

process? If yes, what subjects are they tested on, and how are these subjects set? What is the difference for recruiting indigenous and non-indigenous people? In terms of indigenous employment in government, what obstacles have you encountered? How did you overcome them? Are indigenous employees tested on indigenous languages? What is the main agreement for the indigenous languages policy? Are non-indigenous people permitted to take the processes specifically for indigenous people? If yes, why?

- XIV. Is there a high turnover rate in areas inhabited mostly by indigenous people or are there positions in these areas that remain vacant to the extent that the local government agencies' activities are affected? If yes, how do you solve this problem?
- XV. Do you have special mechanism for training, promoting and rewarding public sector indigenous employees in your country? If yes, what are the outcomes?

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團 參訪澳洲公共服務委員會座談會紀要

時 間：中華民國 99 年 12 月 13 日（星期一）上午 10 時

地 點：澳洲公共服務委員會（Australian Public Service
Commission）簡報室

出席人員：

參訪單位：

1. 功績保障委員會主任委員 Annwyn Godwin 女士
2. 公共服務委員會「機關政策支援及顧客服務」部門處
長 Tenya Puckett 女士

本團成員：團長高委員明見、蔡委員式淵、胡委員幼圃、黃委員俊英、
浦委員忠成、黃委員富源、陳委員皎眉、李副秘書長繼玄、
呂首席參事理正、陳首席參事清添、張主任秘書念中、甘
副處長雯、張科長麗雪、劉科長瑞梅、陳科長筆中。

列席人員：駐澳大利亞代表處陳秘書啟嘉、傳譯陳詩雯博士

記錄：張科長麗雪

壹、簡報

澳洲目前並沒有統一的公務人員考試，政府部門各部會機關所屬人員的遴選及僱用，依公共服務法授權規定，均由各機關首長自行負責辦理。各機關遴選及僱用程序，係由機關依據「1999 年公共服務法」，及公共服務委員會頒布之「1999 年公共服務倫理規範」(Public Service Regulations 1999) 及「文官委員會指導準則」(the Commissioner's Directions) 等相關法規規範自行決定。主要之裁量權在各機關首長，公共服務委員會並不實際參與各機關遴選及僱用程序，但可在機關要求下，派員指導或協助機關檢視其考選程序是否符合相關規範。

貳、座談交流

問：貴國各政府機關公務人員之考選方式，是否都必須經由公共服務委員會決定？

答：不需要。各政府機關必須自行負責甄選及做成聘僱決定，公共服務委員會之角色主要係制定聘僱規範，並提供政府刊登徵才廣告的平台、或製作吸引人才投入政府部門工作之宣傳，委員會不替機關作有關於考選方式的決定。惟公共服務委員會之功績保障委員會人員可應機關要求參與考選程序，委員會亦設有經訓練合格之人員，可以提供機關相關訓練，協助機關設定甄選委員會、或應要求加入甄選委員會，但最後聘僱決定仍由機關首長自行決定。

問：如果部會機關之考選程序未能遵守公共服務委員會所制定的準則或規範，如何處理？

答：如機關之甄選過程因未能遵守委員會所制定之準則或規範，以致產生不公平或不透明之情形，公共服務委員會功績保障委員有權撤銷或改變機關首長的僱用決定。然而，委員會只是確保程序被執行，機關只要證明程序是透明及公平，遴用標準是否明確，委員會不會硬性規定何種職位在考選方式應該採行面談、筆試等方式。

問：貴國參加各政府部門甄選之應考人，如對於考試之結果有疑義，如何提出申訴？以過去經驗而言，申訴之比例約有多少？

答：參加機關考選之應考人如對考試之結果有疑義，一般會先向徵才機關提出，通常會在機關層級獲得解決；部分會向公共服務委員會提出，但通常不是針對錄取與否提出疑義，多數是針對錄取的名次，或者是針對機關之考選委員會成員有利益迴避疑義情形。一年中，平均大概會有 10 件申訴案件提出。一般而言，文官委員會並不介入機關之決定，只是檢視機關的考選流程是否符合準則及倫理道德規範。

問：申訴案件中是否有任何關於性別不平等待遇之申訴？

答：常有性別不平等申訴，但我們有平等就業機會法規，規範機關不可以因性別、族裔、身心障礙等之歧視，委員會將會確保所有考選的決定，必須基於一個人在工作上能力的評量結果。

