

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：考察)

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

服務機關：行政院人事行政局

出國人職稱：副局長

姓名：歐育誠等五人

出國地區：澳大利亞、紐西蘭

出國期間：九十二年十一月四日至十一月十三日

報告日期：九十二年十二月三十一日

行政院及所屬各機關出國報告提要 系統識別號

出國報告名稱：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 頁數：100 含附件：是

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

行政院人事行政局/林忠誼/23979298

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

歐育誠/行政院人事行政局/副局長室/副局長/23979298

陳烽堯/行政院人事行政局/企劃處/處長/23979298

林忠誼/行政院人事行政局/企劃處/專員/23979298

李花書/行政院人事行政局/考訓處/專員/23979298

曾惠絹/行政院人事行政局/給與處/科員/23979298

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：九十二年十一月四日至十一月十三日

出國地區：澳大利亞、紐西蘭

報告日期：九十二年十二月三十一日

分類號/目

關鍵詞：行為準則、業務外包、執行長、目標管理、績效管
理

內容摘要：政府改造及行政革新，係現代化政府進行改革的核新潮流，各國政府無不積極學習企業部門之績效管理精神，推動績效管理之人事管理制度，讓政府變得小而能、小而美，更有績效地回應人民對於政府施政效能及效率之期待。我國在近年來亦積極推動人事績效管理制度之改革，舉凡行政法人、業務委外、行政中立、績效考核及績效獎金等重要改革措施，均積極地開展實施，為進一步汲取先進國家之寶貴經驗，行政院人事行政局九十二年度人事人員出國考察，爰選擇推動政府改造著有成效之澳大利亞及紐西蘭二國實地考察，期能蒐集二國之施政經驗及文官制度等相關資料，俾供我國未來人事革新之參考。

目 錄

壹、前言	1
(一) 考察緣起	1
(二) 考察團團員	1
(三) 考察行程	1
(四) 拜會機關及人員	4
貳、澳大利亞	7
一、國情介紹	7
二、政府改革概況	7
(一) 裁併政府部門	7
(二) 政府員額精簡	7
(三) 國營事業民營化	8
(四) 業務委外	8
三、人事制度概況	8
(一) 主管機關組織與職掌	8
(二) 分類、等級及遴選制度	8
(三) 聘僱制度	9
(四) 工作時間	10
(五) 考核與訓練	10
(六) 待遇與退撫制度	11
參、紐西蘭	15
一、國情介紹	15
二、紐西蘭政府改革概況	16

(一) 裁併政府部門	16
(二) 政府員額精簡	16
(三) 國營事業民營化	16
(四) 業務委外	17
三、人事制度概況	17
(一) 主管機關組織與職掌	17
(二) 分類、等級及遴選制度	17
(三) 聘任制度	17
(四) 工作時間	17
(五) 考核與訓練	17
(六) 待遇與退撫制度	18
肆、考察心得及具體建議	23

壹、前言

(一) 考察緣起

政府改造及行政革新，係現代化政府進行改革的核新潮流，各國政府無不積極學習企業部門之績效管理精神，推動績效管理之人事管理制度，讓政府變得小而能、小而美，更有績效地回應人民對於政府施政效能及效率之期待。我國在近年來亦積極推動人事績效管理制度之改革，舉凡行政法人、業務委外、行政中立、績效考核及績效獎金等重要改革措施，均積極地開展實施，為進一步汲取先進國家之寶貴經驗，行政院人事行政局九十二年度人事人員出國考察，爰選擇推動政府改造著有成效之澳大利亞及紐西蘭二國實地考察，期能蒐集二國之施政經驗及文官制度等相關資料，俾供我國未來人事革新之參考。

(二) 考察團團員

本團由本局歐副局長育誠率團，成員包括本局企劃處陳處長烽堯、林專員忠誼、考訓處李專員花書、給與處曾科員惠絹。

(三) 考察行程

十一月三日（星期一）

22：05 自桃園中正機場搭乘長榮航空 BR 311 班機赴雪梨
機上過夜

十一月四日（星期二）

10：25 抵達澳大利亞雪梨
12：00 與駐雪梨辦事處同仁餐敘
14：00 參訪雪梨市政建設
夜宿雪梨 Carlton Crest Hotel

十一月五日（星期三）

10：00 拜會澳大利亞新南威爾斯州州政府
14：00 參訪雪梨市政建設
20：50 自雪梨搭乘澳航 QF 807 班機赴坎培拉
21：45 抵達坎培拉
夜宿坎培拉 The Rydges Hotel

十一月六日（星期四）

10：00 拜會駐澳大利亞代表處
14：00 參訪坎培拉市政建設
夜宿坎培拉 The Rydges Hotel

十一月七日（星期五）

10:00 拜會澳大利亞公共服務委員會
14:00 參訪坎培拉市政建設
19:10 自坎培拉搭乘澳航 QF483 班機赴墨爾本
20:15 抵達墨爾本
夜宿墨爾本 St. Kilda Park View Hotel

