

出國報告（出國類別：考察）

澳洲、紐西蘭政府組織暨人力管理、 員工待遇與數位政府及公共服務數 位化考察報告

服務機關：行政院人事行政總處

職稱姓名：行政院人事行政總處處長張翠娟

行政院綜合業務處科長張英朗

行政院人事行政總處專門委員張雅惠

行政院人事行政總處專門委員陳隆欽

行政院人事行政總處科長陳志豪

行政院人事行政總處專員邱芝綺

派赴國家：澳洲、紐西蘭

出國期間：113年6月14日至6月23日

報告日期：113年9月20日

摘要

澳洲及紐西蘭公共服務面臨人才競爭、數位化挑戰等壓力，正在經歷轉型期，為利施政發展，政府引進企業治理精神，並採取相關管理措施應對，包括調整組織、放寬員額限制、培養內部知能及審慎使用 AI (Artificial Intelligence) 新技術等。為瞭解澳、紐兩國在組織審議及調整機制、員額管理、多元人力運用、行政法人組織型態調整方向等運作實務，公部門待遇、福利、退休制度、因應少子女化等相關措施，以及公部門運用新興科技提升人事服務之具體做法、資安人力配置與推動數位治理之經驗等，爰於 113 年度特組成考察團前往考察，以期將兩國優良經驗作為我國借鏡，俾利我國相關制度推動規劃。

本次赴澳洲及紐西蘭考察期間為 113 年 6 月 14 日至 6 月 23 日，在我國駐外機構協洽之下，得以至澳洲生產力委員會、澳洲民政部服務署、澳洲國家大學公共政策學院、澳洲金融部、紐西蘭公共服務委員會、紐西蘭內政部數位公共服務處及紐西蘭威靈頓市政府等部門實地拜訪，各機關（構）人員均就相關制度、業務及實務運作情形詳盡說明，並就本考察團關切問題進行座談，於會上充分討論與交流，收穫頗為豐富。綜整本次考察心得，大致瞭解澳、紐兩國政府組織暨人力管理、員工待遇與數位政府及公共服務數位化之實際運作情形，考察團並參考兩國推動各項業務之成效與經驗提出 6 項政策建議，供我國政府研議有關業務精進參考。

目錄

壹、考察目的及過程.....	1
一、考察目的.....	1
二、考察過程.....	1
貳、澳洲及紐西蘭國情簡介.....	7
一、澳洲及紐西蘭總體概況.....	7
二、澳洲及紐西蘭國家體制、公共服務願景及行政組織簡介.....	8
參、澳洲.....	12
一、組織體制及調整機制.....	12
二、人事制度及澳洲公共服務委員會.....	17
三、人力運用及管理.....	20
四、待遇調整制度.....	27
五、數位政府與公共服務數位化推動情形.....	28
肆、紐西蘭.....	36
一、組織體制及調整機制.....	36
二、人事制度.....	40
三、人力運用及管理.....	45
四、待遇、退休及福利.....	50
五、數位政府與公共服務數位化推動情形.....	53
伍、考察心得及建議.....	58
一、人力資源管理特色.....	58
二、心得及建議.....	58
陸、參考資料.....	64
附錄一：澳洲聯邦政府職能組合部門.....	66
附錄二：紐西蘭「部」及「部屬機關」設置情形.....	72

附錄三：紐西蘭「部際行政委員會」設置情形.....	74
附錄四：考察照片.....	76
附錄五：簡報資料.....	80
一、「About the Productivity Commission」,Productivity Commission, Australia。	
二、「myGov」, Services Australia。	
三、「Digital ID」, Department of Finance,Australia。	
四、「How the Australian Government Digital ID System Works」, Department of Finance,Australia。	
五、紐西蘭公共服務委員會說明資料。	
六、「Digitising Government Presentation」, Digital Public Service team at the Department of Internal Affairs。	

圖表目次

圖 1	澳洲政府組織調整程序.....	16
圖 2	myGov 平台與 myGov APP.....	29
圖 3	myGov 線上服務平台未來規劃.....	30
圖 4	澳洲數位身分證系統（AGDIS）.....	31
圖 5	澳洲數位身分證（myGovID）之驗證強度.....	33
圖 6	紐西蘭政府權力分立情形.....	36
圖 7	部際行政委員會架構.....	39
表 1	澳洲及紐西蘭總體概況.....	7
表 2	澳洲數位身分證（myGovID）之驗證強度.....	33

壹、考察目的及過程

一、考察目的

我國面臨少子女化與高齡化等人口結構變動，以及數位時代來臨，在政府人事管理上須面對人力資源結構不均、專業人才流失及數位轉型等各項問題，均對行政效能與協同合作造成重大挑戰。而澳洲及紐西蘭公共服務面臨人才競爭、數位化挑戰等壓力，亦正在經歷轉型期，為利施政發展，政府引進企業治理精神，並採取相關管理措施應對，包括調整組織、放寬員額限制、培養內部知能及審慎使用 AI (Artificial Intelligence) 新技術等，未來國家公共服務的發展方向，將更為彈性，以從容因應環境、或社會需求的變化。

為瞭解澳、紐兩國在組織審議及調整機制、員額管理、多元人力運用、行政法人組織型態調整方向等運作實務，公部門待遇、福利、退休制度、因應少子女化等相關措施，以及公部門運用新興科技提升人事服務之具體做法、資安人力配置與推動數位治理之經驗等，爰規劃考察澳洲公共服務委員會、澳洲數位轉型局、澳洲網路安全中心、紐西蘭公共服務委員會、紐西蘭數位執行局及紐西蘭國家網路安全中心等機關（構），實地訪查其實務運作概況與成效，並作為我國推動相關制度之參考。

二、考察過程

本次赴澳洲、紐西蘭考察日期為本（113）年 6 月 14 日至 6 月 23 日，考察團領隊由本總處組編人力處張處長翠娟擔任，成員包含本總處組編人力處張專門委員雅惠、邱專員芝綺、給與福利處陳專門委員隆欽、人事資訊處陳科長志豪及行政院綜合業務處張科長英朗等共 6 人。為使考察業務有效達成預期目標，行前先行擬具相關議題及項目，送交拜會機關（構），作為協助蒐集相關資料與連繫拜會之參考；同時亦透過澳洲與紐西蘭政府

網站、網際網路、圖書館及其他各式管道，自行蒐集及撰擬拜訪機構之相關議題及資料，並經多次會議討論及修正，以增加實地拜訪各機關（構）研討時的廣度與深度。

本次考察行程簡要說明如下：

- (一) 6月14日(23:55)由臺灣桃園國際機場啟程飛往澳洲，於澳洲當地時間6月15日(10:35)抵達布里斯本國際機場，並於同日(14:50)由前開機場轉機至坎培拉(16:40)。
- (二) 拜會澳洲生產力委員會(Productivity Commission)，由該委員會司長Rosalyn Bell與研究經理Cameron Eren接待，副司長Jessica Read視訊與會。
- (三) 拜會澳洲民政部服務署(Services Australia)，由myGov與客戶系統部門經理Aaron Wilkins與國際處政策官Lucy Wiles接待。
- (四) 拜會駐澳洲代表處，由徐大使佑典、陳公使慧蓁、郭組長妙英及張秘書灝騰接待。
- (五) 拜會澳洲國家大學(Australia National University)公共政策學院，由該學院主任Janine O' Flynn接待。
- (六) 拜會澳洲金融部(Department of Finance)，由處長Keiran Walters接待。
- (七) 6月19日由澳洲坎培拉國際機場(13:40)至雪梨國際機場轉機(18:40)飛往紐西蘭，於紐西蘭當地時間6月19日(23:55)抵達威靈頓國際機場。
- (八) 與紐西蘭公共服務委員會(Public Service Commission)視訊會議，該會由勞動力部門首席顧問Sarah Borrell、勞動力與僱傭關係部門經理Charlie Busby及系統與機構績效部門經理Rob Anderson等3人與會。

- (九) 拜會駐紐西蘭代表處，由歐大使江安、俞秘書欣嫻及金秘書家琦接待。
- (十) 拜會紐西蘭內政部數位公共服務處 (Digital Public Service team at the Department of Internal Affairs)，由處長 Colin Holden 與政策顧問 Sarah Dickson-Johansen 接待。
- (十一) 拜會紐西蘭威靈頓市政府 (Wellington City Council)，由人事室主任 Carla Flynn 與國際處主任 Tom Yuan 接待。
- (十二) 紐西蘭當地時間 6 月 22 日 (16:50) 由威靈頓國際機場啟程經澳洲布里斯本國際機場轉機返回臺灣，於 6 月 23 日 (05:45) 抵達臺灣桃園國際機場。

本次考察重點原設定為「政府員額運用管理機制」、「契約聘僱關係之公務人員」、「政府多元人力運用機制」、「行政法人制度推動」、「政府組織審議機制」、「國家公務員待遇調整運作機制」、「獎金制度之設計及規劃」、「公務員退休所得調整運作機制及退休人力再運用之措施」、「公務員福利制度設計及規劃」及「數位政府與公共服務數位化推動情形」等 9 項議題，惟適逢澳州政府年度預算審查作業期間與紐西蘭政府裁員及組織調整，多數原規劃拜會機關（構）不克接待本考察團參訪，爰考察議題酌作調整為政府組織暨人力管理、員工待遇與數位政府及公共服務數位化，實地拜訪機關（構）依序為澳洲生產力委員會、澳洲民政部服務署、澳洲國家大學公共政策學院、澳洲金融部、紐西蘭公共服務委員會、紐西蘭內政部數位公共服務處及紐西蘭威靈頓市政府，考察過程簡要說明如下：

(一) 澳洲生產力委員會

由研究經理 Cameron Eren 與副司長 Jessica Read 分別以「澳洲生產力委員會 (Productivity Commission) 介紹」與「政府服務報告 (Report on Government Services)」為主題簡報，再由本考察團成員以 Q&A 方式進行提問。澳洲生產力委員會是澳洲政府的一個獨立研

究和諮詢機構，負責對經濟、社會及環境政策問題進行分析並提出建議，該委員會每年發佈政府服務報告，監測和分析政府服務的公正性、效能及效率表現，並提出具體的提升或改善建議。這些報告為該國政府政策制定提供了重要參考。

（二）澳洲民政部服務署

由 myGov 客戶系統部門經理 Aaron Wilkins 針對「myGov」為主題先行簡報，再由本考察團成員以 Q&A 方式進行提問。「myGov」是一個政府服務的線上平台，可將多種政府服務或需求直接連結至個人的 myGov 帳戶，例如稅收、健保、就業等政府服務，都可以透過 myGov 一站式線上處理個人與政府相關之事務。myGov 使用者能透過單一的登入憑證來使用和管理這些服務，服務流程已相當簡化且便利。該平台還允許使用者查看信件、更新個人資料、提交申請和處理其他與政府相關的事務。

（三）澳洲國家大學公共政策學院

由澳洲國家大學公共政策學院主任 Janine O' Flynn 與本考察團成員與談，以 Q&A 方式進行，有助於對澳洲政府之「政府員額運用管理機制」、「政府多元人力運用機制」、「政府組織審議機制」、「國家公務員待遇調整運作機制」、「獎金制度之設計及規劃」、「公務員福利制度設計及規劃」及「數位政府與公共服務數位化推動情形」等議題瞭解。

（四）澳洲金融部

由金融部處長 Keiran Walters 針對「Digital ID」為主題先行簡報，再由本考察團成員以 Q&A 方式進行提問。「Digital ID」是一種安全的身分驗證系統，個人在線上使用政府服務時可以明確被辨識與驗證其身分，旨在讓澳洲公民和居民能在線上安全地確認身分並使用各

種政府或商業服務。這個系統由澳洲政府開發和管理，該系統的目的是為了提升線上身分驗證的安全性和便利性，同時減少個人身分被盜用和欺詐的風險。

(五) 紐西蘭公共服務委員會

與紐西蘭公共服務委員會視訊會議，該會由勞動力部門首席顧問 Sarah Borrell、勞動力與僱傭關係部門經理 Charlie Busby 及系統與機構績效部門經理 Rob Anderson 等 3 人與會，該委員會主要針對本考察團之考察具體議題逐項回復說明，再由本考察團成員以 Q&A 方式進行提問。

(六) 紐西蘭內政部數位公共服務處

由紐西蘭內政部數位公共服務處處長 Colin Holden 針對「Digitising Government Presentation」為主題先行簡報，再由本考察團成員以 Q&A 方式進行提問。該簡報說明紐西蘭數位化政府的推動情形，包含「公共服務雲端化」、「建立安全可信的數位身分證系統」、「加強數位投資」及「使用人工智慧（AI）優化公共服務」等主題，希望能透過數位化的公共服務，達成「讓紐西蘭更好」、「改善紐西蘭人民與政府的互動體驗」及「提供一個現代、敏捷且適應性強的公共服務」等 3 個目標。

(七) 紐西蘭威靈頓市政府

主要由紐西蘭威靈頓市政府人事室主任 Carla Flynn 與談，分享該市政府之員額運用管理、多元人力運用、公務員待遇調整運作、獎金制度設計、人工智慧（AI）及人事資料運用等概況，再由本考察團成員以 Q&A 方式進行提問。

本次考察期間，承蒙駐澳洲代表處徐大使佑典、陳公使慧綦、郭組長妙英及張秘書灝騰；駐紐西蘭代表處歐大使江安、俞秘書欣嫻及金秘書家

琦等相關長官及同仁鼎力協助及周妥安排，使本次考察活動得以圓滿達成任務，並汲取許多寶貴經驗，藉此並致誠摯謝忱。

貳、澳洲及紐西蘭國情簡介

一、澳洲及紐西蘭總體概況

表 1 澳洲及紐西蘭總體概況

國家	澳洲	紐西蘭
成立時間	1901 年成立聯邦，迄今已 123 年。	1852 年成立，迄今已 172 年。
土地面積	地理面積 769 萬平方公里，是臺灣(3.6 萬平方公里)213 倍，是世界土地面積第六大國家，首都為坎培拉。	26.8 萬平方公里，主要由南北兩大島組成，首都為威靈頓。
宗教	基督教為主要的宗教信仰。	基督教為主要的宗教信仰。
人口	由於 112 年移民人數激增，最新人口數據：113 年 1 月，已達 2,700 萬，移民成為人口成長的主要動力，隨著生育率逐漸下降，預估未來人口成長逐步放緩。	由於新生兒數量的減少和新冠疫情期間移民人數「斷崖式下跌」，依據最新發布人口普查數據：112 年人口為 499.3 萬，近年人口增長趨緩。
種族	澳洲族裔之構成：主要為澳大利亞白人（92%）、亞洲裔（7%），另有：原住民及其他（1%）。	紐西蘭族裔之構成：主要為歐洲裔（74%）、毛利裔（15%），另有：亞洲裔及其他（11%）。
政治	主要政黨有自由黨與工黨，111 年以來，現屆澳洲政府是工黨政府。	主要政黨有國家黨與工黨，自 112 年 11 月以來，現屆紐西蘭政府是國家黨政府。
社會	澳洲在 1970 年代以前實施「白澳政策」，惟自 1970 年代中期以後推動轉變而成為多元文化社會，目前澳洲計有包括原住民與來自全球超過 160 個國家之移民。根據澳洲統計局公布之 2011 年人口普查數據，約有 26% 的澳洲人出生於其他國	紐西蘭自由安定，人民友善。2021 年全球和平指數將紐西蘭列為全球第二安全的國家，僅次於冰島；國際透明 2021 年發布之清廉指數紐西蘭排名全球第一，與丹麥、芬蘭並列；並再度於 2020 年被世界銀行評為全球最易經商國家。

國家	澳洲	紐西蘭
	家，因此文化的多元性已成為澳洲社會的顯著特徵。澳洲人民守法觀念良好，澳洲政府實施優厚社會福利，使得社會秩序穩定。1970 年代以來澳洲移民限制條件放寬厚，亞太及中東移民日益增多，雖然各族裔之文化背景顯有差異，但嚴重衝突事件稀少，整體而言，澳洲社會治安情況良好。	
經濟	澳洲以礦業、農牧業發達，金融、旅遊業亦是澳洲重要產業，主要生產、小麥、水果、葡萄酒、棉花及牛羊肉。	紐西蘭以農牧業、食品業及觀光業為主，主要生產水果、葡萄酒、乳製品及牛羊肉。
特色	在自然景觀、野生動物，澳洲為世界上表現出色之國家之一。	在人口密度適宜、環境清潔生態系活絡、和平指數方面，紐西蘭為世界上表現出色之國家之一。

