

表十一 澳大利亞政府部門所屬人員具原住民及托雷海峽島人身分
人數比例前五名之機關及人數統計

機關	人數	全部常任 員工(人)	原住民身分 之常任員工 (人)	原住民員工 所占比例%
原住民會館公司		369	297	80.5
托雷海峽島嶼地區政府		39	22	56.4
澳大利亞原住民及托雷島民研究院 (AIATSIS)		44	10	22.7
國家原住民土地權法庭		167	15	9.0
家庭、住宅、社區服務與原民族事務 部 (FaHCSIA)		3433	299	8.7

資料來源：Australian Public Service Commission, 2010, “State of the Service Report 2009-10”p.151。

第三章 紐西蘭人事制度

第一節 人事制度及人力資源概況

壹、人事制度概況

紐西蘭政府開始建立專業取向的公務人員人事制度，係源於1912年公務員法（Public Service Act 1912）的制定，在此之前，該國公務人員的任用乃為政治取向及恩寵制。1912年公務員法的制定，首要為成立公務人員人事制度的中央統一事權機關—公共服務委員會（Public Service Commission；於1962年更名為State Services Commission），以減少公務人員任用的政治影響，並引進職務分類制度、功績制，及以法律明定關於公務人員任用、升遷、調動及申訴等人事管理制度。因為公務人員的進用及解僱均受到相當嚴格的法規程序規範，因此，公務人員任用趨向永業化。此後，公務人員成為一個整體，不論其於受僱於那個政府部門，均由「文官委員會」（或稱「國家服務委員會」，State Services Commission）統一管理。

1980年代起，受到由英國柴契爾夫人引領的政府組織改造運動風潮的影響，紐西蘭政府因面臨財政及經濟危機，在新執黨政府上台的政治環境背景下，展開對於公務人員永業制、職位分類及薪資等人事制度所產生之行政效率問題的檢討與改革。

紐西蘭的政府再造，首先，始於1986年通過國有事業法（State-Owned Enterprises Act 1986）的制定，該法大幅擴大國有事業公司化的範圍，使國有事業的人事不再適用公務人員制度。其次，在1988年制定政府部門法（The State Sector Act 1988），該法的通過，奠定了紐西蘭政府組織改造最重要且最大幅的變革，在該法中，將政府部門的傳統結構完全摒棄，引進嶄新的政府人事制度，主要面向有：

一、將原本統一管理公務人員人事制度之文官委員會的角色，轉化為以檢視政府機制及行政部會績效為主，委員會之主任委員

(Commissioner) 負責任命行政部門各部會之執行長 (Chief Executive); 部會之人事管理權, 均歸屬各部會執行長, 文官委員會主要職責係在制度面建立維持公務人員之品德及行為標準, 保證各政府機關均為優良僱主, 增進公務人員平等就業機會, 對公務人員僱用條件協商等事項。

二、各部會首長 (Minister) 對於所採行之政策作為負責, 執行長 (Chief Executive) 則對於達成政策作為之服務內容負責。部會之事務係由執行長管理, 執行長向部會首長負政治責任, 而文官委員會則經由對各部會進行績效評估, 向執行長課績效管理之責。

三、文官委員會雖仍保有協商人事條件的職責, 但是, 各部會執行長成為各部會之雇主, 擁有任用、解僱員工及其他身為雇主的管理權力及義務。同時, 藉由引進此一人事管理權責區分制度, 將公務人員之勞資關係, 導向與私部門僱傭關係趨近於一致。

而 1991 年僱用契約法(The Employment Contracts Act) (後為 2000 年勞資關係法 (Employment Relations Act) 取代) 的制定, 則進一步促使公務人員考選任用, 完全無異於一般私部門企業。該法廢除了以往勞資雙方發生爭議時, 以全國產業或職業工會為單位之集體協商制度 (collective bargaining), 改採企業協商制、個人申訴程序的個人合約法例, 同時, 引進自願性工會會員制。