問：貴國各政府進用公務人員的應考資格為何？是否會針對性別、年齡作限制？目前公務人員中女性之比例為多少？

答：依據「公共服務法」(Public Service Act 1999)及公共服務委員會頒定之指導原則 (the Commissioner's Directions)，機關在考選程序上除特別情形外，不可以有歧視之行為。一般而言，機關在進用資格上不會針對性別、年齡去設限，而是以敘明未來職務工作的性質，讓應徵者瞭解並自行評估是否適合擔任該項工作。目前澳洲聯邦政府常任公務人員中，女性比例約占 57.4%，較男性為多，然而，較集中於中低職等，即 APS Level 3、APS Level 6，管理職 EL1；高階文官 (SES) 女性之比例約為 36%。惟因女性在公部門之服務期間通常較男性為久，如以未來達退休年齡之比例來看，10 年後，高級文官中女性之比例將會較男性為多。

問：貴國各政府機關進用公務人員的考選方式一般有那些？是否採用心理測驗？是否設有體格標準限制？是否有體能測驗？

答：依據公共服務委員會出版之「公務人員甄選手冊」(Recruitment and Selection in the Australia Public service)，針對非高級文官所列之甄選進行原則性規範，各機關進用公務人員的考選方式，係由各機關首長視職缺之性質自行決定採取之考選之方式，一般而言，通常以書面審查履歷、面試為主，部分職缺會採行情境演練、團體演練等評量中心之方式，或工作樣本測試；心理測驗及體能測驗也是可能採行的考選方式之一。

問：相較於貴國私部門，公部門的薪資結構如何？公部門員工的流動率如何？

答：公務人員的薪資是視職務性質及工作地點而定，通常，如果在都會區、高科技領域的話，公部門比較難於吸引優秀人才；惟如於偏遠地區，因私部門就業機會較少，通常比較沒有困難。不過，整體而言，公部門吸引人才的能力是較私部門低。公務人員之流動率視工作性質而定，以低階職位流動率較高，目前一年平均流動率大約為百分之十九。雖然，公部門在薪資結構較無法與私部門具優勢，但一般而言，公共服務部門的休假較多，可以吸引有家庭照護或彈性工時需求者；另外，進入政府部門後，亦較容易

在不同單位間流動及調任，以從事不同部門的工作，因此，工作內容較具彈性，也是公部門任職具吸引力之處。

問：澳洲警察人員考選制度為何？其考選資格是否有性別限制？

答：依據政府部門法，澳洲聯邦警察是其他公職人員，與財政暨管制解除委員會、總理內閣辦公室、情報安全機構及軍事人力部，都非屬公共服務委員會所管轄之公務人員，其甄選程序係由不同法規規範，惟整體而言，人員之進用仍須經由公開、透明的考選程序。警察含聯邦警察、州級警察 2 種類別，依據澳洲法令，聯邦警察與州級警察人員招募乃由聯邦警察局與各州警察局自行依據組織需求、業務內容、以及各州特殊性，規劃不同的招募程序與考試方式，有相關的法令及機制進行管理但公共服務委員會亦會應這些機關的要求，提供關於員工甄選的諮詢或指導。警察的考選資格並沒有性別限制，跟一般公共服務部門一樣，招募人才應考資格的訂定均是基於實際的工作內容。一般而言，警察的考選方式，會有體格檢查、體能測驗，及相關心理測驗或性向評量。

問：貴國公務人員應考資格有無設定身高或其他體格限制？

答：一般在公務人員的應考資格，不會針對身高或其他體格設定限制，需要特定體能始能從事之職務，主要係以明確描述實際工作內容，讓應徵者自行評估是否適合。至於需要進行體格檢查之工作，如未能符合體格標準，亦不代表不會被僱用，機關亦可以提供其必要工具，使應徵者能從事此一工作，或者應徵者也可以證明其具備從事此一工作之能力。整體而言，公共部門招募員工，只有在針對具專業技能之職務，會設定學歷或工作經驗條件限制。

問：貴國有無進用身心障礙人員定額規定，是否有罰則？針對原住民設有促進就業方案嗎？

答：公共服務委員會係採宣導及鼓勵聯邦部會機關進用身障人士，並訂有特別計劃 (support program)，機關可以有彈性，如以減少薪資 (一般薪資的 80%)，進用身心障礙人士；另外，機關亦可以將一部分工作限制只有身心障礙人員申請應徵。如機關未能進用身心障礙者，並沒有懲罰機制，亦未有定額進用之規定。委員會

