

行政院人事行政總處 104 年度赴哥倫比亞共和國、薩爾瓦多共和國友好訪問出國報告

報告機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：行政院人事行政總處副人事長

張念中

外交部大使回部辦事

李自剛

行政院人事行政總處簡任視察

林延增

行政院人事行政總處專員

黃良惠

派赴國家：哥倫比亞共和國及薩爾瓦多共和國

出國期間：104 年 5 月 26 日至 6 月 6 日

報告日期：104 年 8 月

目錄

壹、前言	1
一、緣起	1
二、訪團成員及行政紀要	2
(一) 訪團成員	2
(二) 行程紀要	2
貳、哥倫比亞共和國	4
一、國情介紹	4
二、訪問紀要	6
(一) 拜會波哥大市政府秘書處	6
(二) 國家文官學院	9
(三) 拜會參議院第二副議長	10
(四) 拜會 Fusagasugá 市長	11
(五) 拜會我國駐哥倫比亞代表處	13
參、薩爾瓦多共和國	15
一、國情介紹	15
二、訪問紀要	16
(一) 拜會外交部外交學院	17
(二) 拜會總統府技術暨規劃秘書處	18
(三) 拜會公務人員法院	21
(四) 拜會駐薩爾瓦多大使館	22
肆、外館人事業務意見交流議題彙整	23
一、非邦交國家外館同仁薪資換匯問題	24
二、駐外人員相關補助	24
三、駐外人員考績評核	24
四、駐外館處員額配置	24
伍、心得及建議	24
一、哥倫比亞部分	24

二、薩爾瓦多部分.....	29
三、後續建議事項.....	30
附錄一：本團主要參訪議題一覽表.....	31
附錄二、訪問剪影.....	33
附錄三、新聞媒體報導.....	44
附錄四、相關西文資料.....	48

圖表目錄

圖 3-1 薩國人事制度問題診斷與建議.....	19
圖 3-2 5 年發展計畫之行政機構體制.....	19
圖 3-3 5 年發展計畫之人力資源規劃架構圖.....	21
圖 5-1 哥國常任文官任用過程.....	25
圖 5-2 哥國政治任命公務員任用過程.....	26
圖 5-3 哥國公務人員薪資級數.....	28
表 1-1 行政院人事行政總處 104 年度訪問哥國、薩國主要行程表.....	2
表 5-1 現行哥倫比亞行政機關人員薪資表.....	27

壹、前言

一、緣起

為加強國際交流，增廣公務人員視野，維繫我國與中美洲國家友好關係，並加深我國與友邦政府認識及行政體制瞭解。原行政院人事行政局（業於 101 年 2 月 6 日改制為行政院人事行政總處，以下簡稱本總處）自 10 多年前（93 年起），即積極與中美洲友好邦交國家進行公務人員互訪活動，近年來，除與各友邦間定期進行交流，且維持良好關係外，更適時配合外交部規劃拓展與中南美洲無邦交國家間之實質交流活動。

因此，本次友好互訪活動：依例安排自 96 年起即與我國簽訂互訪備忘錄的薩爾瓦多共和國（Republic of El Salvador，以下簡稱薩國），經統計，截至本（104）年止，我國已去訪薩國 5 次，此行也是該國大選政黨輪替後第 1 次出訪，別有其意義。此外，又為拓展外交需要，本年特別安排近年來與我實質交往密切且友好的非邦交國-哥倫比亞共和國（Republic of Nicaragua，以下簡稱哥國），期能藉由此行首度對哥國這個南美洲的門戶，進行實質的交流與瞭解。

本年本總處赴哥國及薩國友好訪問團（以下簡稱本團）係由本總處及外交部遴員組成，於本年 5 月 26 日至 6 月 6 日間赴哥、薩 2 國進行實質的合作交流互訪，期能就當前重要人事行政措施、公務人員培訓規劃、待遇制度及國際交流等（本團主要參訪議題參見附錄 1）。

本次參訪期間，承蒙駐哥倫比亞代表處湯代表繼仁、李一等秘書關鵬、曾秘書永銳、柯秘書書豪及駐薩爾瓦多大使館李大使新穎、陳參事順芳、廖一等秘書鴻達、鍾二等秘書秀玲等相關同仁鼎力相助及周妥安排，使本次參訪任務能圓滿完成；高誼隆情，銘感五內，於公於私，荷謝無涯。另本次訪團係於美國洛杉磯轉機，且回程時轉機時間急迫，並經駐洛杉磯臺北經濟文化辦事處王副處長秉慎、王副組長冠惠、劉秘書仕傑等人協助，使得整個行程順利圓滿，亦致由衷謝忱。

二、 訪團成員及行政紀要

(一) 訪團成員

由本總處張副人事長念中擔任團長，團員包括外交部李大使回部辦事自剛、本總處培訓考用處林簡任視察延增、黃專員良惠等 4 人。

(二) 行程紀要

本次訪問係於本年 5 月 26 日至 6 月 6 日間進行，共計 12 天，除班機期程外，共計訪問哥、薩 2 國各 4 日，行程及活動相當緊湊。

本次中南美洲互訪行程安排，是本訪團首次正式踏上南美洲大陸的行程，過程中除感受我國與友邦薩爾瓦多兩國間深厚友誼及熱絡之交流外，由於我國與哥倫比亞並無正式邦交，於此次相關拜會行程多有賴駐哥國代表處湯代表繼仁精心安排，亦深切感受到我駐外人員在與無邦交國家交往的過程的艱辛，使我們受益良多。

另此次行程配合飛機航班之銜接，需兩次飛抵薩爾瓦多國際機場，我駐薩國大使李大使新穎亦二次前往機場接機，盛情令人難忘。此外，本次行程由於規劃時間較以往為短，故特別感謝外交部人事處郭處長素卿與同仁們的協助安排，使本團整體行程得以順利成功，以下針對本團主要訪問行程如下表 1-1：

表 1-1 行政院人事行政總處 104 年度訪問哥國、薩國主要行程表

國家	訪問機關或人員	活動重點
哥倫比亞共和國	拜會駐哥倫比亞代表處	瞭解代表處工作職掌，並就在 <u>哥</u> 國外交工作及該國人事制度等相關議題進行交流
	拜會波哥大市政府秘書處	與波哥大市政府秘書處副秘書長就該市風土民情，並對哥國地方政府人事制度相關議題進行交流
	與國家文官學院計畫	瞭解哥國國家文官學院相關業

國家	訪問機關或人員	活動重點
	處 <u>斐爾多</u> 處長餐敘	務，並就兩國公務人員培訓業務交換意見
	拜會 <u>哥國</u> 參議院第二副議長 <u>賈希雅</u> 女士	瞭解 <u>哥國</u> 參議院運作現況及與我國友好情誼
	拜會 <u>哥國</u> 薩加蘇加市政府	瞭解薩加蘇加市政府相關人事制度運作及改革情形，並分享我國發展經驗
薩爾瓦多共和國	拜會駐薩爾瓦多大使館	瞭解使館工作職掌，並就人事制度交換意見
	拜會外交學院	瞭解薩國專業外交人員之培育及養成情形
	拜會總統府技術暨規劃秘書處	瞭解薩國人事制度運作及改革情形
	拜會公務人員法院	瞭解薩國公務員懲戒、勞資衝突等業務情形。

貳、哥倫比亞共和國

一、國情介紹

104 年 4 月更新

一、哥倫比亞共和國	
國旗	
國名簡稱(中)	哥倫比亞
國名(英)	Republic of Colombia
國慶日	7 月 20 日
獨立日期	1821 年 7 月 28 日
語言	西班牙語
首都	波哥大 (Bogotá)
面積	1,138,914 km ²
地理位置	南美洲北部，西瀕北太平洋，北瀕加勒比海，海岸線共長 3,208 公里。國土分別與巴拿馬，委內瑞拉，巴西及厄瓜多接壤。
氣候	哥國沿海地區氣候炎熱，高原地區氣候涼爽，全年分雨季及早季，是世界氣候最多樣國家之一。
人口	約 4,796 萬人(2014)
宗教	天主教
建國簡史	1810 年 7 月 20 日宣布脫離西班牙獨立，成立大哥倫比亞共和國，領土除哥國本土外，尚包括現今之委內瑞拉、厄瓜多、玻利維亞、秘魯及巴拿馬。嗣相關各國相繼獨立，直至 1903 年 11 月 3 日巴拿馬宣布獨立，哥國現有版圖始告確定。哥國「保守黨」及「自由黨」曾協議自 1958 年每 4 年輪流執政，直至 1974 年取消協議，恢復政黨自由競爭。哥國地處中美洲及南美洲大陸樞紐，地緣政治重要且積極參與第三世界及不結盟集團活動。
政治制度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國體與政體： 國體：共和國。 政體：總統制，三權分立。總統由人民直選，任期 4 年。 2. 內閣：內閣共 13 部，部長均由總統任命。 3. 國會：國會為兩院制，參議院 102 席，眾議院 166 席，均由人民直選，任期 4 年，任滿得連任。

