

(core APS skills)，並確保公務人員能基於公共服務之要求，以現代化、系統性之方式學習、發展關於領導及人才管理能力。策略中心現已展開一連串之活動，以確保符合建置 APS 必要技能之目標，包括有開發全方位 APS 學習及發展策略、設計及規劃全方位 APS 之年度學習發展策略之規劃過程、設計 APS 人才管理模型及全方位 APS 人才管理制度，以及支援 APS 各機關間有關學習發展策略、領導發展及人才管理方式之知識共享¹⁸。

八、加強資訊科技之管理運用

澳大利亞政府長期致力於將網路等新技術廣泛地運用到政府資訊、服務傳遞管理中，使用各項網路平台，將合適的政府服務上網，建立以民眾為中心、有效率的、適合需要的政府。而資訊及通訊技術(information and communication technology, ICT)的進步使得政府不僅可以以更親近於民眾的方式提供服務，更可以整合民眾對公共服務之期望，以提供以民為本之服務(citizen-centred service)。

澳大利亞資訊管理局(Australian Information Management Office, AIMO) 為負責促進、協調將資訊及通訊技術應用在政府各種專案和服務的專門機關，以使政府服務可以透過技術更佳之運用，以更簡單的方式傳遞給民眾。例如：2009 至 2010 年間，AIMO 就澳大利亞政府入口網 www.australia.gov.au 進行改進，使民眾可以更快速方便使用公共服務，像是透過一次帳號登入即可連接使用多種服務帳戶。AIMO 每年並定期提供年度報告，報告有關民眾對於電子化政府(E-Government)的使用率及滿意度等相關調查，調查結果普遍呈現民眾對政府以網路提供公共服務感到滿意，惟仍希望其能配合技術進步而隨時改進。

¹⁸ 參見：<http://www.apsc.gov.au/strategiccentre/index.html>。

九、推展靈活之公務人員退休金制度

(一) 澳大利亞公務人員之退休金制度

澳大利亞公務人員之退休金計畫依不同之實施之階段可分三大類：公民退休金計畫、公部門退休金計畫以及公部門退休金累積計畫，謹將該三種計畫略述如下：

公民退休金計畫¹⁹(Commonwealth Superannuation Scheme, CSS)，係適用於 1990 年 7 月 1 日之前任職於公部門之員工，其性質是屬一種確定給付及確定提撥之混合制度(Combination of defined benefits and accumulation benefits)，其退休金給付，在確定給付部分，係根據成員（受僱者）之服務年資、退休年齡及其最後退休時之薪資來決定其退休年金，在積累部分(the accumulation benefits)則包括 3%之雇主提撥金額以及成員個人提撥之累積金額，此制度雖於 1990 年 7 月 1 日起不再接受新進人員，但原有參加人員仍可繼續參加。

公部門退休金計畫²⁰(Public Sector Superannuation, PSS)，係適用於 1990 年 7 月 1 日至 2005 年 6 月 30 日期間進入公部門任職之員工，其性質是屬一種確定給付制之年金計畫，其退休金給付是依事先訂定的公式計算，不受退休基金運作績效影響，類似我國目前之退休金制度。而其退休金之計算，通常以成員最後 3 年平均薪資乘以累積的收益複利加總 (accrued benefit multiple，依據成員提撥金額和提撥年期計算)。PSS 於 2005 年 7 月 1 日起關閉，不再接受新進人員，但原有參加人員仍可繼續參加。

公部門退休金累積計畫 (Public Sector Superannuation accumulation plan, PSSap)，澳大利亞之退休新制，適用於 2005 年 7 月 1 日以後新進的職員，為確定提撥制之退休金計畫，強制

