

100 年赴薩爾瓦多共和國及尼加拉瓜共和國友好訪問出國報告

報告機關：行政院人事行政局

姓名職稱：公務人員住宅及福利委員會主任委員 蔡祈賢

行政院人事行政局專門委員 梁永興

行政院人事行政局科長 黃群芳

外交部中南美司科員 林文彥

派赴國家：薩爾瓦多共和國及尼加拉瓜共和國

出國期間：100 年 4 月 3 日至 4 月 10 日

報告日期：100 年 7 月

目錄

壹、前言.....	2
貳、薩爾瓦多共和國.....	5
參、尼加拉瓜共和國.....	8
肆、心得與建議.....	19
附錄 1 剪影.....	23
附錄 2 中華民國行政院人事行政局與薩爾瓦多共和國總統府技術秘書處關於加強合作及公務人員交流備忘錄.....	29
附錄 3 中華民國行政院人事行政局與尼加拉瓜共和國財政部公共服務局間關於加強合作及公務人員交流備忘錄.....	34

壹、前言

一、緣起

為順應全球化潮流，深化公務人員專業養成能力，增廣公務人員視野，行政院人事行政局（以下簡稱本局）除積極選派人員至世界各先進國家或國際組織進修或研究及參加國際性訓練與發展會議，以引進新知並瞭解全球趨勢外，並與世界各國人事行政主管機關或公務人員進行交流與互訪，期藉由中高階層公務人員往來，交換人事制度及人力培訓經驗。

本局自 70 年起即與德國進行「台德青年公務人員互訪計畫」，展開與德國青年公務人員的互訪活動，近年為進一步擴展我國與中美洲友好邦交國家之國際邦誼，增進我國與友邦國家公務人員之互動與人事制度之交流，爰積極與中美洲友好邦交國家進行公務人員互訪活動，分別於 94 年與薩爾瓦多共和國（Republic of El Salvador，以下簡稱薩國）及 98 年與尼加拉瓜共和國（Republic of Nicaragua，以下簡稱尼國）簽署公務人員互訪備忘錄，進行實質的合作交流互訪，並均已奠定雙方友好互動的深厚基礎，亦對於我國與友邦情誼之開展及所屬公務人員國際觀之提升甚有助益。

依台薩、台尼公務人員互訪備忘錄載明，我國與薩國、尼國原則每隔一年至對方國家訪問一次，100 年則輪由我國訪問薩國、尼國，並由本局及外交部中南美司遴員組成訪問團（以下簡稱本團），於本（100）年 4 月 3 日至同年月 10 日間赴中美洲友邦國家進行訪問考察，訪問及考察主題為當前重要人事行政措施、公務人員培訓規劃、針對中、高階公務人員之培訓政策、評估機制及相關訓用配套措施；應薩國總統府技術秘書處邀請，爰於 4 日、5 日先行赴薩國拜會總統府技術秘書處副幕僚長葛來西亞女士（Leslie de García）及策略秘書處副秘書長柏奈爾先生（Jose Antonio Morales Carbonell），以積極拓展我國與薩國之互訪，嗣後轉赴尼國，於 6 日、7 日拜會財政部部長蓋瓦拉先生（Alberto Jose Guevara Obregon）、

公共服務局局長朵蕾絲女士（Alba Luz Torrez）、社會保險局局長羅培茲先生（Roberto Lopez），並當面邀請其於 101 年來台訪問。

本次訪問考察期間承蒙外交部駐洛杉磯台北經濟文化辦事處處長龔中誠、副處長劉克裕、秘書陳俊華；駐薩爾瓦多大使廖世傑、參事張自信、秘書簡璧櫻、秘書陳柏潤、秘書朱進良、技術團陳技師名光；駐尼加拉瓜大使吳進木、秘書郭穎純及其他相關同仁鼎力協助及費心安排，促使本次互訪計畫終能圓滿完成，藉此申致由衷謝忱。

二、訪問團成員及行程紀要

（一）成員：

由本局所屬公務人員住宅及福利委員會蔡主任委員祈賢擔任團長，團員包括本局法規委員會梁專門委員永興、考訓處黃科長群芳、外交部中南美司林科員文彥等 4 人。

（二）行程紀要：

本次訪問考察係於本年 4 月 3 日至同年月 10 日間進行，共計 8 天，除交通期程外，共計訪問薩國 2 日、尼國 2 日，行程及活動相當緊湊，主要重點及行程摘列如下表：

日期	活動內容	活動重點
4/3 (星期日)	台北--洛杉磯，轉機	出發，轉機
4/4 (星期一)	洛杉磯--薩爾瓦多共和國	抵達薩國
	拜會薩國總統府技術秘書處	與該處副幕僚長就該國目前國家發展計畫等進行意見交流
	拜會駐薩國大使館並進行人事福利業務座談	與該外館所有人員就外交部未來強化駐外人員人事、福利業務等相關議題交換意見
4/5 (星期二)	拜會薩國總統府策略秘書處	與該處副秘書長就該國目前人事制度現況等進行意見交流
	參觀薩國市政建設及整理參訪資料	
4/6 (星期三)	薩爾瓦多--尼加拉瓜 (馬拿瓜)	
	拜會駐尼加拉瓜大使館並進行人事、福利業務座談	與該外館所有人員就外交部未來強化駐外人員人事、福利業務等相關議題交換意見
4/7 (星期四)	拜會尼國財政部	與該國財政部部長蓋瓦拉 (Alberto Jose Guevara Obregon) 就兩國公共服務現況等交換意見
	拜會尼國財政部公共服務局	與該國公共服務局局長朵雷絲 (Alba Luz Torrez Briones) 及相關處室主管同仁就人事制度、措施等進行交流
	拜會尼國社會保險局(局長)	與該國社會保險局局長羅貝茲 (Dr. Roberto Lopez) 就兩國社會保險及公教人員保險制度等進行意見交流
	參觀尼國市政建設及整理參訪資料	
4/8 (星期五)	尼加拉瓜 (馬拿瓜) — 休士頓	啓程返國、轉機
4/9 (星期六)	休士頓—洛杉磯 洛杉磯—台北	
4/10 (星期日)	返抵台灣	

貳、薩爾瓦多共和國

薩國地理位置位於中美洲地峽，面積 20,589 平方公里，北部及東部與宏都拉斯接壤，東南部隔封塞卡灣與尼加拉瓜相望，南濱太平洋，西與瓜地馬拉為鄰，自然景觀豐富，火山地形為其最大的特色。

薩國是中美洲國家中面積最小、人口最稠密、工業化程度最高的國家，人口總數約 710 萬人，首都為聖薩爾瓦多市 (San Salvador)，氣候為熱帶性氣候，無四季之分，僅分乾季 (每年 11 月至 4 月) 及雨季 (5 至 10 月)，全國大部分地區氣溫平均在 17 度至 29 度之間，早晚溫差大。西班牙語為官方語言。

薩國政府體制為總統制，任期 5 年，三權分立。國會採一院制，任期 3 年，共 84 席，議員直接民選，得連選連任。現任總統傅內斯 (Mauricio Funes)，於 98 年 6 月 1 日就職，任期至 103 年 5 月 31 日止。

一、拜會總統府技術秘書處

本團於本年 4 月 5 日上午前往總統府技術秘書處拜會副幕僚長葛來西亞女士 (Leslie de García)，其對於本團來訪表示歡迎，也因此才瞭解薩國與我國訂有此公務人員互訪備忘錄。副幕僚長表示新政府是 98 年 6 月才上台，至今年 6 月即執政滿 2 年，為推動國家現代化，剛新成立「策略秘書處」負責有關公務人員典章制度之建立等，而公務人員人事制度化部分，目前主要在公共服務法架構下，規範公務人員聘任、培訓、待遇等，並無一體適用的聘僱合約，也是策略秘書處正在努力建立。

此外，新政府正積極推動國家建設，前經結合公、私意見已擬定「國家發展計畫」，包括政策方針、努力方向，內容也持續在更新修正中，將增加投資計畫，並視財政情形排定優先順序。目前在推動上面則極待凝聚所有公務人員共識，因為相信

