、 公告招考結果。

另有關智利政府機關第三級公務人員(科組長-基層主管)之選用係採甄選晉陞，凡依政府部門及其機關相關任用規章，通過基層公務人員選用程序者，以及在職連續服務期滿三年之約聘人員依相關聘用辦法，皆得參加遴選。此基層主管科組長之任期一任為三年。其直屬上司得視相關績效考核結果，決定是否給予再任一期或另行公告甄選。

惟當此等基層主管考績達第一級(甲等)時，應維持其職位或予以任命第二任，並享有參與甄選權。

至於科組長-基層主管招考程序與一般公務人員選用程序相同，其甄選內容包括：甄選作業模式：學歷審查、工作經驗、心理測驗、專業技能考試、演說、模擬及面試等 7 項目。此外，為進行前述招考及遴選作業，政府部門及其機關得組織相關委員會，並可將招考及遴選作業委託第三部門(委外)執行。各該招考規章及遴選須知應由相關委員會起草，亦可委託由(非機關本身)專業機構執行之。該等執行專業機構需經由智利人事服務總局協同政府公共採購局核可登錄在案。倘用人單位委託該等專業機構，進行前述招考及遴選作業之各該招考規章及遴選須知時，需通報上級人事主管機構並獲同意，始得承辦相關作業。各該招考規章及遴選須知皆應經上級人事主管機構以書面作成同意之決定。

智利政府機關中高階公務人員之選用方式，如前述得依其第一、二級之屬性及其職務特性，經由「高階文官甄選委員會」或其所授權組成之委員會選用。相關程序採秘密方式行之，獲甄選之建議名單得直接陳報國家元首、部會首長或機關代表參酌任命。相關甄選程序自登報公告，作業起迄約需時四個月，委由專業機構執行，透過書面審查、身家(前科)調查及相關面試後將適用人選造冊送交「高階文官甄

選委員會」。此時，「高階文官甄選委員會」另將就該等人選擇其最優等者安排相關面試後，依成績排序造冊送陳相關申請用人之主管機關或總統決定後任命，其作業流程主要如下：

1. 第一階段：由智利人事服務總局啟動選用程序。

(1) 公開求才(Convocatoria Pública): 透過文字媒體，廣為周知，同時運用官方網站(www.serviciocivil.cl)公佈求才訊息。

(2) 接受報名(Reclutamiento): 透過 SPEL 線上報名系統以及求才專業服務機構。

(3) 資格審查(Análisis de Admisibilidad de la Postulación): 依相關法令規章辦理，由求才專業服務機構辦理一般報名審核作業。

2. 第二階段：由高階文官甄選委員會進行審核及遴選作業，由求才專業服務機構辦理一般報名審核作業。

(1) 步驟一：履歷審閱 (Análisis Curricular): 「高階文官甄選委員會」(CADP-Consejo de Alta Dirección Pública)或其授權之甄選工作小組，就求才專業服務機構所提交一般報名之審核作業結果，初步篩選出相關候選人名單進入步驟二。

(2) 步驟二：領導力評量 (Evaluación Gerencial): 由求才專業服務機構進行此領導力評量後，提交入選名單。

(3) 步驟三：勞動心理學及工作經驗評量 (Evaluación Psicolaboral y referencias laborales)。

3. 第三階段：由「高階文官甄選委員會」(CADP-Consejo de Alta Dirección Pública)或其授權之甄選工作小組。

(1) 依求才專業服務機構提交入選名單進行面試 (Entrevistas Finales)。

(2) 獲選人名冊 (Definición de Nómina): 凡屬一級主管皆由「高階文官甄選委員會」議決，二級主管得由經授權之甄選工作小組定奪。

4. 第四階段：提交由總統勾選任命

(1) 凡屬第一級高階人員皆提交由總統勾選任命。

(2) 二級主管得由其相關上司或上級機關推薦，經高層人力司審查委員會審查後，題交總統任命。

(二) 中央政府機關公務人員總員額及種類區分

經統計 2010 年總員額上限為 177,355 人 (經查 2010 年中央機關公務人員實際人數為 203,163 人，茲因其中包含一部份之廣義公務人員，如國營事業人員係包含在中央政府員額中)，較 2009 年增加 5,655 人，增加百分比為 3.3%；2011 年總員額上限為 177,677 人，較 2010 年小幅增加 322 人，增加百分比為 0.2%。

智利中央政府機關公務人員總員額		
	2010 年	2011 年
總員額 (人)	177,355	177,677
較前一年增加人數 (人)	5,655	322
較前一年增加人數百分比	3.3%	0.2%