	<p>4. 司法制度：司法機關分憲法法院、最高法院、最高行政法院及最高司法委員會。</p> <p>5. 政黨：主要有「U黨」(Partido Social de Unidad Nacional)、「自由黨」(Partido Liberal Colombiano, PLC)、「保守黨」(Partido Conservador Colombiano, PCC)、「民主中心聯盟」(Centro Democrático)、「激進改變黨」(Partido Cambio Radical, PCR)、「民主替代黨」(Polo Democrático Alternativo, PDA) 等。</p> <p>6. 哥倫比亞係多黨制之民主國家，惟傳統上係由中間偏左之自由黨及中間偏右之保守黨輪流執政。2002年大選，由自由黨脫黨競選之烏力貝(Álvaro Uribe Vélez)首輪投票即過半贏得選舉，任期至2006年；嗣烏力貝總統通過修憲連任至2010年。2010年總統大選，執政之U黨候選人桑多士(Juan Manuel Santos)當選總統，2014年連任成功，任期至2018年8月7日。</p>	
政府首長	總統	桑多士 Juan Manuel Santos Calderón
	外交部長	霍爾津 María Ángel Holguín
	國會議長	參議院議長 José David Name Cardozo 眾議院議長 Fabio Raúl Amín Saleme
經貿概況	幣值	Pesos(披索) US\$1=2,487PESOS (2015.4.20)
	平均國民所得	US\$ 8,300
	國內生產毛額	US\$ 3,933 億
	外債	US\$ 985.9 億
	失業率	7.7%
	通貨膨脹率	3.66%
	經濟成長率	4.3%
	出口總額及主要出口產品(2014.1-11)	US\$510 億 6,100 萬 原油(62%)、煤(14%)、原油焯取油(7.4%)、黃金(3.8%)、咖啡(5%)、切花(2.3%)、鎳鐵(1.2%)、天然氣(0.8%)、藥品(0.8%)、蔗糖(0.6%)等。
	進口總額及主要進口產品(2014.1-11)	US\$ 495 億 4,900 萬 機械設備(31.9%)、基礎化學品(16.5%)、石化產品(10.7%)、汽機車及零配件(10.1%)、金屬製品(6.4%)、紡織品(2.3%)、塑膠製品(1.8%)、玉米(1.7%)等。
對我出口總額及主要出口產品(2014.1-11)	US\$ 4,326 萬 對我出口主要項目依次則為金屬(鋼鐵、鋁、銅)廢料、皮革、咖啡、具氮雜原子支雜環化合物、殺蟲/殺菌劑、玩具、鋪面磚、鮮花等。	

	自我進口總額 及主要進口產 品 (2014.1-11)	US\$ 4 億 4,121 萬 主要進口項目依次為機車、不銹鋼扁軋製品、苯乙烯 聚合物、聚縮醛、合成纖維棉、合成纖維絲紗梭織物、 塑膠製自粘性板、汽機車零配件、新橡膠氣胎、乙烯 聚合物、鋼鐵管等；以成長幅度觀之則以資訊產品（成 長 86.2%）、機車（60.7%）、監視器及無線電傳輸/導航 /遙控等器具（36.5%）、合成纖維棉（23.0%）等出口 至哥國成長最速。
--	--	--

資料來源：駐哥倫比亞代表處提供

二、訪問紀要

本團於當地時間 5 月 27 日 12 時 50 分抵達哥倫比亞波哥大國際機場，湯代表繼仁與航警局局長於機場接機，提供本團快速通關禮遇。本團原規劃拜會行程除原與國家文官學院院長霍恩斯（Alejandro Larreamendy Joerns）因該國外交部阻攔取消，改與該學院計畫處長斐爾多（Fernando Puerto）先生會面外，其餘均按原規劃行程會晤哥國首都波哥大市政府秘書處副秘書長、參議院第二副議長及薩加蘇加市(Fusagasugá)市政府市長。

（一）拜會波哥大市政府秘書處

本團於 5 月 28 日（星期四）上午 9 時許拜會波哥大市政府秘書處，並由該市府負責人力資源相關部門代表進行簡報，並進行意見交流。又此行並巧遇現任的市長古斯塔沃·佩特羅（Gustavo Petro），經湯代長引見市長與本團致意並合影。佩特羅市長現年 54 歲，他曾經擔任過哥倫比亞眾議員和參議員，政治資歷豐富，且為經濟學者。值得一提的佩特羅市長原本是前哥倫比亞左翼遊擊隊 M-19 的成員，2011 年在波哥大市長選舉中獲勝，任期至 2015 年止。

1. 哥國首都波哥大（Bogotá）簡介

（1）波哥大，位於安第斯山脈上的富饒的高原上，海拔 2,640 米，市內有多條河流、溪澗。1991 年至 2000 年曾名聖菲波哥大（西班牙語：Santafé de Bogotá）。整個都市地區的人口數目為 8,250,000 人，是哥倫比亞最大的城市，也是南美洲發展最快的都市之一。是哥倫比

亞的重要交通樞紐和經濟和文化中心。擁有多個大學、高校，以及眾多博物館和名勝。

- (2) 波哥大的氣候屬於南美洲安第斯山脈典型的高地氣候城市，年平均氣溫為 13.3°C。由於城市非常接近赤道，加上地理上來說是屬於北半球，在 1 月和 12 月期間來自北美洲的冬季季候風也因加勒比海和墨西哥灣暖流的海洋氣流活躍和支配下難以南下，因此季節變化不明顯。年平均降雨量為 804 毫米，其中四月和十月降雨量最高，平均為 111 至 124 毫米，一月降雨量最少，平均為 27 毫米。
- (3) 波哥大是南美洲北部傳統的重要的藝術和文化中心。波哥大舊城區有許多有歷史、文化和旅遊意義的建築和廣場。主廣場玻利瓦爾廣場周圍有許多公共建築和教堂。其中有三座最主要的大建築：1823 年建成的古典式大教堂、國會及波哥大市政府。後兩者也是古典式的，尤其市政府還受法國的影響。

2. 拜會單位及人員簡介

- (1) 波哥大市政府秘書處 (La Scretaría General de Alcaldía Mayor de Bogotá) 為波哥大市政府幕僚機構，除執行憲法和法律所賦予責任外，建議和協助市長執行公務，並處理市政府各項與市政工作的聯繫工作，以發揮市府團隊精神，努力提升該政府整體行政效能為機關工作目標。

①核心價值體系：團結、尊重、廉潔、合作、責任。

②組織願景：以民主治理，管理和公共服務的理念，以發展為有助於人類發展的包容性，參與性和公平的城市。

③使命：闡明市長的公共行動的管理職能，藉由政策，策略，計劃和創新的方法有交替運用，以促進並改善首都公共管理體制發展，以建立一個人性化，公平，無歧視的波哥大市。

- (2) 本團會晤市府秘書處副秘書長岡薩雷斯 (Daniel María Medina Gonzáles) 先生，1954 年生，現年 61 歲。由市府相關部門同仁提出簡報，並進行意見交流。

3. 意見交流：

- (1) 哥倫比亞中央和地方政府共區分 3 個層級，中央政府-內閣共 13 部，類似我國部會層級，部長均由總統任命；地方政府則分為，有省(市)及鄉鎮等 2 個層級。全國共分 32 個省及波哥大首都特區 (Distrito Capital)，也是昆迪納馬卡省的省會。
- (2) 波哥大市政府是中央政府以外，哥國最重要的政治經濟中心，全市共分 20 個區，每區設區長 1 人，由市長指派負責該區相關市政業務。各區另設有諮詢會議 (類似我國鄉鎮市代表會)，代表亦由市長任命。
- (3) 依哥倫比亞 2012 年公布之資料，哥國公務人員數額約計 1,153,659 人，其中於中央行政機關工作人數約計 147,253 人；其餘 1,006,406 人主要任職於地方行政機關。據波哥大市政府表示，該市府約有 23,000 人正式公務員，另有 5,000 人左右的臨時人員，由市府自行招考，多屬專業、功能性人才，渠等並無工作權保障。除民選市長、上開公務人員及臨時人員外，該府尚有一批市長政治任命的人員多屬各單位首長或顧問性質。
- (4) 上開常任公務人員是由國家公務委員會 (Comisión Nacional del Servicio Civil, CNSC) 招考，該委員會屬獨立機關性質，為哥國公部門人事法制之最高主管機關，掌理哥國公務人員之進用及相關行政事宜，並對公務人員負監督之責；類似我國考試院。
- (5) 哥國公務人員培訓制度，中央和地方係各自有其體系。各機關人員的訓練，多由各機關視業務需要，自行訂定計畫並辦理。各機關所辦理之培訓，尚不包含政治任命人員及民選人員。
- (6) 波哥大市政府人力，係配合預算進行調配，也就是市長依政策需要，在不超過預算 50% 的範圍內調整。另有關單位一級主管待遇每個月約 \$7,500 美元；至於政治任命人員則約為 \$9,000 美元。至於哥國待遇調整固定每年調整一次，上次調整約為 4.5%。

(二) 國家文官學院

於同日中午(約當地時間 5 月 27 日 12 時許)，與國家文官學院計畫處斐爾多 (Fernando Puerto) 處長與同仁會面，因受到兩岸外交情勢所迫，故藉由非正式餐敘方式進行面對面交流。

1. 國家文官學院簡介

(1) 沿革：國家文官學院為哥國具學術性質之公務機關，1958 年依法創立，為一獨立法人，具有學術、行政及財政自治權，隸屬於哥國行政體系之人事總處(DAFP)。權責哥國公務人力之訓練及發展。

(2) 任務：依哥國 2004 年制定之 219 號法律，國家文官學院的任務如下：

- ①提供諮詢服務以解決公務體系現代化及合理化過程中相關問題。
- ②加強及擴大與國際間相關機關之交流合作。
- ③推動地方整合及機關合作，藉此平衡人力資源及行政資源分配以符合各機關需求。
- ④發展及傳播科學性行政管理知識。
- ⑤依據人事總處政策及指示制定公務員訓練計畫。
- ⑥針對國家行政問題現況進行研究，以利制定符合國家需求之人力政策。
- ⑦為哥國各公務機關及人員提供有關行政體系之訓練及諮詢。
- ⑧與人事總處協調，發展高階文官訓練計畫。
- ⑨透過有關公務行政範疇之科學化諮詢、傳播及訓練活動，改革創新相關技術。
- ⑩適時公佈研究成果，並成立有關公務行政資訊及傳播科技中心。
- ⑪提供哥國一般民眾行政體系相關知識。