十一月八日（星期六）

10：00 拜會駐墨爾本辦事處

14：00 參訪墨爾本市政建設

18：30 自墨爾本搭乘澳航 QF195 班機赴紐西蘭基督城

23：45 抵達基督城

夜宿基督城 The Chateau on the Park

十一月九日（星期日）

09：30 參訪基督城市政建設

17：30 自基督城搭乘紐航 NZ462 班機赴威靈頓

18：15 抵達威靈頓

夜宿威靈頓 Wellington Club

十一月十日（星期一）

09：00 與紐西蘭國家文官委員會人員會談

14：00 參訪威靈頓市政建設

夜宿威靈頓 Wellington Club

十一月十一日（星期二）

10：00 與紐西蘭國家文官委員會會談

14：00 參訪威靈頓市政建設

18：30 自威靈頓搭乘紐航 NZ474 班機赴奧克蘭

19：30 抵達奧克蘭

夜宿奧克蘭 Crowne Plaza Hotel

十一月十二日（星期三）

10：00 拜會駐奧克蘭辦事處

14：00 參訪奧克蘭市政建設

夜宿奧克蘭 Crowne Plaza Hotel

十一月十三日（星期四）

07：45 自奧克蘭搭乘澳航 QF026 班機赴布利斯班

08：10 抵達布利斯班

10：25 自布利斯班搭乘長榮 BR316 班機返台

17：10 抵達桃園中正機場

(四) 拜會機關及人員

本團拜會澳大利亞公共服務委員會、國會下議院、新南威爾斯州州政府及紐西蘭文官委員會等機關，並與下列人士會面：

澳大利亞公共服務委員會（Australian Public Service Commission）

Lynne Tacy, Acting Public Service Commissioner

Susan Hanson, Director, Leadership Strategy Leadership, Learning and Development Group

Karin Fisher, Director, Values and Conduct Organisational Performance and Values Group

Peter Miller, Acting Group Manager, Policy and Employment Group

澳大利亞下議院（House of Representatives）

Jon Forest（國家黨黨鞭）

Janice Crosio（工黨黨鞭）

新南威爾斯州州政府（New South Wales State Government）

Dr. Col Gellatly, Director-General New South Wales Premier's

Department

Frank Constable, Director, Workforce Capability, Public Employment Office

Kathryn Freytag, Director, Employee Relations and Workforce Planning Services, Public Employment Office

Judith Withers, Principal Project Manager, Public Employee Office

紐西蘭國家文官委員會 (State Services Commission)

Jay Lamburn, Executive Director, Public Sector Training Organization

Jeanette Schollum, Team Manager, Strategic Development Branch

Tanya Howlett, Senior Adviser, Strategic Development Branch

Janine Harvey, Senior Adviser, Strategic Development Branch

Malcolm Macaskill, Senior Adviser, Strategic Development Branch

Georgina Muir, Senior Adviser, Deputy Commissioner Team

本團於澳大利亞、紐西蘭考察期惠蒙駐澳大利亞台北經濟文化代表處、駐紐西蘭台北經濟文化代表處、駐雪梨台北經濟文化辦事處、駐墨爾本台北經濟文化辦事處、駐奧克蘭台北經濟文化辦事處駐外人員及基督城僑界協助安排照料，特別感謝以下人士：

駐澳大利亞台北經濟文化代表處楊代表進添、史組長亞平、謝組長文發、邴秘書兆魯

駐雪梨台北經濟文化辦事處林處長錦蓮、林秘書晨富

雪梨華僑文教服務中心張主任玉枝

駐墨爾本台北經濟文化辦事處梁處長英斌、程副處長豫台、歐秘書德馥

紐西蘭華興協會蔡理事長順欽、張醫師少農

駐紐西蘭台北經濟文化代表處石代表定、童組長本中、鄧秘書松棠、黃秘書巧敏

駐奧克蘭台北經濟文化辦事處劉處長融和、王組長雯華

貳、澳大利亞

一、國情介紹

澳大利亞位於南太平洋，西鄰印度洋，包含澳洲大陸及南部的塔斯馬尼亞島，總面積 770 萬平方公里，人口 1,830 萬，主要是英裔、愛爾蘭裔、其次是德裔、義大利裔、華裔及希臘裔，氣候屬溫帶海洋性氣候，季節變化與北半球相反。官方語言為英語。首都為坎培拉，主要宗教為基督教。

澳大利亞是由六大州及二個特別行政區組成之聯邦國家，屬大英國協之一員，以英國女皇為元首，實際政務由女王所任命之聯邦總督代理。政府組織分為聯邦政府、州政府及地方政府三個等級，各有其管轄領域。

二、政府改革概況

(一) 裁併政府部門

一九八〇年澳大利亞政府受英美等先進國家推動公共服務部門簡併等行政改革運動之領導，為減少原有官僚體制下公共行政事務程序及層級節制導致財政缺口擴大與行政組織僵化，開始進行一連串政府改造及組織改造，自一九八七年七月起等推動聯邦部會與

內閣改組，將原有二十八個公共服務部門簡併為十七個，公務人員之員額則由之十八萬人，精簡至十五萬人以下。

(二) 政府員額精簡

澳大利亞公務人員依一九九九年公布之公共服務法規定係指受僱於中央部會及地方政府公共服務部門之職員，依公共服務暨功績保障委員會於二〇〇一年十月十九日根據公共服務法第四十四條規定提出對國會之年度報告，顯示該國公共服務部門自一九八五年起至二〇〇一年間共計精簡約六萬名公務人員。

(三) 國營事業民營化

澳大利亞政府於一九九七年將電信服務事業機構移轉民營化後，為因應電信市場自由競爭機制，在電信工業出現更多競爭者提供低廉的費率與創新服務品質下，各電信業者改比更具競爭力之就業服務機會爭取更多人才投入服務，以提升企業競爭實力。

(四) 業務委外

澳大利亞政府將原由政府提供之公共服務業簡併公共服務部門，公共服務業務委由私人企業經營管理，惟為維持服務品質，爰建立市場監測機制以落實管理效力，並賦予委外業務承包企業責任制。

三、人事制度概況

(一) 主管機關組織及職掌

澳洲人事行政最高主管機關為「澳大利亞公共服務委員會」(Australian Public Service Commission)，該委員會之主要任務及職掌依一九九九年公共服務法規定為：