¹⁹王儷玲(2009)，〈先進國家公務人員退撫制度之研究〉，銓敘部委託專案研究計畫，頁 82-84，98 年 12 月。

²⁰ 同註 18。

政府雇主提撥員工薪資 15.4%至其退休基金或儲蓄帳戶內。

由上可知，CSS 及 PSS 雖已關閉，惟原已參加成員仍可繼續參加，所以目前澳大利亞之公務人員退休計畫係三軌併行，且三種退休計畫參加對象之資格都相當靈活，不僅常任公務人員，非常任人員及部分工時人員皆可選擇參加，另外提撥率亦甚具彈性，讓員工可依自身之經濟生活需求調整其提撥率，茲將以上三種退休計畫之性質²¹、提撥率及參加人數等彙整說明如表八，

表八、澳大利亞三種退休金計畫一覽表²²

計畫	性質	實施階段	提撥率	參加對象及人數
公民退休金計畫(CSS)	<ul style="list-style-type: none"> 確定提撥制及確定給付制之混合制 	<ul style="list-style-type: none"> 成立於 1976 年。 1990 年 7 月 1 日關閉，不再接受新成員。 	<ul style="list-style-type: none"> 2008 年 7 月 1 日起，成員的基本提撥率為薪資之 0%（即不提撥）或 5%。 雇主為相對提撥，平均而言為受僱者薪資之 3%。 	<ul style="list-style-type: none"> 參加資格：1990 年 7 月 1 日前之常任公務人員，其他全職之非常任及約聘職員、全職之法定職員 (statutory office-holders) 亦可選擇加入。 截至 2010 年 6 月 30 日止，參加人數共計 143,443 人。
公部門退休金計畫(PSS)	<ul style="list-style-type: none"> 確定給付制 	<ul style="list-style-type: none"> 成立於 1990 年。 2005 年 7 月 1 日關閉，不再接受新成員。 	<ul style="list-style-type: none"> 2008 年 7 月 1 日起，成員的基本提撥率為 0%或是薪資之 2%至 10%。 雇主提撥率隨受僱者的提撥率而不同，即受僱者之提撥率愈高，雇主提撥愈多。 	<ul style="list-style-type: none"> 參加資格：1990 年 7 月 1 日後之所有常任之全職或部分工時職員，臨時性職員可自行選擇參與。 截至 2010 年 6 月 30 日止，參加人數共計 242,262 人。
公部門退休金累積計畫(PSSap)	<ul style="list-style-type: none"> 確定提撥制 	<ul style="list-style-type: none"> 成立於 2005 年 7 月 15 日。 	<ul style="list-style-type: none"> 雇主的基本提撥率為薪資 15.4%。 允許成員自願提撥稅後薪資，或稅前薪資和配偶提撥。 公部門雇主之預設帳戶 (default fund)，從 2006 年 7 月 1 日開始。 	<ul style="list-style-type: none"> 參加資格：2005 年 7 月 1 日後所有新進職員，而非非常任新進職員可自行選擇。 截至 2010 年 6 月 30 日止，參加人數共計 97,844 人。

²¹ 基本上，退休金制度依其給付性質之不同，可分為確定給付制 (Defined Benefit) 與確定提撥制 (Defined Contribution Plan)。確定給付制指退休金給與係採行按最後在職等級及年資核算退休金；確定提撥制係指因員工與雇主 (政府) 定期提撥一定金額至員工個人退休帳戶，以籌措退休金之制度。

²² Commissioner for Superannuation, "2009-10 Annual Report", http://www.comsuper.gov.au/_lib/reports/com0910/s4-appendix_a.html。

1.現行實施之新退休金計畫—PSSap 簡介：

(1)PSSap 之特色

PSSap 是屬於確定提撥制型態的退休金計畫，由政府雇主和個人自行提撥金額至 PSSap 之基金或儲蓄帳戶內。類似我國目前對臨時人員及政務人員實施的確定提撥制。

PSSap 是屬於累積基金，員工個人可自行選擇提撥資金的投資標的。投資涉及風險與報酬，澳大利政府對基金之運作，僅負責監管之工作，不為投資報酬作擔保。類似美國公務人員第三層之聯邦儲備計畫，可自行選擇投資標的，惟美政府不負保證責任。