此外，智利中央政府機關公務人員，按性別來分析可知，男性與女性比例約 1：1.3，以 2010 年為例，智利中央政府機關男性公務員總人數為 87,502 人，女性公務員總人數為 115,657 人。惟智利中央機關公務員無論是男性或女性，近年來均有增加的趨勢。

中央政府機關公務員額-女性(依服務部門-5 年度統計表)					
年度	2006	2007	2008	2009	2010
中央政府	89,171	92,817	97,735	103,208	106,915
審計部門	755	773	858	914	904
司法部門	4,617	5,028	5,140	5,260	5,671
立法部門	256	263	263	286	289
檢查部門	1,806	1,818	1,856	1,878	1,878
總額合計	96,605	100,699	105,852	111,546	111,657

備註：不含地方政府公務人員

中央政府機關公務員額-男性(依服務部門-5 年度統計表)					
年度	2006	2007	2008	2009	2010
中央政府	69,055	70,867	74,303	77,843	79,842
審計部門	735	747	796	841	847
司法部門	3,335	3,648	3,792	3,938	4,312
立法部門	550	561	582	634	651

檢查部門	1,737	1,752	1,819	1,851	1,850
總額合計	75,412	77,575	81,292	85,107	87,502

備註：不含地方政府公務人員

智利中央政府機關公務人員，依其職務屬性主要可分為三大類，分別為常任文官、定期聘用人員、榮譽職給。其中常任文官係指職業受保障之公務人員，估計約佔政府用人總額之 55%-60%，可擔任所有公務職務。聘用人員係指其工作任期為年度制，其聘約需於每年底(12月 31 日)續簽之，否則失去工作，無工作保障權，亦無資格申請遣散費。依法此等人員不得超過常任文官總員額之 20%，惟實務上業已逾 40%。此等人員除不得擔任中高階主管，可擔任其他所有職務。另榮譽職給係指此等人員之任用屬極少數(特殊性且非常務性工作)，通常僅擔任專業、技術或專家性職務。

智利中央政府機關公務員雖然總人數有所增加，但常任文官卻持續減少，以 2010 年與 2006 年比較，中央政府機關常任文官減少 3,907 人，約 4.3%。惟定期聘用人員大幅增加 33,935 人，約 42.4%。此種現象反映出在政府職能或民眾需求增加，又必須符合政府預算要求及避免財政赤字之情況下，智利政府採取的一種權宜策略，此種增加定期聘用人員人數以抒解常任文官人數減少及公務人力需求增加的權宜策略，與我國公務人力運用相同。

(三) 智利公務人員之職務與職等概述

智利公務人員之任命及陞遷皆以其職務(estamento)為依歸。每一職務可分別進行職等(grado)歸類(如一至九等類屬主管階層、七至十六等屬專業人士)。列為同一職等之公務人員則再可依其級別(escalafón)細分之，如數位同一職等之公務人員間得依其歷年來績效考核進行排序，其中服務年資亦佔一定權比。至於在智利人事服務總局之公務人員，常任文官佔四至九等缺，專業人士則依四至十二職等約聘之。

中央政府機關公務員額性質類別(依任用職務屬性分析表)					
年度	2006	2007	2008	2009	2010
政府官員及中高階文官	228	228	235	236	234
主管級專業人士	6,765	6,761	6,907	7,129	6,769
非專業人士級主管	1,614	1,531	1,536	1,403	1,320
專業人士	59,411	63,359	68,663	74,536	79,148
技術人員	47,529	48,995	51,419	53,883	55,953
行政人員	35,055	35,974	37,304	38,504	39,068
佐理人員	21,415	21,426	21,080	20,962	20,667
總額合計	172,017	178,274	187,144	196,653	203,159

備註：未含參、眾議員、軍人及警察人員

四、朱副人事長與威廉森總局長談話紀要

朱副人事長首先感謝威廉森總局長之接待與簡報，並表示略以，中華民國是實施五權分立的憲政體制，是世界上絕無僅有、獨一無二的體制，而有別於智國所採取的三權分立，主要是從政府行政、立法、司法三權中，將原屬行政權的考試權及立法權的監察權抽離出來，再加上原有的三權，構成五權分立。其中考試權係由考試院獨立行使，而考試權獨立行使是我國千年來的傳統制度。至於公務人員的彈劾、糾察等是屬監察權，由監察院獨立行使。中華民國最高的行政機關為行政院，行政院所屬的公務人員佔全國 95%以上，而本人事行政總處就是負責統籌行政院所屬機關的人事行政或人力資源管理事宜。

