

第一章 前言

第一節 考察緣起

為提升政府競爭力瞭解國際發展脈動，藉以強化人事工作效益與服務品質，宜藉由瞭解各國人事管理制度，師法先進國家實務經驗，以期我國人事制度更趨創新與多元，而能更有效推動政府改造計畫及落實國家培育人才政策。

有鑑於此，爰依考試院考銓業務出國考察相關規定，籌組考察團赴先進國家考察其現行人事制度及其實務經驗，供作日後規劃策略性、前瞻性人事制度改進之借鏡。

依台灣透明組織（Transparency International-Taiwan）公布九十四年度全球貪腐趨勢指數（Global Corruption Barometer，簡稱GCB），全球一百五十九個評比國家中，芬蘭、丹麥及瑞典政府之清廉度，分列世界第二、四、六名；世界經濟論壇（World Economic Forum，簡稱WEF）二〇〇五年國家經濟整體全球競爭力之總體排名報告顯示，瑞典、丹麥、挪威分列世界第三、四、九名，而芬蘭不但名列世界之冠，更是近五年中第四次蟬聯世界首位。據悉瑞典、丹麥、挪威、芬蘭等，位處極北苦寒之地，資源極為貧瘠，卻已被建設成世界上政治最民主、生活最自由、社會最平等，實施高福利政策之國家，考察其相關人事制度之設計規劃與實務運作經驗，將可做為我國人事制度規劃之重要參考依據。

本次北歐考察團之團員，計有吳副院長容明、吳委員茂雄、伊凡諾幹委員、洪委員德旋、張委員正修、郭委員光雄、劉委員興善、蔡委員璧煌及邊委員裕淵等九位組成，並推請吳副院長容明為名譽團長、吳委員茂雄為召集人；此外，考選部、銓敘部及公務人員保障暨培訓委員會分別指派謝專門委員惠琴、張科長耀文及黃科長秀梅參加，並提供相關考察主題與項目供參；全團之幕僚作業則由考試院指派羅科員家寧擔任本團隨團秘書負責。（參訪團員詳如附錄一）

第二節 考察主題與項目

本考察團於行前由所屬部會擬具考察主題與項目，分別做成中、英文說明，函請外交部轉知瑞典、丹麥、挪威及芬蘭等駐外單位，安排參訪機關及拜會行程，並請代為蒐集相關資料，以進一步瞭解對於

人事業務相關議題之實際狀況，做為本院未來推動相關政策之參考。

由於上開國家之政治、經濟、文化及社會等背景與我國甚有不同，且人事制度亦與之迥異，無法針對本團所擬問題提供資料，又囿於拜會時間之有限，亦無法就考察主題逐一訪談；惟考察過程中，由於我國駐外代表處之協助，蒐集部分考選、退休及培訓制度相關資料，同時親身拜會丹麥財政部所屬全國人事行政局（Ministry of Finance State Employer's Authority）及挪威現代化部（Ministry of Modernization），對其國情及人事制度現況之瞭解，助益良多。故僅就考察官方資料及參訪機關座談會議內容與所提供之相關資料彙整撰擬本報告，俾供本院日後研擬相關人事制度之參考。

茲列述本次考察主題與項目如下（英譯題旨詳如附錄二）：

壹、北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）公務人員考試制度

- 一、貴國政府組織架構或組織體系為何？請提供組織架構或組織體系圖及簡介等。
- 二、貴國政府公務人員考選權責機關及考選體系為何？是採集中制考選或分散制考選？
- 三、如採集中制考選，其考試資格及考試科目？請提供考選體系架構、相關法令規章、手冊、流程、錄取率及簡介等。
- 四、如採分散制考選，其考試資格及考試科目？請提供考選相關法令規章、手冊、流程、錄取率及簡介等。
- 五、貴國是否有比較特殊任用資格的公務人員，如警察人員、消防人員、情報人員、外交人員或其他類別，其進用方式、考試資格、考試科目？請提供相關法令規章、手冊、流程、錄取率及簡介等。
- 六、貴國最近三年對公務員制度進用及考選變革措施為何？

貳、北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）專門職業及技術人員考試制度

- 一、貴國專門職業及技術人員種類？請提供種類一覽表及相關簡介。
- 二、貴國專門職業及技術人員考選權責機關及考選體系為何？是採集中制考選或分散制考選？
- 三、如採集中制考選，其考試資格及考試科目？請提供考選體系架

構、相關法令規章、手冊、流程、錄取率及簡介等。

- 四、如採分散制考選，負責單位、考試資格及考試科目？請提供最受重視排名前五名之專門職業及技術人員考選體系架構、相關法令規章、手冊、流程、錄取率及簡介等。
- 五、貴國是否辦理專門職業及技術人員律師、會計師、建築師、醫師考試，負責辦理考試單位、考試資格、考試科目？請提供該類人員考選體系架構、相關法令規章、手冊、流程、錄取率及簡介等。
- 六、貴國最近三年新增專門職業及技術人員種類為何？理由何在？請提供該類人員考選體系架構、相關法令規章、考選手冊、流程、錄取率及簡介等。
- 七、貴國最近三年對專門職業及技術人員考選變革措施為何？

參、北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）公務人員退休撫卹制度

- 一、貴國是否有實施代表型文官制？如有請說明實施之具體情況並提供相關資料。
- 二、有無第一層次國民年金性質之社會福利制度？其給付條件、給付項目、給付標準如何？與在職所得相比，國民年金約佔多少百分比？公務人員是否與一般國民一體適用？
- 三、主管公務人員退休制度之機關為何？其組織及職掌為何？
- 四、公務人員退休經費來源為何？公務人員在職時有無撥繳退休基金？如何撥繳？公務人員退休經費有無成立基金管理運用？基金現況如何？退休金正常成本為何？退休準備金提撥率如何調整？
- 五、公務人員退休制度所指公務人員範圍為何？聘僱人員及政務人員又是否適用相同制度？如不同其適用制度為何？
- 六、公務人員退休金給付條件、給付標準等相關規定為何？有無採計年資的上限？退休所得與在職所得相比，約佔多少百分比？
- 七、退休人員再任公職或政府成立之財團法人或民營公司，可否繼續支領退休金？是否影響國民年金之領取？
- 八、公務人員退休制度建立以來，曾歷經幾次重大修正？其主要改制重點為何？現行公務人員退休制度是否面臨應待檢討修正之問題？未來是否有推動改革之擬議？規劃之改革方向為何？

- 九、公務人員在職死亡之撫卹制度為何？有無專法規範或與退休制度合併立法？給與標準及給與對象為何？（可否提供相關法規）
- 十、公務人員在職因公死亡撫卹制度為何？有無專法規範（如職業災害補償法，如有專法可否提供法規）或與一般在職死亡併為規範？給與標準及給與對象為何？如另有專法規範，則因公死亡人員究為同時適用一般在職死亡撫卹制度及因公死亡撫卹制度，或僅適用因公死亡撫卹制度？因公死亡撫卹是否因職務性質不同，而有不同之給與標準（例如是否給予警察人員較高之撫卹給與）？又因公事由如何認定？上下班途中亡故是否認定為因公死亡？

肆、北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）公務人員培訓制度

- 一、貴國公務人員的訓練進修有無相關法規？其主要規定為何？
- 二、貴國公務人員訓練係由政府自辦、委外辦理、或成立法人機構等辦理？
- 三、貴國公務人員的訓練機構隸屬何種政府部門？其組織結構、職權、功能及員額編制為何？
- 四、貴國每年每位公務人員大約訓練多少時間？每年約訓練多少人次？每年大約多少經費預算？
- 五、貴國公務人員的在職訓練有哪些，其重點為何？可否提供重要的課程內容資料？
- 六、貴國有無中高階主管人員的培訓？由那一機構負責？訓練的時間與主要的課程內容為何？
- 七、貴國公務人員有無按職位或職務高低分別訓練？其各階層人員之核心能力、訓練課程為何？
- 八、貴國公務人員訓練與升遷之關係為何？有無晉升一定職位或職務須經訓練之規定？
- 九、貴國公務人員行政中立相關之規定如何？有無針對此議題予以訓練？
- 十、貴國鼓勵公務人員終身學習的措施及作為為何？

第三節 行程紀要

為使考察順利進行及有效落實考察效益，行前彙整本院暨所屬部會相關意見，據以設定相關議題，並將相關題問資料提供駐外單位參考，再行商定參訪機關。考察團於九十四年六月十日（星期五）上午七時四十五分啟程，同年六月二十二日（星期三）下午七時四十五分返國，往返均途經馬來西亞轉機，考察時程共計十三天。（考察行程彙列如附錄三）

六月十一、十三、十五及十九日分別拜會瑞典、丹麥、挪威及芬蘭等駐在國代表處並聽取簡報，會中由各代表率同組長或秘書等分別說明我國與該國建交歷史及經貿、科技、文化、僑務等交流現況及未來展望，並答覆本團參訪委員垂詢該國及駐外單位多項相關考銓問題。

六月十四日上午由駐丹麥台北代表處（Taipei Representative Office in Denmark）張代表平男等陪同參訪該國財政部所屬全國人事行政局，由該局局長（Lisbeth Lollike Director General）、首席顧問（Carsten Carlsen Chefkonsulent）與執行秘書（Anette Kjeldgaard Kontorfuldmægtig）等簡報該局發展史及介紹該國人事制度現況，並答覆各委員所提問之該國相關人事業務及管理問題，雙方意見交流極為熱烈。（丹麥財政部所屬全國人事行政局簡報資料及座談重要紀錄，分如附錄四、五）

六月十五日上午由駐挪威台北代表處（Taipei Representative Office in Norway）郭代表明山等陪同參訪該國現代化部，由該部副處長（Thormod Narum Assostant Director General）等介紹該國公務人員任用及退休制度，並答覆各委員所提問之該國相關考銓問題。（挪威現代化部簡報資料及座談重要紀錄，分如附錄六、七）

考察團並於參訪期間至瑞典市政廳（Stadshuset）、丹麥腓特烈堡（Frederiksborg Slot）、挪威維京博物館（Vikingskipshuset pa Bygdoy），及芬蘭土庫城古堡（Turku）等，瞭解該國歷史、宗教、文化、政情及人文民情等，考察一行收穫頗豐。全部拜會參訪行程於六月二十日下午結束，二十二日晚間安抵中正機場；出國考察期間多承外交部及馬來西亞、瑞典、丹麥、挪威、芬蘭等駐在國代表處鼎力協助安排參訪機關及資料蒐集事宜，圓滿完成本次出國考察任務，謹此深致謝忱。

第二章 北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）四國國情概述

人事制度包含了政治、經濟、人文與歷史等層面的發展，經過比較不僅可截長補短，對本國制度的論述將更具正當性。我與此等歐洲聯盟（簡稱歐盟）（European Union，簡稱 EU）國家雖無邦交，然基於對自由、民主、人權與和平價值理念的認同，並增進共同利益，加強拓展彼此在人事制度上的交流與合作，宜對該國的國情有深入的體認，茲就上述四國之政體與政治、對外關係及與我國關係等三面向扼要敘之。

第一節 瑞典

瑞典王國 (Kingdom of Sweden) 位於斯堪地納維亞半島 (Scandinavian Peninsula) 東側，西臨波羅的海 (Baltic Sea)，為北歐最大的國家，面積約四十四萬九千九百六十四平方公里，人口約九百萬人，主要信奉基督教路德教派 (Lutheran Church of Christianity)，其次是天主教 (Catholicism)；官方語言為瑞典語，其次是英語。首都斯德哥爾摩 (Stockholm)，係諾貝爾獎頒發地，由一個半島與十幾個島嶼組成，島嶼與湖水交錯，形成一幅水都的自然美景，因而有「北歐威尼斯」(Northern Europe Venice) 的美稱。森林覆蓋一半以上的國土，擁有九萬多個湖沼，是一個擁有豐富且未經人工雕琢的大自然國家。由於屬大陸型氣候，冬季河流海灣結冰，六月以後呈現一片綠意，夏季白天極長；夏日的白夜、冬季的極光都是北歐特有的大自然景象。

壹、政體與政治

西元一五二三年正式成為獨立王國，一八〇九年頒布憲法，實行君主立憲制度，將政權分隸於國王及國會，其後逐漸演進至一九一七年之責任內閣制的現代化國家。兩次世界大戰中，軍事上採取不結盟的中立外交政策，因而未受戰爭之破壞，其政經建設亦得以繼續發展，成為倡導和平、富強康樂的先進國家。

國王 Carl Gustaf XVI，一九七三年九月十九日即位至今。政府最高首長為總理，係由議會選出。瑞典國會 (Riksdag) 為國家最高決策機關，採一院制，現有議員三百四十九席，任期三年，議員按各黨

得票比例選舉直接產生；目前主要政黨計有社民黨、左黨、中央黨、保守黨、基民黨及綠黨等。

內閣主掌行政權，向國會負責，內閣總理由國會議長提名，經半數國會議員同意後任命，內閣閣員則由總理提請國會同意後任命。內閣之政策需經國會議長簽署，新政府之產生程序係由國會議長主導，首先提出總理候選人經國會討論，若未超過半數國會議員反對，即由國會議長任命。

貳、對外關係

一九九四年及一九九八年瑞典大選，均由社民黨聯合左黨及綠黨組成聯合政府，現任總理為皮爾森(Goran Persson)，施政重點在修正經濟政策與振興國內經濟以增加就業機會，外交政策則偏重與歐洲國家之關係。一九九一年七月瑞典申請加入歐盟，一九九四年三月間與歐盟完成談判，同年十一月經全民投票通過加入歐盟案，一九九五年元月正式成為歐盟會員。一九九六年十月，瑞典被選為聯合國安理會非常任理事國。在堅守自由與平等的原則之下，以其獨特的中立外交智慧，已發展成為富裕繁榮的國度。

一九五〇年一月十四日承認中共，並於同年五月九日與中共建交，天安門事件之後，停止提供對中共的援助資金。一九九二年五月中共副總理田紀雲率團訪問瑞典，瑞典政府基於對中國大陸市場的強烈需求，恢復了對中共的援助資金政策，一九九七年四月一日中共在瑞典西部第二大城哥登堡（Goteborg）正式設立總領事館。

瑞典的外交非常積極，為歐盟之一員，與各國保持良好關係，並加入聯合國（United Nations）、北歐理事會（Nordic Council）、北大西洋公約組織（North Atlantic Treaty Organization，簡稱 NATO），及歐盟等六十餘個國際組織；與北歐、歐盟保持密切友好之合作關係，外交政策大多以歐盟為依歸，並積極主動援助開發中國家。