2. 拜會單位及人員簡介：

(1) 本團原規劃與國家文官學院院長霍恩斯 (Alejandro Larreamendy Joerns) 會面，嗣因哥國外交部阻攔而取消本項行程，但該學院計畫處處長斐爾多，仍透過湯代表關係，以私人午宴方式進行會面。

(2) 國家文官學院管理階層設有，院長、秘書長、學術副院長、行政財政副院長、高階文官副院長及企劃副院長；至於內部單位，則可分為，企劃處、法務處、資訊組織處及內控處等 4 處。

3. 意見交流：

(1) 哥倫比亞國家文官學院是該國中央公務人員的培訓機構，辦理各機關人才培育計畫，並受人事總處直接監督。就公部門而言，其除規劃一般性訓練外，更發展高階文官訓練計畫。

(2) 文官學院也具有一般大學性質，負有將哥國有志成為公務人員的一般大學生，教育訓練學習並通過國家公務委員會（CNSC）考試成為國家公務人員，該學院目前有 12,000 名學生。此外，為與國際接軌長期與巴西等國進行學術交流，並提供各種短期性的研習。

(3) 本團團長張副人事長特別介紹我國公務人員培訓機制，簡述本總處為我國中高階公務人員培訓主管機關，至所屬 2 中心為訓練機構性質，而非屬大學教育機構。另針對我國終身學習制度、中高階公務人員出國短期研究、組團式出國研習等，做簡要說明。

(三) 拜會參議院第二副議長

嗣於同日下午(約當地時間 5 月 27 日 16 時許)，拜會參議院第二副議長賈希雅女士，於進入國會大廈時，與正在國會洽公的哥國人事總處首長碰面，雖僅是與本團團長幾句相互寒暄和介紹，想必能增加雙方的認識，對我國外交工作有所助益。

1. 哥倫比亞國會簡介

(1) 哥倫比亞係多黨制，惟傳統上係由中間偏左之自由黨及中間偏右之保守黨輪流執政。2010 年總統大選，執政之 U 黨候選人桑多士(Juan Manuel Santos) 當選總統，其又再 2014 年再度連任成功，任期將到 2018 年 8 月 7 日止。

(2) 哥國國會為兩院制，參議院 102 席，眾議院 166 席，均由人民直選，任期 4 年，任滿得連任。

(3) 哥國會議員向與我國關係友好密切，本年亦陸續邀獲哥眾議院第一副議長、參議院第二副議長及經濟委員會副主席訪華。

2. 拜會單位及人員簡介

(1) 會晤哥國參議院第二副議長賈希雅 (Teresita García Romero) 女士，1956年生，現年59歲，為哥國公民選擇黨(Opción Ciudadana)參議員，自2010年起當選迄今，已擔任兩屆參議員。

(2) 賈希雅第二副議長曾擔任波哥大 Ganadero 銀行總裁，參選議員前曾任哥國駐德國法蘭克福總領事(前後兩任8年)。

3. 意見交流：

(1) 據賈希雅副議長表示，今年曾至我國參訪，對我國經濟高度發展、工商業進步留下深刻的印象。

(2) 另對我國 ITC 產業發展十分欽羨，期望我國能提供該國適當的幫助。來華期間亦對我國民主選舉制度所有瞭解，亦曾與我國立法院洪副院長會面，據副議長表示，彼此間均留下良好的印象。

(3) 本團團長張副人事長表示，除感謝賈希雅副議長的接見外，並將我國立法院與各部會相關運作模式，加以說明，更期望兩國情誼得以長存，未來多能有交流機會。

(四) 拜會 Fusagasugá 市長

本團當地時間5月30日10時前往富薩加蘇加市(Fusagasugá)市政府進行參訪，雖是在週六舉行，該市達薩(Carlos Andrés Daza Beltrán)市長偕同夫人仍熱情的接待本團，並特別在假日安排市府人事處處長進行簡報，再由文化局局長安排本訪團參觀新近整建完工-具有哥倫比亞傳統風格的古蹟，更令人印象深刻的是由學童拿著自行手繪的我中華民國國旗表演哥國傳統舞蹈。此外，哥國現任內政部部長費洛(Carlos Roberto Ferro Salanilla)全程參與整場拜會行程，足見我國駐哥倫比亞代表處在外交工作上的努力成果，令人感佩。

1. 富薩加蘇加市政府簡介

- (1) 該市為距離波哥大市約近 2 小時車程的傳統哥倫比亞小城。
- (2) 該市內部設有 17 個內部單位，包含市民安全、社會發展、衛生環保、觀光等單位。
- (3) 目前該市員工員額，有主管人員 21 人，顧問 5 人、專業人員 97 人，技術人員 63 人，行政助理 106 人，工友 20 人，合計 312 人。其中市長 1 人為民選人員，具公務人員資格者為 248 人，約聘僱人員 33 人，其餘 30 人屬政治任命人員。

2. 拜會單位及人員簡介

- (1) 市長達薩（Carlos Andrés Daza Beltrán）先生，1985 年出生，現年 30 歲，為哥國年輕的政治人物，並譽為該國未來政壇的明日之星。由於我國向來友好，本年初經由外交部安排來華學習地政相關研習課程。
- (2) 由於哥國法律規定，市長僅得擔任一任，不得連選連任，故未來達薩市長亦將投入國會議員的選舉。

3. 意見交流

- (1) 富薩加蘇加市政府目前亟需改善或不足之處在於，辦公處所不夠大，機關內部辦公設備不足，人員素質有待提升等問題。
- (2) 達薩市長到任後，於 2013 年除極積規劃市府的組織改造，調整人員編制，為使人民有感，特別規劃許多新興市政計畫，例如：交通運輸系統的改善，衛生環保設施的整建等。
- (3) 在公務人力進用部分，前市府時，人員進用多不經考試用人，達薩市長到任用後，則一改原有做法，為激勵原有人員士氣，以內部升等考試方式，使原有人員得以晉升，並使遞移出缺後的職缺，儘可能改以正式公務人員進用，有效提升人員素質。
- (4) 本團張副人事長，對該市人力進用、行政效率及公務人員福利等方面，提供進用我國現行的做法，供該市參考。

(5) 於會後，達薩市長邀請本訪團咖啡園及新近修復的古蹟，全程由當地電視台隨行採訪，此行張副人事長亦有接受採訪，相關資料亦上載於該市 Facebook 網頁中，對提升我國國際能見度有所助益。



(五) 拜會我國駐哥倫比亞代表處

本團抵達哥倫比亞當日（當地時間 5 月 27 日）下午稍事休息後於 6 時 30 分，即由團長張副人事長率同團員一行代表處進行參訪。

1. 代表處簡介

我國於 1980 年 2 月中止與哥倫比亞外交關係，嗣於同年 8 月成立「遠東商務辦事處」，1990 年 7 月更名為「臺北商務辦事處」。目前駐處設有政務及經濟組等 2 組，計有代表 1 人，館員 5 人分別為政務組組長 1 人、秘書 2 人及經濟組組長 1 人及秘書 1 人。

2. 拜會單位及人員簡介

湯代表繼仁，係於 101 年 8 月 7 日抵任，曾歷任駐薩爾瓦多大使館公使等重要外交使節職務。

3. 意見交流

- (1) 湯代表特別對本年 5 月初中國全民人員代表大會常委會委員長張德江接受哥倫比亞國會贈勳場合，以極不禮貌且蠻橫的辭語，片面要求哥國國會議員不與我國來往，打壓我國外交空間。
- (2) 我國與哥國會關係友好密切：近 3 年來積極加強推動國會外交，哥國參議院自 2012 年 10 月起連續 3 年分別於全會無異議通過支持我參與 UNFCCC 及 ICAO 之建議案(等同決議案)，上述建議案均正式刊登於該院公報，並由哥國參院逕寄上述國際組織秘書處。為我少數無邦交國國會支持我參與國際組織之具體實例，亦係哥國會對本處積極推動國會外交之肯定與支持，以及對我友誼最具體之展現。
- (3) 另 103 年 5 月 6 日湯代表受邀赴哥國參議院第一委員會(憲政)向全體議員簡報演說，宣介我國國情現況、哥我關係現況及促請支持恢復哥國在華設處，並獲國會電視台全程播出，頗具宣傳宏效。
- (4) 此外，另 102 年及 103 年青年大使團訪哥均獲哥國會禮遇接待並參觀；103 年並曾於國會正式演出，列為哥國會年度文化活動之一，前述均為近年本處代表及訪團首次受邀於哥國會進行交流，意義重大。