通常係透過年報公布機關之執行成效結果，用以表揚或敦促機關進用身心障礙者。

問：貴國原住民身分如何取得？

答：原住民之婚生子女均可取得原住民身分。但是，由於澳洲原住民並無文字紀錄，因此，部分原住民身分者要提出血統證明有其困難，亦可經部落之長老提出書面認可取得。自從 1980 年代起，原住民身分的認定可採取三項標準，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、三項原住民必需提出所屬原住民社群的長老或領導之書面認可。

問：貴國是否有專門處理原住民事務的機關？在整個公共服務部門中，各政府機關員工中具原住民身分之比例為多少？貴國國會議員中有無具有原住民身分者？是否針對原住民設有保留席次？

答：

（一）澳洲原在「移民、多元文化暨原住民事務部」下設有「原住民暨托雷斯海峽群島人委員會」（Aboriginal and Torres Strait Islander Commission，簡寫為 ATSIC）；惟在 2010 年 9 月政府部會組織重組後，目前並沒有專責處理原住民事務的機關，原住民事務的主要隸屬於「住房社區服務暨原住民事務部」（Ministry for Families, Housing, Community Services and Indigenous Affairs）管轄，部分事務之管理權會分散隸屬不同機關。

（二）至 2010 年，澳洲公共部門部會員工中具原住民者之比例為 2.2%，較 10 年前之 2.6% 略低。因此，公共服務委員會自 2005 年起，即開始透過推動「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，其內容包括：吸引及招募原住民進入公共服務部門，如採取特別措施條款（Special Measures）進行徵才、將甄選對象限制為只對具澳洲原住民及托雷斯海峽島民身分者（Aboriginals and Torres

Strait Islander) 或智能障礙者開放。

(三) 澳洲國會議員並沒有為原住民保留席次，也沒有特別的措施來促進原住民候選人來參與各級議會選舉。

問：貴國公務人員進用人員考試是否有針對原住民特別設定考試制度或考選方式？

答：澳洲並沒有為進用具原住民身分者進入公共服務部門，特別設計之考試制度，但為了提高原住民者在公共服務部門之比例，公共服務委員會則提出相關之原住民就業計畫及訓練方案，如「畢業生就業計畫」(Graduate Program)：提供參與之原住民學生發展專業技能的機會；鼓勵機關加入原住民學子計畫 (Indigenous cadetship program) 及提供畢業後之立即就業機會。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。另外，亦鼓勵及輔導部會機關發展及採行合於原住民文化的甄選程序，以及協助原住民瞭解公部門的徵才及甄選程序，以吸引原住民進入公務部門服務。

問：貴國公務人員是否有統一之考績制度規範，是否定有固定之績效比例？有無行政中立立法？是否有少子化的情形？

答：

(一) 公共服務委員會設有績效評估規範 (performance framework)，所有部會機關均有績效考評程序，惟委員會不會實際介入機關如何進行績效評估，而是由機關首長自行決定，所有公務人員每年均會進行績效評估，一般為年中及年終二次，績效評估有三點制或五點制，機關會視員工的職位高低、工作性質及機關的整體績效，給予績效良好之員工澳幣 1000 至 1500 元之獎金，或予以調薪，或只是公開口頭獎勵。績效獎勵是由機關自行決定，如果機關決定給予超過常態之獎金或加薪幅度，委員會會要求機關首長

必須提出說明。

(二)行政中立是所有公共部門員工的倫理價值，亦明確規定於「1999年公共服務倫理規範」(Public Service Regulations 1999)及「公務人員行為準則」(code of conduct)中，公務人員如有違反行政中立，根據不同的違反情形，會有不同的懲罰，最重的處分是解職。

(三)少子化及人口老化均是澳洲政府關心的議題，少子化代表未來勞動人口的減少，同時，也涉及到政府未來在特定領域勞動人力不足的問題，澳洲透過人力規劃計畫(Workforce planning)，以評估目前及未來所需之勞動人口及技能，同時鼓勵人才進入公部門服務，特別在於高科技人才領域，甚至到海外去招募適合之人才。