參、我與瑞典關係概況

一九五〇年一月瑞典承認中共後，我國即中止二國間的外交關係，一九八一年九月在首府斯德哥爾摩設立「台北商務觀光暨新聞辦事處」(Taipei Trade Tourism and Information Office)，一九九四年六月更名為「駐瑞典台北代表團」(Taipei Mission in Sweden)，現任代表為

邱大使仲仁。瑞典則於一九八二年十二月在我國設立「瑞典工商代表辦事處」，一九九一年七月一日改制為「瑞典貿易委員會台北辦事處」。

瑞典華僑約有一千二百人，僑社組織以「瑞典華人聯合會」為主，我與瑞典雖無外交關係，惟與瑞典政府、國會及工商各界之實質關係良好，並簽有中瑞環保合作協定，文教交流頻繁，政要時有互訪。

瑞典為我國在北歐地區之最大貿易國，而我國係瑞典在亞洲僅次於日本、中共之第三大貿易國；我國自瑞典主要進口項目為車輛、紙及紙製品、電訊設備、鋼製品及機械等。我國出口至瑞典之主要項目為電腦設備、資訊設備零組件、有線通信器材、螺絲、螺帽及自行車等。

第二節 丹麥

丹麥王國（Kingdom of Denmark）位於北歐各國之最南端，為斯堪地納維亞半島進入歐陸及東歐通往西歐之孔道，地理位置頗為重要。面積約四萬三千零九十四平方公里（不包括法羅群島及格陵蘭），人口約五百四十一萬人，主要信奉基督教路德教派，其次是天主教、基督教。首都哥本哈根（Copenhagen），官方語言為丹麥語，其次是英語及德語。由於四面環海，受海洋型氣候之調節，平均最低溫為二月份之攝氏零下四度左右，最高溫則為七月份之攝氏二十度，惟近年來夏季亦多有高達攝氏三十五度以上之高溫氣候。

壹、政體與政治

一三七五年，在 Margaret 女王領導下奠定建國基礎，當時領域包括今之瑞典、挪威及冰島等地。一五二三年瑞典脫離丹麥統治，一八一三年由於戰敗將挪威之控制權讓與瑞典，一九四四年冰島正式脫離丹麥。一八四八年立憲，一九五三年修憲允許王室女性後裔繼承王位，女王依據國會建議任命總理（即行政首長）組成政府，稱內閣閣議（State Council），內閣向國會議員負責。

丹麥為君主立憲內閣制國家，為歐洲目前最古老的王室。國會採一院制（即單一國會），共一百七十九席，議員之選舉採比例代表制，任期四年，政黨只要擁有百分之二選票即可分配國會席次，目前佔有席次之政黨達八個之多，左派社會民主黨與右派自由黨向為最大之政

黨。

由於國會中黨派林立，均難單獨取得足夠席位組織政府，因此中間小黨，如保守黨、人民黨、基督人民黨、社會自由黨及社會主義人民黨，在籌組政府時，扮演舉足輕重之角色。二〇〇一年十一月國會大選，自由黨獲勝成為第一大黨，新任總理為該黨黨魁 Anders Fogh Rasmussen。二〇〇五年二月國會改選，右派聯盟再度勝選，在國會維持過半數的席次。

擁有全世界最優且涵蓋面最廣的社會福利制度，惠及所有國民，提供人民老年、殘障、生育、疾病、死亡及失業等各種津貼。由於國民所得高，人民生活富裕，社會安定，所以營造出高社會福利制度，也創造了優質化生活品質，龐大的社會福利支出，主要來自稅收，導致低收入人民沈重之稅負及過於膨脹之公務機關。另由於國內六十歲以上之老年人佔國家總人口數百分之二十，形成相對少數的青壯年，要負擔為數眾多之老年人及未成人之生計，除不利於未來之經濟發展，也對整個社會福利制度造成龐大的壓力。

貳、對外關係

目前與一百五十八個國家建立外交關係，並在八十七國設有大使館，丹麥雖係一小國，但因能跨出國界並積極參與各種國際組織，諸如北歐理事會、聯合國、北大西洋公約組織、歐盟、經濟合作暨發展組織（Organization for Economy Cooperation and Development，簡稱OECD）等，以致能在列強林立之國際社會仍有立足之點。

對開發中國家之資金援助為其重要的對外政策，於外交部下所設之「丹麥國際開發總署」(Danish International Development Agency，簡稱DANIDA)，係專司對第三世界國家之援助工作。二〇〇二年其援外支出占國民生產毛額百分之〇·九六，居世界之冠。自由黨政府上台後，雖取消對若干國家之援助計畫，但其援外金額仍高，遠超過先進國家平均只用百分之〇·三三國民生產毛額協助發展中國家之標準。

丹麥政府深信唯有援助開發中國家，並協助解決第三世界國家解決飢餓與貧窮問題，國際間方可免於戰爭威脅，而能有真正的和平。正因此種積極關懷的作風，聯合國於一九九五年三月首次舉辦的社會發展高峰會議，選擇在首都哥本哈根召開，丹麥政府更在該次會議中，成為第一個宣布片面解除貧窮國家外債的國家。

參、我與丹麥關係概況

該國於一九八三年八月十日由「丹麥外貿促進協會」在台設立「丹麥商務辦事處」，辦理經貿業務並核發商務簽證。我國於一九九一年五月六日由外交部成立駐丹麥代表處，對外稱「駐丹麥台北經濟文化辦事處」，由於兩國關係日益提升，嗣於一九九五年二月十五日更名為「駐丹麥台北代表處」，現任代表為張代表平男，目前華裔有六千人。二國雖時有高層互訪，惟丹麥政府僅允許除總理與外交部長以外之首長訪台。雙方均互設代表處或商務辦事處，政治、經濟及學術文化等各層面皆有往來。

丹麥政府對我國近年來民主改革及經濟發展之成就甚為肯定，惟雙邊貿易有限，二〇〇四年雙方貿易額為七億七千萬美元，其中自我國進口約五億九千萬美元，向我國出口僅一億九千萬美元，我持續出超多年。丹麥政府之外交政策與歐盟一致，在「一個中國」政策架構及重視大陸市場之考量下，以不損其與中共之外交關係，為與我國發展關係之原則。

丹麥民間輿論對我甚為支持，兩國在學術界、文化界及體育界之協會組織等皆保持密切聯繫。未來將加強行銷台灣，提升二國行政部門之聯繫層級及加強農業科技交流合作，並支持我國參與世界貿易組織（The World Trade Organization，簡稱 WTO）等國際組織及活動。丹麥為一民主政治成熟之內閣制國家，兩國經貿背景類似，且同樣重視民主、人權，皆為發展二國關係之有利因素。

第三節 挪威

挪威王國（Kingdom of Norway）位於北歐斯堪地納維亞半島之西半部，面積約三十八萬六千九百五十八平方公里，首都奧斯陸（Oslo），人口約四百六十萬四千八百人，主要信奉基督教路德教派，其次是天主教及新教；官方語言為挪威語，其次是英語。西海岸氣候溫和，內地冬季酷寒，平均氣溫介於攝氏八度與零下二度間。各類天然資源豐富，挪威北海油田日產約三百一十萬桶，僅次於沙烏地阿拉伯及俄羅斯，居世界第三位。挪威人民生活富裕，政治、社會各方面發展安定，為世界國民所得最高國家之一。

壹、政體與政治

自一九〇五年以來，即為一君主立憲的國家，國王哈洛德五世（Herald V）於一九九一年由先王 Olav 繼承王位，王室並無政治實權，僅係國家的象徵。政權採行政、立法及司法三權分立制，國王之行政權經由其任命之內閣（國務院 Statsrad）行使。內閣由總理及至少七位國務委員組成，國務院下設有若干部會，各部會均有一國務委員掌管，國務院須將預算案及法案草案提交國會審查，國務委員及閣揆之任命均經由國會同意。

立法權由國會（Storting）行使，採一院制，由一百六十五位議員組成，係由人民自十九個郡（County）直接選舉產生，任期四年。其中四分之一議員組成上院（Lagting），四分之三議員組成下院（Odelsting）。國會上、下議院的政治地位與功能約略相當。

二〇〇一年九月國會選舉工黨得四十三席、保守黨三十八席、基民黨二十二席、進步黨二十六席、社會左翼黨二十三席、中央黨十席、自由黨二席。由於進步黨表態支持保守黨組閣，保守黨乃與基民黨及自由黨共組聯合政府；由於聯合政府在國會僅佔六十二席，未超過國會總席次之半數，故國家政策之推動有賴其他政黨之支持。

貳、對外關係

北歐諸國中，挪威最富於維京人的英雄氣概，雖不是歐盟會員國，但卻是北大西洋公約組織之創始會員國，一向支持國際集體合作和平解決爭端，並支持聯合國特別機構之各項活動，因此在北大西洋公約組織扮演極為重要的角色；此外，經由北歐委員會與同屬北歐之瑞典、丹麥、芬蘭和冰島等國家，在經濟、社會及文化等方面加強合作外，亦同時致力於與部分亞、非開發中國家發展友好關係，並提供援助，協助其發展，其對外援助金額高達國內生產毛額（Gross Domestic Product，簡稱 GDP）百分之〇·九四，為全世界最高國家。近年來更致力於國際和平工作，曾斡旋以阿和談、瓜地馬拉、哥倫比亞及斯里蘭卡等內戰國家之和平談判。

於一九七二及一九九四年舉行是否加入歐盟之公投，結果反對派獲勝，此舉被認為走向孤立政策；然於過去十年來，從挪威極力與鄰近國家加強關係及對北約擴張表達支持態度觀之，挪威政府意識到結盟對國際和平之重要性。鑒於歐盟已於二〇〇四年擴大為二十五國，且土耳其、克羅西亞等國亦將陸續入會申請，因此加入歐盟與否將成

為二〇〇五年國會大選主要議題之一。

目前加入聯合國、北大西洋公約組織、經濟合作暨發展組織、歐洲理事會（European Council）、北歐國家理事會（Northern Europe Country Council）、歐洲自由貿易協會（European Free Trade Association）等國際組織，一九五四年與中共正式建交，並於二〇〇一年制訂「中國戰略」指導原則，將中共、南韓、日本及印度視為其亞洲重點外交國家，依該指導原則，挪威未來將加強與中共在政治、經貿、科技、環保、漁業及人權等各方面之合作。

自二次世界大戰後，挪威致力於社會福利國家的發展，對經濟事務的控制極為顯著，其農業更受到政府的補貼保護；而對於石油資源及石油收益基金之永續投資相當重視，認為此係經濟發展及國家財富之基礎，迄二〇〇四年底該基金總額已達一千六百四十億美元，未來仍將積極從事研發工作。

參、我與挪威關係概況

挪威政府對我國之基本立場與北歐其他國家一樣，遵循「一個中國」政策主張，惟願與我國發展經貿等實質關係，並主張兩岸衝突應以和平對話方式解決；至於對我國參與國際組織、世界衛生組織（World Health Organization，簡稱WHO）或經濟合作暨發展組織，均持正面肯定的態度。

目前華裔人數約五千人，一九八〇年九月在首都奧斯陸設立「駐挪威台北商務辦事處」，一九九九年十月更名為「駐挪威台北代表處」，現任代表為郭代表明山。挪威於一九八九年在我國設立「挪威商務台北辦事處」，一九九二年十一月更名為「挪威貿易委員會台北辦事處」，惟因該國人事精簡政策，於二〇〇二年六月起撤回相關人員，業務改由其駐東京辦事處督導。一九九六年六月挪威國會成立友華小組，成員二十六人，跨越挪威各重要政黨，包含挪威國會第二議長、下院議長、國防委員會主席、工商委員會主席、進步黨黨魁及若干重量級議員。近三年來挪威國會每年均組織超黨派國會議員團訪問台灣。二〇〇四年五月自由黨第一副主席兼國會黨團領袖葛蘭黛（Trine Grande）參加我國總統及副總統就職大典。

二〇〇四年我國出口至挪威貿易額為一億二千一十三萬美元，我自挪威則進口一億四千四百四十二萬美元。我國科會與挪威研究委員會簽有科技合作協定，雙方在能源合作及魚病蟲害防治有合作研究

計畫。學術方面，我國立政治大學與挪威管理學院簽有「學術合作暨學生交流瞭解備忘錄」，兩國均派有數名學生交流。外交方面，挪威遵循「一個中國」政策，並制訂「中國戰略指針」，與我國間關係極為審慎，並參考歐盟及其他北歐四國對我國作法，未來將致力於二國政府、政黨及新聞界關係，並加強非政府組織之聯繫與合作。

第四節 芬蘭

芬蘭共和國 (Republic of Finland)，北臨挪威，東臨蘇聯，西北與瑞典及挪威為界，西臨波羅的海，面積三十三萬八千平方公里，湖泊多達十八萬七千八百八十八個，素有「千湖國」之稱。人口約五百二十萬人，主要信奉基督教路德教派，約佔全國人口百分之九十，首都赫爾辛基市(Helsinki City)；官方語言為芬蘭語，其次是瑞典語。約有三分之一的地理位置位於北極圈內，所以有長達五、六個月之冬季日照短暫、冰天雪地、長夜漫漫，氣溫率約攝氏零下三度至零下二十餘度；而僅有約三個月之夏季日照甚長，平均氣溫亦約為攝氏二十度，甚有午夜驕陽(midnight sun)之奇景。

壹、政體與政治

自一九一七年獨立建國起即為民主共和體制國家，採總統、總理雙首長制。國會係一院制，由十五個選區所選出之二百位議員組成，任期四年。依二〇〇〇年三月實施之新憲法規定，國會及由國會產生之內閣與總理享有極重權責，總統權力則較為縮小，且將原本指派總理人選之責改交國會推選。

總統原由國民代表選舉，但自一九五〇年起改由全體國民直接普選產生，任期六年，連選得連任。現任總統係二〇〇〇年二月六日選舉產生的社民黨籍何樂仁女士 (Mrs. Tarja Halonen)，是芬蘭史上第一位女性總統，不但首先帶領歐洲女性享有投票權，更創下歐洲民主政治兩性平等權利的里程碑。總統定期與總理及國防、外交與內政等重要部會首長，研商國家安全、外交政策，及國際關係大政方針等會議。總統有權解散國會，政府內閣由國會選出之總理與聯合政府其他黨派協商籌組完成後送請總統任命，並向國會負責。