唯有認同，才能確實執行。

對於本團邀請薩國於明（101）年訪問台灣，將轉告幕僚長，幕僚長原定今年初要訪問亞洲，主要去訪韓國，但因故未成行，或許下半年有機會出訪，屆時或許可順道訪問台灣，以持續彼此交流互動。此外，因為「策略秘書處」主掌公務人員人事制度措施，可安排本團與「策略秘書處」會晤，相信台灣必能提供很多經驗與協助，正如駐代表處提供資訊電腦設備及其他農業技術服務與協助一般，對建設薩國幫助很大。

二、拜會總統府策略秘書處之「國家策略發展部門」

本團在技術秘書處及駐代表處協助下，於4月5日下午新增行程前往拜會「國家策略發展部門」副秘書長柏奈爾先生（Jose Antonio Morales Carbonell）、協調人查菲斯先生（Ernesto V. Luniga Chavez），該部原隸屬總統府「技術秘書處」，現隸屬「策略秘書處」。「國家策略發展部門」（Secretaria para Asuntos Estrategicos Presidencia de la Republica）副秘書長柏奈爾先生對於本團來訪表示十分高興，因為薩國目前極思建立制度化之人事制度，因此希望可以借此機會瞭解我國目前針對公務人員之制度化設計，尤其公務人員考績制度、薪資結構等，均為薩國關心之重要議題。

為利本團隊於國家發展策略部門有初步瞭解，柏奈爾先生先針對薩國目前之人事制度等措施進行簡報，並從三個部分介紹薩國人事制度現況：

（一）第一部分，介紹目前薩國所面臨之情形：

1. 人力資源管理單位各掌自主權、各自為政。
2. 不存在薪資政策。
3. 法律結構分散且複雜。
4. 無良好之工作氣氛。
5. 人員培訓無固定方式且與期望脫勾。

6. 機構化架構無法運作，人力資源管理形同虛設。

(二) 第二部分，如何改善？

1. 為人力資源單位訂立一個基礎的執行架構。
2. 人員管理：為各職位職能定義、分級及評價，訂立聘用選才的標準。
3. 效能的管理：制定以結果來評判效能的管理手冊。
4. 培訓與發展：擬定制度化培訓手冊，並提出國家培訓發展計畫。
5. 薪資報酬：研究公共市場薪資，並訂立薪資政策。

(三) 第三部分，執行策略：首先規劃，視制度化的執行，並就執行面審核其情況是否可行，另再就實際需求加以調整。

副秘書長表示，目前薩國並無統一之人事機構，相關管理措施也是依各地需要而有不同設計，因為人事制度、資源管理不一致，所以容易有失序現象，人民也為此感到憂心與不信任，政府雖也嘗試建立中央管理制度，但是目前仍處協調各部門之階段，必須先分析瞭解國家、各部門需求，說服各政黨支持，再尋求彼此共識與一致性，推動過程不時遭受傳統壓力。但一旦可以建立制度化措施，即可排除政治力干擾，國家也才能永續發展，所以成立專責機構及建立放諸四海皆準之人事制度與管理措施，現在是勢在必行，總統也已口頭應允同意。因此對於台灣有專責機構負責公務人事制度，即人事局角色，感到佩服，同意人力資源發展之重要性，唯有如此才能強化施政品質、效能，以為民服務。

本團提供我國人事制度現況，包括薪俸制度、考績、行政權與考試權分工、公務人力培訓等，除肯定其推動人力資源發展與管理上之努力，並交換其推動過程，尤其在立法過程中，可循序漸進，取得政黨共識與支持，勿求一步到位，自得從法規制度建立至健全周延，燦然大備，且我國非常願意提供我國經驗供其參考，並歡迎國家策略發展部門明年可來台訪問，促進彼此交流學習。

參、尼加拉瓜共和國

尼國面積 130,668 平方公里，是中美地峽中面積最大的國家（約為台灣面積之 3.6 倍，其中 9,240 平方公里為湖泊），北鄰宏都拉斯，南邊是哥斯大黎加，東臨加勒比海，西面太平洋，人口約 560 萬人，其中西班牙人與印地安人混血種約占 1/4，其餘為白人、印地安人及黑人。

尼國首都馬拿瓜（Managua），全國大多數的人口都集中在太平洋沿岸的狹長平原、馬拿瓜湖（Lake Managua）與尼加拉瓜湖（Lake Nicaragua）湖區內。尼國為熱帶性氣候，年平均溫度為 25 至 27 度，分乾、濕二季。著名特產為咖啡、棉花、香蕉、蔗糖。官方語言為西班牙語。

尼國政府體制為總統制，任期 5 年，採行政、立法、司法及選舉四權分立。國會採一院制，國會議員任期 5 年，計有議員 92 人。尼國於 95 年 11 月 5 日舉行全國大選，由左派桑定黨總統候選人奧德嘉（Daniel Ortega）得以 37.99% 之得票率勝選，奧德嘉總統並於 96 年 1 月 10 日就職。

一、拜會財政部

本團於本年 4 月 7 日上午 9 時先與尼國財政部部長蓋瓦拉先生（Alberto Jose Guevara Obregon）會晤，蓋瓦拉部長先與本團分享其辦公室內之陳設與各類大小船隻等收藏，每個收藏品均有其歷史與意義，兩方人員於融洽之氣氛下開始就尼國現況、公共服務、人事制度措施等交換意見。

有關尼國政府人事制度簡述如下：

（一）法源依據：

尼國「行政暨公務人員服務法」(Ley No. 476, Ley del servicio civil y de la carrera administrativa)及其相關施行條例，該法適用於全體在行政、立法、

司法三權之各級政府機構進用之政治任命官員、常任文官或聘用人員。

(二) 尼國公務人員之種類及任用要件：

1. 常任公務人員：年滿 18 歲以上至 65 歲以下之尼國籍公民或依移民法得予在尼國境內工作者；未遭褫奪公權者；身心健康堪任公職者；具必要技能足堪執行將任職務者；不得聘任已任職務者之四親等旁系或二親等直系親屬。
2. 臨時聘雇人員：各政府機關主管得視其單位需要，聘用臨時性質之工作人員遞補常任公務員因故或因病未能執行勤務之職缺，聘期視需要及預算不得超過 12 個月，不列入升遷序列。
3. 約聘人員：各政府機構依技術協助之需或國際條約聘任，採任期制，不正式列入公務人員編制亦不列入升遷序列，其任用條件依其專業或於國際條約中與簽約另一方共同釐訂。

(三) 公務人員主管機構：

1. 人事評議委員會(Comisión de Apelación del Servicio Civil)：由國會、總統或國會議員推選 3 人，經向學界、工會及律師公會諮詢後，以國會投票過半數通過任命，任期 4 年。前述 3 人須為未遭褫奪公權，具備 5 年以上行政管理實務經驗，未曾有違背公共行政之犯行，且非屬國家級、省級、市級政府機構或政黨、工會組織領導人身分之尼國籍公民，其中具行政管理經驗者任主席，餘 2 名須熟悉勞工法。經費與職權自主，惟受政府總預算之節制。其功能在確保公務人員依法執行公務，並實施內部人事稽核及依法對爭議人事案件實施仲裁。
2. 國家公務人員委員會(Comisión Nacional del Servicio Civil)：設於財政部之下，備供財政部就人事政策及公務人員規範進行諮詢之用。委員會由財政部代表任主席，國會、最高法院、選舉委員會、市政府協會(Asociación de Municipios)及公務體系之工會指派代表組成。決議經投票

倘遇正反兩方票數相當時，主席享有兩票之權利。其功能在於審議及訂定政府人事法律與規範，使之為全體公務人員及政府機構切實遵行，審查各政府提報予財政部之人事報告與規範，並可邀集各單位公務人員之代表就攸關其利益法案進行諮詢。

3. 財政部(Ministerio de Hacienda y Crédito Público)：依尼國法律係人事政策、法規及人力管理與發展之中央機構，並統籌辦理政府機構員額核計及職缺增減工作，其下另設公共行政委員會(Comisión de la Función Pública)專司政府機關人事業務協調與諮詢事宜，惟不介入其他政府機構行使人事職權。
4. 各機構人事主管單位(Instancias de Recursos Humanos)：各政府機構依法成立專屬之人事單位，負責釐訂本身之人事政策、出缺職務及員額之人力評估、人員進用及教育訓練，不受財政部管轄。