問：政府部門之工作一般都具有吸引力，競爭亦非常激烈，整體來說，請問貴國政府部門每一個職位大約會有多少應徵者？

答：無法確切知道多少人應徵，通常必須視職缺的等級、工作性質、工作地點以及招募的缺額而定，以 APS 3-4 層級之初任職位為例，最多可能有 4000 至 5000 人應徵，但特定的職務（如高科技職位）可能無法吸引太多的人應徵。此外，招募的缺額過少，亦可能因競爭太激烈而打消應徵者應徵意願。

問：貴國解除公務人員進用制度的統一管理，賦予機關高度的用人彈性及自由，是否有任用私人或使組織愈來愈龐大的問題？

答：新的部會首長上任時，是可以自行遴用固定人數任職，但如係一般公務人員仍要依公共服務法進用，因此，不會發生組織愈來愈龐大之情形。另公務人員之進用，必須基於功績原則，也必須符合公共服務委員會所制定之相關法規規範，如：平等就業機會法、人權法。

問：功績保障委員會主任委員如何產生？功績保障委員會主要功能為何？主任委員之管轄權是否及於地方政府？

答：

(一)功績委員會主任委員產生的方式：依據國會服務法(Parliamentary Service Act)，經由公開甄選程序，合於資格者均可參加徵選，

經由甄選委員會提出三人名單，送由國會參議院主席

(Presiding Officers) 同意，最後由總督任命一人，任期五年，非有法定要件不得隨意解職，需向國會負責。

- (二) 功績保障委員會是公共服務委員會一個法定的部門，主要職責在於作為聯邦政府公務人員行為之外部獨立審查機制，藉以幫助聯邦政府各機關符合公共服務價值和行為規範 (Code of conduct)，其功能在於：審查機關之聘僱活動，包括升遷措施；處理申訴及密告事宜；建立獨立考選諮詢委員會以協助機關的甄選活動；在委員會的功能範圍下，配合要求提供其他政府和非政府機構協助。功績委員會主任委員通常透過與部會首長密切聯繫，提出關於違反行為規範或價值行為之提醒。
- (三) 各州政府有其個別之公務人員進用法規，惟如果需要協助，功績委員會亦可能會在付費前提下，協助各州(省)政府機關建立其行為準則。

問：根據公共服務委員會的統計資料，聯邦政府常任公務人員身心障礙者之比例從 2001 年的 4.3%，至 2010 年已降為 3.1%，其原因？

答：可能的原因有二，一、公共服務委員會年報的統計資料，係由各機關自行填報，如果有些機關未確實填報，即會產生落差；二、因科技的進步，使得以往部分適合身心障礙者從事之職務，如：文書影印、傳遞等，逐漸被高科技設備取代而減少。

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團 參訪澳大利亞財政及解除管制部座談會紀要

時 間：中華民國 99 年 12 月 13 日（星期一）下午 2 時 30 分

地 點：澳大利亞財政及解除管制部(Department of
Finance and Deregulation)1 樓簡報室

出席人員：

參訪單位：國營事業諮詢處 Ms Stacie Hall 處長

本團成員：團長高委員明見、蔡委員式淵、胡委員幼圃、黃委員俊英、
浦委員忠成、黃委員富源、陳委員皎眉、李副秘書長繼玄、
呂首席參事理正、陳首席參事清添、張主任秘書念中、甘
副處長雯、張科長麗雪、劉科長瑞梅、陳科長肇中。

列席人員：駐澳大利亞代表處陳秘書啟嘉、傳譯陳詩雯博士

記錄：甘副處長雯

壹、座談會目的：

本次參訪及座談目的在於瞭解財政及解除管制部在澳大利亞政府內，對於國營營利事業（Government Business Enterprises—GBEs）管理所扮演的角色為何？特別是對國營事業員額管理方式、有無授權由國營事業機構本身決定其進用之人力數、近 5 年是否實施員額精簡或其他員額控管措施等，俾取其施政長處，以供借鏡。

貳、座談會內容：(由 Ms Stacie hall 處長主講並回答)

一、簡報「澳大利亞政府國營事業」

(一) 簡報大要如下：

- 1、澳大利亞政府國營事業（SOEs）架構
- 2、國營營利事業（GBEs）
- 3、國營營利事業對政府及國會應負的責任

- 4、該部對國營營利事業的監督角色
- 5、國營營利事業人力資源管理的架構
- 6、提問時間

(二) 澳大利亞政府國營事業架構

澳大利亞全國共分成 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。

(三) 聯邦政府國營營利事業

聯邦政府國營事業分成非營利 (Non-Commercial) 及營利 (Commercial [GBEs]) 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。