1. 促進公共服務價值 (APS) 及行為準則 (Code of

Conduct) 及評估各部會制度及績效。

2. 發展、增進、檢視及評估公共服務用人政策與執行。
3. 促進公共服務人事管理之持續改革。
4. 協調並支持公共服務訓練及生涯發展。
5. 加強公共服務領導。
6. 基於部會要求，就公共服務事項提供建議及協助。
7. 基於功績保護主任委員之行動，提供外部檢視。
8. 增進高階執行長用人事項。

(二) 分類、等級及遴選制度

依公共服務法第二十三條規定，公共服務主任委員得在政府公報公布有關公務人員職等分類規則，以提供各機關任用公務人員分級之準據。有關其公務人員分級，由常務次長以下共分為十等級（詳如下表）：

Australian Public Service Staffing Structure

Secretary (常務次長)
Senior Executive Service Band 3
Senior Executive Service Band 2
Senior Executive Service Band 1
Executive Level 1&2
APS 6
APS 5
APS 4
APS 3
APS 2
APS 1

(三) 聘僱制度

澳洲對於公務人員之遴選及僱用依公共服務法授權規定，係由各機關首長依個別職務業務上所需知能與資格條件，將擬參加職務應徵者及所需具備資格條件等，公告於政府公報等，再以面談或簡單測驗進行甄選，惟通過甄選者尚須接受十二個月嚴格訓練發展計畫之考驗，始得取得正式僱用契約。「澳大利亞公共服務委員會」(APSC)之主任委員，得在未取得任何人之同意前，以書面指示將各機關內過多之公務人員調職至另一機關。公共服務法第二十八條規定，各機關得在給予報酬或無報酬之情形下，各機關首長得隨時以書面通知終止機關內公務人員之任用。另公共服務法亦明訂公務人員於公共服務部門之任職期間，職務應予保障之相關規定。

(四) 工作時間 (國定國定紀念日或民俗節日政府機關放假情形)

澳洲一星期工作五天，每週平均工時三十五至四十小時，一年除了國定假日以外，另有年假約四個禮拜，外加病假，資深服務假等，平均退休年齡為六十至六十五歲。

(五) 考核及訓練

1. 考核制度

(1) 公務人員績效考評 (例如考績、考核) 之相關規定及實際執行情形

澳洲考績制度係遵守功績制度原則，考核重點區分個人工作績效為表現傑出、表現勝任、表現不佳及表現太差四級並給與不同之獎懲及回饋。考核程序由主管和屬員於考績年度開始訂定工作計畫或績效協議，配合組織目標設定訂定個

人工作目標，並納入僱用契約之中。平時考核作為年終考核之依據，依據共同訂定之工作計畫考核，正式之考核紀錄須經主管及屬員雙方簽字。

(2) 公務人員獎懲、保障之相關規定及實際執行情形

年終考核予以獎懲，考核結果不佳者，經由輔導後仍無改善者，可能予以調職、降級，不再續約或免職。

高級行政職對考績結果有異議時，可向州長辦公室之高級行政職冤屈仲裁人提出申訴，其他部門亦有類似制度來受理考績之申訴。

2. 訓練制度

訓練機構之種類、經營模式、經費來源及規劃辦理公務人員訓練情形。

澳大利亞非常重視公務人員之培訓制度，結合民間及各大學人力資源，或由各機關人力資源發展部門利用適當場地辦理人員培訓工作。「公共服務暨功績保障委員會」則設有發展暨訓練小組統籌規劃完整訓練計畫課程，提供各機關自行選擇：包括高級文官發展訓練計畫、高級女性主管管理計畫、聰明閱讀技能訓練等。

(六) 待遇及退撫制度

1. 待遇制度

(1) 薪資結構

依公共服務法之精神，各公共服務部門職員之薪資及工作條件，係授權由各機關自行辦理，於僱用人員時，均與其訂定契約，敘明人員於契約期限內所應達成之工作目標、所能獲得之薪資報酬等事項。是以，各機關並無統一之薪資結構。

於十一月五日參訪新南威爾斯州政府當天，當地雪梨早報（The Sydney Morning Herald）恰巧以探討公、私部門高薪階級為專題報導，據統計澳洲前一百五十大公司高層管理者平均年薪為二百二十七萬澳幣（約相當新台幣四千八百萬元），公共服務部門中足以與之一較者為澳洲郵政總經理年薪一百八十九萬澳幣（約相當新台幣三千九百萬元），在新南威爾斯州公共服務機構中，能源管理主任年薪約五十四萬澳幣（約相當新台幣一千一百一十三萬元），雪梨供水公司管理主任年薪約四十四萬澳幣（約相當新台幣九百二十四萬元），而這都比澳洲首相霍華德年薪二十六萬七千多澳元（約新台幣五百四十六萬元）要來得高。（如附錄六）

(2) 待遇調整之程序與考量因素

有關職員加薪等待遇調整問題，各部門必須評估職員之生產力並於單位預算內支應。據澳洲公共服務委員會人員表示，近幾年來，一般而言公務人員加薪幅度係較民間企業加薪幅度為高。

另據新南威爾斯州政府人員表示，該府係依其財政、經濟狀況、物價指數等設定調薪幅度，從一九九九年至二〇〇三年總計調增十六%，二〇〇四年及二〇〇五年並擬各調增三%，惟部分工會團體已提出大幅加薪要求，如教師工會要求應調增二十五%、護理工會要求應調增十五%，該府目前正與工會協商中，若無法達成共識，將提交法院作最後裁決。