我國現代文官制度起始於 1930 年代後期，公務人員之任用、俸給、考績、退撫等相關法律是先後立法，個別逐步發展而成，並非同時全部制定完成施行，歷經幾個階段的興革變遷，例如最主要的任用制度，先採以人為中心的品位制，再採以事為中心的職位分類制，又改採目前的兩制合一，此外，在基本觀念方面亦由傳統的人事管理演變到人事行政，再到人力資源管理，又到目前的人力資本觀念。

其次有關公務人員與國家的基本法律關係，中華民國與智利情形不同，因為世界各國公務人員與國家之間，大多屬私法的勞僱契約關係，此與一般民間企業勞務關係相同；我國不管常任文官或政務人員，與國家並非勞僱私法關係，而是屬於公法上職務關係。

我國公務人員體制是採政務、常務二元管理體系，政務人員為政治性任命的人員，亦即由總統直接任命的人員。具體而言，我國五院，其中行政院、司法院、考試院及監察院四位院長都是政務人員，只有立法院院長因具民選立法委員身分，由立法委員推舉產生，所以立法院院長不是政務人員，其他院院長都是政務人員。總統府與前述五院所屬的部會層級機關，包括本人事行政總處等部會首長是政務人員；至於副首長有者為政務人員，有者為常務人員，本人則非屬政務人員而為常務人員。政務人員只要行政院長或總統遇有更換，除法律另有任期規定外，原則上即須隨同辭職。而常任文官因身分保障之故，則不須辭職。部會等機關內部一級主管的司處長，在我國不屬於政務人員，而且原則上須經考試及格。目前我國政務官，包括中央與地方大概有 370 幾位，其中中央部會所屬的政務官將近 270 位，占了絕大多數。

再就整體人事體制而言，智利是傾向於中央集權，而我國也具有相當程度的中央集權色彩，而且係採人事制度中央地方一元化，亦即中央到地方都適用同一公務人員管理法律。從 1990 年代我國逐步走向中央與地方分權，目前法律制度是由中央的考試院來制定，但執行是由個中央與地方機關負責，因而地方公務人員由地方機關首長自己任用，所需人事費用由地方自行負擔。

我國近十年來對公共事務涉及到政府職能時，亦積極推動若干的政策與措施，最主要首先是採行去任務化，即不該由政府管的政府就不管，第二就是所謂的法人化，即不成立政府正式機關，而另外設立由具有民間色彩的法人來執行原來屬於政府的業務，第三就是委外，即民營化，第四就是地方化，授權給地方自己去做，這就是我國近年來公共事務推展的方向。

我國在公務人員素質的提升方面，除上游教育培養外，最主要的是「如何加強公務人員在職培訓」的問題，此問題也是現階段我國政府人事行政的重點所在。另外總局長提到現在面臨的困難是中央的法律、政策及制度如何讓地方在執行上沒有偏差與打折扣問題，對此，我國政府機關內部有所謂「一條鞭」的管理制度，包含人事、主計、警察、會計、政風、審計等人員的任免各依其專屬的法律規定，歸由中央主管機關負責，並在業務上加以指揮監督，避免受到所在機關首長的不當或非法的影響，維護其客觀、超然的行使職權，並貫徹各所屬主管機關的指令要求。

以我國公務人事一條鞭體系為例，本人事行政總處是行政院所屬最高的人事行政主管機關，行政院所屬機關與地方機關的人事主管及首長之任免，都由本總處核定。另一方面，當本總處遇有法令或政策要推動時，即可透過各機關人事單位，由上而下、貫徹執行。而且本

總處訂有一套人事績效考核辦法，可以把所需推動的法令政策或措施，透過考核機制切實掌握實際執行成效。

有鑑於經濟成長與國家競爭力緊密相關，總局長特別詢問有關國家競爭力的問題，我國政府向來非常重視。根據瑞士洛桑管理學院有關國家競爭力的排名，最近這5、6年來我國都是在20名前，但是從前年到去年，我國有大幅度的進步，整體性為第16名，其中政府效能、透明度是15名。我國國家競爭力之所以能顯著進步，主要是政府效能做了大幅度的改善，並且透過我國政府組織改造以及推動廉政倫理等方式加以達成。