PSSap 是一種可攜式的儲蓄計畫，在轉換工作時，可將其所提存的基金或帳戶轉換至在另一個工作場所時所選擇的基金。

(PSSap 並非年金制度，每個 PSSap 必須在條件成就後，方可提領基金或儲蓄帳戶內的金額。

(2)PSSap 退休金來源²³

(雇主的提撥：規定雇主至少提撥 15.4%薪資（原則是雙週薪）至員工選擇之 PSSap 基金或儲蓄帳戶內，意即雇主的提撥金額係以員工薪資作為計算之標準，並為員工退休金之一部分。

①個人的提撥：有兩種選擇，一為稅前薪資提撥，經雇主同意，可直接從員工個人的薪資扣繳至個人基金帳戶內；另一為稅後提撥，員工個人可以自己的收入，以支票、匯票逕撥自己之基金帳戶。

②配偶之提撥：為增加將來之退休金或投資基金，員工個人配偶亦可提撥金額至基金帳戶。

③其他基金轉撥：如員工個人另有資金投資於其他基金，亦可將基金金額移轉至其 PSSap 帳戶。

²³ 參見：<http://www.pssap.gov.au/tools/contributions.html#>。

④政府提撥：對年收入低於 61,920 澳元之員工，如稅後收入自行提撥基金帳戶，個人每提撥 1 元，政府亦相對提撥 1 元，政府最高提撥 1,000 元，此即 Super co-contribution，惟澳大利亞稅務局 (Australian Taxation Office, ATO) 將視其報稅表以決定是否有資格作此提撥。

⑤投資之回報：PSSap 累積的投資基金或個人帳戶，員工個人可自行選擇投資標的、選擇正確的投資，將會增加退休金的報酬。

(2) PSSap 之選擇與投資²⁴

1992 年澳大利亞頒布實施退休金保證法 (Superannuation Guarantee Act, SGA)，規定雇主必須依法律強制提撥，惟當時並不包括公務人員的雇主。2005 年國會通過退休養老金法 (Superannuation Act 2005) 後，才逐步擴大實施，並自 2006 年 7 月 1 日起，擴大開放更多符合資格的公積金計畫參與者。尤其是政府機構雇主被要求必須依 1992 年之退休金保證法 (SGA) 之旨意，對於 PSSap 之會員及符合參加 PSSap 之新進員工提供多種退休基金的投資選擇機會。

依此選擇，雇主必須提撥養老金薪資至員工同意的退休基金或退休儲蓄帳戶內，如遇員工無法作有效的選擇基金，雇主則提撥至預設的基金帳戶 (default fund)，且選擇之基金必須是符合最低生活水平或符合保險要求的儲蓄帳戶。每位參加 PSSap 之會員皆有權去選擇自己的投資組合，目前有以下四種投資型態及七種投資標的，任何會員皆可在一個或數個投資的項目中，

²⁴參見：<http://www.pssap.gov.au/tools/investments/options.html>。

亦可在任何時間，改變或轉換選擇。

投資型態	投資標的
1. 受託人選擇 2. 保守型 3. 平衡型 4. 積極型	1. 現金 2. 固定收益之政府債券等 3. 避險之國際性股票 4. 無避險之國外股票 5. 澳大利亞股市 6. 房地產 7. 澳大利亞本國永續經營事業

(3) PSSap 之管理與監理

澳大利亞政府於退休基金採取管監分離，PSSap 係以信託方式運作，目前係由澳大利亞政府獎勵投資聯盟 (Australian Rewards Investment Alliance, ARIA²⁵) 負責管理，採三層式管理機制，一為澳大利亞風險監管會 (Australian Prudential Regulation Authority)，負責監控基金風險，目的在於預防基金過度承擔風險或公司內部控管失靈等，其監理範圍包括銀行、信用聯盟、人壽保險及大部分退休金產業等；二為澳大利亞稅務局 (Australian Taxation Office)，負責制定退休金稅務規定、雇主之提撥款、監督強制提撥情形或政府協助低收入戶提撥情況；三為澳大利亞證券投資委員會 (Australian Securities and Investments Commission)，負責規範退休金商品和投資建議，其目的在建立消費者、投資者保護機制，其監理範圍包括貫徹執行金融服