(四) 公務人員遴選進用：

1. 由各機關人事主管單位依其出缺職務員額對內及對外運用各類媒體公告徵才並進行遴選，公告內容應包括工作性質及職缺數、應徵職缺所需專長及學經歷、應徵職缺須參加之考試或評量、投遞申請書之時限與地點、參與徵才申請書之範例、受理申請機關及申請職缺應備之文件，遴選標準亦應事前公布之。
2. 參與遴選之個人應予保密，遴選結果由人事主管單位妥善保存。參與遴選之當事人倘有異議，得向該機關人事主管單位依法組成之甄選委員會(Comité de Selección)或人事評議委員會申請覆議。
3. 獲進用人員由人事主管單位通知受試人及該機關內開缺單位之主管，經試用 30 日並獲主管認可其工作表現後，由該機關主管任命新進人員為該機關所屬之公務人員。

(五) 公務人員之權益、義務與紀律：

1. 公務人員及公務機關聘用人員依憲法及勞工法享有下列權利：穩定工作及工作條件之保障，不受上級長官更替之影響；上級長官及同仁之公平對待；合理受薪及調薪；工作上適當之安全與衛生條件以利遂行其職務之保障；檢視其工作或人事紀錄之權利，並有權保有影本，以利申訴或職務調整申請；參與組織再造之權利；依法請假之權利；參與工會之權利；依勞工法訂定之規範參與罷工之權利；拒絕對政黨或其他類似組織認捐之權利；職務解除時得要求出具公務資歷證明之權利；參加與職務相關教育訓練以提升個人專業技能之權利；參與遴選晉升職務之權利。
2. 義務與紀律：忠於憲法、「行政暨公務人員服務法」及其相關規範；善盡工作時數及其應遵守之紀律；服從上級長官及所屬單位依法進行之工作指示與人事管理；妥善公務使用之財物並對不當使用負起損害賠償之責；勤奮工作、忠於職守並與上級長官、同仁及下屬和睦共事；接受民眾申訴並妥適回應；避免背離法律之行爲導致政府及人民權益受損；維護業管之公物及文件；不爲個人因素及選舉濫用政府資源；適時提供建言以利增益所屬單位及個人職務；職務解除時歸還公有財物；提供正確資訊以利人民正確申張其權利；迴避本人及其旁系四親等或直系二親等因個人執行公務所衍生之利益；參加可提升個人專業技能之教育訓練；協助所屬單位即時更新個人人事資料。
3. 工時與差勤：依一般俗成之工時、與所屬單位之約定或依勞工法規定辦理。於同一日之工作時間內得享有一小時之休息時間。各政府機構得於不減少薪給之前提下縮短工時，惟應於三日前週知所屬。公務機關因不可抗力之因素暫停運作，其所屬視同已遂行當日勤務。公務人員每週至少得休例假日二日。因參與有利所屬單位之活動或教育訓練或工會活動而未能出勤，仍得享該日薪給。公務人員解除職務時，尙未休假日數應以相同日數之薪給折抵。國定假日由勞工部頒定。
4. 薪給：依月俸形式以法幣支付，支付方式由所屬單位決定。除經法院

裁定外，所屬單位不得任意扣減其薪給或實物代支。

5. 公務損害及其懲戒：過失情節輕微者（破壞公務人員規範惟未造成公有財物損失者屬之），得口頭訓誡或列入人事紀錄，下列情形屬之，包括非屬執行公務之情形下使用公有財物；於勤務時間未獲授權參與集會；不當使用公有文件、器材，尚不足以適用嚴重懲戒者；參與教育訓練未準時出席者；無正當理由每月曠職 1 日者；當月遲到超過 1 小時者。過失情節較重或連續犯錯者（破壞公務人員規範影響所屬單位業務正常推展者屬之），得停止職務並停薪 15 日，下列情形屬之，包括濫用職權；參與政治或政黨活動而未服滿最低勤務要求者；拒絕採取必要之措拖改善工作效能者；無正當理由每月曠職 3 日者；未服從上級長官指示即時完成指派之工作者；遭監察機關裁定糾舉並應負行政責任者；一年內發生情節輕微之公務疏失 3 次者。過失情節嚴重者（破壞公務人員規範造成公有或第三者之財物損失及影響所屬單位業務正常推展者屬之），得中止任用或停止職務並停薪 1 至 3 個月，下列情形屬之，包括行政違憲或違法者；執行公務時對當事人之國籍、政治傾向、人種、性別、語文、意見、身分、經濟或社會條件方面有任何歧視性行爲；執行公務時嚴重損壞公有或私人財物者；限制或脅迫所屬不得參加工會組織或因而開除所屬者；連續兩年工作績效考核欠佳者；違法或不當交付經管資料或機密文件導致政府、公務人員或人民遭受損害者；運用職權對個人施壓或爲特定政黨助選，或以任何方式阻撓或協助其他公務人員參加或退出民間組織或政黨；非經因執行公務或持用槍械之疏忽導致危害他人安全者；財政部依法授權，運用職權或公有資源圖利本人或他人；未履行職務而不當支薪者；非兼任公務體系領導委員會 (Juntas Directivas, Consejos, Comisiones) 職務而在不同之政府部門兼任一項以上職務者；依法應予追究刑責或經司法機構判刑確定者；一年內發生情節較重之公務疏失 3 次者。
6. 公務倫理：公務人員應依法行政；公務人員倘有個別或集體陳情應向

其直屬上級長官爲之，其機關人事主管單位應依勞工法即行處理；公務人員依勞工法有權籌組工會；同一單位或全國之公務人員有權集體陳情或要求改善一般性之工作條件或爭取權益。

二、拜會財政部公共服務局

本團於4月7日上午10時前往財政部公共服務局拜會局長朵蕾絲女士(Alba Luz Torrez)及相關工作同仁，公共服務局先報告尼國之人力資源管理等各項措施，之後由本團團長代表致贈禮品，雙方進行意見交流，氣氛熱絡友好。

以下從幾個層面介紹尼國人力資源政策與公共服務現況

(一) 現況概述

將民族團結與和解視爲主流民意的政府，須致力於國家管理層面的轉型，及追求更有效率的作業程序、提高公務人員之素質並提供符合人民需求之服務。因此，將法律第 476 條—公務及職業管理法—認定爲績效制度的法律基礎，有助於公務人員之專業化，進而增進政府的效能。法律第 476 條—公務及職業管理法—以特殊形式規定政府與公務員之僱傭關係且設立負責職業管理的機構。政府支付薪水方式與公務人員的職涯規劃與離職皆由本法規所決定。儘管有法律之規定，一個有效的公務執行及公務職業上的發展，仍需要一個機關來組織、設計與執行培訓公務人員之計畫，以確保一般公務員及管理階層公務員的職涯發展。此目的是爲了善用國家資源和提昇作業能力及績效，來爲人民提供更好的服務，進而鞏固民主體制及國家政體。

(二) 人力資源發展與管理政策

所有的公家機關皆以提供專業及有效的公共服務爲目標，以便在正當及公平的條件下提供人民有效率的服務。因此，尼國政府，在國家人力發展計畫和第 476 條法規-公務及職業管理法-的框架下，藉由國家行政人資政策的確立追求本目標。在追求本目標的過程中，公共服務局指出以下事務之重要性：設立一組基礎準則；在人資發展、管理政策及公務服務上建立共同語言；將參與此過程的人

事組織在一起，以政府政策為方針去執行事務；接受多種不同的意見及透過不同人員的參與來制定政府政策。這些政策應在調解政府與公務人員關係的法律框架下發展。此外，除了參考其他職業體制的現存規範，亦應參考關於尼國公務人員發展及管理的治理文件。