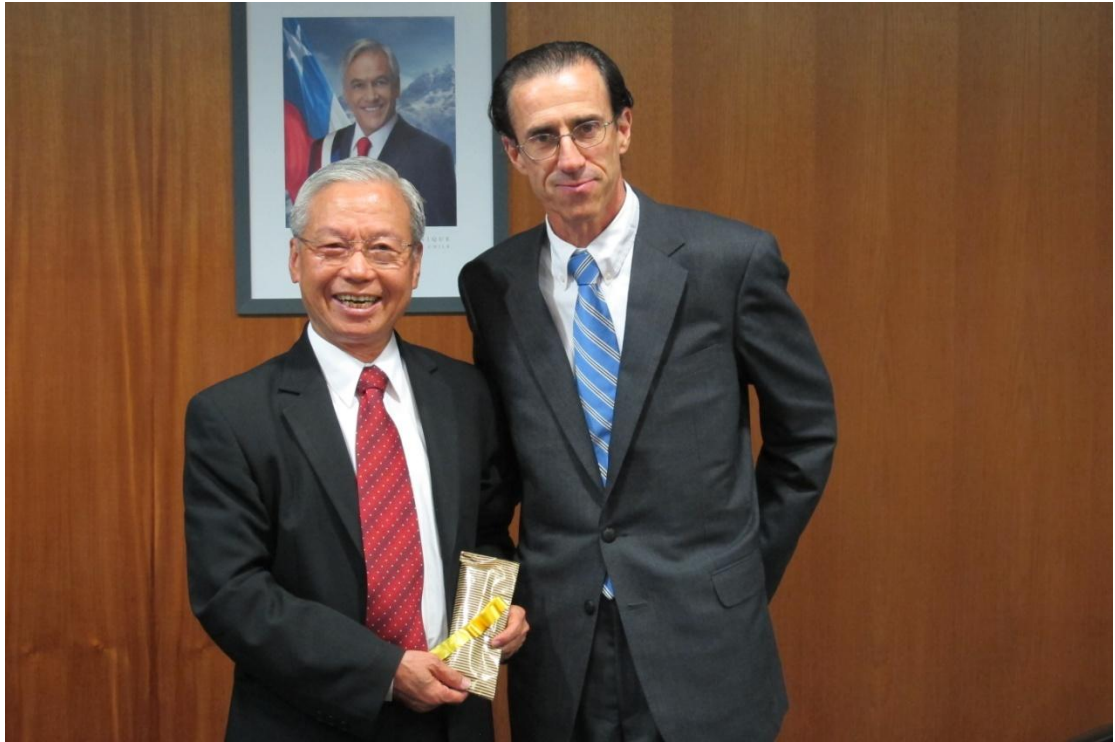
關於總局長提及智利中央公務人員之運用，在OECD國家的排名是中間稍微偏低。就我國而言，在2011年1月1日公布施行總員額法，將政府的人員分為五類，包括常任文官、約聘僱人員、司法人員等，政府機關的總員額不得超過17萬3000人，這17萬3000人是上限，我們還必須在5年內將現有16萬5000名的公務人員降低到16萬人，這是本總處目前最大的挑戰，但是我們有信心去完成。



威廉森總局長（左三）就智利公務員人事相關業務進行簡報



朱副人事長致贈智利人事服務總局威廉森總局長



威廉森總局長回贈朱副人事長禮物

第五章、心得與建議

第一節 參訪心得

本次友好訪問在路程遙遠、飛行時間長久的情況下，對於團員之生理與心理狀態均是一大挑戰，除了必須經常克服 12~16 小時的時差外，為了善加利用時間，多次為趕搭清晨早班飛機，因而晚上僅睡眠 1、2 個小時，以利白天抵達下一個國家或城市繼續訪問。而本次友好訪問活動實際上業已創下三個第一：包括，本訪團領隊朱副人事長代表本總處與佛大語訓中心簽訂培訓合作意向書，創下本總處首次與美國大學簽約合作辦理的事例，此為第一個第一；再者，朱副人事長代表本總處訪會瓜國國家公民服務局新任局長凱西雅女士，並將本總處黃人事長親筆賀函轉交凱西雅局長，據局長表示，本訪團係渠新任瓜國國家公民服務局局長後，第一個友邦祝賀團，對於本總處之誠意深表感動及感謝，此為第二個第一；最後，本訪團是本總處首度拜訪中南美洲經濟、政治及教育發展卓著的智利，並且與該國最高人事機關-智利人事服務總局威廉森總局長座談，藉以瞭解智利人事行政及相關制度發展情形，此為第三個第一。總之，本訪團已順利達成預期目標，且獲致相當成果，圓滿達成本次出訪美國、瓜國及智利之任務。爰就相關所見所聞心得臚述如下：

一、與佛羅里達州立大學簽約

本訪團本次前往美國邁阿密市最主要的任務係與佛大語訓中心洽談本年中高階公務人員密集英語訓練合作相關事宜，並與該中心簽署培訓合作意向書，在與佛大語訓中心梅根主任會面過程中得知，我國有許多留學生前往該校攻讀博、碩士學位，或於該中心學習英語以作為攻讀研究所之預備課程。梅根主任對於我國留學生努力、認真印象深刻，並表示我國留學生經常在該校名列前茅、成績優異。此外，梅根主任亦表示雖然近年來中國大陸留學生人數大幅增加，但是我國留學生在文化素養及思考創意上面相對優秀。