²⁵ 澳大利亞獎勵投資聯盟 (ARIA，參考 <http://www.aria.gov.au/>) 係依法設立之基金財務管理機構，澳大利亞公職人員之退休基金係以信託方式運作，CSS 及 PSS 二種退休計畫已分別於 1990 年及 2005 年 7 月 1 日關閉，但原有參加該二項計畫的成員仍可繼續參加，所以目前三種公部門的退休金計畫仍是併行，而為達投資規模效率，PSSap、PSS 及 CSS 統一委託由 ARIA 依法經營管理。

務法規及在股票投資、管理基金、退休基金、保險和儲蓄事務等金融服務提供保護。

(4) 提領養老退休金²⁶

PSSap 是一項長期之投資儲蓄計畫，原則上必須到達法定條件始能提領。其條件有以下幾點：

- ① 已屆 65 歲之退休年齡。
- ② 年滿 60 歲後已不再就業。
- ③ 於年滿支領給付年齡後退休。
- ④ 業經批准傷殘退休並符合 PSSap 傷殘給付之請領條件。
- ⑤ 遭遇重大財務困境或政府認定之特殊事由。
- ⑥ 員工轉換工作且帳戶餘額低於 200 澳元。
- ⑦ 已屆支領給付最低年齡但欲繼續工作者，可以年金方式提領。
- ⑧ 過去一直是以特殊簽證具臨時居留身分之外國人民，將永久離開澳大利亞。

²⁶ 參見：<http://www.pssap.gov.au/tools/withdrawing/index.html>。

第四節 國營事業管理

壹、國營事業營運監督層級組織架構

一、財政及解除管制部

財政及解除管制部名稱中「解除管制」四字，係緣於2007年陸克文前總理有感當時法規、程序過度複雜化，爰要求改革簡化，使政府施政更有效率。該部是澳國聯邦政府所屬的19個行政部門之一，澳國政府在執行各方面政策時，為能達到預定的目標，該部主要是在支援政府預算的執行扮演重要的角色，特別是在支出與財務管理、解除管制的革新以及政府的運作方面。

(一) 財政及解除管制部下設有六大部門(group)：

1. 資產管理及議會服務(Asset Management and Parliamentary Services)
2. 澳國政府資訊管理(Australian Government Information Management)
3. 預算(Budget)
4. 主事務官員(Chief Operating Officer)
5. 解除管制(Deregulation)
6. 財務管理(Financial Management)

(二) 在六大部門中，掌理資產管理及議會服務的部門裡，設置以下三個司：

1. 財產及營造司(Property & Construction Division)
2. 政府企業、特別產權及土地司(Government Business, Special Claims & Land Policy Division)
3. 行政及議會服務司(Ministerial & Parliamentary Services Division)

而國營事業諮詢處(GBAB)就隸屬在第2司：政府企業、特別產權及土地司。

(三) 國營事業諮詢處職掌

國營事業諮詢處(The Government Businesses Advice Branch, GBAB)需提供澳國政府當局關於國營營利事業(Government Business Enterprises, GBEs)及其他商業個體的相關意見，檢視並管理政府持股的國營營利事業，同時對於國營營利事業董事會及執行長的任命以及報酬的給與均會提出意見。

對於國營營利事業(GBEs)，GBAB主要的工作如下：

1. 提供策略性及分析性的意見給財政及解除管制部部長(Minister for Finance and Deregulation)，尤其是在有關處理國營營利事業、分析組織運作與組織環境以及提供諮詢給相關利益者方面。
2. 目標溝通並將部長的決策付諸實現。
3. 藉由啟動改變及致力政策發展，確保會有一個健全的治理架構。
4. 針對商業個體董事會的任命，向部長提出意見。
5. 對於不屬GBEs的企業也會提出意見。

(四) 國營事業諮詢處(GBAB)與國營營利事業(GBEs)

澳國國營營利事業被規範在1997年頒布的「聯邦主管機關暨附屬機構法案」(Commonwealth Authorities and Companies Act 1997)中。