二、澳洲及紐西蘭國家體制、公共服務願景及行政組織簡介

(一) 國家體制

澳洲及紐西蘭行政體制均採責任內閣制，由國會多數黨黨魁任總理並組閣，內閣雖為政府的最高行政決策機構，負責執行政府政策及提供公共服務，惟仍須對國會負責。

立法機關國會部分，主要職權為審議法案並立法、預算審核、監督政府，並代表民意，反映人民需求和意見。其國會制度及國會議員人數概況整理如下：

1. 澳洲國會設參議院及眾議院，目前聯邦眾議員共 151 人，任期 3 年，依據澳洲各地人口數目訂出選區及應選議席數目。參議院則共有 76 席：參照美國憲政規範，訂定各州不論人口多寡，應具有相同數目之參議

員，由政黨提名人選名單（類似我不分區立委選制），聯邦 6 州每州各有 12 位參議員，任期為 6 年，首都領地坎培拉及北 2 領地各有 2 位參議員，任期 3 年，參院每 3 年改選一半席次。

2. 紐西蘭僅設眾議院，目前共有 123 席，議員民選，任期 3 年。

（二）政府公共服務願景

1. 澳洲：

澳洲政府概述了 2030 年的明確願景—提供人們可信任且簡單、安全和互聯的公共服務。此一願景之關鍵在於強化澳洲公共服務的數據和數位能力，內容包括：

- （1）透過使用數據和數位技術，提高政府的正確性、效率、透明度，並重視問責制。
- （2）增強澳洲公共服務的數據和數位系統，以利決策並提供更好的服務。
- （3）採納包容性和彼此尊重的做法，使所有性別都能有平等機會和充分參與。
- （4）以人民為中心的服務設計和任務導向，滿足社會不斷變化的需求。

為了實現願景，政府正採取以下策略：

- （1）制定執行計畫，採取切實可行的作為，推動並應對新出現的問題。
- （2）促進整個澳洲公共服務的合作，以完備整個政府政策設計和達成人民託付。
- （3）建立共同問責機制和預算激勵措施，以促進合作。
- （4）培養員工建立數據和數位技能。
- （5）堅守誠信，以人為本，並使職涯和能力發展，朝建立模範之方向努力。

澳洲政府藉由前開策略持續精進改革，為值得信賴的公共服務奠

定基礎，以實現政府對新時代的遠大願景。

2. 紐西蘭：

紐西蘭政府的願景是提供先進、整合、值得信賴的公共服務，為紐西蘭及其人民服務。實現此一願景的策略，可以概括為以下方向，以引領公共服務：

- (1)改善公共服務以為人民帶來更美好的生活。公共服務致力於為個人、家庭和社區的生活帶來真正切實的改善—公共服務是圍繞著人民的需求而建立，而非僅係機構職能的組合。
- (2)維持並增強人民對公共服務的信任。紐西蘭人認為公共服務依法行政至關重要。一個符合憲法和道德的制度，將贏得公眾的信任。此信賴關係需要公共服務部門與紐西蘭的社區、文化和傳統（包括民主和憲政傳統）之間建立牢固的聯結，並仰賴高標準的公共服務以維持運作。公務員在與人民的日常互動，必須落實為社區服務的共同精神。

(三) 行政組織

1. 澳洲：

分為三個政府級別，分別是：中央設聯邦政府（federal government），地方則有新南威爾斯州（首府：雪梨）、昆士蘭州（首府：布里斯本）、維多利亞州（首府：墨爾本）、南澳州（首府：阿德雷得）、西澳州（首府：柏斯）、塔斯馬尼亞州（首府：霍巴）等 6 州、及北領地（Northern Territory）、澳洲首都特區（Australian Capital Territory）等 2 個領地政府（state/territory government）。中央政府的行政部門負責一般全國性事務，地方設郡、鎮、市，管理當地內政；其中，各部會設有執行長（Chief Executive，採契約制聘用）綜理職掌事務，率各部門主管（Director，亦採契約制聘用）及一般

公務人員（無國家考試制度，亦採契約制聘用）提供政府公共服務，目前約計 25 萬名公務人員。

2. 紐西蘭：

目前中央政府的行政部門設有 33 個部，負責一般全國性事務，至地方政府則分為 11 個區域政府（專司協調整合區域內發展計畫及共同業務），設立 67 個地方行政機構負責執行；其中，各部會設有執行長（Chief Executive，採契約制聘用）綜理職掌事務，率各部門主管（Director，亦採契約制聘用）及一般公務人員（無國家考試制度，亦採契約制聘用，分為全職及兼職人員）提供政府公共服務，目前約計 6 萬 3,117 名全職公務人員。

3. 綜上，澳、紐兩國政府各部會均設有部門執行長（CEO）制度，其職責為該部會相關管理事項，包含所屬人員之任命、支薪、停止任命、職務分派、財務責任，所有人員必須服從部門執行長合法之指示。

叁、澳洲

一、組織體制及調整機制

(一) 澳洲政府組織體制

1. 基本概況：

澳洲為君主立憲制國家，且為大英國協之一員，其國家元首為英國君主，因君主遠在英國，無法處理澳洲國內事務，爰依據憲法任命總督（Governor-General）作為其在澳洲的代表，並履行國家元首的職能。

又澳洲政府的權力分立係透過聯邦憲法（Commonwealth of Australia Constitution Act）結構確立採立法、行政、司法三權分立，亦即由君主（總督代表）、參議院（Senate）及眾議院（House of Representatives）組成之國會（Parliament）審議制定法律，行政部門負責執行法律及制定政策，並由聯邦高等法院與其他聯邦法院解釋法律及處理法律適用爭議。

另依據澳洲聯邦憲法規定，行政權雖名義上歸屬英國君主，並由總督代為行使職權，惟實際掌權之最高行政首長，係眾議院多數黨領袖擔任之總理（Prime Minister）。又總理下得置部長（Ministers）至多 30 人（包含總理），其中約 20 人係負責管理規模較大或主要部會之高級部長（Senior Ministers），並組成內閣（Cabinet），由總理擔任內閣主席，決定政府重要政策及法律提案，其餘初級部長（Junior Ministers）則負責主要部會內特定政策領域或管理規模較小的部會，部長下並置最多 12 名議會秘書（Parliamentary Secretaries；亦稱為「助理部長」〈Assistant Ministers〉），襄助部長處理政務，又無論部長或議會秘書，均係由總理就國會議員中遴選。

2. 聯邦政府主體介紹：

澳洲「2013年公共治理、績效及課責法」(Public Governance, Performance and Accountability Act 2013) 規範之政府機關包含聯邦實體 (Commonwealth entities) 及聯邦公司 (Commonwealth companies)，其中聯邦實體可區分為法人聯邦實體 (Corporate Commonwealth entities) 及非法人聯邦實體 (Non-corporate Commonwealth entities)，二者主要差異在於法人聯邦實體在法律及財務上獨立於聯邦政府，具獨立之法人人格，得自行簽約或自有財產，如澳洲國家美術館 (National Gallery of Australia)、儲備銀行 (Reserve Bank of Australia) 等，而非法人聯邦實體在法律及財務上係屬聯邦政府之一部分，經費主要來自政府編列預算支應，且相關作為係直接向國會負責，通常為政府機關，如國家血液管理局 (National Blood Authority)、國會事務部 (Department of Parliamentary Services) 等。至聯邦公司則係依據「2001年公司法」(Corporations Act 2001) 所設立，其政府資本通常超過 50%，或由聯邦實體的高級官員、部長或總督任命的董事會管理。

又截至 2024 年 8 月 1 日止，澳洲聯邦實體與公司計有 191 個，包含 74 個法人聯邦實體、101 個非法人聯邦實體及 16 個聯邦公司¹。

3. 職能組合部門：

職能組合部門 (portfolios) 係由一個或多個部、聯邦實體或公司組成，乃部長身為內閣成員之職責範疇，其係依總督簽署之「行政安排令」(Administrative Arrangements Order, AAO) 所劃分並規範業務處理範圍。目前澳洲聯邦政府計將前開 74 個法人聯邦實體、101 個非法人聯邦實體 (含 16 個「部」) 及 16 個聯邦公司，劃分為農業、漁業及林業 (Agriculture, Fisheries and Forestry)、總檢察長

¹資料來源：澳洲金融部網站。擷取自
<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2024-07/Flipchart%201%20August%202024%20-%20FINAL.pdf>

(Attorney-General's)、氣候變遷、能源、環境及水資源 (Climate Change, Energy, the Environment and Water)、國防 (Defence; 含「退伍軍人事務」〈Veterans' Affairs〉)、教育 (Education)、就業及工作環境關係 (Employment and Workplace Relations)、金融 (Finance)、外交事務及貿易 (Foreign Affairs and Trade)、健康及老年照護 (Health and Aged Care)、內政 (Home Affairs)、工業、科學及資源 (Industry, Science and Resources)、基礎建設、運輸、區域發展、通訊和藝術 (Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts)、總理及內閣 (Prime Minister and Cabinet)、社會服務 (Social Services) 及國庫 (Treasury) 等 15 個職能組合部門 (如附錄一)。

每個職能組合部門可能有一位以上的部長或助理部長，如「外交事務及貿易」職能組合部門有外交部長 (Minister for Foreign Affairs)、貿易及觀光部長 (Minister for Trade and Tourism)、國際發展及太平洋部長 (Minister for International Development and the Pacific) 等 3 位部長，及貿易助理部長 (Assistant Minister for Trade)、外交助理部長 (Assistant Minister for Foreign Affairs) 等 2 位助理部長。此外，數個部長或助理部長職務亦可能由同一位議員擔任，如現任參議員 Hon Katy Gallagher 即同時擔任「總理及內閣」職能組合部門內之公共服務部長 (Minister for the Public Service)、婦女部長 (Minister for Women) 及「金融」職能組合部門內之金融部長 (Minister for Finance) 等 3 部長職務，另「內政」職能組合部門內之 4 個部長職務中，其中內政部長 (Minister for Home Affairs)、移民及多元文化事務部長 (Minister for Immigration and Multicultural Affairs) 及網路安全部長 (Minister for Cyber

Security) 等 3 個部長職務，均由議員 Tony Burke 擔任²。

(二) 澳洲政府組織調整機制

1. 透過完整治理評估(governance assessment)決定是否進行組織調整：

為協助總理或內閣決定是否進行組織調整，於提案成立新機關或檢討現有組設業務時，須提供以下完整評估資料，以作為決策參考，並經金融部(Department of Finance)審查確認，總理或內閣同意後，始得進行組織調整(如圖1)：

(1) 初步三階段檢驗(Preliminary three-stage test)：

包括是否合憲、由中央機關辦理之必要性，及得否由既有機關推動執行，以瞭解新設機關之必要性。

(2) 考慮治理因素(Consideration of governance factors)：

現行是否已有相關機關權管有關業務及其辦理情形，例如該機關關係屬合議制或首長制、業務是否屬政府核心職能與涉及公權力行使程度等。

(3) 替代方案(至少 3 個)風險及成本效益分析。

²資料來源：澳洲議會網站。擷取自

https://www.aph.gov.au/about_parliament/parliamentary_departments/parliamentary_library/parliamentary_handbook/current_ministry_list

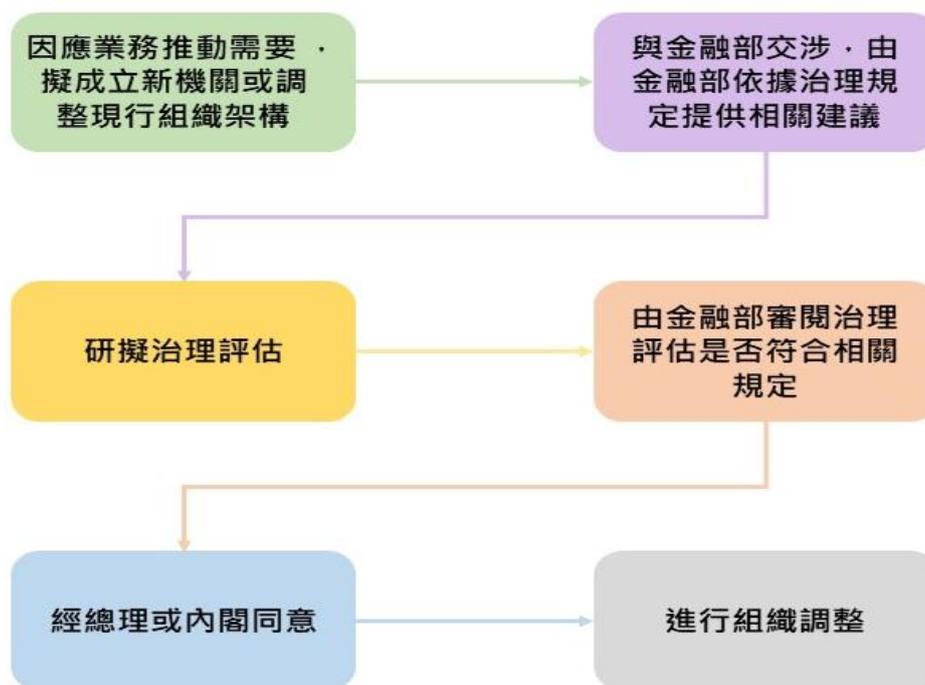


圖 1 澳洲政府組織調整程序³

2. 組織調整之進行：

為辦理組織及業務調整移撥事宜，澳洲公共服務委員會（Australian Public Service Commission, APSC）及金融部（Department of Finance）共同訂定「政府組織調整指南（Machinery of Government changes—A guide for entities）」⁴，就組改時限、各權責機關分工、人力移撥及雇用條件等事項訂有相關規範，摘要說明如下：

（1）組改時限：

總理得指定組織調整完成時間，若無指定，則需於組改生效日（起始日）13 週內，完成相關職掌調整、經費及人員移轉等組織

³資料來源：彙整自澳洲金融部網站，<https://www.finance.gov.au/>

⁴資料來源：澳洲金融部網站。擷取自

<https://www.finance.gov.au/government/managing-commonwealth-resources/machinery-of-government-changes>

調整事宜。

(2) 各權責機關分工：

- A. 總理及內閣部 (PM&C)：向各機關通報總理對組織調整之決定並提供建議。
- B. 澳洲公共服務委員會：決定相關人員是否調任或繼續聘用，並就工作地點安排、薪資等事宜提供建議。
- C. 金融部：就退休金、保險、預算、財產等事宜提供建議。
- D. 澳洲國家檔案館 (NAA)：就各機關間資料檔案移轉機制及原則提供建議。
- E. 律政部 (AGD)：就組織調整過程中所涉及相關法律問題提供建議。
- F. 數位轉型局 (DTA)：就數位資通訊系統移轉提供建議。

(3) 人力移撥及雇用：

無論是定期契約或不定期契約人員，原則均隨同業務移撥新機關，另除移撥人員之薪資，係以移撥前及移撥後適用之薪資較高者給付外，其餘雇用條件則以新機關規定為準。

3. 實務運作機制：

澳洲國家大學 (ANU) 公共政策學院 Janine O'Flynn 教授就澳洲政府組織調整實際運作情形表示，澳洲政府部門多視新部長施政重點或執政黨政見需求，時有機關整併或裁撤等組織調整情事，如自由與國家黨聯盟在位期間不重視氣候變遷，故未設立氣候變遷專責機關，嗣 2022 年工黨政府上任後復設氣候變遷局，並結合能源及環境資源業務區塊，成立氣候變遷、能源、環境及水資源部，另教育部及就業部亦因不同執政團隊推動政務需要，常有整併或分別設立情形。

二、人事制度及澳洲公共服務委員會

澳洲政府因早期殖民背景，文官體系及制度深受英國影響，而近年來，

澳洲政府的公共服務，也正逐步的經歷了一些重要轉型。

談到澳洲的人事制度，就要先介紹澳洲公共服務委員會（Australian Public Service Commission, APSC），澳洲公共服務委員會為澳洲聯邦政府人事行政之最高主管機關，是澳洲聯邦政府依據 1999 年修正通過之「公共服務法」（Public Service Act）所設置的行政機關，其前身為澳洲公共服務暨功績保護委員會（Public Service and Merit Protection Commission, PSMPC），隸屬於總理及內閣小組，其在人事制度變革的推動上，扮演著極重要的角色。茲就該委員會的組織與職掌略述如下：

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

角色定位

澳洲「公共服務法」自 1902 年制訂，1922 年修正之版本中，確立澳洲公務人員任命型態為永業制，並由澳洲公共服務委員會統一負責聯邦政府人員之任命與進用。而該法於 1999 年修正通過後，則是授權各聯邦部會之機關首長，負責各該部會公務人員之遴選進用、實際聘僱、薪資給予及其他勞動條件等人事管理事項，並將公務人員進用改為約聘僱制之型態。是以，澳洲公共服務委員會雖仍保有聯邦最高人事行政主管機關之地位，但其功能和角色已逐漸轉變為制定公務人員聘僱規定與行為準則、受理違法申訴案件、規劃提升高階文官領導能力方案及各機關公務人員教育訓練之指導及顧問等事項。