參、薩爾瓦多共和國

一、國情介紹

薩爾瓦多共和國	
國旗	
國名（中文）	薩爾瓦多共和國
國名（英文）	Republic of El Salvador
國慶日	9月15日
加入聯合國日期	1945年
語言	西班牙語
首都	聖薩爾瓦多市
面積	20,742平方公里
地理位置	薩國位處中美洲北部，為中美洲面積最小之國家，西北鄰接瓜地馬拉，東北與宏都拉斯交界，西面濱臨太平洋，東南鄰近馮瑟卡灣（Golfo de Fonseca）。
人口	約618萬人
宗教	天主教
幣制	美金，國民平均所得為3,851美元（2011）
政治制度	共和國，總統制，採三權分立
主要媒體	全國性報紙計有四家日報和一家晚報等五家：LA PRENSA GRÁFICA, EL DIARIO DE HOY, EL MUNDO, MÁS, CO LATINO。電視台共8家。據全國性質廣播電約有50家。
建國簡史／歷史概況	1525年，西班牙人開始侵入薩爾瓦多，嗣先後隸屬駐瓜地馬拉及尼加拉瓜殖民總督管轄。 1821年隨其鄰邦宣告獨立，次年加入墨西哥帝國。 1823年7月加入中美洲聯邦；1841年薩爾瓦多成為一獨立共和國。
國會	採一院制，共84席。議員直接民選，另設有候補議員84人，任期三年，得連選連任，本屆議員於2012年5月1日就職，任期至2015年4月30日止。
內閣	有外交、內政、公共安全暨法務、財政、經濟、教育、國防、勞工、農牧、衛生、公共工程、環境暨自然資源及觀光等14部。
司法機關	最高法院，由15位大法官組成，其中一位為院長。

元首	現任總統為薩爾瓦多·桑切斯·塞倫 (Salvador Sánchez Cerén)，代表左派法拉本多·馬蒂民族解放陣線參與總統大選，在第二輪投票中以 50.11% 的微弱多數贏得大選，並於 2014 年 6 月 1 日就職。
主要政黨	馬蒂民族解放陣線黨 (FMLN，執政黨)、國家共和聯盟黨 (ARENA)、國家團結聯盟陣線黨 (GANA)、國家協調黨 (CN)、希望黨 (PES) 及民主變革黨 (CD) 等。
社會概況	受經濟不景氣影響，失業率及社會犯罪率均高，惟國家總體經濟尚屬健全。
財政收支	外債為 134 億 8,010 萬美元 (2012 年)
平均國民所得	3,851 美元 (2012 年)
輸出總值	53 億 3,908 萬美元 (2012 年)
輸入總值	102 億 6,900 萬美元 (2012 年)
主要輸出項目	咖啡、藥品、衛生用品、蔗糖、塑膠製品、鋼鐵、紙製品、紡織品、飲料等。
主要輸入項目	石油、機器設備、醫藥品、鋼鐵及其製品、各類車輛及零件、電子產品、塑膠原料、針車線等。
主要出口國	美國、瓜地馬拉等中美洲國家、墨西哥、德國、加拿大等。
主要進口國	美國、瓜地馬拉等中美洲國家、墨西哥、中國大陸、厄瓜多、荷蘭等。
我對該國輸出	1 億 4,058 萬美元 (2012 年)
我自該國輸入	1,434 萬美元 (2012 年)
與各國關係	傅內斯政府於 2009 年 6 月 1 日就職即宣布與古巴建交、馬丁內斯外長則於 2010 年元月及 2012 年 5 月訪華。目前除與中國大陸等少數國家未建交外，與世界大部分國家均有建立官方關係。
對外政策	與所有國家合作，爭取外國赴薩投資，促進貿易並維護薩僑權益。

資料來源：外交部網站。

二、 訪問紀要

本團結束哥倫比亞訪問行程後，於 6 月 1 日 (星期一) 下午 2 時許抵達薩爾瓦多共和國 (以下簡稱薩國)，在薩爾瓦多的訪問行程，首先，感謝我國駐薩國大使李大新，在行程中兩度親赴機場接機，精心安排拜會薩國外交學院增進我國對該國外交人員訓練上的貢獻及兩國傳統情誼。在拜會總統府技術暨規劃秘書處，獲該處現任幕僚長親自接待，他是現任總處重要親信幕僚，會中他提出盼我國能派員協助該國人事制度的建立，並獲本團團長張副人事長念中的正面回應，返國後，隨即向

人事長報告此事，並由培訓考用處審慎研議可行的對案。最後，安排拜會公務人員法院，其掌理該國公務員懲戒、勞資衝突等業務，由於該機關甚為特殊，過程中雙方曾針對該法院法官遴選、機關組織架構、人力及職掌等，充分交換意見。

（一）拜會外交部外交學院

本團於6月2日（星期二）上午9時拜會薩國外交部對外政策總司長兼外交學院學務委員會委員阿南達（Jorge Alberto Aranda）先生，其首先對本團來訪表示歡迎，並為本團簡介外交學院之職掌。此外，我國財團法人國際合作發展基金會設有華語教師在外交學院教授中文課程，本團亦藉此機會訪視授課情形，實地瞭解我國運用專業中文教師人力，以協助薩國培訓其駐外人員及提升該部人員專業語言能力之合作計畫。

外交學院的任務主要是培訓專業外交人員，提供外交及國際關係碩士之正式學位及駐外人員訓練課程、促進外交各類領域之研究、提供社會服務、透過對話及宣傳強化薩國國際及國家文化。

1. 外交碩士學位課程：

薩國外交學院提供外交碩士學位課程以二年分成四學期，其中安排國際公法、對外政策、國際人權、外交及領事訓練等課程。業有第一批畢業生共計15位分別於2014年8月29日及12月23日取得外交碩士學位。另其畢業門檻須提交有關外交和國際關係之論文，該論文須提交予 Jose Gustavo Guerrero 圖書館公開使用。

Jose Gustavo Guerrero 圖書館供學術界及一般大眾使用，服務時間為每週一至五上午8點至下午5點30分，午間不休息，其提供高階學術資訊如資料庫使用及特別文獻等。

2. 駐外人員培訓計畫：

培訓高階專業外交人員是外交學院最主要的宗旨，2014年6月至2015年5月已培訓54人。

3. 其他培訓課程：

外交學院提供多國語言課程，例如英文、法文、葡文、義大利文、中文及阿拉伯文等，以增進薩外交部職業外交官、職雇員等之專業語言能力。另有公務人員對科學、科技暨創新管理課程、氣候金融課程、現代外交及國際禮儀課程、國際人權課程等。

4. 強化與其他同性質學院之國際合作：

與秘魯外交學院、西班牙外交暨合作部之外交學院、墨西哥對外秘書處、哥斯大黎加 Manuel Maria de Peralta 學院、古巴 Raul Roa Garcia 高等國際關係學院等簽署合作協定。

(二) 拜會總統府技術暨規劃秘書處

本團於6月2日下午2時拜會總統府技術暨規劃秘書處幕僚長羅倫桑納（Francisco Roberto Lorenzana Durán）先生，因本總處102年去訪薩國時，總統府策略秘書處正著手規劃「公共行政法草案」與「常任文官制度與公務員專業化」，爰本團原本設定探討前揭制度之後續執行情形，惟該國總統府技術秘書處及策略秘書處業合併為總統府技術暨規劃秘書處，並另行規劃「2014-2019之5年發展計畫」，當日則由該處勞工關係處處長 Danilo Flores 提出簡報。

1. 問題診斷：薩國目前並無常任文官人事制度，無統一進用、考核、陞遷及薪資制度：包括人員進用、陞遷、薪資標準均屬各機關（首長）權限，且主管可以單方決定，考核方式與結果也完全取決於主管，缺乏標準化的考核機制（如圖 3-1）。因此，薩國希望透過推動「2014-2019之5年發展計畫」，建立常任文官人事制度，並設置公務員培訓機構，達成公務員體制現代化與專業化。

問題	建議
混亂無序的行政人力資源	設計進用人力新程序
無薪資政策且提高赤字	建立薪資政策
主觀性考核制度	以工作成果為考核導向
分散且複雜之行政架構	新建立現代及透明行政架構
培訓與實務無結合	創建國家文官學院
無發展行政體制	建制行政體制
人力資源中心僅具部分管理	執行公共行政專業化架構

圖 3-1 薩國人事制度問題診斷與建議

2. 5 年發展計畫之行政機構體制：薩國為執行 5 年發展計畫，擬定行政機構體制由上而下依序為「總統」-「部長會議」-「行政內閣及其他內閣」-「總統府技術暨規劃秘書處」（如圖 3-2）。

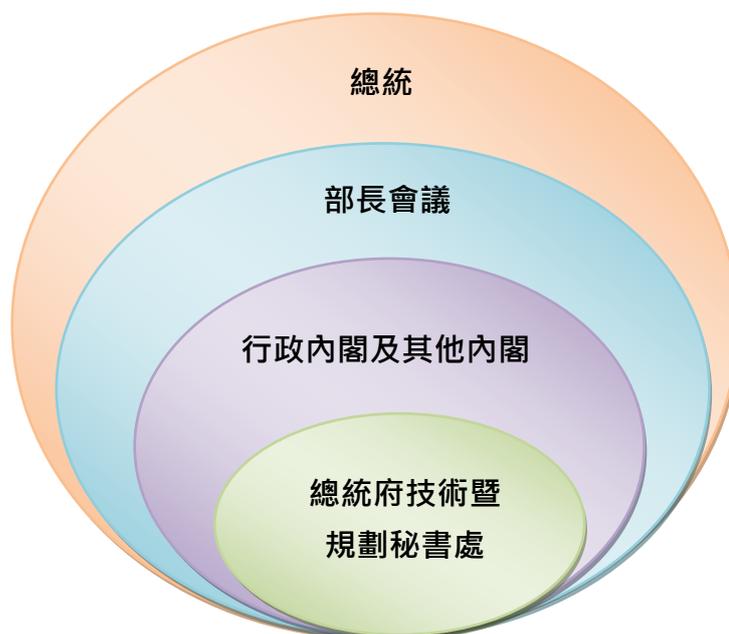


圖 3-2 5 年發展計畫之行政機構體制

3. 公務人員專業化：薩國希望透過公務人員專業化來強化人力資源，在專業人員晉用及發展之男女比例上，制度化平等機會及獎賞規範，管理公務人員品質、機會、續用等，其覆蓋包含範圍逐步擴大，並增加