針對國營營利事業(GBEs)提出意見(advice)給國會或是財政部長，是由國營事業諮詢處(GBAB)來執行。

二、 澳國國會審計廳 (Australian National Audit Office, ANAO)

澳國國營事業之稽核管理係由 ANAO 所負責，其主要職責係提供該國國會、部會首長及政府相關部門機構各項獨立且專

業的稽核建議和報告。

(一) 組織架構

為了要執行此項職責，ANAO 由二個服務部門(Group)及二個支援組(Branch)所組成。二個服務部門分別是確保稽核服務(Assurance Audit Services Group, AASG)及績效稽核服務(Performance Audit Services Group, PASG)，二個支援組為專業服務組(Professional Services Branch, PSB)及公司管理組(Corporate Management Branch, CMB)。

(二) 稽核

ANAO 的稽核主要是在績效稽核(performance statement audit)與財務稽核(financial statement audit)，惟並不執行管理的功能。ANAO 的財務稽核對象包括政府機關、學校及國營事業等機構；而績效稽核，則僅侷限於政府機關與學校，國營事業並無需接受 ANAO 的績效稽核，主要原因為國營事業均依公司法所成立的獨立法人，故國營事業在營運上應享有自主的決策權，且基於市場機制的考量，應由公司內的董事會負起經營公司之責。

貳、澳國政府國營事業架構

一、概述

澳國全國共分成 6 個州及 2 個特別區，均分別擁有自己的國營事業，1 年平均收入占整個政府經濟來源的 7%。

州政府國營事業提供水電方面、公共交通（公車、鐵路等公司）及港口服務。聯邦政府國營事業則提供基礎建設、製造業、通訊業、科學研究機構、郵政及財務方面服務。

聯邦政府國營事業分成非營利 (Non-Commercial) 及營利 (Commercial) 2 種型態，並分成公司和法定機構，渠等在法

律上是獨立的和聯邦政府有一定的距離。公司型態的營業範圍比較大，和一般公司一樣受到法律條例的管制，惟其必須對中央聯邦政府負責。

目前聯邦政府國營事業共有 25 個公司，63 個法定機構，分為營利和非營利，均為獨立經營，大部分財政收入來自聯邦政府撥款。大部分聯邦政府國營事業是非營利性質，有些完全是營利——即本團本次參訪重點所稱之國營營利事業（Government Business Enterprises, GBEs）。若有營利盈餘，仍須繳還給聯邦政府。

二、非營利的國營事業

- （一） 澳國非營利的國營事業，主要分布在文化領域，包括國家圖書館、博物館及科學博物館等，雖有門票收入，但仍不足支應，尚須政府經費的補助。其均有獨立的董事會，營運百分之百的獨立。
- （二） 科學領域方面，則多為國防部做事，其收入均由國防部撥款補助。
- （三） 澳洲廣播公司（ABC）及特別服務廣播電視台（SBS），基於多元文化需求，播出內容含中文、德文、新聞及外國電影等，目前為止其營運都蠻成功的，惟仍須政府撥款補助。

參、財政及解除管制部對國營營利事業的主要權責

一、該部負責監管的國營營利事業

該部負責監管 7 個國營營利事業，包括 4 個公司（Company）、3 個法定機構（Statutory Authority）如下：

- （一） 公司
 - 1. 澳大利亞潛艦公司（ASC）：
澳大利亞潛艦公司（ASC）是一家公司兼國營營利事業（GBE），

它是澳國最大的專業潛艇和軍艦製造商。該公司員工超過 1,500 人，其中包括 300 多名工程技術專家，董事會至多 9 名董事，其 2009 年至 2010 年營收 153 億台幣。

2. 私人健康保險公司 (Medibank Private Limited, MPL):

Medibank Private 有限公司 (MPL) 是一家公司兼國營營利事業，是澳國最大之商業醫療保險和醫療服務團體。以其機構之身分，MPL 亦由銷售旅遊險、壽險、寵物保險獲利。其提供了一系列預防保健和福利方案，及透過網路和電話為政府、業界及一般民眾提供就診訊息，2009 年至 2010 年營收 1,359 億台幣。MPL 員工 4,100 人，其董事會目前由 8 名董事組成。