澳洲公共服務委員會致力於成為公共服務部門重要且值得信賴的合作夥伴－促進公共服務部門現在和未來的高標準問責制、有效性和績效。澳洲公共服務委員會在總理和內閣部內運作，監督公共服務內各部門，負責確保政府的高績效、公正的公共服務。其主要職能包括促進廉正和道德行為，使人才進用框架現代化，以及支持 1999 年「公共服務法」概述的澳洲公共服務部門的勞動力能力。該委員會亦監督

相關課程，以吸引人才進入澳洲公共服務部門，並促進員工的多樣性和包容性。

(二) 澳洲公共服務委員會組織

澳洲公共服務委員會首長為主任委員 (Commissioner)，以其所領導的執行委員會，做為主要的決策機構組成，執行委員會負責向主任委員提供監督策略和協處，其主要職責包括：確定推動業務、營運和政策策略。該委員會在指導澳洲公共服務部門內之相關倡議和政策的方面和有效性方面，發揮極為重要的作用。另該委員會主要成員，還包含 2 位副主任委員 (Deputy Commissioner)，及負責監督誠信、勞動力策略和領導力發展等各相關領域的助理委員 (Assistant Commissioner)。

(三) 澳洲公共服務委員會任務

澳洲公共服務委員會的主要任務，是負責促進公共服務價值觀和提高勞動力能力。其內涵分述如下：

1. 評估政府機關執行及維護公務人員價值的狀況。
2. 評估機關內部系統及程序是否符合公務人員行為規範。
3. 建構並推展公務人員價值及行為規範。
4. 檢視評估公務人力進用政策及方式。
5. 協調與支持公務人員訓練及職涯發展。
6. 提供各機關公共服務事宜諮詢與協助。
7. 其業務職掌包含人事業務之諸多面向，相當繁雜且頗具權力。

總之，該委員會職責主要在於增進與評估澳洲公務體系確能遵守公共服務價值，釐訂公務人員之招募、選任、僱用、行為及績效管理等整體公務人力資源政策，建構高階公務人員選任與僱用標準，並促使澳洲公務體系確能遵守公共服務價值，俾促進整體澳洲公務體系之正向發展。一個運

作良好的公務體系對為大眾創造一個更加繁榮的經濟和社會至關重要，澳洲公共服務委員會主任委員每年須向澳洲國會就「澳洲公共服務體系」(APS, Australian Public Service) 現況提出報告，包括工作環境及組織的調整與變化，以及所面臨的新興議題⁵，以提供現在和未來的人民最好的服務。

三、人力運用及管理

(一) 人力 (Workforce) 之型態與運用

澳洲政府之組織改造，奠定了「澳洲公共服務體系」(APS) 之優質的企業管理運作機制，是目前政府高效率 and 有效執行政府政策的重要關鍵。

1. 澳洲文官體系制度及分類：

依據澳洲政府的公共服務體系(APS)2000年「公共服務分類規則」之分類指引，澳洲文官依層級由高至低區分為三類：高階主管人員 (Senior Executive Service, SES)、行政人員 (Executive Level, EL) 及一般公務人員 (Australian Public Service, APS)。其內涵，整理分述如下：(各類中再做細分等級，各級別數字越大者，層級越高)：

(1) 高階主管人員 (Senior Executive Service, SES)：

負責高層戰略領導和管理。SES 職務根據工作價值和責任，再進一步分為 SES1-3，其中 SES3 為最高級。

SES 是負責高層次的決策和管理，並以高績效的領導能力為基礎，推動組織發展和人才培養。需具備策略思考、個人驅動、有效溝通、建立工作關係及結果導向等能力。其職能包含：

- A. 負責內閣各部的高層次決策諮詢工作、管理及專業職務。
- B. 指揮機關所屬組織單位。
- C. 負責某項或幾項具體方案或計畫之成就事宜。

⁵資料來源：擷取自 Jenny Bloomfield 露珍怡 (2021)，〈建立和維繫卓越的公務體系—澳洲的經驗分享〉，考試院國家人力資源論壇第 12 期。

- D. 監督組織單位目標工作的進度，並定期評估與調整工作內容，以達成工作目標。
- E. 監督所屬人員的工作。
- F. 負責政策決定、政策制定或其他的主管職能。

因此，SES 主要負責高層決策和管理，參與內閣部門的策略性諮詢，需要具備高績效的領導能力，他們一方面負責組織日常事務的管理工作，另一方面也參與高層次的組織發展和人才培養。

(2) 行政人員 (Executive Level, EL):

該級別職務涉及管理、專業或技術專長。EL 分為 2 個級別，以區分工作價值和責任：EL1 和 EL2，其中 EL2 為最高級。其為主管人員，承擔及管理較為複雜的工作相關事項。

(3) 一般公務人員 (Australian Public Service, APS):

該級別職務涉及一系列行政、技術和業務職責。APS 進一步再分為 APS1—6，其中 APS6 為最高級。

APS 涵蓋所有一般公務人員，旨在反映社會多樣性，並透過公平透明的招聘程序吸引各類人才，並由澳洲公共服務委員會負責監督及提升公務體系的效率與誠信，其強調持續學習和多元化，並透過各種培訓機構提升公務員的專業能力，確保能夠有效支持政府和社會需求。

2. 「工作級別標準」(Work Level Standards, WLS) 為每個級別的職務分類，提供了一致性的框架。WLS 描述了每個分類預期的關鍵特徵和功能，包括：

- (1) 工作級別標準 (WLS)。
- (2) 領導和問責。
- (3) 管理多樣性和管理幅度。

- (4) 利益相關者管理。
- (5) 工作環境。
- (6) 獨立和決策。
- (7) 服務交付。
- (8) 項目管理。
- (9) 政策。
- (10) 監管。
- (11) 專業/技術。
- (12) 分類情境情形。

以下是一些說明如何應用 WLS 的場景，各個不同的職務分類，取決於職掌工作執行的最高功能為何：

- (1) APS1-2：

基層入門等級的員工在密切監督下工作，並在有限的決策權下，執行日常行政任務。

- (2) APS3-4：

此級別職務涉及更複雜的行政工作，並承擔一些監督職責，員工應該應用相關規則和指導方針來做出決定。

- (3) APS5-6：

此級別職務工作更具獨立性，須承擔一些監督責任，並應用政策和程序，解決問題及提供建議。

- (4) EL1：

此級別職務涉及團隊或工作項目的管理，須提供專業、權威之建議，引導政策制定，並管理較為複雜的工作相關事項。

- (5) EL2：

此級別職務涉及大型團隊或計畫的高階管理，須負責策略決策，

推動較為重大的政策措施。

澳洲公共服務委員會根據 1999 年「公共服務法」運作，並以所訂定之價值觀和行為準則為指導。它代表澳洲政府提供服務並執行政策、並持續精進，以使澳洲公共服務體系更為現代化，以回應新世紀的各項挑戰及公民的期望。

3. 公共服務人力運用概況

澳洲公共服務體系是澳洲聯邦公務員制度，由 100 多個機構的 25 萬多名員工組成。近年來，澳洲公共服務體系勞動力發生了重大變化，政府專注於恢復能力和解決勞動力挑戰。

以下是澳洲政府公共服務體系最新數據中，有關公共服務的現況整理：

- (1) 使用 2000 年「公共服務分類規則」中定義的分類系統，從 APS1 到 SES3 有 11 個分類，以實現更靈活和協作的工作方式。
- (2) 員工遍布澳洲各地，其中大多數（73.5%）位於坎培拉、雪梨和墨爾本等首府城市，其餘 26.5%分布在區域和偏遠地區。
- (3) 由澳洲公共服務委員會監督，該委員會正持續為促進公共服務價值觀和勞動力能力而努力。
- (4) 勞動力規模近年逐漸增加，APS 規劃在 2024-25 財政年度增加 17,289 人，使員工總數超過 30 萬人。增加的目的，是減少以前外包給承包商運用的人力，政府將相關專案工作改由公務員直接承擔工作。
- (5) 政府人力最近增員情況較具指標性者，包含：澳洲稅務局（Australian Taxation Office）將增加 1,721 名員工，以提高稅收效率和執法；氣候變化、能源，環境業務獲得 961 名員工，以支持政府的可再生能源政策；以及國防部正在增加 7,500 多名員工，以支持核潛艇計畫。

(6) 政府於 2024 年 6 月 11 日獲得同意，推出了 2024 年公共服務修正案，以實施對 1999 年公共服務法的修改，持續為勞動力改革而努力。

4. 企業型政府概念的人事管理

澳洲政府亦考量各部會所需要之專業知能不一，以統一性之國家考試有其侷限，故公務人員之選拔，不須經由國家考試，國家文官並非永業制，而係契約聘僱方式進用，係由澳洲公共服務委員會 (APSC)，訂定公務人員聘僱規定與行為準則等一致性之基本準則，並授權由各政府機關首長，行使人事任用權及薪資給與額度等相關人事權限，除使人事管理較具彈性以外，復因首長掌握人事權，進用的人才較能符合工作能力之需求。

澳洲政府亦導入功績導向的企業型政府概念，以契約關係為基礎，強調的是公務人員的能力和表現，進用及陞遷均與績效相關，因此，公務人員均兢兢業業，並不斷接受培訓發展，培養專業知識技能，以獲取繼續僱用的機會，並進而獲得陞遷、加薪。整體而言，企業型管理有助於提升政府之服務品質，有效增進政府整體施政效能。

5. 人力 (Workforce) 運用之型態

原則上，政府負責政策制定、管理，核心工作項目應由一般公務人員 (Australian Public Service, APS) 完成；並將一些輔助性及服務性職能工作項目，以雇員或承攬人力協助完成工作任務。

(1) 常任人員 (Ongoing):

即職員，此類別為多數，以契約為基礎，契約未定有僱用截止期限，當個人提出辭職或被解聘時即離職。共分為 3 個層級 11 個等級：高級主管人員 (Senior Executive Service, SES) 1-3、行政人員 (Executive Level, EL) 1-2、一般公務人員 (Australian

Public Service, APS) 1-6, 其中以中階人員 APS3-6 至 EL1、2 為多數。

(2) 非常任人員 (Non-ongoing):

即臨時人員，僅聘僱於特定工作期間，或特定工作任務，工作時間隨任務完成而結束。

(3) 散工 (Casual):

指聘僱工作模式不固定之臨時人員。

(4) 委外 (Contractor):

以承攬方式替代人力需求，指政府單位，將部分業務外包給民間單位，由民間單位指派人員，完成承攬契約範圍內的工作項目。

6. 訪視機關人力運用

經本次訪視澳洲國家大學亦表示，如同前述澳洲政府的用人型態，涉及人力資源之分配，因此，各部門會核實依業務需求去運用不同的人力類型，例如：核心工作項目由職員來做，非核心工作項目等則由雇員或散工，或甚至透過承攬人力及委外，來完成各項工作。而人力運用上，實務面係受「預算限制」，因此，各機關會在考慮年度預算規模下，詳實規劃人力運用。

政府的「年度預算」和財務控制由金融部負責，在確保各部門在執行核心工作、非核心工作的同時，均會遵循財政約束和資源分配的原則去思考。財政部門會根據各部門的需求和施政優先事項，分配相應的資源，以確保國家整體財政永續和效率。

綜上，澳洲政府強調在功績制度及隨著外在環境變化下，不斷精益求精，使「澳洲公共服務體系」本服務之精神，為現在和未來的所有公民提供最佳的服務，以迎向未來挑戰。

(二) 員額管理

1. 澳洲中央政府員額管理的特色

澳洲政府對於政府人力的管理，有以下關鍵特徵作為指導：

(1) 靈活的人員配置：

政府根據業務性質，使用不同類型的人力，對員工人數沒有嚴格的上限限制。

(2) 注重勞動力規劃：

各機關制定和實施勞動力計畫，以關注並確定關鍵的技能，是否會有人力短缺之情形。

(3) 重視管理能力發展：

自 2020 年以來，已為 1,000 多名管理人員和領導者提供了勞動力規劃的基礎和技術培訓。

(4) 推動跨領域協作：

各機關應跨越傳統邊界，互相進行協作，並應注意績效指標和職掌業務的服務績效。

(5) 勞動力策略：

訂有勞動力策略，以建立勞動力管理的綜合策略方法，並加強勞動力規劃能力。

2. 近年澳洲中央政府員額管理已更趨彈性

澳洲政府在 2023 年，政府增加進用 10,000 人，2024 年則增加進用 7,000 人，主要原因是：政府組織調整及業務委外的減少。原有公務員員額，於 2024 年開始取消員額數的上限。澳洲政府有其員額審查的原則，主要在確保公共服務提供方面的有效資源分配和問責制。其考量包含：

(1) 效率：評估各機關在人員配置限制範圍內有效提供服務的能力。

(2) 透明度：定期審查和報告，要求加強人員配置和支出方面的問責

制。

(3) 調節性：各機關必須適應不斷變化的需求，包括如突發 COVID-19 大流行等危機期間暫時增加人員配置。

又在審查各該部門的人力是否足夠，除須契合施政業務需要，也會視「年度預算」規模予以評估。因此，如政府確有施政需要，年度預算亦可予以支持，則將允許招聘更多人員。

四、待遇調整制度

澳洲各公部門職員薪資及工作條件之釐定採「去中心化」，並未設置專責機構負責薪資及福利調整，各機關亦無統一之薪資結構，而係授權各機關自行於僱用人員時與其訂定契約，於契約敘明應達成之工作目標、所能獲得之薪資報酬、福利措施等事項。不同部門間的待遇不同，相互也會存在著競爭關係，有時機關也會透過設定較優渥之薪資條件吸引人才，導致人員常常在不同部門間流動。澳洲政府近期有在研議是否啟動相同層級人員待遇差距不要太大的平衡機制，但難度極高，畢竟待遇授權後要收回由中央統一規範，所面臨之挑戰不難想像。

於 6 月 18 日參訪澳洲國家大學公共政策學院時，該學院主任 Janine O' Flynn 教授提及，是日恰巧有一則與公部門高階文官領取高薪相關報導，主要是薪資審裁處 (Remuneration Tribunal) 宣布了加薪，特別的是，澳洲產生了第 1 位年薪超過 100 萬澳元(約 64-67 萬美元)的次長 (Secretary) 級人員—總理和內閣部次長。

澳洲公部門的高層管理者，其薪資係依職責程度與績效表現而有不同，除了機關間薪資待遇差距極大，某些公部門高階文官之薪水超過 100 萬澳元，甚至可能為總理薪水的 2 倍。學院方表示，這些高薪者通常出現在國營企業或政府的高級管理職務中，其涉及重大責任，例如監督關鍵的國家基礎設施，或管理在澳洲具有廣泛影響力之主要部門；根據報導，2023 年

至少有 32 名高級公務員收入超過 100 萬澳元，其中薪酬最高者為國家寬頻網路公司（NBN Co）首席執行官，其年薪超過 260 萬澳元。

有關員工待遇調整，除了高階文官薪資由薪資審裁處調整，一般職員的薪水基本上都回歸由機關內部協調。高階文官薪資的調整由諮詢小組定期、獨立評估，會考慮物價指數、經濟成長率等因素設定調整幅度，一般不會主動公開；基層員工則通常透過工會來爭取調整待遇，若無法達成共識，則交由法院作最後裁決。

五、數位政府與公共服務數位化推動情形

（一）myGov 平台（myGov APP）

myGov 是澳洲政府推出的線上服務平台，旨在提供澳洲公民和居民一個便捷的入口網以使用各種政府服務。該平台整合了多個政府機關的服務，使用者可通過單一帳戶管理使用這些服務。myGov 於 2013 年首次推出，是澳洲政府數位轉型戰略的一環，該國政府希望通過數位化方式提高服務效率、強化施政透明度並改善使用者體驗。

myGov 平台整合了包括澳洲稅務局、人力服務部、健康保險局及兒童保育補貼等多個政府部門的服務。使用者只需建立一個 myGov 帳戶，即可通過單一登錄使用和管理各種政府服務，毋需記住多個不同的帳戶和密碼。myGov 平台另提供一個訊息中心，讓使用者可以查看並管理各式政府服務訊息與收發 email 通知信。