由梅根主任談話顯示，優異人力素質一直我國學生給予外國人的印象，亦是我國經濟成長及國家永續發展的核心要素。根據世界經濟論壇(WEF)於2011年4月13日所發布「全球競爭力排名」，我國因研發人力充足的優勢在全世界排名第6。根據國科會《科技動態調查報告2010年》顯示，我國每千名就業人口中之研究人員數呈現穩定地成長，均高於南韓、英、美等國。另我國每千名就業人口中之研究人員數，僅次於芬蘭，並與日本同為10.6人，略高於美國的9.6人，且研究人力近年有著顯著成長，年平均成長率為8.3%。

雖然多年來我們以優異人力素質著稱，惟近十年來，由於教育生態急劇變遷，大學恐將出現嚴重學生來源不足的現象；另技職教育不斷萎縮，「輕技術、重學術」的結果，已導致人才供需失衡。此外，

在少子化及生育率偏低等問題衝擊下，已然浮現人才素質之隱憂。因此，如何確保我國優異人力素質等相關議題，是目前我國政府必須妥為因應之主要課題。為提升公務人員競爭力及國際觀，近幾年來，本總處賡續推動各項提升公務人員語言能力措施，包括：開設各項語文進修班及數位學習課程¹，以及將語言能力列入陞遷考量因素²。

本總處辦理「行政院及所屬各機關中高階公務人員密集英語訓練」為現階段提升公務人員英語能力最主要的措施，本次利用出訪過境邁阿密之機會，與美國佛羅里達州立大學洽談培訓合作相關事宜，並簽署合作意向書，即為拓展國際英語培訓合作對象之具體措施，亦為本次出訪之主要目的。各機關對於提升所屬公務人員英語能力相關訓練雖行之有年，惟大多以公餘夜間上課的方式，自辦或委託外交部辦理的方式進行，無法發揮預期效果。是以，馬總統於100年4月7日聽取研考會所提「提升國人英語能力行動方案第二次」簡報會議裁示，應仿照外貿協會國際企業人才培訓中心「國際企業經營班」模式，以「短期、密集、有效、全時、集中」為目標，改善過去分散式之培訓方式，積極培訓處理國際事務之專業公務人才，本總處爰經訂定「行

¹其具體措施如下：1. 本總處公務人力發展中心（以下簡稱人力中心）開設「精英學苑」語文班提供公務人員學習外語課程。2. 人力中心設置「e 等公務園」網站、地方行政研習中心設置「e 學中心」網站，免費提供公務英語線上課程、全民英檢模擬試題線上測驗、英語補給站，以及「Taiwan eLearning Center」數位平台等學習管道。

²修正「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」，有關「英語能力」選項修正為「語言能力」，由各機關視業務實際需要，依各語言能力（含本國語言及外國語言）檢定程度自訂配分，各機關得依業務需要增加語言能力的分數。

政院中高階公務人員短期密集英語訓練實施計畫」，全面調訓本院及所屬各機關（不含外交部）現任專員或相當層級合格實授薦任第 8 職等以上之業務單位人員（不含駐外人員及機要人員），具備相當於全民英檢中級以上程度者，並辦理與本院重大政策、六大新興產業等業務直接相關或直接辦理國際交涉事務者，在經過集中膳宿、全時進修之 3 個月密集國內英語訓練後，選送成績優異者赴國外進行 3 至 4 週之國外英語訓練，不僅可精進我國中高階公務人員英語能力，並可體驗西方文化，有助於英語之持續學習。

二、 訪問瓜地馬拉共和國國家公民服務局

本訪團與瓜國公民服務局凱西雅局長會晤過程中，獲悉瓜國在政黨輪替及公務員行政中立等方面仍缺乏一套制度，因此當總統選舉產生政黨輪替時，政府部門往往造成大量的人員異動，並且對於業務的交接未予重視，前任政權無需對後任政權負責，因此造成凱西雅局長上任之後，竟不知道本總處與該局曾訂有公務人員互訪備忘錄，並行之多年，甚至連備忘錄原件影本亦由我國駐瓜地馬拉大使館所提供的窘境，上述問題除了影響文官體系的穩定外，更影響政務的持續推動。

又本訪團為凱西雅局長上任以來，第一個訪問國家公民服務局之友邦，該局對本總處的到訪，表現高度的熱誠與歡迎，並特別強調希

望此一友好互訪機制能永續維持與進展。該局並不諱言其人事管理制度尚在萌芽創建伊始，各項舉措均有待逐步推動，本總處可適時地提供我國人事行政發展的寶貴經驗，作為該局建構人事行政相關制度之重要參考資料。整體而言，我與瓜國以友好、互助以及互惠為本旨所建立的公務人員友好互訪機制，業已充分發揮其作用，無論對於敦睦兩國友好關係以及建立互信的基礎上，已具有相當助益。