(3) 績效獎金制度

所有公共服務部門都以某種方式將個人績效與薪資結合，兩種最普遍的方式為：一、績效晉薪 (performance-linked advancement)：若達到符合要求或更高的績效，以漸進方式 (薪點晉升或相當比例) 增加底薪。二、績效獎金 (performance-linked bonus)：對於達到超過滿意之績效表現給予一次獎金。據澳洲公共服務委員會人員表示，於聯邦政府層級，大約八十八%之資深文官都會獲得績效獎金，又金額約佔其薪資之五·五%至七·五%。

另據新南威爾斯州州政府人員表示，因實施績效獎金後發現客觀績效評估不易，造成內部管理問題，此外民眾對於績效不彰之高層官員卻支領高待遇，亦深感不滿，於是在內外爭議不斷之下，目前已廢止施行二年之績效獎金制度，另朝非金錢式之激勵制度規劃。

2. 退休制度

(1) 現況

依據一九九九年公共服務法規定，公務人員到達五十五歲之最低退休年齡或法令所規定之其他較大、較年輕之年齡時，得隨時以書面通知機關主管後辦理退休。在新南威爾斯州，男性公務員退休年齡為六十歲，女性公務員可選擇在五十五歲或六十歲時退休，並已逐漸延長公務員之退休年齡至六十五歲。

澳洲聯邦公務人員一九二二年就有退休制度，並有法律規定，為政府提存之儲金制 (恩給

制)，自一九九〇年起強制機關要提存員工之退休儲金。一九九〇年以前任職之公務人員，繼續適用原退休制度（恩給制）。一九九〇年以後新進人員，適用新制公務人員退休制度（政府與公務人員共提之儲金制）；至於一九九九年七月後新進人員則適用相當於社會保險之國民年金制。

(2) 優惠退離措施

澳州政府自一九八七年起，配合政府組織再造與員額精簡措施，採行相關配套方案，針對願意自動離職者，發給退職金，其計算方式為服務年資每滿一年，給與二星期薪水，最高可達四十八週薪；若不願配合者，年齡為四十五歲以上者給予十三個月緩衝期，四十五歲以下給予七個月緩衝期，其間並提供轉任、訓練等服務，期限屆滿時，人員就必須離職，沒有任何補償。

參、紐西蘭

一、國情介紹

紐西蘭位於南太平洋，主要由南北兩大島及數小島組成，面積 270,534 平方公里，人口 397.5 萬（2002 年 12 月），氣候屬溫帶海洋性氣候，季節變化與北半球相反。官方語言為英語及毛利語，惟日常語言仍使用英語。首都為威靈頓，主要宗教為基督教。

紐西蘭原為毛利人所居，一六四二年為荷蘭東印度公司之航海家塔斯曼（ABEL TASMAN）所發現。一七六九年英國皇家海軍船長庫克（JAMES COOK）登陸紐西蘭。但遲至十九世紀初，英國才開始在紐殖民。當歐洲人初抵紐時，毛

利人口約一百萬，十九世紀初發生多次戰爭，人口大減，現約有卅萬。一八三三年紐西蘭被置於澳洲紐修威省管轄之下，一八四〇年二月六日英政府與毛利首長簽訂維坦基條約（TREATY OF WAITANGI），承認紐西蘭之主權屬於英國，從此，紐西蘭正式成為英國之殖民地。紐西蘭亦以二月六日為其國慶日（WAITANGI DAY）。一八五二年英國國會通過紐西蘭憲政（NEWZEALAND CONSTITUTION ACT），允許紐西蘭自治，一九〇七年九月廿六日紐西蘭成為英屬自治領（DOMINION），在內政上完全自治。一九一九年紐西蘭亦獲邀派員參加巴黎凡爾賽和會，開始成為國際社會中之一份子。一九四七年紐西蘭接受英國之威斯敏斯特法（WESTMINSTER ACT OF 1931），正式成為一個完全主權國。

該國為議會內閣制，國會原有參眾兩院，1950年廢除參議院，而成為一院制之國會。議員由民選及政黨分配席次產生，任期三年，議員120名。內閣總理由國會多數黨領袖出任，並由渠自議員中任命各部會首長組織政府，集體對國會負責。二〇〇二年七月二十九日紐國大選結果，無任何一個政黨獲得國會過半數席次，目前由國會中最大黨－工黨與進步聯合黨組聯合政府而執政。

目前執政已逾半年之工黨與進步聯合黨聯合政府尚稱穩定，雖然兩黨在國會一二〇席中僅佔五十四席未逾半數，然有聯合未來黨在政府信任案上之支持及綠黨對工黨社改議題之臂助，紐政壇不致有意外之變化。在歷次有關政黨聲望及政府領導人民聲望之民調統計上，工黨及該黨黨魁，即紐總理 Helen Clark 均大幅領先國家黨與國家黨黨魁 Bill English。目前為工黨自一九九九年年底大選獲勝執政以來之第二任期，內、外政策均頗能獲得多數紐人之支持，加以最大反對黨－國家黨分崩離析，萎靡不振，無法在政策及領導層面動

員選民，製造輿論，對工黨形成強有力之挑戰，預料工黨優勢將持續極長一段時日。

二、紐西蘭政府改革概況

(一) 裁併政府部門

紐國政府原有三十四個公共服務部門一九八八年頒布政府部門法後，針對各機關業務與功能進行重組與簡併，據統計當時因業務簡併而裁撤或私有化者共有十五個公共服務部門。

(二) 政府員額精簡

紐國政府一九九五年公務人員數為八萬八千多人，經過政府改革與組織再造後精簡為目前之三萬一千五百人左右。

(三) 國營事業民營化

紐國政府依國營事業績構法規定自一九八七年四月起將具商業功能之公共服務事項從非商業性之公共服務部門中撥離，共計九個國營企業以股份有限公司型態進行體制改造後在自由市場競爭。一九八七年至一九九〇年間陸續出售國營事業機構之資產總計十餘個國營企業出售給私人公司估計總值高達八十億紐元。