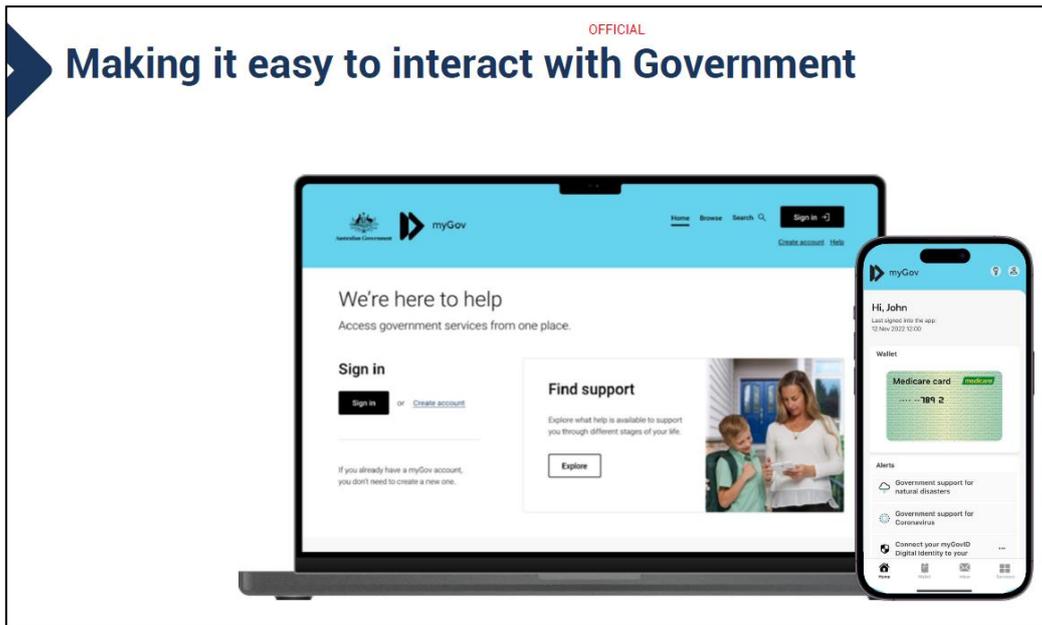


圖 2 myGov 平台與 myGov APP

為了確保帳戶的安全性，myGov 平台採用多因素認證，包括密碼和手機驗證碼。該平台遵循嚴格的隱私保護法規，確保使用者個人信息的安全和保密，簡化澳洲公民使用政府服務的流程，減少繁瑣的手續和時間，並成功整合多個政府部門的服務，提高政府服務的整體效率。澳洲政府刻正不斷優化和升級 myGov 平台的技術架構，以提高系統的穩定性和可擴展性，增加更多政府部門和私營機構的服務，進一步擴展 myGov 的服務範圍和應用，並透過使用者反饋和數據分析，不斷改進平台界面和功能設計，以提供更好的使用體驗。

myGov 平台自推出以來，已經成為數百萬澳洲公民和居民的主要線上政府服務入口。根據統計資料，截至 2023 年 myGov 擁有超過 1,800 萬個註冊使用者，每年處理數億次服務訪問和交易。myGov 作為澳洲政府的重要數位化服務平台，在提升政府服務效率和便利性方面發揮了重要作用。隨著科技的進步和平台的持續改進，myGov 有望成為全球數位政府服務的典範。未來將透過科技升級和服務擴展，持續致力於為

澳洲公民和居民提供更便捷和高效的線上政府服務。



圖 3 myGov 線上服務平台未來規劃

(二) 數位身分證 (myGovID)

隨著數位科技的迅速發展，數位身分證已成為許多國家推動公共服務與數位經濟的重要工具。澳洲的數位身分證旨在提供一種安全與便利的方式來證明個人身分，並促進數位交易的信任與效率。澳洲數位身分證計畫之目標是建立一個統一的數位身分識別系統，讓澳洲公民和居民能夠安全地進行線上交易和訪問各種政府及私人服務。該系統由澳洲服務部、稅務局及金融部共同建置維護，提供一種安全且便捷的方式來線上驗證使用者的身分，許多政府部門採用該系統來驗證使用者身分的真實性，數位身分證系統遵循嚴格的隱私保護規範，使用者的個人資訊僅在獲得其同意的情況下進行使用和共享。

澳洲數位身分系統之運作機制（如圖 4），存在以下角色，說明如下：

1. 倚賴方 (Relying Services)：倚賴身分服務提供者所提供之身分識別與驗證之服務，如澳洲政府的 myGov 平台。
2. 身分服務提供者 (ID Provider)：協助使用者建立與管理數位身分之實

體，如澳洲政府的 myGovID。

3. 屬性服務提供者 (Attribute Provider)：協助使用者核驗與管理使用者屬性之實體，如澳洲稅務局的「關係授權管理平台 (Relationship Authorisation Manager, RAM)」。
4. 身分交換平台 (Accredited Exchange)：在使用者同意之下，以安全、注重隱私的方式在倚賴方、身分服務提供者及屬性服務提供者間傳遞資料的業者。

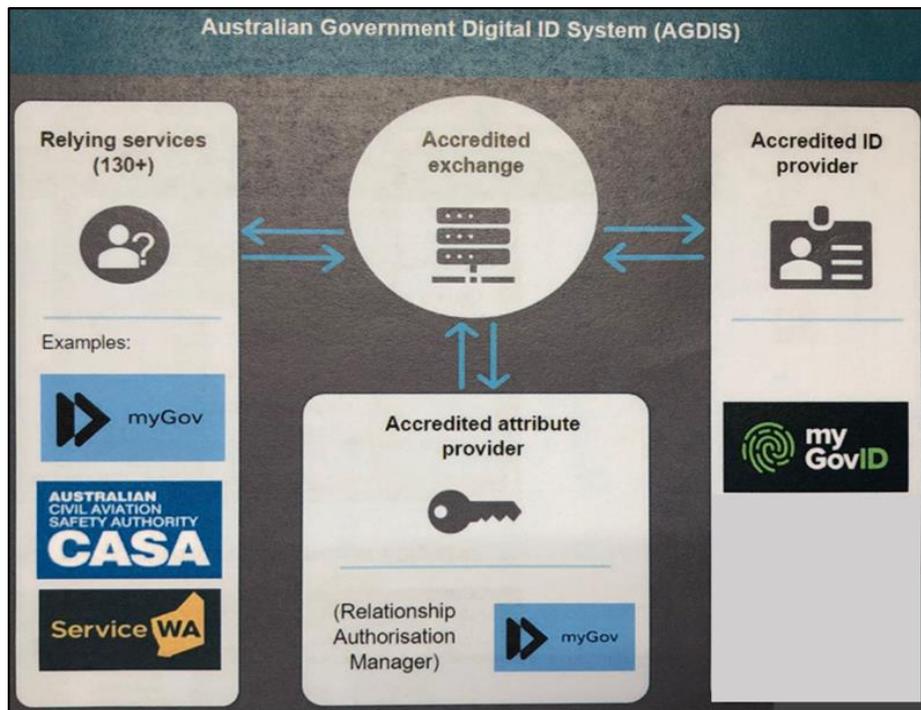


圖 4 澳洲數位身分證系統 (AGDIS)

作為澳洲政府數位身分證系統的一部分，「身分服務提供者」必須獲得認證，以證明其滿足隱私、網路安全、詐欺控制等方面的高標準。經澳洲政府數位身分證系統認證的「身分服務提供者」無法追蹤使用者存取的服務，這是該系統內建的隱私和安全保護措施，確保資料的安全儲存、傳輸及處理。

使用者在訪問或申請服務時，經常需要驗證自己的身分。不同的服務有不同的身分驗證要求。註冊數位身分證時，使用者需要向身分

服務提供者提供其身分文件的詳細資訊。這些提供的詳細資訊會與其發行機構確認，以驗證該文件是真實的並且由該使用者擁有（如駕照詳細資料與相關州或地區紀錄進行核對，護照詳細資料與澳洲外交貿易部核對）。前述詳細資訊經驗證後，使用者的數位身分證將被建立，使用者可以隨時使用自己的數位身分證來存取線上服務（目前僅限政府服務），在使用者同意的情況下，這些線上政府服務可以共享使用者的姓名、出生日期和電子郵件地址。由於使用者已通過數位身分證提供者驗證了身分文件，因此不需再次提供身分文件給所使用的線上政府服務。

欲使用數位身分證的民眾必須先完成個人設定，取得個人專屬 myGovID 數位身分，才能在線上使用政府服務。設定時系統會詢問使用者驗證強度。可以選擇「基本 (Basic)」、「標準 (Standard)」或「強 (Strong)」三種等級，系統會根據使用者所選擇的驗證強度，請其提供所需的身分文件。使用者僅需輸入基本資料並提供電子郵件地址即可完成 myGovID 「基本」等級的驗證強度；若要將驗證強度進一步提升至「標準」等級，使用者至少需要驗證兩個澳洲身分文件（如駕照、出生證明、醫療保險卡或澳洲護照等）；如果要將驗證等級提升至最安全的「強」驗證，除了提供澳洲護照與另一個身分文件外，還需要照片驗證（使用生物辨識技術），即拍攝一張臉部自拍照，系統會將自拍照與澳洲護照上的照片進行匹配，如此即可檢查使用者是否為真實且正確的持證人，身分經驗證後（僅用於一次性檢查），系統會立即刪除該臉部自拍照。

隨著個資外洩和詐欺行為的增加，在線上交易身分驗證時使用生物辨識技術更加重要，此技術為使用者的個人資料提供了更安全的保障。如詐騙者試圖竊取使用者的帳戶存取服務，他們將無法驗證自己

的臉部，因為與使用者身分文件上的照片不符。

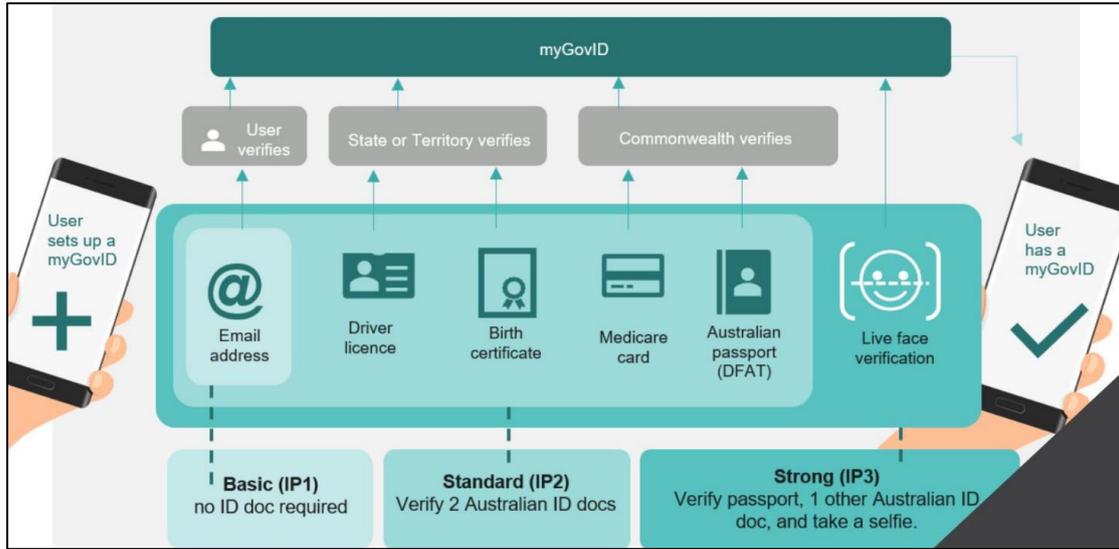


圖 5 澳洲數位身分證 (myGovID) 之驗證強度

表 2 澳洲數位身分證 (myGovID) 之驗證強度

驗證強度	基本(Basic)	標準(Standard)	強(Strong)
使用範圍	允許使用有限度的(limited)政府線上服務	允許使用大部分的(most)政府線上服務	允許使用所有的(all)政府線上服務
應提供之資料	(1)輸入基本資料 (2)電子郵件地址	(1)輸入基本資料 (2)至少兩個身分文件(如澳洲駕照、出生證明、醫療保險卡或澳洲護照)	(1)輸入基本資料 (2)澳洲護照 (3)一個身分文件(如澳洲駕照、出生證明或醫療保險卡) (4)照片驗證(臉部自拍照)

資料來源：本報告自行整理。

除了自然人應用外，myGovID 也可以作為法人身分使用。法人身分的申請須先由事業的主要負責人 (the principal authority of the business) 註冊自己自然人的 myGovID，且身分驗證強度要達「標準」

或「強」，再用該自然人的 myGovID 連結其事業到「關係授權管理平台」。主要負責人完成上述連結後，就可以在前開平台上授權其他人成為事業的代表人，進而該被授權人亦可以其自然人 myGovID 就被授權範圍內代表法人進行相關的身分驗證。

目前 myGovID 已經廣泛應用於澳洲各種政府服務，例如報稅、申請社會福利和健康服務等。此外，私部門也開始採用 myGovID 來驗證使用者身分。澳洲政府將持續優化和擴展該系統，增加更多功能和服務範圍。例如確保系統的穩定性和安全性，以防止駭客攻擊和個資外洩；增強公眾對數位身分證系統的信任，確保使用者了解並信任其隱私和資料的保護措施；促進政府部門和私部門之間的合作，確保數位身分證系統的無縫對接和高效運作。

（三）公部門人工智慧（AI）運用情形

人工智慧（AI）技術在全球範圍內迅速發展，逐漸被各國政府應用於提升公共服務效率、改善服務質量以及促進經濟增長。澳洲政府也積極推動 AI 技術在公共服務中的應用，旨在利用先進技術優化政府營運，增強服務能力，並提升公民的生活質量。澳洲政府體認到 AI 技術在提升行政效率、強化數據分析和改進公共服務方面的潛力。為此制定了全面的 AI 發展戰略和政策框架，旨在促進 AI 技術的研究、發展和應用，並確保其符合國家利益和法律規範。

澳洲政府透過資助科技研究項目和設立研究中心，推動 AI 技術的創新與發展，鼓勵學術界和產業界合作，促進技術轉移和應用；制定政策和法規，鼓勵和支持 AI 技術在各個領域的應用，特別是在公共服務領域，如以下說明：

1. 智慧政府服務

（1）智慧客服系統：導入智慧客服，提供即時的自動化客戶服務，解答

公民問題，提升服務效率和滿意度。

- (2) 資料分析：利用 AI 技術對大量政府數據進行分析，政府在數據分析和決策支持方面的能力得到了顯著提升，公共政策更加科學和精準。

2. 智慧城市與基礎設施

- (1) 智慧交通管理：應用 AI 技術優化交通流量管理，提升公共交通系統的效率和安全性，減少交通擁塞和事故。
- (2) 城市管理與環境保護：利用 AI 技術進行城市基礎設施監測和環境數據分析，改進城市管理和環境保護措施。

澳洲政府在推動 AI 技術應用的同時，確保 AI 技術和基礎設施的持續升級和維護，以應對快速變化的技術環境和不斷增加的應用需求，並加強資料隱私和安全保護措施，防範潛在的網路威脅和個資外洩；另確保 AI 技術的應用符合相關法律法規和倫理標準，處理好 AI 在決策過程中的透明性和責任問題。未來將持續致力於改進和擴展 AI 技術的應用，確保其安全性、便捷性和廣泛應用，從而實現智慧政府的長遠目標，並促進澳洲數位經濟的持續發展。

肆、紐西蘭

一、組織體制及調整機制

(一) 紐西蘭政府組織體制概要

1. 基本概況

紐西蘭與澳洲同為君主立憲制國家，且如同其他大英國協成員，亦奉英國君主為國家元首，並由其依據總理建議，任命總督作為其在紐西蘭的代表行使職權。

紐西蘭政治體制繼受英國西敏制(Westminster model)議會制度，採行政、立法、司法三權分立，由行政部門擬議法案，經立法機關(國會)通過後施行，並由司法機關解釋法律(如圖 2)。另與英國不同的是，紐西蘭國會至 1950 年前原實行兩院制，由君主(總督代表)、立法委員會(Legislative Council，即上議院)及眾議院(即下議院)組成，現行則採單院制，由君主及眾議院組成國會。