另外，就社會、經濟的角度觀察，瓜國人民純樸、善良、熱情，然由於社會資源分配不均，貧富差距甚大，進而影響其治安情況，街道上乞討或搶劫事件時有所聞。訪團訪問期間，即發現許多商店僱用持槍保全人員，以維護自身及顧客的安全。另據駐瓜地馬拉大使館孫大使大成表示，訪團於抵達瓜國前1個月，當地發生我國駐瓜技術團團員遭持槍歹徒綁架案件，最後雖得警方援救，化險為夷，然亦凸顯瓜國治安問題，已到令人擔心的地步，對此若不儘速謀求改善，勢將造成該國經濟發展的不利影響。

三、 訪問智利共和國人事服務總局

對國人而言，智利是一個陌生且遙遠的國家，尤其在公務人員人事制度上，國內對於這個中南美經濟成長快速的國家更是相當陌生，導致討論智利人事制度相關資料付之闕如，爰本訪團本次出訪最重要的任務之一，就是對於智利人事制度相關資料進行蒐集、彙整，以作

為國內日後研究智利人事管理相關制度之文獻參考，雖然囿於時間與實際困難，資料蒐集不易，但就本訪團彙整之文獻資料，已能對於智利中央政府中高階公務員選任制度梗要清楚瞭解。

此外，本訪團在駐智利代表處協助之下，有機會訪問智利最高人事機關-智利人事服務總局，並由該局威廉森總局長親自簡報該國近年人事行政發展，且與朱副人事長就公務員任用及培訓相關議題廣泛討論，交換意見，威廉森總局長對於我國公務人員考試制度一再深表欽佩與羨慕，並認為我國特有的考試制度是確保公務人員素質及國家整體施政最佳良方。的確，公務人員是政策推動執行的主要動力，因此，其任用得當與否，攸關政府公共事務運作之良窳，誠如美國學者梅耶(L. Mayers)所言：「除非能獲得優良而忠誠的人員到政府服務，否則無論組織如何健全，財力如何充足，工作方法如何良好，均不能對公務做有效率的實際推行。」

我國公務人員考試制度，建制迄今已有 70 餘年，業已奠定良好之根基，在人才選拔上，機會均等、公平取才，發揮了很大的功能，亦深為國人信賴與重視，最主要的原因在於考試實為政府掄才最經濟有效的方法；同時考試亦可提供人才公平競爭的平台，有助於優秀人才出頭，而蔚為國用。是故，考試用人是我國文官制度一大特色，亦是智利政府亟思學習、師法之處。

四、墨西哥公職部簡介

本訪團於墨西哥利用轉機空檔，蒐集相關資料過程中，並在外交部駐墨西哥代表處的安排下，與墨西哥公職部人力及專業司瓦茲奎茲（Antonio Casas Vasquez）總司長及人力資源政策室桑其斯（Angel Rangel Sanchez）主任會晤，並瞭解墨西哥公務人力發展及培訓相關政策與執行現況，而為此行額外的收穫。

墨西哥在 20 世紀以前，文官制度鮮少被討論，直到 1930 年代出現「聯邦勞動法」及「服務工會權力規約」才開始對於公務人員行為準則有明確、正式的規範。墨西哥公務人員進用可區分為僱用制及恩給制兩種，墨西哥全國公務人員，含國營事業人員共有 480 餘萬人，中央機關公務人員約為 136 萬、地方機關公務人員約為 250 萬，以及國營事業人員約為 94 萬，全國公務人員平均薪資為 95,226 匹索（折合新臺幣約 21.3 萬）。

墨西哥主管公務人員之權責機關為公職部（Secretaria de la Funcion Publica），負責統合、協調、考核及監督組織機關中相關制度之運作；其公務人員甄選評量重點包含知識測驗、經驗及能力，並經公職部所屬之籌委會選拔脫穎而出者，需受訓 1 年並通過審核，方可任用為公務人員。為使公務人員適才適所，公務人員除接受強制性

或自願性培訓外，尚需定期接受考核。而依規定未能通過2次強制培訓或第2次工作考核者，將喪失公務人員任用資格。

增進政府的透明度與公務人員專業能力及建立廉能政府是現階段墨西哥公職部最重視的議題，在打擊政府官員貪污方面，主要透過下列兩種方式予以改進：

- (一) 主動與墨西哥檢察總署與其他相關單位合作，藉以達到有效監督、偵查，以達到有效嚇阻公務員貪污的目的。
- (二) 將可能造成貪污的行政程序加以簡化，以避免公務員利用繁瑣的行政程序衍生貪污的機會，例如：墨西哥聯邦政府規定所有的部會任何的申請流程不可以超過9個程序，並且具體廢止15,000個法令，用以消除原有的繁文縟節，並簡化程序，以減少公務員貪污的機會。