（三）公務人員培訓情形

公務人員培訓的法律根源是基於第 476 條法規-公務及職業管理法。此法規確立財政部公共服務局為負責以下事項之主要公務組織，而實際操作單位則為公共服務局：訂定政策、法規及決定國家公務人資管理及發展的過程。同條法令第 31 項條款規定：根據不同的需求，行政機構可透過其所屬機關和組織的幫助，提供公務人員必要之訓練，為提升其職業上、技術上及個人上的能力。依同條法令第 96 項條款，基於人力發展之需求及現有的資源，政府行政機構應在公平的原則下，負責決定人力訓練的計畫及策略。同條款亦表明公務主管機構，在所有公務機關的協助下，有義務完成所有人事部門技術人員的培訓計畫的設計、執行及評估。

1. 政策及策略：即使與領導階層人員培訓及公共部門管理的相關政策尚未被制定，在法律的框架及機構中，仍存在以章程表示的特定政策。基於公務及職業管理法，技術規章的制定正處於發展的過程中，此規章的制定分別包含機構中現存的章程和第 476 條法規的內容。初步文件已得到人資部門的認證，目前還在修訂中。

2. 重要措施：

- (1) 培育計畫的過程：從事改革人員的訓練計畫的設計與發展 (1996-1997)，旨於發展及加強負責推行改革的管理階層人員的能力。共有 120 名管理階層公務員接受訓練，每 30 名為一組。此計畫的發展由於尼國公共行政協會不再繼續運作的關係，而不繼續進行。
- (2) 公部門人資人員培養的重要性：在研究完人資人員培養的重要性後，由研究結果制定「培育計畫」。此計畫主要針對人資人員的不足及

其他議題。依據第 476 條法律，公務體制的實行賦予此計畫新的角色。

- (3) 人事部門人才的培訓及專業化計畫：在研究計畫歸納出人事人員養成的要點後，政府開始重視一個完整的長期培訓計畫，它必包含基礎培訓和專業化。
- (4) 人力資源專業化：2006 年啟動人力資源專業化計畫。公共服務局籌畫碩士課程，一開始主要錄取人事事務部門管理階層人員，之後才陸續開放給一般公務人員及顧問。
- (5) 高階人力資源管理階層碩士班：在 2007 至 2009 年間，設立了 4 個公共事務人資管理碩士學程。共有 119 名工作於人事相關部門的公務員參與上述 4 個學程。
- (6) 2010 年，其他為加強專業化的課程以輔助性的方式，幫助人資部門人員的訓練。首先是公共管理碩士課程，其旨在增進學員在人事事務上的知識及發展其公務上的管理能力。30 名學員皆屬人事事務部門管理階層，且展現出良好的學術績效。另外是勞工法碩士課程，其授課宗旨是將尼國憲法及現有勞工法之相關知識授與人事事務部門人員，使學員能夠在職場上正確應用所學法律知識。此學程有 30 名人資部門管理階層人員及其他機構的法律顧問。

3. 培訓

- (1) 在公務及管理法基礎上，設計及發展培訓計畫：培訓計畫及相關法規的宣佈在 2003 年初啟動，而此過程在 2007 年初又更進展一步。過程中所得到的成果有助於擴大之後培訓計畫的規模且制訂新的相關法規。
- (2) 人資部門管理階層的培訓及技術協助：經由 6 個工作性質符合培訓措施的諮詢部門(主要致力於知識與能力發展)來取得公務體制的有效運作
- (3) 有關人資管理及公務兩性平等文件的編寫：取用現代人資管理的概

念，為追求於公務體制裡的兩性平等。

- (4) 在人資管理及國家公務兩性平等的基礎上，培訓的發展及其設計主要考量以下事項：在機構中創造好的環境、高階及領導階層的培訓、加強管理人員的管理和技術上的能力、將基本人資管理的知識普及化、提供關於人資管理制度的特殊訓練。

4. 限制

- (1) 財務資源的缺乏：在預算不足的情況下，人員的培訓仍在其他組織的補助之下進行。目前需要找尋能解決資金不足的辦法。
- (2) 尚無專門負責人員培訓的部門：由於尼國公共行政協會不復存在，且尚無其它部門能延續其工作，因此公務人力訓練的計畫不但難以進行，其龐大的執行費用亦是一大問題。因此，成立專門負責人員培訓的部門是必要的，它不僅利於人事的訓練，亦能強化公務員的地位。

(四) 職務擔任的管理

職務擔任的管理，是人力資源管理系統在第 476 號公務以及管理職務法設立的其中一項；對公共行政轉型有極大的影響，其建立改變了領導風格文化與人才管理文化；同樣也改變了公務人員的態度，因其納入公務人員在工作成果以及擔任職務時所展現行為和態度評估的成分。這套系統，以第 476 號法為法律基礎並且其規範依此設計；含有一套方法論、應用的程序以及建立的策略，包括領導技術的實踐，發展也牽涉公共服務局一部分，一個廣泛的訓練以及方法論轉移的過程，技術陪同與支援所有領導機構所有行為者也同樣在其中。

(五) 公務人員之任命及委任機制

第 476 條法令，設置不同公務員種類，因此，有不同進入公共行政以及管理生涯的方式，以及雇用的方式；同樣也存在實行法條與進入管理生涯的例外，與此相應的。如上述，存在職位，其進入方式根據功績並且需要經過篩選過成加以

實行；也存在職位，其進入藉由信任標準產生，必須達到一定績效，但不需要經過篩選程序；也存在政治任命或直接間接選舉的職位，其職稱不隸屬在篩選過程內。

(六) 挑戰及展望

尼國財政部公共服務局如同公務的主管單位，有一長遠的挑戰：建立一套公務系統根據功績為基礎，為了達成目標存在不可或缺的行動並應繼續推動，如：

1. 主導單位能力的鞏固：必需藉由有效的特殊能力訓練組合，以強化個人在此領域的技術及管理能力。
2. 委員會的培養：需要確認此一階層公務員培訓所需，制定對應的組成計畫綱要，以及運用資源以執行計畫。
3. 人力資源部門人員的訓練、改善以及專業化：面對人力資源處角色轉變的迫切需要，必須關注在人員的運用與發揮，使其成為專家以及委員會成員的諮詢。此一行動的持續是保證建立有效公務體系的基礎，其中許多資源的需求目前尚未供應，預算分配也存在許多限制。

自 2007 年起為了呼應政府的期望，在公務職員的專業化以及對人民提供的服務效率品質的改善有明確的遠景下，持續強化公共服務的執行。尼國財政部公共服務局進行的整合工作成果，創造了有利執行公務服務之條件。然而，努力仍有改善空間，公務體系建立在績效上，牽涉到管理能力的發展、技術、以及基本執行人員個人等和諧的銜接：公務組織(公共服務局，主管單位；公務國家委員會，政風委員會與人力發展局)，各單位根據其特質各司其職；領導人士，包括理事成員，也如同公務人員。在這尼加拉瓜、中美洲乃至世界歷史上重要的一刻，挑戰已經確定並呈現出改變公共服務局以及其他相關行為者，儘管缺乏資源，存在著熱忱建立一套根據績效的公務體系，專業化公務雇員以及提供有效的處理公務，這些即是民主政府以及經濟民生發展的基本要素。

三、拜會社會保險局

本團於 4 月 7 日上午 11 時前往社會保險局拜會局長羅培茲先生 (Roberto Lopez)，羅培茲局長除歡迎本團訪問，並先就尼國目前社會保險制度、公務人員保險、財政等情形進行簡報，本團人員並提出我國目前全民健康保險、國民年金等制度之運作情形，以爲尼國參考，雙方互動熱略。簡報結束後並互贈禮品，表達感謝。

局長先就巴國社會保險現況做一簡報，該局保險涵蓋殘廢、老年高齡死亡，健康、職業災害及戰爭受害者保險給付，而上述各種保險給付，雇主、勞工及國家分攤的比例各有不同，以殘廢、老年及死亡保險而言，雇主分擔 7%，勞工 4%。在尼國，公務人員保險屬於社會保險之一環。

此外，簡報中提及各種職業類別其平均薪資及目前投保的人數，而目前投保人數約佔工作人口的 25%；另該局保險基金財政收支在上(2010)年仍保有盈餘，且另轉做其他投資，如購買中央銀行公債、住宅的借貸、其他公債等…，該局另有配合政府提出住宅計畫。