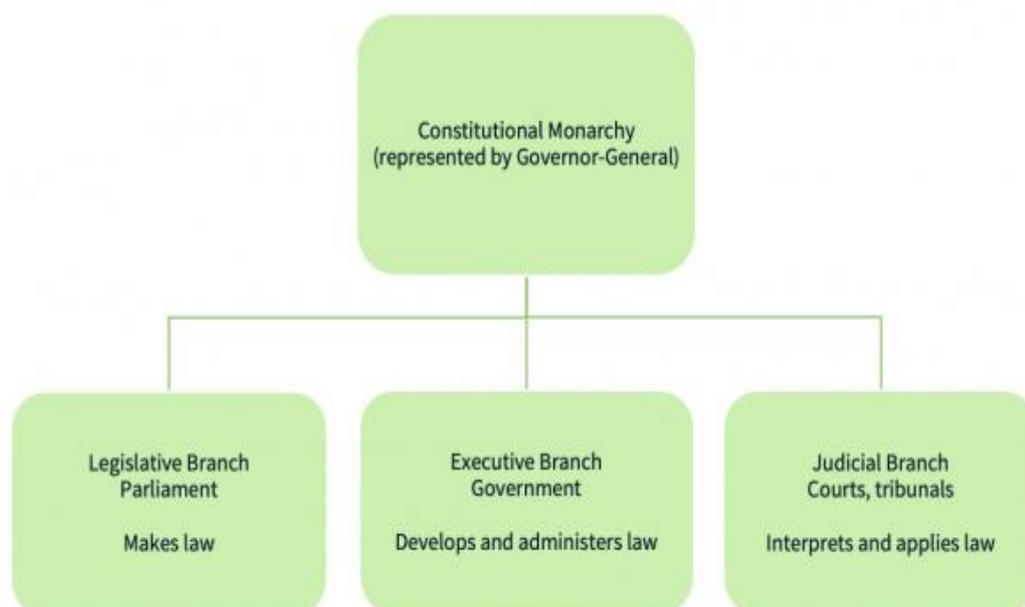


圖 6 紐西蘭政府權力分立情形⁶

⁶資料來源：紐西蘭公共服務委員會網站。擷取自 <https://www.publicservice.govt.nz/system/system-architecture-and-design/how-the-public-sector-is-o>

又紐西蘭行政權之行使可分成總理及部長、行政會議（Executive Council）、內閣及內閣委員會（Cabinet Committees）等三部分，扼述如下：

（1）總理及部長：

總理為最高行政長官，由總督就眾議院掌握多數席次黨派之領袖任命之，並依總理自國會議員中遴薦之人選，任命為各部部長。

（2）行政會議：

行政會議為政府的法定最高行政機構，由總理及各部長組成，又總督雖非該會議成員，惟行政會議係由總督主持，總理及各部長並得藉由上開會議，建議總督簽署法規、人事任命等相關行政命令。

（3）內閣及內閣委員會：

內閣為中央實質最高決策機構，由總理及其擇定之部分部長組成，負責決定政府重大政策。另內閣得就特定領域政策或業務設立內閣委員會（多數為常設性），以針對相關議題或爭議先行進行討論及審查，審議結果並交由內閣作最後決定。又現行紐西蘭設有內閣百日計畫委員會（Cabinet 100-Day Plan Committee）、內閣任命及榮譽委員會（Cabinet Appointments and Honours Committee）、內閣商務委員會（Cabinet Business Committee）、內閣經濟政策委員會（Cabinet Economic Policy Committee）、內閣支出與監管審查委員會（Cabinet Expenditure and Regulatory Review Committee）、內閣外交政策與國家安全委員會（Cabinet Foreign Policy and National Security Committee）、內閣立法委員會

(Cabinet Legislation Committee)、內閣社會成果委員會 (Cabinet Social Outcomes Committee) 及內閣策略委員會 (Cabinet Strategy Committee) 等 9 個內閣委員會。

2. 中央公共服務機關

依「2020 年公共服務法」(Public Service Act 2020) 規定，紐西蘭中央公共服務機關包含部 (departments, 機關名稱未必為「部」)、部屬機關 (departmental agencies)、部際行政委員會 (interdepartmental executive boards) 及跨部門企業 (interdepartmental ventures) 等 4 種組織，其中部屬機關之設立主要係因其業務職掌屬特定專業或具特定目的，如專業服務之提供、監管等。又部屬機關之首長雖亦稱為部長，惟與其上級機關之部長未必為同一人，另無論部或部屬機關，均於部長之下置執行長 (Chief executives)，推動政府政策及執行法定職掌，並就其績效向部長負責。

部際行政委員會則由各相關機關執行長擔任委員，以協調規劃各機關或特定領域之政策、預算 (如圖 3)；至跨部門企業係由各執行長組成董事會並制定營運方針，以協同各機關提供更為便捷之服務。又無論部際行政委員會或跨部門企業，均係藉由相關機關執行長之結合，共同解決跨領域議題之公共服務組織。

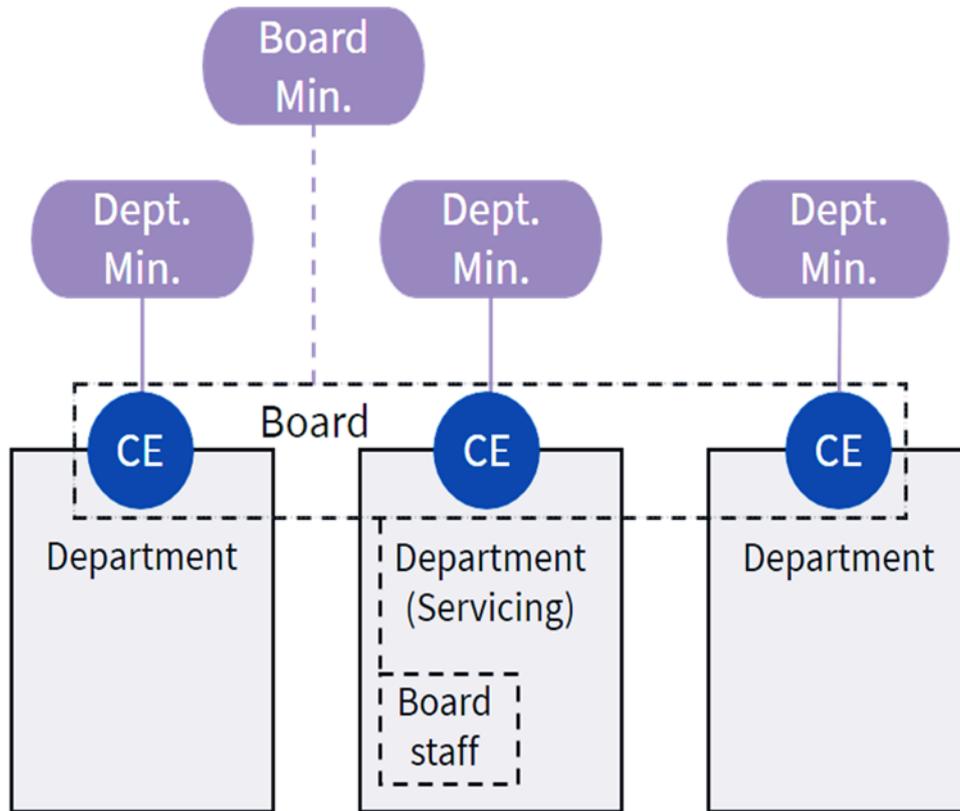


圖 7 部際行政委員會架構⁷

又現行紐西蘭計設有 33 個部、7 個部屬機關（如附錄二）、4 個部際行政委員會（如附錄三），合計 44 個中央公共服務機關，另目前並未設置跨部門企業。

3. 以政策領域劃分部長職責

紐西蘭政府目前將政務劃分為 84 個政策領域（portfolios）⁸，並由總理據以分配部長之職務，又同一機關業務可能劃分為多個政策領域，每個部長亦可能負責多項政策領域業務，以本次參訪拜會之內政部為例，該部業務計區分為內政、部長級服務、地方政府、數位政府、社區及志願服務、賽馬等 6 個政策領域，並由負責上開政策領域之 6

⁷資料來源：紐西蘭公共服務委員會網站。擷取自 <https://www.publicservice.govt.nz/guidance/supplementary-guidance-note-interdepartmental-executive-board>

⁸資料來源：紐西蘭政府政策及部長資訊網。擷取自 <https://www.beehive.govt.nz/portfolios>

位部長督導其業務，其中數位政府部長—Judith Collins KC 議員，其亦身兼總檢察長、國防部長、科學、創新及技術部長、航太部長等政策領域職務⁹。

(二) 紐西蘭政府組織調整機制

紐西蘭政府依施政優先順序及因應政務推動需要，雖可能有新設機關或調整各機關間業務職掌需求，惟實際上是否設置、整併裁撤或進行組織調整，係由財政部門及立法部門依每年預算支出情形及未來所能提供之經費支應程度先行進行討論，並將討論結果交由總理及相關部會首長進行最終決策，換言之，中央行政機關設置數亦係依預算編列情形決定。

二、人事制度

紐西蘭人事制度原係依據 1912 年制定之文官法建立，舉凡薪資及僱用條件、薪資結構、薪資調整幅度，以及公務人員的任命、升遷、獎懲等皆由中央設立之「文官委員會」(the State Services Commission，簡稱 SSC；2020 年後更名為「公共服務委員會」(Public Service Commission，簡稱 PSC))所主管。其所分別對應之 1988 年訂定「政府部門法」(the State Sector Act, 1988)，嗣被「公共服務法」(Public Service Act, 2020) 取代，新法旨在鼓勵政府機構之間的合作，以應對環境複雜而多元的挑戰，該法案還將重點從「國家服務」轉移到「公共服務」，並確定了非政治性公共服務的目的、原則和價值觀。因此，紐西蘭人事制度產生極大之變革，其基本的核心理念是，由中央政府制定全國公務人員的服務準則、規劃高級文官發展方向及提供人事制度政策之標準，使得長久以來，中央集權的人事制度轉變為授權、彈性的人事管理制度。

(一) 公共服務委員會組織定位

⁹資料來源：彙整自本次訪談內容。

公共服務委員會是負責監督和改善國家部門績效的中央公共服務部門，委員會設置公共服務主任委員 1 人，負責領導與各公共服務領導人、機構、各國有部門，溝通並密切合作，履行其責任、提供指導、標準和建議，並進行研究、提供有關公共服務的數據分析見解。

委員會將建立公共服務能力並領導變革過程，以確保公共服務奠基於共同的服務精神、原則和價值觀，並以整合的單一系統為紐西蘭和紐西蘭人民服務。具體來說，他們將透過以下方式領導公共服務部門為紐西蘭服務：

1. 基於施政優先順序，啟動公共服務。
2. 提高效率和整頓財政。
3. 注重能力和績效。

(二) 公共服務委員會職掌

1. 依 1988 年紐西蘭政府所頒布之「政府部門法」，即已界定了文官委員會（後改名為公共服務委員會）之主要職掌如下：
 - (1) 對於部門以及部門之間，有關新成立部門之需求、部門之整併與裁撤、層級權限與功能之協調等事項，隨時進行檢討並提供政策建言。
 - (2) 對部門達成之績效以及執行長之領導成效進行評估與檢討。
 - (3) 依法任命部門執行長並與之商議僱用條件之內容。
 - (4) 培育高級文官人才，包括領導力發展和績效評估等措施，藉以襄助公共服務部門執行長達成績效目標。
 - (5) 公共服務部門公務人員的僱用條件之協商與談判。
 - (6) 提供人事行政之政策與標準，促進人事制度之發展。
 - (7) 提倡、發展、評估公平僱用機會政策（Equal Employment Opportunities, EEO）之執行與落實。

- (8) 對公務人力的訓練與生涯發展提出建議。
- (9) 對公共服務部門之組織、結構及管理系統，提出建言。
- (10) 依內閣總理之指示，對公共服務部門之行政與管理事項適時提出建議。

2. 於 2020 年「公共服務法」的主要原則如下：

- (1) 行政中立：公務員必須在沒有政治偏見的情況下行事。
- (2) 真誠公正的建議：應能向部長提供誠實和坦率的建議。
- (3) 擇優任命：任命應基於資格和適才適所。
- (4) 開放政府：政府行動應具有透明度和問責制。
- (5) 管理：公務員必須積極、主動地管理行政資源，造福後代。

總之，公共服務委員會致力於監督公共服務管理不同方面的各個部門，以促進有效的領導力和勞動力、確保公共服務的道德標準和合法性，以及提供公共服務政策指導；並持續保持行政中立，基於專業提出諮詢議、秉持擇優任命，朝開放政府和公共服務管理原則方向，持續努力。

(三) 1988 年「政府部門法」對文官體制的影響

紐西蘭政府於 1988 年制定頒布「政府部門法」，對該國公務人員人事管理制度進行檢討與變革，該法之特色以及公共服務部門與公務人員間之關係，主要有下列特色：

- 1. 公務人力改以契約方式進行，打破長久以來公務人力一經進用，即終身保障的永業制度。因此，公務人員之僱用、薪資條件之談判與契約之訂定等，均授權由部門主管與公務人員個人簽訂。
- 2. 公共服務部門設立執行長，負責領導與管理該部門達成組織績效目標，並可決定機關內部人員之徵選標準、薪資條件、升遷獎懲等人事管理事項，削弱以往文官委員會所具有之全國人事行政主導權。

3. 執行長、高級文官、抑或是一般公務人員，其選任應以公平、公開、公正之方式訂定應徵者之資格條件及試用期間之標準，並以適當之方式公告周知，以利公開徵才，提供符合資格者參與甄選之資訊管道。
4. 高級文官任期契約一次不得超過 5 年，期滿可以續約，其工作契約（agreement）係由受任命之高級文官與執行長相互協商後簽訂，而高級文官服務年資得以併入公務人員服務年資內。其任命係由執行長與主任委員協商後，提請文官委員會主任委員後任命。
5. 依「政府部門法」，文官委員會得授權執行長與其職員協商聘僱條件與契約內容。

（四）「僱用關係法」對人事管理制度之影響

自 1988 年，政府部門法施行後，紐西蘭人事管理制度產生重大變革，而政府部門與公務人員的契約聘用關係在 1991 年「僱用契約法」（the Employment Contracts Act）頒行之前，適用 1987 年所制訂的「勞工關係法」（the Labour Relations Act），而在 2000 年 10 月「僱用關係法」（the Employment Relationship Act）公布施行後，紐西蘭公私部門聘僱關係的規範便統一適用此一法規，其中，內容包含了契約時效、集體協商、工會地位與功能、僱用糾紛之仲裁與調解等。

（五）現行人事管理

1. 紐西蘭政府公務人員的僱用制度自「僱用關係法」施行後，與民間企業員工相同，自此，以往主導全國公務人事管理制度的文官委員會，其主導權也大幅削弱，僅保有執行長任命之建議權，至於，一般文官與高級文官之人事管理，完全授權各部會機關自行負責，因此，該委員會在人事管理的功能已逐漸轉型為政策諮詢與建議機構，人事管理權限也由中央，授權至公共服務部門執行長。如：甄選、任用、俸給、

考績、陞遷陞等、退休撫卹、保障等，也因此適用於勞工部所訂定的各種法令：

(1) 甄選：

依據 1988 年「政府部門法」及 2000 年「僱用關係法」之規定，紐西蘭公務人員之選任，應本於公平、公正、公開之方式，訂定參加應徵者資格條件及試用期間之標準，公告於政府公報、報紙或網路等媒體，提供符合資格者參與甄選的機關，並規定於試用期間對於公務人員亦應給予合理、公平、公正之待遇。

(2) 任用：

依據「僱用關係法」的規定，政府機關與公務人員之間的契約關係，依其契約訂立的形式區分為個人聘僱契約 (Individual employment contracts) 與集體聘僱契約 (collective employment contracts)，若員工未加入工會而以個人名義與雇主訂立契約，則契約訂定的方式稱為個人聘僱契約；若員工已加入工會組織，契約中，聘僱條件則不得劣於工會組織與雇主間所達成的集體聘僱協議。另政府部會或機關對於所欲進用人員之任期可以「開放契約」(open-term) 或「固定契約」(fixed-term) 的方式進用。「開放契約」人員獲得任用後，約滿後得以續約；但「固定契約」人員的進用上，則受到較大的限制，依「僱用關係法」規定，固定任期契約人力的進用必須符合下列要件之一：

- A. 符合法令規定，如執行長的任期便是依據「僱用關係法」來加以進用。
- B. 其他工作人員留職停薪，以進用固定契約人力的方式來達成工作。
- C. 執行專案任務或其他限定期限內須完成之工作，任務完成後即無

人員存在之必要。

D. 預算編列於一定期限之內，未來經費之來源無法確定。

E. 應付非常態性，如季節性工作量暴增的情形。

2. 公務員的雇用原本係採永業制，後因 2000 年制定之「僱用關係法」實行後採契約制，由用人之政府機關訂定任用條件、工作內容、薪資等，與一般私人企業任用方式相同，績效較差的公務員有可能遭到解雇，解雇後可至其他政府部門或民間申請工作。因此，紐西蘭公務員必須具良好的工作績效、競爭力及人際溝通能力。各部會機關的績效評估，也多以財務為主，重視各部會之成本效益、行政效能及競爭力。