再者，為降低公務員任用過程不當外力介入，墨西哥聯邦政府於2010年新制訂「用人錄取競爭法則」，使公務員任用有一致性的標準。主要是墨西哥每個州政府及市政府有各自擁有人事主導權，爰聯邦透過經費預算控制，影響各州政府及市政府的人事管理及相關人事措施，以強化聯邦政府對於州政府及市政府人事的控制，減少公務人員任用時可能產生的貪污收賄情形。目前建立廉能政府是OECD國家現今的

趨勢，所以墨西哥政府也希望透過上述競爭法則強化墨西哥政府的廉能度。

另外，為強化墨西哥公務人員整體素質，其公職部透過人力資源運用、人力發展、任用、評估控制及訓練等相關措施，以精進公務人力，該部訂有一套培訓與任用連結的運作機制，從最底層到最上層的公務人員都需要接受一定的訓練，其培訓偏重在職訓練，目的使每個公務人員都可以符合其職務能力的要求，俾使其在現職上能有充足的知識與技能處理事務，因此訓練課程須與其現職內容相連接。又墨西哥所有公務人員在職訓練費用統由政府預算支付，個人毋須負擔。

此外，墨西哥政府包括中央與地方政府的每一個部門都有專責培訓機構，俾使各項培訓課程符合本機關的需求，且能發揮最大效果，但是每個專責訓練機構對公務人員培訓，仍必須遵守聯邦政府所制訂的準則，使其在培訓公務人員過程中，仍可符合聯邦政府對於公務人員的統一要求，因此各專責訓練主要機構係針對不同層級的公務人員設計不同課程。以高階公務人員為例，各專責培訓機構重視有關領導力訓練，透過領導力的訓練，高階公務人員回到服務機關才能夠提升管理及領導部屬的能力，藉以促進機關效率。至於中低階公務人員培訓，主要是強化其專業能力及基本的公務員服務精神。另墨西哥亦辦理選送優秀公務員赴國外知名大學或機構國外研習，包括：赴美國、

日本、英國及加拿大等國家，進行為期約 3 個星期的國外訓練，另也選送公務員赴國外知名大學取得碩士或博士學位，所有國外研習經費及攻讀學位所需費用均由墨西哥政府負擔。上述各種培訓措施，均與我國目前採行做法不謀而合，顯見公務人員培訓之國際化，已蔚為趨勢。

墨西哥聯邦公務人員的待遇與同年資的民間企業人員薪資相比高出 30-40%，高階公務人員的薪資更比民間企業高階主管多出許多，以部長級為例，月薪約美金 2 萬元、次長級月薪約美金 1.5 萬元、司長級約美金 1 萬元，但是墨西哥地方基層公務員的待遇卻不是很好，因而造成墨西哥公務人員最高與最低階層之薪資差距非常大，這也是目前墨西哥公職部所要處理的重要課題之一。

由上述資料可知，建立廉能政府與優化公務員培訓已成為包括墨西哥在內的 OECD 國家，釐訂公務人力資源運用政策最重要的目標之一，亦是我國當前重要的人事政策，因為優化公務人員培訓才能擁有足夠的專業知能，推展並落實政府政策。然而建立廉能政府更為重要，唯有廉能政府才能使政府政策所產生的良善效益為全民所共享，而非集中於少數人員或團體身上。上開墨西哥政府透過與檢察機關緊密結合及切實簡化可能產生弊端的行政程序，均值得作為我國建立廉能政府的重要參考。

第二節 建議事項

一、持續加強與友好國家公務人員互訪交流，建立國際交流管道

就本訪團此行言，瓜國國家公民服務局對於本訪團到訪相當重視，新任凱西雅局長亦不諱言表示，該國人事管理管理制度尚在萌芽之初，各項相關舉措均有待建立，我方適時且無私地提供的寶貴經驗及資料，對該國具有相當助益，並期望此一機制能永續維持。同時欣然接受朱副人事長轉至黃人事長之邀請，表示非常樂意親自率團訪華，除拜會相關機關，並將參觀我國重要經貿建設與民俗文化，以加深對我國之認識。