僱用契約法大大改變了紐西蘭的公務員制度, 使文官委員會得以將其勞資談判的權力, 授予各部會機關之執行長。公務人員之僱用、薪資條件之談判與契約之簽訂等, 均由公務人員個人或工會團體與各部會簽訂, 公務人員由原有的永業制變更為定期之契約制。部會執行長只須遵守政府所訂的談判標準, 並向文官委員會諮詢談判策略。經由上述種種改革, 使紐西蘭公務人員人事制度設計上呈現出下列之特

性：

- (一) 分權化：文官委員會只進行原則性的規範，完全不從事考選程序的規劃及管理，各機關自行設計人員進用的考選程序；且將人事管理權完全下放，使各部會機關在資源投入方面有較大的管理決定權。
- (二) 彈性化：廢除公務人員職位分類及統一薪資結構，賦予各部會執行長人事管理的彈性。並擴大使用以績效為基法的薪資和績效管理制度。另部會組織及程序隨時得視業務需要配合調整。
- (三) 企業化及商業管理：公務人員任用永業化已不存在，人員之任用一切依簽定之契約決定，能力及績效決定一切。各部會機關之績效評估，也多以財務運作為本，評核部門的成本效益及競爭力。

紐西蘭政府經由政府部門法，針對各機關業務與功能進行公共服務部門之重組與簡併，並就該國公務人員之人事管理制度進行徹底檢討與規範，1988年政府部門法通過時，將原來共53個核心公營部門及執行單位，大幅削減至35個部會（部分調整為皇家機構或其他事業機構）；而後又陸續調整公共服務部門部會，依文官委員會資料顯示，2011年2月公共服務部門部會現調整為32個。

貳、公務人力資源現況²⁸

(一) 人數：

紐西蘭約有226,000位公務員分布於中央政府行政機關、350個廣義之各級政府機關（構）與2600間學校，公務員人數約佔紐西蘭整體勞動力10%²⁹。目前中央政府行政機關中相當於全職（Full

²⁸<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?NavID=330&DocID=7929>

²⁹http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/SSC-SOI-2010.pdf，頁7

Time Equivalent, FTE³⁰) 之員工數為 44,554 人，比去年同期減少 118 人，而所有在職人員總數 (Total headcount) 則為 46,822 人。

	June 2005	June 2006	June 2007	June 2008	December 2008	June 2009	December 2009	June 2010
Total FTEs	38,032	40,113	42,047	43,569	45,297	44,672	44,844	44,554
Total headcount	40,325	42,268	44,335	45,934	47,529	47,052	.	46,822
Change in FTEs from the previous period (%)	6.7	5.5	4.8	3.6	4.0	-1.4 ²	0.4 ³	-0.6 ⁴

表十二、2005 年至 2010 年公部門人數

(二) 職務分類：

紐西蘭公部門之公務員並無分級，亦無特殊類別之法規規範各別之公務人員，僅依據職業分類標準表 (Australian and New Zealand Standard Classification of Occupations, ANZSCO) 標準做區別，依 ANZSCO，公部門職務分為 10 大類，分別為管理者 (Managers)、政策研析人員 (Policy Analysts)、資訊專家 (Information Professionals)、社福健康及教育人員 (Social, Health and Education Workers)、通訊科技人員 (ICT Professionals and Technicians)、法律人資財務專家 (Legal, HR and Finance Professionals)、其他類人員 (Other Professionals not elsewhere included)、調查及執法人員 (Inspectors and Regulatory Officers)、客服中心服務人員 (Contact Centre Workers)、職員及行政工作者 (Clerical and Administrative Workers) 各類人數如下表十三

³⁰每位員工均依據其工作時數 (工作時數由各機關訂之) 賦予一個介於 1 至 0 之 FTE 值，例如：全職人員之 FTE 值為 1，而工作時數佔全職工作時數之百分之 60 者，其 FTE 值則為 0.6，一個機關之 FTE 值總值則為將所有員工之 FTE 值相加而成。參閱 Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Departments As at 30 June 2010, Appendix 4 : Definitions