內閣會議對相關施政法案具有決定性之建議權，促使內閣與國會

互動更能符合民意脈動。外交權責由總統及內閣共同主導。政局均以多黨組成聯合內閣型態施政，故長久以來國防、外交、社會福利等基本政策鮮少出現衝突之對立，講求樸質誠信的政治傳統，使得芬蘭之政治及社會民主多元已臻成熟平實之境。芬蘭官、民人士守法守份，政府與實業界之機構間往來關係運作正常，少見利益糾葛及貪污腐化之案例，故監看全球各國貪腐狀況之國際透明組織已於二〇〇五年第五度評比，芬蘭仍為全球清廉度名列前茅之國家。

貳、對外關係

第二次世界大戰後，受前蘇聯之強勢影響而採取軍事不結盟政策，嚴守中立原則，故與冷戰期間之東、西集團各大國及四周鄰國均保持等距友好關係，惟基本國策仍以尊重人權、維護國際正義為訴求，並主動積極參與國際間維持和平與保障人權之計畫。

芬蘭期盼藉由國際組織的參與，維持國家的安全及經濟發展，故先後加入國際貨幣基金（International Monetary Fund，簡稱IMF）、關稅暨貿易總協定（General Agreement on Tariffs and Trade，簡稱GATT）、歐盟，並參加歐洲安全組織（Organization of Security Cooperation in Europe，簡稱OSCE）、歐洲貨幣聯盟（European Monetary Union，簡稱EMU）及歐洲太空發展計畫等，成為北歐第一個用歐元（Euro）之國家（二〇〇二年一月）；自此積極參與美、歐體制之運作，並因前蘇聯解體後之俄羅斯聯邦勢力的式微，而逐漸從傳統上受壓制的情況下掙脫。

外交政策採取中立態度，與鄰國保持友好關係，致力經營不論在地理或文化上都與其相當接近的與波海三小國的關係，特別是最鄰近的愛沙尼亞是其對外經營的重點。軍事上仍採不結盟政策，目前與北約之關係僅止於「和平計畫夥伴」。芬蘭政府重視援外及人權，以促進各國民主、安全、穩定及環保為目標，參與多邊協定以推動國際和平、急難救助及環境保護，極為符合其傳統國策之人道主義精神。

參、我與芬蘭關係概況

自一九八〇年以後我國與芬蘭逐漸往來密切，並展開科技經貿關係，芬蘭於一九九一年二月一日由八家民營企業合資在台北設立「芬蘭工業暨運輸辦事處」，一九九三年一月升格為具半官方地位之「芬

蘭外貿協會」(Finpro)，二〇〇一年更名為「台灣芬蘭貿易中心」；目前係由「芬蘭外貿協會」派遣芬籍代表在台主持雙邊關係業務。我國則於一九九〇年六月在首都赫爾辛基設立「駐芬蘭台北貿易文化辦事處」(Taipei Economic and Cultural Office in Helsinki, Finland)，自二〇〇五年一月一日更名為「駐芬蘭台北代表處」(Taipei Representative Office in Finland)，現任代表為劉代表祥璞，目前華裔人數約有一千六百多人。

我與芬蘭雖地緣關係極為遙遠，然於雙方互設代表機構後，實質關係顯為增強。由於電子、通訊工業蓬勃發展，雙方基於同質競爭力之關係，實質交流日趨頻密。芬蘭非常重視教育與文化事業的發展，力圖培養優秀國民，俾能與列強並駕齊驅；基此，赫爾辛基大學等校與台大等四所大學院校已簽有文教交流協定，而芬蘭科學院亦於一九九八年與我國國科會簽署科研交流協定，雙方留學生、學者、科技人員及政要官員等多層面交流已逐漸展開。

第三章 北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）四國 公務人員考選制度

瑞典、丹麥、挪威、芬蘭等國對於公務人員之進用，並無類似我國獨立之公務人員考試制度，大部分由政府機關辦理，政府機關對於公務人員的甄選，基於公開、公正的原則，將職缺的相關資訊，包括工作性質、資格條件等公告於網站，資格符合者逕向政府機關提出申請，由政府機關自行決定適格人選。

第一節 瑞典公務人員考選制度

壹、公務人員進用制度概述

瑞典政府分中央政府與地方政府，中央政府指總理府及所屬十一個部級機關和轄下所設二百五十個執行機關（Agency），中央政府公務人員大約二十一萬人；地方政府分係由二十個郡與二百九十個市（Municipality）組成，郡的公務人員大約二十六萬人，市的公務人員大約六十萬人。其主要職掌如下：

一、中央政府

中央政府各部為執行業務設立執行機關，並結合地方政府，負責提供人民公共服務，以確保人民得到妥善照顧。中央政府僅規範執行機關之工作目標、方針與資源分配，執行機關自行決定適用法律及推動業務。執行機關首長（director general）由中央政府任命，任期六年，並設委員會負責決策事宜，首長為委員會主席，委員會成員亦由中央政府任命，組成之分子包括執行機關之高階公務人員、相關團體代表及政治家；其餘人員由執行機關自行招募進用，執行機關具獨立地位，依據法規執行業務，中央各部不得干涉執行機關業務之處理。

二、郡

由選舉之代表組成郡議會，郡議會監督市無法處理且需協調整合之業務，如健康照護等，並負責土地之使用（如建築許可）和交通（包括駕駛執照）等業務。郡議會亦獲中央課徵稅收的授權，以支付各項行政措施所需之費用。

三、市

由選舉之代表組成市議會，負責提供生活必備之設施與服務，包括住屋、道路、供水、污水處理、學校、公共服務、老年及兒童照護等業務，依中央授權向人民課徵稅賦，可自行決定提供的服務項目，但有義務維持最基本之服務。

瑞典公務人員僅重要職位由中央政府任命，大部分公務人員都由政府機關自行招募進用，根據職務需求，訂定資格條件，公告職缺，資格符合之申請人，向政府機關提出申請，政府機關自行決定適格人選。

貳、外交人員進用制度概述

外交部按業務性質分設國際貿易、政治事務、發展合作、遷徙和庇護政策、立法業務及行政管理等六個部門負責相關業務；並設十一個執行機關負責相關業務執行，及一百〇二個駐外使領館於世界各國處理駐外事宜。現斯德哥爾摩外交部有九百位公務員；各國駐外使領館有五百五十位任職外交部公務人員和當地僱用的一千人，全部合計二千四百五十人任職政府部門外交體系。

外交人員考試資格，為大學以上學歷畢業，科系不限，大部分應考人具法政或經濟背景；每年大約一千八百人報名應考，錄取僅約二十人。外交人員考試共分三個階段，應考人必須通過前階段考試才有資格參加下階段考試，採分階段淘汰方式，最後錄取者並無成績總分亦不排名。茲就三階段考試分述如下：

一、第一階段

第一階段為筆試，內容分為下列五大項：

- (一) 常識測驗，內容包括政治、法律、外交、經貿、科學、天文、地理、歷史、藝術、音樂及運動等相關知識。
- (二) 瑞典文論文測驗，內容多為國際現勢問題，應考人就三題題目中擇一撰寫四頁篇幅之瑞典文論文。
- (三) 英文論文測驗，內容為國際情勢分析，應考人就二題題目中擇一撰寫二至三頁篇幅之英文論文。
- (四) 第二外國語文摘要測試，應考人以其他第二外國語文(如德文、西班牙文、中文或阿拉伯文等)摘錄前述之英文論文成一頁。
- (五) 瑞典文作文，題目例如「為何想要從事外交工作」等。

根據統計，第一試大約僅一百位應考人通過測試，其餘百分之九十五的應考人均被淘汰。

二、第二階段

通過第一試筆試之一百位應考人，於政府行政局「性向評估中心」(Assessment Center)進行第二試，內容包括二項智力測驗(IQ test)，一次面談及二項情境測驗(situational test)。

面談係由一位心理專家與應考人進行一個半小時的面談，問題均與應考人個性相關且相當尖銳，例如「你以前最受朋友或同僚批評之處為何？當時你的反應如何？」，以發掘應考人真實性格並觀察其面對此等尖銳困難情境之反應。

情境測驗則分成二項，第一項每四位應考人組成一組，主考官隨機分配一項外交任務，該四位應考人必須共同商議如何完成任務，時間為一小時，主考官三人則在旁觀察評估四位應考人解決問題過程中所表現之領導、協調及表達能力；另項情境測驗稱為「收文夾處理」(in-box exercise)，旨在測試應考人於時間緊迫又面臨多項工作壓力的同時，如何判斷問題的重要性，及處理業務的優先順序，第二試錄取人數僅約三十五人，其餘皆遭淘汰。

三、第三階段

最後階段為口試(final oral interview)，通過第二試之應考人單獨由八位口試官分別口試，每位口試官口試時間約三十分鐘至一小時，口試成員包括外交部高階公務人員、國會外交委員會主席、學者、人事行政專家及企業主管等。第三試錄取人數僅約二十人。

綜合上述瑞典外交人員考試方式，考試非常注重應考人綜合性常識(general knowledge)、國際情勢之分析判斷力、本國語文及外國語文撰寫能力、面對困難情境之應變力、處理事情之組織力與判斷力以及與他人共同處理問題之領導、協調與表達能力等。

外國語文方面，要求應考人應具備相當程度之英語能力，雖第二外國語文所占份量相當有限，且無單獨之第二外國語文口試，然錄取者將接受第二外國語文培訓計畫以及相關配套工作安排，屆時具備第二外國語文能力者，自然水到渠成。

第二節 丹麥公務人員考選制度

丹麥政府分中央政府與地方政府，地方政府又分郡（County）與市（Municipality）二個層級，其主要職掌如下：

- 一、中央政府，負責中央業務、國防業務、警察業務及大學教育，公務人員大約有十六萬人。
- 二、郡，共有十四個，公務人員約十三萬人，主要業務包括醫院、高中教育與道路的開發及管理。
- 三、市，共有二百五十四個，公務人員約三十八萬人，主要業務包括基礎教育、小孩、老人及身心障礙者之照護。
- 四、另設哥本哈根及菲特列斯堡二個特別市，負責郡及市所有相關業務。

丹麥政府公務人員分為下列三大類：

- 一、行政機關人員，大約占百分之五十，包括管理者、法官、警察及軍職等類人員，薪資和任期由財政部長與四個中央組織協商同意；惟，依據丹麥憲法的規定，該類公務人員須具有丹麥國籍。
- 二、公營事業人員，大約占百分之四十九，該類人員由財政部長與不同的組織訂定任用期限，適用一般勞動市場的相關法規規定，該類人員不受丹麥國籍限制。
- 三、與政府簽訂契約人員（employment on individual Conditions），大約占不到百分之一，大部分是高級管理人才，適用較具彈性的薪資，該類人員不受丹麥國籍限制。

丹麥政府公務人員之進用，並無類似我國公務人員考試制度，統一由單一政府機關辦理，政府機關進用公務人員，由各政府機關公開招募，招募之原則建立在公開基礎上，職缺資訊公告網站（網址：www.job-I-staten.dk），公告內容包括工作性質、資格條件，資格符合者向政府機關提出申請，由政府機關自行決定適格人選。根據政府機關進用情形統計分析，公務人員進用，內部公務人員升遷占百分之五十四，其他政府機關公務人員調任占百分之二十八，外補占百分之十八。

丹麥政府公務人員在性別比例方面，男性約占總人口百分之四十九，女性約占百分之五十一，公務人員之性別差異如下：

- 一、中央政府公務人員男性約占百分之六十一，女性約占百分之三十九。

- 二、郡公務人員男性約占百分之二十五，女性約占百分之七十五。
- 三、市公務人員男性約占百分之二十二，女性約占百分之七十八。
- 四、公營事業公務人員男性約占百分之五十三，女性約占百分之四十七。
- 五、任職大學者男性約占百分之六十二，女性約占百分之三十八。
- 六、非技術性職務男性約占百分之九十三，女性約占百分之七。
- 七、技術性職務男性約占百分之九十七，女性約占百分之三。

第三節 挪威公務人員考選制度

壹、公務人員進用制度概述

挪威公務人員甄選係由政府機關自行辦理，其程序如下：

一、研訂職缺資格條件

職務出缺時由政府機關訂定資格條件，部分資格條件法有明文規定，如體格檢查；凡資格條件經公告周知，政府機關負遵守之義務。公務人員必須具挪威國籍（出生或居住十年以上），且須精通挪威語。大學教師、醫師職務等則不受國籍限制。

二、公開職缺公告及申請書收件處理

政府機關公告職缺訊息，目的在擇優錄取。公告內容包括：

- （一）工作內容。
- （二）學歷規定與其他資格。
- （三）工作經驗。
- （四）職缺相關資料如申請地方、申請期限及退休金、薪資等資訊。
- （五）部分職缺對申請人健康情形有特殊規定，申請人進用前須提出醫師出具之合格證明文件。
- （六）職缺有必要進行安全查核，於職缺公告一併敘明。

但也有例外規定，如公務人員法、僱用規則及集體協議訂有除外規定，或少於六個月之短期職缺，無需公告職缺。若係因未具備相關學歷或工作經驗，或無人符合申請資格，則可變更原訂之資格條件並

重新公告。

三、公布申請人資料

依一九七〇年六月十九日公布之法律規定，申請期限屆滿三天內公布申請人資料，包括姓名、住址、年齡及現任職務等，但於二〇〇一年對於該規定已訂定除外條款，即申請人提出不公布詳細資料之申請，基於隱私權保護原則，允許不公布詳細資料。

四、口試

凡符合資格條件規定之申請人，參加政府機關之口試，口試的目的首在對申請人有更深入的瞭解，評估申請人口頭表達能力及自信程度；次則增進申請人瞭解工作環境，評估未來專業發展之可能性。

五、提名

進用之提名由該職缺之直接上級長官或任用顧問小組（任用委員會）提名，人數較少的政府機關（構），由該職缺直接主管提名，而高階公務人員由部長提名。

六、任命

高階公務人員經由國王（議會）任命，其餘公務人員則由國王或國王授權的部、委員會、任用小組任命，實務上大多由委員會及任用小組負責，其係由三至五人組成，成員包括主席、行政部門代表（包含部門首長、直接單位主管、部門代表）、員工代表及任用委員會委員；甄選過程中，參與成員負保密之責，結果需通知未獲錄取者。

