

# 行政院人事行政總處 105 年度赴尼加拉 瓜共和國、瓜地馬拉共和國及美國加州 舊金山友好訪問出國報告

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主任秘書

程本清

行政院人事行政總處簡任視察

蕭欣瑋

行政院人事行政總處專員

呂佩珊

外交部人事處科員

張弘遠

訪問國家：尼加拉瓜共和國、瓜地馬拉共和國  
及美國加州舊金山

出國期間：105 年 8 月 15 日至 8 月 27 日

報告日期：105 年 11 月



## 目錄

壹、前言 .....	1
一、緣起 .....	1
二、訪團成員及行程紀要 .....	2
(一)訪團成員 .....	2
(二)行程紀要 .....	2
貳、尼加拉瓜共和國 .....	4
一、國情介紹及政府組織架構 .....	4
(一)尼國國情介紹 .....	4
(二)尼國政府組織架構 .....	7
二、人事制度簡介 .....	8
三、訪問紀要 .....	10
(一)拜會尼國財政部公共服務局 .....	10
(二)拜會我國駐尼國大使館 .....	13
參、瓜地馬拉共和國 .....	15
一、國情介紹及政府組織架構 .....	15
(一)瓜國國情介紹 .....	15
(二)瓜國政府組織架構 .....	19
二、人事制度簡介 .....	20
三、訪問紀要 .....	21
(一)拜會瓜國公民服務局 .....	21
(二)拜會我國駐瓜國大使館 .....	24
肆、美國加州州政府及舊金山市政府 .....	26

一、組織制度介紹 .....	26
(一)加州州政府 .....	26
(二)舊金山市政府 .....	26
二、訪問紀要 .....	27
(一)拜會加州州政府人力資源局 .....	27
(二)拜會舊金山市政府人力資源局 .....	29
(三)拜會駐舊金山臺北經濟文化辦事處 .....	31
伍、外館人事業務意見交流議題彙整 .....	33
一、現階段年金制度改革方向 .....	33
二、員額管理 .....	33
三、駐外人員待遇福利 .....	34
陸、心得及建議 .....	35
一、尼國部分 .....	35
(一)因國情制度不同，尼國與我國相關人事制度有所差異 .....	35
(二)尼國性別平權方面仍有精進空間 .....	35
(三)尼國宜繼續加速法令制度之落實，並合理運用人力 .....	36
二、瓜國部分 .....	36
(一)因國情制度不同，瓜國與我國相關人事制度有所差異 .....	36
(二)瓜國政府選舉制度及預算影響人事制度建置成效 .....	37
(三)瓜國宜加速完成既有法制修正，該國委外困境可供借鏡 .....	37
三、美國加州州政府及舊金山市政府部分 .....	37
(一)矯正機關（構）員額管理具有彈性 .....	37
(二)未辦理公務人員訓後成效追蹤 .....	38
四、後續建議事項 .....	39

(一)適時調整與中美洲國家友好互訪交流方式.....	39
(二)結合國家重要政策，拓展與先進或重點國家交流合作機會...	40
(三)矯正機關員額管理之彈性運用.....	41
附錄一：本團主要參訪議題一覽表.....	43
附錄二：訪問剪影.....	51
附錄三：尼國報導.....	56
附錄四、瓜國報導.....	58
附錄五、相關外文資料.....	60



# 壹、前言

## 一、緣起

我國於中美洲有多數邦交國，為增進與中南美洲邦交國家邦誼，原行政院人事政局(以下簡稱人事局,2012年改制為本總處)陸續2005年、2007年及2009年間分別與瓜地馬拉共和國(Republic of Guatemala, 以下簡稱瓜國)國家公民服務局、薩爾瓦多共和國(Republic of El Salvador, 以下簡稱薩國)總統府秘書處及尼加拉瓜共和國(Republic of Nicaragua, 以下簡稱尼國)財政部公共服務局簽署備忘錄或協議，每年雙方輪流接待，就雙方辦理公務人員培訓等進行經驗交流，進行雙邊實質的交流、合作及互訪，並每年擬具當年度友好國家公務人員互訪計畫，簽行政院核定，據以執行。

又為增進我國對於瓜國及尼國既存友好關係，協助雙方公務人員瞭解彼此文化，促進雙方政府體制及行政事務之瞭解，提升國際友好邦誼，依105年度友好國家公務人員互訪計畫赴尼國及瓜國進行友好訪問；另考量本次出訪將過境美國，規劃於中美洲訪問行程結束後，並轉赴美國拜會加州(舊金山)相關人事機關(構)瞭解相關人事措施，至於本團訪問期間之交流主題係為各訪問國家之政府組織、公務人力資源管理、培訓規劃、待遇、獎金、退休及撫卹等當前重要人事行政制度及措施，同時並進行相關國際交流等(本團主要參訪議題參見附錄一)。

本團參訪期間，承蒙外交部人事處郭處長素卿及相關地域司、駐尼國大使館莊大使哲銘、莊參事輝恩、曹秘書勵生；駐瓜國大使館賴大使建中、郭副參事炳宏、惠副參事卓岳、吳秘書佳恩、詹秘書明忠及陳武官克臻；駐舊金山臺北經濟文化辦事處馬處長鍾麟、李副處長盈興、邴副參事兆魯、翁組長傑、周副組長文及金山華僑文教服務中心吳主任迪文

等相關同仁鼎力相助及周妥安排，使本次訪問任務能圓滿完成，高誼隆情，銘感五內，於公於私，荷謝無涯。

另本團係於薩國及美國洛杉磯轉機，並經駐薩國大使館廖秘書鴻達、鍾秘書秀玲；洛杉磯辦事處林秘書碩彥、王副組長冠惠、吳副領事慧貞等人員之協助，使得整個行程順利進行，亦致由衷謝忱。

## 二、訪團成員及行程紀要

### (一)訪團成員

由本總處程主任秘書本清擔任團長，團員包括本總處培訓考用處蕭簡任視察欣瑋、培訓考用處呂專員佩珊及外交部人事處張科員弘遠等 4 人。

### (二)行程紀要

本次訪問係於 8 月 15 日至 27 日間進行（含期程），共計 13 天，除班機期程外，共計訪問尼國 2 日、瓜國 4 日及美國 4 日，行程及活動相當緊湊，參訪主要行程如表 1。

表 1：105 年度訪問尼國、瓜國及美國主要行程表

國家	訪問機關或人員	活動重點
尼國	拜會尼國財政部公共服務局	瞭解尼國人事制度運作及改革情形，並分享我國發展經驗。
	拜會駐尼國大使館	瞭解大使館業務職掌及工作概況，並就人事制度及相關措施交換意見
瓜國	拜會瓜國公民服務局	瞭解瓜國人事制度運作及改革情形，並分享我國發展經驗。
	拜會駐瓜國大使館	瞭解大使館業務職掌及工作概況，並就人事制度及相關措施交換意見

國家	訪問機關或人員	活動重點
美國	拜會加州人力資源局	瞭解加州人事制度運作及改革情形，並分享我國發展經驗。
	拜會舊金山人力資源局	瞭解舊金山人事制度運作及改革情形，並分享我國發展經驗。
	拜會駐舊金山臺北經濟文化辦事處	瞭解辦事處業務職掌及工作概況，並就人事制度及相關措施交換意見。
	拜會金山華僑文教服務中心	瞭解華僑文教服務中心業務職掌及工作概況。

## 貳、尼加拉瓜共和國

### 一、國情介紹及政府組織架構

#### (一)尼國國情介紹

尼加拉瓜共和國	
國旗	
國名(中文)	尼加拉瓜共和國
國名(英文)	Republic of Nicaragua
國慶日	9月15日
加入聯合國日期	1945年10月24日
語言	西班牙語
首都	馬納瓜
面積	130,668平方公里 (約為台灣面積之3.6倍,係中美洲面積最大之國家,其中9,240平方公里為湖泊)
地理位置	位於中美洲中部,東臨加勒比海,西濱太平洋,南界哥斯大黎加,北鄰宏都拉斯。
人口	610萬人(2014年)
宗教	天主教
幣制	Córdoba
匯率	1美元 = 26.5Córdoba (2015年1月)
政治制度	共和國,總統制,總統任期5年
建國簡史/ 歷史概況	西班牙人入侵前,尼加拉瓜之居民均為印地安人,多以狩獵為主,其總首長名為「 <u>尼加勞</u> 」(Nicarao),該國因而得名。1821年9月15日,尼加拉瓜與中美洲其他四國同時宣佈脫離西班牙統治而獨立,但基礎未定,該五國旋於1822年加入墨西哥帝國,1823年參加中美洲聯邦。後尼國自由黨人士主張脫離聯邦自行獨立,與保守黨紛爭不息,1838年由黨爭演成內戰,結果自由黨獲勝,同年4月20日建立尼加拉瓜共和國。

國會	國會採一院制，國會議員任期五年，計有議員 92 人(直接選舉 90 人。卸任總統及以最高票落選之總統候選人為法定國會議員)，其中桑定黨(FSLN/執政黨)62 名、自由憲政黨(PLC)2 名、獨立自由黨(PLI)26 名。現任議長為桑定解放陣線黨之 <u>努內斯</u> (René Núñez Téllez)。
內閣	內政、外交、國防、財政、教育、農牧、工商、交通、衛生、勞工、家庭、環保、能礦、家庭經濟等 14 個部會
司法機關	司法機關分為地方法院，上訴法院及最高法院。最高法院由國會選出之 16 位大法官組成，任期 5 年。
元首	<u>奧德嘉總統</u> (Daniel Ortega Saavedra)、 <u>阿耶斯雷門斯</u> 副總統 (Moisés Omar Haleslebens)
主要政黨	桑定解放陣線黨 (FSLN) ，獨立自由黨 (PLI) ，自由憲政黨 (PLC)
一般政情／ 政治情勢	尼加拉瓜總統 <u>奧德嘉</u> (Daniel Ortega Saavedra) 於 2011 年 11 月 6 日總統大選中以 62.66%之高得票率勝選連任，國會 92 席中，桑定黨囊括 62 席，未來 5 年將是桑定黨完全執政之局面。 <u>奧德嘉</u> 總統施政以「消除貧窮飢餓，照護弱勢團體」為重點工作，其自動宣佈總統及政府各部門重要官員減薪，教育及醫療免費，調降公車票價，及推動「零飢餓計畫」等深受一般窮苦大眾支持與擁戴；尤其解決電力嚴重短缺問題，供電恢復正常，深獲各界肯定。在外交方面， <u>奧德嘉</u> 政府除加入委內瑞拉 <u>查維斯</u> 總統創立之「美洲玻利華聯盟」(Alternativa Bolivariana para las Americas)，另加強與古巴、阿爾及利亞、利比亞、伊朗及俄羅斯等國之合作關係。
社會概況	尼國為中美洲各國中經濟發展最落後之國家，貧富懸殊由來已久，因此改善窮人生活成為現政府首要目標，近兩年來鄉鎮居民福利已獲較佳照顧，目前尼國為中美洲治安最佳國家。
財政收支	國內生產毛額為 105 億 802 萬美元 (2012)，平均國民所得為 1,763 美元 (2012)，經濟成長率為 5% (2012)，失業率為 6.5% (2012)，通貨膨脹率為 6.62% (2012)。
財政收支	國內生產毛額為 118 億 600 萬美元(2014)，平均國民所得為 1,904 美元 (2014)，經濟成長率為 4.7% (2014)，失業率為 6.8% (2014)，通貨膨脹率為 6.3% (2014)。
輸出總值	23 億 9,900 萬美元(2014 年 1 至 11 月，不含加工出口區