表十三、相當於全職人員之各職業分類人數統計

職業組別	2008年 6月30日	2009年 6月30日	2010年 6月30日
管理者(Managers)	5,135	5081	5,105
政策研析人員(Policy Analysts)	3,403	2,836	2,626
資訊專家(Information Professionals)	2350	3113	3411
社福健康及教育人員(Social, Health and Education Workers)	6,988	7736	7977
通訊科技人員(ICT Professionals and Technicians)	1,843	2,119	2,009
法律人資財務專家(Legal, HR and Finance Professionals)	2,405	2,170	2,129
其他類人員(Other Professionals not elsewhere included)	2,141	2,008	1,922
調查及執法人員(Inspectors and Regulatory Officers)	8698	9,245	9454
客服中心服務人員(Contact Centre Workers)	1,951	4,527	4,409
職員及行政工作者(Clerical and Administrative Workers)	8,190	5472	5,179

第二節 公務人力考選

壹、行政部門各部會執行長(Chief Executive)之選任

紐西蘭中央政府各部會之執行長，係由文官委員會依法推薦。其職務出缺時，文官委員會須通知有關部會首長，請其提供擔任該「執行長」應具備之條件，由文官委員會以適當方式通知符合條件之人員，請其提出申請，並依下列原則甄選最適合之人選，他們獲選的因素，主要是基於專業技能，而非基於政治考量。

一、執行長之核心職能

(一)策略規劃能力 (Strategic skills)。

- (二)執行力 (Operating skills)。
- (三)勇於任事 (courage)。
- (四)旺盛之精力及驅動力 (Energy and Drive)。
- (五)人際互動能力 (Personal and Interpersonal Skills)。
- (六)行為誠實與正直 (Acting with honor and integrity)。

二、任命的程序

- (一)將甄選出來的最適當人選，推薦給該部會首長。
- (二)部會首長將文官委員會推薦之人選，提報給總督。
- (三)總督決定是否接受文官委員會推薦之人選。
- (四)部會首長通知文官委員會其推薦之人選是否被總督給接受。
- (五)如被接受，則由文官委員會發表任命，並公告於大眾。
- (六)如未被接受，總督可指示文官委員會，任命一位由其所指定之人選。

三、任期：5 年，必要時亦可縮短；期滿可再續約，但最多以 3 年為限。

貳、公務人員考選方式

紐西蘭於 1988 年所通過的「政府部門法」(the State Sector Act 1988)，大幅改革政府的人事制度，強調分權化、彈性化及市場競爭機制的人事雇用政策 (employment relationship)，被視為是 OECD 國家中最激進的變革。

與澳洲相同，紐西蘭目前已無統一的公務人員考試制度，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外，餘均授權各機關執行長自訂各該機關內公務人員之任用及僱用條件。雖無標準化的初任考試，但卻不擔心會濫用私人，主要原因在於各部會均能以公平、公開方式徵才，以「功績取向」甄選

合格人員，一般而言，應考資格並不會針對學歷、性別、年齡做限制，但各機關錄用人員時，凡具高學歷者，常被優先考慮。

紐西蘭所有公職人員職位出缺時，均必須透過各種管道提前向社會公布，主要管道為政府公職網 (<https://jobs.govt.nz/>)，招募內容必須詳細說明工作要求與職責，明確提列薪資條件，社會各階層人員都有資格參加競爭，相關部門成立由本單位人員及外聘專家組成的考核小組進行評選。招考過程高度公開透明，在此基礎上擇優錄用。

彙整紐西蘭行政部門各部會所採行之考選方式，主要包括：1. 書面履歷審查 (written application)；2. 面試 (interview)；3. 徵信調查 (reference checks)；4. 人格或心理測驗 (aptitude and psychological assessment)；5. 體能測驗 (physical competency assessment)；6. 安全查核 (security checks)；7. 專業知能測驗：如電腦技能、打字能力等；8. 行為模式分析。整體而言，機關會視職缺之職務內容，決定考選之方式，通常「書面履歷審查」是機關均會採用之第一個篩選工具，其次為面試、徵信調查，專業知識紙筆測驗是絕少採行之考選工具。