(四) 業務委外

紐國政府將部分公共服務事項以簽約外包方式委由私人企業辦理，政府僅負責各項公共服務事項之政策規劃與顧問功能，引進市場機制提升公共服務品質。

三、人事制度概況

(一) 主管機關組織及職掌

國家文官委員會 (SSC) 為紐國公共服務部門最高

人事主管機關，主要職掌公共服務部門之績效表現、規劃高級文官之發展方向提供人事政策之標準等。

(二) 分類、等級及遴選制度

依據一九八八年政府部門法及二〇〇〇年僱用關係法規定，紐國公務人員之選任，應本公平、公正、公開之方式訂定參加應徵這資格條件及試用期間之標準，公告於政府公報、報紙等媒體，提供合於參加資格者參與甄選。

(三) 聘任制度

該國並無公務人員考試制度，亦無統一分發作業等規範，各機關用人與僱用人員權限除由文官委員會訂定基本規範，餘均授權由各機關首長自訂各該機關內公務人員之任用及僱用條件。

(四) 工作時間

國定國定紀念日或民俗節日政府機關放假情形。

(五) 考核及訓練

1. 考核制度

公務人員績效考評（例如考績、考核）之相關規定及實際執行情形。

紐國公務人員除部會執行長外，一般公務人員均須在每一考績年度開始時，與其直屬主管商談，對考績年度內應完成之目標達成共識，並訂定契約，作為年度考核依據，考核年度始於每年七月一日至次年六月三十日，考核等第分為五等：遠低於設定目標、低於設定目標、達成設定目標、超過設定目標、遠超過設定目標。考績表現較佳者，在待遇及升遷上都會給予較為有利之考慮，總之考績是

工作績效之整體評估。

2. 訓練制度

機構之種類、經營模式、經費來源及規劃辦理公務人員訓練情形。

公共部門訓練機構（PSTO）是紐西蘭政府專責公務人員訓練之機構，各部門自行辦理公務人員之教育訓練，均鼓勵其採用、支持公共部門訓練機構訂定之教育訓練課程與考核標準。訓練計畫分為職前訓練、在職訓練、高級文官之管理發展計畫等。

（六）待遇及退撫制度

1. 待遇制度

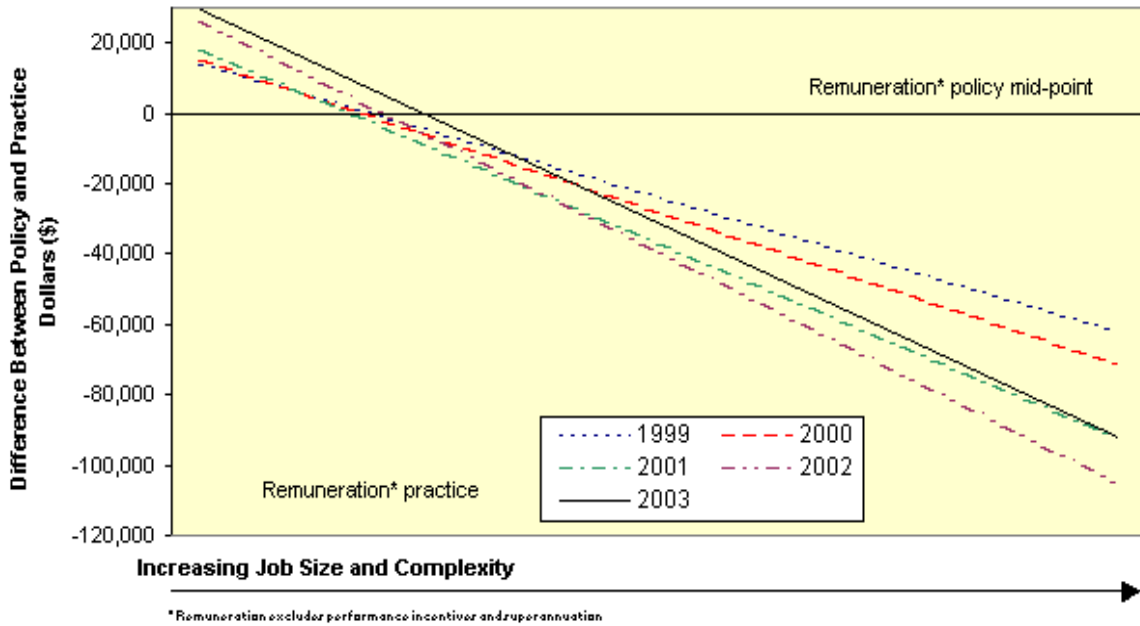
（1）薪資結構

依一九八八年政府部門法、一九九一年僱用契約法及二〇〇〇年僱用關係法所確立之原則，公務人員與民間企業員工一樣，係與雇主以簽訂契約方式訂定個人或集體薪資及工作條件，因此不同機關之公務人員薪資標準也會不同，而各機關薪資條件之談判與契約之簽訂，則完全授權機關之執行長（Chief Executive）。

至執行長之薪資則由文官委員會依機關大小、工作性質、執行長個人資格條件及工作績效等因素綜合評估後決定，執行長之薪資可分為二部分，一是基本薪部分，係定期於文官委員會之年度報告中公布，據二〇〇三年報告資料顯示，薪資差距甚大，從十七萬紐幣至三十八萬紐幣（相當新台幣三百四十萬至七百六十萬元）不等（如附錄七）；另一部份為績效獎金部分，係考量個人績效及與其規模相當之私人企業薪資水準，最多