	部分)
輸入總值	53 億 3,300 萬美元(2014 年 1 至 11 月，不含加工出口區部分)
主要輸出項目	主要輸出項目：咖啡、牛肉、黃金、乾酪、蝦類（龍蝦）、花生、紅豆、蔗糖等。
主要輸入項目	石油原油、提自瀝青礦物之油類、醫藥製劑、載貨用機動車輛、電話機或手機、稻米、殺蟲劑、殺菌劑、鋤草劑、小客車等。
主要出口國	美國、委內瑞拉、薩爾瓦多、加拿大、哥斯大黎加、瓜地馬拉、宏都拉斯、墨西哥、波多黎各、西班牙。
主要進口國	美國、委內瑞拉、哥斯大黎加、中國大陸、墨西哥、瓜地馬拉、薩爾瓦多、宏都拉斯、日本。
我對該國輸出	4,830 萬美元(2014 年)
我自該國輸入	8,270 萬美元(2014 年)
與各國關係	主張與世界各國維持關係，目前在 37 個國家設有使領館，在亞洲地區為日本、韓國及我國。尼國長期以來與哥倫比亞存有海疆爭議，極力反對美國在哥國駐軍。
對外政策	歷任政府均崇尚民主自由，支持並積極參與中美洲整合體系，現任桑定黨政府則持反對霸權及帝國主義，批評美國在國際上之強勢作風。除加入委內瑞拉查維斯總統創立之「美洲玻利華聯盟」(Alternativa Bolivariana para las Americas)，另加強與古巴、阿爾及利亞、利比亞、伊朗及俄羅斯等國之合作關係。
時差	較台灣慢 14 小時
駐館	駐尼加拉瓜共和國大使館，大使為莊哲銘。

資料來源：外交部網站。

此外，尼國甫於 2016 年 11 月 6 日順利完成總統、副總統、國會及中美洲議會(PARLACEN)議員選舉；執政黨「桑定黨」(Frente Sandinista de Liberación Nacional, FSLN) 正副總統候選人，即現任總統奧德嘉 (Daniel Ortega) 及其夫人穆麗優 (Rosario Murillo)，以 72.5%得票率勝出，順利當選尼加拉瓜共和國新任總統及副總統，並訂於 2017 年 1

月 10 日就職。

## (二)尼國政府組織架構

尼國公部門主要可分為行政機關與公營企業 2 類，其中行政機關再分為中央政府、區域政府與地方政府；而公營企業則分為公營非金融企業及公營金融機構，其各層級之機關（構）組織如圖 1<sup>1</sup>。

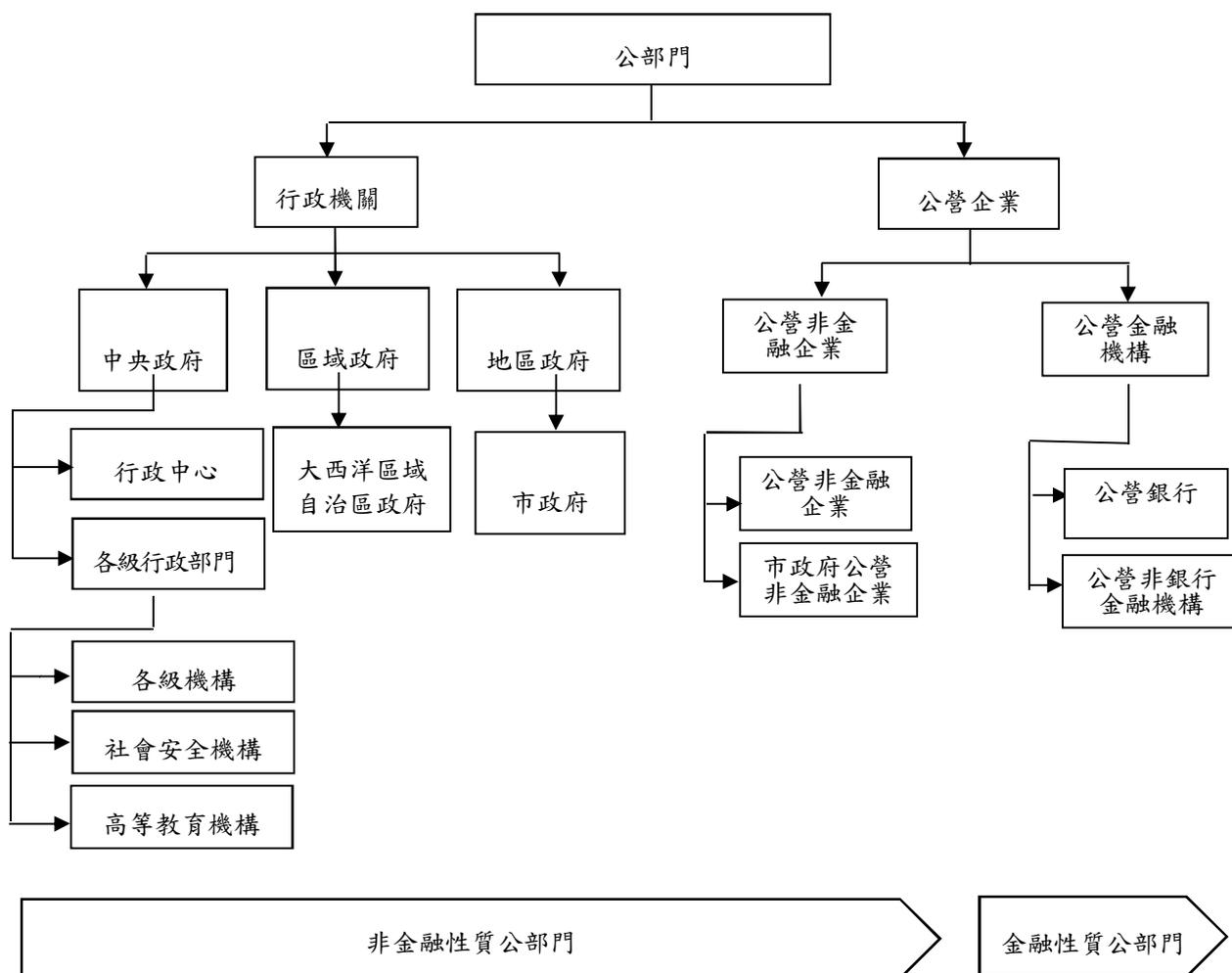


圖 1：尼國公部門組織架構圖

<sup>1</sup>本圖摘錄自行政院人事行政總處 102 年度赴薩爾瓦多共和國及尼加拉瓜共和國友好訪問出國報告，本次訪問已確認該國政府組織制度架構仍然相同。

## 二、人事制度簡介

尼國國會於 2003 年 11 月 19 日通過，並於 2005 年施行之第 476 號法案—「行政暨公務人員服務法」(Ley No. 476, Ley del servicio civil y de la carrera administrativa) 及其相關施行細則，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官員、常任文官或聘用人員。屬公務人員特有的勞動法律，以考績與能力為基礎，建立了公務人員法源架構<sup>2</sup>。

上開法律將尼國公務人員相關通則性制度，透過「職等分類」之分析及設計，以任務性質建立選擇人員標準、定義公平的薪資結構、評價公務人員工作表現的方法、建立資料系統輔助決策、規範公部門員工勞雇關係本質的基礎方針。整部法律已涵蓋工作管理、薪資、教育訓練、資訊系統運作制度之定義與設計原則，並將公務人員之權利義務進行通則性之規範；如與我國公務人員法制相較，整部法律已涵蓋公務人員任用、服務、待遇、考核、訓練、懲戒、遷調等事項，性質上與我國研議多年，希望建立共同標準統攝人事法令的「公務人員基準法」草案相近。

如前所述，職等分類制度為該法之核心設計原則，該法規定所有從事公共服務的官員與職員係以責任範圍分類，以確保其多功用性，包括了領導職、行政職、庶務職。倘若必要，職等也根據該職務的本質及技術性要求進行分類，可分為一般（或普通）以及特殊（或實質）2 類。國家公務體系的職等分級係決定符合評價方法的等級制度。由於各機關具不同的重要性，職等分類將作為劃分工作性質及薪資之標準。

---

<sup>2</sup> 詳細資料可參考原行政院人事行政局 97 年赴瓜地馬拉共和國、尼加拉瓜共和國、薩爾瓦多共和國及美國紐約考察訪問報告，因相關法案條文內容，該報告已提供中譯介紹，爰不贅述。本段僅就與後續訪問紀要有關之部分摘要說明。

依該法律定義，尼國之公務人員係指依其憲法與法律條款，經由選舉、高層任命、或依該法訂立契約，在國家行政機關從事公共服務之所有自然人。並可分為公務官員與公務職員 2 類。其中經由職業任命或暫時契約、擔任公務體系中之領導職務並領導公共服務執行之所有自然人為公務官員；經由不定期的職業契約或暫時契約，執行及運作各項公務之所有自然人為公務職員。

在人員進用上，部、次長及一級機關首長為政治任命，常任公務人員由機關選任並簽訂契約，其資格條件為年滿 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；且不得聘任其職務者之四親等旁系或二親等直系親屬。其選任方式為各部會依其職務所需具備資格公告徵才，由各部會成立之評選委員會辦理，獲選人員並須經 30 日試用及主管認可其工作表現後始得正式任職。法律賦與尼國公務員得行使自由結社權，並依工作法相關規定組織工會，工會亦可簽訂集體協定。

尼國公務人員法定主管機關有人事評議委員會、國家公務人員委員會、財政部及各機關內人事機構（如下表）；人事業務主要由財政暨公共信貸部（以下簡稱財政部）處理，財政部下設公共服務局，為該國人事專責機關，而各部會中亦設人事單位，負責推動各項人事措施。

表 2：尼國公務人員主管機關一覽表

機關	主要任務
人事評議委員會	認知與判決所有對各機構內下級人事機關決議所進行的行政上訴
財政部	公務及公職人員的主管機關，統籌人事政策規劃，具有對服務於國家行政體系

	內的人員規範及型塑的職能
公共服務局	執行人資管理相關法令並督導各部會人事業務
國家公務員委員會	1.諮詢性質的機構，由國家三權指派、各自治省政府及市政府公務人員協會、以及公務人員公會等所指派的代表組成。 2.附屬於財政部下，其主要任務在於對財政部實施公共服務相關政策及法規時提供建議。
各部會人事單位	實務推動各項人事措施

### 三、訪問紀要

#### (一)拜會尼國財政部公共服務局

尼國財政部係人事政策、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，其下設公共服務局，專司政府機關人事業務協調與諮詢事宜。組織架構如下圖 2<sup>3</sup>：

---

<sup>3</sup>本圖摘錄自原行政院人事行政局 97 年赴瓜地馬拉共和國、尼加拉瓜共和國、薩爾瓦多共和國及美國紐約考察訪問報告，本次訪問已確認該國政府組織制度架構仍然相同。

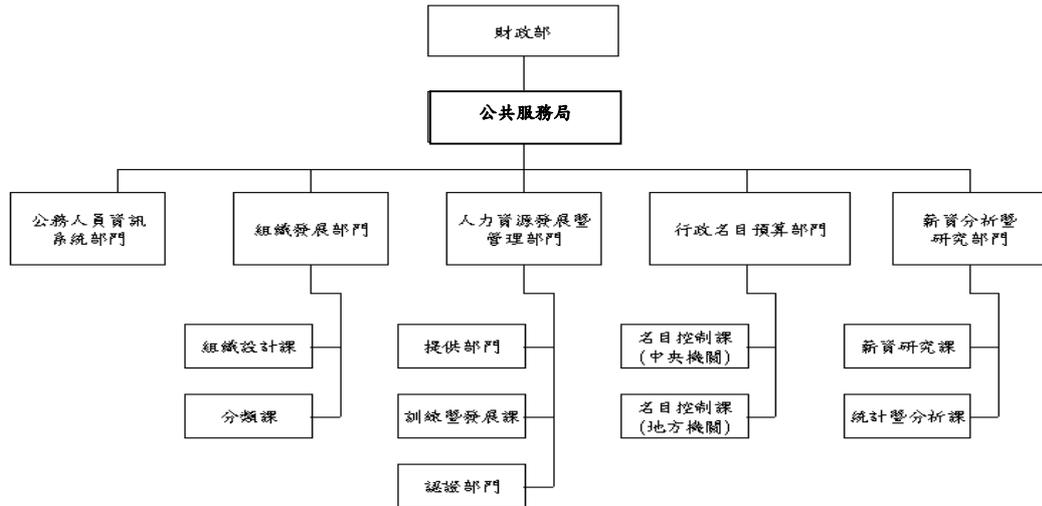


圖 2：財政部公共服務局組織架構圖

本團於 8 月 17 日（星期三）上午 9 時 30 分拜會財政部部長艾柯斯達（Iván Acosta Montalván）先生及次長杜姆絲（Cra. Meyling Dolmuz Paiz）女士，該部主要負責政府公共財政、人力資源管理。部長表示曾於 2011 年來臺訪問，且經過多年交流及派員來臺學習，對我國公務人員人事制度之完整性印象深刻，因尼國正值總統選舉，希望明年能派員前來我國訪問，並進一步瞭解我國制度運作實況。