(四) 該部對國營營利事業的主要權責

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：

- 1、寬頻網路公司 (The National Broadband Network Corporation Limited [NBN])：是一個新成立的公司。

- 2、私人健康保險公司 (Medibank Private Limited)：澳大利亞最大的健康保險公司。
- 3、澳洲鐵路公司 (Australian Rail Track Australia)：相當我國的台鐵公司。
- 4、澳洲國防地產物業公司 (Defence Housing Australia)：提供國防人員、眷屬住宿、租買房子服務。
- 5、澳州政府律師局 (Australian Government Solicitor)：提供澳大利亞政府及相關單位法律上的諮詢服務。

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，通常為股東(政府代表)及有一些法規來管制國營營利事業。

(五) 該部負責國營營利事業的監督事項

該部負責監管國營營利事業——看事業是否會採「股東價值最大化」，確保其經營策略符合政府要求，對其和一般公司一樣，考量其經營風險管理，適時提出檢討報告，先看其是否有影響營運的議題、適當的治理架構，以使渠有健全的管理架構，俾確保其正常營運。

該部最重要的是提供策略性及分析性的意見，按時報告影響營運的議題、目標溝通並將政府的決策付諸實現，確保國營事業指派的執行長是適合人選。

該部國營事業諮詢處對部長指派董事會人選時，係擔任協助諮詢角色，提供不同文件針對股東(政府代表)人選為審酌參考。國營營利事業管理委員會對招聘員工支付員工薪水，有一定的法規程序去完成。

(六) 國營營利事業對政府及國會應負的責任

- 1、國營營利事業董事會必須訂定企業未來的策略目標，遴選員工和管理團隊，並監控管理團隊的績效表現，其事業

的績效董事會要向股東負責。

2、管理團隊則必須徹底執行董事會的政策、策略、衡量營運績效。

3、股東（政府代表）需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，並向國會及民眾負責。

（1）向國會負責：股東（政府代表）必須提出一系列的報告，含公司年度計畫及 3 至 5 年之內的計畫，送國會審查，另 1 年 4 季出季報，針對計畫有否實行提出檢討。

（2）對民眾負責：提出年度報告。

（七）人力資源管理的架構

國營營利事業董事會由政府機關股東代表部長指派，負責事業營運績效，董事會可自己組成管理委員會並指派執行長（CEO），惟要經聯邦政府總理認可。

董事會可以自己遴選員工決定組織治理架構等，相當具有彈性。

二、 相關議題座談

（一）問：貴部名稱中「解除管制」四字由來為何？其他國家有無類似名稱？

答：本部「財政及解除管制部」其中「解除管制」四字，係西元 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，才建議將機關名稱變更。其他國家不知道是不是有類似情況，不過，我想應該是沒有。

（二）問：國營事業和私人企業在行政管理效率及營利績效的比較為何？

答：每個國營事業公司在行政管理效率及營利績效方面都

不一定，必須看那行業其他的競爭對手為何。

(三) 問：為何原國營事業營運績效較好的公司（例：國際機場）要讓私人公司來經營？

答：因國營營利事業有高的營利，才会有私人企業願意投資。國際機場公司原本為國營營利事業，因有高的營利，才會決定由私人企業來經營。一般的國營營利事業營利多半少於一般私人公司，除私人健康保險公司（Medibank Private Limited）比較成功，有效率，他們原本有考慮轉為私人企業經營，惟因涉政治因素，目前不方便。

(四) 問：非營利的國營事業為哪些？其營運情形為何？

答：

- 1、非營利的國營事業主要在文化領域，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。
- 2、科學方面，則多為國防部做事，其收入均由國防部撥款補助。
- 3、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。