參、警察人員考選方式

紐西蘭警察非屬政府部門法下所稱之行政部門，屬政府財政法 (Public Finance Act) 所列行政部門以外機關 (Non-Public Service departments)，其招募是由紐西蘭警察舉自行辦理。

一、應考資格

- (一) 紐西蘭公民或具有永久居留證、年齡在 18 歲以上 (無最高年齡限制)、擁有汽車駕照。
- (二) 基本體格標準：應徵者必須自費提出健康檢查報告 (Health Questionnaire)，該檢查報告係用以評估應徵者之體能，是否適合從事第一線警察工作的體能狀態，內容主要包括：體格 (包

括 BMI、柔軟度、體脂比)、氣喘、視力、聽力、精神狀態及健康情形。另外，應徵者在進入警察學校訓練前，必須通過由警察機關付費更詳細的健康檢查。

(三) 具備警察的核心能力及價值：包括誠信、專業、具團隊精神、尊重多元文化、負責、有持續改進之挑戰精神、具策略發展能力、認同毛利文化、具判斷力等。

二、考試方式：

(一) 人格特質評量：是否具備警察的核心能力及價值。

(二) 體能測驗：測驗分為二部分：

1. 基本體能評估 (Physical Appraisal Test ; PAT)：包括 2400 公尺跑走(依年齡及性別訂定不同及格標準，以 20-29 歲為例：男性為 10 分 15 秒，女性為 11 分 50 秒)、握力測試(男 96 公斤、女 52 公斤)、垂直跳高(男：48 公分、女 40 公分)及俯地挺身(男生：34 次、女生：20 次)。

表十四 初任警察人員體能評估 2400 公尺跑走項目及格標準

年齡 \ 性別	及格標準	
	男性	女性
20 歲以下	10 分 51 秒	12 分 54 秒
20-29 歲	10 分 15 秒	11 分 50 秒
30-34 歲	10 分 50 秒	12 分 25 秒
35-39 歲	11 分 30 秒	13 分 10 秒
40 歲以上	12 分 15 秒	14 分 10 秒

2. 體適能測驗 (Physical Competency Test ; PCT)：包括限時推車 10 米、搬車輪 10 米、200 公尺跑步、1.8 公尺跳遠、5 公尺單軌獨木行走、跳窗、越過 1.8 公尺高牆、障礙爬行 2 次、越過 2.2 公尺高的鐵絲網牆、30 公尺 S 形跑步，拖行 74 公

斤重物 7.5 公尺等 12 項，用以測驗應徵者之心肺耐力、平衡及協調能力的體能測驗。及格標準係根據年齡調整，女生可比男生多 30 秒，年齡愈高，其及格標準愈久。此項體適能測驗，現職警察人員每二年亦必須通過一次。

(三) 面試：面試是由甄選專家進行，面試的目的是為瞭解應徵者特定領域的能力，以評估其是否適合擔任警察，面試者會詢問應徵者在特定的情況或環境下的行為表現。

(四) 情境測試 (Scope tests)：包括二部分：1. 應試者在警察局待超過 40 小時，以儘量觀察警察工作的不同面向，與應試者同行之警官會根據擔任警察所需之核心職能，加以評估應試者是否適合擔任警察。二、提供應試者關於警察工作的相關書面資料，應試者將會就書面資料之內容被進行測驗。

(五) 採印指紋 (Fingerprinting)、安全查核 (Background check) 及家庭訪視 (Home visiting)。

(六) 學識及問題解決能力評量：包括文字能力、數字及推理能力等三部分。通過此一評量，係應徵者能否通過警察訓練及從事警察工作的基本學識能力指標。

(七) 基本電腦能力及英文打字能力測試：英文打字之及格標準為每分鐘至少 25 字。

(八) 證照：游泳能力證明 (包括：54 秒內游完 50 公尺、踩水至少 5 分鐘、潛入 3 公尺深之水底取回一個橡膠圈)。另外，在訓練及格前，必須取得紅十字會的緊急救護執照、進階駕照。