在拜會財政部部長及次長後，隨後由公共服務局局長棠詩（Karen Estella Downs）女士與本團意見交流座談，棠詩局長表示，476 號法案（行政暨公務人員服務法）訂定過程歷經許多困難始得以穩定尼國公務人員體系，且目前已完成 96% 之公務人員職位評價，目前仍以落實該法規定及完成 2012 年-2016 年之人力發展國家計畫<sup>4</sup>為主。2013 年尼國公務人員人數為 112,849 人，2016 年已增加至 147,530 人，人事費約占總預算 40%，該國認為增加公務人員有助於擴大就業人口，所以未規劃增員比率或上限，全視機關實際需要用人，因此亦無人力精簡之構想。其

<sup>4</sup> 計畫簡要說明可參閱行政院人事行政總處 102 年度赴薩爾瓦多共和國及尼加拉瓜共和國友好訪問出國報告

中女性公務人員比率仍較男性為高，尤其是教師、衛生醫療機關之護理人員以及行政機關擔任秘書、助理、人事職務之女性居多；尼國除女性人口數高於男性外，相關兩性平權的法律之實施，亦發揮重要效果。例如市政府的市長為男性、副市長則須由女性擔任，相關議員之提名名單，女性亦須有半數等。此外，相關員工福利並無全國統一的制度，原則上機關每2年視預算情形與工會進行勞資談判後，依勞資協定辦理。

會中棠詩局長亦詢問我國考試用人制度，程主任秘書則就相關法令規範及實務推動情形簡要說明，與會尼國官員對此種縝密之考選制度深感興趣，並對考試流程、考試方式、機關職缺遞補時程等細部作業深感興趣。

最後，棠詩局長表示，能有機會與本總處進行進一步互訪交流，表達相當興趣與意願。程主任秘書也表示，如尼國需要相關制度資料或後續交流與互訪作業的進行，日後均可透過大使館提供協助。會後，本團成員在大使館安排下，與杜姆絲次長、棠詩局長及相關單位主管等人午餐，席間並就人力資源議題進一步充分交換意見，氣氛愉快。



本團拜會尼國財政部長艾柯斯達，就尼國人事制度規劃進行意見交流。



本團拜會尼國公共服務局，就該局業務及人事制度推展進行意見交流。

## (二)拜會我國駐尼國大使館

本團於8月16日(星期二)下午2時許，拜會我國駐尼國大使館，由莊大使率大使館全體館員向本團介紹業務職掌及工作概況，與本團就

人事制度及相關措施交換意見。大使館同仁有提出駐外人員生育補助費、年金改革、外館分級調整及職涯發展等議題，雙方進行意見交換及解說，交流氣氛和諧融洽。



本團拜會駐尼國大使館，就該處業務推動、人力運用情形及同仁意見進行雙邊交流。

## 參、瓜地馬拉共和國

### 一、國情介紹及政府組織架構

#### (一)瓜國國情介紹

瓜地馬拉共和國	
國 旗	
國名簡稱(中)	瓜地馬拉
國名簡稱(英)	Guatemala
國 慶 日	9月15日
加入聯合國日期	1945年11月21日
語 言	西班牙語
首 都	瓜地馬拉市
面 積	108,889 平方公里
地 理 位 置	中美洲北部，西、北方接墨西哥東南界，東臨貝里斯，濱加勒比海，並鄰宏都拉斯，東南與薩爾瓦多接壤，西南臨太平洋。
人 口	1,465 萬人
宗 教	天主教
幣 制	以國鳥為名，稱為 Quetzal。
主 要 媒 體	瓜國主要新聞媒體均設立於瓜京，主要報紙有：中美洲日報 (DIARIO DE CENTRO AMERICA)、自由新聞報 (PRENSA LIBRE)、大眾日報 (NUESTRO DIARIO)、二十一世紀報 (SIGLO 21)、當日報 (AL DIA)、報紙日報 (EL PERIODICO)、時報晚報 (LA HORA)、世界時代週報 (TIEMPO DEL MUNDO)、金錢週報 (Moneda)。中美洲日報為官方報，其餘皆為民營。電子媒體計有第 3、7、11、13 等 4 家無線電視台；有線電

	<p>視台超過 50 家，均屬地區性電視台（例如：Huehuetenango, San Marcos, Petén 等）。主要有線系統業者為 Convergence, Communications International, Cybercable, Intercentro, Multicable, Mayacable Comtech。瓜國最大之衛星電視為展望衛星電視台（GUATEVISION）透過衛星直播，收視戶遍及中美洲宏都拉斯、薩爾瓦多、尼加拉瓜等 3 國及美國地區。瓜國重要廣播電台有「聯合廣播公司」、「全國廣播公司」、「阿里歐斯集團電台」及「聖卡洛斯大學電台」。</p>
政治制度	<p>共和國/總統制，總統為元首兼最高行政首長，任期 4 年，終身不得重選。</p>
建國簡史 / 歷史概況	<p>哥倫布發現新大陸後，墨西哥的征服者科德斯(Hernan Cortes)在 1524 年派阿瓦拉多(Pedro de Alvarado)率騎兵、步兵各一百名，藉卡啟蓋(Cakchiquel)人之助，次第征服馬雅各族成立瓜地馬拉王國，為西班牙殖民地，範圍包括今日墨西哥南部與中美洲各國。Alvarado 最初以 Iximchel 為總部。瓜地馬拉王國首先建都於安地瓜(Antigua)。1773 年大地震，安地瓜城被毀，始遷都至現今之瓜地馬拉城。19 世紀初，西班牙在中南美洲之殖民地紛紛獨立。1821 年 9 月 15 日瓜地馬拉王國宣布獨立，仍屬墨西哥帝國的一部分，兩年後又脫離墨西哥，1846 年正式分裂成中美洲五國。進入 20 世紀後，瓜國歷經數度軍事政變，政權更迭不斷，至 1985 年 5 月瓜國完成制定新憲法，1986 年 Vinicio Cerezo 當選總統，開啟文人政府民主制度。2011 年 11 月 6 日愛國黨(PP)培瑞茲(Otto Pérez Molina)贏得總統大選，於 2012 年 1 月 14 日就職。2015 年 5 月副總統芭爾德蒂向瓜國國會辭職，國會旋選出新任副總統馬多納多(Alejandro Maldonado)，嗣 2015 年 9 月培瑞茲總統向瓜國會請辭，副總統馬多納多宣誓繼任為總統，任期至 2016 年 1 月 14 日止。</p>
國會	<p>國會採一院制，議員直接民選，任期 4 年，得連選連任。目前國會有 158 席，45 個委員會，國會議長任期 1 年，得連選連任。2011 年 9 月國會議員改選結果：愛國黨(PP) 57 席（執政黨）、LIDER 黨 39 席、TODOS 黨 15 席、CREO 黨 8 席、GANA 黨 8 席、UNE 黨 7 席，其餘黨團皆在 3 席以下，無一過</p>

	半。2016年1月國會改選議長及主席團，由 <u>塔拉西納</u> (Mario Taracena Diaz-Sol)當選議長。
內閣	總統兼最高行政首長，下轄內政部、外交部、國防部、財政部、交通暨公共工程部、教育部、農牧暨糧食部、經濟部、衛生部、勞工部、能源暨礦業部、文化體育部、法務部、環境及天然資源部等內閣部會，其中法務部不設部長，而由檢察總長指揮。
司法機關	分地方、高等及最高法院，負責審理民刑案件。尚有憲法法院，其功能與我國大法官會議相似，僅在解釋憲法、法律與命令是否違憲等，地位崇高。
元首	<u>莫拉雷斯</u> (Jimmy Morales)，任期至2020年1月14日
主要政黨	國家聚合陣線(FCN-Nacion)、愛國黨(PP)、全國希望聯盟(UNE)、全國改變聯盟(UCN)、自由民主革新黨(Lider)、全國大聯盟黨(GANA)、瓜地馬拉共和陣線黨(FRG)、聯合黨(PU)、價值遠景黨(VIVA)等。
一般政情 / 政治情勢	瓜國總統為元首兼行政首長，任期4年。終生不得再任。瓜國總統選舉第二輪投票於2015年10月25日舉行，由國家聚合陣線(FCN-Nacion) <u>莫拉雷斯</u> (Jimmy Morales)及 <u>卡培拉</u> (Jafeth Cabrera)以275萬847票分別當選正、副總統，嗣於2016年1月14日就職。瓜國與各國友好，基於歷史淵源主張對貝里斯擁有主權。1991年9月瓜國正式承認貝里斯，兩國互派大使交往，關係漸趨穩定友好；惟兩國迄今對於國界仍有爭議未決，現透過美洲國家組織持續調解。
社會概況	瓜國教育尚未普及，文盲率達21%。馬雅原住民占總人口53%，多數居住在鄉村山地，教育程度較低，經濟資源主要仍掌控在少數企業集團手中。瓜政府目前正積極推動掃除文盲運動，提振經濟，盼透過推展觀光，開拓出口市場和鄉村建設，來改善和增加就業機會。但由於瓜地馬拉社會資源分配不均，貧富差距甚大，治安情況尚待改善，故瓜政府刻以改善治安及吸引外資赴瓜為其最優先施政要項。衛生條件方面，各大城市醫療衛生條件尚可，鄉村衛生條件較差，霍亂、登革熱病例仍時有所聞。一般而言，瓜國人民純樸、善良、熱情。

財 政 收 支	經濟成長率：4.0% (2014)、通貨膨脹率：2.95% (2014)、外債：73 億 3,340 萬美元(2014)。
輸 出 總 值	108 億 810 萬美元(2014)。
輸 入 總 值	182 億 7,760 萬美元(2014)。
主要輸出項目	成衣、咖啡、蔗糖、礦產及貴金屬、香蕉及食用油等。
主要輸入項目	機械電器、柴油、汽油、塑膠橡膠及其製品、紡織原料及其製品、化工品、藥物、通訊器材、石油衍生產品及線紗等。
主要出口國	美國、薩爾瓦多、宏都拉斯、墨西哥、尼加拉瓜、哥斯大黎加、巴拿馬、日本、加拿大及荷蘭等。
主要進口國	美國、墨西哥、中國、薩爾瓦多、巴拿馬、哥斯大黎加、哥倫比亞、南韓、宏都拉斯及日本等。
我對該國輸出	1 億 900 萬美元(2014)
我自該國輸入	5,755 萬美元(2014)
境內較具規模之外貿組織	瓜地馬拉農工商金融總會 (Comité Coordinador de Asociación Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras, CACIF)、瓜地馬拉工業總會 (Cámara de Industria de Guatemala)、瓜地馬拉商業總會 (Cámara de Comercio de Guatemala) 及瓜地馬拉出口商協會 (Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEXPORT) 等。
與各國關係	瓜國與各國友好並無真正敵國，惟基於歷史淵源，主張對貝里斯擁有主權，而貝國事實上與英國關係密切，無意與瓜國合併。1991 年 9 月瓜國正式承認貝里斯，兩國互派大使交往，關係漸趨穩定友好；惟兩國迄今對於國界仍有爭議未決，現已經由美洲國家組織調解，協議在兩國各自交付公民投票後，請國際法庭做出具有強制性質之裁決。
對 外 政 策	瓜國係聯合國創始會員國，2011 年 10 月 21 日獲選聯合國非常任理事國，任期兩年(自 2012 年起至 2013 年止)，與 143 國有外交關係，其中在 17 個國家設有大使館，另在聯合國及美洲國家組織設有三個代表機構。各國在瓜京設大使館者有包括我國、美國、德國及西班牙等 39 國，駐瓜各使領館均辦理簽證業務，另若干國家在瓜設有名譽總領事或名譽領事，亦受理簽證業務。

時	差	較台灣慢 14 小時
駐	館	雙方互設大使館。我現任駐瓜地馬拉大使為賴建中，2015 年 10 月 1 日抵任、嗣於 10 月 9 日呈遞到任國書正本。瓜國駐華大使為亞谷華(Olga Maria Aguja Zuniga)女士，2015 年 7 月 14 日抵任，8 月 17 日呈遞到任國書正本。

資料來源:外交部網站

## (二)瓜國政府組織架構

依瓜國憲法所規範中央政府包含立法、行政及司法 3 個機構，各機構皆有其組織章程。依第 63-94 號令公布之立法機關，確立立法機構職務、職權及會議程序的規範。立法權屬於國會，國會經選舉制度由人民直接選出議員所組成；而依第 114-97 號令公布之行政機關，並遵照憲法規範行政機構組織、職權及其運作，中央行政機關應協調其他分權機關，以貫徹政府施政；又第 2-89 號令公布之司法機關，規範有關瓜國法法律應用及解釋，瓜國政府組織架構如圖 3:

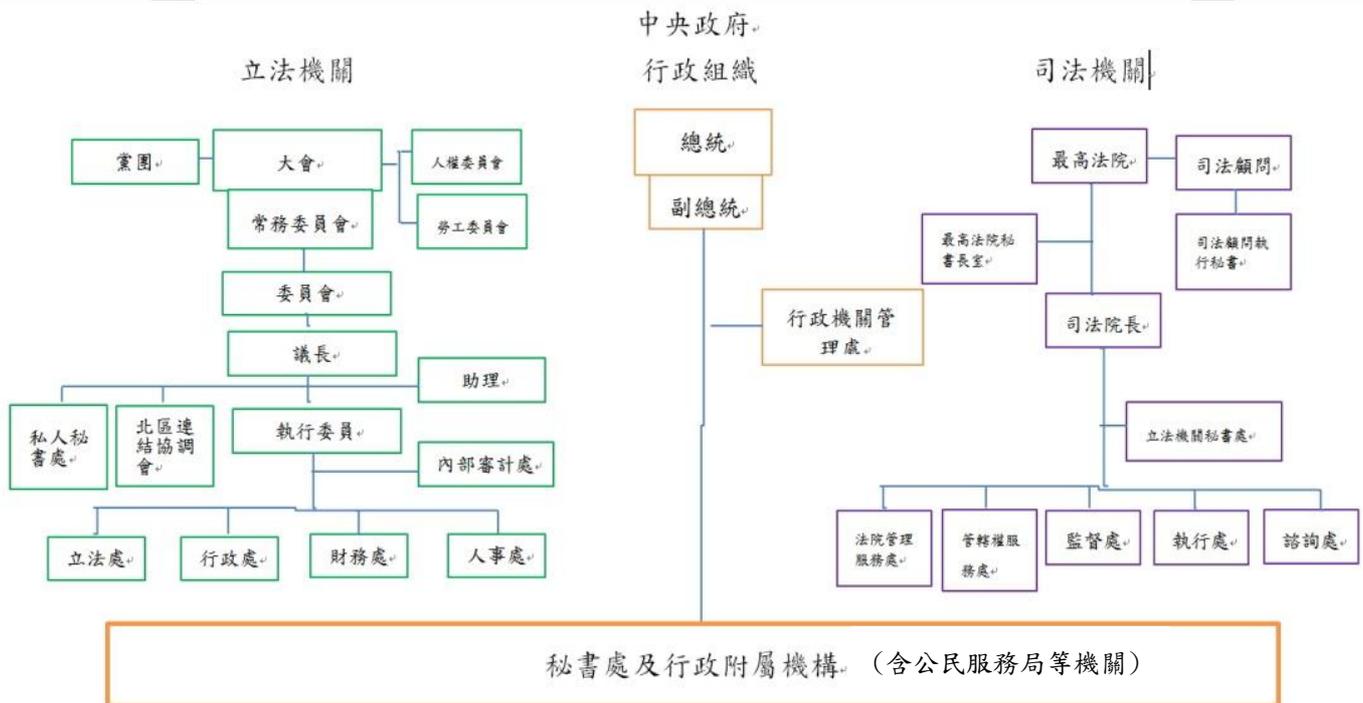


圖 3:瓜國政府組織架構

## 二、人事制度簡介

瓜國公務員法(Ley de servicio civil)依據瓜國憲法訂定，該法及其相關施行細則明文規範公務員權利及義務，另公務員規則法(Reglamento de la Ley de Servicio Civil)、公務人員退休金法(Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado)暨其施行細則，則相關人事制度執行之細節性規範，瓜國立法者希藉由相關人事法規建立，以穩定行政效率作業。其人事制度與尼國相近，亦以「職位分類」為建構之核心概念，依其工作性質、難易程度、職責繁重、工作所需資格及條件之設計，進而建立選擇人員標準、並採同工同酬的薪資結構，並考核公務人員工作表現的方法。

上開法律已規範公務員基本權利義務，包含工作權、薪資待遇、考試用人、陞遷、培育訓練、退休之定義與設計原則，並將公務員之權利義務進行通則性之規範。

瓜國公務人員是指透過選舉或依據相關法律所任命，據訪談時官員說明，相關俸表 021 科目屬編制外人員、022 科目屬臨時人員、031 科目屬日薪打工人員(性質上與我國按理計酬人員相近)、035 科目寄件工人、以服務費用計時人員(衛生部助產士與社會推廣員)，雖非正式員工，但均屬公務人員之範疇。

瓜國公務人員薪資，係依據年度公共行政薪資計畫，不同類別公務人員薪資時，均有其各自的級距與薪資計畫。另獎金的發放，則由不同法律具體授權規定；大體而言，可分為專業獎金、年終獎金、假期獎金等，由各不同部門自訂內部協議，其中年資獎金較為特別，大部分經由團體協商而產生。至於公務人員加薪作業，須經由總統批准，同時也併同調整公務人員之退休金，且退休公務人員的退休金調整比率為在職公務人員調薪幅度 50%。此外，瓜國法律並未禁止公務人員經營商業或兼

職，參與訪談的官員中，即有部分人員具有另外擔任民營公司負責人之情形。

瓜國人事制度以總統最人事政策推動最高領導者，並在總統府下設2個機關掌理人事行政業務機關，其一為人事委員會，主要是受理全國公務人員上訴或請求的機關，另一個直接隸屬於總統辦公室的機關即為本次拜會的公民服務局。

表 3：瓜國人事行政業務主管機關

機關	主要任務
人事委員會	受理全國公務人員上訴或請求的機構
公民服務局	直接隸屬於總統府辦公室，負責行政機關所屬公務人員之人力資源事務，包含人事法制、人事規劃、待遇獎金、機關徵才、遴選、任免派用、人事統計、公務人員發展、訓練、法律諮詢及公務人員退休撫卹事宜

### 三、訪問紀要

#### (一)拜會瓜國公民服務局

公民服務局直接隸屬於總統府，主要負責行政機關公務人力資源相關事務，包含人事法制、人事規劃、待遇獎金、機關徵才、遴選、任免派用、人事統計、公務人員發展、訓練、法律諮詢及公務人員退休撫卹事宜，係瓜國公務人力資源管理與發展最重要的機關。

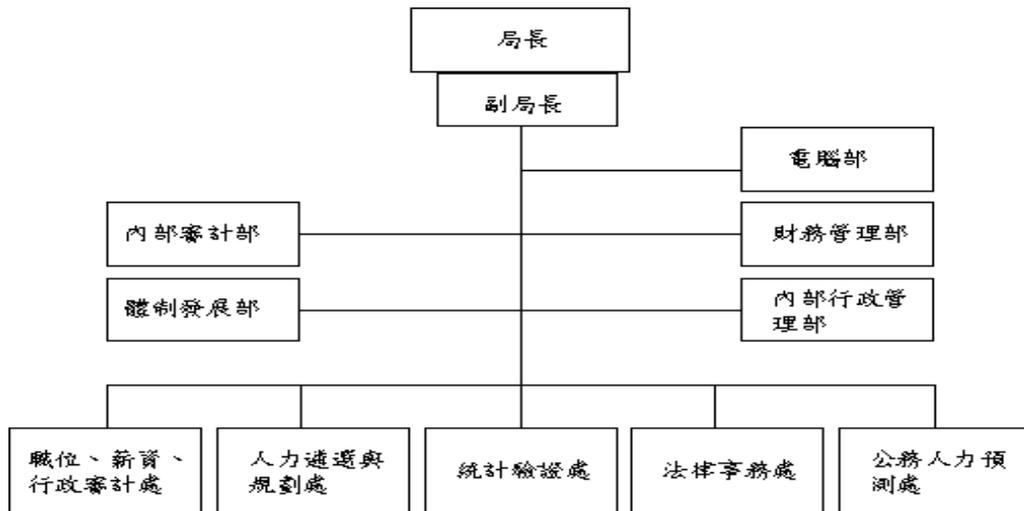


圖 4：

公民服務局組織架構圖

本團於 8 月 19 日（星期五）上午 9 時 30 分拜會公民服務局局長拉米雷斯（Lic. Estuardo Ramirez）先生及副局長卡里羅（Oscar Galino）先生，局長於歡迎本團到訪時表示，2016 年 2 月 24 日上任後，為落實總統交付的任務，公民服務局係將行政人力普查「透明化」作為改革的優先事項，企圖強化公務人力的質與量，避免產生「裙帶關係」及貪汙的情形以致影響用人，所以確實拔擢優秀人才就是他首要辦理的工作，包括副局長等數位幹部，都是他從局內資深人員擇優陞任，以其專業協助他進行瓜國人事制度的改革。2016 年 11 月起，該局規劃將公務人員資料系統化，以建構完善資料庫，在歐盟提供之援助下，逐步發展管理系統、整頓人員陞遷，並期望在 2017 年即可正式實施。

拉米雷斯局長稍後並親自主持座談會，他在會中特別向本團說明，瓜國未來人力資源管理的五大施政面向，主要為「完成公務員法修正」、「完成公務員規則法修正」、「調整公務員之俸給結構」、「與勞動及社會部門完成機關工會管理條例之修正」及「建構人事服務資訊網絡」。這半年來他和局內同仁已在上開施政構想下，完成特定臨時人員納編為正式編制人員作業、將全國教師納入公務人員體系、為警察人員全面調薪（平

均約增加月薪 700 元瓜幣)，針對衛生部、傳播部、體育文化部之人力法規，調整其適用法律標準。更希望在他任內建立穩定的政府文官體制及完整的人力資源管理措施，而且人事資訊管理系統亦能發揮輔助決策功能。

在拉米雷斯局長致詞後，隨即交由古德 (Ana Maria Galevz Godoy) 女士進行人事資訊系統簡報，局長於簡報後坦率表示，瓜國公共服務在相關中美洲國家評比成績不佳，除了自我要求精進外，亦希望我國可以協助，明年有機會將率團來訪取經及交流。會後局長帶領本團參觀公民服務局同仁工作情形，也再次感謝我國先前捐贈 40 臺電腦及相關設備，對其人事業務之推動有重要幫助。中午拉米雷斯局長更率領公民服務局重要幹部與本團餐敘，席間雙方繼續交談，氣氛愉快。



本團拜會公民服務局局長拉米雷斯，就該國人事制度規劃進行意見交流。



瓜國古德女士進行該國人事資訊系統規劃簡報。

## (二)拜會我國駐瓜國大使館

本團於 8 月 18 日（星期四）上午 10 時許抵達瓜國，隨即前往拜會我國駐瓜國大使館，由賴大使率大使館全體館員向本團介紹瓜國國情、大使館同仁業務職掌及工作概況，並與本團就相關人事制度與措施交換意見，氣氛和諧融洽。

賴大使更進一步簡要說明我國派駐瓜國之技術團工作概況及相關計畫與成果，例如：我國協助瓜國建立竹產業發展之基礎，期透過提升竹子生產、制度化竹生產過程，進而扶植其自立並積極開拓竹製品出口市場；為協助瓜國產業多元化、促進落後區域發展及開發非傳統出口產品，於瓜國北碇地區發展木瓜產業，創造「臺農 1 號」為優質木瓜之品牌；協助瓜國北碇省 Itza 湖復育白魚及積極推廣吳郭魚養殖等，為瓜國民眾提高經濟收入，並為瓜國創造豐厚外銷產值，成果相當豐碩。



駐瓜國大使館賴大使建中與本總處程主任秘書會談。

## 肆、美國加州州政府及舊金山市政府

### 一、組織制度介紹

#### (一)加州州政府

加州政府組成是依據加州憲法規定，包含行政機關，加州和其他憲法選舉和任命官員和辦公室組成的總督；立法機構，係指加州議會，其中包括參議院和眾議院組成；司法機關，由加州最高法院及下級法院組成。