(五) 問：貴國國營事業員額管理之最高決策機關（有權決定機關為何？）及相關審議機制為何？有無授權由國營事業主管機關或國營事業本身決定其進用之人力數？

答：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，則由各企業自己決定。

（六）問：貴國國營事業員額係採何種方式管理（例如是否以用人費單一控管，或採用人費與預算員額雙重控管？）？與行政機關之員額管理方式是否有差異？

答：各公司執行長按其得到的預算，決定其公司人力規模，即使有超支的情形，亦有些方法可以協助解決收支平衡問題，惟其和一般私人公司不同，在倫理道德上受到嚴格的檢視，必須向國會負責，人民若覺得有什麼問題，也可以監督、檢舉，公司也會定期向國會報告，無法濫用其權力。

（七）問：貴國個別國營事業其人力規模（員額）如何決定（例如需考慮那些因素）？近 5 年是否實施員額精簡或其他員額控管措施（例如出缺不補或每年需精簡一定員額等）（建議附上員額精簡之統計數據）？又員額控管措施如何兼顧提升事業機構競爭力與政府精簡用人之目標？

答：各公司沒有實施員額精簡措施，政府若對公司績效不滿意，可在財政上予以施壓，或直接和執行長討論，並且有權利讓他下台。因此，各公司沒有明確的用人精簡。

（八）問：各公司薪資及用人很彈性，不知其執行長和一般私人企業相當職位人員薪水差距大不大？

答：執行長的薪水和一般私人企業相當職位人員相較，薪水稍微低點，對於董事會成員，執行長薪水，是由政府決定薪資原則的委員會就渠等人員最高薪水，由委員會委員和董事會成員及執行長二者可以協調討論。

特別強調執行長都很優秀，在私人企業一定有更好的薪水，惟渠等都有高度的公共服務精神，希望回饋社會，且對國營事業的工作內容認為有吸引力，且具相當的挑戰性，而不一定要薪水高低來衡量。

(九) 問：若私人企業（例：國際機場公司、銀行等）的營運，不符合公共利益，有無控管機制？

答：

- 1、國營營利事業轉私人企業時，有簽約時會加計限制條款，在轉民營化後，對政府目標還是需要有貢獻。私人企業還是會注意一般民眾的聲音，所謂的「社區力量很大」，若其營運不符公共利益，政府還是會採取干涉的作法。例如銀行欲提高利率，民眾反映不滿，政府會協調增加彼此競爭性作法，即協調民眾可自由換銀行。政府會對民眾的反映做適時回應，進而做出一些措施。
- 2、國營事業民營化後有相關的法律和法條，可以保護員工，亦相當重視企業本身的形象、名譽問題，尤其是環保議題，亦會採社區服務，以確保其在營運上有利於一般民眾。

考試院 99 年度考銓業務國外考察澳大利亞及紐西蘭考察團 與紐西蘭文官委員會代表交流座談紀要

時 間：中華民國 99 年 12 月 15 日（星期三）上午 9 時 30 分

出席人員：

參訪單位：

1. 紐西蘭文官委員會（Civil Service Commissioners）首席顧問 Toby Cooper 先生
2. 顧問 Belinda Bundy 女士

本團成員：團長高委員明見、蔡委員式淵、胡委員幼圃、黃委員俊英、浦委員忠成、黃委員富源、陳委員皎眉、李副秘書長繼玄、呂首席參事理正、陳首席參事清添、張主任秘書念中、甘副處長雯、張科長麗雪、劉科長瑞梅、陳科長肇中。

列席人員：紐西蘭代表處林秘書世政、傳譯梁愷元先生。

記錄：陳科長肇中

座談交流：

問：貴國公務人員由各機關自行辦理進用，在考選方式或程序上是否有統一指導機構？或由各機關自行決定採行之考選方式？除法規規範外，有何種機制用以確保各機關進用公務人員時均遵守公開競爭原則？

答：政府部門各機關自行負責甄選員工，文官委員會並不從事統一甄補或建議機制。各部會機關在紐西蘭僱用契約法規範下，自行發展甄選活動及程序。1988 年政府部門法（The State Sector Act 1988）中有關於公務人員聘僱方式的特別法制規範，該法明定機關首長必須基於功績，獨立執行員工聘僱。

依據 1988 年政府部門法，各部會在政府部門法及僱用契約法的架構下，自行依循其甄選程序，其內容一般包括：（一）提出職務說明：敘明職務所需具備之特定技能、經驗、資格條件及其他