肆、心得及建議

薩國及尼國均採總統制，因此當總統選舉產生政黨輪替時，政府部門往往造成大量的人員異動，並且對於業務的交接不甚重視，前任政權無需對後任政權負責，甚至不必對人民負責，所以人治色彩濃厚，除影響文官體系的穩定外，並影響政務的持續推動，其中薩國新政府於 98 年 6 月上台，正嘗試建立一致性之人事制度與管理措施，以期文官制度能免於政治力影響，國家永續發展，此項政策如能兌現，相信絕對有助於人民及國家社會發展。

此外，中美洲國家人民的貧富比例懸殊，治安似較差，本團於考察訪問薩國期間，發現許多商店會僱用保全人員持長槍守衛，維護自身及顧客的安全，此治安不佳現象似會影響外國人前往投資意願；而尼國首都之街道、路上，偶而可見小孩或學童以乞討、叫賣或表演技藝方式謀生，恐造成社會、交通問題，孩童失學問題嚴重，亦可能衍生人口販賣、色情等社會問題，實為該國政府當局應首要關心並妥善處理之課題。

惟該國一般人民尚親切善良，民風純樸，對我國尚屬友善，但因兩國地理位置較遠，較少國人前往旅遊，似可增加兩國人民來往的認識與交流。

薩國及尼國均地處火山地形，其中尼國境內火山百餘座，使其土地生長農作物受限，為提升其經濟發展，均以主動的態度向外國尋求金錢、物質、技術等支援與協助，例如我駐薩國及尼國農業技術團，輔導各該國農民擴大稻米等農作物與園藝等進行繁殖推廣，對協助其發展農業、因應糧食危機深具貢獻；但從其富含火山地形、湖泊等天然豐富資源似未充分開發利用，如能提振其觀光產業，增加外幣收入等，應可有利該國國家發展。

本團經過此次訪問，提出以下建議：

一、繼續派員互訪，以促進交流，鞏固邦誼

本次去訪，因為尼國前於 99 年曾訪台，因此對於本團成員十分熟絡與親切，另尼國政府對於我國政府、風俗民情、文化等，亦有相關了解，因此雙方感覺熟悉且關係密切，對於兩國現況能做較為深入之討論，互訪效益大。相較於尼國，我國與薩國政府係於 94 年簽署互訪備忘錄，我國曾於 97 年去訪，薩國未曾來訪，之後因新政府上台及相關因素，我國與薩國 98 年及 99 年也均未互訪，爰本次會面，除雙方感覺較為生疏外，對於彼此國內政經現況及制度措施等，均不熟悉，惟經過此次訪問後，雙方關係似有更進一步，薩國技術秘書處副幕僚長除主動為本團另安排接見其他相關部門人員，對於本團來訪表現高度的歡迎與興趣，駐薩國大使館人員並高興與此機會再拜會總統府其他部門，顯見我國與友邦國家間持續互訪交流實有其必要性，透過非正式外交管道，達到鞏固邦誼，促進實質外交之目標。

二、為增加實質交流，調整互訪之對口單位

有鑑於我國於 98 年及 99 年均未與薩國政府進行互訪交流，爰本團出發前即積極請駐薩國大使館協助瞭解薩國政府對於本次互訪之意願，並配合薩國政府調整本團出訪日期與行程等。

經本團實際拜會薩國技術秘書處副幕僚長瞭解，因新政府上台，對於前政府與我國所簽署之公務人員互訪備忘錄並不熟悉，爰近年來未有相關積極互訪行動，對此感到抱歉，此外，新政府上台以進行政府改革相關措施，所以有關公務人員人事制度等措施已改由總統府策略秘書處負責，未來將調整由該處與我國展開交流互訪，且目前實值薩國政府正努力推動國家改革相關措施，期待可多了解我國

現況，並汲取相關經驗，以爲薩國推動改革、制度規劃之參考。爰爲達兩國實質交流之目的，後續將調整與薩國之對口單位，另本次去訪，再度開啓我國與薩國政府之互訪交流，可謂一項重大收穫。

三、逐步建立我國與亞太、全球之公務人員交流網絡

本局友好國家互訪活動始於 70 年間與德國進行「台德青年公務人員互訪計畫」，近年爲進一步擴展我國與中美洲友好邦交國家之國際邦誼，爰積極與中美洲友好邦交國家進行公務人員互訪活動，分別於 94 年與薩國及於 98 年於尼國簽署公務人員互訪備忘錄，進行實質的合作交流互訪。從本次出訪雙方之互動情形極爲熱絡，相信已奠定友好互動的深厚基礎，亦對於我國與友邦情誼之開展及所屬公務人員國際觀之提升甚有助益，顯示本局推動公務人員國際交流事務日益而有意義，未來建議除可善用相關經費，廣拓簽約交流國家，逐步建立我國與亞太及全球之公務人員交流網絡。

四、提供培訓機會，協助提升其公務人力素質

爲協助中美友邦國家建立制度化之人事措施，除邀請其來台進行經驗、實地交流，似可研究考慮提供類似本局所辦中高階海外研習班等較長期間之培訓機會或相關數位教材，以協助提升其公務人力素質，增進雙方密切及多元化之交流。

五、提供農業技術外之其他援助

目前我國爲協助中美洲友邦國家提升其經濟發展，均從農業技術方面著手，由其農業發展及糧食逐漸充足觀之，我國在這方面之協助與貢獻已有顯著成效。因此，爲持續協助其發展，下一階段或許可以思考從其他方面進行，包括開發運用中美洲國家之特殊火山地形、湖泊等天然豐富資源，並結合開發相關產品，以