3. 澳大利亞鐵路公司 (Australian Rail Track Corporation, ARTC):

澳大利亞鐵路公司 (ARTC) 是一家依澳國政府及 (澳洲大陸) 州政府協議創建之公司兼國營營利事業，為所有州際列車營運者建設、管理及維護鐵路基礎設施和信號系統。澳大利亞鐵路公司 2009 年至 2010 年營收 179 億台幣，雇用 700 名員工和 600 名契僱人力，董事會由 7 名董事組成。

4. 國家寬頻網路公司 (The National Broadband Network Corporation Limited, NBN):

國家寬頻網路有限公司 (NBN) 是一家公司兼國營營利事業。成立於 2009 年 4 月，負責設計、建造和營運澳國高速寬頻網路，該網路興建估計耗資 1 兆 480 億台幣。該公司提供基礎設施，使批發和零售服務供應商能為家庭、學校和企業提供先進的寬頻服務，速度高達每秒 100Mb。該公司 2009 年至 2010 年營收 1 億 1,670 萬台幣，現有員工 207 人，其董事會由 8 名董事組成。

(二) 法定機構

1. 澳大利亞政府律師局 (Australian Government Solicitor, AGS):

澳大利亞政府律師局 (AGS) 是一個法定機構兼國營營利事業，為澳國政府部門和機構提供法律及相關服務。除國家安全事務有關的事項和澳國聯邦憲法事項外，澳大利亞政府律師局完全商業化營運，並與一般私人律師事務所相競爭。其 2009 年至 2010 年營收 34 億台幣。澳大利亞政府律師局首長為執行長，執行長並向 4 人組成之諮詢委員會諮詢。

2. 澳大利亞國防地產物業公司 (Defence Housing Australia, DHA):

澳大利亞國防地產物業公司 (DHA) 是一個法定機構兼國營營利事業，為澳國國防部成員和其眷屬構建並管理房屋和提供相關服務，其 2009 年至 2010 年營收 291 億台幣。員工約 725 人，其董事會由 9 名董事組成。

3. 澳大利亞郵政公司 (The Australian Postal Corporation, Post):

澳大利亞郵政公司 (Post) 是一個法定機構兼國營營利事業，負責澳國各地之郵件及包裹傳遞。以其機構之身分，該公司亦提供金融服務，如帳單支付、銀行服務以及護照簽發服務。該公司的零售商店通路除郵政產品外，亦銷售辦公耗材和商品，其 2009 年至 2010 年營收 1406 億台幣。員工 3 萬 4,000 名 (不包括契僱人力)，其董事會由 8 名董事組成。

國營營利事業和聯邦政府的關係，就像子公司和母公司的關係，政府為確保國營營利事業的營業狀況會透過股東，通常為公股股東 (政府代表) 及有一些法規來管制國營營利事業。

二、該部對國營事業的監督角色

- (一) 該部負責監管所屬國營營利事業是否會採「股東價值最大化」，以確保其經營策略符合政府要求。
- (二) 國營營利事業董事會必須將各種營運目標及政府關切事項，納入公司的企業發展計畫送該部審核。
- (三) 該部提供策略性分析意見，監督並按時報告國營營利事業的各項具體營運成果，檢討可能影響營運的議題、目標溝通及確保其適當的管理架構，並將政府的決策付諸實現，若未如預期，部長可隨時撤換公股股東，以明責任歸屬。
- (四) 提供建言及協助，以利部長指派國營營利事業公股股東。

肆、國營營利事業營運監督

一、概述

澳國政府對於國營營利事業設有主管部會進行營運監督，國營營利事業董事會必須將各種營運目標及政府關切事項，如企業社會責任等，納入該公司的企業發展計畫，並送請主管部會進行審核。當每個預算年度結束後，主管部會便可依據國營營利事業公司年度報告中的各項具體營運成果，對照判斷是否與其企業發展計畫相符，若未如預期，部會首長可隨時撤換公股股東，以明責任歸屬。