三、基礎訓練：

應徵者通過考試後，必須參加在紐西蘭皇家警察專科學校 (Royal New Zealand Police College) 約 5 個月 (19 週) 的基礎訓練，訓練期

間可支領薪資，訓練的課程內容包括：警察實務、防禦技能、武器使用、駕駛技能、及電腦技能。訓練過程中均有持續的測驗評量。

四、試用期：

應徵者通過基礎訓練後，始予以分發到警察機關任職。派任後，尚需經過 2 年的試用期，始取得正式人員任用資格。

第三節 公務人力管理

壹、人力資源管理策略及法規範

紐西蘭政府自 1980 年至 90 年代起陸續推動政府改造與組織再造，並致力於人力資源之管理與重整，尤其對其公部門服務品質之提升與其優質施政理念之重塑，甚為積極，除完成相關立法作為施政依據及每年定期提出施政情形報告及人力資源調查報告，以監測政府施政情形外，並定期由文官委員會公布公共服務施政意向書說明未來 5 年之中長期施政政策與目標，以下謹就紐西蘭人力資源管理相關制度及現況分述如下：

一、頒布「政府部門法」(State Sector Act³¹)：

係於 1988 年 4 月 17 日公布，主要規范文官委員之職責，及政府各部門之業務與功能進行重組與整併，就公務人力資源管理進行檢討與規範，迄 2010 年 12 月止，該國有 34 個部會，對各部會人員之遴選、俸給、管理權限等該法已明定，授權各部會本誠信原則之自主管理。

二、人權法 (Human Rights Act)：

³¹http://www.legislation.co.nz/act/public/1988/0020/latest/DLM129110.html?search=ts_all%40act%40bill%40regulation_State+Sector+Act_resel&p=1&sr=1

1993 即制定公布，該法明定設立平等就業委員會，除規範保障毛利人、少數民族、婦女及殘疾人士之平等就業權利外，並保障所有公民的權利不被侵犯，包括性別、婚姻狀況、年齡、宗教和倫理信仰、殘疾、政治傾向、家庭狀況、種族、膚色、族裔或民族血統，以及性取向。

三、實施任用契約法(The Employment Contract)：

該法共同適用於政府公共部門與一般民間企業，公務人員之僱用係依據契約，依規定各部會執行長任免各該部會所屬人員，應提供 3 年任用的機會，並由執行長與公務人員訂定任用契約，特殊人才或少數高級人才以個別任用契約訂定，一般公務人員則以團體任用契約方式訂定。另有關僱用條件與薪俸之執行等，均可由受雇者、工會代表與各部會之執行長進行協商。

四、任用關係法(The Employment Relations Act)：

該法係於 2000 年制定公布，是目前紐西蘭公務人力資源管理上重點之法規之一，依該法規定，政府各部會之員工與一般民間企業員工相同，皆以契約方式訂定，有關公務人員之任用、工作內容、薪資條件等係由公務人員個人或團體或主管部會約定之，與一般民間企業員工之任用方式相同，本公平公正原則任用合格人員。

五、KiwiSaver 退休儲蓄法 (KiwiSaver Act³²)：

2006 年 9 月制定公布，2006 年 12 月 1 日生效，其立法目的在鼓勵長期儲蓄與資產積累，國家並提供退休福利，以保障個人享受退休後的生活。該法適用對象除任用於政府機關之人員外，更及於一般勞工。該法通過後旋於同年 11 月訂定 KiwiSaver Regulations³³，並同時配合修正相關之法令如 1989 年之政府退

³²http://www.legislation.co.nz/act/public/2006/0040/latest/DLM378372.html?search=ts_all%40act%40bill%40regulation_kiwisaver_resel&p=1&sr=1

³³http://www.legislation.co.nz/regulation/public/2006/0358/latest/DLM418375.html?search=ts_all%40act%40bill%40regulation_kiwisaver_resel&p=1&sr=1