提振其觀光產業，增加外幣收入；從環境衛生、中小學教育著手，以改善其居住品質與人身安全。

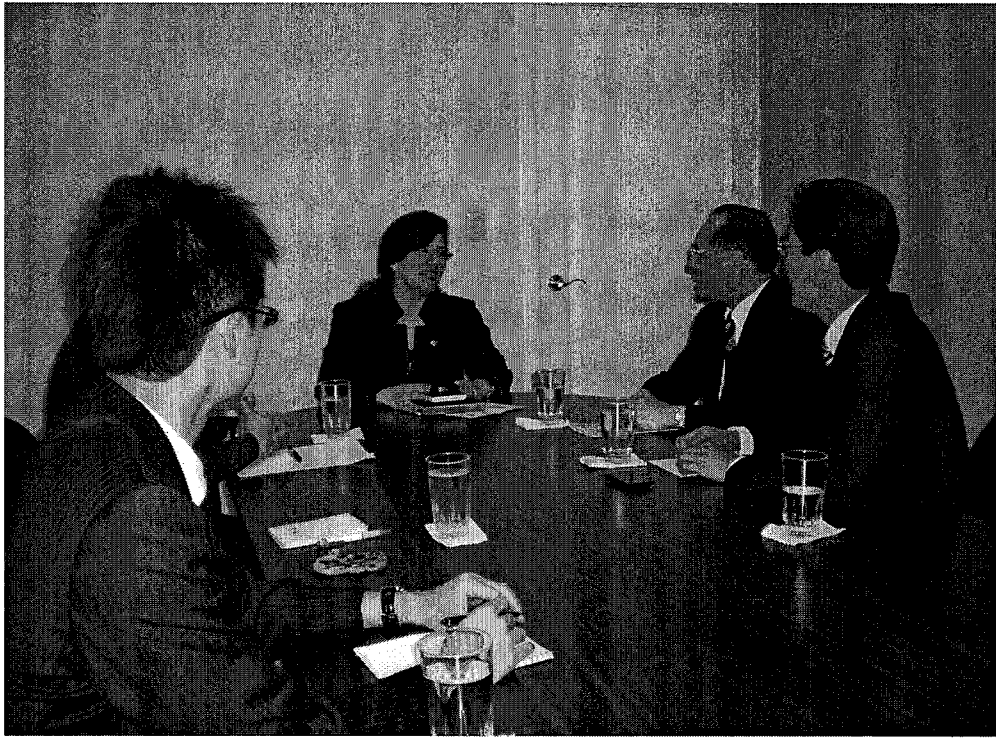
附錄 1 剪影



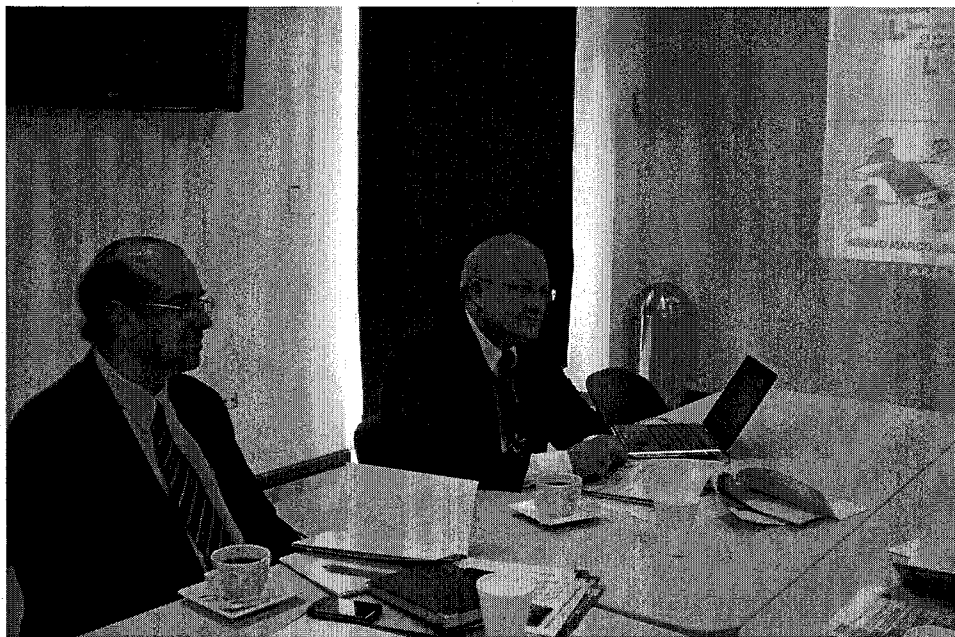
本團拜會總統府技術秘書處，左為總統府技術秘書處副幕僚長葛來西亞女士，右為本團團長住福會蔡主任委員祈賢



左起為外交部人事處林科員文彥、人事局梁專門委員永興、住福會蔡主任委員祈賢、總統府技術秘書處副幕僚長葛來西亞女士、駐薩代表處張首席參事自信、人事局黃科長群芳



本團拜會薩國總統府技術秘書處



本團拜會薩國總統府策略秘書處國家策略發展部門



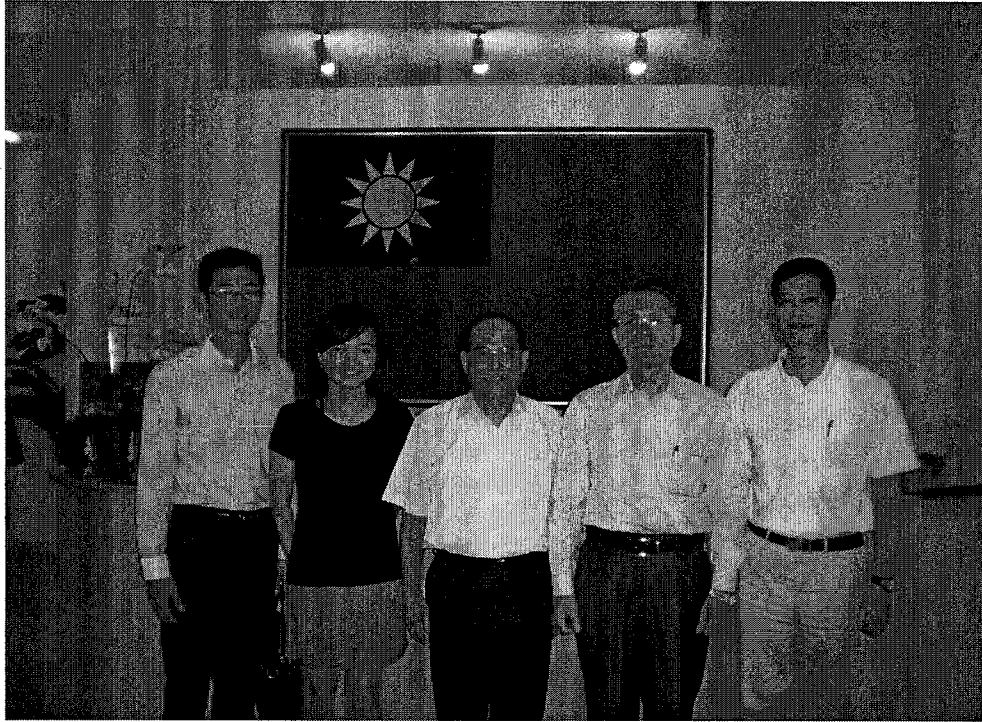
本團團長代表贈禮品，左為薩國總統府
家策略發展部門副秘書長柏奈爾先生，
右為住福會蔡主任委員祈賢



左為薩國總統府國家策略發展部國
門協調人查菲斯先生，右為住福會
蔡主任委員祈賢



本團拜會我國駐薩國之中華民國技術團，左起為我駐薩國之中華民國技
術團成員，左三為李團長文淳



右二為駐尼國吳大使進木，與本團成員攝於大使館



左為尼國財政部公共服務局局長朵蕾絲女士，致贈禮品予本團團長蔡主任委員祈賢



本團拜會尼國財政部，右為尼國財政部部長蓋亞拉先生，左為住福會蔡主任委員祈賢



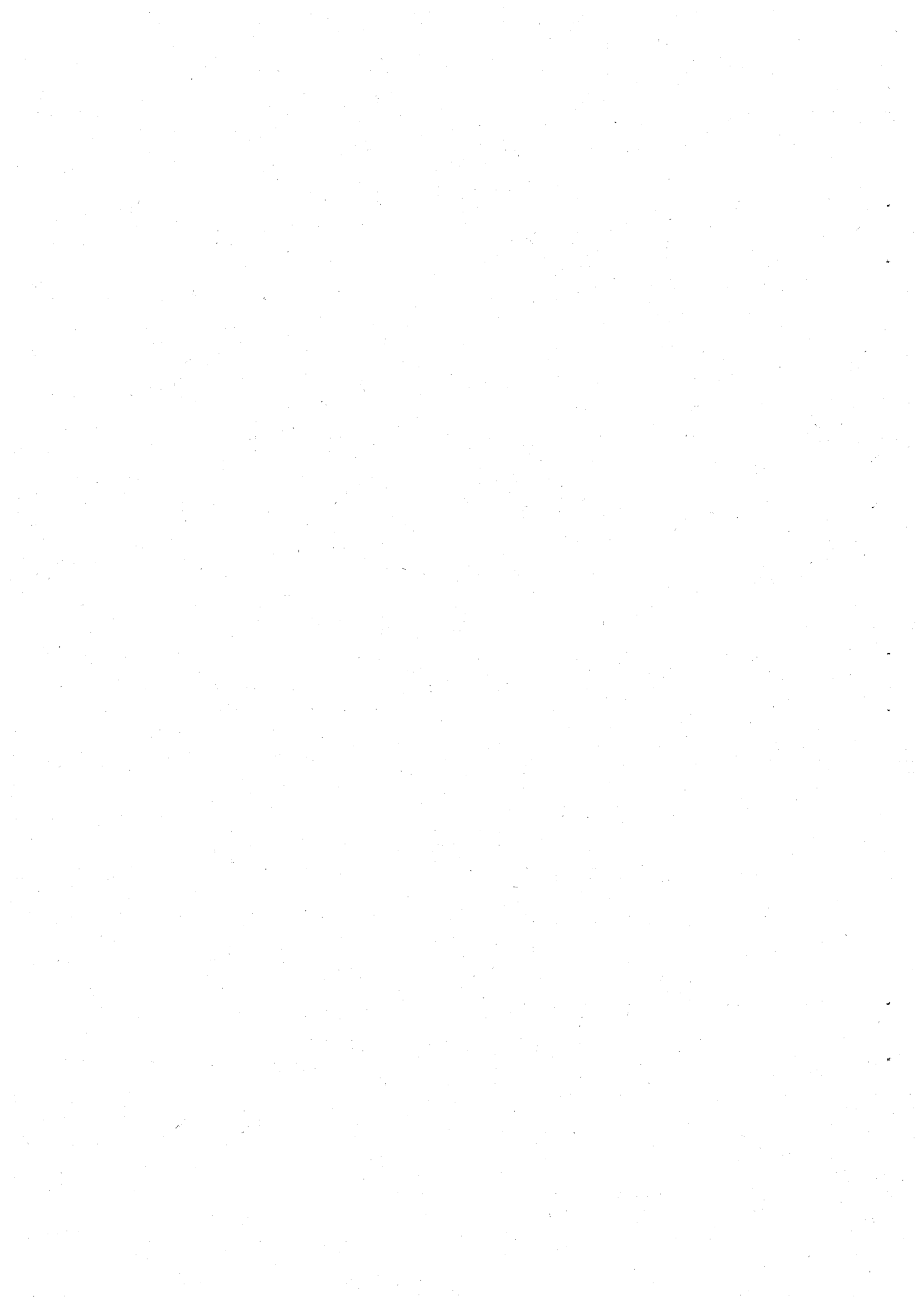
本團拜會尼國社會保險局，左為尼國社會保險局局長羅培茲先生，右為住福會蔡主任委員祈賢