七、到職

錄取者到職須簽訂契約，契約內容包括試用期限。

八、試用期

初任公務人員試用六個月，試用期間部門主管提供必要指導及定期考核工作。試用期間發現不適任者，機關應提事證，並於試用期限屆滿前三週通知當事人，針對該處分，當事人有提起申訴之權。

九、免職通知期限視任職期間而定，相關規定如下：

- (一) 試用期間於期限屆滿三週前通知。
- (二) 任職期間為一年或一年以下的職務，一個月前通知。
- (三) 任職期間超過一年以上未滿二年，其為永久任用職的職務，三個月前通知。
- (四) 任職期間超過一年以上未滿四年，其為短期任用職的職務，三個月前通知。
- (五) 任職期間超過二年以上，其為永久任用職的職務，六個月前通知。
- (六) 任職期間超過四年以上，其為短期任用職的職務，六個月前通知。
- (七) 高階公務人員（如法官）之免職，須經法院程序，一般公務人員由國王（議會）免職，惟亦須遵守相關法定之行政程序。
- (八) 短期任用職有固定任期者或受訓學員，期限屆滿不待通知自動解職生效。
- (九) 職務代理人俟正式公務人員到職，不待通知即自動解職，若職務代理期限超過一年者，至少於一個月前提醒該代理人員（但此非正式通知）。

免職或懲戒處分除法規明文規定外，政府機關依公務人員法、公共管理法等相關法規處理，當事人受免職或懲戒處分有權向各部申訴，提起法律訴訟或向調查委員請求調查。

挪威希望政府機關用人達到多樣化，中心目標希望政府機關各領域工作足以反應社會組成份子，目標在多進用身心障礙者、外來移民、促進性別平等。一九七八年六月九日法律規定禁止職缺公告要求進用特定性別，除非有明顯理由才可以作此規定，主要理由認為所有工作男女都可從事，如果工作有體能之限制，並不構成理由認為只有男性才可以從事，職缺公告不能用直接方式明示只有特定性別可以從事。無論如何，因體能需求從未進用女性，社會大眾無法接受此種歧視，女性如果申請需要體能工作之職務，不因其女性背景之因素就拒絕進用。在領導職務進用上，當女性人數較少時，進用職缺公告更鼓勵女性申請此類職務，目前平等法並不允許工作之特殊要求歧視女性。法律也明文禁止歧視身心障礙者。因應外來移民人口日繼增加，政府非常鼓勵具少數民族背景之國民任職政府機關，現代化部希望具

移民背景的國民服務政府機關之人數能夠增加，二〇〇四至二〇〇六年主要關稅協定，更提出四百萬克朗撥作特別用途，鼓勵進用和整合少數民族背景者任職政府機關。

目前正研修公務人員法，修法重點包括：

- 一、明定公務人員任用資格。
- 二、一年內之短期任用職務可免除職缺公開公告。
- 三、國王有權任命最高級管理者，其餘公務人員則由各政府機關自行遴用。
- 四、國王決定誰有權提名候選人。
- 五、機關首長有任用決定權。
- 六、工會代表有權利知道提名名單，並可推薦人選。

由於公、私部門對於人才的甄選與進用方式迥異，以致阻礙國家整體發展，未來期望藉由修法訂立適用公、私部門的統一規範，以促進人才的交流。

貳、外交人員進用制度概述

外交部每年甄選十五至二十五名對外交業務具服務熱誠，且具國際政治、經濟、社會科學、法律等背景人士；申請外交人員具備之資格條件為：

- 一、大學畢業，具更高學歷尤佳，所稱大學係指國內外大學皆可；若應考人具備國外業務經驗或相關教育，如國際安全政策、貿易政策、外交援助、新聞工作或資訊工作等，如未具大學以上學歷資格，亦可提出申請。
- 二、應考人必須具挪威國籍，年齡在二十五至三十二歲。
- 三、具備一般知識，對社會及國際問題深具興趣。
- 四、具備良好分析能力、書寫能力及口頭表達能力。
- 五、樂與人接觸，面對不同環境具良好適應能力。
- 六、具相關工作經驗更佳。
- 七、除有良好的英語能力外，尚需具備一種以上其他之外國語文能力。

二〇〇五年外交人員甄選過程如下：

- 一、向外交部提出申請，附上申請表、自傳、證書、參考資料和推薦

函等相關文件四份，以郵寄送達，並於信封註明申請外交人員甄選；二〇〇五年一月三十一日之前寄至外交部。自傳內容要求應考人就個人背景—教育、經驗、興趣、能力、特殊興趣（包括參與的組織）及家庭教養等，提出理由說明個人適合從事外交工作，瞭解應考人寫作能力，自傳內容不超過二頁。

- 二、筆試，僅由資格審核通過之應考人參加，於三月份在奧斯陸或在挪威駐外使領館舉行。筆試內容包括一篇不限型式之論文、一篇簡答、一篇摘要測驗和英語考試；大約錄取三十至五十人。
- 三、口試，安排四、五月份舉行，由委員會和一位心理專家與應考人進行口試，委員會口試重點在討論社會、政治議題，注重應考人對外交業務是否具有服務熱忱，心理專家評估對外交業務之適任性。口試結束，由外交部長決定錄取人選，在錄取之前，應考人必須通過安全調查查核；大約錄取十五至二十五人。

第四節 芬蘭公務人員考選制度

壹、公務人員進用制度概述

芬蘭中央政府公務人員共計十三萬一千餘人，正式僱用公務人員大約十萬三千人，公營事業以契約制聘雇人員大約二萬餘人。政府機關除國防與外交兩部公務人員之進用，由該部門自訂相關法規規範，其他政府機關各部自行就專業職缺及進用標準等公告招募。芬蘭公務人員進用方式與我國略有不同，政府機關公務人員退休或離職，即自行招募進用，且須將職缺公告並進用最適任者，一經進用除已載明為定期契約者外，多為終身職。

芬蘭憲法明定禁止歧視及進用之一般資格條件，包括技能、能力及功績，至於其他規定如國籍、年齡及語文能力等，由公務人員法和其他法規加以規定。中央政府提供各種工作機會予各行各業及不同教育背景者申請，具大學學歷、語文能力佳者，在申請時較具優勢。

芬蘭中央政府公務人員兩性比例大致相等，但在某些範疇呈現性別比例仍有不同，軍事、警政及次長級高級主管的女性人數仍少於男性，如何增加此類人員女性進用比例，是現階段人事制度改革重點之一。

貳、外交人員進用制度概述

芬蘭外交人員之應試資格甚嚴，應考人除需具備碩士以上學歷，精通芬蘭語並熟諳瑞典語外，還需兼具專精至少一種主要外國語文，及具其他外文能力（通曉至少四種語文），其考試共分三階段：

- 一、第一階段：通識測驗，包括芬蘭內政與外交事務等。
- 二、第二階段：智力測驗、EQ 測驗、性向測驗及體格檢查，為期一天。
- 三、第三階段：測驗，包括兩種外文筆試及半天至一天之口試，口試委員由外交部官員、財政部官員、國會議員及政黨代表多人組成。

三階段測驗過程總計費時長達半年，錄取者於外交部服務並同時參加外交部國際事務訓練，其後派赴駐外使領館服務，上述國內外實習工作及訓練期間，約需二至三年，表現適任者，則簽約成為正式任用之外交人員。

第四章 北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）四國 公務人員退休制度

北歐各國並無設置類似我國考試院之人事主管機關，亦無統一之人事制度，其相關業務除挪威係由現代化部掌理外，其餘多由該國之財政部負責，執行機關都可在其年度總預算內，自由決定其人員進用、訓練、福利、任免、陞遷及退休等事宜。公務人員與一般企業員工並無明顯區別，彼此人力流動亦頗為頻繁。謹就退休制度分述如下。

第一節 瑞典公務人員退休制度

瑞典之公務人力，自一九七〇年代初期至一九八〇年代中葉，公務人員數並無太大變化；但自一九八〇年代中葉以後，中央政府公務人員數逐漸減少，公務人員數減少之原因，一部分是因為政府效率之提升，無需過多之人力；然而主要原因卻是不少公營事業已轉型為民營公司，例如郵政、電信及國家電力局均改為公司經營，被視為一般之企業。公營事業減少，政府公務人員數自然下降，依據瑞典相關資料統計，公營事業轉為公司後，私人企業之人數未見顯著增加，此係一九九〇年代初期經濟極不景氣，導致私人企業大量裁員，以致有許多公務人員失業，雖於一九七〇年代至一九八〇年代期間，市政部門迅速擴張，惟至一九九〇年代後，因政府組織人事精簡策略，公務人員數亦逐漸下滑。

瑞典之公務人員與一般私人企業受僱員工在法律地位方面，並無太大之差別，政府僅是眾多僱主中，最大的一個。因此公務人員與政府間之關係大致遵循一般私人企業相關之法令規章，一般之勞工法令於公務人員亦有其適用。因此，每個執行機關都可在其年度總預算內，自由決定其人員進用、訓練、福利、任免、陞遷及退休。與我國考銓制度相較，瑞典則無統一之人事制度及退休制度，其公務人員與私人企業員工無明顯區別，因此彼此人力流動亦頗為頻繁。

第二節 丹麥公務人員退休制度

政府機關進用公務人員之人數，約占全國工作人數的三分之一，目前，政府正著手進行組織架構檢討與重整，未來規劃減少地方政府

之數目。

有關人事行政業務，係由財政部負責，其以僱主身分，代表部會及其他機構，藉由集體協議方式，訂定共同之遵守規則。公務人員退休受退休金計畫保障，除領有退休金外，依社會年金計畫（Social Pension Scheme）方案，對於六十七歲以上之退休人員，依其服務年資發放老年年金（Old Age Pension），此為一筆固定之金額。退休金計畫包括老年退休金、殘障退休金（如工作能力因殘障減少三分之一或少於三分之一）、給予退休者子女之津貼以及給予配偶之津貼。

公務人員退休方式分為下列二種：

- 一、命令退休，年滿七十歲者，但對於擔任具有危險工作性質者，如警察，得酌予減低，但不得少於六十歲。
- 二、自願退休，年滿六十至六十六歲者。

退休金之給與係以年資採計，計算方式有下列二種：

- 一、任職滿二十五年者，以其薪俸為退休金加值俸（Pension Carrying Salary）。
- 二、任職滿二十五年至三十七年者（最長年資以三十七年計），退休金為百分之五十七之退休金加值俸。

公務人員六十至六十六歲，因年齡之因素自願退休，依其退休年齡，退休金將被減少最多百分之二十一。然而，如果退休者每年工作不滿二百小時，其退休金可能僅減少最多百分之三·五。

如果公務人員基於健康之理由，或是因裁員無法繼續任職，也可以請求退休，但條件是必須最少在職十年以上者。另其他之退休情況亦有：

- 一、公務人員退休前，其工作範圍、能力減少達三分之一者，仍可請領退休金，退休金計算之基礎，仍以達強制退休之年資來計算。
- 二、公務人員因公受傷，導致工作能力下降百分之十五，可以請領之退休金金額是以三十七年之最高年資計算。
- 三、因組織變革而導致裁員者，員工可以領到未來三年之全薪及三年後之一般退休金，退休金之金額視服務年資而定。

退休金領取之計算方式是根據保險統計精算標準，配偶可以領取退休金總額之百分之四十到百分之六十；兒童可以領到退休金總額之百分之十；孤兒亦可領到退休金總額之百分之二十。

已故公務人員之配偶，亦有權利領到百分之七十一之退休金。對其他員工而言，退休金計畫係由勞方和資方共同出資，為勞資集體協

商之一部分內容，由退休基金和人壽保險公司共同管理。勞方負擔百分之四到百分之五之薪資為退休金，而資方負擔之部分則為勞方所負擔部分之兩倍。某些退休金計畫尚未達到上述之標準，則視各退休金之計畫而定。

第三節 挪威公務人員退休制度

挪威公務人員之範圍包括中央、縣及市等三級所僱用之公務人員，地方政府之公務人員多於中央政府之公務人員，如同丹麥政府，均顯示中央政府的權力逐漸授權至地方政府。

中央政府並無統一之人事考銓制度，各機關在其年度預算內，可自由決定其人員進用、福利及陞遷。換言之，任命權之歸屬及行使係充分授權的，此與追求機關整體最高效率有關，概彼等認為唯有直屬長官有權任用人員之前提下，方能慎選人員並負起監督之責。

公務人員退休金受國家預算支出編列，計有年老退休金、殘廢退休金、喪偶退休金及兒童退休金等四種；所有公務人員均須參加政府年金基金，於公務人員服務至一定年齡時即由此一基金中按月支領年金，年資採計可達三十年；員工薪資的百分之二強制提撥儲存至退休基金。退休金包括國民年金及退休金，合計約為薪資的百分之六十六。百分之三十的退休基金由政府運用於投資建設工作，其餘百分之七十則控管存置於銀行。

第四節 芬蘭公務人員退休制度

芬蘭中央政府組織並無類似我國之考試院、銓敘部等人事主管機關，其有關之人事業務處理，均由各部自設人事部門負責，但在某些特殊業務之處理，例如簽定集體協議（如薪資、福利），必須有代表國家之機關與公務人員組織為對等當事人時，即由財政部代表國家。此與其餘北歐國家相同，其財政部在人事業務處理上實居極為重要之地位。

芬蘭政府區分為中央、省及市三級，中央政府各部會執行國務委員會決策，芬蘭部會數目不斷調整，至一九九五年設有十五個部會，每個部會管理及監督其所屬領域行政事務。地方政府包括十二個省及四百二十一個市。地方政府自治權甚大，集稅收、管理本身經濟事務、維持公共秩序等，同時亦有部分受中央政府控制，如受中央委託之社

會福利、保健、初等教育事項之辦理，惟其辦理人員仍受地方政府僱用，屬地方公務人員。

在芬蘭，公務人員之待遇並非由政府決定，而係由代表政府之財政部與代表員工之公會共同討論簽定集體協議所決定。同時社會安全制度亦如同北歐其他國家，公務人員於一般社會安全體系中即已享有一般國民相同待遇，不因其擔任公職而有較優惠之福利，亦即僅如一般國民得享國家有關保險、退休年金等之國民福利。