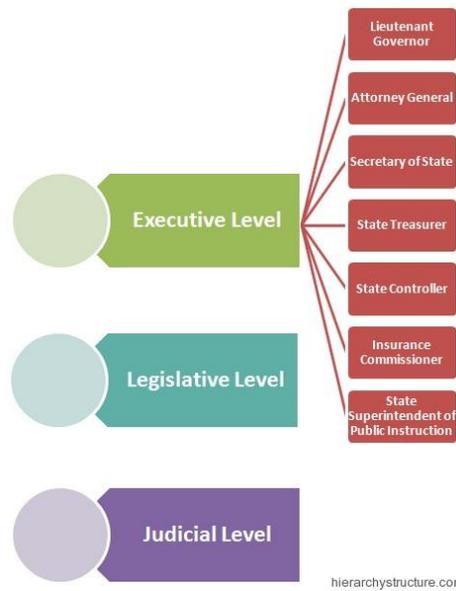


圖 5: 加州政府組織圖

#### (二)舊金山市政府

舊金山是加州唯一的合併郡與市的行政區。所選出的官員和市政府僱員同時管理郡與市的政府事務。舊金山市長是也是郡政系統裡的最高的行政長官，市議會也同時兼具郡監事會議 (board of supervisors) 的功能。舊金山市政府員工總額約 30,000 人，目前設有 60 個局處及 70 個諮詢委員會、委員會、任務編組小組， 以下為舊金山市政府組織架構圖 6:

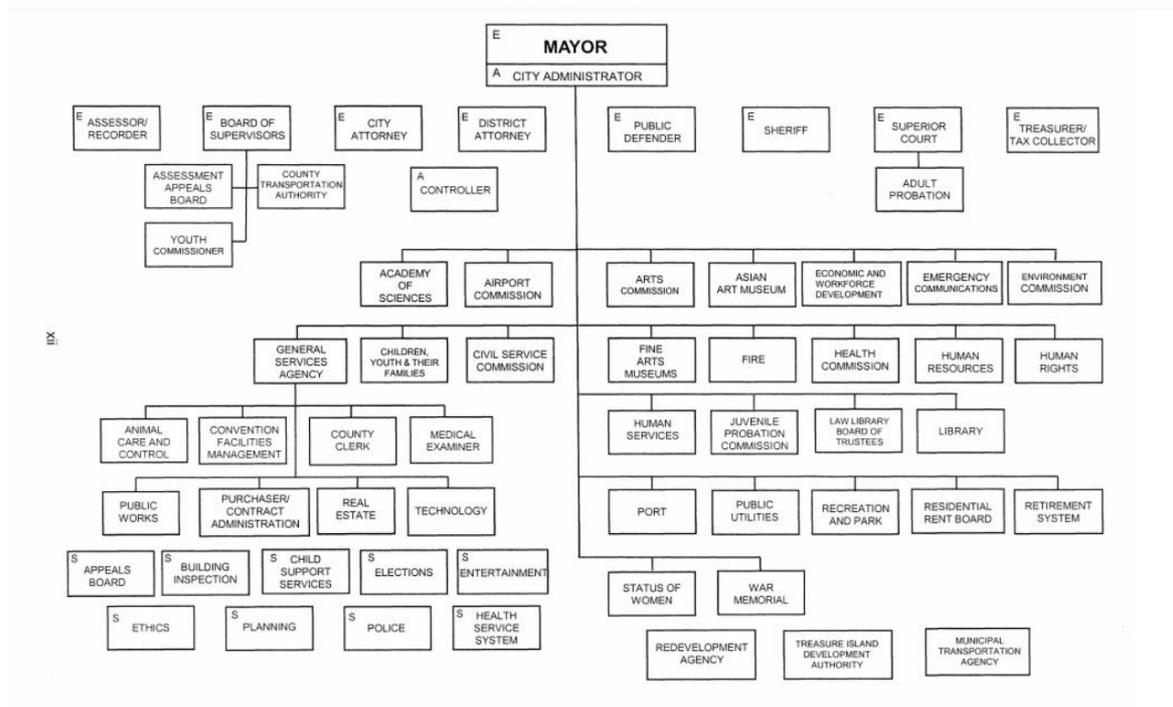


圖 6: 舊金山市政府組織架構圖

## 二、訪問紀要

### (一) 拜會加州州政府人力資源局

加州州政府係依據州憲法 (State Constitution) 及政府法典 (Government Code) 之規定來處理人事業務，而加州的人力資源局 (CalHR) 是在 2012 年 7 月 1 日設立，由原先的人事委員會 (State Personnel Board) 及人事行政局 (Department of Personnel Administration) 合併重組而成。其業務職掌含括州政府職務分類制度的訂定、人員的考試、訓練、招募、俸給、福利及公民權利等，對大部分州政府的公務人員而言，述相關權益通常都是透過人力資源局居間協調的集體協商 (collective bargaining) 過程而決定，以下為加州人力資源組織圖<sup>5</sup>：

<sup>5</sup> 資料來源 2016 年 11 月 22 日 <http://www.calhr.ca.gov/pages/calhr-organization-chart.aspx>

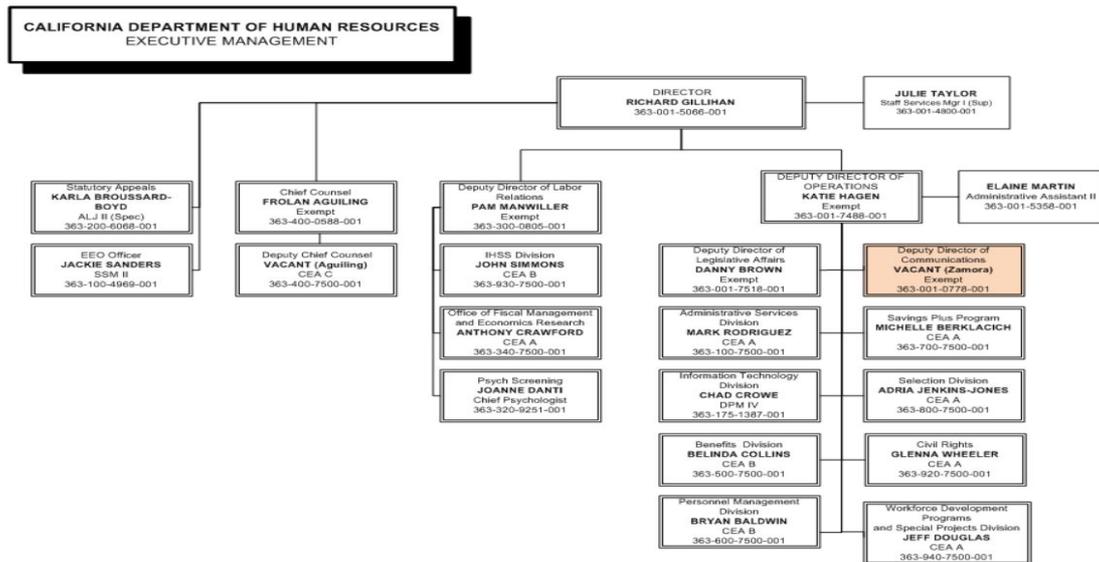


圖 7：加州人力資源局組織架構圖

本團於8月24日(星期三)下午1時許，拜會加州州政府人力資源局，因拜會當日局長休假，由副局長哈根(Hagen)女士與本團會談，程主任秘書得知哈根(Hagen)女士曾服務於加州監獄及相關矯正部門辦公室，且美國刑事政策與我國相近(例如：高假釋門檻、三振條款等)，爰利用難得機會與其就雙方矯正機關(構)人力之配置進行意見交流，程主任秘書表示，因我國矯正機關(構)人力自2015年2月11日高雄監獄挾持事件後，法務部曾以紓緩矯正機關超收情形為由，提報「矯正機關管教人員增補計畫」案，經行政院從寬核給部分員額，紓解當前監獄擴(增)建及補充戒護、教化人力。哈根副局長則表示，近年因監所超收收容人，又須遵從聯邦最高法院判決，州政府有許多措施配套執行，以降低收容人數；且監所管理人力會隨收容人數多寡，而有增減。之前收容人與戒護人力比例曾高達1:20.8，目前隨者上開減少收容人數相關措施之實施，戒護人力已有下降。

程主任秘書回應雙方面臨之監獄收容問題看來大同小異，均有賴宏

觀的刑事政策與多元的配套措施方能妥適處理；其中監所管理人力與收容人數之連動，賦予監所管理人力員額增減之彈性，是相當值得推行之作法。此外，哈根副局長對於本團詢問人員訓練後，該局是否辦理成效追蹤及相關配套標準與作法時回應，訓練成果甚難即時內化，並充分反映於外在行為或工作表現，該局從未採取此種做法。



本團與加州人力資源局就該局業務職掌及人事制度規劃情形交流。

## (二)拜會舊金山市政府人力資源局

舊金山人力資源局為掌理舊金山人事業務，另有副局長、政策執行長及行政助理，另設有 9 科顧客服務諮詢、顧客服務經營、評鑑、職位分類、員工關係、公平就業、財政及資訊、員工福利及人力發展科，以下為舊金山人力資源局組織圖<sup>6</sup>：

---

<sup>6</sup> 資料來源 2016 年 11 月 22 日 <http://sfdhr.org/meet-team>

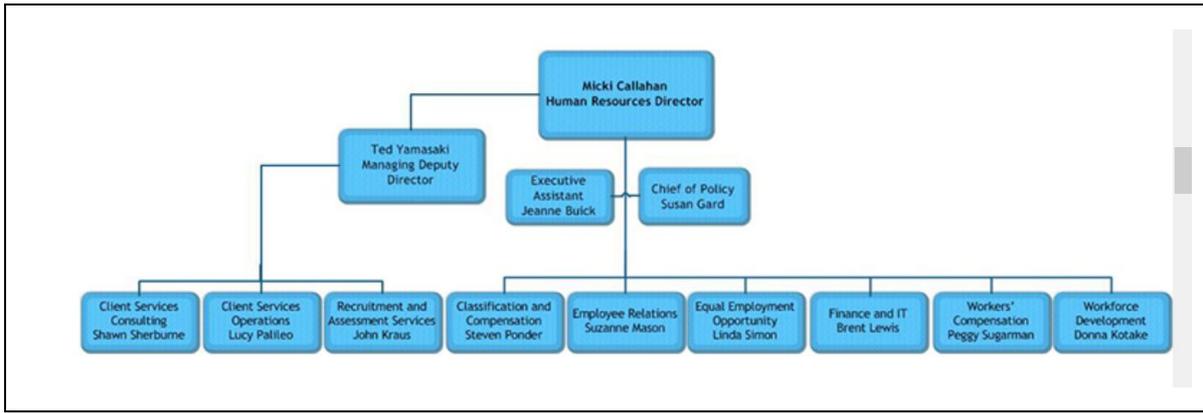


圖 8：舊金山人力資源局組織架構圖

本團於 8 月 23 日(星期二)上午 10 許，拜會舊金山市政府人力資源局，當日舊金山人力資源局卡拉漢(Mick Callahan)局長另有要公，由政策執行長卡德(Susan Gard)女士與本團會談。

卡德執行長先表示舊金山市為郡市合一城市，擁有 37 個工會，約有 99%公務人員皆加入工會以爭取及保障自身權益，而預算編列方式，可分為 2 種，一是由政府控管預算編列，另一是由機關自行編列控管，大多數機關自行編列控管類型機關可自闢財源收入，例如健保局、機場等；此外，在首長用人及人員流動方面，機關首長對機關內員工有進用及解雇權利。全市所需要非典型人力，原則由人力資源局統一招募，但仍保留各部門可依其需要，自行招募此類人員之彈性，且各部門間人員可相互調動。

接下來該局人員特別介紹相關訓練課程之規劃，包括依不同層級人員需要，規劃所需訓練種類、內容及課程，例如實體訓練、線上學習、專業訓練、與大學合作辦理相關訓練等。至於本團詢問之訓練後成效追蹤部分，該局表示並未針對人員訓練辦理訓後成效評估或追蹤作業。



本團與舊金山人力資源就該局業務職掌及人事制度規劃情形交流。

### (三)拜會駐舊金山臺北經濟文化辦事處

本團於8月25日(星期四)上午10時許，拜會我國駐舊金山臺北經濟文化辦事處，由馬處長率辦事處全體同仁向本團介紹業務職掌及工作概況，與本團就人事制度及相關措施交換意見。

辦事處同仁除關心現階段年金改革規劃外，亦提出駐外人員房屋租屋補助費宜個案或通案性調整及駐處人力宜適時補充(舊金山僑務工作繁忙且僑情複雜，宜增置人力因應)等意見，並表示藉由本總處率團來訪，可使辦事處增加與當地政府機關交流機會，雙方會談氣氛和諧融洽。