本團拜會尼國財政部公共服務局，該局局長朵蕾絲女士率同仁為本團簡報



本團與我國駐薩國廖大使世傑，攝於大使館



中華民國（台灣）行政院人事行政局與
薩爾瓦多共和國總統府秘書處關於
加強合作及公務人員互訪備忘錄

中華民國（台灣）行政院人事行政局與薩爾瓦多共和國總統府秘書處，以下簡稱「雙方」，為增進兩國既存友好關係，並加深瞭解雙方政府體制及行政事務，爰經雙方議定下列條款：

第一條：合作關係

中華民國（台灣）行政院人事行政局與薩爾瓦多共和國總統府秘書處於 2005 年開始推動公務人員互訪計畫，協助雙方公務人員相互瞭解彼此文化，促進台薩兩國對雙方政府體制及行政實務之瞭解，以利提升雙方政府施政效能。此外，此項公務人員互訪活動可促進兩國人民之友誼關係，對雙方公務人員未來發展尤具意義。雙方茲決定建立並維持此一良好合作關係。

第二條：公務人員互訪

為促進雙方合作關係之發展，雙方同意此項互訪計畫將以台薩兩國公務人員為主要對象。特別應提供公務員認識對方行政體系與作業方式之機會，以利提升雙方政府施政效能。本項公務人員互訪計畫原則每隔一年至對方國家訪問一次，至訪問主題、每團組成人數將由雙方逐年議定。

第三條：協議效力

本備忘錄自簽署之日起生效。另雙方得在健康、公共秩序或國家安全考量下，暫時中止本備忘錄之全部或部分條款之實施，惟須事先以書面方式通知對方，並自書面通知對方之日起生效。

第四條：協議解除

本備忘錄未經任一方終止前，仍繼續有效。當一方決定終止本備忘錄時，須以書面方式通知對方，並自通知到達對方之當日起算，屆滿 30 日之當日起終止效期。

為此，雙方代表於本備忘錄簽字，以昭信守。本備忘錄以中文及西班牙文各繕兩份，兩種文字之約本同一作準。

中華民國 94 年 6 月 3 日，即西元 2005 年 6 月 3 日簽訂於聖薩爾瓦多市。

中華民國（台灣）
行政院人事行政局代表

薩爾瓦多共和國
總統府秘書處代表

張俊彥



**Memorándum de Cooperación entre la Administración
Central del Personal de la República de China (Taiwán)
y la Secretaría Técnica de la Presidencia de la
República de El Salvador**

Con el objetivo de incrementar la amistad existente entre ambos países, y de profundizar el conocimiento sobre el sistema gubernamental y administrativo de ambas Partes, la Administración Central del Personal de la República de China (Taiwán) y la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República de El Salvador, que en adelante se denominan como las Partes,

Acuerdan lo siguiente:

**Artículo 1
Cooperación**

Las Partes acuerdan establecer y mantener un vínculo de cooperación a partir del año 2005, con el programa de intercambio de visitas entre funcionarios de gobierno de ambas Partes, a fin de permitir un mayor acercamiento entre las Partes y propiciar el entendimiento sobre el sistema gubernamental y administrativo de cada Parte, con el fin de elevar la eficiencia de los funcionarios públicos de ambas Partes, así como fomentar la amistad personal entre los mismos, repercutiendo positivamente en el futuro desarrollo

del personal administrativo.

Artículo 2

Intercambio de Visitas entre Funcionarios

A fin de desarrollar e impulsar la cooperación bilateral, las Partes acuerdan que el programa de visitas se reservará exclusivamente para el personal de funcionarios públicos de Taiwán y El Salvador, proporcionándoles la oportunidad de conocer el sistema administrativo y la metodología de operación del país contraparte para elevar la eficiencia de ambas Partes. Las visitas del Programa se efectuarán anualmente alternando el país receptor. En cuanto a temas de estudio, número de participantes se acordarán anualmente entre las Partes.

Artículo 3

Vigencia del Memorandum

El presente Memorándum entrará en vigor a partir de la fecha de su firma. Cada Parte podrá suspender temporalmente en forma parcial o total la aplicación de los artículos del presente Memorándum por razones de sanidad pública, orden social y seguridad nacional, mediante aviso escrito dirigido a su contraparte. La suspensión entrará en vigencia partiendo de la fecha de notificación a la otra Parte.

Artículo 4

Terminación del Memorándum

El presente Memorándum permanecerá en vigor indefinidamente, hasta que una Parte decida ponerle término. La terminación deberá ser notificada mediante nota escrita. El mismo perderá efecto el trigésimo día contando a partir de la fecha en que la otra Parte haya sido notificado por escrito.