芬蘭二〇〇五年退休金計畫已有重大改革，改革主要目的在於節省成本。其重點如次：

一、彈性退休

在芬蘭退休年齡係六十三至六十八歲，年齡達六十三歲退休即可領老人年金，亦可於六十二歲提早退休接受提早退休之年金，因提早退休其退休年金之計算方式係每月減少百分之六之退休年金。

二、年金累積

二〇〇五年起退休年金累積係累積十八至六十八歲之薪資，計算比例為十八至五十二歲百分之一·五；五十三至六十二歲為百分之一·九；六十三至六十八歲為百分之四·五。

三、新計算年金之模式

二〇〇五年起退休年金係依據薪資及年金累積之比例來計算，放棄舊制計算各別之工作年資。

四、生命期望值之係數

未來生命期望值之係數，亦會影響支領退休年金之數額(金額)，生命期望值係數係以平均增加的生命期望值來計算，此係數會減少初期支領之年金，以減少並防止年金之花費，另一方面年金金額之減少也可以留任勞工市場來補償，因此留在就業市場之全部時間，會隨生命期望值而增加。

第五章 北歐（瑞典、丹麥、挪威、芬蘭）四國 公務人員培訓制度

本考察團於瑞典、丹麥、挪威、芬蘭考察期間，受限於時間因素，無法參訪相關訓練機關，僅就官方資料及我國駐在國代表處提供之相關文獻概述之。

第一節 瑞典公務人員培訓制度

瑞典政府針對公民保護訓練有關課程設計及相關規定如下：

壹、公民保護訓練

一、公民保護訓練課程（Civil Protection Training Course）共有八十學分，必需於二年內完成。完成此項課程將可取得擔任安全性工作及緊急救援工作的證書（或資格）。

二、訓練課程目的及目標

（一）目的（purpose）

此項課程目的係在於提供學員獲得擔任救火、緊急救助、災害預防、降低意外損害程度的處理及善後能力。同時也提供擔任公民保護工作的民間或政府部門從業人員具備執行該項工作的能力。

（二）一般性目標（General objectives）

1. 必須發展學員團隊合作、問題解決、負責任及主動學習的能力。
2. 增進學員蒐集、檢驗及分析資料的能力。
3. 使學員具備瞭解相關研究及創新的能力。
4. 使學員具備獨到見解及執行力。
5. 使學員瞭解不同人員間差異，具備種族多樣化及性別平等的觀念。

（三）特殊目標（Specific Objectives）

- 1.使學員瞭解在社會安全工作中，其所扮演的角色及地位，並對此項工作具備全面性的觀點。
- 2.將市民優先的觀念內化到自己的價值觀，並據此執行工作。
- 3.瞭解團隊合作及跨部門合作的重要性，並瞭解影響社會安全工作的各種要素及相關法令規定。
- 4.使學員瞭解系統性安全工作的需求，並具備相關技能、工作及方法來預防災害的發生。
- 5.具備必要的技能、工具及方法來處理一般性事務及重大災害。
- 6.瞭解不同文化、社會背景、年齡、性別的個人及團體、社區，如何受到災害的影響並產生何種因應措施。
- 7.瞭解災害過程中可能產生的風險。
- 8.具備初步醫療的技能。
- 9.具備規劃、執行及評估的能力。
- 10.在執行工作時，同時維持生態環境的能力。
- 11.具備國際合作的能力。
- 12.注意自身健康、生活形態及維持體能狀況。

三、課程內容

本項課程共計八十學分，其中六十學分在學院進行，二十學分在工作中學習（Learning by work）。本項課程分為四個學期，每學期二十學分，學員必須同時學習理論及實務課程。

（一）第一學期：學習導論、安全與社會、火災及急救 1。

安全與社會以學習安全工作、風險、法令及災害影響等課程。

火災及急救 1 學習火災對環境的影響、對個人風險、急救操作及初步醫療照顧等課程。

（二）第二學期：學習系統性安全工作、火災及急救 2。

學習系統性安全工作，以第一學期安全與社會課程為基礎，並輔以社會安全、系統性安全工作、風險管理、社會安全工作方法、評估及報告撰寫等課程。

火災及急救 2 課程包括滅火、水上救援及防火等。

（三）第三學期：火災及急救 3（實務學習）

強調操作性能力，並將前所學習的知識與技能運用在實際災害處理上。

(四) 第四學期：火災及急救 4、社會災害預防。

火災及急救 4 著重災害調查、決策、規劃等課程。

社會災害預防強調國際性合作、預防社會遭受重大攻擊事件及重大災害處理等。

瑞典政府對於申請參加警察訓練計畫人員，針對其人格特質進行評估，申請人必須具備開朗的心胸、容忍、誠實、和諧、具有高度服務意願及抗壓的能力，其他要件尚包括具有健康的生活形態、正義感及穩定的心理狀態。

四、申請資格 (Admission Requirement)

(一) 基本資格要件：具有大學學位或曾經修習瑞典文學、歷史及社會科學等相關課程；此外，如於最近五年內通過國立大學入學測驗，或具備二十個學院學分資格者，亦取得參加此項訓練之基本資格。

申請人必須具有瑞典公民身分、年滿二十歲、有駕照、有正常的生理狀況、游泳能力、裸視 0.1 的視力、正常的辨色能力及聽力。

(二) 額外資格要件：大學學歷、其他語言能力、工作經驗及其他文化的知識。

五、遴選程序

每一位申請人都必須經過測試，警察主管機關要求申請人到指定的地點進行面試及測驗，通過初試的人員則須進行體能及性向測驗。而體能及性向測驗包括：

(一) 跑步測驗：男性必須在九.三分鐘，女性在十分鐘內跑完二千公尺。

(二) 協調測驗：依一定順序完成動作，包括翻筋斗、加速、變換方向、跳躍及快速彎腰等能力。

(三) 重量測驗：拖拉七十七公斤的重物達十五公尺。

通過上開測驗的人員，將參加長達二天的面試及筆試，包括：

(一) 作文能力測驗：受測人員必須在一小時內完成一份作文。

- (二) 健康檢查：包括視力、辨色力、聽力、肌耐力、血壓、慢性病、骨骼及關節等測試。
- (三) 心理評估：電腦能力、性向測驗及與心理專家面談。
- (四) 面談：由一位男性或女性警官與受測人員進行為時一小時的面談。

貳、其他訓練

一、警察訓練計畫

本項訓練主要係在瑞典國家警察學院 (the Swedish National Police Academy) 及 Vaxjo、Umea 大學辦理。此外，亦包含遠距教學計畫。警察訓練計畫包含八十學分，警察訓練的主要目標係在於提供受訓人員有關警察責任及法規等相關知識。

當受訓人員完成訓練，將可取得警察學位，並於訓練結束後，受訓人員可以申請一個為期六個月的有給實地訓練 (field training)，並由資深警官擔任指導者。受訓人員成功地完成實地訓練後便可以在警察機關申請警察職務。

二、受訓者及外交人員訓練 (Trainee- and Diplomat program)

瑞典政府部門及外交部每年均招募年輕大學畢業生參加受訓者計畫及外交人員訓練計畫，而上開二項計畫均為二個學期。參加受訓者計畫人員結訓後將會分發到政府部門服務，而外交官訓練計畫則以培訓外交人員為目的。

要參加上開二項訓練，申請人必須具備下列基本資格：

- (一) 完成大學學業。
- (二) 對瑞典社會具備一定知識。
- (三) 對國際事務具高度興趣。
- (四) 分析能力。
- (五) 文書及演說能力。
- (六) 瑞典文及英文之語文能力。
- (七) 相關工作經驗。

申請參與外交人員訓練計畫人員必須具備瑞典文及英文的語言

能力；而具備瑞典公民身分，亦為外交人員訓練計畫及部分政府公職的基本要件。

第二節 丹麥公務人員培訓制度

公務人員的素質與政府部門提供國民及企業的服務水準息息相關，使國民感受到政府部門是開放性的及負責任的，才能獲得民眾對政府的信任。而為達到上開目標，政府必須確保公務人員具備高度技能、勇於創新並願意盡己所能提供服務。相對的，政府也必須使公務人員職位具有吸引力並提供個人發展的機會來吸引適合的人員。

政府部門為達到上開發展目標，必須重新設定施政的優先順序以建立未來政府部門現代化最佳的基礎。而凡此種種，必須由公共部門的公務人員及管理人員共同配合外，也必須與政府一同面對未來的挑戰。政府希望公務人員及管理人員都具有高度技能與服務熱忱，盡己所能以確保民眾獲得最佳的服務。

丹麥政府部門的願景在形成一個現代化的人事及管理政策，並能有效解決所面對的挑戰。在此項政策發展過程中，必須廣泛地諮詢管理人員、幕僚人員及人事管理組織的意見。而丹麥政府現在期待將這些人事及管理政策予以落實。茲就丹麥人事及管理政策中，提升人力素質及專業管理部分，分述如下：

一、提升人力素質方面（Valuable staff members）

（一）政府部門需要負責任的和高度技能的員工

人力素質之提升在提供民眾及企業服務上扮演關鍵性角色，提升人力素質在使民眾感受政府部門是開放性的和負責任的形象中，極具重要。為達成此項目標，人員的技能、創新及意願皆是相當重要的。而政府部門也必須提供具發展性的職位，以有效吸引適當人員投入政府部門工作。

（二）提升策略性及系統性技能

策略性技能必需以各機關需求為發展基礎，而系統性技能則必需與公務人員的個人發展計畫相結合。政府必須提供公務人員具有發展個人專業化及技能的機會，經由各種技能學習過程—從每天的工作中創造良好的學習環境，以提供公務人員獲得持續性發展的機會。

（三）提升技能創造工作安定性

工作的安定性在於終身學習而非終身雇用，政府部門的雇用必須使公務人員具備更好的能力，同時朝向提供人員更好的工作生活而努力。此外，政府必須使公務人員能夠依據能力及期望，而有更好的工作生涯發展。對於管理人員在繁忙的工作生活中提供其技能發展機會亦相當重要，因為唯有提供其管理知能，始有助於推動並提升工作人員的能力，以擔負新工作的責任。

（四）全面性觀點

公務人員必須對工作具有全面性的觀點，並積極的與同仁分享工作知識，以提高工作品質與效率。

（五）創造力與創新

政府部門必須重視公務人員的創造力與創新能力，鼓勵公務人員勇於質疑現狀並積極提出改善建議。

（六）獨特的人員潛力

個人教育的背景不應成為其發展的阻礙，獨特的能力必須獲得尊重與肯定。而管理人員也必須具備重視員工特殊的潛能，即管理人員必須能發現並發展員工的潛能並善加運用。

（七）對公務人員提供多樣化生涯發展的可能性

政府必須提供每位公務人員均等的職涯發展機會，公務人員也必須為自己的工作生涯及發展負責。而政府部門包含各種不同的機構及任務，因此可以提供公務人員多樣化的工作生涯。

（八）對有技能的員工予以肯定並獎勵

政府部門希望留住有技能的公務人員，必須做到工作內容、工作環境、發展機會及獎懲間達到平衡的狀態，這些都需要管理者投入相當的努力。另外薪酬系統也扮演重要的角色，而肯定與獎勵也必須與個人需求符合，始能發揮應有的功效。

為達提升人力素質之目標，主要工作重點及實施措施如下：

（一）工作重點

- 1.提升公務人員的技能，並同時兼顧機關及個人發展的需要，經由特定委員會設定技能提升之策略，而公務人員個人發展目標必須經由面談的方式予以檢視。
- 2.正視個人的特質，並提供個人工作及生涯發展的機會。
- 3.珍視與肯定員工的傑出表現。

(二) 實施措施

- 1.發展核心技能：其目的在增強政府部門招募的能力、發展核心技能及增加流動性，並安排人力資源管理、預算或審計及國際事務等三項發展課程。
- 2.發展創新的招募方式：發展電子化招募新進人員工具，以確保專業化及策略化的招募程序。
- 3.改善政府形象：確保政府部門能招募適當的人才，政府機關應被評價為良好的、有效率的及具吸引力的工作場所。
- 4.增加流動性：對阻礙及促進流動的因素進行分析及改進。
- 5.特質與生涯發展：在人事管理政策方面，著重公務人員的特質及生涯發展領域，經由設置“智庫”方式，以拔擢極具潛力的人員，或提供有才能的人員在政府部門有充分發展的機會。
- 6.人事管理作為發掘人才的一種方法：經由良好的人事管理制度來發掘有才能人員，並使機關及人員互蒙其利。政府必須發展一種對話的工具，來協助管理階層發掘有才能的公務人員並提供其適當的發展。
- 7.生涯指導手冊：其目的係提供公務人員能瞭解其在政府部門發展的可能性，同時協助政府部門提供有才能員工所需的發展。
- 8.發展自我評估工具：政府部門應鼓勵公務人員積極考量其生涯目標，且鼓勵他們在政府部門服務期間儘量發揮最大的潛能；因此，人事部門必須發展一套自我評估工具，以供公務人員參考運用。
- 9.人事主管及諮商人員的訓練：主要目的係提升人事部門專業化能力，並針對人事主管及諮商人員提供訓練課程。

二、專業管理 (Professional management)

(一) 維持優質的管理

優質的管理強調將焦點置於結果導向、成本效益和展現領導能力。

(二) 著重結果以維持進步

政府部門管理者必須著重目標與結果，努力改善品質與效率，管理者必須設定非常明確的目標，並提供正面的和有建設性的回饋，必要時還要處理在達成目標時可能面對的衝突和失敗。

(三) 全面性思考

政府部門管理者被期待擁有清晰的願景，能夠採取策略化態度及全面性脈絡來處理業務。此外，也必須具備推動組織變革的能力，及妥善重新思考施政優先順序的能力。

(四) 維持良好人際關係能力以獲取發展

管理者必須要能夠與同仁密切合作，且必須具備專業的理解能力，樂於與同仁共事，同時觀察、教導與激勵員工。

(五) 為了維持政府部門優質的管理人才，管理者必須留意具有管理潛能的部屬，並提供合適的管理職位。

(六) 在擔任管理職位之前提供適當的訓練發展

政府對於具有管理潛能的員工，在正式提供管理職位之前，必須提供不同部門、機關及專業領域的實務工作歷練，為必要的準備工作。

(七) 管理者多樣性

為了提供政府部門最佳的管理效能，必須吸引各種不同背景的人員，例如不同性別、年齡、家庭狀況及種族的人員來擔任管理職務。

(八) 發展管理者的管理技能

管理職務是一項專業，政府部門已經擁有相當多優秀的管理人才，但提升本身的專業技能以應付未來即將到來的挑戰更是必要的。組織具有良好功能的管理團隊來協助個別管理者，且政府部門必須支持管理團隊以協助各管理者推動相關管理工作。