退休金法 (Superannuation Schemes Act) 及稅收法 (Income Tax Act)，並應定期精算及提出年度報告之義務等。

貳、人力資源管理實施概況

一、統籌人力資源管理之主管機關—文官委員會 (State Services Commission, SSC)

文官委員會(SSC)為紐西蘭公共服務部門最高人事主管機關，設部長(Minister of State Service)1人由內閣閣員兼任，並設主任委員(Commissioner)1人為該會執行長，均由內閣總理 (Prime Minister) 推薦，總督 (Governor General) 任命，另設有副主任委員1人及委員數人，下設執行長及各機關工作執行組、公共部門工作執行組及組織工作執行組等3個業務組，其組織架構圖如下。

主任委員
**STATE SERVICES
COMMISSIONER**
Iain Rennie

執行長及各機關工作執行組

**CHIEF EXECUTIVE AND AGENCY PERFORMANCE
BRANCH**

Deputy State Services Commissioner: **John Ombler**

Deputy Commissioner: **Marie France**

Deputy Commissioner: **Tony Hartevelt**

Deputy Commissioner: **Jenni Norton**

Deputy Commissioner: **Helene Quilter**

公共部門工作執行組

STATE SECTOR PERFORMANCE BRANCH

Deputy Commissioner: **Peter Brown**

Manager, CE Services and Agency Performance

Improvement: **Ross Boyd**

Manager (Acting), Performance Monitoring: **Andrew Cowie**

Manager (Acting), State Sector System Development: **Mark
Leicester**

Manager (Acting), State Sector Workforce: **Malcolm Inglis**

組織工作執行組

ORGANISATIONAL PERFORMANCE BRANCH

Chief Financial Officer: **John Apanowicz**

Manager, Communications and Records Management: **Jason
Ryan**

Manager, People and Development: **Shelley Turner**

主任委員辦公室

COMMISSIONER'S OFFICE

首席法律顧問

Chief Legal Advisor: **Gordon Davis**

依政府部門法（The State Sector Act）規定，文官委員會角色與職責如下³⁴：

1. 代表皇家任命、重新任命並任用公共服務部門執行長。
2. 代表各該部部長監督上開執行長之績效表現。
3. 審核及調查公共服務部門績效表現，並針對該等部會之績效相關事項提出報告。
4. 對於政府部門與機關間之職能分配與劃分提出建議，並研議合併或廢止相關部門及機關。
5. 提出公共服務部門與皇家機構之管理體系、架構及組織之建議。
6. 提升及發展公共服務部門資深主管之領導及管理能力。
7. 協商公共服務部門受雇人員之勞動條件。
8. 興革及發展人事政策、平等就業機會政策，並提供公共部門受雇人員之職涯發展及訓練建議。
9. 訂定公共服務部門誠信與操守準則，並對公務員之誠信及行為操守提供建議及指導方針，另可實施調查相關事項。
10. 從事其他與行政及公共服務管理相關事項或總理指示事項。

依據文官委員會職掌，必須提供各部門人事管理、人員訓練及職涯發展等良善建議，以落實政策的推展，文官委員會之策略性管理，著重下列 4 個層面：

- 甲、各部門執行長之績效管理及招募
- 乙、檢視各機關績效成果
- 丙、人力成本與生產力
- 丁、政府服務再造

文官委員會為紐西蘭中央政府之重要幕僚機關，致力於任命及管理高素質執行長之績效，並定期與執行長開會研訂政府施政方向及因

³⁴依據 2010 年文官委員會意向書（State Services Commission, Statement of Intent 2010-2015）。

應財經環境改變之應對作為，期於有限之政府預算下，提升公部門服務績效，並對各機關施政情形進行各項監測與評估，藉以改善各機關之績效及政府人力資源管理情形，有效率提供公共服務。

二、推動由機關自主經營之彈性化管理策略

由於紐西蘭並無公務人員考試制度，各機關用人權限除由文官委員會訂定原則規範外，均由政府授權各部會自行訂定各該機關內部之任用及僱用條件。另依據政府部門法第 56 條規定，各機關之執行長應本於良善雇主之職責，妥善運用人力資源，而人力資源管理人員或單位，亦應著重於發展策略性人力資源管理，以有效從事人力資源管理。