二、營運監督特色如下：

- (一) 為確保國營營利事業的經營符合政府要求，會透過公股股東及法規來管制國營營利事業，但不提供競爭優勢。
- (二) 國營營利事業董事會成員由公股股東代表部長指派。董事會必須為國營營利事業的營運績效負責。
- (三) 董事會可自己組成管理委員會並指派執行長（CEO），惟要經過聯邦政府總理認可。
- (四) 管理委員會負責事業員工的招募及待遇，決定組織治理架構

等，相當具有自主及彈性。

- (五) 公股股東必須設計國家未來策略目標，控管董事會未來營運是否符合政府政策。對於國營營利事業的績效，董事會要向公股股東負責，同時公股股東要向議會及大眾負責。

伍、國營營利事業營運自主與課責機制

一、營運自主特色

澳國聯邦政府對於國營營利事業之營運自主相當尊重，以澳國國會審計廳對國營營利事業的稽核為例，該機關僅從事財務稽核，對於國營營利事業之營運並不加以干涉，而是充分授權予主管部會和國營營利事業董事會，使其發揮自主性，以強化國營營利事業能迅速反應市場變化及需求的彈性。其人力資源管理特色如下：

- (一) 各公司的人力資源管理有相當的自主性，沒有受政府的任何限制，政府比較關注在其營運有無違反政府政策目標及其年度收支情形（收支平衡），至如何管理人力資源，則由各國營營利事業自己決定。
- (二) 各國營營利事業執行長按其得到的預算，決定公司的人力規模。一般而言，目前各公司沒有明確的實施員額精簡措施。各公司的人力資源管理，由其自己決定，政府比較關注其有無違反政府政策目標及年度收支是否平衡問題，若對其績效不滿意，可在財政上施壓，或直接和公司執行長討論，並且有權讓他下台。
- (三) 各公司執行長的薪水較一般私人企業相當職位為低，惟渠之任職多係因具高度的公共服務熱忱，希望回饋社會，且認為政府工作內容具吸引力和挑戰性。董事會成員和執行長的薪水，是由政府決定薪資原則的委員會決定其薪水高限，惟渠

等人員可以和委員會協調討論。

二、課責機制特色

細究澳國此制度之所以可有效發揮其治理機能，實需立基於一套具備完善權責相符的課責機制，使國營營利事業能透過「控制(Controls)」、「策略架構(Strategic Framework)」、「績效表現(Performance)」乃至於「權責相符(Accountability)」等一系列之循環管理流程，達到落實國營營利事業公司治理之目標。

第五節 原住民族政策

澳大利亞原住民的全稱是「原住民暨托雷斯海峽群島人」(Aboriginal and Torres Strait Islander)。自從 1980 年代起，官方逐漸採取三項標準，特別是行政上、或是司法上的用途：(一)具有澳洲原住民、或是托雷斯海峽群島人的血統 (descent、或是 origin)、(二)自我認定為原住民 (self-identification)、以及(三)被所居住的原住民社群接受為原住民的一員 (community recognition)；第二、三項可以算是寬鬆的自我認定。根據澳大利亞統計局之人口調查統計，2006 年澳大利亞原住民族約占總人口的 2.5%。

依據 1999 年公共服務法，機關必須建立多元的員工組成；另 1999 年公共服務委員會指導原則中，更進一步列出機關落實「多元」的具體內容，依據該指導原則，機關必須採行各種措施，以減少基於原住民身分、身體或智能障礙、種族、族群及性別之不利影響。

然而，根據統計資料，原住民身分之公務人員大多集中於少數機關，59.8%具原住民身分之公務人員集中於 4 個政府機關，而有 26 政府機關則完全沒有具原住民身分之員工，17 個機關只有 1 位員工具原住民身分；另原住民在公部門任職之職務主要為初階職等 (APS 1-2)，且集中於少數領域 (主要為行政服務)。(Australian Public Service Commission, 2010) 因此，原住民在公共部門代表性不足，也成為澳大利亞政府部門人事管理的問題。