地方公共政策，下放權力及職能予地方政府，以緊密國家與國民之關係。

4. 人力資源管理模型：5 年發展計畫在人力資源規劃的架構下，公務員人事制度分為組織設計、人員進用、薪資管理及考核制度等四個面向進行規劃：

- (1) 工作組織：薩國對於所有行政機關內的每個職務，針對其所需資格條件、工作範圍、業務內容進行設計後，再進行官等分級及職稱分類。
- (2) 進用管理：由於目前各機關有權決定如何進用人員，因而產生濫用私人、裙帶關係等問題，因此薩國乃規劃制訂統一化的進用模式。其主要原則包括：透過宣傳及其他媒介保障晉用選才、公開及透明化招募方式、以工作能力、表現及道德等作為陞遷及續聘原則、公開甄選資訊詳載所需的職缺及條件。
- (3) 薪資管理：薩國亦著手規劃建置一套統一化的薪資制度，惟考量薪資水準涉及國家整體財政負擔，需通過立法程序方可施行，爰目前仍屬草案階段。
- (4) 考核管理：由於目前薩國公務員的考核方式，完全取決於主管的主觀意識判斷，或主管與部屬之間的關係，因此考核的結果與薪資完全脫勾。基於員工績效表現應能反映在實際的報酬上，該國目前設計將考核結果與薪資制度相結合，並著重三大面向——成果導向、相互比較、領導與管理績效。

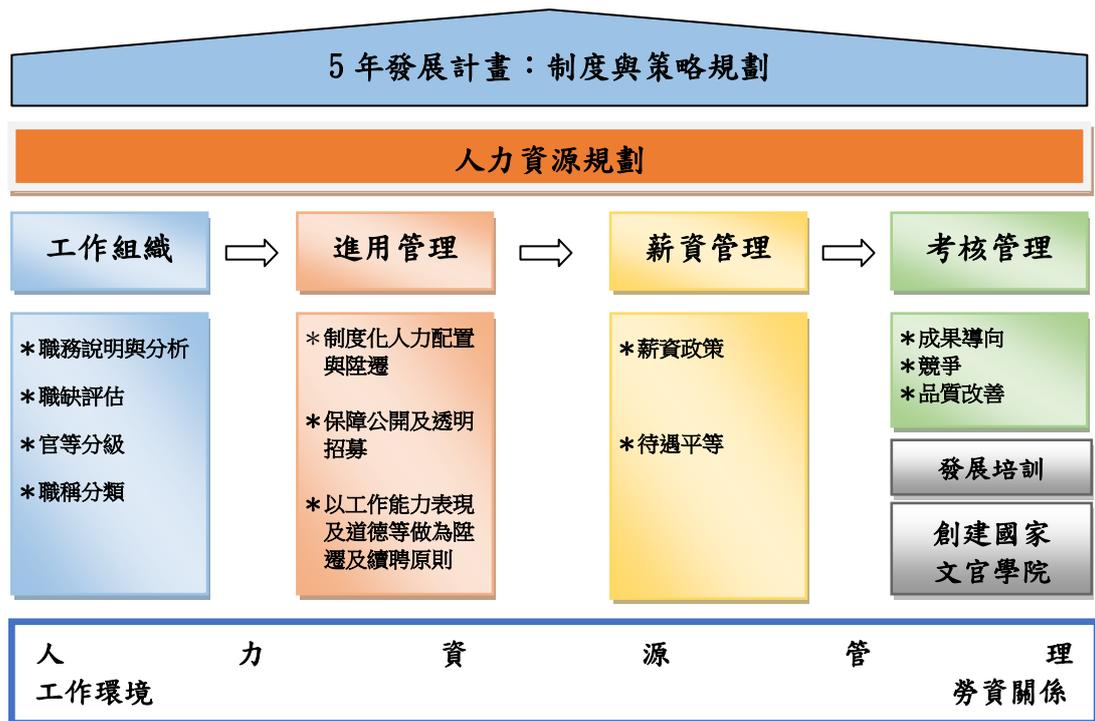


圖 3-3 5年發展計畫之人力資源規劃架構圖

5. 意見交流：

- (1) 羅倫桑納幕僚長提及該國機關首長專斷，可以自行決定人力資源的運用方式，裙帶關係嚴重，因此產生走後門的情形，此外，沒有統一進用、考核、陞遷及薪資制度，使得公務員體系相當不穩定，人力資源管理也顯相當薄弱。
- (2) 羅倫桑納幕僚長盼我國能派遣專業人事行政人員及學者專家訪薩，對其人事制度審視並提供可行改造之方案及意見。張副人事長表示回國將請示人事長後正式回覆，惟相當樂意提供我國現行人事制度書面資料予薩國參考；並當面邀請羅倫桑納幕僚長擇機訪臺瞭解我國人事制度運作，以供薩國推動公共行政專業化及人事進用標準化。

(三) 拜會公務人員法院

本團於6月3日下午4時拜會公務人員法院，原預定拜會該院院長 Noel Antonio Orellana，惟渠因國會臨時召開緊急會議而無法出席，因此

由秘書長 Juan Francisco Arévalo 及大法官(相當保訓會委員)José Apolonio Tobar Serrano 接待本訪團，並就有關公務人員懲戒制度、該院所屬法官如何被提名任用等議題進行廣泛討論。

1. 公務人員法院簡介：

- (1) 該院由院長、2 個副院長、秘書長、3 個大法官及法官代表組成，設有司法、培訓、行政業務、及財務金融管理等 4 個部門，其執掌為公務員懲戒制度、勞資衝突調解、工會與公務人員間衝突調解，每週有兩次例行性會議。
- (2) 各機關設有公務人員委員會，對於懲戒案件進行初審，如當事人不服，可向公務人員法院申復，由三個大法官審理，審議結果有拘束全國各機關的效力；如仍有異議，可向最高法院提起行政訴訟。
- (3) 懲戒方式：免職、解職、留職停薪、降級、罰款、書面告誡等。
- (4) 除了懲戒案件之外，該院會檢視公務員的權利及義務事項、薪俸及津貼的配置、個人的差勤管理、年資的計算、退休金等制度，以保障公務員的權益。

2. 意見交流：

- (1) 公務人員法院院本部的人力為 43 人，各機關公務人員委員會設有委員 3 人，另有代理委員 3 人，總計約 400 多人。
- (2) 公務人員之管理以公務人員法為基礎，但醫師、教師、軍人等，適用特別法之規範。
- (3) 目前該院每月約有 40 件懲戒案，常見的案件有「爭期待遇福利」、「撤職」、「解職」及「免職」等類別，約有 30% 的比例會變更各機關公務人員委員會之決議。
- (4) 大法官 3 年選舉 1 次，由國會選舉產生，無性別比例之限制，且連選得連任。

(四) 拜會駐薩爾瓦多大使館

本團抵達薩爾瓦多翌日(當地時間 6 月 2 日)上午 10 時 30 分拜會駐

薩國大使館，由李大使新穎率大使館全體館員向本團介紹人事及工作概況，與本團就人事制度及相關措施交換意見。

1. 大使館簡介

我國與薩爾瓦多於民國 22 年建交，30 年起由駐巴拿馬公使兼任，46 年設立公使館，嗣於 50 年升格大使館。駐薩大使館舍位於薩國首都 San Benito 使館區，於薩京係屬較安全地段，鄰近美國學校以及智利、日本、墨西哥、巴西、西班牙及義大利等國大使館。館舍係承租，目前每月租金 9000 美元。該館除我外交部派駐人員外，亦設有經濟參事處及武官處，與薩國開展雙邊、經貿、軍事、教育及文化等合作關係，鞏固兩國邦誼。

2. 拜會單位及人員簡介

現任大使為李新穎大使，係於 102 年 10 月 21 日抵任。李大使曾歷任駐墨西哥、阿根廷代表等重要外交使節職務。

3. 意見交流

- (1) 外交部主管之財團法人國際合作發展基金會（以下簡稱國合會）依與駐在國「合作計畫導向」而派遣，並接受大使館之監督及指導。國合會駐薩之專業計畫經理專業華文教師軍醫均需與國合會簽訂工作契約，持公務護照，其薪資係支付新臺幣，地域加給則比照駐外人員減半以美金發給。
- (2) 目前國合會在薩國有 6 個合作計畫：中美洲農牧保健組織（OIRSA）有關黃龍病（HLB）防治暨病蟲害管理計畫、一鄉一特產計畫、強化鄉鎮家庭式水產養殖中心計畫、海水養殖中心計畫、中美洲地理資訊系統應用能力提升計畫、友邦國家專業華文教師。

肆、外館人事業務意見交流議題彙整

本團此行除拜會中南美洲友邦國家之相關政府機關外，並參訪我國駐薩爾瓦多共和國大使館及駐哥倫比亞辦事處，瞭解駐外館處工作現況，並與我駐外同仁進行人事業務座談，就現行人事制度及國內推動之重要人事政策交換意見，相關內容如下：

一、 非邦交國家外館同仁薪資換匯

哥倫比亞近年來，由於物價波動且該國又有外匯管制，又我國與哥國未有正式外交關係，代表處同仁之薪資及其他費用等，無法透過銀行轉匯，目前僅能透過當地僑領協助換匯成哥倫比亞披索，十分不便。

二、 駐外人員相關補助

現行駐外人員房租補助費規定，雖由外交部人事處定期通盤檢討，至仍有其一定的期程，且受制於整體預算有限調整不易的情況下，以哥國為例，新到任館員基於安全及上班便利性的考量，在波哥大地區目前房價節節攀升，若要找到滿意的物件，實在有其困難，建議將駐在國當地治安、物價及風險等因素納入下次房補費調整之考量。