各機關在基本之立法原則及人力資源管理標準之下，各自實施不同之招募方式，並依據職務性質，訂定不同之招募人才標準及所需資格條件，而所謂基本立法原則及人力資源管理標準說明如下：

(一)功績原則：依適才適所原則，任用優秀人才於適合的職位(政府部門法第 6 條)

(二)職務公開甄選原則：各部門必須公開辦理職務甄選，並廣為週知。

實務上，現行各部門選擇以定任期契約僱用新進人員之情形越來越多，以 2010 年度新進人員總數 7,263 人來說，即約有 43% 之新進人員以定有任期之契約方式進用³⁵。另就相當於全職之人數 44,554 人當中，有 2,573 人為定有任期(fixed term(FETs))之契約進用人員，另 41,981 為常任(Open term(FETs))人員。

三、實施團體績效管理

由於文官委員會得審核及調查公共部門之績效表現，對各部會之

³⁵在 2009 年為 38%，2008 年為 34%

執行長有任用、去職及核定薪給之權，爰文官委員強調對各機關執行長之工作績效及各機關執行成果，乃實施績效管理。惟由於並未實施個人績效評估，爰無個人績效獎勵之相關規定，惟各部門可自行決定是否發放公務員績效獎金。茲依公部門中央行政機關之人力資源發展能力調查報告中指出，去年 1 年約有 26 個部門發放績效獎金，僅有 4% 的人員獲得績效獎金，較 2009 年之 11% 更少，平均額度為 3617 元。另各機關執行長如績效卓著，得以提高其年薪方式，予以獎勵。

表十五、2005 年至 2010 年一次給付之績效獎金發放情形

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Number of staff receiving performance payment	8377	7403	7978	6285	5354	1897
Percentage of staff receiving performance payments (%)	21%	18%	18%	14%	11%	4%
Average value of performance payment (\$)	2,592	2,521	2,251	2,570	2,412	3,617

為型塑高效能、值得信賴及提供更好服務之紐西蘭政府，文官委員會於 2009 年提出中央機關績效改善試行計畫³⁶，包括各機關內部自行評估機制及正式之獨立評估機制，以檢視各機關對施政計畫之執行績效，並提出績效改善之建議，2009 年該試行計畫，先適用於內政部、農林部及教育部門，2010 年上半年度亦有保育部等 4 個機關試行³⁷。

四、落實平等、多元化之任用機會政策

紐西蘭政府在人力資源策略性運用上，除積極推動由機關自主管理之彈性措施及實施績效管理外，更格外重視其國內婦女、毛利人、太平洋島民等少數族群及殘障人士等弱勢族群的工作保障，因此，早於 1984 年即有公部門提出平等僱用機會（EEO）之名詞³⁸，4 年後即

³⁶http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/PIF-introduction-to-framework-for-LAs-and-tier2-managers.pdf

³⁷<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?DocID=7744>

³⁸平等任用機會（Equal employment opportunities, EEO），指工作場所中不論其男女、種族、殘疾、性別取向、年齡、家庭情況，每個人都能公平地參與及競爭，以充份發揮其潛力，並因其貢獻獲得獎勵。就平等任用機會政策而言，平等就業機會所適用之活動範圍，必須應用於功績原則

於政府部門法第 61 條規定將平等任用機會作為其人事管理之長期政策，並於同法第 56、58 條復規定，政府各機關對人的僱用不能有歧視或不公平的對待，政府機關（執行長）應逐年訂定執行 EEO 政策的計畫，並逐年報告上年度之執行情形，以落實對弱勢族群的平等任用要求，俾將政府建構成一個既能反映人民多元化的要求，又能擔任人民更佳的公共服務團隊。1993 年紐西蘭政府又通過人權法，以保障毛利人、太平洋島民、亞裔人民等少數族群，婦女及殘障人士之平等僱用權利。