3. 訪視機關實務面看法：

經本次訪視紐西蘭公共服務委員會（PSC）表示，紐西蘭政府有一個非常嚴謹的公務員體系，其引進企業管理治理之精神，為共同推動公平的工作環境而努力，因此，紐西蘭的公務員制度與許多國家有所不同，各部會有其 CEO，CEO 係由中央指派，並會設定其業務推動的績效目標，相關執行之情況，會藉由定期回報之機制，回報相關部長；至於各部會人員的遴聘，則由 CEO 決定僱用條件，據以進用人員，確保擁有高工作能力的人員，目前，大約 60% 的高階公務員是從公務員內部晉升，40% 是外部招聘，公務員也會於公部門、私部門間，互相流動。

三、人力運用及管理

（一）人力（Workforce）之型態與運用

1. 紐西蘭公共服務人力運用概況

紐西蘭沒有州或省政府，只有中央政府與地方政府。目前共有 33 個中央部會、7 個機構，中央部會公務員數約 6 萬名，全國公部門若包含事業機構、學校、醫院等，約 50 萬名，公務員人數佔紐西蘭勞動力人口近 20%。

以下是紐西蘭政府最新數據中，有關公共服務的現況整理：

- (1) 55.5%的公務員位於威靈頓地區以外。他們遍佈紐西蘭的每個地區，其中奧克蘭（20.8%）、坎特伯雷（9.8%）和懷卡托（6.4%）居首。
- (2) 公共服務中最大的職業群體是：第一線檢查員和監管官員（11,257人）以及社會、衛生和教育工作者（10,873人）。
- (3) 與紐西蘭整體勞動年齡人口相比（截至 112 年 6 月的一年分別為 15.1%和 6.7%），毛利人（16.8%）和太平洋人（10.7%）在公共服務勞動力中的比例持續保持在較高水平。
- (4) 84%的公共服務員工表示，他們繼續在公共服務部門工作的原因，是因為他們的工作對社會做出了積極貢獻。
- (5) 80%的紐西蘭人根據個人經驗信任公共服務。根據經合組織的數據，與許多其他國家相比，紐西蘭人對公共機構具有很高的信任度。

2. 企業型政府概念的人事管理

紐西蘭政府考量各部會所需要之專業知能不一，非經由統一性之國家考試，國家文官係契約聘僱方式進用，並非永業制，並由紐西蘭公共服務委員會，訂定公務人員聘僱規定與行為準則等一致性之基本準則，並授權由各政府機關首長，行使人事任用權及薪資給與額度等相關人事權限，除使人事管理較具彈性以外，復因首長掌握人事權，進用的人才較能符合工作能力之需求。

紐西蘭政府導入功績導向的企業型政府概念，落實在人事管理上，即為人員進用係以契約關係為基礎，強調的是公務人員的能力和表現，進用及陞遷均與績效相關，因此，公務人員均兢兢業業，並不斷接受培訓發展，培養專業知識技能，以獲取繼續僱用的機會，進而獲得陞遷、加薪、獲得自我實現。是以，整體而言，紐西蘭政府的人力資源管理，甚至諸如工作表現評核制度、案工作表現訂定薪酬等，均由各

機關於紐西蘭公共服務委員會所訂原則規範下，自行依業務推動需要實施辦理，其企業型管理理念之落實推動，實有助於提升政府之服務品質、有效增進政府整體施政效能。

3. 人力（Workforce）運用之型態

至有關紐西蘭政府人力運用之型態，原則上，其規劃運用方式為：政府負責政策制定、管理等核心職能工作項目，因此，核心工作通常由常任職員來處理，而非核心工作，則可由臨時僱員來處理。這種作法，使政府能夠在需要人力時，靈活調度人力資源，以應對不斷變化的需求，紐西蘭政府雖無統一的公務員考試制度，各機關仍可以根據自身需求進行人員選用和聘用。

另外，紐西蘭政府也會將政府的一些輔助性及服務性職能工作項目，以承攬人力或委外方式協助完成工作任務。所以，綜整紐西蘭政府人力資源運用情形，共有以下人力類型，以資靈活調度：

（1）常任人員（Permanent）：

即職員，此類別為多數，以契約為基礎，契約未定有僱用截止日期，當個人提出辭職或被解聘時即離職。

（2）定期臨時僱員（Fix-term）：

即臨時人員，僅聘僱於特定工作期間，或特定工作任務，工作時間隨任務完成而結束。

（3）散工（Casual）：

指聘僱工作模式不固定之臨時人員。

（4）委外（Contractor）：

以承攬方式替代人力需求，指政府單位，將部分業務外包給民間單位，由民間單位指派人員，完成承攬契約範圍內的工作項目。

4. 訪視機關人力運用

經本次訪視紐西蘭公共服務委員會亦表示，如同前述紐西蘭政府的用人型態，涉及人力資源之分配，因此，會核實依業務需求，去運用不同的人力類型，例如：核心工作項目由職員來做，非核心工作項目等則由雇員或散工，或甚至透過承攬人力及委外，完成各項工作。而人力運用上，實務面係受「預算限制」，因此，各機關會在考慮年度預算規模下，詳實規劃人力運用。

政府的「年度預算」和財務控制由財政部負責，在確保各部門在執行核心工作、非核心工作的同時，均會遵循財政約束和資源分配的原則去思考。財政部門會根據各部門的需求和施政優先事項，分配相應的資源，以確保國家整體財政永續和效率。

（二）員額管理

1. 紐西蘭政府員額管理的特色

- （1）培育高級文官人才，包括領導力發展和績效評估等措施，藉以襄助公共服務部門執行長遠成績效目標。
- （2）紐西蘭依據「僱用關係法」，運用契約性公務人員，公務人員的人事管理制度與我國有所不同。政府部門可依需要靈活聘用契約性公務人員，並依據其才能與績效，給予不同薪資，進用公務員。公務員係以聘僱方式進用，人員於公私部門間流動，通常平均年資為 5 年，並不以長期或終身於公部門服務為常態。
- （3）經訪視紐西蘭公共服務委員會（PSC），有關因應人口結構變化有少子女化趨勢，已規劃工作方式更加簡化、彈性、僱用海外人才、將科技或資訊化運用於工作、或規劃包容性計畫，將資深有經驗者之經驗進行帶領、分享。

2. 紐西蘭政府對員額管理方面，相關預算限制主要體現在以下幾個方面，旨在提高政府資源的使用效率，確保公共資金的合理運用：

- (1) 年度預算控制：各部門需在財政部設定的年度預算範圍內運用人員，執行核心工作、非核心工作，確保不超支。
- (2) 資源分配原則：財政部根據各部門的需求和優先事項，合理分配人力資源。
- (3) 績效評估：核心工作項目、非核心工作項目的預算使用，需接受績效評估，以確保資金用於有效的人力。

3. 訪視機關員額管理

- (1) 經本次訪視紐西蘭公共服務委員會（PSC）亦表示：各部會訂有明確組織職掌，可依組織特性彈性，裁減公務員及調整預算，因此，每年編列預算時，部門主管需自行決定人員編制，當預算縮減時，部門主管會去決定是否裁員，而裁員時，需要進行部門功能之審查，以確保必需執行工作的必要人力，裁員將不影響部門職能之推動。
- (2) 本次本團參訪期間，紐西蘭政府正在進行大規模裁員，目的是為了每年節省 15 億紐元的開支，各政府部門被要求節省高達 7.5% 的資金成本。最新消息顯示，公共服務部門將裁減超過 800 個職位，涉及住房部、統計局和教育部等多個部門、教育部計畫裁減 565 個職位，影響將包括支持殘疾和移民兒童的服務，未來將持續檢討，裁員人數可能還會再增加。至有關中央裁員，是否影響地方政府部分，經本參訪團訪視威靈頓市政府，該府人事單位表示，地方政府非屬中央公共服務管理部門，故有關地方政府的組織和員額管理，具獨立自主空間決定政策發展。

綜上，紐西蘭政府的公務員制度靈活多樣，但也存在一些挑戰，紐西蘭政府在公務人力運用上，強調企業管理經營及成本效益理念，故在有限預算下，相當重視彈性和績效，並依政府推動業務實際之需要，靈活聘僱各類型公務人員，以提升政府機關之績效及行政效率。

四、待遇、退休及福利

(一) 待遇制度

1. 薪資結構

有關紐西蘭公部門員工的薪酬設計，並沒有統一規定的薪酬模型或薪資範圍，政府係將其勞資談判的權力，授予各部會機關之執行長，不論個人或集體薪資及工作條件，均以簽訂契約方式訂定，每個機關（構）有自己的薪酬結構，並與工會共同做出薪酬範圍、薪資調整、津貼發放等決策。

至於執行長之薪資，概可分為基本薪及類似績效獎金性質之加成等 2 部分，由公共服務委員會每年檢視是否達成工作績效，並參酌業務性質、資格條件等因素綜合評估後決定，其中加成部分係針對執行長之特別績效，而非一般管理事務之成果予以評定，最高可達基本薪 50%。又公共服務委員會於評定過程亦會與財政局及有關部門討論。

另已於薪資給與中納入工作表現考量，因此紐西蘭政府未額外發放獎金予員工。

據威靈頓市政府人事室表示，中央政府設有公共服務委員會管理，在人事管理方面往往較會有統一的方案，至地方政府員工之待遇，通常係參考民間企業薪資水準、物價指數、通膨率等指標，並與該府各部門討論後決定，一般而言，待遇是看職位而定，各職位有其待遇區間，大概落在 85%至 115%。另中央政府待遇會比地方政府待遇高，對威靈頓政府而言，因為係中央政府所在地，所以招募員工時需要付出較高的報酬。

值得一提的是，在紐西蘭有幾家主要的薪資資料評估公司專門提供市場薪資調查、報告及薪酬諮詢服務，協助企業和政府進行薪資水平的分析和調整。這些公司通過收集廣泛的市場數據，幫助紐西蘭的

企業和政府部門確保具有競爭力的薪資標準。

2. 待遇調整

紐西蘭公務人員待遇之訂定，應在各公務機關每年所分配之預算額度內容納，而薪酬調整可分為透過集體談判或是工作表現來完成 2 類，前者為整體組織層次，通常由工會介入協商，考量之因素包含機關獲配之預算額度、相當職位、技能於市場之薪資水準；後者為個人層次，調薪係考量工作職責、民間薪資水準及個人績效表現。

雖然政府並未訂定統一的薪資待遇規範，為使機關間差異不致於太大，公共服務委員會可以提供薪資調整的建議及執行指標，確保員工待遇可對齊政府期望，同時如果有被詢問的話，公共服務委員會有理由可以藉機檢視各機關薪資差異及關於平等方面的議題。

另關於薪資調整的週期，中央政府與地方政府相同，於 3 年內至少重行檢視 1 次，沒有固定頻率；機關間同層級人員的待遇可以分開進行，不是同層級的人都一概而論、一起加薪。

(二) 退休制度

紐西蘭過去有一項較為傳統的福利性退休金制度—政府公務員退休金基金 (Government Superannuation Fund, GSF)，為早期公務員提供固定比例的退休金收入。但這一制度在 1992 年已廢止，目前則無公務人員專屬退休制度，公務人員可以加入全紐西蘭人的退休計劃 (Kiwisaver)，一種由政府支持的強制性退休儲蓄制度，涵蓋了包括公務人員在內的大多數僱員。Kiwisaver 的重點為：

1. 強制性儲蓄：員工可以選擇將 3%、4% 或 6% 的工資自動扣除存入 Kiwisaver 退休儲蓄帳戶，並享有僱主提撥 3% 的貢獻。
2. 政府補助：每年政府會根據個人在該年度的貢獻提供相應的補助。
3. 靈活性：員工可以在符合條件時申請提早領取退休金，例如購買首套住

房或面臨經濟困難等情況。

4. 退休金領取年齡：沒有強制退休年齡。一般情況下，員工年滿 65 歲即可開始領取 Kiwisaver 帳戶中的退休金，無論他們是否繼續工作。

紐西蘭還有一項普遍適用的國家養老金（New Zealand Superannuation, NZ Super），所有年滿 65 歲的合法居民都可以申請。這是一種與個人儲蓄無關的固定金額養老金，旨在為所有符合條件的居民提供基本的退休收入保障。

（三）福利制度

紐西蘭公務人員福利制度涵蓋面向廣泛，除了健康保障，亦含培訓，甚至將休假視為福利項目。以下是一些主要的福利內容：

1. 健康與保險福利：大多數公務人員享有由政府提供的健康與保險福利，涵蓋醫療、牙科和眼科保健。有些部門還會為員工提供額外的健康保險計劃，確保員工在職業健康方面得到充分保障。另健康津貼越來越普遍，除了用來支應運動上之花費，疫情過後，在家上班的人，也可以用來購置有益健康的設備，如人體工學椅。
2. 帶薪假期與休假權利：公務人員每年享有至少 4 週的帶薪年假，並有權享受多種帶薪休假，如病假、家庭照護假、產假及陪產假。此外，根據工作年限和特殊情況，某些公務員可能享有更多的假期福利。
3. 彈性工作制：紐西蘭政府鼓勵靈活工作，許多公務部門允許員工根據個人需求選擇彈性工時，甚至遠端工作，這為員工提供了良好的工作與生活平衡。
4. 心理健康支持：公務人員可使用政府提供的員工協助計劃（Employee Assistance Program, EAP），這包括心理健康諮詢服務，幫助員工應對壓力、焦慮等心理問題，保持身心健康。

這些福利體系為紐西蘭公務人員提供了全面的支持，確保他們在工作

中能夠保持良好的健康、穩定的工作環境及職業發展空間。

五、數位政府與公共服務數位化推動情形

(一) 建立安全可信的數位身分證系統

可信的數位身分驗證是有效提供公共和私人數位服務的關鍵基礎，愛紐西蘭政府規劃建立安全可信的數位身分證系統。2023 年 4 月，該國國會通過了「數位身分服務信任框架法」(Digital Identity Services Trust Framework ACT 2023)，為提供安全可信的個人和組織數位身分服務建立了法律框架。該法已於 2024 年 7 月 1 日生效。

數位身分證已成為提升公共服務效率和公民便利性的重要工具。紐西蘭內政部致力於推動數位身分證的發展，旨在提供一種安全、便捷的方式來驗證公民身分，並促進數位交易的信任與效率。

紐西蘭政府認識到數位身分證在現代社會中的重要性，特別是在增強電子化政府和數位經濟方面。該國內政部負責數位身分證計劃的推動和實施，目標是創建一個統一的數位身分識別系統，讓紐西蘭公民和居民能夠安全地進行線上交易和訪問各種政府及私人服務。

RealMe 是由紐西蘭內政部推動的一種數位身分證，允許使用者在網路上證明其身分。該系統與個人資訊和其他認證方式（如生物辨識技術）結合使用，確保身分的真實性和安全性，提供單一登錄功能，使用者可以使用同一帳戶訪問多個政府和私人服務，簡化了線上操作流程。為了確保數位身分的安全性，RealMe 採用多因素認證，包括密碼、生物識別（如指紋或臉部識別）等，並遵循嚴格的隱私保護規範，使用者的個人資訊僅在獲得其明確同意的情況下進行使用和共享。紐西蘭內政部與其他政府部門合作，推動 RealMe 的廣泛應用和普及，目前 RealMe 已被廣泛應用於各種政府服務，如報稅、申請社會福利和健康服務等，並逐步擴展至私部門服務。

RealMe 提高了公共服務的質量和效率，紐西蘭政府未來將持續致力於改進和擴展數位身分證系統，確保其安全性、便捷性和廣泛應用。這將有助於提升紐西蘭電子化政府和數位經濟的發展，並為公民提供更便捷和安全的數位生活方式。

（二）公共服務雲端化

隨著雲端計算技術的迅速發展，政府雲端服務成為提升政府運營效率和服務質量的重要手段。紐西蘭政府早在數年前便開始探索雲端技術的應用，以提升公共部門運作的靈活性和效率。紐西蘭內政部負責協調和推動政府各部門雲端服務的發展，確保其符合國家的資料安全和隱私保護要求。該部推動的政府雲端服務平台，旨在為各政府部門提供統一、安全和高效的雲端基礎設施。另建立管理政府專用的雲端資料中心，提供安全、可擴展的資料存儲和管理服務，並制定嚴格的雲端服務安全框架，確保所有雲端服務符合國家安全標準和隱私法規。

在雲端服務供應商把關方面，紐西蘭政府實施嚴格的雲服務提供商認證和定期查核，以確保雲端服務的可靠性和安全性。紐西蘭內政部並與其他政府部門密切合作，推動雲端服務的整合和應用，確保資料應用的方便性。多個政府部門已經成功部署並運行雲端服務，提高了其運營效率和服務質量。透過雲端技術，政府部門的資料管理和分析能力得到了顯著提升。