又藉由本次赴瓜國友好互訪行程，順道向南續行訪問智利人事服務總局，與該局威廉森總局長就人事行政及管理實務相關議題交換意見，並就雙方基本互動關係建立基礎，對往後常態性的聯絡與互動，以及發展更深入的國際交流關係，應有相當助益。足見國際間互訪交流之必要性與重要性；另就整體而言，本總處推動友好國家互訪機制，業已充分發揮其作用，具體實踐以互助、互惠精神，建立良好互信的國際交流管道之目的，在當今強調全球化競爭的國際環境中，此對於拓展我國公務人員全球化視野，汲取他國公共管理發展經驗等，均有相當貢獻，因此今後允宜持續加強國際間友好互訪活動，積極立國際交流管理。

二、賡續強化我國公務人員英語能力，並與國外知名培訓機構建立長期合作關係

為迎向全球化的機會與挑戰，國際溝通語言能力成為不可或缺的重要利器。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，也是國際競爭力中重要的一環。

為使前述中高階公務人員短期英語密集訓練更趨完備，並強化學習之深度、廣度，以增進密集英語訓練之效益，本總處今後在推動此項業務，一方面仍應繼續積極辦理選送國內訓練成績優良人員赴英語系國家進行一定期間之移地訓練，以強化英語能力與學習動機，一方面並以國際會議簡報、公務文書（包括條約、協定及契約等文書之撰擬）、報告撰寫、國際談判技巧、政策行銷、社交禮儀與跨文化、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訓練主題，透過外籍教師全程以英語授課，以聽、說、讀、寫等四種方式進行密集性之訓練。

三、強化人才培育政策，優化我國人力素質

優秀的人力素質是過去臺灣經濟奇蹟的關鍵，也是現在及未來最重要且最具競爭力的資源，為因應未來新的產業發展方向及國際化之

全球競爭，我國人才培育政策可參酌下列方式規劃辦理以求落實強化，其中包括：

（一）培育優質跨領域的人才

培育優質跨領域的人才必須從大學教育著手，即參採歐美知名大學，採大一、大二不分科系的跨領域學習的方式，有效地推動各校內相關教學、研究與資源的整合，如此才能讓學生有更大的空間與可能性來進行跨領域的學習與人才培育。

（二）人才國際化與國際人才的引進

鑒於前述弗羅里達的成功經驗，我國政府今後先宜透過國際短期學程、選送學生出國、遠距教學等方式強化我國學生國際化能力，另給予適當的補助與優惠吸引國際學生來臺灣就讀。此外，政府亦須積極訂定相關的吸引人才措施及放寬國際人才來臺之限制，例如，目前勞委會的辦法中有關於海外人才的引進，要求海外人才必須於海外工作滿 2 年才能來台工作。從而在上開限制規定下，在這樣規定下，縱使是哈佛或 MIT 等一流學校畢業的外國學生，仍然不能直接在臺灣工作。因此，如能放寬現行規定，即企業僱用的外國大學的畢業生，且畢業的大學在世界大學排名前 100 大或前 200 大的學校，如此方可不受海外工作須滿 2 年的條件限制，當能兼顧人才引進的迫切性，同時也避免浮濫引進，進而排擠國內大專畢業生就業機會。

（三）產學合作的強化

在新興六大產業以及服務業中，若可以加強產學合作，在課程上設計兼具中外語文、理論與實務等紮實的訓練課程，使結業學員廣受業界延攬，並結合產、官、學甚至大專院校資源，或選定相關學校作為培訓中心，透過學位學程規劃加以落實，可強化理論與實務結合，使得從國內優秀大學畢業生將可以立即投入新興六大產業，發揮優秀人才最大綜效。

（四）終身學習平台的建立

我國經濟發展係以中小企業為主體，而相較於其他國家大型跨國企業，於在職訓練這方面，不但民營企業投入的資源不夠，公務資源對此方面的投入也並不充分，故有關於終身學習平台的建立就應該要有所調整，例如：透過政府相關培訓計畫，讓失業的勞工能回到各相關的大專院校中去接受人力素質提升的再訓練，或對中小企業培訓所屬人員給予相關補助或優惠措施，如此就能大幅度加強充實員工在職訓練及促使失業員工接受回流教育，對於人力素質的提升及人才轉軌的再教育都有很大的幫助。

四、 賡續精進我國公務人員考試制度，拔擢優秀公務人才

我國公務人員考選制度已相當良善健全，而為外國所稱許，但為配合政府重要政策，建立具全球競爭力的活力政府，今後尤須更再積

極落實教、考、用配合及維護人權的方向，檢討各項考試法制，包括：
參照職系說明書設置考試類科、放寬應考資格設限、考試內涵與方式
彈性化、考試錄取人員之分發、遴用方式合理化等，希望建立一套公
平、公正及符合任用需要的考試制度，選拔優質適格人才，提升國家
整體競爭力。