三、 駐外人員考績評核

依現行考績制度，考列甲等人數不能超過 75%，駐外館處同仁均相當優秀且辛苦，外館首長卻仍受限甲等 75% 的規定，必須將部分同仁的考績列為乙等，在此情形下，較年輕或較晚到任的同仁，即便十分優秀，也容易被考列乙等，建議駐外人員的考評，能以實際業務表現為評核之參考，而非以年資或到職時間為參考基礎。

四、 駐外館處員額配置

有些駐外館處因為不是邦交國，人員的配置方面，除了館長，只有 1 至 2 個館員，但當地如果是觀光勝地，國人需要駐外館處協助的需求度高，造成同仁工作量相當繁重，建議駐外館處應適時向外交部反映其在員額配置上之需求，俾便作為該部在預算員額配置檢討之參考。

伍、心得及建議

一、 哥倫比亞部分

(一) 哥國公務人員主管機關

1. 國家公務委員會(Comisión Nacional del Servicio Civil, CNSC): 具獨立機關性質，為哥國公部門人事法制之最高主管機關，掌理哥國公務人員之考試、進用及相關行政事項，並對公務人員負監督之責。

2. 人事總處 (Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP)：屬哥國行政權體系，直屬哥國總統管轄，地位等同部級單位，掌理哥國行政體系人力規劃、進用、訓練、考核、待遇、福利等，並統籌行政體系所屬人事人員管理事項。與本總處性質相近。

(二) 哥國中央公務人員員額

依據哥國相關單位 2012 年公布之資料，哥國公務人員員額數約為 1,153,659 人，其中於中央行政機關工作人數約為 147,253 人，約占整體公務人員之 12.76%。

(三) 哥國文官分類及進用途徑

1. 哥國文官主要分為政治任命人員及常任文官性質的國家公務人員等 2 大類。
2. 上開國家公務人員相關職缺，均透過國家公務委員會於各大專院進行公開招募經過公平競爭考試甄選後，再送由各機關進行試用，於成績及格後任用之。

常任文官任用過程



圖 5-1 哥國常任文官任用過程

3. 另有一批政治任命公務員，係由總統或機關法定代表(如民選首長)任命者，職務主為單任主管或機關顧問性質的人員，主要工作涉及主導國家福利、財政及重要價值之行政事項為主，多屬於各機關領導、管理層級以上員。其進用途徑則由各機關透過民間人力公司或人事總處辦理考試，亦即由各該機關首長自行招募後即可進用。

政治任命公務員任用過程

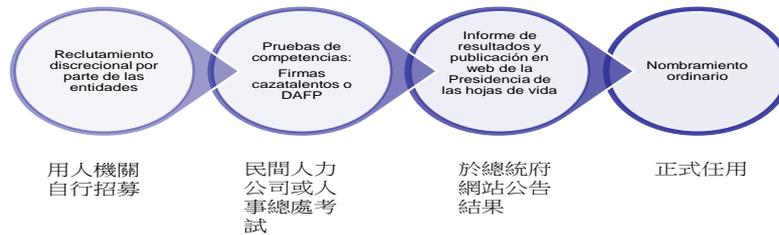


圖 5-2 哥國政治任命公務員任用過程

4. 就國家公務人員性質可區為 5 類：

- (1) 單位主管/領導層級，負責機關政策制定及決策。
- (2) 諮詢顧問層級，為機關高層提供建言之諮詢人員。
- (3) 專業人員-具有專業知識，負責執行機關政策，並進行內部協調、監督及控管工作。
- (4) 技術人員-負責機關技術性工作。
- (5) 行政助理-負責機關行政庶務工作。

(四) 哥國公務人員差假、培訓及考核

1. 哥國公務人員差假

- (1) 哥國公務人員每年依法擁有 15 天假期，積假最多 2 年內有效，積假原則上不得折換薪資，惟倘經單位主管同意，則不在此限。
- (2) 倘理由充分，公務人員得獲單位主管同意另請 3 日事假。
- (3) 懷孕女性公務員生產後有權請 3 個月產假，倘因故流產，亦可申請流產假 2 至 4 個月。男性公務員得因配偶生產請 4 日育嬰假。
- (4) 哥國公務員每年得申請留職停薪 60 天，倘理由正當得延長 30 天。
- (5) 至因病留職停薪，可達 180 天，惟需取得醫生證明，且留職停薪期間前 90 天可借支 2/3 薪資，後 90 天可借支 1/2 薪資。倘因嚴重疾病留職停薪，可借支全額薪資。

2. 哥國公務人員培訓

- (1) 國家文官學院(ESAP)負責，隸屬哥國人事總處(DAFP)。該學院除負責培訓公務人員外，亦兼具大學性質，專職培育有志成為公務人員的青年人。
- (2) 人事總處每年度依據國家發展計畫制定該國相關人事政策，而該學院則依人事總處指示設計相關年度訓練計畫。
- (3) 中央各部會及地方政府，均依各該業務需要辦理訓練，該學院僅受中央機關委託辦訓，並不調訓地方機關公務人員參訓。至該國政治任命人員訓練亦不屬該學院的培訓範圍。

3. 哥國公務人員考核

哥國公務人員需定期接受考核，考核標準由機關內部內控管理單位，依據機關任務所制定之工作目標訂定。

(五) 哥國公務人員薪資

表 5-1 現行哥倫比亞行政機關人員薪資表 (2014.FEB.07)

薪資等級	主管/領導 DIRECTIVO	諮詢顧問 ASESOR	專業人員 PROFESIONAL	技術人員 TECNICO	行政助理 ASISTENCIAL
1	2.378.102	2.320.884	1.401.228	651.338	-
2	2.659.452	2.509.775	1.548.877	653.717	-
3	2.808.156	2.738.970	1.618.768	734.282	-
4	2.984.719	3.117.271	1.704.531	778.027	-
5	3.061.526	3.197.298	1.803.069	827.660	616.000
6	3.197.298	3.620.282	1.865.855	996.149	670.897
7	3.388.480	4.041.863	1.958.224	1.061.488	734.282
8	3.463.211	4.423.249	2.055.587	1.088.393	778.027
9	3.591.578	4.648.529	2.144.072	1.197.798	827.660
10	3.858.384	4.833.881	2.217.231	1.253.433	909.693
11	3.918.226	5.082.669	2.310.581	1.321.401	981.908
12	4.041.863	5.338.346	2.451.405	1.401.228	1.054.312
13	4.216.838	5.852.951	2.655.992	1.494.296	1.088.393
14	4.444.001	6.178.106	2.842.284	1.548.877	1.112.236

薪等 等級	主管/領導 DIRECTIVO	諮詢顧問 ASESOR	專業人員 PROFESION AL	技術人員 TECNICO	行政助理 ASISTENCI AL
15	4.536.457	6.305.210	3.142.442	1.618.768	1.146.808
16	4.599.184	6.928.307	3.387.997	1.828.987	1.197.798
17	4.850.665	7.654.581	3.563.568	1.957.975	1.223.093
18	5.253.436	8.308.552	3.837.785	2.151.650	1.253.433
19	5.657.111		4.128.128		1.285.765
20	6.220.826		4.443.832		1.325.712
21	6.306.030		4.736.391		1.381.507
22	6.977.976		5.094.139		1.466.034
23	7.664.198		5.382.558		1.618.768
24	8.270.126		5.804.191		1.765.609
25	8.917.024				1.958.224
26	9.380.708				2.130.300
27	9.845.794				
28	10.394.377				

1 美元 = 2.948.25 哥倫比亞披索

公務人員福利-薪資

NIVEL	DENOMINACIONES	GRADOS SALARIALES
Directivo	45	28
Asesor	4	18
Profesional	38	24
Técnico	24	18
Asistencial	26	26

哥國公務員薪資依薪資級數給薪

[請參考以下資料](#)

不同階級給薪
最高級數

圖 5-3 哥國公務人員薪資級數

(六) 哥國公務人員退休年齡，依法規定公務人員屆滿 65 歲即可辦理退休。

二、薩爾瓦多部分

- (一) 薩國政府以往於總統選舉政黨輪替後，往往造成政府部門大量的人員異動，且實務作業上強調人治，影響文官體系的穩定，且較缺乏一套完整人事制度，本總處在 102 年去訪薩國時，前總統傅內斯即著手規劃建立一套統一且完整的人事制度與管理措施，草擬「公共行政法草案」，惟相關改革並未如期推動。
- (二) 薩國目前並無公務員人事制度，亦無相關培訓機制，為期建立完整政府人事制度，該國訂定 2014-2019 之 5 年發展計畫，從工作組織、進用管理、薪資管理及考核管理四個面向著手建立人力資源管理制度，並設置公務員培訓機構，達成公務員體制現代化與專業化。
- (三) 由於機關首長任用私人及裙帶關係相當嚴重，而且公務員的考核方式，完全取決於主管的主觀意識判斷，或主管與部屬之間的關係，因此考核的結果與薪資完全脫勾。在此情形下，必須透過統一進用、考核、陞遷及薪資等人事制度，才能改善公務體系的不穩定。
- (四) 薩國外交學院係我國協助其建立的，硬體設備相當完善，上課教室可使用電子白板教學，亦有國合會的華語教師教授中文課程，協助薩國提升該部人員專業語言能力。此外，薩國透過外交學院提供外交及國際關係碩士之正式學位及駐外人員訓練課程、促進外交各類領域之研究、提供社會服務，以及強化薩國國際關係與國家文化。
- (五) 薩國的公務人員法院類似我國「公務員懲戒委員會」及「公務人員保障暨培訓委員會」功能的結合，各機關設有公務人員委員會，對於懲戒案件進行初審，如當事人不服，可向公務人員法院申復，由三個大法官審理，審議結果有拘束全國各機關的效力。除了懲戒案件之外，公務人員法院會檢視公務員的權利及義務事項、薪俸及津貼的配置、個人的差勤管理、年資的計算、退休金等制度，以保障公務員的權益。