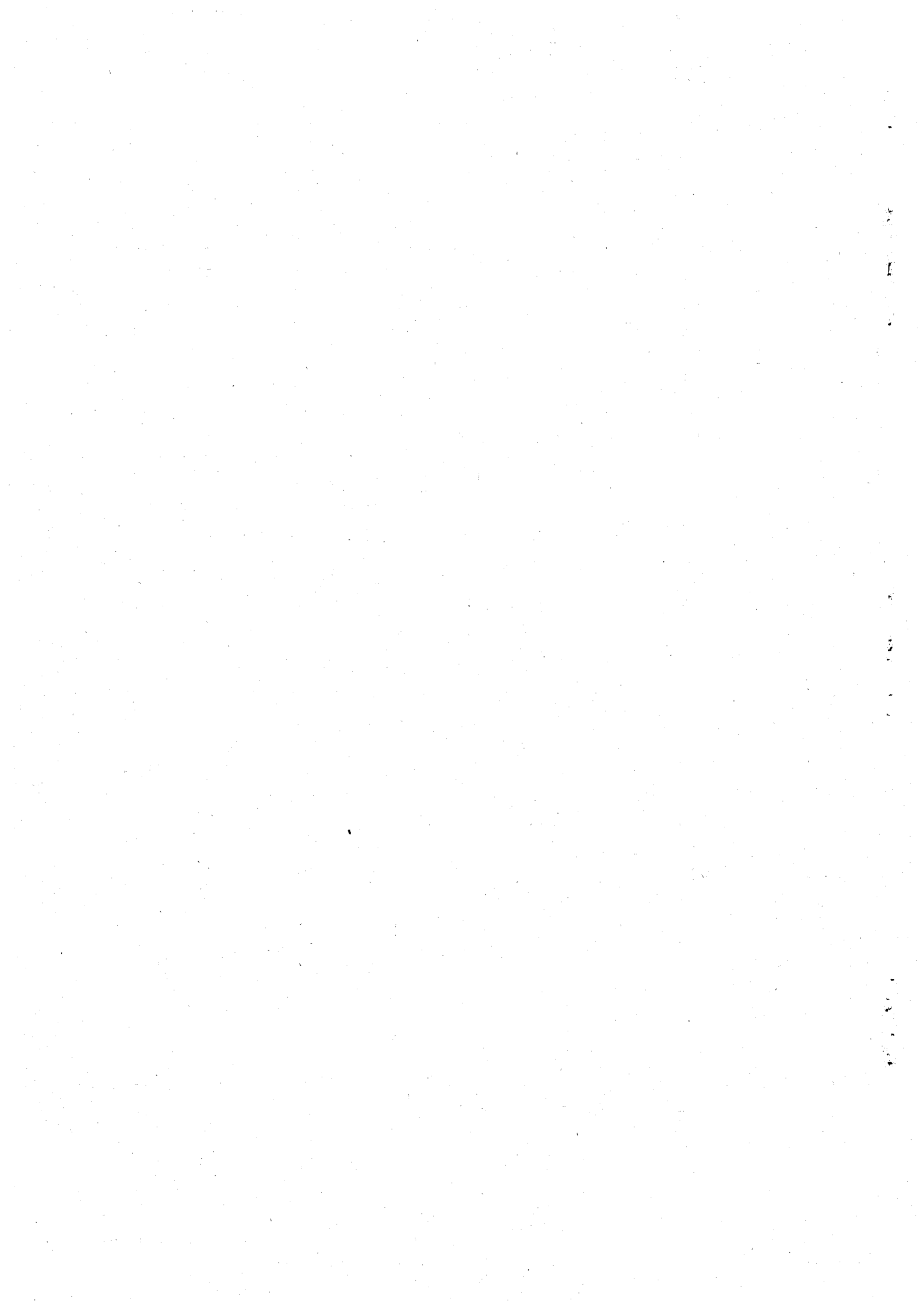
Los representantes de ambas Partes firman y sellan el presente Memorándum en duplicado en los idiomas chino y español, ambos de un mismo tenor y de igual validez.

Dado en la ciudad de San Salvador a los 3 días del mes de Junio del año noventa y cuatro de la República de China, correspondiente a los 3 días de Junio del año dos mil cinco del calendario gregoriano.

Por la Administración Central del Personal de la República de China (Taiwán) Por la Secretaría Técnica de la República de El Salvador

Chang Chun-yeen





中華民國行政院人事行政局與尼加拉瓜共和國財政部公共服務局間關於加強合作及公務人員交流備忘錄

中華民國行政院人事行政局與尼加拉瓜共和國財政部公共服務局，以下簡稱「雙方」，為增進兩國間友好關係，並加深對雙方政府及行政體制之瞭解，爰經雙方議定下列條款。

第一條 合作關係

中華民國行政院人事行政局與尼加拉瓜共和國財政部公共服務局自西元 2009 年開始推動公務人員互訪計畫，俾使雙方更進一步瞭解對方之文化與增進對彼此政府體制及行政實務之瞭解，以利於提升兩國政府效能。加強雙方公務人員間之友誼，對雙方人事行政之未來發展尤其意義，雙方爰決定建立並維持此一良好合作關係。

第二條 公務人員互訪

為發展與促進雙方合作關係，雙方同意此項互訪計畫主要係提供臺、尼公務人員認識對方行政體系與作業模式之機會，以利於反饋及提升雙方政府之效能。本項互訪計畫以每年雙方輪流接待之方式行之。至於研習之主題、參加人數及經費，將由雙方基於互惠原則逐年議定之。

第三條 效力

本備忘錄自簽署之日起生效。任一方得基於公共衛生、社會秩序與國家安全之考量，以書面方式通知另一方暫時中止實施本備忘錄之部分或全部內容；該項中止自書面通知送達另一方之日起生效。

第四條 終止

本備忘錄未經雙方決定終止前仍繼續有效。該項終止應以書面通知另一方，並自另一方收訖該書面通知後之30日起失效。

本備忘錄以中文與西班牙文繕製，兩種文字正本，同一作準。為此，雙方代表爰於西元2009年12月15日在尼加拉瓜馬拿瓜簽署。

中華民國政府代表

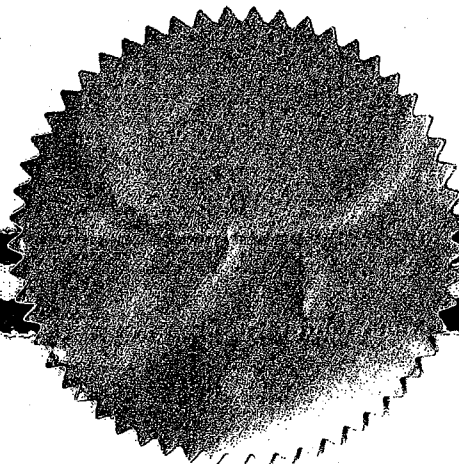
尼加拉瓜共和國政府代表

顏秋來



行政院人事行政局
顏副局長秋來

財政部長蓋瓦拉



**Memorándum entre la Administración Central de Personal de la
República de China (Taiwán) y la Dirección General de Función Pública
del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Nicaragua
para el fomento de la cooperación y el intercambio de visitas entre
funcionarios**

Con el objetivo de incrementar la amistad existente entre ambos países, y de profundizar el conocimiento sobre el sistema gubernamental y administrativo de ambas Partes, la Administración Central de Personal de la República de China (Taiwán) y la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la República de Nicaragua, que en adelante se denominan como las Partes,

Acuerdan lo siguiente:

Artículo 1

Cooperación

Las Partes acuerdan establecer y mantener un vínculo de cooperación a partir del año 2009, con el programa de intercambio de visitas entre funcionarios de gobierno de ambas Partes, a fin de permitir un mayor acercamiento entre las Partes y propiciar el entendimiento sobre el sistema gubernamental y administrativo de cada Parte, con el fin de elevar la eficiencia de los funcionarios públicos de ambas Partes, así como fomentar la amistad entre los pueblos, repercutiendo positivamente en el futuro desarrollo del personal administrativo.

Artículo 2

Intercambio de Visitas entre Funcionarios

A fin de desarrollar e impulsar la cooperación bilateral, las Partes acuerdan que el programa de visitas se reservará exclusivamente para el personal de funcionarios públicos de Taiwán y Nicaragua, proporcionándoles la oportunidad de conocer el sistema administrativo y la metodología de operación del país contraparte para elevar la eficiencia de ambas Partes. Las visitas del

programa se efectuarán anualmente alternando el país receptor. Los temas de estudio y el número de participantes se acordarán anualmente entre las Partes.

Artículo 3

Vigencia del Memorándum

El presente Memorándum entrará en vigor a partir de la fecha de su firma. Cada Parte podrá suspender temporalmente en forma parcial o total la aplicación de los artículos del presente Memorándum por razones de orden social y seguridad nacional, mediante aviso escrito dirigido a su contraparte. La suspensión entrará en vigencia partiendo de la fecha de notificación a la otra Parte.

Artículo 4

Terminación del Memorándum

El presente Memorándum permanecerá en vigor indefinidamente, hasta que una Parte decida ponerle término. La terminación deberá ser notificada mediante nota escrita. El mismo perderá efecto el trigésimo día contando a partir de la fecha en que la otra Parte haya sido notificada por escrito.

Los representantes de ambas Partes firman y sellan el presente Memorandum en duplicado en los idiomas chino y español, ambos de un mismo tenor y de igual validez.

Dado en la ciudad de Managua a los 15 días del mes de diciembre del año noventa y ocho de la República de China, correspondiente a los 15 días de diciembre del año dos mil nueve del calendario gregoriano.

**Por el Gobierno de
la República de China (Taiwán)**

Hon. Sr. Yen, Chiu-Lai
Vice-ministro
Administración Central de Personal
Yuan ejecutivo

**Por el Gobierno de
la República de Nicaragua**

Msc. Alberto José Guevara
Obregón
Ministro de Hacienda y Crédito
Público