僱用者要求之特徵；(二) 對所有合於資格者公開訊息；(三) 受理應徵者並建立名單；(四) 面試小組面試所有合格應徵者，及進行背景調查；(五) 選擇在甄選過程中表現最佳人選，作為最適之錄取人員；(六) 如果第一順位之應徵者拒絕被聘僱，可以將職缺機會提供給能力符合職務需求之第二順位應徵者，但亦可以重新公開甄選。

問：貴國公務人員考選是否為定期舉行？一般考選的流程大概多長？

答：公務人員之考選並沒有統一規定期間，係視職缺出缺需要而定，一般招募活動會隨著年度預算執行階段變化，因此，在年底較少會有招募活動。考選流程之長短必需視職缺性質而定，如果職缺所需技能、職等高低及人才來源較為普遍，可只需要 2 至 3 週；如果職缺屬於特殊技能，必須尋求適格的應徵者，就會花較長的時間，平均而言，考選的流程大概是 6 週。

問：如有應考人認在考選過程受到歧視或不公平待遇，是否有申訴機制？

答：應考人如認為在考選過程受到歧視，可以提出申訴，一般申訴程序是先向個別招募機關提起，如果還是覺得受到歧視，也可以依據人權法 (Human Right Act) 向委員會提出正式申訴。

問：貴國各公務機關進用公務人員所採用之考選方式主要有那些 (除了書面履歷外，較常採用之方式)？選擇考選方式之主要考量為何 (如：成本、時間、專家可得性)？貴國公務人員進用考試一般規範的應考資格條件為何？那些公務人員之進用會在應考資格條件作特殊規範 (如：年齡、性別、體能、健康狀況)？

答：各部會進用公務人員之考選方式，係由部會執行長視職務內容、等級等因素自行擇定，但均須採公平、公開方式。考試方式一般除了書面履歷外，通常會要求應徵者提供 2 至 3 位推薦人 (referees)，機關一般會先以電話向推薦人查證應徵者之經歷、資格。此外，會依據 Lominger 公司研發之「職能模式」(Competency Model)⁵²所提出適任特定職務所須之技能、人格

⁵²經由紐西蘭文官委員會之採購，Lominger competency model 已成為紐西蘭公共部門最偏好使用

特質或行為能力，採行其他考選方式，如面試、情境測驗或心理測驗，考選之內容通常都比較抽象性的行為模式評估。

機關可自行設定特定的學歷條件或資格，有些職務會限制學歷資格，亦要求具備工作經驗；特定的職位，如警察或國家安全情報人員，可能會有體格條件或體能要求，但這些資格條件不可以違反 1993 年人權法有關禁止歧視規範。該法明定，禁止基於性別（包含懷孕）、婚姻狀況、宗教信仰、道德理念、膚色、族裔、殘疾、年齡、政治立場、就業狀況、家庭狀況、性傾向之歧視，惟該法亦明定例外適用類別，如：船員、航空人員、國安人員，得基於真實之職業需要，對於上述其他條件予以限制。紐西蘭在 2009 年廢除軍人招募得有性別差別待遇之規定後，即不再有特定職務在資格上得限制性別資格。

問：貴國公務人員進用上對於具原住民身分者是否有提供特別照護？進用方式有無針對原住民特別設計之考選方式？在整個公共服務部門中，各機關之員工中具原住民身分之比例有多少？

答：紐西蘭在公務人員進用上，並沒有針對原住民（毛利人）或少數族裔有特別的進用考試設計，也沒有類似於美國「優惠行動方案」（Affirmative Action）的制度。惟在「政府部門法」（The State Sector Act）第 56 條明示，基於一個優良雇主的前提，政府機關的首長有責任採行認可毛利就業需求之人事政策，以促進毛利人加入公部門，雖然，此一前提並不可以凌駕功績原則。該法第 56 條規定各部會之執行長必需：（一）基於作為一個優良雇主之原則下，執行部會之人事政策；（二）人事均對所有人公開；（三）確保人事制度符合政府政策，包括關於平等就業機會方案，並每年報告其執行情形；（四）所稱「優良雇主」，即在所有就業面向採行之人事政策，公平、適當地對待所有受僱者，包括：1. 提供良好及安全的工作環境；2. 平等就業機會方案；3. 適才適所之客觀考選及任用程序；4. 認可毛利人的目標及願景、就業需求，及 5. 毛利人參與公共服務之必要性。依文官委員會 2010 年出版之人

的職能分析架構，持有此職能模式之執照者，可以參與任何部會機關之聘僱決定。