透過雲端技術提升了公共部門的營運效率和服務質量，紐西蘭政府未來將持續致力於優化雲端基礎設施、增強資料管理能力，在推動雲端服務的同時，強化資料安全和隱私保護措施，防範潛在的網路威脅，確保政府雲端服務的持續發展和應用。

（三）強化數位投資

隨著數位技術的不斷進步，數位投資成為各國政府推動經濟增長和公共服務現代化的重要手段。數位投資旨在透過數位技術提升政府運營效率，促進創新並支持數位經濟的發展。

紐西蘭政府體認到數位技術對於提升國家競爭力和公民福祉的潛力，該國內政部為主要推動機構，負責制定和實施一系列數位投資計劃和政策，以實現政府服務的數位化轉型和數位基礎設施的現代化，主要包含以下內容：

1. 數位基礎設施投資

- (1) 超高速寬頻網路計劃：擴展全國的超高速寬頻網路，確保各地區和社區都能夠享受到穩定和高速的互聯網服務。
- (2) 5G 網路部署：支持和促進 5G 網路的建設和應用，提升通訊速度和連接性，為未來的數位應用奠定基礎。

2. 數位服務與平台

- (1) 政府線上服務平台：建立並推動統一的線上政府服務平台，使公民和企業能夠通過單一入口訪問各種政府服務，提高便利性和效率。
- (2) 數位身分認證 (RealMe)：提供安全的數位身分認證系統，支持公民和企業進行各種線上交易和服務訪問。

3. 資料管理與分析

- (1) 資料開放：推動政府資料開放和施政透明，促進創新和經濟發展，並提升政府決策的科學性和精準性。
- (2) 資料共享與整合：促進政府各部門之間的資料共享和整合，提高服務的協同效率和效果。

紐西蘭內政部在推動數位投資方面取得了顯著進展，透過數位投資提升了政府運營效率和公共服務質量。未來將持續致力於改進和擴展數位基礎設施、增強資料管理能力和提高服務的便利性和安全性，

從而實現數位政府的長遠目標，並促進紐西蘭數位經濟的持續發展。

(四) 利用 AI 優化公共服務

人工智慧 (AI) 技術的迅速發展正深刻影響著各行各業，政府機構也不例外。紐西蘭致力於推動 AI 技術的應用，旨在提升政府運營效率、改善公共服務質量以及促進數位經濟的發展，主要包含以下內容：

1. 資料分析與預測

(1) 預測分析系統：建立先進的資料分析和預測系統，利用 AI 技術來分析大數據，提供精準的預測和決策支持。

(2) 資料探勘與模式識別：通過 AI 技術挖掘大量政府數據，識別潛在的趨勢和模式，提升政策制定和公共服務的科學性。

2. 智慧客服與自動化流程

(1) AI 智慧客服：推廣智慧客服，為公民提供即時的自動化客服，提升服務效率和滿意度。

(2) 自動化流程：導入 AI 技術實現政府內部流程的自動化，例如文書處理、申請審查與資料核查等作業，減少人工錯誤並提高工作效率。

3. 優化公共服務

(1) 健康與社會服務：利用 AI 技術改進醫療和社會服務的提供方式，例如病患數據分析、個人化健康建議和社會福利分配等。

(2) 交通與城市管理：應用 AI 技術優化交通管理和城市規劃，提升公共交通的效率和城市生活質量。

未來紐西蘭政府將持續提升 AI 技術和基礎設施，應對快速變化的環境和不斷增加的應用需求。在推動 AI 技術應用的同時，強化資料隱私和安全保護措施，防範潛在的網路威脅和個資外洩，確保 AI 技術的應用符合相關法律法規和倫理標準，處理好 AI 在決策過程中的透明性

和責任問題。

伍、考察心得及建議

經由本次考察拜會澳洲與紐西蘭相關機關（構），並於考察過程中收集相關文獻資料，歸納心得及可供我國參考借鏡之處分述如下：

一、人力資源管理特色

就澳洲及紐西蘭的公務人力資源管理總結，其理念及特色，包含：

- （一）強調公務人員實現公共服務價值，並致力發展領導整合系統，建立全體公務人員適用之共同標準與溝通語言，建構完整的訓練體系分工，針對不同層級人員規劃對應之訓練課程，並注重主管人員培訓。
- （二）澳洲公共服務委員會旨在確保澳洲公務體系遵守公共服務價值，因此希望政府機關的高階公務人員，應能體現更高標準之公共服務價值，高階公務人員須在多方壓力下，堅持其實施之各項決策，也須符合倫理考量。
- （三）澳、紐兩國幅員遼闊，實施中央與地方分權制度，分別由澳洲公共服務委員會（APSC）、紐西蘭公共服務委員會（PSC），監督和改善國家部門績效，負責與各公共服務領導人、機構、各國有部門，溝通並密切合作，履行其責任、提供指導、標準和建議，並確定推動業務重點、和制訂政策戰略，持續精進公共服務。
- （四）運用企業型管理模式，以提升公共服務的效率和效能，包含：推動文官體制改革、強化績效責任，減低行政運作成本、注重績效管理，並導入顧客導向理念，推動以顧客為中心的企業型政府，注重服務品質的提升和公務人力的改造。

二、心得及建議

（一）適時檢討調整組織設置及業務職掌

綜觀澳、紐兩國中央政府機關，均配合政務推動需要，即時調整

組織設置及業務分工，如澳洲教育部及就業部配合不同執政黨政見需求，常有整併或分別設立運作情形，又現行紐西蘭社會發展部（Ministry of Social Development）係於 2001 年 10 月 1 日由原社會政策部（Ministry of Social Policy）及原工作與收入部（Department of Work and Income）整併設立¹⁰，另澳洲亦多有採複合式機關名稱及組織設置，如「氣候變遷、能源、環境及水資源部」、「工業、科學及資源部」、「基礎建設、運輸、區域發展、通訊和藝術部」等部。

我國於 99 年推動政府組織改造，規劃將中央二級機關部會數由 37 個精簡為 29 個，嗣為應國內外環境快速變遷及國家重大政策推動需要，雖持續檢討政府組織架構，惟仍多採新設專責機關方式規劃運作，為避免未來各機關職掌分工過於細緻，導致政府組織過於膨脹，並降低橫向協調成本，建議未來可適時參酌澳、紐兩國政府組織設置情形，整併性質、功能相近之機關採複合方式設置，以增進政府運作效能。

（二）落實以預算評估調整人力需求

澳、紐兩國政府在人力運用類型上，原則上，由政府負責政策制定、管理，核心工作項目係由一般公務人員完成；至於輔助性、庶務性及服務性職能工作項目，則以雇員或承攬人力，協助完成工作任務。此部分尚與我國做法相同，能因應不同業務性質，運用不同之人力類型。

然而澳、紐兩國政府在員額人數上之管理，與我國較為不同：兩國並未設置人員上限，而是根據「年度預算」和業務需求進行靈活調整，亦即在預算限額下，評估進用人數，以確保人力資源的有效配置，這種方法不僅能提高政府運作的效率，也能更好地應對不斷變化的公共需求。因此，借鑒於兩國的經驗，在「預算」範圍內，根據實際業

¹⁰資料來源：紐西蘭社會發展部網站。擷取自
<https://web.archive.org/web/20230802091850/https://msd.govt.nz/about-msd-and-our-work/about-msd/history/index.html>

務需求、施政優先順序，進行人力資源的動態調整，亦在員額管理上，提供了一種思考，以提升政府的運作效率和行政服務績效。

(三) 適度增加員工於待遇調整過程之參與度

澳、紐兩國公務人員均採聘僱制，在其待遇調整過程中，工會肩負重要的協商與溝通功能，積極代表各個員工參與各種待遇事項之談判，除促進政府與公務人員間之良善互動，對於待遇事項決策正當性及合理性之提升更有所助益。

我國因制度不同，待遇調整並非公務人員得與政府協商事項，但本總處每年均就經濟成長率、平均每人國民所得、消費者物價指數變動情形、民間企業薪資水準及政府財政狀況等相關因素進行綜合評估後，提請軍公教員工待遇審議委員會審議並向行政院提出政策建議，為擴大公共參與、兼顧多元層面建議，上述待遇審議委員會，成員有軍公教人員主管機關、地方政府代表及外部學者專家，公教同仁如有相關建議可透過主管機關於待遇審議委員會代為表達說明。

又為強化與基層公教人員溝通機制，本總處與教育部 111 年起於年度調薪案提待遇審議委員會審議前，均邀請相關教育團體代表召開座談會進行交流且彙整意見，並進一步於待遇審議委員會中說明，做為委員審議時之參考。未來可於此基礎上，研議適時、適度讓基層團體合宜地參與待遇調整方案的討論，以使待遇決策更能容納現職人員的意見。

(四) 持續精進福利服務措施，營造友善職場環境

由紐西蘭政府的經驗得知，就促使公務人員在機關久任的原因而言，彈性且具人性的福利措施，比起薪資的調整有時更具吸引力，因此，該國在公務人員福利制度設計上涵蓋面向極為廣泛。

而我國近 10 餘年以來，受到政府擲節人事費用、民意機關質疑等

因素的影響，各項金錢給付之經濟性福利措施不斷簡併，現存的經濟性福利也不時面臨挑戰，因此幾乎再無新增經濟性福利措施的可能，也很難再調高現有支給標準。在此情形下，改以服務性措施來充實公務福利制度則成為政策上可行的方向。

為賦予公務福利措施新的定位，本總處思考將福利措施與政府其他公共政策結合，以「整合提供員工福利資訊」、「採使用者付費原則」及「運用公私協力合作機制，善用民間資源」為推動策略，目前規劃築巢優利貸、貼心相貸、闔家安康、長照保險、旅遊平安險及健康 99-全國公教健檢方案等 3 大類型共 6 項公教員工福利服務措施，近年更配合行政院少子女化對策計畫，協同教育部及衛生福利部積極推動公部門設置職場托育設施，希望營造「友善家庭」之職場環境，協助公教員工獲取婚、育及照顧高齡親屬相關資源，以提升工作效能及家庭生活品質。

現下少子女化、高齡化衝擊日漸加劇，廣續營造友善生養環境係政府無法迴避之課題，在資源有限情形之下，應可考量持續精進服務性的福利措施，建構更全面的支持系統，讓公務同仁能夠保持良好的健康、穩定的工作環境及職業發展空間。

(五) 推動數位身分證，提升政府服務效率與便利性

澳、紐兩國的數位政府政策，皆包含推動數位身分證(如 myGovID、RealMe)，數位身分證顯著提升政府服務效率和便利性，我國可借鏡參考以下做法：

1. 政策與法規框架

參考澳、紐兩國的做法，首先需要建立明確的法規框架，確保數位身分證在隱私保護、資料安全及身分驗證等方面都有明確的法律保障，強化民眾對數位身分證的信任感。

2. 強化基礎設施建設

檢視澳、紐兩國在技術基礎設施上的投入，確保數位身分證系統的安全性、穩定性與可擴展性。如強大的資料加密技術與分散式的資料存儲方式，以防止資安問題與個資竊取。

3. 公眾教育與宣導

澳、紐兩國在推廣數位身分證時，進行了大量的公眾教育和宣導活動，提升民眾的數位素養和對新科技的接受度。我國也可以透過宣傳活動，說明數位身分證的優點與用途，消除民眾的疑慮。

4. 跨國合作與經驗交流

我國應積極與澳、紐等國進行合作與經驗交流，學習他們在數位身分證推動的成功經驗，並根據實際情況進行適當調整和創新。

(六) 利用人工智慧 (AI) 優化公共服務

澳、紐兩國皆應用 AI 技術提升政府運作效率和公共服務質量。本總處全球資訊網已於 109 年提供 24 小時不間斷之「智慧客服」服務，有感於 AI 科技的進步，本年陸續規劃開發「WebHR_GPT 生成式 AI 人事法規查詢服務系統」與「WebHR_GPT 生成式 AI 會議摘要功能」等功能，期望能增進人事人員工作效率。我國亦可參考兩國推動 AI 強化公部門服務的做法，說明如下：

1. 政策制定與倫理框架

參考澳、紐兩國的做法，建立全面的政策與倫理框架，確保 AI 在公共服務中的應用符合道德標準，避免偏見與資料濫用，以增強民眾對 AI 應用的信任。

2. 跨部門合作與協調

澳、紐兩國在推動 AI 公共服務中強調跨部門合作，確保各政府部門能夠有效協調，共同整合資源與運用資料。我國也應強化各部門之

間的協作，形成共同的 AI 推動策略，提高公共服務的效率與質量。

3. 強化基礎設施建設

借鏡澳、紐兩國在技術基礎設施上的投入，我國應加強 AI 技術的基礎建設，並提升公務人員的數位能力與 AI 知識，使其能夠有效運用新技術提供更優質的公共服務。

4. 公眾參與與透明度

在 AI 的推動過程中，澳、紐兩國注重公眾參與與透明度，確保決策過程公開透明，並收集公眾的意見以改善 AI 系統。我國也應該積極引導民眾參與，並保持政策執行的透明性，提升政策的接受度與公信力。

陸、參考資料

一、研究報告

- (一) 許傳昌、王秀芬、簡易賜、朱月桂、林欣賢、周儒、王博玄、劉家亨、丁景麟、李兆文 (2023),《集保結算所數位身分驗證現況與應用場景評估》，臺灣集中保管結算所。
- (二) 歐育誠等人 (2003), 行政院人事行政局九十二年人事人員澳、紐考察團考察報告。
- (三) Jenny Bloomfield 露珍怡 (2021),〈建立和維繫卓越的公務體系—澳洲的經驗分享〉, 考試院國家人力資源論壇第 12 期。

二、新聞報紙

The Canberra Times. (2023,May 10). Federal budget 2023: Australian Public Service grows by 10,000 as labour hire conversion gets under way.The Canberra Times.
<https://www.canberratimes.com.au/story/8189383/public-service-to-grow-by-10000-as-labour-hire-workers-conversion-gets-under-way/>

三、網頁資料

- (一) 外交部網站 <https://www.mofa.gov.tw/>
- (二) 澳洲政府名錄網站 <https://www.directory.gov.au/>
- (三) 澳洲議會網站 <https://www.aph.gov.au/>
- (四) 澳洲總理及內閣部網站 <https://www.pmc.gov.au/>
- (五) 澳洲金融部網站 <https://www.finance.gov.au/>
- (六) 澳洲內政部網站 <https://www.homeaffairs.gov.au/>
- (七) 澳洲數位身分證網站 <https://www.digitalidsystem.gov.au/>

- (八) 澳洲薪資審裁處網站 <https://www.remtribunal.gov.au/>
- (九) 紐西蘭議會網站 <https://www.parliament.nz/>
- (十) 紐西蘭總理及內閣部網站 <https://www.dpmc.govt.nz/>
- (十一) 紐西蘭總督辦公室網站 <https://gg.govt.nz/>
- (十二) 紐西蘭公共服務委員會網站 <https://www.publicservice.govt.nz/>
- (十三) 紐西蘭社會發展部網站 <https://www.msd.govt.nz/>
- (十四) 紐西蘭政府政策及部長資訊網 <https://www.beehive.govt.nz/>
- (十五) 紐西蘭數位政府網站 <https://www.digital.govt.nz/digital-government/>

附錄一：澳洲聯邦政府職能組合部門¹¹

農業、漁業和林業 Agriculture, Fisheries and Forestry(9)
農業、漁業和林業部 Department of Agriculture, Fisheries and Forestry
澳洲漁業管理局 Australian Fisheries Management Authority
澳洲農藥及動物用藥管理局 Australian Pesticides and Veterinary Medicines Authority (APVMA)
棉花研究及開發公司 Cotton Research and Development Corporation
漁業研究及開發公司 Fisheries Research and Development Corporation
穀物研究及開發公司 Grains Research and Development Corporation
區域投資公司 Regional Investment Corporation
農村產業研究及發展公司 Rural Industries Research and Development Corporation
澳洲葡萄酒管理局 Wine Australia
檢察總長 Attorney-General' s(18)
律政部 Attorney-General' s Department
行政上訴仲裁庭 Administrative Appeals Tribunal
澳洲刑事犯罪委員會（澳洲刑事情報委員會） Australian Crime Commission (Australian Criminal Intelligence Commission)
澳洲聯邦警察 Australian Federal Police
澳洲金融安全局 Australian Financial Security Authority
澳洲犯罪學研究所 Australian Institute of Criminology
澳洲法律改革委員會 Australian Law Reform Commission
澳洲安全情報組織 Australian Security Intelligence Organisation
澳洲交易報告和分析中心 Australian Transaction Reports and Analysis Centre (AUSTRAC)
澳洲聯邦法院 Federal Court of Australia
澳洲國家反貪腐委員會 National Anti-Corruption Commission
澳洲資訊委員辦公室 Office of the Australian Information Commissioner
澳洲聯邦監察使公署 Office of the Commonwealth Ombudsman
澳洲聯邦刑事檢控專員辦公室 Office of the Director of Public Prosecutions (CDPP)
情報與安全監察主任辦公室 Office of the Inspector-General of Intelligence and Security
國會顧問辦公室 Office of Parliamentary Counsel
特別偵查員辦公室 Office of the Special Investigator
澳洲人權委員會 Australian Human Rights Commission
氣候變遷、能源、環境及水資源 Climate Change, Energy, the Environment and Water(12)