本團拜會駐舊金山臺北經濟文化辦事處，就該處業務推動、人力運用情形及同仁意見進行雙邊交流。

## 伍、外館人事業務意見交流議題彙整

本團此行除拜會相關中美洲友邦國家及相關機關外，如同前述，並拜訪我國駐尼國、瓜國大使館及駐舊金山臺北經濟文化辦事處，並與我駐外大使館及辦事處同仁進行人事業務座談，就駐外人員人事制度及現行國內刻正推動重要人事制度交換意見，相關內容彙整如下：

### 一、現階段年金制度改革方向

多數駐外同仁對現階段年金制度改革方向相當關注，程主任秘書表示，蔡英文總統在就職演說已提到年金改革是攸關臺灣生存發展的關鍵改革，而由陳建仁副總統擔任召集人的總統府國家年金改革委員會，每週開會一次，並設置有專屬網站，開會期間並全程網路直播，相關資料、會議紀錄均公開於網站。駐外同仁可於公餘時間點閱瞭解。

### 二、員額管理

除年金改革外，駐外同仁亦關心行政院員額管理措施，程主任秘書特別說明，106 年度的預算員額通刪 1% 工作，是指精簡中央政府的預算員額數，並非精簡各部會現有人力及正在辦理遴補的人力。

中央政府預算員額精簡是配合立法院近年的兩次決議辦理，立法院要求中央政府必需減少尚未運用的預算員額數，也就是機關的空缺。因此，行政院就各部會過去幾年來實際上都並未運用的預算員額中，先通案裁減 1%，通裁後，絕大多數部會仍將保有一定數量且尚未運用的預算員額空缺可用。如果有特定重點業務，特別是行政院的重要施政領域業務，例如長照、食安、勞動檢查等等民生焦點議題人力來源，一定會有另外的員額調控處理方式。

### 三、駐外人員待遇福利

駐外同仁表示派駐海外最需配合解決之生活問題，主要為子女教育須有合理補助、房屋補助宜恰如身分與生活需要，而地域加給亦須配合當地匯率物價之變動適時酌作調整；建議應於一定期間即宜進行個案或通案性滾動檢討。

駐外同仁主要反映，子女教育補助因已多年未調整，與現實所需學費差距甚大；至房屋租屋補助費部分，因部分駐地房價高漲，中下階層秘書主事較為不足，建議可進行結構性檢討；又地域加給部分，因各地匯率物價變動不同，交通、衛生醫療及治安等因素錯綜複雜，現行支給標準難以切合駐地艱苦程度，似宜檢討調整。

上開建議因涉及外交部統籌辦理事項、行政院主計總處及本總處等相關機關亦有責協助，更需通盤考量立法院委員間多元看法，如何取得衡平性，並獲得多數共識，同時維護駐外人員權益，將是未來努力的方向。

## 陸、心得及建議

### 一、尼國部分

#### (一)因國情制度不同，尼國與我國相關人事制度有所差異

本次訪問發現，尼國政府機關在人員進用上，未如我國訂有考試用人制度，且另外設置專責辦理考試機關，而係透過法律授權，賦與各部會組織評選委員會甄選後，由機關簽訂契約進用。又尼國公務員組織工會，工會可代表公務員與機關簽訂集體協定及罷工，與我國公務人員制度截然不同。

此種差異，主要因係國情、文化上之不同。尼國官員對我國考試制度之嚴謹程度相當佩服，但對實務運作上，機關職缺由出缺到考試分發後補實需經半年以上程序，感到訝異，尼國官員認為人員出缺即應迅速補充。此外，尼國公務員雖有籌組工會進行團體協商之權利，並擁有罷工權，但實務上甚少行使。再者，尼國公務人員逐年增加，未來仍有面臨精簡狀況，我國透過四化（民營化、去任務化、法人化及地方化）、工作簡化或資訊化等相關措施適度控制人員增加之員額管理措施，未來可供尼國借鏡。

#### (二)尼國性別平權方面仍有精進空間

本次訪問發現，尼國女性公務員人數高於男性，雖然是女性人口多於男性以及相關兩性平權法令實施之結果，但是性別的偏見或架構，以及對男女的既有觀念，仍舊影響公共服務制度的落實。舉例而言，尼國官員於座談中表示，社會上仍有對特定職位由特定性別人員擔任較為妥適的刻板印象。

此種文化上之「潛規則」，勢必阻礙該特定性別以外的人員擔任此類職位的機會，除了工作機會之獲得，實質上未盡平等外，長期以往亦

可能影響公務機關人力資源的最佳化。換言之，尼國人力資源管理的制度上，可認為已符性別平等原則，但制度運作上仍有可持續精進之處。

### (三)尼國宜繼續加速法令制度之落實，並合理運用人力

如前所述，尼國人事制度主要法源依據「行政暨公務人員服務法」，該法為規範該國公務人員的根本大法，就公務人員之分類管理、權利、義務與罰則、懲戒程序、勞雇關係、管理制度等事項，通盤加以原則性的規範。本次訪問發現，該法實施逾 10 年，完成 96% 公務人員之職位評價，而此項工作係上開法制最主要之核心設計，換言之，在落實相關典章制度上，尼國仍可繼續進步，加速落實核心工作。

此外，本團此次亦參訪尼國著名馬薩亞火山 (Volcán Masaya) 時，發現相關觀光建設或設施似未臻完善，人力亦未充分運用，例如售票處之管制閘門係由人工搬移而非引進由機器控制、管制遊客參觀時間之方式係由管理員主觀決定等，如能週密規劃、充分開發及妥適運用人力，對於該國之觀光產業發展定有助益。

## 二、瓜國部分

### (一)因國情制度不同，瓜國與我國相關人事制度有所差異

本次訪問發現，瓜國政府機關在人員進用上，未如我國訂有考試用人制度，且另外設置專責辦理考試機關，而係類似尼國制度，由機關簽訂契約進用。又瓜國公務員組織工會，工會可代表公務員與機關簽訂集體協定，與我國公務人員制度截然不同。

此種差異，主要因係國情、文化上之不同。瓜國公務員與尼國相同，有籌組工會進行團體協商之權利，但連獎金發放亦可團體協商，則較為特殊。此外，瓜國現職人員調薪與退休人員退休金調整之比率不同，亦與我國辦理軍公教員工待遇調整之處理方式不同。再者，瓜國公務人員

制度中，未同我國原則不允許經商及兼職。

## (二)瓜國政府選舉制度及預算影響人事制度建置成效

瓜國施行總統制，任期 4 年，不得再競選，造成許多政策無法長期規劃，致使有遠見卻隨總統進退的部會首長，如本次拜會的公民服務局，無論拉米雷斯局長與總統有再好的公私情誼，其該國制度也只能在有限的任期內推動業務。

公民服務局拉米雷斯局長改革企圖心非常強烈，但其除任期有限外，預算之限制亦使其遠大理想與規劃恐難全面落實，仍須多方尋求外國援助（如我國捐贈電腦設備、歐盟經費補助），僅能選擇相對重要事項積極辦理，不易作長遠性規劃。

## (三)瓜國宜加速完成既有法制修正，該國委外困境可供借鏡

瓜國已有基本的人事法規，拉米雷斯局長衡度實務上面臨之困難後，將既有法制（公務員法、規則法及工會管理條例等）之修訂列為主要施政方向至為正確，在執政黨居國會多數情形下，客觀上應有完成之空間，如該國需要，亦可再行提供我國相關制度供其參考。

此外，本團此次參訪時，大使館同仁一再提醒，因為瓜國治安不佳，務必注意人身安全。且警力有限，在該國期間，具一定規模之民間企業、商店多委由保全業者派員或自行雇用人員荷槍實彈進行安全維護，其人數竟為該國警察人員 5 倍，此種做法導致當政府欲改變警力政策時，反而產生保全業者聯合強力抵制政策之困境，值得我國委外政策引以為鑒。

## 三、美國加州州政府及舊金山市政府部分

### (一)矯正機關（構）員額管理具有彈性

依本團訪問前蒐集之資料及訪談得知，美國聯邦最高法院 2011 年

5 月 23 號維持下級法院的一項判決，加州監獄的過度擁擠，造成囚犯承受「不必要的痛苦與死亡」，違反美國憲法第 8 條修正案中「不得施予殘酷的、逾常的刑罰」之規定，因此判決加州州政府必須在未來 2 年（至 2013 年）釋放 3 萬 7 千名囚犯，或採取其他改善監獄過度擁擠的措施，以改進該州監獄惡劣的醫療保健狀況。2013 年加州州政府在聯邦最高法院所定期限屆至前，將 2 萬餘名輕罪犯人送到州以下的郡級監獄或提早釋放，加州州政府甚至透過修改刑事法令，部分非暴力或性侵案件等輕罪之處罰毋須入監服刑，此後數年，汽車竊盜或車窗被砸等案件大增，導致警方消極或不受理輕罪報案，社會大眾對社會治安敗壞頗多抱怨。

上開加州州政府採取之措施，對我國矯正機關之員額管理，可有許多啟示，包括須就人權保障、國家刑事政策（包含短期自由刑及罰金刑之選擇、假釋要件之寬嚴等）、收容教化之管理（包含受刑人分級、科技設備引進等）及對社會治安之影響程度等重要因素通盤考量，審慎處理，相關人力之運用更應保留彈性。

## （二）未辦理公務人員訓後成效追蹤

立法院部分委員對於行政院選送中高階公務人員出國研習或進修，多有流於旅遊性質或欠缺實際培訓效益之疑慮，除提出質詢要求本總處說明外，多次透過年度預算審查，凍結一定比例預算，於報告使用效益與詳細計畫，並經同意後始得動支。

因中高階公務人員出國研習或進修，係著重對特定政策及業務範疇進行深入研究瞭解，並將國外經驗作為業務政策訂定及推動之參考，且可擴展文官國際視野、提升面對全球化挑戰之能力、增加和國際人士與公私部門菁英交流互動，拓展國際網絡關係，有助於業務推展。本總處

考量強化中高階公務人員專業能力有其必要，除積極溝通協調，爭取立法委員支持外，並依立院要求進行培訓成效追蹤，請薦送機關就學員學習成果能否回饋於工作上賡續評估，惟諸多機關反映執行困難。

根據訪談結果，美國加州州政府及舊金山市政府官員均不約而同表示，基於人力資源發展角度，機關應就不同層級人員提供或鼓勵其參加相關訓練，訓練範圍不限於機關內部開設課程、相關學校或專業學院開設之課程如符人員需求，亦可參加。但因訓練成果甚難即時內化，並充分反映於外在行為；是以，針對機關人員之訓練，上述機關主要著重於評估參加課程或訓練，是否符合申請人之工作上需求，未就訓後成效單獨規劃或設計評核追蹤量化或質化標準，對受訓人員之評核仍回歸於對其工作成效之考核，此種思維或可做為我國辦理相關訓練之參考。

#### 四、後續建議事項

##### (一)適時調整與中美洲國家友好互訪交流方式

瓜國及尼國均各自推動相關人力資源管理及人事制度重點工作，因其處於發展中進程，多需蒐集國外相關制度及做法，以做為制度建立及規劃或執行之重要參據。本總處分別於 2005 年及 2009 年與瓜國公民服務局及尼國財政部公共服務局簽定備忘錄約定互訪，簽定後迄今，本總處也分別訪問了瓜國 6 次及尼國 3 次（因整體外交因素考量，本總處曾與尼國 3 年未辦理互訪活動），討論議題亦以相關人事制度交流為主，並依其需求，多次提供我國相關人事制度資料。

本次訪問發現，多年來瓜國歷任公民服務局局長對建立完整人事制度均視為重要政策，亦有強烈引領變革的企圖心，但或許是任期及經費有限，許多人事制度仍然處於規劃引進階段，或許落實現有法制或滾動修正會是較為可行的方式。

至於尼國部分，該國人事法制尚屬完備，且政治環境相對穩定，財政部部長、次長及公共服務局局長亦已就任多年，或許財政部業務繁雜，該國在配套規範及落實法制的速度上，仍可精進加速。本團訪問時曾就之前本總處訪團討論過的議題，探詢現今執行狀況，發現該國實務在落實制度部分，尤其屬於核心工作的公務人員之職位評價事項，允宜儘速完成，以完備整體公務人員體系。