因應原住民於公部門就業比例逐年降低，自 2005 年起，澳大利亞公共服務委員會推動「原住民暨托雷斯海峽群島人就業及能力策略」，以期提升原住民在公部門的僱用及留任比例 (Australian Public Service Commission, 2010)，其內容包括：

一、吸引及招募原住民進入公共服務部門

1. 向原住民族行銷公部門就業機會：包括透過在原住民就業公報刊

登求才廣告、採取特別措施條款 (Special Measures)²⁷ 進行徵才，協助機關發展及採行合於原住民文化的甄選程序，及協助原住民瞭解公部門的徵才及甄選程序，以及提出申請。

2. 推動公部門就業管道：包括協調原住民學生或畢業生到不同公部門機關之就業機會，發展「畢業生就業計畫」(Graduate Program)，提供參與之學生發展專業技能的機會；另鼓勵機關加入原住民學子計畫 (Indigenous cadetship program)，即提供攻讀專科以上學位之原住民學生一年 12 週有給之工作實習，每年補助每人生活津貼及學費最高 14,100 澳幣，另在其實習及求學過程中給予專業指引與輔導，及提供畢業後之立即就業機會。採行原住民初任職招募計畫 (Indigenous Entry level Recruitment Program)：提供訓練計畫，透過給予有給訓練及獲取新技能之機會。

二、 發展現有原住民員工的技能及職業生涯：包括鼓勵機關提供個別原住民員工專業發展機會，及協助其進行生涯規劃。如：原住民獎學金方案 (Indigenous Scholarship Program)，提供獎學金給予現職公務員進行拓展其職業專業之訓練，以提升其未來向高職等職務之昇遷機會。

三、 提升各政府機關現有原住民員工的留任率：包括提供公部門原住民見習生、培訓者相關的輔助網絡；定期舉行「全國原住民公務人員會議」(National Indigenous APS Employee's Conference)，提供原住民公務人員分享經驗，及發展適應與在公部門體系中成功之策略；並定期對原住民公務人員進行訪查。

四、 建立機關獎勵及輔導機制：包括：1. 設立原住民聯絡官 (Indigenous Liaison Officer)，提供機關管理原住民員工之

²⁷ 依據「1999年公共服務委員會指導原則」(Public Service Commissioner's Directions 1999)，為促進澳大利亞原住民就業，及確保公共服務部門具有足以反映澳洲族群之勞動力多元性，機關得採取「特別措施條款」(Special Measures provision)，限定職缺只開放予具原住民身分者。

建議、對管理者及受僱員工相關之輔助資訊、提供現職或有意受僱之原住民公部門求職之相關諮詢、積極對外及對內行銷有關促進原住民就業機會之計畫及方案。2. 建立原住民就業人事論壇，提供委員會宣導各種原住民就業方案之機制。3. 支持發展高階原住民文官計畫。

表九 澳大利亞原住民身分員工占常任公務人員比例統計表

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
原住民占公務人員比例 %	2.6	2.6	2.6	2.6	2.5	2.4	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2

資料來源：Australian Public Service Commission, 2010, “State of the Service Report 2009-10”p.148。

表十 澳大利亞公務人員具原住民及托雷海峽島人身分人數統計表

(依職位分類)

年度 職位	1996		2009		2010	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
受訓者	105	13.6	52	19.5	49	27.7
學生就業方案	23	2.8	28	2.3	41	3.4
APS 1-2	1,031	3.4	377	6.2	368	7.3
APS 3-4	1,459	4.0	1,501	2.8	1,478	2.8
APS 5-6	620	1.7	922	1.8	959	1.9
EL 1-2	133	0.6	371	1.0	400	1.0
SES 1-3	18	1.0	15	0.6	12	0.5
合計	3,390	2.6	3,266	2.2	3307	2.2

資料來源：資料來源：Australian Public Service Commission, 2010, “State of the Service Report 2009-10”p.152。