¹¹資料來源：澳洲金融部網站。擷取自

<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2024-07/Flipchart%201%20August%202024%20-%20FINAL.pdf>

氣候變遷、能源、環境及水資源部 Department of Climate Change, Energy, the Environment and Water
氣象局 Bureau of Meteorology
潔淨能源監管局 Clean Energy Regulator
氣候變遷局 Climate Change Authority
大堡礁海洋公園管理局 Great Barrier Reef Marine Park Authority
澳洲海洋科學研究所 Australian Institute of Marine Science
澳洲再生能源署 Australian Renewable Energy Agency
潔淨能源金融公司 Clean Energy Finance Corporation
國家公園署 Director of National Parks
Murray-Darling 盆地管理局 Murray-Darling Basin Authority
雪梨港聯合信託基金 Sydney Harbour Federation Trust
雪山水電有限公司 Snowy Hydro Limited
國防 Defence (含「退伍軍人事務」〈Veterans' Affairs〉) (15)
國防部 Department of Defence
退伍軍人事務部 Department of Veterans' Affairs
澳洲通訊局 Australian Signals Directorate
澳洲潛艇局 Australian Submarine Agency
陸軍及空軍餐飲服務(前線支援服務) Army and Air Force Canteen Service (Frontline Defence Services)
澳洲軍事救濟信託基金 Australian Military Forces Relief Trust Fund
澳洲國防住宅 Defence Housing Australia
澳洲皇家空軍退除役官兵住宅信託基金 Royal Australian Air Force Veterans' Residences Trust Fund
澳洲皇家空軍福利信託基金 Royal Australian Air Force Welfare Trust Fund
澳洲皇家海軍中央食堂管理局 Royal Australian Navy Central Canteens Board
澳洲皇家海軍救濟信託基金 Royal Australian Navy Relief Trust Fund
澳洲戰爭紀念館 Australian War Memorial
軍隊生活福利設施基金公司 AAF (Army Amenities Fund) Company
澳洲戰略政策研究所 Australian Strategic Policy Institute Ltd
澳洲皇家空軍福利文康公司 RAAF (Royal Australian Air Force) Welfare Recreational Company
教育 Education(6)
教育部 Department of Education
澳洲研究委員會 Australian Research Council
高等教育品質標準署 Tertiary Education Quality and Standards Agency
澳洲課程評量和報告局 Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority
澳洲國家大學 Australian National University
澳洲教學與學校領導有限公司 Australian Institute for Teaching and School Leadership Limited
就業及工作環境關係 Employment and Workplace Relations(9)
就業及工作環境關係部 Department of Employment and Workplace Relations

石棉、二氧化矽安全及清除局 Asbestos and Silica Safety and Eradication Agency
澳洲技能品質署（國家職業教育及培訓監管機構） Australian Skills Quality Authority (National Vocational Education and Training Regulator)
平等工作委員會 Fair Work Commission
平等工作調查專員辦公室 Office of the Fair Work Ombudsman
澳洲職業安全署 Safe Work Australia
船員安全、復健及補償局（航海業照護管理局） Seafarers Safety, Rehabilitation and Compensation Authority (Seacare Authority)
採礦業（長期服務離職基金）公司 Coal Mining Industry (Long Service Leave Funding) Corporation
國家職業健康與安全及勞工補償管理局 Comcare
金融 Finance(9)
金融部 Department of Finance
澳洲選舉委員會 Australian Electoral Commission
數位轉型局 Digital Transformation Agency
未來基金管理局 Future Fund Management Agency
議會支出管理獨立機構 Independent Parliamentary Expenses Authority
議會工作環境支援服務 Parliamentary Workplace Support Service
聯邦退休金公司 Commonwealth Superannuation Corporation (CSC)
澳洲潛艇公司 ASC Pty Ltd
澳洲海軍基礎建設公司 Australian Naval Infrastructure Pty Ltd
外交事務及貿易 Foreign Affairs and Trade(6)
外交事務及貿易部 Department of Foreign Affairs and Trade
澳洲國際農業研究中心 Australian Centre for International Agricultural Research (ACIAR)
澳洲機密情報局 Australian Secret Intelligence Service
澳洲貿易投資委員會（澳貿委） Australian Trade and Investment Commission (Austrade)
出口融資及保險公司 Export Finance and Insurance Corporation (EFIC, Export Finance Australia)
澳洲旅遊局 Tourism Australia
健康及老年照護 Health and Aged Care(20)
健康及老年照護部 Department of Health and Aged Care
老年照護品質及安全委員會 Aged Care Quality and Safety Commission
澳洲國家預防保健局 Australian National Preventive Health Agency (ANPHA)
澳洲輻射保護暨核子安全局 Australian Radiation Protection and Nuclear Safety Agency (ARPANSA)
澳洲癌症協會 Cancer Australia
國家血液管理局 National Blood Authority
國家衛生及醫學研究委員會 National Health and Medical Research Council (NHMRC)
國家衛生基金局 National Health Funding Body (NHFB)

國家心理健康委員會 National Mental Health Commission
老年護理監察主任辦公室 Office of the Inspector-General of Aged Care
人體器官及組織管理局 Organ and Tissue Authority
專業服務審查局 Professional Services Review
體育管理局 Sport Integrity Australia
澳洲健康照護安全及品質委員會 Australian Commission on Safety and Quality in Health Care
澳洲數位醫療局 Australian Digital Health Agency
澳洲健康與福利研究院 Australian Institute of Health and Welfare
澳洲體育委員會（澳洲體育研究院） Australian Sports Commission (Australian Institute of Sport)
澳洲紐西蘭食品標準局 Food Standards Australia New Zealand
健康及老年照護定價獨立機構 Independent Health and Aged Care Pricing Authority
澳洲體育基金會 Australian Sports Foundation Limited
內政 Home Affairs(2)
內政部 Department of Home Affairs
國家緊急事務管理署 National Emergency Management Agency
工業、科學及資源 Industry, Science and Resources(7)
工業、科學及資源部 Department of Industry, Science and Resources
澳洲地球科學局 Geoscience Australia
澳洲智慧財產局 IP Australia
澳洲原子核科學與技術組織 Australian Nuclear Science and Technology Organisation
聯邦科學與工業研究組織 Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation
國家海洋石油安全與環境管理局 National Offshore Petroleum Safety and Environmental Management Authority (NOPSEMA)
國家工業重啟基金公司 National Reconstruction Fund Corporation
基礎建設、運輸、區域發展、通訊和藝術 Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts(30)
基礎建設、運輸、區域發展、通訊和藝術部 Department of Infrastructure, Transport, Regional Development, Communications and the Arts
澳洲通信和媒體管理局 Australian Communications and Media Authority (ACMA)
澳洲運輸安全局 Australian Transport Safety Bureau (ATSB)
澳洲國家檔案館 National Archives of Australia
國家首都局 National Capital Authority
澳洲航空服務公司 Airservices Australia
澳洲廣播公司 Australian Broadcasting Corporation
澳洲影視與廣播學院 Australian Film, Television and Radio School
澳洲海事安全局 Australian Maritime Safety Authority
澳洲國家海事博物館 Australian National Maritime Museum

澳洲郵政公司 Australian Postal Corporation
民用航空安全局 Civil Aviation Safety Authority
澳洲創意局 Creative Australia
高速鐵路管理局 High Speed Rail Authority
澳洲基礎建設局 Infrastructure Australia
澳洲國家影音檔案館 National Film and Sound Archive of Australia
澳洲國家美術館 National Gallery of Australia
澳洲國立圖書館 National Library of Australia
澳洲國家博物館 National Museum of Australia
澳洲國家肖像美術館 National Portrait Gallery of Australia
國家交通委員會 National Transport Commission
北澳基礎建設局 Northern Australia Infrastructure Facility
舊國會大廈 Old Parliament House
澳洲影視局 Screen Australia
電視廣播特別服務公司 Special Broadcasting Service Corporation
澳洲鐵路有限公司 Australian Rail Track Corporation Limited
班達農信託 Bundanon Trust
國家複合運輸有限公司 National Intermodal Corporation Limited
澳洲國家寬頻有限公司 NBN Co Limited
西雪梨國際機場有限公司 WSA Co Ltd
總理及內閣 Prime Minister and Cabinet(20)
總理及內閣部 Department of the Prime Minister and Cabinet
澳洲國家審計辦公室 Australian National Audit Office
澳洲公共服務委員會 Australian Public Service Commission
澳洲國家原住民署 National Indigenous Australians Agency
國家情報辦公室 Office of National Intelligence
總督秘書辦公室 Office of the Official Secretary to the Governor-General
職業性別平等署 Workplace Gender Equality Agency
Anindilyakwa 土地委員會 Anindilyakwa Land Council
澳洲原住民和托雷斯海峽島民研究所 Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies
中部土地理事會 Central Land Council
澳洲原住民商業管理局 Indigenous Business Australia
原住民土地及海洋公司 Indigenous Land and Sea Corporation
北部土地理事會 Northern Land Council
北部原住民領地投資公司 Northern Territory Aboriginal Investment Corporation
提維土地理事會 Tiwi Land Council
托雷斯海峽地區管理局 Torres Strait Regional Authority
沉船灣原住民社群理事會 Wreck Bay Aboriginal Community Council
原住民旅舍有限公司 Aboriginal Hostels Limited
澳洲國慶日有限公司 National Australia Day Council Limited
內陸商店有限公司 Outback Stores Pty Ltd

社會服務 Social Services(7)
社會服務部 Department of Social Services
澳洲家庭研究所 Australian Institute of Family Studies (AIFS)
家庭暴力及性暴力委員會 Domestic, Family and Sexual Violence Commission
國家殘疾保險計畫品質及保障委員會 NDIS Quality and Safeguards Commission
澳洲民政服務署 Services Australia
澳洲聽力中心 Australian Hearing Services (Hearing Australia)
國家殘疾保險署 National Disability Insurance Agency
國庫 Treasury(17)
國庫部 Department of the Treasury
澳洲統計局 Australian Bureau of Statistics
澳洲競爭與消費者委員會 Australian Competition and Consumer Commission (ACCC)
澳洲金融管理辦公室 Australian Office of Financial Management (AOFM)
澳洲審慎監理局 Australian Prudential Regulation Authority (APRA)
澳洲證券與投資委員會 Australian Securities and Investments Commission (ASIC)
澳洲稅務局 Australian Taxation Office
聯邦撥款委員會 Commonwealth Grants Commission
稅務監察總局 Inspector-General of Taxation
國家競爭委員會 National Competition Council
澳洲審計與鑒證準則委員會辦公室 Office of the Auditing and Assurance Standards Board (AUASB)
澳洲會計準則委員會辦公室 Office of the Australian Accounting Standards Board (AASB)
生產力委員會 Productivity Commission
澳洲皇家鑄幣廠 Royal Australian Mint
澳洲集團再保險公司 Australian Reinsurance Pool Corporation
澳洲住房局 Housing Australia
澳洲儲備銀行 Reserve Bank of Australia
議會部門 (非職能部門組合) Parliamentary Departments (not a portfolio) (4)
國會事務部 Department of Parliamentary Services
眾議院 Department of the House of Representatives
參議院 Department of the Senate
國會預算辦公室 Parliamentary Budget Office

註：

1. 職能組合部門以白色網底標示，非法人聯邦實體以藍色網底標示，法人聯邦實體以橘色網底標示，聯邦公司以紫色網底標示。
2. 截至 2024 年 8 月 1 日止，澳洲中央政府計有 101 個非法人聯邦實體、74 個法人聯邦實體及 16 個聯邦公司，合計 191 個聯邦實體及公司。

附錄二：紐西蘭「部」及「部屬機關」設置情形¹²

序號	部	部屬機關
1	皇家法務辦公室 (Crown Law Office)	—
2	保護部 (Department of Conservation)	—
3	矯正部 (Department of Corrections)	—
4	內政部 (Department of Internal Affairs)	少數民族社區部 (Ministry for Ethnic Communities)
5	總理及內閣部 (Department of the Prime Minister and Cabinet)	國家應變管理中心 (National Emergency Management Agency)
6	教育審查辦公室 (Education Review Office)	兒童事務監管獨立機構 (Aroturuki Tamariki—Independent Children's Monitor)
7	政府通訊安全局 (Government Communications Security Bureau)	—
8	稅務局 (Inland Revenue Department)	—
9	紐西蘭土地資訊局 (Land Information New Zealand)	—
10	文化資產部 (Ministry for Culture and Heritage)	—
11	太平洋島原住民部 (Ministry for Pacific Peoples)	—
12	初級產業部 (Ministry for Primary Industries)	—
13	法務部 (Ministry for Regulation)	—
14	環境部 (Ministry for the Environment)	—
15	婦女事務部 (Ministry for Women)	—
16	商業、創新暨就業部 (Ministry of Business, Innovation, and Employment)	—

¹²資料來源：紐西蘭議會法律顧問辦公室網站。擷取自
<https://legislation.govt.nz/act/public/2020/0040/latest/LMS207451.html>

序號	部	部屬機關
17	國防部 (Ministry of Defence)	—
18	教育部 (Ministry of Education)	特許學校事務署 (Charter School Agency)
19	外交貿易部 (Ministry of Foreign Affairs and Trade)	—
20	衛生部 (Ministry of Health)	癌症控制署 (Cancer Control Agency)
21	住宅及城市發展部 (Ministry of Housing and Urban Development)	—
22	司法部 (Ministry of Justice)	毛利及皇室關係事務部 (Office for Māori Crown Relations—Te Arawhiti)
23	毛利事務發展部 (Ministry of Māori Development—Te Puni Kōkiri)	—
24	社會發展部 (Ministry of Social Development)	失能者部 (Ministry for Disabled People)
25	交通運輸部 (Ministry of Transport)	—
26	紐西蘭海關署 (New Zealand Customs Service)	—
27	紐西蘭安全情報局 (New Zealand Security Intelligence Service)	—
28	兒童部 (Oranga Tamariki—Ministry for Children)	—
29	公共服務委員會 (Public Service Commission)	—
30	嚴重詐欺辦公室 (Serious Fraud Office)	—
31	社會投資署 (Social Investment Agency)	—
32	紐西蘭統計局 (Statistics New Zealand)	—
33	財政部 (The Treasury)	—

附錄三：紐西蘭「部際行政委員會」設置情形¹³

序號	部際行政委員會	業務涉及權責機關
1	國境執行委員會 (Border Executive Board)	1、商業、創新暨就業部 2、外交貿易部 3、衛生部 4、初級產業部 5、交通運輸部 6、紐西蘭海關署
2	氣候變遷執行長委員會 (Climate Change Chief Executives Board)	1、保護部 2、內政部 3、商業、創新暨就業部 4、環境部 5、外交貿易部 6、住宅及城市發展部 7、初級產業部 8、社會發展部 9、交通運輸部 10、國家應變管理中心 11、財政部
3	數位執行委員會 (Digital Executive Board)	1、內政部 2、政府通訊安全局 3、稅務局 4、公共服務委員會 5、紐西蘭統計局
4	消除家庭暴力及性暴力委員會 (Executive Board for the Elimination of Family Violence and Sexual Violence)	1、矯正部 2、教育部 3、衛生部 4、司法部 5、毛利事務發展部 6、社會發展部 7、紐西蘭警察局

¹³資料來源：紐西蘭議會法律顧問辦公室網站。擷取自
<https://legislation.govt.nz/act/public/2020/0040/latest/LMS207451.html>

序號	部際行政委員會	業務涉及權責機關
		8、兒童部 9、公共服務委員會

附錄四：考察照片



拜會澳洲生產力委員會，與司長 Rosalyn Bell 合影。



拜會澳洲民政部服務署，與 myGov 與客戶系統部門經理 Aaron Wilkins 合影。



拜會駐澳洲代表處，與徐大使佑典合影。



拜會澳洲國家大學公共政策學院，與該學院主任 Janine O' Flynn（右三）等人合影。



拜會澳洲金融部，與處長Keiran Walters（右四）等人合影。



拜會駐紐西蘭代表處，與歐大使江安合影。



拜會紐西蘭威靈頓市政府，與人事室主任 Carla Flynn（左四）等人合影。

附錄五：簡報資料