可達薪資的百分之十五，惟此部分資料為機密，並不公布。據文官委員會官員表示，該國執行長之薪資水準，與私人企業執行長薪資水準仍有相當差距（如下圖為最近五年情形）。

Figure I - Practice Related to Policy, 1999 - 2003



資料來源：紐西蘭文官委員會 2003 年年度報告

(2) 待遇調整之程序與考量因素

各公務機關依據每年所分配之預算多寡訂定該機關公務人員之待遇。紐國政府並未統一規範全體公務人員之薪資待遇，但提供一些薪資調整及訂定之執行指標，包括應能反應市場供需狀況、符合人員甄補及留任需要、機關預算足以支應等。

通常待遇調整可分為組織與個人二層面，就組織整體而言，調整過程中工會通常會介入協商，所考量之因素包括相當職位、技能於市場之薪資水準、組織所分配到之預算等等；至個人方面，調薪將會考量個人績效表現、來年之職責、民間薪資水準或留任需要等。

(3) 績效獎金制度

已於個人薪資給與中納入績效考量，據文官委員會人員表示，該國並未實施團體績效獎金制度。

2. 退休制度

(1) 現況

紐西蘭公務人員退休撫卹制度，中央與地方不同，中央為公務人員年金基金制，地方為國家儲蓄基金制之國民年金計畫。由於紐西蘭社會福利制度頗為健全，公務人員與一般公民所享權利相同，故公務人員是否加入退休年金基金，並非強制性規定，公務人員除十七歲至二十五歲係強制提存退休金外，年齡超過二十五歲者，得隨時依自願提出加入或退出之申請。過去所施行之公務人員年金基金制（Government Superannuation Fund, GSF）雖已於一九九二年廢止，惟紐國政府已決定重建年金基金制度，將自二〇〇四年七月起實施，基本上仍非強制性。

(2) 優惠退離措施

為配合政府再造工程，紐國政府亦透過給與離職金方式鼓勵人員退離，係以其服務年資為考量，按年累計，最多採計二十五年年資，並以給與一年薪資為上限。另並提供訓練、或轉介至其他部門之服務。

(3) 退休照護措施

紐國社會福利發達，六十五歲以上之居民皆可領取退休給付，足以維持最低生活水準，是以該國政府未另針對退休之公務人員給與特

別照護措施。

肆、考察心得及建議

一、「行為準則」規範公務人員行為

澳、紐兩國對公務人員倫理價值規範均訂有原則性行為準則，並授權各部會依個別需要訂定細節性規定，作為公務人員行為指南。行為準則規定明確，作為處分、矯正違反紀律公務人員、促進部會關係和諧之依據，因澳、紐兩國並未就公務人員行政中立（Political Neutrality）制定專法，有關行政中立相關規範亦於行為準則內規範，違反行政中立者經調查屬實後，將受到免職處分，惟仍可向監察官（Ombudsman）提起申訴。另政治任命人員不適用行政中立等倫理道德相關規定。澳、紐兩國就行政中立有關規定並在網站上設置 Q&A 專欄，每年更新資訊，提供公務人員及民眾瞭解最新訊息，可供我國參考辦理。

二、澳大利亞政府改革經驗

依澳大利亞八〇年代實施之政府改革（Public Sector Reform），其措施包含裁減冗員、組織簡併、減輕財政負擔、改善服務等項。就其成效而言，澳大利亞公共服務委員會認為，澳洲政府大體上已達到改革之目的。但由於政府採取業務外包（Outsourcing）措施，裁減人員（原有二十六萬公務員，十三萬移轉國營事業，實際裁減職位約三萬人），卻因原有業務仍在，仍需逐年增加人員進用，甚至造成優退劣留之情形，因此該會對外包作法是否能達到資源整合、系統管理之目的存疑。惟該會仍表示，將結合「發展政策」、「提供服務」及「危機處理」三項理念，持續推動改革。我國可以澳大利亞改革經驗，審慎評估業務

外包及員額精減之作法。

三、紐西蘭「執行長」(Chief Executive) 制度

紐西蘭政府各部會除政治任命之部長、副部長外，另聘有一位執行政策目標之「執行長」，執行長聘期為二至五年，不隨部長去留同進退。各部會執行長之資格條件，係由各部部長向國家文官委員會提出建議人選之條件，再由文官委員會以僱用契約對外招攬人才，文官委員會與執行長簽訂一定任期之僱用契約，執行長與部長之間訂有政策目標 (Statement of Intent)，執行長被課以執行政策目標之責 (Accountability)，並有權僱用所需人員。執行長在年度結束時必須提出向部長提出施政成果報告 (Outcome)，文官委員會評估其施政績效後，向部長提出合理預算建議，送交國會審查。文官委員會權限頗大，對執行長具有僱用、考核及核薪之權。紐國「執行長」制度對推動政策，釐清政策制訂與執行，有助於文官制度之健全，頗值我國學習。

四、國會紀律嚴明、議長權威不容挑戰

本團於澳都坎培拉參訪期間，由駐澳大利亞代表處安排參訪澳洲國會之下議院，澳洲係內閣制國家，議會內得見反對黨影子內閣與執政黨作政策競爭。開議時如有議員於發言時音量太大，議長即當場禁止其繼續發言，並令其回座，該議員只得聽令回座；其二是議員如在座位上太過吵雜，則議長會詢問該議員是要繼續留下開會或要被趕出議場，該議員即不再騷動。足見澳州國會議長之權威性、議員之自律性及其成熟之民主議會制度。