(九) 管理者的培育機制

管理是一項極為艱辛的工作，且需要相當時日的訓練與培養；因此，政府部門在管理者與非管理者間維持替換的機制是相當重要的，政府部門必須善用每位員工的技能，當個人希望擔任其他工作時，亦能適當的滿足其需求。

(十) 彈性的管理架構

政府應賦予管理者在訂定組織工作計畫、選擇工作執行方法，及業務處理優先順序等方面，具有一定程度的自主權。

(十一) 管理的責任

政府部門應依管理者的表現給予不同肯定及報酬，對於表現不佳的管理者，政府亦應有所回應，如要求改善其行為、發

展專業技能、或轉換到適合的職位。

為達提升專業管理之目標，主要工作重點及措施如下：

(一) 工作重點

- 1.不斷發展管理者的技能。
- 2.發展系統性的管理評估方式以作為優質管理的基礎。
- 3.增加流動性。
- 4.拓展未來擔任管理者的人才庫。

(二) 實施措施

- 1.訂定人事管理發展計畫：其目的在提供新管理人員執行任務時的一致性、瞭解管理工具和方法、政府的管理態度以及增加從事管理時的洞悉能力。
- 2.發展人事管理的工具：以增強政府從事人事管理的能力。
- 3.遴選年度最優管理者：其目的在強調組織的創新，因為健全的人事管理制度，攸關組織的永續發展，以年度最優管理者獎的設置，來鼓勵極具績效的管理人員。
- 4.流動性分析：其目的係在促進政府部門管理階層之人才交流，以為工作之歷練。
- 5.提供潛在管理者相關資訊：為潛在管理者編印相關資訊，以供參考。
- 6.專案經理訓練：本項訓練用於專案經理的發展，並依據該職務的要求安排所需課程，而課程計畫是否應與固定的、清晰的專案方法連結，均應審慎考量。
- 7.跨機關間的管理者網絡：建立管理者跨部門間的人際關係，提供個別管理者的發展，並經由不同單位人際間接觸以增進部門間的互動。

第三節 挪威公務人員培訓制度

挪威對於公務人員或一般職員並沒有一套專門的訓練制度。大多數工作之應試者，多來自國內外的大學、專科或技術性的研究所。學校有其主要的教學目標，惟亦有部分學校之訓練課程，是以讓學生獲得公部門的工作為目標，例如警察人員或外交人員的訓練課程。茲就此二種訓練內涵分述如下：

壹、警察人員訓練

挪威第一個警察訓練的組織早在一八八九年就已成立，惟於二〇〇四年六月十八日才公認設立於一九九二年的警察大學為挪威警察中央教育的機構。警察大學的校長實負該校經營管理之權。

警察人員的基礎訓練含括三年的大學教育，目標在於提供廣泛的理論與實務為基礎，訓練結束授予學士學位。第一年及第三年的教育課程在學校；第二年分別到國內各警察轄區，接受實務訓練。

貳、外交人員訓練

外交部每年需增添十五至二十五位外交人員，外交事務部門希望甄補者具有不同的興趣及對經濟、社會科學、藝術或法律等有不同背景的人員，若具相關國際工作背景者，則不需有較高的教育背景。挪威政府強調從事外交事務的人員必須對國內外政治具有高度興趣及知識，並有能力代表挪威政府。

甄補人員的訓練長達三年，二年在本國的外交事務部門，一年則在相關國的駐外單位。其訓練課程如下：

- 一、五個星期的入門課程。
- 二、十二個月於專業部門學習。
- 三、四個月在其它專業部門學習。
- 四、六個月課程。
- 五、十二個月於國外學習。

上開入門課程主要係讓新進人員瞭解如何在外交事務部門工作，並包括領導統御的訓練課程在內。在經驗學習階段分為兩部分，甄補者將在外交事務部門得到二個不同領域的經驗，當需要參加語言訓練或會議時，將暫時離開他們在外交事務部門的工作。在經驗學習階段，甄補人員通常在外交事務部門從事學習活動，但也有可能前往特定的駐外使領館或政府部門進行學習，其相關作業程序如下：

- 一、基礎課程，主要目的係使實習者瞭解挪威外交情勢，並對外交業務運作具基本認識，另外也包含相關領導發展課程。
- 二、外交部實習二年，安排在二個專業部門實習，目的讓實習者獲得不同領域經驗，擴展視野，在此期間會安排語言課程訓練，或派

至駐外使領館或其他相關部門實習。

- 三、第三年安排在一百個駐外使領館實習，由外交部列出實習職缺所在國，實習者依志願填選，派駐國外時外交部儘量兼顧實習者前往之意願，出國實習前六個月，實習者已知分派前往之國家。
- 四、派駐國外一年後實習者被任命為外交部正式公務人員，配合任務調派至世界各國服務。
- 五、通常在一個外館服務滿三年後，必須調任至其他外館再服務滿三年後，始有可能調回奧斯陸或外交部事務部門。在外館服務滿六年後，甄補人員有權利決定未來在國國內或國外服務，惟外交人員有義務配合職務的調動。
- 六、外交人員依其資格和該職缺所具之資格條件，進升至高階公務人員。

第四節 芬蘭公務人員培訓制度

為確保芬蘭既有之舉世最廉能政府，能繼續推動有效施政與提升行政素質，對於公務人力之培育，由財政部轄下「國家人事署」(State Employer's Office，亦稱 Personnel Department)及人事業務相關單位負責規劃，並督導委辦公務人員訓練研習課程之財團法人「芬蘭公共事務管理研究中心」(HAUS)執行各項提升政府效能及國家競爭力之課程與合作計畫。

第六章 考察心得與建議事項

人事制度常因各國國情不同而有所差異，所謂「三人行必有我師焉，擇其善者而從之，其不善者而改之。」透過考察訪問的觀摩與學習，不但可客觀比較與其他國家之差異，更有助於瞭解本國相關制度之缺失與尚待改進之處。本次考察由於未參訪相關行政部門或訓練機關，故對其人事制度所得有限，恐無法充分瞭解有關規定及運作情形，謹將考察心得與建議事項分述於下列節次。

第一節 考察心得

在地理學上之「北歐」，係指歐洲北部的丹麥和斯堪地納維亞半島上之挪威、瑞典、芬蘭及位於歐洲大陸西北方、北大西洋中之冰島等五個國家。北歐國家同屬高緯度接近北極之國家，冬季漫長而寒冷且晝長夜短。其共同特點甚多，謹就北歐維京人之歷史、社會福利及人事制度之考察心得分述如下：

一、北歐人民以維京人之歷史為榮

長期蟄居在北歐斯堪地納維亞半島冰天雪地上之諾曼人（Norman），同屬日耳曼民族之血統，大致即在現今之挪威、瑞典、丹麥等地區，因此也被稱為「斯堪地納維亞人」。大部分之諾曼人，都聚集在港灣、峽灣，使用相同之北歐語（Old Norse）與信仰相同之多神教，過著農耕、捕魚或遊獵於高山荒野之生活。

諾曼人於第八世紀下半葉突然竄起，以強悍野蠻之作風，進入歐洲歷史上很奇特之海盜時代，他們橫越北海、波羅的海，冒險航行到海的另一方面，到處殺人劫掠，令歐洲人聞之喪膽，並以「維京人」（Viking）泛稱北歐之諾曼人，意即為「海上人」、「海灣人」等，但「維京人」之稱呼，逐漸與「海盜」劃上等號。

當時之諾曼人也自豪地接受「維京人」之稱號，因為他們自認「維京人」是英勇之「海灣男兒」、「北海英雄」（著名卡通影片之「北海小英雄」）。在北歐參訪行程中，常有機會參觀多處之「維京博物館」、「海盜博物館」等維京黃金時代（八至十二世紀）之古文物，即可體會到北歐人迄今仍以此段歷史為榮。

二、北歐各國是高所得、高稅賦、高福利的先進國家

北歐諸國的平均國民所得，在世界排名上均屬最高所得地區。二〇〇三年時瑞典之人均 GNP 為三萬三千九百一十一美元，挪威更高達四萬九千零六十四美元（世界第一），丹麥為三萬九千零四十九美元，芬蘭為三萬零八百九十二美元。除芬蘭加入歐元區，其餘各國仍採本國貨幣，但是採盯住歐元之匯率制度。

北歐諸國所得高，但稅賦重，平均所得稅百分之五十，增值稅百分之二十五，如此真實可供消費之金額僅百分之三十七·五，而其物價水準高，平均價格為台灣之三至四倍，故人民之生活並不富裕，然社會福利則相當好，由搖籃至墳墓，處處都有政府之影子，這是一個藏富於社會的社會主義國家。

三、北歐聞名之社會福利制度及教育制度

北歐之社會福利制度早已聞名世界，而丹麥之制度不僅被視為北歐之典型且最具規模，是以，謹就丹麥之社會福利制度略述如次：

（一）經費來源及分配

主要依賴高稅率之稅收，如個人所得稅（最低百分之四十八，最高百分之七十五）、企業稅（即營利事業所得稅）、商品稅等等。由於稅收比例極高，而各項稅收之分配大致為社會福利百分之四十、教育百分之十三、醫療保健百分之九、國民住宅及環保百分之六、政府行政支出及其他百分之三十二，可說是「羊毛出在羊身上」，使得貧富差距不大。在社會福利制度方面，以兒童之撫養及家庭補助尤為重視，而生、老、病、死各方面之照顧可謂已達到無微不至。

（二）生育產假

職業婦女之產假有二十八週，產前四週，產後二十四週，丈夫有二週產假，分娩後之最後十週假期，可由產婦或丈夫選擇休假，產假期間之薪資均照發。

（三）兒童補助

未滿十八歲以上者，均有定額補助、每三個月撥款一次；單親家庭之兒童或父母均領取養老年金之兒童，另加補助；父喪或母喪之兒童，另加補助；參加學校安排至外地參觀，可獲政府補助費用。

（四）教育補助

托兒所與幼稚園，家長負擔部分費用，餘由政府補助，至於小學、中學、大學均免費；大學設有獎學金，大部分學生都住在學生公寓。年滿十八歲就讀大學之公民，通過考試及達到課程規定者，每個月可領取生活補助金約合新台幣二萬一千元，但打工收入一年達到約新台幣二十二萬元以上者，則不予補助，申請就學貸款者，限十五年內還清；另年滿十八歲之公民，若未升學亦未找到工作者，可領取社會救濟金，維持基本生活。

(五) 醫療保健

憑醫療保險證，看病、住院、開刀手術均免費。

(六) 殘障住屋

政府建有各種特別設備之住宅，專門提供殘障者使用，如坐輪椅者，大部分都能達到自己照顧自己，不需依賴別人照顧。

(七) 養老退休金

丹麥實行七十歲退休制度，不考慮原先之薪資高低也無任何條件限制，退休後均可領取政府發給之養老金。此筆養老金足夠維持基本生活，無子女之老人還另加補助。

(八) 喪禮補助

在教堂舉行一般制式簡單之告別式，其費用由政府負擔，隆重鋪張之告別式，則由家人自行負擔。

四、我國駐歐洲外館編制人員不足

本考察團於北歐考察期間，承駐在國外館人員協助安排訪談，簡報駐在國國情，使本考察團受益良多。惟於考察行程中對駐外館之觀察，深感編制過小，以瑞典而言，共有三人，丹麥五人，挪威三人，芬蘭三人，突顯人力之不足。

五、北歐四國年金支領年齡之規定較不易造成國家財政負擔

北歐四國支領年金之年齡均在六十五歲以上，相較於我國公務人員之退休制度，年滿五十歲符合退休條件者，即可支領退休金，較不符合世界先進國家提高退休年齡之規範且易造成國家財政負擔。

六、考試權歸屬

本次考察瑞典、丹麥、挪威、芬蘭，由於其歷史文化、社會背景、

民主憲政演進與我國多有不同，該四國雖有相關機關負責研訂人事管理政策，但大部分公務人員都由政府機關自行招募進用，並無一個獨立機關統一辦理全國公務人員考試，考選職權北歐四國，朝向分權化辦理。

我國實施五權憲法，將考試權從行政權劃出而獨立行使，旨在建立超然之考試制度，中華民國憲法第八十五條規定，公務人員之選拔，應實行公開競爭考試制度；非經考試及格者，不得任用。同法第八十六條第一款規定，公務人員任用資格，應經考試院依法考選銓定之。

由各政府機關自行辦理考試具有多元與彈性的優點，大幅提升用人時效及適任性。但自行辦理結果可能造成各政府機關自行其是，難以維護公務人員選拔的公平性。

七、進用方式注重口試

北歐四國對於政府機關職務出缺，均由政府機關自行辦理甄選，根據職缺需要訂定資格條件，公開職缺公告，經過口試錄取最符合資格者。政府機關甄選，經由口試過程政府機關與應考人有互動機會，對機關未來推動業務更有幫助。

筆試係我國自古至今最普遍採用之考試方式，目前初任公務人員考試都採筆試，兼採口試或其他方式，口試應用範圍僅見於部分公務人員特種考試，筆試旨在測驗應考人所具備工作能力或專業知能，而口試旨在評選應考人語言能力、行止儀態及反應能力，為選拔優秀人才為機關所用，增列口試有其必要性。

八、性別平等

挪威一九七八年六月九日法律規定禁止職缺公告要求進用特定性別，除非有明顯理由才同意作此規定，主要理由認為所有工作男女都有權利從事，如果工作有體能上限制，並不構成理由認定只限男性才可以從事，職缺公告不能直接明示只限特定性別。領導職務進用上，當女性人數較少時，在進用職缺公告上還要多多鼓勵女性申請此類職務，現在平等法也規定禁止工作特殊要求歧視女性，芬蘭政府機關用人也明文禁止性別歧視。

目前尚有國家安全情報人員特考等六項特種考試部分類科採取分列男女錄取名額作法，雖然這些考試工作性質大多屬於外勤、消耗體力及具有危險性，考選部基於致力消弭不符任用目的之應考資格設