三、後續建議事項

本團此行歷經近 10 天的參訪行程，針對哥國及薩國訪問心得，對本總處未來友好互訪規劃提出以下建議：

(一) 鞏固既有中美洲友邦友好互訪機制

薩國等中美洲友邦由於人事制度多不完備，且因政黨更替造成人事法制無法如期定(修)訂發布實施，目前仍亟需我國在此方面提供各項實質的幫助，甚至薩國直接要求我派員前往協助。同一時間瓜地馬拉共和國與我互動密切，亦有提出相類似的需求，因此，本總處似可藉此機會增加與各國相關機關實質的支援，不過，因對方需求不甚明確，尚有待進一步確認，故未來將持續透過外交管道彼此交流，進而增進邦誼。

(二) 持續拓展與我友好無邦交國家訪問

本次與哥倫比亞共和國的參訪行動，是本總處推動與中美洲友邦互訪外，首次進行與無邦交國家的實質訪問。過程發現我外交人員能在中共打壓之下，仍憑我國軟實力開拓一片外交空間，實屬不易。未來若能配合外交部需要，適機開展本總處與非邦交國家人事主管機關的實質接觸，將可為我國外交的推動，提供必要的助益。

附錄一：本團主要參訪議題一覽表

編號	議題	題目
1	公務員法之實施現況	1. 貴國制定公務員法的目的為何？ 2. 目前公務員法適用的對象？俸給、進用、訓練等權利與行為義務規範或管理措施為何？ 3. 對公務員之管理有何助益及有無需改進之處？
2	政府部門人力配置情形	1. 貴國公務人員人數目前大約多少人(請區分行政機關與國營事業)？公務人員範圍為何？相關員額控管機制為何？ 2. 政府機關是否有建立人力配置的評估制度？如何進行？評估結果如何運用？ 3. 除正式職員外，是否有運用其他非正式人力？如有，懇請提供以下資訊： (1) 非正式人力包含哪些類型人力(如派遣勞工、臨時人員等)？ (2) 非正式人力占政府機關正式人力總數之比率為何？ (3) 非正式人力是否有專門的法律或法規規範其權利義務(如有請提供英文資料)？ (4) 非正式人力工作一段期間後，有轉為正式職員的機制嗎？ 4. 政府機關能否運用勞動派遣？如有，懇請提供以下資訊： (1) 針對政府機關運用勞動派遣是否訂有特別規定？ (2) 政府機關運用勞動派遣整體人力占公部門正式人力總數之比率為何？ (3) 對於政府機關有無訂定「運用派遣勞工人數不得超過正職人員人數之固定比例」等人數進用限制規定？其政策理由為何？ 5. 貴國目前是否規劃對國營事業進行民營化？

編號	議題	題目
3	公私人才間之相互交流	<ol style="list-style-type: none"> 1. 貴國有無公務員與民間專業人才相互調任情形？如有，請問公務員調任民間部門及民間人才調任公部門之人數各為何？ 2. 請約略說明公私人才相互調任後，對各項業務推動有何助益？
4	公務人員培訓業務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 貴國是否訂有公務人員核心能力？共分幾類？適用對象有無不同(如全體公務人員、主管人員或專業人員)？如何將核心能力與訓練結合？核心能力在其他人力資源管理之運用(如進用、陞遷、考績、報酬等)？ 2. 有無推動公務人員學習外國語言之相關規範？如有，外國語言訓練以何種語言為主？是否赴國外訓練？ 3. 貴國有無推動公務人員終身學習相關做法？如何提升公務人員國際視野？ 4. 如何向公務人員推動政策性訓練？ 5. 是否依職能模式規劃公務人員訓練課程？如何評估公務人員訓練成效？ 6. 地方公務人員在職培訓制度為何？主要由何機關負責培訓業務？貴國目前關鍵治理的面向為何？又如何與訓練結合？
5	公務人員待遇及獎金制度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府部門中有諸多不同類型的公務員，各國政府可能針對職務類型給予不同待遇，請問貴國的訂定機制為何？ 2. 公務員獎金制度如何設計？目前獎金項目包含哪些？有無訂定各項獎金檢討機制？
6	國際交流與合作	<ol style="list-style-type: none"> 1. 貴國目前參與國際訓練組織之現況？ 2. 貴國與其他國際學術機構合作之情形？