五、考核獎懲制度強調彈性化及多元化

考核獎懲並無統一之法律規定，強調績效導向、彈性

化及多元化，例如考績項目及等次授權由各機關自定，以因應機關特性及實際需要，由主管與受考人於年初共同商訂年度工作計畫及工作目標，於年度中不定期檢討其進度、方法等，之後於年終總合考評，考核結果作為培訓發展或調整職務等依據，並未發給考績獎金。因澳、紐二國其人事制度係採契約聘僱制，與我國人事制度有基本性差異，惟其目標管理、彈性化多元化考核、強調考績之積極性功能等作法，仍可作為我國改進考績制度之參考。

六、以目標管理方式辦理考核

個人考績結合單位目標及機關整體目標，機關執行長於年初向政務首長及議會報告年度工作目標，據以訂定年度工作計畫及編列預算，機關內部單位並據以訂定單位工作計畫及工作目標，個人再據以訂定年度工作計畫及工作目標，準此，從機關、單位至個人目標環環相扣，採取目標導向及目標管理方式定期追蹤、管考，受考人之考核結果視其工作計畫之執行情形、工作目標之達成度及績效表現而定；考績重視面談及其積極性功能，主管人員得不定期與受考人就工作情形等進行討論（至少每年六月中進行一次面談），考績結果並不公開，僅作為人事作業之重要參考，績效不佳者，可能視其專長轉介至其他機關（例如中央政府轉介至州政府）服務，績效不良經輔導仍無法改善者，亦可能遭到解僱，惟遭解僱者可向「公共服務就業部門」（澳國）或「職場關係委員會」（紐國）提出申訴。個人工作目標與單位目標、機關目標扣合，由點至面推行目標管理績效考核制度，可作為我國改進考績制度之參考。

七、重視領導階層公務人員之訓練

訓練計畫針對不同公務階層及業務需求設計，和工作相關之訓練始由公費支出，長期性的訓練則採部分時間進修方式進行，以免影響公務推動（例如每日半天上課半天上班）。另關於工作經驗傳承訓練之講座，由資深同仁擔任，其他非業務傳承知識之講座，則可能由學界或企業界遴聘。重視高階公務人員之培訓，強調領導能力之訓練，領導層級之公務人員必須定期接受培訓，以確保國家走向正確之政策方向。紐國對高層公務人員之整體培訓制度，可供我國辦理中高階公務人員訓練之參考；另公務人員訓練講座之聘任，採理論與實務雙軌制一節（理論面委由學校辦理，實務面則由資深公務同仁擔任），亦可作為我國辦理訓練時遴聘講座之參考。

八、加班補休彈性化

政府及公務人員之差假視為勞資關係之一種，於聘僱契約中予以明訂，國定假日為耶誕節及新年，但除為民服務之機關外，其他公務部門通常自耶誕節起放連續假。紐、澳二國民情均重視休閒活動，公務人員之年休假通常於年度中執行完畢，並無不休假加班費之制度。另加班補休亦無時數及補休期間限制，例如某天加班二小時（須有實證），次日即可經長官許可後提早二小時下班，人力管理非常彈性且人性化，對公務人員權益更有保障，可供我國改進加班補休規定之參考。

九、重視工會於待遇調整過程中之參與

紐澳兩國公務人員待遇調整過程中，工會均扮演重要之協商與談判角色，不但促進公務人員與政府間之良性互動，更有助於待遇決策之合理性與正當性，我國因國情不同，目前並未將公務人員待遇調整事項列為公務人員協會得協商事項，惟對於各國公務員團體所共同關切之課題—

—與民間企業相較水準，可從建立更健全之民間薪資調查機制著手，以使待遇決策能貼近市場脈動，適切鼓舞公務人員士氣。

十、體現責酬相當之高階文官待遇

據考察發現，不論是澳洲公部門的高層管理者或紐西蘭各部會的執行長，其薪資均係依其職責程度與績效表現而有所不同，是以機關間薪資待遇差距甚大，甚有高於政務人員之現象，與我國相當層級支領相同待遇、政務人員薪資高於常任文官之結構設計有所不同。茲以高階文官係扮演協助首長增進政策執行與管理之重要角色，其待遇如何適度反映其職責程度及工作績效，以達激勵效果，確值再予研究與評估。

十一、待遇與績效管理結合

績效管理為紐澳公務人員制度重要之一環，並為公務人員待遇主要之考量因素，基本上兩國人事主管機關均肯定績效管理對提升行政效率與效能之貢獻，但是否以金錢作為主要激勵之手段，於所參訪之澳洲新南威爾斯州州政府，已出現不同看法，該府因績效評估難客觀，造成內部管理問題，績效不彰之高層官員待遇高，亦引起民眾質疑，因內外爭議不斷，該府已決定廢止實施二年之績效獎金制度，另朝非金錢式之激勵制度規劃，我國實施績效獎金制度已有二年，是否亦納入非金錢式獎勵值進一步思考評估。

十二、按服務年資給與優惠資遣

紐澳兩國於進行政府再造組織精簡過程中，均曾透過給予退職金方式，鼓勵人員退離，並依公務人員任職年資之長短，計算其離職金（如任職滿一年，給予二個

星期薪水，依此類推，並訂有四十八週之上限)，其中紐國公務人員到達六十五歲後，即納入社會福利系統支領退休年金，與我國鼓勵退離時，以資遣或提前退休一次同時支給資遣費或退休金方式有所不同，惟其按公務人員服務年資給與優惠資遣之作法，可適當鼓勵年資較長者退離，並慰勞其對部門之貢獻，可作為我國日後規劃行政院組織再造或民營化條例鼓勵退離之參考。

伍、活動照片



考察團參訪雪梨市政建設—哈伯橋



考察團拜會新南威爾斯州州政府



考察團拜會駐澳大利亞代表處（中間為楊代表進添）



考察團拜會澳大利亞公共服務委員會



考察團拜會紐西蘭國家文官委員會



考察團拜會駐紐西蘭代表處（左三為石代表定）

附錄一、考察議題彙整

一、澳洲、紐西蘭政府再造概況、立法過程及具體措施為何？

Please introduce the historical development of NZ and AU public sector reform. What are the legislative process and the concrete measures?