限，並從性別主流化層面思考，檢視是否符合性別平等原則，廣泛蒐集各界意見，並邀集用人機關共同研商，目前初步結果，調查人員特考未來性別將不再設限。

九、外交人員考試檢討

瑞典外交人員考試分三階段：1.筆試。2.智力測驗；面談，由心理專家面談應考人一個半小時；情境測驗，包括應考人分組討論，收文夾處理。3.最後口試，由八位口試官個別口試三十分鐘至一小時。

挪威外交人員考試分筆試、口試，由委員會和一位心理專家口試，委員會口試重點注重應考人對外交業務之熱誠，心理學家則評估適任性。

芬蘭外交人員考試分三階段：1.通識測驗。2.智力測驗、EQ 測驗、性向測驗及體格檢查。3.外文筆試及半天至一天的口試。

我國外交領事人員特考分二試進行，第一試包括外語口試及筆試；第二試口試，係以團體討論方式行之，但應考人數不足五人，則以個別口試進行。

觀之考察國家的外交人員考試制度，用人機關非常注重應考人對外交業務的熱誠與適任性，用人機關與心理學者透過個別口試瞭解應考人。目前我國外交領事人員第二試採團體討論方式行之，由應考人討論特定議題，由機關代表、學者專家（包括心理測驗專家）觀察應考人行為表現，用人機關與心理測驗專家僅能觀察應考人在團體中的行為表現，對應考人適任與否似嫌不足。

十、均無設置專責培訓機關

北歐四國公務人員的培訓，均由各機關自行辦理，並未設有專責的培訓機關統一辦理，與我國目前情況雷同。

十一、涉及個人生涯發展訓練由受訓人員自付費用

為推動機關業務需要，北歐政府提供公務人員有關之訓練皆不收取費用，均由機關支應，惟倘涉及個人生涯發展之訓練，如觀光機關提供導遊課程訓練等，基於受益者付費原則，即由受訓人員自行繳交訓練費用。依照我國公務人員訓練進修法第十八條亦有類此規定，各項訓練所需經費除編列預算支應外，得向受訓人員收取費用。

第二節 建議事項

北歐四國由蠻荒而蛻變為世界上高品質的社會福利國家，雖其政治體制與我國不同，文化背景有異，民主素養也相去懸殊，其制度不宜由我國借用，惟亦不無可供借鏡之處，爰就考察發現，提出下列改進建議，以供相關機關參考。

一、考試權歸屬宜審慎為之

考選職權究係採集權化或分權化，各有其優缺點，獨立的考選機關辦理考試，由於事權統一，考試程序與內容較具公平性。但全國政府機關性質各異，較無法滿足各機關用人及時效需求。因此考試職權採行分權化或集權化各有其優劣之處，端視國情而定。現階段政府正進行組織改造，未來研究考試權歸屬宜慎重為之。

二、高等考試三級考試應增列口試

口試過程可觀察應考人反應能力，評斷其是否適任公務人員，目前部分公務人員初任考試如公務人員高等考試三級考試、普通考試、初等考試及三等、四等和五等地方政府公務人員特種考試因應考人數眾多，用人機關遍及全國，以筆試成績較優者擇優錄取，鑒於口試可瞭解適任與否，未來建議於公務人員高等考試三級考試增列口試，筆試錄取後依需用名額加成錄取參加口試，如實施成效良好再推及其他等級或其他考試。

三、考選制度力求落實兩性平等及訓練淘汰機制

部分公務人員特種考試少數類科仍維持男女分列錄取名額之作法，宜協調用人機關儘量取消，改採體能測驗，落實兩性平等及訓練淘汰機制，以符合人權立國之期待。

四、外交人員特種考試宜增列個別口試

建議外交領事人員特種考試第二試之口試，除團體討論外，增列個別口試，個別口試委員包括用人機關代表、心理測驗專家及相關領域學者，俾進一步瞭解應考人適任與否，有助於推動外交業務。

五、厲行政府改造，鬆綁法令以彈性用人

北歐四國對於公務人員之甄選，係以「以事就人」為原則，反諸我國因受限於考試及任用制度之規範，用人較無彈性，實有檢討現行制度以適時放寬機關首長彈性用人之必要。本院參酌現行法規有關規定，多次邀集相關機關開會研商，完成聘用人員人事條例草案，並於本（九十四）年八月十五日送請立法院審議。該草案之特點在於由主管機關根據學、經歷公開甄選，審查過程與限制極為嚴謹；並建構完善之績效考核機制，以淘汰不適任人員，促進人力新陳代謝，使政府機關人力資源之運用更具多元化與彈性化。

六、擴大我國駐歐洲外館編制，發揮外館功能

歐洲地區向為我外交工作重點之一，近年來在朝野各界努力之下，於提升交往層次、促進政要互訪、著重經貿交流、改善簽證手續、促進觀光旅遊、擴展貿易及海空航運等方面，均獲有相當成效。展望未來我國仍將持續推動與歐洲國家政府、國會、非政府組織及智庫等之密切交流；因此為落實駐外單位功能，對於派駐外館之人力允宜配合調整，俾能強化及廣化我國與歐洲國家之功能性合作關係。

七、參酌北歐四國年金支領年齡之規定，檢討修正我國退休制度

依據現行規定，公務人員任職滿二十五年以上自願退休者，年滿五十歲得支領月退休金。有鑑於我國人口老化趨勢日益顯著，上開月退休金起支年齡條件顯屬偏低，為增進退休制度之合理健全，研擬規劃「自願退休公務人員月退休金起支年齡延後方案」。該方案施行後，新進人員任職滿二十五年以上辦理自願退休者，其月退休金起支年齡原則上延後至六十歲；如任職年資較長（達三十年以上）者，月退休金起支年齡為五十五歲。

另有所謂的保障及過渡措施，前者係對於施行前已符合現行自願退休支領月退休金條件人員，保障其適用原規定，以符司法院釋字第 525 號解釋意旨；後者則在於施行前未符合現行自願退休及支領月退休金條件人員，規劃以十年過渡期間，漸進延後其月退休金起支年齡，至第十一年以後即適用與新進人員相同之規定。

八、建置國家文官學院，有效運用訓練資源

為避免訓練資源重複浪費，洵有必要建立訓練資源供需間之媒合機制，目前我國扮演此項媒合工作者係為公務人員保障暨培訓委員會

(以下簡稱保訓會)，冀能有效達到訓練資源共享及充分運用之目標。為配合憲政發展及政府改造，建議將保訓會所屬國家文官培訓所與相關訓練機構整併成立國家文官學院，作為推展整體文官培訓及培育高級文官之最高權責機關，以達活化公務人力資源發展之願景。

九、建立受益者付費觀念

目前國內公務訓練機關(構)辦理之訓練均以政府預算為主，嗣後似可依照北歐國家之作法，如涉及個人生涯發展之訓練部分，實應依公務人員訓練進修法之意旨，向受訓人員酌收費用，以符合受益者付費原則，並提升訓練成效。

參 考 書 目

一、中文部分

- 王成基，2004，加強公務人員口試功能之研究，考選部專題研究報告彙編。
- 王成基、李震洲、高素真，2005，從兩性工作平等角度探討國家考試性別設限相關問題。
- 朱愛群，2005，海巡特考、警察特考特殊設限與多元考試方式之研究，考選部 94 年度考選制度研討會。
- 李光雄等人，1999，考試院北歐考銓制度考察團報告，考試院。
- 李登科，2003，外交領事人員考試制度改進之研究，考選部 92 年度考選制度研討會。
- 高振翔，2005，各國公務人員考試制度比較研究，考選部。
- 許智偉，2002，北歐五國的教育，台北：國立編譯館。
- 楊永年，2005，國安特考、調查特考特殊設限與多元考試方式之研究，考選部 94 年度考選制度研討會。
- 考選部編，2005，國家考試性別平等白皮書。
- 駐挪威代表處業務報告，2005（駐挪威台北代表處提供）
- 芬蘭現行人事法制資料，2004. 6. 18（駐芬蘭台北代表處提供）
- 挪威現行人事法制資料，2004. 6. 21（駐挪威台北代表處提供）
- 瑞典現行人事法制資料，2004. 6. 23（駐瑞典台北代表團提供）
- 丹麥現行人事法制資料，2004. 7. 5（駐丹麥台北代表處提供）
- 芬蘭共和國簡介，2005. 6（駐芬蘭台北代表處提供）
- 丹麥王國簡介，2005. 6（駐丹麥台北代表處提供）

二、英文部分

Chapter 2—Employment and ending employment, Norway .（駐挪威台北經濟文化辦事處提供）

Employment Contracts Act（55/2001, amendments up to 456/2005

included) , 2005, Ministry of Finance, Finland. (駐芬蘭台北經濟文化辦事處提供)

Employment in the Danish State(visit from the Taiwan on 14 June 2005), Ministry of Finance, Demark. (丹麥財政部全國人事行政局提供)

Local Government in Sweden, 2005, Ministry of Finance, Sweden.

Personnel Administration (visit by a delegation from Taiwan on 15 June 2005), Ministry of Modernization, Norway. (挪威現代化部提供)

State Civil Servants' Act, Finland. (駐芬蘭台北經濟文化辦事處提供)

Training for the foreign service, Norway . (駐挪威台北經濟文化辦事處提供)

三、網站及報紙部分

http://multilingual.mofa.gov.tw/web/web_UTF-8/almanac98/appendix/page6.htm, 2005/07/20 檢索

<http://odin.dep.no/mod/english/bn.html>, 2005/07/28 檢索

<http://www.boca.gov.tw/>, 2005/07/26 檢索

<http://www.job-I-staten.dk>, 2005/08/08 檢索

http://www.kmt.org.tw/Content/HTML/Statement/Analysis/20041110_11_7480.html, 2005/09/02 檢索

<http://www.mofa.gov.tw/webapp/lp.asp?ctNode=109&CtUnit=47&BaseDSD=7>, 2005/09/08 檢索

<http://www.perst.dk>, 2005/08/08 檢索

<http://www.riksdagen.se>, 2005/08/20 檢索

<http://www.weforum.org>, 2005/09/20 檢索

大陸新聞中心，2005，全球競爭力兩岸退步，聯合報 A 13，0923

台北報導，2005，台灣清廉度全球排行 32，自由時報 A 6，1019

附 錄

附錄一 考試院 94 年度北歐考察團成員



吳副院長容明（名譽團長）
Mr. WU, RONG-MING
Vice President of the Examination Yuan
(Honorary Director)



吳委員茂雄（召集人）
Mr. WU, MAO-HSIUNG
Member of the Examination Yuan
(Chairperson of the Investigation Group)



伊凡諾幹委員
Mr. IBAN NOKAN
Member of the Examination Yuan



洪委員德旋
Mr. HUNG, TEH-SHUAN
Member of the Examination Yuan



張委員正修
Mr. CHANG, CHENG-SHUH
Member of the Examination Yuan



郭委員光雄
Mr. KOU, GUANG-HSIUNG
Member of the Examination Yuan



劉委員興善
Mr. LIU, HSIN-SUN
Member of the Examination Yuan



蔡委員壁煌
Mr. TSAI, BIH-HWANG
Member of the Examination Yuan



邊委員裕淵
Ms. BIAN, YU-YUAN
Member of the Examination Yuan



謝專門委員惠琴
Ms. HSIEH, HUI-CHIN
Senior Executive officer of the
Ministry of Examination



張科長耀文
Mr. CHANG, YAO-WEN
Section Chief of the
Ministry of Civil Service



黃科長秀梅
Ms. HUANG, HSIU-MEI
Section Chief of the
Civil Service Protection
and Training Commission



羅科員家寧（隨團秘書）
Ms. LO, CHIA-NING
Assistant of the Member
of the Examination Yuan
（Secretary of the
Investigation Group）

附錄二 考察主題及項目英譯題旨

Investigation into Civil Service Examination & Personnel Administration Systems in Northern Europe in 2005 by the Examination Yuan

I. Examination System of the civil service in Northern Europe (Sweden, Denmark, Norway, Finland)

1. What is the organizational chart or system of organization of your government? Please provide us with your organizational chart, organizational system chart, or brief introduction to the system.
2. Which agency is responsible for examinations in your civil service? What is your examination system? Have you adopted a centralized or decentralized examination system?
3. If a centralized examination system has been adopted, what are your examination qualifications and subjects? Please provide us with details of your examination system, laws and regulations relating to it, handbook, flowchart, number of appointments, brief introduction etc.
4. If a decentralized examination system has been adopted, what are your examination qualifications and subjects? Please provide us with the laws and regulations relating to it, handbook, flowchart, number of appointments, brief introduction etc. as requested above.
5. Do you have branches of the civil service which require special appointment qualifications, such as police officers, fire fighting personnel, intelligence agents, diplomatic personnel or other categories and if so, what are the recruitment methods, examination qualifications, and subjects for them? Please provide us with the laws and regulations relating to them, handbooks, flowcharts, number of appointments, brief introduction etc.
6. What reforms have been implemented in connection with employment and examinations in the civil service system during the past three years?

II. Examination system for special professions and technicians in Northern Europe (Sweden, Denmark, Norway, Finland)

1. What are the categories of special professions and technicians in your country? Please provide us with the directory for these categories and also an introduction to them.
2. Which agency is responsible for examinations for special professions and technicians? What is your examination system? Have you adopted a centralized or decentralized examination

system?

3. If a centralized examination system has been adopted, what are your examination qualifications and subjects? Please provide us with details of your examination system, laws and regulations relating to it, handbook, flowchart, number of appointments, brief introduction etc.
 4. If a decentralized examination system has been adopted, which agency is responsible for it and what are the examination qualifications and subjects? Please provide us with details of your examination system, laws and regulations relating, to it handbook, flowchart, number of appointments, brief introduction etc. for the top five most popular special professions and types of technicians.
 5. Are there examinations for special professions and technicians, such as lawyers, accountants, architects, and physicians? Which agency is responsible for these examinations, and what are your examination qualifications and examination subjects? Please provide us with details of your examination system, laws and regulations relating to it, handbook, flowchart, number of appointments, brief introduction etc. for personnel of this kind.
 6. What are categories of special professions and technicians newly added in your country during the last three years? What are the reasons behind it? Please provide us with details of your examination system, laws and regulations relating to it, handbook, flowchart, number of appointments, brief introduction etc. for personnel of this kind.
 7. What reforms have been implemented in connection with examinations for special professions and technicians during the past three years?
- III. Retirement compensation system for the civil service in North Europe (Sweden, Denmark, Norway, Finland)
1. Is representative bureaucracy implemented in your country? If there is, please explain the actual situation of implementation and also provide us with related information.
 2. Do you have a social welfare system similar to the national pension system of the first tier? What are the payment conditions, payment items, and payment standards? Compared with in-service income, what is the percentage of the national pension? Does it apply to both civil servants and workers in general?
 3. What is the agency in charge of retirement system of civil service? What are its organizational structure and duties?