為落實保障上述弱勢族群有平等任用機會，文官委員會（負有促進發展和監測 EEO 政策之責）於 1997 年召集政府各部門的執行長訂定「迄至 2010 年之平等任用機會」（EEO policy to 2010: Future Directions of EEO in the New Zealand public service）此政策主要架構是聚焦於「領導」「組織文化及策略性人力資源管理」「平等任用機會團隊」（EEO groups）及「監測與評估」（monitoring and evaluation）4 大領域及其目標在於彰顯各部門對 EEO 政策執行的效益。詳如表十六。

表十六、2000年及2010年EEO政策在四大領域之焦點與目標³⁹

	2000 年	2010 年
領導	公共服務部門的共同理念即EEO政策及措施必須在各部門積極宣導提倡並落實在各部門之中。	公共服務部門身為雇主及政策倡導者，必須確保EEO政策之達成，作為領導典範積極提倡EEO。
組織文化與策略性人力資源管理	各部會充分理解人力資源管理措施及組織文化對於 EEO 團體之進用可能造成阻礙，並認同去克服這些阻礙之策略。	各部門應將 EEO 融入策略性管理措施中，即： <ul style="list-style-type: none"> • 沒有歧視之人力資源體系與措施 • 經理人有效管理多元化之勞動力 • 去除 EEO 團體完整參與之障礙

之上，且平等就業機會政策所關注的重點為查明並消除不公平的歧視手段，創造一個鼓勵和支持員工的充分參與，吸引和留住一個多樣化工作人員的工作環境。

http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/eeopolicy.pdf

³⁹ http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/eeopolicy.pdf

	<p><u>人力資源管理</u>：</p> <p>EEO 逐漸成為人力資源策略、規劃及體制各層面之主流。</p> <p><u>多元化勞動力的管理</u>：</p> <p>執行長與其部門應規劃勞動力多元化預評估（包括：生理、態度、結構、技術上的障礙）：</p> <p>每個部門必須先了解組織上妨礙 EEO 團體在工作上參與的範圍。</p> <p><u>積極行動</u>：</p> <p>各部會應確定具體策略，以滿足 EEO 團體成員之需求進用。</p>	<p>• 滿足 EEO 團體就業需求之具體策略是人力資源管理措施之基礎指標。</p> <p><u>人力資源政策及措施</u>：</p> <p>EEO 應嵌入人力資源管理策略與規劃中，而成為積極且可見的部分，且所有人力資源體系，均應踐行無歧視政策。</p> <p><u>多元化勞動力之管理</u>：</p> <p>每個部門均應踐行有效管理具多元化之勞動力。</p> <p><u>預評估（包括：生理、態度、結構、技術上的障礙）</u>：</p> <p>組織中妨礙 EEO 團體完整之障礙均應移除。</p> <p><u>積極行動</u></p> <p>解決 EEO 團體就業需求而不斷地發展的具體策略，是人力資源管理實踐的基本特徵。</p>
<p>平等就業機會團體</p>	<p><u>毛利人</u>：逐漸形成各部會之重要成員。</p> <p><u>其他 EEO 的團體</u>：</p> <p>各部會之成員組成應充分反應 EEO 團體比例（含各階層職業分類的比例）</p>	<p><u>毛利人</u>：毛利人員工在每個部會及每個必要之階層均佔有一定之比例。</p> <p><u>其他 EEO 的團體</u>：</p> <p>各部會之成員組成比例起 2000 年 6 月之勞動力 EEO 團體之比例更能充分反應 EEO 團體在各部門、各階層及職業分類的情形。</p>
<p>監測與評估</p>	<p>相關部門與文官委員會共同改進及收集完整之 EEO 資訊，分析有效的 EEO 策略，有效評估 EEO 執行過程。</p>	<p>藉由完整的監測及評估各部門及中央層級政府機構的努力，使得 EEO 政策及執行之品質獲得改進。</p>

由於迄至 2010 年此政策定調為長期執行成果，首在消除一切形式上不公平的僱用歧視與對待，因此，政府認為在組織上必須踐行以下三點條件始能有成：