綜上，上述2國推動情形，均可印證政治體制及人事制度交互影響，將是典章規範是否能發揮預期作用的重要因素，可作為我國借鏡參考。此外，既有的互訪交流機制，確實可促進雙方瞭解及學習，對我國整體外交推展上，亦能有所貢獻；但考量友邦人事制度實際運作情形及法制規範執行程度，短時間內恐難能有大幅變化或展現具體成效，故本次訪問取得資料，經訪談確認多與先前訪團取得之資料與執行成果多有重疊。是以，在訪問的頻率上，允宜適度調整。

## **(二)結合國家重要政策，拓展與先進或重點國家交流合作機會**

本總處除與中美洲友邦國家建立互訪機制外，尚有德國青年公務公務員聯盟與本總處訂有互訪協議。惟為效法先進國家之成功經驗，應積極突破外交困境，拓展與其他歐美先進國家人事主管機關交流之機會，本次造訪美國加州人力資源局及舊金山人力資源局，對相關人事制度的運作的特定議題上（例如矯正機關人力及培訓成效追蹤等），即可收相互印證及借鏡參考之成效，對本總處持續期精進人事管理制度、提高政府施政效率、效能及品質，提升國家競爭力亦有助益。

我國外交處境艱困，除了正式邦交國外，與相關先進或重點國家進行官方交流合作的機會尚屬有限，如果能夠參考與中美洲友邦國家建立互訪機制之前例，先透過專業性議題進行交流，逐步建立情誼後再討論

是否建立固定訪問機制。例如落實新南向政策是目前行政院施政重點，蔡英文總統更揭櫫政府「新南向政策」的 3 項目標為增進相互瞭解、穩步拓展雙向交流及強化全面的夥伴關係，期盼持續透過官方互動、企業投資，以及民間合作等各項交流，為臺灣與東協關係寫下新的篇章<sup>7</sup>。

如果能活用相關人力資源管理研討會議、人員交流見習或本項訪問渠道，拓展與東南亞相關國家政府機關間之官方互動與交流，對協助我國整體外交拓展新興領域而言，亦能發揮正向效果。

### (三)矯正機關員額管理之彈性運用

法務部之前要求請增矯正機關 3,041 人，其訴求主要為因應增擴建監獄所需人力，並將戒護人力比由 1：12 調整為 1：8，及將教化人力比由 1：168 調整為 1：100；經協議以戒護人力比及教化人力比，1：10 及 1：150 計算後之人力缺口，於 2015 年核給職員及約僱人員各 150 人，合計 300 人。

惟遽然增加矯正機關 3 千餘名預算員額，在「中央政府機關總員額法」及立法院附帶決議之員額高限下，勢必壓縮其他部會推動重要業務所需人力增加空間。而且預算員額的設定，關係到政府用人的負擔水準，因人事成本係屬法定支出，一旦核給無法輕易收回。為避免員額一次核給導致人事成本龐大負擔，排擠該機關相關政務推動。是以，現行實務作法，行政院於評估核增員額之合理性時，亦多併同檢視機關業務實際推動情形，以分階段之彈性方式，核給機關合理增員人力。

考量收容人超收違反國際人權與國家形象，加州之前發生被迫調整收容人數之情形如於我國發生，可能連帶使監所管理人力再次產生問題。目前我國監所管理人力均為職員，其來源主要係自司法特考取才，因工

---

<sup>7</sup> 蔡英文總統 2016 年 11 月 15 日上午出席「2016 年台灣-東協對話研討會」之談話重點。

作性質特殊，人員轉換至其他機關工作不易，且沉澱之人事成本亦將逐步墊高；在現階段因應少子女化及高齡化進行年金改革，延長退休年齡為不可避免之趨勢下，未來如因刑事政策改變導致收容人數減少、或因科技設備引進導致監所管理人力需求降低、或如美國因保障受刑人權而被迫進行收容人數調整等情事發生時，如仍僅透過「超額列管出缺不補」之方式進行員額控管，恐緩不濟急且無法及時調整各矯正機關之最適管理人力規模，除成效有限外，亦可能形成人力浪費。是以，應由源頭思考，在確認機關增員需要，於合理核給機關員額時即導入保留彈性之做法，以因應未來實需。經由美國加州監所管理人力增減彈性之印證，行政院 2015 年核給法務部矯正機關人力中，職員及約僱人員各半之核給方式，即已兼顧機關需求及人力彈性，一但發生上述假設情事或類似狀態，即可優先由一年一雇之約僱人力進行員額調整，不致顧此失彼，應屬現階段最為妥適之做法。此種方式未來除可做為整體矯正機關員額管理之參考，亦可擴大適用於其他性質相近機關之員額管理措施。

附錄一：本團主要參訪議題一覽表

編號	議題	題目
1	<p>職場評價調查(含顧客滿意度, 僅限訪問美國提問)</p> <p>Employee Survey (including customer satisfaction, only for the U.S.A.)</p>	<p>貴國公部門是否進行職場評價調查(含顧客滿意度)? 如有, 請詳述調查過程, 包括調查對象(外部顧客或內部顧客)、調查方法及問卷內容等節。另在調查過程中有無遇到困難? 如何克服? 又如何運用調查結果?</p> <p>Have you ever executed Employee Survey (including customer satisfaction) for understanding the public service's viewpoint to the public sector?</p> <p>If doing so, please elaborate the process of the survey, such as the target (internal or external customers), the method of survey, the content of the questionnaires and so on. Besides, did you encounter any difficulties in the survey process? How did you overcome? And how do you use the result of the survey?</p>
2	<p>公務人員員額數</p> <p>The number of civil servants</p>	<p>貴國公務人員人數目前大約多少人? 公務人員範圍為何?</p> <p>How many civil servants in the public sectors now? What is the range of civil servants?</p>

編號	議題	題目
3	員額管理 Management of government employee headcount and human resource	<p>一、貴國員額控管機制為何？係以員額或人事費進行控管？            What are the measures to control the number of civil servants? For example, control by personnel quota or personnel costs.</p> <p>二、貴國(州)人事費占總預算的百分比為何？是否有人事費負擔過重之問題？如是，是否訂有員額精簡計畫？其涵蓋內容、實務作法及施行成效為何？可否提供相關資料？            What is the percentage of the government personnel costs in the total annual budget in your government? Is it overloaded? If yes, does the government execute any plan to cut down the workforce? And what are the contents, practices and effectiveness of the plan? Would you kindly provide relevant information?</p>
4	組織審議(僅 限訪問美國 提問) Management of government organization	<p>貴國審議政府機關(構)組設規模之相關權責機關為何？評估機關(構)是否成立，以及其組設最適化的考量因素包含哪些？可否提供相關資料？            In your government, which authorities are responsible for consideration of the government agencies (institutions) organizational structure?            What factors are considered to assess organizations (institutions) is established, and the most suitable size of the organization?            Would you kindly provide relevant information?</p>

編號	議題	題目
5	非典型人力之進(運)用及管理 The adoption and management of atypical employment	<p>一、貴國公部門除正式職員外，是否有運用其他非典型人力？</p> <p>Is the employment of atypical workers prevalent in the public sector?</p> <p>二、如有，懇請提供以下資訊：</p> <p>If yes, please kindly provide the information as below:</p> <p>(一)非典型人力包含哪些人力(如派遣勞工、臨時人員等)？</p> <p>What kinds of atypical workers are employed in the public sector, such as dispatched workers, temporary workers, etc.?</p> <p>(二)非典型整體人力占公部門正式人力總數之比率為何？</p> <p>What is the ratio of atypical workers to regular employees in the public sector?</p> <p>(三)非典型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)？</p> <p>Are there any laws or regulations governing the rights and duties of atypical workers? (If yes, please provide relevant information in English.)</p> <p>(四)公部門運用非典型人力工作一段期間有轉為正式職員的機制嗎？</p> <p>Could those atypical workers be employed as regular employees if they have worked in the public sector for a certain period of time?</p>

編號	議題	題目
6	社會福利機構型態 Social welfare institution	<p>一、貴國是否有公立社會福利機構？如有：</p> <p>Are there any public social welfare institutions? If yes:</p> <p>(一)公立社福機構是為日照型或住宿型？</p> <p>Are they residential institutions or day care institutions?</p> <p>(二)有多少公立社福機構？</p> <p>How many public social welfare institutions are there?</p> <p>(三)公立社福機構提供直接照護的人力類型為何（如公務人員、契約人員、派遣人力等）？該等人力的薪資標準是否有統一規定？就貴國薪資水準而言，該等人力薪資是否適宜？</p> <p>What type of workers are care providers in the public social welfare institution, e.g. civil servant, contract worker, agency worker, etc.? Are there any regulations providing their salary level? Based on the standard salary level in the country/state, is the salary level of the care providers high enough?</p> <p>(四)貴國曾否考慮將公立社福機構改為公辦民營等其他組織型態運作？如有，理由為何？又其結果為何？</p> <p>Has it ever planned to change the organizational forms of any public social welfare institutions, e.g. private management of public institution? If yes, why and what was the result?</p> <p>二、貴國是否亦有其他組織型態（如私立、公辦民營、行政法人等）之社福機構？</p> <p>Are there also other organizational forms of social welfare institutions, e.g. government corporation, privatized public institution (private management of</p>

編號	議題	題目
		<p>public institution), private institution, etc.?</p> <p>(一)如有，其與公立機構之數量分別為何？ If yes, how many of them are there respectively?</p> <p>(二)如有公辦民營或行政法人型態之社福機構，其財源籌措方式為何？服務對象之類型與公立之機構是否有區隔？ If there are privatized public social welfare institutions or government corporations, where do their funding sources come from? What is the difference of the accommodated persons between a public social welfare institution and a non-public social welfare institution, e.g. privatized public social welfare institution?</p>
7	<p>地方員額管理(僅限訪問尼加拉瓜共和國、瓜地馬拉共和國提問)</p> <p>Management of Regional Complement (only for the Republic of Nicaragua and the Republic of Guatemala)</p>	<p>一、地方員額管理機關為何？係採中央統籌或地方自治？ What is the name of public sector governing regional complement (number of personnel)? Either central-coordination or self-governance is adopted?</p> <p>二、如採中央統籌，係由何機關辦理？有任何關於地方員額的評估機制嗎？ What public sector is in charge if central-coordination is adopted? Is there any evaluation mechanism regarding regional complement?</p> <p>三、如由地方自治，則地方員額增減有無相關法令依據？ Instead, is there any law or regulation relating to regional complement if self-governance is adopted?</p>
8	公務員培訓	一、貴國公務人員核心職能為何？

編號	議題	題目
	業務(僅限訪問美國提問) Training and Development of Civil Servants (only for the U.S.A.)	<p>What is the core competency of civil servants?</p> <p>二、貴國如何調查與設定公務人員之核心能力、定義能力落差、發展職能訓練？</p> <p>How do you survey and define the core competencies of civil servants? How do you identify competency gaps and implement competency training?</p> <p>三、貴國有無推動公務人員職涯發展的相關培育措施？</p> <p>Is there any practice of career development for civil servants?</p> <p>四、貴國如何評鑑公務人員訓練成效？</p> <p>How do you evaluate civil servants on training performance?</p> <p>五、貴國就高階公務人員培訓整體架構為何？內容為何？運用評量及教學技法之情形？</p> <p>What is the framework of the senior executive service training programs? What courses are included? How do you evaluate the performance? What are teaching techniques?</p> <p>六、貴國如何評估政策性訓練之成效？評估方式如何設計？或貴國是否有其他創新成效評估策略呢？</p> <p>How do you evaluate the performance of the national policy training ? How do you design the method? Or do you have any innovative evaluate strategies on it?</p> <p>七、貴國在公務人員行動學習發展上有何創新規劃？</p> <p>Do you have any innovative strategy on developing and promoting the mobile learning in government?</p> <p>八、貴國與其他國際學術機構合作之情形？</p> <p>Do you have any cooperation with other international academic institutions?</p>