二、澳洲、紐西蘭政府及公務人員之分類及等級為何？政府如何進用公務人員？

Please introduce the classification and ranks of civil servants in AU and NZ governments. What are the recruitment procedures of civil servants?

三、澳洲及紐西蘭公務人員服務倫理之相關規範如何？

Are there any ethics rules for civil service in NZ and AU? What are their contents?

四、澳洲及紐西蘭對常任公務人員與政治性任命人員行政（或政治）中立之規範主要為何？

Are there any rules of political neutrality for career civil servants and political appointees in AU and NZ? What are their contents?

五、澳洲及紐西蘭政務職位（或政務人員或政治性任命人員）之類別、人數、資格條件、行為規範、薪資待遇、任用法令依據、權益保障規定？

Please offer us the regulations set for politically appointees, including the classification, total amount, qualification requirement, behavior norms, salary, recruitment regulations, and rules for rights protection.

六、澳洲、紐西蘭國定紀念日或民俗節日政府機關放假情形如何？中央政府與地方政府是否有所不同？地方政府是否

得彈性調整國定紀念日或民俗節日之放假？

Please provide us with the information about National Holidays or Festivals ruled by NZ and AU governments. Are there any differences on holiday ruled by central and local government? Does the local governments have power to move the national holidays or festivals according to their demands?

七、澳洲、紐西蘭公務人員績效考評（例如考績、考核）之相關規定及實際執行情形（例如考核期間、考核標準、考核程序，考績等次、優良等次有無比例限制等）為何？

Are there any regulations regarding the performance evaluation for civil servants in NZ and AU? If so, please tell us the real practice containing the duration of evaluation, standard of evaluation, procedure of evaluation, ranks of evaluation, and the limitation of ratio on the people ranked A.

八、澳洲、紐西蘭公務人員獎懲、保障之相關規定及實際執行情形為何？

Please tell us the rules on punishments and awards for civil servants in AU and NZ, also the real practice of the rules.

九、澳洲、紐西蘭訓練機構有那些種類？規劃辦理公務人員相關訓練機構，經費來源是政府補助，抑或訓練學員自付，或由公務團體募款而來？若公務人員訓練機構經費來源，全由政府費用支應，對於訓練機構是否有建立客觀、公正之評鑑制度，可供參考？；另有關訓練機構之經營模式為何？是否有委外辦理、公辦民營、行政法人化或委由各邦（縣）辦理之具體成功個案可以提供參考？

What types of training institutions do you have? Are the budgets of these institutions coming from subsidies or tuitions or funding? If the budget comes mainly from subsidies, is there any objective or fair

mechanism set up to evaluate the performance of the institutions? By the way, will there any management modes imposed on the institutions? Are there any successful cases conducted through management operation (ex: contract out) on the institutions?

十、紐、澳在國際經貿事務人才之培訓方面，是否訂有相關之培訓計畫及所投注之經費？培訓對象僅限公務體系抑或包含公私及第三部門相關專業人員？相關培訓課程內容之設計標準？經培訓後之種籽人才如何有效運用？是否對貴國國際經貿業務推展有具體成效？

Are there any budget invested in the programs for training the international business professionals? The trainees in these programs are all from government, or also composed of those from private sectors? Please tell us on which standard you set for these training programs. After training, how do these professionals be effectively assigned to their work and in what effect do they contribute to the development of international business.

十一、澳洲、紐西蘭係如何鼓勵公務人員終身學習，是否訂有相關推動計畫或鼓勵措施？另因應電子化數位時代，政府在 e-learning 的規劃做法為何？是否有整合政府 e-learning 學習資源之作法？

Are there any measures taken to encourage civil servants taking part in life-long learning? To meet the coming of electronic digital world, is there any plan in promoting the e-learning in your government? Or any measures being taken to integrate all learning resources?

十二、澳洲及紐西蘭兩國調整公務人員待遇之程序為何？其依據及參考因素又為何？

What are the procedures of the adjustment of civil service pay in

your country? And what are the factors that decide the adjustment?

十三、澳洲及紐西蘭兩國公務人員待遇類型及結構為何？並請提供詳細資料以供參考。

What are the types and structures of the civil service pay in your country? If possible, please provide detailed information for reference.

十四、澳洲、紐西蘭兩國二〇〇三年中央政府人事費占政府總預算歲出之比例為何？是否包括公務人員、軍職人員、教育人員及警察人員等各類人員？又人事費內涵為何？是否包括薪給、福利、退撫經費在內？

What percentage of your government's annual budget goes to foot the expenses of government employees' costs in 2003? Do the key components of employee costs include civilian personnel, military personnel, faculties of public schools, and police? What is employee costs defined in your country? Does it include compensation, benefits, pension and related benefits, etc?

十五、實施績效管理及績效獎金制度之現況及相關法令規定？

How do you establish performance management system and performance bonus scheme? Are there any statute and regulations?

十六、紐西蘭與澳洲有無執行行政機關或公營事業精簡政策？

對於配合該政策離退之員工權益有何保障措施？

Have you implemented the manpower simplification in your country? Are there any protective measures or special favorable severance for employees who leave the government position due to the manpower simplification?

十七、紐西蘭與澳洲對於已退休公務員，有無特別照護及安養之規定？

In your country, are there regulations concerning taking care of the retired civil service?