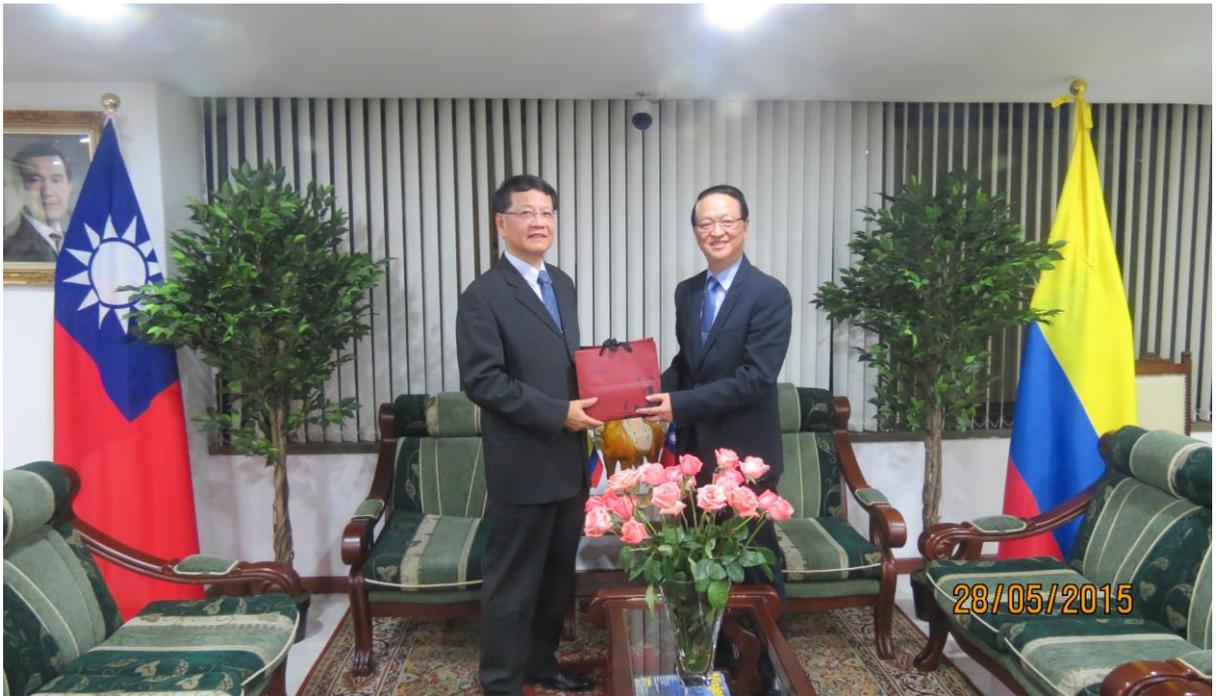
附錄二、訪問剪影



本團拜會駐哥倫比亞辦事處，就哥國人事制度及我國與哥國之外交現況進行意見交流。



本團於拜會駐哥倫比亞辦事處後合影留念，中間為本總處張副人事長念中，右2為駐哥倫比亞辦事處湯代表繼仁。



本總處張副人事長念中贈送駐哥倫比亞辦事處湯代表繼仁紀念品。



本團拜會哥國波哥大市政府秘書處，就市政工作、組織架構、公務人員培訓及待遇等議題進行意見交流。



本團於拜會哥國波哥大市政府秘書處後合影留念，左3為副秘書長岡薩雷斯先生，右3為本總處張副人事長念中，右2為駐哥倫比亞辦事處湯代表繼仁。



本團於拜會哥國波哥大市政府秘書處後，巧遇現任市長古斯塔沃·佩特羅先生（右1），並合影留念。



本團與哥國國家文官學院計畫處處長斐爾多先生（左2）工作餐敘，並就公務人員培訓相關議題進行意見交流。



本總處張副人事長念中（左）贈送哥國國家文官學院計畫處處長斐爾多先生（右）紀念品。



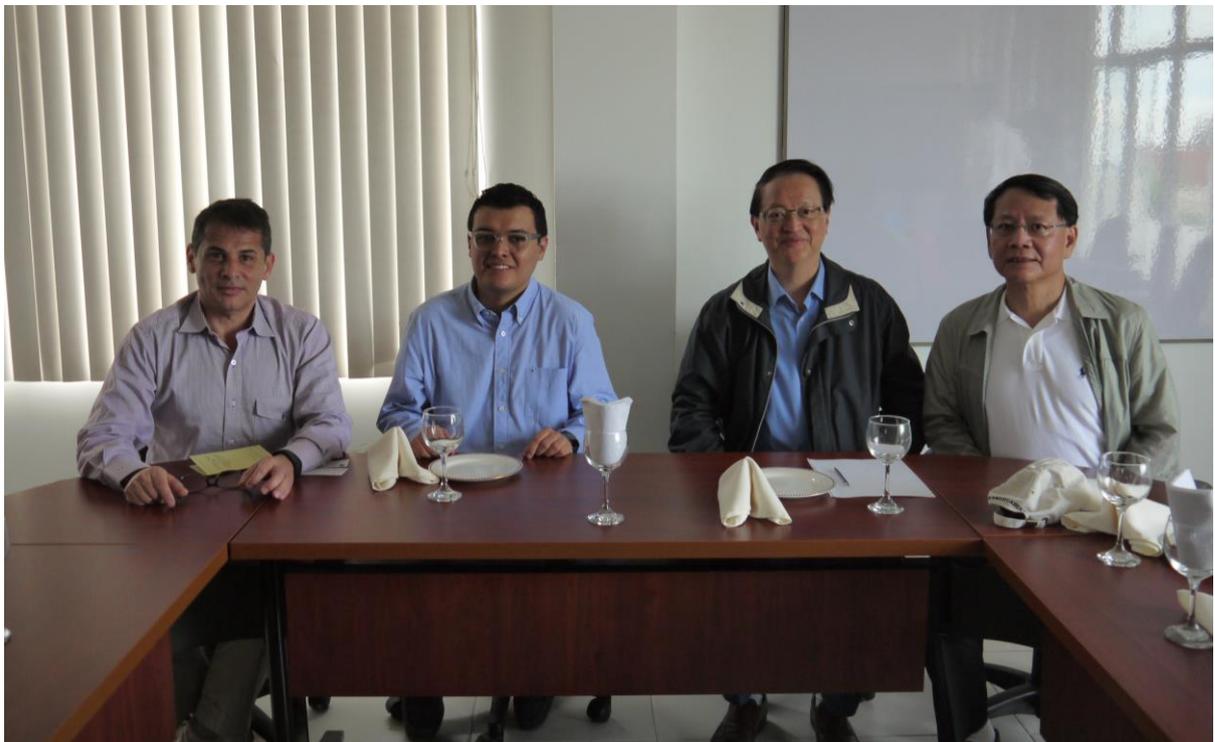
本團拜會哥國第二參議院副議長賈希雅女士，並就兩國立法機構之相關制度進行交流討論。



本團拜會哥國第二參議院副議長賈希雅女士後合影留念，右3為賈希雅女士，左3為本總處張副人事長念中。



本團拜會哥國 Fusagasugá 市政府，由市長達薩先生率領市府一級主管舉行座談會，該市人事處處長及同仁為本團進行人事業務簡報。



本團拜會 Fusagasugá 市政府，右 1 為本總處張副人事長念中，左 1 為哥國內政部長費洛先生，左 2 為市長達薩先生，右 2 為駐哥倫比亞辦事處湯代表繼仁。



本總處張副人事長念中接受哥國 Fusagasugá 市當地電視台專訪。



哥國 Fusagasugá 市學童繪製我國國旗歡迎本團蒞臨，左 3 為本總處張副人事長念中，左 1 為市長達薩先生，右後 3 為內政部次長費洛先生。



本團拜會薩國外交部外交學院後合影留念，左4為本總處張副人事長念中，中間為對外政策總司長兼外交學院學務委員會委員阿南達先生，右4為駐薩爾瓦多大使館李大使新穎。



本團實地訪視我國國合會華語教師在外交學院教授中文課程之授課情形，本總處張副人事長念中（左1）並與學員互動。



本團於拜會駐薩爾瓦多大使館後合影留念，前排中間為本總處張副人事長念中，前排右3為駐薩爾瓦多大使館李大使新穎。



本總處張副人事長念中（左）贈送駐薩爾瓦多大使館李大使新穎（右）紀念品。



本團拜會薩國總統府技術暨規劃秘書處後合影留念，左4為本總處張副人事長念中，中間為幕僚長羅倫桑納先生。



本團拜會薩國公務人員法院，就公務人員懲戒制度、該院所屬法官如何被提名任用等議題進行討論。



本團拜會薩國公務人員法院後合影留念，中間為本總處張副人事長念中，左3為秘書長 Juan Francisco Arévalo 先生，右3為大法官 José Apolonio Tobar Serrano 先生。

附錄三、新聞媒體報導

國別	薩爾瓦多	媒體名稱	記者電子報 elperiodista.com	刊登日期	2015年06月08日	版次	網路 1
----	------	------	---------------------------	------	-------------	----	---------

DELEGACIÓN DE CHINA (TAIWÁN) SE REÚNE CON FUNCIONARIOS SALVADOREÑOS



La delegación, liderada por el viceministro de Administración de Personal del Yuan Ejecutivo de República de China (Taiwán), Sr. Nien-Chung Chang visitó El Salvador del día 1 al 5 de junio del presente año.

Redacción: El Periodista

Junto con el embajador de Taiwán en El Salvador, Andrea Lee, dicha delegación mantuvo encuentros, entre otros, con el Francisco Roberto Lorenzana, secretario Técnico y de Planificación de la Presidencia, con quien abordaron los temas de la profesionalización de la función pública del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019; la situación actual del anteproyecto de la Ley de Función Pública; los mecanismos del empleo; la evaluación de desempeño laboral; y el tema del Instituto Nacional de Formación de la Función Pública.

Esta Delegación también hizo un recorrido por el Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática (IEESFORD) del Ministerio de Relaciones Exteriores para intercambiar conocimientos sobre la formación e inducción para el personal del servicio exterior; y para conocer un poco más sobre el programa del curso de extensión y formación continua del idioma chino mandarín impartido por la profesora taiwanesa de la Fundación del Desarrollo y Cooperación Internacional (ICDF) de Taiwán, acreditada en El Salvador.

國 別	薩爾 瓦多	媒體 名稱	記者電子報 elperiodista.com	刊登 日期	2015年06月08日	版 次	網路 2
--------	----------	----------	---------------------------	----------	-------------	--------	---------

Además, dicha Delegación visitó el Tribunal de Servicio Civil para intercambiar opiniones sobre las sanciones disciplinarias a funcionarios civiles en El Salvador y Taiwán.

La Delegación, liderada por el viceministro de Dirección General de Administración de Personal del Yuan Ejecutivo de República de China (Taiwán), Sr. Nien-Chung Chang, culminó esta visita para fortalecer la cooperación bilateral y amistad entre ambas naciones en conformidad con el Memorándum de Cooperación entre la Administración Central de Personal de la República de China (Taiwán) y la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República de El Salvador.

張念中率團訪問薩爾瓦多

2015/06/10 02:13 中央社訊 中南美

行政院人事行政總處副人事長張念中等，1日至5日訪問薩爾瓦多，推動台薩友好互訪交流，駐薩國大使李新穎陪同。

訪團拜會薩總統府技術暨規劃秘書處幕僚長等政要，分別就目前薩國5年（2014-2019年）發展計畫的人事制度規畫等事項，廣泛交換意見。

訪團另訪視國會華語教師在薩外交學院授課情形，實地瞭解中文教師人力，以協助薩國培訓駐外人員的合作計畫。

張念中於日赴薩國公務人員法院拜會，就有關薩國公務人員懲戒制度等廣泛討論。

張念中是配合透過行政院人事行政總處與薩國總統府技術秘書處，簽訂的「關於加強合作及公務人員互訪備忘錄」，展開友好互訪及交流雙方人事制度，並強化與薩爾瓦多的邦誼。



行政院人事行政總處副人事長張念中等訪問薩爾瓦多，推動台薩友好互訪交流，駐薩爾瓦多大使李新穎陪同。（中央社提供）



站內查詢

請輸入關鍵字

查詢 進階查詢

館務資訊

最新消息

- 新聞稿
- 僑務訊息
- 臺灣政府新聞
- 我的E政府焦點新聞
- 臺灣政府新聞RSS

關於臺灣

合作交流

經貿投資

學術教育 (獎學金) 及教育志工

新聞及文化工作

僑務

領務

照片集錦

新聞稿

瀏覽路徑: 首頁 > 最新消息 > 新聞稿

分享轉貼

友善列印

回上一頁

行政院人事行政總處張副人事長念中率團訪薩進行台薩友好互訪交流

張貼日期: 2015/6/6



李大使陪同我行政院人事行政總處張副人事長一行拜會薩總統府技術暨規劃秘書處

行政院人事行政總處張副人事長念中一行於本 (104) 年6月1日至5日訪薩進行台薩友好互訪交流，李大使新穎陪同該訪團分別拜會薩總統府技術暨規劃秘書處幕僚長Francisco Roberto Lorenzana Durán及薩外交部對外政策司總司長兼外交學院學務委員Jorge Alberto Aranda大使，分別就目前薩國五年 (2014-2019年) 發展計畫之人事制度規畫、「公職法」(Ley de Función Pública) 草案發展現況、晉用與考核及職務設計、未來設置國家文官培訓學院以及駐外人員培訓、待遇等事項廣泛交換意見，並訪視我國合會華語教師在薩外交學院授課情形，實地瞭解我運用專業中文教師人力，以協助薩國培訓其駐外人員及提升該部人員專業語言能力之合作計畫。

畫。

另張副人事長一行於6月3日赴薩公務人員法院拜會Juan Francisco Arévalo秘書長及薩國大法官José Apolonio Tobar Serrano，就有關薩國公務人員懲戒制度、該院所屬法官如何被提名任用及其人事員額等節廣泛討論，張副人事長亦曾就我公務人員保訓委員會及銓敘部之職掌進行說明。

張副人事長一行是配合透過行政院人事行政總處與薩國總統府技術秘書處簽訂之「關於加強合作及公務人員互訪備忘錄」進行友好互訪及交流雙方人事制度，並強化台薩邦誼。

附錄四、相關西文資料