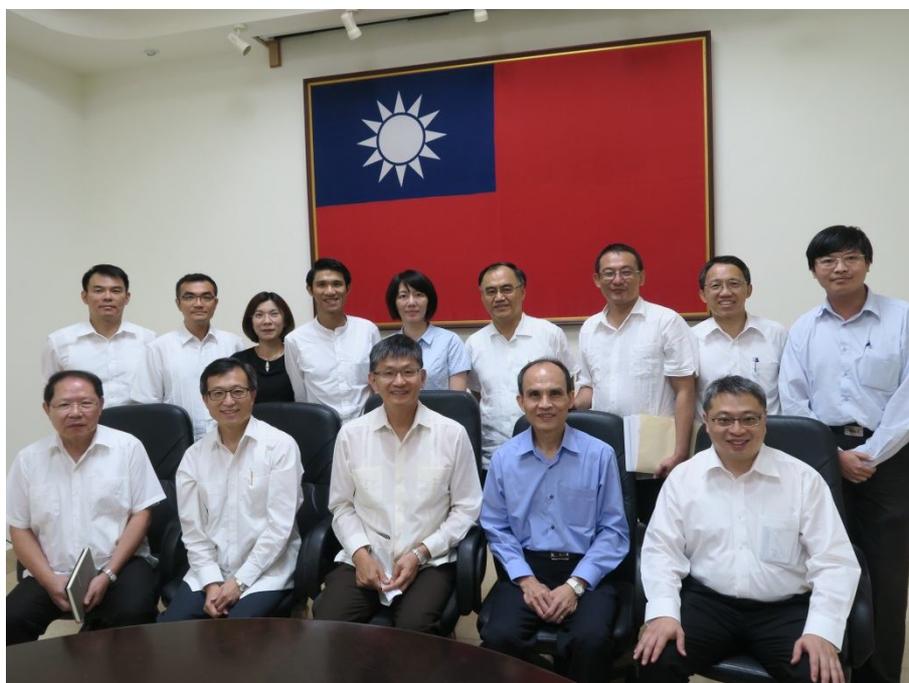
編號	議題	題目
9	公務員待遇 Civil Service Pay	政府部門中有諸多不同類型的公務員，各國政府可能針對職務類型給予不同待遇，請問貴國的訂定機制為何？ There are many types of civil services in a government. Each of them may get different paid because of his or her position in different country. How about yours?
10	公務員獎金 Civil Service Bonus	公務員獎金制度如何設計？目前獎金項目包含哪些？有無訂定各項獎金檢討機制？ What's the design of the bonus system? What types of bonuses are included? Is there any review systems established for every kind of bonus?
11	公務員退休 制度 Civil Service Retirement System	貴國最近一次對於公務員退休制度所提出之調整方案內容為何？推動該方案之具體作法包含哪些面向？ What is your latest adjustment plan about Civil Service Retirement System? What are the specific methods when you carry out the plan?
12	年金改革(僅 限訪問美國 提問) Pension Reform (only for the U.S.A.)	貴國對於各職業別人員年金制度是否進行相關改革？改革重點為何？ Do you carry out any Pension Reform plan about different type of public servants? What are the highlighted reform differences?
13	公務員福利 Civil Service Benefits	除了薪資以外，政府通常提供額外之福利以吸引人才，請問政府提供公務員那些福利？就所提供福利中，哪些受到公務人員喜愛？除了前述福利外，貴國公務人員最期望那些福利？ Beside the salaries, Government usually provides additional benefits to attract talents. What benefits does government

編號	議題	題目
		<p>provide for public servants?</p> <p>Within the above provided benefits, which one is mostly favored by public servants?</p> <p>Besides the above benefits, what are the benefits which public servants expect most?</p>
14	<p>政府資訊開放(僅限訪問美國提問)</p> <p>Open government data (only for the U.S.A.)</p>	<p>許多國家近年來大力倡議及推動「開放政府」作為政府治理及服務創新之重要策略，貴國政府資訊開放推動情形如何?</p> <p>Many countries have in recent years strongly advocated “open government” as a major strategy in governance and service innovation. What about the current state of open data in your government?</p>
15	<p>大數據(僅限訪問美國提問)</p> <p>Big data(only for the U.S.A.)</p>	<p>現今大數據分析已蔚為顯學，貴國政府如何應用大數據分析在公務上?</p> <p>Big data analysis has become prominent these days. How do your government apply big data analysis to public affairs?</p>
16	<p>數位儀錶板(僅限訪問美國提問)</p> <p>Dashboard (only for the U.S.A.)</p>	<p>數位儀錶板是資訊視覺化很重要的一項工具，貴國政府在公務上有那些應用在數位儀錶板的案例?</p> <p>Dashboards are important to information visualization. Are there any cases in your big government that apply dashboards to public affairs?</p>

## 附錄二：訪問剪影



本團於拜會尼國財政部後與該部部長艾柯斯達先生(右 3)次長杜姆斯女士(右 4)合影。



本團拜會駐尼國大使館後與該館同仁合影。



本團參觀瓜國公民服務局。



本總處程主任秘書本清致贈禮品於公民服務局局長拉米雷斯先生合影。



本團拜會瓜國公民服務局後與該局副局長卡里羅先生(左 1)、主任秘書卡羅女士(左 2)及局長拉米雷斯(左 3)先生合影。



駐瓜國大使館賴大使建中(左 1)帶領本團參觀駐瓜國大使館。



本團拜會舊金山人力資源局時與該局局長卡拉漢女士(右 4)及其同仁合影。



本團拜會加州人力資源局後與該局局副局長哈根女士(左 4)及其同仁合影。

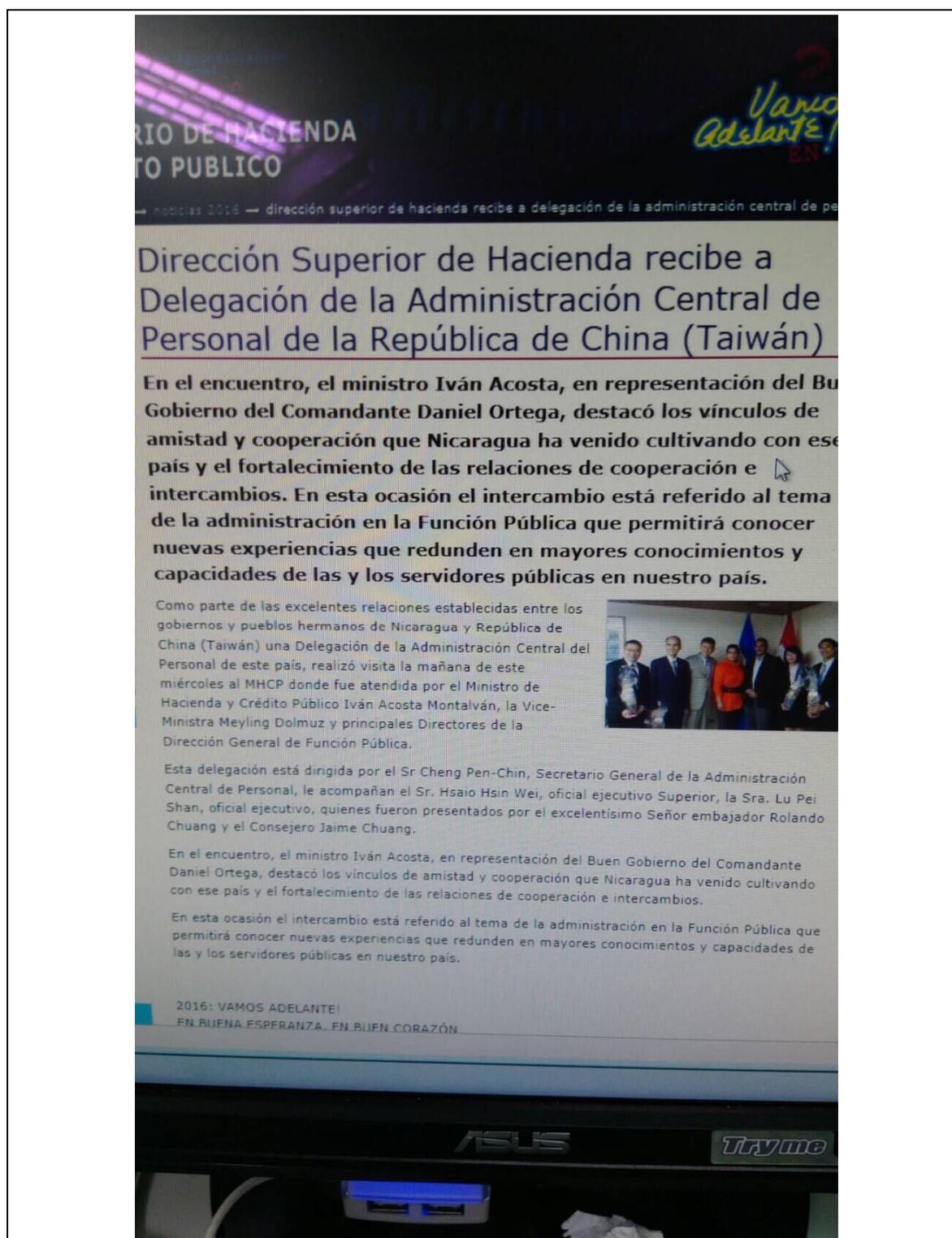


本團拜會金山華僑文教服務中心與該中心吳主任迪文(左1)合影。



本總處拜會駐舊金山臺北經濟文化辦事處後與該處李副處長盈興(右4)及其同仁合影。

### 附錄三：尼國報導



本次會晤尼加拉瓜共和國財政暨公共信貸部部長艾柯斯達(Iván Acosta Montalvá)代表奧德嘉(Daniel Ortega)總統所領導善治政府接

見中華民國行政院人事行政總處訪問團，並特別強調兩國友誼關係及合作，此次兩國就人事管理議題進行交流，透過互訪所獲得的新經驗，將有助於提升我國(尼國)公務員人事管理的知能。

中華民國人事行政總處訪問團於本週三上午拜會尼加拉瓜共和國財政暨公共信貸部部長艾柯斯達(Iván Acosta Montalván)、副部長杜姆斯(Meyling Dolmuz)及主要局處長，奠定中華民國與尼加拉瓜共和國政府及人民雙邊的良好關係。

本次由程主任秘書本清率團偕蕭簡任視察欣瑋及呂專員佩珊共同拜會該部，並由莊大使哲銘及莊參事輝恩陪同拜會。

此次兩國交流著重人事管理議題，透過互訪所獲得的新經驗，將有助於提升我國(尼國)公務員人事管理的知能。



## Funcionarios de la República de China (Taiwán) visitan ONSEC

**Guatemala, 19 de agosto de 2016 (ONSEC).** El Director de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), Estuardo Ramírez, recibió la visita de su homólogo, Señor Cheng, Pen-Ching, Director General de la Administración de Personal del Yuan Ejecutivo, del gobierno de la República de China (Taiwán), con quien intercambió información respecto del trabajo que se desarrolla en Guatemala.

El licenciado Ramírez informó sobre el trabajo que en materia de transparencia se realiza en el país, proyectando un censo de trabajadores del Ejecutivo, que busca establecer la cantidad y calidad del capital humano con que se cuenta, lo cual, eventualmente servirá entre otras cosas para detectar plazas fantasmas y evitar corrupción.



De acuerdo con el Director de ONSEC, el proyecto piloto podría iniciar en noviembre de este año y arrancar formalmente en los primeros meses de 2017, con el apoyo de la Unión Europea.

Además, el citado funcionario explicó que a solicitud del presidente Jimmy Morales, en materia de administración de Recursos Humanos, se benefició con un bono de Q 700 para los agentes de la Policía Nacional Civil (PNC), al igual que se trabaja en el traslado de miles de maestros al renglón 011 y similar proceso se sigue a favor de jornaleros contratados en los ministerios de Salud, Gobernación, Comunicaciones, así como Cultura y Deportes.

“Por órdenes precisas del Presidente Jimmy Morales, buscamos propiciar un trabajo digno, estable y con mejoras salariales para los servidores públicos, lo que nos permitirá establecer la carrera administrativa” precisó el licenciado Ramírez, quien adelantó que también se trabaja para que existan mejores condiciones laborales en beneficio de los colaboradores de ONSEC.

總統府公民服務局拉米雷斯局長接待行政院人事行政總處程主任秘書及其訪問團，藉以相互交流兩國就公務人力管理經驗作意見交換。

拉米雷斯局長開宗明義即強調目前正推行行政人力普查透明化，企圖強化公務人力的質與量，以杜絕裙帶關係及貪汙的情形。

同時拉米雷斯局長亦承諾本改革將於本年 11 月正式啟動，並在歐盟合作下於 2017 年年初正式運作。

此外，有關人力資源運用部分，拉米雷斯局長上任以來即提升警察薪資約 700 格查爾，同時特別針對衛生部、傳播部、體育文化部之人力法規，調整其適用法律標準。

如同莫拉雷斯總統所提出，替公務人力建構具尊嚴且穩定之工作環境，並提升公務人力薪資標準，以建立穩定的公務人力。

## 附錄五、相關外文資料