4. What is the source for retirement funds of the civil service? Do civil servants contribute to retirement funds while in service? How? Has a system of fund management been established to manage retirement funds? What is the status quo of the fund? What is the normal cost of retirement funds? How is the contribution rate of pension reserves adjusted?
5. What is the range of civil service indicated in the retirement system? Does the same system apply to employed personnel and political personnel? If a different system applies, what is that system?
6. What are payment conditions, payment standards etc. and regulations relating to retirement payment for the civil service? Is there an upper limit for payment taking seniority into account? What is the percentage of retirement payment compared with in-service income?
7. Can retired personnel still receive retirement payments after taking another public post or working in a government established corporation, or private company? Does it affect their receiving the national pension?
8. How many times has your retirement system for the civil service been significantly revised since it was established? What are the key points of the reforms? Does the present retirement system have any issue urgently requiring review and revision? Is there any proposal to promote reform in the future? What is the direction for any reforms being planned?
9. What is your compensation system if a civil servant dies in service? Is there any special law for this, or is it dealt with under the retirement system? What are the payment standards and payment subjects? (Is it possible to provide us with the relevant laws and regulations?)
10. What is your compensation system if the civil servant dies in service resulting from performing official duties? Is there any special law for this (For instance, something like “Reimbursement Rules for Occupational Accidents”? Please provide us with any special laws relating to it.), or is it dealt with under the general in-service death regulations? What are the payment standards and payment subjects? If there is a special law for this, does the general in-service death compensation system and compensation system for death resulting from performing official duties apply together or is there only a compensation system for death resulting from performing official duties? Is there a different payment

standard for different positions (for example, relatively higher compensation to police officers?) How can you define the reason as resulting from performing official duties? Does it include death on the way to or from work?

- IV. Training system of the civil service in Northern Europe (Sweden, Denmark, Norway, Finland)
1. Are there any special laws or regulations on training of the civil service? What are the main guidelines?
 2. Is the training undertaken by the government, or by a corporation established specifically for the purpose or is it outsourced?
 3. What government department does the training institute for civil service belong to? What are its organizational structure, responsibilities and rights, functions, and number of staff?
 4. On average how long is each of your civil servants trained every year? How many personnel are trained every year? What is the approximate budget for it every year?
 5. What is your in-service training for the civil service, and what are its key points? Is it possible to provide us with the content of these important courses?
 6. Do you have training for middle to high level officials? Which agency is in charge of this? How long is the training and what is the content of the main courses?
 7. Does your civil service go through training according to different posts or different levels in one post? What is the core competency and training courses for personnel at different levels?
 8. What is the relationship between training and promotion for the civil service in your country? Is there any regulation that for promotion to certain positions or posts a person must undergo certain training?
 9. What are the regulations relating to administrative objectivity in your civil service? Do you give training relating to this topic?
 10. What measures do you take to encourage those in public service to carry out lifelong learning?

附錄三 考試院 94 年度考銓業務出國考察北歐考察團行程表

日次	日期	地點	活動紀要	交通工具	停留及住宿
1	94.6.10 (W5)	台北→吉隆坡 (Kuala Lumpur)	1. 啟程。 2. 吉隆坡轉機。 3. 拜會駐馬來西亞台北經濟文化辦事處，聽取簡報與座談。	1. 巴士 2. 飛機	吉隆坡
2	94.6.11 (W6)	吉隆坡 (Kuala Lumpur) → 斯德哥爾摩 (Stockholm)	1. 參訪及蒐集考察主題相關資料。 2. 拜會駐瑞典代表處，聽取簡報與座談。	1. 巴士 2. 飛機	斯德哥爾摩
3	94.6.12 (W日)	斯德哥爾摩 (Stockholm) → 維丹納湖 (Vadstena)	1. 參訪及蒐集考察主題相關資料。 2. 參訪文化及市政建設。	巴士	維丹納湖
4	94.6.13 (W1)	維丹納湖 (Vadstena) → 哥本哈根 (Copenhagen)	1. 拜會行前會議。 2. 拜會駐丹麥代表處，聽取簡報與座談。	1. 巴士 2. 渡輪	哥本哈根
5	94.6.14 (W2)	哥本哈根 (Copenhagen) → 奧斯陸 (Oslo)	1. 拜會丹麥財政部所屬全國人事行政局，聽取簡報與座談。 2. 整理拜會資料。	1. 巴士 2. 遊輪	遊輪
6	94.6.15 (W3)	奧斯陸 (Oslo) → 哥特例 (Grotli)	1. 拜會駐挪威代表處及挪威現代化部，聽取簡報與座談。 2. 整理拜會資料。	1. 巴士 2. 遊輪	峽灣
7	94.6.16 (W4)	哥特例 (Grotli) → 佛朗 (Flam)	1. 參訪及蒐集考察主題相關資料。 2. 參訪文化及市政建設。	1. 巴士 2. 電動車 3. 渡輪	峽灣
8	94.6.17 (W5)	佛朗 (Flam) → 奧斯陸 (Oslo)	1. 參訪及蒐集考察主題相關資料。	1. 巴士 2. 高山觀景火車	奧斯陸

			2.參訪文化及市政建設。		
9	94.6.18 (W6)	奧斯陸 (Oslo) → 赫爾辛基 (Helsinki)	1.參訪及蒐集考察主題相關資料。 2.參訪文化及市政建設。	1.巴士 2.飛機	赫爾辛基
10	94.6.19 (W日)	赫爾辛基 (Helsinki) → 南塔麗 (Naantali)	1.參訪及蒐集考察主題相關資料。 2.拜會駐芬蘭代處,聽取簡報與座談。	巴士	南塔麗
11	94.6.20 (W1)	南塔麗 (Naantali) → 斯德哥爾摩 (Stockholm)	1.參訪文化及市政建設。 2.整理資料。	1.巴士 2.遊輪	遊輪
12	94.6.21 (W2)	斯德哥爾摩 (Stockholm) → 法蘭克福 (Frankfurt) → 吉隆坡 (Kuala Lumpur)	賦歸	1.巴士 2.飛機	夜宿機上
13	94.6.22 (W3)	吉隆坡 (Kuala Lumpur) → 台北	賦歸 (吉隆坡轉機)	1.巴士 2.飛機	溫暖的家

附錄四 丹麥財政部所屬全國人事行政局簡報資料

(※印製時請注意頁碼之異動，包括目錄部分均要配合修正；另請刪除原稿之橫線。)

附錄五 參訪丹麥財政部所屬全國人事行政局之座談重要紀錄

- 一、丹麥政府期望型塑以“人”為先的政府形象，經由一些嶄新的計畫以提供公務人員更大的選擇自由、強化公務人員相關法律權利，並確保公共基金以創造最大的福利。而這些嶄新的計畫亦將成為建立優質化社會福利公共政策的基礎。
- 二、丹麥政府有關人事行政業務，由財政部統籌管理，於二〇〇〇年設立丹麥財政部所屬全國人事行政局（Ministry of Finance State Employer's Authority），代表政府以雇主的身分，制定和解釋相關法規，並透過集體協議方式達成薪資與工作條件之共識。其主要職責如下：
 - （一）進行集體協議和制定勞動法律；統一解釋法規。
 - （二）制定薪資、勞動市場政策；支持政府機關適用新的薪資制度，促進社會進步及提供良好工作環境。
 - （三）制定人事管理政策，對各部提供人事管理政策、技能增進之建議。
 - （四）制定退休金法規，協商、解釋相關法規，管理退休金運用，處理特殊退休金個案。
- 三、丹麥政府各行政業務的推展，係以攸關人民之公共利益為首要考量，因而致力於以人力資源發展為重心的革新行政。
- 四、丹麥政府公務人員中，文職人員（如：經理、律師、警察等）約佔百分之五十，聘用人員約佔百分之五十。
- 五、政府部門的管理階層人員通常會在國際會議場合發表個人談話，並提供與會者及其他國際組織相關文獻資料，最近期的發表主題是有關中央政府對於公務人員特別權利義務的法律規範。
- 六、在政府機構領導階級的改革措施中，強調對組織中管理者及工作者的參與，並肯定其對組織目標的設定。
- 七、有關公務人員之退休金，規範於公務人員退休法，由國家預算補助，退休年資是服務二十五至二十七年為限；退休金由退休當日計算，最高上限是薪資的百分之五十七。
- 八、公務人員基本上需要有高度的責任心、目標管理與統合能力，各階層管理者應著重所屬潛能的開創。
- 九、強調人力資源發展、部門間的協調合作、行政措施高度的適應力與應變力、資源運用的一致性，及以作業規範明定任務與責任，為行政作業的五大原則。

- 十、本局對於中央政府新聘的管理階層人員，開設了發展訓練課程，以個人的領導能力、管理能力及與其他管理階層人員的合夥關係，為課程的主要目標。
- 十一、本局的發展願景為：建立廉能政府、增進公共利益、以服務為導向及培養具創造力的思考。

附錄六 挪威現代化部簡報資料

(※印製時請注意頁碼之異種，包括目錄部分均要配合修正)

附錄七 參訪挪威現代化部之座談重要紀錄

- 一、西元一九九五至二〇〇三年經濟發展極為快速，使得挪威的國民平生活指數列為北歐及歐洲之冠。
- 二、挪威的公共政策特別強調增加財富及平等分配兩個重點。民眾期望加強公共資助、福利、服務和控制，預防生活困難與貧困。因此實施「挪威國家保險計畫」，和強化公共教育、改善醫療服務品質，同屬公共政策改革措施。
- 三、現代化部設立於二〇〇四年十月一日，業務職掌包括政府人事行政政策、競爭政策及國家發展政策之制定，協調資訊科技的運用，及負責推動政府行政革新、便民的相關措施。
- 四、現代化部係由五個業務單位及一個幕僚單位組成，包括雇主事務處、競爭策略處、資訊科技處、內部行政管理處及經濟分析室。主要負責公務人員的訓練發展及管制考核工作、擬定人事政策及組織發展計畫、資訊策略、辦公場所環境的維護與物品的選購、與公務人員進行集體薪資及勞動條件的協議。
- 五、期能甄選最優秀的人才進入政府部門服務，自二〇〇六年起將實行一套新的制度，該制度的主要目的是賦予主管更大的用人權，僅就此制度略作概述：
 - (一) 部級以上高層次之職位由國王認命，部以下之職位則為各部首長負責篩選，未來各單位新進人員將採地域性自行甄選。
 - (二) 目前公務人員的任用需經任用委員會評審，該委員會成員計有主席一人、行政部門代表（包含部門首長、直接單位主管、部門代表）、員工代表及任用委員會委員。任用委員會每人有一票的投票權，但自明年新法制定實行後，僅機關首長有任用決定權，工會代表對於任用人員之資格條件具有建議權。
 - (三) 新進人員於任用後有六個月的試用期，試用期間極少人會被解雇，且主管對該人員負有指導之責。平均任用期為五年，期滿需調至其他機關服務，以為歷練；少數機關之任用期為六年，至多可申請延長一次，亦即於該機關服務滿十二年後即必須調至其他機關服務。
 - (四) 政府任用的人員大多為學者，醫院及市府工作人員也大多受過高等教育，任用資格詳載於網路之求才廣告，以簡化作業程序。倘面試後發現應徵者資格與廣告規定不符，可重新刊登廣告。
 - (五) 挪威並無設立培訓公務人員的學校，除警察及海關人員屬特殊

專業學校畢業者外，其餘公務人員均係接受一般性教育；惟進用後各機關針對職務性質，均會施以特殊公務人員訓練制度。

(六) 應試前公布所有應試者名單，除彰顯作業程序之公開透明外，亦可供應試者瞭解競爭對象。面試後即公布一至三名名單，錄用後可和雇主商討薪資事宜。

(七) 國王可以決定任用人員性別之衡平，與身心障礙者的保障。

六、公、私部門年資無法併計，惟公職年資中斷部分可予以保留，俟再任公職時併計。

七、挪威政府期能引進社會各界優秀人士至政府部門服務，同時著重照顧身心障礙者、外來移民人士及促進兩性平等。一九七八年六月九日以法律明文規定除非顯有理由，否則禁止對職缺作性別的限制，即使職務有體能方面的要求，不因其具女性背景因素而拒絕進用。

八、目前推動的兩性工作平等法，即強調不允許工作之特殊要求而歧視女性。同時，法律也明文禁止歧視身心障礙者，且為因應外來移民人口日繼增加，現代化部鼓勵具少數民族背景之人民至政府部門服務，期望具移民背景者從事公共服務的人數能夠增加，二〇〇四至二〇〇六年主要關稅協定，更提出四百萬克朗撥作特別用途，鼓勵進用和整合少數民族背景者於政府機關服務。

附錄八 考察實況剪影



聽取駐馬來西亞台北經濟文化辦事處吳代表文雅簡報
並致贈紀念品



聽取駐瑞典台北代表團邱大使仲仁簡報



聽取駐丹麥台北代表處張代表平男簡報並致贈紀念品



考察團合影於丹麥財政部所屬全國人事行政局



丹麥財政部所屬全國人事行政局局長（Lisbeth Lollike Director General）歡迎考察團成員



考察團致贈丹麥財政部所屬全國人事行政局紀念品



聽取丹麥財政部所屬全國人事行政局首席顧問（Carsten Carlsen Chefkonsulent）簡介該局發展史及該國人事制度現況



於丹麥財政部所屬全國人事行政局座談會



與丹麥財政部所屬全國人事行政局首席顧問合影



聽取駐挪威台北代表處郭代表明山簡報並致贈紀念品



挪威現代化部副處長（Thormod Narum Assistant Director General）等歡迎考察團成員



吳副院長容明代表本團向挪威現代化部致意



聽取挪威現代化部副處長簡介該部組織與業務概況



聽取挪威現代化部官員介紹該國公務人員任用及退休制度



於挪威現代化部座談交換意見



於挪威現代化部座談交換意見



於挪威現代化部座談交換意見



考察團致贈挪威現代化部紀念品



與挪威現代化部副處長等合影



聽取駐芬蘭台北代表處劉代表祥璞簡報並致贈紀念品